

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

Iwona Gawron, Bogusz Mikuła

**Wprowadzenie do zarządzania.
Rozwój, funkcje, koncepcje**

Nowy Sącz 2020

Redaktor Naukowy

dr inż. Iwona Gawron, dr hab. Bogusz Mikoła, prof. PWSZ

Redaktor Wydania

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Recenzja

prof. dr hab. Marek Lisiński

Redaktor Techniczny

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2020

ISBN 978-83-65575-64-7

Wydawca

Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: wn@pwsz-ns.edu.pl

Adres Redakcji

Nowy Sącz 33-300, ul. Staszica 1
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: tbolanowska@pwsz-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
33-300 Nowy Sącz, ul. Lwowska 143
tel.: +48 18 547 45 45, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Wstęp (Bogusz Mikuła).....	5
1. Ewolucja orientacji w zarządzaniu (Bogusz Mikuła)	
1.1. Podstawowe orientacje w zarządzaniu	8
1.2. Orientacja przedsiębiorcza.....	9
1.3. Orientacja produkcyjna.....	10
1.4. Orientacja rynkowa	14
1.5. Orientacja globalna.....	16
1.6. Orientacja oparta na wiedzy.....	19
1.7. Orientacje w zarządzaniu z perspektywy całości zmian	23
2. Istota organizacji i zarządzania (Bogusz Mikuła)	
2.1. Pojęcie „organizacja”	25
2.2. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie	27
2.3. Pojęcie „zarządzanie”	31
2.4. Funkcje zarządzania	36
2.5. Cele organizacji i zarządzania.....	38
3. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu (Iwona Gawron)	
3.1. Pojęcie „podejmowanie decyzji”	41
3.2. Rodzaje i warunki podejmowania decyzji.....	42
3.3. Etapy procesu decyzyjnego	45
3.4. Metody podejmowania decyzji.....	47
4. Planowanie w organizacji (Bogusz Mikuła)	
4.1. Istota planowania i rodzaje planów	50
4.2. Planowanie na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym	53
4.3. Zasady planowania i cechy dobrego planu.....	57
4.4. Przykłady metod wykorzystywanych w planowaniu	59
5. Organizowanie (Iwona Gawron)	
5.1. Istota organizowania.....	62
5.2. Pojęcie i rodzaje struktur organizacyjnych.....	68
5.3. Nowoczesne struktury organizacyjne.....	80
6. Kierowanie, przewodzenie i motywowanie (Bogusz Mikuła)	
6.1. Kierowanie	90
6.2. Przewodzenie	95
6.3. Motywowanie	99

7. Kontrolowanie (Iwona Gawron)	
7.1. Pojęcie, cechy i funkcje kontroli	111
7.2. Etapy procesu kontroli	114
7.3. Rodzaje kontroli.....	115
7.4. Controlling w organizacji.....	121
8. Wybrane współczesne koncepcje organizacji (Bogusz Mikuła)	
8.1. Wprowadzenie do współczesnych koncepcji organizacji.....	126
8.2. Organizacja oparta na wiedzy	126
8.3. Organizacja ucząca się	128
8.4. Organizacja inteligentna.....	131
8.5. Organizacja sieciowa	135
8.6. Organizacja wirtualna	137
9. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania (Bogusz Mikuła)	
9.1. Zróżnicowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwach.....	140
9.2. Zarządzanie strategiczne	140
9.3. Zarządzanie produkcją	154
9.4. Zarządzanie jakością	157
9.5. Zarządzanie innowacjami.....	160
9.6. Zarządzanie informacją i komunikacją.....	162
9.7. Zarządzanie wiedzą.....	165
9.8. Zarządzanie kapitałem ludzkim.....	168
10. Pytania kontrolne i zadania (Iwona Gawron, Bogusz Mikuła).....	174
11. Słowniczek podstawowych pojęć (Iwona Gawron, Bogusz Mikuła).....	177
Zakończenie (Iwona Gawron)	181
Bibliografia	182
Spis tabel.....	197
Spis rysunków	199

Wstęp (Bogusz Mięka)

Zarządzanie z punktu widzenia pragmatycznego i naukowego jest działalnością oraz zbiorem wiedzy zaliczanym do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Tak ujęte zarządzanie odgrywa szczególną rolę w obszarze funkcjonowania społeczno-gospodarczego człowieka. Zarządzanie w życiu jest na tyle powszechne, że praktycznie rzecz biorąc – właściwie każdy codziennie stosuje jego elementy w swojej działalności zawodowej oraz pozazawodowej. W organizacjach istnieją stanowiska, w pracy których zakres wykonywanych zadań ściśle związanych z zarządzaniem jest szczególnie szeroki. O ile w życiu codziennym i na sporej części stanowisk wykonawczych człowiek może sobie doskonale poradzić bez posiadania teoretycznej wiedzy na temat zarządzania, to na wskazanych stanowiskach brak odpowiedniej wiedzy teoretycznej może skutkować poważnymi błędami, powodującymi różnego typu straty.

W ostatnich latach trwała szeroka dyskusja na temat systemu edukacji w Polsce, w trakcie której wskazywano na zbyt mały udział kształcenia praktycznego. Efektem tej dyskusji było m.in. wprowadzenie na studiach wyższych praktycznego profilu kształcenia. Zarządzania nie da się jednak nauczyć w sposób jedynie praktyczny, bez opanowania odpowiedniego zakresu teorii, bazując tylko na przykładach praktycznych, opowieściach praktyków o przebiegu ich kariery zawodowej i przyjmowanych przez nich sposobach radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych oraz sposobach odniesienia sukcesu, czy przez obserwację pracy kierowników. Niezbędne jest posiadanie przez osoby zajmujące się zarządzaniem odpowiedniego zakresu wiedzy teoretycznej o pojęciach, uwarunkowaniach, koncepcjach i metodach dotyczących danego obszaru działania i zarządzania. Wiedzę określić można jako „zasób kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia). Wiedza to usystematyzowany zbiór wiadomości będący uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki wykorzystuje się w procesach pracy, czy szerzej – w działaniu” (Stabryła, 2015, s. 171). Owe kompetencje merytoryczne z zakresu zarządzania możliwe są do nabycia poprzez proces uczenia się informacji obrazujących teorię zarządzania, a jedynie częściowo wzbogacić je można dzięki praktycznemu działaniu i nauce rozwiązywania problemów. Nauka przez praktyczne doświadczenie jest bowiem dość ograniczona. Aby wynieść z działania odpowiednią wiedzę, człowiek musi mieć możliwość zaobserwowania i głębokiego uświadomienia sobie skutków tego działania – wówczas będzie uczyć się przez doświadczenie. W zarządzaniu konsekwencje podjętych decyzji rozłożone są z kolei w czasie i niejednokrotnie ich efekty widoczne są po kilku latach. Wówczas trudno jest powiązać skutek z wcześniejszym działaniem (decyzją). W takiej więc sytuacji nauka z doświadczenia nie wystąpi. Kolejnym problemem jest to, że nauka z doświadczenia polega przede wszystkim na uczeniu się na błędach. Tymczasem w praktyce organizacji najczęściej brak jest atmosfery sprzyjającej takiemu uczeniu się. Zamiast błędy zaliczać do zasobów doświadczeń i formalnie je omawiać, dominuje karanie za popełnione błędy łącznie ze zwalnianiem pracowników. Poza tym człowiek z natury ma skłonność do usuwania z pamięci niemiłych doświadczeń. Tego rodzaju sytuacja to zatem kolejny powód świadczący o tym, że uczenie się zarządzania przez praktyczne doświadczenie jest ograniczone lub niemożliwe. Ostatnia uwaga dotyczy zmienności warunków zarządzania. Nie dość, że duża dynamika zmienności jest na niespotykanym dotąd poziomie, to pojawiają się sytuacje, z którymi nikt wcześniej nie miał do czynienia (np. kryzys finansowy w warunkach globalnego usieciowienia gospodarki światowej, pandemia koronawirusa). Podstawą odpowiedniego zachowania się w takich warunkach może być jedynie wiedza teoretyczna, ponieważ wiedzy

praktycznej po prostu przed zaistnieniem takich sytuacji nie ma. Uznać więc można, że P.M. Senge trafnie stwierdził, iż uczenie się jedynie przez doświadczenie jest iluzją (1998, s. 35). Dziwi więc fakt, że tak często stanowiska kierownicze obsadzone są ludźmi bez odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania, a argumentem mianowania jest niejednokrotnie posiadanie przez nich doświadczenia. Tymczasem wiedza teoretyczna z zarządzania na stanowisku kierowniczym jest tak samo ważna jak wiedza teoretyczna z nauk medycznych na stanowisku lekarza. Warto tu użyć stwierdzenia R.A. Webbera: „Umiejętność (stuka) bez wiedzy (nauki) oznacza stagnację i niemożność przekazania wiadomości” (1990, s. 14).

Z tego też względu miło jest nam przekazać Państwu książkę obejmującą kompendium wiedzy na temat zarządzania organizacjami, której treść została skoncentrowana na rozwoju zarządzania, jego funkcjach i koncepcjach. Składa się ona z dziewięciu zasadniczych rozdziałów, poświęconych kolejno:

- 1) ewolucji zarządzania, przedstawionej w przekroju podstawowych orientacji występujących w zarządzaniu, tj. przedsiębiorczej, produkcyjnej, rynkowej, globalnej i na wiedzy. Szczególną uwagę zwrócono na współczesną gospodarkę opartą na wiedzy, jej cechy oraz zagrożenia, a także rozwijający się Przemysł 4.0;
- 2) podstawowym pojęciom, jakimi są „organizacja”, „zarządzanie” i „kierowanie”, ale przedstawiono tu także otoczenie organizacji, funkcje zarządzania oraz cele organizacji i zarządzania;
- 3) podejmowaniu decyzji w zarządzaniu, ze wskazaniem istoty podejmowania decyzji, rodzaju decyzji i warunków ich podejmowania, etapów procesu decyzyjnego oraz wybranych metod podejmowania decyzji;
- 4) planowaniu, gdzie omówiono istotę planowania, rodzaje planów, planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne, zasady planowania i cechy dobrego planu oraz wybrane metody wykorzystywane w planowaniu;
- 5) organizowaniu, ze szczególnym uwzględnieniem metod organizowania procesów pracy oraz zagadnienia budowy klasycznych i współczesnych struktur organizacyjnych;
- 6) pracy z ludźmi, skoncentrowanej na zagadnieniu kierowania, przewodzenia oraz motywowania. Szczególną uwagę poświęcono stylom kierowania i systemowi motywacji pracowniczej;
- 7) kontrolowaniu z uwzględnieniem istoty, cech i funkcji kontroli, etapów procesu kontroli i rodzajów kontroli oraz controllingu;
- 8) najnowszym podstawowym koncepcjom organizacji: organizacjom opartym na wiedzy, organizacjom uczącym się, organizacjom inteligentnym, organizacjom sieciowym i organizacjom wirtualnym;
- 9) kluczowym koncepcjom zarządzania wykorzystywanym w przedsiębiorstwach, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie produkcją, zarządzanie jakością, zarządzanie innowacjami, zarządzanie informacją i komunikacją oraz najnowszym, jak zarządzanie wiedzą i zarządzanie kapitałem ludzkim.

Książkę kończą pytania kontrolne i zadania oraz słowniczek podstawowych pojęć.

Celem niniejszej publikacji jest więc przedstawienie zasadniczej wiedzy z podstaw zarządzania, którą niewątpliwie dla celów praktycznych należy uzupełniać o kolejne studia innych książek i artykułów skoncentrowanych szczegółowo na zagadnieniach tu ogólnie omówionych (jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie produkcją, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą itd.) oraz nieomówionych (jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami, lean management, kaizen, benchmarking itd.). Książka adresowana

jest głównie do studentów kierunków praktycznych, na których w programie studiów występuje przedmiot z zakresu podstaw zarządzania. Może jednak stanowić cenny zasób wiedzy także dla praktyków zarządzania, osób prowadzących własną działalność gospodarczą lub zajmujących stanowiska kierownicze zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach. Książka zawiera też elementy naukowe, będące wynikiem pracy naukowej autorów, dlatego może być również przydatna osobom zajmującym się np. zagadnieniami nowoczesnych koncepcji organizacji lub współczesnego zarządzania w odniesieniu do zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim. Mamy nadzieję, że publikacja ta oceniona zostanie przez Czytelników jako cenne źródło wiedzy i motywacji do dalszych studiów.

1. Ewolucja orientacji w zarządzaniu (Bogusz Miłucha)

1.1. Podstawowe orientacje w zarządzaniu

Początki wiedzy o zarządzaniu przypisywane są na 5 tys. lat p.n.e., kiedy to starożytni Sumerowie w działalności rządowej i handlowej zaczęli stosować pisemne zapisy. Historia pokazuje, że zarządzanie odegrało znaczącą rolę m.in. podczas budowania piramid egipskich, tworzenia imperium rzymskiego, w handlowych sukcesach XIV-wiecznej Wenecji. Koncepcja A. Smitha, dotycząca masowej produkcji, opartej na specjalizacji zadań oraz podziale pracy, wpłynęła z kolei na przyspieszenie zmian zachodzących w przemyśle (Schermerhorn, 2008). Uwzględniając istotę zarządzania, można stwierdzić, że czynności z jego zakresu w praktyce pojawiają się, odkąd ludzie, w sposób rozumny, zaczęli gromadzić i wykorzystywać różnego typu przedmioty oraz współpracować ze sobą dla osiągnięcia wyznaczonych sobie celów. Zagadnienia te nie będą tu jednak przedmiotem analizy, a rozważania skupione zostaną na nowożytnym zarządzaniu, które rozwijać zaczyna się od momentu przekształcenia produkcji ręcznej w manufakturach na produkcję przemysłową w przedsiębiorstwach, co było efektem rewolucji przemysłowej z końca XVIII wieku.

Tabela 1.1

Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Orientacja	Typ otoczenia	Dominująca koncepcja zarządzania	Okres dominacji	Główny problem	Główna maksyma
Przedsiębiorcza	Spokojne – przypadkowe	zarządzanie przez doświadczenie i intuicję	1820-1880	jak wzrosnąć w siłę?	wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy
Produkcyjna	spokojne – zestrukturalizowane	zarządzanie funkcjonalne	1880-1930	jak zapewnić tani produkt?	wygrywa wydajniejszy
Rynkowa	przekształcająco-oddziałujące	zarządzanie marketingowe	1930-1970	jak rozszerzyć rynek?	wygrywa bardziej konkurencyjny
Globalna	„burzliwe pole”	zarządzanie strategiczne	1970 do połowy lat 90. XX wieku	jak uczynić wiedzę ludzką najbardziej produktywną?	wygrywa mądrzejszy i szybszy
Na wiedzy	sieciowe turbulentne	zarządzanie wiedzą i zasobami opartymi na wiedzy	od II połowy lat 90. XX wieku - ?	jak sprawnie zarządzać zasobami wiedzy?	wygrywa potrafiący sprawnie wygenerować wyróżniającą wiedzę i ją wykorzystać

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa* (s. 17-24, 33-34), B. Wawrzyniak, 1989, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne; *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku* (s. 33), B. Wawrzyniak, 1999, Warszawa: Poltext.

Patrząc na rozwój przedsiębiorstw i teorii zarządzania, przyjąć można, że głównymi przyczynami zmian, jakie zachodziły w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej i doprowadziły do obecnego stanu wiedzy o zarządzaniu, były przekształcenia otoczenia organizacji, które rodziły nowe problemy, wygenerowane doświadczenia z dostosowywania do nowych warunków i rozwiązywania pojawiających się problemów, a także postęp w nauce.

Ogólną ewolucję podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami od momentu, kiedy to przedsiębiorstwo staje się utrwalonym faktem społecznym do czasów współczesnych, przedstawiono w tabeli 1.1. Można więc wskazać orientację przedsiębiorczą, produkcyjną, rynkową, globalną i dominującą obecnie orientację na wiedzy.

1.2. Orientacja przedsiębiorcza

Orientacja przedsiębiorcza dominuje w XIX wieku, lecz swoje ideologiczne korzenie ma jeszcze w wywodzącej się z wieku XVII filozofii *laissez-faire*, eksponującej zasady pełnej swobody gospodarczej jednostek, prywatnej własności i nieingerowania państwa w stosunki gospodarcze. Orientacja przedsiębiorcza to „zespół norm preferujących tworzenie czegoś nowego, inicjatywę i ryzyko, ‘wolnoamerykanckę’ wobec ludzi i innych przedsiębiorstw” (Wawrzyniak, 1989, s. 19). Podczas orientacji przedsiębiorczej pojęcie „zarządzanie” nie było jeszcze znane. W latach 50. XIX wieku największą firmą produkcyjną była, zatrudniająca zaledwie niecałe 300 osób, przędzalnia w Manchesterze, będąca własnością Fryderyka Engelsa (Drucker, 2001). Daje to wyobrażenie, jak rozwijają się przedsiębiorstwa od początku XIX wieku, kiedy to – powstając z manufaktur – miały po kilka lub kilkanaście osób aż do końca XIX wieku, gdy zatrudniały już po kilka tysięcy i więcej pracowników.

Orientacja przedsiębiorcza to okres czasu, w którym zachodzi bardzo poważna przebudowa nie tylko organizacji, ale również całych gospodarek i społeczeństw. Ogromne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw miały wynalazki, których ważna część została stworzona jeszcze podczas rewolucji przemysłowej, zapoczątkowanej w Wielkiej Brytanii w XVIII wieku. Czas ich upowszechniania bardzo często był niestety długi (niejednokrotnie po kilkadziesiąt lat), ale zapowiadały one nadchodzące zmiany. Przykładami przełomowych wynalazków są: czółenko tkackie Johna Kaya z 1733 roku, krosno mechaniczne Edmunda Cartwrighta z 1787 roku, pierwsza użyteczna maszyna parowa stworzona w 1712 przez Thomasa Newcomena, którą w latach 1767-1785 udoskonalili James Watt (do końca XVIII stulecia zbudował ok. 500 silników parowych, ok. 200 z nich napędzało pompy w kopalniach, pozostałe znalazły zastosowanie w innych dziedzinach przemysłu). To, jak maszyna parowa zrewolucjonizowała transport, świadczą fakty. W 1807 roku pierwszy w pełni udany parostatek, stworzony przez Roberta Fultona, rozpoczął regularne rejsy po amerykańskiej rzece Hudson, w 1819 roku amerykański parowiec „Savannah” przepłynął Atlantyk, a w 1830 roku po wodach brytyjskich pływało już ok. 1000 statków parowych. Próby konstrukcyjne lądowych pojazdów parowych trwają już od 1770 roku. W roku 1800 Włoch Alessandro Volta zbudował pierwszą baterię elektryczną, więc kwestią czasu były odkrycia Michaela Faradaya, które stały się podstawą zbudowania prądnicy i silnika elektrycznego (1831). W 1844 roku uruchomiono pierwszą linię telegraficzną między Waszyngtonem a Baltimore. Ignacy Łukasiewicz w 1853 roku wynalazł lampę naftową. Od lat 40. XIX wieku próbowano zbudować źródło światła, oparte na zjawisku żarzenia się niektórych substancji pod wpływem przepływającego przez nie prądu elektrycznego. W efekcie tych prac doskonały wynik osiągnął Thomas Alva Edison, który w Sylwestra 1879 roku urządził w Menlo Park iluminację świetlną przy użyciu 800 żarówek (Orłowski, 1993). W trakcie orientacji przedsiębiorczej zachodzi jednak dopiero pierwsza faza automatyzacji produkcji, tj. mechanizacja pierwszego rzędu, polegająca na wykorzystaniu w produkcji energii wodnej lub parowej zamiast fizycznej i ręcznej pracy ludzi (Chmiel, 2003).

Ewolucji ulega również życie społeczne. Stopniowo znoszony jest feudalizm. Ludzie uzyskują wolność, ale poszukują też pracy. W poszukiwaniu środków do życia wędrują ze wsi do miast. Tam zyskują bardzo nisko płatną pracę, w niezwykle ciężkich warunkach, niejednokrotnie 14-godzinną na dzień lub więcej¹, bez jakichkolwiek świadczeń socjalnych. Byli jednak ludzie, którzy potrafili o ponad stulecie wykroczyć poza swoją epokę. Przykładem tego jest Robert Owen (1771-1858), który jako właściciel przędzalni w New Lanark w Szkocji na początku XIX wieku skrócił czas pracy i wprowadził posiłki pracownicze, podwyższył minimalny wiek dla zatrudniania dzieci, uruchomił sklep fabryczny, budował dla swoich robotników mieszkania, wprowadził codzienną jawną ocenę pracy pracowników. Nie czynił jednak tego z pobudek humanitarnych, lecz z przekonania, że lepsze warunki pracy i bytu pracowników oraz dobre ich traktowanie przyczynią się do wzrostu wydajności, a przez to jego zysków (Griffin, 2017; Grzenkowicz i in., 2008).

1.3. Orientacja produkcyjna

W orientacji produkcyjnej przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana była w oparciu o prostą i bezpośrednią zasadę: wygrywa ten, kto oferuje standardowy produkt i po jak najniższej cenie (Ansoff, 1985). Ważne jest, że w trakcie orientacji produkcyjnej zachodzi mechanizacja drugiego stopnia, polegająca na wykorzystaniu elektryczności i zachowaniu ciągłości przebiegu linii montażowych oraz procesów montowania (Chmiel, 2003). Orientację produkcyjną charakteryzuje więc produkcja masowa standardowych produktów, a rynek traktowany jest jako niezróżnicowana całość. Podczas tej orientacji rynek jednak stopniowo różnicuje się (Wawrzyniak, 1989). Jednym ze szlagierowych przykładów zaawansowanej organizacji pracy były zakłady Henry Forda (1863-1947), człowieka, który jako młody mechanik samochodowy wymarzył sobie skonstruowanie takiego samochodu osobowego, który będzie dostępny dla szerokich warstw ludzi. Talent, siła woli i energia spowodowały, że 31 lipca 1927 roku w ciągu trzech zmian roboczych z zakładów Forda wyjechało 7 tys. samochodów modelu „Ford T” z 1908 roku. Wówczas to pojazd ten masowy klient mógł nabyć za niecałe dwumiesięczne wynagrodzenie. Ford swój sukces zawdzięczał m.in. zastosowaniu zasad naukowej organizacji pracy, przyjęciu systemu masowej produkcji bazującej na linii montażowej oraz konkurowaniu ceną. Praca ludzi była maksymalnie uproszczona², a co za tym idzie – nie wymagała kwalifikacji. W organizacji fordowskiej człowiek sprowadzony był do roli robota, ale żeby uniknąć absencji i fluktuacji kadr, wynikającej z dehumanizacyjnego oddziaływania organizacji pracy na pracowników produkcyjnych, dzienna płaca od 1914 roku wynosiła 5 dolarów (w innych przedsiębiorstwach było to zaledwie 80 centów), a w 1925 roku doszła do 7 dolarów (co stanowiło 50% stawki w innych zakładach). Pomimo stosunkowo dobrych pod względem wysokości płac, H. Forda trudno jednak uznać za człowieka szczególnie troszczącego się o pracowników. Wydalonym z pracy można było zostać w ciągu jednej godziny, a po dwóch tygodniach choroby stawka dzienna spadała do 1 dolara. Ford był również przeciwnikiem rozbudowanej kadry

¹ Dzień roboczy w przemyśle trwał długo, choć z biegiem czasu powoli się skracał. W latach 80. XIX wieku w Polsce w zaborze pruskim w przemyśle ciężkim przeważnie pracowano 10 godzin na dobę, ale często też pracowano dłużej. Przed wybuchem I wojny światowej już tylko 6% robotników pracowało ponad 10 godzin, a 69% po 8-9 godzin. W przemyśle lekkim pracowano dłużej – w latach 70. XIX wieku od 11 do 14 godzin, a na początku XX wieku – od 10 do 12. W zaborze austriackim ustawowy dzień roboczy wynosił 11 godzin, ale w rzeczywistości w większości zakładów pracowano dłużej, lecz w kopalniach krócej. Na terenie zaboru rosyjskiego w 1897 roku teoretycznie zaczął obowiązywać 11,5-godzinny dzień pracy (nie wliczając w to przerw na posiłek) (www.edukator.pl/praca,5377.html, dostęp: 11.07.2020).

² Wykonanie samochodu „Ford T” składało się z 7882 czynności (Zarządzanie. Ujęcie praktyczne, K. Obłój, 1986, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne).

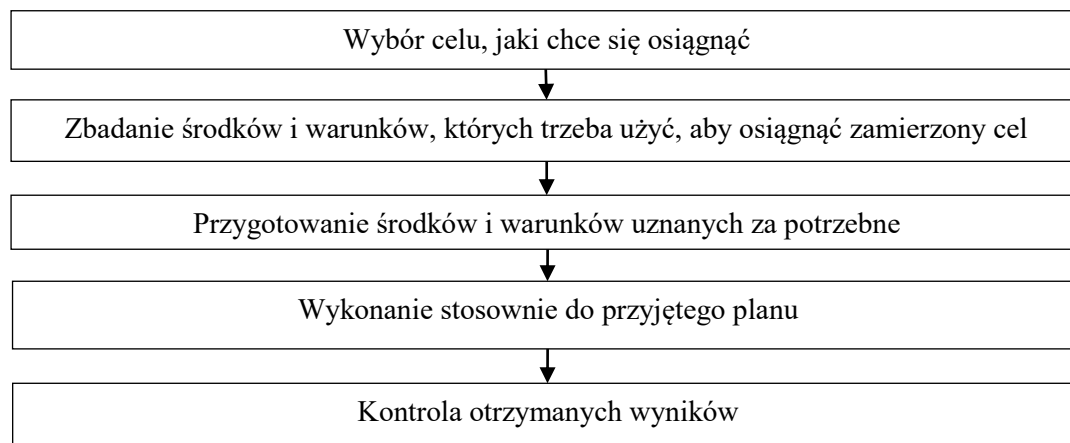
menedżerskiej (Martyniak, 1993). Stwierdzić trzeba, że Ford był tyranem. Systematycznie i świadomie próbował samodzielnie zarządzać miliardową firmą bez menedżerów. Stworzył tajną policję, która szpiegowała dyrektorów i informowała go o zamiarach podjęcia przez nich jakiejś decyzji. Jeśli któryś z dyrektorów z czasem osiągnął autorytet menedżerski, wówczas był wyrzucany z pracy. Natomiast szef policji H. Forda – Harry Bennet – w ciągu lat swojej pracy urósł do niemal najwyższej władzy w firmie (Drucker, 1992). Przykład ten obrazuje, że o ile Ford potrafił wykorzystać w praktyce wiedzę z zakresu naukowej organizacji pracy, to nie miał wiedzy na temat metod i systemu zarządzania, a jego intuicja doprowadziła firmę do stanu bliskiego upadku.

O ile podczas orientacji przedsiębiorczej dominuje zarządzanie wykorzystujące czyste praktyczne doświadczenie oraz intuicję przedsiębiorców i pierwszych kierowników, to w trakcie trwania orientacji produkcyjnej powstaje nauka o organizacji i zarządzaniu. W 1903 roku ukazuje się pierwsza na świecie książka z zakresu zarządzania, *Shop Management (Zarządzanie warsztatem wytwórczym)*, autorstwa Fredericka W. Taylor (1856-1915). Faktowi temu niejednokrotnie przypisuje się moment powstania nauki organizacji i zarządzania (zob.: Martyniak, 1987), gdyż jest to pierwsza w całości poświęcona zarządzaniu książka o cechach naukowych. Stworzony przez Taylora system funkcjonalny opierał się na następujących zasadach: badać oraz precyzyjnie ustalać sposoby wykonania i czas trwania każdej operacji produkcyjnej, szkolić robotników w zakresie wzorcowych sposobów wykonania pracy i wynagradzać za ich stosowanie, wprowadzić podział pracy kierowniczej. Do największych osiągnięć Taylora zalicza się wskazanie, że w organizowaniu ludzkiej pracy należy posługiwać się metodami naukowymi opartymi na obserwacji, pomiarach i eksperymentach (Martyniak, 1999). Obok Taylora do teorii naukowego zarządzania duży wkład wnieśli również m.in.: F. i L. Gilbreth, H. Gantt, H. Le Châtelier oraz K. Adamiecki.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) to – obok F.W. Taylora – kolejna postać nurtu Industrial Engineering, która miała ogromny wpływ na rozwój naukowego zarządzania. Zajmował się on metodami badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych. Jako jeden z pierwszych zastosował do tego celu filmowanie i opracował tzw. metodę cyklograficzną. Wynikiem badań prowadzonych wraz z małżonką, Lilian, była klasyfikacja mikroruchów, obejmująca 17 ruchów elementarnych, tzw. therbligów. Opracowali również zasady ekonomii ruchów roboczych (Martyniak, 1987).

Henry Gantt (1861-1919) współpracował z Taylorem. Gdy usamodzielniał się, opracował akordowy system płac i system graficznego przedstawiania programów produkcji (tzw. wykres Gantta). Wykresy te stały się podstawą opracowania m.in. metody ścieżki krytycznej (CPM), techniki oceny i kontroli programów (PERT) oraz arkusza kalkulacyjnego Lotus 1-2-3 (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997).

Henry L. Le Châtelier (1850-1936) zdobył rozgłos już w 1881 roku, formułując regułę przekory, odnoszącą się do układów chemicznych i fizycznych, mówiącą, że „każdy układ pozostający w stanie równowagi na skutek działania czynników zewnętrznych ulega przemianie ograniczającej oddziaływanie tych czynników” (Martyniak, 1993, s. 78). Jednym z największych osiągnięć Le Châtelier było określenie abecadła organizatoryki w postaci cyklu organizacyjnego (rysunek 1.1).



Rysunek 1.1. Cykl organizacyjny H.L. Le Châteliera.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania* (s. 80), Z. Martyniak, 1993, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Karol Adamiecki (1866-1933) to najwybitniejszy polski prekursor nauki o zarządzaniu. Stworzył on teorię harmonizacji, której istotnym elementem były harmonogramy nazwane jego nazwiskiem, służące planowaniu i koordynowaniu procesów pracy. Zasługi Adamieckiego zostały docenione na świecie jeszcze za jego życia – m.in. w 1932 roku Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji (CIOS) nadał mu najwyższe odznaczenie Plaque d'Or „za prace jego od lat 30 na polu naukowej organizacji i za wybitne zasługi, przede wszystkim za opracowanie metody harmonizacji, będącej obecnie wraz z metodą Taylora podstawą nauki organizacji” (Martyniak, 1995, s. 32).

W ramach klasycznej teorii zarządzania obok naukowego zarządzania rozwinął się nurt uniwersalistyczny (tzw. zarządzanie administracyjne). Skoncentrował się on na całej organizacji i procesach zarządzania nią. Wśród najbardziej znanych przedstawicieli tego nurtu wyróżnia się Henri Fayol (1841-1925). Do jego największych osiągnięć zalicza się sformułowanie funkcji kierowniczych i przedsiębiorstwa oraz teorię uzdolnień kierowniczych (Martyniak, 1999). Niektóre z opisanych przez Fayola zasady zarządzania wciąż wykorzystywane są w praktyce, jak: zasada drogi służbowej – powinna istnieć jasna i nieprzerwana droga przekazywania informacji od najwyższego do najniższego szczebla w organizacji, zasada jedności rozkazodawstwa – każdy powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego, zasada jedności kierownictwa – jedna osoba powinna kierować całością działań zmierzających do osiągnięcia jednego celu (Schermerhorn, 2008). W ten sposób Fayol zanegował zasady leżące u podstaw systemu funkcjonalnego Taylora, który łamał zasadę jednoosobowego kierownictwa. Inni szczególnie znani przedstawiciele tego nurtu to M. Weber czy Ch. Barnard.

Max Weber (1864-1920) stworzył koncepcję organizacji biurokratycznej, która miała być organizacją idealną, racjonalnie obmyślaną, w której wyraźnie określono podział pracy. Uważał, że szczególną uwagę należy zwracać na kompetencje techniczne, a podstawą oceny pracowników powinna być wyłącznie ich efektywność (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997). Do cech organizacji biurokratycznej zalicza się (Schermerhorn, 2008): jasny podział pracy (dokładne zdefiniowanie zadań), jasna hierarchia władzy (precyzyjnie określona władza i odpowiedzialność), formalne reguły i procedury (tworzenie i przechowywanie pisemnych wytycznych w odniesieniu do poszczególnych stanowisk), anonimowość (reguły i procedury są bezstronne i jednakowo stosowane, bez preferencyjnego traktowania kogokolwiek), kariery zależne od zasług (dobór

i awansowanie oparte są na umiejętnościach i wynikach, a menedżerowie są zawodowymi pracownikami organizacji).

Chester I. Barnard (1886-1961) w swoich dociekaniach na temat funkcjonowania organizacji sformułował tezę, mówiącą, że przedsiębiorstwo może funkcjonować sprawnie i przetrwać tylko wtedy, gdy cele organizacji oraz cele i potrzeby pracujących w niej ludzi będą utrzymane w stanie równowagi. Uważał, że utrzymanie równowagi celów osobistych i organizacji możliwe będzie, jeśli kierownicy rozpoznają sferę obojętności (sferę akceptacji) pracownika, tzn. będą wiedzieć, co pracownik robi, nie kwestionując autorytetu kierownika. Barnard był także zwolennikiem wprowadzania pracy grupowej (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997).

Wspomnieć także należy o nurcie humanistycznym (kierunku behawiorystycznym), rozwijającym się od początku XX wieku, który stał w opozycji do mechanistycznego pojmowania organizacji i dążył do podmiotowego traktowania ludzi. Wśród najwybitniejszych pionierów tego kierunku wyróżnia się Mary Parker Follett (1868-1933), która uznawana jest niejednokrotnie za „matkę” nauki o zarządzaniu. Follett postrzegała biznes raczej jako otoczenie społeczne niż czyste „otoczenie ekonomiczne”. Szczególnie interesowała się relacjami zachodzącymi między ludźmi i grupami. Jej osiągnięcia obejmują m.in.: (a) opracowanie relacyjnej koncepcji władzy opartej na „prawie sytuacji”; (b) podkreślenie znaczenia partycypacyjnego podejmowania decyzji oraz (c) wskazanie znaczenia procesów grupowych charakteryzujących się wzajemnością i przenikaniem sprzecznych idei jednostek. Według Follett prawdziwa władza to „moc z” innym, nie zaś „władza nad” innym. Dopóki wszyscy w organizacji nie zorientują się, że są ze sobą powiązani, każdy zobaczy tylko swoją „własną” sytuację. Natomiast „moc z” może pochodzić tylko z posłuszeństwa jednej „wspólnej sytuacji”. Follett nazwała to „prawem sytuacji”. Istotą tej filozofii jest to, że jedna osoba nie powinna wydawać rozkazów innej osobie, lecz obie powinny zgodzić się na przyjmowanie rozkazów od sytuacji. Stopniowo utorowało to drogę do tzw. „upodmiotowienia” (Phelps, Parayitam, Olson, 2007). Inni wybitni przedstawiciele początkowego rozwoju nurtu behawioralnego to np. E. Mayo i T. Bata.

Elton Mayo (1880-1949) to jedna z najbardziej znanych postaci kojarzonych z eksperymentem przeprowadzonym w zakładach Hawthorne firmy Western Electric w latach 1924-1932. Uzyskane wyniki badań pozwoliły wyprowadzić wniosek, że istnieje ścisły związek między odczuciami a zachowaniami pracowników. Inny mówi, że grupy w sposób znaczący wpływają na indywidualne zachowania ludzi, a na wydajność pracy w mniejszym stopniu wpływają normy grupowe, odczucia i bezpieczeństwo (Robbins, 1998). W ten sposób zanegowano twierdzenia mówiące, że poziom wydajności determinowany jest głównie przez organizację pracy i wielkość płacy.

Tomasz Bata (1876-1932) to przemysłowiec znany głównie z produkcji obuwia. Opracował on jednak niezwykle postępowy na tamte czasy system zarządzania przedsiębiorstwem, charakteryzujący się decentralizacją, semi-autonomicznymi pod względem ekonomiczno-finansowym komórkami organizacyjnymi w postaci oddziałów oraz wprowadzoną relacją sprzedaży-zakupu surowców i materiałów między oddziałami. Wprowadził także udział załogi w zyskach, ale jednocześnie uwzględnienie w płacach ewentualnych zawińionych przez oddział strat. Dla swoich pracowników zorganizował poliklinikę, a przy zakładach funkcjonowała szkoła zawodowa. Ciekawostką jest, że żony szefów zakładów obarczone zostały zadaniami socjalnymi, np. prowadzeniem kół gospodyń i zainteresowań (Martyniak, 1993).

Lata 1929-1933 to Wielki Kryzys charakteryzujący się bardzo głębokim i długotrwałym spadkiem produkcji przemysłowej, bankructwem setek banków i tysięcy przedsiębiorstw, wielomilionowym bezrobociem i spadkiem dochodów ludności w skali dotąd niespotykanej. Tłem dla tego wydarzenia były gwałtowne przemiany społeczne i gospodarcze, zachodzące od

końca XIX wieku w postaci postępu technicznego w przemyśle, koncentracji produkcji i kapitału, nierzadko prowadzącej do tworzenia się monopolii. W sferze społecznej następowały procesy umasowienia, proletaryzacji i rosnącego rozwarstwienia klas społecznych. Źródłem napięć były konflikty na linii organizacji rynku i podziału dochodu narodowego (Janiszewska, 2012). Dodatkowo popyt na dobra konsumpcyjne był bliski nasyceniu (Ansoff, 1985). Musiała więc wystąpić zmiana orientacji w zarządzaniu.

1.4. Orientacja rynkowa

U podstaw orientacji rynkowej tkwi filozofia marketingu: aktywna promocja i sprzedaż wyrobów, kształtowanie polityki cen i kanałów dystrybucji. Zmiana ta musiała nastąpić, gdyż rynki stały się coraz bardziej zróżnicowane i wymagające. Bardziej aktywne stało się też państwo, które poprzez wpływ na gospodarkę chce realizować swoje cele polityczne. Również aktywizuje się społeczeństwo, wymuszając na przedsiębiorstwach przedsięwzięcia na rzecz ochrony środowiska, społeczności lokalnych, podejmowania działań w mało zyskowych obszarach (Wawrzyniak, 1989). Zmiana orientacji polegała na przesunięciu uwagi z wnętrza organizacji na zewnątrz i zwiększeniu otwartości na otoczenie. Oznaczało to m.in. przesunięcie władzy od kierowników o nastawieniu produkcyjnym do kierowników o nastawieniu marketingowym. Duży nacisk kładzie się na coroczną zmianę modelu wyrobu, lepsze opakowania, kosmetykę wykończenia itp. (Ansoff, 1985). W czasie trwania orientacji rynkowej następuje coraz bardziej dynamiczny wzrost postępu technicznego (np. w okresie międzywojennym rozwój radia, a po II wojnie światowej telewizji – co rewolucjonizuje reklamę, w dalszej kolejności na szczególną uwagę zasługuje rozwój komputeryzacji – co rewolucjonizuje sukcesywnie funkcjonowanie przedsiębiorstw). Od 1945 roku stopniowo zachodzić zaczyna mechanizacja trzeciego stopnia, polegająca na wykorzystaniu technik obliczeniowych i informatycznych, opierających się na zastosowaniu elektroniki do sterowania przebiegiem produkcji (Chmiel, 2003). Następuje także ogromny postęp w teorii zarządzania, której twórcy nie ograniczają się tylko do własnych badań, ale czerpią i wykorzystują wiedzę z innych dyscyplin naukowych, np. z matematyki, psychologii, socjologii, politologii, fizjologii, nauk medycznych, antropologii.

Do rozwoju szkoły ilościowej przyczyniła się II wojna światowa, chociaż jej podwalin poszukiwać można w pracach Charlesa Babbage'a (1792-1871), matematyka koncentrującego uwagę na efektywności produkcji, a także efektywnym wykorzystaniu materiałów i pomieszczeń (Griffin, 2017). W latach 40. XX wieku Brytyjczycy³ i Amerykanie zaczęli tworzyć zespoły badań operacyjnych, złożone z matematyków, fizyków i naukowców z innych dyscyplin, dla celów rozwiązywania problemów taktycznych, organizacyjnych, logistycznych, koordynacji przedsięwzięć i decyzyjnych. Opracowane przez nich metody znalazły zastosowanie po II wojnie w przedsiębiorstwach i na użytek gospodarek. Metody te wspomagane są wykorzystaniem komputerów, co umożliwia analizę bardzo dużej ilości danych. Szkoła ta ostatecznie nazwana została ilościową i obejmuje „stosowanie metod matematycznych do budowania modeli, analizy i rozwiązywania problemów zarządzania” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 61). Ilościowa teoria zarządzania znalazła szerokie zastosowanie w zarządzaniu operacyjnym.

³ Już przed wybuchem II wojny światowej Brytyjczycy wykorzystywali techniki analityczne i numeryczne w przygotowaniach do spodziewanej wojny powietrznej – w badaniach zastosowania radaru do wykrywania tras nadlatujących samolotów (*Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, J. Sutherland, D. Canwell, 2007, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN).

Kolejne podejście w naukach o zarządzaniu, jakie ujawniło się podczas trwania orientacji rynkowej jest określane jako szkoła systemowa. Zakłada się w nim, że przedsiębiorstwo jest systemem zarówno techniczno-ekonomicznym, jak i społecznym, funkcjonującym w określonym środowisku, w warunkach gospodarki rynkowej. Dla uzyskania sprawności działania organizacji muszą być zatem rozwiązywane problemy nie tylko struktury wewnętrznej, ale też dotyczące otoczenia zewnętrznego (Kieżun, 1997). Kluczowym pojęciem w ramach tej teorii jest „system”, traktowany najczęściej jako „zestaw wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość” (Griffin, 2017, s. 53) lub inaczej jako „kompleks elementów wzajemnie powiązanych ze względu na pełnione funkcje” (Lisiński, Martyniak, 1981, s. 10). Drugim podstawowym pojęciem wydaje się być „synergia”. Oznacza ona, że całość jest większa od prostej sumy jej części, a w sensie organizacyjnym, że jednostki organizacyjne współdziałające ze sobą są efektywniejsze, niż gdyby działały w izolacji (Stoner, Freeman, Gilbet, 1997). Istotę ujęcia systemowego określić można przez jego następujące cechy:

- identyfikowanie, analizowanie i projektowanie obiektów z uwzględnieniem wszechzwiązków elementów składowych i ich związków z elementami otoczenia;
- całościowe spostrzeganie obiektu, identyfikowanie innej, całościowej jakości, różnej od jakości, jaką daje proste złożenie części;
- całościowa jakość obiektu wynika głównie ze związków między wyodrębnionymi częściami, elementy te mają zaś cechy indywidualne nie w kategoriach absolutnych, ale względnych, wynikających z relacji między nimi (Krupski, 2005b);
- w ramach każdego systemu można wyróżnić szereg podsystemów, a jednocześnie dla niego można wskazać system wyższego rzędu (Lisiński, Martyniak, 1981), a ich wyodrębnienie ma w znacznie mierze charakter subiektywny, uzależniony od badacza (Krupski, 2005b).

Podczas orientacji rynkowej rozwinęło się również podejście sytuacyjne. Wcześniej uznawano np., że istnieje lub powinien istnieć jeden uniwersalny model organizacji, jedna idealna struktura organizacyjna i jeden właściwy sposób kierowania ludźmi. W 1962 roku w książce pt. *Eupsybian Management* Abraham H. Maslow (1908-1970) wykazał natomiast, że różni ludzie powinni być kierowani w odmienny sposób (Drucker, 1999). Pojawia się więc podejście sytuacyjne, negujące uniwersalistyczny sposób patrzenia na organizację i uznające, że zachowanie kierownictwa, jak przyjmowane rozwiązania w organizacji i w zarządzaniu, uzależnione są od wielu czynników, które muszą być brane pod uwagę.

W trakcie trwania orientacji rynkowej bujnie rozwija się nurt behawioralny w zarządzaniu, czyli zachowań organizacyjnych. Koncentruje się on na badaniu i tworzeniu teorii zachowań indywidualnych ludzi, grup i zespołów ludzi oraz całych organizacji traktowanych jako organizmy społeczne. Celem tych działań jest uzyskanie wiedzy pozwalającej uczestnikom organizacji, w tym menedżerom, na zrozumienie podstaw zachowania się ludzi, a także umożliwienie ich kształtowania. W czasie orientacji rynkowej szczególnie koncentrowano się na takich zagadnieniach, jak motywacja i motywowanie, style kierowania, przywództwo i władza w organizacji, zarządzanie przez cele oraz na innych technikach kierowania ludźmi, restrukturyzacji treści pracy, pracy grupowej i wprowadzaniu zmian.

1.5. Orientacja globalna

Już w latach 50. XX wieku widoczne są zmiany w dynamice oraz strukturze środowiska biznesu na świecie. Państwa pokrzywdzone przez II wojnę światową kończą odbudowywać swoje gospodarki. Stopniowo rozszerzają się rynki zbytu, rozpoczyna się współczesna globalizacja, przedsiębiorstwa umiędzynarodawiają się. Nadchodzi więc kolejna zmiana orientacji, mimo że wiele przedsiębiorstw stawia opór, tworząc lukę między swoim zachowaniem a imperatywami otoczenia. Nie uwzględniając zmian politycznych i technologicznych, starają się nadal koncentrować na marketingu. Tym niemniej zmiany w otoczeniu są nad wyraz poważne. Podstawową przyczyną wzrostu dynamiki zmienności otoczenia jest pojawienie się w krajach zachodnich dostatku ekonomicznego. Era masowej produkcji była dążeniem do zaspokojenia podstawowych potrzeb w obszarze bezpieczeństwa i komfortu fizycznego, a era marketingu podniosła aspiracje do dążenia do dostatku. Zmienia się struktura wydatków konsumenckich. Pojawiają się nowe potrzeby dotyczące wypoczynku, podróży, usług, dóbr luksusowych. Aspiracje społeczne ulegają przesunięciu od „ilości” w kierunku „jakości” życia. Przedsiębiorstwa tracą swoją silną pozycję w gospodarce i społeczeństwie. Coraz większy nacisk kładzie się na walkę z zanieczyszczeniem środowiska, inflacją, praktykami monopolistycznymi, manipulowaniem konsumentem, niepełną informacją i niską jakością usług posprzedażowych. Nadchodząca era postindustrialna to era dostatku (Ansoff, 1985), co nie oznacza, że społeczeństwa i gospodarki narodowe poradziły sobie ze wskazanymi zjawiskami. Kulminacyjnym punktem zmiany orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami był kryzys energetyczny (a dokładniej naftowy) początku lat 70. XX wieku. W 1973 roku kraje OPEC wstrzymały dostawy ropy do krajów zachodnich, które wspierały Izrael w wojnie z Egiptem. Cena baryłki ropy naftowej wzrosła o 600%, co negatywnie przełożyło się na sytuację gospodarczą. Następuje wzrost turbulencji otoczenia, które zostaje nazwane „burzliwym polem”, lecz nie jest to jedynie wynik powstałego kryzysu, a stopniowych zmian, takich jak umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, zmniejszenie dostępu do zasobów, wzrost postępu technologicznego i innowacji, wzrost konkurencyjności, zmiany oczekiwań społeczeństw wobec podmiotów gospodarczych.

W rozwijającej się orientacji globalnej dominującą koncepcją zarządzania staje się zarządzanie strategiczne. Okazuje się bowiem, że w burzliwym otoczeniu po prostu nie da się zarządzać, stosując wieloletnie planowanie, sprawdzające się w warunkach spokojnego otoczenia mechanistyczne struktury organizacyjne czy zarządzanie przedsiębiorstwem na bazie koncepcji marketingu. Filozofia zarządzania musiała ulec zmianie. Zmianie podlegają również kadry menedżerskie. Tak, jak kiedyś inżynierowie musieli oddać władzę w przedsiębiorstwach specjalistom od marketingu, tak teraz oni muszą oddać władzę specjalistom/generalistom od zarządzania.

Tabela 1.2
Zasady zarządzania strategicznego

Przyjmowane wartości	Respektowane zasady
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> – globalizacja zachowań przedsiębiorczych, – uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (przedsiębiorstwo bez drzwi), – wzajemne zaufanie jest o wiele bardziej wartościowe niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne,
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> – istotą zarządzania jest rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji, – traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi zbiór szans i zagrożeń oraz determinuje osiągnięcie sukcesu w działaniu, – uznanie, że dla rozwoju organizacji na równi ważne są osiągnięcie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi,
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie, – rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości, – uznanie, że postęp jest ważniejszy niż przetrwanie,
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> – zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych, – respektowanie zasady „chciwy nowych rzeczy” przez wszystkich i wszędzie, – poszukiwanie i wspieranie liderów, – rozwijanie u ludzi potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy,
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> – wypracowywanie bogactwa zamiast jego liczenie lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych uprawnień, – przyjęcie za podstawowe kryterium oceny uzyskiwanych wyników, – nacisk na działanie „zrób to”, „wypróbuj to”,
Współdziałanie	<ul style="list-style-type: none"> – poszukiwanie partnerów w zamiar działania w pojedynkę, – poszukiwanie konsensusów, negocjowanie, – orientowanie form organizacyjnych, procedur i metod na współdziałanie, a nie zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa* (s. 34), B. Wawrzyniak, 1989, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Zarządzanie strategiczne to nie tylko analiza strategiczna, formułowanie i wdrażanie strategii oraz ocena przeprowadzanych w tym zakresie działań. Zarządzanie strategiczne narzuca zasady (tabela 1.2), które stały się podstawą współczesnych zasad dla takich organizacji, jak ucząca się, inteligentna czy sieciowa. Zmienia się więc filozofia zarządzania, ale zarządzanie strategiczne w wyniku generowania doświadczeń również ewoluowało (tabela 1.3).

W czasie orientacji globalnej, w ramach nurtu behawioralnego w latach 70. XX wieku wzrasta zainteresowanie partycypacją pracowniczą i klimatem organizacyjnym. Stopniowo rośnie też zainteresowanie kulturą organizacyjną, która zajęła dominującą rolę jako przedmiot badań naukowych z obszaru zarządzania w latach 80. XX wieku. Wraz ze wzrostem otwartości przedsiębiorstw i ukierunkowaniem na współdziałanie podmiotów gospodarczych wyłaniać zaczyna się nowy obszar badań w postaci poziomu międzyorganizacyjnego. Badania wykraczają zatem poza organizację i zaczynają obejmować relacje panujące pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Chodzi tu m.in. o problematykę kształtowania zachowań ludzi w warunkach organizacji międzynarodowych, sieciowych, wirtualnych i wielowymiarowego zróżnicowania środowiska społecznego.

Tabela 1.3
Ewolucja zarządzania strategicznego

Okres Kwestia	1950-1960	1970-	1980-	1990-
Dominacja Koncentracja	Planowanie zakresu działania i budżetów	Równoważenie Optymalizacja korporacyjnych jednostek i funkcji	Pozycjonowanie Przemysł, rynek i firma adaptująca się i unikanie ataków	Zasoby i zdolności Przewaga konkurencyjna bazuje na zasobach
Główne zainteresowanie	Planowy wzrost Kapitał finansowy i operacyjne budżetowanie Kontrola finansowa	Równoważenie portfela produktów jednostek strategiczych Synergia zasobów i funkcji	Wybór przemysłów i rynków oraz pozycjonowanie w ich ramach Adaptowanie i dopasowanie do otoczenia	Zasoby firmy jako źródło przewagi konkurencyjnej Reakcja na hiper kompetencję
Główne koncepcje i narzędzia	Planowanie inwestycji Finansowe budżetowanie Prognozowanie Programowanie linearne	Metody portfelowe (np. BCG, GE) Analiza SWOT	Analiza 5-ciu sił Portera Analiza konkurencji Analiza łańcucha wartości Analizy PIMS	Analiza zasobów Analiza kluczowych kompetencji Analiza zdolności BPR Zrównoważona karta wyników TQM Ocena kapitału intelektualnego
Aktywa organizacyjne i implementacja	Formalne struktury i procedury Dominacja zarządzania finansami	Struktura dywizjonalna Poszukiwanie udziału we wzroście rynku	Restrukturyzacja przemysłu Kształtowanie łańcucha wartości Ocena pozycji Zarządzanie informacjami	Restrukturyzacja wokół kluczowych zasobów kompetencji Koncentracja na budowaniu kluczowych kompetencji Odchudzenie organizacji <i>Outsourcing</i> Alianse Organizacje sieciowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategic Management in the Knowledge Economy* (s. 69), M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, 2002, Erlanger: Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA.

W okresie orientacji globalnej szczególną uwagę należy zwrócić na zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie informacjami. Koncepcje te odegrały bardzo ważną rolę w ukształtowaniu współczesnego zarządzania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi zaczyna kształtować się w latach 80. XX wieku jako sposób realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Wyróżnikiem tej koncepcji jest fakt, że zbiorowość zatrudnionych pracowników została potraktowana jako zasób, a zasobowi temu przypisano priorytetowe (najważniejsze) znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania organizacji i osiąganych przez nią efektów. W ramach tej koncepcji stworzono teorię i usystematyzowano działania dotyczące przede wszystkim takich procesów, jak planowanie zasobów ludzkich, analiza pracy, rekrutacja i selekcja, wprowadzenie do pracy, wynagradzanie, rozwój i kształtowanie ścieżki kariery zawodowej, ocenianie pracowników oraz zwalnianie pracowników. Z założenia

wszelkie koszty mające na celu rozwój kwalifikacji zatrudnionych pracowników ujęte miały być jako inwestycje w zasób ludzki, ale w praktyce najczęściej do zasobu tego zaczęto podchodzić jak do zwykłych zasobów rzeczowych i dążyć do minimalizacji kosztów pracy (z pominięciem oczywiście kosztów pracy naczelnego kierownictwa).

Pod koniec lat 80. formułuje się koncepcja zarządzania informacjami. Stanowi ona efekt docenienia znaczenia informacji w zarządzaniu i uznania jej jako istotny zasób strategiczny każdej organizacji. Praktycznie rzecz biorąc, jeszcze w latach 80. XX wieku mówiono, że zarządzanie organizacjami koncentruje się na zasobach ludzkich, finansowych i rzeczowych (co jest pochodną klasycznej triady ujmowania kapitału pochodzącej z ekonomii: praca – kapitał – ziemia). Tymczasem informacja staje się pierwszym tak ważnym niematerialnym zasobem organizacji, który łamie ową klasykę myślenia o zarządzaniu.

Opisane powyżej orientacje w zarządzaniu zaklasyfikować można do ery industrialnej, w trakcie której siłą napędową rozwoju gospodarek był przemysł. Są jednak opinie mówiące, że era industrialna kończy się w latach 60. XX wieku i wówczas następuje przejście do ery postindustrialnej. Przykładowo, D. Bell – określając moment pojawienia się społeczeństwa postindustrialnego – wskazał na połowę lat 60. (Sadler, 1997). Nie wszyscy jednak naukowcy analizujący zmiany zachodzące w nauce, gospodarce i społeczeństwie podeszli tak szybko do określenia chwili wejścia gospodarki w erę postindustrialną. H.I. Ansoff (1985), dostrzegając coraz to większy wzrost turbulencji w otoczeniu pod koniec lat 70. ocenia, że owa kumulacja wydarzeń trwać będzie jeszcze 10-15 lat. Jego prognoza zwiastuje zatem pojawienie się ery postindustrialnej na początek lat 90. Ten moment faktycznego zaistnienia ery postindustrialnej jest wskazywany przez współczesnych badaczy omawianego problemu. Dla przykładu, M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert (2002) wskazują nawet na późne lata 90. jako początek ery gospodarki wiedzy. Oczywiście moment wejścia poszczególnych gospodarek narodowych w tę erę jest zróżnicowany i rozciągnięty w czasie.

1.6. Orientacja oparta na wiedzy

Połowa lat 90. XX wieku to rzeczywisty początek ery postindustrialnej, nowej orientacji w zarządzaniu i gospodarce opartej na wiedzy. W XX wieku nadejście roku 2000 stało się dla wielu naukowców i menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami wielkim wyzwaniem. Odczuwali oni, że początek XXI wieku będzie przełomem dla teorii i praktyki gospodarczej. Ponieważ rozwój nowych technologii, zwłaszcza z zakresu komputeryzacji i Internetu, a także koncepcji z zakresu ekonomii i zarządzania, jak również następujące przemiany polityczne tworzące zmiany rynkowe były wyjątkowym motorem napędzającym sukcesy gospodarcze krajów, wielu przedsiębiorstw oraz indywidualnych inwestorów, zarysowano nowe ramy gospodarcze i społeczno-polityczne świata. Wyłoniła się idea nowej, napędzanej rozwojem wiedzy globalnej gospodarki. Ma ona wiele pozytywnych walorów, ale jak dowodzą pierwsze doświadczenia ery wiedzy – brakuje w niej wielu kluczowych rozstrzygnięć i rodzi problemy z wdrażaniem adekwatnych dla niej rozwiązań (Mikuła, 2016).

Orientacja na wiedzy obejmuje zbiór wartości i poglądów tworzących gospodarkę opartą na wiedzy, organizacje oparte na wiedzy, zarządzanie wiedzą wraz z koncepcjami zarządzania różnego typu zasobami niematerialnymi.

Nową gospodarkę, która przyjęła ostateczną nazwę gospodarka oparta na wiedzy⁴, zdefiniować można jako „gospodarkę, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych” (Zienkowski, 2003, s. 15). Innymi słowy, jest to gospodarka napędzana wiedzą. Wiedza ujmowana jest jako czynnik kształtujący postęp gospodarczy i strukturę produkcji (Skrzypek, 2004, s. 76).

Do podstawowych walorów gospodarki opartej na wiedzy zaliczyć należy (Stefaniuk, Mięka, 2014):

- uznanie wiedzy za podstawowy czynnik wytwórczy, będący podstawą racjonalnego wykorzystania pozostałych czynników – pracy, ziemi i kapitału – spowodowało wprowadzenie w wielu organizacjach istotnych zmian w sposobach działania. Polegały one m.in. na zakupie i wykorzystaniu nowoczesnego parku maszynowego, zastosowaniu specjalistycznych systemów komputerowych, wdrożeniu systemów zarządzania wiedzą, restrukturyzacji zatrudnienia oraz całym szeregiem zmian organizacyjnych, które udoskonaliły ich funkcjonowanie;
- globalizację, która otwiera nowe rynki na świecie, tworząc ułatwienia przy zakupie surowców, materiałów czy półproduktów oraz sprzedaży własnych produktów;
- sieciowość, będąca konsekwencją rozwoju układów kooperacyjnych i postępującej globalizacji, co sprzyja lepszemu wykorzystaniu własnych możliwości przedsiębiorstw, koncentracji kapitałów finansowych;
- turbulencję – zmiany w otoczeniu są bardzo trudne do przewidzenia w czasie i przestrzeni oraz zachodzą bardzo szybko;
- coraz szersze wykorzystanie techniki komputerowej w działalności gospodarczej i wielu sferach życia społeczeństw, które przynosi wiele korzyści, np. podnosi sprawność działania;
- zmiany oczekiwań i stylu życia społeczeństw, co tworzy popyt dla wielu nowych grup produktów i usług.

Ze wskazanych cech wynikają również zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw (Stefaniuk, Mięka, 2014):

- przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje oparte na wiedzy niesie za sobą choćby konieczność poniesienia dużych nakładów inwestycyjnych, które przy braku właściwej trafności, braku odpowiedniego wywiązania się ze swoich zobowiązań partnerów gospodarczych, niestabilności na rynkach finansowych, mogą przyczynić się do utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa i jego upadku;
- globalizacja daje nowe możliwości z zaopatrzenia i handlu, ale potęguje konkurencję na rynkach własnych przedsiębiorstw, w tym lokalnych, tworząc warunki dla nowych wejść dużych, niezwykle konkurencyjnych przedsiębiorstw zagranicznych;

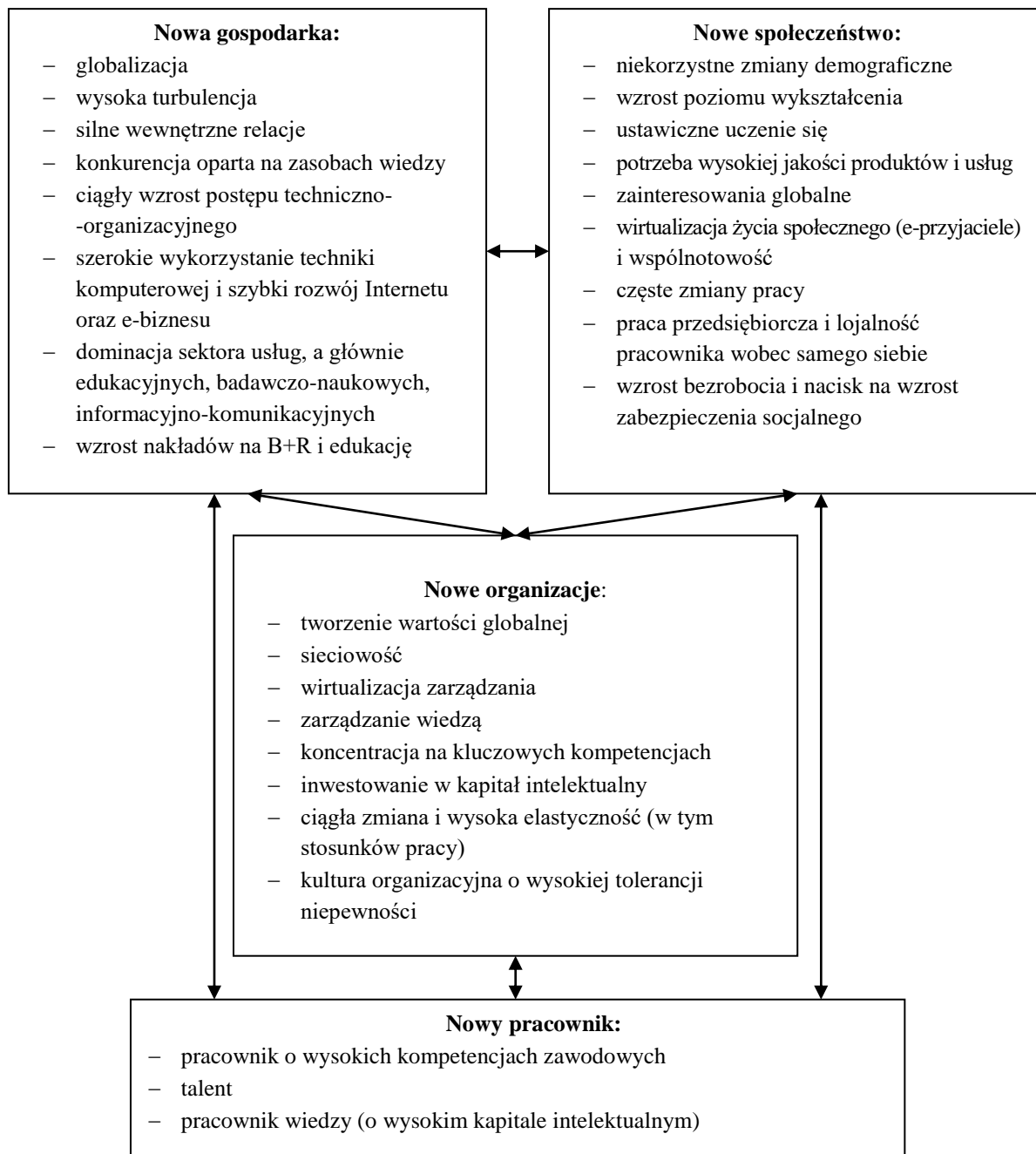
⁴ Według Banku Światowego kraj, który chce uczestniczyć w gospodarce opartej na wiedzy musi spełnić następujące warunki („Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy” (s. 169-193), D. Makulska, 2012, w: J. Stacewicz (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju. Prace i materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH*, Warszawa: IRG SGH): sytuacja gospodarcza i instytucjonalna powinna umożliwiać swobodny przepływ wiedzy; rozbudowywanie inwestycji bogatych w technologię informatyczną i komunikacyjną; społeczeństwo powinno tworzyć lub posiadać umiejętności w zakresie tworzenia i wykorzystywania wiedzy; kraj powinien dysponować dynamiczną strukturą informacyjną pozwalającą na efektywne przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji; ważne jest istnienie sieci ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów doradców, przedsiębiorców prywatnych oraz grup społecznych zdolnych do wykorzystania, asymilacji i tworzenia nowej wiedzy.

- sieciowość przez tworzenie się silnych gospodarczo ugrupowań zagraża istnieniu małych i średnich podmiotów gospodarczych, na których opierają się gospodarki i rynki pracy zwłaszcza krajów rozwijających się;
- turbulencja tworzy nieprzewidywalność przyszłości i chaos;
- wzrost poziomu komputeryzacji w wielu sferach życia tworzy wiele zagrożeń, jak wirusy unieruchamiające systemy, złośliwe oprogramowania (np. typu malware), pozyskujące prywatne dane z komputerów użytkowników Internetu. Nierównomierny rozwój gospodarki elektronicznej sprzyja natomiast powstawaniu zjawisk różnego typu wykluczeń;
- zmian oczekiwań i stylu życia społeczeństw tworzy cały szereg zagrożeń, jak obniżenie się poziomu dzietności w społeczeństwach wysokorozwiniętych, wzrost ilości rozwodów, izolowanie się jednostek od społeczności i nawiązywanie kontaktów jedynie przy wykorzystaniu nowoczesnych środków łączności, wzrost różnego typu uzależnień i rozwój nowych patologii społecznych itp.

Podstawowe tendencje w gospodarce i społeczeństwie doprowadziły do wyłonienia się nowego docelowego typu organizacji i pracowników (rysunek 1.2), a także koncepcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach niematerialnych, jak np. zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, zarządzanie relacjami, które są w fazie dalszego rozwoju.

Na poziomie makro szczególna uwaga położona jest na systemach edukacji oraz rozwoju badań naukowych. W ramach gospodarki opartej na wiedzy ekonomiczne cele edukacji mają pierwszeństwo przed celami społecznymi oraz kulturowymi, zaś nacisk kładzie się na potrzebę różnych rozwiązań organizacyjnych w edukacji, a w szczególności na idei uczenia się przez całe życie, która znajduje się w szerszym dyskursie dotyczącym gospodarki (Rizvi, Lingard, 2006). Wielu zwykłych obywateli państw rozwiniętych, jak i rozwijających się, może na co dzień nie zauważać, że (Laloux, 2014):

- w dziedzinie edukacji sieć instytucji edukacyjnych dała milionom dzieci i młodzieży wykształcenie, które kiedyś było przywilejem nielicznych. Nigdy wcześniej w historii ludzkości nie istniały bezpłatne systemy edukacji publicznej dla każdego dziecka;
- istnieje gęsta sieć organizacji – ośrodków badawczych, firm farmaceutycznych, szpitali, instytutów medycznych, towarzystw ubezpieczeń medycznych – która jest wpleciona w bardzo złożony system opieki zdrowotnej i którego nie wyobrażano sobie 100 lat temu. W ciągu ostatniego stulecia, dzięki tej rozległej sieci, średnia długość życia np. w USA wzrosła o niemal 20 lat. Śmiertelność dzieci spadła o 90%, a śmiertelność matek o 99%. Odwieczne „szkodniki” rodzaju ludzkiego, takie jak polio, trąd, ospa i gruźlica, nawet w najbiedniejszych krajach świata, znajdują się głównie w podręcznikach do historii;



Rysunek 1.2. Podstawowe tendencje w gospodarce i społeczeństwie, prowadzące do wyłonienia się nowego typu organizacji i pracownika.

Zródło: „Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy” (s. 31), B. Mikuła, 2016, w: *Global Challenges of National Economies Development. Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kyiv, 19 October, 2016, part III*, Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.

- w ostatnich dziesięcioleciach organizacje non-profit na całym świecie tworzyły miejsca pracy w przyspieszonym tempie, znacznie wyprzedzając przedsiębiorstwa komercyjne w tym zakresie. Coraz więcej osób poświęca swój czas, energię oraz pieniądze na to, co jest ważne dla nich osobiście i ważne dla całego świata.

Zachodzące zmiany w przedsiębiorstwach to nie tylko zastosowanie nowych koncepcji zarządzania, jak np. zarządzania wiedzą, ale również czwarta rewolucja przemysłowa tworząca tzw. Przemysł 4.0.

Koncepcja Przemysłu 4.0 znacząco zmienia systemy produkcyjne w zakresie projektowania, procesów, operacji i usług. Zakłada zatarcie różnic między pracą ludzi a pracą maszyn i różni się od poprzednich rozwiązań tym, że dotyczy wszystkich dziedzin życia. W jego ramach przemysł przetwarza i komercjalizuje wymianę informacji między ludźmi, pomiędzy ludźmi a przedmiotami, a także między samymi obiektami. Pojęcie Internetu rzeczy pozwala na realizację zamówienia, produkcję, wdrożenie i dostawę produktu bez udziału człowieka w dowolnym momencie procesu. Jeśli firmy przemysłowe nie chcą przegapić tego trendu, muszą inwestować w nowoczesne zintegrowane ze sobą technologie i modele zarządzania (Ślusarczyk, 2018).

Przemysł 4.0 to jeden z przykładów koncepcji będących efektem „cyberinwazji” w funkcjonowanie przedsiębiorstw. Duże znaczenie w działalności biznesowej mają takie rozwiązania, jak (Wziątek-Staśko, 2019):

- Internet rzeczy – IoT (*Internet of Things*);
- Internet wszechrzeczy – IoE (*Internet of Everything*);
- wszechobecna łączność (*hyperconnectivity*) oraz aplikacje i usługi oparte na chmurze obliczeniowej (*cloud computing*);
- analityka dużych zbiorów w danych – BDA (*Big Data Analytics*);
- duże dane działające jako usługa (*Big-Data-as-a-Service-BDaaS*), automatyzacja (*automation*) oraz robotyzacja (*robotisation*);
- wielokanałowe (*multi-channel*) i wszechkanałowe (*omni-channel*) modele dystrybucji produktów oraz usług.

Pierwszą dekadę obecnego tysiąclecia w znacznym stopniu zdominowały zagadnienia konwergencji mediów, mediów społecznościowych i tego wszystkiego, co objęto określeniem Web 2.0 (blogi, folksonomie, RSS, *second life*, wiki) oraz takie jak środowisko sieciowe, zarządzanie cyfrowymi kolekcjami, zarządzanie rekordami, zarządzanie cyfrowym dostępem. Znaczące zmiany zachodzą również w prowadzeniu badań naukowych poprzez zastosowanie *big data* i wykorzystanie symulacji komputerowych w budowaniu teoretycznych modeli, np. w obszarze fizyki cząstek, nauk o Ziemi, modeli klimatu, modeli galaktyk czy symulacji społecznych (Materska, 2016). Modele ekonometryczne szeroko stosuje się do prognozowania zjawisk gospodarczych, ale też rozwoju i bankructwa przedsiębiorstw, jak również dla przykładu rozprzestrzeniania się niepożądanych zjawisk, np. wirusów.

1.7. Orientacje w zarządzaniu z perspektywy całości zmian

Spoglądając na zaprezentowane zmiany społeczno-gospodarcze i sposoby prowadzenia działalności gospodarczej z perspektywy rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości warto podkreślić moment powstania naukowego zarządzania, datowany na rok 1903. Osiągnięcia niezwykle ambitnych prekursorów doprowadziły przez pół wieku do 50-krotnego wzrostu wydajności w sferze produkcji. Stworzenie wielu metod organizacji i zarządzania spowodowało, że współcześnie człowiek znakomicie radzi sobie z organizacją pracy ludzi, maszyn i urządzeń. Jest to wynik daleko idącej koncentracji uwagi na wewnętrznych czynnikach sukcesu prowadzonego biznesu. Od końcowej fazy orientacji produkcyjnej coraz większą uwagę zaczyna zwracać się na uwarunkowania zewnętrzne. Efektem reorientacji z wewnątrz na zewnątrz organizacji są bardzo szczegółowe analizy bliższego oraz dalszego otoczenia przedsiębiorstwa prowadzone w ramach zarządzania strategicznego, mające wspomóc menedżerów w dostosowaniu organizacji do zewnętrznych uwarunkowań. Aż wreszcie współcześnie uznaje się, że przedsiębiorstwa mogą kształtować przynajmniej część czynników otoczenia w stosunku do swoich potrzeb. Czyni się to m.in. poprzez ich udział w sieciach organizacyjnych.

Stopniowa zmiana orientacji w kierunku zasobów wiedzy uwidoczniła jednak kolejny problem: jak wykorzystać potencjał tkwiący w ludziach i osiągnąć wysoki stopień produktywności ich pracy umysłowej? Historia obrazuje na przykładzie choćby H. Forda, że wiedza w zarządzaniu ma kluczowe znaczenie, a oparcie działania jedynie na intuicji może być niezwykle niebezpieczne. Nie bez powodu więc następowała zmiana władzy w przedsiębiorstwach. Do końca orientacji produkcyjnej kluczowe stanowiska zajmujące się zarządzaniem przedsiębiorstwem obsadzone były przez inżynierów. Z nadejściem orientacji rynkowej zmuszeni oni zostali do oddania władzy specjalistom ds. marketingu. Podczas dominacji orientacji globalnej marketingowców pracujących na naczelnych stanowiskach zastępują menedżerowie generaliści-specjaliści. Natomiast wraz z nadejściem orientacji na wiedzę następuje stopniowa zmiana źródeł władzy – od władzy z mocy prawa w kierunku władzy eksperckiej, a także pojawiają się rozwiązania oparte na adhokracji i heterarchii.

Zadać można pytanie: *jak długo będzie trwała orientacja oparta na wiedzy? Co będzie dalej?* Przypuszcza się, że gospodarka zmierza do tzw. gospodarki wiedzy. Należy jednak zwrócić uwagę, że orientacja przedsiębiorcza dominowała ok. 60 lat, produkcyjna ok. 50 lat, rynkowa – 40 lat, a globalna – 25. Prognozować więc można było, że orientacja oparta na wiedzy skończy się ok. lat 2010-2015. Analiza trendów rozwojowych bardzo często jednak zawodzi. Okazało się, że turbulencje gospodarcze (np. kryzys finansowy z końca I dekady, lokalne kryzysy polityczne i gospodarcze, lokalne konflikty militarne, kryzys związany z koronawirusem i inne) są tak duże, że trudno dzisiaj przewidzieć moment nadejścia nowej orientacji w zarządzaniu i określić jest jej ostateczny kształt.

2. Istota organizacji i zarządzania (Bogusz Mikuła)

2.1. Pojęcie „organizacja”

Najczęściej pod pojęciem „organizacja” rozumie się przedsiębiorstwo lub innego rodzaju instytucję, np. teatr, kino, urząd, uczelnię, ministerstwo, klub sportowy lub stowarzyszenie. Organizacje mogą mieć postać zarówno formalną, jak i nieformalną, np. grupy towarzyskiej, kliki, wspólnoty wirtualnej, wspólnoty praktyków. Ludzie będący formalnymi uczestnikami organizacji formalnej (np. na podstawie umowy o pracę lub formalnego wstąpienia i uznania członkostwa, jak to jest w partii politycznej) mają obowiązek współpracować dla osiągnięcia jej celów i jej powodzenia jako całości. Podobnie jest w organizacjach nieformalnych, ale ludzie dla nich pracujący najczęściej w sposób nieprzymuszony utożsamiają się z ich celami i działają na ich rzecz.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert Jr. definiują organizację jako „dwie lub więcej osób, współdziałających w ramach określonej grupy stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów” (1997, s. 20). W tym ujęciu pojęcie „organizacja” jest zbliżone do terminu „grupa ludzi”. Szczególnie ważne w tej definicji są jednak stwierdzenia, mówiące, że organizację tworzą ludzie, między którymi występują zależności i dążą oni do osiągnięcia celu lub celów. Inna przykładowa definicja organizacji mówi, że jest to jakakolwiek wyodrębniona dostatecznie z otoczenia całość ludzkiego działania, skierowana na osiągnięcie jednego lub więcej celów (Kurnal, 1981, s. 12). Organizacją może więc być jednoosobowa działalność gospodarcza. J. Zieleniewski zauważa: „taką rzecz złożoną nazywamy organizacją, o której – gdy ją rozpatrujemy pod względem stosunku jej własnych elementów do niej jako całości – możemy powiedzieć, że przysługuje jej (...) szczególna cecha, iż wszystkie jej składniki (w zasadzie) przyczyniają się do powodzenia całości” (1982, s. 51). Ten sposób rozumienia pojęcia „organizacja” nazywany jest jako rzeczowy (przykłady definicji organizacji w znaczeniu rzeczowym zawarto w tabeli 2.1). Organizacje biznesowe lub inaczej mówiąc – gospodarcze nazywane są przedsiębiorstwami (definicję podano w punkcie 2.2). Istnieją ugrupowania przedsiębiorstw w postaci układów kooperacyjnych, działające na podstawie ustalonych przez siebie formalnych zasad, które są zwane organizacjami sieciowymi. Możliwe są też inne układy podmiotów, które określane są pojęciem „organizacja”, przykładowo organizacje wirtualne. Działają one najczęściej krótkookresowo, integrując podmioty formalne oraz nieformalne (np. osoby fizyczne lub ich grupy w postaci społeczności internetowych) wokół atrakcyjnego dla nich celu.

Tabela 2.1

Przykłady definicji organizacji w znaczeniu rzeczowym

Autor	Definicja organizacji
S.P. Robbins i D.A. DeCenzo (2002, s. 29)	„Organizacja jest systematycznym układem ludzi zebranych w celu osiągnięcia określonego celu”.
L. Krzyżanowski (1985, s. 129-130)	„Szczególnego rodzaju działające (aktywne) celowo zorientowane, złożone przedmioty realne, w których zachodzi współdziałanie składników”.
R.W. Griffin (2017, s. 6)	Organizacja to „grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”.
S.P. Robbins (1998, s. 17)	„Organizacja jest to formalna, planowo skoordynowana struktura, obejmująca dwie osoby lub więcej, zmierzająca do osiągnięcia wspólnego celu. Charakteryzuje się układem władzy i określonym stopniem podziału pracy”.
J. Zieleniewski (1982, s. 51)	„(...) rzecz złożoną nazywaną organizacją, o której – gdy ją rozpatrujemy pod względem stosunku jej własnych elementów do niej jako całości – możemy powiedzieć, że przysługuje jej (...) szczególna cecha, iż wszystkie jej składniki (w zasadzie) przyczyniają się do powodzenia całości”.
R.L. Ackoff (za: Koźmiński, 1983, s. 76)	„Organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalne oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

Rozpatrując organizację w znaczeniu rzeczowym w naukach o zarządzaniu i jakości, a dokładniej w ramach klasycznej teorii organizacji, przedmiotem analiz jest (Ćwiklicki, 2014):

- a) wewnątrz organizacji – struktury, relacje między jednostkami, sposób koordynacji (w tym przywództwo itd.);
- b) organizacja jako całość, niezależny podmiot, wyróżniający się na tle innych jednostek występujących w otoczeniu (np. konkurentów).

Na organizację w znaczeniu rzeczowym patrzeć można w sposób statyczny i dynamiczny. Ujęcie statyczne przedstawia strukturę organizacyjną w przekroju danej chwili. Można wówczas zaobserwować (poziome i pionowe) rozczłonkowanie organizacji na jednostki, komórki i stanowiska organizacyjne oraz szczeble zarządzania (kierowania) (Zieleniewski, 1982).

W ujęciu systemowym organizacje w znaczeniu rzeczowym (a więc przedsiębiorstwa i instytucje) są (Koźmiński, 1983)⁵:

- 1) systemami otwartymi – czyli prowadzą wymianę zasobów materialnych oraz niematerialnych ze swoim otoczeniem. Organizacje muszą więc uwzględniać potrzeby otoczenia;
- 2) tworami sztucznymi – czyli systemami świadomie tworzonymi dla zrealizowania określonej misji (wiązki celów);
- 3) ustrukturalizowane – więc są uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi;

⁵ W praktyce niektóre ze wskazanych cech mogą stale lub okresowo nie występować, np. organizacja może być nieuporządkowana i działać na zasadzie chaosu oraz z brakiem hierarchii jej elementów składowych.

- 4) tworami nieposiadającymi wyraźnie określonych granic z otoczeniem (jak to się ma w systemach zamkniętych). Granice te są umowne i zależne od funkcji i sfer działania organizacji będących przedmiotem badania;
- 5) tworami o budowie hierarchicznej – oznacza to, że dla danego systemu można wyróżnić subsystemy niższego rzędu, a uznanie elementów danego rzędu za dalej niepodzielne jest kwestią umowną;
- 6) systemami posiadającymi zdolność do doskonalenia się, zwiększania swojej sprawności i stopnia zorganizowania (w przeciwieństwie do organizmów biologicznych i maszyn, które z czasem ulegają entropii);
- 7) zdolne do osiągania względnie stałych stanów równowagi dynamicznej, czyli przez jakiś czas system utrzymuje swoją strukturę mimo zachodzącej wymiany energii oraz informacji z otoczeniem. W wyniku zmian w systemie i w jego otoczeniu z czasem punkt równowagi przesuwa się i wówczas system, aby zachować zasilenia z otoczenia, zmienia swoją strukturę;
- 8) systemami sterowalnymi dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego – co oznacza, że system otrzymuje z otoczenia informacje na temat swojego działania;
- 9) systemami organizacyjnymi odznaczającymi się ekwifinalnością – czyli zdolnością do osiągania podobnych wyników w różny sposób, za pomocą różnych procesów i struktur.

Niejednokrotnie spotkać można określenie mówiące, że dane przedsiębiorstwo lub jakieś instytucje, albo procesy lub procedury są dobrze lub źle zorganizowane, albo też wręcz zdeorganizowane. Wtedy pojęcie „organizacja” stosowane jest w znaczeniu atrybutowym (czyli rozumiane jest jako cecha). Wówczas jest to „pewien szczególny rodzaj stosunku części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Zieleniewski, 1982, s. 50).

Trzeci sposób rozumienia pojęcia „organizacja” to znaczenie czynnościowe, a zatem organizowanie. Najprościej organizowanie bywa definiowane jako proces, poprzez który praca dzielona jest na poszczególne zadania i grupy związanych ze sobą zadań (Bittel, 1989). Tego typu definicje jednak znacząco upraszczają istotę procesu organizowania. Na proces ten składa się bowiem zespół czynności polegających „na takim przekształcaniu wzajemnego stosunku części przedmiotu i/lub procesu złożonego i ich stosunku do niego jako całości, czyli przekształcaniu struktury organizacyjnej, aby części te przyczyniały się w możliwie wysokim stopniu do powodzenia całości” (Zieleniewski, 1982, s. 53). Innymi słowy, organizowanie to dobór odpowiednich nośników oraz środków i warunków działania, a dalej uporządkowanie ich w przestrzeni i czasie. Działania te stanowią treść jednej z podstawowych funkcji zarządzania, jaką jest organizowanie (Martyniak, 1987). Zagadnieniu temu poświęcono rozdział 5.

2.2. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie

Przedsiębiorstwa to organizacje w znaczeniu rzeczowym, będące podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwo jako organizacja wyróżnia się tym, że działa pod jednym zarządem, prowadzi na własny rachunek działalność produkcyjną, usługową lub/i handlową w celu osiągnięcia określonych korzyści oraz wyodrębniona jest pod względem ekonomicznym, techniczno-organizacyjnym i prawno-organizacyjnym. Odrębność ekonomiczna sprowadza się do posiadania majątku o ściśle określonym statusie własności, a sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa zależna jest głównie od wyników jego działalności. Wyodrębnienie techniczno-organizacyjne oznacza, że przedsiębiorstwo dysponuje zapleczem techniczno-technologicznym i personelem

przystosowanym do prowadzenia obranej działalności. Odrębność prawno-organizacyjna oznacza zdolność przedsiębiorstwa do nabywania praw i zaciągania zobowiązań (Cielemecki, 2017).

Warunki, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo określane są jako jego otoczenie. Klasycznie dzielone jest ono na bliższe oraz dalsze. Obie grupy czynników w istotnym stopniu oddziałuje na przedsiębiorstwo, tworząc zbiór szans i zagrożeń. Przedsiębiorstwo jednak posiada pewne możliwości kształtowania swoich zewnętrznych warunków swojego działania.

W ramach otoczenia bliższego wymienić można głównie (por.: Griffin, 2017):

- klientów (indywidualnych i instytucjonalnych);
- dostawców (zasilających przedsiębiorstwo w zasoby podlegające przetworzeniu);
- konkurentów (organizacje rywalizujące z przedsiębiorstwem o zasoby zewnętrzne, przede wszystkim o środki finansowe od klientów);
- strategicznych sojuszników (organizacje współdziałające z przedsiębiorstwem dla osiągnięcia celów – jeśli prowadzą odmienną działalność gospodarczą, współpraca określana jest jako kooperacja, a jeśli prowadzą taką samą działalność gospodarczą i jednocześnie kooperują oraz konkurują ze sobą, wówczas mowa jest o koopetycji);
- regulatorów (to organizacje mogące kontrolować przedsiębiorstwo i oddziaływać na jego funkcjonowanie, w postaci np. instytucji rządowych [np. Komisja Papierów Wartościowych i Giełd, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej] lub grup interesu [np. Polskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, Polskie Stowarzyszenie Kobiet Biznesu, związki zawodowe, organizacje ekologiczne, nieformalne lokalne grupy nacisku]).

Otoczenie dalsze przedsiębiorstwa określane jest jako makrootoczenie. Tworzy je zbiór uwarunkowań, takich jak (Skarżyński, 2017):

- międzynarodowe;
- polityczne;
- prawne;
- instytucjonalne;
- ekonomiczne;
- społeczne;
- kulturowe;
- demograficzne;
- technologiczne;
- geograficzne;
- przyrodnicze i ekologiczne.

Tradycyjne myślenie o konkurencji postrzega w innych przedsiębiorstwach rywali, toczących batalię o dominację i profity. Działalność organizacji współcześnie jest bardziej złożona niż miało to miejsce jeszcze podczas orientacji globalnej. Przedsiębiorstwa integrują konkurencję oraz współpracę w sposób innowacyjny i często zaskakujący, ponieważ potrzebują się nawzajem, aby przetrwać oraz rozwijać się. Zmieniający się charakter procesów konkurencji prowadzi do sytuacji, w której eksponowanie wyłącznie konkurencji między indywidualnymi organizacjami nie wytrzymuje wyzwani praktycznych (Stańczyk-Hugiet, 2015). Z tego też względu otoczenie organizacji analizuje się z punktu widzenia jej układów sieciowych, a współcześnie – ekosystemu biznesu.

Pojęcie „ekosystem biznesu” (*business ecosystem*) po raz pierwszy użyte zostało przez J.F. Moore w 1993 roku. Badania prowadzone w odniesieniu do ekosystemów biznesu pozwoliły poszerzyć wiedzę dotyczącą złożonego oddziaływania na siebie takich elementów, jak: pionierscy przedsiębiorcy, sieci formalne i nieformalne, infrastruktura, kultura, kapitał podwyższonego ryzyka, wsparcie przedsiębiorcze ze strony rządu poprzez przyznawanie zachęt i uproszczenie zasad, uniwersytety badawcze (Abbate, Accordino, La Rocca, Rupo, 2017).

Ekosystem biznesowy i jego mnogie określenie „ekosystemy biznesowe” odnoszą się do intencjonalnej społeczności aktorów gospodarczych, których indywidualna działalność biznesowa w dużym stopniu ma wpływ na losy całej społeczności. Firmy produkujące akcesoria do innowacyjnego produktu mogą być uważane za członków społeczności biznesowej tego produktu lub inaczej mówiąc – ekosystemu biznesowego tego produktu. Ekosystem biznesowy może być również pomyślany jako sieć współzależnych nisz, które z kolei są okupowane przez organizacje. Nisze te są mniej lub bardziej otwarte na alternatywnych współpracowników (Moore, 2006).

Ekosystem biznesu – okreśłany też jako system biokorporacyjny – odnosi się do organizacji jako żywego organizmu w ramach ekologii biznesowej większego systemu, tj. przekraczającego różnorodne branże i różnorodność interesariuszy oraz współkształtującego organizację i jej otoczenie. Szczególnym wyróżnikiem organizacji działającej w ekosystemie biznesu jest współpraca z konkurencją (Leibold, Probst, Gibbert, 2002).

Ekosystem biznesu to grupa przedsiębiorstw i innych organizacji lub indywidualnych osób, które – pozostając w interakcjach – wykorzystują relacje zależności w celu wytwarzania dóbr, technologii i usług oraz znajdują się w polu zainteresowania klientów. Zbiorowość taka charakteryzuje się wzajemnymi, wielokierunkowymi powiązaniem. Rozbudowane ekosystemy biznesu powstają zazwyczaj wokół przedsiębiorstw będących „głównymi graczami”, tzw. *keystones*. Ich ekosystem stanowi swoistego rodzaju sieć przedsiębiorstw oraz innych podmiotów (np. indywidualnych klientów, różnego typu wspólnot i społeczności), które zasilają funkcjonowanie głównej organizacji i realizację zachodzących w niej procesów (np. projektowych i produkcyjnych). Wynikiem wspólnego działania jest efekt synergii i zwiększenie poziomu elastyczności działania.

Ekosystem biznesu kreuje też wartość dla swoich uczestników w sytuacji, gdy nie są w stanie w pojedynkę skomercjalizować projektu produktu czy usługi w oparciu o własne kompetencje. Taki ekosystem zorganizowany jest jako złożona sieć przedsiębiorstw, których zintegrowane wysiłki są skoncentrowane na potrzebach klientów. Jako podstawowe tego typu ekosystemy wyróżniane są ekosystemy innowacji (których konkurencyjność bazuje na innowacyjności) i ekosystemy przedsiębiorcze (których siła konkurencyjna tworzona jest przez przedsiębiorczość).

Ekosystem innowacji tworzy zazwyczaj wokół siebie duże przedsiębiorstwo posiadające wysoki potencjał innowacyjny, dominację technologiczną i zdolność do utrzymania zdrowia ekosystemu. Sprawnie realizuje on procesy innowacyjne i doskonali technologie, posiadając do tego odpowiednie jednostki badawczo-rozwojowe, ale szeroko współpracuje także z innymi podmiotami, m.in. z instytucjami badawczo-rozwojowymi i uniwersytetami badawczymi. Organizacja centralna jest zazwyczaj liderem technologicznym, ale to nie ona tworzy system dostaw. Wszystkie organizacje współuczestniczące w ekosystemie współtworzą i rozwijają swój potencjał głównie wokół nowych innowacji. Wspólnie pracują, jednocześnie konkurując i kooperując, wprowadzając innowacje nowych generacji, a łączne działanie może skrócić czas wprowadzania innowacji na rynek. W tym układzie niezmiernie ważna jest koewolucja (Madyda, 2017; Hakala, O'Shea, Farny, Luoto, 2020).

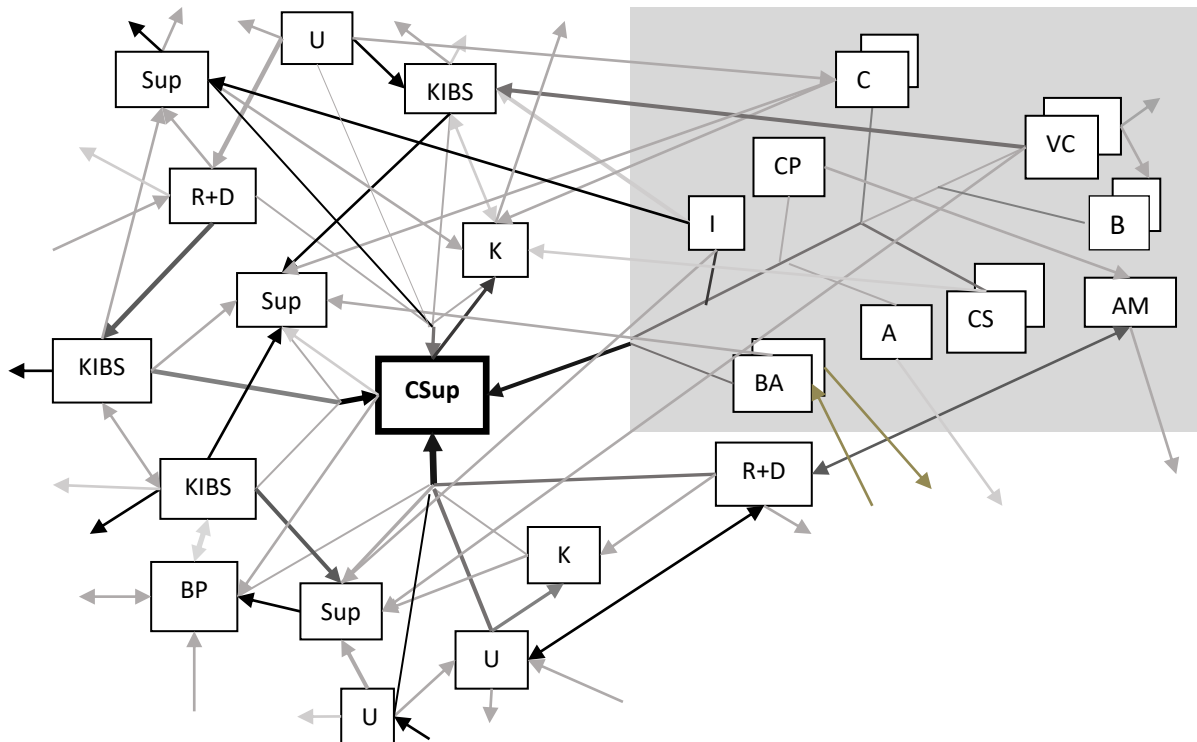
Ekosystem biznesu o charakterze przedsiębiorczym można określić jako swoistego rodzaju organizację sieciową składającą się z konfiguracji zasobów niematerialnych i materialnych wchodzących w jej skład przedsiębiorstw, w tym start-upów⁶ i innych podmiotów skonsolidowanych wokół pojedynczej lub grupy innowacji, albo też grupy procesów innowacyjnych. Wskazana konfiguracja zasobów inicjuje i realizuje zachodzące w ekosystemie procesy oraz kształtuje wewnętrzne warunki ich przebiegu. Na warunki te oddziałuje także otoczenie ekosystemu (polityczne, prawne itd.), a zachodzące procesy mogą być zasilane zasobami pochodzącymi z otoczenia ekosystemu (np. finansowymi, wiedzą) – innych ekosystemów (Mikuła, 2018a). Rozważając potencjał tego typu ekosystemu, można go zdefiniować jako ogół możliwości i zdolności do wspólnego działania podmiotów wchodzących w skład danego ekosystemu, wynikający z umiejętności zbiorowego wykorzystania posiadanego w dyspozycji ekosystemu układu zasobów niematerialnych i materialnych. O potencjale ekosystemu decydują przede wszystkim (Abbate, Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Rupo, 2019):

- 1) ilość, jakość, wzajemne powiązania, różnorodność, komplementarność (wzajemne dostosowanie i uzupełnianie się), nadmiarowość i nakładanie się zasobów;
- 2) umiejętność i zdolność zastosowania układu zasobów posiadana przez zbiorowość ludzi pracujących na rzecz ekosystemu;
- 3) warunki towarzyszące działaniu;
- 4) strategia ekosystemu – zalecana przez D. Isenberg (2011) to strategia ekosystemu przedsiębiorczości – *entrepreneurship ecosystem strategy*.

Ekosystem można rozpatrywać z perspektywy jego całości lub pojedynczego podmiotu go tworzącego. Aby zobrazować graficznie ekosystem biznesu, na rysunku 2.1 przedstawiono model ekosystemu biznesu start-upu (nazwanego start-upem centralnym – CSup). Widoczne są na nim dwie podstawowe płaszczyzny ekosystemu: 1) pierwsza linia ekosystemu tworząca „rdzeń” zasobów niematerialnych i materialnych ekosystemu, 2) druga linia ekosystemu to podmioty zasilające swoimi zasobami „rdzeń” zasobów ekosystemu (w szarym obramowaniu – dla uproszczenia rysunku przepływy zasobów połączono w jeden). Linie łączące poszczególne podmioty obrazują relacje pomiędzy nimi, a na ich bazie zachodzą przepływy zasobów (niematerialnych i materialnych). Strzałki pokazują kierunki przepływów zasobów w ekosystemie i między nim a jego otoczeniem. Możliwe różnice w wielkości i częstotliwości tych przepływów zobrazowano różną grubością linii i różnymi odcieniami szarości. Do ekosystemu start-upu zaliczono: inne start-upy (Sup), kluczowych graczy – tzw. *keystones* (K), uniwersytety (U), ośrodki badawczo-rozwojowe (R+D), firmy sektora usług wiedzochłonnych – tzw. KIBS (*knowledge intensive business service*) bezpośrednio zaangażowane w obsługę start-upów i *keystones* oraz innych partnerów biznesowych (BP). Organizacje te tworzą pierwszą linię ekosystemu i budują „rdzeń” (kluczową część) jego kapitału intelektualnego i potencjału. W drugiej linii zlokalizowano podmioty wzbogacające intelektualnie i finansowo ekosystem.

⁶ Start-up to przedsiębiorstwo wyróżniające się tym, że jest firmą nową (co dopiero powstała), jest aktywna (tzn. że działa, handluje, zatrudnia co najmniej jednego pracownika i inwestuje, a nie jest firmą „papierową”) i jest niezależna (nie została utworzona przez inną organizację, która uzależniałaby ją pod względem prawnym, finansowym i funkcjonalnym, nie jest filią albo oddziałem innej firmy oraz koncentruje się na rynku niszowym) („Defining and tracking business start-ups”, M.I. Luger, J. Koo, 2005, *Small Business Economics*, 24(1), s. 17-28). Tego typu firmy są zazwyczaj niewielkie, młode, początkowo finansowane i obsługiwane przez skromną grupę ludzi lub jedną osobę i mają ofertę, która nie występuje na rynku bądź występuje, ale jest niskiej jakości („Understanding the Financing Challenges faced by Startups in India”, O. Sharifi, B.K. Hossein, 2015, *International Journal Of Science Technology and Management*, 4(1), s. 264-272; za: „Start up India: Challenges & Opportunities”, K. Kamaldeep, 2017, *Journal Social Science Research*, 11(1), s. 2318-2321). Najczęściej nie bazują na doświadczeniach wyniesionych z innych organizacji, dlatego ich działanie charakteryzuje przedsiębiorczość, duża elastyczność i szybkość rozwoju oraz innowacyjność realizowanych działań czy wytwarzanych produktów.

Są to głównie: *Venture Capital* (VC), *Business Angels* (BA), banki (B), organizacje doradcze i mentorskie (AM), inkubatory przedsiębiorczości (I), akceleratory (A), przestrzenie coworkingowe (CS), wspólnoty praktyków, przedsiębiorców, wiedzy i inne (CP), klienci indywidualni (C).



Rysunek 2.1. Model ekosystemu start-upu.

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli przestrzegane są zasady złożoności, to ekosystem biznesowy powinien być samowystarczalny. Oznacza to, że żadne interwencje rządowe nie są potrzebne, aby ekosystem mógł przetrwać na rynku lokalnym lub globalnym. Ekosystem biznesowy rozwija się poprzez samoorganizację i koewolucję, które pomagają mu w osiągnięciu zdolności adaptacyjnych (Peltoniemi, Vuori, 2004).

2.3. Pojęcie „zarządzanie”

Istota zarządzania była przedmiotem zainteresowania już u jego prekursorów. Przykładowo, F.W. Taylor zdefiniował zarządzanie jako „dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by dokonali to w najlepszy i najtańszy sposób” (Wysokińska-Senkus, 2013, s. 19). M.P. Follett zarządzanie określiła jako „sztukę osiągania celów za pośrednictwem innych ludzi” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 53). Dzisiaj ten sposób rozumienia zarządzania należałoby odnieść do pojęcia „kierowanie”. H. Fayol pisał z kolei, że „zarządzać to znaczy prowadzić przedsiębiorstwo do osiągnięcia jego celu, wydobywając maksymalne możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów” (Wysokińska-Senkus, 2013, s. 20).

W Polsce od 1995 roku ukazuje się tłumaczenie amerykańskiego podręcznika *Management*, którego polski tytuł brzmi *Podstawy zarządzania organizacjami*. Zarządzanie zdefiniowano w nim jako „zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i koordynowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin, 2017, s. 7). W odniesieniu do tej definicji przedstawić można kilka krytycznych uwag:

- 1) w przedstawionym zestawie funkcji zarządzania podejmowanie decyzji połączono z planowaniem, nadając tej funkcji niejako drugorzędną rolę, tymczasem podejmowanie decyzji jest istotą zarządzania i jeśli nie jest wyróżnione jako funkcja zarządzania (np. klasyczny układ funkcji zarządzania obejmuje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Martyniak, 1987]), to jest bardzo ważnym elementem każdej z pozostałych funkcji i można powiedzieć, że zawiera się w każdej z nich;
- 2) w przedstawionym zestawie zasobów organizacji przyjęto ich klasyczny układ, który był rozważany jeszcze w latach 80. XX wieku. Zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe są pochodną konwencjonalnego układu czynników produkcji „praca – kapitał – ziemia”. Jedynym uwzględnionym w definicji zasobem niematerialnym stały się informacje. Tymczasem obecnie zarządzanie koncentruje się na szerokim spektrum zasobów niematerialnych, jak np. wiedza, kapitał ludzki, relacje, wizerunek organizacji, kultura organizacyjna;
- 3) definicja wskazuje, że cele powinny być osiągnięte w sposób sprawny i skuteczny. Sprawność oznacza tu mądre wykorzystanie zasobów, bez zbędnego marnotrawstwa, a skuteczność – podejmowanie właściwych decyzji i z powodzeniem wprowadzanie ich w życie (Griffin, 2017). Polska prakseologia ma natomiast bardzo duże osiągnięcia w sposobie zdefiniowania sprawności. T. Kotarbiński (1975) za podstawowe walory sprawnego działania, które zapobiegają chaotyczności i nieuporządkowaniu, uznał: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Działanie jest skuteczne jeśli prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Działanie jest korzystne jeśli różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania jest większa od 1, a więc wynik użyteczny jest większy od kosztów. Działanie jest ekonomiczne jeśli stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania jest większy od 1 (Kieżun, 1997). Działanie jest sprawne, jeśli charakteryzują go wszystkie wymienione cechy. Widać więc istotną różnicę w ujęciu sprawności działania między zastosowanym w przytoczonej definicji zarządzania a jego szczegółowym określeniem zaproponowanym przez T. Kotarbińskiego.

H. Steinmann oraz G. Schreyögg (1992) wyróżnili dwa podstawowe ujęcia terminu „zarządzanie”: instytucjonalne i funkcjonalne. W rozumieniu instytucjonalnym, zarządzanie obejmuje wszelkie stanowiska w organizacji, którym powierzono uprawnienia do wydawania poleceń, czyli te, które realizują zadania kierownicze. W sensie funkcjonalnym zarządzanie oznacza prowadzenie działań służących kierowaniu procesem pracy, które obejmuje czynności planowania, organizowania i kontroli.

Analiza różnych definicji zarządzania pozwala wyróżnić co najmniej cztery sposoby rozumienia tego pojęcia (Mikuła, 2006):

- 1) funkcjonalny – sprowadzający się do realizacji funkcji zarządzania;
- 2) procesowy – proces postępowania normującego oraz dyspozycyjnego, który ma powodować osiągnięcie celów;
- 3) instrumentalny – obejmujący wszelkiego rodzaju instrumenty sprawcze osiągnięcia celów (metody, instrumenty prawne dla realizacji funkcji zarządzania itp.);
- 4) instytucjonalny – to system stanowisk powołanych do realizacji celów i funkcji zarządzania.

W tabeli 2.2 przedstawiono przykłady definicji zarządzania. Biorąc pod uwagę specyfikę współczesnego otoczenia organizacji, jak też stan zarządzania, warto je omówić. Wszystkie wskazane sposoby rozumienia zarządzania (tj. funkcjonalne, procesowe, instrumentalne oraz instytucjonalne) widoczne są w dość złożonej, ale kompleksowej definicji zaproponowanej przez A. Stabryłę. Podejście funkcjonalne uzewnętrznia się poprzez wskazanie funkcji decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli. Podejście procesowe odzwierciedlone jest w określeniu mówiącym, że zarządzanie „jest to proces będący postępowaniem normującym i dyspozycyjnym, który ma powodować osiągnięcie założonych celów”. Wykorzystanie form organizacyjnych i instrumentów dotyczy podejścia instrumentalnego. Podejście instytucjonalne widoczne jest zaś we wskazanym uzależnieniu poziomu kierownictwa i wykonawstwa, między którymi zachodzi proces zarządzania.

Tabela 2.2

Wybrane definicje zarządzania

Autor	Definicja zarządzania
J.R. Schermerhorn Jr. (2008, s. 24-25)	„Zarządzanie – proces planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania wykorzystania zasobów do osiągnięcia przyjętych celów”.
L.R. Bittel (1989, s. 16)	„Zarządzanie jest procesem uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania szeregu różnorodnych istotnych zasobów dla wsparcia celów organizacji”.
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1997, s. 20)	„Kierowanie (zarządzanie) proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”.
S.P. Robbins, D.A. DeCenzo (2002, s. 640-641)	Zarządzanie – „proces doprowadzenia do wykonania określonych rzeczy, sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich”. Zarządzanie jako proces – „czynności planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania traktuje się jako cykliczne i ciągłe”.
W. Piotrowski (1995, s. 569)	Zarządzanie (w ujęciu teorii funkcjonalnej równowagi organizacyjnej) „polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym, oraz na takim oddziaływaniu (w ramach organizacji) na podsystemy i otoczenie, które prowadzi do przywracania i utrzymania równowagi”.
S. Sudoł (2019, s. 11-12)	„1. Zarządzanie jest profesjonalnym działaniem (procesem) kierowniczym dotyczącym zespołowych wysiłków wielu ludzi podejmowanym przez organ kierowniczy (organ władzy) na podstawie praw zwierzchnich w stosunku do pracowników. Pojęcie zarządzania wiąże się z podległością osób organizacji kierownictwu, co jednak nie musi oznaczać braku występowania w stosunkach przełożony – podwładny elementów konsultacji i współpracy, a nawet partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji. 2. Zarządzanie jest procesem dokonującym się w organizacji (w instytucji) niezależnie od jej własności, formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która ma spajający ją wspólny cel(e). 3. Zarządzana organizacja posiada niezbędne zasoby ludzkie, materialne i niematerialne (patenty, prawa autorskie), które są wykorzystywane do realizacji celów organizacji, a podstawowym celem jest zapewnienie trwania organizacji w zmieniającym się otoczeniu. 4. Organ zarządzający organizacją (organ jej władzy), przez realizację funkcji kierowniczych (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), ma wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój. Nie można mówić o zarządzaniu organizacją, gdy jej organ kierowniczy nie ma istotnego wpływu na bieżącą i przyszłą jej działalność”.

<p>A. Stabryła (2001, s. 32-33)</p>	<p>„Rozwiniętą interpretację terminu zarządzanie można ująć w poniższy sposób: 1) jest to proces będący postępowaniem normującym i dyspozycyjnym, który ma powodować osiągnięcie założonych celów przez podmiot gospodarczy (instytucję) i jego podsystemy, 2) proces ten zachodzi w układzie uzależnienia organizacyjnego (jako relacji nadrzędności – podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest zdeterminowany przez spełnienie następujących funkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ decydowania, ➤ identyfikacji, ➤ planowania, ➤ organizacji, ➤ motywacji, ➤ kontroli, <p>3) funkcje zarządzania są uporządkowane i zintegrowane w formach organizacyjnych, do których należą:</p> <p>a) <i>systemy decyzyjne zarządzania</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zarządzanie strategiczne, ➤ zarządzanie zasobami ludzkimi, ➤ zarządzanie marketingowe, ➤ zarządzanie finansami, ➤ zarządzanie operacyjne i in., <p>b) <i>systemy funkcjonalne</i> – procedury i procesy ukierunkowane na realizację prac administracyjnych, ekonomiczno-zarządczych, badawczych i in. w poszczególnych dziedzinach działalności firmy, c) <i>systemy techniczne procesu zarządzania</i> (systemy łączności, komputerowe systemy obliczeniowe, monitoring), d) <i>układy zintegrowane</i>,</p> <p>4) funkcje zarządzania są spełniane przy wykorzystaniu określonych instrumentów, np. ekonomiczno-finansowych, prawnych, motywacyjnych, przez techniki negocjacji, metody rachunkowe i in.</p> <p>Trzonem przedstawionej interpretacji jest zespół <i>funkcji zarządzania</i>. Funkcje te są działaniami – można je też określić jako procesy cząstkowe – które polegają głównie na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ uzyskiwaniu informacji o stanie i zmianach organizacyjno-technicznych, produkcyjnych, ekonomicznych, społecznych podmiotu gospodarczego i jego jednostek organizacyjnych, ➤ podejmowaniu decyzji, <p>kształtowaniu zachowań ludzkich oraz oddziaływaniu na sferę materialną podmiotu gospodarczego oraz otoczenia”.</p>
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

Analizując definicje zarządzania, warto zwrócić uwagę na dwa główne problemy:

- 1) związek między zarządzaniem i kierowaniem,
- 2) zarządzanie jako działalność kierownicza.

S. Sudoł zwraca uwagę, że pojęcie „kierowanie” może być rozumiane w szeroki i wąski sposób. „W węższym znaczeniu kierowanie oznacza oddziaływanie jednego człowieka na innego człowieka lub na pewną liczbę osób, aby ci realizowali jakieś zadania, lub wykazywali jakieś pożądane postawy” (Sudoł, 2019, s. 10). W odniesieniu do kierowania w szerokim znaczeniu, zauważa zaś, że „zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia i rządzenia. (...) Te poszczególne formy (rodzaje) kierowania odróżniają się obiektami swojego zainteresowania i badania oraz w pewnym stopniu stosowanymi metodami badawczymi” (Ibidem, s. 10-11). Dyskusja na temat rozróżnienia kierowania i zarządzania jest dość długa. Przykładem szerokiego rozumienia terminu „kierowanie” w sensie

współczesnego zarządzania jest określenie J. Zieleniewskiego: „Przez kierowanie w szerszym znaczeniu rozumiemy działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje” (1982, s. 380). Badacz ten zaproponował też jednak dokładne odróżnienie kierowania od zarządzania i skłonił się w rzeczywistości do zastąpienia terminu kierowanie pojęciem zarządzania, pisząc: „Gdy władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty i/lub narzędzia pracy (aparaturę konieczną do zdobywania przez nich środków utrzymania) lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy (np. w ustroju socjalistycznym – od państwa) proponuje kierowanie nazywać zarządzaniem” (Zieleniewski, 1982, s. 393). L. Krzyżanowski stwierdza natomiast, że nie widzi podstawy nadawania pojęciom „kierowanie” i „zarządzanie” odmiennych treści, ale mogą być one odnoszone do różnych przedmiotów, co jest sprawą umowną. Przy przyjęciu stanowiska J. Zieleniewskiego w odniesieniu do sytuacji stosowania pojęć „kierowanie” i „zarządzanie” dodaje, że „pojęcie zarządzania powinno być odnoszone do tych rodzajów działalności, a więc do tych organizacji, w których maszynowe (aparaturowe) nośniki działań, potężne i kosztowne, mają współcześnie dominujące znaczenie dla urzeczywistnienia określonej działalności” (1985, s. 225). Stwierdza jednocześnie, że takimi organizacjami są współcześnie przedsiębiorstwa gospodarcze oraz niektóre placówki naukowe, kulturalne, ochrony zdrowia i inne, w których aparaturowe składniki odgrywają dominującą rolę. Termin „zarządzanie” może więc być stosowany do wszystkich zasobów (osobowych i rzeczowych). Zdaniem L. Krzyżanowskiego, na najniższych szczeblach (poziomie wykonawczym) „tam, gdzie chodzi nie tylko o dysponowanie zasobami ludzkimi i aparaturowymi, ale o właściwe użycie nośników działań, lepiej brzmi termin ‘kierowanie’. Mówi się więc o zarządzaniu gospodarką, jej gałęzią, czy przedsiębiorstwem, ale o kierowaniu komórką organizacyjną” (1985, s. 226).

W niniejszej książce przedstawione powyżej były poglądy na odróżnienie zarządzania od kierowania nie będą respektowane. Przyjmuje się natomiast, że „zarządzanie” jest pojęciem szerokim i dotyczy wszelakich zasobów (w tym zasobów ludzkich, czego efektem jest zarządzanie zasobami ludzkimi), natomiast „kierowanie” jest wąskim elementem zarządzania i polega głównie na bezpośrednim oddziaływaniu na ludzi i ich zachowania (tak jak to w wąskim znaczeniu pojęcie „kierowanie” przedstawił S. Sudoł). Za słuszną można więc przyjąć definicję S. Tokarskiego, mówiącą, że „przez kierowanie rozumiemy wpływ przez pobudzenie i koordynację działalności zespołowej, zmierzającej do realizacji stojących przed zespołem celów. Pojęcie koordynacji jest tu rozumiane szeroko, jako spełnianie funkcji obejmowanych w teorii organizacji mianem planowania, organizowania, motywowania i kontroli” (2006, s. 71). Można mieć pewne zastrzeżenia do tej definicji, zwłaszcza jeśli chodzi o skierowanie kierowania na zespół (a przecież można kierować jedną osobą) oraz w odniesieniu do szerokiego ujęcia koordynowania. Cenne jest jednak, że autor tej definicji traktuje kierowanie w najszerszym znaczeniu, jako wywieranie wpływu przez daną osobę na innych ludzi i można domniemywać, że proces ten zachodzi również w relacji kierownik-podwładny jako jedna osoba (np. w przedsiębiorstwie, gdzie jest właściciel zatrudniający jednego pracownika).

W odniesieniu do drugiej kwestii warto przytoczyć słowa P.F. Druckera z połowy lat 60. XX wieku: „W nowoczesnej organizacji ‘kierownikiem’ jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć” (1994, s. 17-18). Obecnie większość ludzi pracujących dla organizacji realizuje funkcje zarządzania. Mają oni przypisane do dyspozycji zasoby, za wykorzystanie których odpowiadają. Różnica jednak tkwi w tym, że formalny kierownik może wydawać polecenia (wówczas pełni funkcje kierownicze), ale polecenia też może wydawać

swoim kolegom lider zespołu, a jego współpracownicy je wykonują, ponieważ uznają i cenią jego specjalistyczną wiedzę. Pracą zespołu ludzi kieruje więc jedna i druga osoba. Dyrektor przedsiębiorstwa ma uprawnienia do dysponowania wielomilionowymi środkami finansowymi, zlokalizowanymi na kontach firmy, zaopatrzeniowiec zaś ma uprawnienia do dokonywania zakupu bez zgody przełożonych, np. do kwoty 1 000 zł. Jedna i druga osoba dysponuje zatem środkami finansowymi, zarządza nimi, ale zakres tego zarządzania i wynikający z niego zakres odpowiedzialności jest różny. Brygadzysta na hali produkcyjnej kontroluje swoich podwładnych, a oni w ramach relacji „klient-dostawca” kontrolują jakość otrzymywanych i przekazywanych dalej półfabrykatów. Jedna i druga osoba w każdym z tych przypadków realizuje zatem funkcję kontroli, a więc zarządza, ale zakres tego zarządzania i wynikającej z niej odpowiedzialności jest różny. Wreszcie, informatyk obsługujący hurtownię danych planuje, organizuje i kontroluje jej zasoby informacyjne oraz zachodzące w niej procesy. Nie jest kierownikiem, ale zarządza. Trudno więc współcześnie uznać, że zarządzanie jest ściśle domeną osób zajmujących stanowiska kierownicze i stanowi działalność kierowniczą (chyba, że przyjmie się za Druckerem, że każdy pracownik pracujący umyślowo jest kierownikiem). Praktycznie każda pracująca na rzecz organizacji osoba zarządza, o ile ma w dyspozycji zasoby umożliwiające osiągnięcie celów.

Poza powyższymi uwagami w odniesieniu do definicji zarządzania odnieść się też należy do często występujących w literaturze przedmiotu stwierdzeń, że zarządzanie dotyczy organizacji (w tym głównie przedsiębiorstw) i koncentruje się na zasobach będących w ich posiadaniu. Obecnie zarządzanie wykracza daleko poza granice organizacji i trudno tu mówić tylko o zasobach będących własnością organizacji lub będących w jej dyspozycji. Poprzez zarządzanie kształtuje się także obiekty nie będące w dyspozycji organizacji, np. zasoby wiedzy klientów czy wizerunek przedsiębiorstwa.

Wskazane uwagi i występujące tendencje w zarządzaniu wymagają dokonania redefinicji zarządzania. Będzie więc ono rozumiane jako system działań polegających na realizacji funkcji zarządzania, skierowanych na zasoby materialne i niematerialne, procesy z ich udziałem oraz warunki ich przebiegu w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów organizacji.

2.4. Funkcje zarządzania

Jako pierwszy funkcje zarządzania wymienił H. Fayol, a definiował je następująco (Martyniak, 1987):

- przewidywać – badać przyszłość i ustalać stosownie do niej program działania;
- organizować – tj. powołać do życia podwójny organizm przedsiębiorstwa: materialny i społeczny;
- rozkazywać – tj. spowodować funkcjonowanie personelu;
- koordynować – tj. łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności oraz wszystkie wysiłki;
- kontrolować – tj. czuwać nad tym, aby się wszystko odbywało zgodnie z ustalonymi przepisami i wydawanymi rozkazami.

Najbardziej tradycyjny układ funkcji zarządzania obejmuje: planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie), kontrolowanie (Martyniak, 1987; Robbins, DeCenzano, 2002). Pamiętać należy, że do istoty zarządzania należy też podejmowanie decyzji⁷. W tym tradycyjnym ujęciu funkcji podejmowanie decyzji zawarte jest w każdej ze wskazanych funkcji. Decyzję zdefiniować można bardzo prosto: „jest wyborem między alternatywami” (Drucker, 1994, s. 159).

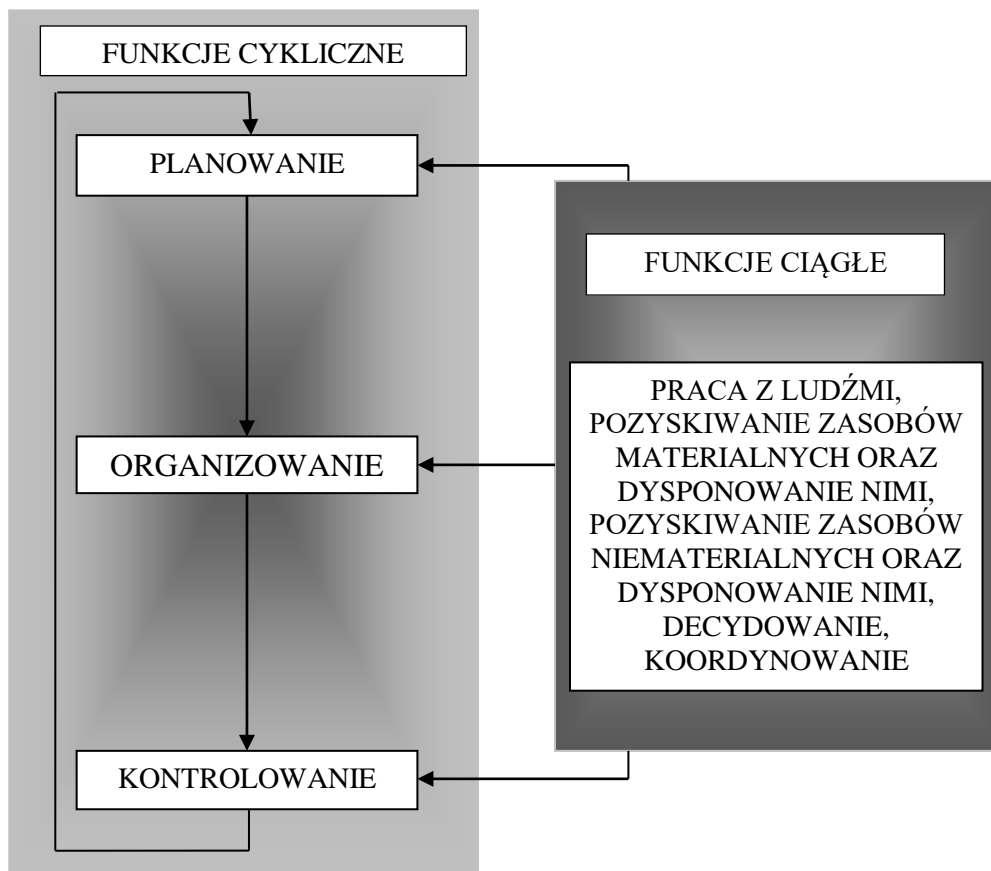
⁷ Mówi się wręcz, że „zarządzanie organizacją można traktować jako ciągły proces decyzyjny” („Psycho-Psychical Factors of the Decision Making Process”, M. Adamus, P. Markiewicz, 2012, *Intellectual Economics*, 6(3), s. 366).

Wybory takich dokonuje się, przykładowo, podczas przyjęcia planu działania, optymalnego rozwiązania organizacyjnego, sposobu motywowania ludzi czy usuwania odchyłeń od planu działania. Przykładowe ujęcia funkcji zarządzania według różnych koncepcji przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3
Podział funkcji zarządzania według różnych autorów

Autorzy	Funkcje zarządzania
Ch. Barnard (za: Kozina, 2018)	Formułowanie celów i zadań, utrzymanie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, polityka kadrowa.
H. Steinmann, G. Schreyögg (1992)	Planowanie, organizowanie, zabezpieczenie kadr, kierowanie w węższym znaczeniu, kontrola.
P. Drucker (za: Brilman, 2002)	Określenie celów, organizowanie, motywowanie i komunikowanie, ocenianie, formowanie ludzi i samego siebie.
H. Mintzberg (za: Brilman, 2002)	Planowanie, organizowanie, rekrutacja i dobór ludzi, kierowanie, koordynowanie, budżetowanie.
L.H. Gullick (za: Kozina, 2018)	Planowanie, podejmowanie decyzji i wydawanie poleceń, organizowanie, koordynowanie, rozmieszczanie i doskonalenie personelu, sprawozdawczość, budżetowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.



Rysunek 2.2. Funkcje i proces zarządzania.

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu koncepcji A. Bajcury na podstawie *Metody organizowania procesów pracy* (s. 17), Z. Martyniak, 1996, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ciekawą koncepcję i w dużej części dostosowaną do obecnych realiów zarządzania przedstawił A. Bajcura. Uwzględniła ona tradycyjne ujęcie funkcji zarządzania, a jednocześnie obrazuje jego złożoność. Wyróżnił on trzy funkcje cykliczne – planowanie, organizowanie i kontrolowanie – oraz funkcje ciągłe, jak praca z ludźmi, pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi, praca nad informacjami, decydowanie i kontrolowanie. Proces zarządzania w tym ujęciu ma charakter cykliczny, a każdy cykl rozpoczyna ustalanie celów i zadań, a więc planowanie. Następnie dokonywany jest dobór warunków i środków działania oraz uporządkowanie ich w czasie i przestrzeni, czyli zachodzi organizowanie. Proces kończy kontrolowanie, polegające głównie na ustalaniu odchyłeń występujących w trakcie realizacji planu i wskazywaniu działań korygujących. Funkcje ciągłe realizowane są na każdym z etapów prowadzenia funkcji cyklicznych. W praktyce jednak – co podkreśla A. Bajcura – poszczególne funkcje mogą przebiegać w różnej kolejności lub równocześnie, wytwarzając splecioną siatkę działań kierowniczych (Martyniak, 1996). Zmodyfikowane ujęcie tej koncepcji, dostosowane do podanej w podrozdziale 2.3 definicji zarządzania, przedstawia rysunek 2.2. Zmianie poddano funkcje ciągłe, które realizowane są w trakcie każdej z funkcji cyklicznych. Obejmują one:

- pracę z ludźmi;
- pozyskiwanie zasobów materialnych oraz dysponowanie nimi;
- pozyskiwanie zasobów niematerialnych oraz dysponowanie nimi;
- decydowanie;
- koordynowanie.

W rozdziałach 3-7 książki funkcje zarządzania zostały opisane w układzie:

- podejmowanie decyzji;
- planowanie;
- organizowanie;
- kierowanie, przewodzenie i motywowanie;
- kontrolowanie.

Układ ten uznano jako fundamentalny we współczesnym myśleniu o zarządzaniu. Stanowi on podstawowy zakres pracy kierowniczej i osób zarządzających zasobami.

2.5. Cele organizacji i zarządzania

Organizacje powstają dla realizacji określonych celów. Cel jest tym, co organizacja stara się osiągnąć. Organizacje często mają więcej niż jeden cel, które są podstawowymi jej elementami (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 20). Z określeń tych wynika, że działanie organizacji jest ukierunkowane na osiągnięcie pewnych korzyści. Do końca XX wieku dążono głównie do maksymalizacji korzyści ekonomicznych. Podczas orientacji przedsiębiorczej zrealizowano to przez rozwój przedsiębiorstwa. W trakcie trwania orientacji produkcyjnej zyski starano się osiągnąć dzięki zastosowaniu ekonomii skali, doskonałej organizacji pracy i obniżaniu kosztów stałych w jednostce standardowego produktu. Podczas orientacji rynkowej dążono głównie do rozszerzenia rynku i zwiększenia sprzedaży.

W dobie dominacji menedżeryzmu (powstałego w latach 40. i dominującego w 60. XX wieku) w społeczeństwach kapitalistycznych przedsiębiorstwa są uznawane za swoistego rodzaju „maszyny” do robienia pieniędzy. Tak ujęta organizacja i system kierowania jest m.in. typowym zjawiskiem np. w społeczeństwie amerykańskim. Stopniowo w ideologię tę wkradają się poglądy na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i menedżerów, którzy zastępują w zarządzaniu tymi przedsiębiorstwami ich właścicieli (Lis, 1983). Pod koniec XX wieku coraz częściej ogólne określenie celu jako zysk zastępuje się tworzeniem wartości dla właścicieli

(akcjonariuszy). Następuje bowiem rozdrobnienie własności wielu przedsiębiorstw, które – poszukując kapitału finansowego na dalsze inwestycje – zaczynają wydawać akcje sprzedawane i notowane są na giełdach papierów wartościowych. W dużej mierze chodzi więc o takie atrakcyjne zaprezentowanie przedsiębiorstwa potencjalnym inwestorom, które przekona ich do decyzji zakupu akcji i utrzymania ich przez dłuższy czas.

Oczywiście przedstawiane są też inne ujęcia celu przedsiębiorstwa. J.R. Schermerhorn Jr. (2008) stwierdza, że celem organizacji jest produkowanie dóbr i/albo świadczenie usług dla zaspokajania potrzeb klientów. „Ta zdolność wnoszenia czegoś pożytecznego na rzecz społeczeństwa jest tym, co uzasadnia jej istnienie” (Schermerhorn, 2008, s. 21). Ten sposób określenia celu przedsiębiorstwa ujmowany jest najczęściej w sformułowaniu jego misji.

Jak pisze Š. Kassay: „Kończy się tradycyjne rozumienie zarządzania przedsiębiorstwem, którego głównym celem jest maksymalizacja zysków” (2016, s. 143). Dotychczasowa obsesyjna pogoń za „zyskami za wszelką cenę” doprowadza niejednokrotnie do wielu skrajności (Grudzewski, 2006). Dążenie jedynie do maksymalizacji wyników ekonomicznych w celu ich redystrybucji do wąskiej grupy interesariuszy oraz ciągłe rozliczanie z tych wyników menedżerów i pracowników w konsekwencji prowadzić może do sytuacji, w której zyski generowane są kosztem (Mikuła, 2018b):

- pracowników – poprzez niskie zarobki i dążenie do ich obniżenia lub niewypłacenia premii przy każdej okazji oraz zaniedbane (przez niedofinansowanie) warunki pracy;
- klientów – poprzez wysokie ceny, niską jakość produktów i brak respektowania praw konsumenckich;
- partnerów i konkurentów – poprzez nieterminowe płacenie zobowiązań i łamanie praw własności intelektualnej;
- społeczeństwa – poprzez np. wykorzystanie „brudnych” technologii i zanieczyszczanie środowiska naturalnego;
- państwa – poprzez manipulowanie księgowością i unikanie płacenia należnych podatków.

Oszczędności mogą być generowane również kosztem procesów innowacyjnych, jakości wyrobów (przez zastosowanie tańszych surowców i materiałów itp.) czy działań marketingowych.

Cele organizacji i zarządzania muszą więc zostać zredefiniowane. Wymaga tego też współczesna teoria zarządzania. Przykładowo, M. Lis zwraca uwagę, że „podejście systemowe do zarządzania powinno wspierać sukces nie tylko samej organizacji, lecz przynosić również korzyści wszystkim zainteresowanym stronom, a więc klientom, właścicielom, dostawcom i społeczeństwu” (2014, s. 185). Celem tym musi być „tworzenie wartości globalnej” (Mikuła, 2006, s. 37). Tak jak zasada kompleksowości mówi, że konieczne jest patrzenie całościowe na organizację, tak stwierdzić należy, że na cele przedsiębiorstwa należy patrzeć w sposób całościowy, nie zaś przekrojowy, zgodny z interesem wąskiej grupy, np. akcjonariuszy i naczelnego kierownictwa. Przedsiębiorstwo powinno więc tworzyć wartości dla (Mikuła, 2018b):

- właścicieli – poprzez generowanie środków finansowych umożliwiających dalsze inwestycje (redukcja kosztów nie może być jedynie źródłem premii dla menedżerów najwyższego szczebla, ale powinna być sposobem uzyskania środków na dalsze inwestycje);
- klientów – poprzez dostarczenie produktów satysfakcjonująco zaspakajających ich potrzeby, w akceptowalnej cenie i przyjaznych środowisku naturalnemu;
- firm partnerskich i konkurencyjnych – przez fakt możliwości współistnienia, współpracy i wzajemnego rozwoju;

- pracowników – poprzez uzyskanie wynagrodzenia finansowego pozwalającego na zaspokojenie bieżących potrzeb i odpowiedni standard życia umożliwiający zachowanie zdrowia i rozwój rodziny, poprzez możliwość zaspokojenia aspiracji, rozwój osobowości oraz kwalifikacji, uzyskanie satysfakcji z życia zawodowego i prywatnego;
- społeczności lokalnej i globalnej – poprzez tworzenie miejsc pracy i zaspakajanie potrzeb społecznych w ramach działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, wytwarzanie produktów społecznie użytecznych, ochronę środowiska naturalnego, tworzenie lukratywnych perspektyw rozwoju w przyszłości;
- państwa – poprzez płacenie podatków i zobowiązań na rzecz systemu ubezpieczeń społecznych oraz udział w systemie gospodarczym kraju.

Ostatecznie należy stwierdzić, że istnieje dowolność w doborze celów funkcjonowania organizacji. To, jakie cele zostaną przyjęte, wpływa na to, jak oceniany będzie jej sukces.

3. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu (Iwona Gawron)

3.1. Pojęcie „podejmowanie decyzji”

Współczesne organizacje funkcjonują w złożonym i turbulentnym otoczeniu, tak więc na menedżerach spoczywa odpowiedzialność podejmowania odpowiednich decyzji w odpowiednim czasie. Podejmowanie decyzji jest procesem składającym się z etapów, które łatwo jest wyodrębnić. Trafność podejmowanych decyzji uwarunkowana jest z kolei prawidłową analizą problemu i wszystkich jego aspektów. Każdego dnia w przedsiębiorstwach podejmowane są różnego rodzaju decyzje. Czasami są to decyzje o mniejszym znaczeniu strategicznym dla firmy, a czasami takie, które mogą zaważyć na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku. W latach 70. XX wieku amerykański ekonomista J. Muth sformułował teorię racjonalnych oczekiwań – hipotezę ekonomiczną, która zakładała, że podmioty gospodarcze podejmują decyzje na podstawie informacji o bieżącej sytuacji oraz zdarzeń ekonomicznych z przeszłości (Muth, 1961). Teoria ta następnie została rozpowszechniona w pracach R. Lucasa, T. Sargenta i Ne. Wallace'a (Acocella, 2002). Według K. Zimmiewicza, proces podejmowania decyzji można postrzegać z różnych punktów widzenia: „W jednym przypadku proces podejmowania decyzji jest zmienną zależną wynikającą z innych czynników, natomiast w drugim – proces podejmowania decyzji traktowany jest jako zmienna niezależna” (1990, s. 177-178). Podejmowanie decyzji jest czynnością zarówno codzienną, rutynową, jak i bardziej złożoną, wymagającą szeregu zadań, związanych z pozyskaniem różnego rodzaju informacji oraz ich analizy (Weiss, 2008). W tabeli 3.1 przedstawiono różne definicje podejmowania decyzji.

Tabela 3.1

Wybrane definicje – podejmowanie decyzji według różnych autorów

Autor	Definicja – podejmowanie decyzji
R.W. Griffin, (1998, s. 268)	„Podejmowanie decyzji to akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu”.
J. Machaczka (2001, s. 68)	„Proces podejmowania decyzji obejmuje zbieranie i przetwarzanie informacji, formułowanie alternatyw oraz wybór najlepszego wariantu”.
J.A.F. Stoner, R.E Freeman, D.R Gilbert Jr. (1997, s. 238)	„Podejmowanie decyzji to proces rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu”.
A. Peszko (2002, s. 83)	„Podejmowanie decyzji – „akt świadomego wyboru jednego spośród co najmniej dwóch możliwych rozwiązań jakiegoś problemu”.
J. Targalski (1986, s. 194)	„Podejmowanie decyzji jest tylko jednym z kroków całego procesu decyzyjnego i oznacza świadomy akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego”.
P. Banaszyk (1997, s. 74)	„Podejmowanie decyzji jest procesem, w którym dokonuje się świadomego, czyli nielosowego, wyboru jednego spośród co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji wariantów działania”.
J. Penc (2005, s. 84)	„Podejmowanie decyzji czyli decydowanie oznacza celowy, nielosowy wybór jednej z co najmniej dwóch możliwości (sposobów lub kierunków działania) albo jednego z dwóch rozwiązań (wariantów) pożądanym z punktu widzenia interesu systemu (przedsiębiorstwa)”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

Wielu naukowców uważa, że istotą zarządzania jest właśnie podejmowanie decyzji. Niektórzy twórcy szkoły systemów społecznych na czele z H. Simonem oraz twórcy szkoły badań operacyjnych uznawali z kolei podejmowanie decyzji za najbardziej istotny element procesu zarządzania (Peszek, 2002). Każdy problem z zakresu zarządzania, według Z. Martyniaka (1986), ma stronę jakościową i ilościową, lecz w przypadku podejmowania decyzji jeden z tych aspektów okazuje się być dominującym. I tak, problemy o charakterze „jakościowym” można rozwiązać, korzystając z wiedzy z psychologii, a w przypadku problemów o charakterze ilościowym, koniecznym może okazać się odwołanie do matematycznej teorii podejmowania decyzji.

3.2. Rodzaje i warunki podejmowania decyzji

Termin „decyzja” pochodzi od łacińskiego wyrazu *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie, rezolucję, uchwałę (Kopaliński, 1970). Jak wskazują badania, kierownicy niższych szczebli stykają się dziennie z ok. 80 problemami, a ponieważ każdy rozwiązany problem wymaga podjęcia decyzji, to oznacza w praktyce ok. 40-50 podjętych decyzji dziennie (Bittel, 1989). Decyzję można uznać za najlepszą wówczas, jeżeli zaistniały następujące okoliczności (Koźmiński, 1979):

- istnieje możliwość porównania ogółu następstw wszystkich możliwych wariantów decyzji (polega to na sprowadzeniu ich do jednostek wymiernych, np. pieniądza);
- istnieje jednoznaczne sformułowanie realizowanych funkcji w tych samych jednostkach;
- istnieje taki wariant decyzji, który maksymalizuje lub minimalizuje to kryterium.

W zależności od tego, kto jest decydem – czy osoba indywidualna czy też grono osób, na które spadł ciężar podjęcia decyzji – można wyróżnić decyzje indywidualne i grupowe. W przypadku podejmowania decyzji indywidualnych cała odpowiedzialność za trafność i skuteczność spoczywa na jednostce, która taką decyzję podjęła. Indywidualne podejmowanie decyzji charakteryzuje niezależność, proces decyzyjny jest spójny i niezbyt długi, a jego koszt jest niewielki (Koziński, Listwan, 2005, s. 126). Indywidualny sposób podejmowania decyzji sprawdza się w przypadku zagadnień rozpatrywanych etap po etapie, decyzje podejmowane są szybciej niż decyzje grupowe, ale w większej mierze są uzależnione od indywidualnych kompetencji i cech decydenta, jego wiedzy (lub jej braku). Z drugiej strony decyzje indywidualne mają bardziej oryginalny charakter rozwiązań, ale są obciążone możliwością przyjęcia błędnego rozpoznania i analizy wieloaspektowych problemów decyzyjnych. Decyzje grupowe cechują się rozwiązaniami wysokiej jakości, gdyż stanowią wypadkową wiedzy i myślenia poszczególnych członków grupy. Sposób grupowego podejmowania decyzji zalecany jest w sytuacji, kiedy problem składa się z kilku wyodrębnionych części, które należy rozpatrywać oddzielnie. Grupowe podejmowanie decyzji jest bardziej złożone, w porównaniu z indywidualnym, gdyż wymaga od członków zespołu uwzględnienia umiejętności współpracy i skutecznej komunikacji, a także przyjęcia pewnych zasad regulujących zachowania w grupie i wzajemnego motywowania się (Bartkowiak, 1999). W pracach zespołu mogą pojawiać się konflikty, przez co czas na podjęcie decyzji wydłuży się i wzrosną koszty. Osoby sprytnie, z silną osobowością mogą wpływać na innych członków grupy i na ostateczne decyzje przez nich podejmowane. Może pojawić się także tzw. symptom grupowego myślenia, który występuje wtedy, kiedy pragnienie grupy uzyskania konsensusu i spójności przeważa nad pragnieniem wypracowania możliwie najlepszych decyzji. W takim przypadku grupa może dojść do decyzji, które nie leżą w interesie ani grupy, ani organizacji, a służą jedynie uniknięciu konfliktu pomiędzy jej członkami (Griffin, 1998).

Analiza literatury wskazuje na różnorodność spojrzeń na klasyfikację decyzji. W tabeli 3.2 podjęto próbę syntetycznego ujęcia wybranych rodzajów decyzji według różnych autorów.

Tabela 3.2

Rodzaje decyzji według różnych autorów

Autor	Rodzaje decyzji – charakterystyka
A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (2007, s. 96-119)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje racjonalne – możliwe efekty procesu podejmowania decyzji przy założeniu posiadania przez decydenta pełnej, nieograniczonej informacji oraz założeniu nieograniczonej zdolności decydenta do przetwarzania posiadanych informacji, – decyzje zadowolające – uznane przez decydenta za wystarczająco dobre i satysfakcjonujące, np. podział rynku
J.A.F. Stoner, R.E Freeman, D.R Gilbert Jr. (1997, s. 245)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje programowane – podejmowane zgodnie z zapisanymi lub niepisanymi zasadami, procedurami lub zwyczajami, ułatwiającymi podejmowanie decyzji w powtarzających się sytuacjach przez ograniczenie liczby możliwości lub wyłączenie niektórych z nich, – decyzje nieprogramowane – decyzje w sprawach nietypowych lub wyjątkowych, opracowane w procesie o nieokreślonej z góry strukturze
R.W. Griffin (1998, s. 268-269)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje zaprogramowane – decyzje, które mają kompletną strukturę lub powtarzające się z pewną częstotliwością (albo jedno i drugie), – decyzje nie zaprogramowane – decyzje o niezbyt wyraźnej strukturze, podejmowane znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane
M. Moszkowicz (2000, s. 81-89)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje stabilizujące – oznaczające wykorzystanie zasobów firmy i stabilizację jej działalności, – decyzje kompensacyjne – decyzje i działania racjonalizujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa
H. Raffee (1974, s. 96-96)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje tzw. czyste – charakteryzujące się dużą intensywnością intelektualną (innowacyjnością), – decyzje zrutowizowane (powtarzalne) o niskiej aktywności umysłowej, – decyzje wynikające z impulsów, których związek z planowaniem jest mocno zredukowany
I. Durlik (1996, s. 19)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje dotyczące produktu – związane z procesem wytworzenia produktu, charakterystyką techniczno-eksploatacyjną, kosztem wytworzenia i dystrybucji, – decyzje dotyczące procesu – obejmujące proces produkcyjny dobór wyposażenia i zdolności produkcyjne, – decyzje dotyczące budynków i parku maszynowego – związane z wielkością zdolności produkcyjnych, ich rozmieszczeniem oraz powiązaniem zasobów wytwórczych i logistycznych, – decyzje dotyczące sterowania wytwarzaniem – obejmujące wybór taktyki i sterowania z uwzględnieniem metod zarządzania logistyką i dystrybucją, – decyzje dotyczące organizacji i zarządzania – dotyczące zależności pomiędzy strukturą organizacji a strategią wytworzenia
A. Peszko (2002, s. 85)	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje normalizujące – decyzje, które określają misję, cele i zadania organizacji oraz ramowe zasady postępowania uczestników, – decyzje sterujące – wynikające z funkcji kontroli kierowniczej i mają doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów i zadań, – decyzje regulacyjne – mające charakter rutynowy i sformalizowany, – decyzje strategiczne – oznaczające wybory istotnych dla danej organizacji celów i kierunków działania realizowanych w dłuższych okresach, – decyzje taktyczne – określające wybory, metody, sposobu i techniki działania umożliwiające realizację wybranego celu i kierunku działania strategicznego, – decyzje operatywne – podejmowane na bieżąco decyzje regulujące przebiegi działań organizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

Najbardziej popularną klasyfikacją decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest podział decyzji na strategiczne, taktyczne i operacyjne. W tabeli 3.3 zaprezentowano szczegółową charakterystykę decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie autorstwa H.I. Ansoffa.

Tabela 3.3
Podstawowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie

Elementy charakterystyki	Decyzje strategiczne	Decyzje taktyczne	Decyzje operacyjne
Rodzaj problemu	<ul style="list-style-type: none"> – kierunki rozwoju działalności firmy – dobór produktów i rynków w sposób maksymalizujący stopę zysku 	<ul style="list-style-type: none"> – optymalna alokacja zasobów – zapewnienie warunków do realizacji celów firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – optymalna realizacja – wykorzystanie zasobów firmy
Istota problemu	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja ogółu zasobów w zależności od możliwości określonych przez otoczenie 	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie, organizacja i rozwój zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> – zastosowanie zasobów – budżetowanie – nadzór i kontrola
Najważniejsze decyzje	<ul style="list-style-type: none"> – cele i zadania – strategie dywersyfikacji – strategie w zakresie finansów i administracji – metody rozwoju – planowanie wzrostu w czasie 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja i struktura firmy – organizacja i podział odpowiedzialności – organizacja systemu dystrybucji, procesu produkcji – pozyskanie zasobów (ludzi, środków pieniężnych, narzędzi i przedmiotów pracy) 	<ul style="list-style-type: none"> – cele i zadania operacyjne – organizacja zaopatrzenia produkcji i zbytu – strategie marketingowe – badania i rozwój – systemy kontroli
Ogólna charakterystyka decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje scentralizowane – decyzje nierutynowe – decyzje niewymuszone 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwiązujące konflikty między strategią a działaniami – między celami firmy a indywidualnymi – decyzje wymuszone przez problemy strategiczne lub operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje zdecentralizowane – ryzyko, niepewność – decyzje powtarzalne – decyzje narzucające się same – duża liczba decyzji

Źródło: *Zarządzanie strategiczne*, H.I. Ansoff, 1985, Warszawa: PWE; *Strategia organizacji* (s. 34), K. Obłój, 1998, Warszawa: PWE.

Podejmowanie decyzji wiąże się z ryzykiem, które z jednej strony może być postrzegane jako zagrożenie, ale z drugiej strony podjęcie ryzyka może przyczynić się w perspektywie długofalowej do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Ze względu na posiadane informacje wyróżnia się trzy typy warunków, w jakich podejmowane są decyzje: pewność, ryzyko i niepewność (tabela 3.4).

Tabela 3.4

Warunki podejmowania decyzji

Pewność	Ryzyko	Niepewność
Zdarzenie, które musi zajść	Zdarzenie prawdopodobne	Zdarzenie nieprzewidywalne, niemalże niemożliwe
Pełna i kompletna informacja	Niepełna informacja	Brak informacji
Określone, znane konsekwencje	Znany zbiór możliwych konsekwencji	Nieznane konsekwencje danej decyzji
Prawdopodobieństwo konsekwencji podjęcia decyzji równe jeden	Określone rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji podjęcia poszczególnych decyzji	Nieznane rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji danej decyzji
W przypadku więcej niż jednego kryterium oceny decyzji wykorzystuje się dział matematyki, zwany badaniami operacyjnymi w tym m.in. wielokryterialną analizę decyzyjną, programowanie matematyczne, łańcuch Markowa, CPM, PERT	W przypadku ryzyka wykorzystywane są metody teorii prawdopodobieństwa oraz statystyki, w tym m.in. kryterium Hurwicza, Walda, Savage'a, Laplace'a czy drzewo decyzyjne i wnioskowanie statystyczne	W przypadku niepewności klasyczne metody statystyczne zawodzą, dlatego jest wykorzystywana statystyka bayesowska, statystyczna analiza decyzyjna i kognitywistyka symboliczna

Źródło: „Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej. Podejmowanie decyzji biznesowych”, M. Dudziak, E. Szpakowska, 2013, *Zarządzanie i Finanse*, 1(1), s. 121.

W trakcie wybierania opcji efektywnego podejmowania decyzji istotne w realizacji celów organizacji są (Adair, 2001, s. 167):

- właściwe założenia;
- obiektywizm w ocenie środków, jakimi się dysponuje: czas, wiedza, zasoby i informacje;
- bezwzględność w faktach dotyczących sprawy;
- zastąpienie myślenia analitycznego myśleniem twórczym dla wygenerowania nowych opcji;
- obiektywizm w badaniu konsekwencji przyjętych pomysłów czy kierunków działania;
- sposób podejmowania decyzji przez ocenianie opcji – porównanie krótkoterminowych i długoterminowych konsekwencji oraz wprowadzenie ich w życie.

3.3. Etapy procesu decyzyjnego

Wśród autorów istnieje zgodność co do postrzegania podejmowania decyzji jako procesu, czyli ciągu czynności następujących w odpowiedniej kolejności, który prowadzi do wyboru optymalnego rozwiązania. Jednomysłności takiej nie ma już jednak w kwestii ilości faz tego procesu. Przykładowo, R. Griffin wyróżnia następujące etapy w procesie podejmowania decyzji (1998):

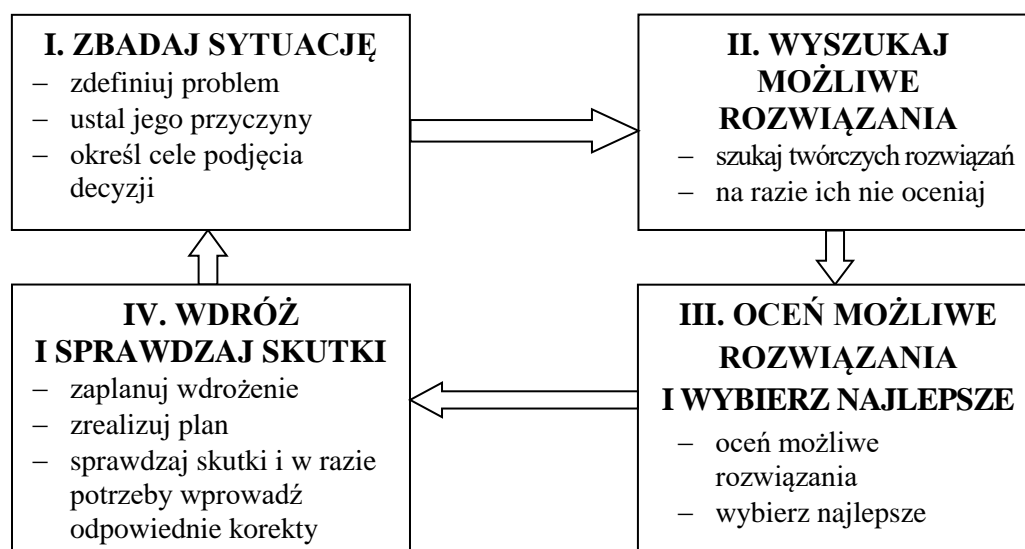
- rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej;
- identyfikacja alternatywnych możliwości;
- ocena wariantów;
- wybór najlepszego wariantu czyli podjęcie decyzji;
- wdrożenie wybranego wariantu;
- obserwacja wyników i ocena.

P. Drucker wyodrębnił z kolei pięć etapów w procesie decyzyjnym (1954):

- określenie problemu;
- analiza problemu;
- opis możliwych rozwiązań;
- wybór najlepszego rozwiązania;
- przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie.

Według J. Kurnala proces decyzyjny obejmuje tylko dwie fazy: przygotowania i podjęcia decyzji (1978). Menedżerowie podejmujący decyzje nie mają pewności, że dokonują słusznego wyboru, gdyż przedsiębiorstwa funkcjonują w zmiennym otoczeniu, w którym aktualność informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje zmienia się niezwykle szybko. Postępując w sposób racjonalny, mądry i systematyczny mają jednak większą szansę na wybór najlepszego rozwiązania (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997). Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto, że proces racjonalnego podejmowania decyzji składa się z czterech etapów (rysunek 3.1):

- analiza sytuacji (zbadanie sytuacji);
- wyszukiwanie możliwych rozwiązań;
- ocena możliwych rozwiązań i wybór najlepszego z nich;
- wdrażanie decyzji i śledzenie jej skutków.



Rysunek 3.1. Model racjonalnego podejmowania decyzji.

Źródło: *Kierowanie* (s. 249), J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., 1997, tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

W modelu racjonalnym podejmowania decyzji pierwszy etap obejmuje takie działania, jak (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997):

- definicję problemu (niejasność przy definiowaniu problemu może wynikać stąd, że zdarzenia przyciągające uwagę kierownika, mogą być przejawem innej, bardziej zasadniczej trudności). Aby uniknąć mylenia objawów z problemami, należy zdefiniować problemy w kategoriach celów organizacji;
- ustalenie przyczyn problemu (przyczyny rzadko kiedy są oczywiste, dlatego kierownicy często ufają swojej intuicji. Ponieważ różne osoby mogą dostrzegać odmienne przyczyny problemu, stąd też rola kierownika polegać będzie na zebraniu wszystkich zebraniu wszelkich informacji w celu uzyskania jasnego obrazu sytuacji);

- określenie celów decyzji (etap ten polega na ustaleniu, co mogłoby stanowić skuteczne rozwiązanie. Większość problemów składa się z wielu elementów, jest więc małe prawdopodobieństwo, że kierownik znajdzie tylko jedno rozwiązanie, które będzie skuteczne w odniesieniu do każdego z nich.

Etap II polega na wyszukiwaniu możliwych rozwiązań. Przy postępowaniu w sposób twórczy w tej fazie zadania kierownicy korzystają z metody burzy mózgów.

W etapie III kierownicy oceniają możliwe rozwiązania i dokonują wyboru najlepszego z nich. W tym celu pomocne mogą być pytania, na które kierownicy powinni odpowiedzieć:

- czy rozpatrywana możliwość jest realna?;
- czy dana możliwość stanowi rozwiązanie zadowalające?;
- jakie są możliwe konsekwencje dla pozostałych części organizacji?

Wyboru najlepszego rozwiązania, według J. Supernata (2000, s. 153), można dokonać, oceniając:

- ryzyko – np. poprzez porównanie dla każdego wariantu decyzji towarzyszącego mu ryzyka z korzyściami i ustalenie stosunku między nimi;
- ekonomię wysiłku – poprzez porównanie wysiłku z rezultatami;
- czas – przez opracowanie działań zajmujących przy tym rozwiązaniu najwięcej czasu;
- ograniczoność zasobów – przez oszacowanie potencjału zasobów ludzkich organizacji: ich wiedzy, doświadczenia, a poza tym możliwości szkolenia, wymiany bądź naboru pracowników w przypadku, gdy brakuje odpowiednich wykonawców. Ograniczoność wiąże się z tym, że żadna decyzja nie może być lepsza od możliwości wykonawców.

Ostatnim etapem w procesie racjonalnego podejmowania decyzji jest wdrażanie decyzji i śledzenie jej skutków. Na tym etapie kierownicy wprowadzają przyjęte we wcześniejszym etapie rozwiązania, które są przekształcane w działania. Wdrożenie decyzji powinno uwzględniać (Buhler, 2002):

- jasne określenie, w jaki sposób ma nastąpić realizacja decyzji;
- wskazanie specyficznych zadań, które trzeba wykonać, by skutecznie wprowadzić przyjęty kierunek działań;
- identyfikację środków niezbędnych do wykonania każdego zadania;
- określenie czasu, który będzie konieczny do wykonania wszystkich zadań;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację założonych zadań.

3.4. Metody podejmowania decyzji

W literaturze przedmiotu można znaleźć ponad 600 metod podejmowania decyzji (Targalski, 1977). W podstawowych klasyfikacjach metod podejmowania decyzji wyróżnia się metody ilościowe, które bazują na analizie matematyczno-statystycznej, a także metody heurystyczne, które są wykorzystywane w podejściu menedżerskim (Machaczka, 2001) (wybrane metody podejmowania decyzji przedstawia tabela 3.5).

Tabela 3.5

Wybrane metody podejmowania decyzji

Nazwa metody podejmowania decyzji	Charakterystyka
Metody receptywne	Ich sens stanowią działania instynktowne, zwyczaje, rutyna, wiedza i doświadczenie.
Metody asocjacyjne	Nawiązują do myślenia kreatywnego np. burza mózgów.
Metody zbierania i porządkowania	Np. poszukiwanie synonimów, treningi grupowe.
Metody kombinowane	Grupują elementy metod z ww. grup, np. projekcja, metoda psychodramy.
Modele	W tej metodzie sięga się do modelowania symulacyjnego skutków oczekiwanych wyborów decyzyjnych.
Metody indukcyjne	Opierają się na próbach obserwacji, testach.
Metody dedukcyjne	Opierają się na ścisłym zdefiniowaniu, analizie oraz rozumowaniu w oparciu o procedury porządkowania np. tablice decyzyjne.
Metody zintegrowane	Są połączeniem metod lub pewnych ich elementów opisanych wyżej, np. analiza wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania* (s. 204), A. Bednarski, J. Szlendak, 1997, Toruń: Toruńska Szkoła Zarządzania Sp. z o.o.

Do najczęściej wykorzystywanych metod ilościowych w zarządzaniu należą (Bittel, 1989):

- a) programowanie liniowe – za pomocą którego można uzyskać optymalne rozwiązanie problemów związanych z rozmieszczeniem ograniczonych zasobów, np. optymalizację struktury produkcji czy wyboru kierunków zaopatrzenia;
- b) symulacje i teoria gier – przy pomocy skomputeryzowanych modeli, które symulują rzeczywiste i przyszłe warunki można testować podejmowanie decyzji. „Teoria gier, wykorzystując rachunek prawdopodobieństwa oraz inne metody statystyczne, umożliwia menedżerom wypróbowanie różnych konkurencyjnych strategii (np. cenowej, reklamy, wprowadzania nowego produktu), w celu uzyskania poglądu na to, co może wydarzyć się na rynku” (Bittel, 1989, s. 243). Teoria gier to matematyczna teoria sytuacji konfliktowych lub współpracy, w których wynik uzyskany przez jedną osobę zależy od decyzji podjętych przez inne osoby.

Wśród gier można wyróżnić następujące ich rodzaje (Stabryła, 2013):

- gry o sumie zerowej – (mające charakter antagonistyczny), czyli jeden uczestnik gry otrzymuje tyle, ile drugi musi oddać;
- gry o sumie niezerowej – nie mają charakteru antagonistycznego i może wystąpić taka sytuacja, w której wszyscy uczestnicy zyskują (osiągają korzyści);
- gry kooperacyjne (negocjacyjne) – w których gracze mogą porozumiewać się i zawierać koalicje. Gry decyzyjne mogą być stosowane w takich dziedzinach, jak „ocena jakości wyrobów, określenie optymalnego poziomu zapasów, wyznaczanie polityki zmian cen, wybór trasy linii komunikacji miejskiej, wybór właściwego obszaru ziemi pod dom czy uprawy rolne, wybór optymalnego wariantu inwestycyjnego, określenie polityki zakupu licencji na nową produkcję czy eksploatację złóż mineralnych” (Kisielnicki, 2005, s. 99);

- gry niekooperacyjne – w których zabronione jest jakiegokolwiek porozumiewanie się między graczami.

Problemami, które nie poddają się modelowaniu matematycznemu, zajmują się metody heurystyczne, kładące nacisk na nierutynowe sposoby rozwiązywania problemów, a ich istotą jest poszukiwanie nowych faktów i związków pomiędzy nimi, a także formułowanie hipotez. Wśród metod heurystycznych wymienia się najczęściej (Machaczka, 2001): metodę burzy mózgów, metodę synektyczną i metodę morfologiczną.

Metoda burzy mózgów (*brain storming*), zwana też techniką Osborna (od nazwiska twórcy tej metody), polega na swobodnym wymyślaniu rozwiązań problemów w niewielkich zespołach. Metoda burzy mózgów składa się z dwóch etapów. Pierwszy to sesja twórczości, polegająca na twórczej pracy zespołu, którego zadaniem jest szukanie jak największej liczby pomysłów, nawet tych, które wydają się absurdalne. Ważne jest, aby żadnego pomysłu nie krytykować i nie oceniać. Drugi etap to sesja oceny pomysłów, w trakcie której początkowo ocenia się wszystkie zaproponowane pomysły, następnie dokonywana jest selekcja wariantów rozwiązań i wybiera się jedno najlepsze rozwiązanie. Odmianą burzy mózgów jest metoda Philips 66, której istotą jest tworzenie pomysłów dotyczących rozwiązania problemu w grupach sześciuosobowych, przez okres sześciu minut. Następną odmianą burzy mózgów jest technika Philips 635, a polega ona na wypisaniu trzech pomysłów przez każdego członka sześciuosobowego zespołu i następnie przekazaniu ich sąsiadowi, który w kolejnej turze dopisuje trzy swoje pomysły nie mogące pokrywać się z pomysłami zapisanymi wcześniej. Czynność ta powtarzana jest pięciokrotnie. Kolejną odmianą burzy mózgów to *brainstorming* indywidualny, w której dana osoba sama zgłasza rozwiązania, a następnie je ocenia (Adamik, Nowicki, 2012).

Wykorzystanie skojarzeń, czyli umiejętności dostrzeżenia i kojarzenia tego, co łączy ze sobą różne obiekty, które nie mają na pozór nic ze sobą wspólnego, cechuje metodę synektyczną. Charakteryzuje się ona tym, że dąży się w niej do uzyskania tylko jednego nowego pomysłu, w przeciwieństwie do metody burzy mózgów, w której usiłuje się wyłonić jak najwięcej pomysłów. Metoda morfologiczna z kolei jest logiczno-analityczną metodą poszukiwania i osiągania twórczych rozwiązań problemów w drodze „zestawiania możliwych parametrów badanego zjawiska i ich stanów” (Machaczka, 2001, s. 83).

Reasumując rozważania na temat podejmowania decyzji w zarządzaniu, należy stwierdzić, że od skutecznych, podjętych w odpowiednim miejscu i czasie decyzji zależy funkcjonowanie organizacji. Decyzje, które menedżerowie podejmują każdego dnia są nierzadko obarczone ryzykiem, stąd też ważne jest, aby w pierwszej kolejności prawidłowo zdefiniować problem, w dalszej kolejności szukać twórczych rozwiązań, ocenić i wybrać najlepsze rozwiązanie, a następnie wdrożyć je w życie.

4. Planowanie w organizacji (Bogusz Mikuła)

4.1. Istota planowania i rodzaje planów

Planowanie to funkcja o kluczowym znaczeniu dla zarządzania, gdyż obejmuje wyznaczanie celów, odpowiednio ukierunkowując prace realizowane przez członków organizacji, pomaga im w skupieniu uwagi na tym, co najważniejsze, a także ogranicza negatywne skutki zmian, minimalizuje marnotrawstwo i dublowanie działań oraz wyznacza standardy ułatwiające realizację kontroli (Robbins, DeCenzo, 2002). Planowanie jest czynnością umysłową, ukierunkowaną na przyszłość (Steinmann, Schreyögg, 1992).

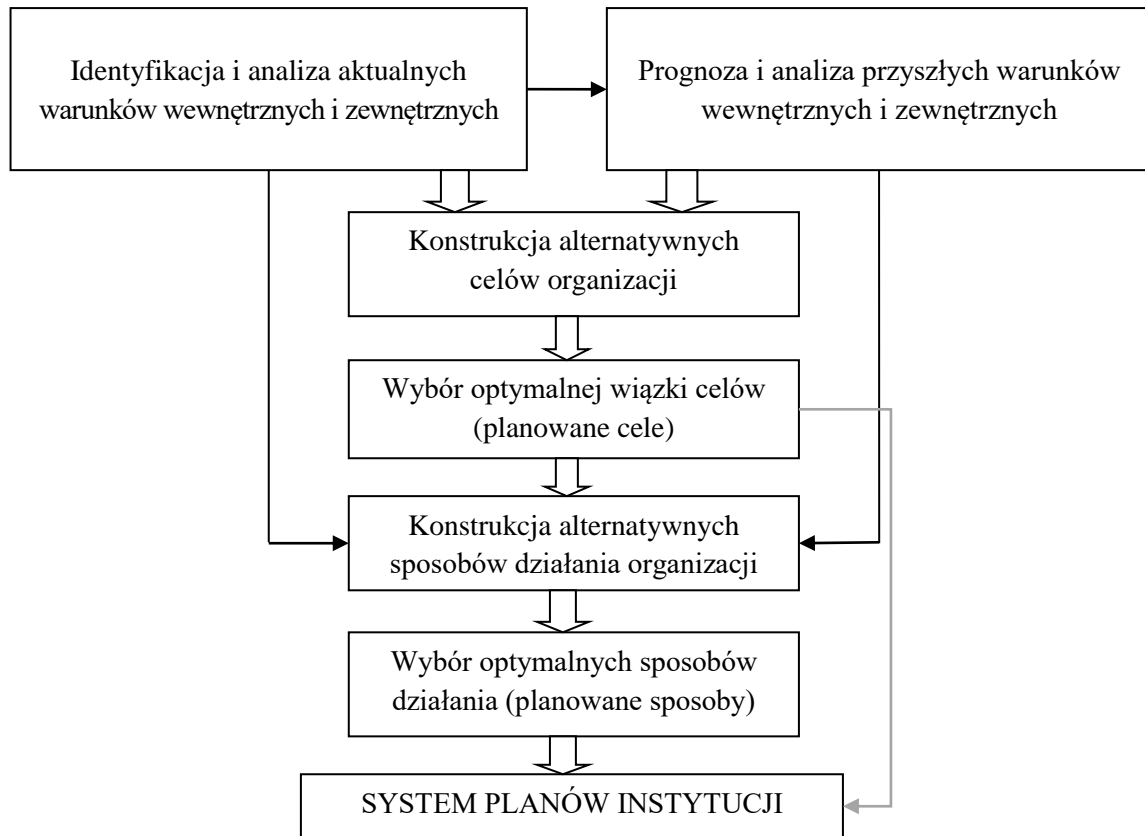
Istotę funkcji planowania zobrazowano na przykładzie kilku definicji przedstawionych w tabeli 4.1. Ogólną procedurę planowania przedstawia rysunek 4.1.

Tabela 4.1
Definicje planowania

Autor	Definicja planowania
J.A.F. Stoner, R.D. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1997, s. 620)	Planowanie: „proces ustalania celów i odpowiednich działań, by je osiągnąć”.
M. Szarucki (2012)	Planowanie oznacza „określanie celów organizacji oraz środków prowadzących do ich osiągnięcia”.
J.R. Schermerhorn Jr. (2008, s. 108)	Planowanie „jest procesem polegającym na decydowaniu, co dokładnie zamierza się osiągnąć i jak najlepiej to zrobić”.
J. Kisielnicki (2008, s. 81)	„Proces planowania obejmuje dwa sprzężone ze sobą działania: wyznaczanie celów organizacji oraz sposoby ich osiągnięcia”.
S.P. Robbins, D.A. DeCenzo (2002, s. 34)	„Planowanie obejmuje wyznaczanie celów organizacji, ustalenie generalnej strategii ich osiągania oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, aby integrować i koordynować działania”.
M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosała, H. Smutek (2009, s. 49)	„Funkcja ta polega przede wszystkim na przewidywaniu przyszłych warunków, wskazywaniu środków, za pomocą których mają być realizowane przyszłe cele i zadania. Planowanie jest próbą antycypowania przyszłości i przygotowania się na zmiany”.

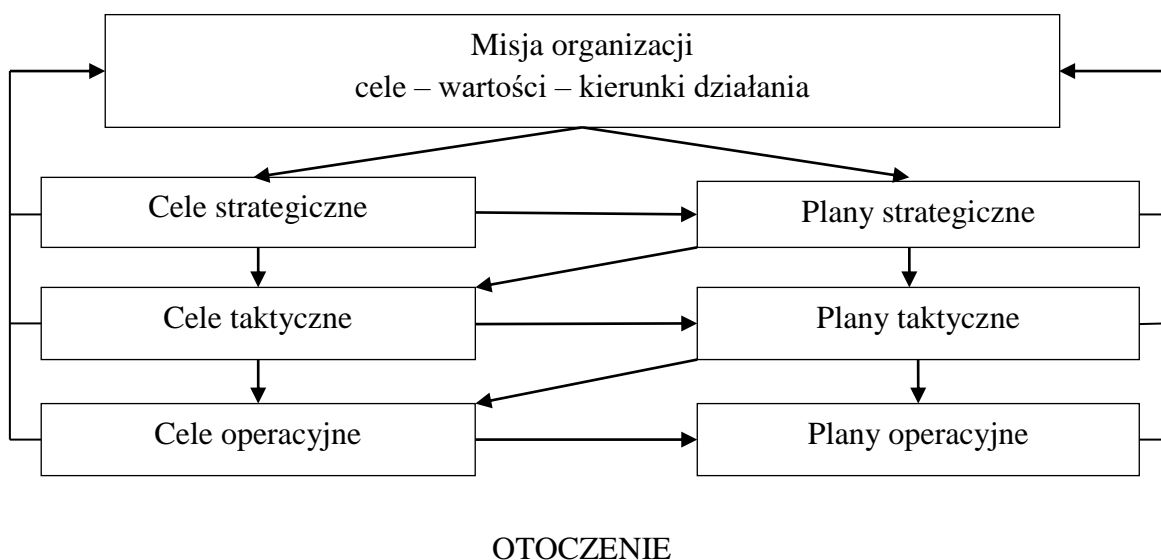
Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Planowanie jest działalnością wieloetapową i złożoną, a dodatkowo w literaturze przedmiotu napotkać można wiele różnych propozycji w tym zakresie. Sposób planowania w przedsiębiorstwie w dużej mierze uzależniony jest od jego wielkości i zróżnicowania prowadzonej działalności oraz jego struktury organizacyjnej. Klasycznie wyróżnia się trzy poziomy planowania i planów w przedsiębiorstwie (rysunek 4.2). Współczesna tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych czy zastosowania struktur sieciowych powoduje jednak, że w praktyce poziom taktyczny bywa pomijany i z poziomu strategicznego następuje bezpośrednio przejście do planów operacyjnych. W małych przedsiębiorstwach też nie ma niejednokrotnie konieczności stosowania wszystkich trzech poziomów planowania, a cały system planów jest uproszczony.



Rysunek 4.1. Ogólna procedura planowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Procedura sporządzania planów, cechy dobrego planu” (s. 123), J. Kosiński, 2001b, w: M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (s. 122-127), Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.



Rysunek 4.2. Poziomy planowania w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 191), R.W. Griffin, 2017, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.

Plan zdefiniować można jako optymalny (wystarczająco dobry) projekt prowadzenia przyszłych działań, który został wybrany spośród wielu alternatywnych możliwości, respektujących obecne i przyszłe warunki działania. Innymi słowy plan jest decyzją (Koziołski, 2001a).

Oprócz podziału planów w zależności od szczebla zarządzania wyróżnia się plany (Kisielnicki, 2008):

- ze względu na horyzont czasu: długookresowe, średniookresowe, krótkookresowe, operatywne (operacyjne);
- ze względu na problem: produkcyjne, marketingowe, logistyczne, finansowe itp.;
- ze względu na przeznaczenie: np. uruchomienie produkcji nowego wyrobu, wybudowania nowego supermarketu.

Plany długookresowe to zazwyczaj plany strategiczne wybiegające w przyszłość ok. 5 i więcej lat⁸, plany średniookresowe to plany taktyczne z horyzontem czasu 1-5 lat, a plany operacyjne to plany krótkookresowe – obejmują czas do 1 roku. Wyróżniane są również plany działania, które służą do wdrożenia wszystkich innych planów (Griffin, 2017; Kisielnicki, 2008).

Plany mogą mieć różny poziom szczegółowości. Dlatego też wyróżnia się plany (Robbins i in., 2002):

- szczegółowe – z wyraźnie określonymi celami, co powoduje, że nie ma w nich niejednoznaczności i możliwości popełnienia błędów podczas ich interpretacji. Dużym dla ich realizacji zagrożeniem jest zmienność warunków działania (np. w bliższym otoczeniu);
- kierunkowe – zawierają ogólne wskazówki dotyczące kierunku działań, nie wskazują konkretnych celów lub konkretnych sposobów postępowania. Stosowane są przy dużej nieprzewidywalności warunków działania, co daje możliwość elastycznej realizacji zamierzeń.

Plany mogą też mieć charakter trwale obowiązujących i jednorazowy (Robbins, DeCenzano, 2002). Plany jednorazowe zazwyczaj wynikają ze szczególnych sytuacji i mogą dotyczyć jednostkowych przedsięwzięć. Plany obowiązujące są stosowane w sposób ciągły. Wskazują, jak realizować wielokrotnie powtarzające się czynności lub przedsięwzięcia. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

Planowanie jest wybieganiem myślą w przyszłość i podaje, co organizacja będzie robić w przyszłości. Różni się zatem od przewidywania i prognozowania, które przez ekstrapolację lub intrapolację starają się wskazać, co zdarzy się w przyszłości (Strategor, 1995). W procesie planowania niezmiernie ważne jest jednak posiadanie informacji na temat sytuacji i możliwości organizacji, a także sytuacji panującej w otoczeniu.

Szczególną formą planu jest biznesplan, czyli długofalowy i kompleksowy plan działalności gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego, sporządzany z uwagą wszechstronnej oceny sytuacji strategicznej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo (Ciosk, 2015). Biznesplan to „element planowania strategicznego będący zestawem dokumentów, w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej” (Matejun, Staroń, 2009, s. 31). Stanowi on punkt wyjścia do przygotowania projektu działalności gospodarczej, decyzji o założeniu lub rozwoju działalności gospodarczej, otrzymania kredytu, pozyskania inwestorów, uzgodnień pomiędzy partnerami

⁸ Planowanie strategiczne w Polsce w I dekadzie XXI wieku było krótsze i obejmowało perspektywę 3 lat („Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw”, K. Krzakiewicz, S. Cyfert, J. Kraśniak, 2006, *Przegląd Organizacji*, 2), co prawdopodobnie wynika z cech polskiej orientacji temporalnej.

gospodarczymi, kontroli środków finansowych, ustalenia wartości biznesu (Multan, 2017). Biznesplan jest formą szczegółowego zobrazowania sposobu postępowania, wyznaczającego, jak przedsiębiorstwo powinno realizować założone cele. Pełni funkcję „nawigatora” pomagającego w przygotowaniu planu rozwojowego, opracowaniu szczegółowego projektu badań i działań marketingowych oraz skonstruowaniu operacyjnej koncepcji działalności. To formalny dokument, w którym – opierając się na danych historycznych i diagnozie panującej sytuacji – zamieszcza się projekcję celów przedsięwzięcia oraz prezentuje sposoby ich osiągnięcia. Sporządzenie biznesplanu jest konieczne, gdy: zakładane jest nowe przedsiębiorstwo, podczas łączenia się organizacji, przedsiębiorstwo próbuje pozyskać zewnętrzne środki na finansowanie swojej działalności lub przedsięwzięć narażonych na ryzyko, działalność gospodarcza znajduje się w krytycznym okresie. Biznesplan jako produkt końcowy jest przedkładany bezpośrednio końcowym odbiorcom, jakim są np.: bank, urząd miejski czy partner handlowy (Ciosk, 2015). Pełni on wówczas funkcje zewnętrzne (zwłaszcza informacyjną i decyzyjną). W przypadku gdy biznesplan wykorzystywany jest przez kadrę kierowniczą jako wewnętrzny dokument planistyczny, mowa jest o jego funkcji wewnętrznej (do wskazanych wcześniej – informacyjnej i decyzyjnej – zaliczyć dodatkowo należy: kierowania, twórczą, rachunku ekonomicznego) (Matejun, Sochacka, 2009). Do sporządzenia biznesplanu wykorzystać można oprogramowanie komputerowe celowo do tego utworzone.

4.2. Planowanie na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym

Planowanie strategiczne to „proces ustalania długookresowych celów przedsiębiorstwa, dokonywania systematycznej analizy otoczenia i potencjału firmy oraz podejmowania decyzji co do alokacji zasobów i sposobów realizacji założonych celów” (Penc-Pietrzak, 2010, s. 14). Uszczegóławiając to, sens planowania strategicznego sprowadzić można do: 1) ustalenia celów przedsiębiorstwa i wypracowania strategii ich osiągnięcia, 2) przełożenia strategii na szczegółowe programy operacyjne i zapewnienia ich realizacji (Lisiński, 2004).

Punktem wyjścia w planowaniu strategicznym jest ustalenie misji organizacji. Misja obrazuje podstawowy sens istnienia organizacji, który odróżnia ją od innych (Nasierowski, 2018). Wskazuje ogólny cel organizacji, oparty na przyjętych założeniach, dotyczących zamierzeń, umiejętności organizacji i jej miejsca w świecie (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997). Tradycyjnie pełne określenie misji organizacji zawiera (Bittel, 1989):

- opis podstawowych wyrobów oraz usług organizacji;
- funkcje, które będzie wypełniała;
- wskazanie rynków lub grup klientów, których będzie obsługiwała.

Przykłady określenia misji organizacji przedstawiono w tabeli 4.2.

Tabela 4.2

Przykład określenia misji organizacji – ORLEN Paliwa Sp. z o.o., IKEA Industry Poland Sp. z o.o.

<p>ORLEN Paliwa Sp. z o.o.</p>	<p>Dostarczając najwyższej jakości paliwa, napędzamy przyszłość. W naszej ofercie znajdują się tylko sprawdzone produkty najwyższej światowej jakości, przyjazne dla środowiska naturalnego. Paliwa płynne (benzyny i oleje napędowe) oraz olej napędowy grzewczy Ekoterm Plus nabywamy u krajowego lidera rynku paliwowego i jednej z 10 najnowocześniejszych rafinerii w Europie Środkowo-Wschodniej – PKN ORLEN S.A. Szacunek i zaufanie klientów jest naszym priorytetem. Dlatego stale podwyższamy standard i zakres obsługi naszych obecnych i przyszłych klientów. Zgodnie ze strategią ORLEN Paliwa Sp. z o.o. konsekwentnie budujemy naszą pozycję rynkową, kierując się zasadami etycznego biznesu.</p>
<p>IKEA Industry</p>	<p>Misją IKEA Industry jest tworzenie wyjątkowej wartości dla Klienta poprzez rozwój mocy produkcyjnych, będących naszą unikalną przewagą konkurencyjną. Razem – wnosimy wkład w cały łańcuch wartości, zapewniając wiedzę o produkcji i będąc dobrym przykładem we wszystkich aspektach biznesu. Wspólnie wyznawane wartości i kultura sprawiają, że IKEA jest tak wyjątkowa. We wszystkich jednostkach na całym świecie można spotkać współpracowników, którzy podzielają te same przekonania. Dlatego podczas rekrutacji przede wszystkim bierzemy pod uwagę wartości, a dopiero potem kompetencje i różnorodność. Nasi konkurenci mogą próbować kopiować nasz koncept, ale nigdy nie skopiują naszej kultury.</p>
<p>BZOMEX Sp. z o.o. Sp. k.</p>	<p>Dla firmy BZOMEX każdy Kontrahent jest najważniejszym Partnerem handlowym. BZOMEX jest całkowicie polską firmą. BZOMEX jest profesjonalną firmą zajmującą się dystrybucją artykułów spożywczych, mającą na celu dążenie do doskonałości w zakresie obsługi Klientów, kompleksowych rozwiązań logistycznych oraz dostarczania produktów najwyższej jakości w jak najniższych cenach. Cel ten osiągamy poprzez współpracę z najlepszymi koncernami branży spożywczej, wysokiej kulturze organizacyjnej oraz zaangażowaniu każdego pracownika w rozwój naszej firmy.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.ornenpaliwa.com.pl/PL/OFirmie/Strony/Misja.aspx (dostęp: 04.08.2020); www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/ (dostęp: 04.08.2020); www.bzomex.com.pl/pl/firma/atuty-misja-cele (dostęp: 04.08.2020).

Cele organizacji to zbiory zamierzonych konkretnych efektów działalności. Mogą one dotyczyć wielkości produkcji, asortymentu, wielkości zysku, udziału w rynku, poprawy jakości wyrobów, wprowadzenia na rynek nowego wyroby, realizacji inwestycji itp. Cele dają się wymierzyć i ustalić w czasie. Układ celów jest układem hierarchicznym, co oznacza, że cele niższego rzędu wynikają z celów rzędu wyższego (Bolesta-Kukułka, 1995). Cele strategiczne są celami wyznaczonymi dla najwyższego kierownictwa, np. zwiększyć zysk o 10%, otworzyć nową sieć punktów sprzedaży w ciągu najbliższych 5 lat.

Niektóre organizacji w procesie formułowania i wyboru swoich kierunków działania uwzględniają skonstruowane przez siebie systemy wartości. Wartości te mogą być jedynie deklaracjami organizacji albo też trwałym elementem jej kultury organizacyjnej. Ich przykład zawiera rysunek 4.3.



NASZE WARTOŚCI



ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Szanujemy naszych klientów, akcjonariuszy, środowisko naturalne oraz lokalne społeczności.



ROZWÓJ

Poszukujemy nowych możliwości.



LUDZIE

Naszymi atutami są: kompetencje, współpraca i uczciwość.



ENERGIA

Działamy z entuzjazmem.



NIEZAWODNOŚĆ

Można na nas polegać.

ORLEN. NAPĘDZAMY PRZYSZŁOŚĆ.

Rysunek 4.3. Wartości PKN ORLEN.

Źródło: www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Wartosci-i-zasady-postepowania-PKN-ORLEN-SA/Strony/Nasze-wartosci.aspx (dostęp: 04.08.2020).

Dla realizacji celów strategicznych tworzone są strategie (programy) – scharakteryzowane one zostały w ramach opisu procesu zarządzania strategicznego w punkcie 9.1 – i plany strategiczne (Stabryła, Walas-Trębacz, 2018). Plan strategiczny zawiera decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych (Griffin, 2017).

Cele strategiczne przekładane są na cele niższego rzędu, tzw. cele taktyczne, za realizację których odpowiada kierownictwo średniego szczebla zarządzania. Sposoby ich osiągnięcia opisane są w planach taktycznych. Plany te są planami średniookresowymi (obejmują 1-5 lat) i przedstawiają zadania, jakie należy zrealizować we wskazanym czasie, żeby osiągnąć cele strategiczne. Przykładowo, mogą zakładać zakup lub budowę sieci sklepów, rozbudowę posiadanych zakładów produkcyjnych, modernizację linii produkcyjnych.

Najniższym poziomem planowania jest planowanie operacyjne. Przygotowywane i realizowane jest ono na najniższym poziomie zarządzania (wykonawstwa). Plany operacyjne mają krótki zasięg i czas realizacji. Pozwalają osiągnąć cele operacyjne i zrealizować zadania planowane w ramach planów taktycznych. Przykładowo, w zakresie planowania produkcji

na poziomie operacyjnym przydziela się zlecenia produkcyjne, ustala kolejność, początek i koniec wykonywania zadań, jak również określa się i koryguje stan zapasów produkcji w toku (Kraszewska, 2008). Podział planów operacyjny wraz z ich charakterystyką przedstawiono w tabeli 4.3.

Tabela 4.3

Rodzaje planów operacyjnych

Rodzaje planów operacyjnych	Formy rodzajów planów operacyjnych	Charakterystyka
Plany jednorazowe dotyczą działań, które nie będą powtarzane w przyszłości	Programy	Plan jedнокrotnego użytku dla szerokiego zestawu działań, np. wprowadzenia nowego asortymentu produktów.
	Projekty	Plan o mniejszym zakresie i mniejszej złożoności niż program. Może być planem samodzielnym lub częścią programu, np. wprowadzenie nowego typu premii w dotychczasowym systemie premiowania pracowników.
Plany ciągłe dotyczą działań regularnych i powtarzalnych	Wytyczne polityki	Ogólna forma planu ciągłego, która określa ogólną reakcję organizacji na pewien problem lub sytuację. Mogą standaryzować proces decyzyjny, np. wytyczne dla komisji rozpatrującej odwołania petentów.
	Standardowe procedury działania	Plan przedstawiający kroki, jakie należy poczynić w określonych okolicznościach, np. procedura produkcji wyrobu.
	Przepisy i reguły postępowania	Plan przedstawiający dokładnie sposób wykonania określonych czynności, np. zakaz wykorzystania przez klientów stacji benzynowych telefonów komórkowych na ich terenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 206-209), R.W. Griffin, 2017, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.

W odniesieniu do działalności całego przedsiębiorstwa w latach 60. XX wieku dominowało planowanie długookresowe. Wzrost dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu organizacji spowodował, że jego skuteczność była coraz mniejsza. Doprowadziło to do zrodzenia się koncepcji zarządzania strategicznego. W międzyczasie natomiast zaczęto stosować zintegrowane systemy zarządzania strategicznego, które łączyły planowanie strategiczne z operacyjnym. Całościowy proces planistyczny objął następujące kroki (Strategor, 1995):

- diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w różnych strategicznych segmentach jego działalności;
- plan strategiczny, wskazujący miejsce, jakie organizacja chce zająć w swoich strategicznych segmentach;
- plan operacyjny, odnoszący się do programowania i koordynowania działań;
- budżet dla realizacji planu operacyjnego i stanowiący podstawę kontroli działań,
- synteza dokonana z użyciem klasycznych instrumentów finansowych: prognozy rachunków wyników i bilansów.

Można zadać pytanie: *jaki jest związek między planowaniem strategicznym a zarządzaniem strategicznym?* W literaturze przedmiotu można znaleźć opinię, że planowanie strategiczne rozpatrywać należy jako środek nie tworzenia nowej, lecz programowania już istniejącej strategii organizacji. Planowanie strategiczne służy zatem do wypracowania implikacji strategii w sposób formalny (Szarucki, 2012) i jest fazą procesu zarządzania strategicznego (Stoner i in., 1997). Kluczowym elementem zarządzania strategicznego jest natomiast zastosowanie myślenia strategicznego, wyrażającego się w procesie formułowania strategii organizacji. Problematyce zarządzania strategicznego poświęcono podrozdział 9.1.

4.3. Zasady planowania i cechy dobrego planu

H. Koontz oraz C. O'Donnell wyróżnili cztery zasady związane z funkcją planowania, którymi są (Lisiński, 2004):

- przyczynianie się do osiągnięcia celów – plan musi przyczyniać się do osiągnięcia celów poprzez celową i świadomą współpracę zespołów pracowniczych,
- prymat planowania – planowanie jest podstawą wszystkich innych funkcji zarządzania i jednocześnie ich elementem, tj. wszystkie inne funkcje przenikają planowanie i wszystkie inne funkcje przeplatają się wzajemnie oraz wzajemnie warunkują się;
- kompletność planowania – planowanie przypisane każdemu stanowisku kierowniczemu zmienia się w zależności od szczebla zarządzania i jest inne na różnych stanowiskach, stanowiąc jednocześnie spójny system budowania celów i sposobów ich osiągania;
- efektywność planowania – w efekcie planowania ważny jest nie tylko stopień osiągnięcia celów, ale także związany z tym koszt.

Do najistotniejszych zasad, które powinny zostać uwzględnione podczas planowania zaliczyć należy (por.: Martyniak, 1987):

- zasadę konkretności – cel powinien być sformułowany w sposób ścisły i w miarę możliwości wymierny, np.: skrócenie czasu oczekiwania na załatwienie sprawy o 50%;
- zasadę terminowości – każdy cel powinien mieć wskazany termin osiągnięcia;
- zasadę elastyczności – planując należy uwzględniać możliwość wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności;
- zasadę optymalnego horyzontu czasowego – należy poszukiwać optymalnego horyzontu czasowego, ponieważ im on jest większy, tym trudniej ustalić jest plan realny i zrealizować go w praktyce;
- zasadę zaangażowania – planowanie powinno obejmować okres niezbędny do ukończenia działania już rozpoczętego, w które zaangażowało się kierownictwo.

W wyniku procesu planowania powstaje plan lub wiązka planów. Do cech dobrych planów zaliczyć można (Kościński, 2001b):

- plany powinny być ambitne, ale wykonalne – zbyt asekuracyjny plan lub zbyt ambitny jest złym planem. Plany takie mogą prowadzić do złego wykorzystania zasobów, niskiej ekonomiczności działania lub zbyt wysokich kosztów działania, a w efekcie także do braku skuteczności w osiągnięciu celów;
- plany powinny być racjonalne – co oznacza, że powinny być oparte na wiedzy i starannie przeprowadzonych fazach zbierania oraz analizy informacji, stosowania sprawdzonych metod i wykorzystania pomocy specjalistów;

- plany powinny być elastyczne – czyli muszą dopuszczać konieczność wprowadzenia w nich zmian w przypadku nieprzewidzianych sytuacji – zawierać rezerwowe rozwiązania, zakładać rezerwy zapasów (np. środków finansowych na niespodziewane wydatki);
- plany powinny być spójne – czyli między poszczególnymi planami musi zachodzić zgodność w zakresie kierunków i sposobów działania;
- plany powinny być operatywne – tzn. tak sformułowane, aby po zapoznaniu się z nimi członkowie organizacji mogli przejść do ich realizacji;
- plany powinny być kompletne – powinny zawierać wszystkie istotne elementy. Przykładem braku kompletności może być niewskazanie źródeł finansowania przedsięwzięć albo pominięcie sposobów osiągnięcia założonych celów. Plany nie powinny zawierać nadmiaru wskazówek;
- plany powinny być terminowe – powinny zawierać terminy osiągnięcia celów oraz zakończenia etapów pośrednich;
- plany powinny być celowe – postulat ten jest szczególnym przypadkiem postulatu spójności planów i oznacza, że określone w planie sposoby działania powinny prowadzić do osiągnięcia przyjętych celów (także w planach wyższego rzędu);
- plany powinny być komunikatywne – tzn. opisane w języku zrozumiałym dla wykonawców;
- plany powinny być odpowiednio długookresowe – czyli stosownie do wagi przedmiotu planowania i rozległości problematyki należy sporządzić plan strategiczny lub operacyjny dla odpowiedniego horyzontu czasu;
- plany powinny być odpowiednio szczegółowe – im krótszy horyzont planistyczny, tym większy jest stopień wymaganej szczegółowości planu;
- plany powinny być sprawne – a więc powinny stanowić narzędzie sprawnego zarządzania.

Poprawnie zbudowany plan określa przynajmniej 10 czynników (Bittel, 1989):

1. Zasoby, które będą wykorzystane podczas realizacji planowanego działania (rzeczowe, finansowe, jak i niematerialne).
2. Metody, procesy i procedury, jakie będą zastosowane.
3. Zadania do wykonania z własną normą lub rezultatem do osiągnięcia.
4. Porządek lub kroki, które należy zachować.
5. Osoby, które będą odpowiedzialne za realizację planu i osiągnięcie celów oraz osoby realizujące zadania.
6. Ponowne określenie celu związanego z planem bądź sprecyzowanie lub przyjęcie tego celu stosownie do danego planu.
7. Miejsce realizacji działań.
8. Wiążące terminy, rozkłady i harmonogramy.
9. Punkty kontroli postępów.
10. Miary, które będą służyć kontroli postępów i weryfikacji osiągnięcia celów.

4.4. Przykłady metod wykorzystywanych w planowaniu

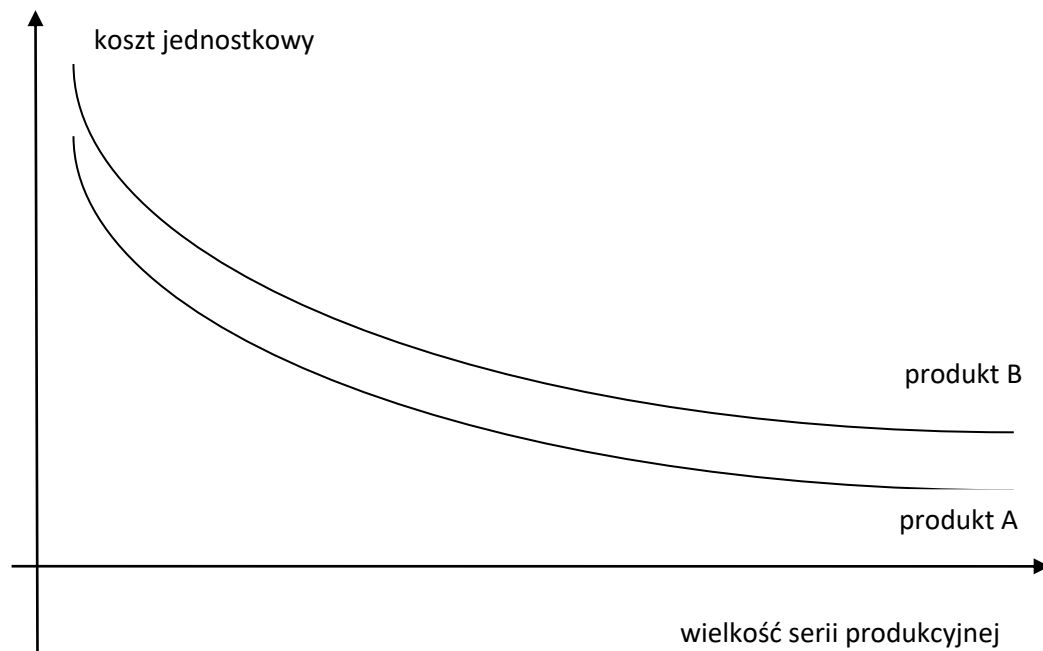
Metody planowania to usystematyzowane sposoby postępowania służące planowaniu. Mogą mieć one charakter ilościowy lub jakościowy i służą przede wszystkim do zbierania oraz analizy informacji na temat otoczenia organizacji, jak i jej wewnętrznych warunków, tworzenia wariantów strategii i planów działania wskazujących etapy postępowania oraz wyboru wariantu optymalnego.

W planowaniu niezbędna jest wiedza na temat przyszłości, np. preferencji klientów, spodziewanej wielkości popytu czy uwarunkowań demograficznych. W tym celu organizacje wykorzystują metody prognozowania. W biznesie zastosowanie znajdują trzy techniki (Bittel, 1989):

- prognozowanie metodą orientacyjną – dane zbierane są za pomocą wywiadów lub kwestionariuszy skierowanych do kadry kierowniczej, klientów, dostawców, sprzedawców itp. Badana jest niewielka część populacji (próbka), ale uzyskać można stosunkowo wiarygodne przewidywania np. na temat możliwego poziomu popytu na dany produkt;
- prognozowanie metodą historyczną – dane do analizy pozyskiwane są z systemów rejestrujących. Na ich podstawie badany jest trend zjawiska przy założeniu, że utrzyma się on w przyszłości;
- prognozowanie metodą analizy statystycznej – dla ustalenia relacji przyczynowo-skutkowych wykorzystywana jest analiza matematyczna.

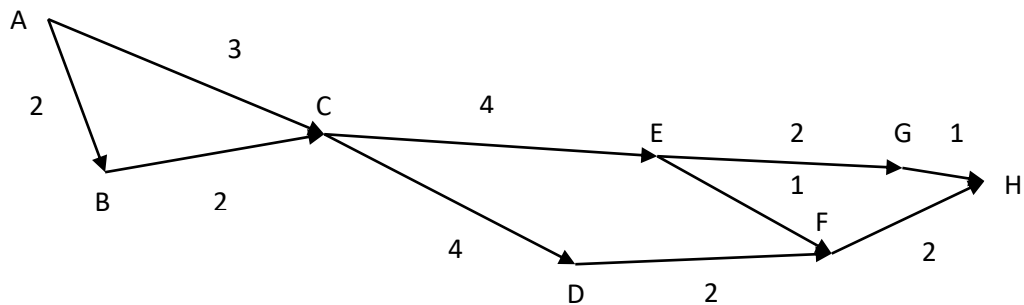
W planowaniu strategicznym zastosowanie znajduje kilkadziesiąt metod opracowanych dla celów analizy otoczenia przedsiębiorstwa (makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego) oraz analizy potencjału strategicznego organizacji. Wykorzystanie znajdują również metody zintegrowane, które łącznie pełnią pierwszą i drugą funkcję. Oto przykłady:

- 1) metoda PEST – służy do analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa. Koncentruje się na kluczowych segmentach otoczenia, jak otoczenie ekonomiczne, polityczne, socjokulturowe oraz technologiczne. Postępowanie polega na wyróżnieniu istotnych czynników z poszczególnych segmentów makrootoczenia, ustaleniu wpływu każdego z tych czynników na organizację, a także określeniu relacji pomiędzy organizacją a makrootoczeniem (Lisiński, 2004);
- 2) metody scenariuszowe – służą do oceny zachodzących w otoczeniu zmian, które mogą wpływać na organizację dzięki stworzeniu spójnego opisu przyszłości. Zazwyczaj wybiegają 5-15 lat w przód i budowane są zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, branży, gospodarki regionalnej, jak i gospodarki krajowej i globalnej (Penc-Pietrzak, 2010). Metoda ta rozbudowana została do kilkunastu typów scenariuszy;
- 3) krzywa doświadczeń – służy do analizy otoczenia konkurencyjnego. Krzywa ta jest wykresem (przykład przedstawia rysunek 4.4), który przedstawia kształtowanie się efektu doskonalenia organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do najbardziej typowych czynników wpływających na wielkość tego efektu zalicza się: wzrost skali produkcji, postęp techniczny i organizacyjny procesu produkcyjnego, jakość wykonania (Stabryła, 2002);



Rysunek 4.4. Przykład krzywej doświadczeń jako charakterystyka kosztu jednostkowego.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm* (s. 164), A. Stabryła, 2002, Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.

- 4) punktowa ocena czynników zewnętrznych – metoda obejmuje badanie wszystkich najistotniejszych czynników otoczenia organizacji (dalszego i bliższego), które uznane zostały przez kadre kierowniczą za ważne. Dla wyróżnionych czynników w ilości od 10 do 20 ustala się wagi ważności, a następnie każdy czynnik ocenia się z punktu widzenia koniecznej siły reakcji organizacji. Ocena ważona jest iloczynem wagi czynnika i jego oceny. Na podstawie analizy uzyskanego syntetycznego wskaźnika oceny organizacji dokonuje się rekonstrukcji jej strategii (Lisiński, 2004);
- 5) punktowa ocena czynników wewnętrznych – metoda jest analogiczna do punktowej oceny czynników zewnętrznych, ale czynniki wewnętrzne ustala się pod określeniu silnych i słabych stron organizacji (Lisiński, 2004);
- 6) analiza SWOT – to chyba jedna z najbardziej znanych i najczęściej stosowanych metod zintegrowanych, które łączą analizę organizacji i jej otoczenia. SWOT polega na ocenie słabych i silnych stron przedsiębiorstwa oraz sposobności (szans) i zagrożeń w jego otoczeniu. Podstawą analizy jest założenie mówiące, że strategia musi stworzyć odpowiednie powiązania między zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa a jego sytuacją w otoczeniu (Rokita, 2005).



Rysunek 4.5. Przykład planu sieciowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Krótki kurs zarządzania* (s. 97), L.R. Bittel, Warszawa-Londyn: Wydawnictwo Naukowe PWN – McGraw-Hill Book Company Europe.

W planowaniu operacyjnym szczególną rolę odgrywają harmonogramy. Tworzone są praktycznie na każdym szczeblu organizacji, ale czym bliżej stanowisk wykonawczych, tym bardziej są one szczegółowe. Harmonogramy operacyjne mogą mieć postać prostą lub złożoną i różnią się swoim zastosowaniem (Bittel, 1989):

- plany etapowe – organizują wykonywanie zadań szeregowo, tj. kiedy jedno zadanie zostanie wykonane zaczyna się następne, aż do zrealizowania całego planu;
- plany zazębiające lub równoległe – organizują zadania w sposób umożliwiający ich równoczesną realizację (tego typu plany często mają postać wykresów Gantta – zob. podrozdział 5.1);
- plany sieciowe (rysunek 4.5) – łączą koncepcję zazębiania z szeregiem czynników czasowo sekwencyjnych. Harmonogramy te wykorzystywane są w planowaniu przedsięwzięć złożonych, a najbardziej znane to wykres strzałkowy, CPM i PERT.

5. Organizowanie (Iwona Gawron)

5.1. Istota organizowania

Organizowanie jest procesem polegającym na grupowaniu działań i zasobów, które mają na celu uzyskanie określonego porządku w organizacji. Organizowanie polega na podziale pracy pomiędzy poszczególnymi pracownikami, wyznaczeniu zadań oraz określeniu uprawnień decyzyjnych (Nieżurawski, 2005). Jednym z narzędzi wspomagających proces organizowania, z którego mogą skorzystać menedżerowie jest cykl organizacyjny, opracowany na początku XX wieku przez H. Le Châteliera, składający się z następujących etapów (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999) (rysunek 1.1 podrozdział 1.3):

- wybór celu, do którego dążymy i który chcemy osiągnąć;
- zbadanie i analiza środków oraz warunków, które są niezbędne, żeby osiągnąć założony cel;
- przygotowanie odpowiednich środków i warunków, które są niezbędne w działaniu zorganizowanym;
- realizacja planu oraz stała kontrola otrzymanych wyników.


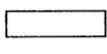



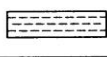

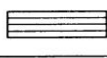

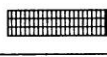

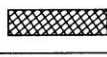

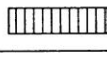

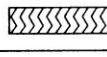

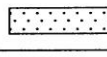

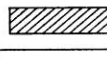

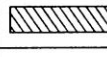

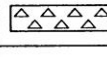

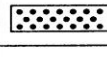

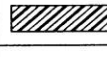

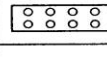

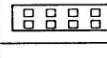

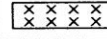
Koncepcja cyklu organizacyjnego zakłada, że – określając cel – należy zachować odpowiednią kolejność działania, gdyż wówczas proces osiąga wysoką skuteczność.

Zainteresowanie metodami, które umożliwiłyby usprawnianie organizacji pracy pojawiło się już na przełomie XVIII i XIX wieku np. w działalności R. Owena, który zajmował się rozplanowaniem przestrzeni roboczej, oraz Ch. Babbage'a, który zwrócił uwagę na wykorzystanie analizy stanu organizacyjnego w kierowaniu przedsiębiorstwem. Jednak to F.W. Taylor stworzył podstawy badania metod i mierzenia pracy, obserwując proces pracy i poszczególne ruchy robocze, a następnie przeprowadzał pomiary czasu ich trwania. Badania chronometrażowe, których twórcą był właśnie F.W. Taylor, miały na celu ustalenie dla każdej pracy najkrótszego czasu (czasu wzorcowego), w którym może ją wykonać najlepszy robotnik (Sajkiewicz, 1978). Badaniami nad zmęczeniem, a także ruchami robotników w czasie pracy (*time and motion study*) zajmowało się małżeństwo – Frank i Lilian Gilberthowie. W celu zbadania ruchów robotników w pracy Gilberthowie stosowali kamerę filmową i starali się wyszukać najbardziej ekonomiczne ruchy składające się na poszczególne zadania, aby zminimalizować zmęczenie i zwiększyć wydajność (Gawron, 2006). Gilberthowie wyodrębnili 17 typowych mikroruchów elementarnych (rysunek 5.1), zwanych therbligami (od anagramu ich nazwiska).

H. Gantt opracował kartę dziennej wydajności i metody graficznego przedstawiania zadań i przebiegu procesów produkcji, tzw. wykresy Gantta, które umożliwiają porównanie faktycznego przebiegu prac z planowanym (rysunek 5.2).

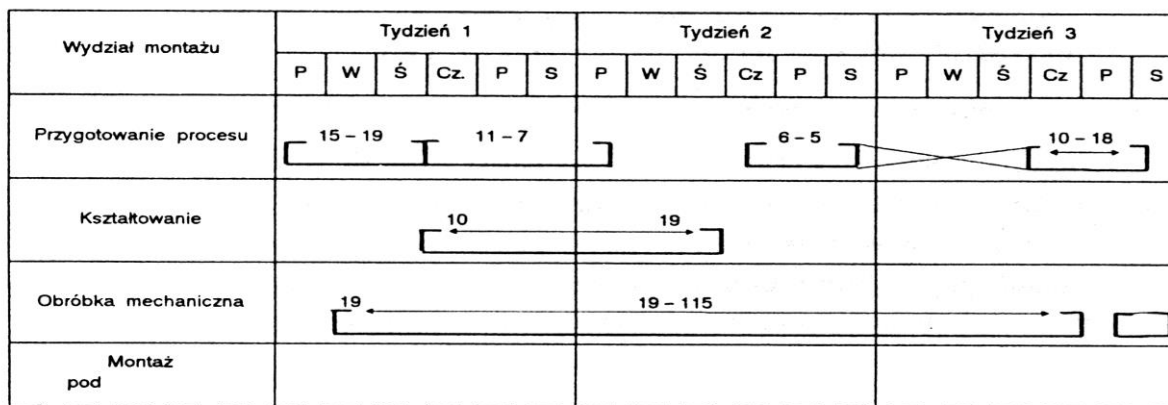
„Problemy, które stoją przed kierownictwem organizacji są czasami tak złożone, że bez znajomości różnorodnych technik postępowania nie jest oczywiście możliwe ich rozwiązanie przez najzdolniejsze nawet jednostki” (Mikołajczyk, 1981, s. 15). Stąd też ważne jest, aby zarządzający znali, a co bardziej istotne – stosowali w praktyce odpowiednie metody i techniki organizatorskie, aby móc rozwiązywać skomplikowane problemy organizacyjne. Według T. Kotarbińskiego, metoda to „systematyczny sposób postępowania, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów” (Martyniak, 1999, s. 7). Z kolei techniki organizatorskie to według Z. Mikołajczyk określone wzorce postępowania, na które składają się (1981):

- a) instrument badawczy – w postaci:
- modelu graficznego (np. formularze kart),
 - modelu fizycznego (np. makiety),
 - modelu matematycznego i przyrządów specjalistycznych;
- b) sposób wykorzystania tego instrumentu (konwencje postępowania).



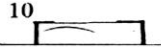
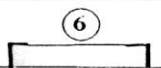
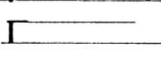


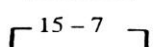
Lp.	NAZWA RUCHU	SYMBOL		OBJAŚNIENIE SYMBOLI	KOLOR	
		rysunkowy	literowy			
1	chwycić		Ch	ręka otwarta gotowa do uchwycenia przedmiotu		czerwony
2	puścić		P	ręka wypuszcza trzymany przedmiot		karbid
3	ustawić (nastawić)		N	ręka nastawia – ustawia przedmiot		niebieski
4	ustawić (wstępnie)		U	kręgiel ustawiony do góry		blado-niebieski
5	złączyć		Ł	różne części łączy się w całość		fioletowy
6	rozłączyć		R	jedna część jest wymontowana z całości		lekkofioletowy
7	wykonywać – używać		W	pierwsza litera słowa wykonywać		purpurowy
8	szukać		S	oko zwrócone w kierunku szukanego przedmiotu		czarny
9	wybrać		Wp	wybrać przedmiot		jasnoszary
10	transport z ładunkiem		Tł	ręka trzyma jakiś przedmiot		zielony
11	transport bez ładunku		Tb	ręka nieobciążona		oliwkowo-zielony
12	przystój nieunikniony		Pn	człowiek pochylony twarzą do podłogi		żółta ochra
13	przystój do uniknięcia		Pu	człowiek leżący podczas pracy (z własnej woli)		żółto-cytrynowy
14	trzymać		Trz	magnes przyciągający sztabki		żółta ochra
15	odpoczywać		O	człowiek siedzi odpoczywając		pomarańczowy
16	planować		Pl	człowiek myślący dotyka ręką czoła		brąz
17	kontrolować		K	soczewka powiększająca		ochra palona

Rysunek 5.1. Zestawienie therbligów.

Źródło: *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne* (s. 17), S. Sokołowska, 2004, Opole: Wydawnictwo Uniwersytet Opolski.



Objaśnienia:

-  – linia pogrubiona – ilość pracy wykonanej
-  – kąt prosty z prawej – planowany czas (data) rozpoczęcia procesu pracy
-  – kąt prosty otwarty z lewej – data, godzina planowanego zakończenia
-  – liczba jednostek do wykonania
-  – planowany czas trwania danego procesu wyrażony w jednostkach skali rysunku np. 6 dni
-  – linia niepogrubiona – planowany proces produkcji (pracy)
-  – czas zarezerwowany do wykorzystania w późniejszym terminie
-  – czas pracy produkcji (- od - do)

Rysunek 5.2. Wykres Gantta (fragmenty).

Źródło: *Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem. Pojęcia, Funkcje, Zasady, Zasoby* (s. 29), H. Bieniok (red.), 2003, Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

Pomiędzy metodami najogólniejszymi (zasadami) a metodami najbardziej szczegółowymi (technikami) można wyróżnić wiele kategorii pośrednich, tj. (Martyniak, 1987; 1999):

- zasady (reguły) – które zawierają ogólne wskazówki, wytyczne działań organizatorskich;
- strategie (podejścia i metodyki ogólne) – które określają etapy postępowania organizatorskiego oraz stosowane w tym postępowaniu zasady, metody i techniki;
- metody ogólne – które ukierunkowują działalność organizatorską w poszczególnych etapach postępowania;
- grupy (rodzin) metod szczegółowych – w tym metody, które wyrosły na polu nauki organizacji i poza organizowaniem nie znajdują zastosowania, tj. np. badanie metod pracy, mierzenie pracy czy analiza wartości organizacji. Druga część metod wywodzi się z dyscyplin zasilających naukę organizacji i zarządzania i mogą być wykorzystane w praktyce, np. w projektowaniu inżynierskim. Wśród nich można wyróżnić: metody heurystyczne (np. burza mózgów), metody ergonomiczne (np. dostosowanie stanowiska pracy do wymagań pracownika) i badania operacyjne (np. obliczenie najkorzystniejszego rozplanowania wielkości dostaw);

- metodyki szczegółowe – które określają sposób podejścia dla każdej z rodzin metod szczegółowych;
- grupy technik – znajdują się na niższym stopniu uogólnienia, np. techniki kart i wykresów przebiegu, techniki harmonogramów;
- techniki poszczególne – wchodzi w skład grup technik, np. techniki kart i wykresy przebiegu zawierają kartę przebiegu materiału, kartę przebiegu czynności i wykres sznurkowy.

Jedną z klasycznych metod organizatorskich jest badanie metod pracy. Obejmuje ono „systematyczne rejestrowanie, analizę i krytyczną ocenę istniejących lub proponowanych sposobów wykonania pracy oraz projektowanie i wprowadzanie w życie metod bardziej efektywnych” (Mreła, 1979, s. 40). Badanie metod pracy umożliwia podnoszenie wydajności pracy, a jego istota polega na podziale danego procesu pracy na mniejsze części składowe. W badaniu metod pracy najczęściej stosowane są: karty i wykresy przebiegu, a także krytyczna ocena i analiza metody dotychczasowej (Mreła, 1979). Odmianą badania metod pracy, wykorzystywaną w odniesieniu do wykonywania prac biurowych i procedur administracyjnych, jest badanie metod pracy biurowej, które polegają na analizie obiegu informacji, jak również organizacji poszczególnych stanowisk pracy biurowej (np. badanie ruchów). Kolejną metodą to badanie pracy. Są to metody oparte na klasycznym cyklu zorganizowanego działania, a wykorzystywane są do zwiększenia wydajności pracy ludzkiej i osiągnięcia większej sprawności działania przedsiębiorstwa poprzez obniżenie strat i lepsze wykorzystanie dostępnych maszyn i urządzeń. Wykorzystywana jest w tych metodach analiza, projektowanie oraz wprowadzanie w życie usprawnień prac zarówno indywidualnych wykonawców, jak i całych zespołów, a także przebiegu procesów materiałowych i informacyjnych. Celem tej metody jest osiągnięcie większej sprawności działania przedsiębiorstwa przy jednoczesnym zmniejszeniu pracochłonności i materiałochłonności wyrobu. Na pojęcie „pracochłonność wyrobu” składają się (Mreła, 1979):

- pracochłonność (materiałochłonność) podstawowa, czyli ilość pracy (materiałów), która przy danym wyposażeniu zakładu byłaby niezbędną, gdyby wyrób był idealnie skonstruowany i wytwarzany w najlepiej dobranych maszynach w sposób najbardziej sprawny i bez nieuzasadnionych strat czasu;
- pracochłonność (materiałochłonność) dodatkowa, spowodowana niedoskonałością projektu wyrobu (np. niekorzystna konstrukcja wyrobu lub też nieprzestrzeganie technologiczności konstrukcji);
- pracochłonność (materiałochłonność) dodatkowa spowodowana niedoskonałością metod wytwarzania (np. wybór niewłaściwej maszyny do danej operacji);
- pracochłonność (materiałochłonność) zbędna – czas tracony z winy kierownika (np. złe warunki pracy, brak wentylacji, nieodpowiednie oświetlenie i temperatura);
- pracochłonność (materiałochłonność) zbędna – czas tracony z winy robotnika (np. spóźnienia, niedbalstwo, nieuzasadnione przerwy w pracy).

Aby udoskonalic organizację stanowisk i procesów pracy, można zastosować pewien sposób postępowania, składający się z następujących etapów (Mikołajczyk, 1983):

- 1) faza określania – ustalająca ogólną charakterystykę problemu badawczego;
- 2) faza poszukiwań rozwiązania organizacji systemu w drodze ustalania różnych jej wariantów;
- 3) faza decyzji – realizacji (wybór najlepszego wariantu rozwiązania, zaprojektowanie, wdrożenie i kontrola funkcjonowania).

Działania w sposób zorganizowany usprawniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wpływają na doskonalenie poszczególnych etapów postępowania i wydajność pracy. Pogłębiając charakterystykę istoty organizowania, w tabeli 5.1 podano przykłady kilku definicji tego procesu. J. Koziński i T. Listwan (2005) w ramach funkcji organizowania zwrócili uwagę, że organizowanie jest tworzeniem instytucji, która co prawda jest działaniem jednorazowym, ale wymaga ciągłej obserwacji, uwagi oraz wprowadzania działań usprawniających. Co więcej, autorzy ci uważają, że organizowanie wymaga od zarządzających nadania utworzonej instytucji ustalonego porządku, czyli „organizacyjności”, która może wyrażać się poprzez:

- specjalizację – utworzenie odpowiednich stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych;
- konfigurację – ustalenie poszczególnych szczebli zarządzania;
- centralizację – wskazanie właściwego miejsca podejmowania decyzji w hierarchii organizacyjnej;
- standaryzację – stworzenie procedur, według których powinny funkcjonować instytucje, oraz formalizację, czyli spisanie dokumentów organizacyjnych.

Rozpatrując kwestię formalizacji działań organizacji należy zauważyć, że w różnych organizacjach mogą występować różne dokumenty organizacyjne. Wśród najczęściej spotykanych dokumentów organizacyjnych można wyróżnić (Kozuch, Cywoniuk, 2000):

- akt założycielski – (umowa spółki), który jest najważniejszym dokumentem formalnym organizacji, zawierającym dane dotyczące nazwy, typu działalności, siedziby, rodzaju działania i daty powołania do życia;
- regulamin organizacyjny – na który składa się schemat organizacyjny, procedury i instrukcje. Zawiera charakterystykę formalno-prawną przedsiębiorstwa oraz charakterystykę organizacji wewnętrznej z podziałem na poszczególne komórki organizacyjne;
- schemat organizacyjny – jest graficzną formą przedstawienia struktury organizacyjnej, w układzie poszczególnych elementów organizacyjnych i zależności występującymi między nimi;
- księga służb – jest zbiorem dokumentów szczegółowo określającym zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek;
- instrukcje – są to przepisy, które narzucają sposób realizacji celów i zadań.

Tabela 5.1

Przykłady definicji organizowania

Autor	Definicja organizowania
R.W. Griffin (1998, s. 330)	„Organizowanie to decydowanie o tym, w jaki sposób możliwie najlepiej pogrupować działania i zasoby organizacji”.
L.R. Bittel (1989, s. 114)	„Organizowanie jest procesem, poprzez który praca – w danej organizacji gospodarczej, instytucji niedochodowej czy agencji publicznej dzielona jest na poszczególne zadania i grupy związanych ze sobą zadań”.
J. Kisielnicki (2005, s. 22)	„Organizowanie – w ramach tej funkcji menedżerowie określają, kto i co powinien robić, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele. Organizowanie wymaga również, aby menedżer ustalił hierarchię celów i zadań”.
B. Kozuch, M. Cywoniuk (2000, s. 18-19)	„Organizowanie – czyli harmonizowanie działań i zasobów...”, „na proces organizowania składa się grupowanie działań i zasobów zmierzających do ustalania (lub modyfikowania) zbioru stosunków organizacyjnych, określających pozycje i role poszczególnych składników organizacji oraz procedur pełnienia tych ról, a także sieć kanałów komunikacji”.
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1999, s. 306)	„Proces organizowania obejmuje podejmowanie decyzji przez menedżerów o tworzeniu trwałych, zrozumiałych ram, w których członkowie organizacji mogą współpracować w dążeniu do wspólnych celów, aby organizacja mogła istnieć od chwili obecnej o dalekiej przyszłości. . .”. „W procesie organizowania menedżerowie powinni określić cele organizacji, strategie osiągnięcia tych celów oraz zdolność realizacji strategii”.
J. Koziński, T. Listwan (2005, s. 67)	„Organizowanie jako funkcja zarządzania jest uporządkowaną sekwencją działań prowadzących do utworzenia organizacji w znaczeniu rzeczowym (instytucji) oraz do nadania jej określonej struktury organizacyjnej – utworzenia organizacji w znaczeniu atrybutowym. . .”. „W najbardziej ogólnym znaczeniu organizowanie jako funkcja zarządzania polega na formowaniu czegoś zorganizowanego, tworzeniu (powoływaniu do życia) całości organizacyjnych (instytucji, przedsiębiorstw, organizacji non-profit) oraz ich strukturyzacji (wprowadzaniu przemyślanego porządku poprzez ustalenie elementów składowych, relacji między nimi oraz określonych zasad ich działania)”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

Warto również wspomnieć o przestrzeganiu obowiązujących w każdej organizacji przepisów bezpieczeństwa pracy, zbiorowych układów pracy oraz przepisów wynikających np. ze szkoleń branżowych. Należy zauważyć, że organizowanie polega na dążeniu do osiągnięcia określonego porządku oraz ładu w organizacji, czego efektem jest stworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

5.2. Pojęcie i rodzaje struktur organizacyjnych

Strukturę organizacyjną najogólniej można opisać jako wewnętrzną budowę organizacji. Na jej podstawie można określić, kto komu w organizacji podlega, jaki ma zakres obowiązków i odpowiedzialności. Struktura organizacyjna instytucji zapewnia racjonalny podział pracy w organizacji, ponieważ poszczególne zadania są przydzielone do realizacji odpowiednim osobom. Dodatkowo ogranicza dowolność działań, gdyż są one porządkowane i przebiegają według ustalonych zasad i wzorców (Kościński, Listwan, 2005). Struktura organizacyjna spełnia rolę integratora, gdyż spaja poszczególne, odcinkowe działania wykonywane przez różne podmioty w całość. K. Krzakiewicz i Sz. Cyfert traktują strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa jako „podstawowe narzędzie zarządzania i kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych, przez którą odbywa się proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania działalności członków organizacji” (2018, s. 49).

Przykłady wybranych definicji struktury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 5.2.

Tabela 5.2

Przykłady definicji struktury organizacyjnej

Autor	Definicja struktury organizacyjnej
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1999, s. 306)	„Struktura organizacyjna to układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje”.
J. Zieleniewski (1981, s. 43)	„Struktura organizacyjna to całokształt stosunków między elementami jakiejś całości i między elementami a całością rozpatrywany z określonego względu”.
T. Skarbek (1986, s. 171)	„Struktura organizacyjna to rozmieszczenie elementów składowych oraz zespół relacji zachodzących między nimi, charakterystycznych dla danego systemu (układu)”.
Strategor (1999, s. 281)	„Struktura organizacyjna jest całością funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji”.
K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (2018, s. 49)	„Struktura organizacyjna to budowa wewnętrzna całości zorganizowanej, tzn. rozmieszczenie elementów składowych organizacji wraz z zachodzącymi między nimi relacjami (więziami organizacyjnymi)”.
R.W. Griffin (1998, s. 330)	„Struktura organizacyjna to zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

Struktura organizacyjna dostarcza odpowiedzi na następujące pytania (Kościński, Jemielniak, 2011):

- Kto z kim może i powinien kontaktować się i współpracować, a jakie związki są zakazane?
- Kto, o czym i o kim decyduje i kto, komu, w jakiej sprawie i jak podlega?
- Kto, za co i za kogo odpowiada i w jaki sposób?
- Kto, co i od kogo wie i jak ma tę wiedzę wykorzystać?
- Jaki jest podział korzyści i przywilejów (materialnych, prestiżowych i innych) między członków organizacji?

Przywołane definicje struktury organizacyjnej wskazują na dwa podejścia co do rozumienia tego zagadnienia: postrzeganie struktur organizacyjnych jako elementów konstrukcyjnych oraz jako relacji zachodzących pomiędzy elementami składowymi w organizacji. A. Nalepka i A. Kozina zwrócili uwagę na potrzebę rozróżnienia pojęć „struktura organizacji” i „struktura organizacyjna”. Struktura organizacji (systemu) to, według wspomnianych autorów, „całokształt stosunków ilościowych i jakościowych między składnikami systemu wytwórczego wyznaczających ich miejsce w całości, rozpatrywany ze względu na przyczynianie się tych składników do powodzenia systemu” (Nalepka, Kozina, 2007, s. 11).

Podstawowym, a zarazem najmniejszym elementem w strukturze organizacyjnej jest stanowisko organizacyjne. Jest to miejsce zajmowane w danej organizacji przez pracownika, które nie jest do niego przypisane na stałe, ponieważ nieoczekiwana redukcja etatów w firmie czy też przesunięcia wewnątrz organizacji mogą spowodować zmiany na stanowiskach pracy. Stanowisko pracy określane jest przez zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, a także relacji (zależności służbowych) w stosunku do innych stanowisk.

W strukturze organizacyjnej można wyróżnić następujące rodzaje stanowisk: kierownicze, sztabowe i wykonawcze. Głównym zadaniem na stanowisku kierowniczym jest kierowanie całokształtem działalności i podejmowanie decyzji w tym zakresie. Zadania na stanowisku sztabowym mają charakter opiniodawczo-doradczy w zakresie realizowanych funkcji. Z kolei zadania na stanowisku wykonawczym wynikają z przydzielonych celów i funkcji (Nieżurawski, 2005). W tabeli 5.3 zaprezentowano przykładowy schemat opisu stanowiska pracy.

Aby uniknąć takich niepożądanych zjawisk, jak absencja pracownicza, znużenie pracą czy obniżenie jakości pracy, przy projektowaniu stanowisk pracy można zastosować różne podejścia, np. rotacja między stanowiskami pracy, rozszerzenie stanowiska pracy, wzbogacenie stanowiska pracy itp. (tabela 5.4).

Kolejnym elementem w strukturze organizacyjnej jest komórka organizacyjna, która składa się z grupy stanowisk organizacyjnych, skupionych wokół kierownika, który nimi kieruje. Grupy te są odpowiedzialne za realizację pewnych stałych funkcji w organizacji, są wyposażone w odpowiednie narzędzia, posiadają określony zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności (Nalepka, Kozina, 2007). Jednostkę organizacyjną tworzy z kolei grupa komórek i stanowisk organizacyjnych, na czele której stoi kierownik/menedżer wyższego szczebla.

Aby usprawnić procesy wewnątrz firmy, można dokonać grupowania, czyli łączenia pojedynczych stanowisk lub komórek organizacyjnych, zgodnie z pewnym logicznym układem. Proces ten nazywany jest też agregacją lub departamentalizacją (Nieżurawski, 2005). Wyróżnia się następujące kryteria grupowania w większe elementy organizacyjne (Kisielnicki, 2005):

- a) wiedza i umiejętności (np. w szpitalach oddziały: chirurgii, kardiologii itp.);
- b) przebieg procesu pracy (np. w zakładach produkcyjnych cięcie, spawanie);
- c) funkcje w systemie (np. marketing, kadry);
- d) czas pracy (np. zmiana dzienna, zmiana nocna);
- e) produkt (np. kremy, szampony);
- f) klient (np. indywidualny, hurtowy);
- g) rynek, obszar działania (np. Polska, Niemcy).

Tabela 5.3

Schemat opisu stanowiska pracy

OPIS STANOWISKA PRACY
Nazwa stanowiska:
Data sporządzenia:
Kod identyfikacyjny:
Nazwa jednostki/komórki organizacyjnej:
Zależność służbowa: Stanowisko podlega: Podległa jednostka organizacyjna: Podległa komórka organizacyjna: Podległe zespoły: Podległe stanowiska: Zastępstwa aktywne: Zastępstwa pasywne:
Kontakty służbowe z podmiotami zewnętrznymi: Kontakty służbowe z podmiotami wewnętrznymi:
Główny cel istnienia stanowiska:
Zadania na stanowisku pracy: Uprawnienia decyzyjne: Zakres odpowiedzialności:
Wymagania kwalifikacyjne Wykształcenie: Doświadczenie zawodowe: Uprawnienia zawodowe: Kursy i szkolenia zawodowe: Predyspozycje:
Wyposażenie stanowiska pracy i warunki pracy:
Trudności występujące na stanowisku pracy:

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.4

Podejścia stosowane przy projektowaniu stanowisk pracy

Rodzaje podejść stosowane przy projektowaniu stanowisk pracy	Charakterystyka
Rotacja między stanowiskami pracy	Systematyczne przechodzenie pracowników z jednego stanowiska na drugie.
Rozszerzenie stanowiska pracy	Przydzielenie pracownikowi większej liczby zadań do wykonania.
Wzbogacenie stanowiska pracy	Zwiększenie zakresu i różnorodności zadań, a także wpływu pracownika na wykonywaną pracę.
Podejście od strony cech stanowiska pracy	Uwzględnianie systemu pracy i preferencji pracownika.
Zespoły robocze	Grupa pracowników projektuje system pracy, który będzie wykorzystywany na wzajemnie ze sobą powiązanych stanowiskach pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 122), L. Nieżurawski, 2005, Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

W procesie grupowania należy zwrócić uwagę na kryteria, które zaprezentowano w tabeli 5.5.

Pomiędzy opisanymi elementami organizacji występują wzajemne powiązania, czyli więzi organizacyjne. Mianem „więzi organizacyjne” określane są „utrwalone drogi przepływu informacji, świadczeń lub dóbr między elementami organizacji, bądź między organizacją a otoczeniem, niezbędne do integrowania i (lub) koordynowania prowadzonej działalności” (Nieżurawski, 2005, s. 128). Najczęściej spotykanymi rodzajami więzi organizacyjnych są (por. Kozuch, Cywoniuk, 2000):

- Więzi służbowe (hierarchiczne) – które zachodzą między kierownikami na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej a podwładnymi. Cechą charakterystyczną tego rodzaju więzi jest podejmowanie decyzji przez przełożonego, jakie zadania, w jakim czasie i w jaki sposób powinny być zrealizowane przez podwładnych.
- Więzi technologiczne (techniczne) – zachodzą w sytuacji, kiedy proces (np. proces produkcji taśmowej) jest realizowany przez różnych wykonawców, którzy są ze sobą „technicznie” powiązani. Innymi słowy, więzi technologiczne integrują stanowiska pracy, które realizują poszczególne etapy procesu w przedsiębiorstwie.
- Więzi funkcjonalne – są to zależności, pomiędzy przełożonymi funkcjonalnymi a podwładnymi funkcjonalnymi. Zależność ta opiera się na fachowej, specjalistycznej wiedzy przekazanej podwładnemu funkcjonalnemu w celu wykonania zadania i sprawnego działania całej organizacji.
- Więzi informacyjne – polegają na wzajemnym przekazywaniu informacji na temat istotnych wydarzeń lub też stanów, wpływających na realizację zadań. Należy zaakcentować, że nie wszystkie informacje udostępniane są każdemu członkowi organizacji.

W praktyce, najpowszechniej występują więzi informacyjne i techniczne, zaś od więzi służbowych i funkcjonalnych zależy funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że ze względu na intensywność występowania więzi służbowych oraz funkcjonalnych wyróżnia się trzy sposoby zarządzania (por.: Koziński, Listwan, 2005):

- a) liniowe – polega na dominacji więzi służbowych w zarządzaniu, tzn. że przełożeni służbowi są równocześnie przełożonymi funkcjonalnymi, a więc udzielają specjalistycznej porady swoim podwładnym, nierzadko będąc wyłącznym źródłem pomocy. System ten stosowany jest w przedsiębiorstwach o nieskomplikowanym przedmiocie działalności;
- b) funkcjonalne – polegające na tym, że działania przełożonych służbowych są wspomagane przez sztaby doradcze (specjalistów, ekspertów). Wówczas podwładni mogą otrzymać specjalistyczne wsparcie bezpośrednio od jednostek sztabowych z pominięciem kierowników liniowych. Taki system zarządzania bardzo dobrze sprawdza się w sytuacji zmienności otoczenia, ale pociąga za sobą również ryzyko, że na pewnym etapie pracy podwładni będą mieli kilku przełożonych. Skutkiem tego mogą być trudności w ocenie pracy pracowników, a także egzekwowaniu odpowiedzialności;
- c) sztabowe – w przypadku sztabowego sposobu zarządzania specjalistyczna pomoc sztabów doradczych kierowana jest w kierunku podmiotów, którym są służbowo podporządkowane. Założeniem tego systemu jest możliwość udostępniania fachowej porady niższym szczeblom w hierarchii organizacyjnej za pośrednictwem przełożonych liniowych, żeby zachowana była jednolitość zarządzania oraz jednoosobowa odpowiedzialność.

Tabela 5.5

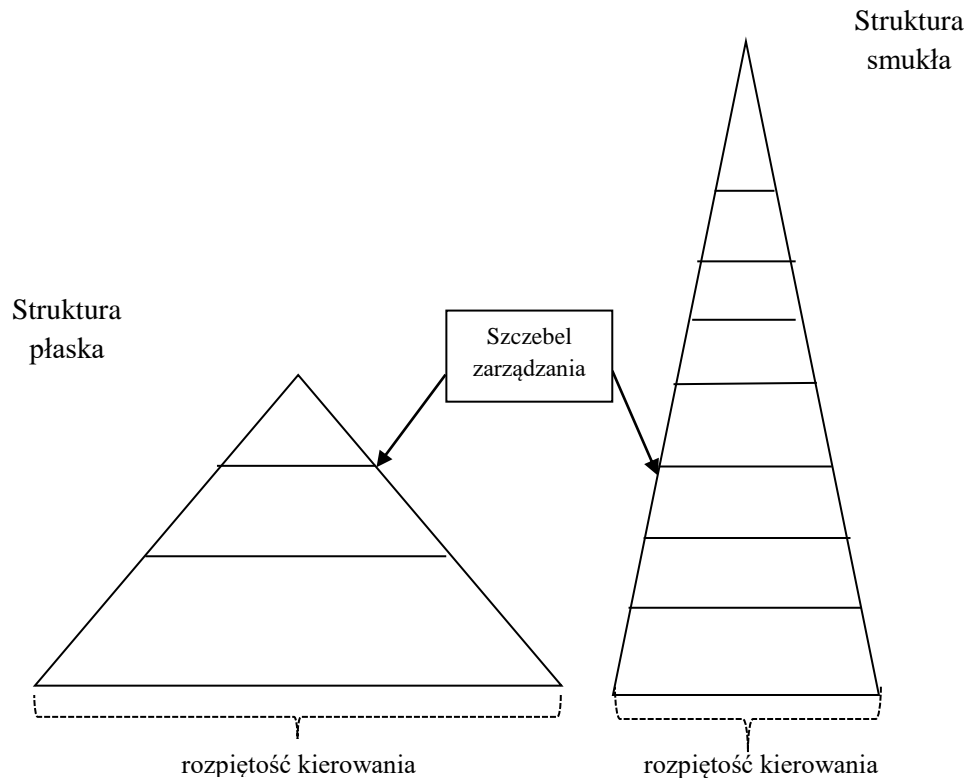
Kryteria grupowania – charakterystyka, zalety i wady

Kryteria grupowania	Charakterystyka	Zalety	Wady
Grupowanie według wyrobu	Grupowanie działalności wokół produktów lub grup produktów.	<ul style="list-style-type: none"> – Łatwość integracji i koordynacji działalności związanej z wyrobem. – Szybkość i skuteczność podejmowania decyzji. – Możliwość szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu a mające wpływ na produkt/usługę. – Każdy wydział związany z produktem (oraz tworzące go działy) mogą stać się ekspertami w zakresie wykonywania specyficznych produktów lub usług. – Tania i obiektywna ocena wyników w zakresie poszczególnych produktów. 	<ul style="list-style-type: none"> – Częste dublowanie funkcjonalnych działów podlegających szefom wydziałów tworzonych według produktu. – Nadmierna koncentracja menedżerów na własnych wyrobach. – Wzrost kosztów administracji.
Grupowanie funkcjonalne	Grupowanie stanowisk wymagających tych samych lub podobnych czynności.	<ul style="list-style-type: none"> – Jest to przedłużenie koncepcji specjalizacji. – Wygodny nadzór i koordynacja wykonywania podobnych do siebie zadań. – Możliwość zatrudnienia ekspertów z danej dziedziny w każdym dziale firmy. – Łatwiejszy nadzór w wąskim zestawie kwalifikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – Proces decyzyjny jest wolniejszy oraz zbiurokratyzowany. – Nadmierna koncentracja pracowników na swoich jednostkach. – Trudności w ocenie wyników pracy i rozliczaniu pracowników. – Brak wystarczająco specjalistycznego śledzenia procesu pracy przy prowadzeniu różnych linii produktowych.
Grupowanie według klientów	Grupowanie czynności w celu reagowania i wzajemnego oddziaływania ze specyficznymi klientami.	<ul style="list-style-type: none"> – Możliwość wykorzystania wiedzy wykwalifikowanych ekspertów. – Możliwość oceny wyników według poszczególnych klientów. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dość duża liczba personelu administracyjnego. – Możliwość zbytniego zaangażowania się organizacji w wybraną grupę klientów.
Grupowanie według lokalizacji	Grupowanie stanowisk na podstawie określonych lub miejsc lub obszarów geograficznych.	<ul style="list-style-type: none"> – Łatwość reakcji na indywidualne potrzeby klientów z różnych regionów świata. 	<ul style="list-style-type: none"> – Potrzeba licznego personelu administracyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Krótki kurs zarządzania* (s. 120-123), L.R. Bittel, 1989, Warszawa-Londyn: Wydawnictwo Naukowe PWN; *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 336-340), R.W. Griffin, 1998, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

W tym miejscu warto wspomnieć o zależnościach organizacyjnych, wśród których wyróżnia się (Stabryła, Trzcieniecki 1988):

- zależności funkcjonalne, które wynikają z podziału pracy, a do których przynależą zależności doradcze, informacyjne i operacyjne;
- zależności hierarchiczne, wynikające z podziału władzy w organizacji (klasa zależności decyzyjnych), do których można zaliczyć zależności rozkazodawcze i regulacyjne.



Rysunek 5.3. Struktury płaskie i smukłe.
Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej ogólny podział struktur organizacyjnych, który wyłania się w literaturze przedmiotu wskazuje na występowanie dwóch typów struktur organizacyjnych: struktur płaskich i struktur smukłych. Struktury płaskie cechuje występowanie stosunkowo niewielkiej liczby szczebli zarządzania i dużej rozpiętości kierowania. Struktury smukłe charakteryzują się z kolei dużą liczbą szczebli zarządzania i stosunkowo małą rozpiętością kierowania. Na rysunku 5.3 zaprezentowano przykłady struktury płaskiej i smukłej.

Podjmując próbę wskazania lepszej struktury z punktu widzenia skuteczności zarządzania, w tabeli 5.6. dokonano zestawienia zalet i wad struktury płaskiej oraz smukłej.

Tabela 5.6

Struktury smukłe i płaskie – zalety i wady

Rodzaj struktury	Zalety	Wady
Struktura płaska	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzi do wyższego poziomu morale i wydajności pracownika, – większa elastyczność i szybkość reagowania na zmiany, – krótka droga przepływu informacji i mniejsze ryzyko powstania szumów informacyjnych, – niskie koszty zarządzania, – szybsze rozpowszechnianie innowacji usprawniających działalność organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – bardzo ograniczone możliwości osobistej, bieżącej kontroli i nadzoru kierownika, – wymiana informacji między kierownikiem a podwładnym, może być utrudniona, – mniejsza możliwość wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji.
Struktura smukła	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wnikliwej kontroli pracy podwładnych przez kierownika, – bezpośrednie oddziaływanie kierownika na podwładnych, – przejrzyste drogi awansu pionowego, – z powodu małej rozpiętości kierowania menedżerowie nie są przeciążeni i mają czas na podnoszenie własnych kwalifikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy z komunikacją, – długi przepływ informacji, – wysokie koszty zarządzania związane z dużą liczbą stanowisk kierowniczych, – możliwość pojawienia się konfliktów kompetencyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 67), A. Peszko, 2002, Kraków: AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne; *Podstawy zarządzania* (s. 289-291), A. Zakrzewska-Bielawska (red.), 2012, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.; *Podstawy zarządzania organizacją* (71-72), J. Koziński, T. Listwan, 2005, Wrocław- Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.

Generalnie ujmując, można zauważyć, że zwiększenie rozpiętości kierowania⁹ wpływa na zmniejszenie liczby szczebli zarządzania, a co za tym idzie – na „spłaszczenie” struktury organizacyjnej. Współcześnie przedsiębiorstwa dążą do uzyskania takiego właśnie typu struktury organizacyjnej z powodu licznych korzyści, które m.in. wpływają na sprawność zarządzania.

Kwestia rozpiętości kierowania zaprzętała głowę specjalistów organizacji i zarządzania. Już H. Fayol próbował określić optymalną rozpiętość kierowania: „Każda nowa grupa – złożona z dziesięciu, dwudziestu robotników, pociąga za sobą mianowanie nowego nadzorca czy majstra; dwu, trzech, czterech czy pięciu majstrów powoduje nominację jednego kierownika warsztatu” (Cielemęcki, 2008, s. 195). Z kolei A.V. Graicunas zaproponował matematyczny model – wzór do określenia liczby możliwych interakcji zachodzących pomiędzy menedżerem a podwładnymi (Griffin, 1998, s. 342):

$$I = N * (2N/2 + N - 1),$$

gdzie:

N – rozpiętość kierowania (liczba podwładnych),

I – łączna liczba interakcji (pojedynczych, krzyżowych, grupowych).

⁹ Rozpiętość kierowania to liczba podwładnych, którzy bezpośrednio podlegają przełożonemu (kierownikowi, menedżerowi).

Zakładając, że menedżer ma tylko dwóch podwładnych, liczba potencjalnych interakcji wynosi 6. Jeżeli natomiast liczba podwładnych wzrasta do 5, to wówczas występuje już 100 możliwych interakcji. R. W. Griffin wśród czynników wywierających wpływ na rozpiętość kierowania wyróżnia (1998):

- kompetencje przełożonych i podwładnych – im są one większe, tym szersza jest potencjalna rozpiętość;
- fizyczne rozproszenie podwładnych – im jest ono większe, tym węższa jest potencjalna rozpiętość;
- zakres pracy menedżera innej niż nadzorcza – im jest jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg;
- stopień pożądanej interakcji – im jest jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg;
- zakres występowania standardowych procedur – im ich więcej, tym szerszy potencjalny zasięg;
- prawdopodobieństwo nadzorowanych zadań – im ich więcej, tym szerszy potencjalny zasięg;
- częstość występowania nowych problemów – im większa, tym węższy potencjalny zasięg;
- preferencje przełożonych i podwładnych.

Obecnie przy projektowaniu struktury organizacyjnej uwzględnia się następujące uwarunkowania: stopień profesjonalizmu podwładnych, stopień wykszolenia i fachowości podwładnych, prostotę zadania, rozmieszczenie (lokalizację poszczególnych działań) w przestrzeni oraz istnienie norm i procedur (Bittel, 1989). Wybór odpowiedniej struktury organizacyjnej nie jest sprawą prostą, dlatego też przy wyborze struktury organizacyjnej uwzględnia się różne kryteria. W tabeli 5.7 zaprezentowano kryteria autorstwa P. Druckera.

Z rozpiętością zarządzania powiązana jest centralizacja i decentralizacja organizacyjna, a zatem układ władzy w organizacji. Centralizacja występuje w sytuacji, kiedy władza jest skoncentrowana w rękach najwyższego kierownictwa. Efektem scentralizowanej władzy w organizacji może być ograniczenie inicjatywy i kreatywności podwładnych oraz nieustanna kontrola ze strony menedżerów najwyższych szczebli. Decentralizacja z kolei to proces swobodnego delegowania władzy w organizacji. Taki sposób zarządzania pozwala na szybsze dostosowanie się organizacji do wciąż zmieniającego się otoczenia i preferencji klientów (Bittel, 1989).

Z uwagi na przewagę określonego typu więzi organizacyjnej, wyróżnia się następujące rodzaje struktur organizacyjnych: liniowa, funkcjonalna, sztabowo-liniowa, dywizjonalna oraz macierzowa.

Struktura liniowa jest najstarszym modelem, opartym na zasadzie jedności rozkazodawstwa, zgodnie z którą każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, od którego otrzymuje zadania do wykonania (Kožuch, Cywoniuk, 2000). Jest to struktura dosyć sztywna i ma zastosowanie w małych firmach (rysunek 5.4).

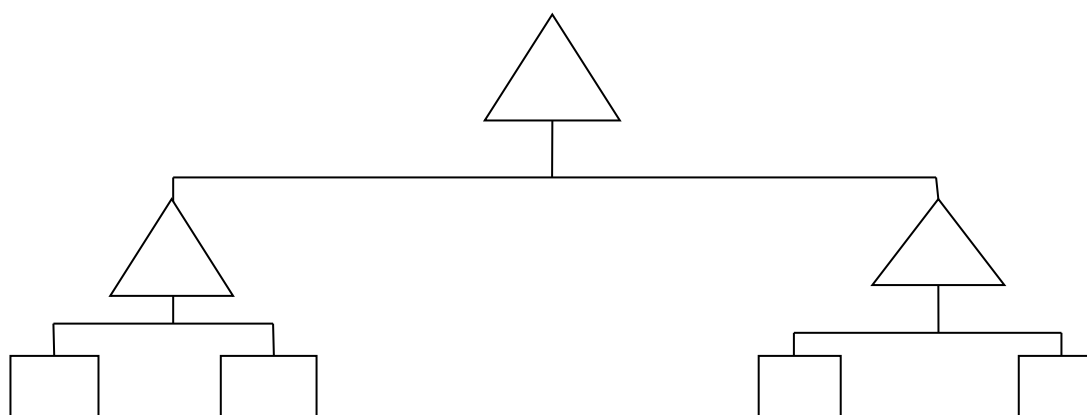
Głównymi zaletami struktury liniowej są: w pełni realizowana zasada jednoosobowego kierownictwa, łatwość ustalenia zakresu kompetencji i odpowiedzialności, możliwość szybkiego podejmowania decyzji i przekazywania dyspozycji oraz łatwość utrzymania dyscypliny. W strukturze liniowej władza zazwyczaj jest scentralizowana, a występująca wyraźna linia podporządkowania sprawia, że każdy zna swoje miejsce w hierarchii. Kierownicy bardzo szybko potrafią zniwelować błędy i pojawiające się trudności (Kosała, 2006).

Tabela 5.7

Kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze struktury organizacyjnej według P. Druckera

Kryteria wyboru struktury organizacyjnej	Opis
jasność	konstrukcja struktury organizacyjnej powinna wskazywać jasno miejsce, które człowiek ma zająć w organizacji
oszczędność wysiłku	wymagana jest, aby utrzymać kontrolę i minimalizować tarcia
ukierunkowanie spojrzenia na wyrób	skupienie uwagi na wyniku zamiast na wysiłku, skupienie uwagi na wyrobie a nie na procesie
zrozumienie	każdy członek organizacji powinien rozumieć na czym polegają zadania, które ma wykonać, oraz zadania organizacji jako całości
podejmowanie decyzji	koncentracja uwagi na właściwych problemach, działania wykonywane na najniższym szczeblu kierowania
trwałość	niezbędna w trakcie zawirowań umiejętność dostosowania się do nowych warunków
utrwalanie i samoodnowa	organizacja powinna sama przygotować przywódców dnia jutrzejszego, wspomagać ich rozwój i powinna być otwarta na nowe pomysły

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie organizacją* (s. 125), J. Kisielnicki, 2005, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego.



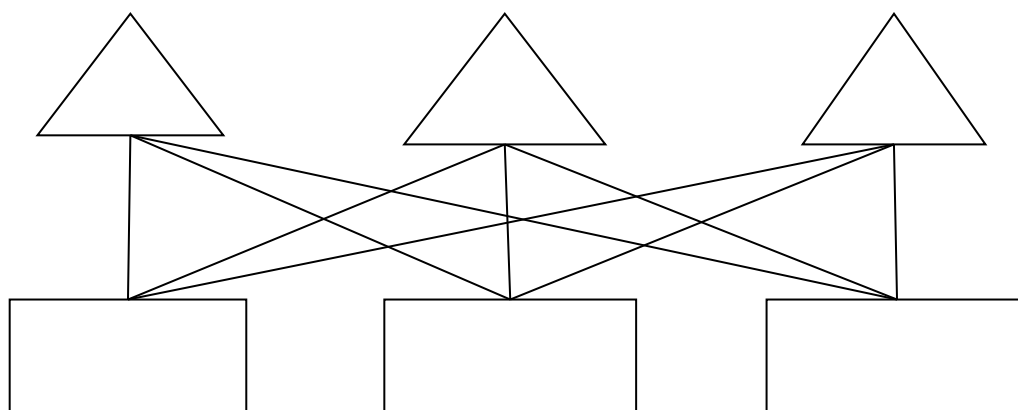
Rysunek 5.4. Struktura liniowa.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród wad wymienia się małą elastyczność, wysoką centralizację, która może spowodować, że w miarę rozrastania się organizacji kierownik nie będzie w stanie posiadać całej wiedzy na temat sytuacji w przedsiębiorstwie. Tego rodzaju okoliczności mogą wpłynąć niekorzystnie na rozwój organizacji, a nawet doprowadzić do zahamowania rozwoju. Z tego też względu struktury liniowe mają zastosowanie w małych firmach (Niezurawski, 2005).

W organizacjach o średniej i dużej wielkości nie ma możliwości, aby każdy pracownik podlegał tylko jednemu przełożonemu, więc naruszona zostaje zasada jedności rozkazodawstwa. Pracownik liniowy podlega jednocześnie kilku przełożonym, a każdy z nich jest odpowiedzialny za wybrany fragment funkcjonowania organizacji (Kisielnicki, 2005).

Przykład prostej struktury funkcjonalnej zaprezentowano na rysunku 5.5.

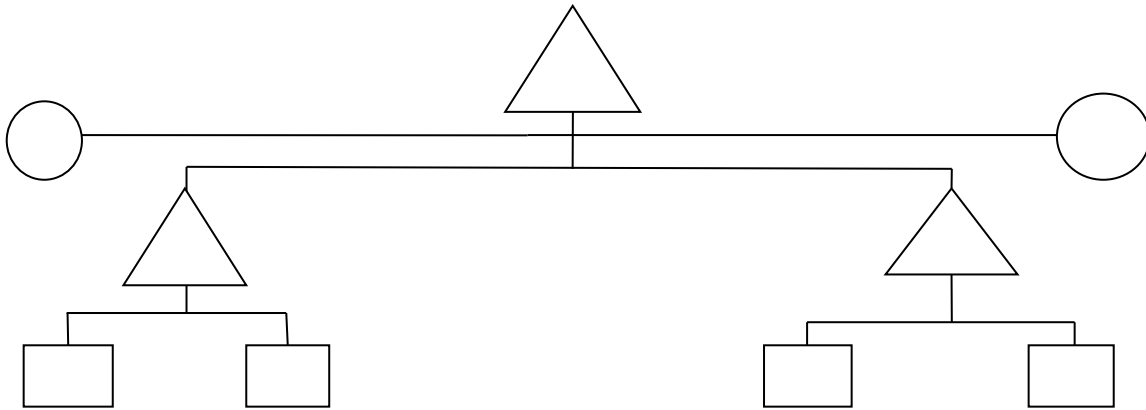


Rysunek 5.5. Struktura funkcjonalna.

Źródło: opracowanie własne.

„Podstawową zaletą struktur funkcjonalnych jest to, że sprzyjają one profesjonalnej specjalizacji członków organizacji oraz podmiotów funkcjonalnych, które coraz lepiej poznają przydzielone do realizacji działania i w miarę upływu czasu nabywają coraz wyższej technicznej biegłości w ich wykonywaniu” (Kościński, Listwan, 2005, s. 73). Pracownicy mają możliwość bezpośredniego kontaktu z przełożonymi (specjalistami), a przełożeni sprawują bezpośredni nadzór nad podwładnymi. „Kierownicy funkcjonalni mają prawo wydawać wiążące zalecenia kierownikom i pracownikom niższych szczebli, co prowadzi do sytuacji, że poszczególni pracownicy podlegają większej liczbie ośrodków dyspozycyjnych” (Krupski, 2004, s. 71). Organizacja jest bardziej elastyczna i kierownictwo szybciej może reagować na zmiany w organizacji (Niezurawski, 2005). W związku z nieprzestrzeganiem zasady jedności rozkazodawstwa mogą pojawić się różne trudności, np. możliwość wydania sprzecznych poleceń. Kierownicy mogą mieć problemy w sytuacji oceny pracowników, a pracownicy będą w stanie podważać autorytet przełożonych i manipulować poleceniami. W procesy decyzyjne zaangażowanych jest wiele podmiotów, co może być również przyczyną opóźnień i konfliktów w organizacji (Krupski, 2004). Pomiędzy kierownikami mogą wystąpić konflikty kompetencyjne, które w efekcie mogą wpływać niekorzystnie na podejmowane decyzje w organizacji (Kosała, 2006). „Daleko posunięta specjalizacja funkcjonalna bywa też przyczyną tego, że od naczelnego kierownictwa wymagany jest znaczny wysiłek skierowany na bieżącą koordynację współdziałania wysoce wyspecjalizowanych podmiotów organizacyjnych, co często dzieje się ze szkodą dla problemów strategicznych” (Kościński, Listwan, 2005, s. 73).

Połączeniem struktur liniowej i funkcjonalnej jest struktura sztabowo-liniowa (rysunek 5.6), w której łączy się zalety obu wymienionych struktur, przy jednoczesnym unikaniu wad.



Rysunek 5.6. Struktura sztabowo-liniowa.

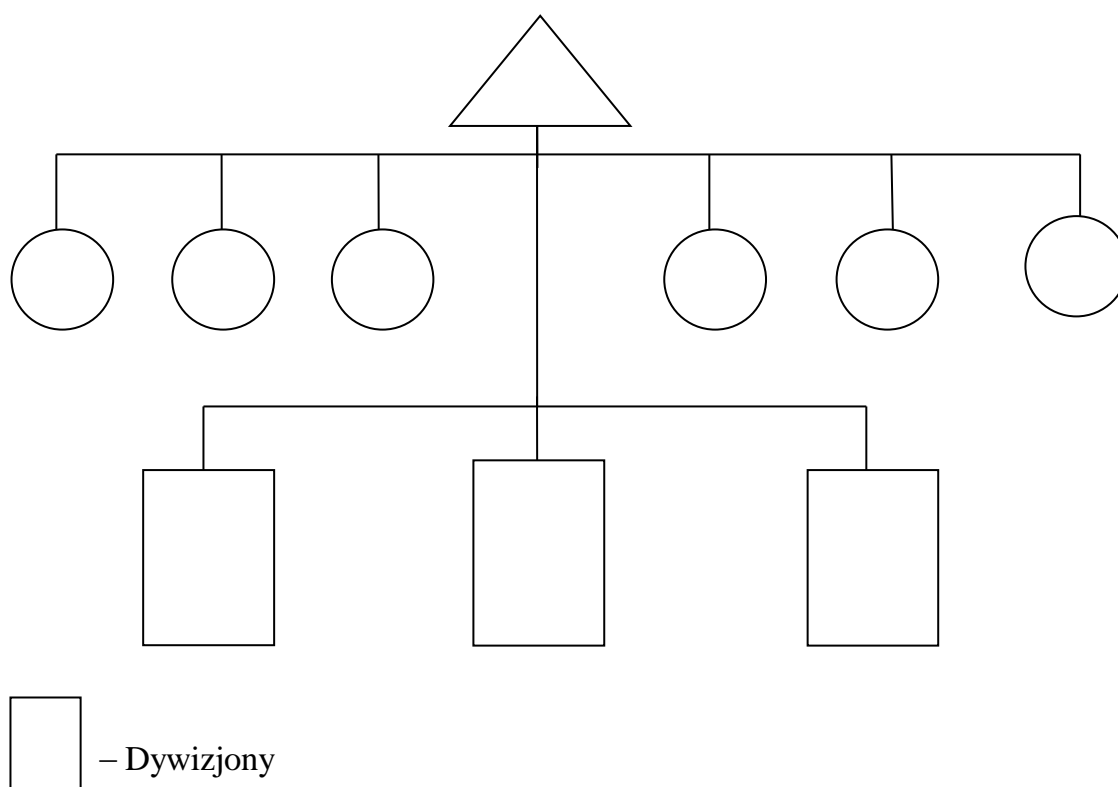
Źródło: opracowanie własne.

W strukturze tej zachowana jest zasada jedności rozkazodawstwa. Kierownicy liniowi otrzymują wsparcie w procesie zarządzania poprzez korzystanie ze specjalistycznej wiedzy, którą dysponują specjalnie utworzone komórki doradcze (sztaby). „Sztaby (jedno lub wieloosobowe) pozbawione prawa podejmowania decyzji nie ponoszą odpowiedzialności za funkcjonowanie stanowisk, komórek czy pionów organizacyjnych, spełniają funkcję opiniodawczo-doradczą, zbierając i przetwarzając informacje oraz opracowując na ich podstawie różnego rodzaju analizy czy projekty decyzyjne” (Cielemęcki, 2008, s. 190).

Zaletą struktury sztabowo-liniowej jest prosta i przejrzysta konstrukcja, jasny układ władzy oraz odpowiedzialności, możliwość korzystania z wiedzy wykwalifikowanych ekspertów. Kierownicy liniowi, wzmocnieni profesjonalnym wsparciem, szybciej podejmują decyzje, a organizacja szybciej dostosowuje się do zmiennych warunków otoczenia (Nalepka, Kozina, 2007). Wadą tej struktury jest tendencja do utożsamiania się komórek sztabowych z kierownikami liniowymi i powstawanie nieporozumień pomiędzy sztabami doradczymi a kierownikami liniowymi (Kozuch, Cywoniuk, 2000). Przygotowane przez sztaby doradcze analizy lub projekty decyzji mogą być bezkrytycznie przyjmowane przez kierowników liniowych lub odrzucane (Cielemęcki, 2008).

Odmianą struktury sztabowo-liniowej jest struktura dywizjonalna, która powstaje w wyniku wydzielenia w organizacji centrali oraz wyspecjalizowanych, względnie samodzielnych jednostek, tzw. dywizjonów (oddziałów). Dywizjony mogą być wyodrębniane w oparciu o kryterium produktów lub świadczonych usług, regionu geograficznego, jak również grup klientów (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997). Schemat struktury dywizjonalnej ilustruje rysunek 5.7.

Dzięki zastosowaniu struktury dywizjonalnej, organizacje mogą prowadzić całościową politykę, wspólnie wykorzystywać zasoby i szybciej reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu (Kisielnicki, 2005). Rozwiązanie tego typu ułatwia koordynację działań operacyjnych i kontrolę strategiczną, a także zmniejsza ryzyko poniesienia strat w działalności gospodarczej (Niezurawski, 2005). Zjawiska negatywne, związane ze stosowaniem struktury dywizjonalnej, w praktyce polegają na konkurowaniu dywizji o zasoby finansowe i na tym tle mogą pojawiać się konflikty. Sztaby doradcze mogą się nadmiernie rozrastać, co może generować wzrost kosztów w organizacji (Machaczka, 2001). Struktury dywizjonalne znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach bardzo dużych, które wytwarzają różnorodne produkty.

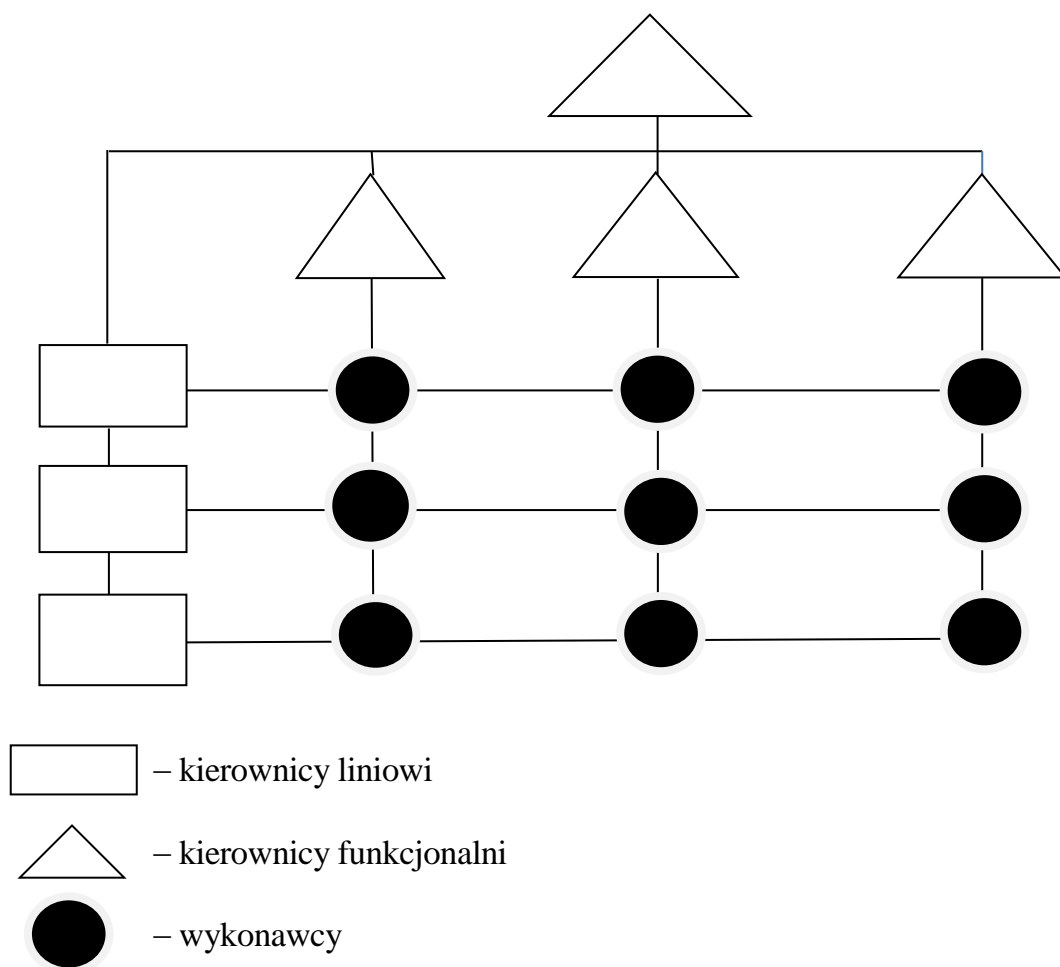


Rysunek 5.7. Struktura dywizjonalna.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną, stosunkowo nową, formą organizacyjną jest struktura macierzowa, która ma na celu „rozwiązywanie specyficznych problemów, przed jakimi stają instytucje badawcze, biura projektowe, firmy otrzymujące zlecenia od instytucji rządowych oraz wszelkie inne firmy regularnie zaangażowane w wykonywanie projektów jednorazowych, o ograniczonym czasie trwania” (Bittel, 1989, s. 132). Schemat tej struktury ma postać macierzy (rysunek 5.8), składającej się z kolumn i wierszy, w której kolumny przedstawiają więzi funkcjonalno-sztabowe, a wiersze więzi techniczno-służbowe (Nieżurawski, 2005).

W strukturze macierzowej zastosowano zasadę podwójnego podporządkowania podwładnych, ponieważ z jednej strony pracownicy (wykonawcy) podlegają kierownikom funkcjonalnym, a z drugiej kierownikom liniowym (kierownikom projektu). Cechą charakterystyczną struktur macierzowych jest integracja działań specjalistów, aby zrealizować większą ilość złożonych projektów (Nalepka, Kozina, 2008). Zaletą tej struktury jest duża elastyczność, ponieważ zespoły są tworzone na potrzeby projektu, które w razie potrzeby można przesuwac do tych zadań, które najbardziej potrzebują wsparcia. Zastosowanie struktury macierzowej w organizacji pobudza pracowników do współpracy interdyscyplinarnej, wpływa na zaangażowanie pracowników, wyzwala inwencję twórczą i rozwija umiejętności. Naczelne kierownictwo deleguje część uprawnień kierowniczych i tym samym może skoncentrować się na strategicznych celach firmy (Zakrzewska-Bielawska, 2012). Wadą struktury macierzowej jest naruszenie zasady jedności rozkazodawstwa, co może przyczynić się do powstania konfliktów kompetencyjnych.



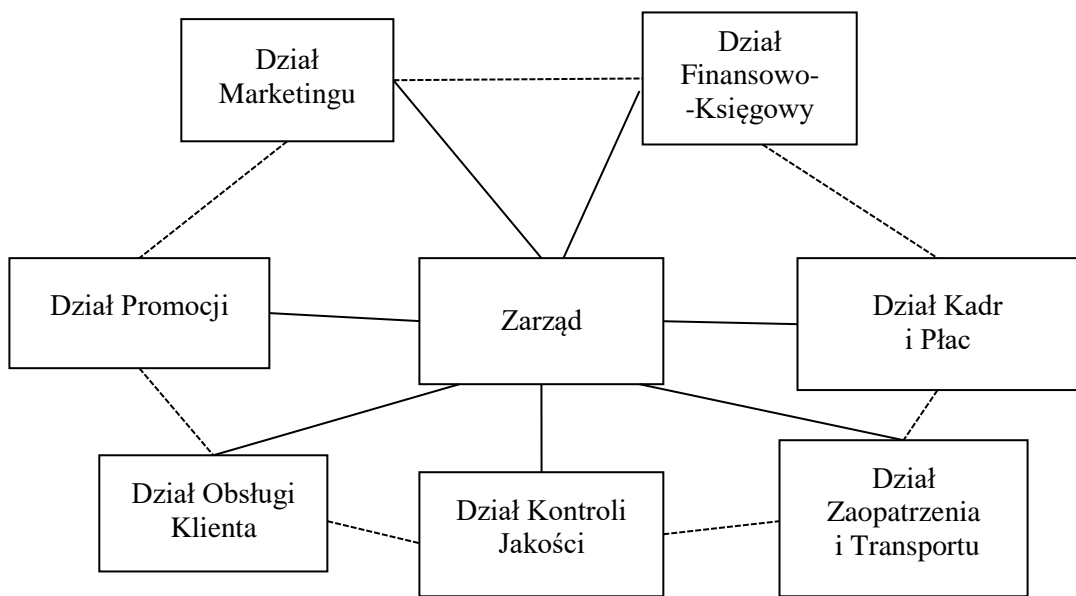
Rysunek 5.8. Struktura macierzowa.
 Źródło: opracowanie własne.

„Brak ściśle ustalonej hierarchii, przekazanej zainteresowanym do wiadomości, może grozić związaniem rąk kierownikom w wyniku sprzecznych dyrektyw i niedokładnie określonych zakresów odpowiedzialności” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 327). Struktury macierzowe mogą generować wysokie koszty zarządzania oraz wydłużać czas realizacji projektów (zadań). Pracownicy mogą mieć trudności we współpracy z kierownikiem projektu, wynikiem czego może być brak wzajemnego zaufania i trudności ze skompletowaniem grup projektowych. Wśród pracowników może pojawić się spadek efektywności, frustracja i ryzyko przeciążenia pracą.

5.3. Nowoczesne struktury organizacyjne

Zmiany w otoczeniu organizacji i nieustannie zmieniające się oraz rosące oczekiwania klientów spowodowały, że przedsiębiorstwa musiały dostosować się do nowych wymagań rynku. Jednym z głównych wyzwań zarządzania XXI wieku stało się kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych (Jarillo, 1988). Struktura sieciowa według P. Dwojackiego i B. Nogalskiego to „względnie trwale zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych” (1998, s. 69). Organizacja sieciowa jako układ podmiotów gospodarczych scharakteryzowana została w punkcie 8.3. W tym zaś miejscu

organizacja sieciowa rozpatrywana jest jako struktura organizacyjna (rysunek 5.9), a więc jako system relacji zachodzących między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, które posiadają duże zakresy autonomii, z dużą dozą powiązań ekonomiczno-finansowych (wzajemnym rozliczaniem transakcji zachodzących między jednostkami). Rozwiązanie to wzmacnia mechanizmy wewnętrznej koordynacji działań jednostek, osłabia zależności hierarchiczne, a dzięki temu zwiększa elastyczność funkcjonowania i szybkość dostosowania się do zmian w otoczeniu oraz wymagań rynkowych. Co ważne, tego typu struktura sprzyja nawiązywaniu relacji z podmiotami zewnętrznymi, a więc ułatwia wejście w układy kooperacyjne z innymi organizacjami. Zalety i wady struktury sieciowej przedstawiono w tabeli 5.8.



Rysunek 5.9. Struktura sieciowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy badania struktury organizacyjnej* (s. 108), A. Nalepka, A. Kozina, 2007, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

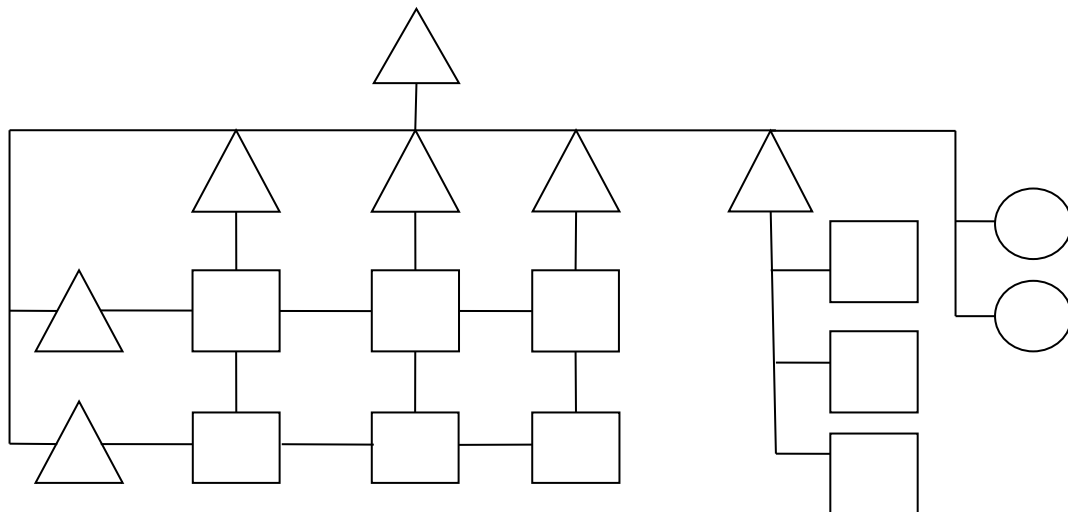
Ciekawym rozwiązaniem jest struktura hybrydowa, będąca połączeniem cech dwóch lub więcej podstawowych, typowych struktur organizacyjnych w jednym przedsiębiorstwie. Struktury hybrydowe są tworzone na podstawie kryterium funkcyjnego, przedmiotowego oraz terytorialnego i najczęściej stosowane są w dużych firmach (Stabryła, 1995). Ze względu na swoją wielowymiarowość „struktury hybrydowe są skomplikowane i zmuszają do zatrudniania bardzo sprawnego kierownictwa, zapewniającego efektywną koordynację działalności całego przedsiębiorstwa” (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 311). Rozpatrując wady i zalety struktur hybrydowych, należy wziąć pod uwagę zestawienie zalet i wad poszczególnych rodzajów struktur organizacyjnych, które są połączone w rozpatrywanym przedsiębiorstwie. Na rysunku 5.10 zaprezentowano schemat hybrydowej struktury organizacyjnej.

Tabela 5.8

Zalety i wady struktury sieciowej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność i efektywność działania, – szybsza dyfuzja wiedzy, – skrócenie przepływu strumieni informacyjnych, – wysoka specjalizacja i kompetencje uczestników sieci, – mała formalizacja, – przepływ zasobów między współpracującymi jednostkami ma charakter powtarzalny, ale nie doraźny, – otwartość na zmiany i prowadzenie innowacji, – wyższa jakość oferowanych produktów i oferowanej jakości sprzedaży, – autonomia polepsza wykorzystanie środków finansowych i poprawia wyniki finansowe, – ułatwienie w nawiązaniu relacji z podmiotami zewnętrznymi. 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy we współdziałaniu i możliwość uchylania się od odpowiedzialności, – problemy w planowaniu i koordynacji i zadań na odległość, – dominacja komunikacji nieformalnej, która nie pozostawia zapisu, co może być źródłem nieporozumień, – możliwość odczuwania przez pracowników braku przynależności do całego przedsiębiorstwa, – wzrost kosztów transakcji związany z prowadzeniem własnego rachunku ekonomiczno-finansowego, – duża autonomia poszczególnych jednostek i możliwość prób zdominowania i wyzysku słabszych jednostek organizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy badania struktury organizacyjnej* (s. 108-110), A. Nalepka, A. Kozina, 2007, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie; *Podstawy zarządzania* (s. 313-318), A. Zakrzewska-Bielawska, 2012, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.; „Organizacje sieciowe” (s. 113-115), B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, 2006, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 715.

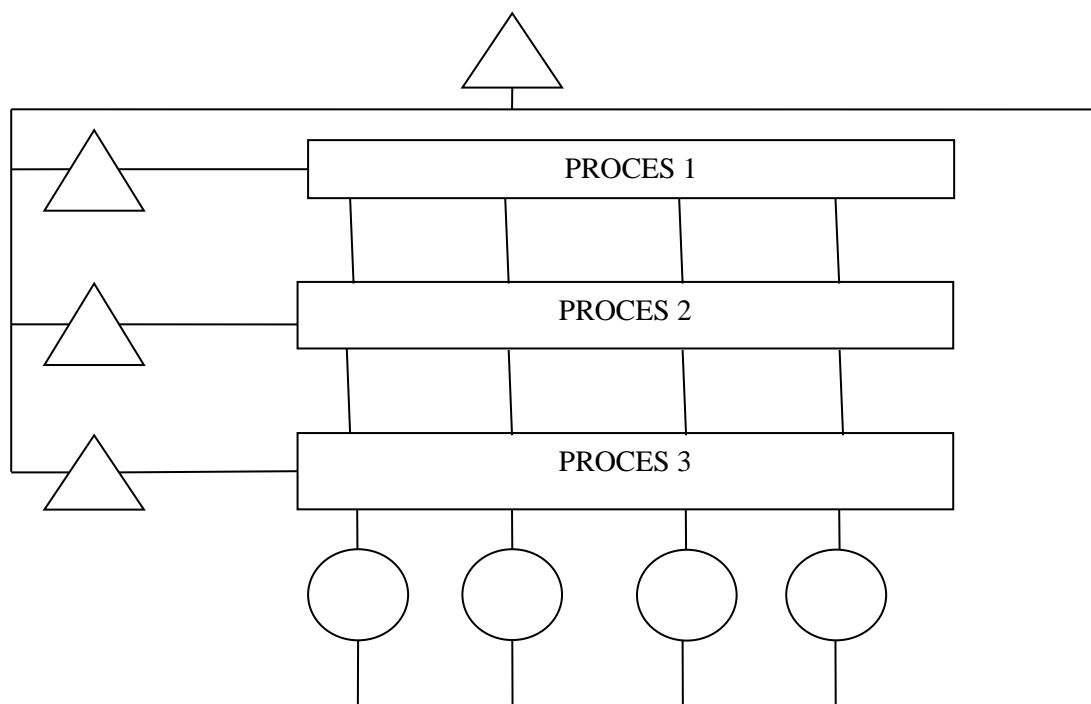


Rysunek 5.10. Schemat hybrydowej struktury organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

Na szczególną uwagę zasługuje struktura procesowa, która charakteryzuje się płaską hierarchią. Na pierwszy rzut oka podobna jest do struktury macierzowej, z tym, że w przypadku struktury macierzowej każdy pracownik w przedsiębiorstwie podlega dwóm lub kilku bezpośrednim przełożonym. Jak słusznie zauważył A. Piotrowicz (2003), w strukturze procesowej praca wykonywana jest przez zespoły złożone z pracowników, którzy są specjalistami w różnych dziedzinach, mają dużą swobodę działania i możliwość uzyskania pomocy od menedżerów.

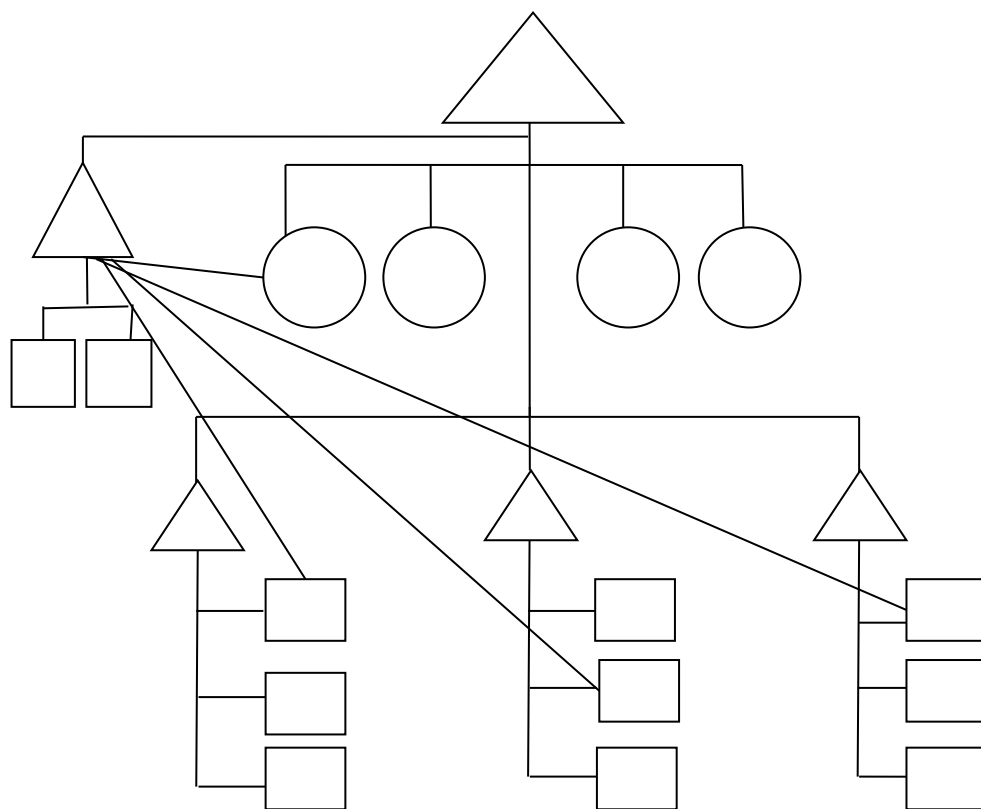
W strukturze procesowej odchodzi się od hierarchii, następuje redukcja etatów kierowniczych, a działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym, które są odpowiedzialne za wykonanie całej pracy (procesu). Wśród zalet struktur procesowych wymienia się dużą łatwość dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, orientację na klienta i poprawę jakości oferowanych produktów czy usług. Czasy trwania procesów ulegają znacznemu skróceniu, a pracownicy mają możliwość realizacji kilku zadań równoległe. Niewątpliwą zaletą struktury procesowej jest duża autonomia zespołów wielodyscyplinarnych, możliwość obniżenia kosztów działalności poprzez redukcję etatów kierowniczych i skrócenie drogi przepływu informacji. Do wad z kolei można zaliczyć wysokie koszty wdrażania i ryzyko dublowania zadań w trakcie realizacji procesów. Pracownicy mogą mieć jednak trudności w dostosowaniu się do pracy wielowymiarowej (Nalepka, Kozina, 2007). Na rysunku 5.11 zaprezentowano schemat struktury procesowej.



Rysunek 5.11. Schemat struktury procesowej.
Źródło: opracowanie własne.

Kolejna warta uwagi struktura to struktura zadaniowa (rysunek 5.12), która przez niektórych autorów traktowana jest wraz ze strukturą procesową jako tożsame i nazywane są strukturami procesowo-zadaniowymi. Według H. Bienioka i J. Rokity, struktura zadaniowa to „konkretne zespoły zadaniowe, zwane też problemowymi lub projektowymi, powoływane do realizacji określonych zadań wielowymiarowych” (1984, s. 104). Zespoły zadaniowe tworzone są przez pracowników firmy, ale również przez specjalistów z zewnątrz i mogą spełniać szereg funkcji oraz mieć różny zasięg. „Grupują one osoby i komórki organizacyjne realizujące wspólnie procesy (o charakterze stałym) i zadania (o charakterze doraźnym)” (Koźmiński, Jemieliński, 2011, s. 72-73). Zaletami omawianej struktury są: elastyczność, wykorzystanie fachowej wiedzy osób w zespołach zadaniowych, współpraca interdyscyplinarna, aktywność innowacyjna, wysoka motywacja zespołu oraz niskie koszty zarządzania. Mogą pojawić się trudności z pozyskaniem odpowiednich członków zespołu i zapewnieniem harmonijnej współpracy między osobami

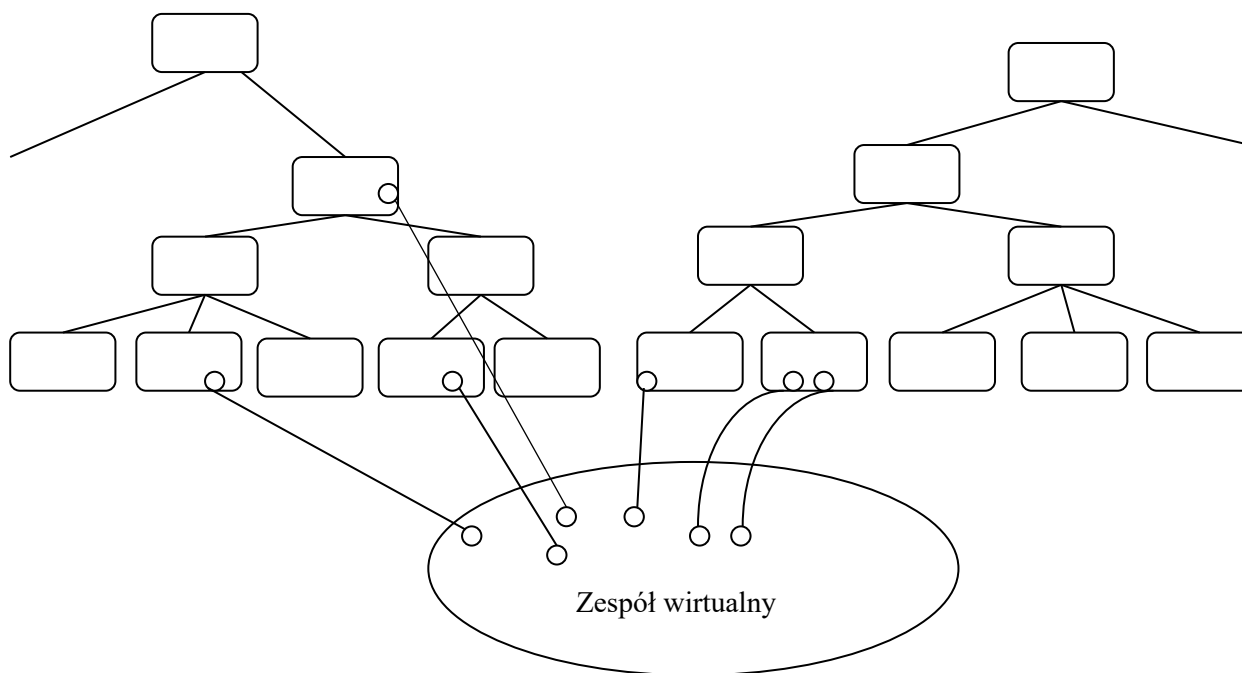
o różnej specjalizacji, którzy zajmują się złożonymi procesami lub zadaniami (Zakrzewska-Bielawska, 2012). „Tymczasowość stanowiąca istotę struktur zadaniowych pociąga za sobą liczne konsekwencje w postaci nietrwałości układu powiązań, zmienności składu uczestników czy heterarchii” (Lichtarski, 2009, s. 411). Poziom wykonywanych zadań może ulec pogorszeniu, a realizacja projektów może przedłużać się w czasie.



Rysunek 5.12. Schemat struktury zadaniowej.

Źródło: opracowanie własne.

Do powstania kolejnej, nowoczesnej, struktury wirtualnej przyczyniła się w znacznym stopniu technologia informacyjna, wyzwania współczesnego rynku oraz koncepcja organizacji wirtualnej. „Organizacja wirtualna jest tworzona na zasadzie dobrowolności, w której jej uczestnicy wchodzą ze sobą w różnego typu związki dla realizacji wspólnego celu” (Kisielnicki, 2005, s. 295). Według W. Grudzewskiego „organizacja wirtualna jest dynamicznym narzędziem, opartym na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków internetowych m.in. takich jak Internet, idealnym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku” (2002, s. 13). Organizacja wirtualna została scharakteryzowana w podrozdziale 8.4. Tu natomiast kilka słów zostanie poświęconych wirtualizacji działalności przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji, której wynikiem są struktury quasi-wirtualne. Wykorzystanie sieci i techniki komputerowej dało bowiem nowe możliwości uelastycznienia zatrudnienia i sposobu działania dzięki wykorzystaniu zespołów wirtualnych i telepracy. Przykładowo, powoływane w ramach struktury zadaniowej zespoły pracują zdalnie, wykorzystując specjalistyczne oprogramowania w celu wykonania powierzonych im zadań i komunikacji między członkami oraz organizacją. Zespoły te mogą być tworzone z pracowników własnej organizacji, jak też ich członkami mogą być zaproszeni do współpracy pracownicy innych przedsiębiorstw bądź instytucji (rysunek 5.13).



Rysunek 5.13. Struktura quasi-wirtualna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy badania struktury organizacyjnej* (s. 110), A. Nalepka, A. Kozina, 2007, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Zespół wirtualny bazuje na specjalistach, którzy w tradycyjnych organizacjach zajmują określone funkcje, natomiast w zespole wirtualnym okresowo realizują określone przedsięwzięcia, np. projekty.

Zespoły wirtualne to dopełnienie rozwiązań sieciowych. Uważane są za jedną z najbardziej elastycznych form organizacji pracy. Umożliwiają zwiększenie liczby osób zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia (projektu) bez wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej czy organizacji pracy. Pozwala także na lepsze wykorzystanie personelu, który może pracować przy realizacji kilku przedsięwzięć jednocześnie (Stefaniuk, 2014) i przy realizacji zadań stałych komórek funkcjonalnych. Struktura quasi-wirtualna jest bardzo dobrym wprowadzeniem organizacji przedsiębiorstwa do układów sieciowych i rozwoju kooperacji.

Zespoły wirtualne mają podobne wady i zalety do organizacji wirtualnych. Przedstawiono je w tabeli 5.9.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że elementy struktur zadaniowych można odnaleźć w koncepcji struktury hipertekstowej I. Nonaki, która polega na „kombinacji trwałego układu komórek z tymczasowymi zespołami zadaniowymi, dzięki czemu istnieje możliwość połączenia stabilności, przewidywalności i wydajności struktur hierarchicznych z elastycznością i kreatywnością struktur organicznych” (1994, s. 33). Struktura hipertekstowa „stanowi syntezę struktury biurokratycznej oraz zadaniowej, a kluczowym czynnikiem w procesie jej projektowania i wdrażania jest odpowiednia koordynacja czasu, przestrzeni oraz zasobów. Łączy zalety struktur biurokratycznych, jako narzędzi implementowania, gromadzenia i eksploatacji wiedzy oraz struktur zadaniowych, jako narzędzi nabywania wiedzy” (Kordel, 2009, s. 132). Struktura hipertekstowa złożona jest z trzech warstw: bazy wiedzy, modelu biznesowego oraz zespołu projektowego (rysunek 5.14). Dolną warstwę struktury hipertekstowej tworzy baza wiedzy,

która obejmuje wiedzę ukrytą związaną z kulturą organizacyjną, procedurami oraz wiedzę jawną, która jest zawarta w dokumentach organizacyjnych czy w bazach danych. Kolejna warstwa struktury hipertekstowej to model biznesowy organizacji, w którym wszystkie rutynowe operacje realizowane są w ramach poszczególnych obszarów strategicznych prowadzonych przez struktury biurokratyczne. Ostatnia, górna, warstwa struktury hipertekstowej złożona jest z zespołów projektowych samoorganizujących się, luźno ze sobą powiązanych, tworzących nową wiedzę. (http://essay.utwente.nl/62752/1/Exploring_organisational_knowledge_creation_..._-_Masterthesis_J.M.Constandse_s0045098.pdf, dostęp: 25.08.2020).

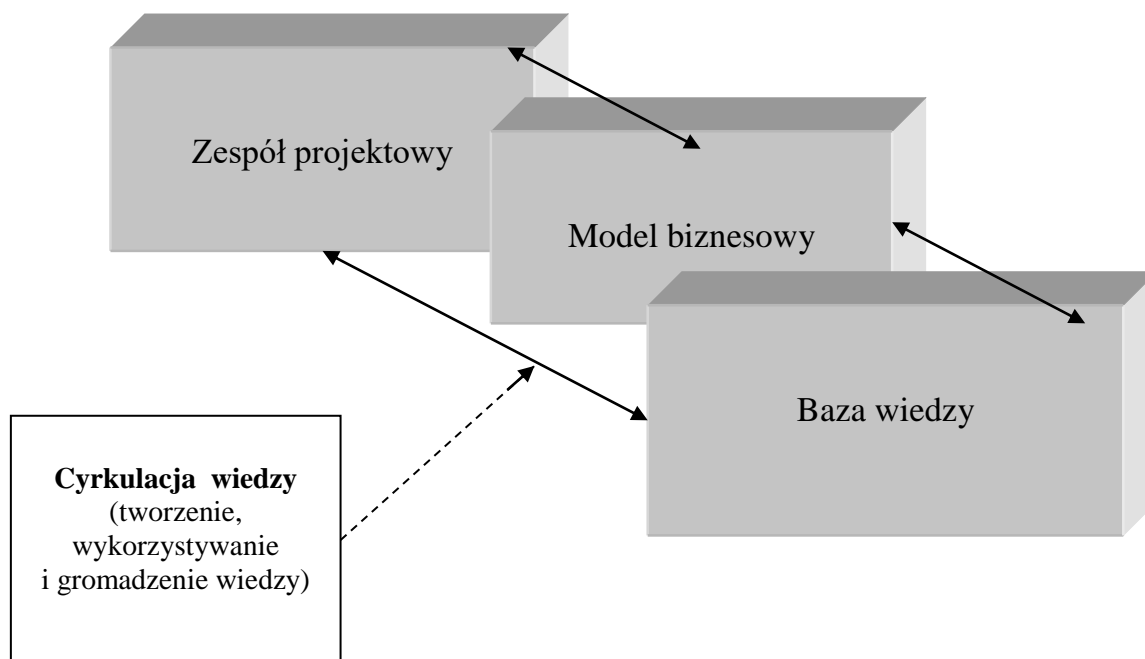
Tabela 5.9

Zalety i wady wirtualnej struktury organizacyjnej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – współpraca niezależnych specjalistów, – elastyczność, – szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, – zaufanie w relacjach pomiędzy pracownikami, – wykorzystanie technologii informacyjnej, – możliwość współpracy zdalnej, – niskie koszty funkcjonowania, – ułatwia rozwój kooperacji z innymi podmiotami otoczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy w budowaniu zaufania pomiędzy członkami zespołu, – niebezpieczeństwo współpracy z niekompetentnymi partnerami, – ryzykowny charakter wykorzystywanych technologii, – niebezpieczeństwo dominacji konsultacji i dyskusji nad działaniem, – ryzyko utraty kluczowych kompetencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy badania struktury organizacyjnej* (s. 108-110), A. Nalepka, A. Kozina, 2007, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie; *Podstawy zarządzania* (s. 317-319), A. Zakrzewska-Bielawska, 2012, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

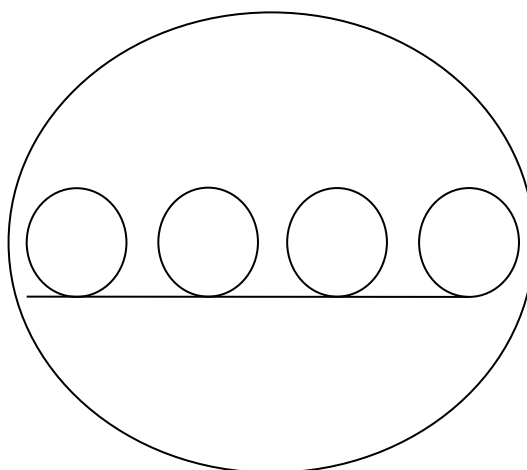
W strukturze hipertekstowej tworzenie wiedzy organizacyjnej jest pojmowane jako ciągła i dynamiczna cyrkulacja wiedzy. Członkami zespołów w strukturze hipertekstowej są osoby, które pełnią w firmie funkcje kierownicze i wywodzą się ze średniego szczebla zarządzania. Pozyskują oni wiedzę na etapie uczestniczenia w zespołach zadaniowych (projektach) na poziomie operacyjnym, a następnie po zrealizowaniu założonych celów danego zespołu projektowego przechodzą do warstwy bazy wiedzy, w której przekazują zdobytą wiedzę. Dalej zgromadzona wiedza jest archiwizowana i członkowie zespołu przesuwiają się do struktury biurokratycznej poziomu modelu biznesowego, w której wiedza jest rozpowszechniana i wykorzystywana. Następnie wiedza ukryta przekształcana jest w wiedzę jawną i tworzona jest nowa wiedza (Kordel, 2009).



Rysunek 5.14. Schemat struktury hipertekstowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „A dynamic theory of organizational knowledge creation”, I. Nonaka, 1994, *Organization Science*, 5(1), s. 33.

Analizując nowoczesne struktury organizacyjne, warto sięgnąć do pracy autorstwa F. Laloux (2015), który zaproponował trzy typy rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji¹⁰: zespoły równoległe, „sieć indywidualnego kontraktowania” i „zagnieżdżone zespoły”. „Zespoły równoległe” charakteryzują się autonomią prowadzonej działalności, wszystkie zespoły traktowane są w jednakowy sposób, a członkowie poszczególnych zespołów określają swoje role i zobowiązania. Wspólnie przeprowadzają rekrutację, nadzorują i kontrolują własną pracę i uczestniczą w różnego rodzaju szkoleniach (Hopej-Tomaszycka, Hopej, 2018). Schemat struktury zespołów równoległych ilustruje rysunek 5.15.

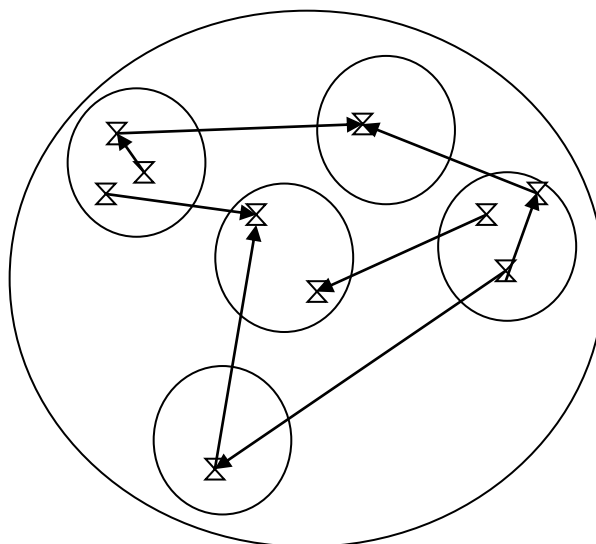


Rysunek 5.15. Schemat struktury zespołów równoległych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Struktury organizacyjne turkusowych organizacji”, M. Hopej-Tomaszycka, M. Hopej, 2018, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 130, s. 235.

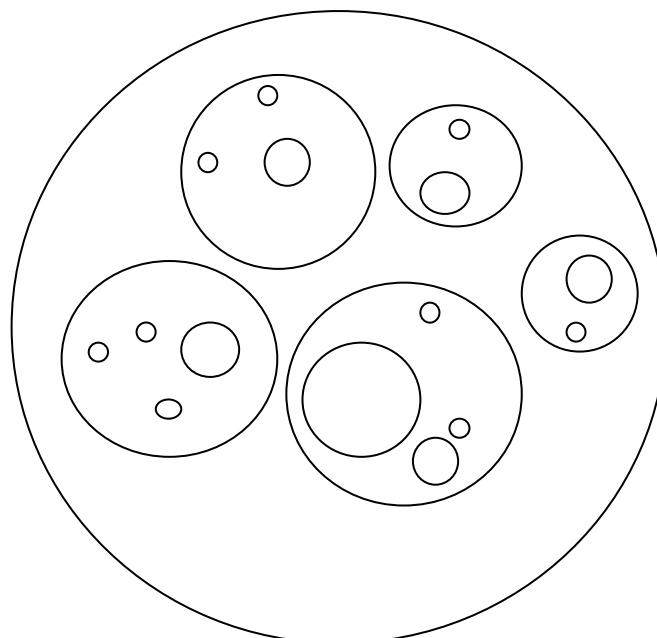
¹⁰ Turkusowa organizacja jest jednym z pięciu „modeli organizacyjnych” autorstwa F. Laloux, którym przypisano symboliczne kolory: czerwony, bursztynowy, pomarańczowy, zielony i turkusowy. Turkusowa organizacja oparta jest na współpracy, odpowiedzialności, zaufaniu i kreatywności (Laloux, 2015).

Kolejne rozwiązanie strukturalne – „sieć indywidualnego kontraktowania”, jest bardzo złożone, ponieważ integruje wszystkie zespoły oraz organizację. Na pozór wyglądające na nieuporządkowane powiązania pomiędzy członkami zespołu przypominające pajęczą sieć (rysunek 5.16), są w rzeczywistości ściśle zdefiniowane, a zadania szczegółowo określone.



Rysunek 5.16. Schemat struktury sieci indywidualnego kontraktowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Struktury organizacyjne turkusowych organizacji”, M. Hopej-Tomaszycka, M. Hopej, 2018, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 130, s. 235.



Rysunek 5.17. Schemat struktury organizacyjnej typu zagnieżdżone zespoły.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Struktury organizacyjne turkusowych organizacji”, M. Hopej-Tomaszycka, M. Hopej, 2018, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 130, s. 236.

Trzeci typ rozwiązania strukturalnego „zagnieżdżone zespoły” składa się z zespołów, które samodzielnie podejmują decyzje dotyczące celów i zobowiązań, podobnie jak w rozwiązaniu strukturalnym zespołów równoległych. Zespoły co prawda nie pracują równolegle, lecz tworzą „zagnieżdżoną strukturę”, przypominającą kręgi i podkręgi (rysunek 5.17). Każdy zespół współpracuje ze sobą i ma wyznaczone zadania, które są elementami składowymi procesu. Struktura ta nazywana jest strukturą holokratyczną (Hopej-Tomaszycka, Hopej, 2018).

Reasumując, należy stwierdzić, że struktura organizacyjna ma istotne znaczenie dla zapewnienia skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji. Odpowiednia struktura umożliwia prawidłowe przyporządkowanie i realizację funkcji zarządczych oraz wykonawczych, pozwala na odpowiedni podział zakresów obowiązków i kompetencji pracowników w organizacji. Struktura organizacyjna powinna być dostosowana do strategii, zasobów ludzkich, technologii i zadań organizacji (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997). Właściwa struktura ułatwia powiązania i współpracę pomiędzy poszczególnymi stanowiskami organizacyjnymi, komórkami i jednostkami organizacyjnymi oraz przyczynia się do lepszego przepływu informacji wewnątrz organizacji i umożliwia podjęcie niezbędnych, szybkich działań w wyniku pojawiających się trudności. Idealna (doskonała) struktura organizacyjna powinna spełniać wiele funkcji i uwzględniać wiele wymogów takich jak np. (Nieżurawski, 2005):

- stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządzających);
- regulować działania wszystkich pracowników i zespołów;
- umożliwić osiągnięcie wysokiego poziomu realizacji potrzeb pracowników;
- uwzględnić specyfikę procesów wykonawczych;
- zapewnić efektywną realizację celów organizacji;
- wynikać ze strategii i być do niej dostosowana;
- neutralizować turbulencje w otoczeniu i współpracując, pozostawać z nimi symbiozie;
- sprzyjać rozwojowi organizacji, kompensując czasowe niedoskonałości poszczególnych jej elementów.

Nie ma jednej uniwersalnej struktury, która spełniałaby oczekiwania wszystkich organizacji, gdyż w zależności od wielkości organizacji, profilu działalności, regionu, na którym organizacja funkcjonuje oraz grupy klientów, których obsługuje, projektowane są struktury organizacyjne, które pozwalają na koordynację działań organizacji oraz realizację jej celów strategicznych.

6. Kierowanie, przewodzenie i motywowanie (Bogusz Mięka)

6.1. Kierowanie

Kierowanie¹¹ jest nieodłącznym procesem funkcjonowania organizacji, a polega głównie na bezpośrednim oddziaływaniu na ludzi i ich zachowania. Najogólniej mówiąc, kierownik „to człowiek kierujący ludźmi” (Zieleniewski, 1981, s. 455). Kierowanie – jako czynność kierownicza – przypisywane jest do zakresu pracy kierowników (nazywanych też menedżerami).

Kierownicy to ludzie pracujący w organizacji, posiadający formalną władzę nad innymi jej pracownikami. Ich zdolność do wywierania wpływu pochodzi od autorytetu formalnego, wynikającego z zajmowanego stanowiska. Kierownicy doprowadzają do osiągnięcia celów przez innych ludzi (Robbins, DeCenzano, 2002). Oprócz czynności kierowniczych związanych z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem pracy pracowników oraz ich motywowaniem wykonują również szereg innych czynności związanych z zarządzaniem zasobami organizacji oraz także niejednokrotnie czynności wykonawcze.

W tradycyjnie zorganizowanej, zhierarchizowanej organizacji wyróżnić można trzy podstawowe poziomy stanowisk kierowniczych (Robbins, DeCenzano, 2002; Stoner, Freeman, Golbert, 1997):

- naczelnictwo – to menedżerowie najwyższych szczebli zarządzania (prezysi, dyrektorzy i ich zastępcy). Ponoszą oni odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją;
- kierownicy średniego szczebla zarządzania (poziom taktyczny) – mogą być w rzeczywistości zlokalizowani na kilku szczeblach struktury organizacyjnej między naczelnym kierownictwem a najniższego nadzoru. Nadzorują pracę innych podporządkowanych sobie kierowników, a niekiedy mają podporządkowanych również pracowników wykonawczych. Głównym ich zadaniem jest sterowanie działaniami prowadzącymi do realizacji polityki przedsiębiorstwa i jego planów strategicznych;
- kierownicy najniższego poziomu zarządzania (pierwszego szczebla, nadzoru, poziomu operacyjnego) – odpowiedzialni są za pracę pracowników wykonawczych, którą nadzorują, nie mają sobie podporządkowanych innych kierowników.

Z organizacji przedsiębiorstwa (budowy struktury organizacyjnej) wynika specjalizacja kierowników. Można więc wyróżnić np. kierowników ds. finansów, produkcji, utrzymania ruchu (remontów i napraw), logistyki, systemów informatycznych, marketingu czy personalnych.

Do podstawowych umiejętności kierowniczych, które rozumiane są jako zdolności do przetwarzania wiedzy w działania prowadzące do pożądaných wyników, zalicza się (Robbins, DeCenzano, 2002; Schermerhorn, 2008):

- umiejętności koncepcyjne – to zdolności umysłowe do analizowania i diagnozowania złożonych sytuacji, w skład których wchodzi biegłość w dzieleniu problemów na mniejsze części, w dostrzeganiu relacji między nimi i rozpoznawaniu wpływu problemu na inne;
- umiejętności interpersonalne – to zdolności do współpracy z innymi ludźmi, ich rozumienia i pełnienia wobec nich roli mentora, umiejętności komunikowania się, motywowania do osiągania celów, delegowania uprawnień. Przejawiają się w miejscu pracy w postaci zaufania, entuzjazmu oraz prawdziwego zaangażowania w relacje

¹¹ Dyskusję na temat związku między zarządzaniem a kierowaniem przeprowadzono w podrozdziale 2.3.

międzyludzkie. Nieodłącznym elementem jest empatia (rozumienie emocji i uczuć innych ludzi);

- umiejętności techniczne – tworzą zdolności do praktycznego wykorzystania wyspecjalizowanej wiedzy. Dotyczą korzystania z narzędzi, procedur i technik w wyspecjalizowanej dziedzinie. Wymagania w tym zakresie różnią się w zależności od zajmowanego przez kierownika stanowiska;
- umiejętności polityczne – to zdolności kierownika wzmacniania własnej pozycji, do budowania bazy władzy i nawiązywania odpowiednich relacji.

Tradycyjnie kierownik niejednokrotnie postrzegany jest jako osoba wszechstronna, zdeterminowana, trzymająca władzę w swoich rękach, decydująca o wszystkim najczęściej jednoosobowo. Zachowania te często oceniane są pozytywnie i mylone z przedsiębiorczością. Praktyka wskazuje, że ten sposób pełnienia funkcji kierowniczych często ogranicza autonomię podwładnych, osłabia ich twórczość i zaangażowanie, czyni podwładnych biernymi i oczekującymi na decyzje kierownika. W takich warunkach, jeśli nawet dojdzie do delegowania uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania, to tylko po to, aby podwładni postępowali ściśle z zamierzeniami przełożonego. Współcześnie model ról menedżera zakłada, że: działa w płaszczyźnie stosunków międzyludzkich, zabezpiecza i wspiera działania pracowników oraz tworzy im odpowiednie warunki pracy, jest inicjatorem zmian, ale też aktywnie w nich uczestniczy, wspomaga i wykorzystuje inicjatywy pracowników, kształtuje procesy komunikacji, jest trenerem i doradcą podwładnych. Poprawność realizacji tych zadań w dużej mierze uzależniona jest jednak od jakości nie tylko osobistych kompetencji menedżerów (tabela 6.1), ale wszystkich ludzi pracujących dla organizacji (Mikuła, 2006). Kierowanie jest bowiem procesem wzajemnego oddziaływania, zachodzącym między kierownikiem i podporządkowanymi mu pracownikami, ale nie tylko, gdyż kierownik poprzez współpracę z innymi działami organizacji oddziałuje również na inne osoby zatrudnione w organizacji (swoich przełożonych, kierowników innych działów i podwładnych będących kierownikami lub pracownikami wykonawczymi, ale mu nie podporządkowanych), jak też na ludzi z otoczenia organizacji z nią współpracujących.

Istotną i pożądaną cechą kierownika (oraz pracowników) jest przedsiębiorczość. Jest to indywidualna cecha osobowości i zachowania się człowieka wyróżniającego się inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi a zdolnością do organizowania różnego typu działalności, np. handlowej, przemysłowej i usługowej, zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania. Przedsiębiorczość cechuje się nowatorstwem, wyróżniającym się odmiennością w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej sprawnych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania. Z natury jest ona związana z działalnością konkurencyjną w stosunku do postępowania innych przedsiębiorstw (Brzozowski, 2007). Patrząc na przedsiębiorczość nieco szerzej, można ją uznać jako kompetencję złożoną, na którą składają się cechy osobowości i praktyczne działania (których można nauczyć się), a są to (Oleksyn, 2012):

- orientacja biznesowa – na klienta i zysk;
- uważność i specyficzne patrzenie na otoczenia polegające na wyłapywaniu szans;
- wyobraźnia, pomysłowość, kreatywność;
- umiejętność łączenia wizjonerstwa z pragmatyzmem, praktycznością;
- umiejętność zaoferowania właściwego produktu, który znajdzie nabywców i będzie opłacalny dla firmy;
- zdolność do podejmowania działań we właściwym czasie;

- rzutkość, energia; dynamizm działania;
- umiejętność oceny i podejmowania ryzyka;
- skuteczność w działaniu i pokonywaniu przeszkód;
- wytrwałość;
- umiejętność dotarcia do właściwych ludzi i ich zjednanie/pozyskania;
- intuicja,
- elastyczność,
- umiejętność koncentrowania się na rzeczach najważniejszych.

Tabela 6.1

Kompetencje osobiste potrzebne kierownikowi do odniesienia sukcesów

Kompetencja	Charakterystyka
Przywództwo	Umiejętność wpływania na innych, aby realizowali założone cele.
Obiektywne spojrzenie na siebie	Umiejętność realistycznej samooceny.
Myślenie analityczne	Umiejętność interpretowania i wyjaśniania prawidłowości w informacjach.
Elastyczność w zachowaniach	Umiejętność modyfikacji zachowań własnych, aby osiągnąć określony cel.
Komunikatywność w mówieniu	Umiejętność jasnego wyrażania myśli w trakcie wystąpień i rozmów z innymi.
Komunikatywność w piśmie	Umiejętność jasnego wyrażania myśli w postaci pisemnej.
Wrażenie osobiste	Umiejętność wywoływania dobrego wrażenia i wzbudzania zaufania.
Odporność na stres	Zdolność skutecznego działania w warunkach wywołujących stres.
Tolerowanie niepewności	Umiejętność skutecznego działania w niejednoznacznych sytuacjach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie* (s. 35), J.R. Schermerhorn Jr., 2008, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Zachowania przedsiębiorcze mogą być wzmacniane lub hamowane przez różne czynniki, np. przez uczucia osobiste kierowników lub poziom satysfakcji z pracy. Pracownicy natomiast oceniają kierowników jako bardziej przedsiębiorczych, jeśli posiadają z nimi dobre stosunki międzyludzkie oraz zachęcają ich do kreowania pomysłów, a następnie pomysły te wykorzystują (Żuchowski, 2018).

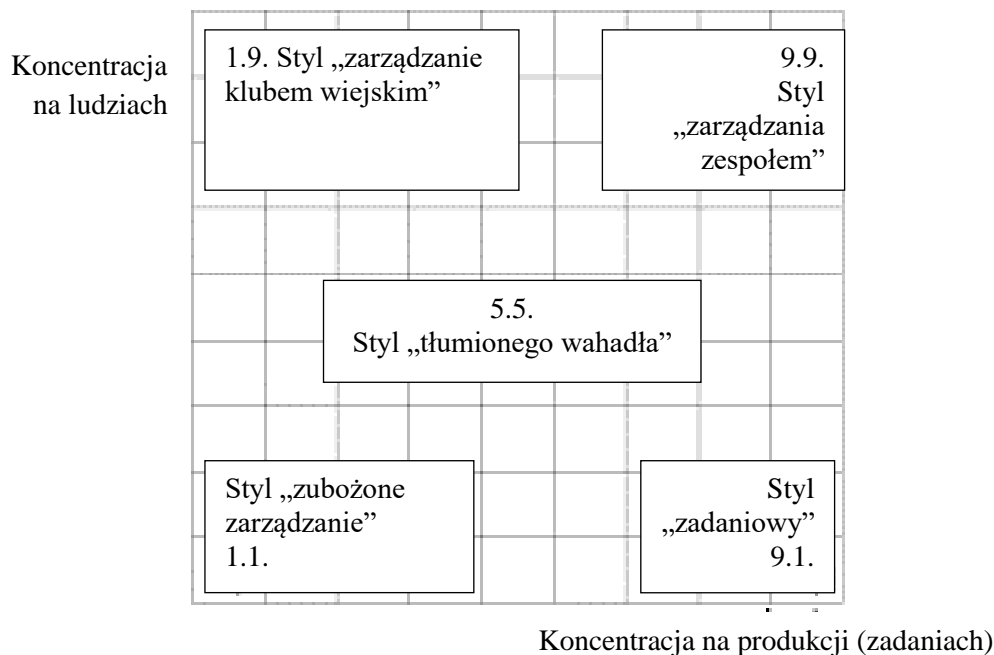
Kierownicy w procesie kierowania są pod względem swoich zachowań zróżnicowani. Istnieją tacy kierownicy, którzy dążą do samodzielnego podejmowania decyzji, dokonują podziału pracy między pracownikami, nie przyjmując uwag pracowników, i ściśle kontrolują przebieg pracy. Są kierownicy pozostawiający bardzo dużą swobodę swoim pracownikom, nie angażując się w przebieg pracy ani kontrolowanie jej wyników. Spotkać można wreszcie i takich, którzy przedstawiają podstawowe cele pracy, a następnie razem z pracownikami ustalają szczegóły jej realizacji i wspólnie z nimi wykonują pracę. Oczywiście kierownik w zależności od sytuacji może postępować w każdy ze wskazanych sposobów. Okazuje się jednak, że w dłuższym czasie zaobserwować można pewne stałe tendencje w zachowaniach kierownika i powtarzające się ich cechy. Nazywane są one stylem kierowania. W literaturze przedmiotu styl kierowania

definiowany jest jako „ogół systematycznie stosowanych przez danego kierownika i utrwalonych technik kierowania” (Dworzecki, 2001, s. 54). Inna definicja mówi, że jest to „całokształt relacji, jakie tworzy w oddziaływaniu kierowniczym przełożony w stosunku do podwładnych” (Czekaj, Ziębicki, 2018, s. 216), a jeszcze inna, że „zespół specyficznych dla danego menedżera sposobów postępowania i stosowania metod działania” (Pocztowski, 2003, s. 216-217).

Pierwsze wyniki badań nad stylami kierowania opublikowane zostały w 1939 roku przez K. Lewina, R. Lippita i R.K. White’a. Zainteresowanie stylami kierowania i przywództwa było tak duże, że powstały w ramach tego zagadnienia dziesiątki różnych koncepcji.

K. Lewin, R. Lippit oraz R.K. White wyróżnili trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny i laissez-faire (leseferystyczny). Styl autokratyczny polega na podejmowaniu przez kierującego wszystkich decyzji, sprawowaniu władzy absolutnej, przydzielaniu zadań członkom grupy i utrzymywaniu relacji z członkami grupy typu „pan-sługa”. Styl demokratyczny obejmuje stosowanie podejścia konsultacyjnego, kierownik zachęca członków grupy do udziału w podejmowaniu decyzji i utrzymywaniu relacji z członkami grupy typu „mistrz-mistrz”. Stosując styl laissez-faire, przełożony przyjmuje politykę nieingerencji, zapewnia całkowitą wolność wszystkim pracownikom i nie przedstawia określonego sposobu osiągnięcia celów (Omolayo, 2007).

Spopularyzowanym przykładem dwuwymiarowej koncepcji stylów kierowania jest siatka kierownicza R.R. Blake’a i J.S. Mouton. Przedstawiono ją za pomocą siatki o wymiarze 9x9, co tworzy 81 możliwości (rysunek 6.1). Obrazuje ona, że kierownik może przyjąć dość zróżnicowane podejście do ludzi i koniecznych do wykonania zadań (wielkości produkcji). Nazwanych i opisanych zostało jednak tylko pięć kluczowych stylów kierowania. Styl 1.1 to „zubożone zarządzanie”. Kierownik go realizujący unika odpowiedzialności, nie angażuje podwładnych i, podobnie jak kierownik laissez-faire, pozostawia ich samych sobie. Styl 1.9 nazwano „zarządzanie klubem wiejskim”. W jego ramach pełna koncentracja następuje na potrzebach ludzi. Praca jest drugorzędnym, praktycznie niepotrzebnym elementem spotkań w miejscu pracy. Ludzie jednak unikają konfliktów i starają się zachować miłą atmosferę. Styl 9.1 to „zarządzanie zadaniowe”. Kierownik jest niezwykle zdeterminowany, aby zadania zostały wykonane w pełni oraz terminowo i nic go więcej nie interesuje. Wydaje więc polecenia, żąda ich wykonania i nadzoruje pracowników. Przy stylu 9.9 – „zarządzania zespołem” – kierownik uznaje, że pracownicy zaspokoją swoje potrzeby zarówno poprzez pracę, ale też dzięki kontaktom z innymi. Dba, aby praca była odpowiednio zaplanowana i zorganizowana. Stara się też przyjąć jak najlepsze rozwiązania i doskonali je, aby zrealizować zadania na jak najwyższym poziomie. Styl 5.5, „tłumionego wahadła”, jest efektem poszukiwania pośredniego rozwiązania między koncentracją na ludziach i na produkcji. To wynik gry sił – żądań pracowników, by nie zmuszać ich do pracy i sił wynikających z obowiązków kierownika, uzyskania odpowiedniego poziomu produkcji.



Rysunek 6.1. Siatka kierownicza R.R. Blake’a i J.S. Mouton.

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35732900/Great_Writers_on_Organizations.pdf?1416986338=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGreat_Writers_on_Organizations.pdf&Expires=1597503940&Signature=MO1CMrqPCnt8uDIUFrDzugMnKPvowVGOedbwTEHl4rLS7Jd8j-QZMCHH2qtaRGogjq6XeaAvC~RenEtzlnkf8zMEjkkB5ymx~l65haexYpOfsCAIMwJ7lhg~hz2K2nRtDAupPDxd~AkoGBLUce8E5vfOxIL9oPFydfEWWMbElQREkNLMGsY0uGzfYkgaLezgdN4xRkb4JDvL0IXvnjdFrC8hvMS3SOITt1RCatsHSIN~RQNRhNzah~eTDxSH4mSh~a4vGAKogB8-j~oYle43S6~6Qmt3TbvJngDBxUYcNeo7Rg929siGd3nHAg1yXT4vQgavMuF49vE0~TfTX730g__&Key-Pair-Id=APK_AJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=236 (dostęp: 15.08.2020).

W siatce kierowniczej idealnym stylem kierowania jest styl 9.9. Charakteryzuje się on wysokim stopniem przyjaznego traktowania oraz aktywności stymulującej. Ideę tę określić można jako „wszystko-mieć-móc” (Steinmann, Schreyögg, 1992).

Kierownik w swojej pracy posługiwać się może różnymi technikami zarządzania, wśród których przykładowe i najbardziej popularne to (Pocztowski, 2003):

- zarządzanie przez cele – pracownikom umożliwia się współuczestnictwo w ustalaniu celów z zakresu swoich obszarów działania oraz tworzy się im pewien stopień swobody w doborze sposobów i środków osiągnięcia tych celów. Stopień osiągnięcia celów jest podstawą oceny ich pracy;
- zarządzanie przez inspirację – pracownikom przekazywane są wzory zachowań i nakreśla się inspirację (zachęca się, aktywizuje do działania);
- zarządzanie przez delegację – zadania, uprawnienia i odpowiedzialność dotychczas będące w gestii kierownika przekazuje się podwładnym;
- zarządzanie przez wyjątki – wyższe szczeble zarządzania zostają odciążone z zadań rutynowych, którymi zajmują się niższe szczeble. Szczeble wyższe koncentrują się natomiast na sytuacjach nietypowych (wyjątkowych);
- zarządzanie przez motywację – polega na pobudzaniu pracowników i angażowaniu ich w sprawy organizacji;

- zarządzanie przez współdziałanie – podejmowanie decyzji przekazywane jest w dół hierarchii organizacyjnej, pracownicy są w pełni informowani, a przez to wzmacnia się identyfikacja z organizacją.

Do technik tych współcześnie należy dodać – jako istotne metody – zarządzanie przez wartości i zarządzanie przez zaangażowanie.

Reasumując ten krótki opis istoty kierowania, wskazać należy, że współcześnie przy wysokim poziomie niepewności działania istotnym elementem pracy kierowniczej jest ciągły proces uczenia się. Konieczne jest więc bezustanne pozyskiwanie nowej wiedzy na temat zarządzania, uczenie się z doświadczeń oraz poprzez codzienne rozwiązywanie problemów. S. Tokarski (2006) podkreśla, że tajemnica powodzenia menedżera w procesie kierowania polega na uczeniu się na podstawie doświadczenia przez eksperymentowanie z nowymi zachowaniami, analizowanie sytuacji oraz skutków zachowań, wyciąganie wniosków z tych doświadczeń i planowanie tego, co robić dalej.

6.2. Przewodzenie

Przywódcy to ludzie potrafiący wywierać wpływ na innych ludzi. „Nie wszyscy przywódcy są kierownikami i nie wszyscy kierownicy są przywódcami” (Robbins, DeCenzano, 2002, s. 471). W organizacji może więc występować tzw. przywództwo nieusankcjonowane przez organizację. Stanowi ono zdolność wywierania wpływu powstającą poza formalną strukturą organizacyjną (Robbins, 1998) (przegląd definicji przywództwa zawiera tabela 6.2). Przywództwo zawsze więc jest związane z władzą.

Tabela 6.2

Przegląd definicji przywództwa

Autor	Definicja
J.R.P. French Jr., R. Snyder (1959, s. 118)	„Przywództwo to potencjalny wpływ społeczny jednej części grupy na inną”.
S.P. Robbins (1998, s. 238)	„Przywództwo jest to zdolność wpływania na grupę, aby osiągnąć określone cele”.
B. Omolayo (2007, s. 30)	„Przywództwo to proces wpływu społecznego, w którym lider dąży do dobrowolnego udziału podwładnych w osiągnięciu celów organizacji”.
B.R. Kuc (2004, s. 134)	Przewodzenie polega na „kierowaniu pracownikami, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania”.
J.R. Schermerhorn Jr. (2008, s. 238)	„Przywództwo – proces inspirowania innych do ciężkiej pracy nad wykonywaniem ważnych zadań (...), ma ono także w procesie zarządzania kluczowe znaczenie. W planowaniu wyznacza się kierunki i cele; w organizowaniu łączy się zasoby, żeby przekształcać plany w działanie; poprzez przywództwo buduje się zaangażowanie i entuzjazm, potrzebne do tego, żeby ludzie w pełni wykorzystali swoje uzdolnienia do realizacji planów; kontrola zaś zapewnia prawidłowy wynik prac”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

„Władza nad ludźmi to nic innego, jak możliwość kierowania nimi” (Zieleniewski, 1981, s. 456). Władza nad innymi ludźmi w organizacji lub też poza nią może mieć różne źródła. Wymienia się (French, Raven, 1959; Łukasik, 2019; Robbins, 1998):

- władzę nagradzania – która wynika z możliwości danej osoby przyznawania nagród innym lub wycofywania nałożonych na nich kar czy ograniczeń. Dlatego też ludzie podporządkowują się osobom posiadającym takie możliwości czy uprawnienia, ze względu na możliwość uzyskania atrakcyjnych korzyści. Do nagród można zaliczyć awanse, podwyżki, premie, przydzielenie bardziej atrakcyjnych zadań, dostęp do ważnych informacji, wysokie oceny efektywności;
- władzę wymuszania (karania) – ten typ władzy opiera się na stosowaniu lub możliwości zastosowania sankcji fizycznych, jak zadawanie bólu, sprawowanie kontroli nad potrzebami fizjologicznymi lub bezpieczeństwa, wywołanie frustracji przez ograniczenie możliwości poruszania się. Wynika z obawy, strachu i towarzyszącemu mu stresu przed negatywnymi konsekwencjami. W organizacji jest sprawowana przez możliwość degradacji, zwolnienia pracownika, przydzielenia zadań uważanych przez niego za nieprzyjemne, upokorzenia go wobec innych. Siła przymusu jest podobna do siły nagrody, ponieważ obejmuje również zdolność do manipulowania wartością konsekwencji. Siła przymusu zależy od wielkości wartości negatywnej konsekwencji grożącej kary pomnożonej przez postrzegane prawdopodobieństwo możliwości jej uniknięcia;
- władzę z mocy prawa (prawomocną/legalną) – władza ta wynika z zajmowania stanowiska w ramach formalnej struktury organizacyjnej. Daje prawo do wydawania decyzji i poleceń. Władza ta oparta jest na umowie, że ludzie będą zachowywać się zgodnie z przypisaną im rolą w organizacji. To z niej wynika prawo menedżera do mówienia pracownikom, jakie zadania mają wykonać, z kim mają współpracować, z jakich zasobów mogą korzystać. Władza ta związana jest z władzą wymuszania i nagradzania, lecz wykracza poza nie, gdyż pochodzi z uznania przez podwładnych kierowniczego autorytetu i obowiązku zaakceptowania tej władzy. Władza legalna może wynikać z wartości i norm kulturowych. Przykładowo, w niektórych kulturach osoby starsze mają prawo narzucać innym zachowanie praktycznie we wszystkich obszarach zachowań, a w większości kultur istnieją pewne obszary zachowań, w których osoba jednej płci ma prawo do dyktowania zachowania innej płci;
- władzę ekspercką – ta władza nad innymi wywodzi się od posiadania wiedzy specjalistycznej lub szczególnych umiejętności. Współcześnie wiedza specjalistyczna staje się najpotężniejszym źródłem wywierania wpływu;
- władzę odniesienia – podstawą jej jest identyfikowanie się z osobą posiadającą pożądane zasoby (np. jest atrakcyjna wizualnie, posiada relacje) lub cechy osobiste (podziw dla drugiej osoby i pragnienie upodobnienia się do niej powoduje podporządkowanie się jej). Przez identyfikację rozumie się poczucie jedności lub pragnienie tożsamości.

R.A. Webber (1990), obok wymienionych wyżej podstawowych typów władzy, wyróżnił dodatkowo władzę przedstawicielską – jest ona wynikiem delegowania uprawnień w górę przez grupę z domniemaną akceptacją podporządkowania się przywódcy tak długo, jak długo radzi się swych podwładnych i zmierza w pożądanym przez nich kierunku.

Warto tu rozpatrzyć związek między przywództwem i władzą. Przywódcy bowiem korzystają z władzy do osiągnięcia celów, a władza jest środkiem ułatwiającym ich osiągnięcie. Władza wyróżnia się tym, że nie jest jej potrzebna zgodność jej celów z celami podwładnych, a jedynie potrzebna jest zależność. W przywództwie potrzebna jest zaś przynajmniej częściowa zgodność celów przywódcy i jego podwładnych (Robbins, 1998).

Przywódca¹² nie musi zajmować formalnie utworzonego stanowiska kierowniczego. Może być to człowiek z sytuacyjnego wyboru, który z powodu posiadanej wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, podejmuje się roli lidera np. przedsięwzięcia. Warunkiem koniecznym z punktu widzenia skuteczności działania jest uznanie tej roli przez innych pracowników. Lider ten:

- nie kieruje bezpośrednio działaniami ludzi, ale pracuje z nimi dla osiągnięcia wspólnych celów;
- nie myśli sam, ale z ludźmi, współuczestniczy w rozwiązywaniu problemów, nie ingeruje w procesy operacyjne;
- zwiększa autonomię i władzę współpracowników, w ten sposób zwiększając swój wpływ na nich;
- staje się agentem zmiany kultury organizacyjnej (Sikorski, 1999);
- nie daje odpowiedzi, lecz zadaje pytania;
- nie mówi, lecz trenuje;
- tworzy partycypacyjny system podejmowania decyzji;
- jego miejsce jest nie na „szczyście” organizacji, lecz w jej „centrum” (Bukowitz, Williams, 2000).

Współczesnemu przywódcy przypisywane są takie cechy, jak inteligencja, pozytywne nastawienie i odwaga, przebiegłość oraz zdrowy rozsądek. Przywódcy bazujący na tych talentach, zdobywając wykształcenie i doświadczenie, rozwijają umiejętności i techniki niezbędne do konkretnego działania (Kanarski, 2005). W ramach współczesnych modeli organizacji „przywódcy są projektantami, gospodarzami i nauczycielami. Liderzy są odpowiedzialni za ‘budowanie’ organizacji, w której ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości rozumienia złożoności, określają wizje, ku którym zmierzają, i ulepszają wspólne modele myślowe, co oznacza, że liderzy są odpowiedzialni za organizacyjne uczenie się” (Senge, 1998, s. 331).

Do podstawowych rodzajów przywództwa zalicza się przywództwo transakcyjne, transformacyjne i charyzmatyczne. Każdy z tych rodzajów przywództwa ma odmienną naturę.

Przywództwo transakcyjne opiera się na regule wymiany. Przywódca określa role oraz wymagania, jakie muszą spełnić podwładni, żeby osiągnąć swoje osobiste cele (Steinmann, Schreyögg, 1992). Lider dąży tu do wzmocnienia motywacji poprzez transakcje, odwołując się do tego, co opłaca się pracownikom. Na przywództwo tego typu składa się zarządzanie przez krytykę i uwarunkowane nagradzanie. Zarządzanie przez krytykę polega na wyłapywaniu błędów i ich korekcie. Podwładni zarządzającego przez krytykę lidera starają się unikać błędów, aby utrzymać swoje *status quo*. Uwarunkowane nagradzanie cechuje się z kolei przyznawaniem nagród w zamian za wykonanie pracy na poziomie wskazanego standardu (Chmiel, 2003).

Przywództwo transformacyjne ma cechy indywidualnego wpływu, duchowej zachęty i intelektualnej stymulacji (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2014), dlatego pozytywnie wpływa na twórczość indywidualną (Bratnicka, 2011). Przywództwo to prowadzi do zmiany postaw,

¹² W anglojęzycznej literaturze przedmiotu przywództwo bardzo często utożsamiane jest z kierowaniem, a przywódcy z kierownikami. Wówczas pojęcia kierownik i przywódca traktowane są jako synonimy (*Przywództwo we współczesnych organizacjach*, L. Kanarski, 2005, Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA).

życzeń i wyobrażeń podwładnych. Przywódca taki działa na podstawie głębokiego przekonania do konkretnych wartości oraz idei, które nie mogą być przedmiotem negocjacji. Przywódca przekonuje i motywuje podwładnych do ich przyjęcia i stosowania (Steinmann, Schreyögg, 1992). Na przywództwo tego typu składa się (Chmiel, 2003):

- indywidualne traktowanie – lider interesuje się osobistym i zawodowym rozwojem członków zespołu;
- indywidualna stymulacja – lider pobudza ludzi do myślenia i wykorzystania wyobraźni, kwestionowania założeń i uznawanych metod działania. Sam zaś kreuje wizję i gotów jest do zaakceptowania dziwacznych oraz niezwykłych pomysłów;
- inspirujące motywowanie – czyli inspirowanie innych obrazem przyszłości. Lider nakreśla optymistyczną, ale realistyczną wizję przyszłości, a następnie motywuje podwładnych do jej urzeczywistnienia;
- wyidealizowany przykład – lider demonstruje niewzruszoną wiarę w przedstawioną wizję, przejawia determinację w dążeniu do celu i bierze pełną odpowiedzialność za swoje działania. Dzięki temu członkowie zespołu nierzadko czują się emocjonalnie związani z przywódcą, obdarzają go zaufaniem i określają jako charyzmatycznego.

Szczególnym przypadkiem przywództwa transformacyjnego jest przywództwo charyzmatyczne. Ten rodzaj przywództwa stosują ludzie posiadający szczególne osobiste uzdolnienia i potrafiący przekonać nawet stronników do swoich wizji, zwiększając świadomość znaczenia i wartość ich zadań (por. Robbins, 1998). Samo określenie „charyzma” pochodzi z języka greckiego i oznacza „boski dar” (Chmiel, 2003). Zwolennicy charyzmatycznych przywódców niejednokrotnie postrzegają ich jako osoby potrafiące przewidzieć przyszłość. W parze z tym idzie posiadanie przez nich niezwykłych umiejętności, a u podwładnych emocjonalne zaangażowanie i bezwarunkowa akceptacja ich władzy. Niejednokrotnie wspomina się o szczególnych osobistych właściwościach osób z charyzmą, jak hipnotyzujące oczy i głos, połączony z umiejętnością przemawiania (Pietruszka-Ortyl, 2005). Do cech charyzmatycznego przywódcy zalicza się dużą pewność siebie, silne przekonanie o słuszności swoich poglądów i potrzebę sprawowania władzy, a do zachowań: ustawienie wysoko poprzeczki, kreowanie aktywnej wizji przyszłości, zwiększenie motywacji i zarządzanie wrażeniem (Chmiel, 2003). Niejednokrotnie charyzmatyczni przywódcy zachowują się w sposób widziany jako nowy, niekonwencjonalny i sprzeczny z dotychczasowymi normami (Robbins, 1998). Ujawnienie się charyzmy jest efektem nie tylko zestawu określonych cech przywódcy, ale również sytuacji. Twierdzi się, że pojawienie się charyzmatycznego przywódcy jest najbardziej prawdopodobne w warunkach stresujących albo w obliczu kryzysu (Chmiel, 2003).

Podobnie jak w przypadku zachowań kierowników można zidentyfikować styl kierowania, tak też przywódcom można przypisać określone style przywództwa. Styl przywództwa to „wzorzec zachowań, którymi kieruje się lider w kontaktach z pracownikami” (Omolayo, 2007, s. 30). Inna definicja mówi, że styl przywództwa to „świadomy sposób, za pomocą którego lider wpływa na grupę ludzi w organizacji, aby szeroko zrozumieli stan przyszły, który różni się od obecnego” (Gandolfi, Stones, 2017, s. 22). W literaturze wymieniane są następujące style przywództwa (Kanarski, 2005):

- 1) tradycyjne (opiera się na przeświadczeniu akceptujących przywództwo osób o tradycyjnym lub dziedzicznym prawie przywódcy do sprawowania władzy),
legalno-racjonalne (oparte jest na obowiązujących przepisach, np. na konstytucji)
– charyzmatyczne (oparte jest na uznaniu nadzwyczajnych, nieprzeciętnych lub nadprzyrodzonych cechach osób sprawujących władzę);

- 2) autokratyczne (zdominowane przez wydawanie decyzji i poleceń przez przywódcę) – demokratyczne (zdominowane przez partnerskie relacje z członkami grupy) – liberalne (to zaprzeczenie jakiegokolwiek przewodzenia);
- 3) formalne (wynika z posiadania władzy prawomocnej), nieformalne (przywódca nieformalny czerpie siłę wpływu z przewagi nad pozostałymi członkami grupy w zakresie cech istotnych z punktu widzenia wartości uznawanych przez grupę za ważne);
- 4) jawne (uwidacznia się przez motywowanie podwładnych, komunikowanie się z nimi, instruowanie, szkolenie, kontrolę) – ukryte (przywództwo cechuje dyskrecją poczynań nadających sens pracy zespołu, koordynacja umiejętności członków zespołu, inspirowanie do ukierunkowania wysiłków – charakterystyczne jest dla zespołów stworzonych z wysokiej klasy specjalistów);
- 5) nastawione na ludzi (akcentowane są stosunki międzyludzkie i potrzeby pracowników) – nastawione na zadania (nacisk na techniczną i zadaniową stronę pracy).

Podkreślić należy, że nie ma jednego najlepszego stylu przywództwa. Skuteczność określonego stylu zależy od sytuacji organizacyjnej (Omolayo, 2007). Dodać też należy, że niektóre cechy podwładnych, jak wykształcenie, doświadczenie, orientacja zawodowa, potrzeba niezależności i autonomii, mogą neutralizować wpływ przywództwa. Podobnie jest przy realizacji zadań rutynowych i jednoznacznych, podczas wykonywania których pracownik w niewielkim stopniu potrzebuje przywódcy. Wpływ przywództwa może być ograniczony także w zwartych grupach roboczych (Robbins, 1998).

Tak jak kierownicy stosują różne techniki zarządzania, tak też przywódcy mogą stosować zróżnicowane sposoby wywierania wpływu na pracowników czy swoich zwolenników. Przykładami wywierania wpływu są oddziaływania (Kanarski, 2005):

- przez operowanie informacją;
- przez nagradzanie pewnych zachowań;
- przez przymus;
- przez powołanie się na autorytet;
- przez odwołanie się do wspólnoty;
- przez działanie prawne;
- przez bycie modelem.

6.3. Motywowanie

Motywacja i motywowanie to zagadnienia niezwykle złożone. Za pomocą motywowania analizuje i opisuje się wewnętrzne oraz zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy. Motywacja ma dwa podstawowe znaczenia: atrybutowe oraz czynnościowe. W ujęciu atrybutowym jest wewnętrznym procesem (zachodzącym w człowieku), regulującym zachowania ludzi (kilka definicji motywacji przedstawiono w tabeli 6.3). W ujęciu czynnościowym motywacja to świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, dlatego nazywana jest motywowaniem (Pocztowski, 2003) (przykładowe definicje motywowania zawiera tabela 6.4).

Tabela 6.3

Przegląd definicji motywacji

Autor	Definicja
T. Bauer, B. Erdogan (2012, s. 197)	„Motywacja jest definiowana jako chęć osiągnięcia celu lub określonego poziomu wyników, prowadząca do zachowania ukierunkowanego na cel”.
B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska (2009, s. 77)	„Motywacja jest mechanizmem psychologicznym uruchamiającym i organizującym zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu”.
A. Poczowski (2003, s. 233)	Motywacja „jest wewnętrznym procesem regulującym zachowania ludzi w procesie pracy, tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące podejmowania pracy, angażowania się w jej wykonanie oraz rezygnacji z jej wykonywania”.
B. Mięka (2019a, s. 53)	„Motywacja to zespół wewnętrznych sił (napięć) człowieka determinujących jego zachowanie. U podłoża tych sił leży zbiór zewnętrznych czynników warunkujących moc i rodzaj tych napięć. Zbiór tych czynników tworzy sytuację (zjawisko) będącą bodźcem motywującym (wywołującym motywację)”.
Cz. Sikorski (2004, s. 7)	„Motywacja rozumiana jest jako proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. Wymiana ta jest istotą motywacji. Pracownik chcąc uzyskać określone wartości, zawsze musi zapłacić organizacji określonym wkładem własnym. Motywacja to zatem nic innego jak gotowość do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, tak czy inaczej rozumianych, po to, aby uzyskać coś dla siebie cennego”.

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Zarówno motywacja, jak też motywowanie mają wymiar materialny i niematerialny. W ramach materialnego wyróżnić można wymiar finansowy i rzeczowy, a niematerialnego – bezpieczeństwa, relacji międzyludzkich (społeczny, afiliacji)¹³, szacunku i uznania, samorealizacji (rysunek 6.2). Oznacza to, że dzięki motywowaniu ludzie uzyskują do swojej dyspozycji zasoby rzeczowe (np. samochody, telefony komórkowe), środki finansowe pozwalające żyć w określonych standardzie, ale także mogą mieć dostęp do atrakcyjnych dla nich grup społecznych (co kształtuje ich prestiż społeczny), uzyskać uznanie i podziw w oczach innych ludzi (dzięki wyróżnieniom i nagrodom), a wreszcie dzięki wykonywaniu interesującej pracy mogą się rozwijać oraz samorealizować.

Motywacja budowana może być przez czynniki wewnętrzne, takie jak potrzeby oraz oczekiwania człowieka, a także kształtowana jest przez czynniki zewnętrzne, które oddziałują na ludzi.

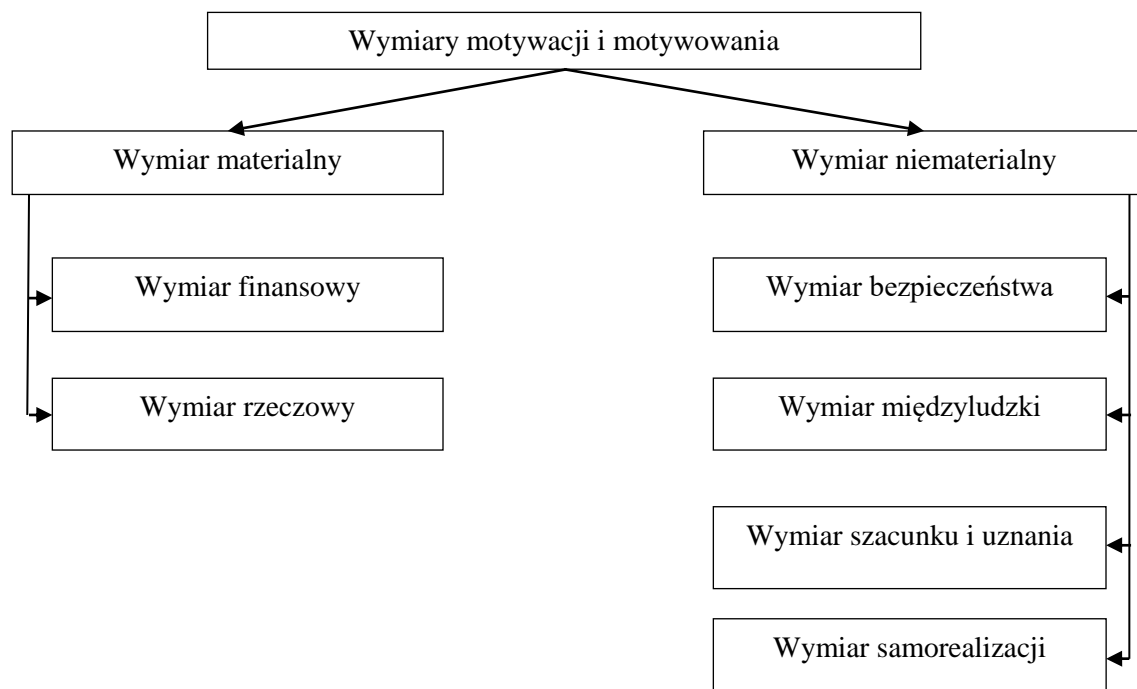
¹³ Praca dla danej organizacji lub zatrudnienie w niej samo w sobie może zwiększać rangę społeczną danej osoby lub może też ją obniżać, co w konsekwencji może być źródłem zwiększenia lub obniżenia motywacji człowieka.

Tabela 6.4

Przegląd definicji motywowania

Autor	Definicja
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1997, s. 426).	„Motywowanie to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka”.
P. Świstak, E. Skrzypczyk (2019, s. 13).	Motywowanie „stanowi całokształt decyzji podejmowanych przez menedżera w celu mobilizowania pracowników do bardziej efektywnej i wyężonej pracy oraz skłonienia ich do podjęcia określonych działań”.
M. Armstrong (2000, s. 107)	„Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczanie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na poruszanie się w tym kierunku. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel na cel”.
J. Kisielnicki (2008, s. 143)	„Motywowanie jest to takie oddziaływanie na ludzi zaangażowanych w osiągnięcie założonych celów, aby zachowując się w określony sposób, robili to skutecznie i efektywnie”.
B. Mikuła (2019a, s. 53)	„Proces polegający na doborze i kształtowaniu bodźców motywacyjnych to (...) motywowanie. Czyli jest to działanie kształtujące taki układ czynników tworzących bodziec motywujący, który doprowadzi do zachowań człowieka zmierzających do osiągnięcia założonego celu”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.



Rysunek 6.2. Wymiary motywacji i motywowania.

Źródło: opracowanie własne.

Motywacja wewnętrzna może być rozumiana jako „chęć zaspokojenia wewnętrznych potrzeb związanych z posiadanym systemem wartości, zakorzenionymi normami i zachowaniami” (Stanisławska, 2014, s. 66). Motywacja wewnętrzna jest aktywnością zachodzącą w człowieku. Stanowi zamiar wykonywania określonego działania, uwarunkowanego zaspokojeniem konkretnych potrzeb. Potrzeby powodują napięcie, które sprawia, że jednostka podejmuje konkretne kroki służące zaspokojeniu potrzeb. W efekcie następuje osłabienie napięcia związanego z realizacją wyznaczonego sobie celu. Przykładowo, osoba poszukująca pracy zarobkowej odczuwa niezaspokojoną potrzebę związaną z brakiem zatrudnienia, co wywołuje napięcie wewnętrzne, które następnie pobudza do podjęcia wszelkich działań w celu znalezienia pracy. Gdy poszukiwania pracy zakończą się sukcesem, wówczas potrzeba zostaje zaspokojona i następuje osłabienie napięcia (Myjak, 2014).

Motywacja kształtuje poziom zaangażowania pracownika. Zaangażowanie w pracę to stopień, w jakim jednostka identyfikuje się ze swoją pracą i aktywnie w niej uczestniczy. Wyróżnia się zaangażowanie afektywne, które oznacza, że pracując w organizacji, człowiek czuje się bardzo dobrze, jak członek rodziny. Drugim rodzajem jest zaangażowanie trwania, wyrażające się w przekonaniu jednostki, że nie ma ona zbyt dużych szans na znalezienie innej pracy, dlatego nie rozważa możliwości opuszczenia organizacji. Trzecią formą zaangażowania jest zaangażowanie normatywne – człowiek identyfikuje się z pracą i organizacją, co przedkłada się na jego lojalność wobec firmy (Myjak, 2014). Zaangażowanie w pracę determinowane jest przez właściwości indywidualne człowieka (związane z potrzebami wzrostu, wiekiem, akceptacją etyki pracy), właściwości pracy (stymulujący charakter pracy, autonomia, różnorodność, identyfikacja zadania, sprzężenie zwrotne, współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji) i czynniki społeczne (praca w grupach). Zaangażowanie w organizację zawiera natomiast takie elementy, jak: akceptacja wartości i celów organizacji, gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, silne pragnienie pozostania członkiem organizacji (Schultz, Schultz, 2002). Wyróżnia się też zaangażowanie w zawód (konsekwentne realizowanie ścieżki rozwoju i kariery zawodowej), zaangażowanie w środowisko społeczne (silna identyfikacja ze współpracownikami) i zaangażowanie nadzoru (dotyczy kadry menedżerskiej i skutkuje ponadprzeciętną realizacją zadań i ról kierowniczych) (Moczyłowska, Kowalewski, 2014). Zaobserwowano, że wzrost zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa, bezpośrednio wpływa na wzrost jego konkurencyjności (Świstak, Skrzypczyk, 2019). Motywacja wpływa także na poziom wydajności (Bauer, Erdogan, 2012), a obok takich czynników, jak uzdolnienia, zasoby i warunki, kształtuje poziom efektywności danej osoby (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997).

Z punktu widzenia procesu zarządzania motywowanie wymaga zastosowania w organizacji odpowiednio skonstruowanego systemu motywacji, który związany będzie z funkcją podejmowania decyzji i z działaniami kontrolnymi, np. w sprawach kompetencji pracowników, awansowania, stawiania i rozliczania zadań, wynagradzania, organizacji i funkcjonowania zespołów pracowniczych (Stabryła, 1995). System motywacji związany jest także z funkcją planowania, przez generowanie i dostarczanie informacji niezbędnych choćby dla realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

W literaturze przedmiotu system motywacji w organizacji jest różnie określany, dlatego w tabeli 6.5 przedstawiono kilka przykładów definicji tego systemu.

Tabela 6.5

Definicje systemu motywacji w przedsiębiorstwie

Autor	Definicja
B. Mikuła (2019a, s. 65)	„System motywacyjny w przedsiębiorstwie ogólnie określić można jako układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące zachowania pracowników”.
J.M. Moczyłowska (2008, s. 8)	„System motywacyjny pełni rolę czynnika przekształcającego potencjalne możliwości w działanie, a także stanowi strumień wartości płynący od organizacji do pracownika jako forma szeroko rozumianego wynagrodzenia jego kompetencji i ich rezultatów”.
J. Penc (2000, s. 177)	„System motywacji stanowi zespół wzajemnie powiązanych motywatorów (bodźców, środków i warunków), które mają zachęcić pracowników do pełnego zaangażowania się w pracę i obowiązki służbowe oraz dążenie do jak najlepszego wykorzystania swoich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień dla realizacji celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, dzięki temu, że mogą uzyskiwać w zamian większe i bardziej trwałe nagrody”.
A. Stabryła (1995, s. 117)	„Szerokie ujęcie systemu motywacyjnego proponujemy ująć w następujący sposób: 1) system motywacyjny jest narzędziem zarządzania i spełnia rolę wspomagającą procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne; 2) części składowe systemu motywacyjnego to: – czynniki motywacyjne, – system zadaniowy przedsiębiorstwa, – koszty pracy w przedsiębiorstwie, – system partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

System motywacji pracowniczej analizować można z różnych punktów widzenia. Na jego budowę patrzeć można w przekroju środków zachęty i środków perswazji oraz zasad motywowania. Wówczas tworzą go (Mikuła, 2019a):

- 1) środki zachęty, na które składają się:
 - bodźce materialne – płace, premie, podwyżki wynagrodzenia finansowego, nagrody okolicznościowe, fizyczne warunki pracy i wyposażenie miejsc pracy (w tym przestrzeń i urządzenia socjalne), zdrowa organizacja, ubezpieczenia i leczenie, papiery wartościowe, wyjazdy służbowe i szkoleniowe, mieszkania i ich wyposażenie, samochody służbowe, deputaty paliwowe, wyżywienie, świadczenia socjalne itp.,
 - bodźce niematerialne – interesująca praca (system zadań, uprawnienia decyzyjne, odpowiedzialność), zakres samostereowności, partycypacja w zarządzaniu, możliwość rozwoju, elastyczny czas pracy, wyróżnienia, odznaczenia, system więzi społecznych, przynależność do atrakcyjnej grupy społecznej, ranking pracowniczy, możliwość stworzenia czegoś wartościowego dla siebie oraz innych, udział w imprezach okolicznościowych, dostęp do urządzeń socjalnych, pozycja organizacji w otoczeniu (np. pozycja rynkowa przedsiębiorstwa), siła marki itp.,

- system awansów pionowych i poziomych – łączący w sobie oddziaływanie bodźców materialnych (wzrost płacy, zwiększenie przestrzeni i dostępu do urządzeń socjalnych, wysokiej jakości fizyczne środowisko pracy i wyposażenie stanowiska pracy itp.) i niematerialnych (wzrost prestiżu, poprawa autorytetu, zwiększenie zakresu uprawnień decyzyjnych, zwiększenie dostępu do nowych urządzeń socjalnych itp.);
- 2) czynniki i działania, w skład których wchodzi środki perswazji (o charakterze przymusu):
- narzędzia perswazji – zakres hierarchicznego podporządkowania przełożonym, polecenia i decyzje, wychowawcze oddziaływanie przełożonych przez wzorce osobowościowe, informowanie o zachowaniach pracowników i wynikach pracy, rozmowy wyjaśniające, rozmowy wyjaśniające z pisemnym zwróceniem uwagi na nieprawidłowości, urlopy na podjęcie decyzji, konsultacje, negocjacje, rodzaj przywództwa, style kierowania, regulaminy, instrukcje, kodeks etyczny, monitoring i kontrola itp.,
 - sankcje – formy postępowania dyscyplinarnego (ustne ostrzeżenie, ostrzeżenie na piśmie, ostatecznie pisemne ostrzeżenie zapowiadające zwolnienie w przypadku braku poprawy, degradacja, przeniesienie, zwolnienie za wypowiedzeniem, rozwiązanie umowy ze skutkiem natychmiastowym)¹⁴, kary pieniężne, utrata możliwości korzystania z przyznanych świadczeń, deputatów, telefonów, samochodów, mieszkań itp.;
- 3) zasady motywowania to niezmiernie ważny składnik systemu motywacji, powiązany ze środkami zachęty i perswazji. W praktyce mogą powodować zachowania pożądane i niepożądane (w przypadku ich nieprzestrzegania lub błędnego określenia). Stanowią je:
- zasady przyznawania wyróżnień pozytywnych i negatywnych (ważna jest ich zgodność z zasadami sprawiedliwości społecznej oraz przekonaniem pracowników co do tej sprawiedliwości),
 - zasady kształtujące, stosowane w praktyce proporcje między środkami zachęty i perswazji,
 - zasady określające rodzaj i wielkość stosowanych środków zachęty i perswazji w stosunku do konkretnych zachowań i sytuacji oraz ich efektów.

Zasady wykorzystania bodźców motywacyjnych określone mogą być formalnie i zawarte w dokumentach organizacyjnych, od statutu (który przykładowo może regulować zasady przyznawania medalu honorowego), poprzez regulaminy (w tym regulamin wynagradzania), układ zbiorowy pracy (zawierany przez reprezentację pracowników i pracodawcę, który określa warunki wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą) i inne dokumenty organizacyjne. Pewne regulacje mogą być nieformalne i zwyczajowe (np. okolicznościową nagrodę za osiągnięcia w pracy można uzyskać po przepracowaniu co najmniej roku).

System motywacji analizować i konstruować można, wykorzystując wymiary motywacji i motywowania (rysunek 6.2). W ramach każdego z wymiarów stworzyć można zbiór czynników motywacyjnych, które będą stosowane w organizacji (rysunek 6.3). Przy projektowaniu systemu pamiętać jednak należy, że nie może być on przeładowany czynnikami motywującymi, gdyż utraci swoją przejrzystość, a wykorzystanie go przez menedżerów będzie utrudnione. Pamiętać

¹⁴ Zgodnie z Kodeksem pracy, kary porządkowe to: upomnienie, nagana albo kara pieniężna. Dla różnych grup zawodowych odrębne ustawy regulują niejednokrotnie inne kategorie kar (np. dla policjantów, lekarzy, nauczycieli akademickich).

również należy, że „dopiero, gdy organizacja zadba o fundamentalne warunki pracy może skupić się na aspekcie motywowania pracowników” (Stanisławska, 2014, s. 64). Owe fundamentalne warunki pracy to m.in. bezpieczeństwo pracy (w rozumieniu pewności pracy, jak i zdrowych warunków pracy) oraz satysfakcjonujące wynagrodzenie finansowe, będące powyżej progu biedy, a więc umożliwiające rodzinie zaspokoić bieżące potrzeby i dające możliwość oszczędzania środków finansowych (w tym dla celów emerytalnych).

Efektywność systemu motywacji uzależniona jest m.in. od (Mikuła, 2001):

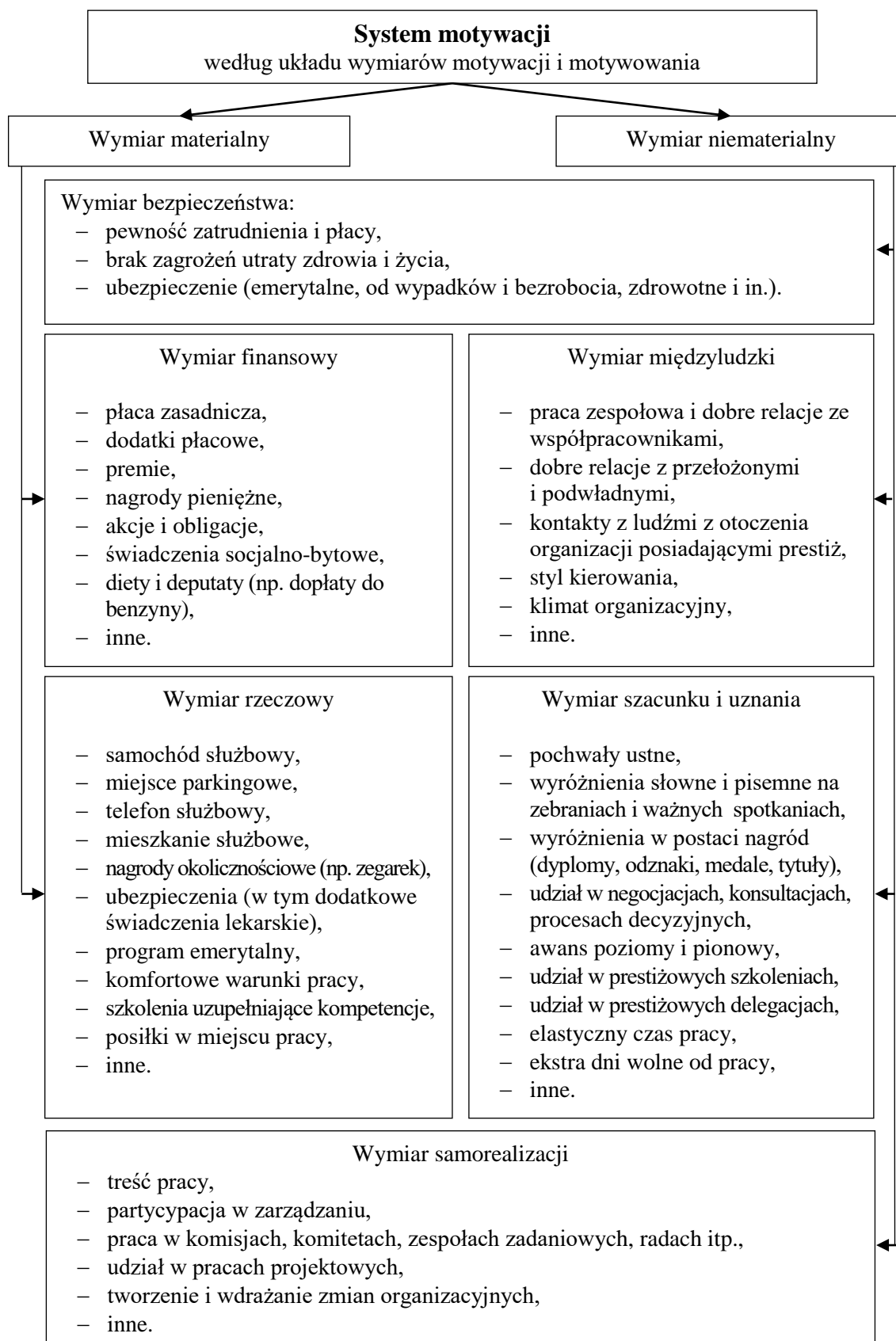
- wykorzystywanego w praktyce układu rodzajowego czynników, działań i zasad;
- konsekwentnego stosowania przyjętych zasad;
- czytelności całego systemu;
- oczekiwań pracowników, które kształtowane są przez ich poglądy, normy i wartości, potrzeby i wewnętrzne motywy postępowania.

Za jeden z podstawowych czynników motywacyjnych uznawane jest wynagrodzenie finansowe. Ma ono szczególne znaczenie w krajach rozwijających się, lecz w krajach dobrobytu, gdzie płace są szczególnie wysokie (np. Luksemburg, Dania), wynagrodzenie finansowe w motywowaniu zaczyna odgrywać drugorzędną rolę, a duże znaczenie mają bodźce niematerialne.

Wysokość wynagrodzenia może być także podstawą zaspokojenia potrzeby szacunku. Kupno większego domu albo lepszego luksusowego samochodu może być potwierdzeniem odniesionych w pracy sukcesów (Schultz, Schultz, 2002).

Jedną ze szczególnie istotnych zasad wynagradzania jest zasada sprawiedliwości. W Polsce obecnie problem niesprawiedliwości systemów płac podnoszony jest bardzo często w porównaniach płac kobiet i mężczyzn. Zasada sprawiedliwości jednak nie wyklucza różnicowania płac osób zajmujących takie same stanowiska i wykonujących te same prace. Utajnienie wielkości płac i premii, nagród i podwyżek płacy zasadniczej to w praktyce przyczyny niedochowania zasady sprawiedliwości i utrudniania pracownikom kontroli nad jej respektowaniem. W Polsce dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji państwowych.

System wynagradzania (w tym płac) jest sprawiedliwy, jeśli decyzje podejmowane są na podstawie wyraźnie zdefiniowanego, łatwego do obrony, racjonalnego i obiektywnego zestawu kryteriów, które są wszystkim komunikowane i znane. Oznacza to, że osoby na takich samych stanowiskach mają różne płace, o ile bierze się pod uwagę takie kryteria, jak np. kompetencje i efektywność pracy. Kryteria typu doświadczenie, staż pracy, wiek czy potrzeby mogą być pominięte. Jeśli organizacja przyjmie jako swoją oficjalną wartość sprawiedliwość w systemie wynagradzania, musi być przygotowana na poddanie się kontroli (Gick, Tarczyńska, 1999).

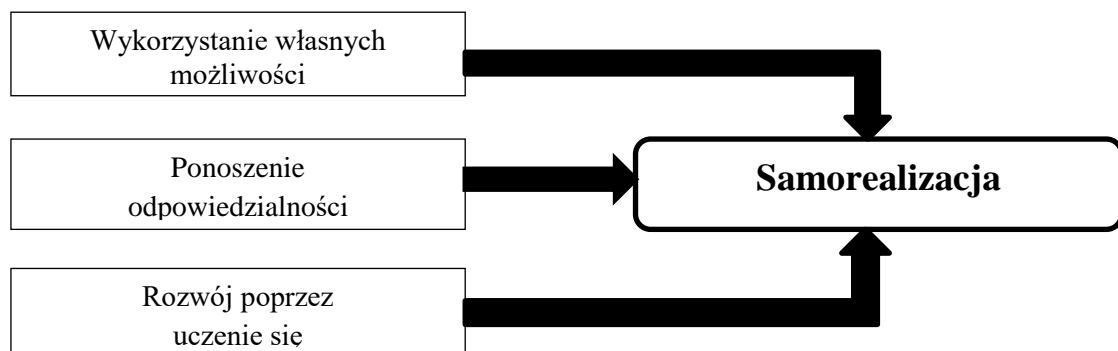


Rysunek 6.3. Budowa systemu motywacji w oparciu o wymiary motywacji i motywowania.
Źródło: opracowanie własne.

Pracownik ocenia swoją płacę nie tylko z punktu widzenia poniesionego nakładu pracy, ale także pod kątem możliwości zaspokojenia potrzeb swoich i swojej rodziny. O jej wartości i wielkości motywacyjnego wpływu decydują m.in. (Penc, 2000):

- realna wysokość płacy – zbyt niska realna płaca – poniżej granicy uznanej przez społeczeństwo za nieprzekraczalną – wpływa ujemnie na motywację;
- realna wartość płacy – tzn. siła nabywcza płacy. Przy silnej walucie pracownik lepiej zaspokaja potrzeby podstawowe i zaczyna gromadzić oszczędności;
- dobry rynek – czyli taki, na którym występuje satysfakcjonująca ilość i jakość produktów oraz usług. Pracownik ma świadomość, że uzyskana płaca przyniesie mu wymierne efekty. Motywacja więc rośnie;
- fundusz swobodnej decyzji – jeśli wielkość płacy nie daje możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu ani oszczędzania i jest konsumowana na zaspokojenie potrzeb podstawowych, to staje się czynnikiem higieny – nie buduje motywacji, lecz demotywuje;
- zgodność poziomu płacy z poziomem kwalifikacji oraz wykształcenia – brak tej zgodności obniża prestiż społeczny i powoduje demotyację;
- rozpiętość płacowa – zbyt duża rozpiętość płac między stanowiskami naczelnego kierownictwa a wykonawczymi zaburzać może zasadę sprawiedliwości społecznej i działać demotywująco, zwłaszcza gdy stanowiska kierownicze obsadzone są na podstawie układów (kwalifikacji) politycznych;
- rozmiar tzw. szarej strefy – jeśli istnieje duża możliwość zarobkowania „na czarno”, legalnie uzyskane pieniądze obniżają swoje motywacyjne oddziaływanie, gdyż z reguły są niższe i wymagają większego wkładu pracy, aby je uzyskać w stosunku do nieopodatkowanych środków.

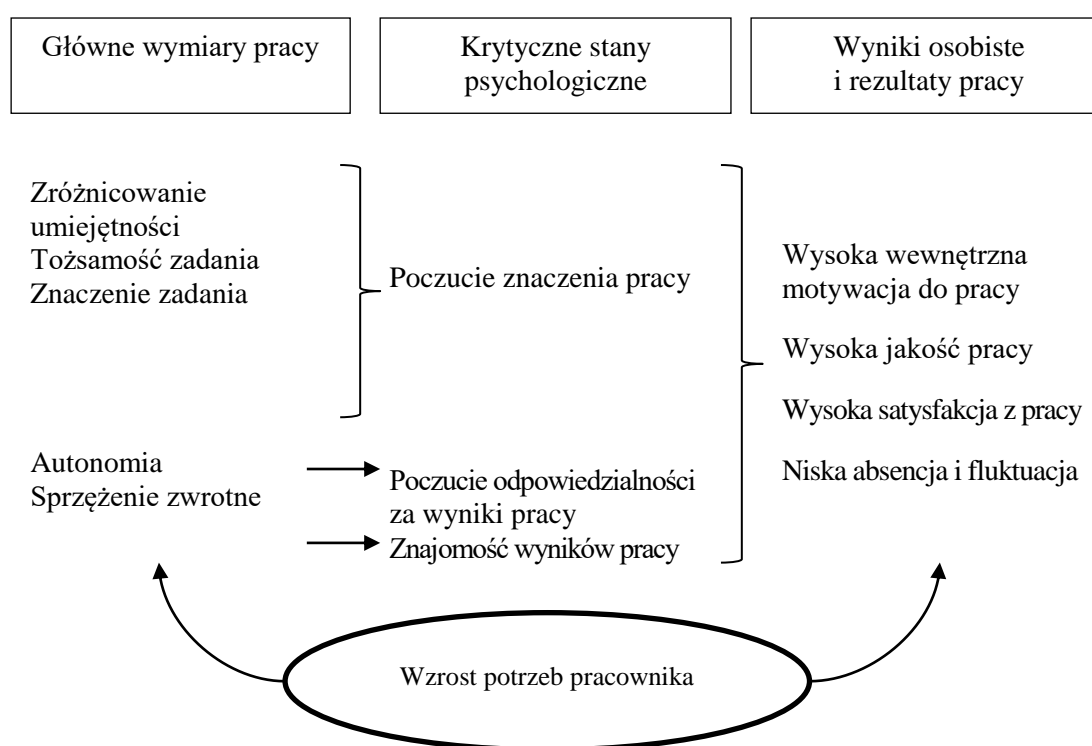
Wymiar samorealizacji systemu motywacji wymaga szczególnej uwagi. Z pewnością w klasycznych organizacjach, jak też nowoczesnych, nie wszyscy będą i mogą korzystać z oddziaływania bodźców ją wywołujących. Są bowiem prace, które wykonują pracownicy z niskimi kwalifikacjami, u których nie pojawia się potrzeba samorealizacji. Nie oznacza to jednak, że nie mogą odczuwać satysfakcji i zadowolenia z pracy. Są też do wykonania prace proste, powtarzalne, rutynowe i często monotonne, które nie są w stanie pobudzić i zaspokoić potrzeby samorealizacji, niezależnie od wysokości płacy. Potrzeba samorealizacji to bowiem „potrzeba samospelnienia, zrealizowania wszystkich własnych możliwości i uczenia się nowych umiejętności” (rysunek 6.4) (Schultz, Schultz, 2002).



Rysunek 6.4. Źródła samorealizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy* (s. 283), D.P. Schultz, S.E. Schultz, 2002, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Istotny wpływ na samorealizację ma treść pracy wykonywanej przez pracownika. Treść pracy można definiować jako „całość wykonywanej pracy wynikającej ze złożoności i charakteru przydzielonego pracownikowi zadania oraz przedmiotu pracy wraz z ramowymi kontaktami interpersonalnymi wchodzącymi w zakres jego obowiązków i rzeczywistą metodą pracy, będącą jednym z możliwych sposobów jej wykonania” (Mikuła, 1994, s. 6-7). Szczególne znaczenie mają realizowane zadania. J.R. Hackman i G. Oldham stworzyli charakterystykę zadań, która stała się podstawą modelu charakterystyki pracy. Tworząc wymiary zadań, uwzględnione zostały zależności pomiędzy motywacją i zadowoleniem z pracy a stopniem wykorzystania przez pracownika posiadanych umiejętności, wagą pracy, odpowiedzialnością, zrozumieniem swojej roli oraz znajomością realizowanych funkcji i wyników pracy. Ich zdaniem, im lepiej będzie dopasowane zadanie do pracownika pod względem poszczególnych wymiarów, tym większe istnieje prawdopodobieństwo, że będzie on wysoko umotywowany do pracy oraz osiągnie satysfakcję z pracy (Mikuła, 2000) (rysunek 6.5).



Rysunek 6.5. Teoretyczny model odnoszący się do podstawowych wymiarów pracy, krytycznych stanów psychicznych i wyników w pracy (jako moderator wzrostu siły potrzeb pracownika).

Źródło: „Development of the Job Diagnostic Survey”, J.R. Hackman, G.R. Oldham, 1975, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), s. 161.

Wskazane w modelu charakterystyki pracy wyniki osobiste i rezultaty pracy zostaną uzyskane, jeśli pracownik osiągnie trzy krytyczne stany psychologiczne. Będą one generować motywację do pracy, jeśli (Schein, 1988):

- praca będzie doświadczana jako znacząca, opłacalna bądź potrzebna;
- pracownik doświadczy, że jest osobiście odpowiedzialny za wynik pracy, za produkt swojego wysiłku;
- pracownik będzie regularnie informowany o wynikach swojej pracy, osiągnięciach oraz o tym, czy są one zadowalające.

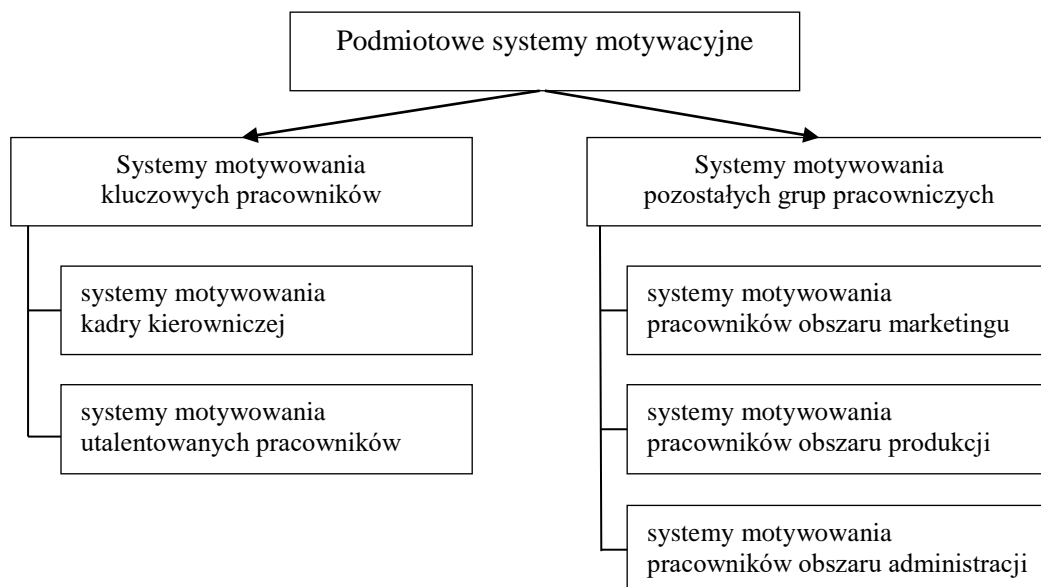
Uzupełnieniem lub niejednokrotnie substytutem zubożonej treści pracy w dążeniu do osiągnięcia samorealizacji może być udział pracownika w partycypacji pracowniczej (współdziałanie w zarządzaniu), praca w komisjach, komitetach, zespołach zadaniowych, radach itp., udział w pracach projektowych lub zespołowym tworzeniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych.

System motywacji musi charakteryzować się elastycznością, tzn. musi dawać kierownikom możliwość zróżnicowanego (indywidualizowanego) podejścia do różnych pracowników oraz ich grup, i to w zależności od sytuacji. Nie może być zbudowany według jakiegoś wzorca motywacji lub motywowania pracowników. Szybko bowiem doprowadzić to może do uczucia niesprawiedliwości u pracowników, ich frustracji, odejścia z pracy lub konfliktów i buntów, a w konsekwencji antymotywacji.

Konieczność zastosowania elastyczności przy budowaniu systemu motywacji wynika m.in. ze zróżnicowania pracowników. G. Odiorno wyróżnił sześć podstawowych typów pracowników, których można spotkać w każdej firmie (Moczyłowska, 2008; Stanisławska, 2014):

- „Pniaki” (ok. 5%) – pracownicy, których przydatność w danej firmie stoi pod znakiem zapytania. Mają niskie kwalifikacje, niskie morale, są bierni, bez ambicji, uzyskują niską jakość pracy. Przejawiają niski poziom możliwości i aspiracji;
- „Uczniacy” (ok. 10%) – najczęściej są to pracownicy z małym stażem pracy, którzy posiadają znaczny potencjał, ale aby go wykorzystać, potrzebują opieki, pomocy, różnych form szkoleń;
- „Gwiazdorzy” (ok. 5%) – chętnie podejmują wyzwania, wyróżniają się w pracy. Są ambitni, zmotywowani, nieustannie poszukują nowatorskich rozwiązań i liczą na uznanie;
- „Sportowcy” (ok. 10%) – najlepiej sprawdzają się w zadaniach krótkoterminowych, „akcyjnych”, natomiast w codziennej, żmudnej pracy nie można na nich liczyć;
- „Przeciętniacy” (ok. 25%) – wykonują swoje zadania poniżej posiadanych możliwości. Pozostawieni sami sobie „obniżają loty”, czyli niekontrolowani pracują coraz gorzej, natomiast odpowiednio kierowani mogą znacząco poprawić wyniki swojej pracy;
- „Konie pociągowe” (ok. 45%) – kadrowa podstawa działań wszystkich przedsiębiorstw. Sumiennie wykonują swoje codzienne obowiązki. Nie potrzebują rozgłosu, ale stabilizacji i spokoju.

Przy takim zróżnicowaniu kadry, jakie pokazuje typologia G. Odiorno, konieczne jest stosowanie różnorodnych technik kierowania, typów przywództwa i sposobów motywowania. Innym zróżnicowaniem pracowników i czynnikiem wymuszającym indywidualizację działań motywujących jest wiek pracowników. Różne pokolenia mają bowiem różne oczekiwania i potrzeby wobec pracy. „System motywacyjny dopasowany do różnych wiekowo osób w firmie pozwala odpowiedzieć na ich oczekiwania oraz wpłynąć na ich efektywność” (Citkowski, Garwolińska, 2018, s. 470). Przykład zróżnicowania elementów systemu motywacji, w zależności od tego, czy dotyczy on kluczowych pracowników, czy pozostałych pracowników, podała M. Tyrańska (2013), wyróżniając w tym pierwszym obszarze systemy motywowania kadry kierowniczej i systemy motywowania utalentowanych pracowników, a w drugim: systemy motywowania pracowników obszaru marketingu, systemy motywowania pracowników obszaru produkcji, systemy motywowania pracowników obszaru administracji (rysunek 6.6).



Rysunek 6.6. Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych.

Źródło: „Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego”, M. Tyrańska, 2013, *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 915(15), s. 28.

Budowa systemu motywacji uzależniona jest także od typu kultury organizacyjnej, czyli dominującego zbioru wartości, norm i poglądów podzielanych przez pracowników organizacji. Przykładowo, inaczej powinien wyglądać system motywacji dla społeczności organizacyjnej, która zdominowana jest przez indywidualizm, a inaczej jeśli przez kolektywizm. Przy kulturze indywidualistycznej bardziej istotna jest wielkość wynagrodzenia i samorealizacja. W kulturze kolektywistycznej istotne jest z kolei zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa (bezpieczeństwa zatrudnienia, udział w programach emerytalnych lub systemie opieki zdrowotnej), zaspokojenie potrzeby przynależności (która wyraża się pragnieniem bycia lubianym i akceptowanym), ważna jest partycypacja w zarządzaniu i preferowane są nagrody zespołowe (dające przekonanie pracownikowi, że w większym stopniu korzysta z pracy innych) (Sikorski, 2004). Problem dostosowania systemu motywacji do kultury organizacyjnej komplikuje się w sytuacji występowania w organizacji środowiska wielokulturowego.

7. Kontrolowanie (Iwona Gawron)

7.1. Pojęcie, cechy i funkcje kontroli

Kontrolowanie uznawane jest za czwartą, ostatnią, klasyczną funkcję zarządzania. W szerokim znaczeniu kontrolowanie to sprawdzenie, czy wykonanie zgadza się z założonym planem, czyli wzorcem (Adamiecki, 1985). Kontrolowanie w przedsiębiorstwie postrzegane jest jako proces, dzięki któremu możliwe jest zapewnienie zgodności rzeczywistych działań w organizacji z uprzednio planowanymi. Naczelnym celem kontrolowania jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności, aby zapewnić sprawne i skuteczne funkcjonowanie organizacji (Stoner, i in. 1999). Kontrolowanie w przedsiębiorstwie nie jest jednorazowym działaniem, tylko ciągłym procesem, które w przypadku wystąpienia odchylenia od założeń, umożliwi wprowadzenie szybkich działań i ewentualnie wprowadzenie korekty planów. W tabeli 7.1 podjęto próbę zsyntetyzowania najczęściej spotykanych definicji pojęcia „kontrola” według różnych autorów.

Tabela 7.1

Przykłady definicji kontroli

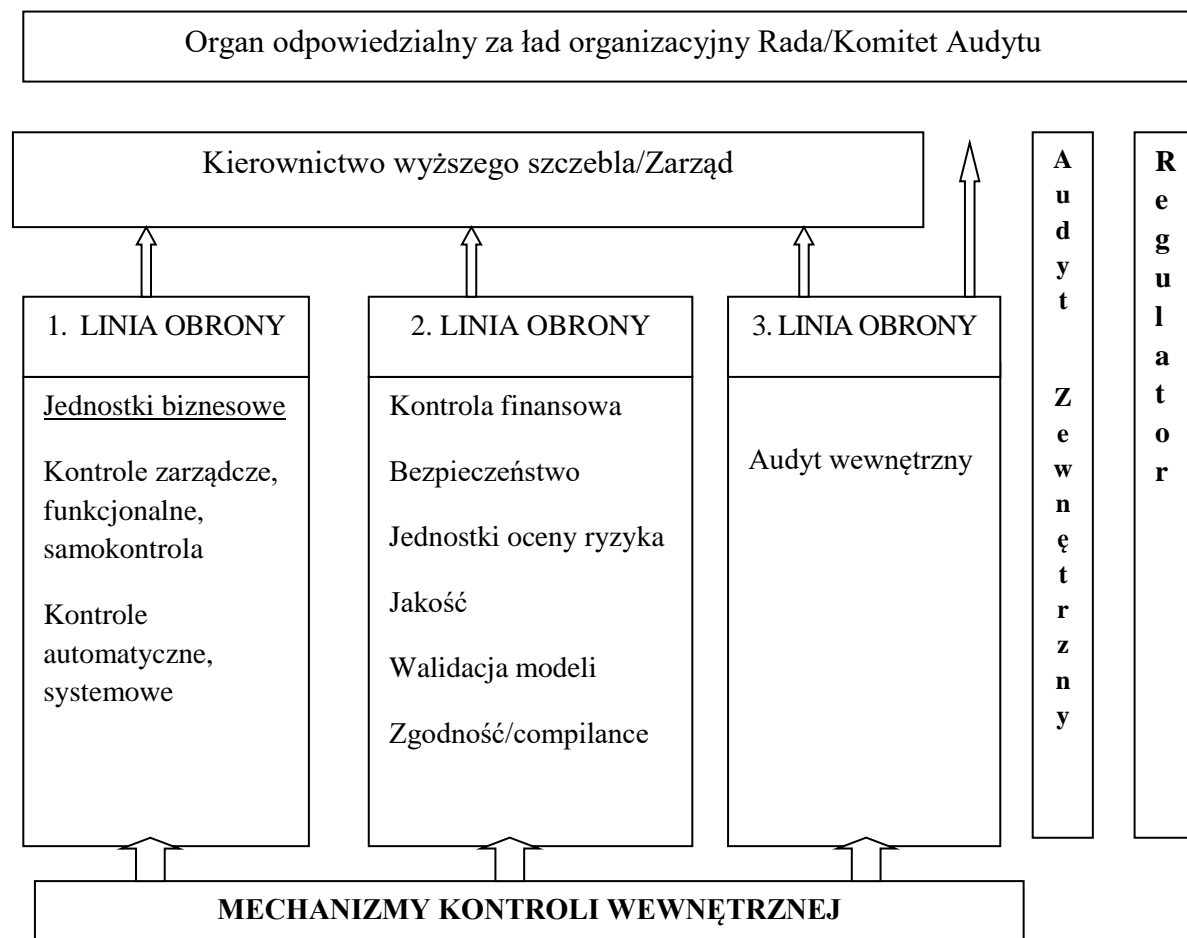
Autor	Definicja
R.W. Griffin (1998, s. 585)	„Kontrola to regulacja działań w organizacji w taki sposób, by ułatwić osiągnięcie jej celów”.
B. Koźuch, M. Cywoniuk (2000, s. 187)	„Kontrola to identyfikacja różnic pomiędzy założonym stanem przedmiotu kontroli i stanem stwierdzonym podczas wykonania czynności kontrolnych”.
A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (2010, s. 199)	„Kontrola polega na porównaniu informacji o tym, co rzeczywiście następuje w trakcie wdrażania planu w życie, z preliminarzami, budżetami, programami, wzorcami opracowanymi podczas planowania”.
L. Nieżurawski (2005, s. 169)	„Kontrola jest uznawana za narzędzie osiągnięcia efektywności gospodarowania. Jest ona procesem, dzięki któremu kierownicy zapewniają, że działania rzeczywiste były zgodne z planowanymi celami”.
L.R. Bittel (1989, s. 199)	„Kontrola w zarządzaniu jest systematycznym wysiłkiem podjętym w celu ustanowienia norm (standardów) działania, porównania ich z czynionymi postępami oraz podejmowania działań korekcyjnych, gdy jest to potrzebne, by zbliżyć wysiłki do planów i oczekiwań”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

W sytuacji, kiedy proces kontroli dokonywany jest przez wyspecjalizowaną jednostkę zewnętrzną, wtedy jest to tzw. kontrola zewnętrzna, której podlegają takie kwestie, jak (Kuc, 2009): przestrzeganie ustaw i przepisów wykonawczych, rozliczenia z budżetem państwa, ZUS-em i samorządem, przestrzeganie przepisów ochrony środowiska oraz inne zagadnienia, które zawierają się w obszarze kontroli zewnętrznej. Legitymację do przeprowadzenia kontroli w przedsiębiorstwie posiadają np. Państwowa Inspekcja Pracy, Urząd Skarbowy czy Policja. Jeżeli wewnątrz organizacji dokonywana jest kontrola powołana przez odpowiednio do tego wyznaczone osoby lub komórki, wówczas jest to kontrola wewnętrzna, która powinna być przeprowadzana na bieżąco i systematycznie, ponieważ daje fachową i aktualną wiedzę na temat kontrolowanych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Jest ściśle powiązana z organizacją zarządzania i może być przeprowadzana przed podejmowaniem kluczowych decyzji gospodarczych.

Warto w tym miejscu zaznaczyć znaczenie audytu, który jest odrębną instytucją w stosunku do kontroli wewnętrznej. Audyt według L.F. Korzeniowskiego to „szczegółowa analiza działalności organizacji, prowadzona przez bezstronnego (zewnętrznego, niezależnego) i wykwalifikowanego specjalistę, biegłego rewidenta-audytora” (2019, s. 345). Audyt wewnętrzny jest natomiast „niezależną działalnością doradczą i weryfikującą, której celem jest usprawnienie operacyjne organizacji i wniesienie do niej wartości dodanej” (Wysokińska-Senkus, Chyłek, 2008, s. 225).

Na rysunku 7.1 zaprezentowano przykładowy model systemu kontroli wewnętrznej na przykładzie Alior Banku.



Rysunek 7.1. Model systemu kontroli wewnętrznej w Alior Banku.

Źródło: www.aliorbank.pl (dostęp: 11.09.2020).

Do kontroli wewnętrznej wykorzystuje się wsparcie techniki komputerowej, ale niezwykle istotna jest samokontrola pracowników (Fłaszewska, Szymańska 2012). Pracownicy sami wykonują powierzone im czynności i zadania w organizacji, jednocześnie sprawdzając, czy występuje zgodność z normami i obowiązującymi standardami, a w razie niezgodności sami podejmują działania i niezbędne czynności, które mają na celu wyeliminowanie odchyłeń. Mogą też sygnalizować przełożonym lub odpowiednim komórkom funkcjonalnym propozycje wprowadzenia zmian, które miałyby w przyszłości umożliwić wyższą zgodność z obowiązującymi normami. Mogą to być propozycje zmian dotyczące np. usprawnień procesu technologicznego lub organizacyjnego (Kościński, Listwan, 2005).

Nie można kwestionować znaczenia kontroli w przedsiębiorstwie, gdyż stanowi ona jeden z filarów sprawnego zarządzania, jednakże sposób, w jaki jest przeprowadzana w niektórych organizacjach może wywoływać negatywne skojarzenia. W praktyce zarządzania można zaobserwować wiele nieprawidłowości w systemie kontroli związanych z nieodpowiednim stylem przeprowadzanych kontroli, jej nadmiarem, a także brakiem działań pokontrolnych. Wśród zakłóceń w procesie kontroli można również wymienić braki w procesie prawidłowego komunikowania się z podwładnymi, które wpływają na nieodpowiednie poinformowanie o planowanej kontroli, sam przebieg procesu kontroli oraz przekazanie informacji zwrotnej na temat wyników kontroli. Kontrolowanie w przedsiębiorstwie u części pracowników może wywoływać skrajne emocje, ponieważ może być postrzegane jako chęć przyłapywania ich na błędach. „U wielu pracowników pokutuje pogląd, że kontrola zagraża osobistej wolności i samorządności, szczególnie gdy narasta ruch na rzecz większej samodzielności i samoregulacji jednostek” (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999, s. 165). Zbyt częste kontrole mogą wywołać u pracowników zubożenie na wyniki kontroli, a także traktowanie jej jako zła koniecznego. Stąd też ważne jest, aby pracownicy wiedzieli, jaki jest cel kontroli, kiedy i w jakim zakresie będą poddani kontroli, ale przede wszystkim ważna jest atmosfera, w jakiej kontrola jest przeprowadzana. Kluczowe dla procesu kontroli jest posiadanie przez pracowników wiedzy na temat obowiązujących w przedsiębiorstwie zasad i norm, a procedury oceny powinny być jasne i zrozumiałe. Prawidłowo przeprowadzony system kontroli powinien charakteryzować się następującymi cechami (Krzakiewicz, Cyfert, 2018):

- celowość – kontrola powinna służyć celom organizacji, w której jest przeprowadzana;
- sprawność i szybkość – w celu usunięcia błędów bądź korekty planów;
- obiektywność – co nie jest sprawą łatwą, gdyż subiektywne czynniki mogą wpływać na system kontroli;
- elastyczność – oznacza, że w procesie kontroli powinno brać się pod uwagę dynamiczny charakter wykorzystywanych tutaj standardów;
- zrozumiałość – przejrzysta forma kontroli dla osób kontrolowanych i osób kontrolujących;
- kontrola powinna wskazać popełnione błędy i ewentualne sposoby naprawienia powstałej sytuacji.

Tabela 7.2

Funkcje kontroli – charakterystyka

Funkcje kontroli	Charakterystyka
Informacyjna	Sygnalizacja stopnia realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości.
Profilaktyczna	Ułatwienie uniknięcia nieprawidłowości.
Korygująca/ochronna	Przywracanie stanu pożądanego, zabezpieczenie przed ewentualnym zmniejszeniem sprawności organizacji.
Kreatywna	Inspirowanie i skłanianie do uzyskania lepszych wyników.
Instruktażowa	Wskazanie sposobu zlikwidowania odchylenia i podpowiadanie rozwiązań poprzez doradztwo lub fachowa pomoc.
Pobudzająca	Wywoływanie zamierzonych zmian w osobowości kontrolowanych poprzez stosowanie odpowiednich środków stymulujących.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie organizacją* (s. 199), J. Kisielnicki, 2005, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego.

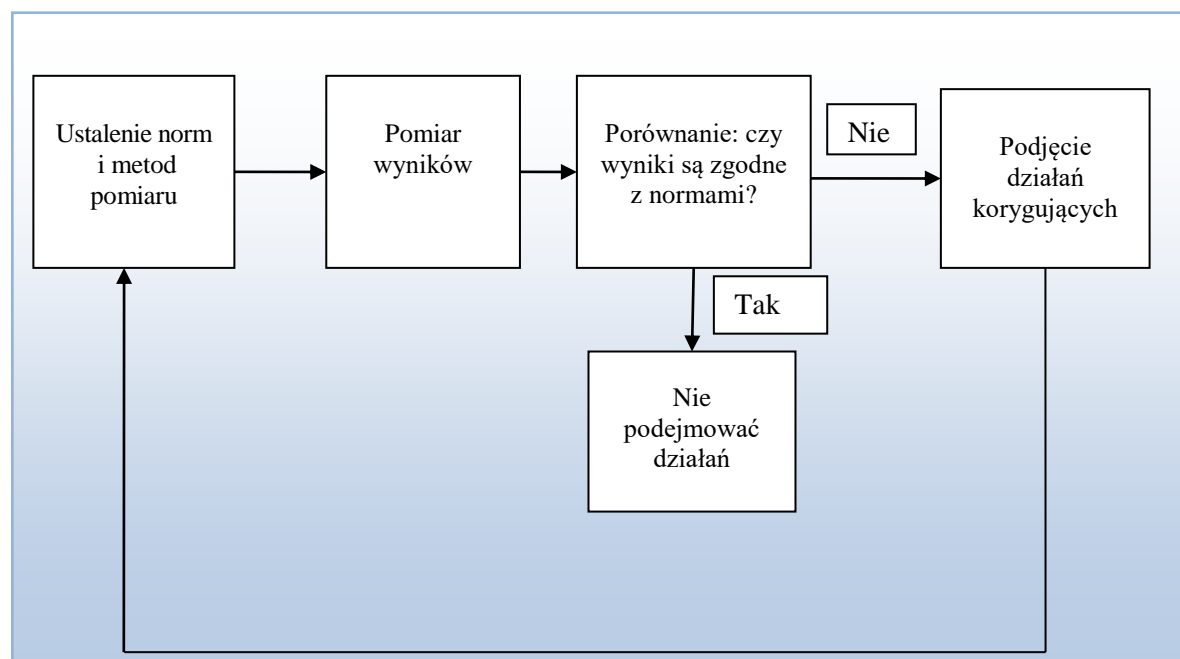
Warto zauważyć, że skuteczna kontrola eliminuje marnotrawstwo, obniża koszty i powoduje wzrost produktywności. Pełni też szereg funkcji w organizacji, które zostały ujęte w tabeli 7.2.

Na znaczenie funkcjonowania kontroli wewnętrznej we współczesnych przedsiębiorstwach zwrócił uwagę B.R. Kuc (2006), według którego umożliwia ona:

- zmniejszenie negatywnych skutków wynikających ze złożoności organizacji;
- unikanie błędów lub wpływ, aby ich nie powielać lub nie zwiększać;
- umiejętność radzenia sobie ze zmianami;
- tworzenie wyższej jakości produktów i usług, dodawanie wartości;
- wprowadzanie zmian w procesie produkcji i przyspieszanie cykli;
- ułatwianie współpracy zespołowej i delegowania uprawnień.

7.2. Etapy procesu kontroli

Proces kontroli jest najczęściej przedstawiany w literaturze przedmiotu jako układ działający na zasadzie sprzężenia zwrotnego (rysunek 7.2).



Rysunek 7.2. Etapy procesu kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kierowanie* (s. 539), J.A.F. Stoner i in., 1997, tłum. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Pierwszym etapem, który rozpoczyna proces kontroli jest ustalenie norm (zadań) i metod pomiaru, z którymi będą porównywane otrzymane wyniki. „Norma – to cel, z którym porównywane będą późniejsze wyniki” (Griffin, 1998, s. 591). Normy powinny być znane każdemu pracownikowi i ustalone w kategoriach mierzalnych w powiązaniu z celami organizacji.

Normy mogą przyjmować formę wskaźników technicznych, finansowych, kategorii prawnych lub innych w zależności od istoty przeprowadzanej kontroli w przedsiębiorstwie. Na podstawie kryterium określania zachowań ludzi wyróżnia się normy (Korzeniowski, 2019):

- nakazujące – określają, w jaki sposób adresat normy musi się zachowywać;
- zakazujące – określają, jak nie wolno się zachowywać;
- zezwalające (upoważniające lub uprawniające) – określają, w jaki sposób adresat normy może się zachowywać.

Ustalając normy obowiązujące w organizacji, należy mieć na uwadze, że powinny one wynikać z celów organizacji i powinno się zdecydować, który wskaźnik wyników najbardziej nadaje się do celu kontroli (Griffin, 1998). Ważne jest, aby procedury kontrolne były dopasowane do konkretnej organizacji i warunków otoczenia, w których dana organizacja funkcjonuje.

W drugim etapie kontroli dokonywany jest pomiar wyników. Jest to proces powtarzalny, a jego częstotliwość uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa oraz rodzaju mierzonej działalności. Na tym etapie kontroli powinno zwracać się uwagę na następujące aspekty (Koźmiński, Piotrowski, 2004):

- czy informacje są aktualne, przekazywane na czas i dotyczą spraw bieżących?;
- czy informacje są zgodne z założonymi normami?;
- czy informacje są zrozumiałe dla kierownictwa i pokazują pełen obraz badanej sytuacji?;
- czy informacje trafiły do odpowiedniego decydenta?;
- czy informacje można wykorzystać w nieprzewidzianych okolicznościach?;
- czy informacje są obiektywne?

Trzeci etap kontroli polega na porównaniu wyników z założonymi normami, celami. Jeżeli wyniki przeprowadzonej kontroli wskazują na zgodność z normami, wówczas kierownicy nie podejmują żadnych działań. Jeżeli odchylenia od przyjętych norm są duże, należy przejść do ostatniego, czwartego etapu kontroli, czyli podjąć działania korygujące. W sytuacji, jeżeli odchylenia od normy są niewielkie, nie ma podstaw do niepokoju. Trudniejsza sytuacja występuje wtedy, gdy wyniki kontroli są niższe od normy. Może oznaczać to pewne odchylenie od założonych standardów, które należy jak najszybciej skorygować lub wprowadzić zmiany sposobu działania. W przypadku wyniku, który jest wyższy od normy zachodzi prawdopodobieństwo, że normy zostały zaniżone i również wymagają wprowadzenia zmian. System kontroli przeprowadzany w przedsiębiorstwie jest sprzężony z funkcjami zarządzania, ale przede wszystkim z planowaniem. To właśnie dzięki sprzężeniu zwrotnemu, które jest elementem procesu kontroli, przedsiębiorstwo może wpływać na przyszłość na podstawie wniosków wynikających z przeprowadzonych kontroli, a które odnoszą się do przyszłości. Proces kontroli jest przedsięwzięciem złożonym i służy nie tylko diagnozie aktualnego stanu realizacji założonych celów organizacji, ale również umożliwia wykrycie potencjalnych zagrożeń. Ułatwia także podjęcie w odpowiednim miejscu i czasie niezbędnych działań naprawczych oraz wykorzystanie nieoczekiwanych okazji.

7.3. Rodzaje kontroli

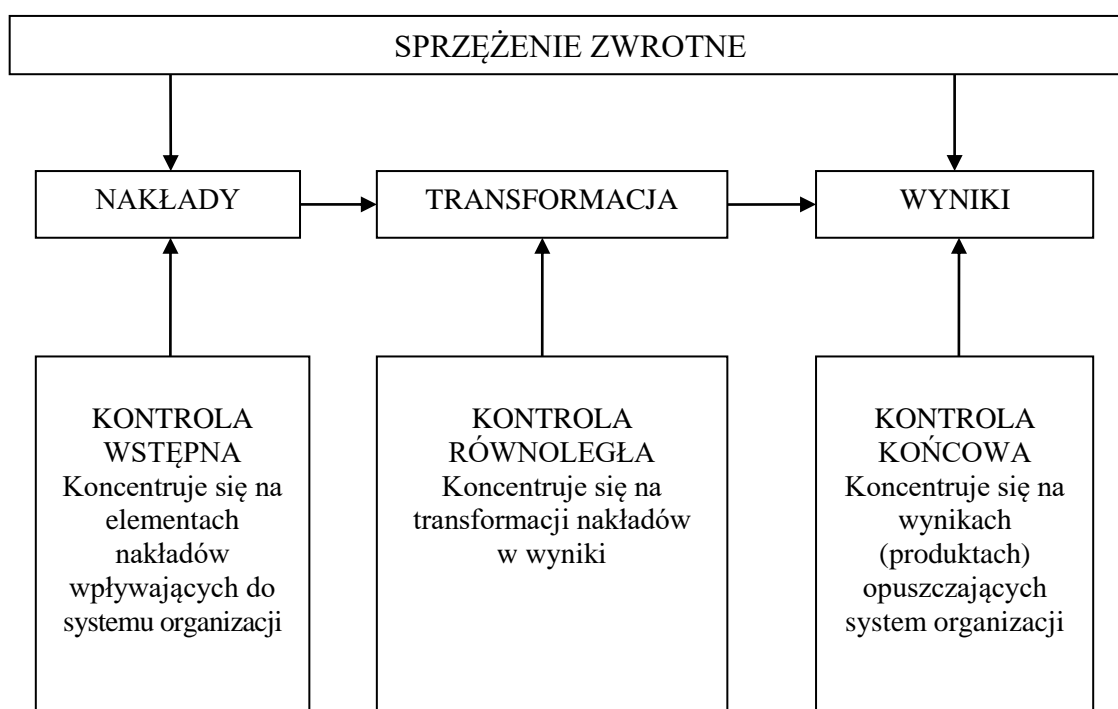
Rozpatrując proces kontrolowania w ujęciu tradycyjnym, wyróżnić można trzy rodzaje kontroli (Peszko, 2002):

- a) kontrolę prospektywną – jest to rodzaj kontroli poprzedzający realizację procesu, który polega na sprawdzaniu poprawności ustalenia struktury operacyjnej procesu wykonawczego i struktury organizacyjnej, w której ten proces ma być realizowany;
- b) kontrola bieżąca – polegająca na obserwacji przebiegu procesu, który jest realizowany w podsystemie wykonawczym pod kątem zgodności z założoną strukturą operacyjną oraz zgodnością uzyskanych wyników (pod względem ilościowym, jakościowym i czasowym) z założonymi celami i zadaniami;
- c) kontrolę retrospektywną – przeprowadzana jest po zakończeniu zaplanowanych działań i polega na porównaniu osiągniętych rezultatów z założonymi celami. Stanowi ona podstawę do planowania i organizowania przyszłych zadań, a także podstawę do oceny sprawności funkcjonowania całej organizacji.

Powszechnie wyróżnia się trzy poziomy kontroli, które są praktykowane przez organizacje: operacyjny, organizacyjny i strategiczny. Kontrola operacyjna ma miejsce w sytuacji, kiedy obiektem kontroli jest proces produkcji wyrobu lub świadczenia usług (Griffin, 1998). W praktyce można wyróżnić trzy poziomy kontroli operacyjnej (Nieżurawski, 2005):

- kontrolę wstępną (kontrola zasilania), która koncentruje się na ilości i jakości zasobów ludzkich, finansowych i informacyjnych, wchodzących do systemu organizacyjnego;
- kontrolę równoległą (kontrola selekcyjna), zajmującą się transformacją nakładów w wyniki;
- kontrolę końcową, polegającą na obserwacji produktów i usług, po zakończeniu procesu transformacji.

Na rysunku 7.3. zaprezentowano formy kontroli operacyjnej.



Rysunek 7.3. Formy kontroli operacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podstawy zarządzania* (s. 192), B. Kożuch, M. Cywoniuk, 2000, Białystok: Wydawnictwo WSE.

Kolejnym rodzajem kontroli przeprowadzanej w przedsiębiorstwach jest kontrola organizacyjna, która obejmuje kontrolę biurokratyczną i kontrolę angażującą pracowników (partycypacyjną). Kontrola biurokratyczna stosuje formalne i mechanistyczne formy rozwiązań strukturalnych, a jej celem jest wymuszanie podporządkowania się pracowników odpowiednim przepisom. Organizacje stosujące kontrolę biurokratyczną charakteryzują się sztywną hierarchią. Nieformalne i organiczne rozwiązania strukturalne, wykorzystujące wkład i zaangażowanie pracowników, charakteryzują kontrolę angażującą pracowników (Griffin, 1998). W tabeli 7.3 dokonano próby ukazania różnic pomiędzy kontrolą biurokratyczną a kontrolą angażującą pracowników.

Tabela 7.3

Kontrola operacyjna

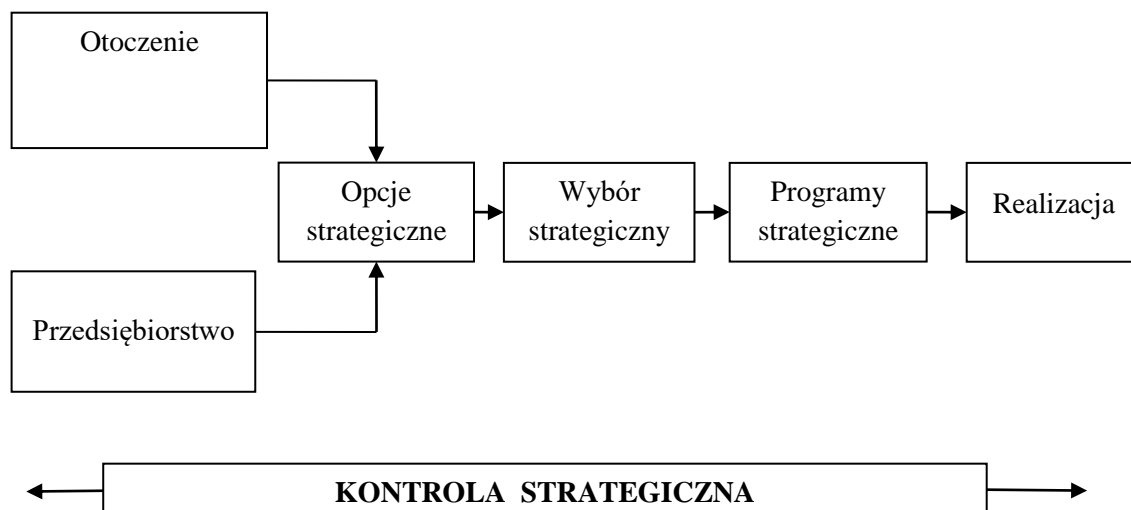
Element systemu kontroli	Kontrola biurokratyczna	Kontrola angażująca pracowników
Cel podejścia do kontroli	Podporządkowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Stopień sformalizowania	Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywna hierarchia	Normy grupowe, kultura, samokontrola
Oczekiwania dotyczące wyników	Nastawienie na minimalny poziom wyników do zaakceptowania	Nastawienie na lepsze wyniki przekraczające poziom minimalny
Struktura organizacji	Wysmukła struktura, oddziaływanie odgórne	Spłaszczona struktura, rozłożone oddziaływanie
System nagradzania	Nastawiony na wyniki indywidualne	Nastawiony na wyniki grupowe
Współuczestnictwo	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne

Źródło: *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 598), R.W. Griffin, 1998, tłum. M. Rusiński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

W praktyce funkcjonowania organizacji można mówić o kontroli strategicznej. Jest to kontrola o długim horyzoncie czasowym i ukierunkowana na sprawdzenie, czy została przygotowana zgodnie ze sztuką planowania i czy planowane efekty zostały osiągnięte. Głównym zadaniem kontroli strategicznej jest ciągle sprawdzanie planów strategicznych i realizacji ich pod względem aktualności, aby zawnoczu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego (Banaszyk, Fimińska-Banaszyk, Stańda, 1997). Kontrola strategiczna jest również procesem przetwarzania danych, który ma na celu generowanie zachowania strategicznego organizacji, związanego z procedurą podejmowania decyzji (Wysokińska-Senkus, Chyłek, 2008). Na rysunku 7.4 zaprezentowano umiejscowienie kontroli strategicznej w zarządzaniu strategicznym.

W przypadku kontroli strategicznej trudno jest dokładnie wskazać różnicę pomiędzy stanem pożądanym a realizowanym, ponieważ funkcjonowanie organizacji jest ściśle powiązane ze zmianami pojawiającymi się w otoczeniu, do których nieustająco musi dostosowywać się organizacja. Stąd też kontrola strategiczna powinna być ciągłym procesem, który wspomaga i towarzyszy planowaniu strategicznemu (Kisielnicki, 2005). W kontroli strategicznej można wyróżnić następujące typy kontroli:

- a) nadzór strategiczny – dotyczy wszelkich problemów i zagadnień związanych z funkcjonowaniem, rozwojem i zmianami w organizacji;
- b) kontrolę strategiczną założeń przyjętych w planowaniu strategicznym;
- c) kontrolę strategiczną realizacji, czyli kontrolę sposobu wypełnienia przyjętych celów strategicznych (Kisielnicki, 2005).



Rysunek 7.4. Miejsce kontroli strategicznej w zarządzaniu strategicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady* (s. 111), H. Steinmann, G. Schreyögg, 1995, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

W procesie kontroli stosowane są różne kryteria oraz typy kontroli (tabela 7.4), lecz najczęściej używa się sformułowania – kontrola zasobów organizacyjnych, tj. zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych.

Kontrola zasobów finansowych prowadzona jest głównie przez menedżerów na szczeblu strategicznym. Polega na analizowaniu sprawozdań finansowych, tj. np. bilansów, prowadzeniu analizy wskaźnikowej (wskaźniki rentowności, płynności) oraz systemów rewizji finansowej (Machaczka, 2001).

Kontrola zasobów ludzkich ma na celu badanie wszelkich aspektów związanych z doborem, obsadą, a także szkoleniem i rozwojem pracowników. Wśród wskaźników, które wykorzystuje się w kontroli zasobów ludzkich można wymienić: wskaźniki struktury zatrudnienia, koszty pracy, wskaźnik fluktuacji pracowników, wydajność, poziom płac i jego dynamika (Stabryła, 2001).

Kontrola zasobów rzeczowych odbywa się już na etapie zakupów zasobów niezbędnych do funkcjonowania organizacji, tj. np. materiałów i surowców. Ważnym elementem w tym rodzaju kontroli jest ciągła obserwacja świadczonej jakości oferowanych produktów oraz przeprowadzanie przeglądów technicznych (Korzeniowski, 2019). W kontekście kontroli jakości warto wspomnieć o kompleksowym zarządzaniu jakością – „Total Quality Management” – gdzie jakość postrzegana jest jako kluczowy element, o który należy dbać na każdym etapie działalności organizacji (Machaczka, 2001). Szerzej zagadnienie TQM zostało omówione w podrozdziale 9.3.

Kontrolowanie zasobów informacyjnych dotyczy wszelkich informacji i danych, w których posiadaniu jest organizacja i na jej podstawie podejmowane są decyzje, prognozowana jest sprzedaż i marketing oraz projektowane są harmonogramy produkcji (Griffin, 1998).

Tabela 7.4

Klasyfikacja typów kontroli według różnych kryteriów

Kryteria kontroli	Typy kontroli
Cechy organizacyjne	Kontrola funkcjonalna Kontrola instytucjonalna
Okres objęty kontrolą	Kontrola wstępna Kontrola bieżąca Kontrola końcowa
Cele i zadania	Kontrola prewencyjna (zapobiegawcza), interwencyjna Kontrola represyjna
Zakres prowadzonej kontroli	Kontrola problemowa (tematyczna) Kontrola kompleksowa (pełna) Kontrola i rewizja dokumentalna Kontrola formalna, rachunkowa, merytoryczna Kontrola kameralna i wykonywana na miejscu kontrolowanego przedmiotu lub obiektu kontroli
Rodzaj ocenianych zasobów organizacji	Kontrola zasobów rzeczowych Kontrola zasobów społecznych Kontrola zasobów finansowych Kontrola zasobów informacyjnych
Podmiot kontroli	Kontrola przez każdego wykonawcę Kontrola przez kierownika Kontrola przez upoważnionych kontrolerów
Przedmiot kontroli	Kontrola operacji (produkcji) Kontrola finansowa Kontrola działań marketingowych Kontrola prac badawczo-rozwojowych Kontrola aspektów prawnych
Umiejscowienie organu kontroli	Kontrola wewnętrzna Kontrola zewnętrzna
Działania kontrolne	Kontrola pełna Kontrola wycinkowa
Tryb podejmowania kontroli	Kontrola planowa Kontrola doraźna
Charakter kontroli	Kontrola formalna Kontrola merytoryczna Kontrola dokumentacyjna Kontrola rzeczowa
Stosowana technika i metodyka kontroli	Kontrola wbudowana w procesy pracy i kontrole zaprogramowane w systemach komputerowego przetwarzania danych Kontrole maszynowe i automatyczne lub zautomatyzowane Kontrole komputerowe występujące w środowisku informatycznym rachunkowości Rewizja, inspekcja, lustracja, wizytacja, oględziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Kontrolowanie procesów pracy” (s. 217-218), A. Wysokińska-Senkus, M. Chyłek, 2008, w: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Środowisko – Procesy – Systemy – Zasoby*, Warszawa: Difin; *Podstawy zarządzania* (s. 194-195), B. Kożuch, M. Cywoniuk, 2000, Białystok: Wydawnictwo WSE.

Jeżeli rozpatrujemy kryteria kontroli, jakimi są cechy organizacyjne, to można mówić o dwóch rodzajach kontroli: kontroli funkcjonalnej i instytucjonalnej. Kontrola funkcjonalna polega na przeprowadzaniu kontroli przez upoważnione do tego osoby, z racji pełnionej funkcji w sferze zarządzania. Kierownicy każdego szczebla zarządzania od najwyższego do najniższego na bieżąco sprawują nadzór nad podległymi im pracownikami. Kontrola instytucjonalna zajmuje się z kolei oceną wyników pracy i rozliczaniem zadań, która jest przeprowadzana przez specjalne organizacje lub komórki organizacyjne powołane do sprawowania kontroli (Koźmiński, Piotrowski, 2004).

W zależności od trybu podejmowania decyzji na temat przeprowadzenia kontroli wymienia się: kontrole planowe i doraźne. Kontrole planowe są podejmowane na podstawie przyjętego harmonogramu, planu kontroli, którego zawartość jest znana pracownikom w organizacji. Natomiast kontrolowanie doraźne jest często wynikiem jakiegoś niespodziewanego wydarzenia bądź zaistniałej sytuacji (Korzeniowski, 2019).

Warto zwrócić uwagę na organizacyjny aspekt kontroli, który charakterystyczny jest dla organizacji funkcjonujących według kryterium efektywności ekonomicznej. Wśród rozwiązań organizacyjnych, które towarzyszą działaniom kontrolnym można wyróżnić dwie grupy: kontrolę typu amerykańskiego i kontrolę typu niemieckiego. W tabeli 7.5 przedstawiono charakterystykę funkcji, jakie spełniają w organizacji kontrola amerykańska i niemiecka.

Tabela 7.5

Charakterystyka funkcji w kontroli amerykańskiej i niemieckiej

Kontrola typu amerykańskiego – funkcje	Kontrola typu niemieckiego – funkcje
<ul style="list-style-type: none"> – usługowa (obsługa wszystkich obszarów kierowania organizacją), – obsługi rachunkowości (kierowanie finansami i rachunkowością), – planistyczna (obsługa i koordynacja planowania), – korygująca (porównywanie stanów rzeczywistych i pożądanym oraz analizowanie odchyłeń), – legalizująco-sprawozdawcza (dostarczanie informacji odbiorcom zewnętrznym: państwu, klientom, dostawcom, bankom, akcjonariuszom), – ochronna (kierowanie wewnętrznym systemem kontroli i zapewnienie ochrony majątku organizacji). 	<ul style="list-style-type: none"> – rachunkowa (kierowanie rachunkowością organizacji), – planistyczną (kompleksowe kierowanie planowaniem), – koordynacyjna (koordynacja celów finalnych i sposobów ich osiągnięcia z celami i planami cząstkowymi), – nadzoru (porównywanie stanu rzeczywistego z pożądanym, zwłaszcza w zakresie zarządzania operatywnego, analizowanie przyczyn odchyłeń i proponowanie zmian), – informacyjna (opracowywanie sprawozdań dla potrzeb kierownictwa organizacji), – doradcza (przygotowywanie analiz odnośnie do słabych stron organizacji, pomoc przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów).

Zródło: opracowanie własne na podstawie http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Secti (dostęp: 13.09.2020).

Porównując rozwiązania organizacyjne typu amerykańskiego i niemieckiego, wyraźnie widać różnice pomiędzy tymi podejściami, lecz sens kontroli jest taki sam, tzn. porównanie pomiarów z pożądanymi rezultatami oraz analiza poszczególnych obszarów funkcjonalnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

7.4. Controlling w organizacji

Etymologia słowa „controlling” wywodzi się z języka angielskiego, w którym słowo *to control* oznacza regulowanie, sterowanie, utrzymywanie pod kontrolą, opanowanie (Maciejewski, Sokołowski, 2009). Controlling bardzo często utożsamiany jest z kontrolowaniem, ale oznacza „system planowania, koordynowania i kontrolowania procesów ekonomicznych organizacji prowadzących do realizacji jej celów. System controllingu służy nie tylko kontrolowaniu, lecz przede wszystkim ma charakter prewencyjny” (Korzeniowski, 2019, s. 344). Controlling umożliwia kontrolę bieżącego stanu przedsiębiorstwa, tj. np. bilansu przychodów i rozchodów oraz ułatwia projektowanie długofalowego planu działania. Zebrane i przetworzone informacje wpływają na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa, ułatwiają znalezienie, a następnie eliminowanie słabych punktów, które generują koszty.

Do głównych zadań komórek, które zajmują się controllingiem w organizacji zaliczyć można: tworzenie planów organizacji i liczbowe określanie celów, tworzenie planów dotyczących dochodów, kosztów i wynagrodzeń, ocena rentowności inwestycji kapitałowych, wyszukiwanie i rozpoznanie wąskich gardeł, tworzenie oraz wdrażanie odpowiedniego systemu informacji (Wysokińska-Senkus, Chylek, 2008). Wśród głównych funkcji controllingu można wymienić (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999, s. 174):

- wykazanie i wzajemne uzgodnienie powiązań między otoczeniem, zachowaniem menedżerów i strukturą organizacyjną poszczególnych subsystemów;
- uwzględnienie subiektywnego i obiektywnego zapotrzebowania poszczególnych decydentów na informacje;
- controller, wpływając na nastawienia i decyzje menedżerów, również w pewnym stopniu realizuje controlling, który można określić jako „obszar interakcji między menedżerem i controllerem”.

W tabeli 7.6 przedstawiono wybrane definicje controllingu według różnych autorów.

Wielu badaczy rozumie controlling jako system (instrument) wspomagający proces podejmowania decyzji, który dostarcza narzędzi i informacji niezbędnych w zakresie planowania, kontroli i prac sterujących, koordynowania działań oraz nadzoru nad różnymi obszarami przedsiębiorstwa. Sposób zarządzania przedsiębiorstwem, który zorientowany jest na poprawę efektów jego działania przez wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych nazywamy controllingiem zarządczym. Controlling zarządczy wpływa na przebieg procesów podstawowych i pomocniczych zachodzących w przedsiębiorstwie, a jednym z celów controllingu zarządczego jest dążenie do zbudowania wielowymiarowego systemu wspierania decyzji zarządczej (Nesterak, Kowalski, Czerniachowicz, 2016, s. 38-40).

Rysunek 7.5 przedstawia proces controllingu. Wdrożenie controllingu umożliwia analizę odchyleń i ustalenie ich przyczyny oraz podjęcie czynności prowadzących do podjęcia środków zaradczych (Nieżurawski, 2005).

Ze względu na poziom zarządzania w przedsiębiorstwie wyróżnia się trzy poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny i operacyjny, lecz w literaturze przedmiotu najczęściej omawiane są tylko dwa rodzaje controllingu, które odpowiadają dwóm poziomom zarządzania, tzn. controlling strategiczny i controlling operacyjny (Kisielnicki, 2005). Controlling strategiczny wspiera wykonanie celów długofalowych, jest zorientowany na redukcję niepewności (dotyczącej np. luki decyzyjnej) oraz ryzyka związanego z zaangażowaniem zasobów w realizację strategii. Zadaniem controllingu strategicznego jest wspieranie naczelnego kierownictwa w wyszukiwaniu szans i możliwości osiągnięcia sukcesów ekonomicznych, finansowych oraz możliwości rozwoju przedsiębiorstwa (Krzakiewicz, Cyfert, 2018). Controlling operacyjny obejmuje z kolei taktyczny

i operacyjny poziom zarządzania, a do jego zadań należą: sterowanie wynikiem, planowanie płynności i kontrola rentowności. „Controlling operacyjny to koordynacja i współdziałanie w ramach procesu implementacji strategii, wspomaganie oraz doradztwo poszczególnych decydentów poprzez dostarczanie odpowiednich analiz i rachunków decyzyjnych oraz zasilanie controllingu strategicznego w informacje o etapach realizacji strategii” (Cabała, 2006, s. 134). Controlling operacyjny skierowany jest na działania o niezbyt długim horyzoncie czasowym, a także osiągnięcie celów, które wynikają z celów strategicznych przedsiębiorstwa.

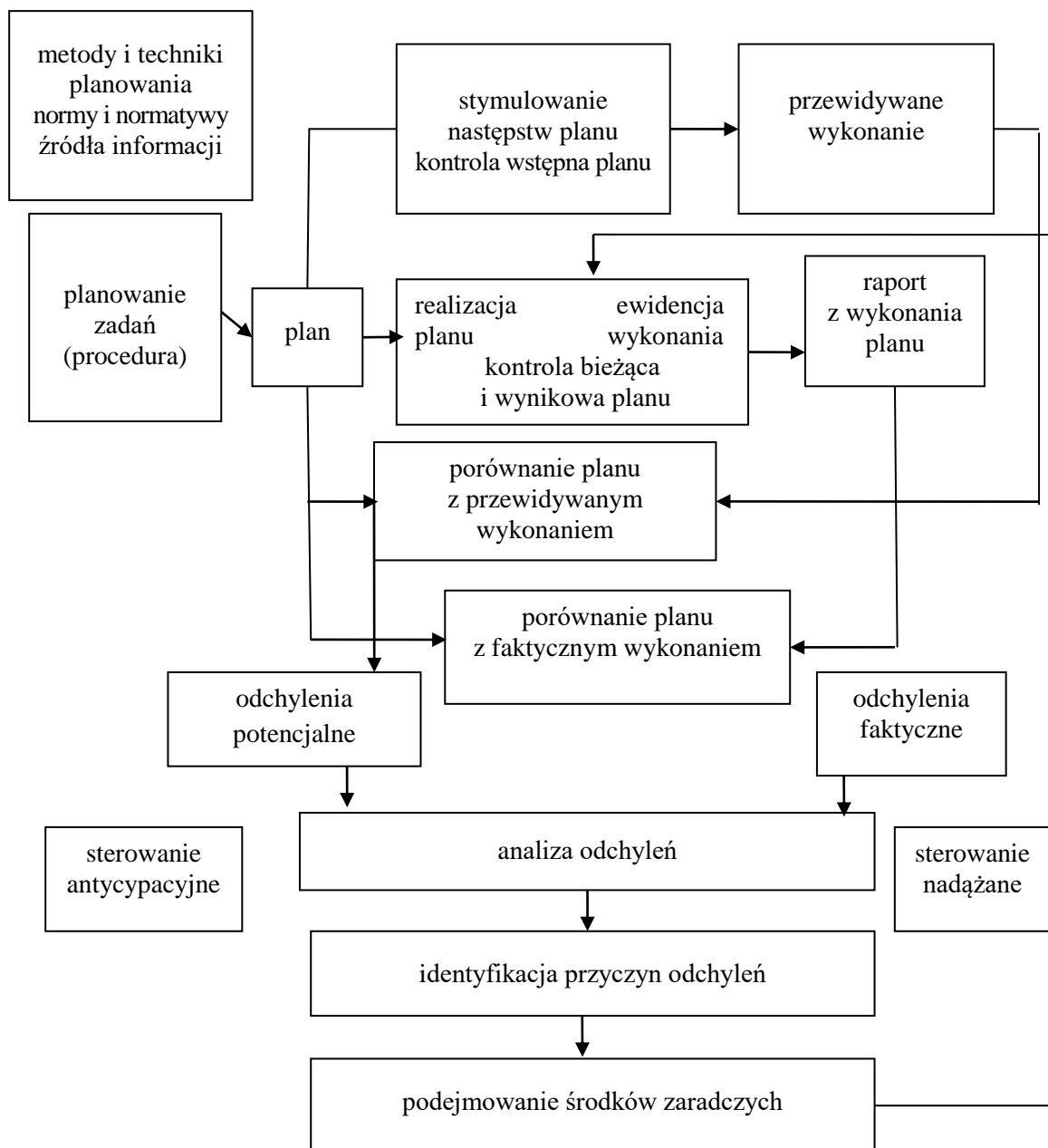
Tabela 7.6

Wybrane definicje controllingu według różnych autorów

Autor	Definicja
R. Krupski (2004, s. 135)	„Controlling jest to proces porównywania stanu pożądanego (wzorcowego) ze stanem rzeczywistym”.
A. Wysokińska-Senkus, M. Chyłek (2008, s. 223)	„Controlling, to system zarządzania zajmujący się koordynacją systemów planowania, kierowania i kontroli oraz zasilaniem go w informacje”.
A. Koźmiński, K. Piotrowski (2004, s. 221)	„Controlling oznacza w istocie system sterowania organizacją, zorientowany na wynik i realizowany poprzez planowanie, kontrolę i kierowanie (przeprowadzanie działań korygujących)”.
A. Mehlan (2009, s. 8)	„Controlling to wszystkie procesy związane z przetwarzaniem informacji służące sterowaniu przedsiębiorstwem i nadzorowaniu nim, zarówno pod kątem planowania, jak i realizacji celów firmy”.
J. Koziński, T. Listwan (2005, s. 116)	„Controlling jest specyficznym rodzajem kontroli, nabierającym coraz większego znaczenia we współczesnych organizacjach. Jest on szczególnie związany z zarządzaniem organizacjami gospodarczymi, zorientowanymi na wyniki gospodarcze”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych w tabeli.

W praktyce przedsiębiorstw controlling ma najczęściej zastosowanie w finansach, marketingu i logistyce. I tak, controlling finansowy usprawnia realizację funkcji finansowej w przedsiębiorstwie, a jego głównym zadaniem jest analiza środków finansowych oraz ich podział, aby zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Narzędziami wykorzystywanymi w controllingu finansowym są budżety, np. sprzedaży i kosztów, wydatków kapitałowych oraz bilans (Kisielnicki, 2005). W przypadku zarządzania wieloma jednostkami, które są powiązane kapitałowo, narzędzia controllingu finansowego dostarczają potrzebnych informacji, które menedżerowie mogą wykorzystać w procesie podejmowania decyzji i pozwalają na uzyskanie lepszych wyników ekonomiczno-finansowych (Nesterak, Bać, 2016). Controlling finansowy jest systemem, który realizuje swoje zadania w dwóch wymiarach: strategicznym oraz operacyjnym. W tabeli 7.7 zobrazowano cele oraz zadania strategicznego i operacyjnego controllingu finansowego.



Rysunek 7.5. Proces controllingu.

Źródło: *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 182), L. Nieżurawski, 2005, Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

Można pokusić się o stwierdzenie, że controlling marketingowy jest nowym sposobem zarządzania całokształtem działalności marketingowej. Definiuje się go jako: „dążenie do osiągnięcia zysku przez jak najlepsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów przedsiębiorstwa, czyli podporządkowanie wszystkich działań interesom klienta” (Niedbała, Sierpińska, 2003, s. 350). W ramach działań wpisujących się w controlling marketingu można zaliczyć wszelkie analizy dotyczące rodzaju produkcji i asortymentu, które przynoszą organizacji zysk, a działania dotyczące tego obszaru noszą nazwę controllingu sprzedaży. Elementami, które są wyróżniane powszechnie w controllingu sprzedaży, są (Koźmiński, Piotrowski, 2004):

- analiza obszarów handlu;
- penetracja rynku;
- kontrola sprzedaży poszczególnych sortymentów produkcji;
- kontrola efektów działania komórki sprzedaży i akwizycji;
- analiza klientów;
- kontrola kosztów marketingu.

Tabela 7.7

Charakterystyka celów i zadań strategicznego i operacyjnego controllingu finansowego

Cechy charakterystyczne	Strategiczny controlling finansowy	Operacyjny controlling finansowy
Cele	<ul style="list-style-type: none"> – dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, – dążenie do uzyskania stabilności finansowej, – poprawa wyników finansowych w dłuższym okresie, – dążenie do zachowania płynności finansowej, – wybranie najlepszej strategii finansowej, – kontrolowanie finansów przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> – osiągnięcie zadowalających wyników finansowych w krótkich okresach, – dążenie do optymalizacji kosztów, – dążenie do pełnej kontroli nad przepływami pieniężnymi, – stworzenie optymalnej struktury organizacyjnej, – prowadzenie właściwej polityki inwestycyjnej.
Zadania	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie długookresowych planów finansowych, – realizacja strategicznych inwestycji, – prognozowanie warunków zewnętrznych przedsiębiorstwa, – poszukiwanie nowych źródeł finansowania działalności, – działania zmierzające do wzrostu wartości aktywów, – kontrolowanie efektywności wdrożenia controllingu finansowego. 	<ul style="list-style-type: none"> – budżetowanie i analiza odchyleń, – sporządzanie krótkoterminowych rachunków wyników, – przeprowadzanie krótkookresowych analiz finansowych, – kontrolowanie przepływów pieniężnych, – monitorowanie poziomu kosztów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Controlling finansowy w przedsiębiorstwie a gminie” (s. 353-354), R. Bielawski, 2012, w: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Controllingiem w obszarze produkcji jest ekonomiczne sterowanie produkcją, przejawiające się w analizie strumienia dostarczania surowców i towarów od dostawców, a na klientach kończąc (Kisielnicki, 2005). Dzięki temu działaniu zapewniona jest odpowiednia struktura asortymentowo-ilościowa i właściwy przebieg w stosownym miejscu i czasie. Controlling produkcyjny ukierunkowany jest na udzielenie odpowiedzi na pytania: „Co produkować? (jaki asortyment), ile produkować? (liczba produktów), jak produkować? (technologia produktów i organizacja produkcji), gdzie i gdzie produkować?” (Krzakiewicz, Cyfert, 2018, s. 155). Głównym celem controllingu produkcji jest maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa przy jak najniższych kosztach.

Reasumując, kontrolowanie jest niezwykle istotnym etapem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Pracownicy powinni oswoić się z myślą, że kontrolowanie jest jedną z podstawowych, nieodzownych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, które ma na celu dogłębne, czy funkcjonowanie organizacji jest zgodne z założonymi standardami. Co ważne, proces kontroli może odbywać się w trakcie realizacji zadań, a nie tylko po ich zakończeniu, gdyż łatwiej wprowadzić działania naprawcze. Skuteczna kontrola to rozwiązania i działania, które zapewniają realizację określonych celów, a jednocześnie wspomagają zarządzanie organizacją i skuteczne jej funkcjonowanie.

8. Wybrane współczesne koncepcje organizacji (Bogusz Mikuła)

8.1. Wprowadzenie do współczesnych koncepcji organizacji

W ramach gospodarki opartej na wiedzy występują specyficzne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej, z którymi w czasie ery industrialnej przedsiębiorstwa nie miały do czynienia. Powoduje to konieczność dostosowania się przedsiębiorstw do działania w warunkach globalizacji, wysokiego poziomu konkurencji potęgowanej układami kooperacyjnymi, ciągłej i wzrastającej turbulencji, niespodziewanego pojawiania się przełomowych innowacji, szybkiego przepływu masy informacji oraz rozwoju zasobów wiedzy. W takich warunkach stosowanie zhierarchizowanych, mechanistycznych modeli struktur organizacyjnych, rozbudowanych systemów formalizacji działania, szczegółowego i trwałego podziału pracy, scentralizowanych systemów decyzyjnych, rozbudowanych systemów kontroli, systemów motywacji opartych na przymusie ekonomicznym, to postępowanie nieprzystające do współczesności, zagrażające istnieniu organizacji i obciążające ją dodatkowymi kosztami. Teoria zarządzania wskazuje kilka modeli organizacji, które zostały dostosowane do obecnych warunków gospodarczych. Skoro zatem współczesna gospodarka oparta jest na wiedzy, generalnie proponowane modele organizacji określa się jako organizacje oparte na wiedzy. Rozwiązania te w wyniku ich praktycznego wdrożenia mogą wspomóc przedsiębiorstwa w utrzymaniu się na rynku i rozwoju w tej nowej rzeczywistości.

Organizacje oparte na wiedzy akceptują globalizację działalności i wysoki poziom zmienności otoczenia, ich kultura organizacyjna ma wysoką tolerancję niepewności, a każde zdarzenie ludzie dla nich pracujący traktują jako szansę rozwojową. Organizacje te są silnie wewnętrznie połączone, co powoduje, że stosować wobec nich należy myślenie systemowe. Wyróżniającą cechą jest także faworyzowanie bytów niematerialnych, a więc koncentrują się one na wiedzy i kapitale intelektualnych, rozwoju i wykorzystaniu tych zasobów. Szczegółowe modele organizacji opartych na wiedzy – które zostały opisane w dalszej części rozdziału – to organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja sieciowa i organizacja wirtualna. Można przyjąć, że jednym z najbardziej kluczowych modeli przedsiębiorstwa dostosowanego do warunków nowej gospodarki jest organizacja ucząca się. Za pomocą modelu organizacji uczącej się przedstawiany jest nowy obraz wewnętrznych mechanizmów działania przedsiębiorstwa, szczególnie istotne procesy, które muszą być prowadzone dla osiągnięcia celów i zbiory modeli myślowych i wartości, które powinny zostać przyjęte przez ludzi i sterować ich zachowaniami. Bardziej wyidealizowanym modelem tej organizacji jest organizacja inteligentna. Organizacja sieciowa i wirtualna obrazują natomiast mechanizmy współpracy z różnorodnymi podmiotami otoczenia, co w efekcie prowadzi do powstania układów podmiotów gospodarczych, których konsekwencja i spójność działania oparta na wspólnych celach pozwala określić je jako organizacje. O ile w organizacji uczącej się i inteligentnej pierwszoplanowe znaczenie mają zasoby wiedzy, to w organizacji sieciowej oraz wirtualnej na plan pierwszy wysuwają się zasoby relacji.

8.2. Organizacja oparta na wiedzy

Koncepcja organizacji opartej na wiedzy stanowi model organizacji dostosowanej do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Analiza organizacji w tym przypadku bazuje na tzw. perspektywie opartej na wiedzy. Jest to „specjalna forma perspektywy opartej na źródłach, podkreślająca znaczenie wiedzy jako rzadkiego zasobu i wyróżnika organizacyjnego” (Loebbecke, Angehrn, 2006).

K. Zimmewicz (2003) traktuje organizację opartą na wiedzy jako koncepcję zarządzania, bazującą na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, która jest ciągle wzbogacana, rozwijana i udostępniana przedsiębiorstwu. Organizacja tak rozumiana nigdy nie osiągnie stanu końcowego, gdyż proces uczenia się w niej występujący jest pewną całością.

Organizacje oparte na wiedzy to organizacje, których zasadniczym źródłem tworzenia wartości są zasoby niematerialne. Są one także większościowym składnikiem wartości rynkowej tych organizacji (Mikuła, 2007b). W nich wiedza i procesy z nią związane stają się kluczowymi obiektami zarządzania, a procesy zarządzania wiedzą mają doprowadzić do powstania wiedzy wyróżniającej (wyjątkowej i pod względem poziomu innowacyjności, nie spotykanej nigdzie indziej w otoczeniu), której wykorzystanie wzbogaci organizację o przewagę konkurencyjną wobec innych w otoczeniu. Oprócz tego, że organizacje oparte na wiedzy potrafią sprawnie zarządzać wiedzą oraz rozwijać i wykorzystywać kapitał intelektualny, potrafią one także efektywnie współpracować na użytek własny i innych w ramach tworzonych sieci przedsiębiorstw partnerskich. Organizacje oparte na wiedzy najogólniej przedstawić więc można jako organizacje uczące się, koncentrujące się na ciągłym procesie zdobywania i rozwoju wiedzy oraz umiejętności, które dodatkowo wykorzystując najnowocześniejszą technologię informacyjną, wchodzi w różnego rodzaju powiązania z organizacjami otoczenia, tworząc organizacje sieciowe i wirtualne dla zrealizowania wyznaczonych sobie celów. Zasadniczą częścią organizacji opartej na wiedzy staje się system zarządzania wiedzą (Mikuła, 2005).

Kluczowym czynnikiem powodującym, że organizacja oparta na wiedzy dostosowuje się do warunków gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki. Potencjał indywidualny pracownika, wzmocniony procesem zarządzania wiedzą w organizacji, sprzyja kształtowaniu sprawności organizacyjnej. Wyraża się to dzięki skutecznemu postrzeganiu i reagowaniu na szanse oraz w odpowiednim dostosowaniu wewnętrznych potencjałów organizacji, aby przekształcić szanse w sukces rynkowy (Włodarkiewicz-Klimek, 2015).

Organizacji opartej na wiedzy przypisać można następujące cechy (Morawski, 2006):

- w procesie zarządzania uwaga jest głównie skupiona na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji) jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku, a wiedza jest zasadniczym czynnikiem wytwórczym;
- zarządzanie jest zorientowane na twórcze, przeniknięte intelektualnymi impulsami łączenie okazji, szans i nadziei, jakie niesie z sobą nieprzewidywalna przyszłość – z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej złożoności;
- zarządzanie jest wewnętrznie spójne, granice między obszarami funkcjonalnymi są zacierane dzięki dodatnim sprzężeniom zwrotnym, wynikającym z ciągłej wymiany informacji oraz budowaniu na jej podstawie wszechstronnej wiedzy o klientach, dostawcach, konkurentach, technologiach i produktach;
- oferowanie usług i produktów wiedzochłonnych (nasyconych wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej narzędziami informatyki, patentów, programów, metod i technik organizacyjno-zarządczych itd.);
- nastawienie na tworzenie dogodnych warunków współpracy, wymiany poglądów, inicjowania i podtrzymywania kontaktów zawodowych oraz pozazawodowych, co w rezultacie ma prowadzić do powstania środowiska sieciowego, gdzie na zasadzie synergicznego łączenia kompetencji i zasobów są generowane nowatorskie pomysły i rozwiązania;

- system zarządzania wiedzą tworzy spójną całość z innymi kluczowymi elementami zarządzania: strategią, strukturą, procedurami i kulturą organizacyjną;
- wspieraniu zarządzania wiedzą służą głównie otwarte systemy komunikacyjne, zapewniające dostępność, wszechstronność i aktualność informacji dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informatycznych oraz zespołowe formy pracy i współpracy;
- współpraca i współdziałanie (na różnych zasadach formalno-prawno-organizacyjno-czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy, określanymi mianem pracowników wiedzy, posiadającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej organizacji;
- zaangażowani intelektualnie pracownicy, a mobilizowaniu pomysłowości ma służyć podmiotowe podejście do pracowników, zachęcające i sprzyjające samoorganizacji;
- wykreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność;
- wiedza jest wykorzystywana na rzecz klienta, któremu oferuje się wartości oparte na profesjonalizmie i partnerstwie we wzajemnych relacjach.

Zaakcentować jednak należy, że organizacje oparte na wiedzy chętnie korzystają z korzyści związanych z wykorzystaniem elastycznej „siły roboczej”, a tym samym (Winkler, 2012):

- obok swobodnego posługiwania się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi cenione są: profesjonalizm i mistrzostwo osobiste, zaangażowanie intelektualne oraz samomotywująca się kreatywność, jak również „usieciowienie”;
- normą jest ustawiczne uczenie się oraz uczenie innych ludzi;
- trudno mówić o przejawach troski względem losu zatrudnionych przez nie osób.

Konsekwencją takich wymagań i warunków pracy może być przepracowanie, ciągłe napięcie między życiem zawodowym i osobistym, wysoki poziom stresu. Trudno więc uznać tego typu organizacje za idealne miejsca pracy.

Podstawowymi modelami organizacji opartej na wiedzy są: organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja sieciowa, organizacja wirtualna. Te cztery koncepcje scharakteryzowano poniżej.

8.3. Organizacja ucząca się

Organizacja ucząca się to koncepcja rozwijana od lat 90. XX wieku. Najogólniej można powiedzieć, ale jednocześnie dosadnie określając specyfikę organizacji uczącej się, że jest to organizacja, „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania swojej przyszłości” (Senge, 1998, s. 26). Inne definicje organizacji uczącej się przedstawiono w tabeli 8.1.

Tabela 8.1

Definicje organizacji uczącej się

Autor	Definicja
B. Mikuła (2006, s. 43)	„Organizacje uczące się są to organizacje w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany prowadzące oraz doskonalące organizacyjne uczenie się, w którym z pełną świadomością uczestniczą wszyscy ludzie ją tworzący”.
E. Tabaszewska-Zajbert (2014, s. 801)	„Za organizację uczącą się można uznać taką firmę, która stale się przekształca, dzięki świadomemu zarządzaniu procesami uczenia się na wszystkich poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, prowadzącym do aktywnego wykorzystywania posiadanej i zdobywanej wiedzy w celu osiągnięcia korzyści”.
T. Bauer, B. Erdogan (2012, s. 691)	„Organizacja ucząca się to taka, w której zdobywanie wiedzy i zmiana zachowań w wyniku nowo zdobytej wiedzy są częścią projektu organizacji. W tych strukturach normami są eksperymentowanie, uczenie się nowych rzeczy i refleksja nad nową wiedzą. Jednocześnie istnieje wiele procedur i systemów ułatwiających naukę na poziomie organizacyjnym”.
K. Kudelska (2013, s. 23)	„Organizacja ucząca się, rozumiana jako koncepcja zarządzania, opiera się na pewnej sumie wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie ‘udostępniana’ przedsiębiorstwu. Oznacza to, że ucząca się organizacja czy uczące się przedsiębiorstwo nigdy nie osiągnie ‘stanu końcowego’, ponieważ występuje w nich proces uczenia się, a więc pewna ciągłość”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Do cech organizacji uczącej się zalicza się m.in. (Tabaszewska-Zajbert, 2014):

- kulturę organizacyjną, charakteryzującą się indywidualnym dążeniem do rozwoju, otwartą komunikacją i chęcią dzielenia się wiedzą, a także pewnością siebie i wiarą w możliwości osiągnięcia sukcesu;
- spłaszczoną strukturę organizacyjną, otwartą zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacji z otoczeniem, która możliwa jest do uzyskania dzięki wszechobecnym zespołom, zaawansowanym systemom informacyjno-komunikacyjnym oraz licznym kontaktom bezpośrednim;
- styl zarządzania oparty na współzarządzaniu i wspólnym rozwijaniu wizji;
- strategię uczenia się, polegającą na planowaniu procesów uczenia się pod kątem uzyskania zasobów wiedzy, które będą organizacji potrzebne w przyszłości do realizacji zamierzonych celów;
- wykorzystanie technologii informatycznych, które w znaczny sposób przyspieszają i rozwijają procesy zarządzania wiedzą;
- myślenie systemowe, wskazujące na znajomość związków zachodzących pomiędzy procesami wewnątrz organizacji i w relacji organizacji z otoczeniem. Firma nie jest już bezwolnym elementem systemu otoczenia, ale postrzega siebie jako mającą decydujący wpływ na swoją działalność.

W organizacji uczącej się szczególny nacisk położony jest na ciągły proces uczenia się ludzi, kreatywność i zmiany. Podkreśla to J. Tabor (2008), wskazując, że organizacja ucząca:

- inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenia swoich członków;
- tworzy możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich pracowników;
- dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, do zmiany i włączania się w rozwój;
- łączy pracę z uczeniem się;
- mobilizuje utalentowanych pracowników, kładąc nacisk na uczenie się i planowanie edukacji oraz szkoleń;
- daje wszystkim członkom możliwość rozwoju horyzontów, w harmonii z własnymi preferowanymi stylami uczenia się;
- stosuje nowoczesne technologie w edukacji;
- odpowiada aktywnie na szersze potrzeby środowiska i społeczności, wśród których działa, i zachęca do tego swych członków;
- uczy się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą, ożywczą i na topie.

Proces organizacyjnego uczenia się „wiąże się z działaniami adaptacyjnymi, tworzenia i wdrażania koncepcji działania, zmianą zachowań organizacyjnych, ale przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami, ich pozyskiwaniem, rozwojem i wykorzystaniem” (Mikuła, 2006, s. 44). J. Rokita podkreśla, że proces ten zorientowany jest instrumentalnie i wynikowo. Jego wyniki muszą być powiązane z procesami podejmowania decyzji, a decyzje muszą ukierunkowywać działanie organizacji, czyli „organizacja uczy się jeśli uczenie to jest potencjalnie przydatne w procesie podejmowania decyzji” (Rokita, 2002, s. 214).

Szczególnym wyróżnikiem organizacji uczących się jest stosowanie w działaniu tzw. „pięciu dyscyplin”, opisanych przez P. Senge (1998). Pojęcie „dyscyplina” traktować należy jako zasadę rządzącą sposobem myślenia i działania członków organizacji. Są to:

- „myślenie systemowe” to zasada narzucająca spojrzenie na przedsiębiorstwa jako na „zbiór naczyń połączonych”, zespół elementów pełniących określone funkcje wobec całości i jego otoczenia, zbiór elementów realizujących wspólnie procesy dla powodzenia całości;
- „mistrzostwo osobiste” oznacza konieczność osiągnięcia przez pracowników wyjątkowego poziomu biegłości działań łącznie z nadmiarem zdolności. Oznacza to, że każdy z pracowników posiada kompetencje wykraczające poza przydzielone mu formalnie zadania;
- „modele myślowe” to „głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy” (Senge 1998, s. 21). Zasada ta zaleca odkrywanie owych modeli myślowych, poddawanie ich analizie i otwarcie ich na wpływ innych ludzi w celu doskonalenia;
- „budowanie wspólnej wizji przyszłości” to odejście od tworzenia obrazu przyszłości przedsiębiorstwa w oparciu o charyzmę lidera i koncentrowania się na zagrożeniach i zastąpienie tego procesu wspólnym nakreśleniem wizji przyszłości, a więc wizją przyszłości postrzeganą przez wszystkich pracowników;
- „zespolowe uczenie się” czyni z grup pracowniczych podstawowe komórki uczenia się. Punktem wyjścia jest ćwiczenie dialogu i odrzucanie z góry narzuconych założeń oraz autentyczne myślenie zespołowe.

Organizację uczącą się charakteryzować można na szereg różnych sposobów, ale szczególnie istotne jest w niej to, że świadomie realizuje procesy organizacyjnego uczenia się i tworzy dla ich realizacji odpowiednie, sprzyjające im warunki.

8.4. Organizacja inteligentna

Powstanie modelu organizacji inteligentnej jest wynikiem poszukiwań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się. W związku z tym widoczne są wspólne cechy i podobieństwo zasad wykorzystywanych w obu koncepcjach, jak np. myślenie systemowe, praca zespołowa czy kwestia zasadnicza, jaką jest realizacja procesu uczenia się. Najważniejsza różnica pomiędzy nimi wynika głównie z tego, że organizacja inteligentna dąży do stworzenia systemu umożliwiającego pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego każdego członka organizacji (Kaczmarek, 2013). Podstawowe różnice między organizacją uczącą się a inteligentną przedstawiono w tabeli 8.2.

Tabela 8.2

Podstawowe różnice między organizacją uczącą się a inteligentną

Kryteria porównania	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
Podejście do rozwiązywania problemów	Myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy członków zespołów	Myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy wszystkich członków organizacji
Charakterystyka działań	Dostosowanie działań do sytuacji	Działania nakierowane na innowacje
Organizacja pracy	Praca w stałych zespołach zadaniowych	Tworzenie zespołów do realizacji projektów
Styl zarządzania	Partycypacyjny	Partycypacyjny
Sposób osiągania wysokiej efektywności	Wykorzystanie wiedzy samoprzewodzących zespołów	Tworzenie wewnętrznych rynków, synergia zespołowa
System informacyjno-komunikacyjny	Zorganizowany system informacyjno-komunikacyjny	Pełna otwartość informacyjna, przywiązanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej

Źródło: „Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się”, B. Mikuła, B. Ziębicki, 2000, *Przegląd Organizacji*, 5, s. 14.

Organizację inteligentną należy uznać za wyższą formę organizacji uczącej się, która stanowi wynik wdrożenia i w pełni opanowanej realizacji organizacyjnego uczenia się. Jest to organizacja ucząca, która osiągnęła swój stan idealny i w efekcie realizacji procesów organizacyjnego uczenia rozumnie nawiguje w swoim otoczeniu, unikając porażek i odnosząc sukcesy. Możliwe jest to dzięki umiejętności generowania i selekcjonowania informacji z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych, a następnie przetworzenia ich w profesjonalną wiedzę, która wykorzystywana jest w procesach decyzyjnych, do powiększania swojej inteligencji i kapitału intelektualnego (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002). Innymi słowy, żeby zrozumieć istotę działania organizacji inteligentnej, należy wyobrazić sobie bardzo sprawnie działającą organizację uczącą się, która osiągnęła dojrzałość w zakresie zarządzania wiedzą (Kurowska-Pysz, 2019).

Inteligencja organizacji może być rozpatrywana w kategoriach strategicznych (jako zasób) i behawioralnych (jako inteligentne zachowania). W każdej organizacji poziom inteligencji może być inny (Moczydłowska, 2018). W jednym i drugim przypadku inteligencja organizacji jest złożona z różnych podsystemów, których konfiguracja łącznie wpływa na potencjał inteligencji organizacji i jej zachowania. Dla przykładu, w literaturze przedmiotu wymieniono następujące rodzaje inteligencji (Grudzewski, Hejduk, 2000; Penc, 2000; Kaczmarek, 2013):

- inteligencja informacyjna – to zdolność do szybkiego przyswajania informacji, ich gromadzenia, przetwarzania i przesyłania do właściwych stanowisk m.in. dla celów podejmowania decyzji;
- inteligencja technologiczna – wyrażająca się w umiejętnym tworzeniu, nabywaniu oraz wykorzystywaniu właściwych technologii, ciągłym ich doskonaleniu w celu stworzenia wyrobów o wysokiej jakości lub rozwijania nowych dziedzin działalności i lepszego zaspokojenia potrzeb rynku;
- inteligencja innowacyjna – zdolność do stałego poszukiwania rozwiązań innowacyjnych, do stworzenia warunków „totalnej innowacyjności”, a także uzyskania korzystnych warunków finansowych, motywacyjnych, psychospołecznych oraz promowanie innowacji i kreatywnego zachowania się pracowników;
- inteligencja finansowa – to umiejętne gospodarowanie finansami, ich racjonalne dzielenie, wydatkowanie na cele bieżące oraz inwestycje, które mają służyć poprawie warunków funkcjonowania firmy w przyszłości;
- inteligencja marketingowa – zdolność do badania i budowania rynku, szybkiego postrzegania potrzeb klientów, wyszukiwania nisz rynkowych oraz wchodzenia na nowe rynki, udostępniania klientom produktów i usług w każdym miejscu i czasie, zapewnienia korzystnej obsługi posprzedażowej, wzbudzenia i utrzymania reputacji absolutnej wiarygodności oraz utrzymania kluczowych klientów;
- inteligencja organizacyjna – to zdolność przystosowania organizacji przedsiębiorstwa do zmienionych się zadań wynikających ze zmian w otoczeniu, kreowania struktur prostych, elastycznych i takich, które zapewnią doskonałą komunikację wewnętrzną;
- inteligencja społeczna – wyraża się zdolnością troski o ludzi, stałym doskonaleniem warunków pracy, płacy, awansu, delegowaniu uprawnień, właściwą motywacją itp. i – ogólnie rzecz biorąc – zdolnością nie szkodenia swoim pracownikom, czyli również stworzenia warunków niezbędnych do samorealizacji;
- inteligencja ekologiczna – wyraża się w szczególnej trosce o ochronę środowiska naturalnego.

Oczywiście wymienione wyżej składniki inteligencji mogą zostać ujęte w inne grupy lub uzupełnione o nowe zdolności, np. zdolność do zarządzania czasem, zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania wiedzą klientów i ochrony epidemiologicznej swoich pracowników oraz innych interesariuszy.

Inteligencja organizacji zawarta jest w całej organizacji. To, że wydział produkcji przedsiębiorstwa zajmuje się produkcją, nie oznacza, że nie jest nośnikiem inteligencji marketingowej czy finansowej. J. Penc (2000) wyróżnia trzy warstwy potencjału inteligencji: przeszłość (historia, pamięć, reputacja), teraźniejszość (realia, prestiż, uznanie społeczne) i przyszłość (cele, misja i wizja). Sukces organizacji jest zatem kombinacją tych warstw oraz poszczególnych rodzajów inteligencji.

Za podstawę funkcjonowania organizacji inteligentnej przyjąć można:

- 1) jej kapitał intelektualny, a w jego ramach w szczególności wiedzę spersonalizowaną, wchodzącą w skład kapitału ludzkiego;
- 2) kapitał strukturalny, a w jego ramach przede wszystkim wizję, misję, cele i strategię, podsystemy zarządzania, procesy organizacyjnego uczenia się, zasoby wiedzy skodyfikowanej i sieci relacji z otoczeniem;
- 3) kapitał kliencki, a w jego ramach głównie klientów angażujących swoją wiedzę w rozwój i działanie organizacji, reputację, prestiż i uznanie społeczne.

Organizacja inteligentna definiowana jest najczęściej poprzez wskazanie podstawowych działań, na których się koncentruje i które realizuje, bądź podkreślenie znaczenia zasobów jakie posiada. Przykłady definicji podano w tabeli 8.3.

Tabela 8.3

Definicje organizacji inteligentnej

Autor	Definicja
M. Zieliński (2015, s. 218)	„Koncepcja organizacji inteligentnej jest modelem teoretycznym, zakładającym, że współczesna organizacja powinna poszukiwać trwałej przewagi konkurencyjnej w pozyskiwaniu oraz wykorzystywaniu zasobów wiedzy i innowacji”.
H. Godlewska- -Majkowska (2019, s. 7).	„Organizacja inteligentna to taka, w której podejmowanie decyzji opiera się na gromadzeniu, analizowaniu, interpretowaniu, udostępnianiu i przechowywaniu cennych danych i informacji, które w odpowiednim czasie można wykorzystać do rozwiązywania problemów i generowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”.
B. Mikuła (2007a, s. 52-53)	Organizacja inteligentna to „system wielopłaszczyznowo skonfigurowanych podsystemów zarządzania, kapitału intelektualnego, zasobów rzeczowych i finansowych, który wykorzystując wzajemnie przenikające się wielorakie inteligencje, wchodzi w powiązania ze środowiskiem zewnętrznym i posiłkuje się jego zasobami i jego inteligencją w ten sposób osiągając synergę w sferze działań prowadzących do zrealizowania wysoce ambitnych i wyróżniających go w otoczeniu celów. Podstawą organizacji inteligentnej jest jej wiedza, sieć wzajemnych powiązań jej elementów i otoczenia, jak i wynikająca z inteligencji intuicja”.
W. Dyduch, M. Bratnicki (2016, s. 10)	„Pojęciem inteligentnych (ang. <i>smart, agile, intelligent</i>) określa się organizacje zorientowane na zarządzanie wiedzą, potrafiące budować relacje wewnątrz, jak i na zewnątrz swoich granic, dynamicznie dostosowujące się do nowych form zorganizowania, niespotykanych wcześniej praktyk i procesów, uczące się oraz przedsiębiorcze w kontekście poszukiwania, podejmowania i wykorzystywania szans. To organizacje stabilne, oparte o system wartości, zdolne do ożywiania zaangażowania swoich uczestników, a także potrafiące rozwinąć wewnętrzną kompetencję do samorozwoju. Organizacje inteligentne, dzięki proaktywnemu nastawieniu potrafią dostosowywać się do zmian i rozwijać się mimo wprowadzania zmian trudnych”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Organizację inteligentną cechuje:

- działalność skoncentrowana na projektach wymagających nieustannego mierzenia się z nowymi potrzebami klientów oraz tworzenia w związku z tym nowej wiedzy;
- pozycja rynkowa oparta jest nie tylko na właściwym wykorzystaniu kapitału ludzkiego, ale głównie na wykreowanym kapitale strukturalnym wewnętrznym, w tym *know-how*, procedurach, systemach informacyjno-komunikacyjnych, a także kulturze wiedzy;
- posiadanie własnego, uznanego *know-how*, dzięki któremu cieszy się autorytetem wśród klientów i może oferować swoje profesjonalne usługi;
- specyficzna kultura organizacyjna oparta na wysokim poczuciu niezależności i własnej wartości pracowników wiedzy, jak również sprzyjającej innowacyjności odmienności zdań (Tabaszewska-Zajbert, 2014);
- płaska, prosta struktura organizacyjna, ograniczająca biurokrację w zarządzaniu;
- łatwość wchodzenia w układy kooperacyjne (Moczyłowska, 2018);
- szybkie uczenie się, dostosowanie zachowań organizacyjnych do niepewności rynkowej oraz niekonwencjonalne działania pozwalają tego typu organizacji czerpać korzyści z informacji płynących z rynku i samej firmy (Godlewska-Majkowska, 2019);
- sprawna adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu i wyprzedzanie tych zmian, ale też aktywne kształtowanie otoczenia (Brett, 2002);
- system wczesnego ostrzegania, pozwalający na reagowanie i wyprzedanie zdarzeń zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- atmosfera intelektualnego niepokoju, wyrażająca się możliwością zakwestionowania praktycznie wszystkiego, a członkowie organizacji są „niespokojnymi duchami”, namyślnie poszukującymi najdrobniejszych usprawnień i wprowadzenia nowości (Sokołowska, 2005);
- innowacyjność – innowacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej, bazujące na wykorzystaniu zespołowych form organizacyjnych w generowaniu kreatywności;
- działanie w oparciu o wspólnoty dobrze rozumiejących się profesjonalistów – pracowników wiedzy (Morawski, 2005).

Organizacja inteligentna może przybierać szczególne formy, odbiegające od tradycyjnie stosowanych. Nie musi mieć przykładowo osobowości prawnej. Może być tworem wirtualnym, który złożony ze wzajemnie powiązanych sieciowo ludzi posiadających unikalne kompetencje, kierujących się w zachowaniach wspólnymi celami i pasją oraz komunikujących się przy wykorzystaniu sieci komputerowych, realizuje wyznaczone sobie przedsięwzięcia (projekty). Struktura takiej organizacji jest trudna do zidentyfikowania, gdyż na każdym etapie pracy przystępować do niej mogą formalnie czy nieformalnie nowe podmioty (pracownicy wiedzy, nieformalne wspólnoty, formalne organizacje lub ich części), jak i inne od niej mogą odchodzić. W konsekwencji konfiguracja końcowa może być całkiem inna od początkowej. W trakcie swojej pracy jednoczy ona swoich uczestników, spaja ich działania oraz rozwija ich wiedzę, a mechanizmy koordynacji pracy są niejednokrotnie niezwykle zmienne i samoorganizujące się. Jej celem nie musi być konieczność osiągnięcia wyników finansowych. Może ona działać zupełnie bezinteresownie, np. na rzecz pewnej grupy społecznej. Organizacja taka nie tylko współpracuje ze swoimi klientami, ale aktywnie ich włącza w proces prowadzonych działań jako swoich uczestników. Dodatkowo czas jej istnienia jest nieokreślony – tak szybko jak powstaje i powiększa swój rozmiar, może zmniejszyć się oraz przestać istnieć po zrealizowaniu celów (Mikuła, 2007a).

W literaturze przedmiotu spotkać można także określenie „inteligentna fabryka”. Z założenia inteligentne fabryki (*smart factory*) mają mieć zdolność przeprowadzenia całego procesu produkcyjnego z minimalnym udziałem ludzi i produkcję pojedynczych wyrobów według indywidualnego zamówienia klienta (Bembenek, 2017).

8.5. Organizacja sieciowa

Sieci organizacyjne rozpatrywane są z różnych punktów widzenia jako (Orzeł, 2016):

- nowoczesna forma organizacji przedsiębiorstwa;
- nowy sposób zarządzania;
- nowa forma organizowania relacji pomiędzy odrębnymi podmiotami gospodarczymi.

Sieć może być zatem rozumiana jako nowoczesna forma organizacji, układ relacji, architektura, zbiór, organizm, metoda zarządzania (Zakrzewska-Bielawska, 2015) lub przyjmować inne znaczenia, np. struktury organizacyjnej. W niniejszym podrozdziale omówiona zostanie z punktu widzenia układu kooperacji podmiotów gospodarczych określanymi pojęciem „organizacja sieciowa”. Analiza organizacji w tym przypadku oparta jest na tzw. podejściu relacyjnym. Przedmiotem relacyjnego podejścia są wszystkie więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem, w tym wspólna realizacja działań (Czakon, 2005).

Organizacje sieciowe określane są jako „sieci organizacyjne”, „sieci międzyorganizacyjne”, „przedsiębiorstwa sieciowe” lub po prostu „sieci”. Sieć rozumiana najogólniej to „system połączeń między ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) lub zasobów” (Barczak, 2016) (przykłady definicji organizacji sieciowej przedstawiono w tabeli 8.4). Patrząc na kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa w ramach podjętych aliansów strategicznych oraz ekosystem biznesu danej organizacji, uznać zatem można, że są to swoistego rodzaju sieci.

Organizację sieciową można postrzegać jako rozwiązanie strukturalne, pozwalające efektywnie wdrożyć strategię w warunkach turbulencji, dzięki wzajemnemu wykorzystaniu kompetencji uczestników sieci (Sopińska, Jakubowska, 2013) i będących w ich posiadaniu zasobów. W rzeczywistości organizacja sieciowa czerpie siłę z różnorodności swoich elementów (Strategor, 1995).

Parametry odróżniające organizację sieciową od innych organizacji to (Sopińska, 2013):

- 1) stały przepływ zasobów materialnych i niematerialnych pomiędzy uczestnikami (jednostkami) sieci;
- 2) kooperacyjny typ relacji między przedsiębiorstwami, które mogą przybierać różne formy: hierarchiczne (dominuje jeden z podmiotów), horyzontalne lub nieograniczone kontakty rynkowe (niezdominowane hierarchicznie);
- 3) ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację sieciową, wynikający ze stałego dążenia uczestników organizacji sieciowej do realizacji indywidualnych celów, strategii i wartości;
- 4) posiadanie wspólnych i zintegrowanych kanałów komunikacji pomiędzy uczestnikami sieci;
- 5) rozproszenie geograficzne (z wyłączeniem klastrów);
- 6) elastyczność w zakresie konfiguracji i składu uczestników sieci w czasie.

Wyróżnić można sieci stabilne i dynamiczne. W sieci stabilnej aktywa stanowią własność kilku podmiotów, które specjalizują się w realizacji określonych działań. Dobór partnerów dokonywany jest przez „rdzenny” podmiot i dotyczy procesów dostarczania zasobów lub dystrybucji produktów. Stabilne sieci są najbardziej efektywne w dojrzałych sektorach, w których

konieczne są duże nakłady kapitałowe. Idea sieci dynamicznych odnosi się do koncentracji samodzielnych jednostek organizacyjnych, które funkcjonują na zewnętrznych rynkach. Dla tego typu układów charakterystyczna jest silna dynamika zmian, związana z intensywnym wykorzystaniem outsourcingu. W strukturze sieci dynamicznych główny podmiot sieci, dysponujący kluczowymi dla danego biznesu umiejętnościami, identyfikuje i koordynuje wykorzystanie aktywów będących w dyspozycji innych podmiotów. Dynamiczne sieci pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki efektom specjalizacji i elastyczności. Sieci dynamiczne są typowe dla branż charakteryzujących się krótkimi cyklami produkcji i branż rozwijających się, wykorzystujących nowoczesne technologie (Cyfert, Krzakiewicz, 2013).

Tabela 8.4

Definicje organizacji sieciowej

Autor	Definicja
A. Sopińska (2013, s. 87)	„Organizacja sieciowa to dobrowolne zrzeszenie niezależnych, współpracujących ze sobą organizacji, które poprzez wspólne wykorzystanie uzupełniających się zasobów osiągają określone cele, zwiększając tym samym efektywność swoich działań”.
K. Łobos (2005, s. 163)	„Sieć międzyorganizacyjną definiuje się jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z tego też względu dla sieci międzyorganizacyjnych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działań”.
B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (2006, s. 114)	„Organizacja sieciowa to nowoczesna forma organizacji obrazująca sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między firmami lub jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa. Z teoretycznego punktu widzenia sieć stanowi zakwestionowanie hierarchii jako sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako sposobu podziału odpowiedzialności oraz pojęć centralizacja-decentralizacja jako podstawy projektowania organizacji”.
S. Cyfert, K. Krzakiewicz (2013, s. 229)	„Przyjęcie szerszego podejścia do definiowania sieci międzyorganizacyjnych pozwala zdefiniować je jako mechanizm regulowania relacji między firmami, który różni się zarówno od koordynacji opartej na hierarchii, jak i koordynacji opartej na mechanizmie rynkowym. Zgodnie z powyższym podejściem sieci mogą być wyodrębnione w oparciu o: 1) quaziintegracyjne procesy, zakładające brak istnienia kontroli nad własnością, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad aktywami podmiotu, 2) wykorzystanie elementów kooperacji na bazie nowej organizacji produkcji”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Sieci rozwijają się stopniowo, ale mogą przestać istnieć z dnia na dzień. Przyjmuje się, że jedną z głównych determinant rozwoju i efektywności funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych jest potencjał wiedzy i innowacyjności (Barczak, 2019). Z tego też względu przedsiębiorstwa skupiają się wokół organizacji posiadających taki potencjał. Warunkiem przystąpienia do sieci jest spełnienie określonych przez nią kryteriów. Są to głównie kryteria komplementarności oraz kompatybilności. W procesie włączania nowych podmiotów do już istniejącej sieci brany jest również pod uwagę dotychczasowy wizerunek sieci oraz reputacja potencjalnych kandydatów

(Sopińska, 2013). Za lepszy dobór partnerów gwarantujących wyższą innowacyjność całej sieci, a przez to wzrost jej konkurencyjności odpowiada rozwój zarządzania wiedzą na poziomie całej sieci. Na poziomie pojedynczego ogniwa sieci zarządzanie wiedzą pozwala natomiast usprawnić proces kodyfikacji wiedzy, co gwarantuje sprawniejszą komercjalizację posiadanych innowacji i przyczynia się do pozyskania odpowiednich zasobów finansowych niezbędnych do dalszej działalności innowacyjnej (Sopińska, 2014).

Sieci przedsiębiorstw są powszechnym zjawiskiem we współczesnej gospodarce (Sopińska, Jakubowska, 2013). Wszzechogarniające usieciowienie życia społecznego i gospodarczego wywiera rewolucyjny wpływ na zarządzanie (Sopińska, Jakubowska, 2013). W warunkach nieprzewidywalności sytuacji w gospodarce i na rynkach oraz nasilenia konkurencji organizacje sieciowe zdają się przejmować dominującą rolę. Umożliwiają one technologiczne opanowanie sektora i promowanie dominujących standardów technologicznych, uzyskanie największych efektów ekonomiki skali produkcji i doświadczenia, a nowe technologie wytwarzają powiązania między sektorami dotąd nie oddziałującymi na siebie (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2006).

8.6. Organizacja wirtualna

R.W. Griffin traktuje organizację wirtualną jako małą organizację kilkusobową, która powstaje jako rezultat reakcji na pewne potrzeby. Aby je zaspokoić jej menedżerowie zatrudniają pracowników okresowych, dzierżawią obiekty i kontraktują na zewnątrz potrzebne usługi pomocnicze. Wraz ze zmianą potrzeb zmieniają się pracownicy, dzierżawione obiekty oraz zakontraktowane usługi. Cechą charakterystyczną organizacji wirtualnej jest to, że większość swojej działalności prowadzi przez Internet (Griffin, 2017). Jest to jednak bardzo wąskie spojrzenie na organizację wirtualną z punktu widzenia pojedynczego ogniwa. Jak wskazują J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert Jr. (1997), organizacja taka nie posiada centralnego biura i schematu organizacyjnego. Organizacja wirtualna jest doraźną siecią firm, które szybko podejmują współpracę dla wykorzystania pojawiających się szans rynkowych. Dzielą się kosztami, umiejętnościami i dostępem do rynków, a każdy z partnerów wnosi to, w czym jest najlepszy.

Organizacja wirtualna jest antytezą organizacji fizycznej, którą można zaobserwować. Ramy organizacji wirtualnych są często subiektywne i otwarte na wiele różnych interpretacji (Shao, Liao, Wang, 1998). Przykłady definicji organizacji wirtualnej zawiera tabela 8.5.

Cechą wyróżniającą organizację wirtualną jest działanie w oparciu o sieci komputerowe (zwłaszcza Internet) po to, żeby w sposób jakościowo inny realizować to, co dotychczas wykonywano metodami tradycyjnymi i wykonywać takie zadania, które przy tradycyjnych metodach były niemożliwe do zrealizowania (Niemczyk, Olejczyk, 2005). Podstawą działania organizacji wirtualnej jest zatem globalna sieć komputerowa oraz wykorzystanie dużych i rozproszonych baz danych. Technologia informacyjna zmienia charakter kontaktów biznesowych – kontakt bezpośredni ludzi zastąpiony został kontaktem elektronicznym (Kisielnicki, Sroka, 1999). Współczesne organizacje wirtualne są już tak zaawansowane technologicznie, że wykorzystują sztuczną inteligencję. Ludzie mają ograniczone możliwości zrozumienia i śledzenia wszystkich zmian w działalności wirtualnych organizacji, a sztuczna inteligencja daje wirtualnym organizacjom możliwość łagodzenia ograniczeń ludzi, będąc w stanie monitorować i kontrolować większość dostępnych zasobów bez utraty kosztownego czasu ludzkiego (Rombao, Tome, 2020). Dzięki wykorzystaniu sieci komputerowych organizacja wirtualna „transformuje wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej” (Perechuda, 2000, s. 47).

Tabela 8.5

Definicje organizacji wirtualnej

Autor	Definicja
D. Kisperska-Moroń (2008, s. 11)	„Organizacja wirtualna skupia ‘społeczność’ firm i instytucji, jednocząc je często tylko okresowo w zakresie pewnych zadań poprzez okazjonalne, wspólne cele, wartości i działania”.
K. Zimniewicz (1999, s. 125)	„Wirtualne przedsiębiorstwo jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji”.
B. Mięka (2006, s. 82)	„Organizacja wirtualna to odmiana organizacji sieciowej (często „o charakterze niesymetrycznym”) złożona ze stanowisk, komórek lub jednostek organizacyjnych różnych podmiotów gospodarczych, a ewentualnie nawet całych przedsiębiorstw, których celem jest zrealizowanie przedsięwzięcia lub grupy przedsięwzięć”.
Ch.P. Holland (1998, s. 56)	„Organizację wirtualną definiuje się jako: grupę odrębnych organizacji, które w przypadku określonej zespołu (zespołów) działań zachowują się tak, jakby stanowiły pojedynczą jednostkę organizacyjną i koordynują swoje zachowanie poprzez relacje oparte na zaufaniu i wspólnych systemach informatycznych. Motywacją do tego typu zachowań jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez alokację zasobów i dopasowywanie różnych zdolności lub kluczowych kompetencji, razem w bardziej efektywny sposób niż poprzez tradycyjną dychotomię rynek/hierarchia. Ważną cechą większości organizacji wirtualnych jest ich wysoka intensywność procesów informacyjnych ze względu na wymagany wysoki stopień koordynacji, dlatego też są potrzebne wspólne systemy informacyjne do tworzenia i utrzymywania niezbędnej komunikacji między oddzielnymi partnerami”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Organizacja wirtualna tworzona jest dobrowolnie. Powstaje najczęściej po pojawieniu się potrzeby u określonego klienta, która to potrzeba stanie się przedmiotem działań organizacji wirtualnej w celu jej zaspokojenia. Na organizację wirtualną składają się podmioty gospodarcze (o różnej wielkości), ich części (np. działy lub zespoły wirtualne), a do jej składu mogą przystąpić też indywidualne osoby fizyczne lub społeczności, aby zrealizować założony cel (wynikającym z potrzeb klienta), który wyraża się przedsięwzięciem lub projektem. Czas istnienia tej organizacji może być różny, jak i w trakcie jej istnienia skład sieci może zmieniać się. Organizacja taka najczęściej rozwiązuje się po zrealizowaniu celu, choć może dalej rekonfigurować się przy odnowieniu lub zmianie celu. Organizacja wirtualna nie ma osobowości prawnej, a jej działanie bazuje na pełnym wzajemnym zaufaniu tworzących ją partnerów i najczęściej z pominięciem zawierania umów cywilnoprawnych (choć mogą one zostać zawarte).

Do podstawowych cech organizacji wirtualnej zaliczyć można zatem (Jägers, Jansen, Steenbakkens, 1998):

- przekraczanie granic;
- uzupełniające się podstawowe kompetencje – łączenie zasobów;
- rozproszenie geograficzne;
- zmienne uczestnictwo;
- równość uczestników;
- komunikację elektroniczną.

Wirtualizacja organizacji powoduje znaczące zmiany w odniesieniu do kompetencji pracowniczych. Coraz częstsza praca w środowisku wirtualnym w coraz większym stopniu wymusza posiadanie ponadprzeciętnych umiejętności komunikowania się, a także pracy z najnowocześniejszymi systemami komputerowymi (Kisperska-Moroń, 2008).

Wirtualne organizacje posiadają zdolność do wykorzystania potencjału gospodarczego, intelektualnego i organizacyjnego rozrzuconego po całym świecie. Wirtualizacja działalności daje ogromne możliwości przedsiębiorstwom, które bez względu na swoją wielkość mogą przybrać taką postać, że staną się konkurencyjne na globalnym rynku (Barczak, 2016). Organizację wirtualną można uznać za formę, która w praktyce ma wielkie perspektywy (zwłaszcza w sytuacji pandemii).

9. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania (Bogusz Mikuła)

9.1. Zróżnicowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwach

Proces zarządzania przedsiębiorstwem zlokalizowany jest w różnorodnych formach organizacyjnych, do których zalicza się systemy decyzyjne zarządzania, systemy wspomagające proces zarządzania, systemy funkcjonalne i układy zintegrowane (Stabryła, 2010).

Rozpatrując przedsiębiorstwo z punktu widzenia jego funkcji, można mówić o zarządzaniu zasobem ludzkim czy np. zarządzaniu kompetencjami, zarządzaniu marketingowym, zarządzaniu logistyką, zarządzaniu produkcją, zarządzaniu finansami. Są to podstawowe systemy decyzyjne, a w odniesieniu do całości przedsiębiorstwa koncepcją ukierunkowującą jego zachowania i całość działań w ramach poszczególnych funkcji jest zarządzanie strategiczne, które pod względem sposobu realizacji może być dość mocno zróżnicowane między przedsiębiorstwami. Inną płaszczyzną rozpatrywania podsystemów zarządzania organizacją są funkcje zarządzania takie, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Można więc mówić o systemie planowania, zarządzaniu procesami, zarządzaniu projektami, zarządzaniu strukturami sieciowymi, zarządzaniu działalnością badawczo-rozwojową, systemie controllingu, zarządzaniu efektywnością itp. Przedsiębiorstwa są między sobą dość mocno zróżnicowane ze względu na rodzaje i obszary działalności. Powodować to może, że wykorzystują w odniesieniu do swoich zasobów i realizowanych procesów takie przykładowo systemy i adekwatne im koncepcje, jak: zarządzanie informacjami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie marką, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie własnością intelektualną, zarządzanie jakością, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie bezpieczeństwem, zarządzanie środowiskowe, zarządzanie czasem itp.

W dalszej części rozdziału scharakteryzowano kilka kluczowych koncepcji zarządzania istotnych z punktu widzenia procesu zarządzania całym przedsiębiorstwem, jak zarządzanie strategiczne, a także zdecydowanie szybko ulegających ostatnio zmianom, jak zarządzanie produkcją, jakością oraz innowacjami, i wreszcie stosunkowo nowych, jak zarządzanie informacjami i komunikacją, wiedzą i kapitałem ludzkim.

9.2. Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne jest z jednej strony wynikiem rozwoju teorii oraz praktyki zarządzania, a z drugiej odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu – przede wszystkim na wzrost szybkości dokonujących się zmian oraz ich nieciągłości. Chodzi tu o takie zjawiska, jak globalizacja, duża szybkość rozwoju nowych rynków, innowacyjność i radykalne zmiany technologiczne, ciągłe zmiany wyrobów, zmiany w konkurencji, trudności w przewidywaniu działań władz państwowych, gwałtowne zmiany w skali wartości i w zachowaniach dużych grup społecznych (Dolhasz i in., 2009; Webber, 1990). Inne to m.in. ciągłe zmiany w dostępie do zasobów naturalnych, zmiany demograficzne, rozwój systemów edukacji i badań naukowych, zmiana zachowań społeczeństw w dążeniach do uzyskania stanu dobrobytu, rozwój zastosowania informatyki w działalności organizacji.

Zarządzanie strategiczne to kompleksowy i nieustający proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie w życie skutecznych strategii, czyli takich, które sprzyjają lepszemu dopasowaniu organizacji i otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych (Griffin, 2017). Różne definicje zarządzania strategicznego przedstawiono w tabeli 9.1.

Tabela 9.1

Definicje zarządzania strategicznego

Autor	Definicja zarządzania strategicznego
J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. (1997, s. 267)	„Zarządzanie strategiczne: proces zarządzania obejmujący opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów”.
J. Rokita (2005, s. 48)	„Zarządzanie strategiczne jest zbiorem decyzji i działań, w rezultacie których następuje tworzenie i implementowanie strategii. Za pomocą tej strategii osiąga się cele przedsiębiorstwa”.
A. Stabryła (2002, s. 11)	„Proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywowania i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego”.
J.R. Schermerhorn Jr. (2008, s. 130)	„Zarządzanie strategiczne jest to proces formułowania i wdrażania strategii prowadzącej do zdobycia przewagi konkurencyjnej, realizacji misji i osiągnięcia celów organizacji. Istota zarządzania strategicznego polega na spojrzeniu w przyszłość, zrozumieniu otoczenia i skutecznym pozycjonowaniu firmy, aby w zmiennych czasach pokonać konkurencję”.
M. Bednarczyk (1996, s. 22)	„Zarządzanie strategiczne jest rozumiane jako sposób kreowania i osiągnięcia celów organizacji w określonej perspektywie czasu, poprzez wykorzystanie szans i eliminację zagrożeń (bądź ich konwersję w szanse) kreowanych przez organizację lub/i otoczenie. W ujęciu czynnościowym jest to cykliczny proces podejmowania decyzji, polegający na identyfikacji sytuacji strategicznej organizacji (sytuacji otoczenia oraz wewnątrzorganizacyjnej), formułowaniu wariantów strategicznych, ocenie i wyborze wariantu optymalnego (faza kształtowania strategii), jego wdrożeniu (faza wdrożenia strategii) oraz kontroli realizacji (faza kontroli strategicznej). W ujęciu wynikowym jest to strategia zarządzania organizacją. W ujęciu atrybutowym – rodzaj strategii zarządzania organizacją, charakteryzujący się przysługującą jej cechą (cechami), w tym cechą przedsiębiorczości”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Zarządzanie strategiczne to sposób podejścia do gospodarczych szans oraz wyzwań (Griffin, 2017). Jest swoistego rodzaju filozofią zarządzania organizacją, która stwarza podstawy nakreślenia kierunków jej rozwoju i zapewnienia jej w perspektywie długookresowej warunków do realizacji założonych celów (Dołhasz i in., 2009). W niektórych opracowaniach zarządzanie strategiczne traktowane jest jako myślenie strategiczne, co jeszcze bardziej podkreśla filozoficzny wydźwięk tego terminu (Wawrzyniak, 1989). W centrum tego myślenia stała konkurencja, co w efekcie wzbogaciło terminologię o takie pojęcia, jak np. strategia konkurencji czy przewaga konkurencyjna (Krawiec, 2003). Myślenie strategiczne polega na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych i tworzeniu wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłość i kierunki jej rozwoju (Penc, 1998). „Myślenie strategiczne jest ciągłym, ukształtowanym, mentalnym procesem, w którym członkowie zespołu strategicznego zarządzania dokonują

oceny zasobów strategicznych i zewnętrznego otoczenia w celu zapewnienia pełnej zgodności strategii firmy z jej wewnętrznym i zewnętrznym krajobrazem biznesowym” (Krawiec, 2003, s. 85-86). W procesie tym menedżerowie po dokonaniu identyfikacji problemów rozpoczynają proces decyzyjny w celu ich rozwiązania. Ważnymi elementami tego procesu są: odmienny sposób rozumowania, sprzyjający tworzeniu alternatywnych rozwiązań, kreatywność, logika oraz racjonalność myślenia. Myślenie strategiczne charakteryzuje się następującymi cechami (Sutherland, Canwell, 2007):

- identyfikacja najważniejszych kwestii i koncentrowanie się na nich;
- selekcja kluczowych informacji;
- identyfikacja wszelkiego rodzaju zależności, wzorów działania i interakcji;
- podkreślanie przyczyn i skutków;
- zdefiniowanie założeń;
- obserwowanie problemów i sytuacji w szerokim kontekście;
- podejście długofalowe;
- rozumienie implikacji i konsekwencji;
- tworzenie rozwiązań alternatywnych i obiektywna ich ocena;
- elastyczność;
- myślenie logiczne i racjonalne oraz generowanie kreatywnych pomysłów.

Myślenie strategiczne kierunkowane jest zasadami zarządzania strategicznego, które przedstawiono w podrozdziale 1.5 w tabeli 1.2.

Zarządzanie strategiczne wymaga dużej wiedzy, inwencji i wyobraźni, zrozumienia sytuacji i zmian zachodzących w kraju oraz na świecie, a nawet ich przewidywania oraz wyciągania na podstawie analiz wniosków pozwalających kształtować przyszłość organizacji (Dołhasz i in., 2009).

Proces zarządzania strategicznego postrzegany jest często jako praktyczne funkcje zarządzania, w skład których wchodzi seria decyzji i czynności skoncentrowanych na formułowaniu strategii, wprowadzeniu strategii w życie, monitorowaniu i reagowaniu na pomiary funkcjonowania firmy. Alternatywne modele zarządzania strategicznego mogą składać się z innego niż wskazany zestawu procesów: (1) badanie otoczenia, (2) formułowanie strategii, (3) implementacja strategii, (4) ocena i kontrola realizacji strategii (Sutherland, Canwell, 2007). Spoglądając na proces zarządzania strategicznego bardziej szczegółowo, można wymienić następujące etapy postępowania (Rokita, 2005):

- 1) określenie misji/wizji;
- 2) ocena zewnętrznych czynników wpływających na przedsiębiorstwo;
- 3) ocena czynników wewnętrznych;
- 4) ocena sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku analizy strategicznej, zwłaszcza SWOT, VRIO i innych szczegółowych analiz;
- 5) ocena ewentualnej konieczności redefinicji wizji/misji i celów;
- 6) ustalenie zbioru możliwych strategii i polityk umożliwiających osiągnięcie celów i wybór najlepszych;
- 7) ustalenie średnio- i krótkookresowych strategii, a także programów tworzących długoterminową strategię oraz niezbędnych polityk;
- 8) stworzenie programu implementacji (budżet, alokacja zasobów, monitorowanie, niezbędne informacje, systemy motywacji i sankcje itp.);
- 9) ustalenie systemu oceny strategii jako procesu, wyciągnięcie wniosków z zamiarem korekty misji i celów dla przyszłych procesów decyzyjnych.

Wynikiem procesu zarządzania strategicznego ma być zrealizowanie przyjętych celów strategicznych, podporządkowanych sformułowanej wizji i misji organizacji, dzięki zastosowaniu opracowanych strategii. Cele strategiczne przedstawiają stan powodzenia organizacji, określany przede wszystkim pozycją, jaką przedsiębiorstwo ma osiągnąć w swojej dziedzinie. Przedsiębiorstwa, budując swoje strategie, planują osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w jakimś zakresie lub chcą utrzymania wcześniej wypracowanej przewagi konkurencyjnej, albo też uzyskania przewagi o charakterze trwałym.

Posiadanie przewagi konkurencyjnej oznacza, że przedsiębiorstwo funkcjonuje dzięki atrybutom albo ich kombinacji, które umożliwiają uzyskanie wyników lepszych od swoich konkurentów (Schermerhorn, 2008). Badania pozycji konkurencyjnej firm działających w różnych branżach dowiodły, że dobre wyniki w konkuroowaniu osiągają dwa rodzaje firm: (1) takie, które posiadają mały udział w rynku, ale posiadają pozycję opartą na dostrzeżeniu odmienności ich produktów przez klientów, (2) takie, które bazują na korzyściach skali i uprawiają agresywną politykę cenową (Strategor, 1995). Trwała przewaga konkurencyjna występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo osiągnęło umiejętności, których konkurenci nie są w stanie naśladować, zimitować lub osiągnąć i próby ich uzyskania ustaną (Griffin, 2017). Koncepcja zarządzania strategicznego ulegała ewolucji (ewolucję tą przedstawiono w tabeli 1.3 w podrozdziale 1.5). W tabeli 4.5 przedstawiono podstawowe nurty występujące w zarządzaniu strategicznym: planistyczny, behawioralny, ewolucyjny, pozycyjny, zasobów. Zmieniały się więc m.in. sposoby postrzegania i analizy pozycji konkurencyjnej, przewagi konkurencyjnej i sposoby jej osiągania oraz obrony, a nawet zmienił się sposób patrzenia na strategię. Od lat 90. XX wieku w zarządzaniu strategicznym dominuje podejście zasobowe, które wskazuje, że przewaga konkurencyjna może wynikać z rzadkości zasobów (a więc dostęp do nich przez konkurentów jest ograniczony), trudności ich imitacji i braku możliwości dokonania ich substytucji. Dodatkowo, zasoby tworzące przewagę konkurencyjną muszą być adekwatne do reguł gry rynkowej, czyli przewaga rynkowa musi się opierać na trwałych czynnikach sukcesu i nie poddających się wpływowi zmian w otoczeniu (zmianom technologicznym, zmianom systemów dystrybucji, zmianom zachowań konsumentów i in.) (Strategor, 1995). W tabeli 9.2 uwzględniono również współczesną perspektywę sieci, jako kolejny ważny etap rozwoju zarządzania strategicznego, który musi odpowiedzieć na pytanie dotyczące sposobów zachowania się przedsiębiorstwa w biznesie sieciowym. Wskazuje się, że strategia z perspektywy sieci musi być rozumiana jako strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów współpracy (Niemczyk, 2006).

Punktem wyjściowym w procesie zarządzania strategicznego i szczególnym elementem myślenia strategicznego jest wizja organizacji. Wizja jest bardzo ogólnym opisem stanu organizacji w przyszłości. Nie ma charakteru ilościowego ani nie wskazuje sposobów osiągnięcia tego stanu. Podczas formułowania wizji pomija się ograniczenia. Wizja jest odzwierciedleniem aspiracji i kreatywności jej twórców. Wizja powinna być opisana w kategoriach pozytywnych, zdobywczy i korzyści, z pominięciem zagrożeń i ograniczeń, i powinna być realistyczna, zrozumiała, motywująca do działania i elastyczna. Powinna koncentrować się na sposobach zdobywania uznania i akceptacji, ale nie na finansowych korzyściach przedsiębiorstwa (Nasierowski, 2018).

Tabela 9.2

Podstawowe nurty w zarządzaniu strategicznym

Ujęcia nauk zarządzania	Cechy strategii wygrywającej	Wygrywającym jest...
Ujęcie planistyczne	Strategia maksymalnie dopasowana do otoczenia i zorientowana na maksymalizowanie zysków z posiadanych zasobów.	Wygrywa ten, kto najlepiej rozmieścił zasoby, ma największe zyski i dodatkowo sporządził plan ich osiągnięcia.
Ujęcie pozycyjne	Strategia zorientowana na zajęcie określonej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym i maksymalizowanie zysków związanych z zajmowaniem tej pozycji.	Wygrywa ten, kto zajmie najlepszą pozycję w otoczeniu dalszym, sektorze, regionie itp.
Ujęcie behawioralne	Strategia inkrementalna zorientowana na ograniczanie zachowań oportunistycznych konkurentów i współpracowników.	Wygrywa ten, kto potrafi prowadzić negocjacje, gry konkurencyjne; ten, kto opanuje pewne rutyny i dodatkowo potrafi inkrementalnie myśleć o strategii.
Ujęcie zasobowe	Strategia zorientowana na określoną wiązkę zasobów niematerialnych i na maksymalizowanie z nich zysków.	Wygrywa ten, kto posiada unikatowe, przyszłościowe, uniwersalne i wnoszące dużą wartość dodaną zasoby.
Ujęcie z perspektywy sieci	Strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów (procesów) współpracy.	Wygrywa ten, kto będzie potrafił wchodzić i wychodzić z różnych układów (procesów) współpracy w taki sposób, aby zadośćuczynić innowacyjności i jednocześnie przejmować dzięki temu istotną wartość dodaną układów (procesów), w których uczestniczy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego”, J. Niemczyk, 2006, *Przegląd Organizacji*, 6, s. 9-10.

Wizja i misja tworzone są w ramach procesu samoidentyfikacji. Misja jest często określana przez pryzmat dotychczasowych działań prowadzonych na rzecz klienta, ale nie wskazuje produktu, lecz zaspokojenie potrzeb (Rokita, 2005).

Cele strategiczne formułowane w procesie zarządzania strategicznego muszą wynikać z misji organizacji. Dla każdego zakresu działania konieczne jest sformułowanie celów ekonomicznych, organizacyjnych, technologicznych, konkurencyjnych, socjalno-emocjonalnych itp. Cele strategiczne muszą (Nasierowski, 2018):

- dotyczyć rezultatów pojedynczej działalności, konkretnego tematu, a nie działań lub dążeń (np. zwiększyć sprzedaż o 25% w 3 lata);
- mieć podany termin realizacji (np. do końca 2022 roku);
- być mierzalne (np. podnieść zysk o 10 mln zł);
- określić dokładnie, kto odpowiedzialny jest za ich zrealizowanie;
- być proste (jednoznaczne, zrozumiałe, niepozostawiające miejsca na błędną interpretację);
- możliwe do zrealizowania i ambitne;
- być ważne i atrakcyjne.

Sformułowanie strategii konkurencji oznacza opracowanie ogólnej formuły mówiącej w jaki sposób przedsiębiorstwo chce konkurować, jakie cele chce osiągnąć i jakie zasady postępowania będą potrzebne dla zrealizowania tych celów (Porter, 1992). Nie ma jednej uznawanej powszechnie definicji strategii (różne definicje przedstawia tabela 9.3). W ramach rozwoju zarządzania strategicznego ewoluowała też istota strategii (co obrazują definicje zawarte w tabeli 9.3 oraz przedstawia tabela 9.4), a propozycje podejść dla przedsiębiorstw działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy omówiono także pod koniec podrozdziału. W literaturze przedmiotu wymieniane są również różne elementy strategii. Podsumowując te dyskusje, K. Obłój (2010) zaproponował następujące składniki strategii przedsiębiorstwa: cel strategiczny, terytorium działania, typ przewagi konkurencyjnej, orientację firmy, źródła przewagi konkurencyjnej.

Tabela 9.3

Definicje strategii organizacji

Autor	Definicja strategii
R.W. Griffin (2017, s. 227)	„Strategia to kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji”.
M.E. Porter (1992, s. 14)	„Strategia konkurencji jest kombinacją celów, do których firma zmierza, i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść”.
J.R. Schermerhorn Jr. (2008, s. 369)	„Wszechstronny plan działania, wyznaczający kierunki i wskazujący, jak należy rozdzielać zasoby, żeby zrealizować misję organizacji i osiągnąć jej cele przy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej”.
R. Krupski (2005a, s. 71)	„Strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia”.
K. Obłój, M. Trybuchowski (1994, s. 123)	„Strategia jest rozumiana jako pewien plan działania organizacji, związany z jej pozycją w otoczeniu (obecną i przyszłą), oraz pewien względnie trwały i koherentny sposób działania. (...) strategia organizacji jest przyjęta przez jej kierownictwo spójną koncepcją działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

W sytuacji niezróżnicowanej działalności przedsiębiorstwa i oparcia jej na jednym produkcie lub na jednej branży wystarczające jest opracowanie jednego planu strategicznego. Opracowanie strategii komplikuje się jednak w sytuacji zróżnicowania działalności organizacji. Wyróżnić można trzy podstawowe poziomy strategii: poziom korporacji (całego przedsiębiorstwa), poziom strategicznych jednostek gospodarczych (obszaru działalności, biznesu, domeny, sektora), poziom funkcjonalny w odniesieniu do całej korporacji, jak też poszczególnych jednostek gospodarczych głównie w stosunku do funkcji wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej. W związku z rozwojem kooperacji między organizacjami wymieniany jest też poziom sieci (wieloorganizacyjny) (Hittmár, 2012; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009; Stabryła, 2002).

Tabela 9.4

Ewolucja strategii z teoretycznego punktu widzenia

	Era 1 – od 1970	Era 2 – od 1985	Era 3 – od 1995
Charakterystyka istoty strategii	Portfel biznesów	Portfel kompetencji	Portfel powiązań bilansujących różnych rodzajów wiedzy i własności intelektualnej
Kluczowe nośniki przewagi konkurencyjnej	Ekonomia skali (krzywa uczenia się, udział w rynku)	Ekonomia skali i zakresu (powiązań organizacyjnych)	Ekonomia skali, zakresu i wiedzy specjalistycznej przydatnej w tworzeniu wartości
Kluczowe zasoby	Zasoby materialne, których znaczenie ma odstraszyć rywali	Umiejętności organizowania umożliwiające zarządzanie powiązaniem między biznesami, kluczowe kompetencje	Pozycja w sieci wiedzy specjalistycznej dająca dostęp do wiedzy zewnętrznej
Jednostka analizy	Jednostka biznesu jako organizacja przemysłowa (<i>Industrial Organisation</i>)	Korporacja	Sieć wewnętrznych i zewnętrznych powiązań wytwarzająca wartość
Kluczowe pojęcia	Bycie w przemyśle, którego atrakcyjność wynika z rynkowych niedoskonałości struktury (np. bariery wejścia/wyjścia, stopień koncentracji)	Powiększanie zasobów niematerialnych	Powiększanie kapitału intelektualnego
Kluczowe pytania	Jakie produkty? Jakie rynki? Co osiągać?	Jakie kompetencje? W jaki sposób osiągać?	Jakie strumienie wiedzy specjalistycznej w złożonej sieci powiązań?
Dominujący punkt widzenia	Pozycjonowanie, grupy strategiczne, dopasowanie do otoczenia	Niepodatność na naśladowanie cennych procesów i rutyn organizacyjnych	Centralność miejsca zajmowanego w sieci zapewniająca dopełnienie posiadanych kompetencji dzięki dostępowi do źródeł wiedzy

Źródło: „O przedsiębiorczości raz jeszcze: w kierunku spojrzenia na wychwytywanie szans przez pryzmat interakcji komunikacyjnych” (s. 224), M. Bratnicki, B.J. Gabryś, 2002, w: K. Jaremczuk, J. Posłuszny (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe, 10*, Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu.

Jeśli organizacja prowadzi więcej niż jeden rodzaj działalności, konieczne jest opracowanie strategii na poziomie korporacyjnym. Strategia ta stara się odpowiedzieć na pytanie: *w jakim biznesie lub w jakich biznesach powinna prowadzić działalność?* Strategia na poziomie korporacji określa role, jakie będzie odgrywać każda jednostka biznesowa dla całej organizacji. Strategia na poziomie jednostek gospodarczych (biznesów) stara się odpowiedzieć na pytanie: *jak każda z jednostek gospodarczych powinna konkurować?* W przypadku małej organizacji działającej tylko w jednej branży lub dużej organizacji, która nie dokonała dywersyfikacji w zakresie różnych produktów lub rynków, strategia na poziomie biznesowym jest zazwyczaj taka sama jak strategia korporacyjna organizacji. W przypadku organizacji z wieloma jednostkami gospodarczymi każda z nich (oddział, zakład) będzie tworzyć własną strategię, definiującą produkty lub usługi, które będzie oferować, klientów, do których chce dotrzeć itd. Kiedy organizacja prowadzi działalność w wielu różnych branżach, zarządzanie strategiczne można uprościć, tworząc strategiczne jednostki biznesowe. Strategiczna jednostka biznesowa jest pojedynczą firmą lub grupą powiązanych firm, która posiada własną misję oraz strategię. Koncepcja zarządzania strategicznymi jednostkami biznesowymi wydziela jednostki biznesowe w oparciu o następujące zasady: (1) organizacja jest zarządzana jako „portfel” biznesów, a każda jednostka biznesowa obsługuje jeden określony produkt i segment rynku z jasno określoną strategią, (2) każda jednostka biznesowa w portfolio opracowuje strategię dostosowaną do jej możliwości i potrzeb konkurencyjnych, ale spójną z ogólnymi możliwościami i potrzebami organizacji, (3) zarządzanie całym portfelem służy interesom całej organizacji – w celu osiągnięcia zrównoważonego wzrostu sprzedaży, zysków i struktury produktów przy akceptowalnym i kontrolowanym poziomie ryzyka. Strategie na poziomie funkcjonalnym są tworzone w przypadku organizacji, które mają tradycyjne działy funkcjonalne, takie jak produkcja, marketing, zasoby ludzkie, badania i rozwój oraz finanse (Hittmár, 2012).

A. Stabryła (2002) wymienił cztery grupy strategii podstawowych, o charakterze ogólnym, które dotyczą funkcjonowania całego przedsiębiorstwa:

- 1) strategie rozwojowe – ich wyrazem może być zdobywanie nowych rynków, dywersyfikacja produkcji, działalność inwestycyjna bądź też zmiany strukturalne (organizacyjne);
- 2) strategie stabilizacyjne – polegają na utrzymaniu aktualnie realizowanej koncepcji funkcjonowania organizacji, a odmianą tych strategii jest strategia zachowawcza („gra na zwłokę”, cechująca się ostrożnością w podejmowaniu decyzji i niechęcią do ryzyka);
- 3) strategie restrukturyzacyjne – podzielić je można na strategie naprawcze (eliminacji stwierdzonych nieprawidłowości i zabezpieczenia przed zewnętrznymi oraz wewnętrznymi zakłóceniami) i strategie dynamiczne (polegają na realizacji procesu permanentnego doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa, kadry kierowniczej i pracowników, usprawniania procesów i jakości wyrobów);
- 4) strategie defensywne – są reakcją na sytuację w otoczeniu i charakteryzują się orientacją na przetrwanie i minimalizowanie strat (mogą polegać na wycofaniu się z niektórych rynków, zaniechaniu inwestycji, obniżeniu wielkości produkcji, redukcji zatrudnienia, sprzedaży części majątku, a w krańcowym przypadku na likwidacji firmy).

M.E. Porter (1992) wyróżnił trzy podstawowe strategie konkurencji:

- 1) wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych – motywatorem postępowania jest uzyskanie niższych kosztów wytwarzania niż konkurencja. Strategia ta wymaga agresywnego inwestowania w urządzenia produkcyjne na efektywną skalę, energicznego dążenia do obniżania kosztów na bazie zdobytych doświadczeń, ścisłą kontrolę kosztów, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu, minimalizację kosztów w takich dziedzinach, jak badania i rozwój, obsługa posprzedażowa, reklama itp.;
- 2) zróżnicowania – polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi, na stworzeniu czegoś, co w całym przemyśle uznawane jest za unikalne. Wyjątkowość ta może dotyczyć wzoru wyrobu, technologii, marki, cech wyrobu, sieci sprzedaży, a najlepiej, gdy firma różnicuje się pod kilkoma względami;
- 3) koncentracji – polega na skoncentrowaniu się na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobu lub na rynku geograficznym. Powyższe strategie koncentrowały się na całym sektorze, natomiast ta strategia tworzona jest z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu. W efekcie firma osiąga zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokojenia potrzeb wybranego segmentu, albo obniża koszty jego obsługi – może osiągnąć też jedno i drugie.

Wskazane strategie to strategie dziedzin gospodarowania (formułowane na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych) (Stabryła, 2002). Według M.E. Portera (1992) są one żywotnymi sposobami postępowania z siłami konkurencji (są to: konkurenci w sektorze, dostawcy, nabywcy, potencjalni wchodzący, substytuty). Firma, która „ugrzęzła”, gdyż nie określiła swojej strategii, ma zapewnioną niską rentowność, traci klientów kupujących duże ilości, traci też transakcje o dużych marżach zysku na rzecz firm, które osiągnęły zróżnicowanie lub skoncentrowały się na segmentach.

Strategie funkcjonalne ukierunkowują działania realizowane w obszarach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (podstawowe to: produkcyjna, finansowa, personalna, marketingowa, badań i rozwoju) lub innych obszarach zarządzania ujętych w sposób przekrojowy. Mogą one obejmować swoim zasięgiem całe przedsiębiorstwo lub tylko funkcję realizowaną w ramach strategicznej jednostki gospodarczej. Przykładem strategii funkcjonalnych są strategie marketingowe i zarządzania zasobami ludzkimi, a w obszarze ujętym w sposób przekrojowy przykładem są strategie zarządzania wiedzą. Poniżej, jako przykład strategii funkcjonalnych, podano strategie zarządzania talentami (ludźmi utalentowanymi i ich szczególnymi zdolnościami), do których zaliczyć można (Mikuła, 2013):

- strategię pełnej eksploatacji talentu, polegającą na intensywnym wykorzystaniu talentu przy całkowitej minimalizacji kosztów;
- strategię kumulowania talentu, która polega na wykorzystaniu talentu przy jednoczesnym długookresowym działaniu mającym na celu jego rozwój;
- strategię stymulowania talentu – motywowanie utalentowanego człowieka do pełnego wykorzystania uzdolnień przy pełnej jego indywidualnej odpowiedzialności za ich stan;
- strategię utrzymania talentu, polegającą na niewykorzystywaniu talentu, ale jego utrzymaniu w organizacji jako zasobu rezerwowego.

Przed przystąpieniem do formułowania strategii konieczne jest przeprowadzenie analiz strategicznych. Analizie poddawane jest wnętrze przedsiębiorstwa, jak też jego bliższe i dalsze otoczenie. Analizy te dokonywane są najczęściej w przekroju mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń płynących ze strony otoczenia. Przydatna do tego celu może być metoda SWOT, ale repertuar metod możliwych do zastosowania jest bardzo szeroki. Jak wskazuje M. Romanowska (2012), wraz z rozwojem podejścia zasobowego, metody analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstw poszły w kierunku badania kapitału intelektualnego, oceny oraz porównywania przedsiębiorstw z punktu widzenia zdolności wykorzystania zasobów niematerialnych.

Formułowanie strategii może być procesem przemyślanym, systematycznym i planowym. Mówi się wówczas o strategii przemyślanej (Griffin, 2017) albo zamierzonej (Rokita, 2005). Przeciwnością tego jest strategia wyłaniająca się, która powstaje w efekcie doświadczeń lub samorzutnie, bez ustalenia misji i celów strategicznych, albo nawet w sprzeczności do nich (porównanie strategii zamierzonej i wyłaniającej się zawiera tabela 9.5). Strategia planowana jest efektem zastosowania podejścia mechanistycznego w formułowaniu strategii, a strategia wyłaniająca się to wynik podejścia organicznego.

Tabela 9.5

Strategia zamierzona a wyłaniająca się

Strategia zamierzona	Strategia wyłaniająca się
Cele są ściśle określone, a główne jej elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem jej tworzenia.	Cele finalne nie są z góry założone lub nie są określone w sposób jednoznaczny.
Cele ulegają zmianie wraz ze znaczącą zmianą warunków.	Najczęściej powstaje w trakcie działań prowadzonych w pewnym ustalonym wcześniej kierunku.
Po sformułowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej, a następnie przystępuje się do realizacji strategii.	Tworzenie tej strategii dokonuje się na drodze eksperymentowania, gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju.
Zaletą tego procesu jest ogląd całości jego realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyraźne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów oraz możliwość monitorowania całości działań.	Jest konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans), dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian rynkowych.

Zródło: opracowanie na podstawie *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej* (s. 42-43), J. Rokita, 2005, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Podejście mechanistyczne jest typowe dla stabilnego i przewidywalnego otoczenia. Obszary analizy ujmowane są statycznie, a proces formułowania i implementacji strategii jest jednorazowy. Tu strategia odpowiada na ograniczenia, a wynikające z niej zarządzanie zmianą koncentruje się na wnętrzu organizacji. Podejście organiczne jest typowe dla otoczenia bardzo zmiennego, turbulentnego. Zjawiska ujmowane są w sposób dynamiczny. Strategia natomiast uwzględnia adaptację poprzez wpływ na otoczenie, więc dotyczy działań wewnętrznych i zewnętrznych. Model ten uwzględnia m.in. zdolności uczenia się organizacji i dopuszcza wykorzystanie strategii wyłaniających się. Proces zarządzania strategicznego jest zaś procesem ciągłym (Lisiński, 2008).

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wysokim poziomem turbulencji. Adekwatnym podejściem dla tych warunków jest więc podejście organiczne. Jednak turbulencja otoczenia nie wzrasta jednakowo we wszystkich branżach. Są branże, gdzie tempo innowacji jest niezwykle duże (elektroniczne, biochemiczne), że w końcu ze względu na tę specyfikę wyodrębniono je pod nazwą-skrótem „high-tech”. Są jednak też takie, w których cykle produkcyjne są dość długie (statki, pojazdy szynowe itp.), warunki są stosunkowo stabilne, a niepewność decyzyjna w dużym stopniu ich nie dotyczy, np. z powodu długoterminowych umów, albo dotyczy w mniejszym, mniej kłopotliwym stopniu (Krupski, 2009). Sens istnienia nadal ma zatem jedno i drugie podejście – mechanistyczne i organiczne.

W podejściu organicznym do formułowania strategii mocno wpisuje się szkoła (nurt zarządzania strategicznego) zasobów, umiejętności i uczenia się organizacji. W jej ramach strategia jest traktowana jako najlepszy sposób wykorzystania zasobów i zdolności (umiejętności). Zakłada ona, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje może stać się źródłem sukcesu, a także przewagi konkurencyjnej (Zakrzewska-Bielawska, 2011). Zmienia ona charakter koncepcji i techniki wykorzystywane w podejściu prognozującym. Zadaniem zarządzania strategicznego staje się zarządzanie adaptacją organizacji (Leibold, Probst, Gibbert, 2002). W tym podejściu strategia organizacji nie jest efektem analiz i prognoz, lecz właśnie wyłania się stopniowo jako wynik uczenia się organizacji, tworzenia wizji przyszłości oraz zastosowania w praktyce codziennych działań myślenia strategiczno-kreatywnego. Uzyskanie w efekcie stosowania procesu ciągłego uczenia się określonego poziomu mądrości daje w konsekwencji zdolności proaktywne w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu.

Tu pojawiają się nowe filary nowych koncepcji i metod współczesnego zarządzania strategicznego, które uwzględniają narastającą turbulencję otoczenia (Krupski, 2003b), tj.:

- okazje zastępujące kategorie celów strategicznych, przynajmniej w ujęciach produktowo-rynkowych;
- ekstremalna elastyczność zasobów i procesów, której asymptotą byłaby minimalna spójność organizacji.

Okazja to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym, stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Okazje pojawiają się i przemijają zarówno w bliższym otoczeniu porterowskim (5 sił), otoczeniu dalszym, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa (Krupski, 2003b). Okazja może więc mieć postać szansy pochodzącej z otoczenia lub mocnej strony przedsiębiorstwa. Wychwytywanie okazji wymaga odpowiedniego dostosowania organizacji do nowej koncepcji działania, m.in. posiadania systemu identyfikacji okazji oraz nadmiaru zdolności, które pozwolą elastycznie działać i je wykorzystać.

Istotnym uzupełnieniem podejścia organicznego i wyłapywania okazji jest oparcie strategii na prostych zasadach. Strategia przedsiębiorstwa ujmowana jest wówczas jako innowacyjne wykorzystywanie okazji pojawiających się w otoczeniu według kilku wyznaczonych prostych reguł oraz dominującej logiki kadry kierowniczej (Zakrzewska-Bielawska, 2011). W trakcie wykorzystywania nagle pojawiających się szans zamiast wybierać pozycję lub koncentrować się na kompetencjach, menedżerowie wykorzystujący tę strategię skupiają uwagę na kilku kluczowych procesach strategicznych. Powinny one lokować organizację w punkcie, w którym prawdopodobieństwo pojawienia się okazji jest największe. Procesy te dotyczyć mogą innowacji, wiedzy, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki, pozyskania nowych klientów itd. Proste zasady są z kolei systemem przewodnim działania. Umożliwiają szybkie podejmowanie decyzji

i wykorzystywanie okazji. Wskazuje się na pięć podstawowych grup zasad: zasady sposobu, procesu i procedur, zasady granic działania, zasady hierarchii, zasady czasowe, zasady wyjścia (Krupski, 2003a; Nogalski, Rybicki, Szpitter, 2004). Sama logika strategii opartej na prostych zasadach oznacza podejmowanie działań w ramach reguł, które minimalizują ryzyka, zwiększają elastyczność organizacji i w maksymalnym stopniu eksploatują kluczowe zasoby i kompetencje organizacji (Obłój, Obłój, Bruton, Ming, 2008). Połączenie prostych zasad i procesu uczenia się stać się może podstawą osiągania znaczących sukcesów i uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz może być podstawą dobrego radzenia sobie przez przedsiębiorstwo w środowisku sieciowym (w ekosystemach biznesu). Pojawia się tu jednak pewien paradoks. „Im bardziej strategia oparta na wykorzystywaniu okazji, tym mniej jest sterowalna, a jednocześnie stwarzająca potencjał do kreowania innowacyjności” (Perechuda, Cieśliński, Chomiak-Orsa, 2012, s. 252). Konsekwencją skoncentrowania się kierownictwa na wyłapywaniu okazji i stosowaniu prostych zasad oraz udowodnienia własnej skuteczności działania pod kątem finansowym może więc być ograniczenie realizacji działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej.

Jeśli przyjmie się wskazane zmiany w zarządzaniu strategicznym, to strategia ostatecznie będzie w istocie „planem uzyskiwania dostępu do zasobów (niekoniecznie więc ich posiadania) i planem nabywania umiejętności ich wykorzystywania” (Krupski, 2009, s. 6). Oznacza to, że strategię można traktować jako „zespół decyzji i działań, częściowo planowych, a częściowo samorzutnych, które mają prowadzić do osiągnięcia wysokiej efektywności firmy w swoim otoczeniu” (Obłój i in., 2008, s. 14). Czyli „strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia” (Krupski, 2009, s. 6).

Kolejnym etapem procesu zarządzania strategicznego jest wdrożenie strategii. Implementacja strategii sprowadza się do realizacji zawartych w strategii celów, postaw i działań. Obejmuje także przedsięwzięcia mające za zadanie przygotowanie firmy do zmian zawartych w strategii. Zmiany te zazwyczaj dotyczą wszystkich poziomów hierarchicznych firmy (Lisiński, 2008, s. 20) i mogą być o różnym zakresie bądź zasięgu. Szczególną uwagę należy zwrócić na integrację pionową, fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne.

Integracja pionowa to połączenie technologiczne odrębnych faz produkcji dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów w obrębie jednego przedsiębiorstwa (Porter 1992). Przedsiębiorstwo zamiast wykorzystać partnerów zewnętrznych podejmuje się realizacji określonych procesów we własnym zakresie. Integrację pionową dzieli się na integrację „wstecz” (realizowane są procesy poprzednio prowadzone przez dostawców, np. rozpoczyna produkcję opakowań) i „w przód” (organizacja podejmuje się działań, które były realizowane przez jej odbiorców, np. tworzy własną sieć sprzedaży) (Griffin, 2017).

Proces połączenia się organizacji o zbliżonej wielkości określanej jest jako fuzja. Duże podmioty dokonują też zakupu mniejszych (Griffin, 2017). Zakup firmy może mieć formę nieuzgodnioną (np. poprzez zakup pakietu kontrolnego akcji przez inny podmiot). Wówczas następuje przejęcie określane jako wrogie (Wójcik-Augustyniak, 2017). Są to metody dywersyfikacji działalności, ale ważnym aspektem jest możliwość połączenia zasobów oraz łącznego ich wykorzystania.

Alians strategiczny to forma porozumienia dwóch lub więcej firm dla realizacji określonego celu strategicznego. Może być nim wejście na nowy rynek, wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych czy też przejęcie innej firmy. Wyróżnić można dwie grupy definicji aliansów: w ujęciach szerokim i wąskim. Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że mogą one być zawierane

przez przedsiębiorstwa tak z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny (Mikuła, Oczkowska, 2009). Ujęcie węższe obrazuje z kolei, że alians strategiczny to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, która wpływa na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie sektora albo sektorów pokrewnych (Romanowska, 1997). W tym ujęciu alianse dotyczą więc ograniczonej liczby przedsiębiorstw, stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów, mają zatem tylko charakter horyzontalny (Mikuła, Oczkowska, 2009). Motywy podjęcia aliansu strategicznego sprowadzić można do chęci poprawy poziomu konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej przez aliantów. Koncentracja następuje więc na (Pietruszka-Ortyl, 2004):

- tworzeniu i wykorzystywaniu efektu synergii;
- transferze technologii, umiejętności i innych zasobów;
- dywersyfikacji postrzeganej jako przyczółek do wejścia na nowe rynki, wprowadzeniu nowego produktu itp. czy też racjonalizacji (lub likwidacji) inwestycji, a także wykorzystaniu umiejętności partnerów do realizacji nowych zadań.

Alianse strategiczne mogą przybierać różne formy organizacyjno-prawne. Jedną z nich stanowią przedsięwzięcia typu joint venture, będący długoterminowym sojuszem dwóch lub większej ilości przedsiębiorstw, który jest związkiem biznesowym, pozwalającym dzielić się zyskami, kosztami działalności oraz ryzykiem. Firmy tworzące ten układ pozostają od siebie niezależne, ale dzięki współpracy dzielą się wiedzą na temat lokalnego rynku i możliwe, że także na temat wpływów politycznych. Wnoszą one do aliansu ustalone zasoby (w formie kapitału, technologii, czy też know-how), a następnie wspólnie je wykorzystują. Joint ventures mogą mieć postać udziałową (do realizacji wspólnych celów gospodarczych partnerzy wnoszą wkłady kapitałowe i tworzą wyodrębnione prawnie i organizacyjnie przedsiębiorstwo) lub kontraktową (opiera się na współpracy, bez łączenia kapitałów i tworzenia wspólnego przedsiębiorstwa) (Oczkowska, 2006; Sutherland, Canwell, 2007).

Szeroko wykorzystywaną formą aliansu strategicznego jest także outsourcing, będący – można byłoby powiedzieć – odwróceniem integracji pionowej. Organizacja zamiast realizować pewne funkcje lub zadania przekazuje je zatem do realizacji partnerowi gospodarczemu.

Realizacji strategii towarzyszyć powinna kontrola strategiczna. To „zadanie polegające na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego” (Wójcik-Augustyniak, 2017, s. 167). Kontrola strategiczna ukierunkowana jest na badania diagnostyczne i funkcjonuje w formie systemu wczesnego ostrzegania. W jej ramach podejmowane są decyzje regulacyjne (zapobiegawcze i korekcyjne) (Stabryła, 2002). W ocenie wyników wdrożenia strategii posłużyć się zaś można kryteriami oceny działalności przedsiębiorstwa wskazanymi w tabeli 9.6.

Tabela 9.6

Kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa

Kryterium	Miary
1. Nowe wyroby i usługi	wartość produkcji i sprzedaży, udział nowych produktów w wartości działalności operacyjnej, zysk ze sprzedaży, udział w rynku, liczba patentów i nowych wzorów przemysłowych, jakość wyrobów (usług), nowoczesność wyrobów, efektywność inwestycji w klasie innowacji
2. Kapitał intelektualny	potencjał wykształcenia, twórczość (kreatywność), wzbogacanie pracy, dywersyfikacja metod działania, wyniki pracy i rozwój zawodowy personelu, stosunki między ludzkie (kompetencje społeczne), społeczne zadowolenie z pracy, sieć powiązań
3. Procesy	zdolność produkcyjna, niezawodność, poziom gotowości technologicznej, poziom jakości procesów technologicznych, stopień automatyzacji, wskaźnik produktywności, kompletność i spójność regulacji prawno-organizacyjnych (dotyczących ogólnego trybu postępowania i stosowania procedur roboczych), stopień spełniania standardów procesów zarządzania, pracochłonność, kosztocłonność, skuteczność i funkcjonalność stosowanych metod pracy administracyjnej i kierowniczej
4. Przedsiębiorstwo	wartość przedsiębiorstwa (majątkowa, dochodowa), wartość firmy, zdolność konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, zdolność uczenia się, wskaźnik oceny kompetencji kluczowych.

Źródło: opracowanie na podstawie „Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa”, A. Stabryła, 2015, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 26(1), s. 176.

Reasumując, podkreślić należy, że tradycyjnie strategia konkurencji przewiduje odpowiednio dobrane działania zaczepne lub obronne, aby stworzyć pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencji (Porter, 1992). Współcześnie, gdy zmiany poszły w kierunku oparcia się gospodarki na sieciach współdziałających organizacji partnerskich, zastąpienia konkurencji między nimi współpracą, przemieszczenia się konkurencji na poziom sieci, przesunięcia uwagi z zasobów materialnych na niematerialne i klientów, a także postulowania kreatywnego oraz proaktywnego strategicznego myślenia i ciągłego uczenia się, strategia konkurencji firmy (w podanym znaczeniu) przestaje mieć taką wagę jak w przeszłości. Samodzielne zastosowanie działań zaczepnych w stosunku do konkurentów czy partnerów może mieć szczególnie dotkliwe konsekwencje dla organizacji. Dodatkowo działanie w sieci kooperujących przedsiębiorstw niejednokrotnie znacząco ogranicza zakres podejmowanych decyzji strategicznych. W tych warunkach można założyć, że zadaniem przedsiębiorstwa jest uzyskanie wyróżniających zasobów (np. poprzez umacnianie marki) lub kompetencji, które stworzą siłę przetargową wobec kooperujących z nim partnerów. W tej sytuacji kluczowe znaczenie zaczynają odgrywać wiedza oraz strategiczne zarządzanie wiedzą. W tym obszarze decyzyjnym podejmowane działania dotyczące procesów generowania wiedzy nie są jak dotąd tak ograniczone zależnościami z podmiotami otoczenia, jak w przypadku decyzji strategicznych dotyczących bieżących i bezpośrednich sposobów konkurowania. Zarządzanie strategiczne dominowało w czasie trwania orientacji globalnej, lecz wciąż odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Dostosowując się do nowych warunków funkcjonowania, nadal jest podstawowym narzędziem planowania kierunków i sposobów działania organizacji.

9.3. Zarządzanie produkcją

Zarządzanie produkcją to zarządzanie „procesem materialnej transformacji surowców, półfabrykatów, energii, pracy ludzkiej i techniki w konkretne dobra, usługi i wartości” (Koźmiński, Piotrowski, 1995, s. 11). Dla realizacji funkcji produkcji w przedsiębiorstwach rozbudowane zostały systemy produkcyjne. „System produkcyjny obejmuje te wszystkie zasoby organizacyjne (materialne i niematerialne) oraz zależności między nimi, które odpowiednio dobrane oraz zorganizowane służą do wytwarzania określonych produktów (wyrobów i usług) dla zaspokojenia różnorodnych potrzeb konsumentów i wypełnienia celów przedsiębiorstwa” (Malarski, 2005).

Rozwój techniki i technologii oraz metod zarządzania spowodował, że systemy produkcji są w ciągłym doskonaleniu, a siłą motywującą do ich ulepszania jest poprawa produktywności (stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów). Przykładowo, obserwuje się obecnie (Pałucha, 2008):

- dużą różnorodność produktów wytwarzanych na podstawie standardowych elementów;
- minimalizację cyklu zamówień;
- skracanie cykli produkcyjnych;
- produkcję w małych partiach, a nawet jednostkową;
- produkcję na zamówienie, a nie na zapas;
- rozwój elastycznych systemów produkcyjnych;
- wprowadzanie samokontroli w miejsce sformalizowanych procesów kontroli;
- wzrost uniwersalności i wszechstronności pracowników;
- niską powtarzalność produkowanych partii wyrobów.

Zastosowanie zintegrowanych komputerowych systemów wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) znacząco poprawiło proces zarządzania i udoskonało go w sferze również produkcji. Systemy te, gromadząc informacje ze wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, usprawniają procesy decyzyjne. Ważnymi narzędziami zarządzania produkcją są też (Kiełtyka, 2010; Strycharska, Ogórek, Nosal, 2017):

- systemy klasy MRP I (*Material Requirements Planning*) – planowanie potrzeb materiałowych;
- systemy klasy MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) – planowanie zasobów produkcyjnych;
- systemy klasy MRP III – pozwala dodatkowo minimalizować poziom zapasów;
- systemy CRM (*Customer Relationship Management*) – zarządzanie relacjami z klientem (efektywna obsługa klienta);
- systemy EDI (*Electronic Data Interchange*) – elektroniczna wymiana informacji;
- systemy QR (*Quick Respons*) – metoda maksymalizacji efektywności łańcucha dostaw przez ograniczenie nakładów na zapasy, zarządzanie popytem, zarządzanie podażą;
- systemy VMI (*Vendor Managed Inventory*) – optymalizacja funkcjonowania łańcucha dostaw w wyniku zarządzania zapasami producenta lub dystrybutora przez dostawcę, który decyduje o czasie i wielkości dostawy.

Do metod doskonalenia systemów produkcyjnych zaliczyć można przykładowo (zob.: Pradiadowicz, Zaremba, 2017; Stanek, Czech, Barcik, 2011; Strycharska, Ogórek, Nosal, 2017): *lean management*, *reengineering*, *Total Quality Management*, *just in time*, mapowanie procesów, system 5S, FMEA, SMED, kanban, TPM, kaizen, muda, Six Sigma, SPC, hoshin, krzyż bezpieczeństwa, S-TAG, AM-TAG, POKA-YOKE, 5S, 5Why, 4M, OPL, EWO, diagram Ishikawy.

Powyższe metody pozwalają przede wszystkim na odszukanie źródeł marnotrawstwa i strat, co jest zadaniem priorytetowym w zarządzaniu produkcją (a więc *stricte* związane są z zarządzaniem jakością). Do źródeł tych strat zalicza się (Malarski, 2005):

- produkcję nieadekwatną do rzeczywistego zapotrzebowania – zbyt duża lub mała produkcji w stosunku do zamówień;
- czas oczekiwania między operacjami – niepotrzebne przestoje i kolejki robót;
- transport wewnętrzny – przesunięcia między stanowiskami, „wędrówki” dokumentów;
- proces produkcyjny – brak koordynacji robót;
- zapasy między operacjami, zapasy surowców oraz materiałów – surowce i materiały zgromadzone ponad rzeczywiste potrzeby;
- praca ludzka – niepotrzebne czynności;
- wadliwe produkty – braki powstałe w procesie produkcji.

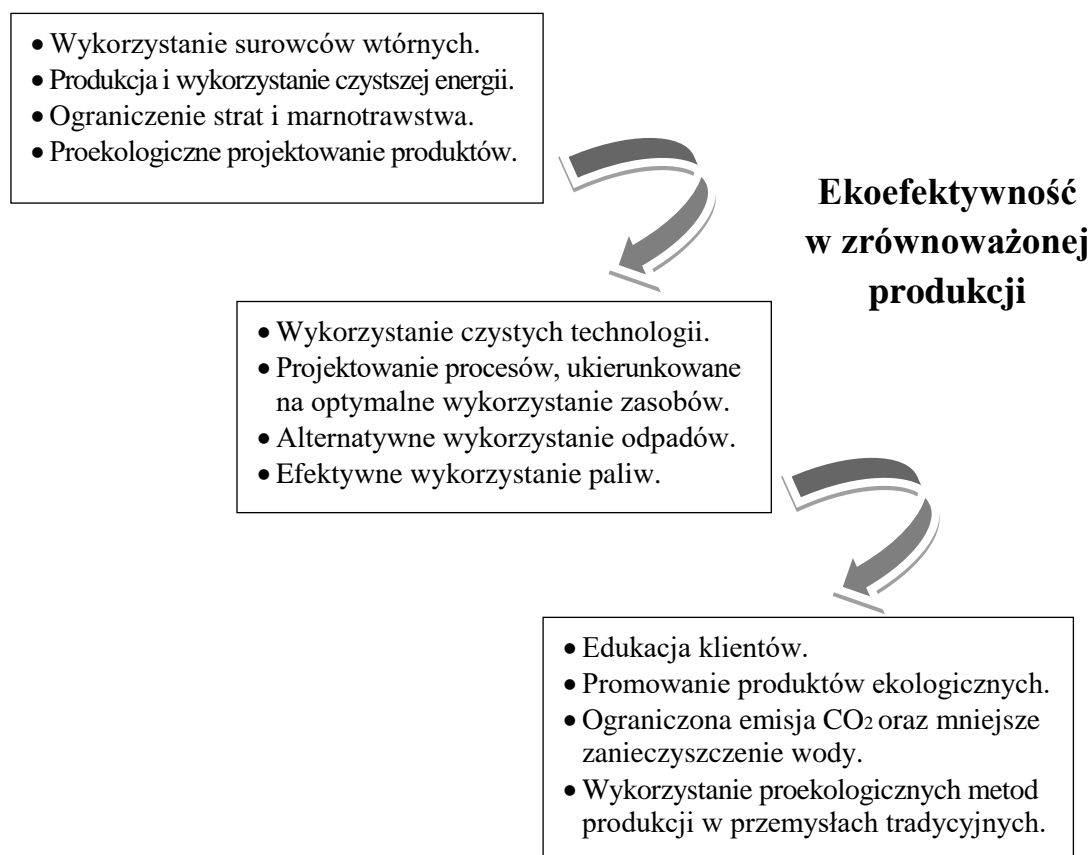
Przykładowo, dla obniżenia kosztów i eliminacji obróbki półproduktów wadliwych, w ramach *lean management* wprowadzono relację „dostawca-klient”. Polega ona na przestrzeganiu zasady, mówiącej, że odbiera się i przekazuje na dalsze stanowiska w ciągu produkcyjnym tylko pracę nieposzlakowaną. Pracownicy są więc zobowiązani do dokonania kontroli półproduktu podczas przyjmowania i przekazywania dalej. Koszty są minimalizowane dzięki natychmiastowemu odrzucaniu braków i nie podawaniu ich dalszej obróbce, aż do stanowiska kontroli międzyoperacyjnej oraz ograniczeniu ilości stanowisk zajmujących się tylko kontrolą.

Jak już wcześniej podano w podrozdziale 1.6, obecne systemy produkcji są obiektem „cyberinwazji”. Zachodząca czwarta rewolucja przemysłowa doprowadziła do powstanie Przemysłu 4.0. Oznacza to powszechną i postępującą cyfryzację przedsiębiorstw oraz integrację poszczególnych struktur organizacyjnych i zatrudnionych pracowników z urządzeniami wykorzystywanymi w procesach produkcyjnych. Nastąpiła zmiana paradygmatu wytwarzania. Nie jest to, jak już wcześniej wspomniano, dążenie do uzyskania efektu minimalizacji kosztów jednostkowych, lecz głównie personalizacja produkcji. W ramach czwartej rewolucji przemysłowej proponuje się zastosowanie takich narzędzi, jak (Kiełtyka, Charciarek, 2019):

- systemy cyfrowo-fizyczne (*Cyber-Physical-Systems*);
- Internet Rzeczy (*Internet of Things*);
- Internet Wszechrzeczy (*Internet of Everything*);
- Internet Usług (*Internet of Service*);
- techniki analizy dużych zbiorów danych (*Big Data*);
- chmura obliczeniowa (*Cloud Computing*);
- cyfrowy bliźniak (*Digital Twin*);
- systemy cyberbezpieczeństwa (*Cybersecurity Systems*);
- technologie w postaci druku addytywnego, przestrzennego (3D);
- zaawansowane symulacje (*Advanced Simulations*);
- rzeczywistość wirtualna (*Virtual Reality*) i rozszerzona (*Augmented Reality*);
- pełna integracja systemów informatycznych w przedsiębiorstwie i w jego obrębie na różnych etapach (*Integration of IT Systems*);
- sztuczna inteligencja (*Artificial Intelligence*), umożliwiająca np. działanie pojazdów autonomicznych;
- przemysłowy Internet Rzeczy (*Industrial Internet of Things*);
- systemy bazujące na etykietach, tzw. tagach w technologii RFID (*Radio Frequency Identification*);

- systemy typu MES (*Manufacturing Execution System*);
- standard OPC komunikacyjny używany w automatyce przemysłowej (*Open Communication Standard*).

Postęp w technologiach informatycznych jest tak szybki, że każdego dnia praktycznie pojawiać się mogą nowe rozwiązania i propozycje ich wdrożeń w przedsiębiorstwach.



Rysunek 9.1. Wpływ ekoefektywności na zrównoważoną produkcję.

Źródło: „Koncepcja ekoefektywności w zrównoważonym zarządzaniu produkcją”, K. Czaplicka-Kolarz, M. Kruczek, D. Burchart-Korol, 2013, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1888, s. 69.

W wyniku stosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju przed zarządzaniem produkcją stają nowe wyzwania. Przykładem jest konieczność prowadzenia analiz różnych rozwiązań, uwzględniających równocześnie czynniki ekonomiczne i środowiskowe. W centrum zainteresowania staje się ekoefektywność, będąca wyznacznikiem innowacyjności, na podstawie której określić można, jak dana technologia wpływa na środowisko. „Ekoefektywność oznacza dostarczanie wyrobów i usług w konkurencyjnej cenie, które spełniają potrzeby człowieka i podnoszą jego jakość życia, ograniczając wpływ na środowisko i zużycie zasobów w całym cyklu życia” (Czaplicka-Kolarz, Kruczek, Burchart-Korol, 2013, s. 61). Wpływ ekoefektywności na zrównoważoną produkcję przedstawiono na rysunku 9.1.

9.4. Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością to nieodłączny element funkcjonowania każdej współczesnej organizacji. Nie dotyczy on tylko procesów produkcji czy obsługi klienta, jednak w sposób kompleksowy obejmuje też wszystkie obszary działalności organizacji.

Jakość jest różnie definiowana. Według norm ISO 9000, to stopień, w jakim zespół nieodłącznych cech spełnia wymagania (Łańcucki, 2001). W literaturze przedmiotu pojęcie to definiowane jest z kolei bardzo różnie. Przykładowo (Mazur, Gołaś, 2010):

- to spełnienie wymagań;
- to stopień spełnienia przez wyrób wymagań odbiorcy, wypadkowa jakości projektu i jakości produkcji;
- to zdolność do użycia lub zastosowania;
- to doskonałość, do której trzeba dążyć, lecz nie daje się jej osiągnąć;
- to to, co można poprawić.

Kompleksowe podejście do jakości to sposób prowadzenia działalności gospodarczej, polegający na maksymalizowaniu konkurencyjności organizacji przez ciągłe doskonalenie jakości produktów, usług, ludzi procesów i środowiska. Do cech tego podejścia zalicza się (Łańcucki, 2001):

- oparcie działań na strategii organizacji;
- koncentracja na wewnętrznym i zewnętrznym kliencie;
- nieustanne myślenie o jakości;
- naukowe podejście do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji;
- długoterminowe zaangażowanie;
- praca zespołowa;
- ciągłość procesu doskonalenia;
- edukacja i szkolenia;
- swoboda działania dzięki sterowaniu, a nie kontrolowaniu;
- jedność celów;
- zaangażowanie pracowników i delegowanie uprawnień.

Jako pierwszy, już w 1961 roku, kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) zdefiniował A.V. Feigenbaum (zastosował jednak pojęcie „kompleksowe sterowanie jakością”): „skuteczny sposób integrowania różnych inicjatyw w dziedzinie jakości, umożliwiający realizację procesu produkcyjnego i dostarczanie usług możliwie najtaniej przy pełnym zadowoleniu klienta” (Łańcucki, 2001, s. 20).

TQM najogólniej określić można jako „podejście do zarządzania organizacją zorientowane na jakość” (Szczepańska, 2011, s. 13). E. Skrzypek TQM definiuje jako „skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie firmy na spełnienie oczekiwań odbiorców. Zawiera ono strategię mającą na celu polepszenie konkurencyjności firmy” (Skrzypek, 2000, s. 251). K. Szczepańska (2011) TQM ujęła jako filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, dążącą do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów przez zaangażowanie wszystkich członków organizacji w proces poprawy jakości wyrobu (usługi), swojej działalności oraz celów organizacji. Filozofia ta odnosi się do szukania doskonałości wyrobów, pracy, technologii, procesów produkcyjnych, marketingowych, informacyjno-decyzyjnych (Skrzypek, 2000).

TQM oznacza (Szczepańska, 2011):

- *Total* (kompleksowe) – jakość jest wszechobecna na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem, czyli dotyczy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;
- *Quality* (jakość) – spełnianie zidentyfikowanych potrzeb i wymagań wszystkich uczestników procesów oraz działań jakościowych;
- *Management* (zarządzanie) – przyjęcie imperatywu parametru jakości w podejmowanych decyzjach zarządczych oraz realizacji jego funkcji i zadań na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, po to aby osiągnąć zamierzone cele.

Struktura TQM koncentruje się wokół takich haseł, jak zrozumienie, zaangażowanie, organizacja, koszty jakości, system zapewnienia jakości, planowanie, projektowanie jakości, zdolności, sterowanie, praca zespołowa, szkolenie, wdrażanie” (Skrzypek, 2000). TQM mocno akcentuje aspekt motywacji i partycypacji pracowniczej, samosterowności w miejscu pracy, objawiającej się odpowiednim stopniem samodzielności pracowników i autonomii zespołów pracowniczych, a także wysokich kompetencji pracowników.

Rozpowszechnionym narzędziem TQM są systemy zapewnienia jakości, zbudowane na bazie norm ISO 9000 (Skrzypek, 2000). Między TQM a normami ISO¹⁵ istnieją niewielkie, ale dostrzegalne różnice w podstawowych założeniach systemu zapewnienia jakości. Przedstawiono je w tabeli 9.7.

Tabela 9.7

Zasadnicze różnice między TQM a ISO

ISO	TQM
Postrzega jakość przez zgodność z wymaganiami.	Postrzega jakość jako proces ciągłej poprawy.
Uwzględnia potrzeby klienta zdefiniowane w umowie.	Uwzględnia potrzeby i oczekiwania klienta wewnętrznego i zewnętrznego.
Koncentruje się na procesie dostawy właściwego produktu, zgodnego ze specyfikacją.	Koncentruje się na dostawcy i jego kulturze, traktując go jako element łańcucha tworzenia wartości dla klienta.
Pomija wzajemne powiązania: klient-firma.	Skupia się na sprzężeniu zwrotnym: klient (wew./zew.) – przedsiębiorstwo.
Koncentruje się na określonych obszarach, np. projektowaniu produkcji.	Dotyczy całej organizacji.

Źródło: *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości* (s. 16), K. Szczepańska, 2011, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

¹⁵ International Organization for Standardization – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna.

Jedną z podstawowych zasad zarządzania jakością jest ciągle doskonalenie. Znalazła ona odzwierciedlenie w zasadach zarządzania według (Skrzypek, 2014):

- ISO – orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągle doskonalenie, wzajemne korzystne powiązania z dostawcami;
- EFQM¹⁶ – osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie przez wizję, inspiracje i zaufanie, zarządzanie przez procesy, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, krzewienie innowacyjności i kreatywności, tworzenie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość.

Zarządzanie jakością bazuje na szerokim zestawie zasad, metod, narzędzi i technik. Ich przykłady przedstawiono w tabeli 9.8.

Tabela 9.8

Niektóre zasady, metody, narzędzia i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością

Zasady	Metody	Narzędzia	Techniki
Praca zespołowa Kaizen Poka-Yoke Zero defektów 8 zasad zarządzania jakością 14 zasad Deminga Zasady zarządzania jakością wykorzystywane w badaniu i kształtowaniu przedmiotu	FMEA QFD SPC DOE Raport 8D Koła jakości 5S	Six Sigma 5 Why Diagram Ishikawy Diagram Pareto-Lorenza Diagram przepływu Diagramy kontrolne Schwarza Technika kartowania Schematy blokowe Histogram Burza mózgów Diagram pokrewieństwa Matrycowa analiza danych Diagram matrycowy Diagram współzależności Diagram drzewa Diagram planowania procesu podejmowania decyzji Diagram sieciowy	Pomiar Zapis Ocena organoleptyczna Arkusze badawcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością* (s. 29-30), A. Mazur, H. Gołaś, 2010, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Współczesne zarządzanie jakością wykracza znacząco poza problematykę dostarczenia klientowi produktu lub usługi o odpowiedniej, wymaganej przez niego jakości. Obejmuje również zagadnienia właściwej jakości życia zawodowego, jakości środowiska naturalnego, a także bezpieczeństwa (np. pracy). Proponowane do wdrożenia w organizacji przez różne instytucje systemy zarządzania jakością są do zastosowania dobrowolne, jednak posiadanie certyfikatu w zakresie jakości niejednokrotnie przyciąga do kooperacji partnerów biznesowych i buduje pozytywny wizerunek organizacji wśród klientów.

¹⁶ European Foundation for Quality Management (EFQM) – Europejska Fundacja Zarządzania Jakością.

9.5. Zarządzanie innowacjami

Zarządzanie innowacjami ogólnie można zdefiniować jako „nowoczesne zarządzanie, oparte na globalnym poszukiwaniu wiedzy i szybkim jej zastosowaniu do urzeczywistnienia komercyjnych rozwiązań (Mroczko, 2006, s. 252). Bardziej szczegółowo można powiedzieć, że „zarządzanie innowacjami jest poszukiwaniem, opartym na posiadanych zasobach, takich rodzajów innowacji, które powodują, że proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiają przed organizacją rynek, konkurencja, klient” (Pomykański, 2001, s. 84).

Pojęcie „innowacji” w naukach ekonomicznych pierwszy raz użył J. Schumpeter, który rozumiał je jako (Janiszewski, Siemieniuk, 2012; Pomykański, 2001):

- wprowadzenie nowego towaru, nieznanego dotychczas konsumentom;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze niestosowanej praktycznie w konkretnej dziedzinie przemysłu;
- otwarcie nowego rynku zbytu, zdobycie nowych źródeł surowców;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja.

Współcześnie na innowacje spogląda się znacznie szerzej. W podręczniku Oslo Manual w 2005 roku innowację zdefiniowano jako: „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (Lewandowska, 2018, s. 21). Definicja innowacji znajdująca się w Zielonej Księdze Innowacji Komisji Europejskiej (European Commission’s Green Paper of Innovation) przedstawia z kolei innowację jako: „produkcja lub przyjęcie, przyswojenie i wykorzystanie nowości o wartości dodanej w sferze gospodarczej i społecznej; odnowa i rozszerzanie produktów, usług i rynków; rozwój nowych metod produkcji; i ustanowienie nowego systemu zarządzania. Jest to zarówno proces, jak i wynik” (Crossan, Apaydin, 2010, s. 1155).

Innowacja to proces całościowy. Obejmuje koncepcję teoretyczną, wynalazek techniczny, jego wdrożenie i dyfuzję. Proces innowacyjny obejmuje więc ciąg interakcji od chwili powstania idei innowacji po jej komercjalizację i dyfuzję. Innowacyjność to natomiast zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji (Pomykański, 2001).

Innowacje ujęte jako rezultat (wynik procesu innowacji) podzielić można na (Brdulak, 2017):

- produktowe – zmiana w produkcji lub usłudze;
- procesowe – dotyczą ulepszenia procesu (np. poprzez zakup nowej maszyny);
- organizacyjne – dotyczą zmian w sferze organizacji (np. wdrożenie nowych strategii, nowych technik zarządzania, ulepszenie struktury organizacyjnej).

Innowacje dzielone są też na radykalne i stopniowe (Griffin, 2017). Innowacja radykalna oznacza zastąpienie dotychczasowego rozwiązania całkowicie nowym. Innowacja stopniowa jest natomiast tylko modyfikacją dotychczasowego rozwiązania i wzbogaceniem o nowe cechy lub/i funkcje.

Obok zarządzania innowacjami funkcjonuje również pojęcie „zarządzanie innowacyjnością”. W zarządzaniu innowacjami następuje bezpośrednia koncentracja na procesie innowacyjnym, natomiast „w ramach zarządzania innowacyjnością instrumenty kierowniczych oddziaływań ukierunkowane są na kompetencje innowacyjne, na kształtowanie i upowszechnianie zachowań innowacyjnych, na pobudzanie procesów uczenia się” (Bal-Woźniak, 2019, s. 24).

J. Baruk zdefiniował działalność innowacyjną jako „uporządkowany zbiór działań (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, informacyjne i rzeczowe), dla osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w zakresie: wybory techniki, technologii i organizacji, pozyskania wiedzy i innowacji oraz ich wykorzystania w sposób sprawny” (2006, s. 138). Całość tej działalności powinna być podporządkowana strategii innowacji, czyli koncepcji wyboru, pozyskania oraz wykorzystania technik i technologii, koniecznych dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Baruk, 2006). Formułowanie tej strategii powinno odbywać się zgodnie z zasadami tworzenia globalnej strategii przedsiębiorstwa. Strategia ta definiuje cele finansowe, lukę innowacji, lukę przychodów lub zysków (Pomykański, 2001). Strategią niższego rzędu (poziomu funkcjonalnego) jest strategia badawczo-rozwojowa, będąca określoną koncepcją pozyskiwania wiedzy, techniki i technologii poprzez działalność badawczo-rozwojową (Baruk, 2006).

Szczególnie istotnym elementem strategii innowacji jest ustalenie sposobu pozyskania innowacji. Dominującym kryterium wyboru wariantu jest kryterium ekonomiczne. Możliwe warianty to (Baruk, 2006):

- wytworzenie innowacji we własnym zakresie (przedsiębiorstwo prowadzi samodzielnie prace badawczo-rozwojowe, wynalazcze i racjonalizatorskie, powołuje zespoły zadaniowe itp.);
- pozyskanie innowacji ze źródeł zewnętrznych (zakup usług badawczych, nowych technologii, zakup przedsiębiorstwa itp.);
- połączenie wytwarzania innowacji z zakupami (wspólne prace badawczo-rozwojowe, wspólne przedsięwzięcia);
- kupowanie na potrzeby wytwarzania (połączenie własnych prac badawczo-rozwojowych z zakupem techniki/technologii).

Współczesne zarządzanie innowacjami nabiera systemowego charakteru. Nie wystarcza już samodzielne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych czy doskonalących przez przedsiębiorstwo. Dla realizacji założonych celów (np. stworzenia nowej technologii, zaprojektowania nowego produktu i wprowadzenia go na rynek) przedsiębiorstwa integrują zatem swoje działania z innymi podmiotami gospodarczymi i instytucjami badawczo-rozwojowymi (instytutami, uniwersytetami). Wzrasta więc rola działalności naukowej i kooperacji.

Jeszcze w XX wieku preferowano realizację tzw. innowacji zamkniętych. Proces innowacyjny realizowany był w oparciu o własne zasoby przedsiębiorstwa, silnie chroniony przed konkurencją i kontrolowany przez przedsiębiorstwo. W tym modelu przedsiębiorstwa finansowały innowacje jedynie swoimi środkami, bardzo często niewielkimi, a z uwagi na to, że działalność B+R jest ryzykowna, wolały niejednokrotnie zakupić gotową technologię materialną, niż przeznaczać środki na długotrwałe i ryzykowne przedsięwzięcia. W wieku XXI zaczyna dominować model otwartych innowacji. Zakłada on, że w świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy, organizacje nie mogą wyłącznie polegać na swoich własnych badaniach, ale powinny dzielić się wiedzą, korzystać z cudzych pomysłów oraz nabywać rozwiązania od innych firm. Ponadto firmy powinny udostępniać swoje rozwiązania, których nie wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji czy tworzenia firm typu spin-off. Urzeczywistnieniem koncepcji otwartych innowacji jest Open Source – oprogramowania, którego licencja pozwala na legalne i darmowe kopiowanie kodu źródłowego oraz na dowolne jego modyfikacje. Najbardziej popularne oprogramowania open source to: Firefox – przeglądarka internetowa, Linux – system operacyjny, Open Office – pakiet biurowy, 7-Zip – kompresja danych albo Wikipedia czy MySpace. Model open innovation i model open source dzieli jednak pewna różnica, polegająca

na tym, że w tym pierwszym dzielenie się rozwiązaniami innowacyjnymi nie wyklucza ochrony własności intelektualnej, np. patentowania czy sprzedawania (Kozioł-Nadolna, 2012).

Dążenie podmiotów gospodarczych do wzrostu poziomu innowacyjności urzeczywistnia się m.in. w wyniku implementacji systemów cyfrowo-fizycznych czy technologii cyfrowych, takich jak Internet Rzeczy, Big Data, Cloud Computing, usieciwienie, które decydują o sukcesywnym i całościowym zarządzaniu organizacją (Kiełtyka, Charciarek, 2019).

Skutki zarządzania innowacjami trudno jest przewidzieć, dlatego nie mogą podlegać przewidywalnemu planowaniu i zarządzaniu, jak to jest w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa (Baruk, 2006). Zarządzaniu innowacjami towarzyszy bowiem duże ryzyko poniesienia strat i porażki, ale też prawdopodobne jest osiągnięcie opłacalnego i spektakularnego sukcesu.

9.6. Zarządzanie informacją i komunikacją

Procesy informacyjne i komunikacyjne zachodzą zarówno w organizacji, jak i między organizacją i jej otoczeniem. W ich realizację angażowane są coraz większe środki, a to z uwagi na to, że informacja uzyskała znaczenie strategiczne – jest podstawą procesów decyzyjnych na każdym z poziomów organizacji i stanowi podstawę odpowiedniego zachowania się organizacji wobec swoich interesariuszy (klientów, konkurentów, dostawców, pracowników itd.).

Informacja jest różnorodnie definiowana. Można mówić o szerokim i wąskim ujęciu informacji. Szeroko rozumiana informacja jest wiadomością, decyzją, zakazem, sugestią czy poleceniem. Może być przekazywana w układzie człowiek-człowiek lub innym, w którym funkcje nadawcy lub odbiorcy pełni istota żywa, maszyna lub inny obiekt. W wąskim znaczeniu informacja jest wiadomością uzyskaną przez człowieka dzięki obserwacji lub czynnościom umysłowym, podlegającą przekazowi między nadawcą i odbiorcą (Czekaj, 2000). Mówiąc ogólnie, „informacja to taki zasób, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie” (Kisielnicki, Sroka, 1999, s. 13).

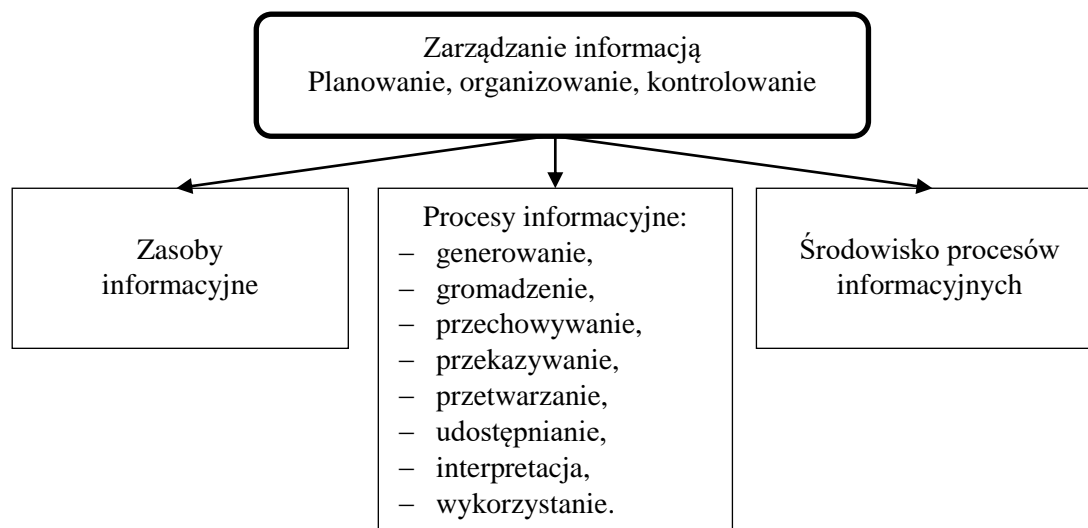
Proces informacyjny ująć można jako proces semiotyczny, ekonomiczny i techniczny, który realizuje co najmniej jedną z funkcji (Oleński, 2003):

- 1) generowanie (produkcja) informacji;
- 2) gromadzenie (zbieranie) informacji;
- 3) przechowywanie (pamiętanie, magazynowanie, archiwizowanie) informacji;
- 4) przekazywanie (transmisja) informacji;
- 5) przetwarzanie (przekształcanie, transformacja, translacja) informacji;
- 6) udostępnianie (upowszechnianie) informacji;
- 7) interpretacja (translacja na język użytkownika) informacji;
- 8) wykorzystanie (użytkowanie) informacji.

Z procesem informacyjnym ściśle związany jest proces komunikowania. Rozumiany jest on jako proces przepływu informacji między nadawcą i odbiorcą, natomiast gdy nastąpi między nimi wymiana informacji (w postaci tzw. sprzężenia zwrotnego) następuje komunikacja (Czekaj, 2000).

Informacja pełni cały szereg funkcji w organizacji, ale chyba najważniejsza jej rola sprowadza się do tego, że jest elementem procesu zarządzania. Bez informacji nie byłoby planowania, organizowania, motywowania, kierowania i przewodzenia, kontrolowania, jak również decyzji, którą tworzą informacje. Informacja ujęta wobec tego może być jako proces (np. planowania, w trakcie którego informacja jest przede wszystkim gromadzona, przetwarzana i generowana) oraz rezultat tego procesu (produkt – efektem planowania będzie plan) w postaci wskazanej już wyżej decyzji, zakazu, polecenia czy sugestii.

Komunikacja jest narzędziem umożliwiającym uaktywnienie, ukierunkowanie oraz wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach. Otwarta i bezpośrednia komunikacja jest podstawą budowania zaufania, tworzenia klimatu współpracy, budowania lojalności, zaangażowania, motywacji, innowacyjności, przełamywania oporów wobec zmian, rozwiązywania konfliktów, budowania wspólnej wizji i formułowania celów, tworzenia właściwych modeli myślowych, realizacji procesów organizacyjnego uczenia się (Potocki, Winkler, Żbikowska, 2003) i wielu innych zagadnień.



Rysunek 9.2. Modelowe ujęcie zarządzania informacjami.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem *Ekonomika informacji. Metody* (s. 41), J. Oleński, 2003, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Zarządzanie informacją najogólniej ujęte to zarządzanie skoncentrowane na zasobach informacji, procesach informacyjnych i środowisku, w którym one zachodzą. Rysunek 9.2 pokazuje model tego ujęcia zarządzania informacjami. Zasoby informacyjne to zbiory informacji zlokalizowane na tradycyjnych nośnikach (najczęściej papierowych w archiwach, segregatorach, bibliotekach, katalogach itp.) i elektronicznych (dyskach, taśmach itp.) oraz w głowach ludzi. Środowisko procesów informacyjnych to ogół warunków, w jakich znajdują się zasoby informacji i przebiegają procesy informacyjne.

Dla usprawnienia procesu zarządzania tworzony jest system informacyjny, który obejmuje zasoby informacyjne, procesy informacyjne i ich środowisko. Określić go można jako strukturę wielopłaszczyznową, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie określonych informacji wejściowych na pożądane informacje wyjściowe za pomocą odpowiednich procedur i modeli. Wyodrębnioną częścią systemu informacyjnego, która jest skomputeryzowana z punktu widzenia przyjętych celów, jest system informatycznym (Kisielnicki, Sroka, 1999). Zasadnicze typy systemów informatycznych to (Kisielnicki, 2008):

- systemy opisujące procesy (systemy transakcyjne);
- systemy monitorujące przebieg procesów (systemy informowania kierownictwa, systemy wyszukiwania informacji);
- systemy doradcze wspomagające procesy decyzyjne (systemy wspomaganie decyzji, systemy ekspertowe);

- systemy wspomagające procesy (systemy pracy biurowej, poczta elektroniczna, systemy raportowania, systemu obsługujące e-learning itp.);
- systemy zintegrowane (obejmujące niektóre lub wszystkie funkcje powyższych systemów).

Technika informatyczna wykorzystywana w systemach informatycznych odnosi się zasadniczo do infrastruktury technicznej. Obejmuje wszelki sprzęt, od desktopów po serwery, dla przetwarzania danych w sieciach lokalnych oraz rozległych. Ważnym elementem jest też oprogramowanie, jak systemy operacyjne i oprogramowanie sieci. Kryteriami oceny jakości techniki informatycznej jest wiarygodność, szybkość reagowania, łatwość obsługi i poziom zadowolenia z relacji cena-możliwości (Pańskowska, 2001).

Zastosowanie informatyki w organizacjach wymusiło ze strony zarządzających informacjami uporządkowanie systemów informacyjnych w zakresie określenia dla podstawowych, stałych i powtarzalnych procesów informacyjnych (Bielski, 2002):

- nadawców i odbiorców informacji;
- treści informacji;
- kanałów przepływu informacji (drogi przepływu i środki techniczne służące do przesyłania).

Dodatkowo, zarządzający informacjami muszą dbać o to, aby użytkownicy informacji tworzyli formalne i nieformalne przepływy informacji wewnątrz organizacji i poza nią, korzystali z wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji oraz rozwijali potencjał informacyjny pracowników i całej organizacji. Efektywność zarządzania informacjami może być mierzona różnymi metodami, ale jej obrazem jest przede wszystkim poziom innowacyjności organizacji i zakres kreowania wiedzy (Zygała, 2007).

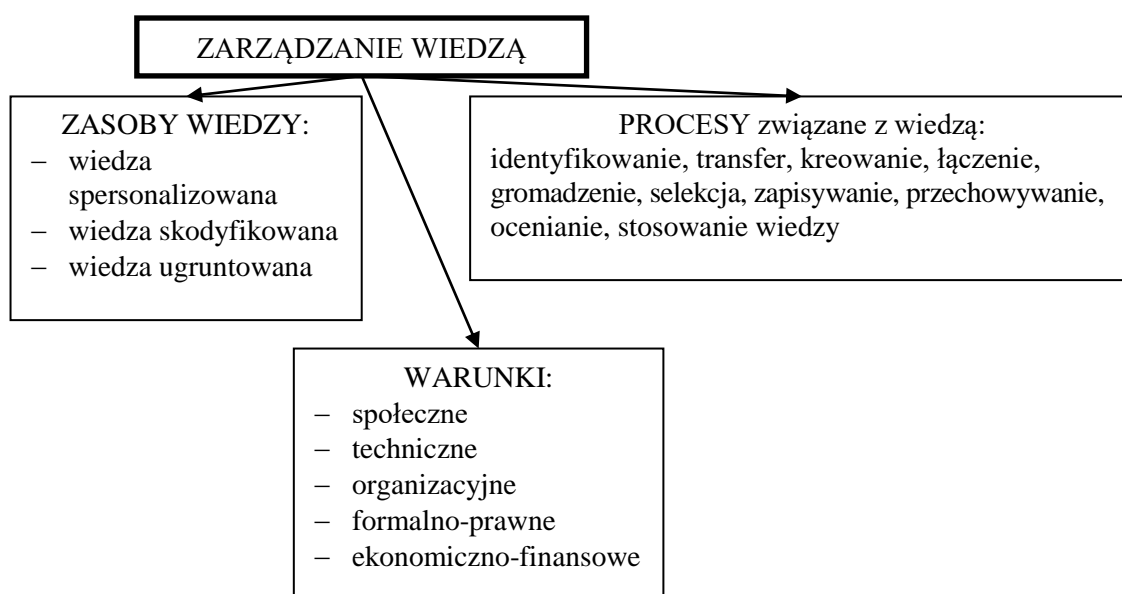
Zarządzanie komunikacją można zdefiniować podobnie jak zarządzanie informacją, a więc jest to zarządzanie (polegające na realizacji funkcji zarządzania) skoncentrowane na zasobach informacji, procesach komunikacyjnych i warunkach przebiegu tych procesów. Z praktycznego punktu widzenia bardzo istotne staje się instrumentalne ujęcie zarządzania komunikacją, które polega na doborze i odpowiednim wykorzystaniu instrumentów pozwalających sprawnie realizować procesy komunikacyjne. Na instrumenty te składają się zwłaszcza różnorodne metody wspomagające procesy komunikacyjne (np. metoda obrad, technologie otwartej przestrzeni, Quality Audit Meeting, „fermentacja drożdży”, gorąca grupa), zasady ich realizacji (np. regulujące częstotliwość komunikacji, mówienie i słuchanie, ochronę zasobów informacyjnych) oraz narzędzia w postaci środków orgatechnicznych (łączności i techniki komputerowej, np. łączności telefonicznej, wideokonferencji, ekstranetu, intranetu, Internetu).

Zarządzanie informacją i komunikacją wewnętrzną traktowane jest jako domena zarządzania operacyjnego, zaś zarządzanie strumieniem informacji i komunikacji zewnętrznej ma aspekt operacyjny i strategiczny (Czekaj, 2000). Współcześnie coraz częściej zarządzanie informacją i komunikacją wykracza poza organizację, na poziom sieci, w ramach których kształtowane są systemy informacyjne i wykorzystywane zróżnicowane metody dla usprawnienia procesów komunikacji, a w ich ramach transferu wiedzy.

9.7. Zarządzanie wiedzą

Kwestia zarządzania wiedzą jest ściśle powiązana z działaniem, wydajnością, kreatywnością i innowacją. Wiedza należąca do organizacji i jej członków jest „sercem” organizacji. Jest to potencjał, który może być wykorzystany do budowania przewagi konkurencyjnej (Albrychiewicz-Słocińska, 2017). Wagę zarządzania wiedzą można podsumować kilkoma stwierdzeniami, określającymi je jako (Skrzypek, 2009):

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością;
- istotna szansa na radykalną reorientację w sposobach myślenia i działania;
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości;
- zbiór doświadczeń i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji;
- szansa na ujawnienie obszarów niewiedzy.



Rysunek 9.3. Podstawowe obszary działań z zakresu zarządzania wiedzą.

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz biorąc „zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy” (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 74). „W ujęciu funkcjonalnym zarządzanie wiedzą jest procesem realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach wiedzy i procesach, w których one uczestniczą, oraz warunkach ich realizacji, w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie założonych celów” (Krakowiak-Bal i in., 2017, s. 42) (rysunek 9.3). W prezentowanym ujęciu wiedza rozumiana jest jako „elastyczna i dynamiczna ‘substancja’ niematerialna, stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka” (Mikuła, Pietruszka, 2001, s. 316), a w jej ramach wyróżnić można następujące typy wiedzy: wiedzę spersonalizowaną (tkwiącą w umyśle człowieka), skodyfikowaną (zapisaną w postaci znaków, rysunków, obrazów, zlokalizowaną na nośnikach papierowych i elektronicznych lub innych) oraz wiedzę ugruntowaną (osadzoną w produktach, usługach, procesach itp.). Za podstawowe procesy z udziałem wiedzy przyjęto: identyfikowanie, transfer, kreowanie, łączenie, gromadzenie, selekcja, zapisywanie, przechowywanie,

ocenianie, stosowanie wiedzy (scharakteryzowano je w tabeli 9.9). Warunki, o które należy zadbać, aby sprawnie zachodziły procesy z udziałem wiedzy, podzielić można na: społeczne, techniczne, organizacyjne, formalno-prawne oraz ekonomiczno-finansowe. Całościowy model koncepcji zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 9.4.

W ramach zarządzania wiedzą w organizacji umownie¹⁷ wyróżnić można trzy poziomy: strategiczny, taktyczny, operacyjny. Strategiczne zarządzanie wiedzą jest procesem informacyjno-decyzyjnym, w ramach którego w efekcie przeprowadzonych analiz zasobów wiedzy, procesów z udziałem wiedzy, warunków i zdolności do zarządzania wiedzą zarówno organizacji, jak i otoczenia podejmowane są decyzje dotyczące wizji wiedzy, strategii wiedzy oraz strategii zarządzania wiedzą. Poziom taktyczny reprezentowany jest przez brokera wiedzy (stanowisko lub zespół ludzi sterujących funkcjonowaniem systemu zarządzania wiedzą). Pozostałe podmioty zarządzania wiedzą (kierownictwo, pracownicy, a także – w systemie otwartym – partnerzy biznesowi i instytucjonalni, klienci, społeczności i wspólnoty i inni interesariusze) praktycznie rzecz biorąc zlokalizowani mogą być na poziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym, a także w otoczeniu organizacji (wyłania się więc poziom międzyorganizacyjny). Realizują one procesy z udziałem wiedzy, wykorzystując i rozwijając zasoby wiedzy w danych warunkach.

Dla realizacji zarządzania wiedzą w organizacji tworzony jest system zarządzania wiedzą. Zdefiniować go można jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów wiedzy (w tym informacji), ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategie oraz zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji” (Mikuła, 2012a, s. 15-16). Budowa systemu zarządzania wiedzą w dużej mierze uzależniona jest od przyjętej orientacji technologicznej lub humanistycznej. Przy pierwszej orientacji priorytetowe znaczenie mają narzędzia informatyczne, a w ramach drugiej akcent zostaje położony na ukształtowanie stosunków międzyludzkich w organizacji (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2013).

Efekty zarządzania wiedzą mogą być oczywiście różne. Przykładowo, uzyskanymi wynikami mogą być: rozwój zasobów wiedzy, innowacyjność, podjęcie nowych dziedzin działalności, redukcja ryzyka realizowanych działań, polepszenie motywacji, poprawa jakości, wzrost satysfakcji klientów, rozwój współpracy z otoczeniem itp. Mogą one zostać osiągnięte dzięki zarządzaniu wiedzą bądź też nie. Wiedza cechuje się bowiem nieliniowością – co podkreśla W.M. Grudzewski i I. Hejduk (2005) – która oznacza brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a efektami ich wykorzystania. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą. J.M. Moczydłowska (2008) podkreśla, że zarządzanie wiedzą wymaga kompetencji przywództwa w wymiarze jednostkowym (kompetencje przywódcze konkretnych pracujących w organizacji menedżerów), jak i w wymiarze całej organizacji (kompetencje organizacyjnej). Przedsiębiorstwo chcące uczynić wiedzę swoim najważniejszym zasobem i źródłem przewagi konkurencyjnej, musi tworzyć również kulturę organizacyjną sprzyjającą zaangażowaniu pracowników w realizację procesów z udziałem wiedzy, wykorzystanie zasobów wiedzy i zarządzanie wiedzą, jak też kompetentnie motywować do tego swoich pracowników.

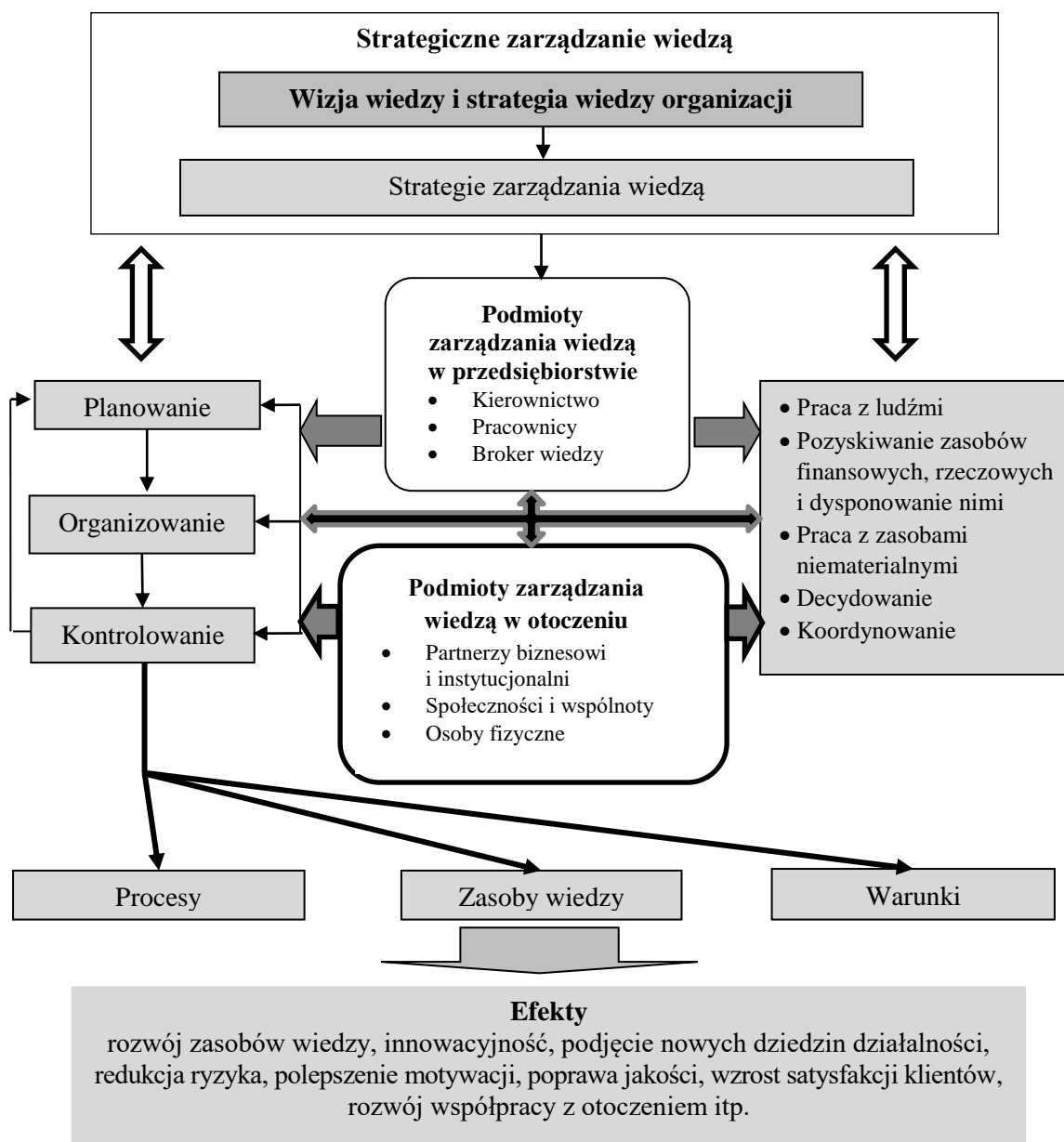
¹⁷ „Umownie”, gdyż granice między tymi poziomami zacierają się, a poziomy te przenikają się.

Tabela 9.9

Charakterystyka podstawowych procesów z udziałem wiedzy (operacyjnych zadań zarządzania wiedzą)

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Transfer	W jego ramach wyróżnić można: <ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych), – udostępnianie wiedzy – proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy, czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby, – rozpowszechnianie wiedzy – rozwinięta forma udostępniania wiedzy, mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego, – dzielenie się wiedzą – wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji.
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i (lub) ugruntowanej.
Selekcjonowanie	Selekcja (kwalifikacja lub wyłączenie) zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności.
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy.
Łączenie	Scalanie zbiorów wiedzy.
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej, ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi, a wiedza ugruntowana osadza się w wytworach ludzkiej działalności.
Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych, produktów). Wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.
Ocenianie	Badanie użyteczności wiedzy.
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc, aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to: tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.

Źródło: „Istota zarządzania wiedzą w organizacji” (s. 30-31), B. Mikuła, 2011, w: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 11-31), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



Rysunek 9.4. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą.

Źródło: „Rewolucja w przedsiębiorstwach od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim”, B. Mikuła, 2020, *Akademia Zarządzania*, 4(2), s. 31.

9.8. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji to nowa koncepcja, która może radykalnie zrationalizować sposób realizacji funkcji personalnej (i nie tylko), dotychczas prowadzonej według zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowanie kapitałem ludzkim w ekonomii pojawia się już w XVII wieku, ale w zarządzaniu wykorzystanie tego pojęcia jest stosunkowo nowe. Pojawiło się w ramach koncepcji pomiaru kapitału intelektualnego organizacji w latach 80. XX wieku, a rozwój wykorzystania tej koncepcji w ramach funkcji personalnej jest stopniowy i zapoczątkowany został wraz z nastaniem gospodarki opartej na wiedzy.

Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, zdrowie i energia witalna ludzi¹⁸, niezbędne do wykonywania pracy, a także osiągnięcia założonych celów społecznych. W rozważaniach makroekonomicznych rozpatruje się alokację tego zasobu w regionach, państwach czy społeczeństwach i jego wpływ na gospodarkę. W ujęciu mikroekonomicznym obiektem analiz jest kapitał ludzki osoby w zakresie procesu jego rozwoju i pomnażania w celu maksymalizacji dochodów lub użyteczności każdej jednostki ludzkiej (Jabłoński, 2016). Socjologia postrzega zaś treść kapitału ludzkiego jako złożoną i bogato ustrukturyzowaną. Kapitał ludzki to kwalifikacje zawodowe (jako skodyfikowany zbiór nabytych umiejętności, wiedza w zakresie certyfikowanego kształcenia) oraz kompetencje zawodowe w zakresie wiedzy i umiejętności nabytych podczas kształcenia oraz szkolenia w nieformalnym procesie edukacyjnym (Porubčinová, 2011, s. 29). Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji do kapitału ludzkiego zaliczyć można te zasoby niematerialne, których nośnikiem są ludzie i które mają zdolność do tworzenia wartości (Mikuła, 2019b).

Zarządzanie kapitałem ludzkim to zarządzanie skoncentrowane na kapitale ludzkim. Systemowe ujęcie tego problemu wymusza podejmowanie działań na wszystkich czterech poziomach kapitału ludzkiego (Mikuła, 2020):

- 1) indywidualnego kapitału intelektualnego człowieka;
- 2) kapitału ludzkiego zespołu pracowników;
- 3) kapitału ludzkiego organizacji;
- 4) kapitału ludzkiego na poziomie międzyorganizacyjnym.

Na kapitał intelektualny człowieka można patrzeć wąsko i szeroko. Wydaje się, że w ramach zarządzania kapitałem intelektualnym na poziomie jednostki ludzkiej wystarczające jest skoncentrowanie uwagi na (Mikuła, 2012b):

- kompetencjach – kombinacji wiedzy, zdolności do działania (w tym m.in. talentów i intuicji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów oraz warunków działania;
- czynnikach strukturalnych – przede wszystkim relacjach w obrębie międzyludzkiej sieci wewnątrzorganizacyjnej, dostępie do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacji pozycji w sieci wewnątrzorganizacyjnej wraz uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami) od innych elementów sieci, formalnym i rzeczywistym autorytecie, udziale w procesach i zakresie możliwości sterowania nimi;
- czynnikach klienckich – tworzonych przez sieci kontaktów z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp., jak też z pracodawcami) i siłą wpływów oraz koneksje;
- osobistej własności intelektualnej (np. posiadanych prawach autorskich, patentach).

Szerokie spojrzenie na kapitał intelektualny człowieka obejmuje wiedzę, zdolności, umiejętności, kompetencje, cechy osobowości, utrwalone i rozwinięte predyspozycje, wizję życia i kariery zawodowej, przekonania oraz poglądy, umiejętności, aplikację wiedzy do rozwiązywania zadań i problemów, przedsiębiorczość, wewnętrzną motywację do pracy itd. (Berniak-Woźny, Jędrych, 2018).

Kapitał ludzki poziomu zespołu tworzy konfiguracja poszczególnych osobistych kapitałów intelektualnych ludzi składających się na ów zespół. Kapitał ludzki poziomu organizacji tworzy konfiguracja kapitałów ludzkich poszczególnych zespołów oraz kapitałów intelektualnych osób

¹⁸ Oczywiście w skład kapitału ludzkiego wliczane są także inne zasoby. Przykładowo, A. Kucharčíková („The human capital as the production factor”, *Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 19(1), s. 126) w skład kapitału ludzkiego wlicza „zdolności naturalne, umiejętności wrodzone i nabyte, wiedzę, doświadczenie, talent, inwencję”.

pracujących na samodzielnych stanowiskach działających w jej obrębie. W małych organizacjach poziom kapitału ludzkiego zespołu pokrywać się może z poziomem kapitału ludzkiego organizacji. Rozpatrywanie kapitału ludzkiego na poziomie międzyorganizacyjnym oznacza (Mikuła, 2014):

- uwzględnienie ciągłej współpracy przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi, co przekłada się na tworzenie wspólnych, stale działających zespołów (np. w zakresie badań i rozwoju produktu);
- uwzględnienie współpracy z partnerami indywidualnymi uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości stale, krótkookresowo lub spontanicznie – są to konsultanci, przedstawiciele partnerów wspomagających (np. leasingowany personel), osoby z kręgu dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w realizacji przedsięwzięć, dokonują przelewy bankowe itp. Można ich dzielić z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, np. na zewnętrznych pracowników wiedzy oraz partnerów wspomagających.

Ogólnie można przyjąć, że istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest podejmowanie decyzji w odniesieniu do kapitału ludzkiego poprzez realizację funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania bezpośrednio skoncentrowanych na składowych kapitału ludzkiego, a pośrednio przez kształtowanie procesów, w których kapitał ludzki uczestniczy, a także warunków jego pozyskania, tworzenia, rozwoju i wykorzystania.

Zarządzanie kapitałem ludzkim – podobnie jak zarządzanie wiedzą – ma swoje poziomy: poziom strategiczny, poziom taktyczny, poziom operacyjny. Na poziomie strategicznym ważnym zagadnieniem jest określenie wizji i strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Strategia może mieć charakter jednolity wobec całości dysponowanego kapitału ludzkiego bądź zróżnicowany – np. według grup pracowniczych (kadra kierownicza, pracownicy wiedzy, personel), grup wiekowych lub innych kategorii różnicowania ludzi (poziomu wykształcenia, rodzaju kompetencji itp.). Pojawia się też tutaj konieczność określenia roli pozaorganizacyjnego kapitału ludzkiego, który może uzupełniać kapitał własny organizacji, wskazania jego funkcji, stopnia dopuszczenia do własnych zasobów wiedzy i procesów innowacyjnych, sposobu finansowania wspólnych przedsięwzięć itp. Na poziomie taktycznym ważny jest aspekt podmiotowy i zadaniowy, a więc rozkładu funkcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, faktycznego stopnia centralizacji-decentralizacji systemu zarządzania kapitałem ludzkim, przekształcenia strategii w konkretne plany działań operacyjnych, zakresu i rodzaju realizowanych przedsięwzięć (projektów) oraz ich rozkładu w strukturze organizacyjnej. Na poziomie operacyjnym chodzi o prawidłową realizację działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, a więc pojawia się kwestia przełożenia planów na działania, odpowiedniej organizacji procesów, umotywowania ludzi i kontroli przebiegu procesów. Pomiar efektów zarządzania kapitałem ludzkim można zaliczyć do zadań strategicznych.

Rozwój zarządzania kapitałem ludzkim idzie m.in. w kierunku wykorzystania strategicznego zarządzania talentami, zarządzania zaangażowaniem (przez zaangażowanie), zarządzania relacjami z pracownikami, zarządzania lojalnością, zarządzania różnorodnością (Moczydłowska, 2015), jak również innych koncepcji, jak zarządzanie kompetencjami, zarządzanie kapitałem organizacyjnym i oczywiście – zarządzanie wiedzą i zarządzanie zasobami ludzkimi (Mikuła, 2014).

Zarządzanie kapitałem ludzkim nie jest działalnością prostą, gdyż oprócz zróżnicowania na poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny oraz innych możliwych zróżnicowań działań przedstawionych powyżej (np. w stosunku do kategorii pracowników, działań z zakresu różnych koncepcji zarządzania), istnieje także zróżnicowanie prowadzonych przedsięwzięć i zadań na czterech poziomach zarządzania kapitałem ludzkim (indywidualnego kapitału intelektualnego pracownika, kapitału ludzkiego zespołów, kapitału intelektualnego organizacji i poziomu międzyorganizacyjnego). Przykłady działań realizowanych na tych poziomach przedstawia tabela 9.10.

Tabela 9.10

Wybrane podstawowe działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na różnych jego poziomach

Poziom kapitału intelektualnego człowieka
<ul style="list-style-type: none"> – lokalizacja człowieka w obrębie zespołów pracowniczych (w tym wirtualnych); – wprowadzaniu do pracy zespołowej; – osłabianie siły zależności hierarchicznych (delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na poziom wykonawstwa, zmiana ról kierowniczych lub eliminacja formalnego przywództwa na rzecz nieformalnego i często zmieniającego się, ograniczenie liczby szczebli zarządzania i ilości stanowisk kierowniczych, zmiana stylu kierowania); – zwiększanie autonomii pracowników i możliwości bezpośrednich kontaktów między nimi, jak i przy wykorzystaniu techniki łączności (np. tworzenie pokoi rozmów, reorganizacja przestrzeni pracy mająca na celu usuwanie barier między ludźmi, np. likwidacja ścianek działowych, indywidualnych pomieszczeń czy indywidualnych stanowisk pracy, wyposażenie pracowników w nowoczesne urządzenia telekomunikacyjne); – wspieranie nieformalnych relacji, cechujących się wzajemną troską, przyjaźnią, zaufaniem między ludźmi i wzajemnymi zobowiązaniami; – wsparcie inicjatyw pracowniczych, zwłaszcza powstających w obrębie różnego rodzaju wspólnot, np. praktyków, ale także formalnie funkcjonujących zespołów i organów przedstawicielskich pracowników (komitetów, rad pracowniczych); – angażowanie pracowników w realizację procesów organizacyjnego uczenia się; – tworzenie dostępu do zasobów wiedzy (spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej) niezbędnych dla realizacji zadań; – umożliwienie rozwoju sieci kontaktów partnerskich z otoczeniem organizacji; – planowanie procesów personalnych w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracownika, ich organizowanie, kierowanie ludźmi je realizującymi, kontrolowanie ich przebiegu oraz efektów, a także podejmowanie decyzji na każdym z etapów tego procesu zarządzania.
Poziom kapitału ludzkiego zespołu
<ul style="list-style-type: none"> – skuteczna realizacja operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą; – wsparcie procesów twórczych, innowacyjnych oraz budowanie własności intelektualnej; – wdrożenie i utrzymanie zespołowego uczenia się; – tworzenie i utrzymanie trwałych relacji wewnętrznych (międzyludzkich) w zespole, pożądanym, szerokich i trwałych relacji zespołu z otoczeniem organizacji; – kształtowanie pożądanego typu klimatu organizacyjnego w pracy zespołowej; – kształtowanie pożądanego typu kultury organizacyjnej grup zawodowych, zespołów; – zespołowe tworzenie wizji przyszłości organizacji; – zarządzanie wiedzą na poziomie zespołu.

Poziom kapitału ludzkiego organizacji
<ul style="list-style-type: none"> – strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim; – uzyskanie stanu samoorganizacji i samozarządzania – budowanie składu osobowego zespołu; – projektowanie i doskonalenie struktury organizacyjnej, dbałość o elastyczność działania organizacji; – projektowanie i doskonalenie systemu zarządzania wiedzą; – projektowanie i doskonalenie systemu motywacji; – projektowanie i doskonalenie systemu partycypacji; – kształtowanie procesów personalnych i procedur zarządzania talentami; – tworzenie systemu wartości organizacji, kształtowanie pożądanego typu kultury organizacyjnej, zarządzanie różnorodnością; – rozwój społecznej odpowiedzialności organizacji przez wdrażanie zasad zdrowej organizacji; – sterowanie procesem organizacyjnego uczenia się; – komercjalizacja wiedzy i budowanie zasobów własności intelektualnej; – ciągle gromadzenie informacji i wiedzy, kształtowanie relacji z otoczeniem, kontrola tych zasobów.
Poziom kapitału ludzkiego międzyorganizacyjny
<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie, rozwój i utrzymanie odpowiednich relacji i warunków dla celów współpracy organizacji z zewnętrznymi partnerami gospodarczymi (kooperacja, koopetycja, alianse strategiczne) i instytucjonalnymi; – tworzenie, rozwój i utrzymanie odpowiednich relacji i warunków dla celów współpracy z partnerami indywidualnymi uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości stale, krótkookresowo lub spontanicznie – są to konsultanci, przedstawiciele partnerów wspomagających (np. leasingowany personel), osoby z kręgu dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację np. samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w realizacji przedsięwzięć itp. Można ich dzielić z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości np. na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających; – zarządzaniu przebiegiem współpracy z podmiotami ekosystemu biznesu, w tym kreowaniem, transferem wiedzy, komercjalizacją wiedzy, wspólnym wykorzystaniem własności intelektualnej; – kształtowanie wizerunku organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał ludzki zaliczany jest do najważniejszej części wartości niematerialnych organizacji. Inwestowanie w kapitał ludzki stanowi egzystencjalny warunek nowoczesnej organizacji, zwłaszcza jeśli chodzi o przedsięwzięcia przedsiębiorcze, które nieuchronnie stają w obliczu ograniczonych możliwości stworzenia korzystnej pozycji konkurencyjnej (Slavkovic, Simic, 2019). Pod względem wielkości i wartości w każdej organizacji poziom kapitału ludzkiego może być jednak inny. „Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia przedsiębiorstwu realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń” (Batorski, Wszendybył-Skulska, 2016, s. 28). Kapitałowi ludzkiemu można przypisać –

podobnie jak wiedzy – cechę nieliniowości, a więc trudno powiązać jego wielkość z efektami jego stosowania. Jest zbyt dużo czynników determinujących ten związek, aby ustalić poziom korelacji. Może więc dojść do sytuacji, że organizacja posiada wyjątkowy i wyróżniający ją kapitał ludzki (np. wysokiej klasy specjalistów, którzy motywowani są wysokimi płacami w bardzo dobrych warunkach do pracy koncepcyjnej), ale nie osiągnie wyróżniających ją pod względem poziomu konkurencyjności wyników procesów innowacyjnych. W innej sytuacji, mała grupa utalentowanych ludzi, bez szczególnych zasobów do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, może stworzyć „w garażu” przełomową innowację na skalę światową.

10. Pytania kontrolne i zadania (Iwona Gawron, Bogusz Mięka)

Pytania kontrolne do rozdziału 1

- 1) Co wyróżnia orientację w zarządzaniu opartą na wiedzy od zarządzania w erze industrialnej?
- 2) Jaki był wkład w rozwój nauki o organizacji i zarządzaniu E. Mayo?
- 3) Na czym polegał fenomen H. Forda w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
- 4) Jaki był wkład przedstawicieli zarządzania administracyjnego w rozwój nauki o zarządzaniu?
- 5) Kto z Polaków stał się najwybitniejszym prekursorem nauki o zarządzaniu i z jakich powodów?
- 6) Jakie są główne założenia szkoły systemowej?
- 7) Czym wyróżnia się gospodarka opartej na wiedzy w stosunku do ery industrialnej?

Pytania kontrolne do rozdziału 2

- 1) Na czym polega złożoność pojęcia „organizacja”?
- 2) Jakie obiekty zaliczyć można pod pojęcie organizacji w znaczeniu rzeczowym?
- 3) Dlaczego przedsiębiorstwo jest systemem?
- 4) Co wchodzi w skład elementów bliższego otoczenia przedsiębiorstwa?
- 5) Co to jest ekosystem biznesu?
- 6) Na czym polega zarządzanie?
- 7) Jakie są podstawowe funkcje zarządzania?

Pytania kontrolne do rozdziału 3

- 1) Co to jest podejmowanie decyzji?
- 2) Jaka jest różnica pomiędzy decyzjami programowanymi a decyzjami nieprogramowanymi?
- 3) Jakie są etapy w procesie racjonalnego podejmowania decyzji?
- 4) Jakie są różnice pomiędzy indywidualnym podejmowaniem decyzji a grupowym podejmowaniem decyzji?
- 5) Na czym polega programowanie liniowe?
- 6) Co determinuje proces podejmowania decyzji?
- 7) Na czym polega metoda burzy mózgów (*brainstorming*)?

Pytania kontrolne do rozdziału 4

- 1) Jaki jest cel planowania w przedsiębiorstwie?
- 2) Jakie są rodzaje planów ze względu na horyzont czasu?
- 3) Jaki jest związek między planowaniem strategicznym a zarządzaniem strategicznym?
- 4) Co różni programy od projektów?
- 5) Do czego służy Biznesplan?
- 6) Czym charakteryzuje się dobry plan?

Pytania kontrolne do rozdziału 5

- 1) Jakie są elementy struktury organizacyjnej?
- 2) Jakie wady i zalety mają struktury płaskie i smukłe?
- 3) Co stanowi istotę struktury macierzowej i dywizyjnej oraz jakie są wady i zalety wymienionych struktur?
- 4) Na czym polegają więzi funkcjonalne?
- 5) Jakie są nowoczesne struktury organizacyjne oraz ich zalety i wady?
- 6) Jaka jest różnica pomiędzy centralizacją a decentralizacją?
- 7) Na czym polega grupowanie stanowisk w organizacji?
- 8) Jakie są wady i zalety struktury hipertekstowej?

Pytania kontrolne do rozdziału 6

- 1) Co różni kierowanie od zarządzania?
- 2) Jakie są kompetencje osobiste potrzebne kierownikowi do odniesienia sukcesów?
- 3) Na czym polegają style kierowania wyróżnione przez K. Lewina, R. Lippita i R.K. White'a?
- 4) Co przedstawia siatka kierownicza R.R. Blake'a i J.S. Mouton?
- 5) Jaka jest różnica pomiędzy przywództwem a władzą?
- 6) Na czym polega przywództwo charyzmatyczne?
- 7) Jaka jest różnica pomiędzy motywacją a motywowaniem?
- 8) Co może być środkiem zachęty do wydajnej pracy?
- 9) Od czego zależy efektywność systemu motywacji?
- 10) Jakie podstawowe typy pracowników według G. Odiorno, których można spotkać w każdej firmie?

Pytania kontrolne do rozdziału 7

- 1) Jakie funkcje pełni kontrola w firmie?
- 2) Jakie są etapy w procesie kontroli?
- 3) Jakie są rodzaje kontroli?
- 4) Na czym polega kontrola retrospektywna?
- 5) Na czym polega controlling?

Pytania kontrolne do rozdziału 8

- 1) Co wyróżnia organizację opartą na wiedzy od organizacji ery industrialnej?
- 2) Jakie zasady powinny rządzić sposobem myślenia i działania członków organizacji uczącej się?
- 3) Jakie są różnice pomiędzy organizacją uczącą się a inteligentną?
- 4) Co stanowi istotę organizacji sieciowej?
- 5) Jakie są różnice między organizacją sieciową a wirtualną?

Pytania kontrolne do rozdziału 9

- 1) Na czym polega alians strategiczny?
- 2) Jakie są różnice między strategią restrukturyzacyjną a strategią defensywną?
- 3) Jaka jest różnica między strategią zamierzoną a wyłaniającą się?
- 4) Co to jest Przemysł 4.0?
- 5) Co to jest TQM i ISO i co je różni?
- 6) Na czym polegają otwarte innowacje?
- 7) Na czym polega działalność innowacyjna przedsiębiorstwa?
- 8) Jakie jest znaczenie informacji dla organizacji i zarządzania?
- 9) Jakie typy systemów informatycznych znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach?
- 10) Na czym polega zarządzania wiedzą?
- 11) Co to jest kapitał ludzki i na czym polega zarządzanie kapitałem ludzkim?

Zadania:

- 1) Korzystając z literatury przedmiotu i źródeł internetowych, scharakteryzuj zasady, metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu jakością (wyróżnione w tabeli 9.2).
- 2) Stwórz projekt struktury organizacyjnej dla: średniej wielkości przedsiębiorstwa produkcji spożywczej, małego start-upu technologicznego, małej firmy handlowej, średniej wielkości przedsiębiorstwa sprzedaży internetowej.
- 3) Stwórz projekt systemu motywacji pracowniczej dla start-upu technologicznego, przedsiębiorstwa handlu internetowego, szkoły wyższej.

11. Słowniczek podstawowych pojęć (Iwona Gawron, Bogusz Mięka)

Analiza strategiczna – „zbiór działań badawczych dotyczących organizacji i jej otoczenia, podejmowanych w celu zebrania i opracowania informacji niezbędnych w procesie formułowania strategii oraz pomocnych w procesie jej realizacji” (Pachciarek, 2018, s. 47).

Biznesplan – „element planowania strategicznego będący zestawem dokumentów, w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej” (Matejun, Staroń, 2009, s. 31).

Controlling – „system planowania, koordynowania i kontrolowania procesów ekonomicznych organizacji prowadzących do realizacji jej celów” (Korzeniowski, 2019, s. 344).

Decyzja – wybór między alternatywami (Drucker, 1994).

Ekosystem biznesu – grupa przedsiębiorstw i innych organizacji (w składzie np. uniwersytetów, inkubatorów przedsiębiorczości, firm doradczych, instytucji finansowych, różnego typu wspólnot i społeczności) albo też indywidualnych osób, które pozostając w interakcjach, wykorzystują relacje zależności w celu wytwarzania dóbr, technologii i usług oraz znajdują się w polu zainteresowania klientów.

Gospodarka oparta na wiedzy – gospodarka, „w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych” (Zienkowski, 2003, s. 15).

Informacja – wiadomość uzyskana przez człowieka dzięki obserwacji lub też czynnościom umysłowym, podlegająca przekazowi między nadawcą i odbiorcą (Czekaj, 2000).

Innowacja – „produkcja lub przyjęcie, przyswojenie i wykorzystanie nowości o wartości dodanej w sferze gospodarczej i społecznej; odnowa i rozszerzanie produktów, usług i rynków; rozwój nowych metod produkcji; i ustanowienie nowego systemu zarządzania. Jest to zarówno proces, jak i wynik” (Crossan, Apaydin, 2010, s. 1155).

Jakość – stopień w jakim zespół nieodłącznych cech spełnia wymagania (Łańcucki, 2001).

Kapitał intelektualny – zasoby niematerialne, pozostające w dyspozycji organizacji oraz wykorzystywane do tworzenia wartości.

Kapitał ludzki – wiedza, umiejętności, zdrowie i energia vitalna ludzi, niezbędne do wykonywania pracy i osiągnięcia założonych celów społecznych (Jabłoński, 2016).

Kierowanie – „oddziaływanie jednego człowieka na innego człowieka lub na pewną liczbę osób, aby ci realizowali jakieś zadania, lub wykazywali jakieś pożądane postawy” (Sudoł, 2019, s. 10).

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) – „skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie firmy na spełnienie oczekiwań odbiorców. Zawiera ono strategię mającą na celu polepszenie konkurencyjności firmy” (Skrzypek, 2000, s. 251).

Kontrolowanie – „identyfikacja różnic pomiędzy założonym stanem przedmiotu kontroli i stanem stwierdzonym podczas wykonania czynności kontrolnych” (Kozuch, Cywoniuk, 2000, s. 187).

Motywacja – zespół wewnętrznych sił (napięć) człowieka, determinujących jego zachowanie.

Motywowanie – proces polegający na doborze i kształtowaniu bodźców motywacyjnych, aby spowodować zachowanie ludzi zgodne z celami.

Organizacja (w znaczeniu atrybutowym) – „pewien szczególny rodzaj stosunku części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Zieleniewski, 1982, s. 50).

Organizacja (w znaczeniu czynnościowym) – czynności polegające na „przekształcaniu wzajemnego stosunku części przedmiotu i/lub procesu złożonego i ich stosunku do niego jako całości, czyli przekształcaniu struktury organizacyjnej, aby części te przyczyniały się w możliwie wysokim stopniu do powodzenia całości” (Zieleniewski, 1982, s. 53).

Organizacja (w znaczeniu rzeczowym) – „rzecz złożoną nazywany organizacją, o której – gdy ją rozpatrujemy pod względem stosunku jej własnych elementów do niej jako całości – możemy powiedzieć, że przysługuje jej (...) szczególna cecha, iż wszystkie jej składniki (w zasadzie) przyczyniają się do powodzenia całości” (Zieleniewski, 1982, s. 51).

Organizacja inteligentna – „system wielopłaszczyznowo skonfigurowanych podsystemów zarządzania, kapitału intelektualnego, zasobów rzeczowych i finansowych, który wykorzystując wzajemnie przenikające się wielorakie inteligencje, wchodzi w powiązania ze środowiskiem zewnętrznym i posiłkuje się jego zasobami i jego inteligencją w ten sposób osiągając synergę w sferze działań prowadzących do zrealizowania wysoce ambitnych i wyróżniających go w otoczeniu celów” (Mikuła, 2007a, s. 52-53).

Organizacja oparta na wiedzy – organizacja ucząca się, koncentrująca się na ciągłym procesie zdobywania i rozwoju wiedzy oraz umiejętności, która dodatkowo wykorzystując najnowocześniejszą technologię informacyjną, wchodzi w różnego rodzaju powiązania z organizacjami otoczenia, tworząc organizacje sieciowe i wirtualne dla zrealizowania wyznaczonych sobie celów. Zasadniczą częścią organizacji opartej na wiedzy staje się system zarządzania wiedzą (Mikuła, 2005).

Organizacja sieciowa – „Organizacja sieciowa to dobrowolne zrzeszenie niezależnych, współpracujących ze sobą organizacji, które poprzez wspólne wykorzystanie uzupełniających się zasobów osiągają określone cele, zwiększając tym samym efektywność swoich działań” (Sopińska, 2013, s. 87).

Organizacja ucząca się – organizacja, która z pełną świadomością prowadzi organizacyjne uczenie się, w którym uczestniczą wszyscy jej pracownicy.

Organizacja wirtualna – odmiana organizacji sieciowej złożona ze stanowisk, komórek lub jednostek organizacyjnych różnych podmiotów gospodarczych, a ewentualnie nawet całych przedsiębiorstw, których celem jest zrealizowanie przedsięwzięcia lub grupy przedsięwzięć (Mikuła, 2006).

Organizowanie – dobór odpowiednich nośników, środków i warunków działania oraz ich uporządkowanie w przestrzeni i czasie (Martyniak, 1987).

Otoczenie (organizacji/przedsiębiorstwa) – warunki, w jakich funkcjonuje organizacja/przedsiębiorstwo.

Planowanie – „wyznaczanie celów organizacji, ustalenie generalnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, aby integrować i koordynować działania” (Robbins, DeCenzano, 2002, s. 34).

Przedsiębiorstwo – organizacja działająca pod jednym zarządem, prowadząca działalność produkcyjną, usługową lub/i handlową na własny rachunek w celu osiągnięcia określonych korzyści, wyodrębniona jest pod względem ekonomicznym, techniczno-organizacyjnym oraz prawno-organizacyjnym.

Przywództwo – wywieranie wpływu na ludzi poprzez uzyskanie zgodności ich celów z celami przywódcy.

Struktura organizacyjna – „rozmieszczenie elementów składowych oraz zespół relacji zachodzących między nimi, charakterystycznych dla danego systemu (układu)” (Stabryła, Trzcieniecki, 1986, s. 171).

Styl kierowania – ogólny, specyficzny, posiadający stałe cechy w dłuższym okresie czasu sposób postępowania kierownika wobec podwładnych.

Styl przywództwa – „wzorzec zachowań, którymi kieruje się lider w kontaktach z pracownikami” (Omolayo, 2007, s. 30).

System motywacji – układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące zachowania pracowników.

Totalne zarządzanie jakością – „skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie firmy na spełnienie oczekiwań odbiorców. Zawiera ono strategię mającą na celu polepszenie konkurencyjności firmy” (Skrzypek, 2000, s. 251).

Wiedza – „elastyczna i dynamiczna ‘substancja’ niematerialna, stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka” (Mikuła, Pietruszka, 2001, s. 316).

Władza – możliwość kierowania innymi ludźmi i dysponowania zasobami.

Zarządzanie – system działań polegających na realizacji funkcji zarządzania, skierowanych na zasoby materialne i niematerialne, procesy z ich udziałem oraz warunki ich przebiegu w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów organizacji.

Zarządzanie informacją – to zarządzanie skoncentrowane na zasobach informacji, procesach informacyjnych i środowisku, w którym one zachodzą.

Zarządzanie innowacjami – „jest poszukiwaniem, opartym na posiadanych zasobach, takich rodzajów innowacji, które powodują, że proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiają przed organizacją rynek, konkurencja, klient” (Pomykański, 2001, s. 84).

Zarządzanie jakością – zarządzanie skoncentrowane na produktach, usługach, procesach i różnych obszarach działalności organizacji i człowieka, którego zadaniem jest uzyskanie pożądanego poziomu ich jakości.

Zarządzanie kapitałem ludzkim – proces informacyjno-decyzyjny w odniesieniu do kapitału ludzkiego poprzez realizację funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania bezpośrednio skoncentrowanych na składowych kapitału ludzkiego, a pośrednio poprzez kształtowanie procesów, w których kapitał ludzki uczestniczy, oraz warunków jego pozyskania, tworzenia, rozwoju i wykorzystania.

Zarządzanie komunikacją – to zarządzanie (polegające na realizacji funkcji zarządzania), skoncentrowane na zasobach informacji, procesach komunikacyjnych i warunkach przebiegu tych procesów.

Zarządzanie produkcją – zarządzanie „procesem materialnej transformacji surowców, półfabrykatów, energii, pracy ludzkiej i techniki w konkretne dobra, usługi i wartości” (Koźmiński, Piotrowski, 1995, s. 11).

Zarządzanie strategiczne – „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywowania i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego” (Stabryła, 2002, s. 11).

Zarządzanie wiedzą – proces realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach wiedzy i procesach, w których one uczestniczą, a także warunkach ich realizacji, w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie założonych celów.

Zasoby niematerialne – zasoby, które nie posiadają postaci fizycznej i pieniężnej.

Zakończenie (Iwona Gawron)

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw zdeteminowane jest z jednej strony wciąż zmieniającym się, a zarazem zaskakującym wpływem otoczenia i silną konkurencją, a z drugiej strony wysokimi wymaganiami konsumentów, wynikającymi z łatwego dostępu do produktów i usług. Globalizacja otoczenia, rozwój technologii informatycznej i nieograniczony zasób informacji, do którego dostęp mają współcześni konsumenci powodują, że przedsiębiorstwa szukają sposobów, które ułatwiłyby proces podejmowania decyzji, sprawne zarządzanie i sprostanie wysokim wymaganiom rynku. Z tego też względu kluczowa jest wiedza w kwestii tego, w jaki sposób zarządzać i jakie metody stosować, by budować silną pozycję konkurencyjną na rynku.

Przedstawione w książce zagadnienia ukazują tematykę związaną z zarządzaniem organizacjami. W poszczególnych rozdziałach zaprezentowane zostały kwestie dotyczące teorii zarządzania organizacjami wraz ze stosownymi odwołaniami do literatury przedmiotu w języku polskim i obcym. Omówione zostały funkcje zarządzania, jak również nowoczesne koncepcje zarządzania organizacjami. Przedstawione zagadnienia uzupełnione zostały wynikami prac naukowych autorów. W celu lepszego przyswojenia treści teoretycznych przez Czytelników, zawartych w poszczególnych rozdziałach, a także, aby zwrócić uwagę na najważniejsze elementy omawianych zagadnień, w zakończeniu publikacji zamieszczono pytania kontrolne oraz zadania, jak również słowniczek podstawowych pojęć. W książce umieszczono rysunki i zestawienia tabelaryczne w celu syntetycznego zaprezentowania istotnych definicji oraz zależności.

W monografii nie dało się opisać wszystkich ważnych i aktualnych zagadnień, ale może być ona pewnego rodzaju vademecum i inspirować do dalszego zgłębiania wiedzy o zarządzaniu.

Wyrażamy nadzieję, że niniejsza publikacja okaże się przydatna w poszerzaniu wiedzy zarówno przez studentów studiów ekonomicznych, teoretyków, praktyków, jak też wszystkich tych, którym bliska jest tematyka zarządzania organizacjami.

Bibliografia

- Abbate, T., Accordino, P., La Rocca, E.T., Rupo, D. (2017). Intellectual capital and enabling factors for startups in a business ecosystem perspective. W: D. Vrontis, Y. Weber, E. Tsoukatos (red.), *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business* (s. 37-52). Rome: EuroMed Press.
- Abbate, T., Mikula, B., Pietruszka-Ortyl, A., Rupo, D. (2019). Intellectual capital versus the development of start-ups. W: T. Abbate, P. Accordino, G. Centorinos (red.), *Sustainable Development and Innovation. A future perspective* (s. 81-90). Canterano: Gioacchino Onorati editore S.r.l.
- Acocella, N. (2002). *Zasady polityki gospodarczej*. Warszawa: PWN.
- Adair, J.E. (2001). *Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo EMKA.
- Adamiecki, K. (1985). *O nauce organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Adamik, A., Nowicki, M. (2012). Podejmowanie decyzji. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 224-249). Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Adamus, M., Markiewicz, P. (2012). Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process. *Intellectual Economics*, 6(3), 365-376.
- Albrychiewicz-Słocińska, A. (2017). Sharing Knowledge Environment as an Element of Employees Development. W: E. Doğan, Ş.A. Koç (red.), *Institutions, National Identity, Power, and Governance in the 21st Century. Proceeding Book* (s. 392-407). London: IJOPEC Publication.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Bal-Woźniak, T. (2019). *Zarządzanie innowacjami w ujęciu podmiotowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Banaszyk, P., Fimińska-Banaszyk, R., Stańda, A. (1997). *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Barczak, B. (2016). *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Barczak, B. (2019). Ocena potencjału wiedzy i innowacyjności sieci międzyorganizacyjnych w świetle badań polskich klastrów. *Przegląd Organizacji*, 11, 25-34.
- Bartkowiak, G. (1999). *Psychologia zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Batorski, J., Wszendybył-Skulska, E. (2016). Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 27-38.
- Bauer, T., Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Pobrane z: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>.
- Bednarczyk, M. (1996). *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*. Zeszyty Naukowe Seria Specjalna: Monografie nr 128. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Bednarski, A., Szlendak, J. (1997). *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*. Toruń: Wydawnictwo Toruńska Szkoła Zarządzania Sp. z o.o.
- Bembenek, B. (2017). Klasy przemysłu 4.0 w zrównoważonej gospodarce opartej na wiedzy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 31-44.
- Berniak-Woźny, J., Jędrzych, E. (2018). *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bielawski, R. (2012). *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie a Gminie*. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza* (s. 353-354), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bieniok, H., Rokita, J. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Bieniok, H. (red.). (2003). *Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem. Pojęcia, Funkcje, Zasady, Zasoby*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Bittel, L.R. (1989). *Krótki kurs zarządzania*. Tłum. A. Dziurdzik. Warszawa-Londyn: Wydawnictwo Naukowe PWN – McGraw-Hill Book Company Europe.
- Bolesta-Kukulka, K. (1995). Świat organizacji. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 13-105). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bratnicka, K. (2011). Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach. *Organizacja i Kierowanie*, 147(4), 129-141.
- Bratnicki, M., Gabryś, B.J. (2002). O przedsiębiorczości raz jeszcze: w kierunku spojrzenia na wychwytywanie szans przez pryzmat interakcji komunikacyjnych. W: K. Jaremczuk, J. Połuszyński (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe 10* (s. 9-20). Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu.
- Brdulak, J.J. (2017). Zarządzanie innowacjami. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.). *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 338-357). Warszawa: Difin.
- Brett, R. (2002). Creating Intelligent Organization. *The Journal for Quality & Participation*, 2(1), 73-77.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Brzozowski, M. (2010). *Organizacja wirtualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brzozowski, T.T. (2007). „Przedsiębiorczość” – pojęcie polisemiczne czy niewłaściwie rozumiane? Próba systematyzacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 3, 196-203.
- Buhler, P. (2002). *Zarządzanie*. Warszawa: Helion – OnePress.
- Bukowitz, W.R., Williams, R.L. (2000). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Time, Prentice Hall.
- Cabała, P. (2006). Relacje między controllingiem strategicznym a operacyjnym. *Zeszyty Naukowe, 700. Prace z zakresu procesu zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Chmiel, N. (2003). *Psychologia pracy i organizacji*. Tłum. A. Kacmajor, M. Kacmajor, A. Nowak, S. Pikiel, A. Sulak, A. Tyszkiewicz. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cielemęcki, M. (2008). *Organizowanie i budowanie struktur organizacyjnych*. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.). *Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 179-202). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Cielemęcki, M. (2017). Przedsiębiorstwo jako podmiot życia gospodarczego. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 21-45). Warszawa: Difin.
- Ciosk, M. (2015). Biznesplan jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem. W: A.-A. Wadlewski, A. Modliński (red.), *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu* (s. 19-28). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Citkowski, M., Garwolińska, M. (2018). Strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jako odpowiedź na wyzwania rynku pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIX(8)*, cz. 1, 461-474.
- Crossan, M.M., Apyadin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2013). Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 223-236.
- Czakov, W. (2005). Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 5, 5-8.
- Czaplicka-Kolarz, K., Kruczek, M., Burchart-Korol, D. (2013). Koncepcja efektywności w zrównoważonym zarządzaniu produkcją. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1888, 59-71.
- Czekaj, J. (2000). *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

- Czekaj, J., Ziębicki, B. (2018). Specyfika pracy kierowniczej. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 207-221). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Czemiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.
- Ćwiklicki, M. (2014). Organizacja jako podmiot. *Zarządzanie Publiczne*, 29(3), 146-152.
- Dołhasz, M., Fudaliński, J., Kosala, M., Smutek, H. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York-Evanston: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1992). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Drucker, P.F. (1994). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Drucker, P.F. (1999). *Zarządzanie w XXI wieku*. Tłum. B. Kacprzyńska. Warszawa: MUZA S.A.
- Drucker, P.F. (2001). *Mysli przewodnie Druckera*. Tłum. A. Doroba. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o.
- Dudziak, M., Szpakowska, E. (2013). Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej. Podejmowanie decyzji biznesowych. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 118-129.
- Durlik, I. (1996). *Inżynieria zarządzania* (cz. 2). Warszawa: Placet.
- Dwojacksi, P., Nogalski, B. (1998). *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji*, 4, 8-11.
- Dworzecki, Z. (2001). Kierowanie ludźmi. W: M. Romanowska, *Podstawy organizacji i zarządzania* (s. 35-68). Warszawa: Difin.
- Dyduch, W., Bratnicki, M. (2016). Charakterystyki organizacji inteligentnej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 149, 9-24.
- Flaszewska, S., Szymańska, K. (2012). Kontrola w organizacji. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 422-442). Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- French, J.R.P., Raven, B. (1959). The base of social power. W: D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (s. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- French, J.R.P., Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. W: D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (s. 118-149). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Fudaliński, J., Kwieciński, M. (red.). (2006). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Gandolfi, F., Sone, S. (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
- Gawron, I. (2006). Szkoły w światowej teorii organizacji, kierunki nauki oraz ich przedstawiciele. W: J. Fudaliński, M. Kwieciński, *Podstawy zarządzania* (s. 40-62). Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Gick, A., Tarczyńska, T. (1999). *Motywowanie pracowników*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Godlewska-Majkowska, H. (2019). Creating an intelligent organisation as a source of competitive advantages: conditions and dilemmas. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 15(2), 7-23.
- Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. M. Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Tłum. A. Jankowiak. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski, W.M. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M. (2006). Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, 11-19.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2000). Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości* (s. 74-126). Warszawa: Difin.

- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2005). Zarządzanie wiedzą w organizacjach. *E-mentor*, 1(8), 46-50.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2013). *Strategie zarządzania wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grzenkiewicz, N., Kowalczyk, J., Kusak, A., Podgórski, Z., Ambroziak, M. (2008). *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hakala, H., O'Shea, G., Farny, S., Luoto, S. (2020). Re-storying the Business, Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Concepts: The Model-Narrative Review Method. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 10-32.
- Hittmár, Š. (2012). The Strategic Management Process. W: M. Lisiński, Š. Hittmár (red.), *Problems of contemporary management* (s. 55-72). Dąbrowa Górnicza, Žilina: Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, University of Žilina.
- Holland, Ch.P. (1998). The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organisations. W: P. Sieber, J. Griese (red.), *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet workshop* (s. 53-64). April 27-28. Bern: Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern.
- Hopej-Tomaszycka, M., Hopej, M. (2018). Struktury organizacyjne turkusowych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 233-242.
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurial Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA.
- Jabłoński, Ł. (2016). *Znaczenie inwestycji w kapitał ludzki dla zmian nierówności dochodowych w krajach europejskich na początku XXI wieku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Jägers, H.P.M., Jansen, W., Steenbakkens, G.C.A. (1998). Characteristics of Virtual Organizations. W: P. Sieber, J. Griese (red.). *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet workshop* (s. 65-76). Bern: Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern.
- Janiszewska, D. (2012). Ordoliberalne koncepcje naprawy kapitalizmu po Wielkim Kryzysie lat 1929-1933. *Ekonomista*, 6, 765-791.
- Janiszewski, J.M., Siemieniuk, K. (2012). Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 49-64.
- Jarillo, J.C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Kaczmarek, B. (2013). Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64(1), 157-162.
- Kamaldeep, K. (2017). Start up India: Challenges & Opportunities. *Journal Social Science Research*, 11(1), 2318-2321.
- Kanarski, L. (2005). *Przywództwo we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Kassay, Š. (2016). *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Uczenie się i wzrost*. Kraków: Księgarnia Akademicka Sp. z o.o.
- Kiełtyka, L. (2010). Transfer technologii i informacji w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych. W: L. Kiełtyka (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw* (s. 401-413). Warszawa: Difin.
- Kiełtyka, L., Charciarek, K. (2019). Model zarządzania procesowego z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi Przemysłu 4.0. *Przegląd Organizacji*, 8, 5-12.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

- Kisielnicki, J. (2005). *Zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego.
- Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kisielnicki, J., Sroka, H. (1999). *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Kisperska-Moroń, D. (2008). Świat organizacji wirtualnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(4), 7-16.
- Kopaliński, W. (1970). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kordel, P. (2009). *Struktura hipertekstowa jako istotne narzędzie zarządzania organizacją opartą na wiedzy*. *Organizacja i Zarządzanie*, 5, 127-135.
- Korzeniowski, L.F. (2019). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Difin.
- Kosała M. (2006). Struktury organizacyjne. Wybrane zagadnienia. W: J. Fudaliński, M. Kwieciński (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 79-112). Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk: Zakład im. Ossolińskich.
- Kozina, A. (2018). Przedmiot nauk o zarządzaniu. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 13-27). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Koziński, J. (2001a). Istota planowania, jego rodzaje i zasady. W: M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (s. 115-121). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Koziński, J. (2001b). Procedura sporządzania planów, cechy dobrego planu. W: M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (s. 122-127). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Koziński, J., Listwan, T. (2005). *Podstawy zarządzania organizacją*. Wrocław-Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Koziół-Nadolna, K. (2012). Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 295-302). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Koźmiński, A.K. (1979). *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (1983). Ujęcie systemowe. W: A.J. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 89-96). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (1995). Wstęp. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 9-12). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (2004). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźuch, B., Cywoniuk, M. (2000). *Podstawy zarządzania*. Białystok: Wydawnictwo WSE.
- Krakoviak-Bal, A., Łukasik, P., Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kraszewska, M. (2008). Wielopoziomowy system planowania produkcji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. *Automatyka/Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, 12, 295-304.
- Krawiec, F. (2003). *Strategiczne myślenie w firmie*. Warszawa: Difin.
- Krupski, R. (2003a). Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki* (s. 21-32). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski, R. (2003b). Strategia bez celów. *Przeгляд Organizacji*, 11, 8-11.

- Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski, R. (2005a). Elastyczność celów i strategii. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 48-73). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (2005b). Powrót do koncepcji systemowych. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 240-261). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (2009). O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej. *Przegląd Organizacji*, 3, 5-7.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S., Kraśniak, J. (2006). Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 2, 20-23.
- Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kuc, B.R. (2004). *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Kuc, B.R. (2006). *Funkcje i dysfunkcje kontroli*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa w Warszawie.
- Kuc, B.R. (2009). *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Kuc, B.R., Moczyłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
- Kucharčíková, A. (2011). The human capital as the production factor. *Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 19(1), 125-133.
- Kudelska, K. (2013). Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne*, 3, 21-32.
- Kumał, J. (1978). *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kumał, J. (red.). (1981). *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurowska-Pysz, J. (2019). *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*. Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Leibold, M., Probst, G., Gibbert, M. (2002). *Strategic Management in the Knowledge Economy*. Erlanger: Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA.
- Lewandowska, M.S. (2018). *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Lichtarski, J.M. (2009). Struktury procesowe i zadaniowe – analiza porównawcza. W: S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego*, 52, 404-412.
- Lis, A.L. (1983). Kierunek empiryczny. W: A.J. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 49-68). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Lis, M. (2014). Ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością ISO 9000 na przykładzie wybranej organizacji w dobie globalizacji. W: A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 185-198). Kraków: Mfiles.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lisiński, M. (2008). Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego. *Zeszyty Naukowe*, 774, 5-22.
- Lisiński, M., Martyniak, Z. (1981). *Analiza wartości organizacji*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Loebbecke, C., Angehrn, A. (2006). Coopetition. W: D. Schwartz (red.), *Encyclopedia of Knowledge Management* (s. 58-66). Hershey-London-Melbourne-Singapore: Idea Group Reference.
- Luger, M.I., Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17-28.

- Łańcucki, J. (2001). *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Łobos, K. (2005). Organizacje sieciowe. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 161-194). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łukasik, P. (2019). Władza, przywództwo i style kierowania. W: B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 90-105). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Machaczka, J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Maciejewski, J., Sokołowski, A. (2009). *Controlling finansowy w strategii rozwoju współczesnej organizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania.
- Madyda, A. (2017). Poziom innowacyjności przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce na przykładzie województwa śląskiego. *Marketing i Rynek*, 7, 426-437.
- Makulska, D. (2012). Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy. W: J. Stacewicz (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju. Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH* (s. 169-193). Warszawa: IRG SGH.
- Malarski, M. (2005). Metody zarządzania relacjami w procesie tworzenia produktów. W: W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 106-127). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak, Z. (1986). *Organizacja i zarządzanie. 50 problemów teorii i praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Wiedza.
- Martyniak, Z. (1987). *Organizatoryka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1993). *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1995). Karol Adamiecki – prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 6, 29-32.
- Martyniak, Z. (1996). *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1999). *Organizacja i zarządzanie. 15 pionierów*. Kraków: Antykwa.
- Martyniak, Z. (1987). *Organizatoryka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martyniak, Z. (1999). *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Matejun, M., Sochacka, M. (2009). Wykorzystanie biznes planu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W: M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej* (s. 97-111). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matejun, M., Staroń, W. (2009). Menedżerskie i prawne aspekty podejmowania działalności gospodarczej w Polsce. W: A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami* (s. 29-39). Warszawa: Difin.
- Materska, K. (2016). Aktualność koncepcji zarządzania informacją w dobie big data – perspektywa informatologa. W: S. Cisek (red.), *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii* (s. 47-59). Kraków: Biblioteka Jagiellońska.
- Mazur, A., Gołaś, H. (2010). *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Mehlan, A. (2009). *Controlling + Praktyczne pomoce controllingowe w Excelu*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Mikołajczyk, Z. (1983). *Metody doskonalenia organizacji procesów i stanowisk pracy. Interpretacja systemowa*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Mikołajczyk, Z. (1981). *Techniki organizatorskie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mikuła, B. (1994). Treść pracy – wielowymiarowość pojęcia. *Humanizacja Pracy*, 1-2, 3-8.
- Mikuła, B. (2000). *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*. Kraków: Antykwa.

- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2005). Procesy uczenia się w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 672, 19-34.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mikuła, B. (2007a). Organizacja inteligentna. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 49-54). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2007b). Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 11-41). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2011). Istota zarządzania wiedzą w organizacji. W: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 11-31). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2012a). Kreowanie systemu zarządzania wiedzą w organizacji. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji* (s. 13-25). Kraków: Mfiles.pl.
- Mikuła, B. (2012b). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-28). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2013). Talent Management in Knowledge-based Organizations. W: A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary Management* (s. 517-531). Cracow: Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics.
- Mikuła, B. (2014). The Theoretical Bases of Enterprise Human Capital Management. W: G. Radosavljević (red.), *3rd International Scientific Conference. Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM 2014. Conference Proceedings* (s. 87-97). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
- Mikuła, B. (2016). Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy. W: *Global Challenges of National Economies Development. Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kyiv, 19 October, 2016, part III* (s. 27-39). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
- Mikuła, B. (2018a). Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu. W: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne* (s. 83-101). Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mikuła, B. (2018b). Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka · Społeczeństwo · Środowisko*, 2, 34-46.
- Mikuła, B. (2019a). Motywowanie pracowników. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 49-68). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2019b). Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce* (s. 9-25). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Mikuła, B. (2020). Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim. *Akademia Zarządzania*, 4(2), 27-45.
- Mikuła, B., Oczkowska, R. (2009). Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(6), 121-137.

- Mikuła, B., Pietruszka, A. (2001). Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju* (s. 313-328). Wałbrzych: Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. (2006). Organizacje sieciowe. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 715, 113-130.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Mikuła, B., Ziębicki, B. (2000). Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się. *Przegląd Organizacji*, 5, 11-14.
- Moczydłowska, J.M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Moczydłowska, J.M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *ZN WSH Zarządzanie*, 2, 27-36.
- Moczydłowska, J.M. (2018). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Warszawa: Difin.
- Moczydłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
- Moore, J.F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75.
- Morawski, M. (2005). Organizacja inteligentna. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 93-104). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, M. (2006). Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-mentor*, 4(16), 61-67.
- Moszkowicz, M. (2000). *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mreła, H. (1979). *Metody badania pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mroczko, F. (2006). Zarządzanie innowacjami. W: G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* (s. 247-263). Warszawa: Difin.
- Multan, E. (2017). Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 21-45). Warszawa: Difin.
- Muth, J. (1961). Rational Expectations and the Theory of Price Movements. *Econometrica*, 29(3), 315-335.
- Myjak, T. (2014). *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Nasierowski, W. (2018). *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*. Warszawa: Difin.
- Nalepka, A., Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57-62.
- Nesterak, J., Bać, M. (2016). Zastosowanie wybranych narzędzi controllingu finansowego w grupie kapitałowej Bać-Pol. W: A. Jaki, M. Kowalik, *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 109-124). Kraków: Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nesterak, J., Kowalski, M.J., Czemiachowicz, B. (2016). *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*. Kraków: Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu.
- Niedbała, B., Sierpińska, M. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Niemczyk, J. (2006). Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego. *Przegląd Organizacji*, 6, 8-11.
- Niemczyk, J., Olejczyk, K. (2005). Organizacja wirtualna. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 111-135). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Niezurawski, L. (2005). *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Nogalski, B., Rybicki, J., Szpitter, A. (2004). Strategia jako system prostych zasad działania. W: R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania* (s. 23-34). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Obłój, K. (1986). *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K., Obłój, T., Bruton, G., Ming L.Ch. (2008). Strategie i praktyki zarządzania firm *high-tech* w różnych otoczeniach instytucjonalnych. *Przegląd Organizacji*, 3, 13-16.
- Obłój, K., Trybuchowski, M. (1994). Zarządzanie strategiczne. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 119-164). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oczkowska, R. (2006). Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 72, 121-137.
- Oleksyn, T. (2012). Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać? *Problemy Zarządzania*, 1(36), t. 2, 8-25.
- Oleński, J. (2003). *Ekonomika informacji. Metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Omolayo, B. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
- Orłowski, B. (1993). *Najkrótsza historia wynalazków*. Warszawa: PZSWiR.
- Orzeł, K. (2016). Networks in Management Sciences – the Typology and Directions of Conducted Research. W: P. Lula, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Aspects of Economic Transformations* (s. 117-126). Cracow: Cracow University of Economics. Faculty Of Management. Foundation of the Cracow University of Economics.
- Pachciarek, H. (2018). Analiza strategiczna. W: A.L. Platonoff, K. Gadomska-Lila (red.), *Zarządzanie strategiczne* (s. 47-114). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Pałucha, K. (2008). Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 2, 69-82.
- Pańskowska, M. (2001). *Zarządzanie zasobami informatycznymi*. Warszawa: Difin.
- Peltoniemi, M., Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of eBusiness research forum*, 22(2), 267-281.
- Penc, J. (1998). *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc, J. (2000). *Menedżer w uczącej się organizacji*. Łódź: Menadżer.
- Penc, J. (2005). *Sztuka skutecznego zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Perechuda, K. (2000). Organizacja wirtualna. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody* (s. 47-65). Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Perechuda, K., Cieśliński, W., Chomiak-Orsa, I. (2012). Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 249-260.
- Peszko A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: AGH, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.

- Phelps, L.D., Parayitam, S., Olson, B.J. (2007). Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of Differences in Organizational and Strategic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 1-14.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2004). Motywy tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 647, 115-129.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2005). Przywództwo i style kierowania. W: A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia* (s. 204-246). Warszawa: Difin.
- Piotrowicz A. (2003). *Wyzwania organizacyjne stojące przed podmiotami gospodarczymi w obliczu globalnej konkurencji*. W: T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki* (s. 41-48). Szczecin: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Piotrowski, W. (1995). Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria I praktyka* (s. 443-583). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pomykalski, A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa-Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter, M. E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porubčínová, M. (2011). Ľudský kapitál – bariéry a šance rozvoja v podmienkach informačnej spoločnosti. *Prognostické práce*, 3(1), 27-49.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Pradziadowicz, M., Zaremba, A. (2017). Lean Management – współczesna metoda systemu produkcji. *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 13, 51-60.
- Raffee, H. (1974). *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen: Vandenhoeck Und Ruprecht.
- Rizvi, F.A., Lingard, B. (2006). Globalization and the changing nature of the OECD's educational work. W: B. Lingard, H. Lauder, P. Brown, J. Dillabough, A. Halsey (red.), *Education Globalization and Social Change* (s. 247-260). Oxford University Press.
- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania organizacyjne*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Robbins, S.P., DeCenzano, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rokita, J. (2002). Organizacja ucząca się – model uczenia się konkurentów. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna* (s. 212-227). Warszawa: Difin.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (2012). Perspektywy rozwoju analizy strategicznej. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 197-203.
- Rombao, M., Tome, E. (2020). Will robots have the capacity to replace humankind? Empirical analysis from Portugal. W: *Building Future Competences. Challenges and Opportunities for Skilled Crafts and Trades in the Knowledge Economy*, 1, 134-147.
- Sadler, P. (1997). *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Sajkiewicz A. (1978). *Ekonomika i organizacja pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.
- Schein, H.S. (1988). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Schermerhorn Jr., J.R. (2008). *Zarządzanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Senge, P.M. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Shao, Y.P., Liao, S.Y., Wang, H.Q. (1998). A model of virtual organisations. *Journal of Information Science*, 24(5), 305-312.
- Sharifi, O., Hossein, B.K. (2015). Understanding the Financing Challenges faced by Startups in India. *International Journal Of Science Technology and Management*, 4(1), 264-272.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sikorski, Cz. (2004). *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin.
- Skarbek. T. (1986). Założenia organizowania struktur organizacyjnych. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Skarżyński, M. (2017). Przedsiębiorstwo jako element otoczenia. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 46-67). Warszawa: Difin.
- Skrzypek, A. (2014). Jakościowe aspekty doskonalenia zarządzania organizacją. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 100, 131-146.
- Skrzypek, E. (2000). Zarządzanie jakością i reengineering jako sposoby doskonalenia przedsiębiorstwa. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 34, 247-259.
- Skrzypek, E. (2004). Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW. W: E. Skrzypek (red.), *SUCCESS 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 26-28 XI 2004* (s. 65-78). Lublin: UMCS w Lublinie.
- Skrzypek, E. (2009). Nowe podejście do wiedzy w organizacji. W: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw* (s. 58-71). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Slavkovic, M., Simic, M. (2019). Impact of human capital on organizational performance. W: T. Abbate, P. Accordino, G. Centorrios (red.), *Sustainable Development and Innovation. A future perspective* (s. 81-90). Canterano: Gioacchino Onorati editore S.r.l.
- Sokołowska, A. (2005). Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 127-171). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sokołowska, S. (2004). *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytet Opolski.
- Sopińska, A. (2013). Knowledge management at network organisation. *Organization and Management*, 1, 87-103.
- Sopińska, A. (2014). Zarządzanie wiedzą a innowacyjność organizacji sieciowych w świetle wyników badań. *Studia Ekonomiczne*, 183(1), 243-255.
- Sopińska, A., Jakubowska, W. (2013). Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu. *Prace Naukowe WWSZIP*, 22(2), 205-221.
- Stabryła A. (1995). *Podstawy zarządzania firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła A. (2001). *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Kraków-Kluczbork: Oficyna Wydawnicza Antykwa s.c.
- Stabryła, A. (2002). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła, A. (2010). Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego. W: A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 19-30). Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Stabryła, A. (red.). (2013). *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Stabryła, A. (2015). Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 26(1), 169-178.

- Stabryła, A., Trzcieniecki, J. (red.). (1986). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A., Trzcieniecki, J. (red.). (1988). *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Stabryła, A., Walas-Trębacz, J. (2018). Zarządzanie strategiczne. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 110-127). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Stanek, K., Czech, P., Barcik, J. (2011). Metodologia World Class Manufacturing (WCM) w fabryce Fiat Auto Poland SA. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1836, 65-72.
- Stanisławska, E. (2014). Systemy motywacyjne i zarządzanie godnościowe jako narzędzia employer branding. W: K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce* (s. 60-90). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 395-409.
- Stefaniuk, T. (2014). *Komunikacja w zespole wirtualnym*. Warszawa: Difin.
- Stefaniuk, T., Mikuła, B. (2014). Information security in organization in the Knowledge-based Economy. W: B. Domańska-Szaruga (red.), *Organization in changing environment. Conditions, methods and management practices* (s. 63-75). Warszawa: Studio Emka.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1992). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Jr. (1997). *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategor. (1995). *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. Tłum. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategor. (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. Tłum. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strycharska, D., Ogórek, M., Nosal, M. (2017). Zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 6, 105-115.
- Sudoł, S. (2019). *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Supernat, J. (2000). *Techniki decyzyjne i organizatorskie*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Sutherland, J., Canwell, D. (2007). *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szarucki, M. (2012). Specyfika planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 26, 295-307.
- Szczepańska, K. (2011). *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Ślusarczyk, B. (2018). Industry 4.0 – are we ready? *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 232-248.
- Świstak, P., Skrzypczyk, E. (2019). Coaching jako narzędzie motywowania zewnętrznego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 1(32), 11-19.
- Tabaszewska-Zajbert, E. (2014). Teaching organization a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 799-810.
- Tabor, J. (2008). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami. *E-mentor*, 2(24), 52-58.
- Targalski J. (1977). *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Targalski, J. (1986). Podejmowanie decyzji. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Tokarski, S. (2006). *Kierownik w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Tyrańska, M. (2013). Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 915(15), 23-41.
- Wawrzyniak, B. (1989). *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Webber, R.A. (1990). *Zasady zarządzania organizacjami*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Weiss, E. (2008). *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Winkler, R. (2012). Projektowanie i przygotowanie szkoleń w organizacjach opartych na wiedzy. W: B. Mięka (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 159-178). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2015). The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization. W: *Management science during destabilization. Global perspective* (s. 129-138). Cracow: International Management Foundation.
- Wójcik-Augustyniak, M. (2017). Proces zarządzania strategicznego. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 145-175). Warszawa: Difin.
- Wysokińska-Senkus, A. (2013). *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*. Warszawa: Difin.
- Wysokińska-Senkus, A., Chyłek, M. (2008). Kontrolowanie procesów pracy. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby* (s. 213-233). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Wziątek-Staśko, A. (2019). Era cyfryzacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XX(6), część III, 239-251.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 253-282). Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2015). Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm *high-tech*. *Prace Naukowe WWSZIP*, 32(2), 439-457.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2001). Dzielenie się wiedzą jako nowa odmiana marketingu personalnego. *Personel*, 9, 10-12.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieleniewski, J. (1982). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieliński, M. (2015). Personalne warunki tworzenia inteligentnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 86, 217-229.
- Zienkowski, L. (2003). Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość? W: L. Zienkowski (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy* (s. 15-32). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Zimmewicz, K. (1990). *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa-Poznań: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zimmewicz, K. (1999). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zimmewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Wydanie II zmienione*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zygała, R. (2007). *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Żuchowski, I. (2018). Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(3), 347-363.

Źródła internetowe:

<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior- v1.1.pdf>.

http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Secti.

http://essay.utwente.nl/62752/1/Exploring_organisational_knowledge_creation_..._-_Masterthesis_J.M.Constandse_s0045098.pdf.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35732900/Great_Writers_on_Organizations.pdf?1416986338=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGreat_Writers_on_Organizations.pdf&Expires=1597503940&Signature=MO1CMrqPCnt8uDIUFRDzugMnKpVowVGOedbwTEHl4rLS7Jd8j-QZMCHH2qtaRGogjq6XeaAvC~RenEtzlqnf8zMEjkkB5ymx~l65haexYpOfsCAIMwJ7Ihg~hz2K2nRtDAupPDxd~AkoGBLUce8E5vfOxl9oPFydfEWWMbElQREkNLMGsY0uGzfYkgaLezgdN4xRkb4JDvL0IXvnjdFrC8hvMS3SOIt1RCatsHSIN~RQNRhNzah~eTDxSH4mSh~a4vGAKogB8-j~oYle43S6~6Qmt3TbvJngDBxUYcNeo7Rg929siGd3nHAg1yXT4vQgavMuF49vE0~TfTX730g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=236.

www.aliorbank.pl.

www.bzomex.com.pl/pl/firma/atuty-misja-cele.

www.edukator.pl/praca,5377.html.

www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/.

www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdaniu_i_jakoci.pdf.

www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Wartosci-i-zasady-postepowania-PKN-ORLEN-SA/Strony/Nasze-wartosci.aspx.

www.orlenpaliwa.com.pl/PL/OFirmie/Strony/Misja.aspx.

www.researchgate.net/publication/235837801_Organizacje_sieciowe_-_istota_ich_dzialania_i_zaradzania.

Spis tabel

Tabela 1.1	<i>Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami</i>	8
Tabela 1.2	<i>Zasady zarządzania strategicznego</i>	17
Tabela 1.3	<i>Ewolucja zarządzania strategicznego</i>	18
Tabela 2.1	<i>Przykłady definicji organizacji w znaczeniu rzeczowym</i>	26
Tabela 2.2	<i>Wybrane definicje zarządzania</i>	33
Tabela 2.3	<i>Podział funkcji zarządzania według różnych autorów</i>	37
Tabela 3.1	<i>Wybrane definicje – podejmowanie decyzji według różnych autorów</i>	41
Tabela 3.2	<i>Rodzaje decyzji według różnych autorów</i>	43
Tabela 3.3	<i>Podstawowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie</i>	44
Tabela 3.4	<i>Warunki podejmowania decyzji</i>	45
Tabela 3.5	<i>Wybrane metody podejmowania decyzji</i>	48
Tabela 4.1	<i>Definicje planowania</i>	50
Tabela 4.2	<i>Przykład określenia misji organizacji – ORLEN Paliwa Sp. z o.o., IKEA Industry Poland Sp. z o.o.</i>	54
Tabela 4.3	<i>Rodzaje planów operacyjnych</i>	56
Tabela 5.1	<i>Przykłady definicji organizowania</i>	67
Tabela 5.2	<i>Przykłady definicji struktura organizacyjna</i>	68
Tabela 5.3	<i>Schemat opisu stanowiska pracy</i>	70
Tabela 5.4	<i>Podejścia stosowane przy projektowaniu stanowisk pracy</i>	70
Tabela 5.5	<i>Kryteria grupowania – charakterystyka, zalety i wady</i>	72
Tabela 5.6	<i>Struktury smukłe i płaskie – zalety i wady</i>	74
Tabela 5.7	<i>Kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze struktury organizacyjnej według P. Druckera</i>	76
Tabela 5.8	<i>Zalety i wady struktury sieciowej</i>	82
Tabela 5.9	<i>Zalety i wady wirtualnej struktury organizacyjnej</i>	86
Tabela 6.1	<i>Kompetencje osobiste potrzebne kierownikowi do odniesienia sukcesów</i>	92
Tabela 6.2	<i>Przegląd definicji przywództwa</i>	95
Tabela 6.3	<i>Przegląd definicji motywacji</i>	100
Tabela 6.4	<i>Przegląd definicji motywowania</i>	101
Tabela 6.5	<i>Definicje systemu motywacji w przedsiębiorstwie</i>	103
Tabela 7.1	<i>Przykłady definicji kontroli</i>	111
Tabela 7.2	<i>Funkcje kontroli – charakterystyka</i>	113
Tabela 7.3	<i>Kontrola operacyjna</i>	117
Tabela 7.4	<i>Klasyfikacja typów kontroli według różnych kryteriów</i>	119
Tabela 7.5	<i>Charakterystyka funkcji w kontroli amerykańskiej i niemieckiej</i>	120
Tabela 7.6	<i>Wybrane definicje controllingu według różnych autorów</i>	122
Tabela 7.7	<i>Charakterystyka celów i zadań strategicznego i operacyjnego controllingu finansowego</i>	124
Tabela 8.1	<i>Definicje organizacji uczącej się</i>	129
Tabela 8.2	<i>Podstawowe różnice między organizacją uczącą się a inteligentną</i>	131
Tabela 8.3	<i>Definicje organizacji inteligentnej</i>	133

Tabela 8.4	<i>Definicje organizacji sieciowej</i>	136
Tabela 8.5	<i>Definicje organizacji wirtualnej</i>	138
Tabela 9.1	<i>Definicje zarządzania strategicznego</i>	141
Tabela 9.2	<i>Podstawowe nurty w zarządzaniu strategicznym</i>	144
Tabela 9.3	<i>Definicje strategii organizacji</i>	145
Tabela 9.4	<i>Ewolucja strategii z teoretycznego punktu widzenia</i>	146
Tabela 9.5	<i>Strategia zamierzona a wyłaniająca się</i>	149
Tabela 9.6	<i>Kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa</i>	153
Tabela 9.7	<i>Zasadnicze różnice między TQM a ISO</i>	158
Tabela 9.8	<i>Niektóre zasady, metody, narzędzia i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością...</i>	159
Tabela 9.9	<i>Charakterystyka podstawowych procesów z udziałem wiedzy (operacyjnych zadań zarządzania wiedzą)</i>	167
Tabela 9.10	<i>Wybrane podstawowe działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na różnych jego poziomach</i>	171

Spis rysunków

<i>Rysunek 1.1.</i> Cykl organizacyjny H.L. Le Châteliera	12
<i>Rysunek 1.2.</i> Podstawowe tendencje w gospodarce i społeczeństwie, prowadzące do wyłonienia się nowego typu organizacji i pracownika	22
<i>Rysunek 2.1.</i> Model ekosystemu start-upu	31
<i>Rysunek 2.2.</i> Funkcje i proces zarządzania	37
<i>Rysunek 3.1.</i> Model racjonalnego podejmowania decyzji	46
<i>Rysunek 4.1.</i> Ogólna procedura planowania	51
<i>Rysunek 4.2.</i> Poziomy planowania w przedsiębiorstwie	51
<i>Rysunek 4.3.</i> Wartości PKN ORLEN	55
<i>Rysunek 4.4.</i> Przykład krzywej doświadczeń jako charakterystyka kosztu jednostkowego	60
<i>Rysunek 4.5.</i> Przykład planu sieciowego.....	61
<i>Rysunek 5.1.</i> Zestawienie therbligów	63
<i>Rysunek 5.2.</i> Wykres Gantta (fragmenty)	64
<i>Rysunek 5.3.</i> Struktury płaskie i smukłe.....	73
<i>Rysunek 5.4.</i> Struktura liniowa.....	76
<i>Rysunek 5.5.</i> Struktura funkcjonalna	77
<i>Rysunek 5.6.</i> Struktura sztabowo-liniowa	78
<i>Rysunek 5.7.</i> Struktura dywizjonalna	79
<i>Rysunek 5.8.</i> Struktura macierzowa	80
<i>Rysunek 5.9.</i> Struktura sieciowa.....	81
<i>Rysunek 5.10.</i> Schemat hybrydowej struktury organizacyjnej.....	82
<i>Rysunek 5.11.</i> Schemat struktury procesowej	83
<i>Rysunek 5.12.</i> Schemat struktury zadaniowej	84
<i>Rysunek 5.13.</i> Struktura quasi-wirtualna	85
<i>Rysunek 5.14.</i> Schemat struktury hipertekstowej	87
<i>Rysunek 5.15.</i> Schemat struktury zespołów równoległych	87
<i>Rysunek 5.16.</i> Schemat struktury sieci indywidualnego kontraktowania	88
<i>Rysunek 5.17.</i> Schemat struktury organizacyjnej typu zagnieżdżone zespoły.....	88
<i>Rysunek 6.1.</i> Siatka kierownicza R.R. Blake'a i J.S. Mouton.....	94
<i>Rysunek 6.2.</i> Wymiary motywacji i motywowania	101
<i>Rysunek 6.3.</i> Budowa systemu motywacji w oparciu o wymiary motywacji i motywowania	106
<i>Rysunek 6.4.</i> Źródła samorealizacji	107
<i>Rysunek 6.5.</i> Teoretyczny model odnoszący się do podstawowych wymiarów pracy, krytycznych stanów psychicznych i wyników w pracy (jako moderator wzrostu siły potrzeb pracownika)	108
<i>Rysunek 6.6.</i> Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych	110
<i>Rysunek 7.1.</i> Model systemu kontroli wewnętrznej w Alior Banku	112
<i>Rysunek 7.2.</i> Etapy procesu kontroli	114
<i>Rysunek 7.3.</i> Formy kontroli operacyjnej.....	116
<i>Rysunek 7.4.</i> Miejsce kontroli strategicznej w zarządzaniu strategicznym.....	118
<i>Rysunek 7.5.</i> Proces controllingu	123
<i>Rysunek 9.1.</i> Wpływ efektywności na zrównoważoną produkcję.....	156

<i>Rysunek 9.2. Modelowe ujęcie zarządzania informacjami</i>	163
<i>Rysunek 9.3. Podstawowe obszary działań z zakresu zarządzania wiedzą</i>	165
<i>Rysunek 9.4. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą</i>	168