


POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Sylvia Gostkowska-Dźwig

Ewa Kempa

Magdalena Mrozik

Ryszard Królik



Teoretyczne aspekty
zarządzania
przedsiębiorstwem
na rynku
Wybrane zagadnienia

Częstochowa 2021

Politechnika Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig
Ewa Kempa
Magdalena Mrozik
Ryszard Królik

Teoretyczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem na rynku

Wybrane zagadnienia

Skrypt



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021

Recenzent

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz

Redakcja

Lucyna Żyła

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

e-ISBN 978-83-7193-830-6

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0
Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
redakcja tel. 34 325 04 80, dystrybucja tel. 34 325 03 93
e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

Spis treści

<u>Wstęp</u>	4
<u>Rozdział 1</u>	
Ryszard Królik Istota zarządzania i organizacji	6
<u>Rozdział 2</u>	
Ewa Kempa Menedżer w zarządzaniu organizacją	27
<u>Rozdział 3</u>	
Magdalena Mroziak Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	40
<u>Rozdział 4</u>	
Sylwia Gostkowska-Dźwig Motywowanie i kontrola w organizacji	58

Wstęp

*„Szerzenie wiedzy o świecie
musi być także naukowo opracowane...”*
Stanisław Jerzy Lec

Zarządzanie stanowi obszar rozważań praktyków i teoretyków. Problematyka ich dociekania odnosi się do istoty współczesnego zarządzania w dobie nowych sytuacji kryzysowych, pojawiających się wyzwań przed współczesnym zarządzaniem oraz dylematów dotyczących wykorzystania posiadanej już wiedzy w nowych wzorcach biznesowych.

Ze względu na nieustające zmiany we wszystkich wymiarach otoczenia przedsiębiorstwa, jak również wielokierunkowość procesów wewnątrz organizacji wciąż pojawiają się istotne wyzwania dla procesów zarządczych. Można stwierdzić, że wzorcem i modelem obecnego zarządzania jest stałe uwzględnianie dotychczasowych oraz przewidywanie nowych, przyszłych zmian.

Menedżerowie nieustannie dążą do rozwoju organizacji i w konsekwencji do wzrostu gospodarczego. W celu osiągnięcia zakładanych efektów wszelkie te działania skierowane są na zasoby oraz procesy. Dlatego zarządzanie powinno być sztuką koordynacji wszelkich czynności. Powinno oznaczać zdolność do szybkiego reagowania na pojawiające się przemiany. Podejmowanie właściwych decyzji zarządczych przy wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz pojawiających się szans pozytywnie wpływa na korzystne tempo rozwoju przedsiębiorstwa. Aby tak się stało, konieczna jest znajomość zasad zarządzania rozumianego jako proces planowania zorientowanego na przyszłość przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych zasobów.

Publikacja składa się z czterech rozdziałów, z których każdy ukazuje inny aspekt systemu zarządzania. Zawarty w niej zbiór opracowań stanowi przydatne źródło wiedzy dla studentów. Ponadto adresowany jest do praktyków, jak również teoretyków zarządzania. Przedstawiony skrypt jest efektem prac kilku autorów i jest materiałem wielowątkowym.

Rozdział pierwszy dotyczy istoty organizacji i zarządzania. Omówiono w nim zagadnienia teorii i ewolucji zarządzania oraz organizowania przedsiębiorstwa. Przedstawiono zbiór definicji z zakresu teorii zarządzania, opracowany przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Bazując na chronologicznych wydarzeniach i związanych z nimi zmianach w rozumieniu zarządzania przedsiębiorstwem, przedstawiono rozwój myśli i obserwacji w różnych obszarach kierowania organizacją. Scharakteryzowano różne podejścia

i nurty w zarządzaniu. W kolejnej części rozdziału zwrócono uwagę na proces organizowania przedsiębiorstwa, analizując wszystkie, uwzględnione w tym procesie elementy. Rozdział zawiera pytania i zagadnienia do dyskusji, sprawdzające stopień przyswojenia wiedzy przez studentów.

W rozdziale drugim przedstawiono problematykę związaną z rolą i znaczeniem menedżera w zarządzaniu organizacją. Scharakteryzowano rodzaje władzy, zwierzchnictwo oraz style kierowania występujące w przedsiębiorstwie. Opisano typy menedżerów występujących na poszczególnych szczeblach zarządzania, dzieląc ich na menedżerów najwyższego szczebla, średniego szczebla oraz menedżerów pierwszej linii. Ogólnie zarysowano wykonywane przez nich obowiązki. W dalszej części opracowania wskazano na role menedżera: interpersonalną, informacyjną oraz decyzyjną. Zademonstrowano również umiejętności, jakie wymagane są do pełnienia każdej z tych ról oraz wskazano wzorce osobowościowe cechujące skutecznych menedżerów. Rozdział ten również kończą pytania i zagadnienia do dyskusji, sprawdzające przyswojenie wiedzy przez studentów.

W rozdziale trzecim zostały poruszone zagadnienia związane z planowaniem i podejmowaniem decyzji w przedsiębiorstwie. Przedstawiono podstawowe definicje dotyczące omawianych tematów. Dokonano różnego podziału planów związanych z przedmiotem, horyzontem planowania czy ich wpływem na funkcjonowanie organizacji. Omówiono rodzaje podstawowych decyzji podejmowanych przez menedżerów oraz skupiono uwagę na warunkach, w jakich są one podejmowane. Przybliżone zostały wady i zalety grupowych i indywidualnych sposobów podejmowania decyzji. Rozdział ten zakończony został testem oraz ćwiczeniami sprawdzającymi wiedzę studentów.

Ostatni, czwarty rozdział dotyczy motywowania oraz kontroli w organizacji. W części pierwszej przedstawiono fundamentalne podejście do motywowania. Zaprezentowano definicje według wielu autorów. Scharakteryzowano najpopularniejsze teorie treści motywacji, takie jak: hierarchię potrzeb według Masłowa, teorię ERG, jak również teorię dwuczynnikową Herzberga. Ponadto dokonano klasyfikacji narzędzi motywowania. Część druga dotyczy celu, funkcji, szczebli kontroli. Omówiono różne klasyfikacje kontroli oraz jej etapy. Każda część zakończona jest pytaniami i zagadnieniami do dyskusji oraz testem, który ma na celu sprawdzenie przyswojonej wiedzy z zakresu treści, jakich dotyczy niniejszy materiał.

Skrypt stanowi przegląd podstawowych działań w procesie organizowania, zarządzania przedsiębiorstwem oraz kształcenia i doskonalenia menedżerów.

Rozdział 1

Istota zarządzania i organizacji

Ryszard Królik¹

1.1. Ewolucja zarządzania

Wprowadzenie

Zarządzanie jako nauka oraz praktyka, zdefiniowana sekwencją działań menedżera, wynikających z jego doświadczenia, wiedzy i umiejętności, przechodzi ciągle przemiany. Związane jest to z permanentną ewolucją czynników kształtujących otoczenie przedsiębiorstwa oraz skorelowaną z nimi wiedzą naukową z tego zakresu. Te dwa aspekty zarządzania przedsiębiorstwem, mimo częstych różnic, na styku teoria – praktyka, wymieniają wiedzę i doświadczenie między sobą, korygując kierunki swojego rozwoju, przez co stają się bardziej skuteczne.

Istnieje wiele interpretacji zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu pojęcia zarządzanie i kierowanie. W literaturze zachodniej te dwa określenia uznaje się często za synonimy. Jako pierwotną definicję kierowania autor uznał definicję sformułowaną przez J. Zieleniewskiego. Postrzegał on kierowanie w szerszym i węższym znaczeniu. Kierowanie w szerszym znaczeniu rozumie się jako „działanie zmierzające do spowodowania innych rzeczy, zgodnych z celem tego, kto nimi kieruje”. Kierowanie w węższym znaczeniu odnosi się do kierowania ludźmi, czyli w naszym przypadku pracownika, a zatem „kierowanie to działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje”. Rozpoznajemy w tych definicjach podejście procesowe z bardzo fundamentalnym ujęciem zjawiska, niewymagającym dalszych wyjaśnień. Zarządzanie natomiast, według J. Zieleniewskiego, jest „szczególnego rodzaju kierowaniem, gdy władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy, stanowiących dla nich niezbędne przedmioty i/lub narzędzia pracy (...) lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy” (Zieleniewski 1976, s. 451-469). Nie ma zatem zarządzania bez kierowania, a rozróżnienie między tymi pojęciami polega na tym, że kierowanie odnosi się do ludzi, a zarządzanie do organizacji (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 24). Według R.W. Griffina, zarządzanie „to zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie

¹ Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 2018, s. 7). Podstawowy cel zarządzania to zapewnienie sprawności i skuteczności działania. Sprawność w tym przypadku to mądre wykorzystywanie zasobów bez zbędnego marnotrawstwa, natomiast skuteczność to podejmowanie właściwych decyzji i wprowadzanie ich z powodzeniem w życie.

Do podobnych wniosków doszedł J.A.F. Stoner. Formułując swoją definicję zarządzania, stwierdził, że zarządzanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania dostępnych zasobów tej organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów (Stoner i in. 2001, s. 20). Na odpowiednim poziomie abstrakcji definicje opisujące jakieś zjawisko stają się naturalnie porównywalne i w mniejszym lub większym zakresie szczegółowości zawierają te same elementy składowe.

Z większą szczegółowością przedstawił zagadnienie zarządzania, jako proces, J. Penc. Według niego, zarządzanie stanowi zespół działań decyzyjnych, które zapewniają sterowanie procesami i zasobami firmy w celu takiego ich powiązania i wykorzystania, aby w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społecznym usprawnieniem działań gospodarczych uzyskać możliwie najlepszy efekt w istniejących warunkach funkcjonowania makrootoczenia (Penc 2005, s. 61).

Jeszcze szerzej i bardziej opisowo przedstawił zagadnienie zarządzania twórca nauki o zarządzaniu Henry Fayol. Według niego, zarządzać to tyle co (Targalski 2014, s. 189, za Fayol 1947, s. 7):

- zadawać organizmowi materialnemu i społecznemu w zakresie każdej jego funkcji takie rozmiary, aby mógł on spełniać swoją rolę pewnie i oszczędnie,
- liczyć się przy jakiegokolwiek czynności – technicznej, handlowej, finansowej czy innej – ze zobowiązaniami i konsekwencjami, które za sobą te czynności pociągają w stosunku do wszystkich innych funkcji przedsiębiorstwa,
- stosować wydatki proporcjonalnie do zasobów, rozmiary nieruchomości i ilości narzędzi do potrzeb produkcji, zakupy do konsumpcji, sprzedaż do produkcji,
- zbudować swój zakład na miarę potrzeb, ani zbyt mały, ani zbyt wielki, przystosować sprzęt do jego przeznaczenia, sposoby przewozu do środków komunikacyjnych, środki ubezpieczeniowe do przypuszczalnych niebezpieczeństw,

- podporządkować rzeczy drugorzędne głównym,
- ogólnie – nadawać rzeczom i sprawom właściwe rozmiary, przystosowywać środki do celów.

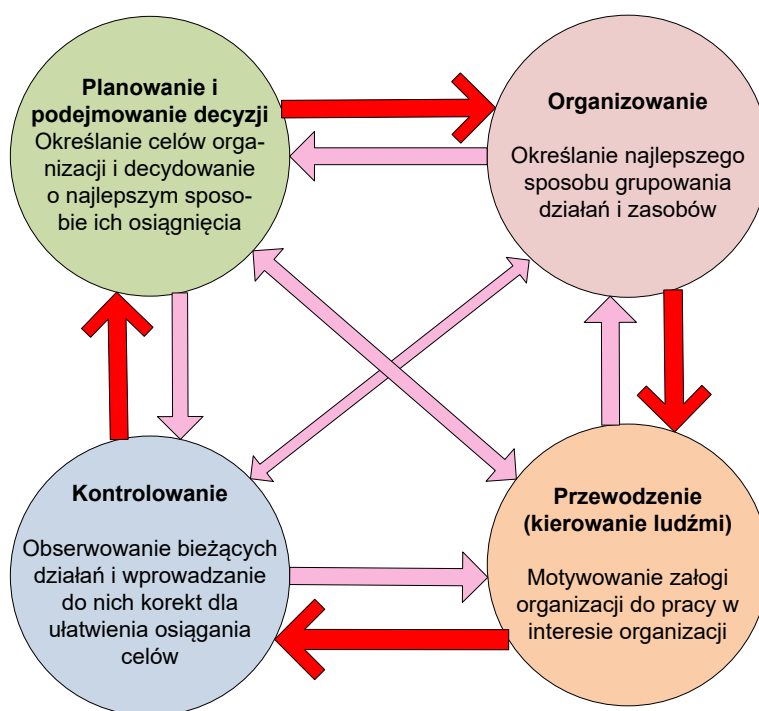
Mimo iż przytoczone wyżej kwestie zostały sformułowane ponad 70 lat temu i mogą brzmieć zbyt zachowawczo w obecnych czasach, nie straciły na aktualności i stanowią na pewno swojego rodzaju elementarz dla menedżera. Definicję najbardziej przystającą do aktualnej sytuacji gospodarczej świata przedstawił A.K. Koźmiński. Według niego, zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodnie z nią cele i zachowała niezbędny poziom spójności, umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 16).

Mimo znacznej wiedzy teoretycznej i doświadczenia dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, o czym świadczą przytoczone wyżej definicje, należy sobie uświadomić, w opozycji do przytoczonych wcześniej faktów, że brak właściwie realizowanych funkcji zarządzania albo ich błędna implementacja wywierają silny, negatywny wpływ na jakość funkcjonowania organizacji. Objawy niewłaściwego podejścia w zarządzaniu przedsiębiorstwa wskazał H. Fayol. Brak właściwych praktyk w tym zakresie może prowokować konflikty, przejawiające się ignorowaniem pozostałych elementów organizacji przez inne, tworzeniem barier, brakiem współodpowiedzialności za całość organizacji i dbanie jedynie o własne, partykularne interesy przez poszczególne jednostki. Nie trudno się domyśleć, do czego doprowadza taka sytuacja (Targalski 2014, s. 199).

Najpełniej proces zarządzania zdefiniował R.W. Griffin (rys. 1.1). Według niego, zarządzanie obejmuje cztery podstawowe typy zadań (Griffin 2018, s. 10-11):

- Planowanie i podejmowanie decyzji. W najprostszej formie *planowanie* oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobów ich najlepszej realizacji. *Podejmowanie decyzji*, będące częścią procesów planowania, oznacza wybór trybu działania spośród różnych dostępnych możliwości. Te dwa elementy umożliwiają utrzymywanie odpowiedniej sprawności procesu zarządzania w wytyczaniu celów przedsiębiorstwa i określaniu, jak można najlepiej je osiągnąć.
- Organizowanie. Po ustaleniu celów i opracowaniu planu działania następuje faza organizowania zasobów ludzkich i innych niezbędnych elementów do realizowania ustalonego zadania, czyli logiczne grupowanie działań i zasobów.

- Przewodzenie (motywowanie). Uważa się, że jest to najważniejsza i najbardziej operatywna forma działalności kierowniczej. Związana jest z motywowaniem pracowników organizacji do współpracy w kwestii jej interesów. W tym działaniu ujawniają się lub nie cechy bycia liderem, które powinny być nieodłącznym atrybutem menedżera.
- Kontrolowanie. Ostatnią fazą procesu zarządzania jest obserwowanie, na jakim etapie w realizacji celów znajduje się aktualnie organizacja, jakie problemy pojawiają się na bieżąco, które wymagają działań korygujących i czy otrzymane rezultaty pokrywają się z zaplanowanymi w odpowiednim czasie etapami projektu.



Rysunek 1.1. Proces zarządzania

Źródło: Griffin 2018, s. 9

Mimo iż zaprezentowany na rysunku 1.1 proces zarządzania charakteryzuje się ustaloną teoretycznie kolejnością poszczególnych czynności, w rzeczywistości przebiega on wielotorowo. Ponieważ menedżer często zajmuje się wieloma rzeczami jednocześnie, a z doświadczenia wiadomo, że zjawiska nie przebiegają w stu procentach zgodnie z planem, realizuje on symultanicznie różne typy zadań w różnej kolejności (Ghospal, Bartlett 1995, s. 89-96).

Obecna sytuacja społeczno-gospodarcza, której atrybutem są niestabilność i częste zmiany, zdeterminowana jest przepływem informacji. Informacja dzięki wysokiemu poziomowi technologicznemu stała się najważniejszym generatorem zmian w otoczeniu i w każdym przedsiębiorstwie. W związku z tym prawdziwym sprawdzianem dla przedsiębiorstw staje się znajdowanie i realizacja rozwiązań pozwalających na dostosowanie się do nowych warunków.

Ewolucja zarządzania w teorii i praktyce

Istnieje przekonanie, że praktyczne wykorzystanie umiejętności, doświadczenia, wiedzy ma większe znaczenie (choćby ekonomiczne) niż teoria, która daną dziedzinę opisuje. Teoria ma jednak ogromne znaczenie w procesie poznawania i rozwijania się każdej dziedziny. Brak teoretycznych podstaw powoduje wydłużenie procesu rozwoju każdej dziedziny, wprowadzenie przypadkowości, popełnianie tych samych błędów z powodu niezrozumienia danego zjawiska. W taki sposób, tzn. bez teoretycznych podstaw wszelkich działań, następował powolny i chaotyczny rozwój ludzkości od czasów, gdy człowiek pierwszy raz użył narzędzia, do momentu świadomego wykorzystywania pierwszych technologii. Potrafił on wtedy wytapiać i wykorzystywać do produkcji pierwszych narzędzi brąz, a potem żelazo. Na początku wiedza związana z nowymi, na ówczesne czasy, technologiami była wiedzą ukrytą (czyli wynikającą z doświadczenia nabywanego metodą prób i błędów). Jeszcze na przełomie XIX i XX wieku kowal, jeden z najważniejszych, potrzebnych i szanowanych w każdej wsi fachowców, potrzebował od kilku do kilkunastu lat, aby nauczyć terminującego u niego ucznia, by stał się czeladnikiem, a potem kowalem. Ten długotrwały proces nie wynikał, bynajmniej, z możliwości posiadania taniej siły roboczej, w postaci nieopłacanego pracownika czy też „przeciągania” okresu wypuszczenia na rynek konkurenta, tylko z powodu braku umiejętności przekazania własnej wiedzy, która występowała w większości w postaci ukrytej. Zdobywana była w długim okresie przez obserwację zjawisk i własne doświadczenie nabyte podczas własnej praktyki zawodowej.

Z pomocą przychodzą wtedy teoria i nauka jako podstawy rozwoju cywilizacyjnego człowieka. Teoria stanowi warunki brzegowe każdego zjawiska, wszystkich technologii i nowych dziedzin oraz ramy pojęciowe dla wiedzy i podstaw jej rozwoju. Z praktyki współczesnych menedżerów wynika, że teoria i historia ewolucji zarządzania posiadają niepodważalne znaczenie dla praktycznego wykorzystania i rozwoju tej dziedziny. Często współczesne firmy korzystają z opisanych i zbadanych naukowo metod w procesach zarządzania, w konkretnych obszarach własnego przedsiębiorstwa.

Historyczne ślady wykorzystania (uprawiania zarządzania) pojawiają się wraz z powstaniem i rozwojem pierwszych cywilizacji. Ówczesni władcy zmuszeni byli wprowadzać przepisy regulujące życie społeczeństw, potrzebne do administrowania strukturą państwa oraz zarządzania rozbudową i rozwojem swoich imperiów. Badając starożytne dokumenty i zapisy kronik, można wywnioskować, że wykorzystywano wówczas zarządzanie najczęściej do komunikacji, panowania i kontroli na rozległych obszarach imperiów Bliskiego i Dalekiego Wschodu.

Klasyczne podejście do zarządzania

Na przełomie XIX i XX wieku pojawiły się pierwsze koncepcje naukowe, stanowiące podstawy teorii organizacji i zarządzania, będące główną składową współczesnej cywilizacji. Zaistniało wtedy określenie *scientific management*, czyli kierunek tzw. naukowego zarządzania, wpisujące się w ówczesne klasyczne podejście w zarządzaniu. Do twórców i propagatorów tego nurtu zaliczamy Fredericka W. Taylora (1856-1915), Louisa D. Brandeisa (1856-1941) i Henty Gantta (1861-1919) (Griffin 2018, s. 42; Koźmiński, Piotrowski 2013, s. 621; Wren, Bedeian 2020, s. 30). Zaobserwowano wtedy (Taylor) dużą lukę między możliwościami nabierającej rozpędu gospodarki a brakiem rąk do pracy. Przestały się wówczas sprawdzać w procesie zarządzania coraz większymi fabrykami tylko rozsądek i umiejętności wynikające z doświadczenia (Koźmiński, Piotrowski 2013, s. 662). Rozwiązaniem tego problemu stało się naukowe podejście do zwiększenia wydajności pracy poszczególnych pracowników. Do tego stanu rzeczy przyczyniła się dodatkowo rewolucja przemysłowa wraz z licznymi wynalazkami, takimi jak maszyna parowa, silniki elektryczny i spalinowy oraz kolej żelazna. F.W. Taylor, badając wydajność pracy poszczególnych pracowników, zidentyfikował zjawisko pozorowania pracy, czyli celowego pracowania w tempie wolniejszym niż normalne możliwości robotnika (Griffin 2018, s. 42). Skłoniło go to do opisanie i zmierzenia poszczególnych czynności pracowników, co przyczyniło się do zaprojektowania efektywniejszego sposobu wykorzystania poszczególnych elementów danej czynności poprzez ich standaryzację. Autor ten zastosował akordowy system wynagrodzeń, co zdyscyplinowało robotników i podniosło ogólną wydajność produkcji.

Ogólne wytyczne w procesie postępowania w naukowym podejściu do zarządzania zakładały chronologiczną sekwencję działań (Griffin 2018, s. 43):

1. Naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku, aby zastąpić dawne metody „zdroworozsądkowe”.
2. Naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy zgodnie z krokiem 1.

3. Nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą stosować się do zalecanych im metod wykonywania pracy.
4. Dalej planować prace, aby wykorzystywać robotników do faktycznego jej wykonywania.

Drugą istotną koncepcją, wpisującą się do klasycznego podejścia do zarządzania, jest *zarządzanie administracyjne*. Jest to szersze ujęcie procesu zarządzania w porównaniu do naukowego, które koncentrowało się na czynnościach produkcyjnych i pracy poszczególnych robotników. Przedstawicielami tego kierunku byli Henri Fayol (1841-1925), jego twórca, oraz Max Weber (1864-1920) (Kozłowski, Piotrowski 2013, s. 644). H. Fayol, opierając się na swoim doświadczeniu w prowadzeniu firmy, wyodrębnił poszczególne funkcje kierownicze, mianowicie: planowanie, organizowanie, przewożenie i kontrolowanie, które wykorzystywane są do dzisiaj. M. Weber natomiast stworzył podstawy współczesnej teorii organizacji, a z jego osobą kojarzy się koncepcję *organizacji biurokratycznej*, która w założeniach była idealnym jej typem. Organizacja biurokratyczna była instytucją „doskonale racjonalną”, opartą na racjonalnych przesłankach, sprawna i wolna od zakłóceń (Kozłowski, Piotrowski 2013, s. 651).

Klasyczne podejście do zarządzania stanowi fundament do rozwoju nauki o zarządzaniu i niektóre tylko z jej założeń wykorzystuje się do zarządzania przedsiębiorstwami w czasach współczesnych. Założenia klasycznego podejścia mają swoje uzasadnienie w kontekście ówczesnej sytuacji gospodarczej i jej modelu rozwoju. Panowały wtedy warunki stabilnego rozwoju (ograniczone tylko niewystarczającą wydajnością), wspieranego przez wynalazki technologiczne i ogólną dostępność do surowców. W obecnym, niestabilnym gospodarczo otoczeniu zarządzanie przedsiębiorstwem musi być maksymalnie elastyczne, bez zbędnej biurokracji i sztywnych procedur produkcyjnych.

Kierunek behawioralny

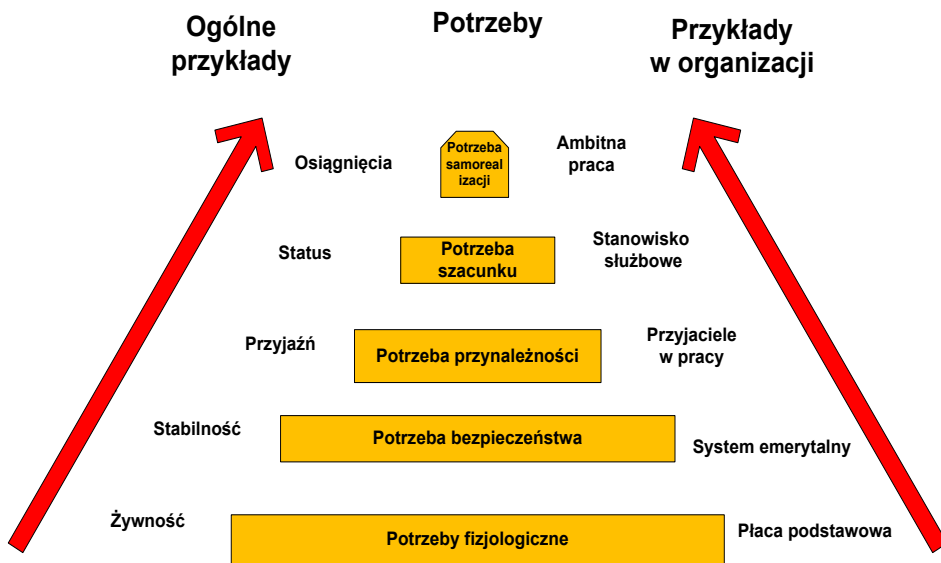
Propagatorzy nurtu klasycznego w zarządzaniu organizacją, zarówno teoretycy, jak i praktycy, traktowali przedmiot swoich zainteresowań, czyli przedsiębiorstwo, jak maszynę, którą można wyregulować. Wystarczy tylko dobrać odpowiednie środki produkcji i liczbę pracowników, stanowiących tryby tej maszyny, i zestroić. Pojawił się wtedy teoretyczny kierunek w psychologii, zwany psychologią przemysłową, który wprowadził pojęcia z tym związane i zastosował w psychologii środowiska przemysłowego. Twórcą psychologii przemysłowej był Hugo Münsterberg (1868-1933), znany niemiecki psycholog (Griffin 2018, s. 45). Tak powstał kierunek *behawioralny*

w teorii zarządzania, który podkreślał znaczenie człowieka, jego indywidualnej postawy i zachowania oraz społeczne tło dla procesów grupowych (behawioralnych) w przedsiębiorstwie. Zwolenniczką podejścia behawioralnego w teorii zarządzania była Mary Parker Follett (1868-1933) (Wren, Bedeian 2020, s. 255), która równoległe z H. Münsterbergiem zaobserwowała potrzebę spojrzenia na zarządzanie z punktu widzenia robotnika i doceniła konieczność zrozumienia roli jego zachowania w organizacjach. Głównymi przesłankami stosowania behawioralnego podejścia w zarządzaniu było poprawienie relacji między robotnikami i zwierzchnikami oraz poprawa warunków pracy. Ciekawym zjawiskiem, potwierdzającym skuteczność kształtowania postaw i zachowań robotników, np. przez bodźce socjalne i płacowe, było podniesienie wydajności pracy jedynie po zapewnieniu przez pracodawcę poprawy warunków pracy. Nurt ten skupiał się na zjawiskach społecznych, badał zachowanie różnych grup i pojedynczych członków organizacji w różnych sytuacjach organizacyjnych. Przesłanką tego nurtu było poznawanie prawidłowości, które kierują ludzkim zachowaniem oraz rozwojem stosunków międzyludzkich.

Podstawowe tezy nowego podejścia do zarządzania zakładają, że społeczne warunki pracy, związane z poczuciem przynależności do grupy, poczuciem osobistej więzi z jej członkami, akceptacji i uznania ze strony współpracowników, są dla ludzi ważniejsze od fizycznych warunków pracy. Bodźce ekonomiczne nie są jedynymi bodźcami oddziałującymi na pracowników.

Human relations

Podobne przesłanki jak w przypadku kierunku behawioralnego były podstawą powstania kierunku zwanego *human relation*, czyli kierunku stosunków międzyludzkich, który niemal jednocześnie, z wcześniej wymienionym, pojawił się w teorii zarządzania. Twórcami badanego kierunku byli Douglas McGregor (1906-1964) oraz Abraham Maslow (1908-1970). A. Maslow oparł swoją teorię stosunków międzyludzkich na opracowanej przez siebie hierarchii potrzeb człowieka (Griffin 2017, s. 517), w której sklasyfikował potrzeby ludzi według kategorii, które usystematyzował ze względu na ważność dla psychiki człowieka. Stwierdził on, że pracownik może odczuwać satysfakcję z wykonywanych obowiązków służbowych i jednocześnie podnosić wydajność pracy poprzez realizację własnego rozwoju zawodowego, podejmowanie ambitnych zadań oraz poczucie ważności i przynależności do organizacji. Trzeba jednak wcześniej zaspokoić jego potrzeby niższego rzędu (rys. 1.2).



Rysunek 1.2. Hierarchia potrzeb według Maslowa

Źródło: Griffin 2018, s. 517

D. McGregor, w ramach kierunku stosunków międzyludzkich, stworzył teorie X i Y, w których skonfrontował dwie skrajne postawy, obserwowane przez menedżerów, wśród pracowników. Według badacza, postawa X reprezentuje tę skrajnie negatywną i pesymistyczną, z punktu widzenia zwierzchnika, postawę, która odzwierciedla stagnację, brak chęci do pracy i inicjatywy pracownika. Teoria X reprezentuje poglądy klasyków organizacji i zarządzania. D. McGregor uważał, że pracownicy czują niechęć do pracy i starają się jej unikać. Pracownicy powinni być zmuszani do pracy, kontrolowani i motywowani negatywnie, wolą również być kierowani, przez co unikają odpowiedzialności i czują się bezpiecznie (McGregor 1960, s. 50).

Dla porównania teoria Y reprezentuje poglądy propagowane przez stronników kierunku stosunków międzyludzkich. Teoria Y zakłada możliwość integracji celów organizacji z celami indywidualnymi, ponieważ fizyczny i umysłowy wysiłek ludzi w czasie pracy jest dla nich czymś równie naturalnym jak zabawa i wypoczynek. Według teorii Y, ludzie z natury nie unikają zaangażowania, odpowiedzialności i kreatywności, wolą samokontrolę, co pozwala w pełni wykorzystywać ich potencjał intelektualny. Po wprowadzeniu tej teorii w życie osiągnano podobne rezultaty związane z wydajnością i rozwojem przedsiębiorstwa jak w okresie wykorzystywania w zarządzaniu podejścia behawioralnego.

Zarządzanie ilościowe

W czasie II wojny światowej w związku z intensywnym zbrojeniem i działaniami wojennymi pojawiły się zespoły naukowców i przedstawiciele administracji państwowej, które miały za zadanie wspomaganie armii w wydajniejszym, bez zbędnych kosztów, wykorzystaniem zasobów i rezerw wojskowych. Mając do dyspozycji bogatą wiedzę matematyczną i pierwsze komputery, zespoły naukowców ustaliły określone matematyczne podejścia do zarządzania, które początkowo wykorzystywane były przez wojsko do rozwiązywania logistycznych problemów z rozmieszczeniem wojsk i sprzętu, a po wojnie *ilościową teorię zarządzania* zaczęto stosować w przedsiębiorstwach. Ilościowe podejście do zarządzania koncentruje się na efektywności ekonomicznej w podejmowaniu decyzji, wykorzystując do tego modele matematyczne i coraz nowocześniejsze komputery (Griffin 2018, s. 51).

Zarządzanie ilościowe w drugiej połowie XX w. wyodrębniło w sobie dwie, obowiązujące do dzisiaj, teorie w procesie zarządzania, mianowicie *ilościową teorię zarządzania* oraz *zarządzanie operacyjne*. Podstawowym celem ilościowej teorii zarządzania jest sporządzanie i wykorzystywanie modeli matematycznych do symulowania decyzji w procesie kierowania przedsiębiorstwem. Symulacje różnych decyzji i ich skutków dają możliwość wyboru, bez ponoszenia kosztów błędnych działań, optymalnej decyzji w rzeczywistości. Zarządzanie operacyjne wykorzystuje podobne metody matematyczne i statystyczne do podejmowania decyzji i realizowania czynności w przedsiębiorstwie na poziomie operacyjnym. Można do nich zaliczyć:

- zarządzanie zasobami,
- koszty zamawiania i dostaw,
- teorię kolejek,
- analizę punktu krytycznego.

Zarządzanie operacyjne koncentruje się bezpośrednio na zastosowaniu ilościowej teorii zarządzania w celu informowania o rzeczywistych działaniach i ich skutkach oraz raportowania ich w celu informowania menedżerów.

Podejście systemowe

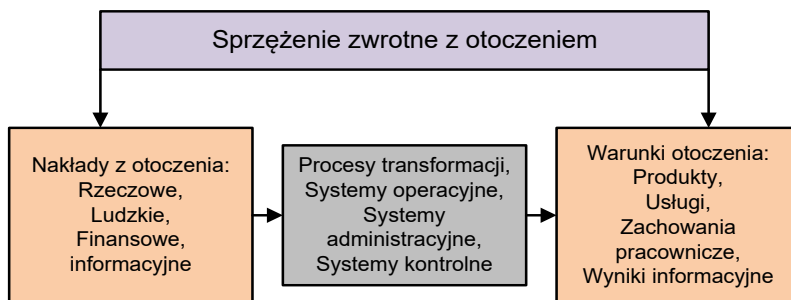
Mając w dorobku zestaw różnych metod i sposobów zarządzania, odzwierciedlających różne nurty i kierunki pojawiające się na przestrzeni ostatnich lat, w świadomości naukowców pojawiła się koncepcja połączenia wszystkich elementów przedsiębiorstwa i traktowanie ich jako całości. Każdy z nurtów czy kierunków wpływał zwykle pozytywnie na efektywność zarządzania organizacją, ale tylko w jednym aspekcie, w wąskiej wybranej dziedzinie. Rewolucja systemowa stała się naturalną konsekwencją szybkiego

rozwoju technologii w różnych dziedzinach, szczególnie w okresie zwiększającej się konkurencji i postępującej globalizacji. W konsekwencji narodziło się podejście integrujące, które zostało nazwane *podejściem systemowym*. W procesie badania tego podejścia zaobserwowano analogie w funkcjonowaniu niektórych elementów w różnych systemach. Za podobieństwa systemów czy ich fragmentów uznawano układy, których cechy miały podobne znaczenie fizyczne, a ich zmienne podobne proporcje i dynamikę zmian w relacji do czasu. W toku badań stwierdzono, że te podobieństwa nie zależą od indywidualnych cech tych układów, ale stanowią regułę uniwersalną, nazwaną „analogią fizyczną” dającą się np. opisać w sposób matematyczny (Klir 1976, s. 10).

Na początku XX wieku Ludwig von Bertalanffy, austriacki biolog i filozof, stworzył podstawy ogólnej teorii systemów, nauki, która zweryfikowała i porównała wyniki badań nad tym zjawiskiem i istniejących poglądów. Dała ona podstawę i teoretyczną bazę wyjściową dla innych nauk i teorii, których przedmiotem badawczym są zagadnienia o złożonej strukturze i zależnościach.

Podstawową ideą, towarzyszącą budowaniu ogólnej teorii systemów, było ujednoczenie wszystkich teorii do jednej i nadanie jej matematycznej postaci. Takie rozważania prowadzą do tezy mówiącej, że wszystkie nauki odnoszące się w swej teorii do systemu w procesie swojego rozwoju będą się upodabniać w połączeniu z ogólną teorią systemów. Wynika to z założenia, stosowanego w większości dziedzin naukowych, o poszukiwaniu optymalnego uproszczenia. Patrząc na organizację jako na system, należy w tym aspekcie podkreślić wolę menedżerów, którzy mogą lepiej zrozumieć znaczenie środowiska, w jakim działają i stopień współzależności między podsystemami organizacji. Muszą przewidzieć skutki swoich decyzji i ich wpływ na inne podsystemy organizacji i jak te systemy oddziałują zwrotnie na ich decyzje.

PODEJŚCIE SYSTEMOWE



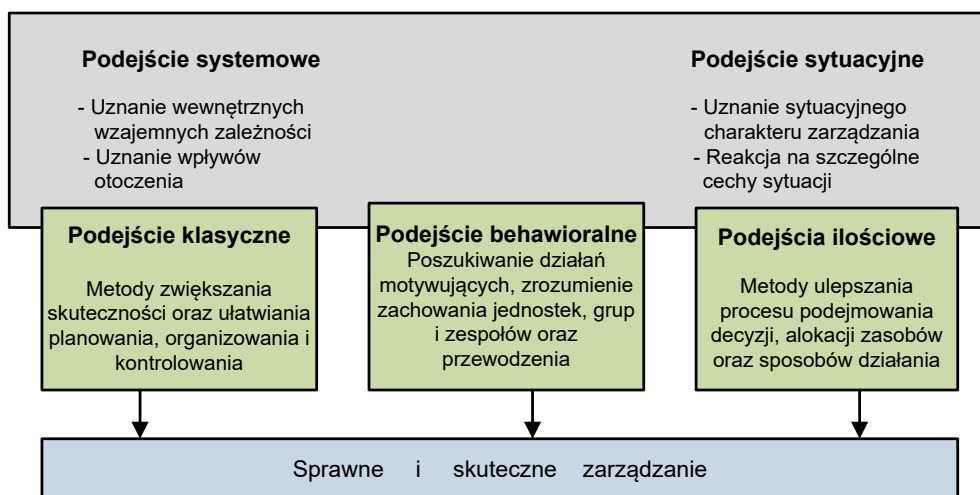
Rysunek 1.3. Podejście systemowe w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Griffin 2018, s. 53

Podjęcie systemowe znalazło swoje zastosowanie w licznych dziedzinach, w których zauważono wpływ różnych elementów badanej całości na pojedyncze elementy i odwrotnie (rys. 1.3). Najczęściej wymienia się w tym kontekście: socjologię, astronomię i środowisko naturalne. Proces zarządzania przedsiębiorstwem staje się coraz bardziej skomplikowany, gdyż obejmuje przepisy bezpieczeństwa, przepisy dotyczące wyrobów, skomplikowane systemy organizacji, łańcuchy logistyczne, powiązania kooperacyjne, różne systemy informatyczne obsługujące zintegrowane systemy gospodarowania materiałowego i magazynowego wraz z systemem przepływu gotówki. Wszystko to praktycznie zmusza przedsiębiorstwa do stosowania podejścia systemowego w procesie zarządzania.

Podjęcie sytuacyjne

Wskutek gwałtownych zmian w otoczeniu gospodarczym obecnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem coraz silniej kładzie się nacisk na utrzymywanie wysokiej elastyczności organizacji. W takich właśnie warunkach podejście systemowe ulegało stopniowej modyfikacji i przekształciło się w *podjęcie sytuacyjne*. W koncepcji tej uwzględnia się indywidualny charakter i odmienność każdego przedsiębiorstwa oraz specyficzne i zmienne otoczenie, w jakim funkcjonuje. W tak specyficznych warunkach otoczenia i częstych zmianach swojego profilu działania przedsiębiorstwa nie mogą całkowicie opierać się na teoriach uniwersalnych.



Rysunek 1.4. Podjęcie zintegrowane

Źródło: Griffin 2018, s. 56

Podsumowaniem dotychczasowych osiągnięć w dziedzinie teorii zarządzania na przestrzeni ostatnich trzech wieków jest teoria, podkreślająca znaczenie w procesie zarządzania współczesnego przedsiębiorstwa, wszystkich kierunków i podejść zaistniałych w gospodarce światowej. Jest to *podejście zintegrowane* (rys. 1.4). Ideą tej koncepcji jest uświadomienie sobie współzależności wszystkich elementów organizacji podlegającej procesowi zarządzania wraz z oddziaływaniem na otoczenie i wpływem otoczenia na organizację. Stąd też świadomy menedżer powinien korzystać z dorobku dostępnych metod zarządzania w zależności od potrzeb danej organizacji, poziomu zależności metody oraz szczebla systemu organizacyjnego, nie zapominając o czynniku ludzkim.

1.2. Organizacja działalności przedsiębiorstw

Organizowanie działalności przedsiębiorstwa to jeden z kluczowych elementów w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Musi być poprzedzony wnikliwą analizą przedsiębiorstwa, ustaleniem celów oraz zaplanowaniem wszystkich posunięć w celu realizacji wdrażanego projektu. Organizowanie, w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, to zgrupowanie wszystkich niezbędnych elementów, z których skonstruowane będzie przedsiębiorstwo w jednym miejscu i czasie, aby stworzyć taki układ ludzi, zasobów i sprzętu, który umożliwi optymalną ich współpracę, zmierzającą do osiągnięcia wyznaczonego celu (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 253). Proces ten posiada, w zależności od zamierzonej wielkości przedsiębiorstwa, różne poziomy uogólnienia (abstrakcji), począwszy od ustalenia globalnych potrzeb, przepliwów i zasadniczych elementów przedsiębiorstwa, skończywszy na ustaleniu czynności poszczególnych pracowników oraz ich służbowych relacji między nimi i między składnikami przedsiębiorstwa. Również poziom trudności w organizowaniu działalności przedsiębiorstwa wzrasta wraz z jego skalą działania, w związku ze złożonością przedmiotu jego działalności oraz ilością i różnorodnością powiązań z otoczeniem zarówno bliższym, jak i dalszym (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 253).

Najważniejszym elementem każdej organizacji są ludzie, odpowiedni personel na każdym stanowisku. Żeby osiągnąć sukces, czy nawet wykonywać swoje normalne obowiązki, musi istnieć współpraca, zaufanie i chęć pomocy między członkami zespołu oraz wsparcie ze strony szefa. Tworzą się wtedy istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa więzi formalne i nieformalne, które pomagają zrozumieć rolę pracowników w organizacji (Lei, Slocum 2002, s. 1-8).

Struktura organizacyjna

Naturalnym składnikiem w procesie organizowania działalności przedsiębiorstwa jest schemat funkcjonowania organizacji, czyli *struktura organizacyjna*. Jest to specyficzny dla każdego przedsiębiorstwa „szkielet”, charakteryzujący podstawowe cechy jego budowy i funkcjonowania. Na przestrzeni lat istnienia teorii zarządzania przedsiębiorstwa pojawiło się dużo definicji opisujących w różnych ujęciach postać struktury organizacyjnej. Najprostszą i najbardziej ogólną podał R.W. Griffin, określając strukturę organizacyjną jako zestaw elementów konstrukcyjnych, których można użyć do nadania kształtu organizacji (Griffin 2018, s. 334). Podał następnie sześć podstawowych elementów, niezbędnych do skonstruowania organizacji:

- projektowanie stanowisk,
- grupowanie stanowisk pracy,
- ustalanie zależności kierowniczych (stosunków służbowej podległości) między stanowiskami,
- rozdzielanie uprawnień decyzyjnych między stanowiskami,
- koordynacja czynności między stanowiskami,
- różnicowanie stanowisk.

Strategor opisuje strukturę organizacyjną jako całość funkcji i relacji określającą w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między elementami organizacji (Strategor 2001, s. 281).

Definicję struktury organizacyjnej, uwzględniającą wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa sformułował M. Bielecki. Według niego, to całokształt stosunków między elementami organizacji: ludźmi, składnikami rzeczowymi oraz sposób ich uporządkowania, co pozwala wyróżnić strukturę elementów organizacji oraz strukturę procesów (Bielecki 1997, s. 168-169).

Stanowiska pracy

Podstawowym elementem (zgodnie z definicją i opisem R.W. Griffina) struktury organizacyjnej są *stanowiska pracy* i jako pierwsze powinny być brane pod uwagę w procesie organizowania działalności przedsiębiorstwa. Projektowanie stanowisk pracy polega na określeniu zakresu czynności i odpowiedzialności pracownika w związku z wykonywaniem swoich obowiązków wraz z niezbędnym wyposażeniem, potrzebnym do prawidłowego wykonywania powierzonych zadań (Griffin 2018, s. 335; Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 253). Celem ostatecznym projektowania stanowiska jest określenie właściwego poziomu jego specjalizacji, czyli w jakim zakresie

częstkowym odbywać się będą na danym stanowisku procesy związane z działalnością całego przedsiębiorstwa. Odpowiedni poziom specjalizacji wiąże się z możliwością osiągnięcia wysokiej wydajności przez mało skomplikowane i często powtarzane czynności lub przy użyciu specjalistycznego sprzętu. Właściwy poziom specjalizacji stanowiska pracy jest naturalną konsekwencją koncepcji podziału pracy w przedsiębiorstwie. Zbyt niska specjalizacja, inaczej stanowisko uniwersalne posiada, co prawda, elastyczny charakter działania, ale jest mało wydajne. Natomiast zbyt wysoka specjalizacja maszyn i umiejętności jest możliwa do wykorzystania tylko do jednej czynności produkcyjnej. W związku z dużą monotonicznością pracy na stanowisku wyspecjalizowanym oraz ryzykiem wpadnięcia w niebezpieczną rutynę pracownicy tych stanowisk powinni być co pewien okres poddawani rotacji.

Grupowanie stanowisk

Następnym etapem organizowania działalności w ramach budowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest *grupowanie stanowisk* pracy zgodnie z logiką planu organizacyjnego, czyli tworzenie odpowiednich komórek. Komórka organizacyjna to zespół stanowisk przy znajdujących się pod wspólnym, jednolitym kierownictwem, realizujących podobne funkcje. Ze względu na rolę, jaką posiadają w przyczynianiu się do osiągnięcia celów organizacji, komórki organizacyjne można podzielić na: liniowe, sztabowe i pomocnicze. Liniowe bezpośrednio realizują cele przedsiębiorstwa (komórki produkcyjne). Sztabowe mają funkcje analityczne i doradcze w stosunku do liniowych. Komórki pomocnicze mają zadanie koordynować pracę dwóm poprzednim i zapewnić im potencjał wytwórczy (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 256). Na tym etapie organizowania działalności ustanawiane są pierwsze stanowiska kierownicze, w których pojawiają się odpowiedzialność i funkcje organizacyjne. Stanowiska o podobnym zakresie działalności lub powiązane np. procesem technologicznym mogą tworzyć zespoły komórek, określone jako pion organizacyjny, który najczęściej podporządkowany jest jednemu z członków kierownictwa.

W procesie łączenia stanowisk (departamentalizacji) w zespoły komórek organizacyjnych można wyróżnić następujące ich rodzaje (Griffin 2018, s. 340):

- grupowanie stanowisk ze względu na ich funkcje,
- grupowanie stanowisk według wyrobu,
- grupowanie stanowisk według klientów,
- grupowanie stanowisk według lokalizacji.

Hierarchia zależności

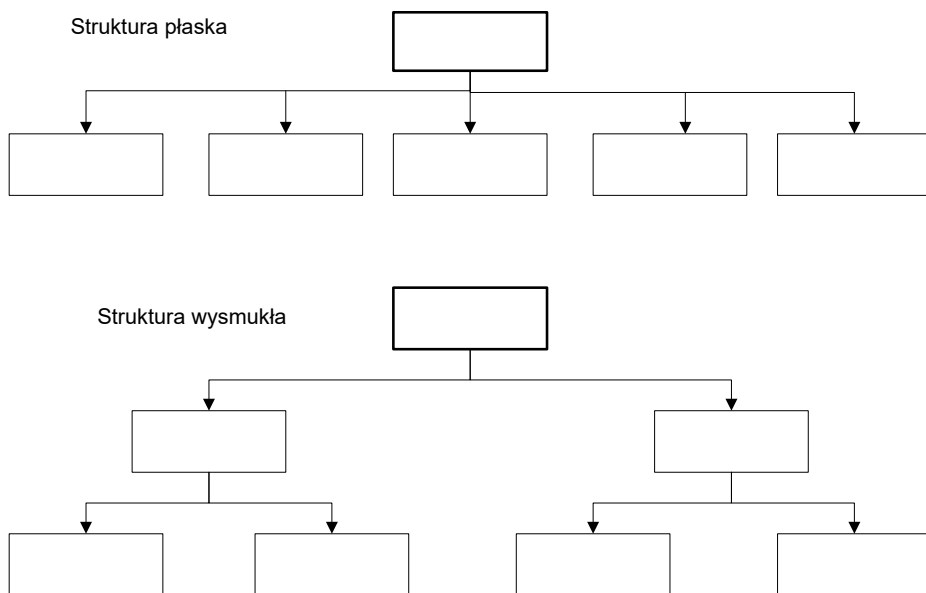
W związku z procesem grupowania stanowisk, zgodnie z planem organizacyjnym przedsiębiorstwa, tworzą się coraz bardziej rozbudowane struktury zwane wydziałami. Występują tam skomplikowane relacje podporządkowania się, które definiuje się przez *hierarchię zależności*. Zależności te najlepiej zobrazowane są w strukturze przedsiębiorstwa przez linie podległości łączące poszczególne stanowiska. Wyrażają one relacje nadrzędności i podporządkowania łączące przełożonego i podwładnego (więź służbowa). Tak więc, zgodnie z więzią służbową typu liniowanego, każdy pracownik powinien mieć tylko jednego przełożonego, wydającego mu polecenia i instrukcje. Unika się wówczas konfliktów wynikających z wchodzenia sobie w obszar kompetencji kierowników. Natomiast więź funkcjonalna, z powodu zróżnicowania kompetencji i bardziej złożonych czynności służbowych, wykonywanych niejednokrotnie wspólnie przez kilka stanowisk albo komórek organizacyjnych, może mieć charakter doradczy (funkcjonalno-hierarchiczny). W takim przypadku główny specjalista nadzorujący wykonanie konkretnego projektu posiada władzę nadrzędną w stosunku do bezpośrednich kierowników stanowisk pracy biorących udział w realizacji projektu. Wiedza specjalistyczna ma w hierarchii ważności większą wagę decyzyjną.

Rozpiętość kierowania

Kolejnym elementem składowym procesu organizowania działalności przedsiębiorstwa, wpływającym na kształt i typologię struktury organizacji jest tzw. *rozpiętość kierowania*. Stanowi ona kryterium różnicujące w podziale na struktury smukłe i płaskie. Ustalenie rozpiętości kierowania jest kwestią kluczową w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i sprawności przepływu informacji. Zbyt duża liczba pracowników przypadających na jednego menedżera zmniejsza skuteczność przekazywania informacji i egzekwowania rezultatów działań podwładnych. Natomiast zbyt duża liczba menedżerów w stosunku do pracowników podległych wpływa niekorzystnie na koszty administracyjne (koszty zarządu) przedsiębiorstwa. Przykładowe struktury wysmukłą i płaską zaprezentowano na rysunku 1.5.

Struktura wysmukła posiada stosunkowo wiele szczebli z niewielką ilością bezpośrednio podległych stanowisk (komórek) i z niewielką rozpiętością kierowania. Struktura taka jest wykorzystywana w przypadku konieczności zaangażowania większej liczby menedżerów, niezbędnych do obsługi procesu kierowniczego. Struktura wysmukła w przypadku słabej kodyfikacji przekazywania informacji może powodować zniekształcenia w długim łańcuchu jej przepływu (Worthy 1950, s. 61-73). Natomiast duża rozpiętość kie-

rowania w strukturze płaskiej może wpływać na zbyt duże obciążenie sprawami administracyjnymi w związku z dużą liczbą nadzorowanych pracowników. Menedżer posiada ponadto ograniczoną możliwość osobistej i bieżącej kontroli pracownika.



Rysunek 1.5. Struktury wysmukła i płaska

Źródło: Opracowanie własne

Zaletami struktur smukłych są (Kozłowski, Piotrowski 2013, s. 276):

- możliwość bieżącej i wnikliwej kontroli pracy podwładnych przez kierownika,
- zapewnienie warunków bezpośredniego oddziaływania kierownika na pracowników,
- stworzenie drogi awansu pionowego.

Uprawomocnienie władzy

Następnym elementem składowym struktury organizacji jest *uprawomocnienie władzy* menedżerskiej w przedsiębiorstwie. Każdy pracownik w momencie przydzielenia mu stanowiska otrzymuje uprawnienia w ramach jego zakresu obowiązków, nadane i zaakceptowane przez organizację. Formalne uprawnienia władcze to władza legitymizowana przez organizację, u podstawy której stoi więź służbowa, odzwierciedlona przez linie łączące komórki organizacyjne z komórkami kierowniczymi. Oprócz formalnej

struktury uprawnień władczych, organizacja może przekazywać uprawnienia w podejmowaniu niektórych decyzji, czynności prawnych i cywilnoprawnych konkretnym pracownikom, przedstawicielom handlowym lub prokurentom. W ramach samodzielnie sprawowanej władzy i pewnej autonomii uprawnień władczych menedżer czasami może posiadać prerogatywę do delegowania części swoich uprawnień swoim przełożonym. Uprawnienia tego typu przyczyniają się do zmniejszania obciążenia menedżerów obowiązkami, skracają czas podejmowania decyzji oraz dają możliwości wykazania się samodzielnością i inicjatywą personelu niższego szczebla. Występowanie takiego zjawiska nazywamy *decentralizacją* władzy, która zawsze występuje jako współistniejący proces albo stan z *centralizacją*. Organizacja jest scentralizowana, gdy zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji skupiona jest na szczycie hierarchii władzy (Koźmiński, Piotrowski 2013, s. 274).

Podstawowe czynniki wpływające na zakres centralizacji i decentralizacji to (Drawt 2007, s. 169):

- *wielkość organizacji* – im mniejsza organizacja, tym większa skłonność do centralizacji;
- *otoczenie* – im mniejsza złożoność i większa stabilność otoczenia, tym większa skłonność do centralizacji;
- *technologia* – im bardziej rutynowa technologia, oparta na długich łańcuchach powiązań między stanowiskami, tym większa skłonność do centralizacji;
- *tradycja* – przedsiębiorstwa mają tendencję postępowania tak, jak robiły w przeszłości, im większa zatem centralizacja panowała w nich niegdyś, tym większa skłonność do centralizacji w przyszłości;
- *charakter podejmowanych decyzji* – im bardziej kosztowna i ryzykowna decyzja, tym większa skłonność do centralizacji;
- *poziom kwalifikacji pracowników* – im niższe kwalifikacje pracowników, tym większa skłonność do centralizacji;
- *zwartość terytorialna* – im mniejsze rozproszenie terytorialne, tym większa skłonność do centralizacji.

Koordinacja działań

Podstawowe składniki przedsiębiorstwa, aby spełniały swoje funkcje i zadania, muszą działać zgodnie z zaplanowanym algorytmem. Integracja wszystkich elementów, nadanie im relacji podporządkowania i określenie relacji z władzą przyczynia się do osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów. *Koordinacja działań* w procesie organizowania jest główną dynamiczną i ciągłą aktywnością konstrukcyjną w strukturze organizacyjnej.

Koordinację rozumie się jako grupowanie specjalistycznych stanowisk z podziałem na właściwe komórki organizacyjne i łączenie ich w wydziały. Następnie trzeba powiązać poszczególne wydziały w system utrzymujący ich koncentrację na ustalonych cząstkowych i ostatecznych celach organizacji. Im większa jest *współzależność* informatyczna i zasobowa poszczególnych wydziałów, tym ściślejsza koordynacja jest wymagana dla sprawnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa (*podejście integrujące w zarządzaniu, ujęcie systemowe*).

Istnieją trzy główne formy współzależności w przedsiębiorstwie (Victor, Blackburn 1978, s. 486-498; Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 270):

- *współzależność sumująca się* występuje, gdy jednostki organizacyjne charakteryzuje wysoki stopień niezależności i ich produkcja jest po prostu sumowana,
- *współzależność sekwencyjna* o jednostronnym umiarkowanym stopniu współzależności stanowisk pracy. Występuje, gdy produkt wyjściowy jednego stanowiska staje się nakładem drugiego,
- *współzależność wzajemna*, charakterystyczna dla jednostek wzajemnie uzależnionych, gdzie działania jednej silnie oddziałują na drugą i odwrotnie.

Im bardziej złożona, wspomniana wyżej, współzależność, tym sprawniejsza powinna być koordynacja między zależnymi od siebie jednostkami.

Elementem konstrukcyjnym organizacji w cyklu organizowania przedsiębiorstwa jest *różnicowanie stanowisk*. Wynika ono z zadań i funkcji, jakie posiadają w przedsiębiorstwie poszczególne stanowiska. Wyróżniamy dwa główne typy stanowisk (Griffin 2018, s. 354):

- stanowiska liniowe – stanowisko w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń, bezpośrednio odpowiedzialne za realizację wyznaczonych przez organizację celów,
- stanowiska sztabowe – mają za zadanie służyć doświadczeniem, radą i wsparciem stanowisk liniowych.

Stanowiska liniowe są uwzględnione na stałe w strukturze organizacyjnej. Stanowiska sztabowe mogą być powoływane przy okazji realizacji projektów jako grupa ekspertów do niektórych zadań (np. sztab kryzysowy). Menedżerowie na stanowiskach liniowych posiadają stałe i formalne uprawnienia władcze, zgodne z hierarchią organizacyjną, mają stałe zobowiązania i odpowiedzialność za realizację zadań produkcyjnych i celów organizacji.

Uprawnienia stanowisk sztabowych mają inny charakter, mniej formalny. Głównym ich zadaniem jest obowiązek doradztwa, z którego inne stanowiska, szczególnie liniowe, mogą, a w niektórych przypadkach muszą korzystać. Dobrowolność lub przymus korzystania z doradztwa zależy od od-

powiedzialności za podejmowane decyzje. Stanowisko sztabowe może posiadać formę uprawnień, zwaną zalegalizowanymi uprawnieniami władczymi, które wynikają ze specjalizacji danego menedżera lub głównego technologa. Takie stanowisko posiada moc sprawczą swoich decyzji czy ekspertyz, które muszą być wykonywane przez pozostałe stanowiska. Odpowiedzialność za skutki decyzji przechodzi wówczas na opisane wyżej stanowisko sztabowe. Współodpowiedzialność natomiast za realizację jakiegoś zadania w przypadku, gdy za całość projektu odpowiada menedżer liniowy, a ekspert za jeden z jego elementów, może prowadzić do konfliktów w zespole i w efekcie do niezrealizowania zamierzonego celu.

1.3. Pytania i zagadnienia do dyskusji

Ewolucja zarządzania:

1. Wymień cztery główne elementy (podstawowe typy zadań) w procesie zarządzania. Jaka jest ich naturalna kolejność występowania? Omów szerzej każdy z nich.
2. Przedstaw różnice w naukowym i administracyjnym kierunku zarządzania, w ramach jego klasycznego podejścia, w odniesieniu do całej organizacji?
3. Co było podstawą pojawienia się kierunków behawioralnego i stosunków międzyludzkich (human relation)? Omów ich podstawowe założenia i różnice.
4. Scharakteryzuj przedstawione przez Douglasa McGregora teorie X i Y. Która z nich lepiej sprawdza się we współczesnym przedsiębiorstwie, uzasadniaj swój wybór?
5. Kiedy pojawiły się możliwości wykorzystania ilościowej teorii zarządzania oraz zarządzania operacyjnego?
6. Opisz podejście systemowe w zarządzaniu i jego możliwości wykorzystania. Sprawdź, wykorzystując źródła zewnętrzne, dlaczego przedsiębiorstwo można uznać za system otwarty?
7. Opisuując różnice między podejściem systemowym a sytuacyjnym w zarządzaniu, uzasadnij większą przydatność jednego z nich we współczesnej praktyce zarządzania przedsiębiorstwem.

Organizacja działalności przedsiębiorstwa:

1. Wymień podstawowe elementy konstrukcyjne takiej organizacji jak przedsiębiorstwo.
2. Podaj podstawowe kryteria departamentalizacji stanowisk pracy w zespoły komórek organizacyjnych.
3. Jakie czynniki wpływają na optymalną rozpiętość kierowania oraz ustalanie stosunków podległości służbowej?

4. Scharakteryzuj i podaj różnice między typowymi strukturami organizacyjnymi płaskimi i wysmukłymi. Opisz strukturę podziału uprawnień służbowych.
5. Zdefiniuj stanowisko liniowe i sztabowe i ustal różnice występujące między nimi.
6. Jakie są główne formy współzależności między jednostkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie?
7. Na czym polega centralizacja władzy w przedsiębiorstwie. Jakie czynniki wpływają na jej zakres w procesie organizowania działalności przedsiębiorstwa?

Literatura

1. Bielecki M. (1997), *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Drawt R.L. (2007), *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South Western.
3. Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań.
4. Ghospal S., Bartlett C.A. (1995), *Changing the role of top management: beyond structure to processes*, „Harvard Business Review”, Jan.-Feb., s. 86-96.
5. Griffin R.W. (2018), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
6. Klir G.J. (red.), (1976), *Ogólna teoria systemów. Tendencje rozwojowe*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.
7. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
8. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2013), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
9. Lei D., Slocum J. (2002), *Organization designs to renew competitive advantage*, „Organization Dynamics”, t. 31, nr 1, s. 1-8.
10. McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
11. Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
12. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert jr. D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
13. Strategor (2001), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
14. Targalski J. (red.), (2014), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
15. Victor B., Blackburn R.S. (1987), *Interdependence: An alternative conceptualization*, „Academy of Management Review”, Juli, s. 486-498.
16. Worthy J.C. (1950), *Factors influencing employee morale*, „Harvard Business Review” Jan., s. 61-73.
17. Wren D.A., Bedeian A.G. (2020), *The Evolution of Management Thought*, Willis.
18. Zakrzewska-Bielawska A. (red.), (2017), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Piaseczno.
19. Zieleniewski J. (1976), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Rozdział 2

Menedżer w zarządzaniu organizacją

Ewa Kempa²

2.1. Znaczenie menedżera w zarządzaniu

We współczesnym świecie w każdej sferze życia człowieka zachodzą różnego rodzaju zjawiska i procesy. Dotyczy to również organizacji, które, chcąc przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, potrzebują sprawnego i efektywnego kierowania. Za sukcesem każdej organizacji stoją ludzie w niej zatrudnieni, którzy odpowiadają za jej zarządzanie i są zaangażowani w realizację celów. Zapotrzebowanie na menedżerów odnoszących sukcesy jest ogromne. Każda firma chciałaby zatrudnić najlepszych, najskuteczniejszych szefów (Kubik 2012, s. 25).

Menedżer pełni wiele istotnych funkcji, które pomagają i wspierają zarządzanie organizacją w każdej sytuacji gospodarczej. W zależności od poziomu zarządzania można mówić o następujących rolach menedżera (Reformat 2016, s. 21):

- **strateg** – menedżer najwyższego szczebla,
- **integrator** – menedżer średniego szczebla,
- **fachowiec** – specjalista w danej dziedzinie, np. finansów czy produkcji.

Przed każdą organizacją pojawiają się wyzwania związane z wieloma aspektami zarządzania w turbulentnym otoczeniu. Istotne więc staje się posiadanie w swoich szeregach osób, które potrafią wpływać na rozwój swojego przedsiębiorstwa. Należą do nich (Kołodziej 2018, s. 40):

- **menedżerowie**, którzy dzięki swojej mądrości, racjonalności oraz wytrzymałości zarządzają organizacją. Ich główne zadania polegają na: planowaniu, budżetowaniu, organizowaniu, rekrutowaniu pracowników oraz kontrolowaniu wykonanych zadań. Menedżera cechuje wiarygodność, gdyż analizuje swoje decyzje i konsultuje je ze specjalistami;
- **liderzy**, którzy powinni mieć duszę, pasję i kreatywność. Potrafią oni wskazywać kierunek i wizję, motywować oraz inspirować. Każdego lidera cechuje elastyczność, odwaga i niezależność, które pomagają w postrzeganiu i rozwijaniu innowacyjności, mającej wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Każda z tych osób posiada określoną władzę w organizacji, dzięki której ma możliwość podejmowania decyzji, ale także wywierania wpływu na konkretne osoby. Rodzaje władzy zostały przedstawione w tabeli 2.1.

² Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Tabela 2.1. Rodzaje władzy w organizacji

Rodzaj władzy	Źródło władzy	Cechy	Przykład
Nagradzania	Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Możliwość nagradzania podwładnych	Możliwość awansowania pracownika oraz przyznania dodatkowej premii
Wymuszania	Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Możliwość karania podwładnych za niewykonanie poleceń	Degradacja pracownika, nagana, wyrzucenie z pracy
Legalna	Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa lub formalne uprawnienia wynikające z pełnionej funkcji	Władza ta może być kierowana: „w dół” – posiadanie formalnego autorytetu w hierarchii organizacji i obowiązek podporządkowania się podwładnego wobec kierownika, „z góry” – uprawnienia związane z powierzonym stanowiskiem	Wydawanie poleceń służbowych, ustalenie planu pracy przez menedżera
Odniesienia	Więzi, popularność	Władza ta może uwidocznić się na różnych poziomach hierarchii: identyfikacja podwładnych z przełożonym i jego celami na tym samym poziomie hierarchii (np. podczas zebrania zakładowego bardziej lubiani koledzy mogą przeciągnąć innych na swoją stronę)	Zaangażowanie pracownika wynika z uznania celów firmowych za osobiste. Liczy się ze zdaniem menedżera, jest pod jego wpływem i wyraża chęć upodobnienia się do swojego szefa
Ekspercka	Uznanie, posiadana wiedza specjalistyczna	Władza ta wynika z przekonania lub wiary, że osoba, która ją posiada ma konkretną wiedzę, doświadczenie umiejętności określone cechy osobowościowe	Uznanie menedżera za osobę kompetentną i pełne podporządkowanie się jego decyzjom. Brak wystarczającej wiedzy na określone tematy i akceptowanie jako właściwą opinię pochodzącą „od autorytetu”
Przedstawicielska	Delegowanie uprawnień przez pracowników	Współpraca z pracownikami, słuchanie i respektowanie ich porad oraz realizacja celów wskazanych przez podwładnych	Pracownicy wybierają swojego przedstawiciela, który w ich imieniu dąży do osiągnięcia określonych celów

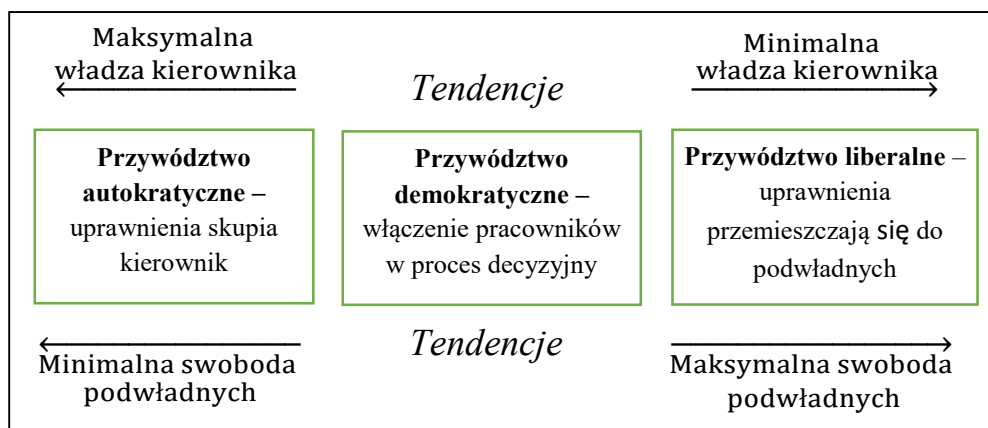
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kołodziej 2018, s. 41

Władza, którą w przedsiębiorstwie posiadają menedżerowie, pozwala im na osiągnięcie własnych, osobistych celów. Występuje to szczególnie wtedy, gdy nie są udziałowcami w firmie, w której pracują. W takim przypadku do najważniejszych motywów działania zaliczyć trzeba przede wszystkim: wynagrodzenie, bezpieczeństwo zatrudnienia, prestiż zawodowy, doskonałość zawodową, kwalifikacje i umiejętności, które pomagają im odnajdywać się w pracy na każdym stanowisku.

Zwierzchność menedżera powinna opierać się na jego autorytecie, który oznacza powagę, podkreśla znaczenie i wartość wiedzy oraz postępowania. Można wyróżnić dwa rodzaje autorytetu (Nowicka i in. 2018, s. 168-169):

- **formalny** – wiąże się z zajmowanym stanowiskiem, pełnioną funkcją i wynika z przewidzianej w prawie organizacji firmy. Dodatkowo może być on wzmocniony przez osobiste cechy kierownika. Nie należy jednak budować autorytetu w sposób sztuczny, to znaczy posługując się siłą i relacją przełożony-podwładny,
- **nieformalny** – związany ze sprawowaniem nieoficjalnego przywództwa oraz zdolnością do przekonywania innych i wywierania na nich wpływu. W przypadku tego autorytetu niezbędne są predyspozycje, gdyż wynika on z cech osobowości, a nie z przypisanej wcześniej funkcji.

Każdy dobry menedżer powinien posiadać autorytet formalny, wynikający z pełnionej przez niego funkcji, oraz nieformalny związany z cechami osobowościowymi przywódcy. Umiejętne wykorzystywanie tych dwóch rodzajów autorytetów pomaga menedżerowi podnosić efektywność pracy. Pracownicy chętniej wykonują swoje obowiązki, wiedząc, że decyzje są trafne, ponieważ zostały podjęte przez właściwą osobę. Przekonanie to wynika z zaufania do osoby menedżera ((Nowicka i in. 2018, s. 169).



Rysunek 2.1. Style przywództwa

Źródło: Michalski 2017, s. 50

Przywództwo polega na osiągnięciu celów przedsiębiorstwa poprzez komunikowanie się menedżera z pracownikami, motywowaniu ich oraz wiązaniu ewentualnych konfliktów podczas wykonywania obowiązków służbowych. Możemy wyróżnić trzy typy przywódców: autokratyczny, demokratyczny i liberalny, a zakres ich władzy przedstawiono na rysunku 2.1.

Style kierowania występujące w organizacji (E. Michalski 2017, s. 50):

- **Przywódca autokratyczny** sam podejmuje wszystkie decyzje, a następnie przekazuje polecenia ich wykonania swoim podwładnym. Jeżeli lider zna swój zespół, to może sobie pozwolić na zadaniowy tryb pracy. Zaletą tego stylu jest szybkość podejmowania decyzji, a wadą pomijanie i lekceważenie pomysłów pracowników i brak możliwości podejmowania przez nich jakichkolwiek inicjatyw. Styl ten może się sprawdzić w sytuacji, kiedy pracownikom brakuje motywacji do działania lub po prostu nie mają wystarczających kwalifikacji.
- **Przywódca demokratyczny** przedstawia pracownikom sytuację oraz angażuje ich w proces decyzyjny, zachęcając tym samym do prezentowania własnych koncepcji rozwiązania. Menedżer bierze pod uwagę propozycje podwładnych posiadających odpowiednie kwalifikacje i umiejętności, a następnie je analizuje. W takiej sytuacji decyzje podejmowane są wolniej niż przez przywódcę demokratycznego.
- **Przywódca liberalny** nie ingeruje w sposób i rytm pracy podwładnych, jednak jest gotowy do udzielania minimalnych wskazówek. Ustala standardy wyników i pozwala pracownikom na znalezienie własnego rozwiązania pozwalającego osiągnąć zamierzone cele. W tym stylu kierowania menedżer musi mieć duże zaufanie do podwładnych, którzy znają standardy i są odpowiednio motywowani do ich osiągnięcia.

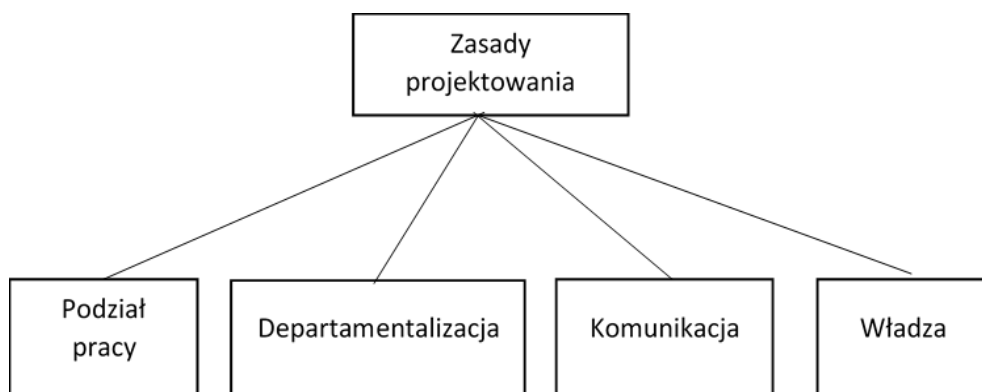
Wybranie odpowiedniego stylu kierowania jest uzależnione przede wszystkim od cech osobowościowych przełożonego oraz od potencjału i umiejętności jego podwładnych. Nie każda osoba posiadająca władzę jest dobrym przywódcą, który potrafi pokierować zespołem w sposób pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów.

2.2. Menedżerowie (kierownicy) liniowi

Dla każdej organizacji ważne jest stworzenie struktury organizacyjnej, która będzie dostosowana do sposobu i specyfiki prowadzenia działalności gospodarczej. Rozdysponowanie zasobów powinno służyć realizacji procesów biznesowych przy jednoczesnym rozwoju umiejętności pracowniczych.

Projektowanie struktur organizacyjnych oraz sam proces organizowania można scharakteryzować za pomocą czterech kluczowych zasad przedstawionych na rysunku 2.2. Są nimi (Gembala 2013, s. 12):

- **podział pracy** w organizacji musi być tak zorganizowany, aby wyznaczone zadania były wykonywane przez osoby jak najlepiej do tego przygotowane. Pozwoli to usprawnić działanie organizacji i unikać niepotrzebnych błędów;
- **departamentalizacja** polegająca na grupowaniu podobnych do siebie zadań, co umożliwia koordynację działań przez menedżera;
- **komunikacja w organizacji** jest hierarchiczna, uwzględniająca więź służbową. Oznacza to, że wszelkie uprawnienia są delegowane z góry do dołu, „od kierownika do pracownika”;
- dozwolona jest **centralizacja** lub **decentralizacja kontroli i władzy**. Centralizacja koncentruje ośrodki władzy na najwyższych szczeblach kierowania organizacją, a decentralizacja jest procesem przekazywania władzy kadrze menedżerskiej niższego i średniego szczebla.



Rysunek 2.2. Kluczowe zasady projektowania struktur organizacyjnych

Źródło: Gembala 2013, s. 12

Menedżerów możemy podzielić według tego, gdzie pracują, tzn. na jakim szczeblu zarządzania organizacją. Wyróżniamy trzy podstawowe szczeble: najwyższy, średni oraz szczebel menedżerów pierwszej linii. Niezależnie od szczebla zarządzania menedżerowie są zwykle związani z daną dziedziną działania, np. marketing, finanse, administracja itp. (Griffin 2017, s. 12).

- **Menedżerowie najwyższego szczebla** – stanowią niewielką grupę kadry kierowniczej, są to najczęściej prezesi, wiceprezesi lub dyrektorzy zarządzający. Zajmują się zarządzaniem całą organizacją i ponoszą za to odpowiedzialność. Przede wszystkim ustalają cele i opracowują plany strategiczne, a ważną częścią ich zadań jest reprezentowanie podmiotu na zewnątrz w kontaktach z partnerami biznesowymi.

Praca menedżerów najwyższego szczebla jest na ogół złożona, podejmują oni kluczowe decyzje dotyczące działalności organizacji, np. zakup innych firm, wchodzenie na nowe rynki, dywersyfikacja produkcji. Działania te są czasochłonne, obarczone dużym stresem, ale zazwyczaj wysoko wynagradzane.

- **Menedżerowie średniego szczebla** – zwykle najliczniejsza grupa kierownicza, składająca się z kierowników zakładów, szefów wydziałów oraz kierowników eksploatacji. Stanowią istotną rolę dla organizacji, co prawda nie wyznaczają kierunku działania organizacji, ale wprowadzają w życie to, co zostało ustalone na najwyższym szczeblu. Potrafią być koordynatorami, mediatorami i interpretować powiązania pomiędzy poziomem strategicznym i operacyjnym.

Menedżerowie średniego szczebla kierują i współpracują z ludźmi, co sprawia, że mogą być odpowiedzialni zarówno za wewnętrzne zarządzanie zespołami, jak i za pełnienie funkcji ambasadorów względem innych zespołów (Kalińska 2013, s. 169-171).

- **Menedżerowie pierwszej linii** nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Należą do nich: brygadziści, majstrowie, kierownicy biur oraz koordynatorzy. Ich codzienne zadania polegają przede wszystkim na bezpośrednim nadzorowaniu pracy podwładnych.

Zdaniem R.W. Griffina, w każdej organizacji menedżerowie mogą pracować w różnych dziedzinach, np. w marketingu, finansach, eksploatacji, zasobach ludzkich oraz administracji. Na każdym z tych stanowisk powierza się im jednak inne zadania (Griffin 2013, s. 13-14):

- **menedżerowie ds. marketingu** – zajmują się pozyskiwaniem konsumentów i klientów w celu nabycia produktów i usług organizacji;
- **menedżerowie ds. finansów** – odpowiadają za: rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje;
- **menedżerowie ds. eksploatacji (operacji)** – zajmują się konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi oraz zarządzaniem nimi;
- **menedżerowie ds. zasobów ludzkich** – odpowiadają za rekrutację i rozwój pracowników;
- **menedżerowie ds. administracji** – wykazują się znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania. Nie mają jednak specjalistycznego wykształcenia w żadnej konkretnej dziedzinie, dlatego uważa się ich za wszechstronnych;
- **inne typy menedżerów** – obejmują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze nienadające się zakwalifikować do którejs z opisanych grup.

Wraz z rozwojem organizacji wzrasta znaczenie menedżerów liniowych, którzy stają się pośrednikami między zarządzającymi a pracownikami.

Ich postawa i zaangażowanie wpływają na rezultaty osiągane przez przedsiębiorstwo, ale także na atmosferę wśród podwładnych.

2.3. Rola i umiejętności menedżera

Dobry menedżer osiąga sukcesy, motywując zespoły ludzi swoim zaangażowaniem, a czasami nawet geniuszem i wytyczając nowe kierunki biznesowe oraz nieprawdopodobne cele (Gospodarek 2018, s. 115).

W zależności od miejsca w hierarchii zarządzania menedżerowie pełnią w organizacji różne role, wykonując powierzone im obowiązki. W związku z tym można wyróżnić role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne.

1. Wśród ról interpersonalnych menedżera można wyodrębnić (Walicka-Chowaniec 2012, s. 203):

- **reprezentacyjną** – menedżer jest osobą, występującą w imieniu organizacji w kontaktach biznesowych oraz innych spotkaniach ważnych dla działalności firmy,
- **przywódczą** – kieruje pracą zespołu i dba o zaspokojenie jego potrzeb. Zadaniem menedżera jest motywacja podwładnych, ale również ich ocena, która może być przyczyną do nagrodzenia pracownika, ale także jego zwolnienia,
- **łącznikową** – pozyskuje nowych klientów oraz zlecenia, utrzymuje kontakty z różnymi organizacjami zewnętrznymi, co pozwala mu podejmować zadania kluczowe dla funkcjonowania firmy.

Dzięki umiejętnościom interpersonalnym menedżerowie potrafią komunikować się z podwładnymi, motywować ich oraz koordynować ich pracę w sposób pozwalający realizować zamierzone cele.

2. Role informacyjne menedżera skupiają się głównie na pozyskiwaniu i przekazywaniu informacji związanych z działaniem organizacji. Można wśród nich wyróżnić (<https://mfiles.pl>):

- **eksperta, specjalistę** – posiada wiedzę opartą na fachowej literaturze, związanej z działalnością organizacji, co ułatwia podejmowanie niezbędnych działań kierowniczych,
- **propagatora** – przekazuje podwładnym informacje niezbędne do realizacji zadań. Przedstawia plan działania, opracowuje i wysyła raporty, periodyki oraz listy,
- **rzecznika firmy** – przekazuje informacje na temat organizacji środowisku zewnętrznemu. Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi reprezentując określoną dziedzinę wiedzy.

W roli informacyjnej istotne są komunikacja między ludźmi oraz praca w zespole. Jako przedstawiciel firmy menedżer zobowiązany jest wybierać tylko te informacje, które mogą wyostać się do szerszego grona, a nawet

poza organizację. Przedstawiając współpracownikom plan działania, powinien brać pod uwagę pojawienie się jakichkolwiek nieścisłości czy problemów, które trzeba wyjaśnić lub rozwiązać. W takim przypadku występuje w roli eksperta lub specjalisty, do czego potrzebna jest wiedza oraz umiejętność podejmowania trudnych decyzji.

3. Role decyzyjne menedżera polegają na podejmowaniu działań w oparciu o pozyskaną informację. Można do nich zaliczyć następujące role (por. Ciekankowski 2015, s. 187-188):

- **przedsiębiorcy** – inicjuje zmiany, wykorzystując wszelkie pojawiające się szanse dla rozwoju organizacji;
- **przeciwdziałającego zakłóceniom** – dąży do likwidowania problemów oraz konfliktów, które mogą pojawić się w organizacji;
- **dysponenta zasobów** – jego zadaniem jest organizacja dystrybucji zasobów należących do przedsiębiorstwa;
- **negocjatora** – reprezentuje organizację podczas negocjacji z innymi podmiotami lub organizacjami.

Decyzje polegają przede wszystkim na inicjowaniu zmian (rola przedsiębiorcy), podejmowaniu działań mających zapewnić harmonijne funkcjonowanie organizacji (rola przeciwdziałającego zakłóceniom), podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów (rola dysponenta zasobów) oraz prowadzeniu negocjacji z pracownikami firmy i partnerami zewnętrznymi (rola negocjatora), co łącznie określa się mianem ról decyzyjnych.

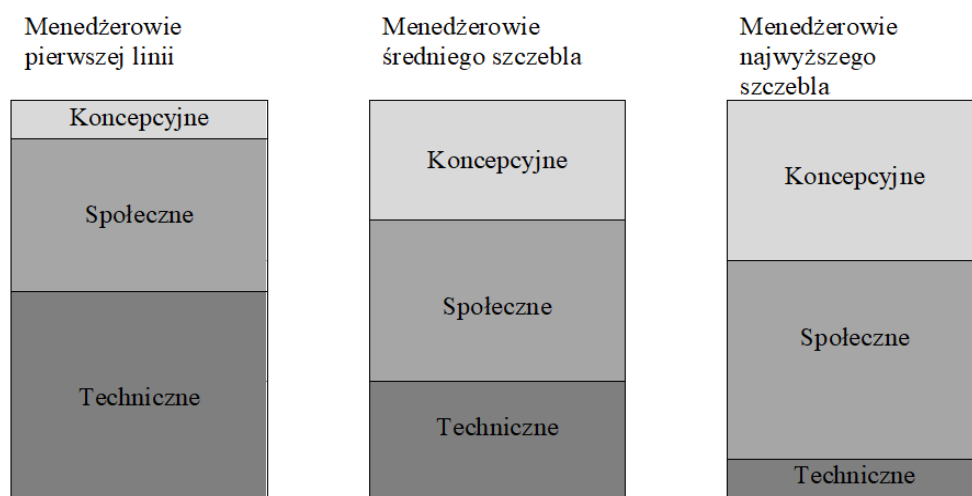
Przydatność menedżera na stanowisku nie może być rozpatrywana jedynie przez pryzmat jego kwalifikacji i praktyki zawodowej, ponieważ nie zawsze wysoki poziom wiedzy i doświadczenia pomaga osiągnąć wysoką efektywność realizowanych zadań. Dlatego bardziej użyteczne w ocenie kadry menedżerskiej wydają się kompetencje obejmujące wykształcenie, doświadczenie i wprawę, uzdolnienia i predyspozycje oraz inne cechy psychofizyczne, a także zachowanie oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej (Tyrąńska 2018, s. 37).

Klasyczne ujęcie umiejętności menedżera jest prezentowane w sposób następujący (Kubik 2012, s.132; Griffin 2017, s. 20-21):

- **umiejętności techniczne** – niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją oraz stosowaniem właściwych dla nich technik i technologii;
- **umiejętności interpersonalne** – nawiązywanie kontaktów, upraszczanie komunikacji i zwiększanie jej efektywności, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie, sprawiedliwe ocenianie pracowników, współpraca z dostawcami, klientami, inwestorami itp.;

- **umiejętności koncepcyjne** – zdolność abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumienia relacji między elementami, strategicznego myślenia i działania;
- **umiejętności diagnostyczne i analityczne** – analizowanie i diagnozowanie problemów w organizacji, badanie ich symptomów i opracowywanie racjonalnych rozwiązań, a więc zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji i powzięcia rozsądnej decyzji;
- **umiejętność komunikowania się** – ważne zarówno do skutecznego przyjmowania informacji oraz pomysłów, jak i przekazywania ich swoim podwładnym. Dzięki temu wiedzą oni, czego się od nich oczekuje, łatwiej można rozdzielać zadania i koordynować ich pracę. Umiejętność komunikowania się jest również ważna w kontaktach z menedżerami wyższego szczebla;
- **umiejętność gospodarowania czasem** – odnosi się ona do zdolności ustalania priorytetów pomagających usprawnić pracę, a także do właściwego delegowania zadań i uprawnień.

Jak wynika z rysunku 2.3, wszystkim menedżerom potrzebne są takie same umiejętności, ale w różnych proporcjach, na co ma wpływ zakres obowiązków i stopień odpowiedzialności, który ponoszą oni w przedsiębiorstwie.



Rysunek 2.3. Umiejętności menedżerskie potrzebne na różnych szczeblach zarządzania organizacją

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Walczyna 2001, s. 67

Menedżerowie pierwszej linii powinni wykazać się największą wiedzą techniczną, związaną z przedmiotem działalności organizacji, gdyż muszą nadzorować i koordynować wykonywanie zadań przez pracowników

wykonawczych. Właśnie kontakt z tymi ostatnimi wpływa na potrzebę większych umiejętności społecznych. Myślenie koncepcyjne zwykle ogranicza się do bieżących zadań związanych z wykonywaniem obowiązków na podległym fragmencie organizacyjnym (Walczyzna 2001, s. 66-67).

Menedżerowie średniego szczebla w swojej pracy wykorzystują umiejętności społeczne, co wynika z faktu, iż są oni swego rodzaju łącznikami pomiędzy menedżerami najwyższego i najniższego szczebla. Poza tym współpraca z kierownikami pierwszej linii, a częściowo także z pracownikami wykonawczymi sprawia, że znaczące stają się także umiejętności techniczne. Stosunkowo najmniejsze znaczenie w ich pracy odgrywają umiejętności koncepcyjne. Nie oznacza to jednak, że nie powinni ich rozwijać, szczególnie jeżeli mają w planie rozwój zawodowy (Walczyzna 2001, s. 66-67).

Menedżerowie najwyższego szczebla zajmują się przede wszystkim zarządzaniem i opracowywaniem strategii dla całej organizacji. Dlatego w ich pracy bardzo ważne są umiejętności społeczne i koncepcyjne, które pomagają w koordynacji pracy i budowaniu relacji z innymi podmiotami. Na najwyższym szczeblu zarządzania najmniej wykorzystuje się umiejętności techniczne (Walczyzna 2001, s. 66-67).

Posiadane kompetencje stanowią potencjał danego menedżera, który obejmuje jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie oraz odpowiedzialność. Są one potrzebne do podejmowania decyzji mających wpływ na sprawne i etyczne zarządzanie. Tak zdefiniowane kompetencje tworzy wiele indywidualnych czynników, które powinny być uwzględniane przy ocenie menedżera (Tyrańska 2018, s. 37).

Od menedżera wymaga się przede wszystkim skuteczności, ale także bycia przewodnikiem, kontrolerem zmian oraz projektantem nowych rozwiązań. Możemy wyróżnić następujące rodzaje wzorców osobowych menedżerów (Nowicka i in. 2018, s. 166-167):

- **menedżerowie odważni** – zmierzają w kierunku przyszłego kształtu organizacji. Są osobami dobrze przygotowanymi, ambitnymi, które identyfikują się z organizacją i zmierzają do jej pożądanej odnowy;
- **menedżerowie wyzywający** – przeciwstawiają się istniejącej dotychczas strukturze w organizacji, chcą odnowy i zmierzają do niej, pokazując niekompetencję kadr, a w konsekwencji żądając ich usunięcia;
- **menedżerowie niezadowoleni** – oddalają się od organizacji, odrzucając dotychczasowy schemat działania, jednocześnie nie potrafiąc opracować programu wprowadzającego zmiany na lepsze. Takie osoby nie mają w sobie ani chęci działania, ani ambicji;
- **menedżerowie konformiści** – bronią obecnego porządku, chcą, by stan obecny trwał w przyszłości.

Kompetentni menedżerowie przyczyniają się do zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwu pojmowanemu jako tworzenie i utrwalanie wartości dla klientów, zwrot z zainwestowanego kapitału, powiększanie w dłuższym okresie wartości dla akcjonariuszy.

Z kolei niekompetencja menedżerów, wynikająca z niewiedzy, braku doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, powoduje nieudolność w ich działaniach, czego skutkiem jest zaniechanie podjęcia właściwej decyzji w odpowiednim czasie lub wydanie zgody na realizację nietrafionych inwestycji. Niekompetencja menedżera powoduje także lęk przed utratą posady i związaną z tym niechęć do ryzyka, czego przejawem jest skłonność do realizacji działań zachowawczych, wybieranie sprawdzonych, bezpieczniejszych rozwiązań, unikanie trudności, eksperymentowanie z nowościami, przyjmowanie nowych idei, po to by zminimalizować negatywne, trudne do przewidzenia skutki podejmowanych decyzji.

Współczesne organizacje poszukują menedżerów, którzy wyróżniają się pewnymi atrybutami. Najczęściej wymieniane jako poszukiwane są: pasja, siła emocjonalna, umiejętność uczenia się od innych, pozytywne nastawienie do otoczenia, umiejętność i chęć dzielenia się władzą. Menedżer nie może tylko zarządzać, musi też współdziałać z ludźmi i to nie tylko w organizacji, ale również w aspekcie działalności społecznej (Kiełtyka 2016, s. 8).

Obok kompetencji zawodowych, osoba menedżera powinna być odporna na stres, samodzielna i konsekwentna w działaniu. Im lepiej jest przygotowana do wykonywania swoich obowiązków, tym łatwiej znosi sytuacje związane z ryzykiem i koniecznością podejmowania strategicznych decyzji.

2.4. Pytania do samodzielnego rozwiązania

(Zaznacz prawidłową odpowiedź)

1. Wybierz rodzaj(e) władzy występujący(e) w organizacji:

- a) władza ekspercka
- b) władza legalna
- c) władza nieformalna
- d) władza militarna

2. Style kierowania występujące w organizacji:

- a) przywódca arystokratyczny
- b) przywódca liberalny
- c) przywódca demokratyczny
- d) przywódca organizacyjny

3. *Departamentalizacja* jest procesem przekazywania władzy kadrze menedżerskiej niższego i średniego szczebla.

Prawda/Falsz

4. W gronie menedżerów średniego szczebla znajdują się:

- a) prezesi, wiceprezesi lub dyrektorzy zarządzający
- b) kierownicy zakładów, szefowie wydziałów oraz kierownicy eksploatacji
- c) brygadziści, majstrowie, kierownicy biur oraz koordynatorzy
- d) prezesi, kierownicy zakładów, kierownicy biur

5. Pozyskiwaniem konsumentów i klientów dla nabycia produktów i usług organizacji zajmują się:

- a) menedżerowie ds. produkcji
- b) menedżerowie ds. marketingu
- c) menedżerowie ds. administracji
- d) menedżerowie ds. zasobów ludzkich

6. Wskaż właściwe role informacyjne menedżera:

- a) rola propagatora i rola specjalisty (eksperta)
- b) rola łącznikowa i rola rzecznika firmy
- c) rola negocjatora i rola przeciwdziałającego zakłóceniom
- d) rola przedsiębiorcy i rola dysponenta zasobów

7. Największą wiedzą techniczną powinni się wykazać:

- a) menedżerowie pierwszej linii
- b) menedżerowie średniego szczebla
- c) menedżerowie najwyższego szczebla

8. Menedżerowie, którzy bronią obecnego porządku i chcą, aby taki stan trwał w przyszłości, to:

- a) menedżerowie odważni
- b) menedżerowie konformiści
- c) menedżerowie kompetentni
- d) menedżerowie wyzywający

Odpowiedzi:

1 - a,b. 2 - b,c. 3 - fałsz. 4 - b. 5 - b. 6 - a. 7 - a. 8 - b.

Zadania problemowe

1. Wyjaśnij różnicę pomiędzy menedżerami a liderami. Oceń, który ma większy wpływ na budowanie strategii w przedsiębiorstwie.
2. Oceń, który rodzaj autorytetu jest dla Ciebie bardziej skuteczny w organizacji: autorytet formalny czy autorytet nieformalny. Uzasadniając swoją odpowiedź, podaj przykłady.
3. Podaj przykłady wykorzystania ról interpersonalnych menedżera w kierowaniu zespołami pracowniczymi.

Literatura

1. Ciekankowski Z. (2015), *Rola menedżera w organizacji*, „Administracja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 107, s. 185-195.
2. Gembala K. (2013), *Projektowanie organizacji*, „Studia Ekonomiczne”, nr 128, s. 9-22.
3. Gospodarek T. (2018), *Biała księga zarządzania*, Difin, Warszawa.
4. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Kalińska M. (2013), *Rola menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 4, cz. 2, s. 155-169.
6. Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 4-11.
7. Kołodziej A. (2018), *Przywództwo*, [w:] G. Biesok, J. Wyród-Wróbel (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa, s. 37-61.
8. Kubik K. (2012), *Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, tom 20, nr 93, s. 21-33.
9. Michalski E. (2017), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Nowicka J., Ciekankowski Z., Załoga W. (2018), *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, tom. 13, nr 4, s. 161-176.
11. Reformat B. (2016), *Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne”, nr 256, s. 20-29.
12. *Role kierownicze*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Role_kierownicze (odczyt 25.06.2021 r.)
13. Tyrańska M. (2018), *Ocena kompetencji menedżerskich – propozycja metodyczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 36-42.
14. Walczyna A. (2001), *Menedżerowie średniego i niższego szczebla w przemyśle. Rozwój i perspektywy zawodowe*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, Sectio I, Vol. XXVI, 6, s. 65-76.
15. Walicka-Chowaniec K. (2012), *Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Logistyka”, nr 5, s. 200-209.

Rozdział 3

Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

Magdalena Mrozik³

3.1. Proces planowania w przedsiębiorstwie

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest wieloetapowym procesem, realizującym funkcje zarządzania. Pierwszym jego etapem jest planowanie, które wpływa na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Bez ustalonego planu działanie dowolnej organizacji byłoby zbiorem przypadkowo podejmowanych decyzji. Plany tworzone na różnych szczeblach zarządzania stają się narzędziem do osiągnięcia celów organizacji. Należy jednak pamiętać, że muszą być one ze sobą tak zintegrowane, aby podejmować trafne decyzje, osiągać założone cele i dokonywać bieżącej kontroli wykonywanych zadań.

Planowanie jako jedno z podstawowych funkcji zarządzania stosowane jest we wszystkich organizacjach, ponieważ (Glinka, Pasieczny 2015, s. 122-123):

1. Pomaga walczyć z chaosem organizacyjnym.
2. Umożliwia optymalne wydatkowanie zasobów.
3. Zmniejsza zagrożenia pominięcia ważnych czynności.
4. Zwiększa wiedzę przedsiębiorcy.
5. Zapobiega myśleniu życzeniowemu.
6. Zwiększa motywację.

Poszukując sposobów przyszłych działań, głównym zadaniem planowania jest odpowiedź na podstawowe pytania (Gaweł 2013, s. 167):

- Po co? – wskazanie celów organizacji, ich hierarchii i struktury,
- Kiedy? – określenie horyzontu czasowego osiągnięcia celów organizacji,
- Czym? – ustalenie zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów,
- Kim? – sprecyzowanie zasobów ludzkich koniecznych do zaangażowania w przedsiębiorstwie,
- Ile? – ilości i proporcje w wykorzystywanych zasobach przedsiębiorstwa,
- Jak? – technologie, metody i techniki, planowane do użycia przez organizację.

Można więc stwierdzić, że planowanie obejmuje określenie celów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, wskazania drogi i sposobu osiągnięcia zamierzonych celów.

³ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji planowania. Zdaniem J. Penca, jest to proces, który projektuje przyszłość organizacji. Jest odbiciem zmian zachodzących w jej otoczeniu oraz pakietem podejmowanych działań w celu przystosowania się do zmian (Penc 2001, s. 32).

Planowanie obejmuje definiowanie celów organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów służących do integracji i koordynacji działań (Robbins, DeCenzo 2002, s. 131).

Kolejna definicja mówi, że planowanie to zaangażowanie się w przyszłość, wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów. Planując jakieś działania, trzeba z góry ocenić zbiór problemów i poczynań, które dają możliwość dojścia w sposób najbardziej efektywny i pewny do pożądanych wyników (Strategor 2001, s. 416).

Traktując planowanie jako element przygotowawczy względem danej czynności, może ono obejmować (Krupski 2004, s. 51):

- określenie zadań, które mogą być wykonane,
- identyfikowanie zmiennych, które mają być poddane manipulacji (zmiennie kontrolowane),
- identyfikowanie zmiennych, które nie są przez podmiot planujący kontrolowane,
- ustalenie wzajemnych związków między zmiennymi obu zbiorów,
- projektowanie działań, aby uwzględniając wzajemne związki między zmiennymi, zrealizować zamierzone działanie.

Przechodząc do procesu planowania, należy zauważyć, iż składa się on z określonych czynności, które można ułożyć w pewien chronologiczny sposób obejmujący (Korzeniowski 2010, s. 176):

1. Ustalenie celów.
2. Identyfikację problemów.
3. Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań.
4. Ocenianie konsekwencji.
5. Dokonanie wyboru.
6. Wdrożenie planu.
7. Kontrolę realizacji planu.

Ponadto planowanie można definiować jako zbiór czynności związanych ze sporządzaniem planu działania organizacji. Dlatego każdy plan powinien posiadać określone cechy (Kožuch, Kożuch 2008, s. 50):

1. Celowość (realność), czyli rozpoznanie obiektywnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji i uzyskanie pewności, że przy dostępnych środkach i określonych warunkach osiągnięcie celu jest prawdopodobne.
2. Zgodność wewnętrzna (spójność), oznaczająca, że cele nie są ani sprzeczne, ani nie przeszkadzają sobie wzajemnie.

3. Operatywność, czyli odpowiednia czytelność, zrozumiałość i ścisłość, nadająca się do realizacji zgodnej z przewidywanym wykorzystaniem zasobów i tokiem działania.
4. Elastyczność, pozwalająca na realizację zadań planowych, także w zmienionych warunkach – przez uwzględnienie w nim możliwości różnych wariantów rozwiązań.
5. Terminowość, czyli określenie terminów wykonania celów pośrednich i celu głównego.
6. Kompletność, czyli uwzględnienie wszystkich działań niezbędnych do realizacji określonego celu.
7. Perspektywiczność, czyli wybieganie w przyszłość w granicach możliwości przewidywania, a jednocześnie zapewnienie zgodności planów krótkookresowych z perspektywicznymi.
8. Konkretność, charakteryzująca się określeniem w sposób ścisły i możliwie wymierny celów zawartych w planie.

Warto zauważyć, iż planowanie służy podejmowaniu decyzji, które jest wynikiem procesu świadomego i nielosowego wyboru jednego spośród zbioru możliwych wariantów rozwiązania danego problemu. Proces zarządzania przejawia się w sposobie podejmowania decyzji, o czym może świadczyć przedstawienie w teorii faz wliczonych do procesu planowania (tab. 3.1).

Tabela 3.1. Fazy procesu planowania

Faza	Czynności
Formułowanie problemu	Rozpoznanie problemów, określenie celów, wyjaśnienie i ustalenie zadania decyzyjnego z uwzględnieniem celów
Poszukiwanie	Zestawienie możliwości działania, wiedza nt. czynników wpływających na możliwości działania, wybór możliwości działania przewidzianego do badań szczegółowych
Ocena	Ocena możliwości działania z punktu widzenia istotnych celów
Decyzja	Analiza porównawcza ocenionych możliwości działania, podjęcie wyboru działania przewidzianego do realizacji

Źródło: A. Miler-Zawodniak, M. Zawodniak 2012, s. 156-168

Rodzaje planów

Ważnym elementem projektowania przyszłości każdego przedsiębiorstwa jest opracowanie planów działania, dzięki którym organizacje mogą osiągnąć wytyczony cel. W literaturze przedmiotu można spotkać różne podziały planów. Tabela 3.2 przedstawia syntetyczny podział planów według różnych kryteriów klasyfikacji.

Tabela 3.2. Rodzaje planów

Kryterium	Rodzaje planów
Podmiotowe	jednostki organizacyjnej, zakładu, przedsiębiorstwa itd.
Przedmiotowe	branżowe, sektorowe, ogólnogospodarcze
Pole planu	wycinkowe, problemowe, kompleksowe
Charakter planu	operacyjne, taktyczne, strategiczne
Formy planu	deklaratywne, proceduralne
Horyzont czasu planowania	krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe

Źródło: Chrostowski, Szczepankowski 2013, s. 188

Analizując powyższą tabelę, plany ze względu na horyzont planowania dzielimy na (<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/>):

1. Plany długookresowe – obejmują okres powyżej 5 lat, służą wytyczaniu ścieżek rozwoju organizacji oraz sposobów realizacji tego, co zamierza się osiągnąć w przeszłości.
2. Plany średniookresowe – dotyczą okresu od 2 do 5 lat, są bardziej szczegółowe i służą realizacji nadrzędnych celów przedsiębiorstwa.
3. Plany krótkookresowe – od kilku miesięcy do roku. Określają zadania, jakie należy wykonać, aby osiągnąć założenia planu długoterminowego. Na tej płaszczyźnie najczęściej powstają plany działania, które umożliwiają wprowadzanie w życie innych planów oraz planów reakcji, które są odpowiedzią na nieprzewidziane okoliczności, tzw. plany awaryjne.

Biorąc pod uwagę kryterium rodzaju obszarów działalności przedsiębiorstwa, wyróżniamy między innymi plany: sprzedaży, produkcji (świadczenia usług), zaopatrzenia, zatrudnienia, finansowe czy marketingowe. Taki rodzaj planów ze względu na fakt, że obejmuje tylko pewien fragment działalności organizacji, nosi nazwę odcinkowych.

Kolejny podział wiąże się z przedmiotem planowania i wyróżniamy tutaj plany (Świderek 2011, s. 48):

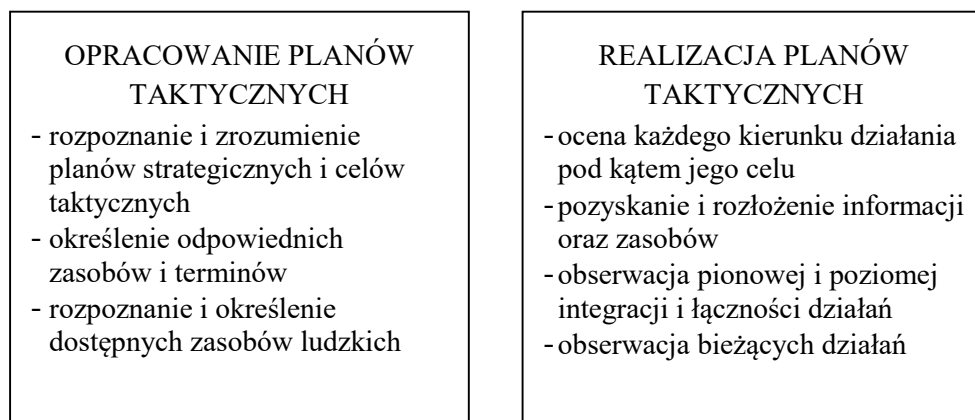
- rzeczowe – to dokumenty charakteryzujące zadania produkcyjne, handlowe i usługowe oraz planowane wielkości zasobów, które umożliwią ich realizację (np. plany produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia, zatrudnienia),
- finansowe – to dokumenty określające planowane przychody, koszty i wyniki finansowe, a czasem również wpływy i wydatki gotówki dla całego przedsiębiorstwa lub jego części bądź dla wybranego przedsięwzięcia.

Natomiast ze względu na wpływ, jaki mają plany na funkcjonowanie organizacji, wyróżnia się trzy zasadnicze rodzaje:

1. Plany strategiczne – dotyczą długiego horyzontu czasowego (ponad 5 lat) i opracowywane są w celu budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Plan taki, aby był realny i możliwy do wdrożenia, powinien być dostosowany do rzeczywistości i przyszłościowego wpływu otoczenia. Jest to plan generalny i z uwagi na jego charakter oraz złożoność opracowują go menedżerowie najwyższego szczebla. Natomiast cele planu strategicznego mogą dotyczyć: przedmiotu działalności i pozycji rynkowej, efektywności gospodarowania zasobami, technologii, finansów, jakości działań czy stosunków społecznych (Mulan 2017, s. 187). J. Penc wyróżnił następujące cechy planowania strategicznego (Penc 2001, s. 34-35):

- dotyczą najistotniejszych problemów całego przedsiębiorstwa,
- wymagają szerokiego zakresu informacji z otoczenia firmy,
- wiążą się z szerokim zakresem wariantowości i planowaniem sytuacji nieprzewidywalnych,
- charakteryzują się dużym zakresem niepewności i trudnością określenia wielkości ryzyka,
- mają charakter ramowy, dlatego plany są mało szczegółowe,
- dotyczą najwyższego kierownictwa, co nie oznacza wyłączenia inicjatyw oddolnych.

2. Plany taktyczne – o średnim horyzoncie czasowym (od roku do 5 lat), uszczegóławiają założenia planów strategicznych. Koncentrują się na konkretnych sprawach, angażując wyższy i średni szczebel zarządzania. Zajmują się bardziej realizacją zadań niż ich opracowywaniem. Odnoszą się do celów taktycznych wynikających z szerszego celu strategicznego (rys. 3.1) (Griffin 2006, s. 211-218, 224-227).



Rysunek 3.1. Opracowanie i realizacja planów taktycznych

Źródło: Griffin 2006, s. 225

3. Plany operacyjne (bieżące) – charakteryzują się krótkim horyzontem czasowym (do roku) i wąskim zakresem działań. Nastawione są na przekładanie planów wyższego rzędu na bieżące plany działania poszczególnych komórek organizacji. W planach krótkookresowych można wskazać pewne cechy charakterystyczne, którymi są (Mulan 2017, s. 183):

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

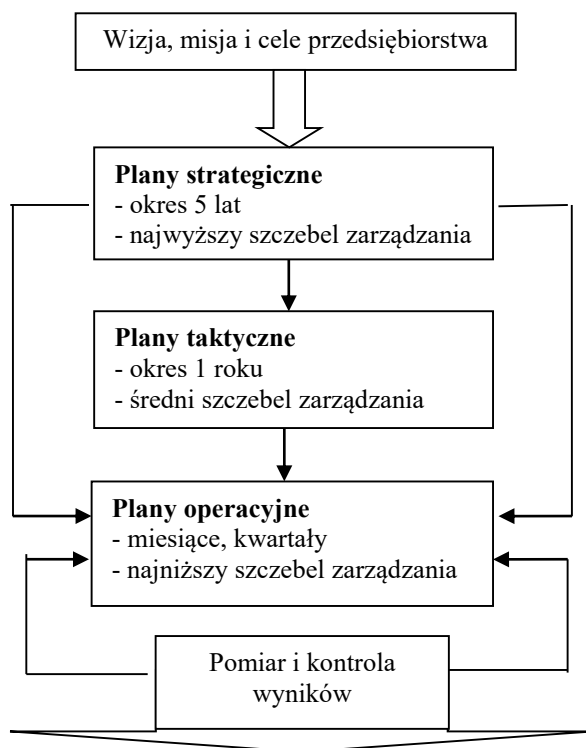
Plany te zawierają zadania, niezbędne zasoby do ich realizacji, wskazują wykonawców oraz określają terminy wykonania. Wykorzystywane są do tworzenia budżetów nazywanych jednorazowymi planami finansowymi oraz harmonogramów, które określają czas wykonania i następstwo poszczególnych działań. W tabeli 3.3 przedstawione zostały rodzaje planów operacyjnych.

Tabela 3.3. Rodzaje planów operacyjnych

Rodzaj	Charakterystyka
1. Plan jednorazowy	Przygotowany do realizacji działań, które zapewne w przyszłości nie będą powtarzane
- Program	Jednorazowy plan do szerszego zestawu działań.
- Projekt	Plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program
- Harmonogram	Prezentuje rozkład czynności w czasie. Może wskazywać kolejność czynności, czas ich trwania, zawierać terminy początku i końca czynności
2. Plan ciągły	Plan trwale obowiązujący, opracowany dla działań, które powtarzają się regularnie w pewnym okresie
- Wytuczne polityki	Plan ciągły, który określa ogólną reakcję organizacji na pewien problem lub sytuację
- Standardowa procedura działania	Plan ciągły, określający kroki, jakie należy podjąć w określonych okolicznościach
- Przepisy i regulaminy postępowania	Plany ciągłe, opisujące dokładnie sposób wykonania określonych czynności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Griffin 2006, s. 227

Hierarchię opisanych powyżej planów przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu horyzontu czasowego oraz personalnej odpowiedzialności za ich realizację przedstawia rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Hierarchia planów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Durlik 2007, s. 196

Podsumowując, można stwierdzić, iż menedżerowie tworząc plany dla organizacji muszą mieć na uwadze całe otoczenie i potrafić dostosowywać swoje założenia do potrzeb każdego uczestnika rynku związanego z przedsiębiorstwem. Dlatego też procedura przygotowania planu powinna opierać się na ustaleniach dotyczących między innymi celów planu, jego rodzaju, informacji, źródeł oraz sposobów połączenia ich w całość.

3.2. Pytania i zagadnienia do dyskusji

1. Podaj definicję planowania.
2. Wymień, jakie cechy powinien posiadać dobrze opracowany plan.
3. Jakie wyróżniamy rodzaje planów ze względu na pole planu?
4. Uporządkuj etapy procesu planowania w kolejności ich występowania: wdrożenie planu, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ustalanie celów, podjęcie decyzji, identyfikacja problemu, kontrola realizacji planu.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

TEST

1. Według horyzontu czasu planowania wyróżniamy:

- A. Plany branżowe, sektorowe, ogólnogospodarcze.
- B. Plany operacyjne, taktyczne, strategiczne.
- C. Plany krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe.

2. Według kryterium podmiotowego wyróżniamy plany:

- A. Zakładu, jednostki organizacyjnej.
- B. Proceduralne.
- C. Taktyczne.

3. Plany, które służą wytyczeniu ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa i obejmują okres powyżej 5 lat, to:

- A. Plany krótkookresowe.
- B. Plany długookresowe.
- C. Plany średniookresowe.

4. Plany taktyczne to:

- A. Plany opracowywane w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
- B. Plany uszczegóławiające założenia planów strategicznych.
- C. Plany o krótkim horyzoncie czasowym i wąskim zakresie działania.

5. Plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program to:

- A. Plan ciągły.
- B. Program.
- C. Projekt.

6. Plany ciągle, które dokładnie opisują sposób wykonania określonych czynności, to:

- A. Przepisy i regulaminy.
- B. Wytyczne polityki.
- C. Standardowa procedura działania.

7. Plany operacyjne dotyczą:

- A. Najwyższego szczebla zarządzania.
- B. Średniego szczebla zarządzania.
- C. Najniższego szczebla zarządzania.

8. Jednorazowe plany finansowe nazywane są:

- A. Projektami.
- B. Budżetami.
- C. Harmonogramami.

9. Plany, które określają czas wykonania i następstwo poszczególnych działań, to:

- A. Harmonogramy.
- B. Programy.
- C. Plany operacyjne.

Odpowiedzi:

- 1. C
- 2. A
- 3. B
- 4. B
- 5. C
- 6. A
- 7. C
- 8. B
- 9. A

3.3. Decyzje w procesie zarządzania

Z przedstawionych rozważań na temat planowania w organizacji wynika, że w procesie zarządzania niezbędne jest podejmowanie decyzji, które w znacznym stopniu zależą od wielkości przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji, a zwłaszcza gospodarczych (ekonomicznych), jest podstawą ustalania celów i planów organizacji. Dotyczą procesu działania przedsiębiorstwa oraz polegają na wyborze jednego z wariantów na podstawie przeprowadzonej

identyfikacji, zdefiniowaniu istoty problemu decyzyjnego, określeniu możliwych alternatyw, wybraniu najlepszej z nich oraz skierowaniu jej do wykonania (Duraj 2000, s. 70).

W każdym procesie decyzyjnym występuje: decydent, zbiór dopuszczalnych sposobów działania, zbiór elementów świata zewnętrznego oraz funkcja użyteczności i niepewność co do stanu świata zewnętrznego. Decydentem, czyli podmiotem podejmującym decyzję, jest osoba, na której spoczywa odpowiedzialność za skutki podjętego rozwiązania. Decydenta można charakteryzować przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne oraz zasób wiedzy i doświadczenie (Holska 2016, s. 241).

Proces podejmowania decyzji nierozzerwalnie związany jest z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Najlepiej, gdyby zachodził w warunkach, kiedy decydent – niezależnie od szczebla zarządzania – posiada pełną informację. Należy też mieć na uwadze, iż w obecnych warunkach gospodarczych nie tylko główni kierownicy podejmują decyzje, ale wszyscy pracownicy w zakresie posiadanych kompetencji (Pyłacz 2011, s. 189).

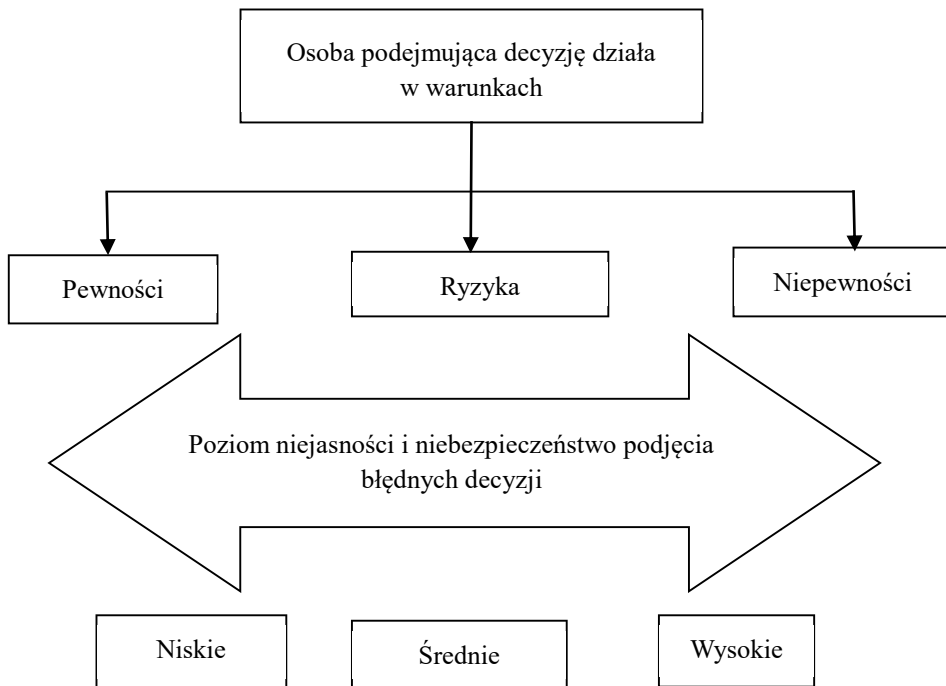
W literaturze przedmiotu decyzja jako proces postrzegana jest w różny sposób, co wynika ze zróżnicowanych elementów składowych określanych jako fazy lub etapy procesu. W. Kieżun, definiując proces decyzyjny, twierdzi, że sprowadza się on do przetwarzania informacji wejściowych w informacje wyjściowe (Kieżun 1998, s. 228).

Podejmowanie decyzji oznacza zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, a także opracowania alternatywnych rozwiązań i wyborów rozwiązania uznanego za optymalne (Penc 2001a, s. 113). Inny pogląd zakłada, że proces podejmowania decyzji składa się z: ustalenia celów, zidentyfikowania problemów, zaproponowania alternatywnych rozwiązań, oceny konsekwencji, wyboru najlepszego rozwiązania oraz jego wdrożenia i sprawdzenia w praktyce (Chrostowski, Szczepankowski 2013, s. 185). Warto mieć na uwadze, iż proces podejmowania decyzji stanowi w zarządzaniu uporządkowaną całość, logicznie występujących po sobie czynności, które prowadzą do łatwiejszego podjęcia decyzji (Simon 2011, s. 73). Dlatego też decydowanie powinno polegać na wypracowaniu możliwych rozwiązań problemu, dokonaniu wyboru najlepszego oraz przekształceniu go w decyzję, a tę zaś w skuteczne działanie. Decydowanie to proces wieloetapowy, w którym muszą być spełnione następujące warunki (Leigh 1999, s. 14; Woźniak 2013, s. 10):

- muszą istnieć co najmniej dwa rozwiązania, z których decydent może dokonać wyboru, tzw. zbiór wariantów dopuszczalnych,
- rozwiązania te muszą być ważne (jeżeli opcje decyzyjne nie są istotne, to wybór nie jest uzasadniony),

- rozwiązania różnią się efektywnością oraz poziomem zaspokojenia potrzeb decydenta (jeżeli rozwiązania nie różniłyby się pomiędzy sobą, decydent nie musiałby dokonywać wyboru),
- decydent powinien posiadać zdolność rozróżniania wariantów i swobodę dokonywania wyboru.

Zasadne jest odwołanie się do Z. Ścibiorka, który proces decyzyjny postrzega jako szczególny przypadek cyklu zorganizowanego, stanowiącego zbiór określonych czynności, których wykonanie w pewnym porządku prowadzi do osiągnięcia celu. Takie podejście pozwala na wyłonienie następujących procesów decyzyjnych: rozpoznanie procesu decyzyjnego, rozpoznanie wariantów działania, przewidywanie skutków ich wprowadzenia oraz wybór najbardziej korzystnego wariantu (Ścibiorek 2000, s. 124). Ponadto warunki, w jakich podejmowane są decyzje, mogą skrajnie różnić się od siebie i graniczyć z pewnością, ryzykiem i niepewnością (rys. 3.3).



Rysunek 3.3. Warunki podejmowania decyzji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Griffin 2006, s. 294

Biorąc pod uwagę dynamikę zmieniającego się otoczenia, można zauważyć, że większość decyzji podejmowana jest na granicy niepewności. Dlatego wskazane jest, aby podjęcie decyzji poprzedzały analizy sytuacji

(możliwie jak najbardziej szczegółowe), a same decyzje były wynikiem logicznych i racjonalnych procesów. Podejmując decyzje w warunkach pewności, decydent posiada pełną informację o skutkach wyboru danego rozwiązania. Dysponuje dokładnymi i wymiernymi informacjami, które ograniczają niebezpieczeństwo podjęcia złej decyzji (Penc 1995, s. 160). Z kolei stan ryzyka dotyczy sytuacji, w której możemy z pewnym prawdopodobieństwem przewidzieć skutek wyboru określonego wariantu. Dostępność poszczególnych możliwości i związane z nimi potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem. Natomiast w przypadku decyzji podejmowanych w warunkach niepewności nie są znane możliwe rozwiązania oraz ich ewentualne skutki.

Ważnym czynnikiem wpływającym na występowanie stanu niepewności jest złożoność współczesnych organizacji oraz brak dostępu do informacji o istotnym znaczeniu. Tabela 3.4 przedstawia podział decyzji ze względu na stosowane klasyfikacje.

Tabela 3.4. Rodzaje podejmowanych decyzji

Kryterium	Rodzaje decyzji
Rodzaj problemu	Operacyjne, taktyczne, strategiczne
Waga problemu	Kluczowe, standardowe, marginalne
Struktura sytuacji decyzyjnej	Zaprogramowane, niezaprogramowane
Związane z funkcjami zarządzania	Planistyczne, organizatorskie, motywacyjne i kontrolne
Formy decydowania	Indywidualne, grupowe, aprobujące, podjęte przez jedną osobę samodzielnie lub przy pomocy doradców
Okres podejmowania	Bieżące, krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe i perspektywiczne
Dziedzina działania	Administracyjne, marketingowe, produkcyjne itd.
Czynności, których dotyczą	Regulujące, rozwiązujące problemy, orientacyjne, innowacyjne, wykonawcze, badawcze itd.
Zakres posiadanych informacji	Podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności

Źródło: Miler-Zawodniak, Zawodniak 2012, s. 156-168

Omawiając temat podejmowania decyzji w procesie zarządzania, należy też przybliżyć podział na decyzje: strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. Charakterystykę wymienionych decyzji przedstawia tabela 3.5.

Tabela 3.5. Podstawowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie

Elementy charakterystyki	Decyzje strategiczne	Decyzje taktyczne	Decyzje operacyjne
Problem	dobór produktów i rynków w sposób maksymalizujący stopę zysku	optymalna alokacja zasobów	optymalizacja realizacji
Natura problemu	alokacja zasobów między szanse produktowo-rynkowe	organizacja, akwizycje i rozwój zasobów	- budżetowanie - harmonogramowanie - nadzór i kontrola
Kluczowe decyzje	<ul style="list-style-type: none"> - cele i zadania - strategie dywersyfikacji - ekspansja i wzrost - metody rozwoju - planowanie wzrostu w czasie - strategia finansowa 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja i podział odpowiedzialności i przepływ informacji - organizacja zasobów: systemu dystrybucji, procesu produkcji - pozyskanie zasobów (ludzi, środków pieniężnych, narzędzi i przedmiotów pracy) 	<ul style="list-style-type: none"> - cele i zadania operacyjne - poziom produkcji i cen - parametry poziomu zapasów, harmonogramy produkcyjne - strategie marketingowe - strategie badań i rozwoju - system kontroli
Kluczowe charakterystyki decyzji	<ul style="list-style-type: none"> - decyzje scentralizowane - decyzje nierutynowe - decyzje niewymuszone 	<ul style="list-style-type: none"> - konflikt między celami firmy a indywidualnymi - sprzeczność między strategią a działaniami - 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: Obłój 2014, s. 28

Na najwyższym szczeblu zarządzania podejmuje się decyzje strategiczne, które dotyczą perspektywicznego spojrzenia na przedsiębiorstwo i najwyższego poziomu niepewności oraz ryzyka związanego z nieznanością otoczenia. Wiążą się z wyborem kierunku, celem działalności organizacji

oraz przystosowaniem do otoczenia. Mogą dotyczyć wyboru dziedziny działalności firmy, stosowanej technologii, czy rynku docelowego. Decyzje taktyczne realizowane są przez menedżerów średniego szczebla. Przede wszystkim uzupełniają one wybory strategiczne, określają normy i zasady, łączą się z alokacją i rozwojem zasobów w średnim przedziale czasu, przez co są bardziej elastyczne od decyzji strategicznych. Natomiast decyzje operacyjne dotyczą rozwiązywania problemów w trakcie realizacji wcześniej wyznaczonych celów lub powstałych zakłóceń.

Kolejnym typem decyzji są decyzje klasyfikowane według struktury oraz powtarzalności. Do ich podstawowych rodzajów zaliczamy (Griffin 2006, s. 268-269):

- decyzje zaprogramowane – charakteryzują się czytelną strukturą lub/oraz powracającą częstotliwością występowania, podejmowane są zgodnie z przyjętymi procedurami i zasadami,
- decyzje niezaprogramowane – częstotliwość ich podejmowania jest znacznie niższa. Posiadają mało wyraźną strukturę. Zazwyczaj dotyczą spraw nietypowych lub wyjątkowych.

Dokonując charakterystyki różnych rodzajów decyzji, należy też wziąć pod uwagę kryterium podziału jakości decyzji i tutaj wyróżniamy (Mulan 2017, s. 189):

1. decyzję złą, w wyniku której przedsiębiorstwo ponosi straty bądź też zamierzony cel nie zostaje osiągnięty,
2. decyzję zadowalającą – prowadzi ona do pozytywnych efektów, jednak wynik nie jest w pełni satysfakcjonujący dla kierownictwa. Przyczyną jej podjęcia może być nierozważenie przez decydenta wszystkich możliwych alternatywnych wyborów,
3. decyzję optymalną, w której wybierany jest najkorzystniejszy wariant z podanego ich zestawu, biorąc pod uwagę warunki, w jakich została podjęta i kryteria ich oceny. Jest to decyzja o najmniejszym prawdopodobieństwie zagrożenia w porównaniu do dwóch powyższych.

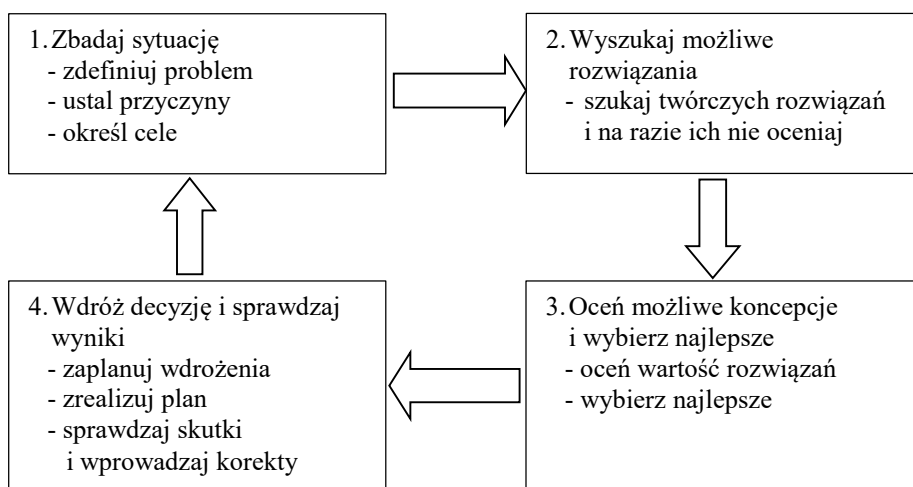
W organizacjach bez względu na charakter ich działalności wyróżnia się decyzje indywidualne bądź grupowe. Decyzje indywidualne podejmowane są przez jedną osobę i tylko ona bierze za nią odpowiedzialność. Natomiast decyzje grupowe podejmuje grupa ludzi, powołanych do łącznego rozstrzygnięcia pewnych spraw określoną większością głosów. Do udziału w procesie decyzyjnym upoważniona jest grupa ludzi i na zewnątrz liczą się decyzje całej grupy, a nie poszczególnych osób wchodzących w jej skład. Zalety i wady tego rodzaju decyzji przedstawia tabela 3.6.

Tabela 3.6. Zalety i wady decyzji indywidualnych i grupowych

Rodzaj decyzji	Zalety	Wady
Decyzje indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> - szybkość podjęcia decyzji - niski koszt procesu decyzyjnego - większa i jasna odpowiedzialność - duże prawdopodobieństwo podjęcia decyzji w kwestiach trudnych 	<ul style="list-style-type: none"> - mniejsze przygotowanie merytoryczne - niezaakceptowanie decyzji przez podwładnych - podejmowanie decyzji w oparciu o ograniczoną ilość informacji
Decyzje grupowe	<ul style="list-style-type: none"> - większy zasób wiedzy i informacji - większa liczba wariantów rozwiązań problemu - dobre rozpoznanie problemu decyzyjnego i jego wariantów - wybór dobrego rozwiązania - duży stopień akceptacji wybranego wariantu 	<ul style="list-style-type: none"> - czas trwania procesu jest dłuższy - wysokie koszty - pojawienie się decyzji kompromisowych wynikających z niezdecydowania - możliwość zdominowania grupy przez jedną osobę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://zasobyip2.ore.edu.pl> (dostęp: 01.06.2021)

Menedżerowie w każdym procesie decyzyjnym muszą analizować pewność, ryzyko oraz niepewność związaną z możliwymi kierunkami działania danej organizacji. Do rozwiązania takich problemów stosowany jest racjonalny model podejmowania decyzji przedstawiony na rysunku 3.4.



Rysunek 3.4. Racjonalny model podejmowania decyzji

Źródło: Stoner i in. 1997, s. 249

Powyższy model obejmuje czteroetapowy proces decyzyjny, na który składają się następujące elementy (Peszko, Gazda 1999, s. 82):

- analiza sytuacji decyzyjnej,
- wyszukiwanie możliwych rozwiązań,
- ocena tych rozwiązań i wybór najlepszego,
- wdrożenie i sprawdzenie skutków podjętych decyzji, co wymusza na decydencie potrzebę podjęcia nowych decyzji niezaprogramowanych w takim samym cyklu.

Planowanie i podejmowanie decyzji we współczesnych przedsiębiorstwach stanowi najważniejszy element zarządzania. Dlatego też na menedżerów wywierany jest duży nacisk, aby wciąż rozwijali swoje umiejętności zarządcze, ponieważ ich postanowienia i wybory często przesądzają o sukcesach lub porażkach firmy. Warto mieć na uwadze, iż sukces każdej organizacji opiera się na odpowiednio opracowanych planach, a w konsekwencji odpowiednich decyzjach, które zbliżają przedsiębiorstwo do osiągnięcia założonych celów.

Zadania do rozdziału 3.3

Zadanie 1

Zdecyduj, które stwierdzenia są prawdziwe, a które fałszywe.

Stwierdzenie	Prawda	Fałsz
Podejmowanie decyzji jest podstawą ustalania celów i planów organizacji.		
Decyzję podejmuje się zawsze w warunkach niepewności.		
Krótki czas podejmowania decyzji to zaleta decyzji indywidualnych.		
Ocena uzyskanych informacji sprzyja wyborowi złego rozwiązania.		
Ze względu na powtarzalność decyzje dzielimy na zaprogramowane i niezaprogramowane.		
Decyzja optymalna to wybór najkorzystniejszego wariantu spośród możliwych.		
Decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu to decyzje taktyczne.		

Zadanie 2

Przypisz zalety i wady do odpowiedniego sposobu podejmowania decyzji - krótki czas, łatwiejsze do zaakceptowania, mniejsze przygotowanie merytoryczne, rozmyta odpowiedzialność, więcej wariantów rozwiązań, niski koszt, niezaakceptowanie decyzji przez podwładnych, duży zasób wiedzy i informacji.

Zespołowe podejmowanie decyzji	
Indywidualne podejmowanie decyzji	

Zadanie 3

Podaj formę przeprowadzenia procesu decyzyjnego (proces jednoosobowy lub grupowy), która Twoim zdaniem pozwoli podjąć trafną decyzję w następującej sytuacji:

Firma produkująca puszki przeżywa kryzys, spowodowany pojawieniem się konkurencji oferującej tańsze produkty. Właściciel firmy bierze pod uwagę dwa rozwiązania problemu: zmiana technologii produkcji, która na początku będzie wiązać się z dodatkowymi kosztami, a w przyszłości pozwoli na oszczędności, lub zmiana lokalizacji firmy, która również wiąże się z dużymi wydatkami. Uzasadnij swoją odpowiedź.

Zadanie 4

Podaj po 2 rozwiązania każdej z wymienionych poniżej sytuacji problemowych.

Po ukończeniu studiów turystycznych dostajesz możliwość odbycia bezpłatnego stażu w zagranicznym biurze podróży. Jednocześnie otrzymujesz propozycję dobrze płatnej pracy w restauracji.

Literatura

1. Chrostowski A., Szczepankowski P. (2013), *Planowanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 169-193.
2. Duraj J. (2000), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
3. Durlik I. (2007), *Inżynieria zarządzania*, cz. 1, Placet, Warszawa.
4. Gawęł A. (2013), *Proces przedsiębiorczy. Tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

5. Glinka B., Pasieczny J. (2015), *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
6. Griffin R.W. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Holska A. (2016), *Teorie podejmowania decyzji*, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (dostęp: 01.06.2021).
8. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl> (data dostępu: 06.05.2021).
9. <https://zasobyip2.ore.edu.pl> (data dostępu: 01.06.2021).
10. Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
11. Kieżun W. (1998), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa.
12. Korzeniowski L. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo EAS, Kraków.
13. Kozuch B., Kozuch A. (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie i Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków.
14. Krupski R. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław.
15. Leigh A. (1999), *Doskonale podejmowanie decyzji*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań.
16. Miler-Zawodniak A., Zawodniak M. (2012), *Proces podejmowania decyzji w teorii zarządzania*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 3, s. 156-168.
17. Mulan E. (2017), *Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie*, [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyn (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 176-198.
18. Penc J. (1995), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
19. Penc J. (2001), *Decyzje menedżerskie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
20. Penc J. (2001), *Strategiczny system zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa.
21. Peszko A., Gazda A. (1999), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo WSiIZ, Rzeszów.
22. Pyłacz. P. (2011), *Wsparcie procesu decyzyjnego dla budowy pozycji konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 47, s. 189-198.
23. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
24. Simon H.A. (2011), *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydanie IV, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
25. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
26. Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
27. Ścibiorek Z. (2000), *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
28. Woźniak A. (2013), *Decyzje w warunkach współzawodnictwa*, CeDeWu.PL, Warszawa.

Rozdział 4

Motywowanie i kontrola w organizacji

Sylwia Gostkowska-Dźwig⁴

4.1. Zasadnicze podejścia do motywowania

Termin motywacji oraz motywowania pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, które oznacza zachęcać czy pobudzać kogoś do czegoś. Ponadto łaciński rzeczownik *motus* oznacza „ruch”, „bieg”, natomiast łaciński czasownik *moveo* oznacza „wprawianie w ruch”, „zachęcanie kogoś do czegoś”, „pobudzanie do czynu” itp. Pojęcie tych obu terminów jest bardzo szeroko definiowane. Często rozumiane są jako stan umysłu lub osobowości danego człowieka.

Obecnie tematyka motywowania jest bardzo ważna. Można zauważyć, iż problemem organizacji staje się takie oddziaływanie na pracowników, aby wykonywali oni swą pracę z zaangażowaniem, na najwyższym poziomie i z myślą o dobru organizacji (Aniszewska 2007, s. 133).

Nierzadko motywowanie sprowadza się do oddziaływania na postawy i zachowanie ludzi tak, aby poczynania jednostek były zgodne z celami firmy (Lichtarski, 2001, s. 186). Dlatego istotnym aspektem motywowania jest stworzenie ducha zespołu, dzięki któremu wszyscy jego członkowie będą dążyć do zrealizowania wspólnych celów (Lock 2003, s. 54).

Motywowanie stale jest przedmiotem badań nauk, które zajmują się interpretacją zachowań ludzkich. W literaturze stworzono wiele koncepcji motywacji, spośród których najpopularniejsze to (Ciekanowski, Ostrowska 2003, s. 55):

- teorie treści, w których podkreśla się znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych, powodujących, że człowiek postępuje w określony sposób (co się motywuje);
- teorie procesu, które określają, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane (jak się motywuje);
- teorie wzmocnienia, które kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań.

W teorii zarządzania motywowanie jest uznawane za jedną z podstawowych funkcji zarządzania, która ma na celu rozbudzić i ukierunkować indywidualną motywację (Piotrowski 2006, s. 149).

W najprostszych ujęciach motywacja stanowi zbiór motywów działania. Motyw jest terminem zbliżonym do potrzeby, ale nie są to pojęcia jednoznaczne. Mechanizm motywacji kształtują bowiem dwie zmienne: wartość

⁴ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

celu działania (znaczenie uświadomionej potrzeby, jej wartość) oraz subiektywne prawdopodobieństwo jego osiągnięcia (Czubała 2012, s. 51).

Motywacja nie jest umiejętnością, zdolnością czy sprawnością wykonania powierzanych zadań. Oznacza chęć pracownika do powtarzania rutynowych (często mało interesujących) czynności, do zwiększania własnych wysiłków, a tym samym do efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków. Motywowanie to odpowiednie zabiegi przełożonych, mające wpływ na pracowników w celu zwiększenia ilości i podniesienia jakości wykonywanej przez nich pracy (Burkiewicz i in. 2011, s. 3).

Motywacja jest tym, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje ludzkie zachowanie, chociaż samemu pojęciu motywacji przypisuje się wiele różnych znaczeń. Najczęściej motywację traktuje się jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, stan wewnętrznego napięcia prowadzącego do podjęcia działań zmierzających do redukcji tego odczucia lub jako cechę osobowości, względnie stałą właściwość nadającą poszczególnym zachowaniom człowieka wspólny kierunek (Wajda 2003, s. 189).

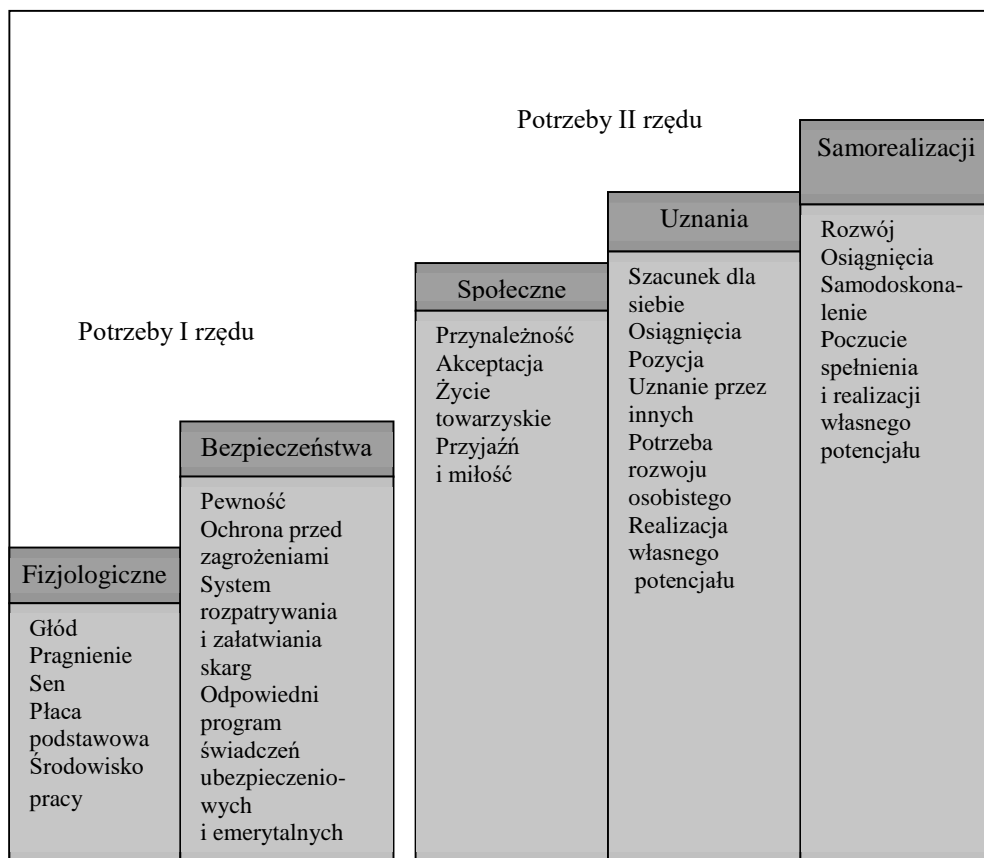
Powszechnie uważa się, że motywacja to ogół motywów, a motyw to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób (Reykowski 1979, s.68). Często jest to układ sił, które skłaniają ludzi do pewnego zachowywania się (Griffin 2004, s. 519). Motywacja w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy (Schermerhorn 2008, s. 259). Ponadto wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi (Stoner, Wankel 1997 s. 358). Motywacja nie jest zdarzeniem jednorazowym, lecz procesem cyklicznym. Jednym z wywołujących stresy aspektów życia kierowników jest to, że praca nad motywowaniem ich podwładnych w istocie nigdy się nie kończy (Stewart 2002, s. 113). Co więcej, na cały proces motywowania składa się: dobór i instruowanie pracowników, ustalanie zadań i miar ich spełnienia, wyznaczanie wynagrodzeń, ocena i rozwój kadr i stosowanie bodźców pozapłacowych (Gliński 1996, s. 37).

Należy zatem stwierdzić, że motywowanie polega na interakcji poprzez bardzo różne formy na pracowników, aby ich zachowania były zbieżne z zamysłem kierującego oraz aby zachowania te zmierzały do zrealizowania konkretnych celów. Istotną kwestią już również fakt, że motywacja jest układem psychologicznym. Uruchamia on takie zachowania człowieka, które stanowią również jego wewnętrzną siłę. W potencjale tym tkwi aktywność jednostki, ożywienie jej energii, jak również skłonność do podejmowania coraz to złożonych zadań i ponoszenia ryzyka.

Do najpopularniejszych teorii treści motywacji należą: hierarchia potrzeb według Masłowa, teoria ERG, jak również teoria dwuczynnikowa

Herzberga. Literatura przedmiotu podaje również inne znaczące potrzeby, takie jak: potrzebę osiągnięć, przynależności (afiliacji) i władzy.

Hierarchia potrzeb ludzkich jest jedną z najpopularniejszych teorii. Została zaproponowana przez A.H. Maslowa w 1954 roku. Uznał on, że ludzkie potrzeby można uszeregować w dogodny sposób poprzez umieszczenie ich na pięciu poziomach według ważności oraz kolejności zaspokajania. Przedstawia to rysunek 4.1.



Rysunek 4.1. Hierarchia potrzeb według A.H. Maslowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stoner, Wankel 1997; R.W. Griffin 2004

Według A.H. Maslowa, każda osoba może przyjmować inne preferencje wśród wymienionych potrzeb. Zależy to głównie od warunków istniejących w danym czasie. Ponadto słusznie zauważył on, że człowiek zawsze chce tego, czego nie ma lub nie może mieć.

Zaspokojone potrzeby nie motywują do aktywności, nie wpływają na aktywne zachowanie i odwrotnie – niezaspokojone motywują (Bańka 2007, s. 210-211).

Teoria ERG stworzona została przez Clayтона P. Alderfera w 1972 roku. Jest skrótem od trzech terminów określających potrzeby człowieka, takie jak (Bittel 1994, s. 165-166):

- E – existence (egzystencja). Są to potrzeby przeżycia, egzystencji odpowiednik potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa. Zawierają się w tym miejscu wszelkie potrzeby materialne i fizyczne,
- R – relatedness (przynależność). Są to potrzeby realizacji z innymi lub potrzeby związane z utrzymaniem stosunków z bliskimi ludźmi,
- G – growth (rozwój). To potrzeby rozwoju, szacunku dla siebie i samorealizacji. Związane są one z wysiłkiem w kierunku samodoskonalenia i poprawy własnego środowiska.

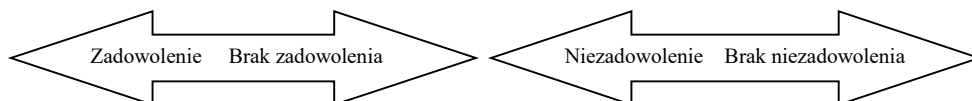
Teoria tej motywacji sugeruje, że potrzeby ludzkie są ułożone w trzech (wyżej wymienionych) nakładających się kategoriach. Chociaż teoria ta przyjmuje, że motywowane zachowanie układa się w hierarchię w sposób nieco podobny do zaproponowanego przez A.H. Maslowa, obie koncepcje dzielą jednak dwie ważne różnice. Po pierwsze, teoria ERG sugeruje, że ludzkie działanie może być wywołane przez kilka kategorii potrzeb. Na przykład ludzie mogą być jednocześnie motywowani pragnieniem pieniędzy (egzystencji), przyjaźni (związku) i możliwości nowych umiejętności (wzrostu). Po drugie, teoria ERG obejmuje element frustracji i regresji (czego brak w teorii Maslowa). A.H. Maslow utrzymywał, że jednostka będzie pozostawać na jednym poziomie hierarchii tak długo, aż dana potrzeba zostanie zaspokojona. Natomiast teoria ERG sugeruje, że jeżeli dana klasa potrzeb nie zostanie zaspokojona, jednostka zacznie odczuwać frustrację, zejdzie na niższy poziom i zacznie szukać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu (Griffin 2004, s. 463).

Teoria dwuczynnikowa Fredericka Herzberga powstała w 1957 roku. Zakłada ona, że na zadowolenie lub niezadowolenie ludzi wpływają dwa niezależne zestawy czynników: czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej. Herzberg dowodzi, że proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym menedżerowie muszą zapewnić właściwe, tj. niewywołujące niezadowolenia, działanie czynników higieny psychicznej, takich jak: odpowiednia płaca, bezpieczeństwo, nadzór techniczny. Jednak zapewniając takie czynniki na odpowiednim poziomie, nie pobudzi się w ten sposób motywacji, ale tylko spowoduje się, że pracownicy nie będą czuli się niezadowoleni. Ich praca ograniczy się do niezbędnego minimum. Dlatego

menedżerowi powinni przejść do drugiego etapu, jakim jest danie pracownikom okazji do odczucia działania takich czynników motywacyjnych, jak osiągnięcia i uznanie. Wynikiem takiego podejścia według tej teorii będzie wysoki poziom zadowolenia i motywacji (Griffin 2004, s. 524-525). Tabela 4.1 przedstawia dwuczynnikową teorię motywacji.

Tabela 4.1. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Czynniki motywacji	Czynniki higieny
Możliwość awansu Możliwość rozwoju osobistego Uznanie Odpowiedzialność Osiągnięcia	Jakość nadzoru Wynagrodzenie Polityka firmy Fizyczne warunki pracy Stosunki ze współpracownikami Pewność zatrudnienia



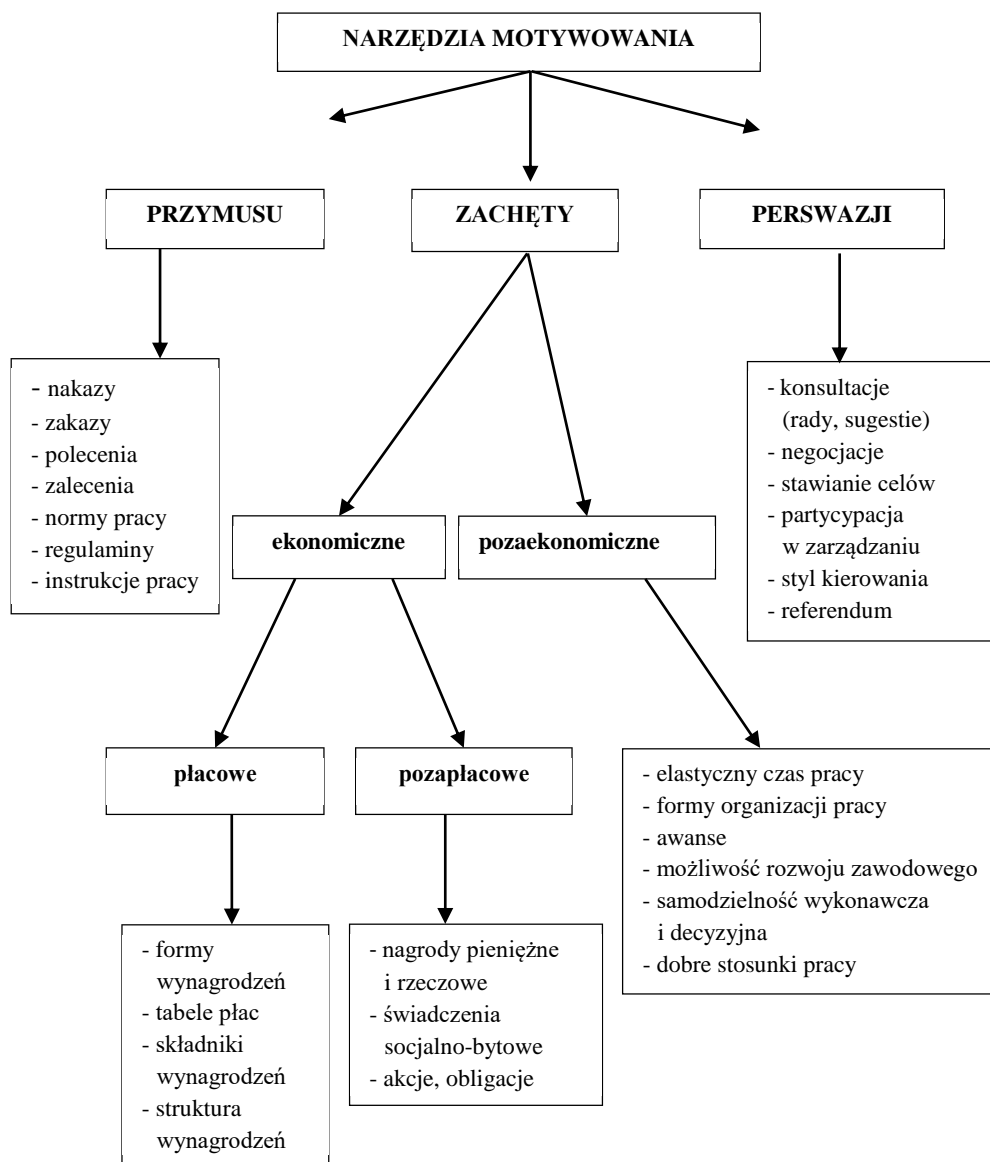
Źródło: Griffin 2004, s. 525

Reasumując, kierownicy powinni postarać się najpierw zapewnić pracownikom właściwą płacę i warunki pracy (czynniki higieny psychicznej) – likwidując niezadowolenie, a następnie pobudzić motywację i wywołać zadowolenie (czynniki motywacyjne).

Narzędzia motywowania to określony zespół metod, procedur, zasad i sposobów postępowania. Często są nimi konkretne rozwiązania organizacyjne. Należy powiedzieć, że istotą motywowania jest właściwe zastosowanie odpowiednich w danej sytuacji narzędzi motywowania. Aby skutecznie motywować pracowników, należy umiejętnie dobierać i stosować narzędzia motywowania proporcjonalnie do istniejących warunków i potrzeb przedsiębiorstwa. Środki motywacyjne wchodzi w skład narzędzi motywacyjnych i powinny być dostosowane do motywowanego pracownika, jego celów, systemu wartości oraz zadań motywującego go przełożonego. Literatura przedmiotu podaje różne podziały i klasyfikacje narzędzi motywowania. Generalnie środki motywacyjne można podzielić na trzy grupy, takie jak:

- środki przymusu,
- środki zachęty,
- środki perswazji.

Rysunek 4.2 przedstawia klasyfikację narzędzi motywowania.



Rysunek 4.2. Klasyfikacja narzędzi motywowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stoner, Wankel 1997; Griffin 2004; Koprowicz 2005

Środki przymusu to narzędzia, które stosowane były najwcześniej i najchętniej. Często utożsamiono je z rozkazami, ponieważ starano się całkowicie podporządkować pracownika za pomocą wszelkich nakazów oraz zakazów. Do środków zachęty zaliczane są wszystkie obietnice, które oferują nagrodę

w zamian za oczekiwane zachowanie. Ich zastosowanie polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw bardziej efektywniejszego zaspokajania potrzeb w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Narzędzia te są długookresowe, skuteczne, a także pomagające zatrzymać pracownika w organizacji. Umownie dzieli się je również na materialne i niematerialne (Borkowska 2014, s. 336). W przypadku środków perswazji nie stosuje się żadnych nagród i kar. Istotną rolę odgrywa motywacja wewnętrzna osoby motywowanej. Poprzez rady, sugestie i negocjacje z osobą motywującą następuje zjednoczenie celów dwóch stron. Celem tych narzędzi motywowania jest modelowanie właściwych kanonów działań w przedsiębiorstwie.

Podsumowując, należy stwierdzić, że motywowanie to pewien układ sił, które powodują zachowanie się w odpowiedni sposób człowieka. Motywacja jest źródłem i sternikiem zachowań. Jest ona pewnym procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości (Kopertyńska 2009, s. 14).

Nie ulega wątpliwości, że dla prawidłowego rozwoju każdego przedsiębiorstwa oraz jego pracowników stosowanie motywacji jest niezbędne. Pomaga ona wyznaczać odpowiednie cele i pobudzać do dalszego efektywnego działania. Niemniej jednak należy pamiętać, że postępowanie to musi spełniać oczekiwania tych, do których jest kierowane.

Nie istnieje jedna, idealna recepta na skuteczne motywowanie, co powoduje, że systemy motywowania nie zawsze bywają efektywne. Główną przyczyną są błędy popełniane przez menedżerów. Do najczęstszych zaliczyć można: brak zindywidualizowanego podejścia do pracowników, przecenianie znaczenia motywowania materialnego, brak rozwiązań systemowych, brak spójności bodźców motywacyjnych, brak elastyczności, niesprawiedliwe traktowanie pracowników przez przełożonych (Bombiak 2017, s. 234).

Kwestia motywacji jest bardzo indywidualna dla każdej osoby i podmiotu gospodarczego. Różne organizacje stosują odmienne systemy i narzędzia motywacji. Istnieje wiele opinii na temat podejścia do tej tematyki. Motywacja sama w sobie stanowi niezbędny element poprawnie i efektywnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Każdy pracownik, który jest zmotywowany do pracy, będzie zadowolony, a tym samym będzie wykonywał swoje zadanie z pełnym zaangażowaniem i przywiązaniem. Dlatego skuteczne motywowanie opiera się na odpowiednim podejściu do pracownika uwzględniającym jego umiejętności, indywidualność oraz osobiste oczekiwania.

4.2. Pytania i zagadnienia do dyskusji

1. Czy terminy motywacja i motywowanie można uznać za równoważne? Odpowiedź proszę uzasadnić.
2. Jakie mogą być narzędzia motywowania pozapłacowego?

3. Za pomocą jakich instrumentów można najlepiej poprawić proces motywowania w przedsiębiorstwie?
4. Czy każdy pracownik powinien być motywowany w ten sam sposób?
5. Co powinni zrobić menedżerowie, aby lepiej motywować swoich pracowników?
6. Jakich błędów należy unikać podczas motywowania?
7. Wyobraź sobie swoją najgorszą pracę. Pomyśl, jakie podejście do motywowania przyjąć mogło kierownictwo względem pracowników? A teraz wyobraź sobie swoją najlepszą pracę. Jakie podejście do motywowania mogłoby być stosowane z kolei w tej organizacji?
8. Przeprowadź rozmowę ze swoim kolegą/koleżanką, która pracuje. Spróbuj określić na podstawie tej dyskusji, jakie poglądy czy podejścia do motywowania są wykorzystywane w tej organizacji.

TEST

1. Zaznacz poprawne stwierdzenie: Wśród koncepcji motywacji najpopularniejsze to:

- A. Teorie treści i teorie procesu.
- B. Teorie treści, teorie procesu, teorie wzmocnienia.
- C. Teorie treści i teorie wzmocnienia.
- D. Żadna z powyższych odpowiedzi nie jest poprawna.

2. W najprostszym ujęciu motywacja stanowi:

- A. Zbiór motywów działania.
- B. Chęć pracownika do powtarzania rutynowych (często mało interesujących) czynności.
- C. Zdarzenie jednorazowe.
- D. Stan wewnętrznego napięcia pracownika.
- E. Odpowiedzi A i B są poprawne.

3. Hierarchia A.H. Masłowa szereguje potrzeby ludzkie na kilku poziomach według ważności oraz kolejności zaspokajania, takich jak:

- A. Fizjologiczne, społeczne, samorealizacji.
- B. Fizjologiczne, bezpieczeństwa, uznania.
- C. Fizjologiczne, bezpieczeństwa, uznania, samorealizacji.
- D. Fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania, samorealizacji.
- E. Fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, dyscypliny, samorealizacji.

4. Teoria ERG sugeruje, że potrzeby ludzkie ułożone są:

- A. W trzech nakładających się kategoriach: egzystencji, przynależność, rozwoju.
- B. Tylko w dwóch nachodzących na siebie kategoriach: egzystencji i rozwoju.

- C. W czterech nakładających się kategoriach: przynależności, rozwoju, bezpieczeństwa, dyscypliny.
- D. W pięciu nakładających się kategoriach: przynależności, rozwoju, bezpieczeństwa, dyscypliny, ochrony.
- E. Żadna z powyższych odpowiedzi nie jest poprawna, ponieważ teoria ERG nie klasyfikuje ludzkich zachowań.

5. Zaznacz poprawne stwierdzenie:

- A. Możliwość awansu, możliwość rozwoju osobistego, uznanie, odpowiedzialność, osiągnięcia: to czynniki higieny należące do teorii dwuczynnikowej Fredericka Herzberga.
- B. Możliwość awansu, możliwość rozwoju osobistego, uznanie, odpowiedzialność, osiągnięcia: to czynniki motywacji należące do teorii dwuczynnikowej Fredericka Herzberga.
- C. Jakość nadzoru, wynagrodzenie, polityka firmy, fizyczne warunki pracy, stosunki ze współpracownikami, pewność zatrudnienia to czynniki motywacji należące do teorii dwuczynnikowej Fredericka Herzberga.
- D. Jakość nadzoru, wynagrodzenie, polityka firmy, fizyczne warunki pracy, stosunki ze współpracownikami, pewność zatrudnienia: to czynniki higieny należące do teorii dwuczynnikowej Fredericka Herzberga.

6. Zaznacz błędne stwierdzenie:

- A. Środki przymusu to narzędzie, które stosowane były najwcześniej i najchętniej.
- B. Aby skutecznie motywować pracowników, należy umiejętnie dobierać i stosować narzędzia motywowania proporcjonalnie do istniejących warunków i potrzeb przedsiębiorstwa.
- C. istotą motywowania jest właściwe zastosowanie odpowiednich w danej sytuacji narzędzi motywowania.
- D. Motywowanie nie sprowadza się do oddziaływania na postawy i zachowanie ludzi tak, aby poczynania jednostek były zgodne z celami firmy.
- E. W teorii zarządzania motywowanie jest uznawane za jedną z podstawowych funkcji zarządzania, która ma na celu rozbudzić i ukierunkować indywidualną motywację.

7. W poniższych stwierdzeniach określ, czy są one prawdziwe czy fałszywe:

- A. Do narzędzi motywowania zaliczamy: Środki przymusu, zachęty i perswazji.
- B. Nagrody pieniężne i rzeczowe to płacowe i ekonomiczne środki zachęty.
- C. Do środków zachęty zaliczane są wszystkie obietnice, które oferują nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie.

- D. W przypadku środków perswazji zawsze stosuje określone nagrody lub kary.
- E. Celem wszystkich narzędzi motywowania jest modelowanie właściwych kanonów działań w przedsiębiorstwie.

Odpowiedzi:

1B, 2E, 3D, 4A, 5B,D, 6D.

7A: Prawda

7B: Fałsz

7C: Prawda

7D: Fałsz

7E: Prawda

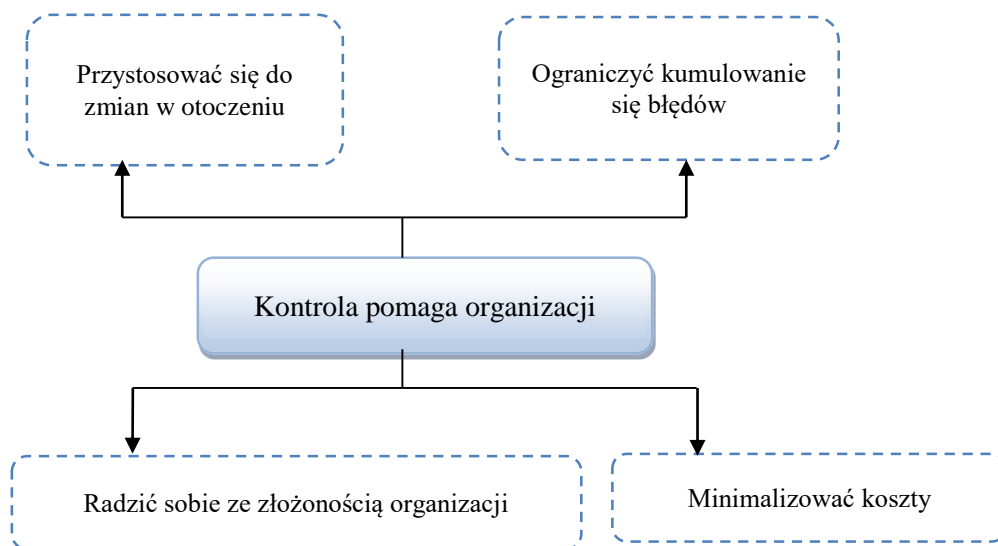
4.3. Zakres oraz funkcje kontroli

Efektywność, mierzalność, przewidywalność i kontrola to kluczowe elementy formalnej racjonalności. Odpowiada to społeczeństwu, w którym nic nie jest pozostawione przypadkowi, gdzie systemy składają się ze zruty-nizowanych działań ludzi, a producent i konsument są zredukowani do pojedy-nczego trybiku w ciągle poruszającej się maszynie (Parker 2002, s. 31).

Kontrola menedżerska jest to zorganizowany proces porównywania rzeczywistych rezultatów z tym, co zostało zaplanowane, oraz ocena powsta-łych odchyłeń i formułowanie zaleceń dla zapewniania skuteczności osią-gnięcia planowanych celów (Buk 2006, s. 9).

Kontrola jest to rutynowe działanie sprawdzające, przeprowadzane wyrywkowo i nieregularnie, by ustalić stan rzeczywisty przedsięwzięcia, porównać go z zamierzeniami i planami, wykryć przyczyny niezgodności stanu rzeczywistego ze stanem wymaganym, wskazać drogę naprawy zaist-niałych nieprawidłowości. Kontrola ma zatem zwykle charakter wyrywkowy i dotyczy reprezentatywnej próby. Na podstawie kontroli próby badawczej formułuje się wnioski odnoszące się do całej tzw. populacji danych objętych badaniem. Kontrolę przeprowadza się najczęściej w trakcie trwania wdrożenia oraz po jego zakończeniu. Wnioski i zalecenia pokontrolne dotyczą w zasadzie tylko aspektów finansowo-prawnych funkcjonowania instytucji wdrażającej projekt. Kontrolę finansową często przeprowadza się równoległe z audytem (niekiedy oba pojęcia stosowane są zamiennie). Kontrolerzy interesują się też wkładem przeznaczonym na realizację projektu (w tym prawidłowością wydatkowania środków publicznych) oraz wytworzonymi w jego ramach produktami i/lub efektami. Bieżącą kontrolę (często równoległe z monitoro-waniem) z reguły przeprowadza się na poziomie instytucji zarządzającej oraz instytucji wdrażającej (Kozłowski, Piotrowski 2000, s. 213).

Kontrola jest jedną z czterech podstawowych funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie, która zamyka cały cykl zarządzania. Sama funkcja kontroli z kolei ma cztery podstawowe cele, co przedstawia rysunek 4.3.



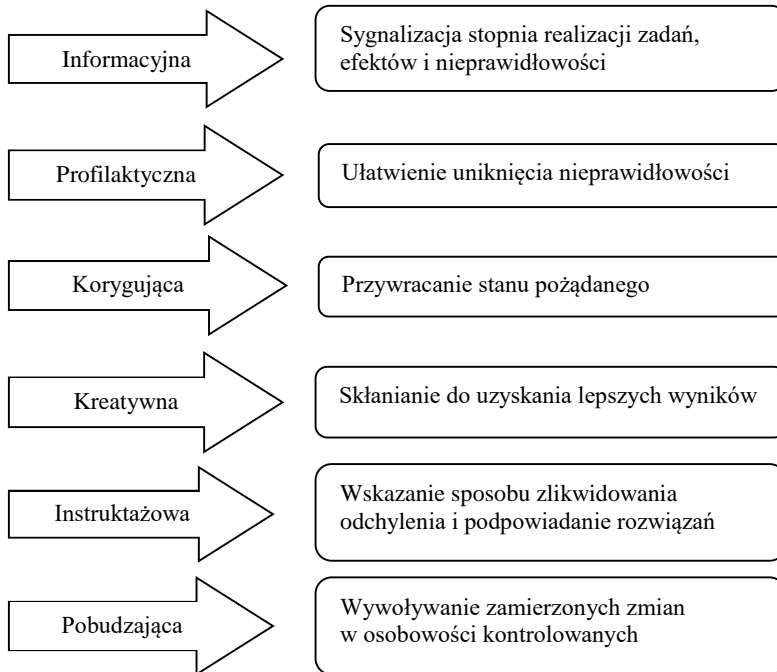
Rysunek 4.3. Cel kontroli

Źródło: Griffin 2004, s. 655

Celem kontroli jest zawsze podniesienie sprawności danego systemu poprzez eliminację określonych nieprawidłowości, ich przyczyn, powodów, przy czym postępowanie to powoduje powstanie działań innowacyjnych oraz pouczających. Taki ogólny cel kontroli określa się poprzez jej precyzyjne funkcje, które przedstawia rysunek 4.4

Obszary kontroli to wszelkiego rodzaju obiekty i procesy (jak również czynniki), które podlegają badaniu i ocenie. Nie ma przy tym znaczenia, czy czynności te będą wykonywane w ramach rutynowego nadzoru, czy też w jakiś szczególny sposób, np. w związku z kontrolą realizacji planu restrukturyzacji, programu rozwoju, nawiązywania współpracy zagranicznej itd. Podstawowe dziedziny kontroli to (Stabryła 1995, s. 231):

- koordynacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa,
- organizacja procesu zarządzania,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- technika wytwarzania,
- rynek i marketing,
- polityka finansowa.

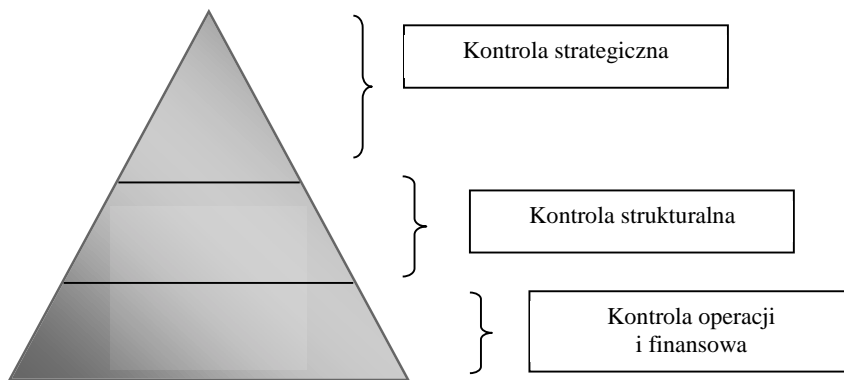


Rysunek 4.4. Funkcje kontroli

Źródło: Koźmiński, Piotrowski 2000, s. 213

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwo, które pozbawione jest skutecznej kontroli oraz procedur z nią związanych, nie osiągnie swoich zamierzeń, a nawet w przypadku gdyby to nastąpiło, to menedżerowie nie będą o tym wiedzieli.

Kontrolę można sklasyfikować nie tylko według dziedzin, ale również według szczebli w systemie organizacji, co ilustruje rysunek 4.5.



Rysunek 4.5. Szczeble kontroli

Źródło: Griffin 2004, s. 659

Kontrola operacji to taka kontrola, która skupia się na procesach przekształcających zasoby w produkty (wyroby bądź usługi).

Kontrola finansowa dotyczy wszystkich zasobów finansowych organizacji.

Kontrola strukturalna dotyczy diagnozy przydatności poszczególnych elementów struktury organizacji celowi, do którego zostały powołane.

Kontrola strategiczna ocenia efektywność i sprawność strategii organizacji w osiąganiu wcześniej założonych celów.

Literatura przedmiotu podaje różnorodną ilość podziałów kontroli w oparciu o odmienne założenia. Podstawową klasyfikację kontroli przedstawia tabela 4.2.

Tabela 4.2. Podstawowa klasyfikacja kontroli

Kryterium podziału	Rodzaje kontroli
Przedmiot kontroli	- kontrola operacji (produkcji) - kontrola finansowa - kontrola działań marketingowych - kontrola prac badawczo-rozwojowych
Podmiot kontroli	- samokontrola - kontrola realizowana przez kierownika - kontrola realizowana przez zawodowych kontrolerów
Usytuowanie organu kontroli	- kontrola wewnętrzna - kontrola zewnętrzna
Okres objęty kontrolą	- kontrola wstępna - kontrola bieżąca - kontrola końcowa
Charakter kontroli	- kontrola formalna - kontrola merytoryczna - kontrola dokumentacyjna - kontrola rzeczowa

Źródło: Koźmiński, W. Piotrowski 2000, s. 215

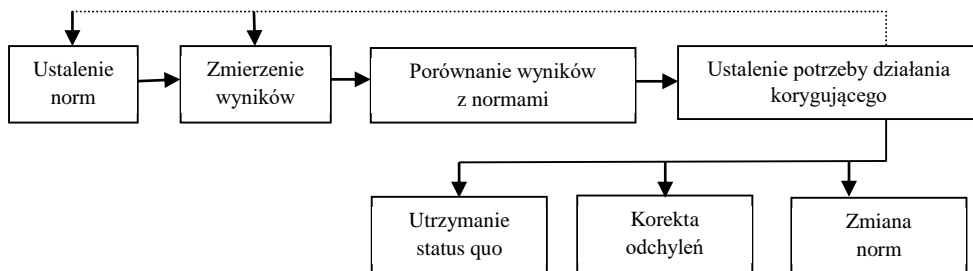
Ponadto często spotykana jest również klasyfikacja kontroli przeprowadzana według (Wysokińska-Senkus, Senkus 2017, s. 247):

– **strony kontrolującej:**

- pierwszej strony,
- drugiej strony,
- trzeciej strony,

- **cech organizacyjnych:**
 - kontrola funkcjonalna,
 - kontrola instytucjonalna,
- **okresu objętego kontrolą:**
 - kontrola wstępna,
 - kontrola bieżąca,
 - kontrola końcowa,
- **rodzaju ocenianych zasobów organizacji:**
 - kontrola zasobów rzeczowych,
 - kontrola zasobów społecznych,
 - kontrola zasobów finansowych,
 - kontrola zasobów informacyjnych,
- **podmiotu kontroli:**
 - kontrola przez każdego wykonawcę,
 - kontrola przez kierownika,
 - kontrola przez upoważnionych kontrolerów,
- **przedmiotu kontroli:**
 - kontrola operacji (produkcji),
 - kontrola finansowa,
 - kontrola działań marketingowych,
 - kontrola prac badawczo-rozwojowych,
 - kontrola aspektów prawnych,
- **usytuowania organu kontroli:**
 - kontrola wewnętrzna,
 - kontrola zewnętrzna,
- **działań kontrolnych**
 - kontrola pełna,
 - kontrola wycinkowa,
- **trybu podejmowania kontroli:**
 - kontrola planowa,
 - kontrola doraźna,
- **charakteru kontroli:**
 - kontrola formalna,
 - kontrola merytoryczna,
 - kontrola dokumentacyjna,
 - kontrola rzeczowa.

Niezależnie od celów, szczebli czy rodzajów kontroli jej przebieg powinien składać się z czterech etapów faz, które przedstawia rysunek 4.6.



Rysunek 4.6. Etapy kontroli

Źródło: Griffin 2004, s. 661

Etapem, który inicjuje proces kontroli, jest ustalenie norm i metod pomiaru efektywności. Na tym etapie określa się kryteria i wartości, z którymi porównywane będą osiągnięte wyniki (Kuc 2009, s. 25). Wszyscy pracownicy powinni mieć świadomość misji, wizji oraz celów strategicznych danej organizacji. Ustalone normy kontroli powinny być zgodne z zamierzeniami przedsiębiorstwa, a ustalone procedury postępowania być czytelne dla wszystkich zatrudnionych.

Drugim etapem jest pomiar wydajności i skuteczności zrealizowanych już zadań. Często jest to czynność stała i powtarzana. Dlatego dla polepszenia jakości kontroli należy ustalić wiarygodne mierniki otrzymanych wyników.

Trzecim etapem procesu kontroli jest porównanie wyników z ustalonymi normami. Bada się powody powstałych nieprawidłowości oraz podejmuje się działania korygujące.

Podjęcie działań korygujących jest końcowym etapem w procesie kontrolowania. Postanowienie o podjęciu takich czynności opiera się na wiedzy i analitycznym doświadczeniu menedżera. Po przeprowadzonych badaniach i porównaniu wyników z normami podejmuje się jedno z trzech kroków, takich jak:

- utrzymanie status quo – polegające na niezmiennianiu stanu rzeczy w przypadku gdy otrzymane wyniki w zasadzie nie odbiegają od założonych norm,
- korekta odchyłeń polegająca na podjęciu takiego działania, którego celem jest skorygowanie nawet tych najmniejszych odchyłeń od założonych norm,
- zmiana norm, która dotyczy takich sytuacji kiedy od samego początku dana norma została ustalona na zbyt wysokim czy zbyt niskim poziomie.

Reasumując, kontrolowanie jest procesem o zasadniczym znaczeniu, poprzez który kierownicy doprowadzają do tego, by rzeczywiste postępowanie odpowiadało planowanemu. Nie może być ona jednorazowym działaniem. Powinna być procesem ciągłym, prowadzonym systematycznie w każdej organizacji niezależnie od branży. Kontrola, obok planowania, organizowania i motywowania, jest kolejną z funkcji zarządzania i odgrywa istotną

rolę w procesie ich realizacji. Przejawia się to przede wszystkim w dostarczaniu informacji, które są niezbędne dla sprawnego i skutecznego przebiegu całego procesu zarządzania. W ramach organizowania dotyczy samego procesu organizowania pracy danej instytucji. W zakresie motywowania ujawnia się w sprawdzeniu i ocenie konstrukcji systemów motywacyjnych i skuteczności stosowanych motywatorów. Poza tym kontrola jest ściśle powiązana z planowaniem, ponieważ funkcje organizacji wymagają ciągłego przechodzenia od planowania do kontroli i na odwrót (Olszewska 2004, s. 167). Stanowi ona podstawę oceny sprawności funkcjonowania organizacji oraz trafności przyjętych wzorców działań. Odgrywa ona również dużą rolę w przygotowaniu organizacji do przyszłych działań.

4.4. Pytania i zagadnienia do dyskusji

1. Zastanów się, co łączy kontrolę z pomiarem?
2. Jaka jest rola kontroli w organizacji?
3. Wymień etapy kontroli. Który etap wydaje się najtrudniejszy? Odpowiedź uzasadnić.
4. Wyjaśnij, w jaki sposób kierownictwo może rozumieć sprzeciw i dezaprobatę wobec kontroli. Jakimi sposobami może go przewyciężyć?
5. Pomyśl, w jaki sposób zapewnić skuteczność każdej kontroli?
6. Jakie są wady i zalety każdej kontroli (nie tylko w przedsiębiorstwie czy organizacji).

TEST

1. Zaznacz poprawne określenie kontroli:

- A. Kontrola jest to rutynowe działanie sprawdzające, przeprowadzane wyrywkowo i nieregularnie, by ustalić stan rzeczywisty przedsięwzięcia.
- B. Kontrola jest to zorganizowany proces podczas którego nie porównuje się rzeczywistych rezultatów z tym, co zostało zaplanowane.
- C. Kontrola to taki proces, podczas którego tylko diagnozuje się system, a nie eliminuje określonych nieprawidłowości.
- D. Kontrola jest jedną z czterech podstawowych funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie, która zamyka cały cykl zarządzania.

2. Celem kontroli nie jest:

- A. Przystosowanie się do zmian w otoczeniu.
- B. Ograniczenie kumulowania się błędów.
- C. Zwiększenie satysfakcji pracowników organizacji.
- D. Bieżące monitorowanie efektywności podejmowanych działań.

E. Zapobieganie poważnym kryzysom i monitorowanie rezultatów przyjętej strategii.

3. Wskazanie sposobu zlikwidowania odchylenia i podpowiadanie rozwiązań dotyczy funkcji kontroli:

- A. Profilaktycznej.
- B. Instruktarzowej.
- C. Korygującej.
- D. Informacyjnej.
- E. Kreatywnej.
- F. Pobudzającej.

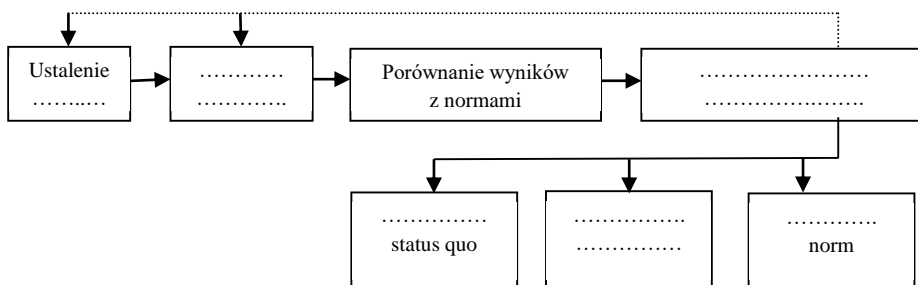
4. Podstawowymi dziedzinami kontroli nie są:

- A. Koordynacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa.
- B. Organizacja procesu zarządzania.
- C. Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- D. Technika wytwarzania.
- E. Kultura organizacji.
- F. Rynek i marketing.
- G. Polityka finansowa.

5. Kontrola strukturalna:

- A. Dotyczy wszystkich zasobów finansowych organizacji.
- B. To taka kontrola, która skupia się na procesach przekształcających zasoby w produkty (wyroby bądź usługi).
- C. Ocenia efektywność i sprawność strategii organizacji w osiągnięciu wcześniej założonych celów.
- D. Dotyczy diagnozy przydatności poszczególnych elementów struktury organizacji celowi, do jakiego zostały powołane.

6. Uzupełnij rysunek brakującymi wyrazami lub etapami kontrolowania



7. Etapem, który inicjuje proces kontroli, jest:

- A. Zmiana norm.
- B. Ustalenie norm i metod pomiaru efektywności.
- C. Pomiar wydajności i skuteczności zrealizowanych już zadań.
- D. Porównanie wyników z ustalonymi normami.
- E. Korekta odchyleń.

Odpowiedzi:

1A, 2C, 3B, 4E, 5D, 7B.

6 odpowiedź rysunek: 4.6.

Literatura

1. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bańka W. (2007), *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
3. Bittel L.R. (1994), *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Bombiak E. (2017), *Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Kardas, Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie : środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 227-243.
5. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 317-353.
6. Buk H. (2006), *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
7. Burkiewicz M., Celińska-Nieckarz S, Hadała M., Miroński J., Nieckarz Z., Rożnowski B., Zaleski Z., Pękalska H., Strzelczyk J. (2011), *Wiedza praktyczna: Efektywne motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Verlag Dashofer, Warszawa.
8. Ciekankowski Z., Ostrowska A. (2013), *Skuteczność procesu motywacji pracowników w organizacji*, „Administracja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 97, Seria 24, s. 287-292.
9. Czubała A. (2012), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Gliński B. (1996), *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
11. Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Grzeszczyk T. (2009), *Ocena Projektów Europejskich 2007-2013*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
14. Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
15. Koprowicz J.E. (2005), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUS, Płock.

16. Lichtarski J. (2001), *Postawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
17. Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
18. Łańcucki J. (2001), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
19. Olszewska B. (2004), *Podstawy zarządzania. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
20. Parker M. (2002), *Aganist Management*, Polity Press, Cambridge.
21. Piotrkowski K. (2006), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo ALMAMER, Warszawa.
22. Reykowski J. (1979), *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, PWN, Warszawa.
23. Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
24. Stabryła A. (1995), *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Stewart D.M. (2002), *Praktyka kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
26. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1997), *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
27. Wysokińska-Senkus A., Senkus P. (2017), *Kontrolowanie procesów pracy*, [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 244-264.
28. Wajda A. (2003), *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.