Najchętniej kupowany podręcznik mistrza „wiedzy tajemnej" o zarządzaniu organizacją – Ricky'ego W. Griffina

Już ponad pół miliona studentów w ponad 40 krajach korzystało z tego podręcznika, przygotowując się do kariery w biznesie. W Polsce sprzedano ponad 50 tysięcy egzemplarzy pierwszego wydania. Mamy nadzieję, że nowe, zmienione i uaktualnione wydanie będzie równie cenione przez wykładowców i studentów. Najważniejsze różnice w stosunku do poprzedniego wydania:

- szersze omówienie najnowszych tendencji w zarządzaniu: technik informacyjnych, zarządzania globalnego, roli jakości i etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa,
- zintegrowana struktura wykładu,
- lepsze wyważenie proporcji między teorią a praktyką – większa liczba przykładów,
- opis przypadków dotyczących małych firm i organizacji non-profit,
- nowe rozwiązania dydaktyczne.

Ricky W. Griffin – profesor zarządzania w Texas A & M University, w College of Business Administration oraz Graduate School of Business. Jest też dyrektorem Center for Human Resource Management na tym uniwersytecie, a ponadto członkiem wielu szanowanych instytucji naukowych w Stanach Zjednoczonych z Academy of Management na czele.

ISBN 978-83-01-14944-4
9 788301 149444 04

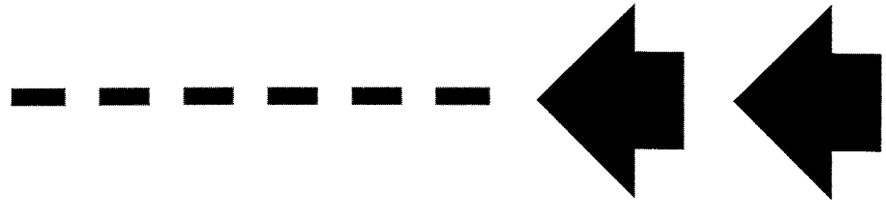
www.pwn.pl

Ricky W. Griffin Podstawy zarządzania organizacjami

Podstawy zarządzania organizacjami

Ricky W. Griffin

WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN



Ricky W. Griffin

Podstawy zarządzania organizacjami

Przekład
Michał Rusiński

Redaktor naukowy przekładu
Zofia Mikołajczyk

Wydanie drugie, zmienione



WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN • WARSZAWA

Dane o oryginale
Ricky W. Griffin, *Management*, 6th edition,
Houghton Mifflin Company, Boston-New York 1999
Copyright © 1999 by Houghton Mifflin Company. All rights reserved.
First published by Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts, United States of America

Projekt okładki i stron tytułowych KRZYSZTOF SUCHAR
Redaktor ZOFIA WIANKOWSKA-ŁADYKA
Redaktor techniczny DANUTA JEZIERSKA-ŻACZEK
Komputerowe opracowanie rysunków ROBERT MOŚCICKI

Copyright © for the Polish edition
by Wydawnictwo Naukowe PWN Sp. z o.o.
Warszawa 1996

Copyright © for the Polish edition
by Wydawnictwo Naukowe PWN SA
Warszawa 2004

ISBN 978-83-01-14944-4

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-676 Warszawa, ul. Postępu 18
tel. 022 69 54 321
faks 022 69 54 031
e-mail: pwn @pwn.com.pl
www.pwn.pl

Spis treści

Przedmowa XIX

CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA

Rozdział 1. Zarządzanie i praca menedżera 3

Wprowadzenie do zarządzania 5
Proces zarządzania 8
- Planowanie i podejmowanie decyzji: określanie trybu działania 9
- Organizowanie: koordynacja działań i zasobów 10
- Przewodzenie: motywowanie ludzi i kierowanie nimi 10
- Kontrolowanie: Obserwowanie i ocena działań 11

Typy menedżerów 12
- Zarządzanie na różnych szczeblach organizacji 12
- Zarządzanie w różnych dziedzinach organizacji 14
- *Praca w warunkach różnorodności: Jak rozbić szklany sufit?* 15

Podstawowe role i umiejętności menedżerów 16
- Role menedżerskie 17
- Umiejętności menedżerskie 19
- *Technika informacyjna zarządzania: Technika polepsza umiejętności kierownicze* 19

Charakter pracy menedżera 22
- Zarządzanie: wiedza i sztuka 23
- *Współczesne problemy zarządzania: Realizacja marzenia..., ale czyjego marzenia?* 23
- Jak zostać menedżerem? 25

Zakres zarządzania 27
- Zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk (komercyjnych) 27
- Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk (niekomercyjnych) 28

Podsumowanie 29
- Pytania kontrolne 30
- Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 31
- Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 31
- Przypisy 34

Rozdział 2. Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania 36

Rola teorii i historii w zarządzaniu 38
- Znaczenie teorii i historii 38
- *Świat zarządzania: Historia zarządzania jako projekt globalny* 39
- Prekursorzy teorii zarządzania 40

Klasyczne podejście do zarządzania 41

Naukowe zarządzanie 42
Zarządzanie administracyjne 44
Co dziś sądzimy o klasycznym podejściu do zarządzania 45
Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania 46
Praca w warunkach różnorodności: Ponowne odkrywanie Mary Parker Follet 47
Eksperymenty z Hawthorne 48
Kierunek stosunków międzyludzkich (*human relations*) 48
Pojawienie się kierunku uwypuklającego zachowania organizacyjne 50
Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś 50
Ilościowe podejście do zarządzania 51
Ilościowa teoria zarządzania 52
Zarządzanie operacyjne 52
Ilościowe podejście do zarządzania dziś 53
Podejścia integrujące 54
Podejście systemowe 54
Podejście sytuacyjne 56
Podejście zintegrowane 57
Współczesne problemy i wyzwania zarządzania 59
Współczesne zastosowania koncepcji zarządzania 59
Współczesne wyzwania zarządzania 60
Technika informacyjna zarządzania: Błogosławieństwo i przekleństwo 62
Podsumowanie 64
Pytania kontrolne 65
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 66
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych 66
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych 67
Przypisy 69

CZĘŚĆ II. ŚRODOWISKOWY KONTEKST ZARZĄDZANIA

Rozdział 3. Otoczenie organizacji i menedżerów 73

Otoczenie i środowisko wewnętrzne organizacji 74
Otoczenie zewnętrzne 75
Otoczenie ogólne 77
Współczesne problemy zarządzania: Zszywać czy nie zszywać... oto jest pytanie 79
Otoczenie zadaniowe 81
Świat zarządzania: Na ratunek dostawcom Toyoty 83
Środowisko wewnętrzne 87
Właściciele 87
Zarząd 87
Pracownicy 88
Fizyczne środowisko pracy 89
Stosunki między organizacją a jej otoczeniem 89
Jak otoczenie oddziałuje na organizację? 89
Jak organizacje przystosowują się do swego otoczenia? 93
Otoczenie a skuteczność organizacji 96
Jakość jako wyzwanie: Russell Stover zagrywa (czekoladowym) atutem 97
Modele skuteczności organizacji 98
Przykłady skuteczności organizacji 99
Podsumowanie 100
Pytania kontrolne 101
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 102
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 102
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych 103
Przypisy 105

Rozdział 4. Etyczne i społeczne otoczenie organizacji 107

Etyka indywidualna w organizacjach 109
Etyka zarządzania 111
Technika informacyjna zarządzania: Niebezpieczeństwa poczty elektronicznej 112
Etyka w kontekście organizacyjnym 114
Kierowanie zachowaniem etycznym 115
Odpowiedzialność społeczna a organizacje 117
Dziedziny odpowiedzialności społecznej 118
Odpowiedzialność społeczna: argumenty za i przeciw 120
Podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej 122
Współczesne problemy zarządzania: wolontariusze czy poborowi? 125
Praca w warunkach różnorodności: Zatrudnianie pracowników z grup wysokiego ryzyka może się opłacać 126
Władze państwowe a odpowiedzialność społeczna 127
W jaki sposób państwo oddziałuje na organizacje? 127
Jak organizacje wpływają na rząd? 128
Kierowanie odpowiedzialnością społeczną 130
Formalne wymiary organizacji 130
Nieformalne wymiary organizacji 132
Ocena odpowiedzialności społecznej 133
Podsumowanie 134
Pytania kontrolne 135
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzjynych 135
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 136
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 137
Przypisy 139

Rozdział 5. Globalny kontekst zarządzania 141

Istota międzynarodowej działalności gospodarczej 142
Co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe 143
Tendencje pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej 145
Zarządzanie procesem umiędzynarodowienia 146
Jakość jako wyzwanie: Samsung szuka pomocy u Nissana w sprawach jakości 147
Współczesne problemy zarządzania: Nike pod ostrzałem 150
Zarządzanie na rynku międzynarodowym 151
Struktura gospodarki globalnej 152
Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe 152
Gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu 155
Inne gospodarki 155
Wyzwania, jakie stwarza otoczenie dla zarządzania międzynarodowego 157
Otoczenie ekonomiczne 157
Technika informacyjna zarządzania: Technologia napędza globalny wzrost sieci Wal-Mart 158
Otoczenie polityczne i prawne 159
Otoczenie kulturowe 162
Zachowania indywidualne w różnych kulturach 163
Konkurencja w gospodarce światowej 166
Globalizacja a rozmiary organizacji 166
Wyzwania dla zarządzania w gospodarce światowej 168
Podsumowanie 170
Pytania kontrolne 170
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 171
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 172
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 172
Przypisy 174

Rozdział 6. Otoczenie kulturowe i wielokulturowe 176

Charakter kultury organizacyjnej i społecznej 177
Kultura organizacji 179
Znaczenie kultury organizacji 179
Czynniki decydujące o kulturze organizacji 180
Zarządzanie kulturą organizacji 180
Świat zarządzania: Szerzenie kultury Merrill Lynch 181
Różnorodność i wielokulturowość w organizacjach 183
Tendencje rozwojowe różnorodności i wielokulturowości 183
Wymiary różnorodności i wielokulturowości 184
Współczesne problemy zarządzania: Dylemat starszych pracowników 187
Praca w warunkach różnorodności: Bariery językowe w miejscu pracy 188
Wpływ różnorodności i wielokulturowości na organizacje 190
Wielokulturowość a przewaga konkurencyjna 190
Wielokulturowość a konflikt 192
Kierowanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach 193
Strategie indywidualne 193
Podejścia organizacyjne 195
W stronę organizacji wielokulturowej 198
Podsumowanie 200
Pytania kontrolne 200
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 201
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 201
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 202
Przypisy 204

CZĘŚĆ III. PLANOWANIE I PODEJMOWANIE DECYZJI

Rozdział 7. Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji 209

Proces podejmowania decyzji i planowania 211
Cele organizacji 212
Funkcje celów 212
Technika informacyjna zarządzania: Pier 1 Imports wykorzystuje technikę do osiągania celów 213
Rodzaje celów 214
Odpowiedzialność za ustalanie celów 217
Zarządzanie wielorakimi celami 217
Planowanie w organizacji 218
Współczesne problemy zarządzania: Kompromisy, ciągłe kompromisy 218
Rodzaje planów organizacji 219
Ramy czasowe planowania 219
Odpowiedzialność za proces planowania 221
Planowanie awaryjne 223
Planowanie taktyczne 224
Opracowywanie planów taktycznych 225
Realizacja planów taktycznych 226
Planowanie operacyjne 227
Plany jednorazowe 227
Plany ciągłe (trwale obowiązujące) 228
Jakość jako wyzwanie: Costco dogania 230
Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania 231
Bariery w ustalaniu celów i planowaniu 231
Przezwyciężanie barier 233
Wykorzystanie zarządzania przez cele do realizacji planów 234
Podsumowanie 237

Pytania kontrolne 238
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 238
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 239
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 239
Przypisy 241

Rozdział 8. Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne 243

Charakter zarządzania strategicznego 244
Składniki strategii 245
Typy wariantów strategii 246
Formułowanie i wdrażanie strategii 247
Współczesne problemy zarządzania: Zalety strategii 248
Wykorzystanie analizy typu SWOT do formułowania strategii 249
Ocena mocnych stron organizacji 249
Ocena słabych stron organizacji 252
Ocena szans i zagrożeń 253
Praca w warunkach różnorodności: Zbyt mała różnorodność? 254
Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej 254
Ogólne typy strategii w ujęciu Portera 255
Typologia Milesa i Snowa 256
Strategia oparta na cyklu życia produktu 258
Wdrażanie strategii na poziomie jednostki operacyjnej 260
Wdrażanie ogólnych typów strategii w ujęciu Portera 260
Wdrażanie strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa 262
Formułowanie strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa 263
Strategia jednego produktu 264
Dywersyfikacja zależna 264
Dywersyfikacja niezależna 266
Wprowadzanie w życie strategii na szczeblu przedsiębiorstwa 268
Jak stać się firmą zdywersyfikowaną? 268
Świat zarządzania: Łączenie alkoholowych gigantów 269
Zarządzanie dywersyfikacją 270
Podsumowanie 274
Pytania kontrolne 275
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 276
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 276
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 277
Przypisy 278

Rozdział 9. Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów 280

Istota podejmowania decyzji 281
Definicja podejmowania decyzji 282
Świat zarządzania: Kiedy liczy się przede wszystkim czas 282
Typy decyzji 283
Warunki podejmowania decyzji 285
Praca w warunkach różnorodności: Podejmowanie twardych decyzji 287
Racjonalne podejście do podejmowania decyzji 287
Klasyczny model podejmowania decyzji 288
Etapy racjonalnego podejmowania decyzji 288
Technika informacyjna zarządzania: Wykorzystanie Internetu do poprawy jakości decyzji 289
Behawioralne aspekty podejmowania decyzji 294
Model administracyjny 294
Siły polityczne w podejmowaniu decyzji 296
Intuicja i narastanie zaangażowania 297
Skłonność do ryzyka a podejmowanie decyzji 298

Etyka a podejmowanie decyzji 299
Jakość jako wyzwanie: Wiedzieć, kiedy przestać 299
Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji w organizacjach 300
Formy grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 300
Zalety grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 302
Wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 302
Zarządzanie procesami grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 303
Podsumowanie 304
Pytania kontrolne 305
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 305
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 306
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 307
Przypisy 308

Rozdział 10. Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzeniem nowych przedsięborstw 310

Istota przedsiębiorczości 311
Rola przedsiębiorczości w społeczeństwie 312
Innowacje 314
Praca w warunkach różnorodności: Rzucić wszystko, by mieć wszystko 314
Tworzenie miejsc pracy 315
Zasilanie sektora wielkich przedsiębiorstw 315
Strategia dla przedsiębiorczych organizacji 315
Wybór gałęzi 316
Akcentowanie wyróżniających się umiejętności 318
Świat zarządzania: Wielki obraz 320
Przygotowanie planu biznesowego (biznesplanu) 321
Przedsiębiorczość a zarządzanie międzynarodowe 322
Struktura przedsiębiorczych organizacji 323
Formy własności i źródła finansowania 323
Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa 325
Współczesne problemy zarządzania: Big Mac atakuje? 327
Źródła pomocy w zarządzaniu 327
Wyniki działania przedsiębiorczych organizacji 329
Cykl życia przedsiębiorczych firm 330
Przyczyny sukcesu przedsiębiorcy 331
Podsumowanie 333
Pytania kontrolne 333
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych 334
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 335
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 336
Przypisy 337

CZĘŚĆ IV. PROCES ORGANIZOWANIA

Rozdział 11. Podstawowe elementy organizowania 341

Elementy organizowania 342
Projektowanie stanowisk pracy 343
Specjalizacja stanowisk pracy 344
Korzyści i ograniczenia specjalizacji 344
Alternatywy specjalizacji 345
Technika informacyjna zarządzania: Praca w domu w firmie Compaq 346
Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów 350
Uzasadnienie grupowania 350
Rozpowszechnione podstawy grupowania 350

Ustalenie relacji podporządkowania 354
Hierarchia zależności 354
Świat zarządzania: Bridgestone organizuje świat 354
Mała czy duża rozpiętość kierowania? 355
Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone 356
Jakość jako wyzwanie: Podnoszenie jakości w Andersen Windows 357
Ustalanie właściwej rozpiętości kierowania 358
Podział uprawnień władczych w organizacji 359
Proces delegowania uprawnień 360
Decentralizacja i centralizacja 362
Działania koordynujace 363
Potrzeba koordynacji 363
Metody koordynacji strukturalnej 364
Rozróżnienia między stanowiskami 366
Różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi 366
Nasilenie administracji 367
Podsumowanie 368
Pytania kontrolne 368
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 369
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 370
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 370
Przypisy 372

Rozdział 12. Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji 374

Charakter schematu organizacyjnego 375
Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego 376
Model biurokratyczny 376
Świat zarządzania: Jak Toyota walczy z biurokracją 377
Model behawioralny 378
Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego 381
Technika podstawowa 381
Technika informacyjna zarządzania: Organizacja „okablowana" 383
Otoczenie 384
Rozmiary organizacji 385
Cykl życia organizacji 386
Strategia a schemat organizacyjny 386
Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa 387
Strategia na poziomie jednostki operacyjnej 387
Funkcje organizacji 388
Podstawowe formy struktury organizacyjnej 388
Struktura funkcjonalna (struktura typu U) 389
Struktura konglomeratowa (struktura typu H) 390
Struktura wielowydziałowa (struktura typu M) 391
Struktura macierzowa 392
Współczesne problemy zarządzania: Jednostka czy zespół? 395
Struktury hybrydowe 395
Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji 396
Organizacja zespołowa 396
Organizacja wirtualna 397
Organizacja ucząca się 397
Projektowanie schematów i struktury organizacji międzynarodowych 398
Podsumowanie 400
Pytania kontrolne 400
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 401
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 401

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 402
Przypisy 404

Rozdział 13. Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami 406

Charakter zmian organizacyjnych 407
Siły działające na rzecz zmian 408
Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza? 409
Zarządzanie zmianami w organizacjach 410
Kroki w procesie zmian 411
Zrozumienie przyczyn oporu wobec zmian 412
Technika informacyjna zarządzania: Niełatwo nauczyć starego psa nowych sztuczek! 413
Przezwyciężanie oporu wobec zmian 414
Obszary zmian w organizacji 416
Zmiana struktury i schematu organizacji 417
Dokonywanie zmian techniki i operacji 417
Zmiany w zasobach ludzkich 418
Praca w warunkach różnorodności: Zmiany postaw i zachowań wobec różnorodności 418
Przeprojektowywanie w organizacjach 419
Doskonalenie organizacji 421
Przesłanki doskonalenia organizacji 421
Metody doskonalenia organizacji 422
Skuteczność doskonalenia organizacji 423
Innowacje organizacyjne 424
Proces innowacji 424
Formy innowacji 426
Świat zarządzania: Naprawianie Philipsa 429
Zaniechanie wprowadzania innowacji 429
Wspieranie innowacji w organizacjach 430
Podsumowanie 432
Pytania kontrolne 433
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 434
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 434
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 435
Przypisy 437

Rozdział 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi 439

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia 440
Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi 441
Prawne otoczenie zarządzania zasobami ludzkimi 441
Zmiany społeczne a zarządzanie zasobami ludzkimi 446
Pozyskiwanie zasobów ludzkich 448
Planowanie zasobów ludzkich 448
Rekrutowanie pracowników 451
Współczesne problemy zarządzania: Niska płaca czy żadna? 451
Dobór pracowników 453
Świat zarządzania: Toyota szuka najlepszych 453
Doskonalenie zasobów ludzkich 456
Szkolenie i doskonalenie 456
Ocena wyników 457
Zwrotna informacja o wynikach 462
Utrzymywanie zasobów ludzkich 463
Ustalanie wynagrodzenia 463
Ustalanie świadczeń 465
Praca w warunkach różnorodności: Tendencje do oferowania świadczeń dla partnerów życiowych 466
Planowanie kariery 466

Kierowanie stosunkami pracy 467
Jak pracownicy tworzą związki zawodowe 467
Negocjacje zbiorowe 468
Podsumowanie 470
Pytania kontrolne 471
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 472
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 472
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 473
Przypisy 475

CZĘŚĆ V. PROCES PRZEWODZENIA

Rozdział 15. Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach 479

Rozumienie jednostek w organizacjach 480
Kontrakt określający wzajemne zachowania 481
Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy 482
Technika informacyjna zarządzania: Modelowanie ludzkich zachowań 483
Charakter różnic między jednostkami 484
Osobowość a zachowania jednostek 485
„Wielka piątka" cech osobowości 485
Inne wchodzące w grę cechy osobowości 488
Postawy a zachowanie jednostki 490
Postawy związane z pracą 491
Jakość jako wyzwanie: odbudowanie pozytywnych postaw w Continental 493
Emocje i nastrój w organizacjach 493
Spostrzeganie (percepcja) a zachowanie indywidualne 494
Podstawowe procesy spostrzegania 495
Spostrzeganie i atrybucja 496
Stres a zachowanie jednostki 497
Przyczyny i skutki stresu 499
Współczesne problemy zarządzania: Stres i przemoc w miejscu pracy 500
Radzenie sobie ze stresem 502
Kreatywność w organizacjach 504
Jednostka kreatywna 504
Proces twórczy 505
Zwiększanie kreatywności w organizacjach 507
Typy zachowań w miejscu pracy 507
Zachowania produktywne 508
Zachowanie polegające na wycofaniu się 508
Poczucie więzi „obywatelskiej" pracowników z organizacją 509
Podsumowanie 510
Pytania kontrolne 511
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych 511
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 512
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 513
Przypisy 514

Rozdział 16. Motywowanie pracowników do wykonywania pracy 517

Istota motywowania 518
Znaczenie motywacji pracowników w miejscu pracy 519
Dawne podejścia do motywowania 520
Podejście do motywowania od strony treści 521
Podejście od strony hierarchii potrzeb 521
Teoria dwuczynnikowa 524
Jednostkowe potrzeby ludzkie 525

Podejście do motywowania od strony procesu 527
Teoria oczekiwań 527
Jakość jako wyzwanie: Dopasowanie jakości i płacy 530
Teoria sprawiedliwości 531
Teoria wyznaczania celów 532
Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia 534
Rodzaje wzmocnienia w organizacjach 535
Stwarzanie wzmocnień w organizacjach 536
Popularne strategie motywowania 538
Upełnomocnienie i uczestnictwo 538
Współczesne problemy zarządzania: Upełnomocniać czy nie – oto jest pytanie 540
Nowe formy organizacji pracy 541
Wykorzystanie systemów nagradzania do motywowania ludzi 543
Oddziaływanie nagród stosowanych w organizacji 543
Projektowanie skutecznych systemów nagradzania 544
Nowe podejścia do nagradzania pracowników 544
Podsumowanie 545
Pytania kontrolne 546
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 547
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 547
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 548
Przypisy 550

Rozdział 17. Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników 552

Istota przywództwa 553
Co to jest przywództwo 553
Przywództwo a zarządzanie 554
Władza a przywództwo 556
Współczesne problemy zarządzania: Złote spadochrony czy złote jaja? 556
W poszukiwaniu cech przywódczych 560
Świat zarządzania: Największy przywódca w Japonii? 560
Zachowania przywódcze 561
Badania w uniwersytecie stanu Michigan 561
Badania w uniwersytecie stanu Ohio 562
Siatka przywództwa 563
Sytuacyjne podejścia do przywództwa 565
Teoria najmniej preferowanego pracownika (NPW) 567
Teoria ścieżki do celu 570
Model Vrooma–Yettona–Jago 572
Inne podejścia sytuacyjne 574
Pokrewne podejścia do przywództwa 575
Substytuty przywództwa 575
Przywództwo charyzmatyczne 576
Praca w warunkach różnorodności: Organizowanie nisko płatnych pracowników 577
Przywództwo transformacyjne 577
Zachowania polityczne w organizacjach 578
Powszechnie spotykane zachowania polityczne 579
Zarządzanie zachowaniem politycznym 580
Podsumowanie 581
Pytania kontrolne 582
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 583
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 583
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 584
Przypisy 585

Rozdział 18. Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się 588

Interpersonalny charakter organizacji 589
Dynamika interpersonalna 590
Wyniki zachowań interpersonalnych 591
Komunikowanie się a praca menedżera 592
Definicja komunikowania się 592
Jakość jako wyzwanie: Zarządzanie przy podniesionej kurtynie w Chaparral Steel 593
Rola komunikowania się w zarządzaniu 594
Proces komunikowania się 594
Formy komunikowania się w organizacjach 596
Komunikacja interpersonalna 596
Współczesne problemy zarządzania: Jest to cnota nad cnotami trzymać język za zębami 598
Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych 599
Komunikacja organizacyjna 600
Komunikacja elektroniczna 602
Technika informacyjna zarządzania: Telefony komórkowe dają się we znaki 603
Nieformalna komunikacja w organizacjach 605
„Poczta pantoflowa" 605
Zarządzanie przez krążenie po firmie 607
Komunikacja pozawerbalna 607
Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji 609
Bariery w komunikowaniu się 609
Poprawa skuteczności komunikowania się 610
Podsumowanie 613
Pytania kontrolne 614
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 614
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 615
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 616
Przypisy 617

Rozdział 19. Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi 619

Grupy i zespoły w organizacjach 620
Typy grup i zespołów 621
Dlaczego ludzie łączą się w grupy i zespoły? 624
Współczesne problemy zarządzania: Legalność zespołów 624
Etapy kształtowania się grup i zespołów 626
Technika informacyjna zarządzania: Nowa definicja biura 628
Cechy grup i zespołów 629
Struktury roli 629
Normy zachowań 632
Spójność grupy 634
Przywództwo formalne i nieformalne 636
Konflikty interpersonalne i międzygrupowe 637
Istota konfliktu 637
Praca w warunkach różnorodności: Różnorodność u Marriotta 639
Przyczyny konfliktu 639
Kierowanie konfliktem w organizacjach 642
Pobudzanie konfliktu 642
Kontrolowanie konfliktu 643
Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu 644
Podsumowanie 645
Pytania kontrolne 646
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 646
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 647
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 647

Przypisy 649

CZĘŚĆ VI. PROCES KONTROLOWANIA

Rozdział 20. Podstawowe elementy kontrolowania 654

Istota kontroli w organizacjach 654
Jakość jako wyzwanie: Wykorzystanie kontroli do poprawy jakości 655
Cel kontroli 656
Współczesne problemy zarządzania: Anoreksja korporacyjna? 657
Typy kontroli 658
Etapy procesu kontrolowania 661
Kontrola operacji 664
Kontrola wstępna 664
Kontrola bieżąca 665
Kontrola następcza (końcowa) 665
Kontrola finansowa 666
Kontrola budżetowa 667
Inne narzędzia kontroli finansowej 670
Kontrola strukturalna 673
Kontrola biurokratyczna 673
Kontrola z udziałem pracowników 674
Kontrola strategiczna 675
Integrowanie strategii i kontroli 675
Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych 676
Świat zarządzania: Słaba kontrola międzynarodowa może zapowiadać kłopoty 676
Zarządzanie kontrolą w organizacjach 677
Cechy skutecznej kontroli 677
Opór wobec kontroli 679
Przezwyciężanie oporu wobec kontroli 680
Podsumowanie 681
Pytania kontrolne 682
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 683
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 684
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 684
Przypisy 686

Rozdział 21. Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacjach 687

Jak kompleksowo zarządzać jakością 688
Istota jakości 689
Znaczenie jakości 689
Kompleksowe zarządzanie jakością 691
Narzędzia i metody kompleksowego zarządzania jakością 692
Zarządzanie wydajnością 695
Istota wydajności 696
Znaczenie wydajności 697
Tendencje w dziedzinie wydajności 697
Poprawa wydajności 698
Zarządzanie jakością i wydajnością przez zarządzanie działalnością operacyjną 700
Znaczenie działalności operacyjnej 700
Przetwórstwo i produkcja 701
Operacje usługowe 702
Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji 702
Jakość jako wyzwanie: Air France polepsza jakość obsługi i zwiększa wydajność 703
Projektowanie systemów operacyjnych nastawionych na poprawę jakości 703
Struktura produkcji i usług 704

Zdolności produkcyjne 704
Obiekty 705
Technika a jakość 707
Technika wytwarzania 707
Technika usług 711
Stosowanie systemów operacyjnych w interesie jakości 712
Zarządzanie operacyjne jako środek kontroli 712
Technika informacyjna zarządzania: Wykorzystywanie Internetu do zakupów przedsiębiorstwa 713
Zarządzanie zakupami 713
Zarządzanie zapasami 714
Podsumowanie 716
Pytania kontrolne 716
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 717
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 717
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 718
Przypisy 720

Rozdział 22. Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną 721

Informacje a menedżer 722
Rola informacji w pracy menedżera 723
Cechy użytecznych informacji 724
Zarządzanie informacjami jako kontrola 726
Elementy konstrukcyjne techniki informacyjnej 727
Czynniki określające potrzeby w zakresie techniki informacyjnej 728
Ogólne czynniki organizacyjne 729
Szczególne czynniki kierownicze 730
Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych 731
Systemy przetwarzania danych dotyczących transakcji 731
Podstawowe systemy informacji kierownictwa (SIK) 732
Współczesne problemy zarządzania: Zapasy? A może informacja? 733
Systemy wspomagania decyzji 734
Systemy informacji najwyższego kierownictwa 734
Sieci wewnętrzne 735
Systemy eksperckie 735
Zarządzanie systemami informacyjnymi 736
Tworzenie systemów informacyjnych 737
Integracja systemów informacyjnych 739
Korzystanie z systemów informacyjnych 739
Wpływ systemów informacyjnych na organizacje 740
Praca w warunkach różnorodności: Kobiety z Doliny 740
Wpływ na wyniki działania 741
Wpływ na organizację 742
Wpływ na zachowania 742
Ograniczenia systemu informaycjnego 742
Podsumowanie 744
Pytania kontrolne 744
Zdobywaniech skutecznych umiejętności komunikowania się 745
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 746
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 746
Przypisy 748

Dodatek. Narzędzia służące do planowania i podejmowania decyzji 749

Prognozowanie 749
Prognozowanie sprzedaży i dochodów 749
Prognozowanie rozwoju techniki 751

Inne typy prognozowania 751
Metody prognozowania 751
Inne techniki planistyczne 755
Programowanie liniowe 755
Analiza punktu krytycznego 758
Symulacja 760
PERT 761
Narzędzia podejmowania decyzji 763
Macierze wypłat 764
Drzewa decyzyjne 766
Inne metody 767
Mocne i słabe strony narzędzi planistycznych 769
Słabości i problemy 769
Mocne strony i korzyści 770
Podsumowanie 770
Przypisy 771

Indeks nazwisk 772

Indeks rzeczowy 776

Przedmowa

W czasie, jaki upłynął od pierwszego wydania tej książki w 1984 r., korzystało z niej ponad pół miliona studentów, przygotowując się do kariery w działalności gospodarczej. *Podstawy zarządzania organizacjami* ciągle wykorzystuje się w setkach uniwersytetów, programach studiów podyplomowych, ośrodkach kształcenia dorosłych oraz programach kształcenia i rozwoju kadr kierowniczych na całym świecie. Ostatnie wydanie książki zostało przetłumaczone na wiele języków i jest używane w ponad czterdziestu krajach.

W niniejszym, szóstym wydaniu próbowałem zachować wszystkie te elementy, które w przeszłości przyczyniły sie do sukcesu książki, jednocześnie spoglądając w przyszłość – przyszłość działalności gospodarczej w ogóle, zarządzania, a także próbując dostrzec kształt przyszłych podręczników. Pisanie książki przeglądowej jest przedsięwzięciem z wielu powodów bardzo wymagającym. Po pierwsze, jak każdy przegląd, książka musi być możliwie wszechstronna; po drugie, musi być dokładna i obiektywna; po trzecie, musi odzwierciedlać realną działalność, jaką jest zarządzanie; po czwarte, musi iść z duchem czasu i zawierać możliwie najbardziej aktualne informacje; po piąte wreszcie, musi być możliwie interesująca i wciągająca.

Reakcje, jakie wywoływały poprzednie wydania, pozwalały mi sądzić, że udało mi się osiągnąć te cele. Jestem przekonany, że w niniejszym wydaniu osiągam je w jeszcze większym stopniu. Poprzedni użytkownicy książki będą zadowoleni z tego, że zachowałem zasadnicze treści, a jednocześnie dodałem wiele nowych elementów i uwzględniłem nowe punkty widzenia. Sądzę również, że osoby, które po raz pierwszy stykają się z tą książką dopiero w niniejszym wydaniu, uznają za atrakcyjne połączenie solidnych podstaw teorii i praktyki zarządzania z nowym, bardzo interesującym materiałem.

Ulepszenia wprowadzone w szóstym wydaniu

Szóste wydanie podręcznika jest znacznie zmienione w porównaniu z poprzednimi. Zamiast po prostu dodać najaktualniejsze „tematy dnia", nadal dokonuję gruntownych zmian w całym tekście, mając na względzie potrzebę wybiegania w przyszłość. Jest więc tu nowy rozdział na temat wielokulturowości; poważne zmiany wprowadzono w innych zasadniczych rozdziałach; zwiększono nacisk na jakość,

etykę, zarządzanie globalne i technikę informacyjną, a także zintegrowano układ rozdziałów. Zmiany te odzwierciedlają to, co w moim przekonaniu, a również według opinii recenzentów, powinni wiedzieć studenci wkraczający w zupełnie nowy dla nich świat zarządzania. Bezcenną pomocą okażą się również z pewnością niektóre nowe rozwiązania dydaktyczne, takie jak fragmenty podsumowujące pod wspólnym nagłówkiem „Konsekwencje dla zarządzania".

Zintegrowana struktura wykładu

W wielu książkach (łącznie z pierwszymi wydaniami niniejszej) wyłącza się nowe i właśnie pojawiające się tematy z całości tekstu, zamieszczając na końcu odrębną część, zwykle zatytułowaną „Nowe tendencje", „Szczególne wyzwania" itd. Niestety, takie wyłączenie materiału powoduje, że czytelnik go pomija lub studiuje z mniejszą starannością. W poprzednim wydaniu zlikwidowałem taką odrębną część. Po prostu uznałem, że jeśli materiał jest rzeczywiście wart zachowania, to powinien być połączony z materiałem podstawowym. Dlatego zintegrowałem cały materiał, aby uzyskać bardziej ujednolicone ujęcie całego obszaru zarządzania. Zmiana ta pomogła również uprościć układ książki, która ma teraz sześć, a nie siedem części. Ze względu na bardzo przychylną ocenę, jaką podejście to uzyskało zarówno u recenzentów, jak i u studentów, zastosowałem je również w szóstym wydaniu. Ponadto zintegrowanie całego tekstu pogłębia zwiększenie liczby powołań wewnętrznych.

Lepszy podział i wewnętrzny układ rozdziałów

Zintegrowane podejście pozwoliło również na lepszą organizację rozdziałów. W niniejszym wydaniu uzyskano pewną poprawę również dzięki zmianie kompozycji różnych partii tekstu. Na przykład omówienie kultury przedsiębiorstwa, poprzednio umieszczone w rozdziale 3, oraz różnorodności siły roboczej z rozdzialu 14 połączono w nowym rozdziale 6, zatytułowanym „Otoczenie kulturowe i wielokulturowe". W wyniku połączenia tego materiału w jeden rozdział i umieszczenia go w części II: „Środowiskowy kontekst zarządzania" otoczenie zarządzania zostało w całości omówione w jednej części książki.

Nowy materiał dla całkowicie nowego świata zarządzania

W niniejszym, szóstym wydaniu znalazło się wiele nowych tematów, rozszerzono również ujęcie szeregu innych. Poniżej opisano w skrócie te zmiany.

Rozdział 1. Zarządzanie i praca menedżera. Rozszerzony zakres umiejętności kierowniczych obejmuje teraz umiejętności techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne i odnoszące się do gospodarowania czasem.

Rozdział 2. Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania. W rozszerzonym omówieniu współcześnie stosowanych metod zaprezentowano prace Senge'a, Coveya, Petersa, Portera, Hammera i Adamsa. Przebudowano część rozdziału traktującą o współczesnych wyzwaniach zarządzania, ukazując najnowsze tendencje w dziedzinie zmniejszenia rozmiarów przedsiębiorstw, różnicowania, demografii, zmian, techniki, różnych modeli zarządzania, globalizacji, etyki i odpowiedzialności społecznej, jakości i gospodarki usługowej.

Rozdział 3. Otoczenie organizacji i menedżerów. W nowym fragmencie dotyczącym fizycznego otoczenia pracy omawia się je jako część wewnętrznego otoczenia organizacji. Dodano też nowy tekst z przykładami skutecznych organizacji, zwracając uwagę na to, że z różnych kryteriów skuteczności wynikają różnice w klasyfikacji.

Rozdział 4. Etyczne i społeczne otoczenie organizacji. Unowocześniono część rozdziału dotyczącą etyki indywidualnej. Przedstawiono nowe ujęcie czynników wywołujących zachowania nieetyczne, a omówienie elementów składowych organizacji ujęto inaczej, tak by odzwierciedlić współczesne modele jej udziałowców zewnętrznych („interesariuszy"). Użyto nowej terminologii do opisu różnych podejść do społecznej odpowiedzialności.

Rozdział 5. Globalny kontekst zarządzania. W porównaniu z poprzednimi wydaniami zmieniono i ujęto inaczej omówienie problemów gospodarki krajów rozwiniętych, tak by skupić uwagę na szybko rosnących gospodarkach o znacznym potencjale. Dodano nowy fragment opisujący zaproponowany przez Hofstede'a schemat różnic kulturowych.

Rozdział 6. Otoczenie kulturowe i wielokulturowe. Ten nowy rozdział zawiera część wstępną, przedstawiającą wyjaśnienie pojęcia kultury i uzasadniającą jej uwzględnienie jako ważnego przedmiotu rozważań.

Rozdział 8. Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne. W rozdziale znalazło się nowe omówienie strategii celowej i pojawiającej się samorzutnie.

Rozdział 10. Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzenie nowych przedsiębiorstw. W rozdziale przedstawiono nowe ujęcie przedsiębiorczości oraz zarządzania w skali międzynarodowej. Z rozdziału tego wyłączono omówienie przedsiębiorczości wewnątrz organizacji i przeniesiono je do rozdziału 13.

Rozdział 12. Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organiazcji. Rozdział obejmuje nowy materiał na temat organizacji zespołowej, organizacji wirtualnej i organizacji uczącej się.

Rozdział 13. Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami. Unowocześniono i skorygowano omówienie modeli zmian i przeprojektowywania. Do tego rozdziału przeniesiono omówienie przedsiębiorczości wewnątrz organizacji.

Rozdział 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi. W rozdziale tym przerobiono omówienie zarządzania zmianami i zarządzania zasobami ludzkimi, zawiera on także nowe omówienie kwestii zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

Rozdział 15. Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach. Rozdział ten zawiera nowe omówienie pięcioczynnikowego modelu osobowości, afektu i nastroju, a także kreatywności jednostek w organizacjach.

Rozdział 16. Motywowanie pracowników do wykonywania pracy. W rozdziale tym przedstawiono nowy materiał na temat teorii motywacji opartej na ustalaniu celów, uprawomocnianiu i współuczestnictwie pracowników, a także ukazano nowe formy organizacji pracy.

Rozdział 17. Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników. Rozdział zawiera nowy materiał na temat zarządzania przez wywieranie wrażenia.

Rozdział 18. Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się w organizacjach. Zmieniono ujęcie problemu komunikowania się w zespołach oraz zintegrowano omówienie elektronicznych środków komunikowania się.

Rozdział 20. Podstawowe elementy kontrolowania. Uproszczono, w celu uzyskania większej jasności, omówienie budżetów i kontroli finansowej.

Rozdział 21. Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacjach. W bardziej przejrzysty sposób zintegrowano problematykę jakości, wydajności i operacji.

Rozdział 22. Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną. Rozdział ten obejmuje nowy lub rozszerzony materiał na temat Internetu i wewnętrznych sieci informatycznych w przedsiębiorstwach.

Oprócz tych zmian i uzupełnień dokonano też starannego przeglądu wszystkich przykładów w tekście, z których większość zaktualizowano lub zastąpiono nowymi.

Układ książki

Podstawowe tematy

W niniejszym wydaniu *Podstaw zarządzania organizacjami* wybija się na czoło kilka kluczowych tematów. Jednym z nich jest globalny charakter zarządzania. Uwypuklono go za pomocą przykładów i analiz sytuacji rozsianych po całej książce. Innym aktualnym tematem jest jakość. Chociaż samą jakość i związany z nią materiał przedstawiono szczegółowo w rozdziale 21, kwestie jakości pojawiają się również w omówieniach kilku powiązanych z nią tematów w różnych miejscach książki. Kolejny temat to odpowiednio wyważone proporcje między teorią i praktyką. Menedżerowie muszą mieć rzetelne podstawy dla swoich decyzji, jednak teorie tworzące te podstawy muszą być osadzone w rzeczywistości. W całej książce wyjaśniam teoretyczne ramy, w jakich działają menedżerowie, uzupełniając je ilustracjami i przykładami, ukazującymi, jak i kiedy teorie te sprawdzają się lub nie. Czwartym tematem jest to, że zarządzanie jest działalnością uniwersalną, nie ograniczającą się bynajmniej do dużych przedsiębiorstw. Podaję przykłady i omawiam zarządzanie zarówno w małych, jak i w wielkich przedsiębiorstwach, a także w organizacjach nie nastawionych na przynoszenie zysku.

Skuteczny system dydaktyczny

Również szóste wydanie niniejszego podręcznika jest – z powodu zawartych w nim elementów dydaktycznych – skuteczną pomocą w nauce i w nauczaniu, zarówno dla studentów, jak i dla wykładowców.

- Wymienione na początku każdego rozdziału zadania (cele) dydaktyczne i zwięzła charakterystyka jego zawartości służą przeglądowi podstawowych tematów. Podstawowe terminy i pojęcia podajemy w ramkach, a definicje wyróżniamy dużą kropką. Materiał ożywiają rysunki i tablice.
- Nowym rozwiązaniem w niniejszym wydaniu jest wyodrębnienie czegoś, co nazywam „Konsekwencjami dla zarządzania". Każdy podrozdział kończy się tak zatytułowanym akapitem, w którym przejrzyście i zwięźle przypomina się czytelnikowi o szczególnych zastosowaniach tego, co poprzednio omówiono.
- Każdy rozdział zamykają trzy rodzaje pytań, sprawdzających stopień zrozumienia przez studenta treści rozdziału. Pytania przeglądowe wymagają od studenta przypomnienia sobie konkretnej informacji; pytania analityczne wymagają integracji i syntezy materiału; wreszcie ćwiczenia wymagają od studentów zastosowania poznanego materiału w ich własnym doświadczeniu.
- Każdy rozdział kończy się również trzema użytecznymi ćwiczeniami rozwijającymi umiejętności, opartymi na schemacie analizy umiejętności kierowniczych przedstawianych w rozdziale 1. Studenci mogą oceniać poziom swoich umiejętności technicznych, interpersonalnych, koncepcyjnych czy diagnostycznych w różnych sytuacjach związanych z zarządzaniem i uczyć się, jak powinni pracować, aby w przyszłości umiejętności te doskonalić.

Zastosowania podtrzymujące zainteresowanie studentów.

Aby w pełni docenić rolę i zasięg zarządzania we współczesnym społeczeństwie, trzeba zobaczyć na konkretnych przykładach, w jaki sposób omawiane koncepcje mogą być stosowane w rzeczywistości. Do zilustrowania zastosowań praktycznych posłużyłem się przykładami w pełni udokumentowanymi w trakcie badań. Są wśród nich i krótsze i dłuższe, a wszystkie zostały starannie sprawdzone z punktu widzenia aktualności. Aby zaprezentować możliwie szeroki pogląd, podaję np. obok przykładów tradycyjnych ról menedżerskich przykłady ról nietradycyjnych; pokazuję działalność nastawioną na zysk i taką, która takiego celu sobie nie stawia; zestawiam duże korporacje z małymi firmami; zamieszczam przykłady międzynarodowe obok amerykańskich. Poniżej wymieniam jeszcze inne zastosowania.

- *Przykłady wprowadzające* na początku każdego rozdziału. Pod tym nagłówkiem zamieszczono zaczerpnięte z życia, zwięzłe opisy konkretnego tematu z zarządzania, wprowadzające studenta w problematykę rozdziału. Większość przykładów wprowadzających została zmieniona na potrzeby tego wydania.
- W każdym rozdziale znajdują się dwie lub trzy *wstawki* oddzielone pogrubionymi liniami. Ich celem jest odejście na krótko od głównego nurtu rozdziału i rozwinięcie któregoś z punktów poruszanych w tekście. W sumie pojawia się pięć typów tych wstawek pod wymienionymi niżej nagłówkami.

Technika informacyjna zarządzania (nowa technika i jej rola w zarządzaniu).

Praca w warunkach z różnorodności (rola różnorodności w organizacjach).

Współczesne problemy zarządzania (aktualne spory, wyzwania i dylematy, przed jakimi stają menedżerowie).

Świat zarządzania (problemy globalne w zarządzaniu).

Jakość jako wyzwanie (rosnące znaczenie jakości).

- *Przykłady końcowe* (zamykające rozdział). Każdy rozdział zamyka szczegółowa analiza przypadku. Dosłownie wszystkie przykłady w szóstym wydaniu są nowe i zostały napisane specjalnie dla tej książki.

Na koniec pragnę zachęcić czytelników do nadsyłania opinii na temat niniejszego wydania podręcznika. Mile widziane będą wszelkie pytania, sugestie lub problemy do dyskusji. Najłatwiej dotrzeć do mnie przez pocztę elektroniczną. Oto adres: rgriffin@tamu.edu.

R. W. G.

Podziękowania

Moi koledzy często pytają, dlaczego piszę podręczniki, a ja zawsze odpowiadam: „bo mi to sprawia przyjemność". Ale nigdy nie pisałem książki z taką przyjemnością jak tę. Pisanie podręcznika jest dla mnie zadaniem ważnym i pobudzającym, które obiecuje rozmaite nagrody. Największą zaś nagrodą są dla mnie reakcje i oceny studentów i prowadzących zajęcia.

Mam wielki dług wdzięczności wobec wielu ludzi, którzy przyczynili sie do powstania tego podręcznika. Moi koledzy w Texas A&M pomogli stworzyć cudowną atmosferę akademicką. Bogata i różnorodna kultura w Texas A&M sprawia, że codzienne przychodzenie do pracy jest prawdziwą przyjemnością. Szczególne uznanie należy się mojej sekretarce, Phyllis Washburn, która znosiła mnie bez słowa sprzeciwu i dbała o to, abym się dobrze prezentował.

Do sukcesu tej książki przyczynił się również znakomity, profesjonalny zespół wydawnictwa Houghton Mifflin. Ważną rolę w opracowaniu i przygotowaniu tego wydania książki odegrały: Kathy Hunter, Susan Kahn, Joanne Dauksewicz i Liz Napolitani. Jennifer Speer, moja dawna redaktorka, odegrała dużą rolę również w planowaniu niniejszego wydania, a Marcy Kagan i June Waldman w jego przygotowaniu do druku.

W stopniowym doskonaleniu niniejszego wydania duży udział ma wielu recenzentów, którzy krytycznie i szczegółowo oceniali moją pracę. A oto ci, którym należą się moje szczególne podziękowania, ponieważ ślady ich pomocnej ingerencji można dostrzec w całym tekście: Ramon J. Aldag (University of Wisconsin); dr Raymond E. Alie (Western Michigan University); William P. Anthony (Florida State University); Jeanne Aurelio (Stonehill College); Jay B. Barney (Ohio State University); Richard Bartlett (Muskigum Area Technical College); John D. Bigelow (Boise State University); Allen Bluedorn (University of Missouri); Marv Borglett (University of Maryland); Gunther S. Boroschek (University of Massachusetts – Harbor Campus); Joseph Cantrell (DeAnza College); Georg R. Carnahan (Northern Michigan University); Ron Cheek (University of New Orleans); Thomas G. Christoph (Clemson University); Charles W. Cole (University of Oregon); Elizabeth Cooper (University of Rhode Island); Carol Cumber (South Dakota State University); Joan Dahl (California State University, Northbridge); Carol Danehower (University of Memphis); Satish Deshpande (Western Michigan University); Gregory G. Dess (University of Kentucky); Gary N. Dicer (University of Tennessee); Nicholas Dietz (State University of New York – Farmingdale); Thomas J. Dougherty (University of Missouri); Shad Dowlatshahi (University of Wisconsin – Platteville); John Drexler, Jr. (Oregon State University); Stan Elsea (Kansas State University); Douglas A. Elvers (University of South Carolina); Dan Farrell (Western Michigan University); Charles Flaherty (University of Minnesota); Ari Ginsberg (New York University, Graduate School of Business); Norma N. Givens (Fort Valley State University); Carl Gooding (Georgia Southern College); George J. Gore (University of Cincinnati); Stanley D. Guzell, Jr. (Youngstown State University); John Hall (University of Florida); Mark A. Hammer (Washington State University); Barry Hand (Indiana State University); Paul Harmon (University of Utah); John Hughes (Texas Tech University), J. G. Hunt (Texas Tech University); John H. Jackson (University of Wyoming);

Neil W. Jackson (University of Denver); Artur G. Jago (University of Missouri); Madge Jenkins (Lima Technical College); Gopol Joshi (Central Missouri State University); Norman F. Kallaus (University of Iowa); Ben L. Kedia (University of Memphis); Thomas L. Keon (University of Central Florida); Charles C. Kitzmiller (Indian River Community College); William R. LaFollete (Ball State University); Kenneth Lawrence (New Jersey Institute of Technology); Clayton G. Lifto (Kirkwood Community College); John E. Mack (Salem State University); Myrna P. Mandell, PH. D. (California State University, Northbridge); Patricia M. Manninen (North Shore Community College); Thomas Martin (University of Nebraska – Omaha); Barbara J. Marting (University of Southern Indiana); Wayne A. Meinhart (Oklahoma State University); Melvin McKnight (Northern Arizona University); Aratchige Molligoda (Drexel University); Linda L. Neider (University of Miami); Mary Lippitt Nichols (University of Minnesota); Winston Oberg (Michigan State University); Michael Olivette (Syracuse University); Eugene Owens (Western Washington University); Sheila Pechinski (University of Maine); Monique Pelletier (San Francisco State University); E. Leroy Plumlee (Western Washington University); Ray Polchow (Muskigum Area Technical College); Paul Preston (University of Texas – San Antonio); John M. Purcell (State University of New York – Farmingdale); James C. Quick (University of Texas – Arlington); Ralph Roberts (University of West Florida); Nick Sarantakas (Austin Community College); Gene Schneider (Austin Community College); H. Schollhammer (University of California – Los Angeles); Harvey Shore (University of Connecticut); Marc Siegall (California State University); Nicolas Siropolis (Cuyahoga Community College); Michael J. Stahl (University of Tennessee); Charlotte D. Sutton (Auburn University); Robert L. Taylor (University of Louisville); Marty Thibodeaux (University of North Texas); Joe Thomas (Middle Tennessee State University); Robert D. Van Auken (University of Oklahoma); Fred Williams (University of North Texas); James Wilson (University of Texsas – Pan American); Carl P. Zeithaml (University of Virginia).

Chciałbym także złożyć kilka bardzo osobistych podziękowań. Wspaniała muzyka Andrew Lloyda Webbera, Eltona Johna, Phila Collinsa, Erica Claptona, Johny Riversa i The Nylons pomogła mi przetrwać wiele późnych wieczorów i bladych poranków przy pracy nad rękopisem, aż w końcu stał się książką, którą czytelnicy mają teraz przed sobą. Przy lekturze książek Stephana Kinga, Toma Clancy, Jamesa Lee Burke, Petera Strauba i Carla Barksa mogłem od czasu do czasu oderwać się od własnego pisarskiego trudu.

I wreszcie podziękowania najważniejsze – moje uczucia i wdzięczność należą się rodzinie. Moja żona, Glenda, i nasze dzieci, Dustin i Ashley, są fundamentem całego mojego życia zawodowego i osobistego. Pomagają mi zachować odpowiedni dystans i do pracy, i do zabawy i nadają znaczenie wszystkiemu, co robię. Z całą miłością im właśnie tę książkę poświęcam.

R. W. G.

Część I

Wprowadzenie do zarządzania

Rozdział 1

Zarządzanie i praca menedżera

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu rozdziału powinniście być w stanie:

- *Opisać istotę zarządzania, zdefiniować pojęcie zarządzania i menedżera, a także scharakteryzować ich znaczenie dla organizacji.*
- *Określić i krótko wyjaśnić cztery podstawowe funkcje zarządzania w organizacjach.*
- *Opisać różne rodzaje menedżerów z punktu widzenia szczebla i dziedziny organizacji.*
- *Zidentyfikować podstawowe role kierownicze, jakie mogą odgrywać menedżerowie, i umiejętności będące warunkiem ich powodzenia.*
- *Omówić naukę i sztukę zarządzania oraz opisać, w jaki sposób ktoś staje się menedżerem.*
- *W podsumowaniu określić zakres zarządzania w organizacjach.*

Przykład wprowadzający

Kiedyś wydawało się, że pewnego dnia na każdym rogu ulicy będzie restauracja McDonald's. Chociaż jednak na pewno jest dziś mnóstwo tych szacownych restauracji z hamburgerami, miejsce McDonald's na liście najbardziej znanych i najszybciej rozwijających się amerykańskich firm sprzedających posiłki i napoje zajęła, przynajmniej na razie, Starbucks Corporation. Firmę tę założyli w Seattle w 1971 r. trzej fanatyczni miłośnicy kawy. Ich działalność polegała wówczas na kupowaniu ziarna kawowego najwyższej jakości, paleniu go i sprzedawaniu kawy na wagę. Przedsiębiorstwo rozwijało się z umiarkowanym powodzeniem i wkrótce rozrosło się do skali dziewięciu sklepów, wszystkich w rejonie Seattle. W 1987 r. trzej wspólnicy sprzedali Starbucks dawnemu pracownikowi, Howardowi Schultzowi. Ten szybko zmienił główny kierunek działalności firmy z wysyłkowej sprzedaży kawy na wagę na sprzedaż detaliczną w firmowych barach kawowych. Dzisiaj Starbucks jest nie tylko największym importerem i największą palarnią specjalistycznych gatunków kawy, lecz również największym sprzedawcą detalicznym specjalnych gatunków ziarna kawowego w Stanach Zjednoczonych.

Co jest przyczyną tego fenomenalnego wzrostu i powodzenia sieci Starbucks? Ważną składową jest dobrze pomyślana i sprawnie realizowana strategia. Starbucks wykazuje zadziwiające tempo wzrostu, pra-

„Jedną z przyczyn, dla których wielu młodych nie uważa amerykańskiego przedsiębiorstwa za atrakcyjne, jest wizerunek IBM: stajesz się po prostu niebieskim ubraniem. Za to Starbucks sprawia, że czujesz się partnerem"

Karen Hunsaker, pracownica Starbucks, cytowane w „Fortune" z 9 grudnia 1996, s. 196.

wie codziennie otwierając gdzieś nowy sklep. Wzrost ten jest jednak zaplanowany i koordynowany na każdym etapie przez staranny dobór lokalizacji. Dzięki pomysłowym kampaniom reklamowym i zaangażowaniu na rzecz jakości firma przyczyniła się do wyrobienia u milionów Amerykanów nawyku picia kawy i do poważnego wzrostu popytu.

Firma Starbucks stworzyła również strukturę organizacyjną sprzyjającą wzrostowi i osiąganiu sukcesów. Kierownicy poszczególnych sklepów mają znaczną autonomię w ich prowadzeniu, jeżeli tylko przestrzegają podstawowych zasad firmy. Starbucks wykorzystuje również najnowocześniejszą sieć łączności do utrzymywania kontaktu z pracownikami.

Innym czynnikiem sprawczym sukcesu Starbucks są jej stosunki z pracownikami. Firma zatrudnia młodych ludzi i na początek oferuje im płacę godzinową nieco wyższą niż w przypadku większości stanowisk w usługach żywnościowych na początkowym poziomie. Oferuje również ubezpieczenie zdrowotne wszystkim swoim pracownikom, łącznie z zatrudnionymi w niepełnym wymiarze godzin, a także lukratywny plan zakupu akcji dla wszystkich pracowników.

Kolejnym kluczowym czynnikiem powodzenia firmy Starbucks jest nacisk na kontrolę jakości. Na przykład mleko musi być podgrzane do temperatury nie niższej niż 150 i nie wyższej niż 170 stopni, porcję kawy można parzyć w ekspresie najwyżej 23 sekundy, a parzoną dłużej trzeba wylać. Kawa nie może stać na gorącej płycie dłużej niż 20 minut. Schultz odmawia również udzielania koncesji, obawiając się utraty kontroli i ewentualnego pogorszenia jakości.

Starbucks bardzo uważnie śledzi nowe możliwości rozszerzenia działalności. Na przykład w 1996 r. firma otworzyła dwa pierwsze sklepy z kawą w Japonii i jeden w Singapurze, a większość obserwatorów jest zdania, że na rynkach zagranicznych czeka na Starbucks mnóstwo możliwości. Inną metodą przyspieszania wzrostu firmy jest rozszerzanie zasięgu marki we współpracy z innymi firmami. Na przykład firma współpracuje z Dreyer's w dystrybucji swoich lodów kawowych w sklepach spożywczych w całym kraju. Starbucks współpracowała również z Capital Records w nagraniu dwóch jazzowych płyt kompaktowych. Firma Redhook Brewery wykorzystuje wyciąg z kawy Starbucks w produkcji podwójnego ciemnego piwa typu stout. Biorąc to wszystko pod uwagę, można więc oczekiwać, że przyszłość Starbucks maluje się w nadzwyczaj jasnych barwach, tak że być może pracownikom przydadzą się nawet daszki osłaniające oczy przed blaskiem, które firma wkrótce może zacząć sprzedawać[1].

Howard Schultz jest oczywiście menedżerem. Są nimi również Philip Knight (dyrektor naczelny Nike), Jill Barad (dyrektor naczelny Mattel), Shinroku Morohashi (prezes Mitsubishi Corp.), Sir David Wilson (dyrektor British Museum), Debbie Fields (prezes sieci ciastkarni Mrs. Fields Inc.), Rick Pitino (prezes Boston Celtics), George Bush (prezydent USA), Jan Paweł II (papież) oraz Mark Ferguson (właściciel Contemporary Landscape w Bryan w Teksasie). Przy wszelkich dzielących ich różnicach i całym zróżnicowaniu kierowanych przez nich organizacji wszyscy oni stają przed wieloma takimi samymi wyzwaniami, dążą do osiągania wielu podobnych celów, a w swojej pracy stosują wiele podobnych koncepcji skutecznego zarządzania.

Na dobre i na złe, menedżerowie ze swoimi organizacjami wywarli silny wpływ na nasze społeczeństwo. Większość Amerykanów urodziła się w szpitalach (organizacjach), kształciła się w szkołach publicznych lub prywatnych (które też są organizacjami), a prawie wszystkie wyroby i usługi będące przedmiotem konsumpcji kupuje od przedsiębiorstw (organizacji). Na znaczną część naszych zachowań wpływają różne agendy rządowe (również organizacje). *Organizację* definiujemy jako grupę ludzi współpracujących w sposób uporządkowany i skoordynowany dla osiągnięcia pewnego zestawu celów.

Do celów tych mogą należeć: zysk (Starbucks Corporation), odkrycia naukowe (uniwersytet), obrona narodowa (armia), koordynacja rozmaitych lokalnych akcji charytatywnych (United Way of America) albo społeczne zadowolenie (klub kobiecy). Ze względu na ważną rolę organizacji w naszym życiu zrozumienie sposobu ich funkcjonowania i zarządzania nimi ma ogromne znaczenie.

Książka ta traktuje o menedżerach i ich pracy. W rozdziale 1 badamy ogólną istotę zarządzania, jego wymiary i wyzwania. Wyjaśniamy pojęcia: zarządzanie i menedżerowie, omawiamy proces zarządzania i przedstawiamy ogólny przegląd całej książki, wyróżniamy wreszcie różne typy menedżerów. Opisujemy różne role i umiejętności menedżerów, omawiamy charakter pracy kierowniczej, badamy zakres zarządzania we współczesnych organizacjach. W rozdziale 2 opisujemy ewolucję praktyki i teorii zarządzania. W sumie więc oba pierwsze rozdziały wprowadzają w problematykę całej książki, przedstawiając zarządzanie zarówno ze współczesnego, jak i z historycznego punktu widzenia.

- **Organizacja**
  Grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.

Wprowadzenie do zarządzania

Podczas gdy zdefiniowanie „organizacji" jest stosunkowo proste, zdefiniowanie pojęcia „zarządzania" jest nieco trudniejsze. Być może najlepiej można je zrozumieć z punktu widzenia zasobów. Jak to omówimy bardziej szczegółowo w rozdziale 2, wszelkie organizacje wykorzystują cztery podstawowe rodzaje zasobów ze swojego otoczenia: zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne. Zasoby ludzkie to uzdolnienia zarządcze i siła robocza. Zasoby pieniężne to kapitał finansowy wykorzystywany przez organizację do finansowania działań zarówno bieżących, jak i długookresowych. Do zasobów rzeczowych należą surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt. Zasoby informacyjne wreszcie to wszelkiego typu użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji. Przykłady zasobów używanych w czterech bardzo różnych rodzajach organizacji podano w tablicy 1.1.

Menedżerowie odpowiadają za powiązanie i koordynację tych różnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji. Na przykład w Royal Dutch/Shell Grup menedżer wykorzystuje do podejmowania decyzji dotyczących ilości ropy przeznaczonej do przeróbki i dystrybucji w najbliższym kwartale zdolności kierowników i umiejętności robotników platform wiertniczych, zyski przeznaczone na reinwestycje, rafinerie i pomieszczenia biurowe, a także prognozy sprzedaży. Podobnie burmistrz (menedżer) Nowego Jorku może wykorzystywać policjantów, dotacje rządowe (być może uzupełnione nadwyżką wpływów podatkowych), komisariaty policji, a także szczegółowe statystyki przestępczości do zainicjowania szeroko zakrojonego programu zapobiegania przestępczości w mieście.

W jaki sposób ci i inni menedżerowie łączą i koordynują różne rodzaje zasobów? Otóż dokonują oni tego, spełniając cztery podstawowe funkcje (lub działania) kierownicze: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kie-

Tablica 1.1. Przykłady zasobów wykorzystywanych przez organizacje

Organizacja	Zasoby ludzkie	Zasoby finansowe	Zasoby rzeczowe	Zasoby informacyjne
Shel Oil	robotnicy na platformach wiertniczych, dyrektorzy spółki	zyski, inwestycje akcjonariuszy	rafinerie, budynki biurowe	prognozy sprzedaży, komunikaty OPEC
Uniwersytet stanu Iowa	kadra akademicka, personel pomocniczy	wpłaty studiujących, dotacje rządowe	komputery, budynki akademickie	sprawozdania z badań, publikacje rządowe
Miasto Nowy Jork	policjanci, pracownicy komunalni	dochody z podatków, dotacje rządowe	sprzęt do oczyszczania miasta, budynki komunalne	prognozy gospodarcze, statystyki przestępczości
Sklep spożywczy Susan's Corner	sprzedawcy, księgowy	zyski, inwestycje właściciela	budynek, regały sklepowe	listy cen od dostawców, ogłoszenia prasowe konkurentów

Wszelkie organizacje – duże czy małe, nastawione na przynoszenie zysku bądź nie stawiające sobie takiego celu, krajowe lub wielonarodowe – wykorzystują do osiągnięcia swoich celów pewną kombinację zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych. Zasoby te, albo nakłady, są na ogół uzyskiwane z otoczenia organizacji.

• **Zarządzanie**
Zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie 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.

rowanie ludźmi i motywowanie ich, oraz kontrolowanie. Tak więc zarządzanie można zdefiniować tak jak na rys. 1.1.

Ostatnia część naszej definicji zarządzania ma szczególnie ważne znaczenie, akcentuje ona bowiem podstawowy cel zarządzania – zapewnienie sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji. Przez działania *sprawne* rozumiemy wykorzystywanie zasobów w sposób mądry i bez zbędnego marnotrawstwa. Na przykład spraw-

• **Sprawny**
Wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa.

• **Skuteczny**
Podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie.

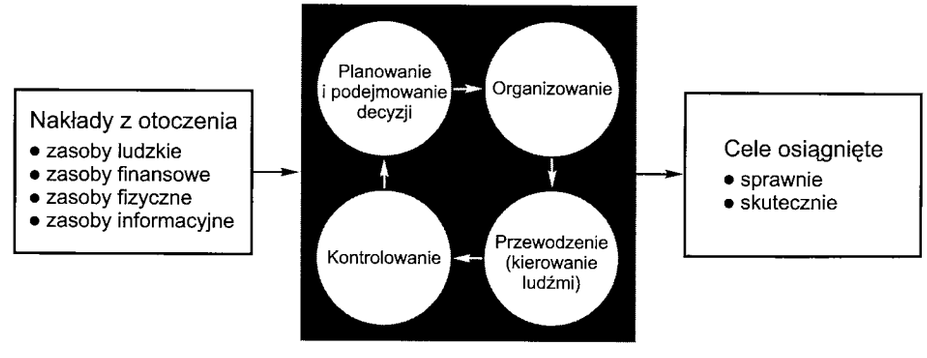
na jest firma Toyota Motor Corp. wytwarzająca wysokiej jakości produkty przy stosunkowo niskich kosztach. Przez *skuteczność* rozumiemy podejmowanie właściwych decyzji i uzyskiwanie powodzenia w ich wprowadzaniu w życie. Toyota produkuje samochody, których wystrój i solidność wykonania wzbudzają zaufanie konsumenta. Jakaś firma może bardzo sprawnie wytwarzać czarno-białe telewizory, lecz mimo to nie osiągać powodzenia, gdyż tego typu telewizory przestały być popularne. Ogólnie biorąc, organizacje odnoszące sukcesy są zarówno sprawne, jak i skuteczne[2].

Jeżeli w ten sposób rozumiemy zarządzanie, to zdefiniowanie terminu *menedżer* staje się względnie proste.

• **Menedżer**
Jest to ktoś, kto odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania, a zwłaszcza ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne.

Współcześni menedżerowie mają przed sobą najróżniejsze, ciekawe i wymagające sytuacje. Przeciętny kierownik pracuje 60 godzin tygodniowo, jest w tym czasie niezmiernie obciążony, prócz tego ma do czynienia z rosnącą złożonością stworzoną przez globalizację, z konkurencją zewnętrzną, z regulacjami rządowymi oraz z presją akcjonariuszy. Jego zadania dodatkowo komplikują gwałtowne zmiany, nieoczekiwane zakłócenia, a także różnego rodzaju sytuacje kryzysowe. Praca menedżera jest nieprzewidywalna i przynosi rozliczne wyzwania, ale jednocześnie stwarza wielkie możliwości i szanse wyróżnienia się[3].

Wiele cech przyczyniających się do złożoności i niepewności zarządzania wynika z otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. Jak pokazano na rys. 1.1, wszystkie zasoby wykorzystywane przez organizacje do wytwarzania produktów i usług pochodzą z otoczenia. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby menedżerowie rozumieli to



Rysunek 1.1. Zarządzanie w organizacjach
Podstawowe działania kierownicze obejmują planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ludziom i kontrolowanie. Menedżerowie wykonują te działania z zamiarem sprawnego i skutecznego powiązania zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych i pracują nad osiągnięciem celów organizacji.

otoczenie. W części II zajmiemy się szczegółowo środowiskowym kontekstem zarządzania. W rozdziale 3 ogólnie omawia się otoczenie organizacji. Rozdziały 4 i 5 traktują szerzej o dwóch specyficznych aspektach otoczenia: rozdział 4 dotyczy etycznego i społecznego kontekstu zarządzania, w rozdziale 5 zaś badamy globalny kontekst zarządzania. Rozdział 6 opisuje kulturowe i wielokulturowe otoczenie zarządzania. Po przestudiowaniu obu tych rozdziałów będziecie lepiej przygotowani do analizy podstawowych typów działań składających się na proces zarządzania.

Proces zarządzania

Zauważyliśmy już, że zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia (motywowania) oraz kontrolowania. Funkcje te są osią konstrukcji książki, toteż w tym miejscu dokonamy ich ogólnej prezentacji, zaznaczając, gdzie są omawiane pełniej. Podstawowe definicje tych funkcji oraz ich wzajemne powiązania pokazano na rys. 1.2 (zauważmy, że rysunek ten jest rozszerzoną wersją środkowej części rys. 1.1, wzbogaconą o dodatkowe szczegóły).



Rysunek 1.2. Proces zarządzania
Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe typy działań: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (motywowanie) i kontrolowanie. Chociaż opis tych czynności jako odrębnych i następujących po sobie kolejno (zgodnie z ciągłymi strzałkami) jest zasadniczo logiczny, większość menedżerów uczestniczy jednocześnie w więcej niż jednym typie działalności i często w sposób nieprzewidywalny przechodzi od jednego do drugiego (co pokazują linie przerywane).

Wróćmy do naszego przykładu firmy Starbucks. Howard Schultz sformułował jasny zestaw celów, będący odzwierciedleniem jego wyobrażenia o tym, jaka ma być firma. Stworzył sprawną organizację, która ma pomóc wcielić tę wizję w życie. Poza tym Schultz zwraca baczną uwagę na ludzi pracujących dla Starbucks. Uważnie obserwuje również bieżące wyniki swojego przedsiębiorstwa. Każdy z tych typów działań można zaliczyć do jednej z czterech podstawowych funkcji kierowniczych przedstawionych na rys. 1.2. Ustalanie celów jest częścią planowania, budowanie struktury organizacyjnej jest częścią organizowania, zarządzanie ludźmi jest częścią przewodzenia (motywowania), obserwacja wyników należy do funkcji kontrolnej.

Trzeba jednak koniecznie zauważyć, że funkcje kierownicze nie zawsze pojawiają się w tak uporządkowanym szyku. Nie jest tak, że menedżerowie planują w poniedziałek, podejmują decyzję we wtorek, organizują w środę, motywują ludzi w czwartek, a kontrolują w piątek. Jest wielce prawdopodobne, że w dowolnym momencie menedżer będzie wykonywał jednocześnie kilka różnych typów działań. Na dobrą sprawę w konkretnych sytuacjach pracę kierowniczą dzieli tyleż różnic, ile łączy podobieństw. Podobieństwa przeważające w większości sytuacji to fazy procesu zarządzania. Natomiast zasadnicze różnice obejmują rozłożenie akcentów, kolejność i konsekwencje poszczególnych faz[4]. Tak więc linie ciągłe na rys. 1.2 oznaczają, jak w teorii wykonywane są funkcje kierownicze. Natomiast linie przerywane ukazują prawdziwe realia zarządzania. W następnych fragmentach rozdziału zbadamy po kolei te formy działalności.

Planowanie i podejmowanie decyzji: określanie trybu działania

W najprostszej formie *planowanie* oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. *Podejmowanie decyzji*, będące częścią procesu planowania, obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Planowanie i podejmowanie decyzji pomagają utrzymać sprawność zarządzania, dostarczając wskazówek do przyszłych działań.

- **Planowanie**
  Wytyczanie celów organizacji i określanie, jak można najlepiej je osiągnąć.

- **Podejmowanie decyzji**
  Część procesu planowania obejmująca wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości.

Na przykład menedżerowie w firmie Coca-Cola w pewnym okresie agresywnie dążyli do osiągnięcia celu wytyczonego przez dyrektora naczelnego firmy, postulującego zdobycie 50% udziału w amerykańskim rynku gazowanych napojów orzeźwiających do roku 2001[5]. Cel ten pomagał wszystkim członkom organizacji w skoncentrowaniu się na potrzebie ciągłego poszukiwania nowych szans rynkowych i każdej możliwej drogi prowadzącej do wzrostu. Tak więc cele i plany organizacji w sposób oczywisty pomagają menedżerom w odpowiednim rozdzieleniu czasu i zasobów, jakimi dysponują.

Cztery rozdziały składające się na część III książki zostały poświęcone planowaniu i podejmowaniu decyzji. W rozdziale 7 przedstawiono podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji, w tym rolę i znaczenie celów organizacji. Rozdział 8 koncentruje się na strategii i planowaniu strategicznym, które zapewnia ogólne ukierunkowanie i koncentrację działań organizacji. W rozdziale 9 zawarto szczegółową analizę decyzji kierowniczych i rozwiązywania konkretnych problemów. Rozdział 10 wreszcie jest poświęcony planowaniu i podejmowaniu decyzji w powiązaniu z zarządzaniem przedsiębiorczością i tworzeniem nowych przedsięwzięć, a więc tym, co jest coraz ważniejszą częścią pracy kierowniczej.

Organizowanie: koordynacja działań i zasobów

Kiedy menedżer już ustali zestaw celów i opracuje wykonalny plan, następną fazą zarządzania będzie zorganizowanie zasobów ludzkich i innych niezbędnych do zrealizowania tego planu. W szczególności *organizowanie* wymaga ustalenia sposobu grupowania działań i zasobów. Aby móc osiągnąć swój cel, czyli zwiększyć udział w rynku, Coca-Cola utworzyła kilka nowych grup organizacyjnych. Jedna z nich poszukuje nowych możliwości nawiązywania partnerskich stosunków z innymi przedsiębiorstwami w sprzedaży napojów orzeźwiających. Inna szuka możliwości zbytu w miasteczkach akademickich. Jeszcze inna koncentruje się na rozpoznawaniu nowych, sprawniejszych sieci dystrybucji dla produktów Coca-Coli.

- **Organizowanie**
  Logiczne grupowanie działań i zasobów.

Organizowanie jest przedmiotem części IV. W rozdziale 11 wprowadzamy elementy organizowania, takie jak projektowanie stanowisk pracy, podział na wydziały, stosunki władcze, zasięg kontroli, role liniowe i sztabowe. Rozdział 12 wyjaśnia, w jaki sposób menedżerowie łączą te elementy i pojęcia, tworząc z nich ogólny schemat organizacyjny. Przedmiotem rozdziału 13 są zmiany organizacyjne. W rozdziale 14 wreszcie opisano procesy związane z naborem pracowników i przypisywaniem im określonych ról w organizacji.

Przewodzenie: motywowanie ludzi i kierowanie nimi

Trzecią podstawową funkcją zarządzania jest przewodzenie. Niektórzy uważają, że jest to nie tylko najważniejszy, ale i najbardziej ambitny rodzaj działalności kierowniczej.

Przewodzenie, ściśle wiążące się z motywowaniem, jest zespołem procesów wykorzystywanych do skłonienia ludzi do współpracy na rzecz interesów organizacji. Na przykład dyrektor naczelny firmy Coca-Cola stale zachęca menedżerów do koncentrowania wysiłków na pobudzaniu wzrostu. Aby odpowiednio nagradzać menedżerów, którzy osiągają lub przekraczają wytyczone sobie cele w dziedzinie wzrostu, wprowadzono również odpowiedni motywacyjny system bodźców.

- **Przewodzenie**
  Zespół procesów wykorzystywanych po to, aby skłonić członków organizacji do wzajemnej współpracy w interesie organizacji.

Przewodzenie ludziom obejmuje szereg różnych procesów i czynności. Omówiono je w części V. Punktem wyjścia jest zrozumienie podstawowych procesów indywidualnych i interpersonalnych, na których koncentrujemy się w rozdziale 15. Rozdział 16 traktuje o motywowaniu pracowników, a rozdział 17 przedstawia samo przewodzenie działaniom ludzi i wysiłki kierowników mające na celu wywieranie wpływu na innych. Przedmiotem rozważań w rozdziale 18 jest zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się. Wreszcie rozdział 19 jest poświęcony zarządzaniu grupami roboczymi i zespołami, co jest kolejną ważną częścią przewodzenia.

Kontrolowanie: obserwowanie i ocena działań

Końcową fazą procesu zarządzania jest *kontrolowanie*, albo inaczej – obserwowanie postępów organizacji w osiąganiu celów. W miarę jak organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów, jej kierownictwo musi na bieżąco obserwować uzyskiwane postępy,

- **Kontrolowanie**
  Obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów.

aby zdobyć pewność, że uzyskiwane wyniki pozwolą dotrzeć do punktu docelowego w wyznaczonym czasie. Trafną analogią jest tu przykład wyprawy na Marsa. Trudno sobie wyobrazić, by NASA miała po prostu wystrzelić rakietę w kierunku planety i dopiero po czterech miesiącach sprawdzić, czy dotarła ona do celu. NASA niemal w trybie ciągłym obserwuje lot statku kosmicznego i wprowadza wszelkie niezbędne poprawki kursu, aby go utrzymać na zaplanowanej trajektorii. Kontrolowanie pozwala zapewnić sprawność niezbędną do skutecznego zarządzania. Kiedy w 1995 r. ustalony został cel Coca-Coli w zakresie wzrostu, udział firmy w rynku wynosił 42%, a do połowy 1997 r. zwiększyła go do 43 procent, co było wzrostem wyraźnym, ale nadal odległym od ostatecznego celu. Tak więc menedżerowie nasilali starania o uzyskanie większego udziału w rynku i pilnie obserwowali uzyskiwane postępy przewidziane wówczas do osiągnięcia w roku 2001.

Funkcję kontrolną badamy w części VI. W rozdziale 20 rozpatrujemy podstawowe elementy procesu kontroli, z uwzględnieniem rosnącego znaczenia kontroli strategicznej. Kompleksowemu zarządzaniu jakością, coraz ważniejszemu przedmiotowi troski wszelkich współczesnych organizacji, jest poświęcony rozdział 21, gdzie zajmujemy sie też zarządzaniem wydajnością i operacjami. Wreszcie rozdział 22 jest poświęcony zarządzaniu informacjami i techniką informacyjną, co jest kolejnym decydującym obszarem kontroli w organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni dokładnie zrozumieć wszystkie cztery podstawowe funkcje kierownicze składające się na ich pracę: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ludźmi (motywowanie) oraz kontrolowanie. Powinni sobie także zdawać sprawe z tego, że chociaż każda z tych funkcji jest ważna sama w sobie, to skuteczność menedżerów polega na umiejętnym wykonywaniu każdej z nich oraz na zdolności przechodzenia od jednej funkcji do drugiej wraz ze zmianą okoliczności; często też trzeba jednocześnie zajmować się wykonywaniem wielu funkcji i działań. Menedżerowie nie mogą sobie pozwalać na sprawne i chętne wykonywanie tylko niektórych z tych funkcji, ponieważ wszystkie one są ważne.

Typy menedżerów

Powyżej w tym rozdziale wskazaliśmy, że menedżerami mogą być ludzie z najrozmaitszych organizacji. Oczywiście jest wiele typów menedżerów. Jak widać z podanych przykładów, jednym z kryteriów ich różnicowania może być np. sama różnorodność organizacji. Podział może jednak przebiegać również wewnątrz organizacji. Rysunek 1.3 pokazuje sposób wyróżnienia różnych typów menedżerów w danej organizacji przy użyciu kryterium szczebla i dziedziny działania.

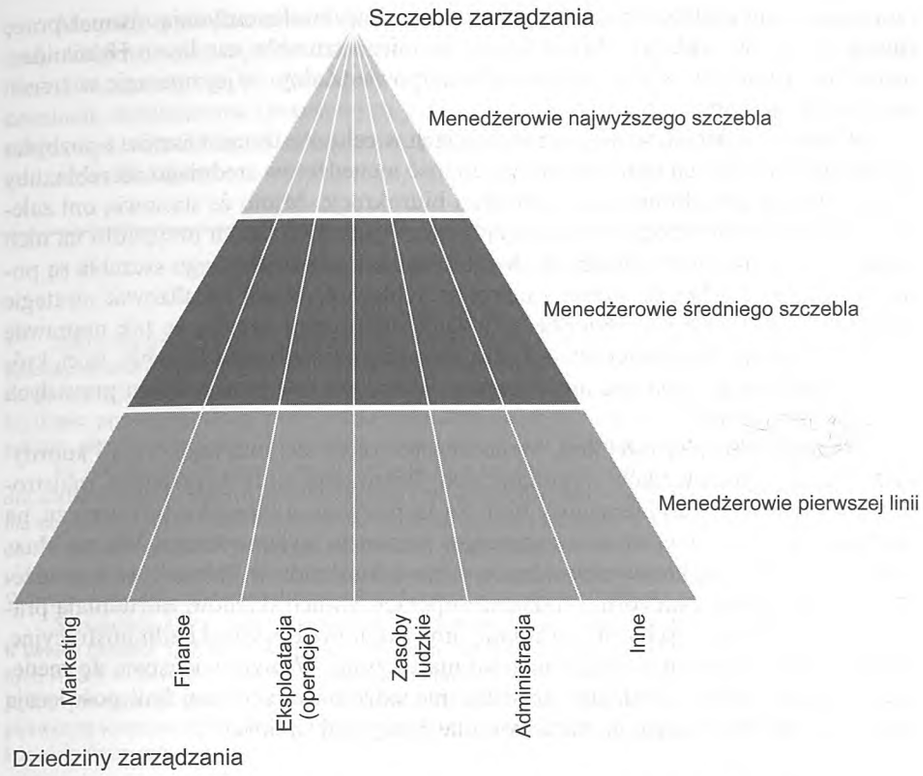
Zarządzanie na różnych szczeblach organizacji

Menedżerów możemy podzielić według tego, na jakim szczeblu organizacji pracują. Mimo że dla wielkich organizacji typowe jest zarządzanie wieloszczeblowe, w najbardziej rozpowszechnionym ujęciu wyróżnia się trzy podstawowe szczeble: najwyższy, średni oraz szczebel menedżerów pierwszej linii.

- **Szczeble zarządzania**
  Menedżerów można podzielić na trzy kategorie w zależności od szczebla organizacji: najwyższego, średniego lub pierwszej linii.

Menedżerowie najwyższego szczebla. Są oni stosunkowo niewielką grupą kadry kierowniczej kontrolującej organizację. Używają tytułów: prezesa, wiceprezesa i dyrektora naczelnego. Jak opisano to pełniej we wstawce „Praca w warunkach różnorodności", większość dzisiejszych menedżerów najwyższego szczebla to mężczyźni. Jednak w najbliższej przyszłości kadra wybitnych kobiet–dyrektorów jest gotowa wedrzeć się w najrozmaitszych firmach w szeregi menedżerów najwyższego szczebla. Menedżerowie ci wytyczają cele organizacji, jej ogólną strategię, a także politykę operacyjną. Reprezentują również oficjalnie organizację w kontaktach zewnętrznych, m.in. z urzędnikami państwowymi czy z dyrektorami innych organizacji.

Menedżerem najwyższego szczebla jest Howard Schultz ze Starbucks, podobnie jak Deidra Wager, pierwszy wiceprezes firmy ds. operacji w obrocie detalicznym.



Rysunek 1.3. Typy menedżerów według szczebla i rodzaju działania
Organizacje na ogół mają trzy szczeble zarządzania, reprezentowane przez menedżerów najwyższego szczebla, menedżerów średniego szczebla oraz menedżerów pierwszej linii. Niezależnie od szczebla, menedżerowie są również zwykle związani z określoną dziedziną działania, taką jak marketing, finanse, operacje, zasoby ludzkie, administracja.

Praca menedżerów najwyższego szczebla na ogół jest złożona i zróżnicowana. Podejmują oni decyzje dotyczące takich działań, jak zakup innych firm, inwestycje badawczo-rozwojowe, wchodzenie na określone rynki lub wycofywanie się z nich, a także budowa nowych zakładów i budynków biurowych. Często pracują dłużej niż szeregowi pracownicy i spędzają znaczną część czasu na spotkaniach i rozmowach telefonicznych[6]. W większości przypadków są również bardzo dobrze opłacani. Elita menedżerów najwyższego szczebla bardzo dużych firm niekiedy otrzymuje po kilka milionów dolarów rocznie w postaci gaży i akcji[7].

Menedżerowie średniego szczebla. W większości organizacji kierownictwo średniego szczebla jest najliczniejszą grupą menedżerów. Powszechnie występujące w tej grupie tytuły służbowe to kierownik zakładu, kierownik eksploatacji (operacji), szef wydziału. Menedżerowie średniego szczebla odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu i za nadzorowanie i koordynowanie działań menedżerów niższego szczebla[8]. Na przykład kierownicy zakładów zajmują się zarządzaniem zapasami, kontrolą jakości, awariami sprzętu

i mniejszej wagi problemami ze związkami zawodowymi. Koordynują również pracę służby dozoru w zakładzie. Menedżerem średniego szczebla jest Jason Hernandez, menedżer regionalny w firmie Starbucks, odpowiedzialny za jej operacje w trzech wschodnich stanach.

W ostatnich latach w wielu organizacjach w celu obniżenia kosztów i pozbycia się zbędnej biurokracji ograniczono liczebność menedżerów średniego szczebla, aby obniżyć koszty i wyeliminować nadmierną biurokrację. Mimo że stanowią oni zaledwie około 5% siły roboczej przeciętnej firmy, w ostatnich latach przypadło na nich około 17% łącznej liczby zwolnień[9]. Jednak menedżerowie średniego szczebla są potrzebni po to, aby łączyć wyższe i niższe szczeble organizacji i realizować strategie przygotowane na szczycie. Podczas gdy wiele organizacji uznało, że tak naprawdę mogą sobie poradzić z mniej liczną kadrą menedżerów średniego szczebla, to ci, którzy się ostali, odgrywają być może jeszcze ważniejszą rolę w określaniu przyszłych wyników organizacji[10].

Menedżerowie pierwszej linii. Menedżerowie pierwszej linii nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Przeważnie są to brygadziści, majstrowie, koordynatorzy lub kierownicy biur. Są to pierwsze stanowiska kierownicze, na które awansuje się pracowników z szeregów personelu wykonawczego. Wayne Maxwell i Jenny Wagner, kierownicy sklepów z kawą Starbucks w Teksasie, są menedżerami pierwszej linii. Nadzorują codzienne operacje swoich sklepów, zatrudniają pracowników wykonawczych oraz wykonują inne rutynowe obowiązki administracyjne, jakich wymaga od nich przedsiębiorstwo macierzyste. W przeciwieństwie do menedżerów najwyższego i średniego szczebla, menedżerowie pierwszej linii poświęcają większą część swego czasu na nadzorowanie pracy podwładnych[11].

Zarządzanie w różnych dziedzinach organizacji

Niezależnie od szczebla, na jakim są usytuowani, menedżerowie mogą pracować w różnych dziedzinach organizacji. W danej firmie dziedziny zarządzania mogą obejmować marketing, finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, administrację itd.

Menedżerowie ds. marketingu. Kierownicy marketingu pracują w dziedzinach związanych z funkcją marketingu – pozyskiwaniem konsumentów i klientów do nabywania produktów i usług organizacji (obojętne, czy będą to samochody Forda, tygodnik „Newsweek", doniesienia agencyjne Associated Press, przeloty samolotami Southwest Airlines czy wreszcie filiżanka kawy w Starbucks). Dziedzina ta obejmuje rozwój nowych wyrobów, promocję i dystrybucję. Biorąc pod uwagę ważną rolę marketingu w dosłownie każdej organizacji, trzeba stwierdzić, że dorobienie się dobrych menedżerów w tej dziedzinie może mieć decydujące znaczenie dla rozwoju firmy. Jill Barad, dyrektor naczelny firmy Mattel, rozpoczynała karierę właśnie jako menedżer marketingu.

- **Dziedziny (obszary) zarządzania**

Menedżerów (w zależności od dziedziny, w której pracują) można podzielić na menedżerów marketingu, finansów, eksploatacji (operacji), zasobów ludzkich oraz menedżerów administracyjnych.

Menedżerowie finansów. Zajmują się oni głównie zasobami finansowymi organizacji. Odpowiadają za takie działania, jak rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje. W niektórych typach działalności, np. w bankowości i ubezpieczeniach, menedżerów finansowych jest szczególnie dużo. Duane L. Burnham, dyrektor naczelny Abbott Laboratories, przez znaczną część pracy zawodowej był menedżerem finansów.

Praca w warunkach różnorodności

Jak rozbić szklany sufit?

Kadra kierownicza największych firm amerykańskich zawsze była zdominowana przez mężczyzn. Kobiety na stanowiskach dyrektorów najwyższego szczebla są zjawiskiem tak rzadkim, że ostatni awans Jill Barad na najwyższą pozycję w Mattel, który uczynił z niej pierwszą kobietę na takim stanowisku w dużej firmie, przyciągnął uwagę prasy całego kraju. Zjawisko to przez długi czas było nazywane szklanym sufitem, niewidzialną barierą, która najwidoczniej nie pozwala kobietom docierać na szczyt.

Są jednak wyraźne sygnały, że szklany sufit zaczyna pękać, przynajmniej w niektórych firmach. Kadra utalentowanych, wysoko kwalifikowanych i mających silną motywację kobiet gotowa jest do wspinania się jeszcze wyżej po drabinie hierarchii przedsiębiorstwa i na pewno w niedalekiej przyszłości dołączy do Jill Barad w gronie najwyższych przywódców przedsiębiorstw. Na przykład w firmie Pitney Bowers pięciu z jedenastu menedżerów najwyższego szczebla to kobiety. Motorola ma 38 kobiet–wiceprezesów. W firmie Avon 44% najwyższych stanowisk kierowniczych zajmują kobiety.

Szczególnie kilka kobiet–dyrektorów jest gotowych do podjęcia walki o najwyższe stanowisko w swoich firmach. Gail McGovern została ostatnio mianowana szefem oddziału produktów konsumpcyjnych AT&T o obrocie 26 mld dol., zajmując być może drugie co do znaczenia stanowisko w firmie. Lois Juliber prowadzi północnoamerykańskie i europejskie operacje Colgate-Palmolive. Irene Rosenfeld jest pierwszym wiceprezesem w Kraft Foods. Ellen Marram, zarządzająca wiceprezes w Seagram, kieruje działalnością firmy w branży napojów bezalkoholowych z obrotem 2 mld dol.

„Tłumy kobiet szykują sie do ataku". James E. Preston, dyrektor generalny Avon*.
„Postęp dokonuje się, ale jest on boleśnie powolny". Rene Redwood, urzędnik Departamentu Pracy USA i b. dyrektor Federalnej Komisji ds. „Szklanego sufitu"**.

Same w sobie liczby wciąż nie są oszałamiające: kobiety piastują zaledwie 10 % najwyższych stanowisk kierowniczych w pięciuset największych firmach w Stanach Zjednoczonych. Na średnim szczeblu zarządzania proporcje są już jednak bardziej wyrównane. W miarę jak światłe firmy nadal będą szukać najlepszych ludzi – nie mężczyzn, ale właśnie ludzi – do obsadzania na kluczowych stanowiskach przywódczych, coraz więcej kobiet z pewnością przebije się przez szklany sufit. Być może któregoś dnia pozostanie on tylko wyblakłym wspomnieniem.

Przypisy: *„Breaking Through"*, „Business Week", 17 lutego 1997, s. 64-70 (* cytat ze s. 64). *Watershed Generation of Women Executives Is Rising to the Top*, „Wall Street Journal", 10 lutego 1997, s. A1, A6 (** cytat ze s. A6);

Menedżerowie ds. eksploatacji (operacji). Zajmują się oni konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi organizacji oraz zarządzaniem tymi systemami. Typowy zakres ich obowiązków obejmuje kontrolę produkcji, kontrolę zapasów, kontrolę jakości, rozplanowanie zakładu, wybór miejsca produkcji. Jako menedżer eksploatacji rozpoczynał swoją karierę Gordon Bethune, dyrektor naczelny Continental Airlines.

Menedżerowie ds. zasobów ludzkich. Menedżerowie zasobów ludzkich są odpowiedzialni za zatrudnianie i doskonalenie pracowników. Na ogół zajmują się plano-

waniem zasobów ludzkich, rekrutacją i doborem pracowników, szkoleniem i doskonaleniem kadr, projektowaniem systemów wynagrodzeń i premii, formułowaniem systemów oceny wyników oraz zwalnianiem pracowników osiągających słabe wyniki i stwarzających problemy. W zarządzaniu zasobami ludzkimi pracował na początku swojej kariery Mike Bowlin z ARCO Chemical Company.

Menedżerowie administracyjni. Menedżerowie administracyjni, nazywani też menedżerami ogólnymi, nie są związani z jakąś określoną specjalnością kierowniczą. Być może najlepszym przykładem administracyjnego stanowiska kierowniczego jest funkcja administratora szpitala lub kliniki. Menedżerowie administracyjni (ogólni) są zazwyczaj wszechstronni, znają ogólne podstawy wszystkich funkcjonalnych dziedzin zarządzania, ale nie mają specjalistycznych kwalifikacji w żadnej konkretnej dziedzinie. Menedżerem administracyjnym był przez znaczną część swojej pracy zawodowej Donald Graham, dyrektor naczelny Washington Post Co.

Inne typy menedżerów. W wielu organizacjach istnieją wyspecjalizowane stanowiska kierownicze, nie dające się zakwalifikować do którejś z opisanych grup. W takich przedsiębiorstwach jak Philip Morris Companies Inc. i The Dow Chemical Co. menedżerowie do spraw *public relations* zajmują się stosunkami z opinią publiczną i środkami masowego przekazu, a ich zadaniem jest ochrona i poprawa publicznego wizerunku organizacji. Menedżerowie do spraw badań i rozwoju koordynują działania naukowców i inżynierów pracujących nad projektami badawczymi w takich organizacjach jak Monsanto Company, NASA i Merck & Co. Na przykład w The Prudential Insurance Co. of America wewnętrzni konsultanci służą specjalistycznym doradztwem menedżerom operacyjnym. W innych organizacjach, takich jak Eli Lilly czy Rockwell International Corp., wiele dziedzin międzynarodowego zarządzania koordynują wyspecjalizowani menedżerowie. Liczebność, charakter i znaczenie tych wyspecjalizowanych menedżerów są w poszczególnych organizacjach bardzo różne. Można jednak oczekiwać, że ich liczba i znaczenie będą się zwiększać wraz ze wzrostem rozmiarów i złożoności współczesnych organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerów można napotkać na wszystkich szczeblach i we wszystkich dziedzinach organizacji. Ścieżka kariery po drabinie organizacyjnej albo może przebiegać głównie w jednej dziedzinie, albo może przecinać kilka dziedzin. Dlatego menedżerowie powinni starać się zrozumieć, jakie jest usytuowanie ich obecnego stanowiska w ramach organizacji i jaką dalszą drogę kariery zechcą obrać, dążąc do osiągnięcia osobistych celów. Jeśli w szeregach menedżerów średniego szczebla następują redukcje, może to oznaczać, że menedżerowie z niższego szczebla w dużych korporacjach będą musieli dłużej czekać na awans, gdyż na wyższym szczeblu czekać będzie na nich mniej stanowisk do objęcia[12].

Podstawowe role i umiejętności menedżerów

Niezależnie od szczebla, na jakim się znajdują, lub dziedziny, w jakiej działają, wszyscy menedżerowie muszą odgrywać w organizacji pewne role i wykazywać pewne umiejętności, jeśli chcą odnieść sukces. Pojęcie *roli* jest tu podobne do roli odgrywanej przez aktora w przedstawieniu teatralnym. Ktoś coś robi, zaspokaja pewne potrzeby w organizacji i ponosi jakąś odpowiedzialność. Poniżej przyjrzymy się najpierw podstawowym rolom odgrywanym przez menedżerów, a następnie omówimy umiejętności niezbędne do ich skutecznego wypełniania.

Role menedżerskie

Wiele interesujących spostrzeżeń na temat charakteru ról menedżerskich formułuje Henry Mintzberg[13]. Obserwował on uważnie codzienne działania grupy dyrektorów naczelnych, dosłownie śledząc każdy ich krok i odnotowując wszystkie ich czynności. Na podstawie swoich obserwacji doszedł do wniosku, że menedżerowie odgrywają dziesięć różnych ról, które można zaliczyć do trzech podstawowych kategorii: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej. W sposób zbiorczy pokazano to w tablicy 1.2.

Role interpersonalne. Istnieją trzy *role interpersonalne*, właściwe pracy menedżera. Po pierwsze, menedżer często jest proszony, aby wystąpił jako reprezentant firmy podejmując gości obiadem, uczestnicząc w uroczystym przecięciu wstęgi itd. Są to na ogół działania bardziej ceremonialne i symboliczne niż merytoryczne. Menedżera często prosi się również, aby wystąpił jako *przywódca*, angażując, szkoląc i motywując pracowników. Rolę przywódczą spełnia menedżer, który – formalnie czy nieformalnie – pokazuje podwładnym, jak coś robić, zwłaszcza jak osiągnąć odpowiednie

Tablica 1.2. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	reprezentant	udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu
	przywódca	zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	łącznik	koordynacja działań dwóch grup projektujących
Informacyjna	obserwator	śledzenie sprawozdań branżowych, aby nadążać za rozwojem wydarzeń
	propagator	wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	rzecznik	wygłaszanie przemówienia w dyskusji na temat planów wzrostu
Decyzyjna	przedsiębiorca	opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	osoba przeciwdziałająca zakłóceniom	rozwiązywanie konfliktu między podwładnymi
	dysponent zasobów	dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	negocjator	negocjowanie porozumienia z ważnym dostawcą albo związkiem zawodowym

Z badań Henry'ego Mintzberga wynika, że menedżerowie odgrywają dziesięć podstawowych ról.

• **Role interpersonalne**
Role reprezentanta, przywódcy i łącznika, które wymagają kontaktów z innymi ludźmi.

wyniki. Menedżerowie mogą też odgrywać rolę *łączników*. Ta rola często wiąże się z koordynowaniem lub inicjowaniem więzi międzyludzkich, międzygrupowych albo międzyorganizacyjnych. Tak np. firmy w branży komputerowej mogą wykorzystywać łączników do ciągłego informowania innych firm o swoich planach. Tego typu komunikacja umożliwia np. w firmie Microsoft tworzenie oprogramowania sprzęgniętego z nowymi drukarkami Hewlett-Packard jeszcze w fazie rozwoju tych drukarek. Jednocześnie menedżerowie u Hewlett-Packarda mogą uwzględniać nowe rozwiązania Microsoftu w drukarkach przygotowywanych do wprowadzenia na rynek.

Role informacyjne. Trzy *role informacyjne* opisane przez Mintzberga wynikają w sposób naturalny z opisanych wyżej ról interpersonalnych. W procesie wypełniania tych ról menedżer uzyskuje strategiczną pozycję z punktu widzenia gromadzenia i upowszechniania informacji. Pierwszą z ról informacyjnych jest rola *obserwatora*, który aktywnie poszukuje wartościowych informacji. Menedżer wypytuje podwładnych, zbiera również informacje napływające spontanicznie, stara się być możliwie najlepiej poinformowany. Menedżer jest także *propagatorem*, przekazującym odpowiednie informacje innym w miejscu pracy. Jeśli na obie te role popatrzeć łącznie, to menedżer jawi się jako ważne ogniwo w łańcuchu komunikacji w ramach danej organizacji. Trzecia rola informacyjna koncentruje się na komunikacji zewnętrznej. Funkcją *rzecznika* jest formalne przekazywanie informacji osobom spoza jednostki czy spoza organizacji. Na przykład kierownik zakładu w Union Carbide może przekazywać informacje na najwyższy szczebel kierowniczy tak, aby najwyższe kierownictwo było lepiej poinformowane o działaniach zakładu. Menedżer może również reprezentować organizację wobec izby gospodarczej albo grupy konsumenckiej. Mimo podobieństwa ról reprezentanta i rzecznika dzieli je jednak pewna podstawowa różnica. Gdy menedżer występuje w roli reprezentanta, jest jakby symbolem organizacji, natomiast w roli rzecznika jest nośnikiem informacji, które komunikuje innym w znaczeniu formalnym.

• **Role informacyjne**
Role menedżera jako obserwatora, propagatora informacji i rzecznika, które wymagają przetwarzania informacji.

Role decyzyjne. Zazwyczaj role informacyjne menedżera prowadzą do *ról decyzyjnych*. Informacje uzyskane przez menedżera w toku odgrywania ról informacyjnych mają istotny wpływ na podejmowane przez niego ważne decyzje. Mintzberg wyróżnia cztery role decyzyjne. Po pierwsze, menedżer spełnia rolę *przedsiębiorcy*, dobrowolnego inicjatora zmian. Menedżer w firmie 3M opracował pomysł bloczków Post-it, jednak potem musiał go „sprzedać" innym sceptycznym menedżerom w firmie. Druga rola decyzyjna powstaje z inicjatywy nie samego menedżera, ale innej jednostki lub grupy. Menedżer odgrywa rolę osoby *przeciwdziałającej zakłóceniom*,

zajmując się takimi sprawami, jak strajki, naruszenia praw autorskich, albo kłopoty w stosunkach z opinią publiczną lub z wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Trzecia rola decyzyjna to rola *dysponenta zasobów*. Jako dysponent zasobów, menedżer decyduje, jak zasoby mają być rozdzielane, oraz określa, kto będzie jego najbliższym współpracownikiem. Na przykład menedżer rozdziela środki przewidziane w budżecie operacyjnym jednostki między członków i projekty danej jednostki. Czwartą rolą decyzyjną jest rola *negocjatora*. W tej roli menedżer prowadzi negocjacje z innymi grupami lub organizacjami jako przedstawiciel przedsiębiorstwa. Na przykład menedżer może negocjować umowę ze związkami zawodowymi, umowę z konsultantem albo długofalową umowę regulującą stosunki z dostawcą. Negocjacje mogą również ograniczać się do samej organizacji. Menedżer może np. działać jako mediator w sporze między dwoma podwładnymi lub negocjować z innym wydziałem w sprawie dodatkowego wsparcia z jego strony.

• **Role decyzyjne**
Są to role menedżera jako przedsiębiorcy, jako osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora; przede wszystkim odnoszą się one do decyzji, które trzeba podjąć.

Umiejętności menedżerskie

Oprócz wypełniania rozlicznych ról menedżerowie muszą również dysponować konkretnymi kwalifikacjami, jeśli mają osiągnąć powodzenie w swojej pracy. Podstawowe typy umiejętności kierowniczych to umiejętności: techniczne, interpersonalne (społeczne), koncepcyjne, diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne oraz dotyczące gospodarowania czasem[14]. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" wyjaśniamy, w jaki sposób takie firmy jak Price Waterhouse wykorzystują najnowszą technikę, aby pomóc swoim menedżerom w rozwijaniu pewnych ważnych umiejętności.

Technika informacyjna zarządzania

Technika polepsza umiejętności kierownicze

Przedsiębiorstwa od dawna poszukują sposobów udzielania menedżerom pomocy w skutecznym zdobywaniu i doskonaleniu podstawowych umiejętności niezbędnych w konkurencyjnym otoczeniu. Dzięki przełomowym zmianom w technice informacyjnej wciąż pojawiają się nowe możliwości wykorzystywane przez niektóre postępowe firmy do wspierania doskonalenia umiejętności swoich menedżerów. Od niedawna, właśnie dzięki pojawieniu się nowej techniki, coraz częściej stosowana jest jedna z popularnych metod doskonalenia umiejętności, symulacja zarządzania. Symulacja jest w zasadzie „grą", w której zespoły „graczy" prowadzą hipotetyczne kampanie, podejmują decyzje wpływające na pozycję konkurencyjną firmy i następnie otrzymują zwrotne informacje o uzyskanych wynikach. Informacje te wytwarza program komputerowy, który porównuje ze sobą różne decyzje firmy, odnosząc je do parametrów wbudowanych w sam program. Do niedawna jeszcze takie symulacje często koncentrowały się wyłącznie na kilku zobiektywizowanych informacjach i zazwyczaj nie dawały możliwości uwzględniania trudniejszych do uchwycenia elementów zarządzania.

Price Waterhouse, międzynarodowa firma audytorska i konsultingowa, należy do kilku firm używających obecnie metody *Tango!*, nowej formy symulacji gospodarczej, która daleko wykracza poza to, co oferowały starsze programy. *Tango!* koncentruje się na umiejętnościach kierowniczych niezbędnych w kierowaniu firmami intensywnie wykorzystującymi wiedzę. Celem gry jest budowa wartości rynkowej, a nie

„To nie jest łatwe. Nie mamy wiele doświadczenia w zarządzaniu równowagą między pieniądzem i *know-how*".
Menedżer Price Waterhouse, odgrywając *Tango!**

zysków. Wśród bardziej pomysłowych składników metody *Tango!* są rozwiązania pozwalające budować aktywa niematerialne, co umożliwia firmie werbunek kadr kierowniczych w innych firmach, oraz pozwalające firmom „podkradać" sobie nawzajem klientów, co jest powszechną praktyką w dzisiejszym życiu gospodarczym.

W jaki sposób symulacja komputerowa może stworzyć tak realistyczne warunki? Po prostu tak samo jak komputer może pobić mistrza szachowego. Moc dzisiejszych komputerów wzrosła tak znacznie, że ich możliwości są często ograniczone tylko przez wyobraźnię programistów i operatorów. Pamięć, tempo, i możliwość sprzęgnięć multimedialnych umożliwiają programowi *Tango!* funkcjonowanie w sposób, o jakim nikomu się nie śniło jeszcze przed kilku laty. Wykorzystując w pełni możliwości tej techniki, *Tango!* i inne symulacje nowej generacji dają nowatorskie i ekscytujące narzędzie służące do doskonalenia szeregu najważniejszych umiejętności kierowniczych, niezbędnych w XXI wieku.

Źródło: Thomas A. Stewart, *The Dance Steps Get Trickier All the Time*, „Fortune", 26 maja 1997, s. 157-160 (*cytat ze s. 158); Bill Toner, *One Terrific Place to Work*, „CA Magazine", październik 1996, s. 33-35.

Umiejętności techniczne. Są to umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia sposobu wykonywania konkretnej pracy w ramach organizacji. Są one szczególnie ważne dla menedżerów pierwszej linii. Poświęcają oni bowiem znaczną część swego czasu pracy na szkolenie podwładnych i odpowiadanie na pytania związane z problemami występującymi w pracy. Muszą wiedzieć, na czym polega wykonywanie zadań przez nadzorowanych pracowników, jeżeli mają skutecznie wykonywać swoją funkcję kierowniczą.

- **Umiejętności techniczne**
  Umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją.

Umiejętności interpersonalne. Menedżerowie poświęcaja czas na współdziałanie z ludźmi zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Toteż z oczywistych powodów menedżerowi potrzebne są również *umiejętności interpersonalne*, czyli zdolności do nawiązywania kontaktu z jednostkami i grupami, ich rozumienia i motywowania. Kiedy menedżerowie wspinają się po szczeblach drabiny organizacyjnej, muszą umieć współżyć z podwładnymi, z innymi menedżerami równymi im rangą oraz z osobami na wyższych szczeblach organizacji. Ze względu na wielość ról, jakie muszą odgrywać menedżerowie, powinni także umieć pracować z dostawcami, klientami, inwestorami i innymi partnerami spoza organizacji. Choć niektórzy menedżerowie osiągają powodzenie mimo braku umiejętności interpersonalnych, ich posiadanie znacznie zwiększa szanse odniesienia sukcesu w pracy[15].

- **Umiejętności interpersonalne**
  Umiejętność nawiązywania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami, rozumienia ich i motywowania.

Umiejętności koncepcyjne. *Umiejętności koncepcyjne* zależą od zdolności menedżera do myślenia abstrakcyjnego. Menedżerowie muszą mieć potencjał intelektualny pozwalający im rozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia, uchwycić sposób, w jaki poszczególne części organizacji łączą się w jedną całość, i patrzeć na samą organizację właśnie w sposób całościowy. Te umiejętności pozwalają im myśleć strategicznie, dostrzegać „ogólny obraz" i podejmować na tej podstawie decyzje służące organizacji jako całości.

- **Umiejętności koncepcyjne**
  Umiejętności zależne od zdolności myślenia abstrakcyjnego.

Umiejętności diagnostyczne. Menedżerowie, którym się powiodło, mają również *umiejętności diagnostyczne*, czyli umiejętności umożliwiające im wyobrażenie sobie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Lekarz stawia diagnozę, analizując symptomy choroby pacjenta i określając ich prawdopodobną przyczynę. Podobnie menedżer może diagnozować i analizować problem w organizacji, badając jego symptomy i przygotowując na tej podstawie stosowne rozwiązanie.

- **Umiejętności diagnostyczne**
  Zdolność menedżera do wyobrażenia sobie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji.

Umiejętności komunikowania się. *Umiejętności komunikowania się* odnoszą się do zdolności menedżera zarówno do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji innym, jak i do skutecznego ich przyjmowania. Umiejętności te umożliwiają menedżerowi przekazywanie pomysłów podwładnym, tak by wiedzieli, czego się od nich oczekuje, koordynację pracy ze swoimi odpowiednikami i kolegami, by mogli oni dobrze ze sobą współpracować, i ciągłe informowanie menedżerów wyższego szczebla o przebiegu wydarzeń. Ponadto dobre umiejętności komunikowania się pomagają menedżerom słuchać tego, co mówią inni, i rozumieć prawdziwe znaczenie listów, sprawozdań i innych komunikatów pisemnych.

- **Umiejętności komunikowania się**
  Zdolność menedżera zarówno do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji, jak i do ich skutecznego przyjmowania od innych.

Umiejętności decyzyjne. Dobrzy menedżerowie dysponują również odpowiednimi umiejętnościami decyzyjnymi. *Umiejętności decyzyjne* odnoszą się do zdolności menedżera do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wybrania właściwego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i wykorzystywania możliwości. Nie ma menedżera, który podejmowałby zawsze prawidłowe decyzje. Jednak dobrzy, skuteczni menedżerowie w większości przypadków podejmują właściwe decyzje. Kiedy zaś podejmą decyzję złą, zwykle szybko

dostrzegają swój błąd i korygują go przez podjęcie dobrych decyzji, które pozwalają ich organizacjom ograniczyć do minimum poniesiony koszt lub szkodę.

- **Umiejętności decyzyjne**
  Zdolność menedżera do poprawnego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i pełnego wykorzystania możliwości.

Umiejętności gospodarowania czasem. Wreszcie sprawni menedżerowie zwykle dysponują rozwiniętymi *umiejętnościami gospodarowania czasem*. Umiejętności te odnoszą się do zdolności menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do sprawnej pracy i do właściwego delegowania zadań i uprawnień. Jak już zaznaczyliśmy, menedżerowie stają w obliczu różnych nacisków i wyzwań. Menedżer może łatwo ugrzęznąć, wykonując pracę, którą bez trudu mógłby odłożyć lub delegować innym. Niestety, jeżeli menedżer nie stosuje skutecznych metod gospodarowania czasem, może to spowodować zaniedbanie zadania bardziej palącego i o wyższym priorytecie[16].

- **Umiejętności gospodarowania czasem**
  Zdolność menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do sprawnej pracy i właściwego delegowania uprawnień i zadań.

Konsekwencje dla zarządzania

Sprawni menedżerowie zdają sobie sprawę zarówno z wielości ról, jakie przychodzi im odgrywać w pracy, jak i z wielu umiejętności, którymi powinni dysponować w celu jej wykonywania. Chociaż niewielu menedżerów ma równie duże umiejętności we wszystkich dziedzinach, to jednak dla każdego menedżera bardzo użyteczne jest rozumienie swoich mocnych i słabych stron oraz wykorzystanie tej wiedzy do wyciągnięcia pożytków z atutów i pracy nad przezwyciężeniem słabości. Na przykład menedżer o kiepskich umiejętnościach gospodarowania czasem na pewno może zatrudnić bardzo sprawnego asystenta, który pomoże mu sporządzić rozkład zajęć i przestrzegać go, a menedżer o niewielkich umiejętnościach decyzyjnych może, ilekroć jest to możliwe, posłużyć się metodami grupowego podejmowania decyzji, które umożliwią mu wykorzystanie umiejętności innych.

Charakter pracy menedżera

Zauważyliśmy już, że praca menedżera nie przebiega według jakiegoś uporządkowanego, systematycznego wzorca w ciągu całego tygodnia. Przeciwnie – jest to praca pełna niepewności, zmian, nieciągłości i działań fragmentarycznych. Jak wynika z powoływanego już badania Mintzberga, w ciągu typowego dnia pracy dyrektorzy naczelni prawdopodobnie przeznaczają 59% swojego czasu na zaplanowane zebrania, 22% na pracę przy biurku, 10% na spotkania niezaplanowane, 6% na rozmowy telefoniczne, a pozostałe 3% – na krążenie po terenie firmy (oczywiście w przypadku menedżerów niższego szczebla proporcje te mogą być inne)[17].

Menedżerowie wykonują również wiele innych różnych zadań. W ciągu jednego tylko dnia menedżer musi np. zadecydować o projekcie nowego wyrobu, wyjaśnić nieporozumienie między swymi dwoma podwładnymi, zaangażować nową sekretarkę, napisać sprawozdanie dla szefa, skoordynować wspólne przedsięwzięcie z kolegą z filii zagranicznej, utworzyć grupę zadaniową w celu zbadania jakiegoś problemu i rozpatrzyć skargę pracowników. Ponadto rytm pracy menedżera może nie pozwalać na chwilę wytchnienia. Może być wręcz zasypany korespondencją, nękany telefonami i oblegany przez ludzi oczekujących na rozmowę. Decyzje trzeba podejmować szybko, a plany formułować bez dłuższego namysłu[18]. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" odnotowano, w jaki sposób te cechy pracy kierowniczej, zwłaszcza w większych firmach, mogą popychać pewne jednostki do kariery odmiennej od tej, która była celem poprzednich pokoleń. Jednak pod wieloma względami właśnie te cechy pracy kierowniczej decydują o jej bogactwie i sensie. Podejmowanie zasadniczych decyzji w warunkach silnego napięcia, a przy tym decyzji trafnych, może być głównym źródłem wewnętrznego zadowolenia z pracy. Poza tym menedżerowie są na ogół dobrze opłacani za presję, jakiej podlegają.

Zarządzanie: wiedza i sztuka

Wziąwszy pod uwagę złożoność pracy menedżera, rozsądnie byłoby spytać, czy zarządzanie jest wiedzą, czy sztuką. W istocie zarządzanie jest połączeniem wiedzy i sztuki. Osiągający sukcesy przedstawiciele kadry kierowniczej wykonujący swoją pracę, dostrzegają znaczenie łączenia ze sobą zarówno wiedzy, jak i sztuki zarządzania[19].

Współczesne problemy zarządzania

Realizacja marzenia..., ale czyjego marzenia?

W przeszłości większość osób aspirujących do kariery w biznesie miała jasną wizję tego, jak należy mierzyć sukces: dostać pracę w dużej firmie, pracować intensywnie i długo z nadzieją na awans po szczeblach hierarchii przedsiębiorstwa. Dla wiekszości takich osób głównym celem kariery było dostanie się do „narożnego biura" lub „dyrektorskiego gabinetu". A jeśli ich marzenia się nie spełniały, pozostawała im godziwa płaca i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Dziś jednak coraz więcej menedżerów wchodzących na rynek pracy zdaje się mieć całkiem odmienne marzenia. Chociaż wielu absolwentów szkół biznesu ciągle jeszcze pociąga status, bezpieczeństwo i atrakcyjność pracy w wielkim przedsiębiorstwie, są tacy, którzy pragną czegoś innego. Na przykład z jednego z naszych badań wynika, że zaledwie 1% z tysiąca ankietowanych dorosłych osób wymieniło pracę menedżera przedsiębiorstwa jako główny cel kariery. Liczba absolwentów programu magisterskiego

„Jeśli aspirujesz do roli biurokratycznego boksera walczącego w zwarciu, możesz pasować do dużej organizacji. Ale będziesz musiał przełknąć więcej, niż ja jestem gotowy znieść. Na pewnym szczeblu nie możesz być naprawdę sobą w ciągu dnia pracy".
Daniel Grossman, utalentowany menedżer, który zdecydował się uruchomić własną firmę*.

w dziedzinie zarządzania w Stanford University, którzy podjęli pracę w wielkiej firmie, zmniejszyła się z 70% w 1989 r. do 50% w pięć lat później.

Co zatem zamiast tego wybierają ludzie, którzy wzgardzili karierą w wielkich spółkach? Niektórzy uruchamiają własną działalność gospodarczą. Inni rozglądają się za kupnem małej, początkującej firmy. Jeszcze inni zatrudniają się w firmach konsultingowych. Jednak wśród osób decydujących się na karierę w korporacji są i takie, które – przynajmniej w zaufaniu – mówią, że chcą tylko zarobić dużo pieniędzy, aby uzyskać jakieś poczucie bezpieczeństwa finansowego. A potem również i one planują realizować swoje marzenia na innym polu.

Dlaczego jednak niektóre osoby tak się zraziły do wielkich firm? Większość z nich podaje jeden lub kilka następujących powodów: 1. Niektóre wielkie firmy nagradzają ludzi zręcznie poruszających się w wewnętrznych grach politycznych firmy, a nie osoby osiągające najlepsze wyniki w pracy. 2. W wielkiej firmie można zostać zaszufladkowanym albo ugrzęznąć w pracy bez perspektyw. 3. W wielkiej firmie zbyt długo czeka się na odpowiedzialność i władzę. 4. Wielkie firmy nakładają zbyt wiele ograniczeń dotyczących miejsca i czasu pracy. 5. Menedżerowie najwyższego szczebla w wielkich firmach są zbyt ostrożni i zniechęcają do podejmowania ryzyka i innowacji. Oczywiście, te uogólnienia reprezentują poglądy jedynie niektórych osób, i nawet jeśli są prawdziwe, nie odnoszą się do wszystkich firm ani do wszelkich warunków. Wyjaśniają jednak, dlaczego niektórzy ludzie szukają nietradycyjnych alternatyw kariery i dlaczego duch przedsiębiorczości jest tak silny jak nigdy przedtem.

Źródła: Kenneth Labich, *Kissing Off Corporate America*, „Fortune", 20 lutego 1995, s. 44-51 (*cytat ze s. 44); Anne Fisher, *Six Ways to Supercharge Your Career*, „Fortune", 13 stycznia 1997, s. 46-48.

Zarządzanie jako wiedza. Do wielu problemów zarządzania można podchodzić w sposób racjonalny, logiczny, obiektywny i systematyczny. Menedżerowie mogą gromadzić dane, fakty i obiektywne informacje. Mogą się posługiwać ilościowymi modelami i metodami podejmowania decyzji, by dojść do decyzji „poprawnych". Takie naukowe podejście do rozwiązywania problemów powinni przyjmować, ilekroć jest to możliwe, zwłaszcza kiedy mają do czynienia ze stosunkowo rutynowymi i prostymi problemami. Kiedy firma Starbucks rozważa wejście na nowy rynek, jej menedżerowie uważnie przyglądają się różnorodnym obiektywnym szczegółom w trakcie formułowania swoich planów. Umiejętności techniczne, diagnostyczne i decyzyjne są szczególnie ważne wtedy, kiedy uprawia się zarządzanie pojmowane jako wiedza.

Zarządzanie jako sztuka. Mimo że menedżerowie mogą się starać podchodzić do zarządzania wykorzystując w miarę możliwości wiedzę, często muszą podejmować decyzje i rozwiązywać problemy na podstawie intuicji, doświadczenia, instynktu i osobistych poglądów na sprawy. Polegając zdecydowanie na swoich umiejętnościach koncepcyjnych, komunikacyjnych, interpersonalnych i dotyczących gospodarowania czasem, menedżer może na przykład być zmuszony do wyboru sposobu działania spośród kilku równie atrakcyjnych możliwości. A nawet pozornie obiektywne fakty mogą wprowadzać w błąd. Kiedy firma Starbucks planowała otwarcie swojego pierwszego baru kawowego w Nowym Jorku, badanie rynku jasno wykazywało, że nowojorczycy wolą kawę parzoną w automatach z filtrem od bardziej egzotycznej kawy z ekspresu. Najpierw zainstalowano więcej automatów z filtrem, i mniej automatów ciśnieniowych do kawy „po włosku" niż w innych lokalach, ale menedżerowie wkrótce musieli zmienić stanowisko, gdyż nowojorczycy zdecydowanie wybierali kawę z ekspresu. Starbucks wprowadza obecnie we wszystkich swoich lokalach standardowe menu i identyczny wystrój niezależnie od przypuszczalnych różnic rynkowych, a dopiero później wprowadza niezbędne korekty. Tak więc

menedżerowie muszą łączyć element intuicji i osobistego rozeznania z nieubłaganymi danymi i obiektywnymi faktami[20].

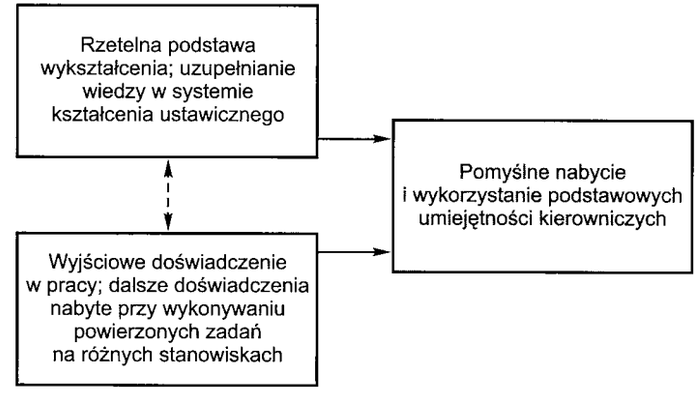
Jak zostać menedżerem?

W jaki sposób uzyskuje się umiejętności konieczne do połączenia zarządzania jako wiedzy i zarządzania jako sztuki i stać się menedżerem osiągającym powodzenie? Mimo że można napotkać tyle odmian tego połączenia, ilu jest menedżerów, to najpowszechniejsze jest powiązanie wykształcenia i doświadczenia[21]. Na rysunku 1.4 pokazano, w jaki sposób menedżerowie na ogół nabywają swoich umiejętności.

Rola wykształcenia. Wielu czytelników zapoznaje się z tą książkę dlatego, że uczestniczą w zajęciach z zarządzania w college'u czy na uniwersytecie, zdobywają więc kwalifikacje kierownicze w zorganizowanym systemie edukacyjnym. Po ukończeniu kursu (i przestudiowaniu tej książki) uzyskają podstawy do doskonalenia umiejętności kierowniczych na kursach o wyższym stopniu zaawansowania.

Ukończenie college'u stało się niemal warunkiem zrobienia kariery w biznesie, a prawie wszyscy dyrektorzy naczelni amerykańskich korporacji mają dyplom ukończenia tego typu studiów. Także tytuł magistra zarządzania (MBA) jest powszechny wśród dzisiejszych dobrych dyrektorów[22]. Coraz więcej uniwersytetów zagranicznych, zwłaszcza w Europie, również ma programy akademickie z zakresu zarządzania.

Dla większości przyszłych menedżerów uzyskanie dyplomu ukończenia studiów nie oznacza końca kształcenia w dziedzinie zarządzania. Wielu menedżerów średniego i najwyższego szczebla co jakiś czas wraca na uczelnię, by uczestniczyć w trwających od kilku dni do kilku tygodni programach doskonalenia kadr kierowniczych. Również menedżerowie pierwszej linii korzystają z okazji uzupełnienia swego wykształcenia w ramach programów kształcenia ustawicznego oferowanych przez szkoły wyższe. Nowością w zakresie rozszerzonego kształcenia w zarządzaniu jest kurs



Rysunek 1.4. Źródła umiejętności kierowniczych
Większość menedżerów uzyskuje kwalifikacje w wyniku kształcenia i zdobywania doświadczenia. Mimo że niektórzy z dzisiejszych dyrektorów naczelnych nie mają tytułów akademickich, większość studentów przygotowujących się do kariery menedżerskiej uzyskuje stopień w college'u i może kontynuować naukę w programach magisterskich.

magisterski (MBA) dla kadr kierowniczych, oferowany przez wiele czołowych szkół wyższych. W ramach tego systemu menedżerowie średniego i wyższego szczebla z kilkuletnią praktyką uczestniczą w przyspieszonym sobotnio-niedzielnym programie studiów. Ponadto wiele spółek ma własne, wewnętrzne programy szkoleniowe zmierzające do pogłębiania wykształcenia menedżerów.

Główna korzyść z kształcenia jako źródła kwalifikacji kierowniczych polega na tym, że jako student menedżer może zdobywać wiedzę dzięki rozbudowanemu programowi nauczania, zaznajamiając się ze współczesnymi badaniami i poglądami na zarządzanie, a słuchacze college'ów mogą poświęcać na naukę cały czas. Ujemną stroną kształcenia w dziedzinie zarządzania jest to, że często jest ono zbyt ogólne na to, aby mogło sprostać potrzebom bardzo zróżnicowanego audytorium, a wtedy zdobywanie specjalistycznej, praktycznej wiedzy jest utrudnione. Ponadto wiele aspektów pracy kierowniczej można wprawdzie omówić w książce, lecz praktycznie ocenić i zrozumieć można tylko w praktyce.

Rola doświadczenia. Książka ta pomoże czytelnikom w zdobyciu solidnych podstaw doskonalenia kwalifikacji kierowniczych. Nawet jednak gdybyście zapamiętali każde słowo ze wszystkich podręczników zarządzania, jakie kiedykolwiek powstały, nie mielibyście gwarancji natychmiastowego powodzenia na wyższym stanowisku kierowniczym. Dlaczego? Otóż umiejętności kierownicze trzeba również zdobywać w praktyce. Większość menedżerów awansowała na swoje obecne stanowiska z innych stanowisk. Tylko bowiem doświadczając codziennie napięć, jakie są udziałem każdego menedżera, i reagując na rozliczne wyzwania, jakie stawia praca kierownicza, można dogłębnie poznać charakter pracy kierowniczej.

Dlatego w większości dużych firm, a także w wielu małych, opracowuje się programy szkolenia kierowniczego dla przyszłych menedżerów. Rekrutuje się ich spośród absolwentów uczelni, z innych organizacji, a także spośród menedżerów pierwszej linii lub pracowników wykonawczych w danej organizacji. Ludzi tych powołuje sie po kolei na różne stanowiska, przydzielając im różne zadania. Po pewnym czasie poznają oni większość głównych aspektów działania organizacji. W ten sposób menedżer uczy się w praktyce.

Programy szkoleniowe w niektórych firmach, takich jak Procter & Gamble Co., General Mills Inc. czy Shell Oil, reprezentują tak wysoki poziom, że inne firmy starają się zatrudniać osoby, które je ukończyły. Również jednak bez formalnych programów szkoleniowych menedżerowie mogą odnosić sukcesy, korzystając z różnorodnych praktycznych doświadczeń. Na przykład Herb Kelleher, zanim objął Southwest Airlines, miał praktykę adwokacką. Rzecz jasna, istotną rolę w nabywaniu doświadczeń i rozwoju umiejętności kierowniczych odgrywają również wrodzone zdolności, siła przebicia i motywacja.

Większość dobrych menedżerów nabywa umiejętności dzięki połączeniu wykształcenia i praktyki. Podstawą kariery menedżerskiej są zazwyczaj jakieś studia, nawet niekoniecznie w dziedzinie zarządzania. Osoba o takim przygotowaniu najpierw otrzymuje pierwszą pracę, a następnie stopniowo doświadcza różnych sytuacji kierowniczych. W trakcie kariery menedżera w organizacji jego doświadczenie zdobywane w praktyce może być uzupełniane przez aktualizację wiedzy zdobytej na studiach np. w ramach programów doskonalenia kadr kierowniczych. Coraz częściej elementem osobistego rozwoju menedżerów musi być również doświadczenie w skali międzynarodowej. Podobnie jak w przypadku ogólnych kwalifikacji kierowniczych doświadczenie w sprawach międzynarodowych można zdobywać łącząc wykształcenie i praktykę.

Konsekwencje dla zarządzania

Studenci powinni zdawać sobie sprawę z tego, że nawet jeśli jakiś materiał w programie nauczania nie wydaje się szczególnie istotny, to przecież może im pomóc w tworzeniu intelektualnych podstaw przyszłego rozwoju zawodowego. Powinni jednak również wiedzieć, że sama wiedza zwykle nie wystarcza, by odnieść powodzenie w świecie biznesu. Wreszcie powinni też pamiętać, że ich wykształcenie nie kończy się z chwilą odebrania dyplomu. Natomiast osoby już działające w świecie biznesu nie powinny zapominać o ważności ciągłego uczenia się, niezależnie od tego, jak i gdzie się ono dokonuje.

Zakres zarządzania

Na ogół, myśląc o menedżerach i zarządzaniu, mamy na myśli organizacje nastawione na przynoszenie zysku. Wśród przykładowych postaci ukazanych w tej książce znaleźli się np. Howard Schultz z firmy Starbucks i Jill Barad z Mattel. Podawaliśmy przykłady z dziedziny sportu, religii i innych dziedzin, w których zarządzanie odgrywa zasadniczą rolę. Właściwie każda grupa dwóch lub więcej osób współpracujących ze sobą dla osiągnięcia pewnego celu i dysponujących zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi lub informacyjnymi wymaga uprawiania zarządzania.

Zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk (komercyjnych)

Duże przedsiębiorstwa. Większość naszej wiedzy o zarządzaniu pochodzi z dużych organizacji nastawionych na przynoszenie zysku, ponieważ ich przetrwanie od dawna zależy od sprawności i skuteczności. Wśród przykładów dużych przedsiębiorstw znaleźć można firmy przemysłowe, takie jak Tenneco, British Petroleum, Toyota, Xerox, Unilever, Levi Strauss; banki handlowe, np. Citicorp, Fuji Bank, Wells Fargo; spółki ubezpieczeniowe (Prudential, State Farm, Metropolitan Life); sieci sprzedaży detalicznej (Sears, Safeway Stores, Kmart Corp.), spółki transportowe (Delta Air Lines, Consolidated Freightways), przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (Pacific Gas & Electric, Consolidated Edison of New York), spółki medialne (CBS, The New York Times Company) oraz organizacje usługowe (Kelly Services, Learning Centers, Kinder-Care i Century 21 Real Estate).

Małe i początkujące przedsiębiorstwa. Chociaż wielu ludzi kojarzy zarządzanie głównie z dużymi przedsiębiorstwami, skuteczne zarządzanie ma również zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstw małych, które odgrywają ważną rolę w gospodarce kraju. W istocie rzeczy większość firm amerykańskich to małe przedsiębiorstwa. Pod

pewnymi względami skuteczne zarządzanie jest nawet ważniejsze w przedsiębiorstwach małych niż w dużych. Wielka firma, taka jak Exxon Corporation czy Monsanto, może sobie bez trudu powetować utratę tysięcy dolarów spowodowaną przez nietrafną decyzję i nie zagrozi to jej przetrwaniu na dłuższą metę, ale przedsiębiorstwa małe mogą nie przetrwać nieporównanie mniejszej straty.

Oczywiście prawdą jest również, że niektóre małe przedsiębiorstwa przeobrażają się z czasem w przedsiębiorstwa duże. Przykładem może być Compaq Computer Corporation, założona w 1982 r. przez trzy osoby. W 1998 r. było to już jedno z największych przedsiębiorstw amerykańskich, z roczną sprzedażą powyżej 16 mld dol.

Zarządzanie międzynarodowe. Od pewnego czasu obserwujemy dynamiczny rozwój zarządzania międzynarodowego. Gwałtownie wzrasta liczba firm amerykańskich prowadzących działalność za granicą. Na przykład: Exxon osiąga prawie 75% wpływów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych, a Coca-Cola lokuje tam ponad 80% swojej sprzedaży. Inni wielcy eksporterzy amerykańscy to General Motors, General Electric, Boeing i Caterpillar. Jednak czasami dane liczbowe są mylące. Na przykład producent samochodów ma w wielu krajach Europy rozbudowaną sieć filii, których sprzedaż nie wlicza się do przychodu z zagranicy. Ponadto wiele dużych firm operujących w USA ma siedziby w innych krajach. Do takich należą: Royal Dutch/Shell Group (Holandia) i Fiat S. P. A. (Włochy), Nestlē SA (Szwajcaria) i Massey-Ferguson Inc. (Kanada). Zarządzanie międzynarodowe nie ogranicza się jednak do organizacji nastawionych na zysk. Istnieje wiele międzynarodowych federacji sportowych (np. Mała Liga Baseballowa); rząd federalny ma ambasady w większości krajów, również Kościół rzymskokatolicki działa w wielu krajach. Pod pewnymi względami jedną z pierwszych organizacji wielonarodowych było wojsko. Bardziej szczegółowo zajmiemy się zarządzaniem międzynarodowym w rozdziale 5.

Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk (niekomercyjnych)

Podstawowym zadaniem organizacji nie nastawionej na zysk jest często osiąganie takich nieuchwytnych celów, jak edukacja, usługi socjalne, bezpieczeństwo publiczne i wypoczynek. Wśród przykładów można wymienić United Way of America, pocztę Stanów Zjednoczonych, Amerykańskie Harcerstwo Dziewczęce, Międzynarodowy Komitet Olimpijski, galerie sztuki, muzea i system rozgłośni publicznych (PBS). Choć te i podobne organizacje mogą nie być rentowne, a mimo to przyciągać inwestorów, muszą jednak stosować zdrowe praktyki zarządzania, jeśli mają przetrwać i pomyślnie osiągać swoje cele[23]. Muszą też sprawnie i skutecznie wykorzystywać powierzone im środki. Gdyby United Way zaczęło wydawać większą część składek na administrację, wnoszący te składki wkrótce straciliby zaufanie do tej organizacji i przenieśliby się ze swoimi darami charytatywnymi gdzie indziej. A to faktycznie zdarzyło się przed kilkunastu laty. Urzędnicy United Way musieli przeprowadzić dogłębną „kontrolę szkód", a mimo to w następnym roku składki się zmniejszyły. Na szczęście, udało się sprawy wyprostować i potem składki poważnie wzrosły.

Organizacje rządowe. Zarządzanie organizacjami i agendami rządowymi często uważa się za odrębną specjalność: administrację publiczną. Do organizacji rządowych należą np. Federalna Komisja Handlu, Agencja Ochrony Środowiska, Narodowa Fundacja Nauki, wszystkie dziedziny wojskowości, państwowe zarządy autostrad, federalne i stanowe zakłady karne. Organizacje rządowe są finansowane z pieniędzy podatników, dlatego zarówno politycy, jak i obywatele są szczególnie wrażliwi na potrzebę ich sprawności i skuteczności.

Organizacje edukacyjne. Sprawne wykorzystanie zasobów ma również istotne znaczenie w działalności szkół publicznych i prywatnych, college'ów i uniwersytetów. W wyniku rewolty podatników w takich stanach jak Kalifornia i Massachusetts nastąpiły drastyczne cięcia środków pochodzących z podatków i przeznaczonych na oświatę, co zmusiło władze lokalne do podejmowania twardych decyzji dotyczących rozdzielania pozostałych zasobów.

Instytucje ochrony zdrowia. Zarządzanie instytucjami ochrony zdrowia, takimi jak kliniki, szpitale i placówki opieki zdrowotnej, jest dziś uważane za odrębną dziedzinę zarządzania. Podobnie jak i w innych organizacjach, niedostatek zasobów wymaga szczególnej sprawności i skuteczności działania. W ostatnich latach wiele uniwersytetów wprowadziło programy administrowania opieką zdrowotną, by szkolić menedżerów wyspecjalizowanych w tej dziedzinie.

Zarządzanie w układach nietradycyjnych. Dobrego zarządzania jako warunku osiągnięcia wytyczonych celów wymagają również układy nietradycyjne. W mniejszym lub większym zakresie zarządzanie praktykowane jest w organizacjach religijnych, grupach terrorystycznych, bractwach i stowarzyszeniach kobiet, zorganizowanej przestępczości, gangach ulicznych, stowarzyszeniach sąsiedzkich i gospodarstwach domowych. Krótko mówiąc, jak zauważyliśmy na początku tego rozdziału, zarządzanie i menedżerowie mają głęboki wpływ na nas wszystkich.

Konsekwencje dla zarządzania

Zarządzanie ma zastosowanie do wszelkich organizacji. Kiedy więc menedżer kończy pracę i idzie na cotygodniowe zebranie grupy obywatelskiej lub kościelnej, na organizacyjne spotkanie młodzieżowej ligi piłkarskiej lub poświęca się ochotniczo pracy w ramach kampanii politycznej, powinien pamiętać, że wiele tych samych funkcji, które występują w biznesie, można wykorzystać również w innych organizacjach. Chociaż każda organizacja ma własne niepowtarzalne cele i misję, wszędzie skuteczne zarządzanie może pomóc w osiąganiu celów i skuteczniejszym spełnianiu misji.

Podsumowanie

Zarządzanie to zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (motywowanie) oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji. Menedżer to osoba, której obowiązki polegają przede wszystkim na realizacji procesu zarządzania w organizacji.

Podstawowe działania składające się na proces zarządzania to: planowanie i podejmowanie decyzji (określanie trybu działania), organizowanie (koordynowanie działalności i zasobów), przewodzenie ludziom (motywowanie ich i kierowanie nimi) i kontrolowanie (obserwowanie i ocena działalności organizacji). Działania te nie są wykonywane według systematycznego i przewidywalnego harmonogramu.

Menedżerów można podzielić na typy według szczebla i dziedziny. Używając kryterium szczebla, wyróżniamy menedżerów najwyższego i średniego szczebla oraz menedżerów pierwszej linii. W podziale według dziedzin działania mówimy o menedżerach marketingu, finansów, eksploatacji, zasobów ludzkich, administracji oraz menedżerach wyspecjalizowanych.

Menedżerowie odgrywają dziesięć podstawowych ról: trzy role interpersonalne (reprezentanta, przywódcy i łącznika), trzy role informacyjne (obserwatora, propagatora i rzecznika) oraz cztery role decyzyjne (przedsiębiorcy, osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora). Skuteczni menedżerowie zwykle mają umiejętności techniczne, interpersonalne (społeczne), koncepcyjne, diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne i w zakresie gospodarowania czasem. Wykonują oni wiele różnych nieprzewidywalnych, nierutynowych i słabo ze sobą powiązanych czynności, często w tempie nie pozwalającym na odpoczynek. Za pracę tę otrzymują oni takze różne nagrody o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym.

Skuteczne uprawianie zarządzania wymaga połączenia wiedzy i sztuki, tzn. racjonalnego obiektywizmu i rozeznania intuicyjnego. Większość menedżerów nabywa umiejętności i zajmuje stanowiska dzięki wykształceniu i doświadczeniu. Procesy zarządzania można stosować w rozmaitych sytuacjach, w organizacjach nastawionych na zysk (duże, małe i początkujące przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa międzynarodowe), a także w organizacjach nie nastawionych na zysk (organizacje rządowe, edukacyjne, instytucje ochrony zdrowia oraz organizacje nietradycyjne).

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Wymień cztery podstawowe działania wykonywane przez menedżerów. W jaki sposób są one wzajemnie powiązane?

2. Podaj różne typy menedżerów według szczebla i dziedziny organizacji.

3. Opisz krótko dziesięć ról kierowniczych wymienionych przez Mintzberga. Podaj przykład każdej z nich.

4. Wymień różne umiejętności menedżerów, które pomagają im odnieść sukces. Podaj przykład każdej z nich.

Pytania analityczne

5. W tekście mówi się, że zarządzanie jest zarówno wiedzą, jak i sztuką. Czy jeden z tych aspektów jest ważniejszy od drugiego? W jakich warunkach jeden z tych elementów może być ważniejszy niż drugi?

6. Przypomnij sobie ostatni projekt lub zadanie grupowe, w którego wykonaniu brałeś udział. Wyjaśnij, w jaki sposób wykonywana jest każda z czterech podstawowych funkcji kierowniczych.

7. Są ludzie, którzy twierdzą, że dyrektorzy naczelni są w Stanach Zjednoczonych zbyt wysoko opłacani. Na przykładzie płacy jakiegoś dyrektora oceń, czy twoim zdaniem jest ona zbyt wysoka.

Ćwiczenia

8. Przeprowadź rozmowę z menedżerem jakiejś lokalnej organizacji. Dowiedz się, w jaki sposób wykonuje on każdą z funkcji zarządzania, jakie role odgrywa, jakich umiejętności potrzebuje w swojej pracy.

9. Znajdź aktualny numer czasopisma poświęconego zarządzaniu gospodarką, jak „Fortune", „Business Week" czy „Forbes". Przeczytaj artykuł opisujący sylwetkę konkretnego menedżera lub dyrektora. Wskaż w artykule możliwie wiele przykładów, które ilustrują funkcje, role i umiejętności kierownicze.

10. Obejrzyj program telewizyjny rozgrywający się w organizacji. Wskaż możliwie wiele funkcji, umiejętności i ról.

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to zdolności menedżera do wykonywania lub zrozumienia pracy w organizacji. Coraz więcej menedżerów rozumie dzisiaj, że techniczna sprawność w korzystaniu z Internetu jest ważną częścią komunikowania się, podejmowania decyzji i innych aspektów ich pracy. Ćwiczenie to wprowadza do Internetu i pozwala uzyskać pewną wprawę w korzystaniu z niego.

Tło ćwiczenia

Internet, czyli „informacyjna superautostrada", jak go się niekiedy nazywa, to powiązana sieć informacji i zasobów opartych na informacjach, wykorzystująca komputery i systemy komputerowe. Być może pierwszym szerokim zastosowaniem Internetu była poczta elektroniczna, coraz większą popularnością jednak cieszą się zastosowania oparte na „witrynach internetowych" i „wyszukiwarkach".

Witryna (strona) internetowa jest plikiem (lub zestawem plików) tworzonym przez osobę prywatną, firmę lub inną jednostkę. Zawiera wszelkie informacje, które zechce do niego włączyć jej twórca. Na przykład firma może tworzyć witrynę zawierającą jej znak graficzny, adres i numer telefonu, informacje na temat oferowanych produktów i usług. Osoba poszukująca pracy może stworzyć własną stronę internetową, zawierającą życiorys i opis zainteresowań zawodowych. Strony internetowe są rejestrowane według haseł wybranych przez ich twórców.

Wyszukiwarka jest systemem, za pomocą którego użytkownik Internetu może wyszukiwać strony według kluczowych haseł. Na przykład wyobraźmy sobie, że ktoś interesuje się informacjami na temat kolekcjonowania dzieł sztuki. Do haseł, które mogą być logiczne związane ze stronami dotyczącymi tej dziedziny zainteresowań, należą np.: sztuka, artyści, galerie, oprawa obrazów. Wyszukiwarka wykorzystuje te kluczowe hasła do zestawiania wykazu wszystkich stron związanych z tą tematyką. Użytkownik może je następnie przeglądać w celu sprawdzenia zawartych w nich informacji. Do popularnych wyszukiwarek należą Yahoo!, Lycos i WebCrawler.

Zadania sprawdzające

1. Wybierz się do uczelnianego centrum komputerowego i dowiedz się o warunki dostępu do Internetu.

2. Posługując się dowolną wyszukiwarką, wykonaj przeszukanie według trzech lub czterech terminów związanych z zarządzaniem (np. zarządzanie, organizacja, firma).

3. Wybierz teraz węższy temat z zarządzania i wyszukaj dwa lub trzy takie węższe tematy (jeżeli nie przychodzą ci do głowy żadne terminy, przejrzyj teksty zamieszczone w tej książce w ramkach).

4. Wreszcie wybierz trzy lub cztery firmy i wyszukaj ich strony internetowe.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne umożliwiają menedżerowi uzmysłowienie sobie, jaka jest najwłaściwsza reakcja w danej sytuacji. Niniejsze ćwiczenie zachęci cię do zastosowania twoich umiejętności diagnostycznych do rzeczywistego problemu gospodarczego i do oceny możliwych skutków różnych sposobów działania.

Tło ćwiczenia

Od jakiegoś czasu wydawcy podręczników akademickich borykają się z poważnym problemem. Nieustannie rośnie zakres i złożoność problematyki w konkretnych dziedzinach, jak np. zarządzanie, chemia

czy historia. Autorzy czują się więc zmuszeni do wzbogacania kolejnych wydań swych podręczników o wciąż nowe informacje. Wydawcy dążą też do zwiększania graficznego urozmaicenia tekstów, dodając więcej koloru i zdjęć. W pewnym momencie prowadzący zajęcia natrafiają na rosnące trudności z przerobieniem materiału z coraz dłuższych podręczników. Ponadto obszerniejsze i bardziej atrakcyjne podręczniki są droższe w produkcji, co oznacza wyższe ceny dla studentów.

Wydawcy rozpatrywali różne rozwiązania, które pozwoliłyby uporać się z tą sytuacją. Jednym z nich jest zachęcanie autorów do pisania podręczników bardziej zwięzłych, a dzięki temu tańszych w produkcji. Innym rozwiązaniem może być ograniczenie ilości dodatkowych materiałów, które wydawcy dostarczają prowadzącym zajęcia (takich jak nagrania wideo i kolorowe folie) i obniżenie w ten sposób ogólnych kosztów produkcji książki. Można wreszcie całkowicie rezygnować z tradycyjnej publikacji i dostarczać materiałów dydaktycznych w postaci płyty CD-ROM, przez Internet lub inne nowe środki przekazu.

Sytuację komplikują oczywiście koszty. Marże zysku w branży wydawniczej są na tyle niskie, że menedżerowie odczuwają potrzebę działania ostrożnego i zachowawczego. Oznacza to, że nie mogą zrobić wszystkiego i że nie wolno im ryzykować zrażenia sobie użytkowników swoich wyrobów działaniami zbyt radykalnymi. Pamiętajmy również, że wydawcy muszą uwzględniać zainteresowania trzech różnych grup klientów: prowadzących zajęcia, którzy podejmują decyzję o przyjęciu danego podręcznika, księgarni, które kupują materiały edukacyjne w celu ich sprzedawania (z marżą detaliczną), oraz studentów kupujących książki do użytku na zajęciach i następnie często odsprzedających je księgarni.

Zadania sprawdzające

Uwzględniając te wszystkie informacje, odpowiedz na następujące pytania:

1. Omów argumenty za i przeciw wyborowi każdego z rozwiązań rozważanych przez wydawców podręczników.

2. Wskaż na prawdopodobne następstwa wyboru każdego z nich.

3. Czy potrafisz wyobrazić sobie jakieś inne warianty, jakie mogliby rozważyć wydawcy podręczników?

4. Jakie konkretne zalecenia dałbyś dyrektorowi firmy wydawniczej w odniesieniu do tej grupy problemów?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odzwierciedlają zdolność menedżera do myślenia abstrakcyjnego. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci poszerzyć umiejętności koncepcyjne przez identyfikację potencjalnych uogólnień funkcji, ról i umiejętności kierowniczych w kilku różnych rodzajach organizacji.

Tło ćwiczenia

W niniejszym wstępnym rozdziale książki omówiliśmy cztery podstawowe funkcje zarządzania, dziesięć powszechnie spotykanych ról kierowniczych oraz siedem rodzajów najistotniejszych umiejętności kierowniczych. Podkreślaliśmy również, że zarządzanie znajduje zastosowanie w wielu rodzajach organizacji.

Wybierz przykład dużej firmy, małej firmy, organizacji edukacyjnej, organizacji ochrony zdrowia i organizacji rządowej. Mogą to być organizacje, o których coś wiesz z osobistych doświadczeń, lub po prostu organizacje znane ci z nazwy. Wyobraź sobie, że zajmujesz stanowisko menedżera najwyższego szczebla w każdej z nich.

Napisz nazwy pięciu organizacji u góry arkusza. Wylicz cztery funkcje, dziesięć ról i siedem typów kwalifikacji po lewej stronie arkusza. Następnie pomyśl o sytuacji, problemie lub szansie odpowiadającej polu w przeciwnym wierszu i kolumnie. Na przykład jak menedżer w organizacji rządowej może wykorzystać umiejętności diagnostyczne w planowaniu? Podobnie, jak menedżer w małym przedsiębiorstwie może wykonywać funkcję organizowania i odgrywać rolę negocjatora?

Zadania sprawdzające

1. Jakie istotne podobieństwa możesz wskazać między poszczególnymi kolumnami?

2. Jakie możesz wymienić istotne różnice między poszczególnymi kolumnami?

3. Na podstawie przeprowadzonej oceny podobieństw i różnic ocen, jak łatwe lub jak trudne mogłyby być dla menedżera przejście z jednego typu organizacji do innego.

Przykład końcowy

Granicą jest niebo

W 1975 r. spotkało się dwóch kolegów szkolnych i postanowiło uruchomić firmę na rodzącym się wtedy rynku oprogramowania. Na rynek wchodziły właśnie pierwsze mikrokomputery o zastosowaniu komercyjnym, a obaj przyjaciele dosłownie zakochali się zarówno w samej technice, jak i w tym, co uznali za jej długofalowe możliwości rozwojowe. Ich pierwszym produktem była wersja języka programowania BASIC. Porastająca w piórka firma wykazywała stały wzrost, w miarę jak jej twórcy modyfikowali i rozwijali swoje programy BASIC dla nowych komputerów, które właśnie wchodziły na rynek. W 1979 r. owi dwaj przyjaciele – a byli to William Gates i Paul Allen – przenieśli firmę, nazwaną Microsoft, do Seattle. A reszta, jak to się mówi, to już historia.

Przełom w Microsoft nastąpił w 1980 r., kiedy IBM zdecydował się zlecić Gatesowi i Allenowi opracowanie programu systemu operacyjnego dla swojej nowej serii komputerów osobistych. Gates i Allen kupili prawa do istniejącego programu za 50 000 dol., trochę go zmodyfikowali i nazwali MS-DOS (ang. skrót od Microsoft Disk Operating System). Mimo że IBM stosunkowo późno weszło na rynek komputerów osobistych, dominacja tej firmy w branży komputerowej przyniosła jej uznanie. Ponieważ inni twórcy oprogramowania chcieli, aby ich produkt instalowano w komputerach IBM, MS-DOS szybko stało się branżowym standardem.

W 1983 r. Paul Allen poważnie zachorował i zostawił firmę w dobrych rękach Gatesa. W ciągu kolejnych siedmiu lat Microsoft nawiązał i umocnił bliskie stosunki z innymi producentami komputerów i zaczął wprowadzać na rynek nowe programy aplikacyjne, jak Word (edytor tekstów), Excel (arkusz kalkulacyjny) i Power Point (program prezentacyjny). Kiedy firma weszła na giełdę, Gates stał się pierwszym miliarderem w branży komputerów osobistych. Czołową pozycję Microsoft w branży utwierdziły popularne nowe produkty, jak Windows, Windows 95 i Microsoft Office, oraz porozumienia z nowymi gigantami w branży, firmami Compaq i Dell. Dzisiaj Word opanował 90% światowego rynku edytorów tekstów, a Excel 87% rynku arkuszy kalkulacyjnych. Łączne roczne dochody firmy zbliżają się do 10 mld dol.

Ze względu na pozycję Microsoft w branży – i być może z powodu ciągłych sukcesów – zarówno firma, jak i sam Gates są przedmiotem rozpowszechnionych obaw, a w pewnych kręgach także krytyki. Na przykład inni producenci oprogramowania skarżą się na stosowane przez firmę nieuczciwe praktyki handlowe. Niektórzy producenci komputerów obawiają się zbytniego uzależnienia od Microsoftu jako wyłącznego dostawcy oprogramowania dla ich produktów. I nawet rząd bacznie obserwuje firmę z myślą o możliwości wszczęcia postępowania antymonopolowego.

Oczy samego Gatesa zwrócone są jednak ku przyszłości, a Microsoft jest też stale nastawiony na przyszłość. Na przykład Gates osobiście nadzorował piętnastoletni proces rozwoju bestsellera firmy, Windows NT, systemu operacyjnego dla sieci komputerowych. Uczestniczy również aktywnie we wszystkich głównych decyzjach podejmowanych przez menedżerów najwyższego szczebla firmy. Wspiera on jednak również komunikację wewnątrz organizacji i podkreśla potrzebę utrzymania możliwie niewielkich rozmiarów firmy i szybkości jej działań, gdyż zawsze chce unikać biurokratycznych procedur, krępujących wiele dużych firm. Wciąż bacznie śledzi rentowność, uważnie analizując miesięczne i kwartalne sprawozdania ze sprzedaży.

Pod wieloma jednak względami najważniejszą z ról, jaką odgrywa dziś Gates w firmie Microsoft, jest jego rola jako osoby publicznej. Pojawia się on na wszystkich głównych konferencjach prasowych, wygłasza wszystkie ważne oświadczenia i bardzo dużo podróżuje, aby utrzymać stałe kontakty z dostawcami, producentami komputerów, klientami, strategicznymi sojusznikami i urzędnikami państwowymi. Zazwyczaj pracuje szesnaście godzin na dobę i rzadko kiedy bierze wolne dni. Nawet kiedy jest „poza pracą", utrzymuje z firmą kontakt za pomocą poczty elektronicznej. W każdym zakątku globu pracownicy firmy Microsoft patrzą na Gatesa z czymś w rodzaju lęku. Niektórzy np. wyraźnie naśladują jego niektóre dziwactwa. Dobrze przy tym rozumieją, że ze względu na swoje osobiste zwyczaje i terminarz na pewno oczekuje od innych nie mniejszego wkładu pracy niż jego własny.

Tak więc wydaje się, że dla Gatesa i firmy Microsoft granicą jest tylko niebo. Dominacja firmy na jej głównych rynkach oprogramowania ciągle rośnie, a jej produkty zyskują coraz wieksze uznanie i coraz

szersze zastosowanie. Na horyzoncie pojawiło się jednak trochę ciemnych chmur. Z jednej strony, Microsoft napotyka ostrą konkurencję ze strony takich firm jak Netscape na wschodzących rynkach związanych z Internetem. Z drugiej strony, komputerowe giganty, takie jak IBM i Compaq, poszukują nowych sojuszów, aby uniknąć nadmiernego zdawania się na łaskę i niełaskę Microsoftu. Podobnie jednak jak w przypadku wielu prognoz pogody, niebezpieczeństwo, że z tych chmur rzeczywiście spadnie deszcz na podwórko Gatesa, jest rzeczywiście dość niewielkie.

Pytania

1. Wskaż możliwie wiele zawartych w tym opisie przykładów, ilustrujących cztery główne funkcje zarządzania i dziesięć ról kierowniczych.

2. Które umiejętności kierownicze odegrały twoim zdaniem największą rolę w sukcesie Billa Gatesa?

3. Jakie przyszłe wydarzenia mogłyby sprawić, że Microsoft wykolei się?

Źródła: *Microsoft's Future*, „Business Week", 19 stycznia 1998, s. 58-68; David Kirkpatrick, *He Wants All Your Business – And He's Starting to Get It*, „Fortune", 26 maj 1997, s. 58-68; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, The Reference Press, Austin, Texas 1996, s. 926-927; Brent Schlender, *On the Road With Chairman Bill*, „Fortune", 26 maja 1997, s. 72-81; Randall E. Stross *Manager Gates Builds His Brain Trust*, „Fortune", 8 grudnia 1997, s. 84-98; Brent Schlender, *Microsoft – First America, Now the World*, „Fortune", 18 sierpnia 1997, s. 214-217.

Przypisy

[1] J. Reese, *Starbucks – Inside the Coffee Cult*, „Fortune", 9 grudnia 1996, s. 190-200; *Starbucks Does No Live by Coffee Alone*, „Business Week", 5 sierpnia 1996, s. 76; *Starbucks: Making Values Pay*, „Fortune", 29 września 1997, s. 261–272.

[2] F. Luthans, *Successful vs. Effective Real Managers*, „Academy of Management Executive", maj 1988, s. 127–132.

[3] S. Bing, *Help! I Need Somebody*, „Fortune", 4 marca 1996, s. 41–43. Zob. również: *The Top 25 Managers of the Year*, „Business Week", 12 stycznia 1998, s. 54–68.

[4] S. Ghospal, Ch. A. Bartlett, *Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process*, „Harvard Business Review", styczeń – luty 1995, s. 86–96.

[5] *A Coke and a Perm? Soda Giant Is Pushing into Unusual Locales*, „Wall Street Journal", 8 maja 1997, s. AI, A8.

[6] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper &: Row, New York 1973; zob. również F. S. Worthy, *How CEOs Manage Their Time*, „Fortune", 18 stycznia 1988, s. 88–97; oraz P. Sellers, *Does the CEO Really Matter?*, „Fortune", 22 kwietnia 1991, s. 80–94.

[7] *The Prize*, „Forbes", 19 maja 1997, s. 166–169.

[8] R. Stewart, *Middle Managers: Their Jobs and Behaviors*, w: J. W. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1987, s. 385–391.

[9] W. Cascio, *Downsizing: What Do We Know?*, „Academy of Management Executive", luty 1993, s. 95–103; *Casting for a Different Set of Characters*, „Business Week, 8 grudnia 1997, s. 38–39.

[10] A. Fisher, *Six Ways to Supercharge Your Career*, „Fortune", 13 stycznia 1997, s. 46–48.

[11] S. Kerr, K. D. Hill, L. Broedling, *The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here to Stay?*, „Academy of Management Review", styczeń 1986, s. 103–117 oraz L. A. Schlesinger, J. A. Klein, *The First Line Supervisor: Past, Present, and Future*, w: J. W. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behavior*, s. 358–369.

[12] B. B. Allred, Ch. C. Snow, R. E. Miles, *Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century*, „Academy of Management Executive", listopad 1996, s. 17–27.

[13] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work, ed. cit.*

[14] Klasyczne omówienie niektórych tych umiejętności zawiera praca: R. L. Katz, *The Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review", wrzesień – październik 1974, s. 90–102.

[15] Zob. Thomas Teal, *The Human Side of Management*, „Harvard Business Review", listopad – grudzień 1996, s. 35–44.

[16] Omówienie znaczenia umiejętności gospodarowania czasem znaleźć można w pracy: D. Barry, C. D. Cramton, S. J. Carroll, *Navigating the Garbage Can: How Agendas Help Managers Cope with Job Realities*, „Academy of Management Executive", maj 1997, s. 26–42.

[17] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work, ed. cit.*

[18] J. H. Davis, E. D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a Stewardship Theory of Management*, „Academy of" Management Review", styczeń 1997, s. 20–47.

[19] G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, „Harvard Business Review", lipiec – sierpień 1994, s. 122–128.

[20] J. Waldroop, T. Buder, *The Executive as Coach*, „Harvard Business Review", listopad – grudzień 1996, s. 111–117.

[21] W. Kiechel III, *A Manager's Career in the New Economy*, „Fortune", 4 kwietnia 1994, s. 68–72.

[22] S. Branch, *MBAs Are Hot Again–And They Know It*, „Fortune", 14 kwietnia 1997, s. 155–157.

[23] J. L. Perry, H. G. Rainey, *The Public–Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy*, „Academy of Management Review", kwiecień 1988, s. 182–201; zob. również R. Lachman, *Public and Private Sector Differences: CEOs' Perceptions of Their Role Environments*, „Academy of Management Journal", wrzesień 1985, s. 671–680.

Rozdział 2

Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu rozdziału powinniście potrafić:

- *Uzasadnić znaczenie historii i teorii dla zarządzania, a także powiedzieć coś o prekursorach współczesnej teorii zarządzania.*
- *Podsumować i ocenić klasyczne spojrzenie na zarządzanie, w tym zarządzanie naukowe i administracyjne, oraz odnotować ich znaczenie dla współczesnych menedżerów.*
- *Podsumować i ocenić behawiorystyczne podejście do zarządzania, w tym badania z Hawthorne, kierunek stosunków międzyludzkich oraz zachowań organizacyjnych, i odnotować jego znaczenie dla współczesnych menedżerów.*
- *Podsumować i ocenić spojrzenie ilościowe na zarządzanie, w tym ilościową teorię zarządzania i zarządzanie operacyjne i omówić ich znaczenie dla współczesnych menedżerów.*
- *Omówić systemowe i sytuacyjne podejście do zarządzania i wyjaśnić ich możliwości integrowania innych dziedzin zarządzania.*
- *Zidentyfikować i opisać współczesne problemy i wyzwania zarządzania.*

Przykład wprowadzający

Kiedy w ostatni weekend maja w 1997 r., wszedł na ekrany przebój Stevena Spielberga: *Zaginiony świat – Park Jurajski*, pytanie dotyczyło nie tyle tego, czy film odniesie sukces kasowy, ile wpływów, jakie przyniesie. Entuzjaści od miesięcy gorączkowo wyglądali premiery, zasypywani promocjami, rozmaitymi gadżetami, artykułami w kolorowych magazynach i precyzyjnie dawkowanymi plotkami o samym filmie. Dlatego nikogo nie zaskoczyło, że film od razu ustanowił nowy rekord pierwszego weekendu wyświetlania, przynosząc ponad 90 mln dol. ze sprzedaży biletów. Chociaż jednak sam film zrealizowano przy użyciu najnowszej technologii, to strategia Universal Studio, mająca na celu wyśrubowanie dochodów do astronomicznego poziomu, ma korzenie już w dziele znanego pioniera zarządzania Henry'ego Forda sprzed kilkudziesięciu lat.

W latach dwudziestych ford model T był najlepiej sprzedającym się samochodem świata. Był wytwarzany w 34 zakładach w Stanach Zjednoczonych, a także w dwunastu w Europie, Azji i Ameryce Południowej. Ponad połowę samochodów jeżdżących w tym czasie po drogach stanowiły fordy modelu T, a sam Henry Ford stał się prawdziwą legendą. Kiedy więc w maju 1927 r. Ford zamknął zakłady montujące model T, wydawało się, że świat wstrzymał oddech. Wszyscy wiedzieli, że planuje on zastąpienie szacownego modelu T, niewiele jednak było wiadomo o tym, kiedy pojawi się nowy model czy jak będzie wyglądać. Napięcie ogromnie wzrosło, kiedy fabryki po prostu zamknięto.

Niemal natychmiast zaczęły krążyć plotki o nowym modelu forda. Jednego dnia Ford miał planować zastosowanie zupełnie nowego rodzaju silnika, a już następnego przestawano plotkować o silniku i koncentrowano się na radykalnie nowej stylistyce nadwozia czy wnętrza w nowym samochodzie. Prawda jednak była taka, że w rzeczywistości nikt nie wiedział, co się dzieje w zamkniętych fabrykach, ponieważ sam Henry Ford ciągle się zastanawiał, jak ma wyglądać nowy model. Kiedy z dni robiły się tygodnie, a potem z tygodni miesiące, emocje wokół nowego modelu forda – jakikolwiek miał być – rosły z dnia na dzień. Tymczasem w sierpniu w zakładach zakończono projektowanie nowego modelu, a w październiku z taśm montażowych zaczęły zjeżdżać egzemplarze próbne.

Wreszcie 28 listopada 1927 r. Ford oficjalnie ogłosił, że jego nowe auto, nazwane fordem A, zostanie zaprezentowane w ciągu tygodnia. W ciągu kilku dni 125 000 Amerykanów wniosło przedpłaty na model A, chociaż nikt nie wiedział, jak będzie wyglądał i ile będzie kosztował. W Detroit ponad 10 000 osób ustawiło się w kolejce przed centrum kongresowym, aby być wśród pierwszych, którzy zobaczą model A, kiedy zostanie wreszcie przedstawiony publiczności. W Nowym Jorku w ciągu pięciu dni ponad 1,25 mln ludzi odwiedziło Madison Square Garden tylko po to, aby zerknąć na nowego forda. Na szczęście dla samego Forda, samochód przeszedł oczekiwania i w ciągu pierwszego roku sprzedano ponad 5 milionów aut modelu A.

> „Emocje [wokół wprowadzenia forda model A] nie mogłyby chyba być większe, nawet gdyby Pah-Wah, święty biały słoń z Burmy, zechciał usiąść na siedem dni na czubku masztu flagowego Woolworth Building".
> Z artykułu wstępnego w „New York World" w 1927 r. cytowanego w „Audacity", jesień 1996, s. 36.

Później również inne firmy próbowały powielać strategię Forda zapowiadania produktu „w fazie projektów" lub „w trakcie wytwarzania", aby budować napięcie i oczekiwania. Na przykład IBM zastosował tę samą metodę w latach sześćdziesiątych, wprowadzając na rynek swoje komputery z serii 360, Nissan użył jej z powodzeniem w 1989 r., wypuszczając swoje luksusowe samochody Infiniti, wreszcie tą samą drogą poszło Sony, kiedy wprowadzało swoją cyfrową taśmę magnetofonową. Microsoft perfekcyjnie wykorzystał tę sztuczkę marketingową, wprowadzając na rynek oprogramowanie Windows 95, w wyniku czego ciekawscy i potencjalni nabywcy ustawiali się w kolejki długie na kilka przecznic, a niektórzy wręcz koczowali pod sklepami, aby znaleźć się wśród pierwszych nabywców programu. W przypadku każdego z tych sukcesów czerpano inspirację z doświadczeń Henry Forda i jego modelu A[1].

Niezmiernie ważne jest, aby wszyscy menedżerowie koncentrowali się na dzisiejszym otoczeniu konkurencyjnym i na tym, jak otoczenie to będzie się zmieniało w najbliższej przyszłości. Równie ważne jest jednak, aby jednocześnie odwoływali się oni do przeszłości. W wielu rodzajach organizacji menedżerowie mogą sie uczyć zarówno skutecznych, jak i mniej skutecznych sposobów postępowania i strategii dzięki zrozumieniu tego, co ich poprzednicy robili w przeszłości. Historia naprawdę odgrywa ważną rolę w wielu dzisiejszych przedsiębiorstwach, a coraz większa liczba menedżerów zdaje sobie sprawę z tego, że nauki przeszłości są istotnym składnikiem przyszłego powodzenia.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy przegląd tradycyjnej myśli w dziedzinie zarządzania, który i wam pozwoli na lepszą ocenę znaczenia historii we współczesnym życiu gospodarczym. Zaczynamy od określenia historycznego kontekstu zarządzania. Następnie omówimy trzy tradycyjne podejścia do zarządzania – klasyczne, behawiorystyczne i ilościowe. Potem opiszemy ujęcie systemowe i sytuacyjne, które pomagają zintegrować trzy tradycyjne podejścia do teorii zarządzania. Wreszcie wprowadzimy i omówimy rozmaite współczesne problemy i wyzwania zarządzania.

Rola teorii i historii w zarządzaniu

Praktykujący menedżerowie coraz częściej dostrzegają wartość, jaką ma dla ich pracy teoria i historia zarządzania. W tym podrozdziale wyjaśniamy, dlaczego teoria i historia mają tak duże znaczenie, a następnie przedstawiamy ważnych prekursorów teorii zarządzania.

Znaczenie teorii i historii

Niektórzy ludzie podają w wątpliwość wartość historii i teorii zarządzania. Ich argumenty są zwykle oparte na założeniu, że historia nie ma istotnego znaczenia dla współczesnego społeczeństwa, a teoria jest wiedzą abstrakcyjną, pozbawioną praktycznej użyteczności. W rzeczywistości jednak zarówno teoria, jak i historia są dla współczesnych menedżerów naprawdę ważne.

Dlaczego teoria? *Teoria* to po prostu ramy pojęciowe dla wiedzy i podstawa planowania działań. Podczas gdy niektóre teorie wydają się abstrakcyjne i nieistotne, to inne okazują się zupełnie proste i przydatne w praktyce. Teorie zarządzania, wykorzystywane do budowania organizacji i prowadzenia ich ku wytyczonym celom, są mocno osadzone w rzeczywistości[2]. Praktycznie każda organizacja wykorzystująca linie montażowe (taka jak Emerson Electric, Black & Decker czy Fiat) czerpie z tego, co opisujemy w dalszej części rozdziału jako *naukowe zarządzanie*. Wiele organizacji, np. Kimberly-Clark, Texas Instruments i Seiko, wykorzystuje spojrzenie behawiorystyczne (które również przedstawimy dalej) do zwiększania zadowolenia i poprawy motywacji pracowników. Byłoby też trudno wymienić dużą firmę która nie wykorzystywałaby przynajmniej jednej metody zaliczanej do ilościowego podejścia do zarządzania. Na przykład tacy detaliści, jak Safeway i Target Stores, na co dzień używają formuł zarządzania ilościowego do ustalania niezbędnej liczby stanowisk kasowych. Ponadto większość menedżerów opracowuje i doskonali własne teorie dotyczące właściwego prowadzenia ich organizacji i kierowania zachowaniem pracowników. Na przykład Andrew Grove, naczelny dyrektor Intel Corp., opracował własną operacyjną teorię organizacji. Podstawą tej teorii jest stwierdzenie, że organizacje muszą się stać bardziej ruchliwe i bardziej wrażliwe na sygnały z otoczenia. Grove stosuje swoją teorię w Intel, przekształcając swoją firmę według tego wzorca. Dzięki dogłębnemu zrozumieniu przez Grove'a, czym jest i jak ma działać jego przedsiębiorstwo, oraz umiejętnemu wdrażaniu teorii operacyjnej Intel stał się największym na świecie producentem półprzewodników[3].

Dlaczego historia? Świadomość i zrozumienie ważnych elementów rozwoju historycznego ma również duże znaczenie dla współczesnych menedżerów[4]. Zrozumienie historycznego kontekstu zarządzania daje poczucie ciągłości historycznego dziedzictwa i może pomóc menedżerom w unikaniu błędów, jakie popełnili ich poprzednicy. W większości kursowych wykładów historii USA poświęca się jakąś ich część rozwojowi gospodarczemu kraju, łącznie z rewolucją przemysłową, początkami ruchu robotniczego czy wielkim kryzysem z lat trzydziestych, a także przedstawia się takich „kapitanów" amerykańskiego przemysłu jak Cornelius Vanderbilt (koleje), John D. Rockefeller (ropa naftowa) i Andrew Carnegie (stal). Osiągnięcia tych i innych przemysłowców wywarły głęboki wpływ na kształt współczesnej kultury[5].

Wielu menedżerów zdaje sobie sprawę z korzyści, jakie mogą wynikać z lepszego zrozumienia historii w ogóle. Na przykład Ian M. Ross z AT&T Bell Laboratories wspomina o *The Second World War* Winstona Churchilla jako książce, która wywarła wielki wpływ na jego podejście do przywództwa. Wśród innych książek często wymienianych przez menedżerów jako mających znaczenie dla współczesnych problemów działalności gospodarczej znalazły się takie klasyczne dzieła, jak *Państwo* Platona, *Iliada* Homera oraz *Książę* Machiavellego[6]. W ostatnich latach nowe książki z historii biznesu były adresowane bardziej do kobiet–menedżerów i ukazywały nauki, jakie mogą one wyciągnąć z doświadczeń przeszłości[7].

Menedżerowie w Wells Fargo & Company dobrze zdają sobie sprawę z wartości historii. Na przykład firma prowadzi obszerne archiwum swoich starych dokumentów bankowych i innej dokumentacji, a nawet zatrudnia na pełnym etacie historyka przedsiębiorstwa. W ramach preorientacji zawodowej i szkolenia nowi menedżerowie w Wells Fargo poznają historię banku[8]. Również Polaroid, Shell Oil, Levi Strauss, Ford, Lloyd's of London, Disney, Honda i Unilever utrzymują pokaźne archiwa dotyczące ich przeszłości i często przywołują obrazy z przeszłości w programach preorientacji i szkolenia, kampaniach reklamowych i innych działaniach z zakresu *public relations*.

Świat zarządzania

Historia zarządzania jako projekt globalny

We współczesnej analizie historii zarządzania pomija się niekiedy prawdziwie globalny charakter tej teorii. Chociaż przykłady historyczne podane w tekście ukazują wielkie cywilizacje w różnych częściach świata, bardziej szczegółowe omówienie mogłoby uwzględniać również inne – np. piramidy Majów na Zachodzie czy wielki chiński mur na Wschodzie. Wielu pionierów zarządzania, o których będzie mowa w dalszej części rozdziału, żyło i pracowało w Anglii, Francji i Niemczech. Niektóre wczesne prace z Japonii dopiero dziś są tłumaczone i umieszczane w historycznym kontekście. Widać więc, że głęboki wpływ na pojawienie się teorii zarządzania wywarli ludzie z każdego zakątka globu.

„Historia mówi nam, że kiedyś szkoliliśmy naszych menedżerów w sposób bardziej przypominający dzisiejsze metody Japończyków i Niemców".
Alfred D. Chandler Jr., znany historyk biznesu*.

Również ze Stanów Zjednoczonych idee i informacje przepływały do innych regionów, w miarę jak myśli popularnych autorów amerykańskich zyskiwały sobie uznanie również za granicą. Na przykład dzieło Fredericka Taylora było równie popularne w Rosji, jak w jego ojczyźnie. Wyniki eksperymentów z Hawthorne pilnie studiowano w całej Europie Zachodniej. Pisma Douglasa McGregora i Abrahama Maslowa z dziedziny stosunków międzyludzkich w organizacji wywarły również wielki wpływ na Europę. Całe zaś ilościowe podejście do zarządzania zrodziło się tak naprawdę w czasie II wojny światowej w wyniku międzynarodowej współpracy aliantów.

Ciekawe jednak, że metody wykorzystywane w szkoleniu menedżerów w różnych krajach pozostały nieco odmienne. Na przykład w Stanach Zjednoczonych większość dzisiejszych menedżerów otrzymała wyszkolenie w college'u zarządzania. Większość college'ów z kolei w swoich programach wykorzystuje jako podstawę teorię ekonomii i kładzie nacisk na ogólne umiejętności kierownicze. W rezultacie menedżerowie szkoleni w Stanach Zjednoczonych często mają doskonałe pojęcie o tym, jak należy strategicznie zarządzać organizacjami, ale mogą być gorzej wyszkoleni w dziedzinie zarządzania technicznego i operacyjnego.

W większości innych części świata jednak szkoły zarządzania są nadal bardziej wyjątkiem niż regułą. Wielu studentów kończy studia z dyplomem z inżynierii lub nauk ścisłych i następnie otrzymuje swoją „edukację" ekonomiczną już w miejscu pracy, w produkcji lub w działalności operacyjnej. Chociaż tak naprawdę nie ma sposobu dokonania oceny, czy jeden system jest lepszy od drugiego, warto zauważyć, że wiele zagranicznych uniwersytetów tworzy dziś odrębne szkoły zarządzania. Co jednak ciekawe, szkoły te również wykazują skłonność do koncentrowania się na technice i operacjach, a jednocześnie znacznie szerzej traktują historię zarządzania niż szkoły amerykańskie.

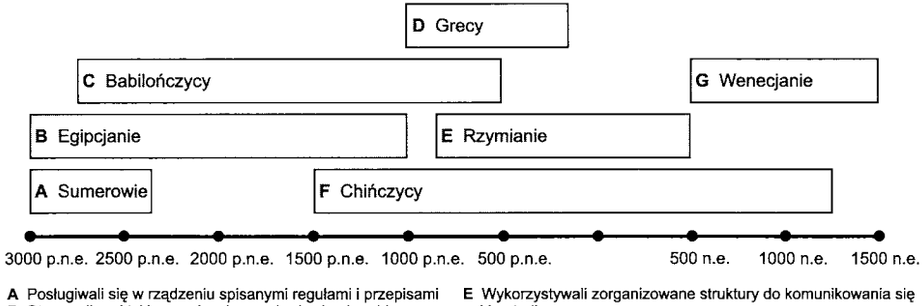
W jakim kierunku zatem zmierza teoria zarządzania? Sądząc po przeszłości, zarządzanie prawdopodobnie nadal będzie ewoluować w kierunku coraz większego uwzględniania jego aspektów globalnych, a nowe idee i koncepcje będą powstawać w wielu zróżnicowanych sytuacjach. Menedżerowie w różnych stronach świata nadal będą uprawiali swój zawód w sposób, który w ich ocenie najlepiej pasuje do niepowtarzalnego kontekstu geograficznego i kulturowego, w jakim działają. Czy kiedykolwiek pojawi się jednolita, globalna filozofia zarządzania? Być może, któregoś dnia, ale przedtem upłynie jeszcze wiele wody.

Źródła: V. R. Berghahn, *Marketing the World Safe for Competition*, „Audacity", lato 1996, s. 18-25; Alfred D. Chandler, Jr., *Why Business History?* „Audacity", jesień 1992, s. 7-15 (*cytat ze s. 15); Daniel Wren, *The Evolution of Management Theory*, wyd. 4 Wiley New York 1994.

Prekursorzy teorii zarządzania

Mimo że duże przedsiębiorstwa istnieją zaledwie od kilkuset lat, zarządzanie praktykowano od tysiącleci. Badając zarządzanie w starożytności i ukazując niektórych spośród dawnych pionierów zarządzania, przygotowujemy grunt pod bardziej szczegółowe omówienie pojawienia się teorii i praktyki zarządzania w ciągu minionego stulecia. O międzynarodowym charakterze tego historycznego tła traktował tekst we wstawce „Świat zarządzania" powyżej.

Zarządzanie w starożytności. Ślady uprawiania zarządzania sięgają tysięcy lat wstecz. Egipcjanie stosowali przy budowie piramid takie funkcje zarządzania, jak planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Aleksander Wielki posługiwał się organizacją sztabową w koordynacji działań w toku swoich kampanii wojennych. Cesar-



Rysunek 2.1. Zarządzanie w starożytności
Zarządzanie jest uprawiane od tysięcy lat. Na przykład starożytni Babilończycy wykorzystywali zarządzanie w rządzeniu swoim imperium, a starożytni Rzymianie posługiwali się zarządzaniem do ułatwienia komunikowania się i kontroli na całym rozległym terytorium. Egipcjanie używali technik planowania i kontroli przy budowie piramid.

stwo rzymskie rozwinęło dobrze wykształconą strukturę organizacyjną, która znacznie ułatwiała komunikowanie się i kontrolę. Na temat praktyk i koncepcji zarządzania wypowiadał się Sokrates w 400 roku p. n. e., Platon w 350 roku p. n. e. opisał specjalizację pracy, Alfarabi zaś w 900 roku n. e. wyliczył kilka cech przywództwa[9]. Na rys. 2.1 przedstawiono na osi czasu te i inne przełomowe dokonania i ważne praktyki zarządzania pojawiające się w ciągu ostatnich czterech tysięcy lat.

Pionierzy zarządzania. Mimo tak długiej historii, zarządzaniu jako takiemu przez wiele stuleci nie poświęcano większej uwagi. Właściwe badania nad zarządzaniem zaczęły się rozwijać dopiero w XIX wieku. Robert Owen (1771-1858), brytyjski przemysłowiec i reformator, był jednym z pierwszych menedżerów, który dostrzegł znaczenie zasobów ludzkich organizacji. Do jego czasów na robotników fabrycznych patrzono na ogół w bardzo podobny sposób jak na maszyny czy sprzęt. Owen, który sam był właścicielem fabryki, był przekonany, że robotnicy zasługują na szacunek i możliwość zachowania godności. Poprawił warunki pracy, podwyższył minimalny wiek dla zatrudnianych dzieci, wprowadził posiłki pracownicze i krótszy czas pracy. Wychodził z założenia, że większa troska o robotnika zaowocuje zwiększoną produkcją.

O ile Owena interesował przede wszystkim dobrobyt pracowników, Charles Babbage (1792-1871), angielski matematyk, koncentrował uwagę na efektywności produkcji, a jego głównym dziełem w tej dziedzinie była książka *On the Economy of Machinery and Manufactures* („O oszczędnym wykorzystaniu maszyn i manufaktur")[10]. Babbage wiązał wielkie nadzieję z podziałem pracy i był orędownikiem zastosowania matematyki do takich problemów, jak efektywne wykorzystanie pomieszczeń i materiałów. W pewnym sensie jego praca wyprzedzała zarówno klasyczne, jak i ilościowe podejście do zarządzania. Babbage dostrzegał jednak również element ludzki. Rozumiał, że harmonijne stosunki między kierownictwem i siłą roboczą mogą przynosić korzyści obu stronom, dlatego był zwolennikiem takich rozwiązań, jak systemy udziału w zyskach. Pod wieloma względami Babbage był twórcą nowoczesnej teorii i praktyki zarządzania.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie muszą oczywiście koncentrować swoją uwagę na problemach dnia dzisiejszego i przyszłości, powinni jednak również pamiętać o lekcjach płynących z przeszłości. Zrozumienie historii danej działalności gospodarczej w ogóle i historii ich własnej firmy w szczególności może pomóc menedżerom zrozumieć, dlaczego współczesne warunki rozwinęły się tak a nie inaczej, dostarczając również użytecznych idei dla zwiększenia skuteczności organizacji[11]. Ponadto menedżerowie powinni dostrzec wartości teorii jako sposobu organizowania i myślenia o informacjach i ideach[12].

Klasyczne podejście do zarządzania

U zarania XX wieku wstępne koncepcje i prace wymienionych wyżej oraz innych menedżerów i teoretyków zbiegły się z pojawieniem się i ewolucją wielkich

przedsiębiorstw i praktyk zarządzania mających budzić zainteresowanie i skupić uwagę na sposobie prowadzenia działalności gospodarczej. Pierwsze ważne idee, jakie się pojawiły, dziś określa się wspólną nazwą *klasycznego podejścia do zarządzania*. Klasyczne spojrzenie na zarządzanie obejmuje dwa różne podejścia:„naukowe zarządzanie" Taylora i „zarządzanie administracyjne" Fayola (klasyczną teorię organizacji).

• **Klasyczne podejście do zarządzania**
Składa się ono z dwóch wyodrębnionych gałęzi: naukowego zarządzania i zarządzania administracyjnego (klasycznej teorii organizacji).

Naukowe zarządzanie

Wydajność ujawniła się jako poważny problem gospodarczy w ciągu kilku pierwszych lat XX stulecia. Gospodarka się rozwijała, kapitał był łatwo dostępny, ale jednocześnie brakowało rąk do pracy. Dlatego menedżerowie zaczęli poszukiwać sposobów efektywniejszego wykorzystywania siły roboczej. Reagując na tę potrzebę, eksperci zaczęli koncentrować się na sposobach poprawy wyników osiąganych przez pojedynczych robotników. Ich praca doprowadziła do powstania *naukowego zarządzania*. Do pierwszych orędowników naukowego zarządzania zaliczamy Federicka

• **Naukowe zarządzanie**
Podejście do zarządzania koncentrujące się na polepszaniu działania poszczególnych pracowników.

W. Taylora (1856-1915), Franka Gilbretha (1868-1924), Lilian Gilbreth (1878-1972), Henry Gantta (1861-1919) i Harringtona Emersona (1853-1931)[13]. Główną rolę odgrywał Taylor.

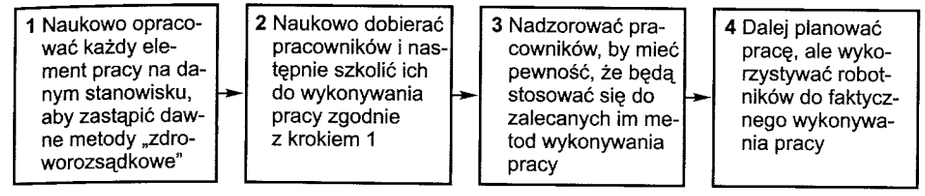
Jedną z pierwszych posad Taylora była praca majstra w Midvale Steel Company w Filadelfii. Właśnie w Midvale obserwował on zjawisko, które nazwał *pozorowaniem pracy*, czyli celowym wykonywaniem poszczególnych czynności w tempie niż-

• **Pozorowanie pracy**
Pracownicy celowo pracują w tempie wolniejszym od możliwego.

szym od możliwości każdego pracownika. Taylor badał i mierzył czas każdego elementu pracy robotników stalowni. Ustalił, co powinien wytwarzać każdy robotnik, a następnie zaprojektował efektywniejszy sposób wykonywania poszczególnych elementów danego zadania. Potem wprowadził akordowy system wynagrodzeń. Zamiast płacić tę samą płacę wszystkim pracownikom, zaczął zwiększać płacę tych, którzy wykonali i przekroczyli docelowy poziom produkcji dla ich stanowiska.

Po opuszczeniu Midvale Taylor pracował jako konsultant dla kilku firm, w tym dla Simonds Rolling Machine Company i Bethlehem Steel. U Simondsa badał i przeprojektowywał stanowiska pracy, wprowadził przerwy w pracy w celu zmniejszenia

znużenia, zastosował też akordowy system wynagrodzeń. Rezultatem tych działań była wyższa jakość i większa ilość produkcji oraz poprawa morale pracowników. W Bethlehem Steel Taylor opracowywał efektywne metody ładowania i rozładowywania wagonów kolejowych, a zastosowanie jego wniosków i tu przyniosło imponujące wyniki. Zdobywając te doświadczenia, sformułował podstawowe idee, które złożyły się na to, co nazwano później naukowym zarządzaniem. Rysunek 2.2 ilustruje podstawowe kroki, jakie sugerował Taylor. Był przekonany, że menedżerowie, którzy będą się stosować do jego wskazówek, uzyskają poprawę wydajności swoich robotników[14].



Rysunek 2.2. Etapy postępowania w koncepcji naukowego zarządzania
Ten system naukowego zarządzania opracował Frederick Taylor. W jego przekonaniu miał on prowadzić do zwiększenia efektywności i wydajności siły roboczej. Bethlehem Steel należała do pierwszych organizacji, które odniosły korzyści z naukowego zarządzania, i do dziś wykorzystuje pewne jego elementy.

Prace Taylora wywarły wielki wpływ na przemysł w Stanach Zjednoczonych. Stosując jego zasady, wiele organizacji osiągnęło wzrost wydajności i efektywności. Byli jednak i tacy, którzy umniejszali jego zasługi. Przedstawiciele pracowników dowodzili, że naukowe zarządzanie jest tylko narzędziem służącym do zwiększania intensywności pracy poszczególnych pracowników i zmniejszania ogólnego zapotrzebowania firm na siłę roboczą. Idee Taylora były przedmiotem badań Kongresu; przedstawiono dowody sugerujące, że sfałszował on niektóre ze swych odkryć[15]. Niemniej jednak Taylor pozostawił trwały ślad w działalności gospodarczej[16].

Małżeństwo Frank i Lillian Gilbrethowie, współcześni Taylorowi, było dwuosobowym zespołem inżynierów przemysłowych. Jedno z najbardziej interesujących osiągnięć Franka Gilbretha dotyczyło sztuki układania cegieł. Po dokładnym zbadaniu pracy murarzy opracował on kilka metod pozwalających wykonywać tę pracę wydajniej. Na przykład ustalił, jakie mają być standardowe materiały, i szczegółowo opracował technikę pracy, łącznie z pozycją ciała murarza oraz ułożeniem cegieł i zaprawy na różnych poziomach. W wyniku tych zmian można było zmniejszyć liczbę odrębnych ruchów z 18 do 5 i zwiększyć wydajność pracy o około 200%. Również Lillian Gilbreth wniosła równie ważny wkład do kilku różnych dziedzin pracy, przyczyniła się do ukształtowania psychologii przemysłu, miała też spore osiągnięcia w dziedzinie metod kierowania personelem. Pracując zarówno wspólnie, jak i oddzielnie Gilbrethowie opracowali wiele metod i strategii eliminowania nieefektywności. Niektóre ze swoich pomysłów zastosowali również w życiu rodzinnym. Swoje doświadczenia w wychowaniu dwanaściorga dzieci udokumentowali w książce *Cheaper by the Dozen* („Dwunastką taniej"), na podstawie której nakręcono też film.

Innym twórcą naukowego zarządzania był Henry Gantt. Współpracował on z Taylorem w firmach w Midvale, Simonds i Bethlehem Steel. Później, już samodziel-

nie, opracował inne metody polepszania poprawy rezultatów pracy robotnika. Do dziś stosuje się jedną z nich, nazwaną „wykresem Gantta". Wykres ten jest w zasadzie graficzną metodą programowania pracy i można go sporządzać dla każdego robotnika albo dla całego złożonego projektu. Gantt doskonalił również pomysły Taylora w dziedzinie akordowych systemów wynagrodzeń.

Podobnie jak Taylor, Gilbrethowie i Gantt, również Harrington Emerson był doradcą organizacyjnym. Wiele zamieszania wywołało w 1910 r. jego wystąpienie przed Międzystanową Komisją Handlu w sprawie zwyżki kolejowych taryf przewozowych. Jako biegły, Emerson utrzymywał, że koleje mogłyby zaoszczędzić 1 mln dol. dziennie, stosując naukowe zarządzanie. Był on również zdecydowanym orędownikiem wyspecjalizowanych ról kierowniczych w organizacjach, przekonany, że specjalizacja pracy jest równie istotna w pracy kierowniczej, jak na stanowiskach wykonawczych.

Zarządzanie administracyjne

Podczas gdy naukowe zarządzanie zajmuje się pracą poszczególnych pracowników, *zarządzanie administracyjne* koncentruje się na całej organizacji. Głównymi twórcami kierunku administracyjnego byli Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920) i Chester Barnard (1886-1961).

- **Zarządzanie administracyjne**
  Gałąź zarządzania koncentrująca się na zarządzaniu całą organizacją.

Najwybitniejszym rzecznikiem kierunku administracyjnego w zarządzaniu był Henri Fayol. Jako francuski przemysłowiec, Fayol przez długi czas nie był znany amerykańskim menedżerom i uczonym, aż do przetłumaczenia na angielski w 1930 r. jego najważniejszej pracy, *Administracja przemysłowa i ogólna*[17]. Czerpiąc ze swych doświadczeń w pracy kierowniczej próbował on usystematyzować praktykę zarządzania, by dać wskazówki innym menedżerom. Fayol jako pierwszy wyodrębnił konkretne funkcje kierownicze: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Był przekonany, że funkcje te trafnie odzwierciedlają treść procesu zarządzania. W większości współczesnych prac na temat zarządzania (łącznie z niniejszą) nadal wykorzystuje się te ramy pojęciowe, a większość praktykujących menedżerów przyznaje, że funkcje te stanowią zasadniczą część ich pracy.

Lyndall Urwick po zakończeniu kariery oficera armii brytyjskiej stał się uznanym teoretykiem i konsultantem zarządzania. Połączył on naukowe zarządzanie z dorobkiem Fayola i innych teoretyków kierunku administracyjnego. Przyczynił się również do postępu nowoczesnego myślenia na temat funkcji planowania, organizowania i kontrolowania. Podobnie jak Fayol, opracował wykaz wskazówek mających pomóc w ulepszaniu sprawności zarządzania. Urwick jest ceniony nie tyle za własne oryginalne osiągnięcia, ile za syntezę i interpretację prac innych.

Mimo że Max Weber żył i pracował w tym samym okresie co Fayol i Taylor, jego wkład został dostrzeżony i uznany dopiero po latach. Weber był niemieckim socjologiem, a jego najważniejsza praca została przetłumaczona na angielski dopiero w 1947 r.[18] W swojej pracy na temat biurokracji Weber stworzył podwaliny współczesnej teorii organizacji, którą omówimy szczegółowo w rozdziale 12. Koncepcja biurokracji, jak o tym jeszcze będzie mowa, opiera się na racjonalnym zestawie wytycznych do możliwie najefektywniejszego kształtowania struktury organizacji.

Ważny wkład do zarządzania wniósł Chester Barnard, były prezes New Jersey Bell Telephone Co., w swojej książce *The Functions of the Executive* („Funkcje dyrektora")[19], w której przedstawił teoretyczną propozycję akceptacji autorytetu. Według tej teorii podwładni oceniają zasadność poleceń przełożonego i następnie decydują, czy je zaakceptować. Polecenie zostaje zaakceptowane, jeśli podwładny je rozumie, jest zdolny do jego wykonania i uważa je za właściwe. Trafność spostrzeżeń Barnarda wzmacnia to, że miał on doświadczenie w pracy na najwyższych szczeblach kierowniczych.

Co dziś sądzimy o klasycznym podejściu do zarządzania

Osiągnięcia i ograniczenia podejścia klasycznego ujęto w tablicy 2.1. Podejście to dostarcza pewnej struktury pojęciowej, na podstawie której rozwinęły się wszystkie późniejsze teorie, a wiele spostrzeżeń zwolenników klasycznego ujęcia zachowuje aktualność do dziś. Na przykład wiele metod specjalizacji pracy i metod naukowych przyjętych przez Taylora i jego współczesnych znajduje nadal odbicie w sposobie, w jaki i dziś projektuje się wiele stanowisk pracy w przemyśle. Ponadto w wielu współczesnych organizacjach nadal jeszcze używa się pewnych biurokratycznych procedur zaproponowanych przez Webera. Pierwsi przedstawiciele ujęcia klasycznego skupiali uwagę na zarządzaniu jako ważnym polu badań. Kilka aspektów ujęcia klasycznego ma ważne znaczenie przy omawianiu w dalszych partiach tej książki planowania, organizowania i kontrolowania.

Należy jednak również zdawać sobie sprawę z ograniczeń ujęcia klasycznego. Pierwsi przedstawiciele tego kierunku zajmowali się stabilnymi, prostymi organiza-

Tablica 2.1. Klasyczne podejście do zarządzania

Ogólne podsumowanie	Klasyczne podejście do zarządzania obejmowało dwa główne kierunki. Naukowe zarządzanie koncentrowało się na pracownikach organizacji i sposobach zwiększania ich wydajności. Uzanymi pionierami naukowego zarządzania byli Frederick Taylor, Frank i Lillian Gilbrethowie, Henry Gantt i Harrington Emerson. Kierunek administracyjny koncentrował się na całej organizacji i na sposobach polepszenia jej sprawności i skuteczności. Wybitnymi teoretykami kierunku administracyjnego byli Henri Fayol, Lyndall Urwick, Max Weber i Chester Barnard.
Osiągniecia	Dzięki temu podejściu powstały podstawy do dalszego rozwoju teorii zarządzania. Wskazało kluczowe procesy, funkcje i umiejętności kierownicze, które i dziś są uznawane za istotne. Skoncentrowało uwagę na zarządzaniu jako przedmiocie badań naukowych.
Ograniczenia	Jest to podejście bardziej odpowiednie dla organizacji stabilnych i prostych niż dla organizacji współczesnych, dynamicznych i złożonych. Często zalecało uniwersalne procedury, nieodpowiednie w pewnych sytuacjach. Mimo że niektórzy autorzy (np. Lillian Gilberth i Chester Barnard) zajmowali się elementem ludzkim, wielu z nich traktowało pracowników raczej jak narzędzia niż zasoby.

cjami; współcześnie organizacje są zaś często bardzo złożone i ulegają nieustannym zmianom. Proponowali też uniwersalne wytyczne, które, jak dziś już wiemy, nie pasują do każdej organizacji. Trzecie ograniczenie klasycznego spojrzenia na zarządzanie polega na lekceważeniu roli jednostki w organizacjach. Rolę tę w sposób znacznie pełniejszy opracowano w podejściu behawiorystycznym.

Konsekwencje dla zarządzania

Kierunek klasyczny w teorii zarządzania dostarcza wielu metod i sposobów podejścia do zarządzania, które mają istotne znaczenie również dziś. Na przykład użyteczne koncepcje to dogłębne zrozumienie charakteru wykonywanej pracy, wybór właściwych ludzi do tej pracy, a także racjonalne podejście do decyzji, a wszystkie zostały opracowane w okresie rozwoju tego kierunku teorii. Podobnie też niektóre z zasadniczych pojęć z modelu biurokratycznego, pod warunkiem że pamięta się o ich ograniczeniach, mogą nadal być wykorzystane w projektowaniu nowoczesnych organizacji[20]. Menedżerowie powinni również pamiętać, że efektywność i wydajność można w wielu sytuacjach rzeczywiście mierzyć i kontrolować. Natomiast menedżerowie muszą też uświadamiać sobie ograniczenia ujęcia klasycznego i unikać koncentrowania się tylko na efektywności ze szkodą dla innych ważnych aspektów.

Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania

Pierwsi zwolennicy kierunku klasycznego w zasadzie traktowali organizację i stanowiska pracy przyjmując mechanistyczny punkt widzenia: organizacja była dla nich maszyną, a robotnicy jej trybami. Mimo że większość wczesnych autorów uznawała rolę jednostek, koncentrowali się oni jednak na tym, jak menedżerowie mogą kontrolować i ujednolicać zachowania swoich pracowników. Natomiast przedstawiciele *kierunku behawiorystycznego* kładli znacznie większy nacisk na indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe, dostrzegając znaczenie procesów behawioralnych w miejscu pracy.

Kierunek behawiorystyczny miał zwolenników wśród wielu autorów i przedstawicieli różnych kierunków teoretycznych. Jednym z takich kierunków była psychologia przemysłowa, stosująca pojęcia psychologii do środowiska przemysłowego. Za ojca psychologii przemysłowej uchodzi Hugo Münsterberg (1863-1916), wybitny psycholog niemiecki. W 1892 r. założył on pracownię psychologiczną na uniwesytecie Harvarda, a w 1913 r. jego pionierska praca została przetłumaczona na angielski (*Psychology and Industrial Efficiency* – „Psychologia i sprawność przemysłowa"[21]). Münsterberg twierdził, że psychologowie mogą oddać cenne usługi menedżerom w dziedzinie doboru i motywowania pracowników. Psychologia przemysłowa jest nadal jednym z głównych przedmiotów wykładanych w wielu college'ach i uniwersytetach.

- **Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania**
  Podkreśla się tu postawy i zachowania jednostek oraz procesy grupowe.

Wśród pierwszych zwolenników behawiorystycznego podejścia do zarządzania była Mary Parker Follett[22]. Działała ona w okresie, kiedy dominował kierunek naukowego zarządzania, jednak dostrzegała także element ludzki w miejscu pracy. W istocie jej prace wyraźnie zapowiadały behawiorystyczne spojrzenie na zarządzanie, a ona sama doceniła potrzebę zrozumienia roli zachowania w organizacjach. Jej działalność naświetlono we wstawce „Praca w warunkach różnorodności".

Praca w warunkach różnorodności

Ponowne odkrywanie Mary Parker Follett

W dziale ekonomicznym prawie każdej księgarni znaleźć można dziś dziesiątki książek wysławiających zalety przekazywania uprawnień i międzyfunkcjonalnych zespołów roboczych oraz dziesiątki innych książek podkreślających znaczenie opartego na wiedzy przywództwa oraz elastyczności organizacji. Ciekawe jednak, że wiele tych samych „rewolucyjnych" idei sformułowała ponad 80 lat temu Mary Parker Follett, jedna z grupy pionierów teorii zarządzania.

Mary Parker Follett urodziła się w 1868 r. w Quincy w stanie Massachusetts. Po ukończeniu Radcliffe College przez kilka lat wykładała nauki polityczne. W tym okresie jej życia w jej kręgu towarzyskim pojawiło się kilku wpływowych i bogatych filantropów i czołowych biznesmenów. Jeden z tych biznesmenów był tak oczarowany jej koncepcjami dotyczącymi struktury płac i pracy, że zaczął jej wypłacać miesięczne stypedium, aby mogła więcej czasu poświecić rozwijaniu swoich idei i zainteresowań.

„Ludzie często zastanawiają się, kto jest ojcem zarządzania. Nie wiem, kto był ojcem, ale nie mam wątpliwości co do tego, kto był matką".
Sir Peter Parker, rektor London School of Economics*.

Dzięki tym możliwościom swobodnego prowadzenia badań podjęła długą i poważną analizę organizacji i sposobu ich funkcjonowania. Jedno z jej pierwszych ważnych stwierdzeń dotyczyło współuczestnictwa pracownika. Ostrzegała na przykład, że biurokratyczny model organizacji, który akurat wtedy wchodził w modę, może krępować rozwój wiedzy i uzdolnień pracowników na niższych szczeblach w hierarchii, jednocześnie eliminując ważny czynnik motywacyjny, jakim jest samokontrola.

Follett należała również do pierwszych autorów, którzy uznali potencjalną wartość międzyfunkcjonalnych zespołów roboczych. Była np. przekonana, że władza formalna w organizacji powinna być rozdzielona poziomo między wydziały, a nie pionowo, w górę i w dół hierarchii. Podejście to, przekonywała, przyniesie współpracę opartą na fachowej wiedzy, a nie na władzy lub pozycji. I rzeczywiście, sama kwestia władzy wymagała przemyślenia, przynajmniej w przekonaniu Follett. Większość ówczesnych menedżerów i ekspertów w dziedzinie zarządzania sądziła, że menedżerowie powinni dążyć do precyzyjnego definiowania i rozdzielania władzy na podstawie pozycji w hierarchii organizacyjnej. Natomiast Follett twierdziła, że władza powinna być oparta na wiedzy i fachowym doświadczeniu, a to znowu jest przekonanie popularne w większości współczesnych organizacji.

W miarę jak jej koncepcje zaczęły nabierać kształtu, rosły również jej wpływy. Stała się powszechnie uznawanym autorytetem w swej dziedzinie i popularnym wykładowcą w grupach biznesu. Niektórzy menedżerowie próbowali zastosować jej pomysły w swoich organizacjach. W końcu jednak o poglądach Follett zaczęto zapominać po jej śmierci w 1933 r. Większość ówczesnych ekspertów opowiadała się za innymi koncepcjami i metodami, a bez Follett, osobiście propagującej swoje idee, wkrótce straciły one na popularności i jej dzieło popadło w zapomnienie. Dziś jednak jej prace zdobywają na nowo uznanie wśród menedżerów i teoretyków zarządzania, a ona sama zyskuje wysoki status i szacunek jako ważna postać w gronie pionierów zarządzania, a na to miano na pewno zasługuje.

Źródła: Dana Wechsler Linden, *The Mother of Them All*, „Forbes", 16 stycznia 1995, s. 75-76 (*cytat na str. 76); Daniel Wren, *The Evolution of Management Theory*, wyd. 4 (Wiley, New York, 1994).

Eksperymenty z Hawthorne

Z pewnością zarówno Münsterberg, jak i Follet wnieśli ważny wkład w rozwój behawiorystycznego kierunku zarządzania, jednak do tego rozwoju w napoważniejszym stopniu przyczynił się cykl badań przeprowadzonych w zakładzie firmy Western Electric w Hawthorne w pobliżu Chicago w latach 1927-1932. Badania, początkowo wspierane przez General Electric Co., prowadzili Elton Mayo i jego współpracownicy[23]. Mayo był wykładowcą i konsultantem na uniwersytecie Harvarda. Pierwsze badanie obejmowało zmianę oświetlenia miejsca pracy wybranej grupy robotników i porównanie jej wydajności z wydajnością innej grupy, która pracowała przy niezmienionym oświetleniu. O dziwo, kiedy zwiększono oświetlenie dla grupy eksperymentalnej, rosła wydajność obu grup. Ten wzrost wydajności utrzymywał się nawet po powrocie do poprzedniego oświetlenia. Wydajność zaczęła spadać dopiero wtedy, kiedy natężenie oświetlenia zmniejszono do takiego, jakie daje światło księżyca (a General Electric wycofał wsparcie dla eksperymentu).

Inny eksperyment polegał na ustaleniu akordowego planu zachęt płacowych dla grupy dziesięciu robotnic montujących końcówki dla central telefonicznych. Zgodnie z teoriami naukowego zarządzania, pracownik powinien zawsze dążyć do maksymalizacji swojej płacy, wytwarzając możliwie jak najwięcej jednostek produktu. Tymczasem Mayo i jego współpracownicy stwierdzili, że sama grupa nieformalnie ustaliła właściwy poziom produkcji dla swych członków. Pracownice, które przekraczały te wewnętrzne normy, otrzymywały miano „naganiaczek", te zaś które wytwarzały mniej, nazywano „dłubaczkami". Robotnice starały się utrzymywać w przyjętej normie, by zyskać akceptację grupy. Dochodząc do tego poziomu, zwalniały tempo, aby uniknąć wyprodukowania zbyt dużej ilości końcówek.

Inne badania, w tym program wywiadów obejmujący kilka tysięcy robotników, doprowadziły Mayo i jego współpracowników do wniosku, że zachowanie ludzi w miejscu pracy ma o wiele większe znaczenie, niż dotąd sądzono. Na przykład w eksperymencie z manipulowaniem oświetleniem uzyskane wyniki powiązano z faktem, że grupy być może po raz pierwszy były obiektem szczególnej uwagi i przychylnego zainteresowania nadzoru. Bodźcowe systemy płacowe nie działały dlatego, że społeczna akceptacja była ważniejszym czynnikiem określającym wielkość produkcji niż bodźce płacowe. Krótko mówiąc, procesy indywidualne i społeczne odgrywały poważną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań robotników.

Kierunek stosunków międzyludzkich (*human relations*)

Ruch na rzecz *uwzględniania stosunków międzyludzkich*, który zrodził się na gruncie eksperymentów z Hawthorne i który przez wiele lat był popularnym podejściem do zarządzania, opierał się na tezie, że robotnicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, łącznie z przygotowaniem społecznym, normami grupowymi oraz dynamiką kontaktów międzyludzkich. Podstawowe założenie tego ruchu polegało na przyjęciu, że troska menedżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników. Do autorów, którzy walnie przyczynili się do rozwoju tego kierunku, należeli Abraham Maslow i Douglas McGregor.

- **Ruch na rzecz uwzględniania stosunków międzyludzkich**
  Podejście, według którego pracownicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst miejsca pracy.

W 1943 r. Maslow sformułował teorię, według której człowiek jest motywowany przez mające pewną hierarchię potrzeby, obejmujące bodźce pieniężne i społeczną akceptację[24]. Hierarchię Maslowa, która jest być może najbardziej znaną teorią kierunku stosunków międzyludzkich, przedstawiono szczegółowo w rozdziale 16. Istotę ruchu stosunków międzyludzkich najlepiej można pokazać na przykładzie modelu teorii X i teorii Y Douglasa McGregora (zob. tablicę 2.2)[25]. Według MacGregora, teoria X i teoria Y odzwierciedlają dwa skrajne zespoły poglądów różnych menedżerów na temat ich pracowników. *Teoria X* odzwierciedla stosunkowo negatywne podejście do robotników i odpowiadają jej poglądy naukowego zarządzania. *Teoria Y* jest bardziej pozytywna i wychodzi z przesłanek przyjmowanych przez zwolenników teorii

- **Teoria X**
  Pesymistyczny i negatywny pogląd na pracowników, zgodny z założeniami naukowego zarządzania.

- **Teoria Y**
  Pozytywne podejście do pracowników, odzwierciedlające założenia zwolenników kierunku uwzględniającego stosunki międzyludzkie.

Tablica 2.2. Teoria X i teoria Y

Założenia teorii X	1. Ludzie nie lubią pracować i starają się unikać pracy. 2. Ponieważ ludzie nie lubią pracować, menedżerowie, by skłonić ich do pracy na rzecz realizacji celów organizacji, muszą ich kontrolować, kierować nimi, zmuszać i grozić im karami. 3. Ludzie wolą, by nimi kierowano, pragną unikać odpowiedzialności, pragną też bezpieczeństwa. Ich ambicje są niewielkie.
Założenia teorii Y	1. Ludzie nie wykazują przyrodzonej niechęci do pracy; praca jest naturalną częścią ich życia. 2. Ludzie są wewnętrznie motywowani do osiągnięcia celów, do których są przywiązani. 3. Ludzie są przywiązani do celów w stopniu odpowiadającym osobistym nagrodom, jakie otrzymują za ich osiągniecie. 4. W sprzyjających warunkach ludzie dążą do brania na siebie odpowiedzialności i przyjmują ją. 5. Ludzie są zdolni do nowatorskiego podejścia do rozwiązywania problemów organizacji. 6. Ludzie są bystrzy, ale w większości warunków organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.

Teorię X i teorię Y opracował Douglas McGregor. Twierdził on, że teoria X najlepiej przedstawia poglądy naukowego zarządzania, podczas gdy teoria Y reprezentuje podejście od strony stosunków międzyludzkich. Był przekonany, że teoria Y jest najlepszą filozofią dla wszystkich menedżerów.

Źródło: Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*. Copyright (c) 1960 by McGraw-Hill.
Przedruk za zgodą The McGraw-Hill Companies.

stosunków międzyludzkich. Według McGregora, dla menedżerów odpowiedniejszą filozofią była teoria Y. Maslow i McGregor w istotny sposób wpłynęli na sposób myślenia wielu menedżerów-praktyków.

Pojawienie się kierunku uwypuklającego zachowania organizacyjne

Münsterberg, Mayo, Maslow, McGregor i inni wnieśli cenny wkład do teorii zarządzania. Współcześni teoretycy zauważyli jednak, że wiele twierdzeń zwolenników podejścia koncentrującego się na stosunkach międzyludzkich miało uproszczony charakter i niewłaściwie opisywało zachowanie w procesie pracy. Na przykład założenie, że zadowolenie robotnika prowadzi do polepszenia wyników, okazało się mało istotne, jeśli w ogóle było trafne. Jeżeli już, to zadowolenie raczej pojawia się na skutek dobrych wyników niż jest ich warunkiem (problemy te omawiane są w rozdziałach 15 i 16).

Współczesne behawiorystyczne spojrzenie na zarządzanie znane jest jako podejście od strony *zachowania organizacyjnego* i obecnie uznaje się, że zachowanie jest czymś znacznie bardziej złożonym, niżby mogli sądzić zwolennicy ruchu na rzecz stosunków międzyludzkich. Dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie

- **Zachowanie organizacyjne**
  Współczesna dyscyplina koncentrująca się na behawioralnych aspektach zarządzania.

z szerokiej, interdyscyplinarnej podstawy – z psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny. Przedstawiciele tego kierunku przyjmują całościowe spojrzenie na zachowanie, odnosząc je do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Procesy te są istotnymi elementami współczesnej teorii zarządzania. W dziedzinie uwypuklajacej zachowania organizacyjne ważnymi kwestiami są: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, przywództwo, dynamika grupowa, polityka organizacyjna, konflikt międzyludzki oraz struktura i schemat organizacji[26]. Dziedzinę tę cechuje też nastawienie sytuacyjne (omówione w dalszej części rozdziału). To, co mamy do powiedzenia na temat organizowania (rozdziały 11-14) i przywództwa (rozdziały 15-19), powstało pod dużym wpływem koncepcji zachowania organizacyjnego.

Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś

W tablicy 12.3 podsumowano podejście behawiorystyczne, wymieniając jego osiągnięcia i ograniczenia. Główne osiągnięcia wiążą się ze sposobem, w jaki podejście to zmieniało sposób myślenia menedżerów. Obecnie menedżerowie chętniej uznają znaczenie procesów behawioralnych, traktując pracowników już nie tylko jako narzędzia, ale i cenne zasoby. Natomiast zachowanie organizacyjne wciąż jest koncepcją bardzo nieprecyzyjną jako narzędzie przewidywania zachowania. Nie zawsze spotyka się z akceptacją i zrozumieniem menedżerów-praktyków. Osiągnięcia szkoły behawiorystycznej nadal czekają na pełne wykorzystanie.

Tablica 2.3. Behawiorystyczne podejście do zarządzania

Ogólne podsumowanie	Podejście behawiorystyczne koncentruje sie na zachowaniu pracownika w kontekście organizacyjnym. Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich, pobudzony przez narodziny psychologii przemysłowej, zastapił kierunek naukowego zarządzania w roli dominującego podejścia do zarządzania w latach trzydziestych i czterdziestych. Głównymi przedstawicielami tego ruchu byli Elton Mayo, Abraham Maslow oraz Douglas McGregor. Kierunek uwypuklający zachowanie organizacyjne, współczesne odgałęzienie spojrzenia behawioralnego, czerpie z interdyscyplinarnej podstawy i dostrzega złożoność ludzkiego zachowania w układzie organizacyjnym.
Osiągnięcia	Podejście to przyniosło ważne wnioski badawcze w dziedzinie motywacji, dynamiki grup i innych procesów interpersonalnych w organizacjach. Skoncentrowało uwagę menedżerów na tych procesach. Podważyło pogląd, że pracownicy są narzędziem, i upowszechniło przekonanie, że są raczej cennym zasobem.
Ograniczenia	Złożoność zachowania indywidualnego utrudnia jego trafne przewidywanie. Wiele koncepcji behawiorystycznych nie zostało dotąd w ogóle wprowadzonych w życie ze względu na niechęć menedżerów. Współczesne rezultaty badań uczonych rozwijających kierunek behawiorystyczny często nie docierają do menedżerów-praktyków w formie dla nich zrozumiałej.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni pamiętać, że ludzie nie są maszynami i nie powinni aż tak koncentrować się na technicznej stronie spraw, aby nie dostrzegać sił i procesów behawioralnych w swoich organizacjach. Ludzie i ich zachowania to potężna siła, która może zwiększyć lub zmniejszyć skuteczność każdej organizacji[27]. Jednocześnie menedżerowie nie powinni padać ofiarą zdroworozsądkowego błędu w rozumowaniu i wyobrażać sobie, że podejmując działania w celu poprawy zadowolenia pracownika, osiągną od razu lepsze wyniki. Ponadto mimo że morale i zadowolenie pracownika są rzeczywiście ważne, menedżerowie nie powinni akcentować tych i innych sił behawioralnych kosztem wydajności i systemów operacyjnych.

Ilościowe podejście do zarządzania

Trzecia główna szkoła myślenia o zarządzaniu zaczęła się wyłaniać w czasie II wojny światowej. W czasie wojny zarówno w Anglii, jak i w Stanach Zjednoczonych powołano zespoły składające się z urzędników państwowych i naukowców, których zadaniem było pomaganie armii w wydajniejszym i skuteczniejszym wykorzystywaniu jej zasobów. Zespoły te przyjęły pewne matematyczne podejścia do zarządzania, opracowane kilkadziesiąt lat wcześniej przez Taylora i Gantta, i zastosowały je do logistycznych problemów prowadzenia wojny[28]. Okazało się, że wykorzystując analizę matematyczną, można z powodzeniem podejmować decyzje dotyczące np. rozmieszczenia wojsk, sprzętu i łodzi podwodnych.

Po wojnie metod tych zaczęły używać takie firmy, jak Du Pont oraz General Electric, do rozmieszczania pracowników, wyboru lokalizacji zakładów produkcyjnych i planowania magazynów. Tak więc w zasadzie podejście to koncentruje się na zastosowaniu metod ilościowych w zarządzaniu. Konkretniej, *zarządzanie ilościowe*

- **Ilościowe podejście do zarządzania**
  Polega na stosowaniu metod ilościowych w zarządzaniu.

skupia się na podejmowaniu decyzji, efektywności ekonomicznej, modelach matematycznych oraz wykorzystaniu komputerów. Podejście ilościowe ma dwie gałęzie: ilościową teorię zarządzania i zarządzanie operacyjne.

Ilościowa teoria zarządzania

Głównym celem *ilościowej teorii zarządzania* jest opracowywanie i stosowanie modeli matematycznych. Model matematyczny to uproszczone przedstawienie systemu, procesu lub relacji.

- **Ilościowa teoria zarządzania**
  Koncentruje się szczególnie na opracowywaniu modeli matematycznych.

Na najbardziej podstawowym poziomie ilościowa teoria zarządzania skupia się na modelach, równaniach i podobnych formach odzwierciedlania rzeczywistości. Na przykład menedżerowie w Detroit Edison używali modeli matematycznych do określenia najlepszego sposobu zaprojektowania pracy ekip naprawczych w czasie awarii zasilania. The Bank of New England wykorzystywał modele do ustalenia, ilu kasjerów potrzebnych jest na poszczególnych stanowiskach w ciągu dnia. W ostatnich latach, wraz z upowszechnieniem się komputerów osobistych, metody wywodzące się z ilościowej teorii zarządzania stały się bardziej wyrafinowane. Na przykład tacy producenci samochodów, jak Daimler Benz i Chrysler, mogą wykorzystywać realistyczną symulację komputerową do badania uszkodzeń konstrukcji samochodów w czasie kolizji. Daje im to dokładniejsze informacje i pozwala uniknąć kosztów związanych z niszczeniem wielu samochodów w trakcie prawdziwych prób.

Zarządzanie operacjne

Zarządzanie operacyjne jest nieco mniej zmatematyzowane i mniej skomplikowane statystycznie niż ilościowa teoria zarządzania i można je stosować bezpośrednio w sytuacjach wiążących się z zarządzaniem. W istocie rzeczy *zarządzanie operacyjne*

- **Zarządzanie operacyjne**
  Są to metody wspomagania organizacji w efektywnym wytwarzaniu produktów i usług.

można traktować jako stosowaną ilościową teorię zarządzania. Metody zarządzania operacyjnego dotyczą na ogół wspomagania organizacji w efektywniejszym wytwarzaniu produktów lub usług i można je stosować do bardzo dużego zakresu problemów.

Na przykład Rubbermaid i The Home Depot używają metod z zakresu zarządzania operacyjnego do zarządzania zapasami (zarządzanie zapasami wiąże się ze szczególnymi problemami, takimi jak równoważenie kosztów transportu i zamówień czy określanie optymalnej wielkości zamówienia). Programowanie liniowe (które obejmuje rozwiązywanie układów równań jednoczesnych z wieloma niewiadomymi) pomaga United Air Lines planować harmonogramy lotów; Consolidated Freightways opracowuje za jego pomocą trasy żeglugowe, a Genaral Instrument Corporation planuje, jakie narzędzia wytwarzać w różnych okresach. Do innych metod zarządzania operacyjnego należą: teoria kolejek, analiza punktu krytycznego oraz symulacja. Wszystkie te metody i procedury są stosowane bezpośrednio do konkretnych operacji, jednak są one również pomocne w takich dziedzinach, jak finanse, marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Ilościowe podejście do zarządzania dziś

Podobnie jak inne podejścia do zarządzania, również podejście ilościowe ma ważne osiągnięcia, ale i pewne ograniczenia. Skrótowo przedstawiono je w tablicy 2.4. Niewątpliwie dostarczyło ono menedżerom wielkiej ilości narzędzi i technik podejmowania decyzji, które zwiększyły stopień zrozumienia ogólnych procesów organizacyjnych. Szczególnie użyteczne okazało się w dziedzinie planowania i kontrolowania. Modele matematyczne nie mogą jednak w pełni wyjaśnić indywidualnych zachowań i postaw. Niektórzy sądzą, że czas strawiony na dopracowanie się biegłości w technikach ilościowych zmniejsza jednocześnie tempo nabywania innych umiejętności kierowniczych. Ponadto modele matematyczne wymagają zazwyczaj przyjęcia zestawu pewnych założeń, które mogą oddalać ten model teoretyczny od rzeczywistych warunków.

Tablica 2.4. Ilościowe podejście do zarządzania

Ogólne podsumowanie	Podejście ilościowe koncentruje się na zastosowaniu modeli i procesów matematycznych do sytuacji kierowniczych. Ilościowa teoria zarządzania zajmuje się opracowywaniem modeli matematycznych jako pomocy w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. Zarządzanie operacyjne koncentruje się bardziej bezpośrednio na zastosowaniu ilościowej teorii zarządzania w organizacjach. Systemy informowania kierownictwa są systemami opracowanymi w celu dostarczania informacji menedżerom.
Osiągniecia	Opracowanie skomplikowanych metod ilościowych służących pomocą w podejmowaniu decyzji. Zastosowanie modeli zwiększyło świadomość i zrozumienie złożonych procesów i sytuacji organizacyjnych. Podejście ilościowe było bardzo użyteczne w procesie planowania i kontrolowania.
Ograniczenia	Podejście ilościowe nie jest w stanie w pełni wyjaśnić czy przewidzieć ludzkich zachowań w organizacjach. Matematyczne wyrafinowanie może być osiągane kosztem innych ważnych umiejętności. Modele mogą wymagać nierealistycznych lub bezzasadnych założeń.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą się nauczyć rozumieć podstawowe metody matematyczne i procedury opracowywane w ramach ilościowej teorii zarządzania. Menedżerowie powinni również wiedzieć, kiedy się posłużyć tymi metodami oraz jak uświadamiać sobie ich ograniczenia. Ponadto menedżerowie powinni unikać aż tak silnego opierania się na wynikach ilościowych, że przesłoni im to własne doświadczenie i intuicję.

Podejścia integrujące

Warto zauważyć, że klasyczne, behawiorystyczne i ilościowe podejścia do zarządzania nie muszą być ze sobą sprzeczne lub wzajemnie się wykluczać. Mimo że w każdym z nich przyjmuje się odmienne założenia i sporządza inne prognozy, mogą się one również wzajemnie uzupełniać. W istocie rzeczy pełne zrozumienie zarządzania wymaga doceniania wszystkich trzech podejść. Spojrzenia systemowe i sytuacyjne pomogą nam zintegrować te właśnie podejścia i rozszerzyć naszą wiedzę na ich temat.

Podejście systemowe

Podejście systemowe wstępnie scharakteryzowaliśmy w rozdziale 1, przedstawiając definicję zarządzania. *System* to wzajemnie powiązany zespół elementów funkcjonujący jako całość[29]. Jak pokazano na rysunku 2.3, patrząc na organizację jako na system możemy wyodrębnić cztery podstawowe elementy: nakłady, procesy

- **System**
  Zestaw wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość.

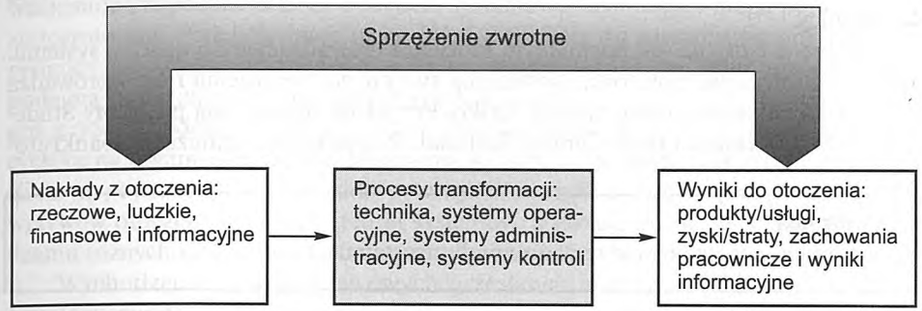
transformacji, wyniki i sprzężenie zwrotne. Pierwszy element, nakłady, to zasoby rzeczowe, ludzkie, finansowe i informacyjne, pobierane przez organizację z otoczenia. Następnie, w trakcie procesów technicznych i zarządczych, nakłady są przetwarzane w wyniki. Wyniki obejmują produkty, usługi (materialne i niematerialne) albo i jedne, i drugie, zyski, straty (nawet organizacje nie nastawione na przynoszenie zysku muszą się mieścić w jakimś budżecie), zachowania pracowników i informacje. Wreszcie otoczenie reaguje na te wyniki i za pomocą sprzężenia zwrotnego przekazuje te reakcje do systemu.

Postrzeganie organizacji jako systemów jest źródłem wielu różnorodnych koncepcji dotyczących organizacji, takich jak koncepcje systemów otwartych, podsystemów, synergii i entropii. *Systemy otwarte* są systemami wchodzącymi w interakcje

- **System otwarty**
  System organizacyjny, który wchodzi w interakcje z otoczeniem.

z otoczeniem, podczas gdy *systemy zamknięte* w takie interakcje nie wchodzą. Chociaż organizacje są systemami otwartymi, czasami jednak popełniają błąd, polegający na niedostrzeganiu swojego otoczenia i zachowywaniu się tak, jakby było ono pozbawione znaczenia.

- **System zamknięty**
  System organizacyjny, który nie wchodzi w interakcje z otoczeniem.



Rysunek 2.3. Systemowe podejście do organizacji
Patrząc na organizacje jako na systemy, menedżerowie mogą lepiej zrozumieć znaczenie środowiska, w jakim działają, oraz poziom współzależności między podsystemami organizacji. Muszą również rozumieć, jak ich decyzje wpływają na inne podsystemy organizacji i jak te systemy zwrotnie oddziałują na te decyzje.

Spojrzenie systemowe akcentuje również znaczenie *podsystemów,* tj. systemów w ramach szerszego systemu. Na przykład funkcje marketingu, produkcji i finansów w firmie Mattel są nie tylko samodzielnymi systemami, lecz również podsystemami

- **Podsystem**
  System w ramach innego, szerszego systemu.

w obrębie całej organizacji. Ze względu na ich współzależność zmiana w jednym podsystemie może wpływać na inne podsystemy. Jeśli wydział produkcji w Mattel obniży jakość produkowanych zabawek (np. kupując materiały niższej jakości), skutki takiego działania odczuje wydział finansów (krótkookresowa poprawa stanu przepływów pieniężnych w wyniku niższych kosztów) i marketingu (spadek sprzedaży w dłuższym okresie związany z niezadowoleniem klientów). Menedżerowie muszą więc pamiętać, że choć podsystemami organizacji można zarządzać do pewnego stopnia autonomicznie, nie należy jednak zapominać o ich współzależności.

Synergia oznacza, że jednostki organizacyjne (albo podsystemy) mogą często działać skuteczniej, kiedy pracują razem, niż kiedy pracują oddzielnie. Na przykład The Walt Disney Company odnosi poważne korzyści z synergii. Filmy produkowane przez tę firmę, parki rozrywki, programy telewizyjne i programy licencyjne wzajemnie z siebie korzystają. Dzieci uwielbiają filmy Disneya takie jak Hercules, chcą się

• **Synergia**
Dwa lub więcej współpracujących podsystemów produkujących więcej, niż wynosi łączna suma produkcji każdego z nich, gdyby pracowały osobno.

wybrać do Disneylandu i zobaczyć tam sceny z życia Herculesa „jak żywe", a także kupić maskotki zwierzaków – postaci z kreskówek. Firma osiąga również dodatkowe dochody z muzyki filmowej, gier komputerowych, a także z umów licencyjnych na wystrój pudełek na drugie śniadanie, nadruki na odzieży itd. Synergia jest ważnym pojęciem dla menedżerów, uwypukla bowiem znaczenie zgodnej i skoordynowanej współpracy.

Wreszcie *entropia* jest normalnym procesem prowadzącym do upadku systemu. Jeśli organizacja nie monitoruje sprzężenia zwrotnego z otoczenia i nie wprowadza odpowiednich korekt, może ponieść fiasko. Przykładu dostarczają problemy Studebakera, W. T. Granta i Penn Central Railroad. Wszystkie te organizacje zbankruto-

• **Entropia**
Normalny proces prowadzący do upadku systemu.

wały, ponieważ nie zdołały działać na tyle energicznie, by dotrzymać kroku zmianom swego otoczenia. Z punktu widzenia podejścia systemowego głównym celem zarządzania jest nieustanne wzmaganie energii organizacji w celu uniknięcia entropii.

Podejście sytuacyjne

Innym godnym uwagi wkładem w nowoczesne myślenie o zarządzaniu jest podejście sytuacyjne. Podejścia klasyczne, behawiorystyczne i ilościowe można nazwać *podejściami uniwersalnymi*, jako że próbowały określić najlepszą metodę zarządzania organizacjami. Natomiast z *podejścia sytuacyjnego* wynika, że do organizacji nie można

• **Podejście uniwersalne**
Próba określenia najlepszego sposobu zarządzania organizacjami.

• **Podejście sytuacyjne**
Podejście do zarządzania sugerujące, że właściwe zachowanie kierownicze w danej sytuacji zależy od szerokiej gamy elementów.

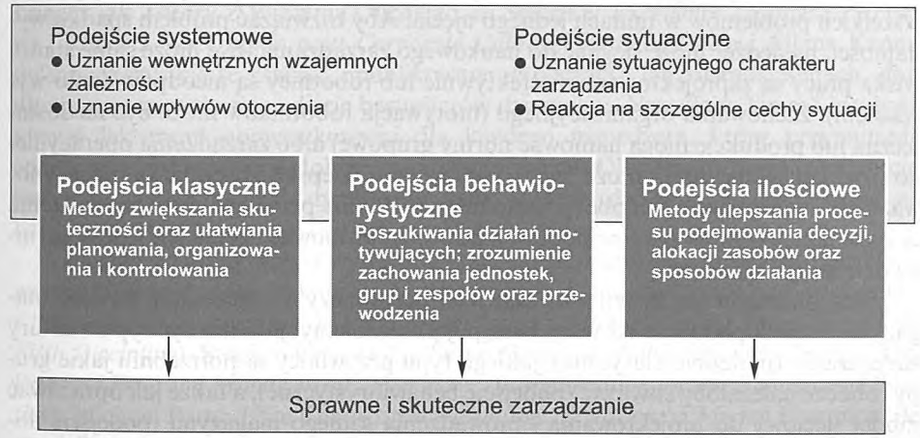
stosować teorii uniwersalnych, gdyż każda organizacja jest niepowtarzalna, natomiast zachowanie menedżera w danej sytuacji jest uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi, właściwymi tylko tej sytuacji[30]. Inaczej to ujmując, można powiedzieć, że zachowanie menedżera skuteczne w danej sytuacji nie zawsze można uogólniać na inne sytuacje. Przypomnijmy na przykład, że Frederick Taylor zakładał, iż wszyscy robotnicy będą wytwarzać produkcję na możliwie najwyższym poziomie, aby zmaksymalizować

własną korzyść ekonomiczną. Możemy sobie wyobrazić, że są ludzie, dla których motywem działania są przede wszystkim pieniądze, ale równie dobrze można sobie wyobrazić innych, dla których motywacją może być pragnienie odpoczynku, zdobycie statusu czy społecznej akceptacji albo jakieś połączenie wszystkich tych bodźców (do takich właśnie wniosków doszedł Mayo w zakładzie w Hawthorne).

Podejście zintegrowane

Zauważyliśmy, że podejścia: klasyczne, behawiorystyczne i ilościowe mogą się wzajemnie uzupełniać oraz że podejścia systemowe i sytuacyjne mogą pomóc w ich zintegrowaniu. Podejście integrujące różne podejścia do zarządzania pokazano na rysunku 2.4. Wyjściową przesłanką tej konstrukcji jest to, że zanim menedżerowie podejmą próbę zastosowania jakiejkowiek koncepcji czy idei wynikających z któregoś z trzech podejść, muszą sobie uświadomić współzależność jednostek składających się na organizację, wpływ, jaki na nią wywiera otoczenie, a także potrzebę reakcji na niepowtarzalne cechy każdej sytuacji. Idei współzależności podsystemów oraz wpływów otoczenia dostarcza teoria systemów, a uwzględnienie znaczenia w zarządzaniu różnych sytuacji wywodzi się z podejścia sytuacyjnego.

Wychodząc z tych podstawowych przesłanek, menedżer może użyć różnych narzędzi, metod, pojęć i teorii podejścia klasycznego, behawiorystycznego i ilościowego. Na przykład menedżerowie mogą nadal wykorzystywać wiele podstawowych metod naukowego zarządzania. W wielu współczesnych układach naukowe badanie operacji roboczych i metod produkcji może wpłynąć na zwiększenie wydajności. Menedżerowie nie powinni jednak polegać wyłącznie na tych metodach, nie powinni również ignorować elementu ludzkiego. Również podejście behawiorystyczne może być dla współczesnych menedżerów użyteczne. Sięgając do



Rysunek 2.4. Integrujące podejścia do zarządzania
Każde z głównych podejść do zarządzania może być użyteczne dla współczesnych menedżerów. Zanim jednak menedżer po któreś z nich sięgnie, powinien dostrzec sytuacyjny kontekst, w którym się je stosuje. Podejścia systemowe i sytuacyjne służą integracji spojrzenia klasycznego, behawiorystycznego i ilościowego.

współczesnych idei zachowania organizacyjnego, menedżer może lepiej ocenić rolę potrzeb pracownika i jego zachowań w miejscu pracy. Szczególne znaczenie mają: motywacja, przewodzenie, komunikowanie się i procesy grupowe. Podejście ilościowe dostarcza menedżerowi wielu użytecznych narzędzi i metod. Rozwój i wykorzystanie modeli ilościowej teorii zarządzania i zastosowanie metod zarządzania operacyjnego mogą pomóc menedżerom w zwiększaniu ich sprawności i skuteczności.

Rozpatrzmy przykład nowego menedżera dystrybucji w wielkiej firmie handlu hurtowego, którego praca polega na kierowaniu setką kierowców ciężarówek oraz na najefektywniejszym koordynowaniu standardowych tras przewozów. Taki nowy menedżer, nie dysponujący większym doświadczeniem na tym polu, może próbować zwiększać wydajność za pomocą rygorystycznej specjalizacji pracy i ścisłego nadzoru (zgodnie z sugestiami naukowego zarządzania). W ten sposób można jednak zmniejszyć zadowolenie pracowników i obniżyć ich morale oraz zwiększyć fluktuację personelu (zgodnie z przewidywaniami teorii zachowania organizacyjnego). Menedżer może również opracować jakiś wzór statystyczny w celu efektywniejszego wykorzystania czasu kierowców (czerpiąc z ilościowej teorii zarządzania). Ten nowy system może jednak zakłócić funkcjonowanie istniejących grup roboczych i struktur społecznych (tak jak to przewiduje teoria zachowania organizacyjnego). Menedżer może nawet stworzyć dodatkowe problemy, próbując narzucić programy i praktyki zaczerpnięte z poprzedniego miejsca pracy. Na przykład program zachęt, sprawdzający się w odniesieniu do pracowników detalu, może nie funkcjonować w przypadku kierowców ciężarówek.

Menedżer powinien niebawem zrozumieć, że potrzebna mu jest jakaś szersza perspektywa. Takich szerszych rozwiązań dostarcza podejście systemowe i sytuacyjne. Jak wynika z przedstawionego na rysunku 2.4 podejścia integracyjnego, stosowanie metod zaczerpniętych z kilku szkół sprawdza się lepiej niż próby rozwiązywania wszelkich problemów w ramach jednego ujęcia. Aby rozwiązać problem spadku wydajności, menedżer może sięgnąć do naukowego zarządzania (być może same stanowiska pracy są zaprojektowane nieefektywnie lub robotnicy są nieodpowiednio wyszkoleni), zachowania organizacyjnego (motywacja robotników może być niedostateczna lub produkcję mogą hamować normy grupowe) albo zarządzania operacyjnego (rozkład pomieszczeń może być nieodpowiedni, kiepska gospodarka magazynowa może wywoływać niedobory materiałów). Zanim przystąpi do wprowadzenia w życie jakichkolwiek planów poprawy, powinien próbować ocenić ich wpływ na inne dziedziny organizacji.

Przypuśćmy teraz, że ten sam menedżer uczestniczy w planowaniu nowego magazynu. Prawdopodobnie rozważy następujące problemy: jaki ma być typ struktury zarządzania (podejście klasyczne), jakiego typu przywódcy są potrzebni i jakie grupy robocze należałoby stworzyć (podejście behawiorystyczne), a także jak opracować model sieciowy do projektowania i prowadzenia samego magazynu (podejście ilościowe). I wreszcie, jeżeli fluktuacja pracowników jest zbyt duża, menedżer mógłby rozważyć odpowiedni system bodźców (podejście klasyczne), zaplanować program wzmocnienia motywacji (podejście behawiorystyczne) lub wykorzystać model matematyczny (podejście ilościowe), który wykaże, że koszty fluktuacji mogą być faktycznie niższe niż koszt wprowadzenia jakichkolwiek zmian.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni zawsze pamiętać, że nie ma uniwesalnych rozwiązań problemów ani standardowych reakcji na sytuacje. Tak jak cieśla wybiera pewne narzędzia do wykonania danej pracy, tak menedżer powinien starannie oceniać każdą sytuację i następnie wybrać z szerokiej gamy metod, modeli i teorii zarządzania te, które sa najodpowiedniejsze w tej sytuacji. Ponadto menedżerowie powinni również pamiętać, że każda sytuacja może wymagać różnych punktów widzenia i różnych sposobów podejścia.

Współczesne problemy i wyzwania zarządzania

W ostatnich latach, wraz z pojawieniem się nowych problemów i wyzwań, wzrosło zainteresowanie teorią i praktyką zarządzania. Nie sformułowano dotąd nowego paradygmatu, który zastępowałby tradcyjne poglądy, jednak menedżerowie ciągle poszukują lepszych metod konkurowania i prowadzenia swoich organizacji w kierunku większej efektywności. Historyczny rozwój głównych modeli zarządzania, przedstawionych w poprzednich podrozdziałach, oraz usytuowanie w historycznym kontekście ujęć współcześnie stosowanych, omówione w następnej części rozdziału, ukazano na rys. 2.5.

Współczesne zastosowania koncepcji zarządzania

Przed dwudziestu laty zarówno na dziedzinę zachowania organizacyjnego, jak i na praktykę zarządzania duży wpływ miały również prace przeznaczone dla szerokich rzesz czytelników. Tendencja ta ujawniła się po raz pierwszy w sukcesie takich książek jak *Theory Z* Williama Ouchiego, *In Search of Excellence* Thomasa Petersona i Roberta Watermana oraz *Corporate Cultures* Terrence Deala i Allana Kennedy'ego. Wszystkie te książki, opublikowane w początku lat osiemdziesiątych, dość długo utrzymywały się na liście bestsellerów dziennika „New York Times" i stały się niemal lekturami obowiązkowymi dla każdego menedżera, który przynajmniej chciał sprawiać wrażenie dobrze poinformowanego. Olbrzymim powodzeniem cieszyły się również biografie dyrektorów, którym się bardzo (a także trochę mniej niż bardzo) powiodło, jak Lee Iacocca czy Donald Trump.

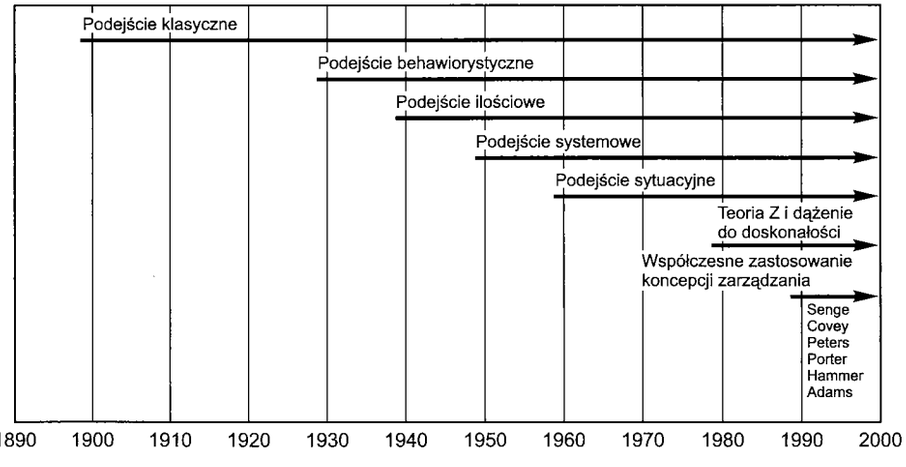
Później podobny wpływ wywierały prace innych autorów propagujące praktyczne zastosowanie różnych koncepcji zarządzania. A oto niektórzy najpopularniejsi z tych autorów (wraz z przykładem jednej książki każdego z nich): Peter Senge (*The Fifth Discipline*), Stephen Covey (*The Seven Habits of Highly Effective People*), Tom Peters (*Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*), Michael Porter (*The Competitive Advantage of Nations*) i Michel Hammer (*Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Daily Lives*). Książki te rzucają światło na praktyki zarządzania w firmach, które osiągnęły sukcesy, takich jak Hewlett-Packard, Ford, IBM i inne. Ogromnie popularny jest dziś Scott Adam – twórca komiksu *Dilebert*. Sam Adams jest byłym pracownikiem przemysłu środków łączności, a komiks ten stworzył, aby zilustrować

pewne absurdy od czasu do czasu trapiące współczesne organizacje. Codzienne odcinki komiksu zwykle wywiesza się na drzwiach, nad kopiarkami i obok zbiorników z chłodną wodą w setkach biur.

Współczesne wyzwania zarządzania

Menedżerowie stają dziś przed wieloma wyzwaniami, kiedy kierują losami swoich firm. O wyzwaniach tych piszemy w różnych kontekstach w całej niniejszej książce. Ponadto wiele z nich naświetlono lub szczególnie uwypuklono przy użyciu jednej lub kilku szczególnych metod prezentacji (np. wstawki, opisy przykładowych sytuacji i rozwinięte przykłady).

Jednym z głównych wyzwań, aż nazbyt dziś powszechnych, jest zmniejszanie produkcji i zatrudnienia (ang. *downsizing*). Zabieg taki oznacza celowe zmniejszenie skali firmy przez redukcję wielkości zatrudnienia lub przez pozbycie się całych oddziałów lub dziedzin działalności. Mniej więcej od połowy lat osiemdziesiątych do dziś powszechnym zjawiskiem stało się ogłaszanie przez firmy likwidacji tysiecy miejsc pracy. Poważne operacje „odchudzania", dotykające tysięcy pracowników, przeszły na przykład General Motors, IBM i AT&T. Nawet pewne firmy japońskie, o których przez długi czas sądzono, że są uodpornione na to zagrożenie, musiały się poddać takiej „kuracji odchudzającej" w wyniku problemów, jakich doświadcza gospodarka Japonii. Organizacje poddawane procesowi ograniczania działalności mu-



Rysunek 2.5. Pojawienie się nowoczesnego podejścia do zarządzania

Większość współczesnych podejść do zarządzania pojawiła się i rozwijała w ciągu mniej więcej ostatnich stu lat. Począwszy od podejścia klasycznego, rozwiniętego pod koniec XIX w., aż po zastosowania koncepcji zarządzania w praktyce, propagowane w latach dziewięćdziesiątych XX w., podejścia te dostarczyły menedżerom wielu użytecznych technik, metod i sposobów rozwiązywania problemów i wzmacniania skuteczności ich organizacji. Oczywiście menedżerowie muszą również rozumieć, że nie każda stworzona koncepcja jest wiarygodna i że nawet te, które okazują się użyteczne, nie muszą się nadawać do zastosowania w każdych warunkach. A w obecnym stuleciu na pewno pojawią się nowe metody i sposoby podejścia.

szą się troszczyć o odpowiednie zarządzanie skutkami takich cięć, nie tylko dla tych, którzy musieli odejść, lecz również dla tych, którzy się ostali (choć przy niższym poziomie bezpieczeństwa zatrudnienia).

Drugim ważnym dziś wyzwaniem jest zarządzanie różnorodnością. *Różnorodność* odzwierciedla różnice między ludźmi. Chociaż może się ona przejawiać w wielu wymiarach, większość menedżerów skłonna jest koncentrować się na wieku, płci, pochodzeniu etnicznym oraz uzdolnieniach i ułomnościach fizycznych. Również umiędzynarodowienie przedsiębiorstw zwiększyło różnorodność w wielu organizacjach, co niesie ze sobą zarówno dodatkowe wyzwania, jak i nowe szanse. Różnorodność omówimy szczegółowo w rozdziale 6, a także w kilku wstawkach opatrzonych tytułem „Praca w warunkach różnorodności".

Dzisiejsza siła robocza zmienia się pod względem struktury demograficznej, ale również w inny sposób. Jak sie wydaje, wartości, cele i ideały każdego kolejnego pokolenia różnią się od tych, które wyznawano w pokoleniu ich rodziców. Dzisiejszych młodych pracowników, często nazywanych „pokoleniem X", czasami stereotypowo przedstawia się jako tych, którzy mniej poświecają się karierze na dłuższą metę i są w mniejszym stopniu gotowi do zaakceptowania panujacego w korporacjach nastawienia na konformizm i jednolitość. Toteż wyzwaniem, które coraz częściej napotykają menedżerowie, polega na stworzeniu najpierw otoczenia atrakcyjnego dla dzisiejszego pracownika, a następnie na znalezieniu nowych i odmiennych bodźców, aby podtrzymać motywację ludzi i ich zainteresowanie pracą. Wreszcie menedżerowie muszą nadać organizacji wystarczającą elastyczność, aby dostosowywała się ona do ciągle zmieniającego się stylu życia i preferencji konsumentów.

Inne wyzwanie, do zmierzenia się z którym menedżerowie muszą być przygotowani, to zmiana. Organizacje zawsze musiały się troszczyć o zarządzanie zmianą, jednak z powodu szybkich i ciągłych zmian otoczenia, z jakimi muszą się dzisiaj borykać przedsiębiorstwa, zarządzanie zmianą jest dziś tak ważne jak nigdy przedtem. Mówiąc po prostu, organizacja, która nie śledzi swojego otoczenia i nie zmienia się wraz z nim, jest skazana na niepowodzenie. Jednak coraz więcej menedżerów traktuje zmianę jako szansę wzrostu, poprawy lub przewagi konkurencyjnej, a nie jako powód do niepokoju. Więcej nawet – niektórzy menedżerowie sądzą, że jeżeli sprawy w organizacji zaczynają się toczyć zbyt spokojnie, a ludzie popadają w samozadowolenie, to menedżerowie powinni jakoś wstrząsnąć tym układem, aby ożywić jego uczestników. Zarządzanie zmianą organizacyjną omawiamy bardziej szczegółowo w rozdziale 13.

Coraz ważniejszym wyzwaniem dla zarządzania jest również nowa technika, szczególnie jeśli się wiąże z informacjami. Wśród najnowszych zmian technicznych w tej dziedzinie trzeba wymienić Internet i strony WWW, sieci lokalne i zakładowe, a także coraz szersze wykorzystanie poczty elektronicznej i systemów poczty głosowej. Do najistotniejszych zagadnień związanych z techniką informacyjną należą: ochrona sfery prywatności pracownika, poprawa jakości decyzji, a także optymalizacja inwestycji firmy w nowe formy techniki w miarę ich pojawiania się. Menedżerowie mają również do czynienia z pokrewnym problemem, wiążącym się z coraz szerszymi możliwościami pracy poza biurem, stwarzanymi przez te nowe techniki. Technikę informacyjną omawiamy w rozdziale 22, a także w kilku wstawkach zatytułowanych „Technika informacyjna zarządzania", takich jak np. zamieszczona na s. 62–63.

Naświetlono tu niektóre problemy, jakie mogą się pojawić z powodu nadmiernego polegania na takich formach techniki informacyjnej, jak poczta elektroniczna i poczta głosowa.

Innym ważnym wyzwaniem dla zarządzania jest dziś konieczność dokonywania wyboru spośród złożonego zestawu nowych sposobów organizowania, jakie mogą brać pod uwagę menedżerowie. Przypomnijmy z naszych wcześniejszych rozważań, że pierwsi teoretycy organizacji, tacy jak Max Weber, opowiadali się za „jednym najlepszym sposobem" organizowania. Te prototypy organizacji na ogół przypominały piramidy – wysmukłe struktury, w których władza koncentrowała się na szczycie, a większość działań podlegała sztywnej polityce i ściśle określonym procedurom. Obecnie jednak wiele organizacji dąży do większej elastyczności i chce uzyskać zdolność do szybkiego reagowania na otoczenie, wybierając struktury spłaszczone. Cechą takich struktur jest niewielka liczba szczebli zarządzania, duże rozpiętości zarządzania oraz mniejsza liczba przepisów i regulacji. Temu nowemu podejściu do organizowania towarzyszy szersze wykorzystanie zespołów roboczych. Problemom tym poświęcono dużo uwagi w rozdziałach 12 i 19.

Kolejnym istotnym współczesnym wyzwaniem dla menedżerów jest globalizacja. Zarządzanie w gospodarce globalnej stwarza wiele nowych zadań i otwiera wiele szans. Na przykład na poziomie makro występują bardzo zróżnicowane rozwiązania w kwestii własności. Podobnie istotne zróżnicowanie dotyczy dostępności zasobów naturalnych i elementów infrastruktury, a także roli rządu w gospodarce. Jednak dla naszych celów bardzo istotną okolicznością jest to, jak bardzo zróżnicowane są procesy behawioralne na różnych obszarach oddzielonych granicami kulturowymi i państwowymi. Na przykład w różnych kulturach zdecydowanie odmienne są symbole, wartości i przekonania. Rozmaite normy pracy i różna rola, jaką odgrywa praca w życiu człowieka, wpływają na wzory zarówno zachowań związanych z pracą, jak i postaw wobec pracy. Różnice kulturowe oddziałują również na charakter stosunków nadzoru, na style i procesy podejmowania decyzji, a także na układy organizacyjne. Również procesy grupowe i międzygrupowe, reakcje na stres, a także charakter zachowań politycznych są różne w różnych kulturach. Rozdział 5 poświęcono problemowi zarządzania globalnego, podobnie jak liczne wstawki zatytułowane „Świat zarządzania".

Technika informacyjna zarządzania

Błogosławieństwo i przekleństwo

Informacja i łączność (komunikowanie się) są centralną częścią pracy większości menedżerów. Orientacja w tym, co się dzieje, przemyślenie, co to oznacza i co jeszcze sie z tym wiąże, oraz przekazanie innym tych przemyśleń to stały rytuał, który charakteryzuje ogromną część pracy wielu menedżerów. Współczesna nowoczesna technika informacyjna umożliwia tym menedżerom utrzymywanie stałego kontaktu z wszystkimi miejscami, z których napływają do nich informacje, niezależnie od czasu i położenia. Musisz komuś przekazać szybką wiadomość? Wyślij ją pocztą elektroniczną. Potrzebujesz ważnego dokumentu z biura? Każ go sobie przefaksować. Musisz z kimś natychmiast porozmawiać? Użyj telefonu komórkowego.

„Krytyczne myślenie i analiza zagubiły się w napędzanym przerwami miejscu pracy".
Nancy Ozawa, konsultant*.

Czy są to dobre rzeczy? Na pewno technika informacyjna umożliwiła wielu menedżerom podejmowanie lepszych i szybszych decyzji niż kiedykolwiek przedtem. Technika ta sprzyja również częstszemu wzajemnemu komunikowaniu się ludzi, a przez to poprawie koordynacji i zwiększeniu elastyczności organizacji oraz skróceniu czasu reakcji. Menedżerowie mogą utrzymywać stały kontakt z innymi, a szef, koledzy i podwładni mogą w dowolnym czasie nawiązać kontakt z menedżerem.

Trzeba jednak również pamiętać o pewnych kłopotliwych problemach. Na przykład technika informacyjna sprawia, że jak nigdy przedtem menedżerowie mogą łatwo paść ofiarą przeładowania informacjami. W jednym z niedawnych badań wykryto, że mendżerowie w typowych wielkich korporacjach wysyłają lub otrzymują zadziwiającą ilość 177 wiadomości dziennie. Ich postać może być najrozmaitsza – od poczty elektronicznej do samoprzylepnych karteczek. Wielu menedżerów wpada w pułapkę, sądząc, że skoro zawsze mogą mieć kontakt z innymi, to i inni muszą go mieć zawsze z nimi. Ciągle więc sprawdzają swoją skrzynkę odbiorczą w komputerze, zabierają telefon komórkowy na urlop czy na pole golfowe i cały dzień chodzą z pagerem przymocowanym do paska od spodni.

Jeśli takich menedżerów pozostawi się bez kontroli, narażają się na najrozmaitsze problemy. Na przykład, z perspektywy całej organizacji, ludzie mogą zacząć poświęcać tyle czasu na komunikowanie się z innymi, że cierpią na tym inne sfery ich pracy. Natychmiastowy dostęp do informacji i presja towarzysząca nowoczesnej technologii mogą powodować, że menedżerowie będą podejmowali zbyt pośpieszne decyzje, bez poświęcenia odpowiedniego czasu na refleksję i rozważenie wszystkich dostępnych możliwości. Z punktu widzenia samego przetwarzania informacji jeden egzemplarz dziennika „New York Times" zawiera dziś więcej informacji niż te, z jakimi w XVII w. spotykała się przeciętna osoba w ciągu całego swojego życia.

Presja ta może mieć niebezpieczne następstwa dla samych jednostek. Grozi im np. utratą życiowej równowagi, kiedy stają się tak silnie „połączone", że praktycznie nigdy się nie rozstają z pracą. W rezultacie stają się najlepszymi kandydatami do „wypalenia się" i pozostają w końcu w tyle za tymi, którzy mają bardziej uporządkowane i wyważone podejście nie tylko do swojej pracy, ale także do swojego życia.

Źródło: *Drowning in Data*, „Newsweek", 28 kwietnia 1997, s. 85; *E-Mail Load Turns Zap into Electronic Crawl*, „Wall Street Journal", 29 maja 1997, s. B1, B6; Rick Tetzeli, *Surviving Information Overload*, „Fortune", 11 lipca 1994, s. 60-64; i *Memo 4/8/97, FYI: Messages Inundate Offices*, „Wall Street Journal", 8 kwietnia 1997, s. B1, B10 (* cytat ze s. B1).

Innym wyzwaniem dla zarządzania, które na nowo nabrało znaczenia, jest etyka i odpowiedzialność społeczna. Skandale w organizacjach, poczynając od Drexel Burnham Lambert Trading Corp. (oszustwo giełdowe) przez Beech-Nut (reklamowanie soku jabłkowego dla dzieci jako produktu stuprocentowo czystego, podczas gdy w rzeczywistości jest wzbogacany chemicznie), po firmę japońską Recruit (przekupstwo urzędników państwowych), znalazły się na czołówkach gazet na całym świecie. Z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej coraz więcej uwagi poświęca się zanieczyszczeniu środowiska oraz zobowiązaniu przedsiębiorstw do wspomagania oczyszczania środowiska, wkładu przedsiębiorstw do osiągania celów społecznych itd. W rozdziale 4 omawiamy bardziej szczegółowo etykę i odpowiedzialność społeczną, jest to też tematem kilku wstawek zatytułowanych „Współczesne problemy zarządzania".

Ważnym wyzwaniem stającym przed zarządzaniem jest dzisiaj również jakość. Jakość jest sprawą ważną z kilku powodów. Po pierwsze, coraz więcej organizacji wykorzystuje ją jako atut w walce konkurencyjnej. Na przykład w swojej kampanii reklamowej Continental Airlines akcentowała swoje wysokie notowania w ankiecie dotyczącej zadowolenia klientów, przeprowadzonej przez firmę J. D. Powers. Po drugie, poprawa jakości wpływa na wzrost wydajności, gdyż wytwarzanie produktów wyższej jakości na ogół powoduje mniejsze marnotrawstwo i wymaga mniejszych przeróbek. Po trzecie, wzrost jakości obniża koszty. Whistler Corporation stwierdziła np., że 100 spośród 250 jej pracowników pracuje przy naprawach wadliwych wykrywaczy

radarowych, które zostały nieprawidłowo skonstruowane. Znaczenie jakości wynika również z jej związku z wydajnością. Problemy jakości naświetlono w rozdziale 21 oraz we wstawkach pod tytułem „Jakość jako wyzwanie".

Wreszcie wciąż ważne znaczenie ma przechodzenie do gospodarki opartej na usługach. Tradycyjnie większość przedsiębiorstw ulokowanych było w przemyśle – wykorzystywały fizyczne zasoby, takie jak surowce i maszyny, do tworzenia produktów materialnych, np. samochodów czy stali. Od pewnego czasu jednak znaczenie sektora usług w gospodarce wciąż się zwiększa. W Stanach Zjednoczonych sektor usług wytwarza już ponad połowę PKB, podobnie istotną rolę odgrywa też w wielu innych krajach uprzemysłowionych. Techniki stosowane w sektorze usług wymagają użycia zarówno zasobów materialnych (takich jak maszyny), jak i niematerialnych (takich jak własność intelektualna) do tworzenia usług niematerialnych (takich jak strzyżenie włosów, ochrona ubezpieczeniowa czy transport między dwoma miastami). Chociaż między zarządzaniem w organizacjach przemysłowych i usługowych występuje wiele oczywistych podobieństw, obie dziedziny dzieli jednocześnie wiele zupełnie podstawowych różnic.

Konsekwencje dla zarządzania

Nadążanie za współczesnymi problemami i wyzwaniami zarządzania jest dla menedżerów czymś w rodzaju żonglerki. Z jednej strony, muszą oni dotrzymywać kroku rozwojowi wydarzeń w swojej dziedzinie, śledząc aktualną literaturę. Z drugiej strony, część materiałów na temat życia gospodarczego i zarządzania, ukazujących się w prasie popularnej, po prostu opisuje jakąś chwilową modę lub – co gorsza – podaje niepełne lub nietrafne recepty na sukces[31]. Podobnie nowe wyzwania i problemy często pojawiają się bez ostrzeżenia albo zapowiedź ich pojawienia się jest bardzo słabo rozpoznawalna. Niektóre z nich zachowują istotność i trwałość, inne bardzo szybko popadają w zapomnienie. Dlatego mądry menedżer uczy się przyjmowania nowych idei i problemów z otwartością, zachowując jednak zdolność do ich krytycznej oceny.

Podsumowanie

Teorie są ważnym narzędziem porządkowania wiedzy oraz służą jako wskazówki do działania. Zrozumienie historycznego kontekstu zarządzania i organizacji oraz poznanie ich prekursorów daje poczucie historycznego dziedzictwa, a także pomaga menedżerom unikać powtarzania błędów ich poprzedników. Pewne dowody wskazują na to, że zainteresowanie zarządzaniem sięga tysięcy lat wstecz, jednak naukowe podejście do zarządzania pojawiło się dopiero w XX wieku. W ciągu kilku pierwszych dziesięcioleci tego wieku wyłoniły się trzy główne podejścia do zarządzania: klasyczne, behawiorystyczne i ilościowe.

Podejście klasyczne miało dwa główne odgałęzienia: naukowe zarządzanie i zarządzanie administracyjne. Głównym przedmiotem zainteresowania naukowego zarządzania była poprawa wydajności i metod pracy pojedynczego robotnika. W zarządzaniu administracyjnym bardziej interesowano się możliwie najlepszą wewnętrzną strukturą samych organizacji, sprzyjającą sprawnemu funkcjonowaniu. W obu przypadkach niewiele uwagi poświęcano roli samego robotnika.

Podejście behawiorystyczne, które cechuje zainteresowanie zachowaniem indywidualnym i grupowym, najpierw pojawiło się przede wszystkim w wyniku badań w zakładach w Hawthorne. Przedstawiciele ruchu na rzecz stosunków międzyludzkich uznawali znaczenie i potencjał procesów behawioralnych w organizacjach, ale przyjęli wiele nadmiernie optymistycznych założeń co do charakteru tych procesów. Koncepcja zachowania organizacyjnego, bardziej realistyczna wersja podejścia behawiorystycznego, jest przedmiotem zainteresowania wielu współczesnych menedżerów.

W podejściu ilościowym i dwóch składających się na nie kierunkach: ilościowej teorii zarządzania i zarządzaniu operacyjnym próbuje się zastosować metody ilościowe do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Dziedziny te również mają wielkie znaczenie dla współczesnych menedżerów. Do ich rozwoju walnie przyczyniło się ogromne rozpowszechnienie komputerów osobistych i zintegrowanych sieci informacyjnych.

Wszystkie te główne podejścia trzeba uznać za wzajemnie się uzupełniające, a nie sprzeczne. Każde z nich ma coś do zaoferowania. Najważniejsze jest zrozumienie, w jaki sposób można się nimi sprawnie posługiwać. Wydaje się też, że dwa nowsze podejścia, systemowe i sytuacyjne, kryją w sobie wielkie możliwości, zarówno jeśli chodzi o stosunek do zarządzania, jak i o stworzenie ram pozwalających na integrację innych ujęć.

Rozmaite popularne podejścia, ukazujące zastosowania teorii zarządzania, wywierają wpływ na dzisiejszą praktykę zarządzania. Do ważnych problemów i wyzwań, przed którymi stają menedżerowie, należą: zmniejszanie rozmiarów produkcji i redukcja personelu, różnorodność, nowa siła robocza, zmiany organizacyjne, znaczenie jakości, etyka i społeczna odpowiedzialność oraz ciągły ruch w stronę gospodarki usługowej.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Podsumuj w skrócie klasyczne podejście do zarządzania i wskaż główne osoby, które przyczyniły się do rozwoju jego dwóch gałęzi.

2. Podsumuj skrótowo badania z Hawthorne oraz opisz, do jakich głównych wniosków doprowadziły.

3. Opisz podejście sytuacyjne i wykaż w ogólnych zarysach jego użyteczność dla studiów i praktyki zarządzania.

4. Jakie współczesne problemy i wyzwania napotykają menedżerowie?

Pytania analityczne

5. Pod jakimi względami, twoim zdaniem, zarządzanie rozwijało się w innych krajach tak samo jak w Stanach Zjednoczonych, a pod jakimi względami rozwój ten był odmienny?

6. Wyjaśnij, jak menedżer może w sposób komplementarny wykorzystywać narzędzia i metody z każdego z głównych podejść do zarządzania.

7. Jakie wydane ostatnio popularne książki o gospodarce miały szczególne powodzenie? Wymień niektóre czołowe postacie życia gospodarczego, których idee spotkały się z szeroką akceptacją?

Ćwiczenia

8. Wybierz się do biblioteki i znajdź materiał o Konfucjuszu. Opisz krótko jego główne idee. Które z nich, twoim zdaniem, nadawałyby się do zastosowania w zarządzaniu we współczesnych Stanach Zjednoczonych?

9. Wskaż miejscową firmę, która istnieje od dawna. Przeprowadź z obecnym właścicielem rozmowę na temat historii przedsiębiorstwa i przekonaj się, czy znajomość przeszłości pozwoli ci lepiej zrozumieć jego obecny sposób działania.

10. Przeczytaj lub zbadaj samodzielnie historię wybranej firmy. Przygotuj dla grupy ćwiczeniowej krótkie sprawozdanie ukazujące wpływ historii firmy na jej obecną działalność.

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Zgodnie z definicją z rozdziału 1, umiejętności decyzyjne to zdolność menedżera do rozpoznania i zdefinowania problemów i możliwości, a następnie do wybrania właściwego trybu działania w celu rozwiązania problemów i wykorzystania możliwości. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci rozwijać własne umiejętności decyzyjne, ułatwiając jednocześnie lepsze zrozumienie znaczenia współzależności pomiędzy podsystemami w organizacjach.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś wiceprezesem ds. operacyjnych w dużej firmie w przemyśle przetwórczym. Twoja firma wytwarza na rynek krajowy meble dla biur oraz szafki dla teatrów. Ze względu na szybki rozwój produkcji każdego z tych asortymentów w ostatnich latach firma znacznie się rozwinęła. Dyrektor naczelny polecił ci określić, w jaki sposób uzyskać redukcję kosztów o 10%, aby firma mogła o taki sam procent obniżyć ceny swoich wyrobów. Dyrektor naczelny jest przekonany, że obniżka taka jest niezbędnym warunkiem utrzymania udziału w rynku w obliczu nowej konkurencji.

Zapoznałeś się szczegółowo z sytuacją i postanowiłeś, że taką redukcję kosztów możesz osiągnąć na trzy różne sposoby. Jeden polega na tym, aby zacząć kupować materiały nieco gorszej jakości, takie jak drewno, klej i farba. Inną możliwością jest zwolnienie części siły roboczej i następnie skłonienie pozostałych pracowników do intensywniejszej pracy. W ramach tego samego rozwiązania zakładasz, że pracownicy zatrudniani w przyszłości będą dobierani spośród kandydatów o niższych kwalifikacjach, którym można będzie zaoferować niższe płace. Trzecim rozwiązaniem byłoby zastąpienie istniejącego wyposażenia zakładu nowszym, wydajniejszym sprzętem. Chociaż to rozwiązanie wymaga poważnych początkowych inwestycji, jesteś pewien, że pozwoli osiągnąć pożądaną obniżkę kosztów produkcji.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, odpowiedz na następujące pytania:

1. Starannie zbadaj każde z trzech rozpatrywanych rozwiązań. W jaki sposób każde z nich może wpływać na inne części organizacji?

2. Które rozwiązanie jest najkosztowniejsze (w kategoriach wpływu na inne obszary organizacji, a nie w wyrażeniu absolutnym)? Które jest najmniej kosztowne?

3. Jakie są główne przeszkody, które możesz napotkać w odniesieniu do każdego z trzech proponowanych rozwiązań?

4. Czy potrafisz wymyśleć inne rozwiązania, które mogłyby pozwolić na osiągnięcie pożądanej redukcji kosztu?

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Zgodnie z definicją z rozdziału 1, umiejętności komunikowania się to zdolność menedżera zarówno do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji, jak i do ich skutecznego przyjmowania od innych. Umiejętności interpersonalne to zdolność do komunikowania się z jednostkami i grupami, rozumienia

ich i motywowania. Ćwiczenie to pozwala zastosować te umiejętności, w związku z podejściem sytuacyjnym, do dobierania środków komunikowania się w celu przekazywania różnego rodzaju wiadomości.

Tło ćwiczenia

Jesteś menedżerem regionalnego oddziału w dużej firmie ubezpieczeniowej. W ciągu ostatniego tygodnia spędzałeś tyle czasu na zebraniach i spotkaniach, że miałeś niewiele okazji do komunikowania się ze swoimi podwładnymi. Teraz jednak załatwiłeś bieżące sprawy i masz do przekazania mnóstwo informacji. Oto przykłady spraw, o których ludzie muszą wiedzieć i o których musisz ich poinformować:

1. Musisz powiedzieć trzem osobom, że dostają podwyżkę płacy o 10%.

2. Musisz poinformować jedną osobę, że została objęta okresem próbnym i że straci posadę, jeżeli nadal będzie tak często nieobecna w pracy.

3. Musisz pogratulować jednej osobie z okazji uzyskania tytułu magistra.

4. Musisz poinformować dwie osoby o zaakceptowaniu ich wniosków o przeniesienia oraz przekazać jednej osobie, że jej wniosek został odrzucony. Ponadto musisz poinformować jeszcze jedną osobę o przeniesieniu, mimo że nie występowała z prośbą o przeniesienie. Wiesz z góry, że osoba ta nie będzie z tego zadowolona.

Te informacje możesz przekazać przez telefon w normalnych godzinach urzędowania, możesz zadzwonić z telefonu komórkowego wracając do domu z pracy, możesz wręczyć zainteresowanej osobie albo formalne pismo, albo odręczną notatkę, możesz z nią porozmawiać osobiście albo przez pocztę elektroniczną.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując powyższe informacje, odpowiedz na następujące pytania:

1. Wybierz sposób komunikowania dla każdej wiadomości, którą musisz przekazać.

2. Jakie czynniki złożyły się na twoją decyzję w każdej sytuacji?

3. Jaki byłby najmniej stosowny sposób komunikowania dla każdej z wiadomości?

4. Jakie byłyby prawdopodobne konsekwencje niewłaściwego wyboru w każdym przypadku?

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne umożliwiają menedżerowi wyobrażenia sobie najodpowiedniejszej reakcji na sytuację. Umiejętności koncepcyjne to zdolność menedżera do myślenia abstrakcyjnego. Niniejsze ćwiczenie umożliwia ci wykorzystanie twoich umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych do ekstrapolacji obecnych tendencji na przyszłość.

Tło ćwiczenia

Niektóre podstawowe artykuły konsumpcyjne są znane od dziesięcioleci, ale są takie, które pojawiły się dopiero niedawno. Podobnie wiele produktów niegdyś powszechnie spotykanych dzisiaj już jest nieosiągalnych. Przykłady takich produktów to korba samochodsowa (kiedyś, przed wynalezieniem elektrycznego zapłonu, używana do ręcznego uruchamiania silników samochodów) albo drewniany suwak logarytmiczny (używany do wykonywania obliczeń, zanim wynaleziono elektroniczne kalkulatory).

Najpierw sami wytypujcie dziesięć produktów lub usług, które obecnie są dostępne, ale w ciągu następnych kilku lat mogą zniknąć. Następnie utwórzcie małą grupę – cztery lub pięć osób. Porównajcie swoje indywidualnie sporządzone listy i sporządźcie jedną grupową listę zawierającą dziesięć najlepszych przykładów produktów lub usług, które w przyszłości mogą już nie występować.

Zadania sprawdzające

Posługując się listą sporządzoną przez całą grupę, odpowiedz na następujące pytania (prowadzący ćwiczenia określi, czy zadanie to należy wykonać indywidualnie, czy jako grupa):

1. Jakie mogą być przyczyny zniknięcia umieszczonych na liście produktów lub usług?

2. Czy potrafisz wskazać sposoby przedłużenia istnienia tych produktów lub usług?

3. Jakiej rady mógłbyś udzielić właścicielowi lub najwyższemu menedżerowi firmy w gałęziach wytwarzających te produkty (usługi)?

4. Czy wskazanie tych dziesięciu przykładów było zadaniem łatwym czy trudnym? Jakie czynniki ułatwiały je lub utrudniały?

Przykład końcowy

Triumf i porażka

Przez wiele lat nazwa Triumf była synonimem uciechy i przyjemności z prowadzenia samochodu. Sportowe wozy marki Triumf budziły zazdrość innych uczestników ruchu drogowego, a wytwarzająca je firma cieszyła się prestiżem i szacunkiem w całej branży. W końcu jednak kiepskie zarządzanie powaliło firmę na kolana, a samochody, które niegdyś dumnie nosiły jej nazwę, są dziś zabytkami przeszłości. Firma pierwotnie była zlokalizowana w Coventry w Anglii i przed II wojną światową z powodzeniem produkowała limuzyny oraz samochody sportowe. Jednak kiepskie zarządzanie doprowadziło firmę na skraj katastrofy, kiedy jej zakłady zostały zniszczone w czasie wojny. W 1944 r. markę Triumph kupiła Standard Motor Company, zamierzając wykorzystać ugruntowaną poprzednio reputację firmy. Konstrukcyjnie nieudane auta Standard-Triumph (ST) nie sprzedawały się dobrze, a firma przeżywała już trudne chwile, kiedy na skutek wojny koreańskiej pojawiły się poważne braki materiałów budowlanych.

Rząd brytyjski zaproponował, by ST skupił się na wytwarzaniu ciągników rolniczych, które w tamtych latach były z powodzeniem eksportowane. Jednak prezes firmy postanowił się skoncentrować na zaprojektowaniu sportowego samochodu z wykorzystaniem podzespołów, na które nie było popytu związanego z prowadzeniem wojny. W efekcie powstało sportowe auto TR2. Nowy samochód miał smukłą sylwetkę na dotychczasowym podwoziu i zawieszenie z innego modelu, z mocnym silnikiem opracowanym dla jeszcze innego modelu. Chociaż początkowa reakcja publiczności była raczej chłodna, strategia produkcyjna ST umożliwiła jej sprzedaż TR2 z umiarkowanym zyskiem i osiągnięcie umiarkowanego sukcesu rynkowego.

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych Triumph i British Motor Company (BMC), producent sportowego samochodu MG, działały w Wielkiej Brytanii jako duopol i wobec tego konkurowały raczej na podstawie wzornictwa i wizerunku niż ceny. Niedobór kapitału sprawiał jednak, że Triumph został zepchnięty do roli naśladowcy, i ograniczał zdolność firmy do inwestowania w nową technologię. Firma co kilka lat dokonywała niewielkich modyfikacji w karoserii lub parametrach silnika czy systemu hamulcowego i wprowadzała na rynek zasadniczo ten sam samochód jako nowy model. TR2 przeistoczył się w TR3, ten w TR3A, aby w 1961 r. przybrać postać TR3B. Inne nowe modele wprowadzone przez firmę, takie jak Spitfire i GT6, były również po prostu sportowymi wersjami Triumpha Heralda, sedana wprowadzonego przez firmę w końcu lat pięćdziesiątych.

Standard-Triumph miał nadzieję, że Herald przejmie znaczną część rynku samochodów typu sedan i umożliwi firmie osiągnięcie jakiej takiej stabilności finansowej. Gdyby się tak stało, firma miałaby środki na zakup nowych maszyn potrzebnych do dokonania znacznych zmian modeli. Niestety jednak, tak się nie stało, a Herald okazał się niewypałem. Znajdujący się na krawędzi bankructwa Standard-Triumph został w 1960 r. zakupiony przez Leyland Motor Corporation, największego brytyjskiego producenta ciężarówek i autobusów. W nowej firmie Leyland-Triumph menedżerowie pracowali nad uzyskaniem lepszej kontroli nad procesami produkcji i kosztami oraz nad skoncentrowaniem działalności firmy na ograniczonej gamie samochodów sportowych i jednym modelu typu sedan. Do początku lat sześćdziesiątych samochody sportowe Triumpha stały się zyskowne i wreszcie Leyland-Triumph zaczął przynosić pieniądze. Nie na długo jednak.

Przy użyciu wspólnych podzespołów, zwłaszcza dla silników i podwozia, można było na tej samej taśmie montować zarówno samochody o nadwoziu typu sedan, jak i auta sportowe. Pozwalało to utrzymać niskie koszty i sprzedawać auta po konkurencyjnych cenach. Park maszynowy w zakładach był jednak przestarzały, a techniki produkcji i montażu nie były wysoce zautomatyzowane. W rezultacie rosnące koszty pracy zaczęły znowu napędzać wzrost kosztów produkcji. Wysiłki mające na celu powstrzymanie wzrostu kosztów pracy prowadziły do protestów pracowników i wzmacniały pozycję związków zawodowych, co z kolei było powodem kolejnych przestojów i zakłóceń w pracy. Często trudno było zdobyć części i materiały zaopatrzeniowe albo trzeba było zamawiać je ponownie, z dużym wyprzedzeniem.

Konkurencja ze strony producentów amerykańskich i japońskich, w połączeniu z niedorozwiniętą organizacją marketingu i serwisu, doprowadziła do kolejnych problemów i następnych strat. W 1968 r. nastąpiło połączenie Leyland-Triumph i BMC, które utworzyły British Leyland Motor Corporation; była to próba wzmocnienia pozycji brytyjskich samochodów sportowych na rynku światowym. Nowo utworzona spółka wkrótce jednak stwierdziła, że niełatwo jej będzie przezwyciężyć już istniejące trudne problemy, wiążące się ze starzejącym się wyposażeniem, niezadowoloną siłą roboczą, ograniczonymi zasobami kapitału oraz słabością międzynarodowej sieci sprzedaży.

Na domiar złego, dyrektor naczelny British Leyland nie zdołał doprowadzić do prawdziwej integracji obu firm. Jak się wydawało, dwa skłócone obozy spędzały tyle czasu na wzajemnym zwalczaniu się, że żaden nie potrafił skutecznie skoncentrować się na właściwym prowadzeniu swojej jednostki i powstrzymywaniu naporu konkurencji. W znacznej mierze z powodu konfliktu między obu grupami niewypałem okazał się samochód sportowy TR7, wielka nowa nadzieja firmy. Kiepsko zaprojektowany, kiepsko wykonany i kiepsko sprzedawany samochód był jeszcze jednym projektem wyczerpującym zasoby przedsiębiorstwa. Ostatecznym ciosem był strajk załogi trwający przez cały rok.

W 1979 r., w ramach dużego programu konsolidacji przedsiębiorstwa, British Leyland zaczął likwidować produkcję wielu swoich modeli samochodów sportowych. Firma nie była w stanie zapanować nad kosztami, a menedżerowie zaczęli zdawać sobie sprawę, że zyski nadal im się oddalają. Wreszcie w 1981 r. zaniechano produkcji wszystkich samochodów sportowych. W końcu lat osiemdziesiątych jednostka firmy wytwarzająca autobusy została nabyta przez Volvo, a produkcję ciężarówek przejął holenderski DAF. Do początku lat dziewięćdziesiątych nowi właściciele zamknęli obie operacje. Jak na ironię, sportowy dwumiejscowy samochód, w którego produkcji pionierską rolę odegrał kiedyś Triumph, powrócił w wielkim stylu w latach dziewięćdziesiątych. Pod wpływem sukcesu modelu Mata wyprodukowanego przez Mazdę do niszy rynkowej, która – co było do pomyślenia – mogła być nadal zdominowana przez Triumpha, własne produkty wprowadziły BMW, Porsche i Mercedes.

Pytania

1. Co było najważniejszą przyczyną fiaska Triumpha?

2. Jakie działania kierownictwa mogły zapobiec niepowodzeniu Triumpha? Dlaczego i jak mogłyby one być skuteczne?

3. Czy można by dziś ponownie wprowadzić Triumpha? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

Źródła: *Bus Stop*, „New Statesman Society", 11 lutego 1994, s. 20-21; Timothy R. Whisler, *Defeating the Triumph*, „Audacity", jesień 1993, s. 17-25; i *Triumph Before Tragedy: The Odyssey of the TR Sports Car*, „Automobile Quarterly", 1990, tom 28, nr 1, s. 10-29.

Przypisy

[1] S.W. Sears, *The $5 Day*, „Audacity", lato 1997, s. 10-19; M. Lamm, *Model Marketing*, „Audacity", jesień 1996, s. 32–37; R. Sobel, *The $150 Million Lemon*, „Audacity", zima 1997, s. 10–21; J. M. Fenster, *Boy Wonders*, „Audacity", wiosna 1997, s. 22–31.

[2] P. F. Drucker, *The Theory of the Business*, „Harvard Business Review" wrzesień – październik 1994, s. 95–104.

[3] D. Kirkpatrick, *Intel's Amazing Profit Machine*, „Fortune", 17 lutego 1997, s. 60–72.

[4] *Why Business History?*, „Audacity", jesień 1992, s. 7-15. Zob. również A. L. Wilkins, N. J. Bristow, *For Successful Organization Culture, Honor Your Past*, „Academy of Management Executive", sierpień 1987, s. 221–227.

[5] D. Wren, *The Evolution of Management Theory*, wyd. 4, Wiley, New York, 1994; P. Smith, *The Rise of Industrial America*, McGraw-Hill, New York 1984.

[6] M. I. Finney, *Books that Changed Careers*, „HRMagazine", czerwiec 1997, s. 141-145.

[7] Zob. H. Rubin, *The Princessa: Machiavelli for Women*, Doubleday/Currency, New York 1997. Zob. Również N. Fondas, *Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings*, „Academy of Management Review", styczeń 1997, s. 257-282.

[8] A. M. Kantrow (red.), *Why History Matters to Managers*, „Harvard Business Review", styczeń – luty 1986, s. 81-88.

[9] D. Wren, *The Evolution of Management Theory, ed. cit.*

[10] Ch. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charles Knight, London 1832.

[11] W sprawie najnowszej dyskusji wzmacniającej to zalecenie zob. A. de Geus, *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

[11] J. Fitz-Enz, *The 8 Practices of Exceptional Companies*, American Management Association, New York 1997.

[13] D. Wren, *The Evolution of Management Theory, ed. cit.*

[14] F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management,* Harper and Brothers, New York 1911 (przekład polski: *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*, wyd. 3, Warszawa 1923).

[15] Ch. D. Wrege, A. G. Perroni, *Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig--Iron Experiment*, „Academy of Management Journal", marzec 1974, s. 6-27; Ch. D. Wrege, A. M Stoka, *Cooke Creates a Classic: The Story Behind Taylor's Principles of Scientific Management*, „Academy of Management Review", październik 1978, s. 736-749.

[16] R. Kanigel, *The One Best Way,* Viking, New York 1997, O. E. Alien, *This Great Mental Revolution*, „Audacity", lato 1996, s. 52-61.

[17] H. Fayol, *General and Industrial Management*, tłum. ang. J. A. Coubrough, International Management Institute, Geneva 1930 (przekład polski: *Administracja przemysłowa i ogólna*, INOiK, Poznań 1947).

[18] M. Weber, *Theory of Social and Economic Organizations*, tłum. ang. T. Parsons, Free Press, New York 1947; R. M. Weis, *Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist?,* „Academy of Management Review", kwiecień 1983, s. 242-248:

[19] Ch. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1938.

[20] Zob. np. D. A. Nadler, M. L. Tushman, *Competing by Design – The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997.

[21] H. Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency,* Houghton Mifflin, Boston 1913. Zob. również F. J. Landy, *Early Influences on the Development of Industrial and Organizational Psychology*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 4, s. 467- 477.

[22] D. Wren, *The Evolution of Management Theory, ed. cit.*, s. 255-264.

[23] E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933 i F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1939.

[24] A. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review", lipiec 1943, s. 370-396.

[25] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.

[26] Najnowszy przegląd aktualnych tendencji w dziedzinie zachowania organizacyjnego zawiera praca: G. Moorhead, R. W. Griffin, *Organizational Behavior*, wyd. 5, HoughtonMifflin, Boston 1998.

[27] S. Ghoshal, Ch. A. Bartlett, *Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal*, „Sloan Management Review", zima 1996, s. 23-36. Zob. również: *65 Years of Work in America*, „Business Week", 17 października 1994, s. 106-117.

[28] D. Wren, *The Evolution of Management Thought, ed. cit.*, rozdz. 21.

[29] Więcej informacji na temat ogólnej teorii systemów znaleźć można w pracy: L. von Bertalanffy, C. G. Hempel, R. E. Bass, H. Jonas, *General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science*, „Human Biology", t. 23, 1951, s. 302-361. W sprawie zastosowania teorii systemów do organizacji, zob. F. E. Kast J. E. Rosenzweig, *General Systems Theory: Applications for Organizations and Management*, „Academy of Management Journal", grudzień 1972, s. 447-465. W sprawie najnowszej aktualizacji zob. D. P. Ashmos, G. P. Huber, *The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future*, „Academy of Management Review", październik 1987, s. 607-621.

[30] F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, Chicago 1973.

[31] *A Way Too Short History of Fads*, „Forbes ASAP", 7 kwietnia, 1997, s. 72; *Management Theory – Or Fad of the Month?* „Business Week", 23 kwietnia 1997, s. 47.

Część II

Środowiskowy kontekst zarządzania

Rozdział 3

Otoczenie organizacji i menedżerów

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu rozdziału powinniście umieć:

- *Omówić charakter otoczenia organizacji i określić rodzaje otoczenia interesujące większość organizacji.*
- *Opisać składowe otoczenia ogólnego i zadaniowego oraz omówić ich wpływ na organizację.*
- *Wskazać składowe środowiska wewnętrznego i omówić ich wpływ na organizacje.*
- *Wskazać i opisać, w jaki sposób otoczenie wpływa na organizacje i jak organizacje dostosowują się do swojego otoczenia.*

Przykład wprowadzający

W połowie lat siedemdziesiątych XX w. ponad dwadzieścia spółek produkowało ciężki sprzęt – traktory używane w rolnictwie, buldożery używane w budownictwie itd. Dziś jednak pozostała z nich tylko garstka, na czele z Case Corporation, Caterpillar Inc., Deere & Company i Ingersoll-Rand Company w Stanach Zjednoczonych oraz Kubota Corporation w Japonii. Co się stało z innymi i dlaczego przetrwały właśnie te firmy? Odpowiedź jest zaskakująco prosta: przez całe dziesięciolecia firmy w tej branży w zasadzie ignorowały swoje otoczenie. Jednak jakiś czas temu ich menedżerowie zdali sobie sprawę z błędów przeszłości i ponownie skoncentrowali większą uwagę na zewnętrznych siłach, które najprawdopodobniej zadecydują o ich sukcesie lub porażce.

Na przykład ważną praktyką gospodarczą, która przez lata gnębiła branżę, była zasada utrzymywania ogromnych zapasów produktów gotowych – czasami aż w wysokości dziesięciomiesięcznej podaży – i zachęcanie dealerów do takiego samego postępowania. Kiedy popyt spadał, firmy po prostu obniżały ceny. Jednocześnie nie przejmowały się zbytnio kosztami. Kiedy natomiast popyt był duży, producenci po prostu podnosili ceny, aby pokryć poniesione koszty. Ponadto producenci przyznawali niski priorytet obsłudze klienta i konkurowali między sobą głównie na rynkach wewnętrznych. Tylko niewiele firm w branży zwracało większą uwagę na nowe rozwiązania techniczne. Natomiast próbowały po prostu naśladować to, co robili ich konkurenci.

Obecnie jednak nastąpiły zmiany. Menedżerowie wreszcie zrozumieli, że mogą sprawniej funkcjonować przy znacznie mniejszych zapasach i mniejszych obniżkach cen w okresach słabego popytu. Podejście

„Nieelastyczność jest w przemyśle ciężkim zjawiskiem powszechnym. Teraz stwierdzamy, że możemy działać przy mniejszej ilości aktywów, przy niższych kosztach i znacznie bardziej elastycznie".

Jean-Pierre Rosso, dyrektor naczelny Case Corporation, cytowany za „Business Week", 5 sierpnia 1996, s. 29.

to pozwala im utrzymać bardziej wyrównany przepływ środków pieniężnych, a jednocześnie utrzymywać mniej aktywów zamrożonych w zapasach. Dzisiaj przeciętna wielkość zapasów jest mniejsza niż czteromiesięczna. Firmy, które ostały się w branży, dokonały również znacznej obniżki swoich kosztów bieżących. Na przykład spółka Deere o połowę zmniejszyła liczbę pracowników. Również Caterpillar i Case informowały o poważnych redukcjach siły roboczej. W wyniku tych i innych działań na rzecz obniżenia kosztów zysk operacyjny w branży podskoczył z zaledwie 7% do solidnych 13%.

Takie firmy jak Ingersoll-Rand i Case zwracają również większą uwagę na obsługę klienta. Na całym świecie utworzono ośrodki obsługi, a menedżerowie najwyższego szczebla pomagają w utrzymywaniu dobrych stosunków z wielkimi klientami. Firmy inwestują w nową technikę, która pozwala im wydajniej niż w przeszłości wytwarzać sprzęt i zwiększać techniczną złożoność ich produktów.

Również rynki międzynarodowe odgrywają większą rolę w codziennym funkcjonowaniu wszystkich producentów sprzętu. Eksport w Deere wzrósł od 1996 r. o ponad 12%, a Caterpillar sprzedał ostatnio maszyny rolnicze na Ukrainę za prawie 200 mln dol. Podobne przyrosty odnotowują również Ingersoll-Rand i Case. Kubota również skupiła ponownie uwagę na swych rynkach zagranicznych, włącznie ze Stanami Zjednoczonymi, Europą i Ameryką Południową.

Jak jednak zgodnie przyznają najwyżsi dyrektorzy we wszystkich tych firmach, prawdziwym kluczem do ich sukcesów jest fakt, że wszystkie one uczyniły z elastyczności i wrażliwości na sygnały rynku podstawę działalności gospodarczej, a dotyczy to wszystkich aspektów organizacji. Każda z tych firm bardziej szanuje otoczenie, obserwuje je uważniej niż w przeszłości i stara się natychmiast reagować na wydarzenia i warunki w otoczeniu, próbując dotrzymywać kroku innym firmom z branży i nie pozostawać tak daleko w tyle, aby zawsze utracić nadzieję na powrót do czołówki[1].

Menedżerowie w wielu firmach produkujących sprzęt popełniają aż nazbyt powszechny w świecie biznesu błąd – nie zdają sobie sprawy ze znaczenia swojego otoczenia konkurencyjnego i nie potrafią skutecznie zarządzać w obrębie tego otoczenia. Ich błędy w gospodarowaniu zapasami oraz inne podstawowe problemy zarządzania spowodowały, że większość firm w branży została wyparta z rynku. Na szczęście, menedżerowie w nielicznych wybranych firmach, jak Deere, Caterpillar, Case, Ingersoll-Rand i Kubota, zdołali odwrócić tę niekorzystną tendencję i znowu kierują swoimi firmami na znacznie wyższym poziomie skuteczności.

Jak zauważyliśmy w rozdziale 1, menedżerowie muszą dysponować głębokim zrozumieniem i umiejętnością oceny środowiska, w którym funkcjonują oni i ich organizacje. Bez takiego zrozumienia przypominaliby jeden z traktorów firmy Deere, który wprawdzie porusza się, ale nie ma możliwości manewru czy zmiany kursu. Rozdział niniejszy jest pierwszym z czterech rozdziałów poświęconych środowiskowemu kontekstowi zarządzania. Po przedstawieniu charakteru otoczenia organizacji opisujemy szczegółowo najpierw otoczenie ogólne, a potem otoczenie zadaniowe. Następnie omawiamy zasadnicze elementy środowiska wewnętrznego organizacji, potem relacje między organizacją i otoczeniem, a wreszcie sposób, w jaki relacje te określają skuteczność organizacji.

Otoczenie i środowisko wewnętrzne organizacji

Aby zilustrować znaczenie otoczenia dla organizacji, rozważmy analogię z pływakiem przeprawiającym się przez rzekę. Przed wypłynięciem musi on ocenić szybkość prądu, przeszkody, a także odległość. Jeśli oceni te elementy właściwie, dotrze do wybranego miejsca na drugim brzegu rzeki. Jeśli jednak zrozumie je niewłaściwie,

może dotrzeć zbyt daleko, w dół lub w górę od wybranego miejsca na brzegu. Organizacja przypomina pływaka, otoczenie zaś rzekę. Tak więc jak pływak musi zrozumieć warunki panujące w wodzie, tak organizacja musi rozumieć podstawowe elementy swego otoczenia, aby mogła wśród nich prawidłowo manewrować[2]. Konkretniej mówiąc, zasadnicze znaczenie dla skutecznego zarządzania organizacją ma ustalenie, jakie jest idealne dopasowanie między otoczeniem i organizacją, a następnie działanie w celu osiągnięcia i utrzymania tego dopasowania. Aby jednak tego dokonać, menedżer musi przede wszystkim dogłębnie zrozumieć różne rodzaje otoczenia organizacji i jej środowisko wewnętrzne.

Otoczenie zewnętrzne to wszystko to, co z zewnątrz organizacji może na nią wpływać. Jak pokazano na rys. 3.1, w rzeczywistości istnieją dwa rodzaje otoczenia zewnętrznego: otoczenie ogólne i otoczenie zadaniowe.

- **Otoczenie zewnętrzne**
  Wszystko poza granicami organizacji, co może na nią oddziaływać.

Środowisko wewnętrzne organizacji składa się z warunków panujących i sił działających wewnątrz organizacji. Oczywiście, nie wszystkie aspekty środowiska są równie ważne dla wszystkich organizacji. Mała dwuosobowa spółka nie ma np. zarządu, podczas gdy w przypadku dużych korporacji giełdowych jest to wymagane przez prawo. Bogaty prywatny uniwersytet (np. uniwersytet Harvarda) może się mniej przejmować ogólnymi warunkami gospodarczymi niż uniwersytet stanowy (np. stanu Missouri), uzależniony od finansowania przez władze stanowe z pieniędzy z podatków. Toteż organizacje muszą rozumieć, jakie siły otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego są dla nich ważne.

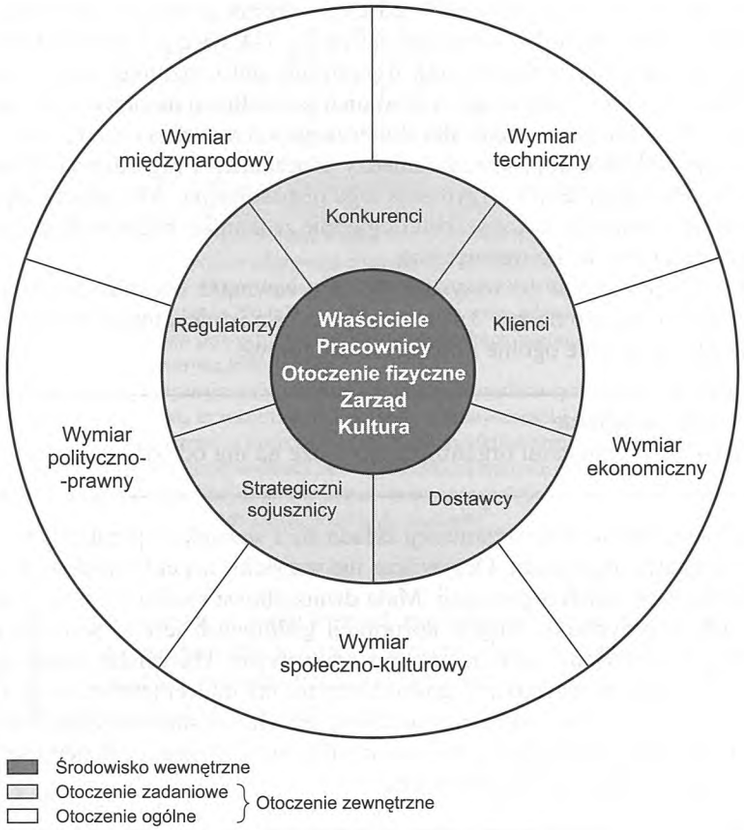
- **Środowisko wewnętrzne**
  Warunki panujące i siły działające wewnątrz organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie zawsze powinni być świadomi otoczenia, w którym funkcjonują oni i ich organizacje. W istocie rzeczy, utrzymanie skutecznego dopasowania pomiędzy organizacją i otoczeniem jest zasadniczą częścią pracy menedżera. Sami menedżerowie muszą być również świadomi, w jakim środowisku wewnętrznym, jako jednostki i jako grupy, wykonują powierzone im obowiązki.

Otoczenie zewnętrzne

Jak zauważyliśmy wyżej, otoczenie zewnętrzne organizacji składa się z dwóch części. *Otoczenie ogólne* organizacji to zestaw różnych wymiarów i sił, wśród których działa organizacja i które tworzą ogólny kontekst tych działań. Elementy te nie mu-



Rysunek 3.1. Organizacja i jej otoczenie
Organizacje mają otoczenie zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i otoczenia zadaniowego.

> • **Środowisko ogólne**
> Zespół szerokich wymiarów i sił, wśród których działa organizacja, a które tworzą ogólny kontekst dla tych działań.

szą być związane z jakimiś innymi konkretnymi organizacjami. Ogólne otoczenie większości organizacji ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Innym ważnym elementem otoczenia zewnętrznego organizacji jest otoczenie zadaniowe. *Otoczenie zadaniowe* składa się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na organizację.

> • **Otoczenie zadaniowe**
> Konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację.

Otoczenie ogólne

Każdy wymiar otoczenia ogólnego ucieleśnia warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację. Niektóre przykłady ilustrujące, jak te wymiary wpływają na McDonald's Corporation, pokazano na rys. 3.2.

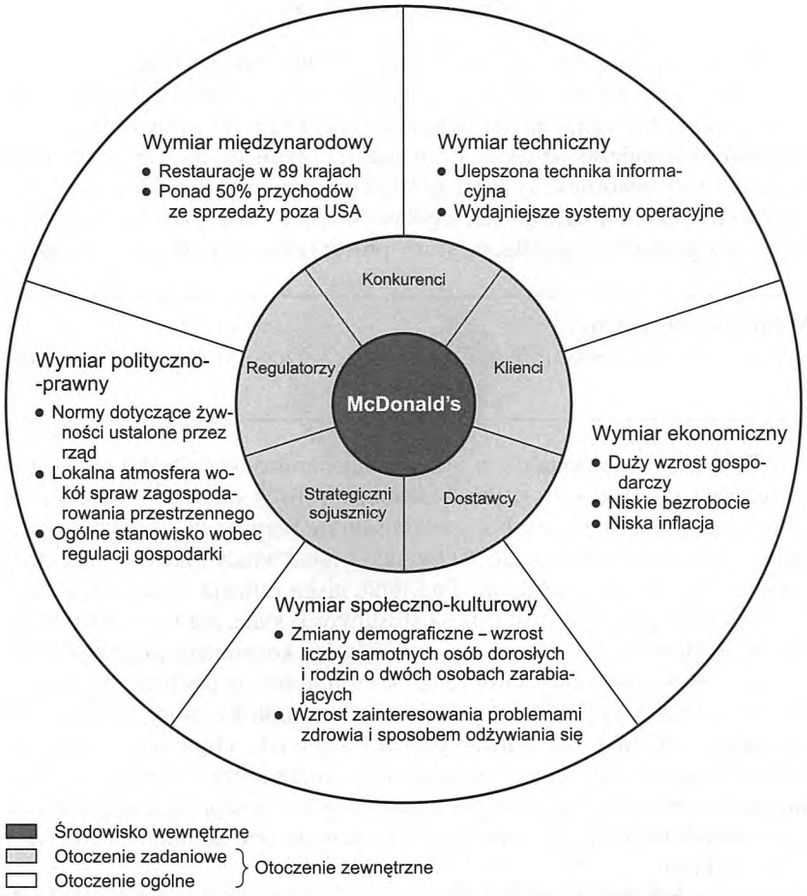
Wymiar ekonomiczny. *Wymiar ekonomiczny* ogólnego otoczenia organizacji to ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa organizacja[3]. Do czynników ekonomicznych szczególnie ważnych dla przedsiębiorstw należą: ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe i bezrobocie. Jak zaznaczono

> • **Wymiar ekonomiczny**
> Ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa organizacja.

na rys. 3.2, zakłady McDonald's w Stanach Zjednoczonych działają w gospodarce, którą cechuje wysoki wzrost, niskie bezrobocie i niska inflacja[4]. Siła ekonomiczna ma jednak czasami dwie strony. Na przykład niskie bezrobocie oznacza, że więcej ludzi może się żywić na mieście, ale McDonald's musi wtedy płacić wyższe płace, aby przyciągnąć nowych pracowników[5]. Podobnie niska inflacja oznacza, że ceny, jakie McDonald's musi płacić za dostawy, są stosunkowo stałe, ale to w pewnym stopniu powstrzymuje firmę przed podnoszeniem cen, jakie konsument płaci za hamburgera czy koktajl mleczno-owocowy. Otoczenie ekonomiczne ma również znaczenie dla organizacji niekomercyjnych. Na przykład słaba koniunktura może ujemnie oddziaływać na dopływ funduszy do uniwersytetów stanowych. Organizacje charytatywne, jak Armia Zbawienia, w gorszych czasach otrzymują znacznie więcej próśb o pomoc, a jednocześnie zmniejsza się im wpływ datków. Sytuacja szpitali zależy od dostępności rządowych dotacji i liczby pacjentów, których nie stać na opłaty i których muszą leczyć nieodpłatnie.

Wymiar techniczny. *Wymiar techniczny* ogólnego otoczenia odnosi się do tych dostępnych metod, które pozwalają przekształcać zasoby w produkty lub usługi. Mimo że technikę stosuje się w ramach organizacji, o jej formach i dostępności przesądza otoczenie ogólne. Metody komputerowego wspomagania produkcji i projektowania pozwalają np. firmie McDonnel Douglas Corp. symulować trzy mile przewodów hydraulicznych, których zamontowania wymaga samolot DC-10. Rezultatem jest zmniejszenie zapotrzebowania na powierzchnię magazynową, wyższa jakość instalacji, zmniejszenie zatrudnienia i poważne oszczędności na czasie. Chociaż niektórzy kojarzą technikę z firmami przemysłowymi, ma ona ważne znaczenie również w sektorze usług. Na przykład tak jak samochód powstaje na taśmie montażowej „wędrując" po z góry określonej ścieżce, tak u McDonald'sa hamburger przechodzi z góry określoną drogę od przygotowania mięsa przez formowanie kotleta, a następnie owijanie i pakowanie gotowego produktu dla klienta.

> • **Wymiar techniczny**
> Metody pozwalające przekształcić zasoby w produkty i usługi.



Rysunek 3.2. Ogólne otoczenie firmy McDonald's

Ogólne otoczenie organizacji składa się z wymiaru technicznego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, polityczno-prawnego i międzynarodowego. Rysunek ilustruje przejrzyście, jakie znaczenie mają te wymiary dla pracy menedżerów u McDonald'sa.

Wymiar społeczno-kulturowy. *Wymiar społeczno-kulturowy* otoczenia ogólnego obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Procesy społeczno-kulturowe mają duże znaczenie, gdyż określają one, jakie produkty, usługi i normy postępowania społeczeństwo będzie prawdopodobnie ceniło najwyżej. W niektórych krajach konsumenci są na przykład gotowi zapłacić sporą cenę za specjalnie zaprojektowaną odzież. Ale w innych krajach taka sama odzież dosłownie nie ma rynku zbytu. Z upływem czasu zmieniają się również gusty konsumentów. Z sezonu na sezon zmieniają się np. upodobania w kwestii kolorów, stylów ubierania się, gustów kulinarnych itd. Picie mocnych trunków i palenie papierosów są dziś znacznie rzadziej akceptowane niż jeszcze przed kilku laty. Czynniki społeczno-kulturowe wpływają też na sposób, w jaki robotnicy w danym społeczeństwie myślą o swojej pracy i organizacji.

• **Wymiar społeczno-kulturowy**
Obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja.

Normy postępowania w działalności gospodarczej uznane za właściwe również są różne w zależności od kultury, w której obowiązują. W Stanach Zjednoczonych przyjmowanie łapówek i udzielanie w zamian korzyści politycznych uważane jest za postępowanie nieetyczne. W innych krajach jednak wręczanie pieniędzy lokalnym politykom może się wiązać z oczekiwaniem np. na przychylną reakcję na zwyczajne transakcje biznesowe, takie jak wniosek o zezwolenie na prowadzenie działalności czy decyzja o lokalizacji. Kształt rynku, etyczne problemy wpływów politycznych i postawy siły roboczej to tylko niektóre z wielu sposobów oddziaływania kultury na organizację. Na rysunku 3.2 pokazano, że na sytuację McDonald'sa w oczywisty sposób wpływają czynniki społeczno-kulturowe. Na przykład w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie sprawami wyżywienia i zdrowia McDonald's wprowadził do swego jadłospisu sałatki i eksperymentuje z innymi rodzajami potraw o niskiej zawartości tłuszczu. Firma też jako pierwsza wśród sieci lokali szybkiego żywienia podaje klientom informację o składnikach wykorzystywanych do przygotowania sprzedawanych produktów.

Współczesne problemy zarządzania

Zszywać czy nie zszywać... oto jest pytanie

Staples, Office Depot i Office Max to trzy największe sieci zaopatrzenia biur w Stanach Zjednoczonych. Dlatego kiedy Staples i Office Depot ujawniły plany fuzji, przyciągnęło to uwagę mediów, a także wzbudziło żywe zainteresowanie Federalnej Komisji Handlu (FTC – Federal Trade Commission). FTC odpowiada za systematyczną obserwację praktyk gospodarczych na terenie całych Stanów Zjednoczonych, a ma to na celu zwalczanie nierzetelnych praktyk i egzekwowanie ustawodawstwa antymonopolowego.

W samej rzeczy, ze względu na rozmiary, obie firmy potrzebowały oficjalnej akceptacji FTC, zanim mogły sfinalizować proponowaną fuzję. Wstępny przegląd dokonany przez przedstawicieli FTC rzeczywiście dał powody do pewnego niepokoju o skutki fuzji dla konkurencji w osiemnastu stanach, w których Staples i/(lub) Office Depot już miały dominującą pozycję i w których firma Office Max jeszcze w ogóle nie miała sklepów. FTC obawiała się, że – w każdym razie w tych warunkach – proponowana fuzja osłabi konkurencję i spowoduje wzrost cen.

Rozumiejąc te obawy, spółka Staples postanowiła sprzedać 63 ze swoich sklepów sieci Office Max, co od razu zapewniło tej firmie obecność na podstawowych rynkach. Menedżerowie Staples i Office Depot byli przekonani, że dzięki sprzedaży powstaną równiejsze warunki konkurencji, gdyż zmniejszy się ich obecność na tych rynkach, a konkurent niemal z dnia na dzień uzyska znaczny udział w rynku. Większość ekspertów była przekonana, że FTC zadowoli się tym rozwiązaniem i wyda zgodę na transakcję.

Wielkim zaskoczeniem było więc to, że FTC odmówiła zgody na fuzję, znowu powołując się na politykę antymonopolową. Staples i Office Depot stanęły więc wobec perspektywy albo zarzucenia swoich planów fuzji, albo wniesienia sprawy do sądu i zaskarżenia decyzji FTC. Co ciekawe, samo opóźnienie procesu przeglądu i decyzji również wpłynęło na konkurencyjność firm. Na przykład kilku głównych menedżerów odeszło z Office Depot, nie chcąc się narażać na niepewność, jaką fuzja mogłaby stworzyć dla

„FTC wkracza na nowy teren. Nie jest już tak czarno-biała jak dawniej".
Waszyngtoński prawnik, specjalista od prawa antymonopolowego, Mark Schildkraut*.

ich bezpieczeństwa zatrudnienia. Staples odłożyła swoje plany ekspansji. Za to Office Max znacznie przyspieszyła realizację swoich planów ekspansji zbierając po drodze spore porcje udziału w rynku.

Źródła: *Superstores on Notice*, „Business Week", 24 marca 1997, s. 32-33 (* cytat ze s. 32); *Staples, Office Depot to Stand Stronger Together*, „Discount Store News", 4 listopada 1996, s. 29-30; *Staples Merger Blocked; Appeal Unlikely*, „USA Today", 1 lipca 1997, s. 1A.

Wymiar polityczno-prawny. *Wymiar polityczno-prawny* otoczenia ogólnego odnosi się do państwowej regulacji działalności gospodarczej i do stosunków między sferami gospodarczymi a państwem. Wymiar ten ma duże znaczenie z trzech podstawowych przyczyn. Po pierwsze, system prawny częściowo określa to, co organizacja może robić, a czego robić nie może. Mimo że Stany Zjednoczone mają gospodarkę

• **Wymiar polityczno-prawny**
Państwowa regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką i państwem.

wolnorynkową, nadal jednak działalność gospodarczą w znacznym stopniu regulują organy rządowe różnych szczebli. Na przykład McDonald's podlega wpływowi rozmaitych sił politycznych i prawnych, a dotyczy to np. norm przygotowywania potraw i miejscowych wymagań co do lokalizacji punktów sprzedaży. Firma przegrała niedawno mocno nagłośnioną sprawę sądową wytoczoną przez konsumenta, który poparzył się gorącą kawą kupioną w restauracji McDonald'sa.

Po drugie, na działalność gospodarczą wpływają też nastroje w kołach rządowych – przychylne jej lub nieprzychylne. Kiedy przeważają nastroje przychylne, firmom łatwiej jest konkurować i mniej muszą się troszczyć o ustawodawstwo antytrustowe. Natomiast kiedy dominują nastroje nieprzychylne dla działalności gospodarczej, firmy mogą stwierdzić, że ich strategie konkurencyjne napotykają więcej ograniczeń, a możliwości fuzji i zakupów innych firm zmniejszają się z powodu obaw przed przepisami antymonopolowymi. Przykład ilustrujący tę sprawę zawiera wstawka „Współczesne problemy zarządzania".

Po trzecie wreszcie, pewne konsekwencje dla planowania ma również stabilność polityczna. Żadna firma nie zechce budować fabryki w innym kraju, dopóki stosunki handlowe z tym krajem nie będą względnie dobrze określone i stabilne. Dlatego jest bardziej prawdopodobne, że firmy amerykańskie będą raczej robiły interesy z Wielką Brytanią, Meksykiem czy Kanadą niż z Haiti i Salwadorem. Podobne problemy odnoszą się również do oceny władz na szczeblu lokalnym i stanowym. Zmiana na stanowisku burmistrza lub gubernatora może mieć wpływ na wiele organizacji, zwłaszcza na małe firmy, które prowadzą działalność tylko w jednym miejscu i podlegają ograniczeniom z tytułu praw własności i zagospodarowania przestrzennego, podatkowi majątkowemu i podatkowi szkolnemu itp.

Wymiar międzynarodowy. Jeszcze innym składnikiem otoczenia ogólnego jest dla wielu organizacji *wymiar międzynarodowy*, czyli zakres, w jakim znajdują się one pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach lub uczestniczą w tej działalności[6]. Jak o tym będzie mowa szerzej w rozdziale 5, takie firmy wielonarodowe jak General Electric, Boeing, Nestlé, Sony, Siemens i Hyundai, wyraźnie oddziałują na międzynarodowe warunki i rynki i same znajdują się pod ich wpływem. Konkretne

• **Wymiar międzynarodowy**
Zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem.

przykłady odnoszące się do firmy MacDonald's pokazano na rysunku 3.2. McDonald's prowadzi restauracje w 89 krajach i ponad połowę swoich dochodów ze sprzedaży uzyskuje poza Stanami Zjednoczonymi. Nawet firmy działające tylko w jednym kraju mogą się spotkać na rynku krajowym z konkurencją zagraniczną, mogą też używać materiałów lub sprzętu produkcyjnego importowanego z zagranicy. Wymiar międzynarodowy ma również pewne konsekwencje dla organizacji niekomercyjnych. Na przykład Korpus Pokoju wysyła swych przedstawicieli do krajów słabo rozwiniętych. W wyniku postępów w technice transportu i informacji, jakie się dokonały w ostatnim stuleciu, właściwie żadna część świata nie jest odcięta od innych. W konsekwencji wymiar międzynarodowy wywiera wpływ na niemal każdą organizację.

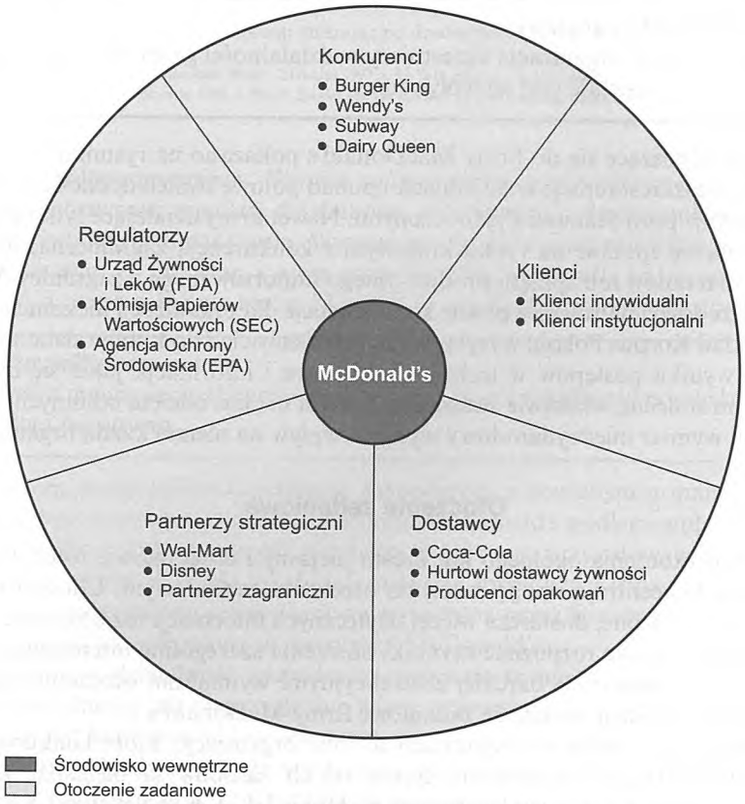
Otoczenie zadaniowe

Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, toteż większość organizacji koncentruje uwagę raczej na otoczeniu zadaniowym. Chociaż jest ono również dość złożone, dostarcza więcej użytecznych informacji niż otoczenie ogólne, gdyż menedżer może rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie interesujące organizację, a nie zajmować się bardziej abstrakcyjnymi wymiarami otoczenia ogólnego. Rysunek 3.3 pokazuje otoczenie zadaniowe firmy McDonald's.

Konkurenci. *Konkurenci* organizacji to inne organizacje, które konkurują z nią o zasoby. Najbardziej oczywistym typem takich zasobów są pieniądze klientów. Reebok, Adidas i Nike są konkurentami, podobnie jak A & P, Safeway i Kroger. Mc Donald's konkuruje z innymi zakładami szybkiego żywienia jak Burger King, Wendy's, Subway i Dairy Queen. Konkurują ze sobą jednak również produkty substytucyjne: Chrysler konkuruje z Yamahą (motocykle) i Schwinnem (rowery) o pieniądze klientów przeznaczone na transport, a Walt Disney World, Club Med Inc. i Carnival Cruise Lines o oszczędności przeznaczone na urlop. Konkurencja nie ogranicza się bynajmniej do przedsiębiorstw. Uniwersytety konkurują ze szkołami zawodowymi, wojskiem, innymi uniwersytetami i zewnętrznym rynkiem pracy o dobrych studentów, a galerie sztuki konkurują ze sobą, starając się pozyskać najlepsze eksponaty.

• **Konkurent**
Organizacja, która konkuruje z innymi organizacjami o zasoby.

Organizacje mogą również konkurować o różnego rodzaju zasoby inne niż środki pieniężne konsumentów. Na przykład dwie zupełnie niezwiązane ze sobą organizacje mogą konkurować o uzyskanie kredytu od banku dysponującego ograniczonymi środkami na akcję kredytową. Dwaj detaliści mogą konkurować o prawo do zakupu atrakcyjnej działki w rozwijającej się okolicy. W wielkim mieście policja i straż



Rysunek 3.3. Otoczenie zadaniowe firmy McDonald's
Otoczenie zadaniowe organizacji obejmuje jej konkurentów, klientów, dostawców, partnerów strategicznych i regulatorów. Rysunek jasno naświetla sposób, w jaki menedżerowie w McDonald's mogą wykorzystać ten schemat do lepszego zidentyfikowania i zrozumienia swoich zasadniczych zwolenników (interesariuszy).

pożarna mogą konkurować o pieniądze podatników. Przedsiębiorstwa konkurują również o siłę roboczą wysokiej jakości, przełomowe wynalazki i patenty, a także o rzadkie surowce.

Klienci. Drugi wymiar otoczenia celowego obejmuje klientów. *Klient* to każdy, kto płaci za nabycie dóbr lub usług wytwarzanych przez organizację. Większość klientów McDonald'sa to osoby wchodzące do restauracji z zamiarem kupienia posiłku. Klientami nie muszą być jednak osoby fizyczne. Wystarczy wymienić takich klientów, jak szkoły, szpitale, agencje państwowe, hurtownicy, detaliści oraz producenci. Wszystkie te organizacje mogą być ważnymi klientami innych organizacji. Niektórzy klienci instytucjonalni, jak szkoły, zakłady karne i szpitale, od niedawna na masową skalę zakupują posiłki w takich restauracjach jak McDonald's.

• **Klient**
Każdy, kto płaci za nabycie wyrobów lub usług organizacji.

Postępowanie z klientem stało się ostatnio niezmiernie skomplikowane. Nowe produkty i usługi, nowe metody marketingu, bardziej wybredni klienci i mniejsza lojalność wobec marki – wszystko to spotęgowało niepewność co do charakteru stosunków przedsiębiorstw z klientami. McDonald's wprowadził np. nową kanapkę pod nazwą Arch Deluxe z zamiarem pozyskania raczej dorosłych klientów. Niestety, produkt okazał się nieudany, ponieważ większość dorosłych klientów wolała kanapki już figurujące w jadłospisie jak np. Quartet Pounder. Szczególnie duże różnice między klientami w różnych krajach napotykają firmy wtedy, kiedy rozwijają działalność w skali międzynarodowej. McDonald's sprzedaje np. w swoich niemieckich restauracjach piwo, a we francuskich wino. Klienci w tych krajach traktują te właśnie napoje jako normalną część posiłku, w dużej mierze podobnie jak klienci w Stanach Zjednoczonych zwyczajowo piją do posiłku wodę, herbatę lub napoje orzeźwiające. Firma otworzyła też ostatnio pierwszą restaurację nie podającą potraw z wołowiny. Restauracja działa w Indiach, gdzie wołowina nie jest daniem popularnym, toteż miejscowa filia McDonald's przygotowuje do kanapek jagnięcinę.

Świat zarządzania

Na ratunek dostawcom Toyoty

Jednym z decydujących elementów gospodarki japońskiej jest *keiretsu*. Jest to silnie związana grupa firm występujących wobec siebie nawzajem w roli dostawców. W skład *keiretsu* zazwyczaj wchodzi duży bank, finansujący operacje firm należących do grupy. Same firmy są w stosunku do siebie niezwykle lojalne i często potrafią zrobić naprawdę wiele, by pomóc swoim partnerom w utrzymaniu konkurencyjności. Niedawny kryzys u Toyoty wyraziście ilustruje siłę *keiretsu*.

„Szybki powrót Toyoty do pełnej sprawności można przypisać sile grupy, która poradziła sobie z problemem, nie myśląc o pieniądzach czy kontraktach".
Yoshio Yunokawa, dyrektor w firmie Toyota*.

Otóż pożar kompletnie zniszczył największą fabrykę u jednego z głównych dostawców Toyoty. Firma ta, Aisin Seiki, dostarczała zawory hamulcowe do wszystkich dwudziestu zakładów samochodowych Toyoty. Ponieważ Toyota utrzymywała zapas magazynowy zaworów tylko na cztery godziny, producent aut nie miał wyboru i musiał przerwać produkcję. Eksperci byli zgodni co do tego, że upłyną tygodnie, zanim uda się ją ponownie uruchomić.

Ci sami eksperci jednak nie uwzględnili siły i lojalności 36 firm wchodzących w skład *keiretsu* Toyoty. W ciągu kilku godzin od pożaru inżynierowie w Aisin zaczęli planować, w jaki sposób można by zapewnić dostawy do Toyoty u innych producentów. Przedstawiciele Aisin, Toyoty i innych dostawców zbierali się i pracowali bez przerwy, próbując znaleźć najlepsze wyjście z kryzysu. Bank należący do *keiretsu* otworzył nieograniczony kredyt dla wszystkich swoich członków.

Inni dostawcy Toyoty szybko przestawili niektóre swoje systemy produkcyjne na produkcję zaworów, użyczyli firmie Aisin maszyn i zapewnili pomoc ze strony swoich robotników. Żadna z uczestniczących w akcji firm nawet nie spytała, jak, kiedy – lub czy w ogóle – otrzyma wynagrodzenie za swoją pomoc. W końcu zawory znów zaczęły napływać do Toyoty w pięć dni po pożarze, a w ciągu niecałego tygodnia firma pracowała na pełnych obrotach. Aisin szybko wkroczył, informując innych dostawców, że zwróci im wszelkie poniesione koszty, włącznie z kosztami bezpośrednimi, wynagrodzeniem za nadgodziny, utraconymi dochodami i amortyzacją. Toyota z kolei, jako wyraz uznania, obiecała premie w wysokości 100 mln dol. dla wszystkich firm ze swojego *keiretsu*.

Źródła: *Toyota's Fast Rebound After Fire at Supplier Shows Why It Is Tough*, „Wall Street Journal", 8 maja 1997, s. A1, A6 (*cytat ze s. A1); Alex Taylor III, *Toyota's Boss Stands Out in a Crowd*, „Fortune", 25 listopada 1996, s. 116-122.

Dostawcy. *Dostawcy* to organizacje, które dostarczają zasobów innym organizacjom. McDonald's kupuje napoje orzeźwiające od Coca-Coli, indywidualnie pakowane porcje keczupu od Heinza, surowce do produkcji posiłków od firmy zajmującej się hurtowym przetwórstwem żywności, a serwetki, torebki i materiały do pakowania od producentów opakowań. W Stanach Zjednoczonych zakorzenione było

• **Dostawca**
Organizacja, która dostarcza zasobów innym organizacjom.

przekonanie, że przedsiębiorstwo powinno się starać unikać wyłącznego uzależnienia się od jednego szczególnego dostawcy. Firma bowiem, która kupuje jakiś zasób w całości od jednego dostawcy, może poważnie ucierpieć, kiedy ten wycofa się z działalności lub zostanie dotknięty strajkiem. Praktyka korzystania z dostaw od wielu kontrahentów może również pomóc w utrzymaniu konkurencyjnych stosunków między dostawcami dzięki utrzymywaniu niskiego poziomu kosztów[8]. Firmy amerykańskie, pragnące dorównać odnoszącym sukcesy firmom japońskim, od pewnego czasu próbują jednak zmienić swoje podejście. Przedsiębiorstwa japońskie mają tradycję budowania poważnych powiązań z tylko jednym lub dwoma dużymi dostawcami. Takie rozwiązanie umożliwia firmom wzajemnie korzystną współpracę i sprawia, że dostawca staje się bardziej wrażliwy na potrzeby klienta. We wstawce „Świat zarządzania" opisano bardziej szczegółowo sposób funkcjonowania tego systemu i przypadek kłopotów Toyoty, który dowodzi wartości systemu.

Jako producenta wszystkich lusterek dla swoich samochodów produkowanych w Stanach Zjednoczonych Honda wybrała Donelly Corp. Dokonała tego wyboru, kiedy dowiedziała się, że spółka ta oferuje wysoką jakość wykonania i że kultura przedsiębiorstwa i wartości są w niej zgodne z wartościami Hondy. Z kolei spółka Donnelly, doceniając Hondę jako klienta, zbudowała zupełnie nowy zakład produkujący tylko lusterka. Całą tę transakcję przypieczętowano tylko uściskami dłoni. Motorola posuwa się nawet dalej, zapewniając swoim głównym dostawcom dostęp do swoich cenionych szkoleń z jakości i oceniając wyniki każdego dostawcy, co ma pomóc mu we własnych wysiłkach na rzecz poprawy jakości[9]. Ford natomiast próbował zastosować to podejście, przygotowując swoją najnowszą wersję modelu Taurus. Plan jednak nie spełnił oczekiwań, ponieważ prowadzący projekt menedżerowie Forda ciągle traktowali swoich dostawców bardziej jak przeciwników, których trzeba kontrolować, niż jako strategicznych partnerów[10].

Regulatorzy. *Regulatorzy* to elementy otoczenia zadaniowego. Mogą oni kontrolować i regulować na drodze prawnej politykę i praktyki organizacji albo wpływać na nie w inny sposób. Istnieją dwa ważne rodzaje regulatorów. Pierwszy to *agencje regulacyjne*, powoływane przez rząd w celu ochrony społeczeństwa przed pewnymi praktykami gospodarczymi lub też w celu ochrony jednych organizacji przed innymi.

• **Regulator**
Jednostka, która może kontrolować i regulować na drodze prawnej politykę i sposób działania organizacji lub w inny sposób oddziaływać na nią.

• **Agencja regulacyjna**
Agencja powołana przez rząd w celu regulacji działalności gospodarczej.

Wśród potężnych federalnych agencji regulacyjnych można wymienić Agencję Ochrony Środowiska (Environmental Protection Agency – EPA), Komisję Papierów Wartościowych (Securities and Exchange Commision – SEC), Urząd Żywności i Leków (Food and Drug Administration – FDA) czy Komisję Równych Szans Zatrudnienia (Equal Employment Opportunity Commission – EEOC).

Wiele z tych agencji odgrywa ważną rolę w ochronie praw jednostek. Na przykład FDA pilnuje, by żywność, którą jemy, nie była skażona, a zatem jest ważnym regulatorem dla McDonald'sa. Jednocześnie zaś wielu menedżerów uskarża się na nadmierny zakres regulacji rządowej, a większość dużych firm poświęca tysiące roboczogodzin i setki tysięcy dolarów rocznie na to, aby spełnić jej wymagania. Życie menedżerów staje się jeszcze bardziej skomplikowane, kiedy – co często się dzieje – wymagania różnych agencji regulacyjnych są niespójne, a nawet wzajemnie sprzeczne.

Na przykład w 1989 r. tankowiec „Exxon Valdez" osiadł na mieliźnie, a 11 mln galonów ropy dostało się do oceanu u wybrzeży Alaski. EPA zmusiła Exxon do pokrycia kosztów niezbędnego oczyszczania. Ponieważ wielu obserwatorów sądziło, że kapitan statku był pijany w czasie, kiedy doszło do wypadku, EPA zobowiązała Exxon do wprowadzenia również surowych norm zatrudnienia dla pracowników na stanowiskach związanych z wysokim ryzykiem. Aby zastosować się do tego orzeczenia, Exxon przyjął politykę nieobsadzania na pewnych stanowiskach, takich jak kapitan tankowca, osób, które kiedykolwiek nadużywały alkoholu lub innych substancji o podobnym działaniu. Potem jednak inna agencja regulacyjna, EEOC, zaskarżyła Exxon, stwierdzając, że niedopuszczanie osób, które wyleczyły się z alkoholizmu, do jakiejkolwiek pracy narusza ich prawa wynikające z Ustawy o osobach niepełnosprawnych z 1990 r. W ten sposób Exxon został zmuszony do zmiany swojej polityki, ale znowu wzięła go pod lupę EPA[11].

Otoczenie regulacyjne przedsiębiorstwa nakłada na organizacje wiele ograniczeń. Ustawodawstwo dotyczące praktyk zatrudnienia stało się ostatnio w Stanach Zjednoczonych szczególnie skomplikowane. Na przykład firma stosująca dyskryminacyjne praktyki może być pozwana do sądu za niezatrudnienie kogoś lub zwolnienie pracownika. Firma może jednak być również ukarana, jeżeli powinna zatrudnić kogoś lub zwolnić pracownika, a tego nie czyni! Nie powinno więc dziwić, że wiele decyzji dotyczących zatrudnienia dziś rutynowo oceniają adwokaci. A ich opinia często decyduje o tym, czy dana osoba zostanie zatrudniona bądź zwolniona, czy nie.

W innych krajach otoczenie regulacyjne jest jeszcze bardziej rygorystyczne. Kiedy amerykański detalista Wal-Mart chce otworzyć nowy sklep, wymagania regulacyjne, które musi spełnić, są faktycznie dość niskie, a procedury, których musi przestrzegać, są jasno zdefiniowane. W pewnym sensie, w granicach rozsądku i na podstawie ogólnych przepisów, firma może otworzyć sklep prawie wszędzie i prowadzić go w sposób mniej więcej dowolny. Natomiast w Niemczech warunki są zupełnie inne. Firma Allkauf, największy detalista w kraju, przez ponad 15 lat próbowała otworzyć sklep w pewnym mieście, na gruncie, który jest już jego własnością. Zarząd miasta jednak nie chce zezwolić firmie na otworzenie sklepu, ponieważ urzędnicy oba-

wiają się, że ucierpią na tym miejscowi konkurenci. Ponadto, zgodnie z niemieckim prawem sklepy Allkauf mogą być otwarte jedynie 68,5 godziny w tygodniu; muszą być zamykane nie później niż o 18.30 w dni robocze, o 14.00 w soboty i nie mogą pracować w niedziele. Mogą urządzać wielkie wyprzedaże tylko dwa razy do roku i nie mogą stosować opustów cenowych w przypadku produktów żywnościowych[12].

Inny podstawowy typ regulatora to *grupa interesu*. Grupę interesu organizują jej członkowie w celu zabiegania o wpływ na organizacje. Do ważnych grup interesu należą: Krajowa Organizacja Kobiet, organizacja „Matki Przeciwko Pijanym Kierowcom", Krajowe Stowarzyszenie Strzeleckie, Liga Wyborcza Kobiet, Sierra Club,

• **Grupa interesu**
Grupa utworzona w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą.

Centrum Ralpha Nadera do badania elastyczności prawa, Unia Konsumentów i takie grupy samoregulacyjne w przemyśle, jak Rada na rzecz lepszego funkcjonowania biur w biznesie. Chociaż grupy interesu nie mają takiej władzy jak agencje rządowe, mogą jednak wywierać znaczny wpływ, wykorzystując środki masowego przekazu do zwracania uwagi opinii publicznej na swoje racje. Na przykład organizacja „Matki Przeciwko Pijanym Kierowcom" wywiera znaczny nacisk na producentów napojów alkoholowych (aby zamieszczali ostrzeżenia na etykietach swoich wyrobów), firmy samochodowe (aby montowały urządzenia utrudniające pijanemu kierowcy uruchomienie samochodu), władze lokalne (aby usztywniły przepisy o wyszynku) oraz bary i restauracje (aby odmawiały sprzedaży alkoholu osobom pijącym go w nadmiarze).

Partnerzy strategiczni. Ostatni wymiar otoczenia zadaniowego to *partnerzy strategiczni* (zwani również *strategicznymi sojusznikami*), czyli dwie lub więcej firm współpracujących ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia lub innej formy partnerstwa[13]. Jak pokazuje rysunek 3.3, McDonald's ma kilku partnerów strategicznych. Na

• **Partner strategiczny (lub strategiczny sojusznik)**
Organizacja współpracująca z jedną lub wieloma innymi organizacjami nad wspólnym przedsięwzięciem lub w inny sposób.

przykład zawarł z Wal-Mart porozumienie, na mocy którego małe restauracje McDonald'sa wchodzą w skład sklepów Wal-Mart. Jakiś czas temu McDonald's podpisał długookresowy kontrakt z Disneyem: będzie promował w swoich lokalach filmy Disneya, a ten zbuduje restauracje McDonald's w swoich parkach rozrywki. Wiele zagranicznych placówek firmy powstaje we współpracy z miejscowymi inwestorami.

Sojusze strategiczne pomagają firmom uzyskiwać od innych firm doświadczenie, którego im brakuje. Pomagają one również lepiej rozłożyć ryzyko i stwarzać nowe możliwości rynkowe. W istocie rzeczy większość sojuszy strategicznych dotyczy firm międzynarodowych. Na przykład Ford zawarł sojusze strategiczne z Volkswagenem (wspólna dystrybucja i centrum obsługi w Ameryce Południowej) i Nissanem (budowa minivanów w Stanach Zjednoczonych).

Konsekwencje dla zarządzania

Otoczenie zewnętrzne organizacji może się wydawać zadziwiająco złożone i niejednoznaczne. Menedżerowie mogą pomóc we wprowadzaniu porządku do tej złożoności i niejednoznaczności, jeśli zrozumieją, że pewne części otoczenia zewnętrznego mają bardziej ogólny charakter (otoczenie ogólne), podczas gdy inne są bardziej konkretne i możliwe do zdefiniowania (otoczenie zadaniowe). Zrozumienie tego pozwoli menedżerom obserwować wszystkie części otoczenia, a jednocześnie skupiać więcej uwagi na tych wymiarach, które są najistotniejsze dla samej organizacji, oraz bardziej elastycznie zareagować na nie.

Środowisko wewnętrzne

Jak już pokazano na rys. 3.1, organizacje mają również środowiska wewnętrzne, na które składają się jego właściciele, zarząd, pracownicy i fizyczne otoczenie pracy. Inną szczególnie ważną częścią środowiska wewnętrznego jest kultura organizacji, omówiona odrębnie w rozdziale 6.

Właściciele

Właściciele przedsiębiorstwa to oczywiście osoby, które dysponują prawnym tytułem własności do tego przedsiębiorstwa. Właścicielem może być pojedyncza osoba, która zakłada i prowadzi małe przedsiębiorstwo, ale też mogą to być wspólnicy,

• **Właściciel**
Osoba dysponująca prawem własności w stosunku do organizacji.

którzy mają wspólne przedsiębiorstwo, indywidualni inwestorzy, którzy kupują akcje spółki akcyjnej, lub inne organizacje. McDonald's ma akcje o wartości 700 mld dol., z których każda reprezentuje jednostkę uczestnictwa we własności firmy. Rodzina założyciela McDonald's, Raya Kroca, nadal posiada duży pakiet tych akcji, podobnie jak kilku dużych inwestorów instytucjonalnych. Ponadto po kilka akcji mają tysiące osób prawnych. Z kolei McDonald's jest również właścicielem innych przedsiębiorstw, np. kilku dużych regionalnych piekarni, zaopatrujących jego restauracje w bułeczki. Mają one formę spółek akcyjnych jako odrębne jednostki prawne i są zarządzane przez firmę macierzystą jako filie będące jej pełną własnością.

Zarząd

Zarząd korporacji jest wybierany przez akcjonariuszy, a jego zadaniem jest nadzorowanie ogólnego zarządzania firmą w celu zapewnienia, aby była ona prowadzona w sposób najlepiej służący interesom akcjonariuszy. Niektóre zarządy są stosunkowo bierne. Sprawują funkcję ogólnego nadzoru, jednak rzadko aktywnie angażu-

• **Zarząd**
Organ sprawujący władzę w firmie, wybrany przez akcjonariuszy i powołany do nadzoru nad ogólnym zarządzaniem firmą po to, aby zapewnić jej prowadzenie w sposób, który najlepiej służy interesom akcjonariuszy.

ją się w faktyczne prowadzenie firmy. Tendencja ta jednak ulega zmianie, gdyż w miarę jak coraz więcej zarządów uważnie analizuje nadzorowanie firm, wywierają one coraz większy wpływ na ich faktyczne zarządzanie. Na przykład na jednym z ostatnich zebrań zarządu Forda jedenastu dyrektorów z zewnątrz było zaskoczonych, a potem zagniewanych, kiedy dowiedzieli się o niespodziewanie wysokich stratach. Straty te przypisywano kłopotom z przeprowadzoną właśnie reorganizacją firmy w skali światowej, określaną jako program Ford 2000. Następnie dyrektorzy ci przygotowali formalny list do dyrektora generalnego Forda, Alexandra Trotmana, żądając od niego szybkiego przywrócenia porządku w sprawach firmy. Między wierszami listu zawarta była myśl, że jeśli nie uda mu się uzdrowić sytuacji firmy, nie zostanie mu przedłużony aktualny kontrakt[14].

Pracownicy

Ważnym elementem środowiska wewnętrznego organizacji są jej *pracownicy*. Dla dzisiejszych menedżerów szczególnym przedmiotem zainteresowania jest zmiana charakteru siły roboczej, wynikająca z jej rosnącego zróżnicowania pod względem płci, pochodzenia etnicznego, wieku i innych cech. Pracownicy domagają się również szerszego udziału we własności – albo częściowego udziału w kapitale firmy, albo przynajmniej udziału w określaniu sposobu wykonywania swojej pracy[15]. Inną tendencją w wielu firmach jest coraz częstsze wykorzystanie pracowników okresowych, tj. osób zatrudnianych na krótkie okresy, bez perspektywy stałej pracy. W Stanach Zjednoczonych wykorzystanie pracowników okresowych wzrosło w latach 1982–1998 o ponad 400 %, a w końcu XX wieku w skład siły roboczej wchodziło prawie 2,5 mln pracowników okresowych. Pracodawcy chętnie zatrudniają pracowników okresowych, ponieważ zapewniają oni większą elastyczność, otrzymują niższe płace i często nie uczestniczą w programach świadczeń. Menedżerowie jednak muszą mieć do czynienia z pewnym rozdwojeniem siły roboczej, na „klasę" pracowników stałych i „klasę" pracowników okresowych, i stale rośnie liczba pracowników nie związanych lojalnością z organizacją, w której pracują, ponieważ jutro mogą już pracować gdzie indziej[16].

Stali pracownicy wielu organizacji są zorganizowani w związki zawodowe, które dla menedżerów reprezentują jeszcze jedną warstwę złożoności. Ustawa o stosunkach pracy z 1935 r. wymaga od organizacji uznania związku zawodowego i negocjowania z nim, jeżeli związek taki został zgodnie z prawem ustanowiony przez pracowników organizacji. Obecnie związki zawodowe reprezentują około 23% siły roboczej w Stanach Zjednoczonych. W niektórych dużych firmach, jak Ford, Exxon czy General Motors, działa kilka różnych związków zawodowych. Nawet wtedy, kiedy pracownicy organizacji nie należą do związku zawodowego, menedżerowie nie mogą związków ignorować. Na przykład Kmart, J. P. Stevens, Honda of America, a także

Delta Air Lines, bardzo zabiegają o to, aby uniknąć uzwiązkowienia. Mimo że na ogół z członkami związków kojarzy się pracowników fizycznych, związki zawodowe reprezentują wiele grup pracowników umysłowych, np. pracowników państwowych i nauczycieli.

Fizyczne środowisko pracy

Ostatnią częścią otoczenia wewnętrznego jest faktyczne fizyczne środowisko organizacji i wykonywanej przez ludzi pracy. Niektóre firmy mają siedziby w drapaczach chmur w centrum miasta, zwykle na kilku piętrach. Inne lokują się w osiedlach podmiejskich lub poza miastem i mogą mieć obiekty mocno przypominające miasteczko uniwersyteckie. Pomieszczenia niektórych firm mają długie korytarze z tradycyjnymi biurami. Inne mają modułowe przegródki z częściowymi przepierzeniami, pozbawione drzwi. Czołowa setka menedżerów u Marsa, producenta Snickers i Milky Way, pracuje w jednej olbrzymiej sali. Dwóch współprezesów umieszczono w samym środku sali, a inni rozsadzeni są w koncentrycznych kręgach wokół nich. Coraz częściej nowsze obiekty mają jeszcze bardziej otwarty układ, gdzie ludzie pracują w wielkich salach, przechodząc do różnych stołów dla kontaktu i współpracy z różnymi osobami zaangażowanymi w różne projekty. Dla potrzebujących udostępniono wolnostojące komputerowe stacje robocze, a po bokach może być kilka małych pomieszczeń dla załatwiania spraw poufnych.

Konsekwencje dla zarządzania

Chociaż menedżerowie dążą do dopasowania swoich organizacji do otoczenia zewnętrznego, muszą również pamiętać, że swoją pracę wykonują w wewnętrznym środowisku swoich organizacji. Środowisko menedżerów to łącznie właściciele, zarząd, pracownicy, otoczenie fizyczne i kultura organizacji.

Stosunki między organizacją a jej otoczeniem

W dotychczasowych rozważaniach nazywaliśmy i opisywaliśmy rozmaite wymiary otoczenia organizacji. Organizacje są systemami otwartymi, toteż na wiele różnych sposobów wchodzą w interakcje z tymi różnymi wymiarami. Zajmiemy się teraz tymi właśnie wzajemnymi oddziaływaniami. Omówimy przede wszystkim, w jaki sposób otoczenie oddziałuje na organizacje, a następnie zwrócimy uwagę na pewne sposoby przystosowywania się organizacji do ich otoczenia.

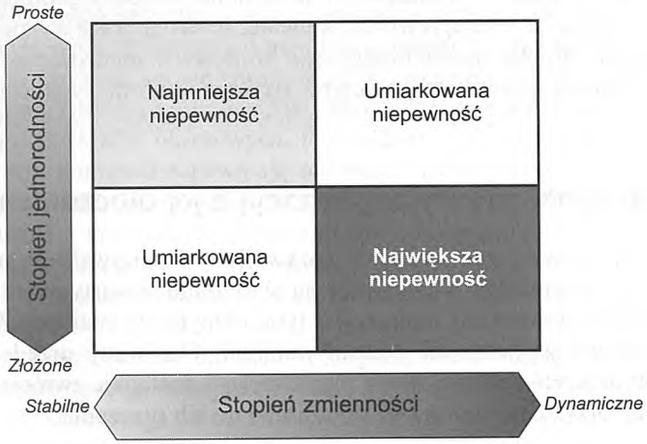
Jak otoczenie oddziałuje na organizacje?

Do opisu sposobu oddziaływania otoczenia na organizacje można się posłużyć trzema podstawowymi kategoriami cech: zmiennością i złożonością otoczenia, siłami konkurencyjnymi oraz zakłóceniami otoczenia[17].

Zmienność i złożoność otoczenia. Jako jeden z pierwszych znaczenie otoczenia organizacji dostrzegł James D. Thompson[18]. Twierdzi on, że otoczenie organizacji można opisać zgodnie z dwoma wymiarami: stopniem zmienności i stopniem jednorodności. Stopień zmienności to zakres, w jakim otoczenie jest stosunkowo stabilne czy stosunkowo dynamiczne. Stopień jednorodności to zakres, w jakim otoczenie jest stosunkowo proste (niewiele elementów, małe rozczłonkowanie) lub stosunkowo złożone (wiele elementów, znaczne rozczłonkowanie). Oba te wymiary nakładają się na siebie, określając łącznie poziom *niepewności,* jaką napotyka organizacja. Z kolei niepewność jest siłą napędową wpływającą na wiele decyzji podejmowanych w organizacji. Rysunek 3.4 ilustruje proste ujęcie z czterema poziomami niepewności określonej przez różne poziomy jednorodności i zmienności.

- **Niepewność**
  Ważna siła wynikająca ze zmienności i złożoności, która wpływa na wiele działań organizacji.

Z najmniejszą niepewnością otoczenia mają do czynienia organizacje o otoczeniu stabilnym i prostym. Choć nie ma otoczenia całkowicie wolnego od niepewności, to na stosunkowo niski jej poziom mogą liczyć niektóre sieci sprzedaży produktów spożywczych o ugruntowanej pozycji (np. Subway i Taco Bell) czy wielu producentów pojemników (np. Ball i Federal Paper Board). Na przykład Subway koncentruje się na pewnym segmencie rynku towarów konsumpcyjnych, wytwarza ograniczoną gamę wyrobów, ma stały krąg dostawców i stosunkowo niezmienną konkurencję.



Rysunek 3.4. Zmienność otoczenia, złożoność i niepewność

Dany stopień jednorodności i dany stopień zmienności otoczenia wspólnie stwarzają niepewność dla organizacji. Na przykład proste i stabilne otoczenie stwarza najmniejszą niepewność, otoczenie złożone i dynamiczne zaś niepewność największą.

Źródło: Na podstawie: J. D. Thompson, *Organizations in Action* (McGraw-Hill, New York, 1967, s. 72). Wykorzystano za zezwoleniem wydawcy.

Organizacje o dynamicznym, ale prostym otoczeniu na ogół doświadczają umiarkowanego stopnia niepewności. Przykładem organizacji funkcjonujących w takim otoczeniu mogą być wytwórcy odzieży (nastawiają się na pewnego rodzaju nabywców, ale są wrażliwi na zmiany wywołane modą) i producenci płyt kompaktowych (zaopatrują pewien typ nabywców płyt, ale są wyczuleni na zmianę gustów muzycznych)[19]. Levi Strauss ma niewielu konkurentów (są nimi głównie Wrangler i Lee), niewielu dostawców i nielicznych regulatorów, wykorzystuje też ograniczoną liczbę kanałów dystrybucji. To stosunkowo proste otoczenie zadaniowe podlega jednak również dość szybkim zmianom, kiedy konkurenci zmieniają ceny i fasony, kiedy zmieniają się gusty konsumentów, lub kiedy wreszcie pojawiają się nowe tkaniny.

Inna kombinacja czynników to połączenie stabilności i złożoności. Także z niej wynika umiarkowany zakres niepewności. Z takimi ogólnymi warunkami mają do czynienia Ford, Chrysler i General Motors. Ogólnie biorąc, organizacje te muszą współpracować z ogromną liczbą dostawców, regulatorów, grup konsumentów i konkurentów. Jednak w przemyśle samochodowym zmiany zachodzą dość wolno. Mimo wielu zmian sylwetki i zewnętrznego wystroju, dzisiejsze auta nadal jeżdżą na czterech kołach, mają kierownicę, silnik spalinowy, szklaną szybę przednią i wiele innych podstawowych rozwiązań, które cechują auta od dziesiątków lat.

Wreszcie połączenie dynamicznych i złożonych warunków otoczenia daje wysoki stopień niepewności. Otoczenie składa się wtedy z wielkiej liczby elementów, których charakter nieustannie się zmienia. W takich warunkach działa Intel Co., Compaq, IBM, Sony i inne firmy w branży elektronicznej, mające do czynienia z szybkim tempem innowacji technicznych i zmian na rynku konsumentów, co jest w ogóle charakterystyczne dla tej gałęzi przemysłu oraz jej dostawców i konkurentów.

Siły konkurencji. Chociaż ogólna klasyfikacja Thompsona jest pożyteczna i pozwala uzyskać podstawową orientację w powiązaniach organizacji z jej otoczeniem, pod wieloma względami brakuje jej precyzji i szczegółowości potrzebnej menedżerom, którzy codziennie muszą sobie radzić z otoczeniem. Ostatnio Michael E. Porter, profesor Harvardu i ekspert w dziedzinie zarządzania strategicznego, zaproponował bardziej wyrafinowany sposób oceny otoczenia. Proponuje on zwłaszcza, aby organizacje postrzegały swoje otoczenie w kategoriach *pięciu sił konkurencji*[20].

- **Pięć sił konkurencji**
  Są to siły następujące: zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek, rywalizacja ze strony konkurentów, zagrożenie substytutami, siła nabywców, siła dostawców.

Zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek zależy od łatwości, z jaką nowi konkurenci mogą wchodzić na rynek lub na jakiś jego segment. Uruchomienie pralni chemicznej czy pizzerii wymaga stosunkowo niewielkiego kapitału, ale np. wejście do branży samochodowej wymaga olbrzymich inwestycji w budynki fabryczne, wyposażenie i system dystrybucji. Dlatego zagrożenie wejściem na rynek nowych konkurentów jest dość wysokie dla lokalnego baru szybkiej obsługi, ale całkiem niewielkie dla Forda i Toyoty.

Rywalizacja ze strony konkurentów należy do samej istoty konkurencyjnych stosunków między firmami dominującymi w danej gałęzi. W przemyśle napojów orzeźwiających Coca-Cola i PepsiCo Inc. często prowadzą ze sobą zacięte wojny cenowe, stosują „porównawczą" reklamę, wprowadzają nowe produkty. Inne firmy, które zaciekle rywalizują z konkurentami, to MCI i AT&T, American Express i Visa oraz Fuji i Kodak. Amerykańskie firmy samochodowe nieustannie próbują wymanewrować się nawzajem polepszając warunki gwarancji i stosując opusty cenowe. Natomiast lokalne myjnie samochodowe rzadko uciekają się do takich praktyk.

Zagrożenie pojawieniem się produktów substytucyjnych to zakres, w jakim alternatywne wyroby lub usługi mogą zastąpić dotychczas sprzedawane wyroby czy usługi lub zmniejszyć zapotrzebowanie na nie. Elektroniczny kalkulator wyparł suwak logarytmiczny. Nadejście mikrokomputerów z kolei zmniejszyło zapotrzebowanie na kalkulatory, a także na maszyny do pisania i duże komputery. Nutra-Sweet jest ważnym substytutem cukru zagrażającym przemysłowi cukrowniczemu.

Siła nabywców to zakres, w jakim nabywcy produktów lub usług w danej gałęzi są w stanie wywierać wpływ na dostawców. Na przykład Boeing 747 ma stosunkowo niewielu potencjalnych nabywców. Na tego rodzaju samolot mogą sobie pozwolić tylko firmy takie, jak Delta, North West czy KLM; mają więc istotny wpływ na cenę, którą są skłonne zapłacić, na termin realizacji zamówienia itd. Natomiast japońscy producenci samochodów uzyskiwali w Stanach Zjednoczonych w czasie kryzysu naftowego z końca lat siedemdziesiątych wyższe ceny, ponieważ na miejsce każdego klienta, który nie decydował się na zakup po żądanej cenie, czekało już w kolejce dwóch innych. W tym przypadku nabywcy nie mieli praktycznie żadnej siły.

Siła dostawców to zakres, w jakim dostawcy mogą wywierać wpływ na potencjalnych nabywców. Lokalna firma energetyczna jest dziś przeważnie wyłącznym dostawcą elektryczności na danym terenie. Na mocy lokalnych czy stanowych przepisów (albo i jednych, i drugich) może zatem ustalać cenę swojego produktu według własnego uznania, zapewnić obsługę, jaką uzna za dogodną dla siebie itd. Podobnie, choć Boeing ma niewielu potencjalnych klientów, ci sami klienci mają tylko niewielu dostawców, którzy mogą im sprzedać trzystumiejscowy odrzutowiec pasażerski. Toteż Boeing ma naprawdę sporą siłę. I rzeczywiście, firma ta skorzystała ze swej siły w 1997 r., zawierając długofalowe porozumienia na wyłączność dostaw z trzema głównymi amerykańskimi liniami lotniczymi[21]. Natomiast mały hurtownik warzyw ma niewielką siłę w dostawach dla restauracji, ponieważ mogą one, jeśli szef kuchni nie zaakceptuje towaru, bez trudu znaleźć sobie innego dostawcę.

Zakłócenia w otoczeniu. Pięć sił konkurencji można systematycznie badać i oceniać, mimo że zawsze mogą one podlegać nieoczekiwanym zmianom i zaburzeniom, można też planować sposób rozwiązywania łączących się z nimi problemów. Jednocześnie jednak organizacje muszą się również liczyć z możliwością takich zmian i zakłóceń w otoczeniu, jakie niekiedy przychodzą zupełnie bez ostrzeżenia. Najczęściej spotykaną formą zaburzeń w organizacji jest jakiegoś rodzaju kryzys.

Do 11 maja 1996 r. firma ValuJet była gwiazdą w transporcie lotniczym. Jej dochody i zyski szybowały w górę, a cena akcji firmy wzrosła dziesięciokrotnie w okresie krótszym niż rok. Jednak tego fatalnego dnia samolot ValuJet rozbił się na bagnach Everglades na Florydzie, a śmierć poniosło 110 pasażerów. Wobec oskarżeń o wadliwą konserwację samolotów i tandetne procedury operacyjne, Federalny Zarząd Lotnictwa (Federal Aviation Authority – FAA) zamknął ValuJet, by zbadać problemy w nękanej kłopotami firmie i umożliwić jej samej doprowadzenie swoich procedur i standardów do zgodności z wymaganiami nałożonymi przez rząd. Kryzys spowodował dokonanie starannego przeglądu niemal wszystkich części firmy. Ponieważ jednak ValuJet nie prowadziła w tym czasie działalności, jej konkurenci przechwycili znaczną część jej udziału w rynku, a jej wizerunek doznał tym większego uszczerbku, że środki masowego przekazu regularnie opisywały postępy śledztwa w sprawie katastrofy i późniejsze dochodzenie FAA. Samo zamknięcie kosztowało firmę setki milionów dolarów i być może nigdy nie uda jej się odzyskać poprzedniego rozmachu i atrakcyjności[22].

Do innych godnych uwagi przykładów kryzysów należała katastrofa promu kosmicznego Challenger w 1986 r., która na prawie trzy lata w zasadzie sparaliżowała amerykański program kosmiczny. Koszty, jakie firma Johnson & Johnson poniosła na skutek zafałszowania składu tabletek Tylenolu w 1982 r., oceniano na 750 mln dol., na co złożyły się straty z tytułu anulowanych zamówień oraz koszty zmian opakowania i wyglądu produktu. Trzęsienie ziemi, które w 1995 r. dotknęło przemysłowe miasto Kobe w Japonii, spowodowało zniszczenie setek przedsiębiorstw. Jeszcze inny typ kryzysu, który od pewnego czasu zaprząta uwagę menedżerów, to przemoc w miejscu pracy – sytuacje, w których niezadowoleni lub zwolnieni pracownicy atakują innych pracowników, często powodując uszkodzenia ciała, a czasami nawet śmierć.

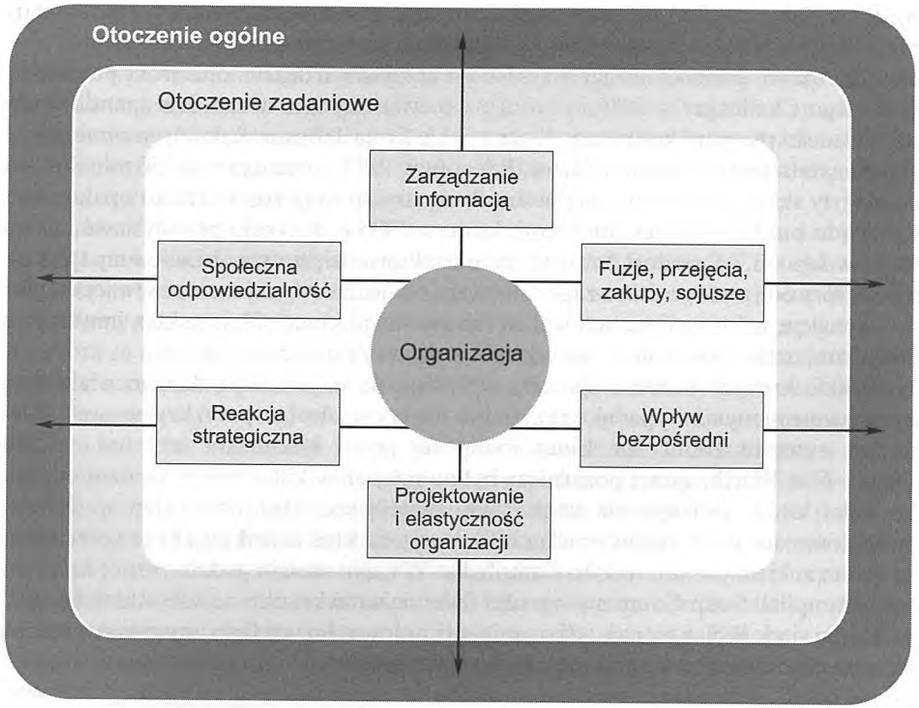
Takie kryzysy w różne sposoby wpływają na organizacje, dlatego wiele firm opracowuje plany na wypadek kryzysu lub tworzy sztaby (zespoły) kryzysowe[23]. Kiedy np. samolot Delta Air Lines rozbił się przed kilkunastu laty na lotnisku Dallas–Fort Worth, sprzęt pożarniczy był na miejscu w kilka minut. Opóźniono tylko kilka lotów, żadnego nie trzeba było odwoływać. Podobnie sklep spożywczy w Bostonie otrzymał kiedyś poufną informację, że ktoś zatruł puszki ze sprzedawanym tam sokiem pomidorowym Campbella. W ciągu sześciu godzin zespół kryzysowy z Campbell Soup Company wycofał dwie ciężarówki soku ze wszystkich 84 sklepów całej sieci. Wciąż jednak tylko mniej niż połowa dużych firm amerykańskich ma plan postępowania na wypadek poważnych kryzysów.

Jak organizacje przystosowują się do swego otoczenia?

Zważywszy na mnogość problemów, przeszkód i możliwości kryjących się w otoczeniu organizacji, jak powinna się ona do tego przystosować? Oczywiście każda organizacja musi ocenić swoją sytuację jako jedyną w swoim rodzaju i potem przystosować się stosownie do wiedzy i oceny swojego wyższego kierownictwa. Rysunek 3.5 ilustruje sześć podstawowych sposobów przystosowania się organizacji do ich otoczenia. Jedną z nich, odpowiedzialność społeczną, omawiamy w rozdziale 4.

Zarządzanie informacją. Jednym ze sposobów, przystosowania się organizacji do otoczenie jest zarządzanie informacją. Jest to szczególnie ważne, kiedy zaczyna się kształtować zrozumienie otoczenia i kiedy szczegółowo się je obserwuje w celu wykrycia oznak zmian. Jedna z metod zarządzania informacją polega na powołaniu specjalnych łączników z otoczeniem. *Łącznik z otoczeniem* to pracownik, np. przedstawiciel ds. sprzedaży albo agent ds. zakupów, który znaczną część swego czasu spędza na kontaktach z podmiotami spoza organizacji. Tacy ludzie mają szczególnie dogodne warunki poznawania tego, co robią inne organizacje. Każdy skuteczny mene-

dżer uczestniczy w *śledzeniu otoczenia*, czyli procesie zapoznawania się z cechami otoczenia m. in. przez obserwację i lektury. W niektórych organizacjach, takich jak np. Merrill Lynch, Federal Express, Ford i wiele innych, utworzono starannie obmyślone systemy informacyjne w celu gromadzenia i organizowania odpowiednich informacji dla menedżerów i podawania ich w formie najlepiej dostosowanej do potrzeb każdego menedżera (systemy informacyjne omówimy szerzej w rozdziale 22).



Rysunek 3.5. Reakcje organizacji na otoczenie
Organizacje usiłują wpływać na swoje otoczenie. Najczęściej stosowane metody tego wpływania to zarządzanie informacją, strategiczna reakcja, fuzje, przejęcia lub zakupy innych firm, sojusze, projektowanie organizacji i wpływ bezpośredni.

Strategiczna reakcja. Innym sposobem przystosowania się organizacji do otoczenia jest strategiczna reakcja. Może ona polegać na utrzymywaniu *status quo* (np. wtedy, kiedy kierownictwo jest przekonane, że obecne podejście bardzo dobrze się sprawdza), na pewnej korekcie strategii lub wreszcie na przyjęciu strategii zupełnie nowej. Jeśli rynek, który obecnie obsługuje dana firma, gwałtownie się rozwija, to może ona zadecydować, że będzie jeszcze więcej inwestować w produkty i usługi przeznaczone na ten właśnie rynek. Jeśli zaś rynek się kurczy lub nie zapewnia rozsądnych możliwości wzrostu, firma może podjąć decyzję o ograniczeniu swego zaangażowania w jego obsługę. Na przykład w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. firma Circuit City przeżywała szybki wzrost dzięki dynamicznej działalności swojej sieci supermarketów sprzedających sprzęt elektroniczny i artykuły gospodarstwa domowego. Menedżerowie

przewidywali jednak, że na początku XXI w. sprzedaż sieci napotka stan nasycenia rynku. Gdyby firma chciała nadal rozwijać się, musiałaby sięgnąć po nowe strategie. Wobec tego zaczęto eksperymentować z kilkoma nowymi jednostkami: jedną, sprzedającą używane samochody, i drugą, sprzedającą meble domowe. Opracowano również inne rozwiązania. Menedżerowie dali więc wyraz strategicznej reakcji na prognozy dotyczące prawdopodobnego przyszłego otoczenia firmy[24].

Fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze. Pokrewnym podejściem strategicznym, stosowanym przez niektóre organizacje w celu przystosowania się do otoczenia, są fuzje, przejęcia, zakupy i układy partnerskie. Z *fuzją* mamy do czynienia wtedy, kiedy dwie lub więcej firm łączą się i tworzą nową firmę. Na przykład, obawiając się że olbrzym w skali całej gałęzi, American Airlines, rozważa poważną ekspansję, dyrektorzy Continental i Delta zastanawiali się nad możliwością fuzji jako strategią utrzymania konkurencyjności[25]. Ponieważ w końcu do takiej transakcji nie doszło, Continental utworzył w 1998 r. sojusz strategiczny z Northwest Airlines, której to firmie przyświecał ten sam podstawowy cel. Podobnie połączyły się Martin Marietta i Lockheed, by stworzyć nową firmę. Do *zakupu* dochodzi wtedy, kiedy jedna firma kupuje drugą, niekiedy wbrew jej woli (zwykle taki zakup nazywamy *wrogim przejęciem*). Przejęta firma może przestać istnieć i stać się częścią innej firmy. Na przykład, chociaż Compaq Computer dominował w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. na rynkach domowych komputerów osobistych, jego menedżerowie chcieli silniej zaznaczyć obecność firmy na podstawowych rynkach sprzętu profesjonalnego. Jedną z dróg do tego celu mogłoby być inwestowanie dużych środków i poświęcenie kilku lat na „stworzenie z niczego" jednostki wytwarzającej taki sprzęt. Wybierając inną metodę, w czerwcu 1997 r. Compaq postanowił kupić istniejącą firmę, która miała już mocną pozycję na tym rynku, Tandem Computers[26]. Po okresie przejściowym Tandem jako odrębna firma przestała istnieć. W podobny sposób Compaq nabył również w początku 1998 r. firmę Digital Equipment.

W innych przypadkach kupiona firma często działała nadal jako filia firmy, która ją nabyła. Royal Caribbean Cruise Lines kupiły np. kontrolny pakiet akcji w Celebrity Cruise Lines, jednak zamierzały utrzymać je jako odrębną linię żeglugi pasażerskiej. Jak już wspominaliśmy, w *partnerstwie* lub *sojuszu* firma podejmuje z inną firmą nowe przedsięwzięcie. Firma uczestniczy w tego rodzaju strategiach z najróżniejszych powodów, takich jak chęć ułatwienia sobie wejścia na nowe rynki lub zwiększenia obecności na rynku, na którym już działa.

Projektowanie i elastyczność organizacji. Organizacja może również przystosować się do warunków otoczenia, uwzględniając odpowiednią elastyczność swojej projektowanej struktury. Na przykład firma działająca w otoczeniu o stosunkowo niskim poziomie niepewności może się zdecydować na zaprojektowanie struktury z wieloma podstawowymi regułami, przepisami i standardowymi procedurami działania. Z kolei firma napotykająca w otoczeniu dużą niepewność może wybrać strukturę o stosunkowo nielicznych standardowych procedurach działania, przyznając za to menedżerom znaczną swobodę i elastyczność w podejmowaniu decyzji. Ten pierwszy typ struktury, zwanej czasami strukturą mechanistyczną, odznacza się formalnymi i sztywnymi przepisami i powiązaniami. Drugi typ bywa nazywany strukturą organiczną; jest to struktura znacznie elastyczniejsza i pozwala organizacji szybko reagować na zmiany otoczenia. Tymi i pokrewnymi problemami zajmiemy się bardziej szczegółowo w rozdziale 12.

Bezpośredni wpływ na otoczenie. Organizacje nie muszą być bezsilne wobec swojego otoczenia. W rzeczywistości wiele organizacji jest w stanie bezpośrednio wpływać na swoje otoczenie na wiele różnych sposobów. Na przykład firmy mogą wpływać na swych dostawców przez podpisywanie długoterminowych umów przewidujących stałe ceny i zabezpieczanie się w ten sposób przed inflacją. Firma może również zostać swoim własnym dostawcą. Na przykład Sears jest właścicielem niektórych firm wytwarzających towary, które sprzedaje, a Cambell Soup we własnym zakresie produkuje puszki do swoich zup. Podobnie niemal każde poważniejsze działanie, jakie podejmuje firma, wywiera wpływ na jej konkurentów. Kiedy JVC obniża ceny swych odtwarzaczy płyt kompaktowych, może to zmusić Sony Corp. do podobnego ruchu. Organizacje mogą również wywierać wpływ na swych klientów przez stwarzanie nowych zastosowań dla produktu, znajdowanie zupełnie nowych klientów lub odebranie klientów konkurentom. Organizacje wpływają również na swych klientów, przekonując ich, że potrzebują czegoś nowego. Producenci samochodów używają tej strategii w swych kampaniach reklamowych, aby przekonać ludzi, że powinni zmieniać samochód co 2-3 lata.

Na swoich regulatorów organizacje oddziałują poprzez lobbing i procesy przetargowe. Lobbing polega na wysłaniu przedstawiciela firmy czy branży do Waszyngtonu, aby tam wywierał wpływ na odpowiednie agencje, grupy i komitety. Na przykład lobby Izby Handlowej Stanów Zjednoczonych (US Chamber of Commerce – USCC), które jest największym lobby gospodarczym w kraju, dysponuje rocznym budżetem przekraczającym 100 mln dol. Firmom samochodowym kilkakrotnie udało się z powodzeniem negocjować z Agencją Ochrony Środowiska przesunięcie terminów wprowadzenia norm emisji zanieczyszczeń i zużycia paliwa. Mobil Corporation od dawna stara się wpłynąć na opinię publiczną i działania rządu za pomocą stałego cyklu reklam propagujących walory wolnej przedsiębiorczości. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" ukazano jeden z niedawnych przykładów zdolności organizacji do wpływania na jej otoczenie regulacyjne.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni pamiętać, że na ich organizację wywiera wpływ wiele sił i elementów w otoczeniu zewnętrznym. Niektóre z tych sił i elementów są stosunkowo łatwe do rozpoznania i przewidzenia, podczas gdy inne są mniej przewidywalne lub wręcz nie da się ich przewidzieć. Na szczęście, menedżerowie mogą przyjąć jedną lub więcej strategii przystosowania się do swojego otoczenia. Chociaż nad pewnymi wydarzeniami nie można mieć oczywiście kontroli, menedżerowie mogą przynajmniej w jakimś stopniu zabezpieczyć swoje organizacje przez roztropne stosowanie tych strategii.

Otoczenie a skuteczność organizacji

We wcześniejszej części tego rozdziału wskazaliśmy na bardzo ważną sprawę utrzymywania odpowiedniego dopasowania organizacji i różnych sfer jej otoczenia. Działanie różnych mechanizmów, za pomocą których otoczenie i organizacje oddziałują na siebie nawzajem, może sprawić, że w tym układzie dostosowania nastąpią zmiany, a nawet najlepiej zarządzanym organizacjom czasami nie udaje się utrzymać swojej preferowanej pozycji wobec otoczenia. Jednak dobrze zarządzane organizacje dostrzegają ten problem i podejmują działanie korygujące, aby powrócić na obraną ścieżkę. Przypomnijmy, że w rozdziale 1 stwierdziliśmy, iż skuteczność wymaga podejmowania właściwych działań. Jeśli się weźmie pod uwagę interakcje między organizacjami i ich otoczeniem, wynika stąd, że skuteczność ostatecznie zależy od tego, jak dobrze organizacja rozumie swoje otoczenie, reaguje na nie i wpływa[27].

Jakość jako wyzwanie

Russell Stover zagrywa (czekoladowym) atutem

Podobnie jak wiele innych miejscowości, Corsicana, małe miasteczko w Teksasie, bardzo chciałoby przyciągać nowe inwestycje i stworzyć nowe miejsca pracy dla swoich obywateli. Czasami jednak urzędnicy miejscy mogą być zbyt gorliwi w pogoni za nową działalnością gospodarczą i mogą się pojawić nieprzewidziane problemy. Na przykład wszyscy wpadli w zachwyt, kiedy firma Russell Stover zapowiedziała, że zbuduje w Corsicana za 65 mln dol. fabrykę słodyczy, zatrudniając przynajmniej 600 mieszkańców miasteczka. Fabryka słodyczy jest „czystą" działalnością i może nawet służyć jako atrakcja turystyczna.

„Rzecz w tym, że po prostu nie możemy ulokować się w pobliżu potencjalnego źródła nieprzyjemnych zapachów".
Tom Ward, dyrektor Russel Stover*.
„Nie zamierzamy emitować żadnych nieprzyjemnych wyziewów. Musimy przestrzegać stanowych przepisów dotyczących urządzeń oczyszczających powietrze itd."
William Shirley, dyrektor Griffin Industries**.

Szef zarządu miasteczka był zadowolony i energicznie przystąpił do ściągania do miasta innych nowych zakładów. Następny komunikat zarządu miasta informował, że w odległości kilku mil od fabryki Russell Stover ma powstać fabryka Griffin Industries, która zatrudni około 500 osób. I wtedy zaczęły się pojawiać problemy.

Inni przywódcy miejscowej społeczności dowiedzieli się, że zakład, jaki ma budować Griffin Industries, jest zakładem utylizacyjnym – ma przetapiać zużyty tłuszcz z restauracji i odpady z zakładów mięsnych na produkt dodawany do karmy dla zwierząt. Następnie Russell Stover zapowiedział, że wstrzymuje realizację swoich planów, gdyż obawia się zakładu utylizacyjnego. Przedstawiciele Russell Stover stwierdzili zwłaszcza, że wyziewy z zakładu Griffin mogą przenikać do słodyczy, pudełek i opakowań. Te nieprzyjemne zapachy mogą z kolei wywrzeć niekorzystny wpływ na produkty firmy i na jej wizerunek na rynku. Miejscowi urzędnicy, co zrozumiałe, chcieli utrzymać Russell Stover i próbowali zablokować plany Griffina, uciekając się do rozmaitych manewrów prawnych. W końcu jednak okazało się, że nie ma żadnej podstawy prawnej umożliwiającej niedopuszczenie do inwestycji Griffina. I wtedy Rusell Stover zagrał atutem, stwierdzając, że miasto musi wybrać między obu firmami. W obliczu tego dylematu zarząd Corsicana postanowił odkupić po wyższej cenie od Griffin Industries działkę, jaką firma nabyła z myślą o planowanym zakładzie. W ten sposób Griffin zainkasował niezły zysk, Russell Stover przystąpił do realizacji planów budowy, a szef zarządu miasta musiał się rozejrzeć za nową pracą.

Źródła: *Town May Lose Chocolate Factory If Fat Plant Is Allowed To Be Built*, wiadomość Associated Press News opublikowana w „Bryan-College Station Eagle", 7 czerwca 1996, s. A9, A13 (* cyt. ze s. A9; ** cyt. ze s. A13); *Russell Stover and the Chocolate Wars*, „Kansas City Business Journal", 28 marca 1997, s. 1-2.

Modele skuteczności organizacji

Nie ma, niestety, zgodności co do tego, jak należy mierzyć skuteczność. Na przykład organizacja może stwarzać pozory niezmiernie skutecznej na krótką metę, lekceważąc badania i prace rozwojowe, kupując tanie materiały, nie dostrzegając znaczenia kontroli jakości i oszczędzając na płacach. Po pewnym czasie jednak taka firma musi ponieść fiasko. Natomiast podejmując działanie bardziej długookresowe, takie jak dokonywanie inwestycji w badania i prace rozwojowe, firma może wywołać niezadowolenie inwestorów oczekujących efektów w krótszym okresie. Nic dziwnego zatem, że istnieje wiele różnych modeli skuteczności.

Podejście systemowo-zasobowe do skuteczności organizacji koncentruje się na zakresie, w jakim organizacja jest w stanie zapewnić sobie potrzebne zasoby[28]. W tym znaczeniu skuteczna jest firma, która potrafi pozyskać surowce w okresie niedoboru.

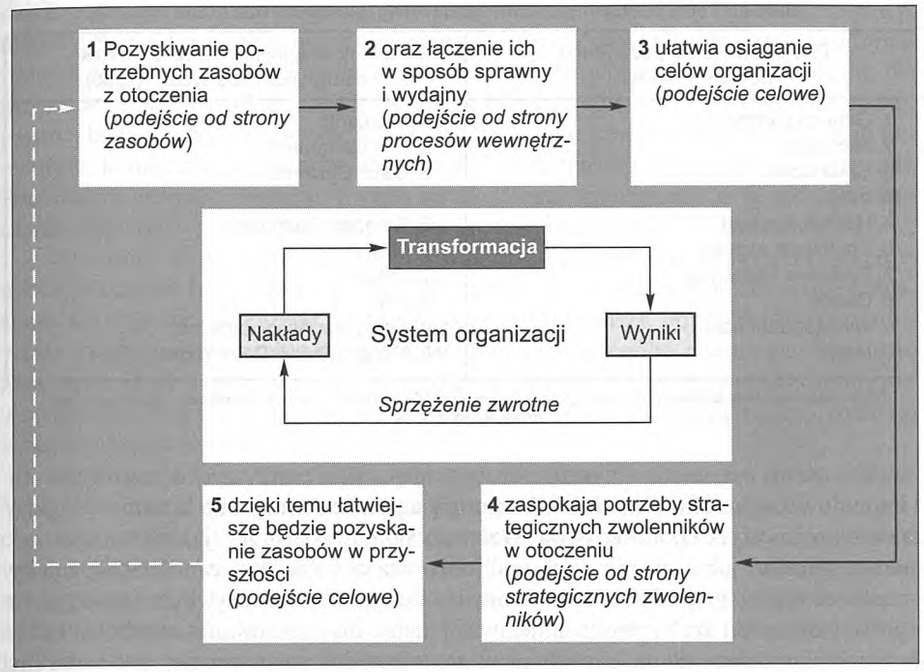
W *podejściu od strony procesów wewnętrznych* skupia się uwagę na wewnętrznych mechanizmach organizacji, szczególnie koncentrując się na minimalizowaniu napięć, integrowaniu jednostek z organizacją, bezkonfliktowym i sprawnym wykonywaniu operacji[29]. Takie podejście reprezentuje organizacja starająca się przede wszystkim utrzymać zadowolenie i wysokie morale pracowników, a przy tym jest skuteczna.

Podejście celowe do skuteczności polega na skoncentrowaniu się na stopniu, w jakim organizacja osiąga swoje cele[30]. Jeżeli np. przyjmie cel zwiększenia sprzedaży o 10% i następnie go osiągnie, to według podejścia celowego będzie organizacją skuteczną.

Wreszcie *podejście uwzględniające strategicznych zwolenników* koncentruje się na grupach zainteresowanych sukcesem organizacji[31]. Według tego podejścia, skuteczność to zakres zaspokajania przez organizację potrzeb i oczekiwań wszystkich tych grup.

Mimo że te cztery podstawowe modele skuteczności niekoniecznie muszą być ze sobą sprzeczne, koncentrują się one jednak na różnych aspektach funkcjonowania organizacji. Podejście od strony zasobów koncentruje się na nakładach, podejście celowe – na rezultatach, podejście od strony procesów wewnętrznych zajmuje się głównie procesami transformacji, wreszcie podejście uwzględniające strategicznych zwolenników sprzężeniem zwrotnym. Aby lepiej zrozumieć skuteczność organizacji, należy więc, zamiast przyjmować tylko jeden punkt widzenia, spojrzeć na nią w zintegrowanym ujęciu, tak jak to pokazano na rys. 3.6. W centrum takiego jednolitego modelu znajduje się system organizacji, z jego nakładami, procesami transformacji, wynikami i sprzężeniem zwrotnym. Wokół tego centrum uwidoczniono cztery podstawowe podejścia do skuteczności, a także podejście łączne, obejmujące wszystkie cztery elementy. Podstawowym argumentem przemawiającym za takim ujęciem jest to, że organizacja musi w zasadzie spełniać jednocześnie wymagania narzucone przez każde z tych podejść na skuteczności.

Osiąganie skuteczności w organizacji nie jest zadaniem łatwym. Kluczem do niej jest zrozumienie otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja. Na podstawie takiego zrozumienia menedżerowie mogą następnie wykreślić „prawidłową" ścieżkę dla organizacji odpowiednio usytuowanej w swoim otoczeniu. Jeżeli menedżerowie są w stanie określić pożądaną pozycję swej organizacji w stosunku do innych części



Rysunek 3.6. Model skuteczności organizacji
Podejścia do skuteczności organizacji od strony zasobów systemu, procesów wewnętrznych, celów i strategicznych zwolenników różnią się od siebie położeniem głównego nacisku na różne czynniki, składające się na skuteczność. Można je więc połączyć, uzyskując ogólne integrujące spojrzenie na problem skuteczności.

otoczenia, a także zaplanować sposoby dojścia do tej pozycji, mają wszelkie szanse skutecznie nią kierować. Natomiast jeżeli błędnie określą cele lub jeśli dążą do nich w niewłaściwy sposób, najprawdopodobniej będą mniej skuteczni.

Przykłady skuteczności organizacji

Zważywszy na wielość modeli i spojrzeń na skuteczność organizacji, nie powinno dziwić, że nawet eksperci nie zawsze są zgodni co do tego, które firmy są skuteczne. Na przykład pismo „Fortune" od lat zestawia co roku wykaz „najbardziej podziwianych" firm w Stanach Zjednoczonych. Klasyfikacja ta, sporządzona na podstawie dużej ankiety przeprowadzonej wśród czołowej kadry dyrektorskiej, odzwierciedla: zdolność organizacji do innowacji; jakość zarządzania; wartość firmy jako długookresowej inwestycji; odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej i środowiska; jakość produktów i usług; dobry stan finansowy; wykorzystanie aktywów przedsiębiorstwa; zdolność do przyciągania, rozwoju i utrzymania utalentowanej kadry. Listę dziesięciu najbardziej podziwianych firm według „Fortune" za 1998 r. przedstawia tablica 3.1. Również w tablicy 3.1 zamieszczono opracowaną przez „Business Week" listę dziesięciu firm w Stanach Zjednoczonych, osiągających w 1997 r. najlepsze wyniki, oceniane na pod-

Tablica 3.1. Przykład firm podziwianych i osiągających bardzo dobre wyniki

Firmy najbardziej podziwiane według „Fortune"	Firmy osiągające najlepsze wyniki według „Business Week" (1998)
1. General Electric	1. Microsoft
2. Microsoft	2. Dell Computer
3. Coca-Cola	3. Cisco Systems
4. Intel	4. Intel
5. Hewlett-Packard	5. Compaq Computer
6. Southwest Airlines	6. MBNA
7. Berkshire Hathaway	7. Tellabs
8. Disney	8. EMC
9. Johnson&Johnson	9. Computer Associates Int.
10. Merck	10. Morgan Stanly Dean Witter

Źródło: *America's Most Admired Companies*, „Fortune", 2 marca 1998, s. 70-82; i *The Best Performers*, „Businness Week", 30 marca 1998, s. 76.

stawie wzrostu przychodu i zysku, zwrotu z inwestycji, marży zysku netto i zwrotu z kapitału w ciągu roku i trzech lat. Interesujące jest, że między obu listami występują zarówno różnice, jak i podobieństwa. Wziąwszy pod uwagę to, że – jak się wydaje – zarówno „podziw" jak i „wynik działania" silnie wiążą się ze skutecznością, można by oczekiwać większego podobieństwa pomiędzy listami. Trzeba oczywiście zauważyć, że wydawcy obu pism użyli różnych zmiennych i metod do opracowania swoich list i każda firma, znajdująca się na jednej liście, a nie uwzględniona na drugiej, jest nadal firmą bardzo dobrze zarządzaną. Rozbieżności między obu zestawieniami podkreślają jednak również to, że kiedy próbujemy rzeczywiście ocenić skuteczność danej firmy czy organizacji, w grę wchodzą trudności z oceną i kwestie sądów wartościujących.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą pamiętać, że wyniki działania ich organizacji najlepiej jest ocenić z wielopłaszczyznowego i dynamicznego punktu widzenia. Nie ma żadnego pojedynczego miernika czy rachunku, który pozwoliłby ocenić skuteczność. Do kwestii skuteczności trzeba podchodzić z wielu punktów widzenia. Ponadto menedżerowie powinni również pamiętać, że nawet eksperci mogą nie być zgodni co do tego, co składa się na skuteczność i jak można porównywać ze sobą różne organizacje.

Podsumowanie

Czynniki wiążące się z otoczeniem odgrywają ważną rolę w sukcesie czy porażce firmy. Menedżerowie powinni dążyć do utrzymania właściwego dopasowania między organizacją a jej otoczeniem. Wszystkie organizacje mają zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

Na otoczenie zewnętrzne składają się dwie warstwy: otoczenie ogólne i otoczenie zadaniowe. Otoczenie ogólne obejmuje bliżej nie sprecyzowane elementy, wśród których

działa organizacja i które mogą wpływać na te działania. Otoczenie ogólne ma pięć wymiarów: ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Wymiary te wywierają na organizację szeroki wpływ o różnym nasileniu. Na otoczenie zadaniowe składają się konkretne wymiary środowiska organizacji, które najpewniej będą na nią oddziaływać. Otoczenie zadaniowe również składa się z pięciu elementów: konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów i strategicznych partnerów. Ponieważ te elementy (wymiary) wiążą się z konkretnymi organizacjami w danym otoczeniu, ich wpływ prawdopodobnie będzie bardziej bezpośredni i natychmiastowy.

Otoczenie wewnętrzne składa się z właścicieli organizacji, jej zarządu, pracowników, otoczenia fizycznego i kultury. Właściciele to osoby dysponujące tytułem własności do organizacji. Zarząd, wybrany przez akcjonariuszy, odpowiada za nadzorowanie najwyższego szczebla menedżerów firmy. Poszczególni pracownicy i związki zawodowe, do których niekiedy wstępują, są kolejną ważną częścią otoczenia wewnętrznego. Otoczenie fizyczne, jeszcze inna część otoczenia wewnętrznego, różni się w zależności od organizacji.

Organizacje i ich otoczenie wpływają na siebie nawzajem w różny sposób. Wpływ otoczenia na organizację może się wyrażać w niepewności, siłach konkurencji i zaburzeniach. Organizacje z kolei przystosowują się do swego otoczenia zadaniowego, wykorzystując zarządzanie informacją, reakcję strategiczną, fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze, projektowanie struktury organizacji, elastyczność, wpływy bezpośrednie i odpowiedzialność społeczną. Ważnym wskaźnikiem pozwalającym ocenić, jak radzi sobie organizacja w stosunkach ze swym otoczeniem, jest poziom jej skuteczności. Aby organizacja była skuteczna, musi pozyskiwać zasoby, odpowiednio nimi zarządzać, osiągać wytyczone cele i zaspokajać potrzeby swoich zwolenników. Ze względu jednak na złożoność związaną ze spełnianiem tych wymagań, eksperci mogą nie być zgodni co do skuteczności dowolnej organizacji w danym momencie.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Dlaczego otoczenie organizacji ma tak duże znaczenie? Wymień i omów każdy z głównych wymiarów otoczenia ogólnego.

2. Co to jest otoczenie zadaniowe organizacji? Jakie są główne wymiary tego otoczenia?

3. Wymień i opisz główne siły wpływające na stosunki organizacji z otoczeniem.

4. Co to jest skuteczność organizacji? Jak się ją bada i ocenia?

Pytania analityczne

5. Czy potrafisz sobie wyobrazić wymiary otoczenia zadaniowego, których nie omówiono w tekście? Wskaż na ich powiązanie z już omówionymi.

6. Niektóre organizacje stają się częściowymi właścicielami innych firm przez fuzje i zakupy. W jaki sposób charakter częściowej własności komplikuje relacje między organizacją a otoczeniem?

7. W jaki sposób każdy z elementów otoczenia zadaniowego organizacji oraz środowiska wewnętrznego może pomóc w ocenie skuteczności organizacji? Czy organizacja może być równie skuteczna z punktu widzenia każdego z tych elementów? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

Ćwiczenia

8. Wybierz się do biblioteki i zbadaj jakąś firmę. Określ jej poziom skuteczności według każdego z czterech podstawowych modeli. Zaprezentuj uzyskane wyniki w grupie ćwiczeniowej.

9. Przeprowadź wywiad z menedżerem miejscowej organizacji na temat otoczenia jego organizacji: ogólnego, zadaniowego i wewnętrznego. Czy w czasie wywiadu wskazałeś wszystkie główne wymiary? Dlaczego tak albo nie?

10. Opisz pokrótce kilka elementów otoczenia twojego college'u czy uniwersytetu. Szczegółowo opisz poszczególne wymiary i podaj konkretne przykłady ilustrujące wpływ każdego z wymiarów na twoją instytucję.

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do wyznaczania priorytetów w pracy, do efektywnej pracy i do odpowiedniego delegowania uprawnień. Ćwiczenie to daje nam możliwość powiązania problemów gospodarowania czasem z naciskami i możliwościami tkwiącymi w otoczeniu.

Tło ćwiczenia

Jak o tym była mowa w niniejszym rozdziale, menedżerowie i organizacje muszą być wrażliwi na najróżniejsze wymiary i siły otoczenia, znajdujące odbicie w otoczeniu ogólnym i zadaniowym oraz na środowisko wewnętrzne. Otoczenie ogólne składa się z wymiaru ekonomicznego, technicznego, polityczno-prawnego, społeczno-kulturowego i międzynarodowego. Otoczenie zadaniowe to konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorowie i partnerzy strategiczni. Otoczenie wewnętrzne składa się z właścicieli, zarządu, pracowników i środowiska fizycznego.

Menedżerowie napotykają problem czasu jako skończonego zasobu. Dzień ma tyle godzin, ile ma, i w danym czasie można wykonać ograniczoną liczbę zadań. Dlatego menedżerowie muszą ciągle dokonywać wyboru sposobu wykorzystania swojego czasu. Oczywiście, powinni próbować wykorzystywać ten czas mądrze i poświęcać go na ważniejsze wyzwania i problemy, przed jakimi stają. Jest oczywistym błędem poświęcanie czasu jakiejś banalnej sprawie i jednocześnie zaniedbywanie spraw ważnych.

Eksperci od gospodarowania czasem często proponują, aby menedżerowie rozpoczynali każdy dzień od sporządzenia wykazu spraw, które muszą tego dnia załatwić. Po sporządzeniu takiej listy menedżer powinien rozdzielić te dzienne zadania na trzy grupy: zadania, którymi trzeba się zająć w danym dniu; zadania, którymi należałoby się zająć tego samego dnia, ale które w razie potrzeby można odłożyć; wreszcie zadania, które bez żadnej szkody można odłożyć na później. Następnie menedżer powinien wykonywać zadania uporządkowane zależnie od ich ważności.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując przedstawione informacje, wykonaj następujące zadania:

1. U góry kartki papieru wypisz trzy poziomy priorytetów przedstawione na początku ćwiczenia.

2. Po lewej stronie kartki wypisz różne elementy i wymiary otoczenia zadaniowego i otoczenia wewnętrznego firmy.

3. Pomyśl o odpowiednich przykładach dla poszczególnych wierszy i kolumn. Na przykład pomyśl o sytuacjach związanych z klientem – tych o najwyższym, średnim i najniższym priorytecie.

4. Z dwoma czy trzema kolegami z grupy utwórz małą podgrupę i wymień się z nimi opracowanymi przykładami. Skoncentruj się na tym, czy członkowie grupy zgadzają się, czy nie zgadzają z uporządkowaniem zadań według ważności.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne to umiejętności, które umożliwiają menedżerowi wyobrażenie sobie najwłaściwszej reakcji na sytuację. Są to umiejętności szczególnie ważne wtedy, kiedy menedżerowie próbują uzyskać skuteczne dopasowanie organizacji do otoczenia. Pod pewnymi względami różne elementy otoczenia przypominają szachownicę – podjęcie działań w odniesieniu do jednej części otoczenia może

również wpłynąć na inne jego części. Umiejętności diagnostyczne mogą pomóc menedżerowi przewidywać te właśnie oddziaływania wtórne.

Tło ćwiczenia

Załóż, że jesteś menedżerem najwyższego szczebla w firmie przypominającej bardzo Merry-Go-Round w jej najlepszym okresie (w sprawie informacji zob. „Przykład końcowy" do tego rozdziału). Firma (dziś) jest zdrowa, ma prawie tysiąc sklepów i wykazuje szybki wzrost. Aby jednak podsycić nowy wzrost, pragniesz zrealizować pewne plany. Jedną z możliwości, jakie rozważasz, jest uruchomienie nowej sieci sklepów nastawionych na obsługę starszych konsumentów. Inną możliwością do wyboru byłaby rozbudowa istniejących sklepów, tak by mogły prowadzić sprzedaż wyrobów innych niż artykuły odzieżowe, np. płyt kompaktowych, kaset wideo, książek i czasopism ilustrowanych, przeznaczonych również dla młodszych konsumentów. Ten wariant służyłby realizacji pomysłu „zakupów w jednym miejscu" dla twoich obecnych klientów.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Na kartce papieru wypisz elementy, które składają się na otoczenie zadaniowe organizacji.

2. Obok każdego elementu zapisz, jak podany wyżej pierwszy wariant może wpłynąć na twoje stosunki z tą częścią otoczenia zadaniowego. Na przykład jak może on wpłynąć na twoje stosunki z dotychczasowymi dostawcami?

3. Powtórz te czynności dla rozpatrywanego drugiego wariantu.

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżerów do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz do skutecznego otrzymywania pomysłów i informacji od innych. Umiejętności komunikowania się są bardzo ważne, kiedy menedżer próbuje zareagować lub oddziaływać na jakiś element otoczenia zewnętrznego organizacji. Ćwiczenie to pomoże ci w doskonaleniu twoich umiejętności komunikowania się w odniesieniu do tej sytuacji.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że pracujesz dla dużej firmy w przemyśle przetwórczym. Przed dziesięciu laty fabryka będąca własnością twojej firmy była zamieszana w poważną katastrofę ekologiczną, związaną z usuwaniem toksycznych odpadów. Menedżerowie związani z wypadkiem, w sposób oczywisty zawinionym przez twoją firmę, zostali zwolnieni z pracy. Opracowano również nowe procedury postępowania przy usuwaniu odpadów i od tego czasu nie było już tego rodzaju problemów.

Władze stanu, w którym zlokalizowano fabrykę, są obecnie przedmiotem nacisku Agencji Ochrony Środowiska, która wprowadza surowe przepisy dotyczące ochrony środowiska w różnych gałęziach przemysłu. Stan jednak nie może sobie pozwolić na zaostrzenie przepisów w ramach swojego budżetu. Plan zaproponowany przez stanowe władze ustawodawcze postuluje nałożenie nowego podatku na wszystkie firmy uznane za winne niewłaściwego usuwania odpadów, a także emitowania różnych rodzajów zanieczyszczeń w ciągu minionych 10 lat. Wpływy z tego podatku zostaną wykorzystane na sfinansowanie wprowadzenia w życie nowych przepisów.

Obecnie nie jest jasne, czy podatek będzie miał zastosowanie do twojej firmy w ciągu tylko jednego roku, czy też będzie pobierany w nieskończoność od każdej firmy, którą początkowo uznano za winną zanieczyszczenia środowiska. Szef powiedział ci – nieoficjalnie – że firma jakoś sobie poradzi z jednorazowym podatkiem. Jeżeli jednak będzie on obciążał firmę w nieskończoność, trzeba będzie zamknąć zakład. To z kolei będzie miało poważny negatywny wpływ na gospodarkę stanu. Szef powierzył ci również kontakty z mediami w sprawie tej sytuacji.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Przygotuj projekt biuletynu dla prasy, zawierającego stanowisko twojej firmy w sprawie ewentualnego podatku.

2. Wyobraź sobie, że masz udzielić wywiadu reporterowi, znanemu z „przyjaznego" stosunku do twojej firmy. Reporter zgodził się, abyś mu wcześniej przedstawił zestaw ewentualnych pytań. Zaprojektuj trzy pytania i twoje odpowiedzi.

3. Wyobraź sobie, że reporter znany ze swej „wrogości" do twojej firmy zażądał odpowiedzi. Sporządź listę trzech pytań, jakie mogłyby paść, i zaprojektuj twoje odpowiedzi.

Przykład końcowy

Kiedy zatrzymuje się Merry-Go-Round...*

Firma Merry-Go-Round Enterprises była kiedyś jednym z tych detalistów, którym najbardziej zazdroszczono w Stanach Zjednoczonych. Ponieważ jednak straciła z pola widzenia preferencje klientów, dokonała nieprzemyślanych zakupów i nie mogła się uporać z szybkim wzrostem, w końcu zbankrutowała i ostatecznie została zlikwidowana. W istocie jej historia to klasyczny przykład tego, jak firma może się potknąć, kiedy zaniedba utrzymywania kontaktu ze swym otoczeniem i nie podejmuje wysiłków, by się do niego odpowiednio dopasować.

Firmę założył w 1968 r. pewien niekonwencjonalny przedsiębiorca, Leonard Weinglass. Był on wtedy komiwojażerem, pracującym dla firmy odzieżowej. Był przekonany, że firma, dla której pracuje, tak samo jak inni wielcy detaliści nie wykorzystuje okazji, nie dostrzegając nowych tendencji w modzie wśród młodych konsumentów. Kiedy więc uruchomił Merry-Go-Round, oparł asortyment firmy na trendach odzwierciedlających się w filmach i muzyce przeznaczonych dla ludzi młodych.

Od 1968 r. do początku lat dziewięćdziesiątych Merry-Go-Round wzbijała się niczym rakieta. W krótkich odstępach czasu biła wszelkie krajowe rekordy lansując spodnie typu „dzwony" (spopularyzowane przez Beatlesów), strój dyskotekowy (John Travolta w *Gorączce sobotniej nocy*), kurtki z jasnej skóry (Michael Jackson), kurtki lotnicze (Tom Cruise w filmie *Top Gun*), spodnie spadochroniarskie (heavymetalowy zespół Quiet Riot) i czarne obcisłe topy bez ramiączek (Madonna). Jednocześnie firma notowała szybki wzrost i w końcu miała już tysiąc sklepów w centrach handlowych w całym kraju. Weinglass przeprowadził się na Florydę, przekazując operacje innym menedżerom.

Tymczasem firma zaczęła tracić kontakt z rynkiem. Na początku lat dziewięćdziesiątych rynek modnej odzieży dla młodych konsumentów zaczął się rozszczepiać na wiele różnych segmentów. Niektórzy detaliści, jak The Gap, odnieśli sukcesy, oferując w swoich sklepach bardziej zróżnicowany zestaw produktów. Inni zaczęli oferować odmienny asortyment w różnych regionach kraju. Menedżerowie w Merry-Go-Round myśleli jednak, że wiedzą najlepiej, co trzeba zrobić. Toteż w 1992 r. zignorowali zmiany rynkowe i jeszcze raz postawili wszystko na jedną nową modę, tym razem opartą na wzorach z muzyki hip-hop, workowatych ubraniach w jaskrawych kolorach noszonych przez wielu raperów.

Jak się jednak okazało, decyzja ta była wielką pomyłką. Chociaż ubrania w stylu hip-hop w niektórych rejonach sprzedawały się dobrze, w innych zalegały półki sklepowe. Ten błąd w wyborze produktu, w połączeniu z ogólnym zmniejszeniem się sprzedaży detalicznej, wywołał spadek sprzedaży w całej sieci Merry-Go-Round. Menedżerowie zaczęli poszukiwać nowych sposobów odzyskania dawnego rozmachu i wzrostu firmy.

W 1993 r. firma Melville Corporation zwróciła się do Merry-Go-Round z propozycją sprzedania jej liczącej 450 sklepów sieci odzieżowej Chess King. Z dzisiejszej perspektywy widać, że transakcja nie miała dla Merry-Go-Round jakiegokolwiek sensu. Chess King sama doświadczała spadku sprzedaży, jej produkty nie cieszyły się uznaniem konsumentów, a jej rynki w wielu przypadkach pokrywały się z rynkami obsługiwanymi przez sklepy Merry-Go-Round. Niemniej jednak cena 40 mln dol. wydała się wyjątkową okazją i transakcja doszła do skutku.

Problemy z połączeniem firm były jednak poważniejsze, niż się spodziewano, a spadające zyski przerodziły się w narastające straty. W Merry-Go-Round zapanował chaos: trzeba było nadzorować niemal 1500 sklepów, menedżerowie najwyższego szczebla toczyli zażarte spory o to, co należy robić, a zakupienie sieci Chess King spowodowało krach finansowy. W 1994 r. firma musiała złożyć wniosek o ochronę przed wierzycielami na mocy rozdziału 11 prawa upadłościowego.

* ang. karuzela (przyp. tłum.).

Weinglass, próbując odwrócić bieg wydarzeń, wrócił do czynnej pracy. W tak niezręcznej i skomplikowanej sytuacji nie czuł się jednak w swoim żywiole, a jego błędy tylko potęgowały te, które popełnili inni. Wkroczyli wierzyciele i przejęli częściową kontrolę nad firmą, a próby jej ratowania podejmowali kolejni, często zmieniający się dyrektorzy naczelni. W pewnym etapie firma miała czterech dyrektorów w ciągu 18 miesięcy. Dążąc do ograniczenia strat, zamykano sklepy i zwalniano pracowników. Jednocześnie pracownicy odnosili wrażenie, że są niewłaściwie traktowani i że firma nie docenia ich lojalności i wysiłków podejmowanych w celu ratowania przedsiębiorstwa.

Wreszcie w dniu 2 lutego 1996 r. Merry-Go-Round ogłosiła definitywnie zaprzestanie działalności. W ciągu kilku tygodni upłynniła zapasy, sprzedała nieruchomości, zamknęła swoją siedzibę i magazyny. W istocie całkowite zniknięcie firmy było najszybszą w historii likwidacją firmy o takiej wielkości. Niestety, dla wierzycieli nie pozostało prawie nic, a pracownicy otrzymali tylko niewielką część zaległych płac. Weinglass jako emeryt osiadł w Aspen, gdzie prowadzi mały lokal gastronomiczny. Kiedyś multimilioner, nie marzy już dziś o kolejnym okresie świetności i wydaje się zadowolony z tego, że może witać stałych klientów. Tym razem jednak zaklina się, że będzie utrzymywał z nimi lepsze kontakty.

Pytania

1. Określ, w jaki sposób poszczególne wymiary ogólnego otoczenia Merry-Go-Round wpływały na firmę zarówno w okresie wzrostu, jak i jej upadku.

2. Opisz, w jaki sposób otoczenie zadaniowe Merry-Go-Round wpływało na firmę zarówno w okresie jej wzrostu, jak i upadku.

3. Omów, w jaki sposób firma mogłaby skuteczniej pracować, aby uzyskać wpływ na swoje otoczenie.

Źródła: Justin Martin, *The Man Who Boogied Away a Billion*, „Fortune", 23 grudnia 1996, s. 89-100; *About That Bonus – See You in Court*, „Business Week", 26 lutego 1996, s. 6.

Przypisy

[1] *Heavy Equipment Gets into Gear*, „Business Week", 5 sierpnia 1996, s. 29; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 324–327, 458-459, 742-743; *Hoover's Handbook of World Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 296-297; *This Cat Keeps on Purring*, „Business Week", 20 stycznia 1997, s. 82-84.

[2] A. de Geus, *The Living Company – Habits for Surviving in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 1997. Zob. również J. G. Sifonis, B. Goldberg, *Corporation on a Tightrope*, Oxford University Press, New York 1996, gdzie można znaleźć ciekawe rozważania na temat poruszania się organizacji w otoczeniu.

[3] Szczegółową analizę powiązań pomiędzy ekonomią i organizacjami znaleźć można w: J. B. Barney, W. G. Ouchi (red.), *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

[4] K. Dark, *These Are the Good Old Days*, „Fortune", 9 czerwca 1997, s. 74-83.

[5] *Industries Crying Out for Help Wanted*, „USA Today", 5 maja 1997, s. Bl, B2.

[6] Przegląd znaleźć można w: R. Griffin, M. Pustay, *International Business: A Managerial Perspective*, wyd. 2, Addison-Wesley, Reading, Mass 1999.

[7] W. Boeker, J. Goodstein, J. Stephan, J. P. Murmann, *Competition in a Multimarket Environment: The Case of Market Ext*, „Organization Science", marzec – kwiecień 1997, s. 126-142.

[8] S. Helper, *How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers?*, „Sloan Management Review", lato 1991, s. 15-28.

[9] M. Magnet, *The New Golden Rule of Business*, „Fortune", 21 lutego 1994, s. 60-64.

[10] M. Walton, *When Your Partner Fails You...*, „Fortune", 26 maja 1997, s. 151-154.

[11] *Kafka Wasn't Kidding*, „Forbes", 2 czerwca 1997, s. 160.

[12] *To All U. S. Managers Upset by Regulations: Try Germany or Japan*, „Wall Street Journal", 14 grudnia 1995, s. Al, A5.

[13] R. N. Osborn, J. Hagedoom, *The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks*, „Academy of Management Journal", kwiecień 1997, s. 261-278.

[14] *Ford: The Board Starts to Get Tough*, „Business Week", 24 marca 1997, s. 66-67.

[15] L. Richman, *The New Worker Elite*, „Fortune", 22 sierpnia 1994, s. 56-66.

[16] *Temporary Workers Getting Short Shrift*, „USA Today", 11 sierpnia 1997, s. 1B, 2B.

[17] W sprawie niedawnego przeglądu zob. A. C. Bluedom, *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management", t. 19, nr 2, 1993, s. 163-191.

[18] J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.

[19] Aktualne rozważania na temat zarządzania firmami muzycznymi można znaleźć w: *The Music Never Stopped*, „Forbes", 24 marca 1997, s. 90-95.

[20] M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980; zob. również J. A. C. Baum, H. J. Korn, *Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry*, „Academy of Management Journal", kwiecień 1996, s. 255-291.

[21] *Plane Maker May Not Seek More Sole Supplier Deals*, „USA Today", 26 czerwca 1997, s. 3B.

[22] *Up, Up, and a Ways to Go*, „Business Week", 16 września 1996, s. 86-88.

[23] B. Chakravarthy, *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence*, „Sloan Management Review", zima 1997, s. 69-82.

[24] *Sofa with Your Stereo, Sir?*, „Forbes", 7 lipca 1997, s. 46.

[25] *Behind Talks of Delta, Continental Are Fears of Being Left Behind*, „Wall Street Journal", 5 grudnia, 1996, s. A1, A4.

[26] *Compaq Moving Beyond PCs*, doniesienie agencyjne Associated Press, przytoczone w „Bryan-College Station Eagle", 24 czerwca 1997, s. A6; *Aims to Ride Tandem to Top of Industry*, „USA Today", 24 czerwca 1997, s. 1B, 2B.

[27] G. Jones, *Organizational Theory and Design*, wyd. 2, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1998.

[28] E. Yuchtman, S. Seashore, *A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness*, „American Sociological Review", t. 32, 1967, s. 891-903.

[29] B. S. Georgopoules, A. S. Tannenbaum, *The Study of Organizational Effectiveness*, „American Sociological Review", t. 22, 1957, s. 534-540.

[30] G. Jones, *Organizational Theory and Design, ed. cit.*

[31] A. A. Atkinson, J. H. Waterhouse, R. B. Wells, *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, „Sloan Management Review", wiosna 1997, s. 25-37.

Rozdział 4

Etyczne i społeczne otoczenie organizacji

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Omówić etykę zarządzania, trzy dziedziny, w których menedżerowie powinni wykazywać szczególną troskę o etykę, oraz sposoby kierowania przez organizacje zachowaniem etycznym.*
- *Omówić koncepcję społecznej odpowiedzialności i określić, wobec kogo lub czego organizacja może być uważana za odpowiedzialną, oraz opisać cztery typy podejścia organizacji do odpowiedzialności społecznej.*
- *Wyjaśnić związki między państwem i organizacjami w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej.*
- *Opisać niektóre typy działań, jakie mogą podejmować organizacje w celu kierowania odpowiedzialnością społeczną.*

Przykład wprowadzający

Jeszcze w 1938 r. Kongres uchwalił Ustawę o godziwych normach pracy (Fair Labor Standards Act–FLSA). Wśród innych postanowień ustawa ta wymagała, aby pracownicy wynagradzani za godzinę pracujący przez ponad 40 godzin w tygodniu otrzymywali za te dodatkowe przepracowane godziny płacę 1,5 razy wyższą od ich normalnej stawki godzinowej. W ustawie znalazł się również przepis mówiący, że pracownicy wykonujący pracę kierowniczą i przedstawiciele wolnych zawodów, ze względu na charakter ich pracy, będą wyłączeni spod tej regulacji. Oznacza to, że ponieważ osoby te otrzymują uposażenia miesięczne, a nie płace za godzinę, płaca ich jest taka sama bez względu na liczbę godzin przepracowanych w danym okresie. Chociaż sama organizacja określa, jakie rodzaje pracy zostają wyłączone z zasady pracy godzinowej, a jakie nie, przez lata używano różnych norm prawnych do sprecyzowania tego rozróżnienia.

Od pewnego czasu jednak rozróżnienie między rodzajami pracy wyłączonymi i nie wyłączonymi spod przepisów o płaceniu za nadgodziny w niektórych organizacjach stało się niejasne. Na przykład pojawiają się obawy, że organizacja mogłaby zaklasyfikować niektóre stanowiska z niższego szczebla jako stanowiska kierownicze i następnie odmówić osobom zatrudnionym na tych stanowiskach wypłaty wynagrodzenia za nadgodziny. Jeszcze poważniejsze są oskarżenia o to, że niektóre organizacje wywierają nacisk na pracowników wynagradzanych za godziny, aby pracowali „poza zegarem", to znaczy w czasie, za który w ogóle nie są opłacani!

Ze względu na wprowadzane na dużą skalę w wielu dzisiejszych przedsiębiorstwach programy ograniczania wielkości produkcji i zatrudnienia niektóre firmy uważają, że należy zwiększać obciążenie pracowników, którzy nie zostali zwolnieni. Ta postawa przedsiębiorstwa oznacza, że od wielu pracowników oczekuje się intensywniejszej pracy i wyższej wydajności. Może to również oznaczać pracę w większym

wymiarze godzin. W niektórych przypadkach obciążenie pracą wkracza do sfery, która kiedyś była czasem wolnym. Na przykład w AT&T pracownicy są zachęcani do udziału w programie nazwanym „Ambasadorowie firmy", w ramach którego w czasie wolnym sprzedają produkty firmy swoim przyjaciołom, krewnym i sąsiadom. Za swoje wysiłki mogą otrzymywać nagrody, ale nie jest to wynagrodzenie za ich czas pracy.

Zdarzają się jednak inne, bardziej kłopotliwe przypadki. Na przykład niedawno w stanie Waszyngton sąd uznał firmę Taco Bell za winną wywierania presji na swoich pracowników, aby wykonywali w domu pracę biurową, taką jak przygotowanie arkuszy wykorzystania czasu i harmonogramów. Niekiedy również proszono pracowników o wykonanie pewnych czynności przy przygotowaniu posiłków przed odbiciem karty zegarowej. Mervyn's, sieć sklepów sprzedających z rabatem, została pozwana do sądu przez grupę swoich menedżerów niższego szczebla, nazywanych koordynatorami zespołów. Menedżerowie ci uskarżali się na regularne zlecanie im pracy w przerwie obiadowej i zmuszanie do zabierania roboty papierkowej do domu. Z kolei Albertson's, druga co do wielkości sieć sklepów spożywczych w kraju, została oskarżona o zmuszanie pracowników do pracy po godzinach bez dodatkowej zapłaty.

> „Wiedzą [...], że pierwsi do zwolnienia będą ci, którzy, zdaniem szefa, nie wyrabiają 150% normy. Taka atmosfera ogromnie utrudnia większości ludzi powiedzenie: »Nie, nie będę pracować w weekend«".
> Alice Freedman, konsultantka, cytowana w „USA Today", 24 kwietnia 1997 r., s. 1B.

Oczywiście w niektórych z tych przypadków poszczególni pracownicy mogli po prostu niewłaściwie interpretować wydarzenia oraz propozycje swoich szefów. W innych sytuacjach firmy oskarżają związki zawodowe o to, że wprowadzają zamęt, aby zaszkodzić wizerunkowi firmy. Nawet w przypadku, kiedy łamane jest prawo, działania takie mogą być odosobnioną taktyką jednego lub kilku menedżerów, działających poza formalną polityką organizacji i zmierzających do wymuszenia na pracownikach choć trochę większej wydajności. Niezależnie jednak od okoliczności, faktycznie wydaje się, że niektóre dzisiejsze organizacje szukają sposobów wyciśnięcia coraz większej ilości pracy z coraz mniejszej liczby ludzi. I chociaż mogą istnieć najrozmaitsze legalne sposoby zwiększenia wydajności, niektórzy menedżerowie mogą przeciągać strunę w dążeniu do uzyskania większego wysiłku ze strony swoich pracowników bez dania im czegokolwiek w zamian[1].

Przedsiębiorstwa wszędzie dążą do uzyskania od swoich pracowników większej wydajności. W wielu dzisiejszych firmach żądanie od pracowników, by dawali z siebie więcej, jest po prostu standardowym sposobem postępowania. Problemy związane z godzinami pracy i faktycznym czasem pracy mogą jednak zacierać granice między uzasadnionym zachęcaniem ludzi do intensywniejszej pracy a bezprawnym zmuszaniem ich do pracy za darmo. W istocie mogą się pojawiać uzasadnione różnice opinii i percepcji w kwestii różnych przypadków, w których w grę wchodzi czas pracy i wynagrodzenie. Zasadnicze znaczenie dla tych opinii i percepcji – oraz dla zrozumienia tego, jak reagują na nie ludzie i organizacje – mają koncepcje etyki i odpowiedzialności społecznej.

W tym rozdziale badamy podstawowe problemy etyki i odpowiedzialności społecznej. Najpierw analizujemy etykę indywidualną i jej kontekst organizacyjny, a potem rozszerzamy rozważania na ogólniejszy problem odpowiedzialności społecznej. Omawiamy stosunki między przedsiębiorstwem a państwem, w odniesieniu do zachowania społecznie odpowiedzialnego, a następnie badamy działania, które niekiedy podejmują same organizacje, aby zwiększyć swoją odpowiedzialność społeczną.

Etyka indywidualna w organizacjach

Etykę definiujemy jako osobiste przekonania jednostki o tym, czy jakieś zachowanie, działanie czy decyzja są słuszne czy niesłuszne[2]. Zauważmy, że etykę definiujemy w związku z jednostką ludzką – to ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają. Podobnie to, co składa się na zachowanie etyczne, wygląda inaczej u różnych osób.

- **Etyka**
  Osobiste przekonania jednostki dotyczące tego, co słuszne i niesłuszne lub dobre i złe.

Na przykład jedna osoba znalazłszy na podłodze banknot dwudziestodolarowy, nie zawaha się przed schowaniem go do kieszeni, podczas gdy inna osoba może się czuć zmuszona do oddania go do biura rzeczy znalezionych. Ponadto chociaż *zachowanie etyczne* jest takie w oczach tego, kto myśli o sobie jak o osobie postępującej etycznie,

- **Zachowanie etyczne**
  Zachowanie, które mieści się w ogólnie przyjętych normach społecznych.

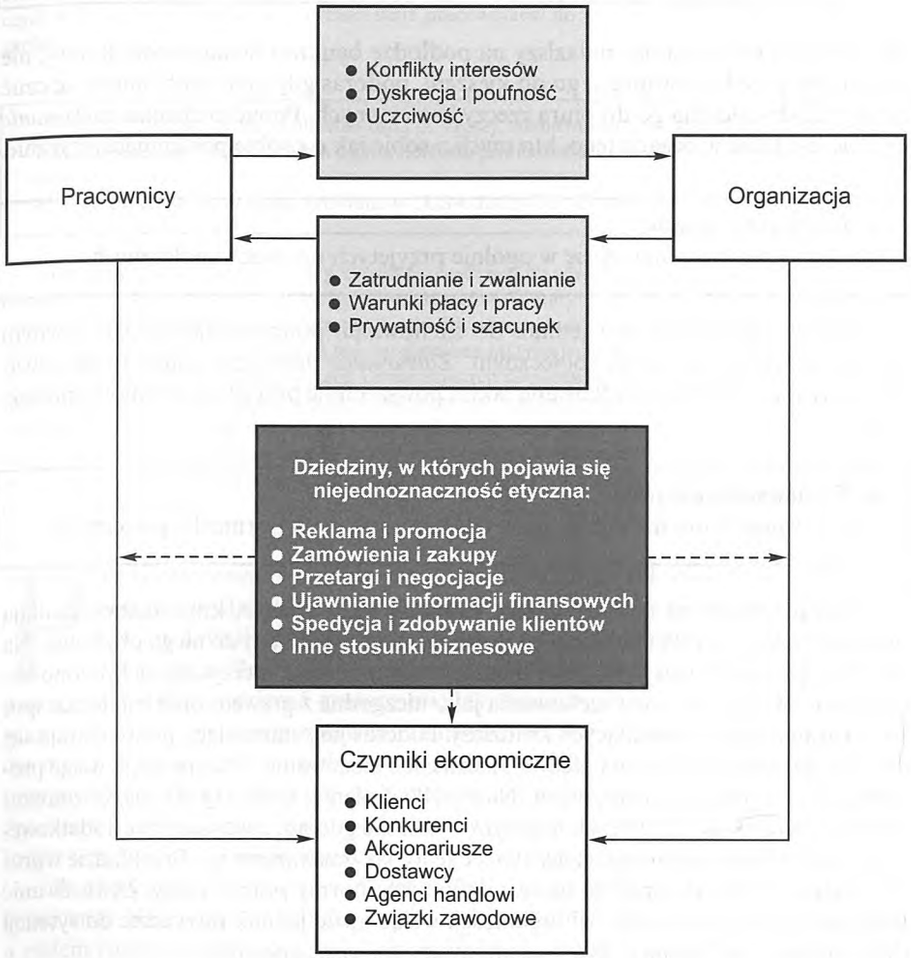
to zwykle odwołuje się ono jednak do zachowania podporządkowanego pewnym ogólnie przyjętym normom społecznym. *Zachowanie nieetyczne* zatem to zachowanie, które nie jest podporządkowane takim powszechnie przyjętych normom społecznym.

- **Zachowanie nieetyczne**
  Zachowanie, które nie mieści się w ogólnie przyjętych normach społecznych.

Społeczeństwo na ogół przyjmuje formalne akty prawne, które odzwierciedlają normy etyczne – normy społeczne – przeważające u należących do niego obywateli. Na przykład ponieważ większość ludzi uważa kradzież za czyn nieetyczny, uchwalono akty prawne określające takie zachowania jako niezgodne z prawem oraz ustalające sposoby karania osób dokonujących kradzieży. Podczas gdy stanowiący prawo starają się, aby jego przepisy były jasne i niedwuznaczne, ich stosowanie i interpretacja wciąż prowadzi do dwuznaczności etycznych. Na przykład niemal każdy zgodzi się, że zmuszanie pracowników do pracy w zbyt dużym wymiarze godzin, zwłaszcza bez dodatkowego wynagrodzenia, jest nieetyczne. Wobec tego, jak zauważono w „Przykładzie wprowadzającym", została przyjęta ustawa definiująca normy pracy i płacy. Zastosowanie przepisów tej ustawy w scenerii organizacji wciąż może jednak prowadzić do sytuacji dwuznacznych, które mogą być interpretowane na różne sposoby.

Etykę indywidualną określa wiele czynników łącznie. Ludzie zaczynają kształtować swoje normy etyczne już jako dzieci, w reakcji na swoje postrzeganie zarówno zachowania rodziców i (lub) innych osób dorosłych, jak i zachowań, na jakie im, dzieciom, pozwolono. Kiedy dzieci rosną i idą do szkoły, zaczynają również podlegać

wpływom rówieśników, z którymi stykają się na co dzień. W miarę wkraczania w wiek dojrzały życie ludzi kształtują i na ich przekonania etyczne i zachowania wpływają również dziesiątki ważnych zdarzeń, które ich osobiście dotyczą. Swój udział w kształtowaniu norm etycznych mają też wartości i normy moralne. Na przykład osoba, która na czele swojej listy priorytetów stawia korzyści finansowe i osobisty awans, przyjmie osobisty kodeks etyczny wspierający pogoń za bogactwem. Toteż taka osoba może być bezwzględna w zabiegach o uzyskanie tych korzyści, niezależnie od kosztów, jakie mogą one powodować dla innych. Jeżeli natomiast dla jakiejś osoby priorytetem jest rodzina, to osoba taka przyjmie inne normy etyczne.



Rysunek 4.1. Etyka zarządzania
Są trzy podstawowe obszary zainteresowania etyki menedżerskiej: stosunki między firmą a pracownikiem, pracownika z firmą oraz firmy z innymi podmiotami gospodarczymi. Menedżerowie muszą podchodzić do każdej z tych dziedzin z etycznego i moralnego punktu widzenia.

Etyka zarządzania

Etyka zarządzania obejmuje normy zachowania kierujące poszczególnymi menedżerami w ich pracy[3]. Chociaż etyka może na wiele różnych sposobów wpływać na pracę menedżerską, na szczególną uwagę menedżerów zasługują trzy dziedziny pokazane na rys. 4.1.

- **Etyka zarządzania**
  Normy zachowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy.

Jak organizacja traktuje swoich pracowników. Ważną dziedziną etyki zarządzania jest traktowanie przez organizację jej pracowników. Wchodzą tu w grę takie sprawy, jak zatrudnianie i zwalnianie, warunki płacy i pracy, a także uznawanie prywatnej sfery życia pracownika i okazywanie mu szacunku. Na przykład wytyczne zarówno etyczne, jak i prawne wymagają, aby jedyną podstawą decyzji o zatrudnianiu i zwalnianiu była zdolność danej osoby do wykonywania danej pracy. Menedżer, który w decyzjach o zatrudnieniu dyskryminuje Murzynów, daje przykład zachowania zarówno nieetycznego, jak i sprzecznego z prawem. Rozważmy jednak przypadek menedżera, który w zasadzie nie stosuje dyskryminacji, ale od czasu do czasu zdarza mu się zatrudnić któregoś z przyjaciół czy krewnych, chociaż inni kandydaci mogą mieć lepsze kwalifikacje. Choć takie decyzje kadrowe mogą nie być sprzeczne z prawem, to mogą budzić zastrzeżenia ze względów etycznych.

Innymi obszarami potencjalnych kontrowersji są warunki płacy i pracy, choć i one poddane są ścisłej regulacji. Na przykład za nieetyczne można uznać postępowanie menedżera, który płaci pracownikowi mniej, niż mu się naprawdę należy, wie bowiem, że pracownik po prostu nie może sobie pozwolić na porzucenie pracy ani narażać się na jej utratę przez zgłaszanie skarg. Wreszcie, większość obserwatorów zgodziłaby się z tym, że na organizacji spoczywa obowiązek ochrony sfery prywatności jej pracowników. Za nieetyczne pogwałcenie sfery prywatności pracownika uznaje się na ogół np. rozpowszechnianie przez menedżera plotki, że jakiś pracownik cierpi na AIDS albo że ma niedozwolony romans. Podobnie również sposób, w jaki organizacja reaguje na problemy towarzyszące molestowaniu seksualnemu i to, jak do nich podchodzi, wiąże się z prywatnością pracownika i łączącymi się z nią prawami. Niestety, jak się wydaje, są coraz większe powody do niepokoju, że organizacje być może za bardzo ingerują w sferę prywatności pracownika. Na przykład z jednego z niedawno przeprowadzonych badań wśród niemal tysiąca firm wynika, że 15,7 % spośród nich nagrywało na wideo pracowników przy pracy, 14,9 % przechowywało i losowo przeglądało pocztę elektroniczną pracowników, a 10,4 % nagrywało i przesłuchiwało rozmowy telefoniczne[4]. Problemy te są przedstawione we wstawce „Technika informacyjna zarządzania".

Jak pracownicy traktują organizację. Również ze stosunku pracowników do organizacji wynikają liczne problemy etyczne, zwłaszcza odnoszące się do konfliktu interesów, dyskrecji i poufności, a także uczciwości. Do konfliktu interesów dochodzi wtedy, kiedy decyzja, która może być korzystna dla danej jednostki, przynosi jedno-

cześnie uszczerbek organizacji. Na przykład przed kilku laty specjalistę ds. zakupów w firmie J. C. Penney oskarżono o składanie u niektórych dostawców dużych zamówień w zamian za finansowe korzyści dla małych firm, których był właścicielem, i odsprzedawanie pewnym dostawcom ofert złożonych w J. C. Penny przez konkurentów tej firmy[5]. Podobnie małżeństwo pani sprawującej wysokie stanowisko kierownicze w Limited Inc. z właścicielem firmy, która była jednym z głównych dostawców Limited, stało się źródłem domniemań o potencjalnym konflikcie interesów, co w końcu zmusiło tę osobę do rezygnacji ze stanowiska[6]. Aby się bronić przed takimi praktykami, większość firm stosuje politykę zabraniającą pracownikom wydziału zakupów przyjmowania prezentów od dostawców.

W oczywisty sposób nieetyczne jest również wyjawianie tajemnic firmy. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach działających w gałęziach, w których konkurencja jest szczególnie ostra – np. w produkcji oprogramowania czy wytwarzaniu modnej odzieży – mogą odczuwać pokusę sprzedawania konkurentom informacji o planach swojej firmy. W jednym z niedawno odnotowanych przypadków spółka Dow Chemical pozwała do sądu General Electric pod zarzutem systematycznego rekrutowania pracowników Dow zajmujących się nowymi projektami w dziedzinie najnowszych technologii i oferowania im wyżej płatnych stanowisk po to, by poznać szczegóły projektów Dow[7].

Trzecią dziedziną, budzącą zrozumiałe zainteresowanie ze względów etycznych, jest uczciwość w ogóle, mimo że wiele firm baczniej niż kiedyś obserwuje teraz rozliczanie funduszów na reprezentację i reklamę, przydzielanych menedżerom na przejazdy, imprezy towarzyskie i inne wydatki związane z robieniem interesów. Niektórzy menedżerowie przyznają, że w rozliczeniach swoich wydatków reprezentacyjnych rutynowo podają zawyżone koszty posiłków, napiwków i przejechanych kilometrów, aby w ten nieetyczny sposób zwiększać swój dochód. Od czasu do czasu płacą pełną sumę za bilety lotnicze w klasie biznesowej (zamiast skorzystać z tańszej taryfy przysługującej firmom), aby łatwiej uzyskać zwrot za bilet w pierwszej klasie.

W tablicy 4.1 przedstawiono wyniki ankiety z 1997 r. na temat etycznego zachowania pracowników. Prawie połowa z 1324 respondentów przyznała, że w ciągu dwunastu miesięcy podejmowała działania nieetyczne lub niezgodne z prawem. Jak widać z tablicy 4.1, najczęstszym nieetycznym zachowaniem było rozmyślne pobieżne wykonywanie kontroli jakości. Do innych zachowań nieetycznych poza wymienionymi w tablicy należały kradzieże, okłamywanie zwierzchników, dyskryminowanie współpracowników, fałszowanie podpisów, przyjmowanie korzyści majątkowych i romanse pozamałżeńskie[8].

Technika informacyjna zarządzania

Niebezpieczeństwa poczty elektronicznej

Wydaje się, że niemal z dnia na dzień poczta elektroniczna stała się standardową metodą komunikowania się w świecie biznesu. Większości ludzi podoba się jej szybkość, łatwość i niezobowiązujący charakter. Jednak z pocztą elektroniczną wiążą się również pewne kłopoty i pułapki. Jednym z zagrożeń jest oczywiście brak poufności. Chociaż często się sądzi, że treść poczty elektronicznej jest poufna, wgląd do niej może faktycznie mieć wiele osób postronnych.

Na przykład sądy orzekły, że wiadomości przesyłane pocztą elektroniczną i (lub) otrzymywane tą drogą w godzinach pracy i na sprzęcie firmy są jej własnością. Compaq Computer zatrudnia na pełnym etacie pracownika, który nie robi nic innego, tylko wyrywkowo przegląda wiadomości poczty elektronicznej przechodzące przez serwery firmy i śledzi niewłaściwe posługiwanie się Internetem przez pracowników. Chociaż tylko mniej niż połowa przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych przyjęła formalne procedury dotyczące łączności elektronicznej, to, jeśli wprowadzają takie procedury, mają pełne poparcie prawa.

„Jedyny bezpieczny komputer to taki, który jest wyłączony, zamknięty w sejfie i zakopany w nikomu nieznanym miejscu 20 stóp pod ziemią – ale i do niego nie miałbym zupełnego zaufania".

Bruce Schneeier, pisarz.

Poza skrupulatną kontrolą organizacji, ludzie często stają wobec zagrożenia atakiem hakerów, którzy włamują się sieci komputerowej firmy, łącznie z jej systemem poczty elektronicznej, i sieją w niej chaos. W istocie, poczta elektroniczna jest jedną z najłatwiejszych dróg, jakimi mogą się poruszać hakerzy, aby uzyskać dostęp do innych części systemu. Kiedy się już do niego dostaną, mogą odczytywać również ważne, często poufne wiadomości przesyłane pocztą elektroniczną, niszczyć je lub przesyłać komu innemu.

Ponadto ludzie mają również powody, aby się obawiać samych siebie. Zaskakująco powszechnym błędem jest przypadkowe wysyłanie poczty elektronicznej pod zły adres lub nawet do dużej grupy osób. Zdarzało się, że ludzie wysyłali np. liściki miłosne do niewłaściwych osób. Co gorsza, przez proste bezwiedne kliknięcie myszką szczególnie ważna lub zapalna wiadomość przeznaczona dla jednego odbiorcy może być wysłana do wszystkich w całej firmie. Pomyślcie o możliwych skutkach...

Źródła: *E-Mail at Your Peril*, „Newsweek", 28 kwietnia 1997, s. 54; Richard Behar *Who's Reading Your E-Mail?* „Fortune", 3 lutego 1997, s. 56-70.

Tablica 4.1. Etyka w miejscu pracy

Głównych 10 czynników, które mogą skłonić pracowników do działań nieetycznych lub niezgodnych z prawem
Próby pogodzenia pracy z potrzebami zajmowania się rodziną. Kiepska łączność wewnątrz organizacji. Kiepskie przywództwo. Godziny pracy i (lub) obciążenie pracą. Brak wsparcia ze strony kierownictwa. Potrzeba osiągania celów w dziedzinie sprzedaży, kosztów lub zysku. Niewielkie uznanie dla osiągnięć lub jego zupełny brak. Polityka firmy. Kłopoty finansowe danej osoby. Niedostateczne zasoby.
Głównych 5 typów zachowania nieetycznego lub niezgodnego z prawem (a wywołanego przez któryś z powyższych czynników), do uczestniczenia w którym w ciągu badanych dwunastu miesięcy przyznają się pracownicy.
Niedbałe przeprowadzanie kontroli jakości. Tuszowanie wypadków. Nadużywanie zwolnień chorobowych lub kłamstwa w sprawie stanu zdrowia. Okłamywanie lub zwodzenie klientów. Wywieranie niewłaściwego nacisku na innych.

Źródło: „USA Today", 4 kwietnia 1997, s. B1. Copyright 1997, USA Today, przedruk za zezwoleniem.

Jak pracownicy i organizacja traktują inne podmioty gospodarcze. Etyka zarządzania wchodzi również w grę w stosunkach, jakie firma i jej pracownicy nawiązują z innymi podmiotami gospodarczymi. Jak pokazano na rys. 4.1, głównymi podmiotami, które nas tu interesują, są klienci, konkurenci, akcjonariusze, dostawcy, pośrednicy i związki zawodowe. Zachowania w stosunkach między organizacją a tymi podmiotami, które mogą być niejednoznaczne etycznie, obejmują reklamę i promocje, ujawnianie danych finansowych, zamówienia i zakupy, dostawy dóbr i oferowanie usług, przetargi i negocjacje oraz inne stosunki handlowe.

Na przykład firma The Home Depot wystąpiła niedawno z oskarżeniem, że jeden z jej konkurentów, Rickel Home Centers, finansował oszczercze kampanie, by nie dopuścić do przyznania przez radę ds. zagospodarowania przestrzennego w stanie New Jersey zezwolenia firmie The Home Depot na otwarcie sklepu. Firma Toys'R' Us, Inc. została oskarżona o wywieranie nacisków na niektórych swoich dostawców, aby nie sprzedawali swoich produktów sklepom oferującym rabaty, co pozwoliło innym sieciom handlowym, takim jak np. właśnie Toys'R'Us, utrzymywać wysokie ceny. Niektórzy krytycy twierdzą, że firmy prowadzące kampanie reklamowe, takie jak Disney i McDonald's, w sposób niewłaściwy, a nawet zbyt agresywny próbują docierać ze swymi reklamami do małych dzieci. Wreszcie niektóre firmy, takie jak At&T i Eastman Kodak, krytykowano za wykorzystanie kosztów restrukturyzacji do być może sztucznego zawyżania prognoz przyszłych wpływów w swoich sprawozdaniach dla inwestorów[9].

Dla wielu współczesnych firm dodatkowymi komplikacjami są różne praktyki stosowane w różnych krajach w odniesieniu do etycznego postępowania w biznesie. W wielu krajach łapówki i wypłaty „na boku" są normalną, zwyczajową częścią prowadzenia interesów. Prawo amerykańskie zabrania jednak takich praktyk, nawet jeśli są one stosowane przez firmy z innych krajów konkurujące z firmami amerykańskimi. Na przykład pewna amerykańska firma energetyczna straciła kontrakt o wartości 320 mln dol. na Bliskim Wschodzie, ponieważ funkcjonariusze państwowi z kraju zainteresowanego kontraktem zażądali łapówki w wysokości 3 mln dol. Firma japońska zapłaciła łapówkę i uzyskała kontrakt. Firma Enron Company zrezygnowała z wielkiej inwestycji w Indiach, ponieważ tamtejsi nowo wybrani urzędnicy zażądali łapówki. Mimo że w świetle amerykańskiego prawa takie przypadki są oczywiście nielegalne, zdarzają się też sytuacje mniej jednoznaczne. Kiedy na przykład w Chinach miejscowi dziennikarze obsługują konferencję prasową organizowaną przez jakąś firmę, oczekują pokrycia kosztów taksówki. W Indonezji cudzoziemcy muszą normalnie czekać ponad rok na uzyskanie prawa jazdy, ale za dodatkowe 100 dol. mogą uzyskać „usprawnienie" procedury. W Rumunii za normalne uważa się to, że inspektorzy nadzoru budowlanego spodziewają się „napiwku" za korzystny wynik inspekcji[10].

Etyka w kontekście organizacyjnym

Trzeba również zauważyć, że chociaż etyka jest zjawiskiem indywidualnym, to etyczne bądź nieetyczne działania konkretnych menedżerów nie zdarzają się w próżni. W rzeczywistości przeważnie zdarzają się w sprzyjającym im kontekście organizacyjnym. Na ten etyczny kontekst organizacji składają się działania równorzędnych menedżerów oraz menedżerów wyższego szczebla, a także kultura organizacji[11].

W zrozumieniu etycznego kontekstu zarządzania punktem wyjścia są oczywiście normy etyczne jednostki. Niektórzy ludzie na przykład wolą raczej narazić się na ryzyko osobistych kłopotów lub wręcz utraty pracy niż postąpić nieetycznie. Niektórzy zaś łatwiej ulegają wpływom nieetycznego zachowania, jakie widzą wokół siebie, oraz wpływom innych czynników sytuacyjnych i mogą być gotowi popełnić nawet poważne przestępstwa dla kariery lub korzyści materialnych. Sposoby postępowania i procedury organizacji mogą wywierać silny wpływ na normy etyczne pracowników. Niektóre organizacje otwarcie zezwalają na nieetyczne praktyki gospodarcze, jeśli leżą one w interesie firmy.

Jeżeli menedżerowie są świadomi takich nieetycznych praktyk i zezwalają na ich kontynuowanie, to przyczyniają się do ukształtowania kultury organizacyjnej uznającej takie działania za dozwolone. Na przykład Lars Bildman został niedawno zwolniony ze stanowiska dyrektora naczelnego firmy Aster USA, filii dużego szwedzkiego producenta leków, Astra AB. Twierdzono, że w okresie, w którym kierował firmą, molestował seksualnie dziesiątki pracownic Astra, wykorzystywał fundusze firmy do przebudowy domu i często wyruszał w opłacane przez firmę prywatne rejsy z innymi dyrektorami firmy i prostytutkami. Chociaż tylko Bildman został formalnie oskarżony o czyny kryminalne, mnóstwo menedżerów wyższego szczebla musiało znać problemy w firmie, ale albo przymykali na to oczy, albo sami zaczynali uczestniczyć w podobnych działaniach. Toteż ich zbiorowe zachowania przyczyniły się najpierw do stworzenia, a później do umacniania otoczenia, które – jak się wydaje – sankcjonowało takie zachowania[12].

Kontekst zachowania etycznego kształtuje również otoczenie organizacji. Na przykład w gałęzi wysoce konkurencyjnej lub regulowanej menedżer może czuć się skłaniany do osiągania bardzo dobrych wyników. Przynajmniej częściowo wyjaśnia to praktyki opisane w „Przykładzie wprowadzającym" do tego rozdziału – menedżerowie mogą odczuwać, że skłania się ich do obniżki kosztów, i próbują reagować, zmuszając pracowników do większego wkładu pracy bez dodatkowej płacy. Menedżerowie, którzy odczuwają przymus wykonania zadań lub obniżania kosztów, mogą rozważać różne drogi do celu. W niektórych przypadkach rozwiązanie, które wybiorą, może prowadzić do działań nieetycznych lub nawet nielegalnych[13].

Kierowanie zachowaniem etycznym

Wiele organizacji, po części pod wpływem ostatniej serii skandali etycznych, a po części z powodu większej świadomości tego, jak ważne są zachowania etyczne lub nieetyczne, ponownie kładzie większy nacisk na postawę etyczną pracowników[14]. Sposoby tego nacisku bywają rozmaite, ale wszelkie próby wzmocnienia etycznego aspektu postępowania pracowników powinny się zaczynać od najwyższego kierownictwa. To przecież właśnie ta grupa buduje kulturę organizacji i określa, jakie zachowania będą akceptowane, a jakie nie. Niektóre firmy zaczynają nawet organizować specjalne szkolenia, aby pomóc im w radzeniu sobie z rozwiązywaniem dylematów etycznych. Na przykład w firmie Boeing menedżerowie pierwszej linii prowadzą spotkania szkoleniowe dla innych pracowników, a ponadto utworzono specjalną komisję ds. etyki, podlegającą bezpośrednio zarządowi. Na sesjach szkoleniowych omawia się różne dylematy etyczne, z jakimi mogą się zetknąć pracownicy, oraz spo-

soby rozstrzygania tych dylematów przez menedżerów. Również takie firmy, jak Chemical Bank, Xerox i McDonnell Douglas Corp., stworzyły programy szkolenia pracowników w kwestiach etyki.

Niektóre organizacje posunęły się nawet dalej, formalizując swe normy etyczne. Jedne, jak np. General Mills i Johnson & Johnson, przygotowały wytyczne szczegółowo ustalające, w jaki sposób pracownicy powinni traktować dostawców, klientów, konkurentów i inne podmioty związane z firmą. Inne, np. Whirlpool Corporation czy Hewlett-Packard Co., opracowały formalne *kodeksy etyczne* – pisemne zestawienia wartości i norm etycznych, którymi firma kieruje się w swoich działaniach. Niedawno NYNEX otrzymał nagrodę Centrum Etyki Biznesu (Center for Business Ethics)

• **Kodeksy etyki**
Formalne, pisemne zestawienia wartości i norm etycznych, którymi kieruje się firma w swoich działaniach.

w Bentley College za swój kodeks etyczny i zaangażowanie ludzi i zasobów w zapewnienie, aby wszyscy pracownicy w pełni zrozumieli, jak taki kodeks może na nich oddziaływać[15]. Na s. 117 przedstawiamy kodeks etyczny firmy Lockheed Martin.

Oczywiście tak naprawdę żaden kodeks, żadne wytyczne czy programy szkolenia nie mogą zastąpić osobistej oceny tego, co w danej sytuacji jest zachowaniem słusznym, a co niesłusznym. W kodeksach, normach czy programach można zalecić, co ludzie powinni robić, ale często nie pomagają one ludziom w zrozumieniu konsekwencji dokonywanego przez nich wyboru i oswojeniu się z nimi. Dokonanie wyboru etycznego może prowadzić do skutków bardzo nieprzyjemnych – żeby wymienić tylko zwolnienie z pracy, odrzucenie przez kolegów oraz utratę korzyści materialnych. Pracownicy w firmie Astra, którzy nie chcieli przestrzegać norm i standardów firmy, albo odizolowali się od wyższej kadry kierowniczej, albo w ogóle opuścili firmę. Przy podejmowaniu trudnych decyzji etycznych menedżerowie muszą więc być przygotowani na wejrzenie we własne sumienia i na staranne wyważenie dostępnych możliwości.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą zrozumieć podstawowe znaczenie pojęć: zachowania etyczne i zachowania nieetyczne. Muszą również w pełni zrozumieć rozmaite etyczne związki między organizacją, jej pracownikami i innymi podmiotami gospodarczymi oraz starać się zapewnić, aby powiązania te były utrzymywane z zachowaniem odpowiednich norm etycznych. Ponadto menedżerowie powinni dostrzegać także organizacyjny kontekst etyki indywidualnej i być przygotowani na interpretowanie problemów etycznych z punktu widzenia organizacji. Wreszcie menedżerowie powinni przedsięwziąć najrozmaitsze środki w celu zapewnienia etycznego zachowania członków ich organizacji, pamiętając jednocześnie o tym, że indywidualne działania mogą zniweczyć najlepsze strategie organizacji wspierające etyczne postępowanie.

Kodeks etyczny przedsiębiorstwa

Drogi Kolego,
Nasza firma, Lockheed Martin, jest zdecydowana przestrzegać najwyższych norm postępowania etycznego w każdym aspekcie stosunków z wszystkimi naszymi zwolennikami, pracownikami, klientami, społecznością lokalną, dostawcami i akcjonariuszami.
Jako nowy członek rodziny Lockheed Martin, wkrótce otrzymasz egzemplarz dokumentu zatytułowanego „Ustalanie norm", czyli kodeksu etyki i postępowania firmy Lockheed Martin w działalności gospodarczej. Kodeks ten jest również dostępny w sieci wewnętrznej Lockheed Martin oraz na naszej witrynie internetowej: http://www.lmco.com.
Aby być jedną z czołowych światowych firm XXI wieku, Lockheed Martin musi ustalić normy etycznego postępowania w działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach, w których działa. We wszystkim, co robimy, kierujemy się następującymi zasadami i wartościami etycznymi:
Szczerość: być prawdomównymi we wszystkich naszych przedsięwzięciach; być uczciwymi i szczerymi w stosunku do siebie nawzajem..., a także w stosunkach z klientami, społecznością lokalną, dostawcami i akcjonariuszami.
Uczciwość: mówić to, co myślimy, dotrzymywać obietnic i bronić tego, co słuszne.
Szacunek: traktować się nawzajem z godnością i uczciwością, doceniając różnorodność naszej załogi i niepowtarzalność każdego pracownika.
Zaufanie: budować zaufanie poprzez pracę zespołową oraz otwarte, szczere komunikowanie się.
Odpowiedzialność: jasno wyrażać – bez obawy przed odwetem – i przedstawiać w sprawozdaniach kłopoty pojawiające się w miejscu pracy, włącznie z naruszeniami prawa, przepisów i polityki firmy, oraz dążyć do wyjaśnienia i uzyskania wskazówek zawsze wtedy, kiedy pojawiają się wątpliwości.
Poczucie obywatelstwa: przestrzegać wszelkich praw obowiązujących w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach, w których działamy, oraz przyczyniać się do poprawy warunków w społecznościach lokalnych, w których żyjemy.

/ – /
Norm Augustine
Prezes

/ – /
Vance Coffman
Wiceprezes i dyrektor naczelny

Miej ten tekst zawsze pod ręką. Użyj go, kiedy potrzebujesz informacji o kontakcie z miejscowym przedstawicielem ds. etyki albo kiedy chcesz omówić niepokojącą cię sprawę z Urzędem Etyki i Postępowania Gospodarczego przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność społeczna a organizacje

Jak się przekonaliśmy, etyka odnosi się do jednostek oraz ich decyzji i zachowań. Same organizacje nie mają wprawdzie etyki, jednak wchodzą w stosunki ze swoim otoczeniem w sposób, z którym często wiążą się etyczne dylematy i decyzje. Ogólnie o sytuacjach tych na ogół mówi się w kontekście odpowiedzialności społecznej. Konkretnie zaś *odpowiedzialność społeczna* to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje.

• **Odpowiedzialność społeczna**
Zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje.

Dziedziny odpowiedzialności społecznej

Organizacje mogą przejawiać odpowiedzialność społeczną wobec swoich „udziałowców zewnętrznych", wobec środowiska przyrodniczego oraz wobec ogólnego dobrobytu społecznego. Niektóre organizacje uznają swoją odpowiedzialność we wszystkich tych trzech dziedzinach i usilnie dążą do sprostania swym obowiązkom w każdej z nich, podczas gdy inne kładą nacisk tylko na jedną lub dwie dziedziny odpowiedzialności społecznej. Tylko nieliczne w ogóle uchylają się od jakiejkolwiek takiej odpowiedzialności.

„Udziałowcy zewnętrzni"* organizacji. W rozdziale 3 opisaliśmy otoczenie zadaniowe organizacji jako te elementy jej otoczenia zewnętrznego, które bezpośrednio, na jeden lub kilka sposobów, wpływają na daną organizację, nie będąc jednak jej częścią. Te same powiązania można opisywać w kategoriach *„udziałowców zewnętrznych" organizacji*, czyli tych osób i organizacji, których bezpośrednio dotyczą działania danej organizacji i które są zainteresowane jej wynikami[16]. Głównych udziałowców zewnętrznych pokazano na rysunku 4.2.

Większość firm, które starają się być odpowiedzialne wobec swoich „udziałowców zewnętrznych", koncentruje się przede wszystkim i głównie na trzech głównych grupach: klientach, pracownikach i inwestorach. Następnie firmy te wybierają spośród innych „udziałowców zewnętrznych" tych, którzy są szczególnie związani z organizacją lub ważni dla niej, i próbuje uwzględnić w swych działaniach również ich potrzeby i oczekiwania.

Organizacje, które poczuwają się do odpowiedzialności wobec swych klientów, starają się traktować ich rzetelnie i uczciwie. Starają się również żądać uczciwych cen, respektować gwarancje, wywiązywać się z uzgodnionych terminów dostaw i odpowiadać za jakość sprzedawanych produktów. Do firm, które wypracowały sobie doskonałą reputację na tym polu, należą L. L. Bean, Lands' End, Dell Computer i Johnson & Johnson.

> • **„Udziałowcy zewnętrzni" („interesariusze") organizacji**
> Osoby i organizacje, których bezpośrednio dotyczy zachowanie organizacji i które są materialnie zainteresowane jej wynikami.

Organizacje przestrzegające zasad społecznej odpowiedzialności w swych stosunkach z pracownikami traktują ich uczciwie, czynią z nich część zespołu, respektują ich godność i podstawowe potrzeby ludzkie. Takie organizacje, jak 3M Company, Hoechst Celanese, Levi Strauss i Southwest Airlines, wyrobiły sobie dobrą reputację na tym polu. Ponadto wkładają one wiele wysiłku w znajdowanie, angażowanie, szkolenie i promocję kwalifikowanych przedstawicieli mniejszości.

Aby zachować odpowiedzialną społecznie postawę wobec inwestorów, menedżerowie powinni przestrzegać właściwych procedur księgowych, dostarczać akcjonariuszom odpowiednich informacji na temat wyników finansowych firmy i zarządzać organizacją w sposób zapewniający ochronę praw i inwestycji akcjonariuszy. Ponadto menedżerowie powinni trafnie i trzeźwo oceniać przyszły wzrost i zyskowność. Powinni również unikać nawet pozorów nieprawidłowości w takich wrażliwych dziedzinach, jak choćby wykorzystywanie poufnych informacji w obrocie giełdowym, nielegalne manipulacje giełdowe i ukrywanie danych finansowych.

* W polskiej literaturze przedmiotu używa się także określenia: „interesariusze" (przyp. red.).



Rysunek 4.2. „Udziałowcy zewnętrzni" organizacji
Każda organizacja ma swoich różnorodnych „udziałowców zewnętrznych", którzy odczuwają skutki jej działań i są żywotnie zainteresowani jej wynikami. Właśnie wobec tych ludzi i organizacji powinna być ona odpowiedzialna.

Środowisko naturalne. Drugą krytyczną dziedziną odpowiedzialności społecznej jest stosunek do środowiska naturalnego. Jeszcze niedawno wiele organizacji bez żadnych ograniczeń usuwało ścieki, odpady produkcyjne i śmieci do strumieni i rzek, do atmosfery lub na tereny niezagospodarowane. Kiedy w końcu lat osiemdziesiątych XX w. Shell Oil po raz pierwszy przystąpił do badania dziewiczych terenów dorzecza Amazonki, szukając miejsc do potencjalnych wierceń, jego ekipy wycinały drzewa i zostawiały za sobą pasmo śmieci. Obecnie jednak usuwanie odpadów reguluje wiele różnych aktów prawnych. W wielu przypadkach same przedsiębiorstwa zwiększyły swoją społeczną odpowiedzialność w zakresie usuwania zanieczyszczeń i w ogóle podejścia do środowiska. Na przykład kiedy Shell wysłał kolejną wyprawę poszukiwawczą w inny rejon dorzecza Amazonki, w skład grupy wchodził biolog, którego zadaniem był nadzór nad sprawami ochrony środowiska, i antropolog mający pomagać zespołowi w sprawniejszych kontaktach z miejscowymi plemionami[17].

Jednak ciągle jeszcze pozostaje wiele do zrobienia. Przedsiębiorstwa muszą opracować ekonomicznie dopuszczalne sposoby zapobiegania emisjom zanieczyszczeń wywołujących kwaśne deszcze i efekt cieplarniany, a także zapobiegania niszczeniu warstwy ozonowej, oraz opracowywać alternatywne metody odprowadzania ścieków, usuwania szczególnie niebezpiecznych odpadów oraz zwykłych śmieci. Na przykład firma Procter & Gamble zajmuje czołowe miejsce w gałęzi pod względem wykorzystania do produkcji pojemników materiałów pochodzących z recyklingu, a Hyatt Corp. założyła specjalną firmę, która ma się zająć utylizacją odpadów z jej sieci hotelowej. Wreszcie Monsanto wprowadza na rynek cały nowy asortyment produktów mających na celu polepszenie stanu środowiska za pomocą upraw będących wynikiem inżynierii genetycznej[18].

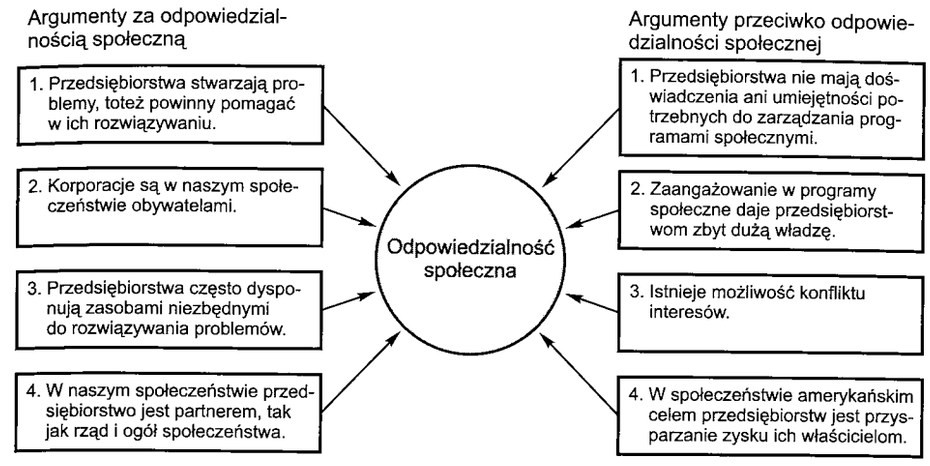
Przedsiębiorstwa muszą też opracowywać politykę bezpieczeństwa w celu ograniczenia zagrożeń z powodu awarii, które mogą pociągnąć za sobą katastrofalne skutki dla środowiska. Kiedy kilka lat temu z pękniętego zbiornikowca firmy Ashland Oil wyciekło do rzeki Monongahela w Pensylwanii ponad 500 000 galonów oleju napędowego, firma natychmiast przystąpiła do usuwania skutków wycieku, została jednak oskarżona o naruszenie amerykańskich przepisów dotyczących ochrony środowiska[19]. Po tym, jak uszkodzony tankowiec „Valdez" zanieczyścił wybrzeże Alaski milionami galonów ropy, koncern Exxon przyjął nowe, surowsze procedury, aby zapobiec powtórzeniu się takiej katastrofy.

Ogólny dobrobyt społeczny. Niektórzy ludzie są przekonani, że poza odpowiedzialnym podejściem do „udziałowców zewnętrznych" i środowiska organizacje gospodarcze powinny również wspierać ogólny dobrobyt społeczny. Przykłady takiego wspierania to: datki na cele dobroczynne, na rzecz organizacji filantropijnych oraz fundacji i stowarzyszeń niekomercyjnych; wspieranie muzeów, orkiestr symfonicznych oraz publicznego radia i telewizji; przyczynianie się do poprawy opieki zdrowotnej i oświaty publicznej. Niektórzy są również zdania, że przedsiębiorstwa amerykańskie powinny działać jeszcze energiczniej na rzecz usuwania istniejącej w świecie niesprawiedliwości politycznej. Obserwatorzy ci twierdzą, że przedsiębiorstwa nie powinny działać w krajach, w których łamane są prawa człowieka. Dlatego występują przeciwko firmom prowadzącym interesy w Chinach i Wietnamie.

Odpowiedzialność społeczna: argumenty za i przeciw

Sądząc po pozorach, można by uznać, że panuje dość duża zgodność poglądów co do potrzeby odpowiedzialnego społecznie postępowania organizacji. W rzeczywistości jednak przeciwnicy tej szerszej interpretacji odpowiedzialności społecznej dysponują kilkoma przekonującymi argumentami[20]. Niektóre najistotniejsze argumenty obu stron tej wciąż się toczącej dyskusji podsumowano na rys. 4.3, a bardziej szczegółowo omówiono w dalszej części rozdziału.

Argumenty za odpowiedzialnością społeczną. Jak twierdzą ci, którzy wypowiadają się za odpowiedzialnością społeczną, już choćby dlatego, że organizacje gospodarcze stwarzają wiele problemów, takich jak zanieczyszczanie atmosfery i wód oraz wyczerpywanie zasobów, powinny one odgrywać ważną rolę w ich rozwiązywaniu. Twierdzą oni również, że skoro korporacje są osobami prawnymi wyposażonymi w większość tych samych przywilejów co prywatni obywatele, nie powinny się uchylać od swoich obowiązków obywatelskich. Orędownicy koncepcji odpowiedzialności społecznej wskazują, że podczas gdy budżety publiczne zostały już obciążone do granic wytrzymałości, wiele dużych organizacji gospodarczych nadal dysponuje nadwyżkami dochodów, które mogłyby służyć rozwiązywaniu problemów społecznych. Na przykład IBM regularnie przekazuje nieodpłatnie szkołom nadwyżki komputerów, a wiele restauracji oddaje niewykorzystaną żywność schroniskom dla bezdomnych.



Rysunek 4.3. Argumenty zwolenników i przeciwników odpowiedzialności społecznej

Jakkolwiek każdy z przedstawionych tu w skrócie argumentów wyraźnie uzasadnia potrzebę odpowiedzialnych społecznie zachowań organizacji, innym ogólniejszym powodem społecznej odpowiedzialności jest sam zysk. Na przykład organizacje świadczące w sposób jasny i dostrzegalny na cele społeczne mogą poprawiać swoją reputację i pozyskać większy udział w rynku dla swoich wyrobów. Chociaż przesadzone czy nieprawdziwe zapewnienia o odpowiedzialnych społecznie działaniach mogą zaszkodzić firmie, to zapewnienia zgodne z prawdą i zbieżne z potrzebami mogą działać na korzyść zarówno organizacji, jak i społeczeństwa.

Argumenty przeciwko odpowiedzialności społecznej. Jednak niektórzy ludzie, łącznie ze słynnym ekonomistą Miltonem Friedmanem, twierdzą, że rozszerzenie interpretacji odpowiedzialności społecznej może zagrażać gospodarce amerykańskiej, odwracając uwagę przedsiębiorstw od ich podstawowego zadania, którym jest przysparzanie zysku właścicielom. Na przykład pieniądze, które Chevron Corporation albo General Electric Co. przeznaczają na cele społeczne albo charytatywne, mogłyby przecież być rozdzielone między właścicieli w postaci dywidend. Ben & Jerry's Homemade Inc. ma bardzo ambitny i szeroko reklamowany program społeczny. Jednak niektórzy akcjonariusze krytykowali firmę, kiedy odmówiła ona zgody na lukratywny kontrakt na eksport do Japonii tylko dlatego, że japoński dystrybutor nie miał podobnego programu społecznego[21].

Inne zastrzeżenie wobec pogłębiania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw dotyczy tego, że korporacje już dysponują ogromną władzą i skłanianie ich

do większej aktywności w programach społecznych może tę siłę dodatkowo zwiększyć. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" opisano możliwy tego przykład. Podstawą kolejnego argumentu przeciwko odpowiedzialności społecznej jest to, że kryje się w niej możliwość konfliktu interesów. Przypuśćmy np., że do jakiegoś menedżera należy decyzja, który z lokalnych programów społecznych czy dobroczynnych otrzyma poważniejszą dotację od jego firmy. Miejscowy amatorski zespół operowy (organizacja niekomercyjna, opierająca swoją egzystencję na składkach) może mu, w zamian za poparcie, zaoferować bilety w pierwszym rzędzie na cały sezon. Jeżeli ów menedżer jest miłośnikiem opery, to może odczuć pokusę podjęcia decyzji o skierowaniu środków do tego właśnie zespołu, choć być może są inne, pilniejsze potrzeby w innych dziedzinach[22].

Krytycy dowodzą wreszcie, że organizacjom brak doświadczenia niezbędnego do zrozumienia tego, jak oceniać wartościowe programy społeczne i jak podejmować dotyczące ich decyzje. Skąd – pytają – firma może tak naprawdę wiedzieć, który program czy sprawa najbardziej zasługuje na poparcie lub jaką kwotę należy na nie przeznaczyć? Na przykład Exxon ogłosił ostatnio decyzję o przeznaczeniu 5 mln dol. na ratowanie tygrysów jako gatunku zagrożonego wyginięciem (nawiasem mówiąc, tygrys jest symbolem firmy). Koncern przeznaczył większą część tej sumy na wsparcie programu rozmnażania tygrysów w ogrodach zoologicznych i na pomoc w upowszechnianiu wiedzy o tych zwierzętach. Działacze ruchu na rzecz ochrony przyrody skrytykowali jednak firmę i jej plan, twierdząc, że lepiej byłoby przeznaczyć te pieniądze na walkę z kłusownictwem, nielegalnym handlem skórami tygrysów i niszczeniem ich naturalnych siedlisk[23].

Podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej

Jak się przekonaliśmy, niektórzy skłonni byliby powierzyć organizacjom szerszą rolę społeczną, inni natomiast twierdzą, że rola ta i tak jest już zbyt duża. Trudno się więc dziwić, że również w samych organizacjach napotkać można całą gamę możliwych poglądów na temat ich społecznej odpowiedzialności. Jak pokazuje rys. 4.4, organizacja może przyjąć cztery typy postawy wobec swoich społecznych zobowiązań, sięgające od najmniejszego do największego zakresu społecznie odpowiedzialnych praktyk.

Obstrukcjonizm. Te nieliczne organizacje, które przyjmują *obstrukcjonistyczną postawę* wobec odpowiedzialności społecznej, zazwyczaj robią możliwie jak najmniej dla rozwiązywania problemów społecznych lub ekologicznych. Kiedy przekraczają etyczną lub prawną granicę dzielącą praktyki akceptowane od nieakceptowanych, ich typową reakcją jest wypieranie się odpowiedzialności lub ukrywanie prawdy. Na przykład kiedy na światło dzienne zaczęły się wydostawać różne problemy w firmie Astra USA, o których była mowa we wcześniejszej części tego rozdziału, najwyżsi

- **Podstawa obstrukcjonistyczna**
  Podejście do społecznej odpowiedzialności, zgodnie z którym firmy robią tak mało jak to tylko jest możliwe dla rozwiązania problemów społecznych czy ekologicznych.

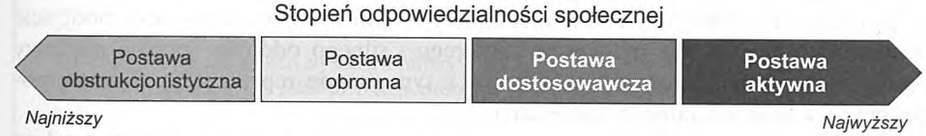
funkcjonariusze zarówno w tej firmie, jak i w jej szwedzkiej firmie macierzystej zaprzeczali, jakoby postępowano niewłaściwie. W innym klasycznym już przypadku, kiedy urzędnicy z Beech-Nut dowiedzieli się przed kilku laty, że firma wykorzystuje chemiczne domieszki w swoim soku jabłkowym, próbowali ukryć prawdę. Firmy, które przyjmują taką postawę, przywiązują więc niewielkie znaczenie do postępowania etycznego i na ogół gotowe są zrobić bardzo wiele, aby ukryć wszelkie nieprawidłowości.

Postawa obronna. Postawą różniącą się nieco od obstrukcjonizmu jest *postawa obronna*, kiedy to organizacja zrobi wszystko, czego wymaga od niej prawo, ale nic poza tym. Postawa ta jest najbardziej zbieżna z wymienionymi wyżej argumentami przeciwko odpowiedzialności społecznej. Menedżerowie w organizacjach przyjmu-

- **Postawa obronna**
  Postawa wobec odpowiedzialności społecznej, polegająca na tym, że organizacja czyni wszystko, czego wymaga prawo, ale nic poza tym.

jących postawę obronną twierdzą, że ich praca polega na tworzeniu zysku. Na przykład firma przybierająca taką postawę zainstaluje wymagane przez prawo urządzenia kontrolujące zanieczyszczenia, natomiast nie będzie skłonna do zainstalowania sprzętu o wyższej wydajności, nawet gdyby mógł on zapewnić dalsze zmniejszanie zanieczyszczeń. Taką postawę przyjmują w swoich międzynarodowych kampaniach reklamowych producenci papierosów, tacy jak Philip Morris. W Stanach Zjednoczonych prawo zobowiązuje ich do zamieszczania na opakowaniach papierosów ostrzeżenia o szkodliwości palenia i do ograniczania reklamy papierosów do niektórych środków przekazu. Przestrzegając prawa w kraju, firmy takie stosują znacznie bardziej agresywną reklamę w innych krajach, w których nie ma takich ograniczeń. Na przykład w wielu krajach Afryki reklama jest bardziej intensywna, sprzedawane papierosy mają większą zawartość substancji smolistych i nikotyny niż dostarczane na rynek amerykański, na opakowaniach zaś nie ma odpowiedniego ostrzeżenia lub stosuje się je rzadko. Firmy zajmujące taką postawę raczej nie będą tuszowały fałszywych kroków oraz na ogół skłonne są przyznać się do błędu i podjąć stosowne działania naprawcze.

Postawa dostosowawcza. Firma, która przyjmuje *postawę dostosowawczą* wypełnia swoje obowiązki prawne i etyczne, ale także w wybranych przypadkach go-



Rysunek 4.4. Podejścia do społecznej odpowiedzialności
Organizacje mogą stosować rozmaite podejścia do odpowiedzialności społecznej. Na przykład firma, która nigdy nie bierze pod uwagę następstw swoich decyzji i próbuje ukryć swoje wykroczenia, zajmuje postawę obstrukcjonistyczną. W skrajnie odmiennym przypadku firma poszukująca dziedzin, w których może być pomocna dla społeczeństwa, przyjmuje aktywną postawę wobec odpowiedzialności społecznej.

towa jest robić więcej, niż to wynikałoby z tych obowiązków. Takie firmy dobrowolnie uczestniczą w programach społecznych, jednak ich doradcy prawni muszą przekonać organizację, że programy te warto popierać. Na przykład zarówno Exxon, jak i IBM gotowe są dołączyć się do swoich pracowników we wspieraniu

> • **Postawa dostosowawcza**
> Postawa wobec odpowiedzialności społecznej polegająca na tym, że organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach zrobi nieco więcej, niż to wynika z jej obowiązków.

składkami wybranych celów charytatywnych. Wiele organizacji pozytywnie zareaguje na prośby o datki na rzecz Małej Ligi, Amerykańskiego Związku Harcerek, młodzieżowych zespołów piłki nożnej itd. Rzecz w tym jednak, że ktoś musi o taką pomoc poprosić, sama organizacja nie szuka bowiem aktywnie sposobów wniesienia jakiegoś wkładu.

Postawa aktywna. Najwyższy poziom odpowiedzialności społecznej, jaki może wykazywać firma, występuje w przypadku *postawy aktywnej*. Firmy stosujące takie podejście biorą sobie do serca argumenty na rzecz większej odpowiedzialności społecznej. Uznają się za odpowiedzialnych członków społeczeństwa i aktywnie poszukują możliwości wniesienia swojego wkładu. Doskonałym przykładem wkładu społecznego jest program domów Ronalda McDonalda (Ronald McDonald House),

> • **Postawa aktywna**
> Postawa wobec odpowiedzialności społecznej polegająca na tym, że organizacja postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do dobra społecznego.

podjęty przez McDonald's Corp. Takie domy, położone w pobliżu dużych ośrodków zdrowia, mogą być za minimalną opłatą wykorzystywane przez rodziny, których dzieci poddawane są leczeniu. Firma Sears oferuje stypendia wspierające obiecujących młodych ludzi, aby mogli oni rozwijać swoje uzdolnienia. Target Stores zaprzestały sprzedaży broni w swoich sklepach, a niektórzy detaliści w handlu zabawkami, tacy jak KayBee i Toys'R'Us, dobrowolnie zaprzestały sprzedaży zabawek imitujących prawdziwą broń. Inny przykład pokazano we wstawce „Praca w warunkach różnorodności". Takie i podobne działania i programy wykraczają poza podejście dostosowawcze – są one przejawem szczerego i silnego oddania sprawie poprawy ogólnego dobrobytu społecznego w kraju, a tym samym reprezentują aktywne podejście do odpowiedzialności społecznej.

Należy pamiętać, że te kategorie postaw nie mają charakteru skokowego, lecz tylko definiują różne etapy na pewnym kontinuum podejść. Na przykład program Ronald McDonald House spotkał się z powszechnym aplauzem, ale sama firma McDonald's była przed kilku laty ostro krytykowana przypuszczalnie wprowadzające w błąd klientów informacje o wartości odżywczej sprzedawanych przez nią potraw. A mimo że firmy Astra i Beech-Nut, w cytowanych przez nas przypadkach,

przyjęły postawę obstrukcjonistyczną wobec odpowiedzialności społecznej, wielu pracowników i menedżerów obu firm niewątpliwie udzielało w najrozmaitszy sposób silnego wsparcia celom społecznym.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą znać swoich najważniejszych „udziałowców zewnętrznych" i dopilnować, by kontakty ich organizacji z tymi partnerami, a także współdziałanie ze środowiskiem naturalnym i społeczeństwem w ogóle, odbywały się przy odpowiedniej dozie odpowiedzialności społecznej. Menedżerowie powinni również starannie zważyć różne argumenty przemawiające za odpowiedzialnością społeczną i przeciwko niej i wykorzystywać te argumenty w wypracowaniu spójnego i jednolitego stanowiska organizacji w kwestii odpowiedzialności społecznej.

Współczesne problemy zarządzania

Wolontariusze czy poborowi?

Niewiele osób zaprzeczyłoby temu, że przedsiębiorstwo wywiera wielki wpływ na ludzi, których zatrudnia. Nic zatem dziwnego, że najnowsza tendencja w dziedzinie odpowiedzialności społecznej wywołuje szeroką dyskusję ze względu na dodatkowy wpływ, jaki może ona mieć na pracowników przedsiębiorstw, które przyłączają się do pewnego obiecującego przedsięwzięcia. O jakie przedsięwzięcie chodzi? Otóż idzie o tworzenie wolontariatu – kuszenie ludzi, by poświęcali swój czas na pomoc społeczeństwu.

Na przykład Shell Oil rutynowo płaci pracownikom za poświęcanie czasu na wspomaganie projektów służących lokalnej społeczności. Radca prawny Shella może poświęcić dzień na pomoc przy sadzeniu kwiatów w parku w biednej dzielnicy. Menedżer może być opiekunem w szkole publicznej. Pracownicy Home Depot niedawno zgłosili się ochotniczo do renowacji schroniska dla kobiet w Los Angeles. Ostatnio firma Lens Crafters zobowiązała się, że do 2003 r. zapewni wolontariuszy do opieki okulistycznej nad 1 milionem ludzi, którzy jej potrzebują.

Niektórzy obserwatorzy kwestionują jednak zasadność finansowanych przez firmę programów z udziałem wolontariuszy. Na przykład, krytycy wskazują, że niektórzy pracownicy mogą się czuć zmuszani do „ochotniczego" udziału w takich programach. Poza tym, nawet jeśli pracownicy zgadzają się z samą ideą, udział w takim programie może po prostu stać się jeszcze jedną dodatkową pozycją w ich i tak przeładowanym terminarzu. Z pewnością istnieje również niebezpieczeństwo, że niektóre przedsiębiorstwa mogą mieć na względzie coś więcej niż sam altruizm i tak naprawdę szukać poklasku opinii publicznej.

> „Nie chcę, aby ktokolwiek myślał, że firma robi to z jakiegoś innego powodu niż to, że tak właśnie należy zrobić".
> Dave Brown, dyrektor naczelny Lens Crafters*.
> „Jest ogromny nacisk, aby robić to, o co poprosi szef, nawet jeżeli sam szef nie zamierzał go wywierać".
> Lewis Maltby, ACLU **.

Jak zatem można sprowadzić takie komplikacje do minimum? Chociaż nie ma na to pytanie oczywistych odpowiedzi, eksperci podsuwają jednak pewne sugestie. Po pierwsze, należy starać się dopilnować, aby uczestnictwo w programie było *naprawdę* dobrowolne. Jednym ze wskaźników takiego podejścia jest unikanie odnotowywania, kto bierze udział w programie, a kto nie. Po drugie, trzeba pozwolić, by progra-

my pracy dobrowolnej były realizowane w normalnych godzinach pracy i aby płacić pracownikom normalną płacę, a nie zmuszać ich do pracy w weekend czy do poświęcania swojego prywatnego czasu. Kolejna wskazówka to nienadawanie programowi rozgłosu. Nie należy głośno wychwalać wolontariuszy i ich działań ani wykorzystywać ich w kampaniach reklamowych. Zasada ta oczywiście zmusi menedżerów do refleksji nad prawdziwymi motywami programu i do skoncentrowania się na pożytecznych działaniach, a nie na zdobywaniu rozgłosu.

Źródła: *Good Works, Good Business*, „USA Today", 25 kwietnia 1997 r., s. 1B, 2B (* cytat ze s. 2B); *Volunteers May Feel More Like Draftees*, „USA Today", 25 kwietnia 1997, s. 1B (** cytat ze s. 1B); Martha I. Finney, *Operations That Build Smiles, Confidence, Skills, and Community Goodwill*, „HRMagazine", kwiecień 1997, s. 110-117.

Praca w warunkach różnorodności

Zatrudnianie pracowników z grup wysokiego ryzyka może się opłacać

Większość ludzi kojarzy płeć, kolor skóry czy inne widoczne różnice ze słowem *różnorodność*. Jednak w małej firmie elektronicznej w Nowej Anglii różnorodność oznacza coś zupełnie innego – ludzi przeżywających trudności, którzy jednak zasługują na to, aby dać im jeszcze jedną szansę. Właścicielem i szefem Microboard Processing, Inc., czyli MPI, jest Craig Hoekenga. Ma on silne poczucie odpowiedzialności społecznej i jest przekonany, że najlepszym sposobem wniesienia czegoś do społeczeństwa jest zaoferowanie drugiej szansy pracownikom z grup wysokiego ryzyka.

Prawie jedną trzecią pracowników MPI można zaklasyfikować jako osoby z grup wysokiego ryzyka. Są to osoby, które kiedyś otrzymywały zasiłek z opieki społecznej, ludzie, którzy nigdy nie mieli stałej pracy, a także byli narkomani. Hoekenga obstaje przy tym, aby przynajmniej 10% nowo przyjętych każdego roku należało do której z grup wysokiego ryzyka. Chociaż MPI zatrudnia również mnóstwo zwykłych pracowników, Hoekenga uważa swoich pracowników wysokiego ryzyka za kręgosłup firmy.

„Większość pracodawców chce zatrudniać ludzi wykazujących się dobrą etyką pracy, umiejętnościami współżycia społecznego i zdolnościami do produkcji od pierwszego dnia obecności w pracy. Craig gotowy jest zatrudniać ludzi początkowo nieproduktywnych i czekać sześć lub dziewięć miesięcy, aż się przystosują".
William R. Bellotti, zastępca pełnomocnika ds. zatrudnienia w stanie Connecticut*.

Na przykład Ruth Tinney złożyła podanie o pracę w MPI. Nie pracowała od kilku lat i co najmniej trzy lata spędziła na zasiłku. Hoekenga dał jej dwutygodniowy okres próbny, a teraz ma już stałe stanowisko pracy przy montażu. Oczywiście nie wszystkim nowo zatrudnionym udaje się. Dwie lub trzy osoby na dziesięć nie dają rady. Na przykład pewien były narkoman, który pracował w firmie ponad rok, ostatnio wrócił do nałogu i znalazł się ponownie w więzieniu. Hoekenga wskazuje również, że musi dać ludziom trochę czasu, aby mogli się zorientować, o co chodzi. Na przykład wielu z tych ludzi nie miało nigdy stałego zajęcia i nie rozumie potrzeby regularnego i punktualnego przychodzenia do pracy. Dlatego w pierwszych paru tygodniach MPI daje znaczną swobodę w kwestiach absencji i spóźniania się. Zasadnicze znaczenie ma to, aby pracownicy wykazywali poprawę. Celem jest nauczenie właściwych nawyków pracy w ciągu pierwszych sześciu miesięcy zatrudnienia. Po tym okresie firma przyjmuje znacznie twardszą linię postępowania i stopniowo ogranicza początkowy „luz". Ci, którym się uda, mają szczególnie silne poczucie lojalności i uznania dla Hoekenga i jego firmy i wnoszą olbrzymi wkład we wzrost zysków i obrotów firmy.

Źródło: *Making Risky Hires into Valued Workers*, „Wall Street Journal", 19 czerwca 1997, s. B2 (*cytat ze s. B2).

Władze państwowe a odpowiedzialność społeczna

Szczególnie ważnym elementem odpowiedzialności społecznej jest wzajemny stosunek między gospodarką a państwem. Na przykład w krajach o gospodarce planowej rząd w szerokim zakresie reguluje działalność gospodarczą, rzekomo po to, aby wspierała jakiś nadrzędny zestaw społecznych ideałów. Nawet w krajach o gospodarce rynkowej w znacznym zakresie występuje państwowa kontrola działalności gospodarczej i też przeważnie ma na celu ochronę interesu społecznego przed zagrożeniami ze strony interesów gospodarki. Relacja ta ma jednak i drugą stronę, gdyż również gospodarka próbuje oddziaływać na instytucje państwowe. Próby takiego oddziaływania są zwykle podejmowane w dążeniu do skompensowania lub odwrócenia ograniczeń nakładanych przez państwo. Jak pokazano na rysunku 4.5, organizacje i rząd wykorzystują różne metody w dążeniu do wpływania na siebie nawzajem.

W jaki sposób państwo oddziałuje na organizacje?

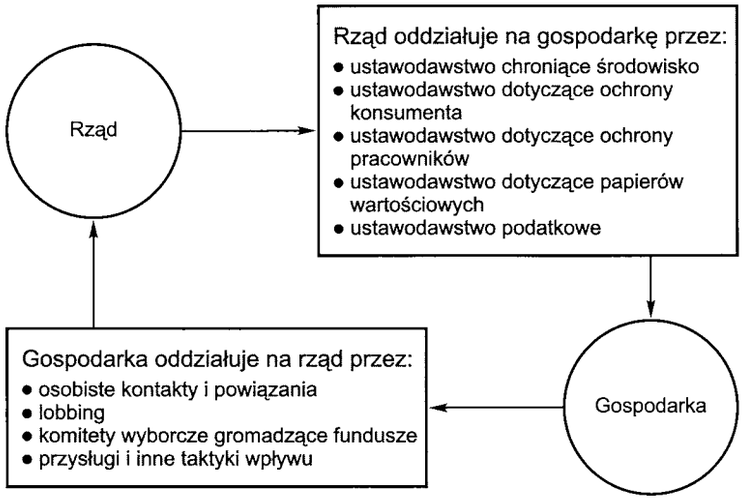
Państwo próbuje kształtować sposoby postępowania w dziedzinie odpowiedzialności społecznej zarówno kanałami bezpośrednimi, jak i pośrednimi. Wpływ bezpośredni najczęściej znajduje wyraz w regulacji, podczas gdy wpływ pośredni może przybierać różne formy, głównie zaś polityki podatkowej.

Regulacja bezpośrednia. Rząd najczęściej oddziałuje na organizacje za pomocą *regulacji*, tj. stanowienia prawa i wydawania przepisów określających, co organizacje mogą, a czego nie mogą robić. Jak już zauważyliśmy, regulacja ta zwykle rozwija się na gruncie panujących w społeczeństwie przekonań o tym, na co należy pozwolić przedsiębiorstwom, a na co pozwalać im nie należy. W celu egzekwowania tych aktów prawnych państwo tworzy specjalne agencje mające nadzorować i kontrolować pewne aspekty działalności gospodarczej. Na przykład Agencja Ochrony Środowiska zajmuje się problemami ekologicznymi, Federalna Komisja Handlu i Federalny Urząd Żywności i Leków koncentrują się na sprawach związanych z konsumentem,

• **Regulacja**
Próby rządu oddziaływania na działalność gospodarczą przez stanowienie prawa i wydawanie przepisów określających, co przedsiębiorstwa mogą, a czego nie mogą robić w pewnych określonych dziedzinach.

Komisja Równych Szans Zatrudnienia, Krajowa Rada Stosunków Pracy oraz Departament Pracy i Zdrowia działają na rzecz ochrony pracowników, wreszcie Komisja Papierów Wartościowych zajmuje się problemami inwestycji finansowych. Agencje te mogą nakładać kary pieniężne lub występować z oskarżeniem przeciwko organizacjom naruszającym przepisy.

Regulacja pośrednia. Inne formy regulacji mają charakter pośredni. Na przykład rząd może pośrednio oddziaływać na odpowiedzialność społeczną organizacji za pomocą ustawodawstwa podatkowego. W rezultacie może wpływać na sposób wydatkowania środków przeznaczanych przez firmy na cele społeczne, stosując silniejsze



Rysunek 4.5. Sposoby wzajemnego oddziaływania państwa i gospodarki

Gospodarka i rząd wpływają na siebie nawzajem na wiele różnych sposobów. Wpływ rządu może być albo bezpośredni, albo pośredni. Wpływ gospodarki na organy państwowe opiera się na kontaktach osobistych, lobbingu, komitetach wyborczych gromadzących środki na kampanie wyborcze (Political Action Committee – PAC) oraz przysługach. Na przykład Federal Express ma bardzo aktywny komitet wyborczy.

lub słabsze bodźce podatkowe. Gdyby na przykład rząd federalny zechciał, aby organizacje więcej łożyły na szkolenie osób długotrwale bezrobotnych, Kongres mógłby uchwalić ustawę przewidującą bodźce podatkowe dla firm inwestujących w nowe formy szkolenia. To mogłoby zachęcić więcej firm do aktywności na tym polu. Oczywiście niektórzy krytycy dowodzą, że już dziś zakres regulacji jest nadmierny. Utrzymują oni, że system wolnego rynku w końcu i tak doprowadzi do osiągnięcia tych samych celów, którym służy regulacja, tyle że przy niższym koszcie zarówno dla organizacji, jak i dla państwa.

Jak organizacje wpływają na rząd?

Jak już o tym była mowa w rozdziale 3, organizacje mogą na różne sposoby oddziaływać na swoje otoczenie. W szczególności wykorzystują cztery główne metody reagowania na naciski rządu skłaniające je do większej odpowiedzialności społecznej.

Kontakty osobiste. Wielu dyrektorów firm i przywódców politycznych obraca się w tych samych kręgach towarzyskich, toteż osobiste kontakty i powiązania są oczywistą metodą wywierania wzajemnych wpływów. Dyrektor przedsiębiorstwa może np. nawiązać bezpośredni kontakt z politykiem i przedstawić swoje stanowisko dotyczące rozważanego rozwiązania ustawodawczego.

Lobbing. *Lobbing* to wykorzystywanie pewnych osób czy grup do formalnego reprezentowania organizacji lub grup organizacji wobec organów politycznych. Jest

to również skuteczny sposób wpływania na decyzje rządu. Na przykład Krajowe Stowarzyszenie Strzeleckie (National Rifle Association – NRA) ma w Waszyngtonie cały sztab lobbystów z wysokim rocznym budżetem. Ich zadaniem jest reprezentowanie stanowiska NRA w sprawie kontroli broni i ewentualne wpływanie na członków Kongresu, kiedy dochodzi do głosowania nad aktami prawnymi wpływającymi na sytuację producentów broni palnej i prawo do posiadania broni.

> • **Lobbing**
> Wykorzystywanie osób albo grup do formalnego reprezentowania firmy lub grupy firm wobec organów politycznych w celu wywierania wpływu na proces legislacyjny.

Komitety wyborcze. Same firmy nie mogą łożyć bezpośrednio na rzecz kampanii politycznych, jeżeli chcą być w zgodzie z prawem. Wpływają więc na działania rządu poprzez *komitety wyborcze*. Są to specjalne organizacje powołane do zabiega-

> • **Komitet wyborczy**
> Organizacja powołana do zabiegania o środki i rozdzielania ich między kandydatów ubiegających się o stanowiska polityczne.

nia o pieniądze i następnie rozdzielania ich między kandydatów na stanowiska polityczne. Pracownicy firmy mogą być zachęcani do świadczenia na rzecz konkretnego komitetu, kiedy menedżerowie wiedzą, że będzie on wspierał kandydatów o poglądach politycznych podobnych do tych, które sami wyznają. Z kolei same komitety mogą wspierać finansowo przeważnie szerokie grono kandydatów na szczeblu krajowym i stanowym. Na przykład komitet wyborczy Federal Express PAC, nazywany Fepac, systematycznie dofinansowuje fundusze wyborcze kandydatów na stanowiska polityczne, którzy najprawdopodobniej będą działali w interesie firmy.

Przysługi. Wreszcie organizacje czasami wykorzystują do zdobycia poparcia przysługi i inne taktyki wpływania na ludzi. Mimo że np. przysługi mogą być dozwolone przez prawo, są jednak przedmiotem krytyki. Na przykład przed kilku laty dwóch wpływowych członków komisji Izby Reprezentantów, zbierających fundusze w Miami, musiało się udać do Waszyngtonu, aby doprowadzić do końca pracę nad rozwiązaniem ustawodawczym, na którym zależało firmie Federal Express. Przygotowany akt prawny pozwoliłby zarówno jej, jak i jej konkurentom traktować przeloty lotnicze swych pracowników jako nieopodatkowane świadczenie. Przysługa Federal Express polegała w tym przypadku na udostępnieniu jednego z firmowych odrzutowców do przewiezienia członków komisji do Waszyngtonu. Firmie refundowano w końcu poniesione koszty, a więc nie była to pomoc nielegalna, jednak niektórzy twierdzili, że takie działania są jednak niebezpieczne ze względu na sposób, w jaki mogą być postrzegane. Podobnie w 1997 r. w Kongresie odbyły się przesłuchania w związku z przypuszczeniami, że pewne zagraniczne grupy interesu usiłowały wywrzeć wpływ na wybory w Stanach Zjednoczonych przez nielegalne finansowanie kampanii wyborczej[24].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni w pełni rozumieć różne sposoby wzajemnego oddziaływania gospodarki i rządu. Ponadto dostrzegając, że w pewnych warunkach próby uzyskania wpływu na rząd mogą być zarówno legalne, jak i uzasadnione, menedżerowie powinni starannie unikać przekraczania bariery oddzielającej je od działań bezprawnych czy nieetycznych.

Kierowanie odpowiedzialnością społeczną

Coraz bardziej doświadczona i wykształcona opinia publiczna dziś zapewne silniej niż kiedykolwiek przedtem wymaga od współczesnych organizacji większej odpowiedzialności społecznej. Jak się przekonaliśmy, na menedżerów, którzy nie respektują wysokich norm etycznych, i firmy, które próbują obejść swoje prawne zobowiązania, czyhają różne pułapki. Dlatego organizacje muszą kształtować swoje podejście do odpowiedzialności społecznej tak samo, jak opracowują każdą inną strategię. Powinny więc traktować odpowiedzialność społeczną jako ważne wyzwanie wymagające starannego planowania, podejmowania decyzji, wnikliwej uwagi i oceny. Mogą sprostać temu wyzwaniu zarówno przez formalne, jak i nieformalne wymiary kierowania odpowiedzialnością społeczną.

Formalne wymiary organizacji

Pewne wymiary kierowania odpowiedzialnością społeczną są formalną i planowaną działalnością organizacji. Do formalnych wymiarów organizacji, które mogą pomóc w kierowaniu odpowiedzialnością społeczną, zaliczamy przestrzeganie prawa, stosowanie się do norm etycznych oraz działalność filantropijną.

Przestrzeganie prawa. *Przestrzeganie prawa* to zakres, w jakim organizacje działają zgodnie z prawami lokalnymi, stanowymi, federalnymi i prawem międzynarodowym. Zadanie czuwania nad przestrzeganiem prawa na ogół powierza się odpowiednim menedżerom funkcjonalnym. Na przykład menedżer najwyższego szczebla odpowiadający w organizacji za zasoby ludzkie odpowiada również za stosowanie w polityce firmy przepisów dotyczących zatrudniania pracowników, płacy, bezpie-

> • **Przestrzeganie prawa**
> Zakres, w jakim organizacja przestrzega aktów prawnych i przepisów – lokalnych, stanowych, federalnych i międzynarodowych.

czeństwa pracy i zdrowotności. Podobnie dyrektor finansowy sprawuje ogólny nadzór nad przestrzeganiem przez firmę przepisów dotyczących papierów wartościowych i operacji bankowych. Swój wkład powinien też wnosić dział prawny organizacji, służąc ogólnym nadzorem i odpowiadając na pytania menedżerów dotyczące właściwej interpretacji ustaw i przepisów.

Stosowanie się do norm etycznych. *Stosowanie się do norm etycznych* to zakres, w jakim członkowie organizacji przestrzegają podstawowych etycznych (i prawnych) norm zachowania. Zauważyliśmy wcześniej, że organizacje zwiększają swoje wysiłki w tej dziedzinie – na przykład zapewniają szkolenia w kwestiach etycznych, opracowują wytyczne i kodeksy postępowania. Takie działania służą do wzmacniania sto-

> • **Stosowanie się do norm etycznych**
> Zakres, w jakim organizacja i jej członkowie przestrzegają podstawowych etycznych norm zachowania.

sowania norm etycznych. Wiele organizacji tworzy również formalne komisje ds. etyki, które mogą oceniać propozycje nowych inwestycji, pomagać w ocenie nowych strategii naboru kadr lub oceniać nowe plany ochrony środowiska. Taka komisja może również służyć jako coś w rodzaju sądu koleżeńskiego oceniającego przypadki ewentualnego nieetycznego postępowania pracownika[25].

Działalność filantropijna. Wreszcie *działalność filantropijna* polega na udzielaniu, w formie pieniężnej lub innej, pomocy instytucjom dobroczynnym i innym programom socjalnym. Dayton-Hudson Corp. regularnie przeznacza 5% dochodu przed opodatkowaniem na cele dobroczynne i programy socjalne. W tablicy 4.2 wymieniamy niektóre przedsiębiorstwa przeznaczające poważne kwoty na cele społeczne. Coraz powszechniejsza staje się również działalność filantropijna przekraczająca

> • **Działalność filantropijna**
> Świadczenia pieniężne lub inne na rzecz instytucji charytatywnych i godnych celów.

granice państwowe. Na przykład Alcoa przekazała 112 000 dol. małemu miastu w Brazylii na budowę oczyszczalni ścieków. Japońskie firmy, np. Sony i Mitsubishi, uczestniczą w finansowaniu pewnych programów społecznych w Stanach Zjednoczo-

Tablica 4.2. Czołowa dziesiątka firm świadczących na cele społeczne w 1995 r. (w mln dol.)

IBM	92,7[a]
Microsoft Corp.	73,2[a]
Johson&Johnson	72,8
Eli Lilly and Co.	71,9
Hewlett-Packard Co.	71,2[b]
General Motors Corp.	69,2
Philip Morris Co. Inc.	68,0
Pfizer Inc.	0,4
Bristol-Meyers Squibb Co.	56,0
Exxon Corp.	55,4

[a] Rok budżetowy kończący się 30.06.1996.
[b] Rok budżetowy kończący się 31.10.1995.
Źródło: *Taft Corporate Giving Directory*, wyd. 18. Tablica zaczerpnięta z „Newsweek", 29 września 1997, s. 35.

nych. Niestety, w dzisiejszych czasach, kiedy cięcia finansowe stały się powszechne, wiele korporacji musiało ostatnio ograniczyć działalność dobroczynną w ramach odchudzania swych budżetów. Jednocześnie wiele firm, które wciąż świadczą na cele społeczne, coraz częściej przeznacza przekazywane środki na programy lub dziedziny, w których mogą uzyskać coś w zamian. Na przykład w porównaniu z sytuacją sprzed zaledwie kilku lat firmy są dziś bardziej skłonne finansować programy szkolenia zawodowego niż sztuki piękne. Rzecz w tym, że w ten sposób uzyskują przy okazji więcej bezpośrednich korzyści dla siebie – w tym przypadku lepiej wyszkoloną siłę roboczą, z której szeregów będą rekrutować będą nowych pracowników[26].

Nieformalne wymiary organizacji

Poza tymi formalnymi wymiarami kierowania społeczną odpowiedzialnością są również wymiary nieformalne. Takie wymiary, jak przywództwo, kultura organizacji oraz sposób reagowania na sygnały pracowników o popełnianiu wykroczeń przez firmę, pomagają kształtować i określać postrzeganie przez ludzi w organizacji jej podejścia do kwestii odpowiedzialności społecznej.

Przywództwo i kultura organizacji. Sposób sprawowania przywództwa w praktyce i kultura organizacji mogą w znacznej mierze przyczynić się do określenia postawy, jaką organizacja i jej pracownicy przybierają wobec odpowiedzialności społecznej[27]. Na przykład dyrektorzy Johnson & Johnson przez wiele lat konsekwentnie przekazywali pracownikom pewną zasadę firmy, tę mianowicie, że wielką rolę odgrywają klienci, pracownicy, społeczności lokalne, wśród których działa firma, oraz akcjonariusze, i to właśnie w takiej kolejności. Kiedy więc na półkach sklepowych pojawiły się w latach osiemdziesiątych opakowania z zatrutym Tylenolem, pracownicy Johnson & Johnson nie musieli czekać na instrukcje z centrali, aby wiedzieć, co należy zrobić: natychmiast wycofali ze sprzedaży cały zapas tego specyfiku[28]. W przeciwieństwie do tego, działania najwyższego kierownictwa firmy Astra USA stanowiły dla pracowników tej firmy przykład znacznie mniejszej troski o odpowiedzialność społeczną.

Ujawnianie nieprawidłowości. *Ujawnianie nieprawidłowości* przez pracownika to informowanie, jawne lub poufne, o nielegalnym czy nieetycznym postępowaniu innych członków organizacji[29]. Sposób reagowania organizacji na tę praktykę jest często wskaźnikiem jej postawy wobec problemu odpowiedzialności społecznej. Zanim osoby ujawniające nieprawidłowości zostaną wysłuchane, muszą czasem dobijać się do wielu drzwi i szukać różnych kanałów, a ich wysiłki mogą się nawet skończyć zwolnieniem z pracy. Wiele jednak organizacji z zadowoleniem przyjmuje takie postępowanie. Zazwyczaj osoba, która zauważy podejrzane zachowanie, zgłasza taki przypadek przede wszystkim swojemu przełożonemu. Jeśli nie wywoła to żadnych skutków, może następnie poinformować menedżerów wyższego szczebla albo komisję ds. etyki, jeśli taka w firmie istnieje. Czasami osoba taka znajduje posłuch dopiero w agencji regulacyjnej lub w środkach masowego przekazu. Na przykład Charles W. Robinson Jr. pracował kiedyś jako kierownik laboratorium SmithKline w San Antonio. Pewnego dnia zauważył podejrzany układ fakturowania rachunków, którymi posługiwała się firma przy odbieraniu refundacji za usługi laboratorium od rządowego systemu ubezpieczeń zdrowotnych Medicare, a które były znacznie wyższe niż normalne opłaty firmy pobierane za takie same testy laboratoryjne. Zwrócił uwagę na problem menedżerom wyższego szczebla, jednak jego podejrzenia zignorowano. Następnie przedstawił swoje spostrzeżenia odpowiedniej agendzie rządowej, a rząd wytoczył firmie SmithKline sprawę sądową i w końcu w drodze ugody uzyskał zwrot 325 mln dol.[30]

- **Ujawnianie nieprawidłowości**
  Ujawnianie przez pracowników nielegalnego lub nieetycznego postępowania innych członków organizacji.

Ocena odpowiedzialności społecznej

Każda organizacja, która poważnie podchodzi do sprawy odpowiedzialności społecznej, musi uzyskać pewność, że jej wysiłki w tym zakresie przynoszą pożądane korzyści. W zasadzie wymaga to zastosowania do odpowiedzialności społecznej pojęcia kontroli. Wiele organizacji wymaga teraz, aby pracownicy obecni i nowo przyjmowani zapoznali się z wytycznymi firmy w kwestiach etyki albo jej kodeksem etycznym, a następnie podpisali oświadczenie o gotowości przestrzegania zawartych tam zasad. Organizacja powinna również określić, jaka jest jej reakcja na przypadki zachowania wątpliwego etycznie lub prawnie. Czy natychmiast zajmuje się takimi przypadkami? Czy zamieszani w sprawę ponoszą karę? A może stosuje się taktykę odwlekania i tuszowania sprawy? Odpowiedź na te pytania może pomóc organizacji w wyrobieniu sobie poglądu na jej podejście do sprawy odpowiedzialności społecznej.

W ujęciu bardziej formalnym niektóre organizacje mogą czasami dokonywać oceny skuteczności swoich działań na polu odpowiedzialności społecznej. Na przykład kiedy firma Amoco uruchomiła program szkolenia zawodowego w Chicago, przewidywała dodatkowe środki na ocenę, jak skutecznie pomaga on w osiągnięciu założonych celów. Ponadto niektóre organizacje od czasu do czasu przeprowadzają *rewizję działań społecznych firmy*. Rewizja taka to formalne i skrupulatne badanie skuteczności działań firmy na polu społecznym. Zwykle przeprowadza ją grupa zadaniowa, składająca się z grona kierujących firmą menedżerów wyższego szczebla. Rewizja wymaga jasnego określenia przez organizację wszystkich jej celów społecznych, przeanalizowania zasobów przeznaczonych na osiągnięcie każdego z nich, określenia stopnia osiągnięcia poszczególnych celów, a także sformułowania zaleceń dotyczących dziedzin wymagających większej uwagi.

- **Rewizja społecznych działań firmy**
  Formalna i szczegółowa analiza efektywności działania firmy na polu społecznym.

Ben & Jerry's co roku przeprowadza formalną rewizję swoich programów w zakresie odpowiedzialności społecznej i publikuje wyniki – czy są one korzystne, czy nie – w swoim sprawozdaniu rocznym. Na przykład w wyniku jednej z ostatnich rewizji stwierdzono, że firma używa wprowadzającej w błąd etykiety na jednym z ga-

tunków lodów, które produkuje. Te krytyczne uwagi zamieszczono w kolejnym sprawozdaniu rocznym firmy, wraz z obietnicą naprawy błędu i zadeklarowaniem zamiaru uniknięcia podobnych problemów w przyszłości[31]. Niestety, rewizji takich nie przeprowadza się często, są bowiem i kosztowne i czasochłonne. A naprawdę większość organizacji mogłaby zapewne więcej uczynić dla oceny zakresu swojej odpowiedzialności społecznej, niż to robi faktycznie[32].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć, że odpowiedzialność społeczna nie jest czymś, co się po prostu dzieje. Przeciwnie, podobnie jak w przypadku innych działań organizacji, trzeba nią aktywnie kierować. Dostrzeganie i wykorzystywanie zarówno wymiaru formalnego, jak i nieformalnego może pomóc w zarządzaniu procesem wywiązywania się z odpowiedzialności społecznej, tak jak może w tym pomóc ocena praktycznych wysiłków i strategii firmy w tej dziedzinie.

Podsumowanie

Etyka to osobiste przekonania jednostki mówiące o tym, jakie zachowanie jest właściwe, a jakie niewłaściwe. Dla menedżerów ważnymi dziedzinami wymagającymi szczególnej dbałości o etykę są: stosunek firmy do pracowników, stosunek pracowników do firmy oraz stosunki firmy z innymi podmiotami gospodarczymi. Na etyczny kontekst organizacji składa się indywidualna etyka poszczególnych menedżerów oraz przekazy, jakie wynikają z procedur postępowania organizacji. W kierowaniu zachowaniem etycznym organizacja wykorzystuje przywództwo, kulturę, szkolenie, zbiory zasad (kodeksy postępowania) i wytyczne.

Odpowiedzialność społeczna jest zespołem obowiązków spoczywających na organizacji, dotyczących ochrony i umacniania społeczności, w której organizacja ta funkcjonuje. Organizacje można uważać za odpowiedzialne przed swoimi „udziałowcami zewnętrznymi" oraz w stosunku do środowiska naturalnego i ogólnego dobrobytu społecznego. Jednak w poszczególnych organizacjach zgłasza się silne argumenty zarówno za odpowiedzialnością społeczną, jak i przeciw niej. Podejście przyjęte przez organizację w kwestii odpowiedzialności społecznej może odzwierciedlać mniejsze lub większe zaangażowanie – od obstrukcjonizmu przez postawę obronną i postawę dostosowawczą po postawę aktywną.

Państwo oddziałuje na organizacje przez regulację, tj. stanowienie prawa i wydawanie przepisów określających, co przedsiębiorstwom wolno, a czego nie wolno robić w określonych dziedzinach. Organizacje z kolei starają się wpływać na decyzje rządu przez kontakty osobiste, lobbing, komitety wyborcze i różnego rodzaju przysługi.

W formalnym kierowaniu odpowiedzialnością społeczną organizacje posługują się trzema typami działań: przestrzeganiem prawa, stosowaniem się do norm etycznych i działalnością filantropijną. Nieformalnymi sposobami kierowania społeczną odpowiedzialnością są: przywództwo, kultura i dopuszczenie do ujawniania przez pracowników dostrzeżonych nieprawidłowości. Organizacje powinny oceniać skuteczność swojego działania w zakresie odpowiedzialności społecznej tak samo jak skuteczność każdej innej strategii.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Czy organizacje mają etykę? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

2. Krótko omów główne postawy, jakie organizacja może przybierać w kwestii odpowiedzialności społecznej.

3. Jakie argumenty przemawiają za odpowiedzialnością społeczną, a jakie przeciw niej?

4. W jaki sposób państwo wpływa na organizacje? W jaki sposób organizacje wpływają na organy państwa?

Pytania analityczne

5. Jaki jest związek między prawem i zachowaniem etycznym? Czy zachowanie sprzeczne z prawem może być etyczne?

6. Jak etyka dyrektora naczelnego organizacji wiąże się z odpowiedzialnością społeczną?

7. Co sądzisz o praktyce dopuszczającej ujawnianie przez pracowników dostrzeżonych nieprawidłowości czy zachowań nieetycznych? Co byś zrobił, gdybyś był świadom jakiegoś przestępczego działania w organizacji, którego ujawnienie mogłoby cię kosztować utratę posady?

Ćwiczenia

8. Przypomnij sobie katastrofę tankowca „Exxon Valdez" i wyciek ropy u wybrzeży Alaski. Oceń dylematy w sferze odpowiedzialności społecznej, przed jakimi stanęła firma. Na przykład gdyby Exxon zadeklarował przeznaczenie nieograniczonych środków finansowych na oczyszczanie środowiska, to czy byłoby to uczciwe w stosunku do jego akcjonariuszy?

9. Przypuśćmy że jesteś właścicielem dużego i bardzo zyskownego przedsiębiorstwa. Jakie stanowisko zająłbyś w kwestii odpowiedzialności społecznej? Podaj pięć konkretnych programów lub spraw, które skłonny byłbyś wspierać.

10. Dokonaj przeglądu argumentów za i przeciw społecznej odpowiedzialności. Na skali od 1 do 10 uszereguj istotność i znaczenie każdego argumentu. Użyj teraz tych ocen do przygotowania stanowiska w kwestii pożądanego zakresu odpowiedzialności społecznej firmy. Porównaj twoje oceny i stanowisko z tymi, jakie przedstawili twoi dwaj koledzy z grupy. Przedyskutujcie wasze poglądy, koncentrując się głównie na rozbieżnościach.

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne odnoszą się do zdolności menedżera do prawidłowego rozpoznawania i definiowania problemów i szans, a następnie do wyboru właściwego trybu działania w celu rozwiązania problemów i wykorzystania szans. Wiele decyzji podejmowanych przez menedżerów zawiera element etyczny. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci ocenić potencjalną rolę etyki w podejmowaniu decyzji.

Tło ćwiczenia

Przeczytaj trzy następujące scenariusze i zastanów się nad każdym z nich.

1. Jesteś menedżerem najwyższego szczebla w dużej międzynarodowej firmie naftowej. W wyniku niedawnego wycieku ropy, spowodowanego przez inną firmę, wszystkie przedsiębiorstwa w branży zostały poddane ścisłej obserwacji pod względem bezpieczeństwa różnych metod pracy i sposobów postępowania. Twój kierownik ds. bezpieczeństwa zakończył przegląd i poinformował cię, że twoja firma w pewnej dziedzinie może mieć problemy. Prawdopodobieństwo wystąpienia problemu w ciągu najbliższych pięciu lat ocenił na 3%. Koszt niezbędnych działań pozwalających usunąć zagrożenie wynosiłby obecnie 1,5 mln

dol. Jeżeli jednak nie zostaną one podjęte i problem będzie się pogłębiał, koszty sięgną 10 mln dol., a opinia społeczeństwa o firmie bardzo się pogorszy.

2. Kierujesz małą restauracją szybkiego żywienia. Właściciel właśnie poinformował cię o konieczności redukcji funduszu płac w twoim zakładzie o 20 godzin tygodniowo. Zdecydowałeś, że najłatwiejszym rozwiązaniem jest zwolnienie jednego lub dwóch pracowników. W jednym przypadku jest to emerytka, która pracuje u ciebie na pół etatu. Żyje ze stałego dochodu, wychowuje troje wnuków i naprawdę potrzebuje tych pieniędzy, które u ciebie zarabia. W drugim chodzi o studenta, również pracującego na pół etatu. Do dyplomu został mu jeszcze rok, ale musi pracować, żeby opłacić czesne i inne koszty nauki.

3. Postanowiłeś ofiarować 1000 dol. na cel społeczny w twojej okolicy w imieniu małej firmy, której jesteś właścicielem. Na podstawie własnego rozeznania wiesz, że grupy i organizacje dobroczynne, które najbardziej potrzebują środków, to miejscowe schronisko dla bezdomnych, młodzieżowa liga piłkarska, klinika przeprowadzająca zabiegi aborcji i program pomocy dla dorosłych analfabetów.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując informacje podane w powyższych scenariuszach, wykonaj następujące zadania:

1. Wybierz jedno z rozwiązań w scenariuszu pierwszym.

2. Zdecyduj, którego z pracowników w scenariuszu drugim należy zwolnić.

3. Zdecyduj, na jaki konkretny cel przekażesz swój datek w scenariuszu trzecim.

4. Jaką rolę w podejmowaniu każdej z tych decyzji odegrała twoja etyka indywidualna?

5. Porównaj swoje decyzje z decyzjami kolegi z grupy i przedyskutuj ewentualne różnice, jakie się pojawiły, i dlaczego.

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne odnoszą się do zdolności do komunikowania się z poszczególnymi osobami i grupami, rozumienia ich i motywowania. Umiejętności interpersonalne mogą być szczególnie ważne w sytuacjach, w których występują również problemy etyki i odpowiedzialności społecznej. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci powiązać umiejętności interpersonalne z sytuacjami etycznymi.

Tło ćwiczenia

Przypuśćmy, że jesteś kierownikiem działu w dużym sklepie detalicznym. Twoja grupa robocza miała ostatnio problem z molestowaniem seksualnym. Konkretnie, jedna z zatrudnionych w dziale kobiet poinformowała cię, że jeden z pracowników opowiada żenujące dowcipy i wygłasza dość ryzykowne uwagi. Kiedy przedstawiłeś temu pracownikowi zarzuty, nie zaprzeczył, ale przypisał je nieporozumieniu.

W konsekwencji pracownik ten został zawieszony w obowiązkach do czasu zbadania sytuacji. Kierownik działu kadr, który przeprowadził rozmowę z obu stronami, a także z innymi pracownikami, stwierdził, że mężczyzna nie powinien być zwolniony, ale przeniesiony na sześciomiesięczny okres próbny. Jeśli w tym czasie będą jakieś uzasadnione skargi na niego, zostanie natychmiast zwolniony.

Podstawy tej decyzji były m.in. takie: 1) pracownik jest zatrudniony w sklepie od ponad dziesięciu lat, miał zawsze dobre wyniki i dotychczas nie miał podobnych problemów; 2) pracownica stwierdziła, że nie jest przekonana, aby to ją właśnie wybrał jako bezpośredni cel molestowania, ale uważa, że winą tego pracownika jest brak wrażliwości; 3) kobieta nie sądziła, że postępowanie kolegi jest na tyle rażące, aby uzasadniało zwolnienie go z pracy, lecz po prostu chciała, żeby zaniechał takich praktyk.

Nazajutrz pracownik ten ma wrócić do pracy. Trochę niepokoisz się, że jego powrót może wywołać w grupie napięcia. Masz nadzieję zminimalizować te napięcia, odbywając jeszcze dziś rozmowę z pracownicą, a nazajutrz z pracownikiem.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując jako kontekst podaną informację, wykonaj następujące zadania:

1. Przygotuj notatki do rozmowy z pracownicą.

2. Przygotuj notatki do rozmowy z pracownikiem.

3. Jakie problemy etyczne występują w tej sytuacji?

4. Jak byś postąpił, gdybyś miał wybierać między bliską współpracą obu osób a trzymaniem ich z dala od siebie? Dlaczego?

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżera zarówno do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji, jak i do przyjmowania ich. Komunikowanie się, etyka i odpowiedzialność społeczna w pewnych sytuacjach ściśle się ze sobą wiążą. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci powiązać te koncepcje.

Tło ćwiczenia

Jesteś kierownikiem działu *public relations* w dużej firmie chemicznej. W jednym z twoich zagranicznych zakładów właśnie doszło do eksplozji. Chociaż nie było ofiar śmiertelnych, obrażeń doznało kilkudziesięciu pracowników. Poza tym do pobliskiej rzeki dostały się toksyczne substancje chemiczne, co niewątpliwie spowoduje poważne szkody w środowisku naturalnym. Jest również jasne, że odpowiedzialność za wybuch obciąża menedżerów z twojej firmy, kierujących zakładem. Dowiedziałeś się na przykład, że popełnili oni zaniedbania przy instalowaniu urządzeń zabezpieczających, używali materiałów pośledniej jakości i nie zadbali o odpowiednie przeszkolenie głównych pracowników w zakresie podstawowych procedur bezpieczeństwa.

Według najlepszych szacunków twoich ekspertów, przywrócenie czystości rzece zajmie co najmniej 6 miesięcy. Masz również informację, że pracownicy, którzy odnieśli obrażenia, już przygotowują pozwy sądowe przeciwko firmie. Miejscowa prasa w okolicy, w której zlokalizowano zakład, wzywa firmę do natychmiastowego i publicznego wyrażenia ubolewania i zobowiązania się do pełnego powetowania wszelkich szkód spowodowanych przez wybuch.

Za godzinę rozpocznie się konferencja prasowa. Masz na niej wygłosić przygotowane wcześniej oświadczenie o powstałej sytuacji, a następnie odpowiedzieć na pytania reporterów. Twój szef jednak przekazał ci pewne wskazówki. Po pierwsze, jego zdaniem przyznanie się, że oczyszczenie rzeki potrwa sześć miesięcy, będzie miało katastrofalne skutki. Chce natomiast, abyś poinformował, że oczyszczanie zostanie zakończone w ciągu dwóch miesięcy. Chce również, żebyś wyraził zrozumienie dla cierpień osób, które odniosły obrażenia i życzył im szybkiego powrotu do zdrowia, ale bez uznawania jakiejkolwiek winy czy odpowiedzialności prawnej ze strony firmy.

Zadania sprawdzające:

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Napisz dla prasy oświadczenie odpowiadające instrukcjom szefa.

2. Napisz dla prasy oświadczenie całkowicie zgodne z prawdą.

3. Jakie są prawdopodobne krótko- i długookresowe następstwa etyczne każdego z oświadczeń?

4. Czy osobiście byłbyś zdolny do sporządzenia pierwszego oświadczenia?

Przykład końcowy

Żonglerka etyką globalną w firmie Phillip's-Van-Heusen

W dzisiejszej działalności gospodarczej, zwłaszcza wśród większych firm, coraz powszechniej stosowaną praktyką jest przenoszenie produkcji za granicę w celu odnoszenia korzyści z tytułu niższych kosztów pracy. Od wielu lat tendencja ta upowszechnia się, obejmując różne gałęzie, od przemysłu samochodowego, przez elektronikę, aż do przemysłu odzieżowego. Firmy, które przyjmują tę strategię, stwierdzają jednak, że muszą się poruszać wąską ścieżką między etycznym odnoszeniem korzyści ze zwiększania efektywności produkcji a nieetycznym wykorzystywaniem ludzi w krajach mniej rozwiniętych. Jedną z firm, która niedawno stanęła wobec takiego dylematu, jest Phillips-Van-Heusen (PVH).

PVH to jeden z największych producentów odzieży w Stanach Zjednoczonych. Do jego najbardziej znanych marek należą: Izod, Gant i Van Heusen. Przed kilku laty zarząd firmy postanowił, że potrzebuje nowego przywódcy i nowego kierunku działania. Większa część produkcji firmy była wówczas skoncentrowana w fabrykach w Stanach Zjednoczonych. PVH borykała się również z siecią sklepów detalicznych, którą uruchomiła przed kilku laty.

Osobą wybraną do kierowania radykalną zmianą w działalności PVH był Bruce Klatsky. Klatsky, wnuk rosyjskiego imigranta-krojczego, rozpoczął swoją karierę w PVH jako praktykant kupiecki w 1972 r. Systematycznie piął się w górę w hierarchii organizacji, ciągle zadziwiając innych zarówno swoją orientacją w jej działalności, jak i prawością. Toteż jego wybór na dyrektora naczelnego nie był niespodzianką dla osób obeznanych z firmą.

Klatsky od razu zorientował się, że do przywrócenia wzrostu i zyskowności firmy niezbędne są pewne zasadnicze zmiany w sposobach prowadzenia biznesu. Wobec tego zmniejszył inwestycje PVH w sieć sklepów detalicznych. Co ważniejsze, zamknął również trzy fabryki koszul w Stanach Zjednoczonych i przeniósł ich produkcję do zakładów za granicą. Dziś PVH produkuje koszule w kilku krajach, w tym w Gwatemali. Pod przywództwem Klatsky'ego przychody firmy wzrosły w ciągu zaledwie czterech lat z około 800 mln dol. do ponad 1,5 mld dol.

Klatsky jest zdeklarowanym zwolennikiem ochrony pracowników zagranicznych przed wyzyskiem. Na przykład osobiście napisał i wprowadził w życie surowy kodeks odpowiedzialności społecznej dla firmy, w którym podkreśla się m. in., że PVH będzie uczciwie traktować swoich pracowników i nigdy nie naruszy praw człowieka ani nie będzie zatrudniała w swoich fabrykach dzieci. W Gwatemali 650 pracowników PVH otrzymuje tanie obiady, darmową zakładową opiekę medyczną oraz przybory szkolne dla dzieci. Pracownicy siedzą w ergonomicznych fotelach i otrzymują wyższe płace niż gdzie indziej za podobną pracę. PVH przeznaczyła również ponad 1,5 mln dol. na pomoc w poprawie wyżywienia, stanu obiektów i wykształcenia nauczycieli w miejscowych szkołach.

Wysiłki Klatsky'ego wywołały spore zainteresowanie i przysporzyły zarówno jemu samemu, jak i firmie korzystnego rozgłosu. Klatsky zasiada np. w zarządzie grupy wspierającej Human Rights Watch, a także w komisji przy Białym Domu, której zadaniem jest pomoc w likwidacji zakładów wyzyskujących siłę roboczą. Często jest również proszony o występowanie na spotkaniach i zgromadzeniach poświęconych obronie praw zagranicznych pracowników.

Zarówno przy takiej osobistej reputacji Klatsky'ego, jak i przy wysoko ocenianych działaniach PVH sporym zaskoczeniem była krytyka, jakiej obiektem stała się firma ze strony innej grupy, Human Rights Watch. Grupa ta oskarżyła PVH między innymi o to, że firma faktycznie płaci swoim pracownikom w Gwatemali płace znacznie poniżej poziomu ubóstwa, że zatrudnia podwykonawców, którzy wykorzystują pracę młodocianych, oraz że próbuje zastraszyć organizatorów związków zawodowych. Oskarżenia sformułowane zostały na podstawie przypuszczeń z różnych źródeł – od miejscowych urzędników amerykańskich po księdza.

Klatsky zaprzeczył oskarżeniom, jednak obiecał zbadać sprawę. Tymczasem kwestia płac stanowi dla menedżerów największy dylemat etyczny. Na przykład udokumentowanym faktem jest to, że płace wypłacane przez PVH w Gwatemali są rzeczywiście wyższe niż płace za porównywalną pracę gdzie indziej. Natomiast udokumentowanym faktem jest również to, że te płace to zaledwie połowa tego, czego potrzebuje pięcioosobowa rodzina w Gwatemali, by znaleźć się powyżej granicy ubóstwa. Jest to, jak przyznaje sam Klatsky, rzeczywiście trudna sprawa.

Pytania

1. Jak oceniasz, od strony etycznej, płace, jakie PVH wypłaca swoim pracownikom w Gwatemali?

2. Czy z przemieszczaniem produkcji na rynki zagraniczne w celu obniżenia kosztów pracy wiążą się jakieś szersze problemy etyczne?

3. Wykorzystaj Internet, aby dowiedzieć się czegoś więcej o aktualnych operacjach zagranicznych PVH, a także o obecnych warunkach ekonomicznych i warunkach pracy w Gwatemali.

Źródła: *Critics Confront a CEO Dedicated to Human Rights*, „Wall Street Journal", 24 lutego 1997; *Made to Order*, „Computerworld", 15 kwietnia 1996, s. 107.

Przypisy

[1] *„Off-the Clock" Time: More Work for No Pay*, „USA Today", 24 kwietnia 1997, s. 1B; *So Much for the Minimum-Wage Scare*, „Business Week", 21 lipca 1997, s. 19.

[2] W sprawie przeglądu różnych znaczeń słowa etyka zob. T. M. Garrett, R. J. Klonoski, *Business Ethics*, wyd. 3, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1990.

[3] T. Donaldson, T. W. Dunfee, *Toward a Unified Conception of Business Ethics: An Integrative Social Contracts Theory*, „Academy of Management Review", t. 19, nr 2, 1994, s. 252-284.

[4] *Don't Look Now, But Bosses May Be Spying*, „Honolulu Advertiser", 23 maja 1997, s. Al, A9.

[5] *How a Penney Buyer Made up to $1.5 Million on Vendors" Kickbacks*, „Wall Street Journal", 7 lutego 1995, s. A1, A13.

[6] *A Thin Coat of Whitewash?*, „Forbes", 8 kwietnia 1996, s. 44-47.

[7] *Keeping Secrets*, „USA Today", 10 kwietnia 1997, s. 1B, 2B (doszło do ugody pozasądowej).

[8] *48% of Workers Admit to Unethical or Illegal Acts*, „USA Today", 4 kwietnia 1997, s. Bl, B2.

[9] *Home Depot Charges a Rival Drummed Up Opposition to Stores*, „Wall Street Journal", 18 sierpnia 1995, s. Al, A5; *FTC Antitrust Case Accuses Toys 'R' Us*, „Wall Street Journal", 23 maja 1996, s. A3, A4; *Hey Kid, Buy This! Companies Using Restructuring Costs to Fudge the Figures?*, „Wall Street Journal", 30 stycznia 1996, s. Al, All.

[10] *How U. S. Concerns Compete in Countries Where Bribes Flourish*, „Wall Street Journal", 29 września 1995, s. Al, A14; P. Digh, *Shades of Gray in the Global Marketplace*, „HR Magazine", kwiecień 1997, s. 90-98.

[11] A. J. Daboub, A. M. A. Rasheed, R. L. Priem, D. A. Gray, *Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity*, „Academy of Management Review", 1995, t. 20, nr 1, s. 138-170.

[12] *Sex, Lies, and Home Improvements?*, „Business Week", 31 marca, 1997, s. 40; *Abuse of Power*, „Business Week", 13 maja 1996, s. 86-98.

[13] B. Schwab, *A Note on Ethics and Strategy: Do Good Ethics Always Make for Good Business?*, „Strategic Management Journal", 1996, t. 17, s. 499-500.

[14] A. Richter, C. Bamum, *When Values Clash*, „HR Magazine", wrzesień 1994, s. 42-45.

[15] B. Rogers, *Serious about Its Code of Ethics*, „HR Magazine", wrzesień 1994, s. 46-48; Kate Walter, *Value; Statements That Augment Corporate Success*, „HR Magazine", październik 1995, s. 87-92.

[16] T. Donaldson, Lee E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review", 1995, t. 20, nr 1, s. 65-91; T. M. Jones, *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, „Academy of Management Review", 1995, t. 20, nr 2, s. 404-437.

[17] *Oil Companies Strive to Turn a New Leaf to Save Rain Forest*, „Wall Street Journal", 17 lipca 1997, s. Al, A8.

[18] L. Grant, *There's Gold in Going Green*, „Fortune", 14 kwietnia, 1997, s. 116-118.

[19] *Ashland Just Can't Seem to Leave Its Checkered Past Behind*, „Business Week", 31 października 1988, s. 122-126.

[20] W sprawie omówienia tej dyskusji zob. J. B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal", grudzień 1988, s. 854-872; M. A. Stroup, R. L. Neubert, J. W. Anderson Jr., *Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility*, „Business Horizons", marzec – kwiecień 1987, s. 22-25.

[21] *Is It Rainforest Crunch Time?*, „Business Week", 15 lipca 1996, s. 70-71; *Yo, Ben! Yo, Jerry! It's Just Ice Cream*, „Fortune", 28 kwietnia 1997, s. 374.

[22] A. Singer, *Can a Company Be Too Ethical?*, „Across the Board", kwiecień 1993, s. 17-22.

[23] *Help or Hype from Exxon?*, „Business Week", 28 sierpnia 1995, s. 36.

[24] *1st Evidence of Foreign Campaign Money Found*, „USA Today", 16 lipca 1997, s. 1A, 4A.

[25] L. S. Paine, *Managing for Organizational Integrity*, „Harvard Business Review", marzec – kwiecień 1994, s. 106-115.

[26] *Giving – And Getting Something Back*, „Business Week", 28 sierpnia 1995, s. 81.

[27] D. M. Messick, M. H. Bazerman, *Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making*, „Sloan Management Review", zima 1996, s. 9-22.

[28] *Unfuzzing Ethics for Managers*, „Fortune", 23 listopada 1987, s. 229-234.

[29] W sprawie najnowszej literatury na temat ujawniania nieprawidłowości zob. J. P. Near, M. P. Miceli, *Whistle-Blowing: Myth and Reality*, „Journal of Management", 1996, t. 22, nr 3, s. 507-526.

[30] *Whistle-Blowers on Trial*, „Business Week", 24 marca 1997, s. 172-178.

[31] *Ben & Jerry Tell on Themselves*, „Business Week", 26 czerwca 1995, s. 8.

[32] Zob. M. V. Russo, P. A. Fouts, *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1997, s. 534-559.

Rozdział 5

Globalny kontekst zarządzania

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać charakter międzynarodowej działalności gospodarczej, w tym znaczenie pojęcia, najnowsze tendencje, zarządzanie globalizacją oraz zarządzanie w otoczeniu międzynarodowym.*
- *Omówić strukturę gospodarki globalnej i jej wpływ na międzynarodowe zarządzanie.*
- *Rozpoznać i omówić środowiskowe wyzwania zarządzania międzynarodowego.*
- *Opisać podstawowe problemy wynikające z konkurencji w gospodarce globalnej, włącznie z wielkością organizacji i wyzwaniami zarządzania w gospodarce globalnej.*

Przykład wprowadzający

Hoechst AG jest największą na świecie firmą chemiczną, z rocznym dochodem przekraczającym 31 mld dol., a więc większym niż łączny dochód amerykańskich gigantów Dow Chemical i Union Carbide. Siedzibą Hoechsta jest Frankfurt, ale zakłady firmy są rozrzucone po całym świecie. Mimo że Hoechst formalnie pozostaje firmą niemiecką, czyni również interesujące posunięcia, mające na celu osłabienie nacisku na swoje niemieckie powiązania i rozbudowę nowych przedsiębiorstw w innych częściach świata.

Powód niezwykłych działań Hoechsta jest naprawdę prosty: firma ma zbyt wysokie koszty bieżące i musi je obniżyć. Koszty te z kolei wynikają z najrozmaitszych trudności związanych z działalnością gospodarczą w dzisiejszych Niemczech. Rzeczywiście, kraj ten jest bez wątpienia jednym z najtrudniejszych miejsc na świecie do prowadzenia interesów. Główną przyczyną tych trudności są problemy z siłą roboczą. Niemieccy pracownicy są najwyżej opłacani i – zdaniem wielu ekspertów – najbardziej rozpieszczani na świecie. Na przykład otrzymują dodatkową miesięczną pensję na Boże Narodzenie, korzystają z sześciu tygodni urlopu w roku i otrzymują przeciętną płacę w wysokości 30 dol. za godzinę. Są to wszystko świadczenia gwarantowane przez prawo. Ponadto swoboda działania firm w odniesieniu do redukcji personelu lub czasowych zwolnień pracowników jest poważnie ograniczona przez rząd.

W dzisiejszych Niemczech poważnym problemem jest również ruch obrońców środowiska naturalnego. Firmy w Niemczech napotykają bardziej rygorystyczne przepisy o ochronie środowiska niż w jakimkolwiek innym kraju na świecie. Przepisy te z kolei sprawiają, że zakładanie przedsiębiorstwa i prowadzenie działalności gospodarczej jest tu trudniejsze niż gdzie indziej. Na przykład Hoechst rozpoczął wreszcie produkcję w nowej fabryce, w dziewięć lat później, niż pierwotnie planowano. Wszystkie opóźnienia, które narosły do tego okresu, były związane z przepisami dotyczącymi ochrony środowiska.

Co zatem robi Hoechst w tych warunkach? Na wiele różnych zasadniczych sposobów zmierza do przekształcenia się z firmy niemieckiej w firmę globalną. W gruncie rzeczy jednak ta globalizacja koncentruje się na Stanach Zjednoczonych. Chociaż większość firm niemieckich rezerwuje udział w zarządach dla swych obywateli, Hoechst ma wśród członków swojego dziewięcioosobowego zarządu Amerykanina

„Nie jesteśmy tylko niemiecką firmą z interesami za granicą. Można by niemal powiedzieć, że jesteśmy firmą nienarodową".
Juergen Dormann, dyrektor naczelny Hoechst AG, cytowany w „Wall Street Journal", 18 lutego 1997, s. A1.

i Brazylijczyka. Ponadto dwie spośród sześciu głównych jednostek firmy mają siedzibę w Stanach Zjednoczonych, a akcje Hoechsta jako jednej z pierwszych firm niemieckich zaczęły być notowane na giełdzie nowojorskiej. Jeszcze przed kilku laty ponad połowa siły roboczej firmy pracowała na terenie Niemiec, obecnie zaś udział ten nie sięga nawet jednej trzeciej. Jednocześnie nastąpił ogromny wzrost liczby pracowników firmy w innych częściach świata, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych.

Przeprowadzenie tych zmian wymagało skomplikowanych działań. Główna część strategii Hoechsta obejmowała wyprzedaż przedsiębiorstw zlokalizowanych w Niemczech i zakup przedsiębiorstw w innych częściach świata. Podejście to pozwoliło firmie pozbyć się kilku zakładów funkcjonujących przy wysokich kosztach i zastąpić je jednostkami, które mają niższe koszty. Co ciekawe, inne wielkie niemieckie firmy chemiczne, Bayer AG i BASF AG, nie poszły za przykładem Hoechsta i okopały się mocno na pozycjach tradycyjnych firm niemieckich starego typu. Która zatem droga jest właściwa? Pokaże to dopiero czas[1].

Chociaż każde przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne, takie wyzwania i szanse, przed jakimi staje Hoechst AG, są wśród dzisiejszych przedsiębiorstw wielonarodowych coraz powszechniejsze. Konkretnie mówiąc, takie przedsiębiorstwa muszą podejmować krytyczne decyzje dotyczące sposobu alokacji zasobów na różnych rynkach oraz metod i działań, które umożliwią im uzyskiwanie na tych rynkach przewagi konkurencyjnej. W istocie, aby odnosić sukcesy, menedżerowie muszą dziś rozumieć globalny kontekst, w jakim działają. Jest tak niezależnie od tego, czy chodzi o firmę z listy największych 500 pisma „Fortune", czy o małą niezależną spółkę.

W tym rozdziale analizujemy globalny kontekst zarządzania. Zaczynamy od opisu istoty przedsiębiorstwa międzynarodowego, następnie omawiamy strukturę rynku globalnego w kategoriach różnych gospodarek i różnych systemów gospodarczych. Dalej wprowadzamy i omawiamy podstawowe wyzwania, jakie stawia przed zarządzaniem globalne otoczenie. Potem koncentrujemy się na problemach konkurencji w gospodarce światowej.

Istota międzynarodowej działalności gospodarczej

Przygotowując poranną kawę, mogliście używać dzbanka do kawy wyprodukowanego w Azji. Być może prasowaliście koszulę czy bluzkę pochodzącą z Tajwanu meksykańskim żelazkiem. Kawa pochodziła najpewniej z Ameryki Południowej. Do szkoły mogliście przyjechać japońskim autem, a nawet jeśli jeździcie Fordem czy Chevroletem, to i tak niektóre jego części zaprojektowano lub wyprodukowano za granicą. A może przyjechaliście autobusem (wyprodukowanym przez niemieckiego Daimlera-Benza czy szwedzkie Volvo AB) albo motocyklem (produkcji Hondy, Kawasaki, Suzuki czy Yamahy – wyłacznie firm japońskich)?

Przedsiębiorstwa z całego świata wywierają silny wpływ na nasze życie codzienne. Stany Zjednoczone nie są jednak pod tym względem żadnym wyjątkiem. Podobne doświadczenia mają mieszkańcy innych krajów. Jeżdżą Fordami w Niemczech, używają komputerów Compaqa w Japonii, jedzą hamburgery u MacDonald'sa we Francji i pogryzają batonik Marsa w Anglii. W Chinach pije się Coca-Colę i nosi dżinsy Levi-Straussa. Japończycy kupują filmy Kodaka i używają kart kredytowych American Express. Na całym świecie lata się liniami American Airlines, samolotami wyprodukowanymi przez Boeinga. Domy, w których ludzie żyją i pracują, zostały zbudowane przy użyciu maszyn budowlanych Caterpillara, fabryki są zasilane prądem z agregatów General Electric. Wszędzie można kupić olej Mobil.

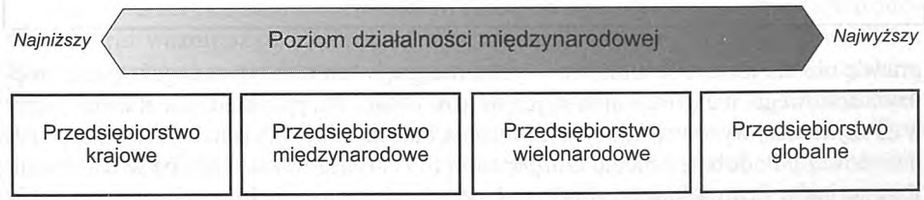
Naprawdę, staliśmy się częścią globalnej wioski i mamy gospodarkę globalną, w której żadna organizacja nie jest zupełnie odizolowana od wpływu rynków zagranicznych i zagranicznej konkurencji[2]. Rzeczywiście coraz więcej firm przeobraża się z myślą o konkurencji międzynarodowej i odkrywa nowe sposoby wykorzystywania rynków w każdym zakątku świata[3]. Nieuwzględnianie perspektywy globalnej jest jednym z największych błędów, jakie mogą popełnić menedżerowie. Dlatego właśnie budowanie fundamentu dla dalszych rozważań w tym rozdziale zaczynamy od przedstawienia i opisu podstawowych cech przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe

Istnieje wiele różnych form i szczebli przedsiębiorstwa międzynarodowego. Chociaż linie odgraniczające jedną formę od drugiej są w tym przypadku być może dość arbitralne, to można wyróżnić cztery szczeble działalności w skali międzynarodowej, pozwalające odróżniać siebie poszczególne organizacje[4]. Pokazano je na rysunku 5.1. *Przedsiębiorstwo krajowe* pozyskuje w zasadzie całość swych zasobów i zbywa całość swej produkcji lub usług w jednym kraju. Zasadniczo krajowy charakter ma większość drobnych przedsiębiorstw, podobnie jak wiele banków, przedsiębiorstw handlu zagranicznego, przedsiębiorstw rolnych i firm usługowych. W dzisiejszym świecie tylko jednak bardzo niewiele dużych firm spełnia warunki przedsiębiorstwa czysto krajowego.

- **Przedsiębiorstwo krajowe**
  Przedsiębiorstwo, które nabywa wszystkie swoje zasoby i sprzedaje wszystkie swoje produkty i usługi w jednym kraju.

W istocie rzeczy, większość współczesnych dużych firm to przedsiębiorstwa międzynarodowe lub wielonarodowe. *Przedsiębiorstwo międzynarodowe* jest ulokowane



Rysunek 5.1. Poziomy międzynarodowej działalności gospodarczej

• **Przedsiębiorstwo międzynarodowe**
Przedsiębiorstwo, które jest zlokalizowane głównie w jednym kraju, lecz znaczną część swoich zasobów lub dochodów (albo jednych i drugich) uzyskuje z innych krajów.

głównie w jednym kraju, jednakże znaczną część swoich zasobów albo dochodów uzyskuje w innych krajach. Do tego opisu pasuje Sears. Większość sklepów firmy jest zlokalizowana w Stanach Zjednoczonych i stąd pochodzi 90% jej dochodów z działalności handlowej; pozostałych 10% dochodów przysparzają jej sklepy w Kanadzie i Meksyku. Jednocześnie jednak wiele produktów sprzedawanych przez firmę, takich jak narzędzia i odzież, produkuje się za granicą[5].

Przedsiębiorstwo wielonarodowe działa na rynku światowym, na którym nabywa surowce, pożycza środki, wytwarza produkty i następnie sprzedaje je. Doskonałym przykładem spółki wielonarodowej jest Ford Motor Company. Dysponuje ona za-

• **Przedsiębiorstwo wielonarodowe**
Przedsiębiorstwo, którego rynek obejmuje cały świat; na tym rynku zaopatruje się w surowce, zaciąga kredyty i wytwarza swe wyroby, a następnie sprzedaje swoje produkty.

kładami projektowymi i produkcyjnymi rozsianymi po całym świecie. Na przykład projekt modelu Forda Contour jest wspólnym dziełem zespołów w Europie i Ameryce, a samo auto z niewielkimi odmianami jest sprzedawane w dziesiątkach krajów. Ford produkuje i sprzedaje w Europie inne samochody, które nie trafiają na rynek amerykański. Samochody Forda są projektowane, wytwarzane i sprzedawane na poszczególnych rynkach bez względu na to, gdzie się znajdują, i bez względu na granice narodowe[6]. Przedsiębiorstwa wielonarodowe często nazywa się *korporacjami wielonarodowymi* (*multinational corporations* – MNCs)[7].

Ostatnią formą umiędzynarodowienia działalności gospodarczej jest przedsiębiorstwo globalne. Działalność *przedsiębiorstwa globalnego* wykracza poza granice państwowe i nie jest ono związane z jednym krajem macierzystym. Mimo że tak na-

• **Przedsiębiorstwo globalne**
Przedsiębiorstwo, które działa ponad granicami państwowymi i nie jest powiązane z żadnym krajem jako krajem macierzystym.

prawdę nie ma jeszcze firm, które w pełni osiągnęły ten poziom zaangażowania międzynarodowego, niektóre z nich są już bardzo blisko. Na przykład, jak zauważyliśmy w „Przykładzie wprowadzajacym", Hoechst buduje swój wizerunek jako „firmy nienarodowej". Podobnie Uncoal Corporation ma zarejestowaną siedzibę w Kalifornii. Z materiałów firmy wynika jednak, że Uncoal „nie uważa się już za firmę amerykańską" lecz za „globalną firmę energetyczną"[8].

Tendencje pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej

Aby zrozumieć przyczyny i sposób pojawiania się tych różnych poziomów umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, musimy na chwilę spojrzeć w przeszłość. Niemal wszystkie kraje europejskie doznały zniszczeń w czasie II wojny światowej, a dotknęło to też wiele krajów Azji, zwłaszcza Japonię. Przejezdne były nieliczne drogi, ostało się niewiele mostów, jeszcze mniej było fabryk produkujących na potrzeby pokojowe. Regiony nie dotknięte zniszczeniami – Kanada, Ameryka Łacińska oraz Afryka – nie były zaś jeszcze na tyle silne ekonomicznie, by zagrozić dominacji Stanów Zjednoczonych.

Przedsiębiorstwa w zniszczonych przez wojnę krajach, takich jak Niemcy i Japonia, trzeba było odbudowywać od zera. W tej sytuacji musiały one od początku przemyśleć każdy aspekt swego działania, łącznie z techniką, procesem produkcji, finansami i marketingiem. Choć odbudowa gospodarki zajęła tym krajom wiele lat, wreszcie jednak została zakończona, a ich systemy gospodarcze przygotowywały się do przyspieszonego wzrostu. W tym samym czasie firmy amerykańskie popadały w samozadowolenie. Szybko rosła ich klientela. Zwiększająca się na fali wyżu demograficznego liczba ludności i rosnący dobrobyt, wynikający z powojennego boomu gospodarczego, przyczyniły się do bardzo znacznego podniesienia się poziomu życia i oczekiwań przeciętnego Amerykanina. Społeczeństwo amerykańskie nieustannie domagało się nowych, lepszych produktów i usług. Wiele firm amerykańskich osiągało w tych warunkach wysokie zyski, popełniły one jednak grzech polegający na założeniu, że tak będzie zawsze.

Jednak firmy amerykańskie nie są już odizolowane od globalnej konkurencji czy globalnego rynku. Wystarczy kilka liczb, aby wyrobić sobie pojęcie o współczesnej skali światowego handlu i światowego przemysłu. Przede wszystkim rozmiary handlu międzynarodowego wzrosły w latach 1960-1997 o ponad 3000%. Ponadto, chociaż 162 największych przedsiębiorstw świata miało wciąż siedzibę w Stanach Zjednoczonych, w Japonii było ich już 126, we Francji 42, w Niemczech 41 i w Wielkiej Brytanii 34[9]. W niektórych gałęziach dominacja firm nieamerykańskich jest jeszcze bardziej uderzająca. Na przykład tylko jeden z największych banków na świecie i tylko jedna na dziesięć największych firm elektronicznych ma główną siedzibę w Stanach Zjednoczonych. Tylko dwie z największych dziesięciu firm chemicznych są firmami amerykańskimi. Z drugiej strony jednak aż sześć na osiem największych przedsiębiorstw w przemyśle lotniczo-kosmicznym, cztery z siedmiu największych linii lotniczych, sześć z dziesięciu największych firm komputerowych, cztery z pięciu największych zdywersyfikowanych firm finansowych i sześć na dziesięć największych sieci handlu detalicznego to firmy amerykańskie[10].

Firmy amerykańskie stwierdzają również, że operacje w skali międzynarodowej są coraz ważniejszym elementem ich sprzedaży i zysków. Na przykład w 1995 r. Exxon Corporation zrealizowała za granicą 80% swych dochodów i 66% zysków. Dla Avon Products Inc. odpowiednie udziały wynosiły 62% i 67%[11]. Toteż jakkolwiek by na to patrzeć, jest jasne, że żyjemy w gospodarce prawdziwie globalnej. Dziś niemal każda firma musi myśleć o sytuacjach konkurencyjnych napotykanych w krajach niekiedy odległych, a również na rynku amerykańskim musi stawiać czoła konkurencji firm z dalekich krajów.

Zarządzanie procesem umiędzynarodowienia

Menedżerowie powinni także zdawać sobie sprawę, że z globalnego kontekstu działania wynikają dwa związane ze sobą, ale różne zestawy wyzwań. Jeden napotykają wtedy, kiedy organizacja decyduje się na zmianę poziomu swego międzynarodowego zaangażowania. Na przykład firma zamierzająca zmienić status z firmy międzynarodowej na firmę wielonarodową musi odpowiednio pokierować tym procesem. Inny zestaw wyzwań pojawia się wtedy, kiedy organizacja już osiągnęła pożądany zakres międzynarodowego zaangażowania i teraz musi skutecznie funkcjonować w tym otoczeniu. W tej części rozdziału omawiamy pierwszy zestaw wyzwań, a w następnej zajmiemy się drugim zestawem. Kiedy organizacja zdecyduje się na zwiększenie zakresu swej działalności międzynarodowej, ma do wyboru kilka strategii.

Działalność importowa i eksportowa. Pierwszym typem działalności międzynarodowej, w którą angażują się firmy, jest z reguły eksport lub import (lub jedno i drugie). *Eksport*, tj. sprzedaż do innego kraju wyrobu wytworzonego w danym kraju, może obejmować zarówno towary, jak i usługi.

Import polega na sprowadzaniu do kraju macierzystego z zagranicy towarów, usług lub kapitału. Na przykład samochody (Mazda, Ford, Mercedes-Benz, Ferrari) i sprzęt stereofoniczny (Sony, Bang and Olufsen, Sanyo) są sprzedawane przez producentów do innych krajów. Podobnie wielu dystrybutorów wina kupuje produkty winnic we Francji, Włoszech i (lub) Kalifornii i importuje je w celu odsprzedaży.

Operacje importowo-eksportowe przynoszą liczne korzyści. Na przykład jest to najprostszy sposób wejścia na rynek przy niewielkim nakładzie kapitału. Ponieważ produkty sprzedawane są „takie, jakie są", nie ma potrzeby dostosowywania ich do lokalnych warunków i ryzyko jest niewielkie. Mimo to są jednak pewne mankamenty. Na przykład import i eksport podlegają opodatkowaniu, taryfom celnym, a także wiążą się z nimi wyższe koszty transportu. Co więcej, ponieważ wyroby nie są dostosowane do warunków miejscowych, mogą nie pasować do potrzeb jakiegoś poważnego segmentu rynku. Wreszcie pewne produkty w ogóle mogą być objęte zakazem importu i eksportu.

Licencja. Firma może się również zdecydować na zawarcie porozumienia z firmą zagraniczną o produkcji lub sprzedaży swych produktów w ramach umowy licencyjnej. Do przyczyn podjęcia takiej decyzji mogą należeć: zbyt wysokie koszty transportu, regulacje państwowe i koszty produkcji w kraju. *Licencja* to porozumienie, na mocy którego firma zezwala innej firmie na użycie swojej marki, znaku handlowego, technologii, patentu, praw autorskich lub innych aktywów. W zamian za to licencjobiorca płaci opłatę licencyjną, zwykle uzależnioną od wielkości sprzedaży. Na przykład Kirin Brewery, największy japoński producent piwa, chciał rozszerzyć swoje operacje międzynarodowe, obawiał się jednak, że długi czas, jakiego wymaga dostawa produktu z Japonii, może ujemnie wpłynąć na świeżość piwa. Dlatego firma zawarła kilka porozumień licencyjnych z browarami na innych rynkach. Producenci ci wytwarzają piwo zgodnie ze ścisłymi wytycznymi firmy japońskiej, a następnie rozlewają je i sprzedają pod marką Kirin Beer. Za każdą sprzedaną skrzynkę płacą licencjodawcy. Na mocy takiego porozumienia w Kanadzie piwo Kirin produkuje firma Molson, podobnie jak w Wielkiej Brytanii browar Charles Wells[12]. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" opisujemy przejęcie przez firmę Samsung od Nissana technologii, która będzie wykorzystana w nowo uruchamianej jednostce motoryzacyjnej firmy.

- **Licencja**
  Porozumienie, zgodnie z którym jakaś firma zezwala innej firmie na użycie swej marki, znaku handlowego, technologii, patentu, praw autorskich lub innych aktywów niematerialnych w zamian za opłaty licencyjne, których wysokość jest uzależniona od wielkości sprzedaży.

Dwie zalety licencjonowania to przyczynianie się do wzrostu stopy rentowności oraz do zapewnienia szerszej podstawy zysków. Strategię tę często wykorzystuje się do wejścia na rynki krajów mniej rozwiniętych, w których dawniejsza technologia jest nadal do przyjęcia i nawet może uchodzić za całkiem nowoczesną. Głównym mankamentem licencji jest brak elastyczności. Firma może na długie lata być pozbawiona kontroli nad swoim produktem lub swoim doświadczeniem produkcyjnym. Jeżeli licencjobiorca nie prowadzi skutecznych zabiegów rozwijających rynek, licencjodawca może utracić zyski. Drugi mankament to niebezpieczeństwo wykorzystania przez licencjobiorcę nabytej wiedzy i umiejętności na rynku zagranicznym, zwłaszcza na macierzystym rynku firmy udzielającej licencji. W takim przypadku partner gospodarczy przeistacza się w konkurenta.

Jakość jako wyzwanie

Samsung szuka pomocy u Nissana w sprawach jakości

Chociaż produkcją samochodów zajmuje się kilka firm koreańskich – np. Hyundai, Kia, Daewoo i Ssang Yong – żadna z nich nie osiągnęła szczególnych sukcesów, zwłaszcza na rynku światowym. Jednak w przypadku firmy, która ostatnio weszła do branży, rzecz może wyglądać inaczej. Jak się nazywa ta firma? Jest to Samsung, jedna z największych na świecie i osiągających największe sukcesy spółek; prowadzi ona zakrojoną na szeroką skalę działalność w elektronice, finansach, przemyśle maszynowym i chemicznym, a jako cel postawiła sobie zdobycie do 2010 r. pozycji jednego z największych na świecie producentów samochodów.

Dlaczego zatem Samsung jest przekonany, że może odnieść sukces, kiedy innym firmom koreańskim się to nie udało? Menedżerowie Samsunga są przekonani, że inne koreańskie firmy nie uzyskały międzynarodowego sukcesu, ponieważ wszystkie miały problemy z jakością. Samsung zauważa np., że jego krajowi konkurenci zwykle przechodzą proces prób i błędów, dostrzegając problemy i następnie je rozwiązując, w miarę jak samochody pojawiają się na rynku i są eksploatowane przez użytkowników. Toteż samochody opuszczające bramę fabryki, zanim problem zostaje rozpoznany i rozwiązany, niemal na pewno będą przysparzać problemów swoim posiadaczom.

Aby uporać się z tym problemem, Samsung zawarł układ z potężnym sojusznikiem, japońskim Nissanem. Firma Nissan zgodziła się podzielić swoim doświadczeniem produkcyjnym, zbudowała w Korei fabrykę silników ze stopów aluminium, zaopatrującą Samsunga, i szkoli tysiąc inżynierów z koreańskiej firmy w nowoczesnej technologii produkcji. Pomaga również Samsungowi w opracowaniu jego pierwszego samochodu, opartego na średniej wielkości własnym modelu Maxima. W zamian Nissan uzyska opłatę, której wysokości nie ujawniono, za każdą świadczoną usługę, plus 2% od ceny fabrycznej każdego sprzedanego samochodu.

Jednak Samsung nie opiera się tylko na pomocy firmy Nissan w dążeniu do zwycięstwa w grze o rynek. Na przykład firma zobowiązała się, że przez cały rok będzie się „ćwiczyć" w produkcji, a w tym czasie robotnicy zapoznają się ze swoimi stanowiskami pracy, opanują czynności robocze i wygładzą funkcjonowanie całego systemu. Kieszenie Samsunga są dostatecznie głębokie, aby przez kilka lat wykładać pie-

niądze, zanim wytwórnia samochodów zacznie przynosić zysk. Oczywiście prawda wyjdzie na jaw za kilka lat, kiedy pierwsze samochody Samsunga zjadą z taśmy montażowej. Cała gałąź będzie z napięciem czekać na werdykt – czy będzie to powtórzenie historii Kia, czy też raczej Nissana? Różnica jakości z całą pewnością będzie ważnym czynnikiem ostatecznego sukcesu Samsunga.

„Koreański przemysł samochodowy został trochę w tyle i ciągle produkuje tanie auta. Nasza strategia przewiduje produkcję samochodów najwyższej klasy i wysokiej jakości".
Kyung Choon, dyrektor naczelny firmy Samsung Motors*.

Źródła: Louis Kraar, *Behind Samsung's High-Stakes Push into Cars*, „Fortune", 12 maja 1997, s. 119-120 (*cytat na s. 120); *Hoover's Handbook of World Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 452-453.

Sojusze strategiczne. W *sojuszu strategicznym* kooperują łącznie dwie lub więcej firm w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści[13]. Na przykład Kodak i Fuji podjęły ostatnio współpracę z trzema dużymi japońskimi producentami aparatów fotograficznych nad opracowaniem nowego typu kaset filmowych. Współpraca ta pozwoliła Kodakowi i Fuji wspólnie finansować prace rozwojowe, zapobiegła wojnie reklamowej, która byłaby nieunikniona, gdyby obie firmy pracowały nad konkurencyjnymi kasetami, i ułatwiła producentom kamer wprowadzanie nowych modeli równocześnie z wprowadzeniem nowych kaset. *Wspólne przedsięwzięcie* (ang. *joint venture*), jest szczególnym rodzajem sojuszu strategicznego, w którym partnerzy tworzą nowe przedsiębiorstwo stanowiące ich wspólną własność. Do takiego typu działalności należy przedsiębiorstwo utworzone wspólnie przez General Mills i Nestlé pod nazwą Cereal Partners Worldwide (CPW). Zadaniem CPW jest produkcja i sprzedaż produktów zbożowych. General Mills dostarcza technologii i wypróbowanych receptur, natomiast Nestlé wnosi swoją międzynarodową sieć dystrybucji. Obaj partnerzy mają równe udziały w nowym przedsiębiorstwie. Sojusze strategiczne w ciągu ostatnich lat ogromnie się upowszechniły. W większości przypadków każda ze stron wnosi część kapitału albo jego równowartość w postaci rzeczowej: zakładu produkcyjnego, surowców, gotówki lub innych aktywów. Udział w łącznych inwestycjach decyduje więc o udziale we własności przedsiębiorstwa[14].

- **Sojusz strategiczny**
  Porozumienie o współpracy dwóch lub większej liczby firm dla osiągnięcia wzajemnych korzyści.

- **Wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*)**
  Szczególnego typu sojusz strategiczny, w którym partnerzy są współwłaścicielami przedsiębiorstwa na zasadzie równości udziałów.

Sojusze strategiczne zarówno przynoszą korzyści, jak i mają pewne mankamenty. Mogą one np. umożliwić szybkie wejście na rynek dzięki wykorzystaniu mocnych

punktów partnera. Japońscy producenci samochodów z powodzeniem stosowali tę strategię, aby wejść na rynek amerykański, wykorzystując istniejące już systemy dystrybucji amerykańskich producentów samochodów. Sojusze strategiczne są również skutecznym sposobem uzyskania dostępu do technologii lub surowców. Pozwalają też firmom dzielić się ryzykiem i kosztami nowego przedsięwzięcia. Podstawowym mankamentem tej strategii jest wspólna własność operacji. Mimo że obniża ona ryzyko dla każdego uczestnika, prowadzi również do ograniczenia kontroli i zysków każdej z firm[15].

Inwestycje bezpośrednie. Inny poziom zaangażowania w umiędzynarodowienie to inwestycje bezpośrednie. O *inwestycji bezpośredniej* mówimy wtedy, kiedy firma mająca siedzibę w jednym kraju buduje albo nabywa urządzenia produkcyjne lub usługowe bądź filię za granicą. Zagraniczne operacje wykonywane są wówczas w filii danej firmy, będącej jej całkowitą własnością. Mercedes-Benz zainwestował niedawno 1,1 mld dol. w budowę nowej fabryki w Alabamie, gdzie będzie wytwarzał pojazd sportowo-użytkowy[16]. Podobnie, nowe zakłady w Brazylii zbudowały wspólnie Ford i General Motors[17].

Główną przyczyną, dla której wiele firm podejmuje inwestycje bezpośrednie, jest chęć odnoszenia korzyści z niższych kosztów pracy. Praktycznym celem takich inwestycji jest zatem często przeniesienie produkcji tam, gdzie koszty pracy są jeszcze niskie. Przedsiębiorstwa japońskie przeniosły znaczną część produkcji do Tajlandii, ponieważ koszty pracy są tam znacznie niższe niż w Japonii. Wiele firm amerykańskich w tym samym celu wykorzystuje *maquiladoras*. Są to zakłady lekkiego montażu zbudowane w północnym Meksyku, niedaleko granicy ze Stanami Zjednoczonymi. Zakłady otrzymują od rządu meksykańskiego specjalne ulgi podatkowe, a teren ten zamieszkany jest przez robotników godzących się na bardzo niskie płace. W regionie pracuje już ponad tysiąc takich zakładów, zatrudniających łącznie 300 000 robotników; planuje się uruchomienie kolejnych. Zakłady są własnością dużych korporacji, głównie ze Stanów Zjednoczonych, Japonii, Korei Południowej, a także głównych europejskich krajów uprzemysłowionych. Ta skoncentrowana forma inwestycji zagranicznych przysparza korzyści Meksykowi, samym firmom oraz robotnikom, którzy w przeciwnym wypadku pozostawaliby bez pracy. Niektórzy krytycy twierdzą jednak, że praca tak nisko opłacana jak w *maquiladoras* niewiele się różni od pracy niewolniczej[18]. Wątpliwości te są opisane z punktu widzenia jednej firmy, Nike, we wstawce „Współczesne problemy zarządzania".

- **Inwestycja bezpośrednia**
  Firma zlokalizowana w danym kraju buduje lub nabywa urządzenia produkcyjne lub usługowe za granicą albo tworzy tam filię.

- ***Maquiladoras***
  Zakłady lekkiego montażu zbudowane w północnym Meksyku niedaleko granicy ze Stanami Zjednoczonymi, uzyskujące od rządu Meksyku specjalne ulgi podatkowe.

Współczesne problemy zarządzania

Nike pod ostrzałem

Jednym z najważniejszych problemów, przed jakimi staje dziś wiele przedsiębiorstw międzynarodowych, jest etyczny aspekt przenoszenia produkcji do krajów o niskich kosztach siły roboczej, co pozwala obniżać ogólny poziom kosztów produkcji. Problemów tych często doświadcza w dramatyczny sposób Nike, amerykański gigant produkujący odzież sportową. Około 75% produkcji Nike powstaje w Indonezji, Chinach i Wietnamie, co ma przynieść firmie korzyści związane z niższymi kosztami siły roboczej w tych krajach. Z niskimi kosztami często wiążą się jednak trudne problemy.

„Chociaż Nike twierdzi, że próbuje ściśle kontrolować swój kodeks postępowania i egzekwować jego staranie, obecne podejście firmy do kontroli i egzekwowania po prostu nie działa".
Thuyen Nguyen, Vietnam Labor Watch*.

Na przykład w marcu 1997 r. federacja związków zawodowych z siedzibą w Stanach Zjednoczonych opublikowała raport potępiający Nike za praktyki związane z traktowaniem pracowników w jej zakładach w Wietnamie. Firmie zarzucano między innymi, że 56 kobiet zmuszano do karnych biegów wokół zakładu za noszenie nieprzepisowych butów; w raporcie odnotowano, że dwanaście kobiet zasłabło i trzeba je było leczyć w szpitalu. Innym zarzutem było to, że pracownicy otrzymują płace niższe od płacy minimalnej. Po ujawnieniu tych wiadomości firma Nike wyraziła ubolewanie i obiecała dokładne zbadanie sprawy.

Aby łatwiej uporać się z sytuacją, Nike zatrudniła Andrew Younga, byłego przywódcę ruchu obrony praw człowieka, burmistrza Atlanty i ambasadora Stanów Zjednoczonych przy ONZ, do zbadania i przedstawienia warunków pracy w jej zagranicznych zakładach. Niestety, liczące sobie 75 stron sprawozdanie Younga wywołało jeszcze większe kontrowersje. Przede wszystkim Young doszedł do wniosku, że zagraniczne jednostki Nike są w dobrej kondycji i że prawa człowieka nie są tam naruszane. Stwierdził, że w zakładach Nike jest czysto, wentylacja jest tam odpowiednia, podobnie jak oświetlenie, i że nie można tam mówić o większych czy systematycznych nadużyciach.

Jednak raport Younga niemal całkowicie pomijał sprawę płac. Autor argumentował, że nie ma odpowiednich kwalifikacji do oceny płac w gospodarce globalnej. Ponadto – twierdził – praktyki płacowe Nike są takie same jak w innych firmach wielonarodowych, tj. polegają na płaceniu ludziom według stawek mniej więcej takich samych, jakie stosuje się w krajach, w których działają. Krytycy twierdzili jednak, że zarówno on, jak i Nike nie dotykają istoty problemu. Utrzymywali, że firmy, które opłacają pracowników na poziomie miejscowego minimum, eksploatują ludzi i że gigantyczne korporacje powinny więcej robić dla podniesienia poziomu życia, płacąc według stawek wyższych niż minimalne.

Źródła: *Nike to Take a Hit in Labor Report*, „USA Today", 27 marca 1997, s. 1A, 2A (*cytat na s. 2A); *Nike Hasn't Scrubbed Its Image Yet*, „Business Week", 7 lipca 1997, s. 44.

Podobnie jak i inne sposoby zwiększania stopnia umiędzynarodowienia firmy, inwestycja bezpośrednia umożliwia uzyskanie licznych korzyści, ale też pociąga za sobą pewne obciążenia. Kontrola menedżerska nad firmą jest pełniejsza, nie trzeba też, tak jak w przypadku *joint ventures*, dzielić się zyskami. Zakup istniejącej już organizacji zapewnia dodatkowe korzyści, ponieważ zarówno zasoby ludzkie, jak i zakład produkcyjny i infrastruktura organizacyjna już są na miejscu. Zakup jest również sposobem uzyskania marki znanego już produktu, a to może być szczególnie istotne wtedy, kiedy koszt wprowadzenia nowej marki jest wysoki. Kiedy przed kilku laty Nestlé kupiła amerykańską firmę Carnation Company, zachowała markowe nazwy wszystkich produktów Carnation sprzedawanych w Stanach Zjednoczonych. Mimo tych korzyści faktem jest jednak, że jakaś część działalności firmy zlokalizowana jest teraz w całości za granicą, co jest pewnym utrudnieniem. Ponadto nad korzyściami z takiej międzynarodowej ekspansji może przeważać dodatkowa złożoność podejmowania decyzji, ryzyko ekonomiczne i polityczne itd.

Oczywiście należy przy tym zauważyć, że opisane podejścia do umiędzynarodowienia wcale się wzajemnie nie wykluczają. W rzeczywistości większość dużych firm wykorzystuje je równolegle. Przedsiębiorstwa wielonarodowe mają orientację globalną i podchodzą do spraw rynku i produkcji w skali całego świata. Poszukują możliwości otwierających się na całym świecie i wybierają najlepszą strategię obsługi poszczególnych rynków. W pewnych układach mogą one sięgać do inwestycji bezpośrednich, w innych do licencji, w jeszcze innych do sojuszy strategicznych; mogą jednak również ograniczyć swe międzynarodowe zaangażowanie do importu i eksportu. Korzyści i niedogodności każdego z podejść pokazano w tablicy 5.1.

Zarządzanie na rynku międzynarodowym

Nawet wtedy, kiedy firma nie dąży aktywnie do zwiększania pożądanego zakresu umiędzynarodowienia, jej menedżerowie nadal odpowiadają za dopilnowanie, aby skutecznie funkcjonowała przy jakimkolwiek osiągniętym poziomie międzynarodowego zaangażowania. W pewnym sensie praca menedżera w międzynarodowym przedsiębiorstwie nie musi się zbytnio różnić od pracy menedżera w przedsiębiorstwie działającym tylko w jednym kraju. W obu przypadkach odpowiada on za pozyskiwanie zasobów i materiałów, wytwarzanie produktów czy świadczenie usług, rozwijanie zasobów ludzkich, reklamę czy nadzorowanie przepływów pieniężnych.

Tablica 5.1. Zalety i wady różnych podejść do umiędzynarodowienia

Podejścia do umiędzynarodowienia	Zalety	Wady
Import lub export	1. Niewielkie nakłady finansowe. 2. Niewielkie ryzyko. 3. Nie ma potrzeby przystosowania się.	1. Cła i podatki. 2. Wysokie koszty transportu. 3. Restrykcje państwowe.
Licencje	1. Zwiekszenie rentowności. 2. Szersza podstawa rentowności.	1. Brak elastyczności. 2. Sprzyja konkurentom.
Sojusze strategiczne/wspólne przedsiewzięcia	1. Szybkie wejscie na rynek. 2. Dostęp do materiałów i technologii.	1. Wspólna własność (ogranicza kontrolę i zyski).
Inwestycje bezpośrednie	1. Zwiększenie kontroli. 2. Już istniejąca infrastruktura.	1. Złożoność. 2. Większe ryzyko gospodarcze i polityczne. 3. Większa niepewność.

Kiedy organizacje postanawiają zwiększyć zakres swojego umiędzynarodowienia, mogą zastosować kilka strategii. Możliwe jest płynne przechodzenie od jednej do drugiej strategii, gdyż wzajemnie się one nie wykluczają. Każda z nich ma niepowtarzalne zalety oraz wady (ograniczenia), które trzeba wziąć pod uwagę.

Jednocześnie zaś złożoność towarzysząca każdej z tych dziedzin może być dla menedżerów znacznie większa w przypadku firmy międzynarodowej. Zamiast nabywać surowce ze źródeł w Kalifornii, Teksasie lub Missouri, menedżer ds. zakupów międzynarodowych może je kupować w Peru, Indiach czy Hiszpanii. Dyrektor międzynarodowy odpowiadający za zasoby ludzkie może, zamiast szkolić menedżerów dla nowych zakładów zlokalizowanych w Michigan, na Florydzie i w Oregonie, szkolić menedżerów dla nowych zakładów w Chinach, Meksyku lub Szkocji. Zamiast rozwijać jednolitą kampanię marketingową dla Stanów Zjednoczonych, dyrektor odpowiedzialny za reklamę może pracować nad działaniami promocyjnymi we Francji, Brazylii i w Japonii.

Zasadniczym pytaniem, na jakie musi odpowiedzieć każdy menedżer pragnący skutecznie działać na rynku międzynarodowym jest to, czy koncentrować się na globalizacji, czy na regionalizmie. Zdecydowanie się na podejście globalne wymaga kierowania działalnością z ogólnej perspektywy światowej, w której wszelkie działania są częściami zintegrowanego systemu. Natomiast regionalizm wymaga zarządzania w obrębie poszczególnych regionów, przy czym mniejszą wagę przykłada się do organizacji ogólnej. W rzeczywistości większość dużych przedsiębiorstw wielonarodowych zarządza pewnymi dziedzinami (np. finansami i produkcją) globalnie, innymi zaś (np. zasobami ludzkimi i reklamą) lokalnie. W dalszej części rozdziału zajmujemy się tymi podejściami bardziej szczegółowo.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie powinni rozumieć globalne otoczenie, w którym funkcjonują. Dla menedżerów w wielkich korporacjach wielonarodowych globalny kontekst jest oczywisty. Nawet jednak małe firmy krajowe podlegają wpływowi sił międzynarodowych. Potrzebne jest też zrozumienie różnych metod wchodzenia na rynki zagraniczne oraz mocnych i słabych stron każdej z nich. Menedżerowie powinni również dostrzegać różnice między procesami umiędzynarodowienia a problemami zarządzania związanymi z kierowaniem firmą w istniejącym kontekście międzynarodowym.

Struktura gospodarki globalnej

Menedżerowie pragnący działać w globalnym otoczeniu na pewno mogą zwiększyć szanse na sukces, jeżeli uzyskają jasne zrozumienie struktury gospodarki globalnej. Mimo niepowtarzalności każdego kraju, a właściwie nawet różnych regionów w danym kraju, możemy jednak zauważyć pewne zasadnicze podobieństwa i różnice. Opiszemy tu różne elementy gospodarki globalnej: dojrzałe systemy i gospodarki rynkowe, gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu i inne gospodarki[19].

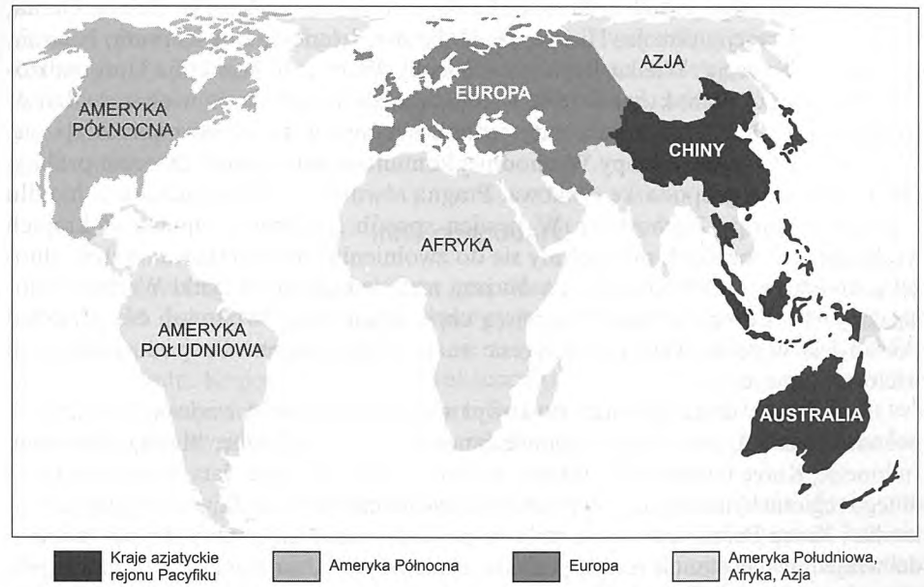
Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe

Gospodarka rynkowa jest oparta na prywatnej własności przedsiębiorstwa i pozwala, by strategia przedsiębiorstwa była określana przez czynniki rynkowe, jak po-

daż i popyt. Do dojrzałych gospodarek rynkowych należą: Stany Zjednoczone, Japonia, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Szwecja. Gospodarka tych krajów ma kilka cech wspólnych. Do alokacji zasobów wykorzystywane są tam siły rynkowe. Dominuje na ogół własność prywatna, chociaż akurat pod tym względem są pewne odrębności. Na przykład wśród gospodarek rynkowych Francja ma względnie wysoki udział własności państwowej.

- **Gospodarka rynkowa**
  Gospodarka oparta na prywatnej własności przedsiębiorstwa, która pozostawia określenie strategii przedsiębiorstwa czynnikom rynkowym, takim jak podaż i popyt.

Menedżerowie amerykańscy, działając w innych gospodarkach rynkowych, napotykają względnie niewiele problemów. Wiele gospodarczych „reguł gry", stosowanych np. w Stanach Zjednoczonych, ma również zastosowanie w Niemczech czy w Anglii. Na ogół też w tych krajach konsumenci nabywają podobnego typu produkty. Dlatego nie jest niczym niezwykłym to, że firmy amerykańskie planujące ekspansję geograficzną zaczynają działać w którymś z krajów o gospodarce rynkowej. Mimo że zarządzanie międzynarodową działalnością gospodarczą w kraju uprzemysłowionym o gospodarce rynkowej jest nieco mniej skomplikowane niż działanie w jakiejś gospodarce innego typu, to i tak stawia to przed menedżerami poważne zadania. Najważniejszym z nich jest być może to, że w rozwiniętych gospodarkach rynkowych rynki są zazwyczaj dobrze rozwinięte. W wielu gałęziach panują niepodziel-



Rysunek 5.2. Gospodarka światowa

nie duże, skutecznie działające firmy. Konkurowanie na takich rynkach jest zatem poważnym wyzwaniem.

Mapa na rys. 5.2 ukazuje trzy względnie dojrzałe systemy rynkowe. Przez *systemy rynkowe* rozumiemy grupy krajów utrzymujących wysoki poziom wzajemnych obrotów handlowych. Jednym z takich dojrzałych systemów rynkowych jest Ameryka Północna. Stany Zjednoczone, Kanada i Meksyk są dla siebie poważnymi partnerami handlowymi; ponad 70% eksportu Meksyku kieruje się na rynek Stanów Zjednoczonych, stamtąd też pochodzi 65% importu Meksyku. W ciągu ostatnich lat kraje te zawarły wiele porozumień, których celem jest dalsze ułatwianie handlu. Najważniejsze z nich, *Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu* (North American Free Trade Agreement – NAFTA), eliminuje wiele z istniejących wcześniej barier handlowych, np. kontyngenty i cła[20].

- **Systemy rynkowe**
  Grupy krajów, które utrzymują wzajemną wymianę handlową na wysokim poziomie.

Innym dojrzałym systemem rynkowym jest Europa. Do niedawna była ona podzielona na dwa odrębne obszary gospodarcze. Rejon wschodni obejmował takie kraje komunistyczne, jak np. Polska, Czechosłowacja i Rumunia. Działalność gospodarcza w tych krajach opierała się na własności państwowej, stosowały też one wiele ograniczeń w handlu. W przeciwieństwie do nich kraje zachodnioeuropejskie o tradycyjnych gospodarkach rynkowych od dziesięcioleci współpracowały ze sobą na rzecz wspierania handlu międzynarodowego. Wspaniałym przykładem systemu rynkowego jest *Unia Europejska*. Jej członkami są: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy. Przez całe lata kraje Unii realizowały zasadniczy plan, który w 1992 r. doprowadził do zniesienia większości barier handlowych. Przed kilkunastu laty jednak sytuacja Europy skomplikowała się. W większości krajów Europy Wschodniej komunizm załamał się. Obecnie próbują one rozwijać do gospodarkę rynkową. Pragną również szerszego udziału w handlu z krajami Europy Zachodniej. W pewien sposób zasadnicze zmiany w krajach wschodnioeuropejskich przyczyniły się do zwolnienia i skomplikowania działalności gospodarczej na Zachodzie, na dłuższą metę jednak nowe rynki Wschodu mogą uczynić z Europy jeszcze ważniejszą część gospodarki światowej. Na przykład Polska jest w coraz większym zakresie znaczącym rynkiem dla wielu korporacji wielonarodowych.

Jeszcze inny dojrzały system rynkowy tworzą *kraje azjatyckie rejonu Pacyfiku*. Jak pokazuje rys. 5.2, ten system obejmuje Japonię, Chiny, Tajlandię, Malezję, Singapur, Indonezję, Koreę Południową, Tajwan, Filipiny i Australię. Przez lata motorem rozwoju tego regionu była Japonia, od pewnego czasu jednak również Tajwan, Singapur, Tajlandia i Korea Południowa same stały się poważnymi siłami gospodarczymi. Ich handel wzajemny nieustannie rośnie, podjęto też rozmowy o utworzeniu azjatyckiej wspólnoty gospodarczej na podobieństwo Unii Europejskiej[21]. Kryzys walutowy w Azji w 1998 r. oznaczał dla wielu krajów tamtego regionu, zwłaszcza dla Indonezji i Korei

Południowej, poważny krok wstecz, jednak większość ekspertów jest przekonana, że tamtejszy system rynkowy jako całość przetrzyma tę burzę i nawet kraje najsilniej dotknięte załamaniem gospodarczym powinny powrócić na ścieżkę wzrostu.

Gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu

W przeciwieństwie do wysoko rozwiniętych, dojrzałych gospodarek rynkowych, jest grupa krajów o gospodarce nazywanej *gospodarką o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu*. W krajach tych gospodarka jest względnie nisko rozwinięta i niedojrzała. Do niedawna odznaczała się na ogół słabością przemysłu, słabą walutą, stosunkowym ubóstwem konsumentów[22]. Rządy tych krajów jednak aktywnie działają na rzecz wzmocnienia gospodarki przez szersze otwieranie się na zagraniczne inwestycje oraz przez wspieranie handlu zagranicznego. Niektóre spośród tych krajów dopiero niedawno przyjęły zasady gospodarki rynkowej, podczas gdy inne nadal utrzymują gospodarkę nakazową albo centralnie planowaną.

Krajem w przeważającej mierze słabo rozwiniętym są Chiny, mimo że w zasadzie są one częścią azjatyckiego rejonu Pacyfiku. Przekazanie przez Wielką Brytanię kontroli nad Hongkongiem Chinom w 1997 r. jeszcze bardziej pobudziło zainteresowanie potencjałem rynkowym najludniejszego kraju świata[23]. Również Indie wykazują pewne cechy potencjalnie ważnego rynku przyszłości[24]. Potencjalnie ważnym rynkiem stał się Wietnam, znaczenia nabiera również Brazylia. Podobnie Rosja i inne państwa, które powstały z byłych republik ZSRR, są również przedmiotem bacznej obserwacji wielu firm z punktu widzenia wyłaniających się tam możliwości rynkowych[25].

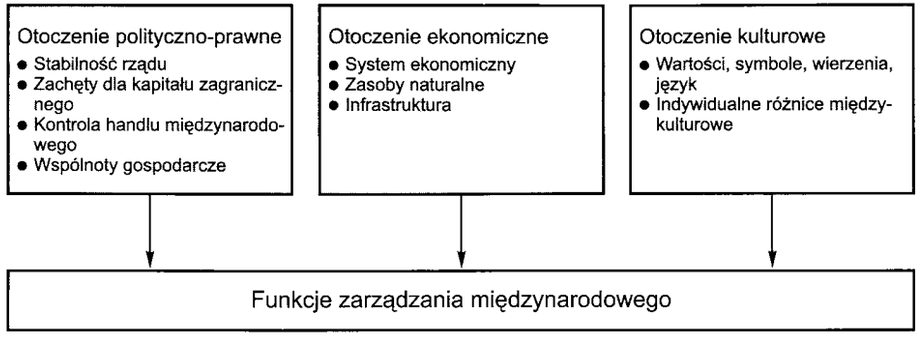
Głównym wyzwaniem, jakie napotykają w gospodarce krajów rozwijających się menedżerowie pragnący angażować się w międzynarodową działalność gospodarczą, jest ubóstwo potencjalnych klientów i niedorozwój infrastruktury. Kraje rozwijające się mają olbrzymi potencjał gospodarczy, który jednak w znacznej mierze nie jest wykorzystywany. Dlatego firmy międzynarodowe wchodzące na ich rynki często muszą dokonywać ogromnych inwestycji w systemy dystrybucji, szkolenie konsumentów w użytkowaniu oferowanych wyrobów, a nawet w zapewnianie udogodnień życiowych swoim robotnikom.

Inne gospodarki

Istnieją również na świecie systemy gospodarcze, których nie da się zaklasyfikować ani jako dojrzałych gospodarek rynkowych, ani jako gospodarek rozwijających się. Jednym z rejonów nie mieszczących się w tych kategoriach są naftowe kraje Bliskiego Wschodu. Kraje wydobywające i eksportujące ropę reprezentują mieszany model alokacji zasobów, własności i rozwoju infrastruktury. Wszystkie te kraje mają jednak wielkie zasoby ropy i choćby z tego względu są ważnymi uczestnikami gospodarki światowej.

Do tej grupy krajów należą Iran, Irak, Arabia Saudyjska, Libia, Syria oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie. Wysokie ceny ropy utrzymujące się przez lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX w. przysporzyły tym krajom ogromnego bogactwa. Wiele z nich poczyniło ogromne inwestycje w infrastrukturze. Zbudowano całe nowe miasta, porty lotnicze, podniesiono poziom wykształcenia ludności. Po spadku cen

ropy wiele krajów eksportujących ją musiało znacznie ograniczyć tę działalność. Niemniej jednak są to nadal całkiem zamożne kraje. Na przykład dochód na jednego mieszkańca w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Katarze należy do najwyższych na świecie. Mimo nagromadzenia wielkiego bogactwa również te kraje stwarzają dla menedżerów poważne wyzwania. Prowadzenie działalności gospodarczej w rejonie Bliskiego Wschodu jest ryzykowne i bardzo trudne, zważywszy np. na niestabilność polityczną (której dowiodły wojna w Zatoce Perskiej w 1991 r. i kryzys iracki w 1998 r.) oraz ogromne różnice kulturowe.



Rysunek 5.3. Wyzwania, jakie stwarza otoczenie dla zarządzania międzynarodowego
Menedżerowie funkcjonujący w kontekście globalnym muszą być świadomi kilku wyzwań, które to otoczenie stwarza. Trzy najważniejsze to wyzwanie gospodarcze, wyzwanie polityczno-prawne i wyzwanie kulturowe.

Działalność gospodarcza w jeszcze innych krajach niesie ze sobą jeszcze innego rodzaju ryzyko. W niektórych krajach nadal występuje przemoc powodowana motywami politycznymi i etnicznymi. Do takich krajów należą przede wszystkim Peru, Salwador, Turcja, Kolumbia i Irlandia Północna. Szczególne wyzwania stwarza Kuba z powodu swego odcięcia od świata zewnętrznego. Wielu ekspertów sądzi, że po upadku komunizmu Kuba dołączy w końcu do grona krajów o gospodarce rynkowej. Jeśli tak będzie, to wówczas z powodu swojego strategicznego położenia rychło przekształci się w ważne centrum gospodarcze.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie działający w skali międzynarodowej muszą się wykazywać podstawowym zrozumieniem struktury gospodarki globalnej. Powinni również dostrzegać zalety i wady konkurowania w dojrzałych krajach i systemach rynkowych, gospodarkach o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu i w innych gospodarkach.

Wyzwania, jakie stwarza otoczenie dla zarządzania międzynarodowego

Zauważyliśmy już, że zarządzanie w kontekście globalnym stwarza i stawia przed menedżerami dodatkowe wyzwania. Jak pokazano na rys. 5.3, na dodatkowe zbadanie zasługują zwłaszcza trzy grupy wyzwań, stwarzanych w otoczeniu międzynarodowym przez otoczenie polityczno-prawne, otoczenie ekonomiczne oraz otoczenie kulturowe zarządzania międzynarodowego[26].

Otoczenie ekonomiczne

Każdy kraj jest niepowtarzalny i stwarza niepowtarzalny zestaw wyzwań dla menedżerów, którzy pragną w nim działać. Są jednak trzy aspekty otoczenia ekonomicznego, które mogą w szczególny sposób pomóc menedżerom w przewidywaniu rodzaju wyzwań ekonomicznych, z jakimi przyjdzie im się spotkać w pracy za granicą.

System gospodarczy. Pierwszym z tych aspektów jest panujący w danym kraju system gospodarczy. Jak już stwierdziliśmy, większość krajów na świecie zmierza dziś do gospodarki rynkowej. W dojrzałej gospodarce rynkowej elementem najważniejszym dla menedżerów jest swoboda wyboru. Konsumenci mogą swobodnie podejmować decyzje dotyczące produktów, które chcą kupować, a firmy mogą swobodnie decydować, jakich produktów i usług dostarczać. Dopóki zarówno konsument, jak i przedsiębiorstwo mają swobodę decyzji w kwestii obecności na rynku, dopóty o tym, które firmy i jakie produkty się na nim znajdują, decyduje podaż i popyt.

Ze swobodą wyboru wiąże się inna ważna dla menedżerów cecha gospodarki rynkowej, a mianowicie charakter własności. Możemy wyróżnić dwa jej czyste typy: własność całkowicie prywatną oraz własność w pełni publiczną. W systemie opartym na własności prywatnej to jednostki i organizacje, a nie państwo, posiadają i prowadzą firmy uprawiające działalność gospodarczą. W systemach opartych na własności publicznej bezpośrednim właścicielem firm wytwarzających i sprzedających swoje wyroby jest państwo. Systemy czyste w obu postaciach występują tylko w niewielu krajach. Większość krajów zbliża się do jednego czy drugiego typu, zwykle jednak mamy do czynienia z jakimś połączeniem własności prywatnej i publicznej.

Zasoby naturalne. Innym ważnym aspektem otoczenia ekonomicznego jest dostępność zasobów naturalnych. Niektóre kraje mają do dyspozycji wiele różnorodnych zasobów. Inne, np. Japonia, są niemal całkowicie pozbawione własnych zasobów naturalnych. Dlatego Japonia jest zmuszona sprowadzać z zagranicy całą ropę naftową, rudy żelaza oraz inne zasoby naturalne, niezbędne do produkcji na rynek krajowy i zagraniczny. W przeciwieństwie do Japonii Stany Zjednoczone mają olbrzymie zasoby naturalne i są ważnym producentem ropy, gazu ziemnego, węgla, rudy żelaza, miedzi, uranu oraz innych metali i surowców o decydującym znaczeniu dla rozwoju nowoczesnej gospodarki.

Zasobem naturalnym mającym szczególne znaczenie w nowoczesnej gospodarce światowej jest ropa naftowa. Jak już zauważyliśmy, niewielka grupa krajów Bliskiego Wschodu, obejmująca Arabię Saudyjską, Irak, Iran i Kuwejt, kontroluje

ogromną część rozpoznanych światowych rezerw ropy. Dostęp do tego jednego zasobu dał krajom wydobywającym ropę szczególną pozycję w gospodarce międzynarodowej.

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych problemów globalnych dnia dzisiejszego, związanych z zasobami naturalnymi, są lasy tropikalne Ameryki Południowej. Firmy budowlane i rolnicy w Brazylii, Peru i innych krajach ogołacają olbrzymie połacie tych lasów, twierdząc, że jest to ich ziemia i że mogą na niej robić, co zechcą. Wielu działaczy ochrony środowiska alarmuje jednak, że wyniszczanie lasów tropikalnych powoduje nieodwracalne znikanie z powierzchni Ziemi całych gatunków zwierząt i może wywołać aż takie zmiany w środowisku, że zagrozi to warunkom klimatycznym na całej kuli ziemskiej[27].

Infrastruktura. Innym ważnym aspektem otoczenia ekonomicznego o dużym znaczeniu dla zarządzania międzynarodowego jest infrastruktura. *Infrastruktura* kraju obejmuje szkoły, szpitale, elektrownie, koleje, autostrady, porty, systemy łączności, lotniska, systemy dystrybucji itd. Stany Zjednoczone mają wysoko rozwiniętą infrastrukturę – nowoczesny system oświaty, dobrze rozwiniętą sieć dróg i mostów, większość mieszkańców ma dostęp do opieki zdrowotnej. Ogólnie biorąc, Stany Zjednoczone mają względnie pełną infrastrukturę, wystarczającą do wspierania większości form działalności gospodarczej i rozwoju.

Natomiast wielu krajom brakuje dobrze rozwiniętej infrastruktury. Niektóre cierpią na niedobór energii elektrycznej w stosunku do potrzeb. W takich krajach, jak np. w Kenii, często dokonuje się zaplanowanych wyłączeń prądu. Zmniejszają one wprawdzie pobór energii, jednak mogą być niezwykle uciążliwe dla działalności gospodarczej. W skrajnym przypadku, jeśli w jakimś kraju infrastruktura jest zdecydowanie słabiej rozwinięta, firmy pragnące podjąć tam działalność mogą być zmuszone do budowania całych miast, łącznie z domami mieszkalnymi, szkołami, szpitalami, a być może również z urządzeniami rekreacyjnymi, aby przyciągnąć wystarczającą ilość zagranicznej siły roboczej. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" opisano, w jaki sposób Wal-Mart wykorzystuje swoją technikę do wchodzenia na nowe rynki zagraniczne, może z niej jednak korzystać tylko w bardziej rozwiniętych częściach świata.

Technika informacyjna zarządzania

Technologia napędza globalny wzrost sieci Wal-Mart

Gigantyczne amerykańskie sieci sprzedaży detalicznej od dawna poszukiwały klucza do globalizacji. Na przykład Sears uruchomił w 1947 r. sklep w Meksyku, a w latach sześćdziesiątych sklepy za granicą otwarły Kmart i Toys 'R'Us. Jednak żadna z sieci sprzedaży detalicznej nie stała się przedsiębiorstwem prawdziwie międzynarodowym w taki sam sposób, jak Ford czy Toyota w przemyśle motoryzacyjnym, Hoechst w chemicznym, a Nestlé w produkcji artykułów spożywczych. Wal-Mart próbuje jednak osiągnąć to, co nie udało się żadnemu innemu detaliście – przekształcić się w przedsiębiorstwo prawdziwie wielonarodowe.

Dlaczego ta sieć tanich sklepów (sprzedających z rabatem) z siedzibą w stanie Arkansas sądzi, że może jej się to udać? Otóż w znacznej mierze dlatego, że menedżerowie firmy mają wieloletnią tradycję osiągania większości tego, co sobie założyli. Dyrektorzy Wal-Mart są naprawdę przekonani, że ekspansja międzynarodowa pozwoli firmie odzyskać czołową pozycję wśród najszybciej rosnących przedsiębiorstw świata.

„Wal-Mart zamierza zmienić krajobraz sprzedaży detalicznej w skali międzynarodowej dokładnie tak samo, jak to zrobił na rynku krajowym".
Martin Terzian, dyrektor naczelny dostawcy Wal-Mart*.

Kluczem do sukcesu Wal-Mart jest nowoczesny system informacyjny firmy. Systemy w punkcie sprzedaży pomagają menedżerom Wal-Mart i nabywcom na orientowanie się, dosłownie codziennie, w tym, co się sprzedaje, gdzie i za ile. Główni dostawcy są bezpośrednio połączeni z systemem. Na przykład Black & Decker Corp. wie, jakie dostawy ich produktów chce bieżąco otrzymywać Wal-Mart. Z kolei dostawca ten otrzymuje dane z systemu informacyjnego Wal-Mart na temat sprzedaży tych produktów. Tak więc Black&Decker ma możliwości i swobodę uzupełniania ilości swoich produktów w zapasach Wal-Mart stosownie do wielkości sprzedaży, bez czekania na potwierdzenie bieżącego zakupu ze strony Wal-Mart.

Obecnie Wal-Mart rozszerza swój system informacyjny na sklepy zagraniczne i tworzy duże ośrodki dystrybucji w poszczególnych krajach lub regionach. Te ośrodki dystrybucji są połączone z miejscowymi sklepami, a także z dostawcami krajowymi i zagranicznymi. W ten sposób, tak samo jak w Stanach Zjednoczonych, informacja na temat sprzedaży jest wysyłana do poszczególnych ośrodków dystrybucji, a zamówienia są składane automatycznie, aby stale utrzymywać odpowiednią ilość towaru na półkach sklepowych. Chociaż menedżerowie Wal-Mart przyznają, że do osiągnięcia sukcesów zagranicznych potrzebują czegoś więcej poza skomplikowanym systemem informacyjnym, jednak ufają, że ich system stworzy podstawy rozwoju wielu innych aspektów ich operacji zagranicznych. Są przekonani, że dzięki temu potrafią uzyskać czołową pozycję w międzynarodowym handlu detalicznym.

Źródła: *Wal-Mart Spoken Here*, „Business Week", 23 czerwca 1997, s. 138-144 (*cytat na s. 139); *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 1416-1417.

Otoczenie polityczne i prawne

Drugie wyzwanie, jakie stawia otoczenie przed menedżerami działającymi w skali międzynarodowej, pochodzi ze sfery polityczno-prawnej. Do czterech ważnych aspektów polityczno-prawnego otoczenia zarządzania międzynarodowego należą: stabilność rządu, zachęty dla kapitału zagranicznego, kontrola handlu zagranicznego oraz wpływ wspólnot gospodarczych na handel międzynarodowy.

Stabilność rządu. Stabilność można rozumieć dwojako – jako zdolność danego rządu do utrzymania się przy władzy mimo działania w kraju opozycji oraz jako stałość polityki rządu wobec działalności gospodarczej. Menedżerowie będą wybierali kraj stabilny w obu znaczeniach, wtedy bowiem z większym prawdopodobieństwem będą mogli przewidywać wpływ polityki państwa na ich działalność. Na przykład wojna domowa w Libanie spowodowała, że menedżerowie międzynarodowi nie mieli praktycznie żadnej możliwości oceny, jaka będzie prawdopodobna polityka rządu i czy rząd będzie w stanie zagwarantować bezpieczeństwo pracowników. Dlatego właśnie firmy międzynarodowe bardzo niechętnie inwestowały ostatnio w tym kraju.

W wielu krajach, np. w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Japonii, zmiany rządów wywołują tylko bardzo niewielkie zakłócenia. W innych, np. Indiach, Argentynie czy Grecji, zmiany mogą doprowadzić do chaosu. Nawet jeśli rząd jest stabilny, zawsze pozostaje ryzyko, że zmieni swoją politykę. W niektórych krajach przedsiębiorstwa zagraniczne mogą być *znacjonalizowane* (przejęte przez rząd) bez ostrzeżenia lub z niewielkim wyprzedzeniem. Przed kilku laty np. rząd Peru znacjonalizował Perulac, krajową fabrykę mleka, której właścicielem jest Nestlé, z powodu niedoboru mleka w kraju.

Zachęty dla kapitału zagranicznego. Innym aspektem otoczenia politycznego są zachęty dla kapitału zagranicznego. Na przykład stan Alabama zaoferował ogromne ulgi podatkowe i inne korzyści niemieckiej firmie Mercedes-Benz, by skłonić ją do zlokalizowania na swym terenie nowej fabryki. W podobny sposób rząd francuski sprzedał firmie Walt Disney Company tereny znacznie poniżej wartości rynkowej i zgodził się zbudować drogę szybkiego ruchu w zamian za zgodę na budowę pod Paryżem parku rozrywkowego Eurodisneyland.

Zachęty mogą przybierać różne formy. Do najpowszechniejszych należą obniżone stopy oprocentowania kredytu, subwencje budowlane i bodźce podatkowe. Kraje mniej rozwinięte zwykle oferują raczej inne zestawy bodźców. Poza np. lukratywnymi „wakacjami podatkowymi" mogą one przyciągać inwestorów wolnym od cła dostępem do surowców i sprzętu, ochroną rynku przez ograniczenia nakładane na innych importerów, a także prawem do wywozu zysków. Kraje te mogą być również zmuszone do usuwania we własnym zakresie zaniedbań w dziedzinie infrastruktury, aby spełniać wymagania firm zagranicznych.

Kontrola handlu międzynarodowego. Trzecim elementem otoczenia politycznego, który muszą uwzględniać menedżerowie, jest zakres stosowanych narzędzi kontroli handlu zagranicznego. W pewnych przypadkach rząd jakiegoś kraju może stwierdzić, że konkurencja zagraniczna narusza interesy krajowych producentów, i aby ich ochronić może wprowadzić bariery w handlu zagranicznym. Obejmują one cła, kontyngenty, porozumienia o samoograniczeniu eksportu oraz ustawy promujące zakup artykułów produkcji krajowej.

Cło jest rodzajem podatku pobieranego od towarów przekraczających granicę państwową. Cła mogą pobierać kraje eksportujące, kraje, przez które towar jest przewożony, oraz kraje importujące. Najpowszechniejsze są cła importowe, które mogą

- **Cło**
  Podatek pobierany od towarów przekraczających granice państwa.

być pobierane w celu ochrony krajowych firm przez podniesienie kosztu zakupu towarów zagranicznych. Na przykład Japonia obciąża amerykańskich producentów wyrobów tytoniowych cłem na papierosy importowane do Japonii po to, by utrzymać ich ceny powyżej cen papierosów firm krajowych. Cła mogą mieć również na celu, zwłaszcza w krajach mniej rozwiniętych, przysporzenie dochodów budżetowi państwa.

Najpowszechniejszą formą ograniczeń w handlu są *kontyngenty*. Kontyngent jest to limit ograniczający ilość albo wartość towarów, które mogą być przedmiotem handlu. Ustalenie kontyngentu na określonym poziomie ma przeważnie na celu zapewnienie krajowym konkurentom utrzymania ich udziału w rynku. Honda Motor może co roku wyeksportować do Stanów Zjednoczonych 425 000 samochodów i kontyngent ten był jednym z powodów, dla których Honda uruchomiła tu swoje za-

- **Kontyngent**
  Ograniczenie liczby lub wartości towarów będących przedmiotem handlu.

kłady. Kontyngent odnosi się do samochodów przywożonych do Stanów Zjednoczonych, ale firma może tu oczywiście produkować tyle samochodów, ile zapragnie, w tym przypadku bowiem nie jest to import. *Porozumienia o samoograniczeniu eksportu* są efektem przekonania innych krajów o konieczności dobrowolnego ogranicze-

- **Porozumienia o samoograniczeniu eksportu**
  Umowy międzynarodowe, w których dany kraj dobrowolnie ogranicza ilość lub wartość towarów, które eksportuje do innych krajów (importerów).

nia ilości lub wartości towarów eksportowanych do danego kraju. Ostatecznie więc przybierają one postać kontyngentów eksportowych. Japońscy producenci stali dobrowolnie ograniczają roczną wielkość eksportu swoich produktów do Stanów Zjednoczonych.

Ustawodawstwo wspierające zakupy dóbr produkcji krajowej przyznaje preferencje krajowym wytwórcom, wprowadzając wymagania dotyczące zawartości lub ceny produktów. Wiele krajów stosuje takie rozwiązania prawne. W Brazylii np. wymaga się, aby firmy brazylijskie kupowały komputery tylko krajowej produkcji. Stany Zjednoczone wymagają, by Departament Obrony kupował mundury produkcji amerykańskiej, nawet gdyby mundury szyte za granicą kosztowały dwa razy taniej. Meksyk wymaga, aby 50% części samochodów sprzedawanych w Meksyku było produkowanych na miejscu.

Wspólnoty gospodarcze. Tak jak polityka rządu może zwiększać lub zmniejszać ryzyko polityczne, przed jakim stają menedżerowie działający na skalę międzynarodową, tak stosunki handlowe między poszczególnymi krajami mogą sprzyjać rozwojowi handlu międzynarodowego lub hamować go. Stosunki handlowe oparte na kontyngentach, cłach itd. mogą szkodzić handlowi międzynarodowemu. Obecnie na całym świecie występują silne tendencje do ograniczania wielu tych barier w handlu międzynarodowym. Najbardziej widocznym tego przejawem są międzynarodowe wspólnoty gospodarcze.

Międzynarodowa *wspólnota gospodarcza* to grupa krajów, które uzgadniają między sobą znaczną obniżkę lub likwidację barier handlowych we wzajemnym handlu. Pierwszą i pod wieloma względami najważniejszą wśród tych wspólnot gospodarczych jest Unia Europejska, o której będzie jeszcze mowa. Utworzenie NAFTA, jak już o tym była mowa, może być pierwszym krokiem w kierunku stworzenia północnoamerykańskiej wspólnoty gospodarczej. Wśród innych ważnych wspólnot gospodarczych można wymienić Stowarzyszenie Integracyjne Ameryki Łacińskiej (Boliwia, Brazylia, Kolumbia, Chile, Argentyna i inne kraje Ameryki Południowa) oraz Karaibski Wspólny Rynek (Bahamy, Belize, Jamajka, Antigua, Barbados i 12 innych krajów).

- **Wspólnota gospodarcza**
  Grupa krajów, która uzgadnia znaczące wzajemne zmniejszenie lub zniesienie barier handlowych (sformalizowany system rynkowy).

Otoczenie kulturowe

Innym wyzwaniem dla międzynarodowego menedżera jest otoczenie kulturowe i jego wpływ na działalność gospodarczą. Kultura danego kraju obejmuje wszelkie wartości, symbole, wierzenia i język, które kierują zachowaniami.

Wartości, symbole, wierzenia i język. Wartości kulturowe i wierzenia często nie są wyrażane słowami; ludzie żyjący w danym kraju mogą nawet traktować je jako coś oczywistego. Czynniki kulturowe nie muszą stwarzać problemów dla menedżerów, kiedy kultury dwóch krajów są podobne. Trudności mogą się pojawić wtedy, kiedy kultura macierzystego kraju menedżera i kultura kraju, w którym ma działać, mają ze sobą niewiele wspólnego. Na przykład kultury i tradycji Anglii większość menedżerów amerykańskich nie odbiera jako obcej. W obu krajach mówi się tym samym językiem, oba kraje mają wspólne korzenie historyczne, poza tym łączy je tradycja silnych powiązań handlowych. Większość tych podobieństw znika, kiedy menedżer amerykański zaczyna działać w Japonii lub w Chinach.

W Japonii słowo: *hai* oznacza „tak". Służy do podtrzymania rozmowy albo do okazania rozmówcy zainteresowania i uwagi. Kiedy więc *hai* znaczy jedno, a kiedy drugie? Okazuje się, że na to pytanie jest dość trudno odpowiedzieć. Jeśli amerykański menedżer pyta swego japońskiego kolegę, czy ten zgadza się z jakimś proponowanym rozwiązaniem handlowym, najpewniej usłyszy *hai*, co może oznaczać albo „tak, zgadzam się", albo „tak, rozumiem", albo „tak, słucham". Wielu amerykańskich menedżerów odczuwa frustrację w trakcie negocjacji z Japończykami, ponieważ są przekonani, że partnerzy ciągle wracają do problemów już uzgodnionych (tzn. takich, które skwitowali słowem „tak"). Amerykanie zapominają, że w Japonii *hai* nie zawsze oznacza „tak, zgadzam się".

Różnice kulturowe między krajami mogą mieć bezpośredni wpływ na praktykę gospodarczą. Na przykład islam uczy, że ludzie nie powinni się bogacić na wykorzystywaniu cudzych nieszczęść i że pobieranie odsetek jest niemoralne. Oznacza to, że w Arabii Saudyjskiej niewiele przedsiębiorstw zajmuje się holowaniem uszkodzonych samochodów do warsztatu (byłoby to bowiem wykorzystywanie czyjegoś nieszczęścia), a w Sudanie banki nie mogą płacić ani pobierać odsetek. Przy takich ograniczeniach kulturowych i religijnych można bez trudu przewidzieć, że holowanie aut i bankowość raczej nie będą intratnymi dziedzinami do działania w tych krajach dla zagranicznych menedżerów.

Różnice kulturowe czasami mogą być nawet subtelniejsze, ale mimo to mogą mieć poważny wpływ na działalność gospodarczą. Na przykład w Stanach Zjednoczonych większość menedżerów jest zgodna w ocenie roli czasu w interesach. Większość amerykańskich menedżerów pracuje według ścisłego, z góry ustalonego harmonogramu. W innych kulturach nie przywiązuje się do kwestii czasu tak wielkiego znaczenia. Na Bliskim Wschodzie menedżerowie nie lubią wyznaczać dokładnych terminów spotkań i rzadko dotrzymują terminów wybiegających zbyt daleko w przyszłość. Menedżerowie amerykańscy współpracujący z menedżerami na Bliskim Wschodzie mogą fałszywie odczytać spóźnienie potencjalnego partnera jako obrazę czy manewr negocjacyjny, podczas gdy jest to po prostu odzwierciedleniem innego podejścia do czasu i jego wartości[28].

Język. Ważnym czynnikiem kulturowym w międzynarodowej działalności gospodarczej może również być sam język. Poważną rolę mogą odgrywać nie tylko oczywiste i wyraźne bariery napotykane przez ludzi mówiących różnymi językami, ale również subtelne różnice znaczeń. Na przykład Imperial Oil Canada sprzedaje benzynę pod marką Esso. Kiedy próbował sprzedawać ją w Japonii, stwierdził, że po japońsku słowo to oznacza „zepsuty samochód". Chevrolet Nova słabo się sprzedawał w Ameryce Łacińskiej, co dla dyrektorów General Motors było zagadką, póki im nie powiedziano, że po hiszpańsku *no va* oznacza „nie idzie". W krajach muzułmańskich zielony należy do ulubionych kolorów, ale w niektórych innych oznacza on śmierć. W Stanach Zjednoczonych kolorem „kobiecym" jest różowy, ale w wielu krajach za taki kolor uważa się żółty.

Zachowania indywidualne w różnych kulturach

Również z innego punktu widzenia dostrzegamy wyraźne zróżnicowanie indywidualnych zachowań i postaw między różnymi kulturami. Na przykład badacz holenderski, Geert Hofstede, zbadał 116 000 osób pracujących w dziesiątkach różnych krajów i wykrył pewne interesujące różnice[29]. W początkowym etapie prac Hofstede wyodrębnił cztery ważne wymiary, według których zdają się od siebie różnić osoby należące do różnych kultur. Ostatnio dodał piąty wymiar. Wszystkie wymiary przedstawiono na rys. 5.4.

Pierwszym wymiarem, wyodrębnionym przez Hofstede'a, jest nastawienie społeczne[30]. *Nastawienie społeczne* to przekonania danej osoby odnoszące się do względnego znaczenia jednostki wobec grup, do których ta osoba należy. Dwa skrajne przypadki nastawienia społecznego to indywidualizm i kolektywizm. *Indywidualizm* to

- **Nastawienie społeczne**
  Przekonania danej osoby o względnym znaczeniu jednostki w zestawieniu z grupami, do których ta osoba należy.

ugruntowane w kulturze przekonanie o prymacie jednostki ludzkiej. Z badań Hofstede'a wynikało, że ludzie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Australii, Kanadzie, Nowej Zelandii i Holandii mają na ogół nastawienie stosunkowo indywidualistyczne. *Kolektywizm*, przeciwieństwo indywidualizmu, to przekonanie o nadrzędności grupy. Hofstede stwierdził, że względnie kolektywistyczni w swoich wartościach są mieszkańcy Meksyku, Grecji, Hongkongu, Tajwanu, Peru, Singapuru, Kolumbii i Pakistanu. W krajach o wyższym poziomie indywidualizmu wielu pracowników może preferować systemy nagradzania wiążące płacę z wynikami uzyskiwanymi przez poszczególnych zatrudnionych. W kulturze bardziej kolektywistycznej taki system może w rzeczywistości przynosić wyniki odwrotne do zamierzonych.

Drugim ważnym wymiarem jest *nastawienie do władzy*, czyli przekonania, jakie ludzie żywią w kwestii władzy i różnic w pozycji służbowej w takich systemach hierarchicznych, jak organizacje gospodarcze. Niektóre kultury cechuje *szacunek dla władzy*. W tych kulturach ludzie są skłonni do akceptowania władzy i pozycji służbowej swoich zwierzchników i do respektowania prawa swoich zwierzchników do

sprawowania tej władzy po prostu na podstawie ich pozycji w hierarchii. Według badań Hofstede'a stosunkowo skłonni do akceptowania władzy są mieszkańcy Francji, Hiszpanii, Meksyku, Japonii, Brazylii, Indonezji i Singapuru. Natomiast ludzie w kulturach cechujących się *tolerowaniem władzy* przywiązują znacznie mniejszą wagę do pozycji danej osoby w hierarchii. Są bardziej skłonni do kwestionowania decy-

> • **Nastawienie do władzy**
> Przekonania, jakie żywią osoby żyjące w danej kulturze, w odniesieniu do zasadności władzy i różnic w pozycji służbowej w takich hierarchicznych systemach, jak organizacje gospodarcze.

zji lub instrukcji pochodzących od kogoś stojącego wyżej w hierarchii, a może nawet będą odmawiać ich przyjęcia. Z pracy Hofstede'a wynikało, że mieszkańcy Stanów Zjednoczonych, Izraela, Austrii, Danii, Islandii, Norwegii, Niemiec i Nowej Zelandii skłonni są do większego tolerowania władzy.

Trzecim podstawowym wymiarem różnic indywidualnych badanych przez Hofstede'a było nastawienie do niepewności. *Nastawienie do niepewności* to sposób postrzegania przez jednostkę sytuacji niepewnych lub niejednoznacznych. Ludzie żyjący

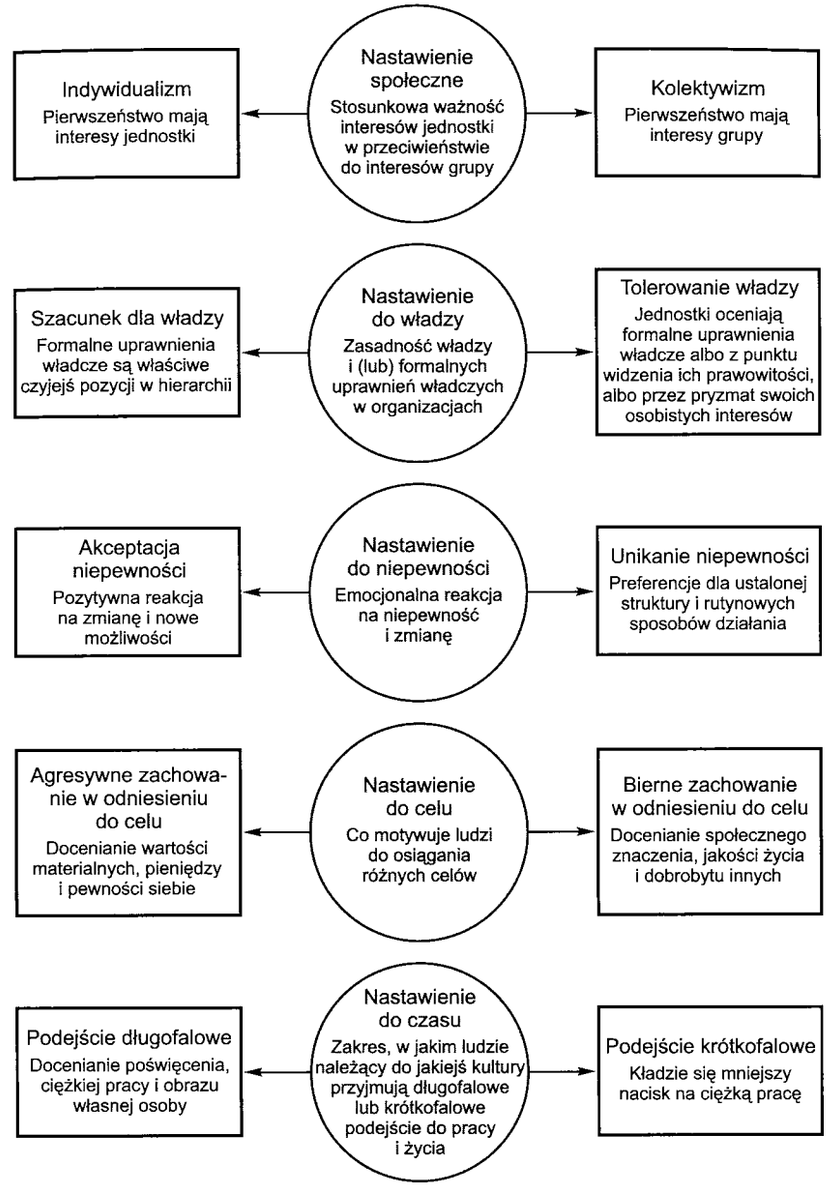
> • **Nastawienie do niepewności**
> Odczucia, jakie mają jednostki w odniesieniu do sytuacji niepewnych i niejednoznacznych.

w kulturach *akceptujących niepewność* są pobudzani przez zmiany i dobrze im służy napotykanie nowych możliwości. Hofstede sugerował, że do tej kategorii należy wielu mieszkańców Stanów Zjednoczonych, Danii, Szwecji, Kanady, Singapuru, Hongkongu i Australii. Natomiast osoby wykazujące tendencje do *unikania niepewności* nie lubią sytuacji dwuznacznych i w miarę możliwości będą ich unikać. Hofstede stwierdził, że wielu mieszkańców Izraela, Austrii, Japonii, Włoch, Kolumbii, Francji, Peru i Niemiec ma tendencję do unikania niepewności, ilekroć jest to możliwe.

Czwartym wymiarem wartości kulturowych, które badał Hofstede, jest *nastawienie do celu*. W tym kontekście przez takie nastawienie należy rozumieć sposób, w jaki ludzie są motywowani do pracy na rzecz osiągania różnego rodzaju celów.

> • **Nastawienie do celu**
> Sposób, w jaki ludzie są motywowani do pracy na rzecz osiagania różnych celów.

Skrajnym przypadkiem w całej możliwej gamie nastawienia do celu jest *agresywne dążenie do celu*. Ludzie zachowujący się w taki sposób na ogół wysoko cenią posiadanie dóbr materialnych, pieniądze i pewność siebie. Natomiast osoby *bierne wobec celów* wyżej cenią stosunki społeczne, jakość życia i troskę o innych. Wyniki badań Hofstede'a wskazują, że wielu mieszkańców Japonii na ogół stosunkowo agresywnie



Rys. 5.4. Zróżnicowanie postaw jednostek w różnych kulturach

Hofstede wyodrębnił pięć podstawowych wymiarów odzwierciedlających różnice, które można wykorzystać do charakteryzowania ludzi żyjących w różnych kulturach. Te wymiary to nastawienie społeczne, nastawienie do władzy, nastawienie do niepewności, nastawienie do celu i nastawienie do czasu. Różna siła występowania każdego z tych wymiarów wpływa na odczucia, postawy, wartości, motywację i zachowania członków różnych kultur.

Źródło: R. W. Griffin i M. Pustay, *International Business* (rys. 14.1, s. 479). © 1996 Addison Wesley Longman.
Przedruk za zezwoleniem Addison Wesley Longman.

dąży do celu, podczas gdy wśród mieszkańców Niemiec, Meksyku, Włoch i Stanów Zjednoczonych stosunkowo częste są zachowania umiarkowanie agresywne. Ludzie z Holandii i krajów skandynawskich: Norwegii, Szwecji, Danii i Finlandii na ogół są skłonni wykazywać bierność wobec celów.

Niedawno wyodrębniony piąty wymiar nazwano *nastawieniem do czasu*[31]. W tym przypadku chodzi o zakres, w jakim ludzie żyjący w danej kulturze przyjmują albo długofalową, albo krótkofalową perspektywę w odniesieniu do życia, pracy i innych elementów społeczeństwa. W niektórych kulturach, np. w Japonii, Hongkongu, na Tajwanie i w Korei Południowej, panuje nastawienie długofalowe – szczególnie ceni się poświęcenie, ciężką pracę, wytrwałość i znaczenie wyobrażenia własnego wizerunku. W innych kulturach, np. w Pakistanie czy Afryce Zachodniej, częściej spotyka się nastawienie krótkofalowe – znacznie mniejszy nacisk kładzie się na pracę, wytrwałość i podobne wartości. Z pracy Hofstede'a można wywnioskować, że w Stanach Zjednoczonych i w Niemczech raczej obserwuje się jakieś pośrednie nastawienie do czasu.

- **Nastawienie do czasu**
  Zakres, w jakim ludzie żyjący w danej kulturze przyjmują albo długofalową, albo krótkofalową perspektywę w odniesieniu do pracy, życia i innych elementów społeczeństwa.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie, prowadząc działalność gospodarczą w skali międzynarodowej, muszą zrozumieć podstawowe wyzwania, jakie stawia przed nimi otoczenie. Do tych podstawowych wyzwań należą różnice polityczno-prawne pomiędzy krajami, różnice w otoczeniu ekonomicznym różnych krajów, a także różnorodność otoczenia kulturowego. Każda z tych różnic potęguje złożoność, z którą muszą sobie radzić menedżerowie.

Konkurencja w gospodarce światowej

Konkurowanie w gospodarce światowej jest zarówno wielkim wyzwaniem, jak i otwiera wielkie możliwości przed współczesnym życiem gospodarczym. Charakter wyzwań stwarzanych przez konkurencję zależy od rozmaitych czynników, w tym od wielkości organizacji. Ponadto zarządzanie w skali międzynarodowej ma również następstwa dla podstawowych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.

Globalizacja a rozmiary organizacji

Chociaż na rynkach międzynarodowych mogą ze sobą konkurować organizacje o dowolnych rozmiarach, są jednak pewne podstawowe różnice w wyzwaniach i możliwościach, jakie napotykają na tych rynkach przedsiębiorstwa wielonarodowe, organizacje średniej wielkości oraz organizacje małe.

Korporacje wielonarodowe. Wielkie przedsiębiorstwa wielonarodowe dawno już wybrały drogę konkurowania na rynku globalnym. Ogólnie biorąc, firmy te przyjmują globalną perspektywę. Przenoszą z jednego rynku na drugi kapitał, technikę, zasoby ludzkie, zapasy i informacje. Gdzie tylko to możliwe, aktywnie poszukują nowych możliwości ekspansji. Na ogół przedsiębiorstwa wielonarodowe pozostawiają miejscowym menedżerom dużą swobodę rozwiązywania problemów lokalnych i regionalnych. Jednocześnie za każde działanie odpowiedzialność ponosi władza centralna. Menedżerowie w tym centralnym ośrodku władzy (kwaterze głównej, biurze centralnym itp.) są odpowiedzialni za ustalanie ogólnego kierunku strategicznego firmy, podejmowanie ważnych decyzji politycznych itd. Przedsiębiorstwa wielonarodowe muszą mieć wyższych menedżerów rozumiejących gospodarkę światową i swobodnie utrzymujących kontakty z kadrą kierowniczą innych przedsiębiorstw oraz urzędnikami państwowymi wywodzącymi się z najrozmaitszych kultur. W tablicy 5.2 wymieniono niektóre największe przedsiębiorstwa wielonarodowe w różnych gałęziach gospodarki.

Organizacje średniej wielkości. Wiele przedsiębiorstw średniej wielkości to nadal głównie organizacje krajowe. Mimo to jednak zawsze mogą one kupować i sprzedawać produkty wytworzone za granicą i konkurować z przedsiębiorstwami z innych krajów na swoim rynku krajowym. Organizacje średniej wielkości coraz częściej wchodzą również na rynki zagraniczne. Na przykład Gold's Gym, amerykańska sieć klubów odnowy biologicznej, uruchomiła niedawno przynoszący bardzo dobre wyniki obiekt w Moskwie[32]. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw wielonarodowych, organizacje średniej wielkości podejmują decyzje o zaangażowaniu za granicą w sposób znacznie bardziej selektywny. Są również bardziej uzależnione od niewielkiej liczby międzynarodowych specjalistów, pomagających im w zarządzaniu zagranicznymi operacjami.

Małe organizacje. Coraz więcej małych organizacji stwierdza, że może czerpać korzyści z gospodarki światowej. Niektóre są lokalnymi dostawcami przedsiębiorstw wielonarodowych. Na przykład właściciel farmy mlecznej sprzedający mleko produkcji Carnation Company w rzeczywistości prowadzi interesy z Nestlé. W Stanach Zjednoczonych miejscowi dostawcy części z powodzeniem zaopatrują w swoje wyroby zakłady Toyoty i Hondy. Niektóre małe firmy są nie tylko lokalnymi dostawcami, ale angażują się również w zakupy czy sprzedaż wyrobów i usług za granicą. Na przykład Collin Street Bakery, z siedzibą w Corsicana w Teksasie, wysyła ciasta owocowe na cały świat. W 1996 r. firma wysłała około 80 tys. kg ciasta do Japonii. Wśród jej klientów jest m.in. księżniczka Karolina z Monako[33]. Większość małych przedsiębiorstw poprzestaje w swych obrotach towarowych na prostych operacjach importowych lub eksportowych (albo obydwu), nie wymaga to więc wielu wyspecjalizowanych stanowisk kierowniczych. Collin Street Bakery np. ma w swojej siedzibie jednego menedżera, który zajmuje się działalnością międzynarodową firmy. Działalność w zakresie sprzedaży wysyłkowej w każdym kraju zlecana jest lokalnym firmom działającym na odpowiednich rynkach.

Tablica 5.2. Największe przedsiębiorstwa wielonarodowe świata w 1996 roku.

Uszeregowanie	Nazwa	Kraj	Sprzedaż roczna (mln dol.)	Zysk		Zatrudnieni	
				mln dol.	pozycja	liczba	pozycja
1	General Motors	U.S.A	168 369,0	4 963,0	8	647 000	3
2	Ford Motor	U.S.A	146 991,0	4 446,0	11	371 702	7
3	Mitsui	Japonia	144 942,8	321,9	292	41 694	276
4	Mitsubishi	Japonia	140 203,7	394,1	271	35 000	308
5	Itochu	Japonia	135 542,1	110,9	411	6 999	470
6	Royal Dutch/Shell Group	Wielka Brytania/ Holandia	128 174,5	8 887,1	1	101 000	98
7	Maruben	Japonia	124 026,9	178,6	370	65 000	175
8	Exxon	U.S.A	119,434,0	7 510,0	2	79 000	141
9	Sumitomo	Japonia	119 281,3	1 292,8	491	26 200	354
10	Toyota Motor	Japonia	108 702,0	3 426,2	18	150 736	51
11	Wal-Mart stores	U.S.A	106 147,0	3 056,0	22	675 000	2
12	General Electric	U.S.A	79 179,0	7 280,0	3	239 000	22
13	Nissho Iwai	Japonia	78 921,2	136,9	395	17 497	407
14	Nippon Telegraph&Telephone	Japonia	78 320,7	1 330,3	100	230 300	25
15	Int. Business Machines	U.S.A	75 947,0	5 429,0	6	268 648	19
16	Hitachi	Japonia	75 669,0	784,2	186	330 152	10
17	AT&T	U.S.A	74 525,0	5 908,0	5	130 400	65
18	Nippon Life Insurance	Japonia	72 575,0	2 799,1	33	86 695	126
19	Mobil	U.S.A	72 267,0	2 964,0	24	43 000	272
20	Daimler-Benz	Niemcy	71 589,3	1 776,1	73	290 029	12
21	British Petroleum	Wielka Brytania	69 851,9	3 985,2	12	53 150	218
22	Matushita Electric Industrial	Japonia	68 147,5	1 223,9	112	270 651	18
23	Volkswagen	Niemcy	66 527,5	437,9	257	260 811	21
24	Daewoo	Korea Południowa	65 160,2	468,3	250	186 314	38
25	Siemens	Niemcy	63 704,7	1 877,1	66	379 000	6
26	Chrysler	U.S.A	61 397,0	3 529,0	16	126 000	67
27	Nissan Motor	Japonia	59 118,2	690,2	203	135 331	61
28	Allianz	Niemcy	56 577,2	1 096,3	131	65 836	171
29	U.S.Postal Service	U.S.A	56 402,0	1 567,2	82	887 546	1
30	Philip Morris	U.S.A	54 553,0	6 303,0	4	154 000	48

Źródło: „Fortune", 4 sierpnia 1997, s. F-2; „Fortune" © 1997 Time Inc. All rights reserved.

Wyzwania dla zarządzania w gospodarce światowej

Funkcje kierownicze, które są konstrukcyjną podstawą tej książki – planowanie, organizowanie, przewodzenie, motywowanie i kontrolowanie – odnoszą się w takim samym stopniu do menedżerów działających w skali międzynarodowej, jak i do menedżerów działających w jednym kraju. Menedżerowie międzynarodowi muszą mieć jasny pogląd na temat przyszłego miejsca swojej firmy, muszą organizować realizację swoich planów, muszą motywować współpracowników, muszą wreszcie opracowywać odpowiednie mechanizmy kontroli[34].

Planowanie w gospodarce światowej. Aby skutecznie planować działania w gospodarce światowej, menedżerowie muszą rozumieć problemy zarówno otoczenia, jak i konkurencji. Menedżerowie działający w gospodarce światowej muszą znać warunki rynkowe i czynniki technologiczne panujące w różnych krajach, gdyż będzie to miało wpływ na ich działania. Na szczeblu przedsiębiorstwa dyrektorzy muszą mieć masę informacji, by móc skutecznie działać. Które rynki się rozwijają, a które kurczą? Jak na poszczególnych rynkach działają krajowi i zagraniczni konkurenci firmy? Menedżerowie muszą również podejmować różnorodne decyzje strategiczne dotyczące swojej organizacji. Jeżeli np. firma zapragnie wejść na rynek francuski, to czy powinna nabyć już funkcjonującą tam firmę, zbudować zakład czy może poszukiwać strategicznego sojusznika? Do zasadniczych kwestii należy zrozumienie warunków otoczenia, roli celów i planowania w organizacji działającej w skali światowej, a także wpływu podejmowania decyzji na tę organizację. Szczególne problemy, jakie wynikają dla menedżerów działających w skali światowej, odnotowujemy przy omawianiu planowania w rozdziałach 7 – 10.

Organizowanie w gospodarce światowej. W przedsiębiorstwach międzynarodowych menedżerowie muszą się również zajmować różnymi problemami organizacyjnymi. Na przykład General Electric Co. prowadzi operacje na całym świecie. Firma postanowiła przyznać miejscowym menedżerom duży zakres odpowiedzialności za podlegające im działania. Natomiast wiele firm japońskich pozwala menedżerom prowadzącym ich zagraniczne operacje na niewielki zakres odpowiedzialności. W rezultacie muszą oni często osobiście odwiedzać Japonię, by przedstawić napotykane problemy czy uzyskać aprobatę dla podjętych decyzji. Menedżerowie zaangażowani w działalność międzynarodową muszą się zajmować podstawowymi problemami struktury i projektowania organizacji, zarządzania zmianami i gospodarowania zasobami ludzkimi. Specjalne problemy organizacyjne w organizacjach międzynarodowych omawiamy w rozdziałach 11 – 14.

Przewodzenie w gospodarce światowej. Zwróciliśmy już uwagę na pewne czynniki kulturowe, które oddziałują na organizacje międzynarodowe. Poszczególni menedżerowie muszą być przygotowani na uwzględnianie zarówno tych, jak i innych czynników w kontaktach z ludźmi wywodzącymi się z różnych kultur. Nadzorowanie grupy pięciu menedżerów, z których każdy pochodzi z innego amerykańskiego stanu, będzie na pewno prostsze niż nadzorowanie grupy pięciu menedżerów, z których każdy wywodzi się z odmiennej kultury. Menedżerowie muszą rozumieć, w jaki sposób czynniki kulturowe wpływają na zachowania jednostek, jak zmieniają się procesy motywacyjne w zależności od kultury, muszą rozumieć rolę przewodzenia w różnych kulturach, wpływ kultury na sposób komunikowania się, a także charakter procesów interpersonalnych i grupowych w różnych kulturach. W rozdziałach 15 – 19 odnotowujemy szczególne konsekwencje przewodzenia i współdziałania z ludźmi, jakie ma dla menedżerów działanie w skali światowej.

Kontrolowanie w gospodarce światowej. Wreszcie przedmiotem troski menedżerów w organizacjach międzynarodowych powinno być również kontrolowanie. W kontrolowaniu odgrywają bowiem pewną rolę takie czynniki, jak odległość, strefy czasowe czy uwarunkowania kulturowe. Na przykład w niektórych kulturach ścisły nadzór jest odbierany jako coś właściwego, w innych zaś wcale tak nie jest. Przekazywanie sobie ważnych informacji przez menedżerów w Stanach Zjednoczonych i Japonii mogą również utrudniać różnice czasu. Podstawowe problemy kontroli, przed jakimi staje menedżer międzynarodowy, dotyczą zarządzania operacjami, wydajnością, jakością, techniką i systemami informacyjnymi. Problemy te przewijają się w omówieniu spraw kontroli w rozdziałach 20 – 22.

Konsekwencje dla zarządzania

Międzynarodowe wyzwania i szanse, przed którymi stają menedżerowie w wielkich korporacjach wielonarodowych, przedsiębiorstwach średniej wielkości i małych firmach, dzielą subtelne różnice. Podobnie również podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie podlegają wpływom stopnia umiędzynarodowienia organizacji. Toteż menedżerowie, pracując w globalnym otoczeniu, muszą doceniać zarówno wielkość swojej organizacji, jak i odpowiednie działania funkcjonalne.

Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstwa międzynarodowego stał się jedną z najważniejszych cech gospodarki światowej. Nabycie umiejętności poruszania się w tej gospodarce jest ważnym wyzwaniem, przed którym staje wielu współczesnych menedżerów. Przedsiębiorstwa mogą mieć zasięg w głównej mierze krajowy, międzynarodowy, wielonarodowy lub światowy. Menedżerowie muszą rozumieć zarówno procesy umiędzynarodowienia, jak i sposób zarządzania przy różnych poziomach międzynarodowej działalności gospodarczej.

Aby konkurować w gospodarce światowej, menedżerowie muszą rozumieć jej strukturę. We współczesnej gospodarce światowej dominują dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe. Szczególnie ważne są Ameryka Północna, Unia Europejska i azjatycka część obrzeża Pacyfiku. W przyszłości większą rolę mogą odegrać cechujące się dużym potencjałem i (lub) wysokim tempem wzrostu gospodarki Europy Wschodniej, Ameryki Łacińskiej, Chin, Indii i Wietnamu. Duże znaczenie mają również kraje Bliskiego Wschodu eksportujące ropę naftową.

Wiele wyzwań dla zarządzania w kontekście globalnym dotyczy niepowtarzalnych problemów związanych z międzynarodowym otoczeniem. Chodzi tu zarówno o ekonomiczne, jak i polityczno-prawne oraz kulturowe otoczenie zarządzania międzynarodowego.

Podstawowe problemy konkurowania w gospodarce globalnej zmieniają się w zależności od tego, czy organizacja jest przedsiębiorstwem wielonarodowym, organizacją średniej wielkości czy organizacją małą. W organizacjach międzynarodowych w szczególny sposób wykonywane są podstawowe funkcje kierownicze: planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Opisz cztery podstawowe poziomy międzynarodowej działalności gospodarczej. Czy uważasz, że każda organizacja musi osiągnąć czwarty poziom? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

2. Scharakteryzuj krótko podstawową strukturę gospodarki światowej. Jakie główne zmiany zachodzą w niej współcześnie?

3. Wymień niektóre podstawowe wyzwania w otoczeniu zarządzania międzynarodowego.

4. Jakie podstawowe różnice w sferze kulturowej zidentyfikował Hofstede?

Pytania analityczne

5. Organizacja pragnąca rozszerzyć swe operacje międzynarodowe musi starannie obserwować kilka różnych elementów swego otoczenia. Który aspekt każdego z nich może mieć największy wpływ na decyzje, jakich wymaga takie strategiczne posunięcie? Dlaczego?

6. Jakie gałęzie będą twoim zdaniem miały największy wpływ na międzynarodową działalność gospodarczą? Czy są gałęzie, których nie dotyczy tendencja do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej? Jeśli tak, to jakie? Jeśli nie ma takich gałęzi, to dlaczego?

7. Jesteś dyrektorem naczelnym rozwijającej się firmy zabawkarskiej i planujesz rychłe wyjście na rynek międzynarodowy. Jakie kroki powinieneś poczynić, aby zrealizować tę strategię? Na jakie dziedziny położysz szczególny nacisk w procesie podejmowania decyzji? W jaki sposób przygotujesz do tego sposób zorganizowania twojej firmy?

Ćwiczenia

8. Wybierz jakąś z miejscowych firm prowadzących działalność za granicą. Przeprowadź wywiad z członkiem najwyższego kierownictwa tej firmy. Dlaczego wkroczyła ona na drogę umiędzynarodowienia? Jakie napotkała główne przeszkody? Czy osiągnęła sukces na tym polu? Podziel się swoimi spostrzeżeniami z grupą ćwiczeniową.

9. Wybierz się do biblioteki i znajdź informacje na temat postępów w znoszeniu barier handlowych w ramach Unii Europejskiej. Jakie będą skutki tego procesu? Jakie trudności mogą się pojawić? Czy sądzisz, że jest to dobra idea? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

10. Wiele organizacji nie uwzględnia dostatecznie w swoich międzynarodowych działaniach różnic kulturowych i językowych. Na przykład Pepsi reklamowano w Azji hasłem „Pepsi Cię ożywi!". Hasło to tłumaczono jednak jako: „Przywróć do życia swych przodków za pomocą Pepsi!". Wybierz się do biblioteki i znajdź przykłady błędów, jakie popełniły inne firmy, wchodząc na rynki zagraniczne. Na czym one polegały? Jak można ich było uniknąć?

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne to zdolność menedżera do komunikowania się z jednostkami i grupami, rozumienia ich i motywowania. Menedżerowie w organizacjach międzynarodowych muszą rozumieć, jak na ich sposób komunikowania się z osobami w różnych częściach organizacji wpływa kultura i inne czynniki. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci głębsze poznanie twojej bieżącej orientacji w kwestiach kulturowych i wyrobienie sobie poglądu w dziedzinach, w których być może będziesz potrzebował dodatkowej świadomości kulturowej.

Zadanie sprawdzające

Poniższy „test" składa się z dziesięciu stwierdzeń. Podaj, w jakim stopniu zgadzasz się z każdym z nich, posługując się podanymi wskazówkami.

Wskazówki: Z pewnymi podanymi niżej stwierdzeniami zgodzisz się, a z innymi nie. W niektórych przypadkach możesz mieć trudności z podjęciem decyzji, ale powinieneś zmusić się do dokonania wyboru. Zaznacz swoje odpowiedzi obok poszczególnych stwierdzeń, według następującej skali:

4. Zdecydowanie się zgadzam. 2. W pewnej mierze nie zgadzam się.
3. W pewnej mierze się zgadzam. 1. Zdecydowanie się nie zgadzam

... **1.** Pewne rejony Szwajcarii bardzo przypominają Włochy.

... **2.** Chociaż takie aspekty zachowania, jak motywacja i postawy w ramach organizacji, dość znacznie różnią się w poszczególnych kulturach, same organizacje – jak się wydaje – coraz bardziej upodabniają się pod względem struktury i technologii.

... **3.** Kultura Hiszpanii, Francji, Singapuru, Meksyku, Brazylii i Indonezji jest silnie nastawiona na władzę formalną.

... **4.** W Japonii i Austrii sztywniej definiuje się rolę mężczyzn i kobiet i bardziej ceni się takie walory, jak przebojowość i osiągnięcia, niż w Norwegii, Szwecji, Danii i Finlandii.

... **5.** Niektóre rejony Szwajcarii bardzo przypominają Francję.

... **6.** Dla Australii, Wielkiej Brytanii, Holandii, Kanady i Nowej Zelandii charakterystyczna jest kultura, w której w ludziach widzi się przede wszystkim jednostki i traktuje priorytetowo ich własne interesy i wartości, podczas gdy w kulturze Kolumbii, Pakistanu, Tajwanu, Peru, Singapuru, Meksyku, Grecji i Hongkongu na pierwszy plan wysuwa się dobro grupy lub społeczeństwa.
... **7.** Stany Zjednoczone, Izrael, Austria, Dania, Islandia, Norwegia i Nowa Zelandia mają kulturę charakteryzującą się słabym nastawieniem na władzę formalną.
... **8.** Ten sam menedżer może się zachowywać różnie w różnych układach kulturowych.
... **9.** Dania, Kanada, Norwegia, Singapur, Hongkong i Australia mają kulturę, w której pracownicy tolerują duży stopień niepewności, natomiast taki stopień niepewności nie jest dobrze tolerowany w Izraelu, Austrii, Japonii, Włoszech, Argentynie, Peru, Francji i Belgii.
... **10.** Niektóre rejony Szwajcarii bardzo przypominają Niemcy.

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to zdolności niezbędne do wykonywania lub rozumienia określonego rodzaju pracy wykonywanej w organizacji. Niektórzy menedżerowie w przedsiębiorstwach międzynarodowych muszą zwracać uwagę na wahania kursów walut w krajach, w których działa przedsiębiorstwo. Wahania te wpływają na wiele różnego rodzaju decyzji finansowych. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci lepiej zrozumieć wpływ kursów walutowych.

Tło ćwiczenia

Kursy większości głównych walut względem innych są publikowane systematycznie w takich gazetach jak „Wall Street Journal", „USA Today" i „New York Times". Znajdź ostatni numer takiej gazety i określ kurs walutowy dolara wobec funta brytyjskiego w danym dniu. (Zauważ, że funt jest jedną z niewielu walut, której kurs jest wyższy od kursu dolara.)

Następnie załóż, że od tego momentu upłynęło sześć miesięcy. Poważne zmiany gospodarcze spowodowały zmiany kursu walutowego do poziomu, przy którym jeden funt ma wartość jednego dolara. Innymi słowy, za sześć miesięcy kurs obu walut będzie wynosił 1 : 1.

Zadanie sprawdzające

Używając podanych wyżej informacji, wykonaj następujące zadanie:

1. Określ wpływ tej zmiany kursu walutowego na liczbę turystów amerykańskich odwiedzających Wielką Brytanię.

2. Określ wpływ tej zmiany na liczbę turystów angielskich odwiedzających Stany Zjednoczone.

3. Określ wpływ tej zmiany na sytuację amerykańskiego przedsiębiorstwa, eksportującego swoje produkty do Anglii, gdzie konkuruje ono z wyrobami krajowej produkcji.

4. Określ wpływ tej zmiany na sytuację angielskiego przedsiębiorstwa eksportującego swoje produkty do Stanów Zjednoczonych, gdzie konkuruje ono z wyrobami krajowej produkcji.

5. Określ wpływ tej zmiany na sytuację amerykańskiego przedsiębiorstwa, które kupuje surowce w Anglii, importuje je do Stanów Zjednoczonych i wytwarza wyroby na eksport do Japonii.

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżera zarówno do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji innym, jak i do skutecznego przyjmowania ich od innych. Menedżerowie międzynarodowi mają dodatkowo skomplikowane zadanie z powodu różnic w języku, strefach czasowych itd. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci polepszyć umiejętności komunikowania się przez ukazanie oddziaływania różnych stref czasowych.

Tło ćwiczenia

Załóż, że jesteś menedżerem w dużej firmie wielonarodowej. Twoje biuro znajduje się w San Francisco. Musisz urządzić telekonferencję z kilkoma innymi menedżerami w celu omówienia przyszłych zmian strategicznych w twojej firmie. Ci inni menedżerowie mają siedziby w Nowym Jorku, Londynie, Rzymie, Moskwie, Tokio, Singapurze i Sydney.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując powyższą informację, wykonaj następujące zadania:

1. Określ dla każdego z tych miast różnicę czasu w porównaniu z San Francisco.

2. Zakładając, że dzień pracy we wszystkich miastach rozpoczyna się o 8.00 rano i trwa do 17.00 (czasu miejscowego), określ optymalną godzinę zamierzonej telekonferencji. O jakiej godzinie będzie najmniej osób, którym wybrany moment nie będzie odpowiadał?

3. Załóż teraz, że musisz się osobiście spotkać z każdą z tych osób. W każdym mieście musisz spędzić cały dzień. Za pomocą Internetu przejrzyj rozkład lotów, uwzględniając różnice czasu, i opracuj harmonogram i trasę podróży.

Przykład końcowy

Nestlé jest praktycznie wszędzie!

„Globalizacja" to jedna z najbardziej dziś aktualnych tendencji w działalności gospodarczej. Jednak wśród setek wielkich firm wielonarodowych, śmiało rozwijających strategie przekraczania nowych granic i wchodzenia na nowe rynki, znajduje się firma, która była „globalna" już wtedy, kiedy większość przedsiębiorstw koncentrowała się wyłącznie na swym rynku wewnętrznym. Jaka to firma? Nestlé, zajmująca się przetwórstwem żywności i mająca siedzibę w Szwajcarii, działająca za granicą niemal od chwili założenia w 1866 r.

Ale właściwie w jakim stopniu globalna jest Nestlé? Otóż firma ma fabryki w 74 spośród 193 krajów świata. We wszystkich pozostałych zaś sprzedaje mleko, kawę i (lub) batony czekoladowe! W istocie, mimo że Nestlé nie ma agentów sprzedaży czy systemów dystrybucji w Korei Północnej, tamtejszym kupcom jakoś udaje się wprowadzić jej produkty na półki swoich sklepów. Aż 97% pracowników Nestlé pracuje poza Szwajcarią. W niedawnym badaniu przeprowadzonym przez ONZ uznano Nestlé za firmę o najwyższym poziomie zaangażowania międzynarodowego na świecie. Z roku na rok powiększa ona swój udział w rynku, dochody i zyski.

Jaki jest zatem klucz do tego sukcesu? Dyrektorzy firmy akcentują cztery podstawowe zasady działania. Po pierwsze, firma nastawia się na zyskowność w długim okresie, a nie krótkookresowo. Po drugie, Nestlé wierzy w decentralizację. Po trzecie, firma trzyma się tego, na czym się zna najlepiej. Po czwarte wreszcie, docenia wartość dostosowania się do miejscowych gustów.

Myślenie długofalowe ujawnia się w wielu decyzjach Nestlé. Na przykład, firma ostatnio zapłaciła za Perrier and Rowntree, brytyjskiego producenta słodyczy, sumę, którą wielu obserwatorów mogłoby uznać za astronomiczną. Nestlé utrzymuje jednak, że chociaż oczywiście wolałaby zapłacić mniej, ale zapłaciła taką sumę po to, aby zdobyć cenione przedsiębiorstwo. Może sobie pozwolić na taką postawę, ponieważ inwestorzy nie oczekują szybkiego zwrotu. Natomiast menedżerowie twierdzą, że zakupy te będą dawały dywidendy przez dziesiątki lat.

Również decentralizacja jest podstawową zasadą polityki Nestlé. Miejscowym menedżerom pozwala się podejmować decyzje takie, jakie uznają za stosowne. Jedyne wymagania dotyczące sprawozdawczości to przesyłanie raz na kwartał jednostronicowego skrótowego opisu działalności do centrali Nestlé w Vevey w Szwajcarii. Naprawdę, tekst tych sprawozdań nie może przekraczać jednej strony. Nieco więcej szczegółów wymaga się raz do roku, jednak nawet wtedy wymagania co do sprawozdawczości są znacznie bardziej ograniczone niż praktycznie w każdej innej korporacji wielonarodowej.

W Nestlé wierzy się również, że warto się trzymać tego, co firma robi najlepiej, tj. przetwórstwa i sprzedaży żywności. Podczas gdy wiele dużych korporacji wielonarodowych uwikłało się w dalekosiężne inwestycje, Nestlé zawsze koncentrowała się na swojej zasadniczej działalności – produkcji odżywek dla dzieci, mleka w proszku, kawy, czekolady, zup, butelkowanej wody, lodów, płatków zbożowych i żywności

dla psów i kotów. W każdej z tych dziedzin Nestlé zajmuje pierwsze lub drugie miejsce pod względem udziału w rynku światowym. Praktycznie jedyną znaczniejszą operacją firmy poza branżą żywnościową jest 26,3% udziału w firmie kosmetycznej L'Oréal.

Nawet mimo że Nestlé ciągle skupiona jest na żywności, docenia jednak znaczenie dostosowania się do miejscowych gustów. Na przykład, w Europie kładzie nacisk na kawę rozpuszczalną, a w Stanach Zjednoczonych na kawę ziarnistą, w obu przypadkach z uwagi na miejscowe gusty. Podobnie Europejczycy wolą zupy zawierające kawałki mięsa, natomiast Japończycy wolą czysty rosół bez mięsa. Dlatego też Nestlé wykorzystuje różne przepisy na zupę do produktów, które sprzedaje na tych rynkach.

Jak to się może skończyć? Nestlé twierdzi, że ciągle jeszcze widzi poważne możliwości wzrostu. Na przykład, firma uzyskuje zaledwie 2% swoich dochodów w krajach Bliskiego Wschodu, a dyrektorzy dostrzegają w tym regionie ogromne niewykorzystane możliwości. Ponadto firma może się rozwijać w wielu nowych dziedzinach przetwórstwa żywności. Wszystko to otwiera przed szwajcarskim gigantem szanse dalszego pomyślnego rozwoju.

Pytania

1. Wydaje się, że sukcesy przychodzą Nestlé niemal bez trudu. Jeżeli tak, to dlaczego więcej firm nie korzysta z tego samego przepisu na sukces?
2. Czy widzisz jakieś elementy ryzyka lub problemy w przyszłości Nestlé?
3. Czy potrafisz wyobrazić sobie okoliczności, w których podstawowe wytyczne działania Nestlé mogą być ze sobą sprzeczne?

Źródła: *All over the Map*, „Wall Street Journal", 26 września 1996, s. B1; *Hoover's Handbook of World Business, 1997*: Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 352-353.

Przypisy

[1] *How a Chemical Giant Goes About Becoming a Lot Less German*, „Wall Street Journal", 18 lutego 1997, s. Al, A14; *Hoover's Handbook of World Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 240; *The German Worker is Making a Sacrifice*, „Business Week", 28 lipca 1997, s. 46-47.

[2] W sprawie przeglądu przedsiębiorstwa międzynarodowego zob. R. W. Griffin, M. Pustay, *International Business*, wyd 2, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1999.

[3] R. M. Steers, E. L. Miller, *Management in the 1990s: The International Challenge*, „The Academy of Management Executive", luty 1988, s. 21-22; D. A. Ricks, B. Toyne, Z. Martinez, *Recent Developments in International Management Research*, „Journal of Management", czerwiec 1990, s. 219-254.

[4] W sprawie pełniejszego omówienia form przedsiębiorstwa międzynarodowego, zob. A. Phatak, *International Dimensions of Management*, wyd. 3, Kent, Boston 1992.

[5] *Hoover's Handbook of American Business 1997, ed. cit.*, s. 1196-1197.

[6] A. Taylor III, *The New Golden Age ofAutos*, „Fortune", 4 kwietnia 1994, s. 5066.

[7] J. H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993; Ch. Bartlett, S. Ghoshal, *Transnational Management*, Irwin, Homewood, Ill. 1992.

[8] *A Company without a Country?*, „Business Week", 5 maja, 1997, s. 40.

[9] *The „Fortune" Global 5 Hundred – World's Largest Corporations*, „Fortune", 4 sierpnia 1997, s. Fl.

[10] *The „Fortune" Global 5 Hundred Ranked Within Industries*, „Fortune", 4 sierpnia 1997, s. F16-28.

[11] *Hoover's Handbook of American Business 1997, ed. cit.*, s. 212-213, 554-555.

[12] *Creating a Worldwide Yen for Japanese Beer*, „Financial Times", 7 października 1994, s. 20.

[13] K. Ohmae, *The Global Logic of Strategic Alliances*, „Harvard Business Review", marzec – kwiecień 1989, s. 143-154.

[14] J. Main, *Making Global Alliances Work*, „Fortune", 17 grudnia 1990, s. 121-126.

[15] H. Mjoen, S. Tallman, *Control and Performance in International Joint Ventures*, „Organization Science", maj – czerwiec 1997, s. 257-274.

[16] *Mercedes Bends Rules*, „USA Today", 16 lipca 1997, s. Bl, B2.

[17] *Conditions Ripe for a Bonanza in Car-Building*, „USA Today", 7 lipca 1997, s. Bl, B2.

[18] *The Border*, „Business Week", 12 maja 1997, s. 64-74.

[19] R.W. Griffin, M. Pustay, *International Business, ed. cit.*

[20] L. S. Richman, *How NAFTA Will Help America*, „Fortune", 19 kwietnia 1993, s. 95-101. Zob. również: *NAFTA: Where's That 'Giant Sucking Sound'?*, „Business Week", 7 lipca 1997, s. 45.

[21] J. J. Curran, *China's Investment Boom*, „Fortune", 7 marca 1994, s. 116-124. Zob. również: L. Kraar, *The Growing Power of Asia*," Fortune", 7 października 1991, s. 118-131.

[22] E. P. Gunn, *Emerging Markets*, „Fortune", 18 sierpnia 1997, s. 168-173.

[23] *In Many Ways, Return of Hong Kong to China Has Already Happened*, „Wall Street Journal", 9 czerwca 1997, s. Al, A2; *How You Can Win in China*, „Business Week", 26 maja 1997, pp. 66-68.

[24] *Investing in India: Not for the Fainthearted*, „Business Week", 11 sierpnia 1997, s. 46-47.

[25] *GM Is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets*, „Wall Street Journal", 4 sierpnia 1997, s. Al, A4.

[26] R. W. Griffin, M. Pustay, *International Business, ed. cit.*

[27] *Oil Companies Strive to Turn a New Leaf to Save Rain Forest*, „Wall Street Journal", 17 lipca 1997, s. Al, A8.

[28] *What If There Weren't Any Clocks to Watch?*, „Newsweek", 30 czerwca 1997, p. 14.

[29] G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, Calif. 1980.

[30] Z kilku powodów pozwoliłem sobie zmienić faktyczne nazwy przypisane każdemu z wymiarów. Terminy, których zdecydowałem się użyć, są bardziej opisowe, prostsze i bardziej oczywiste w znaczeniu.

[31] G. Hofstede, *The Business of International Business is Culture*, „International Business Review", t. 3, nr 1, 1994, s. 1-14.

[32] *Crazy for Crunchies*, „Newsweek", 28 kwietnia 1997, s. 49.

[33] *Famous Bakery Keeps Business Thriving*, „Corsicana Daily Sun", 9 czerwca 1991, s. IC; *The World is Their Fruitcake*, „Business Week", 25 grudnia 1995, s. 48; oraz nowe dane uzyskane przeze mnie w osobistej korespondencji z firmą.

[34] S. Sherman, *Are You as Good as the Best in the World?*, „Fortune", 13 grudnia 1993, s. 95-96.

Rozdział 6

Otoczenie kulturowe i wielokulturowe

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście potrafić:

- *Opisać charakter kultury organizacji i kultury społecznej.*
- *Opisać znaczenie i czynniki określające kulturę organizacji i sposób, w jaki można nią zarządzać.*
- *Zidentyfikować i opisać główne tendencje i wymiary różnorodności i wielokulturowości w organizacji.*
- *Omówić główne skutki różnorodności i wielokltурowości w organizacjach.*
- *Opisać strategie i podejścia jednostkowe i organizacyjne do zarządzania różnorodnością i wielokulturowością.*
- *Omówić sześć cech organizacji w pełni wielokulturowej.*

Przykład wprowadzający

Kobiety zawsze odgrywały ważną rolę w Avon, największej firmie kosmetycznej w Stanach Zjednoczonych. Począwszy od pierwszej „Avon Lady" w 1886 r., kobiety zawsze były siłą napędową wysiłków firmy w zakresie marketingu i sprzedaży. I chociaż Avon zawsze zatrudniała wiele kobiet we wszystkich ogniwach organizacji, kontrola pozostawała zawsze w rękach garstki mężczyzn, którzy kierowali firmą. Cała seria katastrofalnych decyzji i porażek w latach osiemdziesiątych skłoniła jednak firmę do przemyślenia na nowo swojej filozofii i awansowania swoich najlepszych menedżerów średniego szczebla, w tym wielu kobiet, na stanowiska dyrektorskie. W wyniku tych działań firma Avon nabrała nowego oddechu. Dziś jest znana zarówno ze swych doprawdy przykładowych wyników finansowych, jak i dlatego, że akceptuje wszystkich ludzi, niezależnie od płci, koloru skóry czy wieku.

Problemy Avon zaczęły się w latach siedemdziesiątych, kiedy najwyższy zespół kierowniczy firmy próbował wprowadzić zmiany w jej strategii. Ta grupa menedżerów, głównie mężczyzn, zrazu nie dostrzegała wyników własnych badań marketingowych dotyczących konsumentek i zmian we wzorcach kariery, z których wynikało, że coraz większa ilość kobiet wstępuje w szeregi siły roboczej i na drogę kariery zawodowej. Dyrektorzy Avon nie dostrzegli zwłaszcza zmian w charakterze kosmetycznych produktów pielęgnacyjnych preferowanych przez kobiety. Potem, w latach osiemdziesiątych, firma usiłowała ignorować pojawiające się tendencje i dokonywała dywersyfikacji za pomocą pewnych źle pomyślanych zakupów. W końcu, kiedy Avon znajdował się już na krawędzi bankructwa, wprowadzono nowy zespół najwyższego kierownictwa. Pod kierownictwem dyrektora naczelnego, Jima Prestona, firma ponownie skoncentrowała się na tym, co było jej głównym atutem, i zaczęła znów sprzedawać kosmetyki przeważnie na kobiecy, choć bardzo odmieniony rynek.

Tym razem jednak firma przyjęła nowe podejścia. Po pierwsze, postanowiła uznawać i nagradzać przede wszystkim umiejętności kierownicze, a nie płeć danego menedżera. W rezultacie na wyższe stanowiska szybko awansowało więcej kobiet. Ponadto Preston zmienił kulturę organizacyjną Avonu, tak aby była

bardziej otwarta na wszystkich pracowników – aby cenione były różnice między ludźmi i aby nie narzucać sztywnego i opartego na kontroli modelu określającego właściwy sposób załatwiania spraw. Na przykład firma przestała kupować bilety na mecze Knicks i Yankees, natomiast zakupiła abonamenty na występy Baletu Nowojorskiego i Filharmonii Nowojorskiej. Zarzuciła również zwyczaj organizowania dorocznej wyprawy myśliwskiej, która była typowo męską rozrywką polegającą głównie na piciu i grze w karty.

> „Mam swobodę bycia tym, kim jestem. Nie myślę już obsesyjnie tylko o tym, co mówię i robię, oraz o wpływie, jaki będzie to miało na moją karierę".
> Edwina D. Woodbury, dyrektor finansowy w Avon, cyt. za „Fortune", 21 lipca 1997, s. 78.

Firma Avon wchodzi też agresywnie na rynki zagraniczne. Jej produkty są obecnie sprzedawane na dojrzałych rynkach, takich jak Europa Zachodnia i Japonia. Ponadto firma sprzedaje swoje produkty w Chinach, Rosji i Europie Wschodniej. W sumie Avon wytwarza swoje produkty w osiemnastu krajach i sprzedaje je w 125. Zorganizowanie kampanii ekspansji międzynarodowej i dopilnowanie, by została właściwie przeprowadzona, powierzył Preston kilku głównym kobietom-dyrektorom. Międzynarodowe kontakty, organizacje i sieci, których dotychczas nie postrzegano jako cennego źródła talentów kierowniczych, wykorzystano do ściągnięcia do firmy wielu nowych menedżerów.

Być może jednak największym sprawdzianem dla „nowego" Avonu są jego plany przygotowywania następstw na stanowiskach dyrektorskich. Cztery osoby z ośmioosobowego najwyższego zespołu kierowniczego to kobiety; stanowią one również ponad 40% ogólnej liczby menedżerów firmy działających w skali międzynarodowej. Niedawno firma awansowała kobietę na stanowisko prezesa, a inną na szefową światowej sprzedaży i marketingu. Jest zatem jasne, że Avon jest firmą, która zmieniła swoją kulturę i która docenia siłę różnorodności i wielokulturowości[1].

Podobnie jak wiele innych organizacji we współczesnym świecie, Avon doświadczył ogromnych zmian w otoczeniu firmy, jakie zaszły w ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci. Zmieniły się siły rynku i struktura przemysłu, a także gusty i preferencje konsumentów. Jeszcze głębsze jednak były zmiany, jakie firma wprowadziła w sposobie prowadzenia interesów i w kulturze organizacyjnej, jaką wspiera. Niewątpliwie również Avon natrafił na niemałą liczbę wyzwań, kiedy próbował rozwiązywać najrozmaitsze problemy, wykorzystywać pojawiające się szanse i problemy, jakie stwarza coraz bardziej zróżnicowana siła robocza.

Rozdział niniejszy dotyczy kultury w dwóch szerokich formach – organizacyjnej i społecznej. Po ustaleniu podobieństw i różnic między obu tymi formami omawiamy najpierw kulturę organizacyjną. Następnie zajmujemy się różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach. Zaczynamy od opisu tendencji, jakie wciąż się pojawiają w zakresie różnorodności i wielokulturowości, a następnie wyodrębniamy i omawiamy kilka powszechnie występujących wymiarów różnorodności. Następnie badamy skutki różnorodności i wielokulturowości dla organizacji. Kolejno zajmujemy się poszczególnymi strategiami i podejściami organizacyjnymi służącymi zarządzaniu różnorodnością i wielokulturowością. Wreszcie charakteryzujemy i opisujemy organizację w pełni wielokulturową.

Charakter kultury organizacyjnej i społecznej

Na poziomie najogólniejszym kultura odnosi się do zbioru wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw charakteryzujących daną społeczność – od małej gru-

py jednostek do całego narodu. Pierwszy przedmiot naszego zainteresowania to kultura na poziomie organizacji. Na członków organizacji można patrzeć jako na społeczność, toteż organizacja, do której należą, ma własną, niepowtarzalną kulturę. *Kultura organizacji* to zatem zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, pomagający członkom organizacji zrozumieć, za czym się ona opowiada, jak działa i co uznaje za ważne[2].

- **Kultura organizacji**
  Zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne.

Na poziomie znacznie szerszym kultura może również posłużyć do scharakteryzowania zbiorowości ludzi, którzy tworzą całe społeczeństwo. Niektóre podstawowe kwestie zarządzania związane z działalnością w różnych kulturach wprowadziliśmy w rozdziale 5. Jednak w organizacji pojawia się też inny zestaw problemów, wiążących się z kulturą społeczną. Oznacza to, że kiedy osoby należące do organizacji reprezentują różne kultury, różnice w ich wartościach, przekonaniach, zachowaniach, obyczajach i postawach stwarzają niepowtarzalne szanse, ale i wyzwania, dla menedżerów. Myśląc o tych szerokich problemach, używamy terminu *wielokulturowość*.

- **Wielokulturowość**
  Szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się z różnych kultur.

Pokrewną dziedziną, która nas tu interesuje, jest również różnorodność. *Różnorodność* występuje w zbiorowości ludzi, kiedy jej członkowie różnią się od siebie nawzajem pod względem jednego lub kilku ważnych wymiarów. Różnice te mogą w oczywi-

- **Różnorodność**
  Istnieje w grupie lub organizacji, kiedy jej członkowie różnią się od siebie pod względem jednego lub kilku ważnych wymiarów, takich jak wiek, płeć lub pochodzenie etniczne.

sty sposób odzwierciedlać wielokulturową strukturę tej społeczności. W świecie gospodarki jednak termin *różnorodność* jako taki jest powszechniej używany w odniesieniu do różnic demograficznych między ludźmi w obrębie danej kultury – różnic pod względem płci, wieku itd. Różnorodność nie jest oczywiście zjawiskiem absolutnym, pozwalającym orzec, że grupa czy organizacja jest czy nie jest różnorodna. Różnorodność można sobie wyobrazić jako pewne kontinuum. Jeżeli wszyscy członkowie danej zbiorowości są dokładnie tacy sami, to nie ma żadnej różnorodności. Natomiast jeżeli wszyscy są różni we wszystkich możliwych do wyobrażenia wymiarach, to mamy do czynienia z pełną różnorodnością. W rzeczywistości oczywiście skrajności te są bar-

dziej hipotetyczne niż faktyczne. W większości układów faktyczny poziom różnorodności mieści się między tymi skrajnościami. Dlatego o różnorodności trzeba myśleć w kategoriach jej stopnia lub poziomu z uwzględnieniem odpowiednich wymiarów.

Kultura organizacji, wielokulturowość i różnorodność to pojęcia ściśle ze sobą związane. Na przykład kultura organizacji będzie wpływać na poziom różnorodności i wielokulturowości istniejącej w jej obrębie. Firma Avon musiała zmienić swoją kulturę organizacyjną, aby zwiększyć różnorodność swojej kadry kierowniczej. Na kulturę organizacji wpływają również podobieństwa i różnice wynikające z różnorodności i sił wielokulturowych. Ponadto również kultura społeczna i różnorodność są wzajemnie powiązane. Na przykład normy znajdujące odzwierciedlenie w kulturze społecznej będą częściowo określać to, jak ta kultura ocenia zróżnicowanie demograficzne należących do niej ludzi.

Każdy poziom kultury reprezentuje ważne szanse i wyzwania dla menedżerów. Jak się przekonamy, jeżeli menedżerowie potrafią rozumieć i doceniać kulturę, różnorodność i wielokulturowość swojej organizacji oraz zarządzać nimi, to są większe szanse na to, że organizacja ta będzie skuteczna. Jeżeli jednak menedżerowie będą ignorowali siły kultury lub, co gorsza, będą próbowali pomijać je lub kontrolować, wówczas organizacja niemal na pewno napotka poważne problemy.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą mieć jasne zrozumienie kultury organizacji, wielokulturowości i wzajemnych relacji między nimi.

Kultura organizacji

Kultura jest pojęciem amorficznym, wymykającym się obiektywnemu pomiarowi czy obserwacji. Niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów jako podstawa wewnętrznego środowiska organizacji[3].

Znaczenie kultury organizacji

Przed kilku laty dyrektorzy Levi Strauss & Co. doszli do wniosku, że firma nie mieści się już w swoim mającym już 68 lat budynku. Mimo że wszyscy lubili rozluźnioną, swobodną atmosferę, jaka tam panowała, spółka potrzebowała więcej miejsca. Levi Strauss przeniósł się więc do nowoczesnego biurowca w śródmieściu San Francisco, a jego nowa siedziba zajmowała 12 pięter. Szybko stało się oczywiste, że ta zmiana wpłynęła na kulturę organizacji i że się ludziom nie spodobała. Dyrektorzy czuli się odizolowani, a innym menedżerom brakowało nieformalnych, przypadkowych spotkań na korytarzu. W ciągu zaledwie kilku lat Strauss wyniósł się z drapacza chmur i wrócił do budynku sprzyjającego bardziej nieformalnemu stylowi. W pobliżu jest park, w którym pracownicy spotykają się w przerwie obiadowej. Jest jasne, że Levi Strauss ma kulturę ważną dla każdego, kto tam pracuje[4].

Kultura określa atmosferę panującą w organizacji. Na przykład według utartego stereotypu Microsoft jest miejscem pracy, w którym każdy ubiera się w to, co chce, i lu-

dzie pracują do późna. Natomiast dla niektórych obserwatorów wizerunek Bank of America charakteryzuje sceneria nader formalna, ze sztywnymi przepisami pracy i ludźmi ubranymi w tradycyjne ciemne garnitury. W Texas Instruments Incorporated chętnie się mówi o kulturze „bez marynarki", w której unika się krawatów, a tylko nieliczni menedżerowie noszą w ogóle marynarki. Southwest Airlines hołduje kulturze, w której podkreśla się zabawę i emocje. Dyrektor naczelny firmy, Herb Kelleher, wyjaśnia nacisk firmy na zabawę w filmie szkoleniowym nakręconym do muzyki rapowej.

Oczywiście ta sama kultura wcale nie musi panować w całej organizacji. Na przykład dział sprzedaży i marketingu może mieć kulturę zupełnie odmienną niż dział produkcji. Niezależnie jednak od swego charakteru, kultura jest w organizacjach potężnym czynnikiem, który może kształtować ich ogólną sprawność i długofalowe powodzenie. Firmy, którym udaje się wypracować i utrzymać silną kulturę, jak np. Hewlett-Packard i Procter & Gamble, są na ogół sprawniejsze niż firmy, które mają z tym trudności, takie jak Kmart Corp[5].

Czynniki decydujące o kulturze organizacji

Skąd się bierze kultura organizacji? Zazwyczaj kształtuje się ona i rozwija w ciągu długiego okresu. Punktem wyjścia często jest założyciel organizacji. Na przykład James Cash Penney był przekonany, że pracowników i klientów należy traktować z szacunkiem i uprzejmością. Zatrudnieni w firmie J. C. Penney są raczej nazywani współpracownikami, a nie pracownikami (co ma podkreślać partnerskie stosunki), a nadrzędną rolę odgrywa zadowolenie klientów. Wpływ Sama Waltona, Rossa Perota i Walta Disneya jest nadal odczuwalny w organizacjach, które założyli. W miarę wzrostu organizacji jej kultura ulega modyfikacjom, jest kształtowana i doskonalona przez symbole, anegdoty, bohaterów, hasła i uroczystości. Na przykład u Hewlett-Packarda ważną wartością jest unikanie zadłużania się w bankach. W krążącej ciągle jeszcze po firmie opowieści mówi się o projekcie inwestycji rozpatrywanym przez kilka lat. Wszystkie obiektywne kryteria wskazywały na to, że HP powinien zaciągnąć kredyt bankowy na jej sfinansowanie, ale Bill Hewlett i David Packard odrzucili projekt po prostu dlatego, że „HP unika zadłużenia w bankach". Historia ta, w której występuje dwóch bohaterów firmy i która jest oparta na haśle, do dziś decyduje o kulturze tej organizacji. Wielu decyzjom w dzisiejszej Walt Disney Company ciągle towarzyszy pytanie: „Co Walt zrobiłby w tej sytuacji?"

Kulturę kształtują również sukcesy i wspólne doświadczenia. Na przykład Hallmark Cards Inc. ma mocną kulturę wywodzącą się z wieloletnich sukcesów w branży pocztówek okolicznościowych. Pracownicy mówią o rodzinie Hallmarku i są głęboko przywiązani do firmy; wielu z nich pracuje w niej od lat. Natomiast w Kmart kultura jest dość słaba, często zmieniają się zespoły kierownicze, niewielu osobom udaje się wyczuć sens czy cel firmy. Różnice w kulturze Hallmark i Kmart wynikają częściowo z sukcesów odnoszących w przeszłości i ze wspólnych doświadczeń pracowników.

Zarządzanie kulturą organizacji

W jaki sposób menedżerowie mogą sobie radzić z kulturą, zważywszy na jej oczywiste znaczenie i nieuchwytny charakter? W gruncie rzeczy menedżer musi zro-

zumieć obecną kulturę i potem zadecydować, czy należy ją utrzymać, czy zmienić. Dzięki zrozumieniu bieżącej kultury organizacji menedżerowie mogą podejmować odpowiednie działania. W firmie Hewlett-Packard nadal istnieją wartości, które reprezentuje „sposób działania HP". Co więcej, są one wytyczną i nadają kierunek większości ważnych działań podejmowanych przez firmę. Kulturę można również podtrzymywać, nagradzając i awansując ludzi, których zachowanie jest zgodne z istniejącą kulturą, i artykułując tę kulturę za pomocą haseł, ceremonii itd. We wstawce „Świat zarządzania" opisano, w jaki sposób Merrill Lynch pracuje nad rozszerzeniem swojej słynnej kultury organizacyjnej na swoje biura zagraniczne.

Świat zarządzania

Szerzenie kultury Merrill Lynch

Merrill Lynch & Co. jest największą firmą maklerską w Stanach Zjednoczonych. Od utworzenia jej w 1914 r. przez Charlesa Merrilla i Edmunda Lyncha firma koncentrowała swoją uwagę na poszczególnych inwestorach i opierała swoje operacje na obsłudze klienta. Na czele wszystkich miejscowych biur Merrill Lynch stoją menedżerowie całkowicie przesiąknięci kulturą firmy. Rozpoczynają oni karierę jako asystenci w istniejących biurach, aby tam nauczyć się zawodu, a następnie przechodzą przez cykl programów szkoleniowych w centrum szkoleniowym firmy w Princeton w stanie New Jersey. Jednym ze stałych elementów tego szkolenia jest koncentrowanie się na kulturze firmy – jej źródłach i sposobie jej utrwalania.

W ciągu minionych lat Merrill Lynch prowadził politykę ekspansji na rynki zagraniczne. Częściowo przez otwieranie nowych biur, a częściowo dzięki zakupowi już istniejących firm maklerskich Merrill Lynch stał się jedną z największych firm maklerskich na świecie. Kiedy ta ekspansja się zaczęła, wielu konkurentów firmy miało wątpliwości, czy zdoła ona przenieść swą kulturę za granicę. Jednak, przynajmniej dotychczas, okazuje się, że sceptycy nie mieli racji.

„Odwiedź nasze biura, obojętnie czy w Tajlandii, Malezji, Afryce Południowej czy w Niemczech. Zobaczysz na ścianie takie same tabliczki z tymi samymi zasadami Merrill w miejscowym języku". David H. Komansky, dyrektor naczelny Merrill Lynch*.

Od początku prób umiędzynarodowienia firmy Merrill Lynch zdawano sobie w niej sprawę, że utrzymanie jej kultury będzie zarówno ważne, jak i trudne. Dlatego też firma kładzie taki sam nacisk na szkolenie w skali międzynarodowej, jak na szkolenie swoich miejscowych menedżerów – każdy z kierowników zagranicznych biur Merrill Lynch jest szkolony na takim samym poziomie jak krajowi menedżerowie firmy. Podobnie jak w przypadku menedżerów krajowych, menedżerowie międzynarodowi stykają się ciągle ze spuścizną i kulturą firmy. W rezultacie, dyrektorzy firmy mówią, że kultura organizacyjna dowolnego biura Merrill Lynch, niezależnie od jego lokalizacji, jest zgodna z duchem założycieli firmy.

Źródła: *Merrillizing the World*, „Forbes", 10 lutego 1997, s. 146-151 (* cytat ze s. 147); *How Merrill Lynch Is Winning the East*, „Business Week", 1 września 1997, s. 79-80.

Menedżerowie muszą jednak ciągle szukać równowagi między potrzebą utrzymywania kultury, która nadal z powodzeniem funkcjonuje, a zmianą kultury, która już stała się dysfunkcjonalna. Wiele firm, o których była tu już mowa, a także wiele innych szczyci się utrzymywaniem przez długie lata swojej kultury. Na przykład Shell Oil Company ma w swojej siedzibie w Houston specjalną wystawę, która przedstawia historię firmy. Inne firmy mogą jednak napotkać sytuacje, w których ich kultura nie jest już ich mocną stroną. Na przykład niektórzy krytycy mają wrażenie, że

w kulturze Forda kładzie się zbyt wielki nacisk na rozwój produktu, zbyt mały zaś na marketing. Wynikiem postępowania w duchu takiej kultury są czasami nowe produkty, które nie spełniają oczekiwań[6].

Czasami problemy z kulturą powstają w wyniku fuzji lub rozrastania się w organizacji rywalizujących ze sobą grup. Na przykład Wells Fargo and Company, która w szerokim zakresie opiera się na wyszukanej technice i zautomatyzowanych usługach bankowych, ostatnio nabyła inny duży bank, First Interstate, który przywiązuje większe znaczenie do usług osobistych i zadowolenia klientów. Połączenie tych dwóch różnych kultur organizacyjnych okazało się dla firmy trudne, gdyż menedżerowie spierali się o to, jak najlepiej obsłużyć klientów i prowadzić nowe przedsiębiorstwa[7]. Arthur Andersen, jedna z sześciu największych firm księgowych, natrafiła na odmiennego rodzaju problem kulturowy. Jej stosunkowo nowa Andersen Consulting Group na tyle zwiększyła rozmiary i nabrała znaczenia, że zagraża to przechwyceniem przez nią władzy pierwotnej grupy księgowej. Różnice w kulturze między obu grupami utrudniają pogodzenie ich celów i programów działania[8]. Rzeczywiście, obecnie opracowywane są plany podziału organizacji na dwie firmy. Głównym tego powodem jest niemożność pogodzenia obu kultur.

Aby zmienić kulturę, menedżerowie muszą mieć jasny pogląd na temat tego, co chcą stworzyć. Schwinn Bicycle Co. próbowała zmienić się tak, by zwiększyć swą konkurencyjność i zerwać ze swoim dawnym podejściem do prowadzenia interesów. Nowe motto firmy „Założona w 1895 r. Odrodzona w 1994 r." świadczy o próbie stworzenia nowej kultury, która trafniej odzwierciedla dzisiejsze otoczenie konkurencyjne na rynku rowerów. Podobnie, kiedy Continental Airlines odnalazła się na nowo przed kilku laty, pracowników zapraszano poza budynek siedziby firmy w Houston, aby byli świadkami palenia starych instrukcji służbowych i opisów procedur. Nowy kierunek strategiczny firmy jest znany w Continental Airlines jako plan „Naprzód", nazwany tak celowo, aby nie przypominać ludziom o wcześniejszych kłopotach firmy i skoncentrować ich myśli na przyszłości.

Ważnym sposobem kształtowania kultury jest wprowadzanie ludzi z zewnątrz na ważne stanowiska kierownicze. Wybór nowego dyrektora naczelnego spoza organizacji jest często wyraźnym sygnałem zapowiadającym zmiany. I rzeczywiście, nowi dyrektorzy doprowadzili do przyspieszenia zmian w Schwinn Bicycle i Continental Airlines. Do zmian kultury może się także przyczynić przyjmowanie nowych haseł, opowiadanie nowych anegdot, urządzanie nowych uroczystości i zrywanie z tradycją. Można również zmieniać kulturę metodami omówionymi w rozdziale 13[9]. Obecnie zwrócimy uwagę na inne powiązane ze sobą części kulturowego otoczenia zarządzania: różnorodność i wielokulturowość.

Konsekwencje dla zarządzania

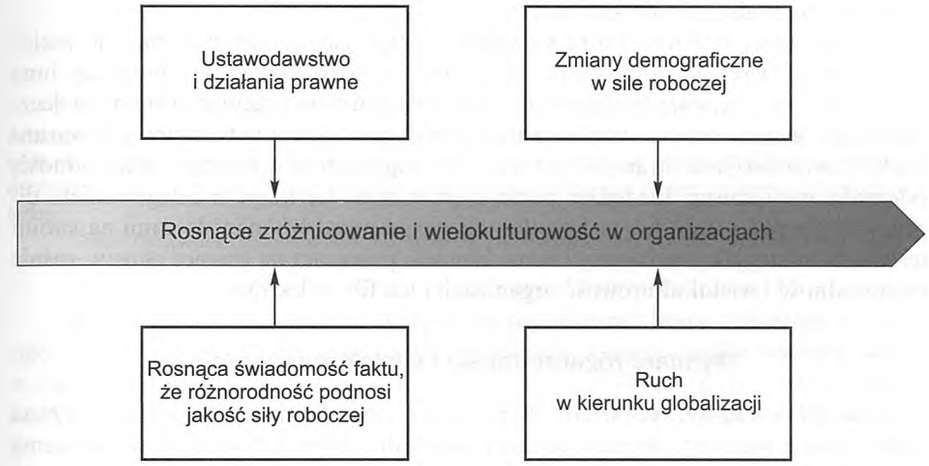
Menedżerowie muszą jasno rozumieć i doceniać znaczenie kultury organizacyjnej. Ponadto muszą wiedzieć, jakie czynniki decydują o tej kulturze. Powinni również zrozumieć, jak zarządzać kulturą organizacji i jak wykorzystywać tę kulturę do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Różnorodność i wielokulturowość w organizacjach

Różnorodność i wielokulturowość, o których wspominaliśmy i które zdefiniowaliśmy już wyżej w tym rozdziale, w istocie wiążą się z różnicami między ludźmi. Ponieważ dzisiejsze organizacje stają się coraz bardziej zróżnicowane i wielokulturowe, wszyscy menedżerowie muszą rozumieć główne tendencje i wymiary różnorodności i wielokulturowości.

Tendencje rozwojowe różnorodności i wielokulturowości

Najbardziej podstawowa tendencja do rozwoju różnorodności i wielokuturowości polega na tym, że – mówiąc najprościej – niemal wszystkie organizacje stają się coraz bardziej zróżnicowane i wielokulturowe. Pod wieloma względami zmienia się także ogólna struktura siły roboczej. Podstawowe przyczyny tej tendencji zilustrowano na rys. 6.1.



Rysunek 6.1. Przyczyny wzrostu różnorodności i wielokulturowości

W większości współczesnych organizacji różnorodność i wielokulturowość zwiększają się z czterech podstawowych powodów, a można się spodziewać, że będą się jeszcze nasilać.

Czynnikiem, który szczególnie przyczynił się do wzrostu różnorodności, są zmiany cech demograficznych siły roboczej. W miarę wzrostu udziału kobiet i mniejszości etnicznych w całej sile roboczej zmieniają się zarówno rozmiary, jak i struktura dostępnego zasobu talentów, z którego organizacja może czerpać swych przyszłych pracowników. Jeżeli talent rozkłada się równomiernie między wszystkie segmenty siły roboczej (np. jeśli odsetek bardzo utalentowanych mężczyzn jest taki sam jak odsetek bardzo utalentowanych kobiet), to z czasem organizacja będzie zatrudniać proporcjonalnie więcej kobiet i proporcjonalnie mniej mężczyzn.

Innym pokrewnym czynnikiem wzmagającym różnorodność jest nasilająca się w organizacjach świadomość, że mogą one uzyskać poprawę ogólnej jakości swojej

siły roboczej przez zatrudnianie i awansowanie możliwie najbardziej utalentowanych osób z dostępnego zasobu rąk do pracy. Prowadząc rekrutację obejmującą większy i bardziej zróżnicowany przekrój kandydatów do pracy i poszukując ich poza tradycyjnymi zasobami potencjalnej siły roboczej, organizacje znajdują lepiej kwalifikowanych pracowników o szerszych kwalifikacjach w różnych segmentach społeczeństwa. Organizacje stwierdzają więc, że różnorodność może być źródłem przewagi konkurencyjnej[10].

Do wzrostu różnorodności przyczyniły się również zmiany w ustawodawstwie, które skłoniły organizacje do naboru siły roboczej z możliwie szerokiego jej zasobu. Kiedyś organizacje w Stanach Zjednoczonych miały w zasadzie całkowitą swobodę w dyskryminowaniu kobiet, czarnych i innych mniejszości. Dlatego właśnie w większości organizacji dominowali biali mężczyźni. Jednak, poczynając od uchwalenia Ustawy o prawach obywatelskich w 1964 r., w wielu kolejnych ustawach zabroniono dyskryminacji tych i większości innych grup (notabene, ustawa z 1964 r. nie zabrania dyskryminacji z powodu wieku, niepełnosprawności czy preferencji seksualnych). Jak zobaczymy w rozdziale 14, organizacje muszą dziś zatrudniać i awansować ludzi wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji.

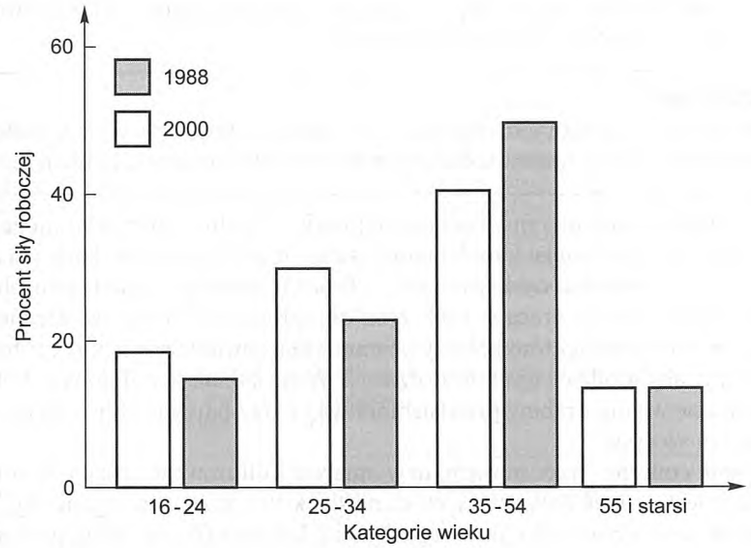
Ostatnim czynnikiem, który szczególnie przyczynia się do szerzenia się wielokulturowości, jest ruch globalizacji. Organizacje, które otworzyły biura czy inne obiekty za granicą, mają do czynienia z odmiennymi obyczajami, normami społecznymi i postawami, toteż muszą się nauczyć funkcjonowania w tych nowych warunkach. Również sojusze strategiczne i własność zagraniczna wzmagają różnorodność, ponieważ współczesny menedżer coraz częściej musi się liczyć z delegowaniem do pracy za granicą i (lub) lub ze współpracą z zagranicznymi menedżerami na swoim terenie. W miarę jak pracownicy i menedżerowie przekraczają granice państw, rośnie różnorodność i wielokulturowość organizacji i ich filii w każdym kraju.

Wymiary różnorodności i wielokulturowości

Jak już wskazano, do scharakteryzowania organizacji można wykorzystywać wiele różnych wymiarów różnorodności i wielokulturowości. Poniżej skoncentrujemy się na wieku, płci, pochodzeniu etnicznym i innych wymiarach różnorodności.

Rozkład według wieku. Jednym z ważniejszych wymiarów różnorodności w każdej organizacji jest rozkład jej pracowników według wieku. Średni wiek amerykańskiej siły roboczej stopniowo wzrasta i ta tendencja utrzyma się przez następnych kilka lat. Na rys. 6.2 pokazano rozkład wieku amerykańskich pracowników w 1988 r. i prognozowaną strukturę wiekową na 2000 r.

Do ukształtowania się takiego wzorca przyczyniło się kilka czynników. Po pierwsze, pokolenie wyżu demograficznego (tzn. niezwykle liczna grupa osób urodzonych w ciągu pierwszych 20 lat po wojnie) ciągle się starzeje. Jednocześnie spadek stopy urodzeń w późniejszych pokoleniach przyczynia się do zmniejszenia dynamiki zasilania siły roboczej. Innym czynnikiem, który wpływa na starzenie się siły roboczej, jest poprawa opieki zdrowotnej: ludzie mogą być dłużej czynni i produktywni. Towarzyszy temu podwyższenie granicy wieku emerytalnego, toteż coraz więcej ludzi pracuje w wieku, w którym jeszcze przed kilku laty byliby na emeryturze[11].



Rysunek 6.2. Rozkład amerykańskiej siły roboczej według wieku

Amerykańska siła robocza stopniowo się starzeje. Na przykład, jak przewidywano, w roku 2000 r. wiek niemal połowy amerykańskich pracowników miał wynosić 35-54 lat. Starsi pracownicy mają inne doświadczenia i wyznają inne i wartości, a także inne wymagania wobec pracy niż ich młodzi koledzy.

Źródło: *Occupational Outlook Handbook*, U. S. Bureau of Labor Statistics, Washington D. C. 1990-1991, s. 8-12.

W jaki sposób tendencja ta wpływa na organizacje? Starsi robotnicy mają na ogół większe doświadczenie, mogą być stabilniejsi i mogą wnieść większy wkład w ogólny wzrost wydajności niż ich młodsi koledzy. Z drugiej strony jednak, mimo ogólnej poprawy zdrowotności i poziomu opieki zdrowotnej, starsi pracownicy mogą wymagać większych nakładów na ubezpieczenia i zasiłki zdrowotne. Zmniejszanie się zasobu młodych pracowników będzie nadal przysparzało organizacjom problemów, coraz trudniej będzie bowiem znaleźć kandydatów do zatrudnienia[12]. Inne problemy związane z kierowaniem starszymi pracownikami poruszamy we wstawce „Współczesne problemy zarządzania".

Płeć. Szeregi siły roboczej zasila coraz większa liczba kobiet; dla organizacji oznacza to zmianę proporcji w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn. W Stanach Zjednoczonych np. udział mężczyzn w ogólnej liczbie zatrudnionych wynosił w 1964 r. 66%, a kobiet – 34%. W 1994 r. proporcja ta wynosiła już 54 : 46, w 2000 r. zaś 52 : 48[13].

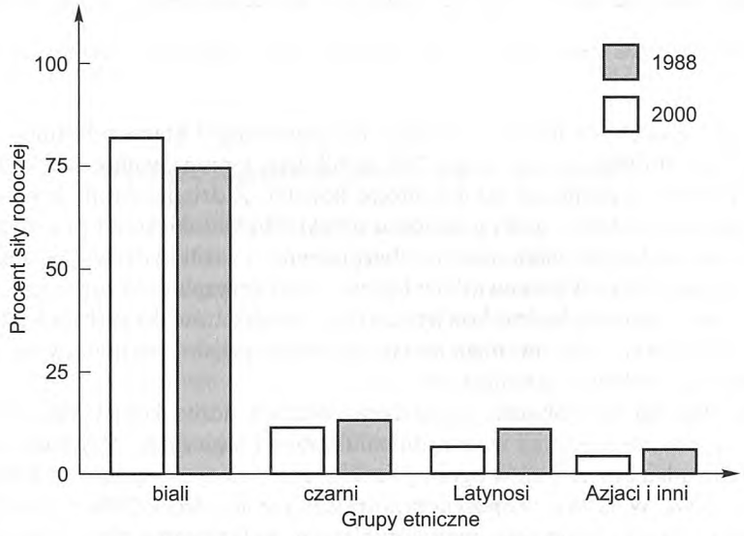
Poza tą tendencją podstawowym problemem związanym z płcią, jaki napotyka wiele współczesnych organizacji, jest tzw. *szklany sufit*, czyli bariera, która w wielu organizacjach nie dopuszcza do awansowania kobiet na najwyższe stanowiska kierownicze[14]. Tę niewidoczną barierę nie tylko trudno pokonać, lecz nawet trudno ją dostrzec. I rzeczywiście, chociaż kobiety stanowią prawie 45% wszystkich menedżerów, wśród 1000 największych przedsiębiorstw amerykańskich znaleźć zaledwie można dwie kobiety będące dyrektorami naczelnymi. Podobnie, średnia płaca kobiet

w organizacjach jest niższa niż płaca mężczyzn. Chociaż rozpiętość płac stopniowo się zmniejsza, utrzymują się nadal nierówności.

> • **Szklany sufit**
> Dostrzegana w niektórych organizacjach bariera, która przypuszczalnie nie dopuszcza do awansowania kobiet na najwyższe stanowiska kierownicze.

Co jest przyczyną utrzymywania się tej bariery? Jedną z przyczyn może być to, że w niektórych organizacjach nadal mogą istnieć prawdziwe przeszkody dla awansu kobiet, takie jak subtelna dyskryminacja[15]. Prócz tego wiele utalentowanych kobiet postanawia rozstać się z pracą w większych organizacjach i otworzyć własne przedsiębiorstwo. Wreszcie niektóre kobiety postanawiają zawiesić swoją karierę lub zwolnić jej tempo, aby urodzić i wychować dzieci[16]. Wiele jednak uzdolnionych kobiet nadal przebija się w górę drabiny przedsiębiorstwa i coraz bardziej zbliża się do „punktu na samym szczycie"[17].

Czynnik etniczny. Trzecim ważnym wymiarem kulturowego zróżnicowania w organizacjach jest *czynnik etniczny*, tj. etniczna struktura grupy lub organizacji. W Stanach Zjednoczonych w większości organizacji odzwierciedla się różny poziom zróżnicowania etnicznego – na tę mozaikę składają się biali, Afroamerykanie, Latynosi i Azjaci. Na rys. 6.3 pokazano strukturę etniczną amerykańskiej siły roboczej w 1988 r. i w na 2000 r. w podziale na wymienione grupy[18].



Rysunek 6.3. Struktura etniczna amerykańskiej siły roboczej

Amerykańska siła robocza staje się coraz bardziej zróżnicowana według kryteriów rasy i przynależności etnicznej. Najważniejsza tendencja wskazuje na znaczny spadek udziału białych w sile roboczej w 2000 r. Najbardziej wzrasta udział ludności hiszpańskojęzycznej. Również umiarkowany jest wzrost udziału czarnych i Azjatów. Menedżerowie muszą umieć stale wykazywać coraz większą wrażliwość na potrzeby, oczekiwania i aspiracje wielokulturowej siły roboczej.

Źródło: Dane z *Occupational Handbook*, U. S. Bureau of Labor Statistics, Washington D. C. 1990-1991, s. 8-12.

Współczesne problemy zarządzania

Dylemat starszych pracowników

Phyllis Chavez była dumna, że w wieku 71 lat nadal jest pracownikiem Wal-Mart. Niedawno jednak któregoś dnia poślizgnęła się i upadła w pomieszczeniu do odbioru towaru w sklepie, w którym pracowała, uderzając się boleśnie w głowę. Przełożony chciał ją zabrać do szpitala na przebadanie, jednak pani Chavez odmówiła, upierając się, że chce przepracować do końca zmiany. W kilka tygodni później zmarła na skutek komplikacji po operacji koniecznej po urazie mózgu, jaki nastąpił w wyniku upadku. Przypadek Phyllis Chavez ilustruje jeden z największych dylematów, przed jakimi stają dziś menedżerowie, a mianowicie podejście do pracowników w starszym wieku. W wielu współczesnych firmach znaczna ilość osób nadal pracuje mimo przekroczenia siedemdziesiątki. Przedmiotem poważnych sporów jest jednak to, czy potrzebna jest czy nie jest ściślejsza regulacja pracy osób starszych.

> „Musimy być pewni, że ustawodawstwo chroniące pracowników przed dyskryminacją nie zostanie wykorzystane na niekorzyść starszych pracowników".
> Sara Rix, analityczka pracująca dla AARP*.

Z drugiej strony, Ustawa o zapobieganiu dyskryminacji w pracy ze względu na wiek z 1967 r. prawnie zakazuje firmom dyskryminacji ludzi z powodu ich wieku. Pracodawcy mogą rozważać zdolność danej osoby do wykonywania pracy przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, nie mogą jednak automatycznie przyjmować, że wiek danej osoby wpływa na jej zdolność do wykonywania zadań. Obrońcy osób starszych, tacy jak Amerykańskie Stowarzyszenie Emerytów (American Association of Retired Persons – AARP), agresywnie zwalczają wszelkie potencjalne restrykcje w zatrudnieniu lub ograniczenia stosowane z powodu wieku. Jednym z najpowszechniej wysuwanych przez nich argumentów jest to, że w przypadku pracowników starszych częstotliwość wypadków przy pracy jest o połowę niższa niż w przypadku ich młodszych kolegów. Zwykle uważa się również, że starsi pracownicy są uważniejsi i bardziej doświadczeni, co wpływa na zmniejszenie liczby ich wypadków przy pracy.

Krytycy jednak patrzą na te same dane statystyczne z innego punktu widzenia. Chociaż prawdą jest, że starsi pracownicy mogą rzadziej ulegać wypadkom niż pracownicy młodzi, to jednak te wypadki, które się im zdarzają, czterokrotnie częściej kończą się śmiercią. W istocie rzeczy ryzyko związane z wypadkami przy pracy zaczyna stopniowo wzrastać w wieku mniej więcej czterdziestu lat i wzrasta bardzo szybko dla osób zbliżających się do 65. roku życia. Tendencja ta zapewne odzwierciedla fakt, że w porównaniu z osobami młodymi ludzie starzy wolniej i z większym trudem wracają do zdrowia, mają zazwyczaj mniej siły i odporności, a wreszcie są bardziej narażeni na komplikacje powypadkowe, takie jak np. skrzepy.

Źródła: *For Older Employees, On-The-Job Injuries Are More Often Deadly*, „Wall Street Journal", 17 czerwca 1997, s. A1, A10 (*cytat ze s. A1); *For One 73-Year-Old, Punching Timeclock Isn't Labor of Love*, „Wall Street Journal", 31 marca 1997, s. A1, A8.

Najpoważniejsze oczekiwane zmiany miały dotyczyć ludności białej i hiszpańskojęzycznej. W szczególności przewidywano, że udział białych w sile roboczej zmniejszy się z 79% do 74%, natomiast udział ludności hiszpańskojęzycznej wzrośnie z 7 do 10%. W przypadku ludności czarnej i Azjatów wzrost udziału miał nie przekroczyć 1 punktu procentowego.

Podobnie jak kobiety również przedstawiciele grup etnicznych – afroamerykańskiej, hiszpańskojęzycznej i pochodzenia azjatyckiego – w nieproporcjonalnie małym stopniu uczestniczą w zarządzaniu. Również ich płace są niższe, niż można by oczekiwać. Podobnie jednak jak w przypadku kobiet, różnice stopniowo zanikają, w miarę jak organizacje zaczynają w pełni przestrzegać prawa do równości szans zatrudnienia i dostrzegają potencjał talentów, który w ten sposób będą mogły wykorzystać[19].

Inne wymiary różnorodności. Poza wiekiem, płcią i narodowością organizacje napotykają również inne wymiary różnorodności. W wielu organizacjach wzrasta też znaczenie zatrudniania osób niepełnosprawnych fizycznie lub umysłowo, zwłaszcza od czasu uchwalenia Ustawy o niepełnosprawnych Amerykanach. Ważnym wymiarem różnorodności są również przekonania religijne. Ponadto osoby samotnie wychowujące dzieci, rodziny, w których oboje małżonkowie poświęcają się karierze, homoseksualiści i lesbijki, ludzie o szczególnych preferencjach w zakresie żywienia (np. wegetarianie), a także ludzie o nietradycyjnych poglądach politycznych czy sposobach postrzegania świata – wszystkie te grupy również reprezentują wymiary różnorodności, z jakim mają do czynienia współczesne organizacje[20].

Różnice wynikające z wielokulturowości. Prócz tych różnych wymiarów związanych z różnorodnością w organizacjach napotyka się również coraz więcej różnic związanych z wielokulturowością. Niektóre organizacje, zwłaszcza przedsiębiorstwa międzynarodowe, aktywnie dążą do zwiększania stopnia wielokulturowości swojej siły roboczej. Nawet jednak organizacje, które są pod tym względem bierniejsze, mogą mimo to zwiększać stopień swej wielokulturowości z powodu zmian dokonujących się na zewnętrznym rynku pracy. Na przykład pod koniec XX w. tempo migracji do Stanów Zjednoczonych było najwyższe od 1910 r. W latach 1991-1995 do tego kraju przyjechało ponad 5 mln ludzi z Azji, Meksyku, Europy i z innych części świata[21].

Jednym z najbardziej bezpośrednich skutków tego napływu jest to, że w wielu organizacjach używa się coraz więcej języków. W tablicy 6.1 pokazano liczbę osób w Stanach Zjednoczonych posługujących się różnymi językami, a także udział w tej liczbie osób nie mówiących w ogóle po angielsku lub mówiących słabo. Na przykład w czasie, kiedy gromadzono te dane, w Stanach Zjednoczonych mieszkało ponad 17 mln osób mówiących po hiszpańsku, a w tej grupie 26% nie mówiło płynnie po angielsku. Chociaż ta bariera językowa może stwarzać firmom pewne oczywiste komplikacje, to jednocześnie pracownicy władający biegle kilkoma językami mają przed sobą nowe możliwości. Na przykład dwujęzyczne telefonistki w Southwestern Bell w San Antonio mogą otrzymywać wyższą płacę godzinową niż telefonistki mówiące tylko po angielsku[22]. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności" omówiono inne aspekty różnic językowych w dzisiejszych organizacjach.

Praca w warunkach różnorodności

Bariery językowe w miejscu pracy

Imigracja do Stanów Zjednoczonych osiągnęła w końcu XX w. najwyższy poziom od 1910 r. Temu napływowi ludzi z zagranicy towarzyszy coraz większa różnorodność siły roboczej. Ponadto dzięki niemu pracodawcy mogą korzystać ze znacznego zasobu utalentowanych pracowników, z których wielu chętnie przyjmie pracę opłacaną na poziomie płacy minimalnej, np. przy zmywaniu naczyń, wywozie śmieci, a także przy załadunku i wyładunku ciężarówek. Jednocześnie jednak coraz powszechniej występują bariery językowe, co stwarza wielu pracodawcom nowe problemy.

Na przykład wynikiem trudności językowych mogą być błędy w komunikowaniu się za pomocą notatek, rozmów i listów. Ludzie zaś, którzy nie są pewni swoich umiejętności językowych, mogą niechętnie dostarczać informacji, utrudniając tym samym podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Coraz powszechniejsze są również konflikty między pracownikami, którzy nie potrafią się porozumieć. Kiedy pracownicy słabo władający angielskim muszą mieć stały kontakt z klientami, jak kierowcy, kelnerzy, sprzedawcy czy telefonistki, problemy dla pracodawców mogą się stać jeszcze dotkliwsze.

Tablica 6.1. Pięćdziesiąt języków, poza angielskim, używanych w Stanach Zjednoczonych

Pozycja	Język	Liczba osób mówiących danym językiem	Osoby nie mówiące po angielsku dobrze lub wcale
1	hiszpański	17 339 172	26%
2	francuski	1 702 176	9%
3	niemiecki	1 547 099	7%
4	włoski	1 308 648	12%
5	chiński	1 249 213	30%
6	tagalski	843 251	7%
7	polski	723 483	14%
8	koreański	626 478	30%
9	wietnamski	507 069	28%
10	portugalski	429 860	23%
11	japoński	427 657	21%
12	grecki	388 260	11%
13	arabski	355 150	11%
14	hindi i urdu	331 484	9%
15	rosyjski	241 796	27%
16	jidysz	213 064	8%
17	tajski	206 266	28%
18	perski	201 865	12%
19	kreolski	187 658	22%
20	ormiański	149 694	26%
21	navajo	148 530	15%
22	węgierski	147 902	9%
23	hebrajski	144 292	5%
24	holenderski	142 684	4%
25	mon-khmerski	127 441	43%
26	gudżarati	102 418	12%
27	ukraiński	96 568	14%
28	czeski	92 485	6%
29	Pa. holenderski	83 525	6%
30	miao (hmong)	81 877	46%
31	norweski	80 723	5%
32	słowacki	80 388	7%
33	szwedzki	77 511	4%
43	serbochorwacki	70 964	13%
35	kru (chru)	65 848	3%
36	rumuński	65 265	17%
37	litewski	55 781	9%
38	fiński	54 350	6%
39	pendżabi	50 005	15%
40	tajwański (min)	46 044	21%
41	chorwacki	45 206	9%
42	turecki	41 876	14%
43	uocano	41 131	20%
44	bengali	38 101	8%
45	duński	35 639	3%
46	syryjski	35 146	15%
47	samoański	43 914	10%
48	malajalam	33 949	8%
49	kayan	33 670	7%
50	amharski	31 505	11%

Źródło: „USA Today", 28 lutego 1997, s. 8A. Copyright 1997, USA Today. Przedruk za zgodą.

„Kiedy nie możesz zrozumieć ludzi, z którymi masz do czynienia, wtedy powstają realne, praktyczne problemy".
Judith Langer, konsultantka ds. sprzedaży detalicznej*.

W innych sytuacjach bariery językowe mogą mieć wręcz katastrofalne skutki. Na przykład w końcu 1996 r. tankowiec uderzył w pasaż handlowy zbudowany nad brzegiem Mississipi w Nowym Orleanie. Wszystko wskazywało na to, że kolizja została spowodowana przez chińską załogę statku, która nie rozumiała przekazywanych przez pilota instrukcji w języku angielskim.

Pracodawcy, którzy zatrudniają takich pracowników, napotykają prawdziwy dylemat. Z jednej strony, nie mogą zmusić tych ludzi do nauki angielskiego. Nie chcą też, aby myślano, że próbują pozbawiać pracownika jego kulturowego dziedzictwa. Przedsiębiorstwa jednak w końcu muszą mieć pracowników zdolnych do komunikowania się z innymi pracownikami i ze społeczeństwem. W rezultacie, wiele firm zaczęło oferować swym pracownikom dobrowolne szkolenia językowe.

Źródła: „*Language Proficiency Affects... The Workplace*, „USA Today", 28 lutego 1997, s. 8A (* cytat ze s. 8A); Survival 101: *Learning English*, „USA Today", 28 lutego 1997, s. 1B, 2B.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być dokładnie obeznani z najnowszymi tendencjami pojawiającymi się w związku z różnorodnością i wielokulturowością. Ponadto powinni rozumieć podstawowe wymiary różnorodności i wielokulturowości w organizacjach i sposób, w jaki te wymiary wpływają na ich organizacje.

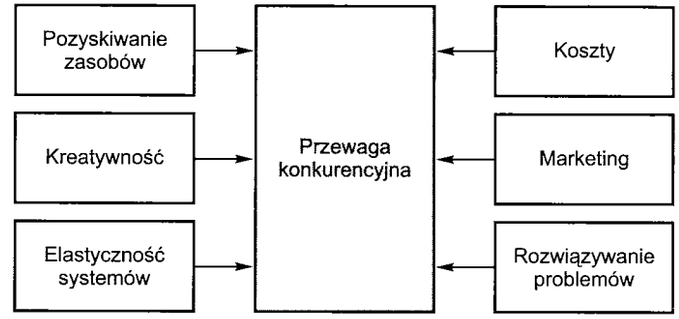
Wpływ różnorodności i wielokulturowości na organizacje

Nie ulega wątpliwości, że organizacje stają się coraz bardziej różnorodne i wielokulturowe. Jak widzimy, zmiany demograficzne przynoszą organizacjom zarówno możliwości, jak i wyzwania. We współczesnych organizacjach różnorodność i wielokulturowość odgrywają wiele ważnych ról.

Wielokulturowość a przewaga konkurencyjna

W wielu organizacjach stwierdza się, że różnorodność i wielokulturowość mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Ogólnie rzecz biorąc, wkład różnorodności do konkurencyjności wyjaśnia się przy użyciu sześciu argumentów[23], co ilustruje rys. 6.4.

Argument dotyczący kosztów wywodzi się z przekonania, że w organizacjach, które nauczyły się radzić sobie z różnorodnością, na ogół notuje się wyższy poziom wydajności oraz niższy poziom fluktuacji personelu i absencji w pracy. Natomiast te organizacje, które nie radzą sobie z zarządzaniem różnorodnością i wielokulturowością, cechuje niższa wydajność oraz większe fluktuacje i wyższa absencja. Ponieważ każdy z tych czynników wpływa bezpośrednio na koszty, organizacje pierwszego rodzaju odznaczają się większą konkurencyjnością. Na przykład firma Ortho Pharmaceutical Corporation ocenia, że zaoszczędziła 500 000 dol.,



Rysunek 6.4. W jaki sposób różnorodność i wielokulturowość pomagają osiągnąć przewagę konkurencyjną
Wiele współczesnych organizacji stwierdza, że różnorodność może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Na poparcie tego poglądu wysuwa się najrozmaitsze argumenty. Na przykład, czarny przedstawiciel handlowy Revlona przyczynił się do poprawy opakowań i sposobu promocji kosmetyków przeznaczonych dla osób o ciemniejszej karnacji.

zmniejszając fluktuację kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych[24]. Oszczędzone środki można następnie wykorzystać na dodatkowe badania i prace rozwojowe, promocję produktów i inne cele związane ze zwiększaniem konkurencyjności firmy.

Argument dotyczący pozyskiwania zasobów wiąże się z tym, że organizacje, które skutecznie kierują różnorodnością i wielokulturowością, stają się znane wśród kobiet i mniejszości jako dobre miejsca pracy i w ten sposób mogą skuteczniej przyciągać wykwalifikowanych pracowników wywodzących się z tych grup. Wobec wzrostu znaczenia tych grup w całej sile roboczej organizacje, które umieją przyciągać utalentowanych pracowników ze wszystkich segmentów społeczeństwa, będą prawdopodobnie bardziej konkurencyjne.

Argument dotyczący marketingu wskazuje na to, że organizacje o zróżnicowanej i wielokulturowej sile roboczej są lepiej przygotowane do rozumienia różnych segmentów rynku niż te, w których ta różnorodność jest mniejsza. Na przykład taka firma kosmetyczna jak Avon, która chce sprzedawać swoje wyroby kobietom i czarnym, łatwiej może zrozumieć, w jaki sposób opracowywać i skutecznie wprowadzać na rynek takie produkty, jeżeli w swojej kadrze kierowniczej ma kobiety i Murzynów, gdyż mogą oni wnosić cenne sugestie i pomysły w takich sprawach, jak rozwój produktu, projektowanie, opakowanie, czy reklama[25].

Argument dotyczący kreatywności opiera się na przekonaniu, że organizacje o zróżnicowanej i wielokulturowej sile roboczej są na ogół bardziej twórcze i innowacyjne niż inne organizacje. Jeśli organizacja jest zdominowana przez jakiś jeden segment ludności, trzyma się na ogół norm i sposobów myślenia właściwych temu segmentowi, co więcej, taki jednorodny punkt widzenia sprawia, że mniej jest bodźców do poszukiwania nowych pomysłów niż wtedy, kiedy można czerpać z różnorodności punktów widzenia. Natomiast organizację zróżnicowaną i wielokulturową cechuje różnorodność punktów widzenia i sposobów myślenia, dzięki czemu łatwiej powstają w niej nowe pomysły i sposoby działania.

Z tym ostatnim argumentem wiąże się też *argument dotyczący rozwiązywania problemów*. Różnorodności i wielokulturowości towarzyszy zwiększony zasób informacji. W dosłownie każdej organizacji są pewne informacje, które mają wszyscy, oraz informacje, którymi dysponują tylko poszczególne jednostki. W organizacji mało różnorodnej mniej jest informacji niepowtarzalnych, w organizacji bardziej zróżnicowanej zaś jest ich więcej. Toteż przy rozwiązywaniu danego problemu można wybierać z szerszego spektrum dostępnych informacji i bardziej prawdopodobne jest znalezienie lepszego rozwiązania[26].

Wreszcie, *argument dotyczący elastyczności systemów* wskazuje na to, że organizacje muszą być bardziej elastyczne, jeśli mają zarządzać różnorodną i wielokulturową siłą roboczą. Ogólny system organizacyjny staje się przez to bardziej elastyczny. Jak stwierdzamy w rozdziałach 3 i 13, elastyczność organizacji umożliwia jej lepszą reakcję na zmiany w otoczeniu. Kiedy więc organizacja skutecznie zarządza różnorodną i wielokulturową siłą roboczą, może się lepiej przygotować do radzenia sobie ze swoim otoczeniem[27].

Wielokulturowość a konflikt

Niestety, różnorodność i wielokulturowość w organizacji może się również stać źródłem konfliktu, który może się pojawić z rozmaitych powodów[28]. Jedną z potencjalnych przyczyn konfliktu może być to, że ktoś sądzi, iż kogoś przyjęto do pracy, awansowano lub zwolniono z powodu jego odmienności. Załóżmy np., że kierownik nie otrzymuje awansu dlatego, że awansowano jego koleżankę. Jeśli jest przekonany, że podstawą tego awansu nie są wyższe kwalifikacje tej osoby, lecz po prostu dążenie organizacji do posiadania w kadrze kierowniczej większej liczby kobiet, prawdopodobnie będzie źle nastawiony i do swojej konkurentki, i do całej organizacji.

Innym źródłem konfliktu wynikającego z różnorodności i wielokulturowości mogą być niezrozumiane, błędnie interpretowane czy niewłaściwe wzajemne stosunki między przedstawicielami różnych grup[29]. Przypuśćmy na przykład, że kierownik opowiada nieprzyzwoite dowcipy nowo przyjętej koleżance. Może on celowo chcieć wprawić ją w zakłopotanie, może w ten niezręczny sposób chce jej dać do zrozumienia, że traktuje wszystkich tak samo, może wreszcie pomyśleć, że pomoże jej to się poczuć częścią zespołu. Jeśli jednak, niezależnie od jego intencji, kobieta ta uzna żart za obraźliwy, jej gniew i uczucie wrogości będą w pełni uzasadnione. Te odczucia mogą być skierowane tylko pod adresem osoby, która się zachowała obraźliwie, ale także mogą czasami zostać przeniesione na całą organizację, jeśli potraktowana w ten sposób kobieta uzna, że kultura tej organizacji sprzyja takim zachowaniom. Molestowanie seksualne zaś jest oczywiście zarówno nieetyczne, jak i niezgodne z prawem.

Konflikt może również wynikać z innych elementów wielokulturowości. Załóżmy np., że amerykański menedżer publicznie wychwala pracownika-Japończyka za jego wyjątkowo dobrą pracę, co wynika z panującego w amerykańskiej kulturze przekonania, że takie uznanie jest istotnym elementem nagradzania. Ponieważ jednak kultura japońska znacznie wyżej ceni lojalność grupową i utożsamianie się z grupą niż osiągnięcia indywidualne, takie wyróżnienie może wywołać u owego Japończyka uczucie wstydu i zażenowania. W ten sposób działanie podjęte w najlepszej intencji może nieoczekiwanie wywołać skutki odwrotne do zamierzonych. Wspólne

przedsięwzięcia IBM (firmy amerykańskiej), Siemensa (niemieckiej) i Toshiby (japońskiej) natrafiły na trudności przypisywane różnicom kulturowym w podejściu do czasu pracy, stylu pracy, relacji interpersonalnych i rozwiązywania konfliktów[30].

Konflikt może również powstać w wyniku obawy, nieufności albo osobistych uprzedzeń. Członkowie grupy dominującej w organizacji mogą się obawiać, że przybysze z innych grup zagrożą ich pozycji. Na przykład menedżerowie w firmach amerykańskich przejętych przez firmy japońskie odczuwają niekiedy urazę lub wręcz wrogość wobec menedżerów japońskich, z którymi muszą pracować. Ludzie mogą również po prostu nie być skłonni do zaakceptowania współpracowników, którzy w jakiś sposób różnią się od nich. U wielu osób nadal wielką rolę odgrywają osobiste uprzedzenia i tendencyjność ocen, co też może prowadzić do potencjalnie szkodliwego konfliktu.

Niedawno kilka nagłośnionych problemów związanych z różnorodnością i wielokulturowością ponownie zwróciło uwagę opinii publicznej na kryjące się w nich możliwości konfliktów i na znaczenie właściwej reakcji menedżerów na pojawiające się konflikty. Shoney's, sieć restauracji na Południu USA, została oskarżona o rasizm w szeregach jej kadry kierowniczej. O podobne praktyki została oskarżona firma Denny, inna sieć restauracji. W Texaco dyrektorzy wyższego szczebla używali obraźliwych rasistowskich wyrażeń, co zostało utrwalone na taśmie, która została ujawniona opinii publicznej. W trakcie procesu wytoczonego dużej firmie pośrednictwa finansowego, Smith Barney, ujawniono przykłady powszechnej w firmie wrogości wobec kobiet i dyskryminowania ich[31].

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie powinni wiedzieć, jakie są oddziaływania różnorodności i wielokulturowości w organizacjach. Powinni zwłaszcza doceniać to, że wielokulturowość może być podstawą przewagi konkurencyjnej. Muszą również rozumieć, jak wielokulturowość może prowadzić do konfliktów.

Kierowanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach

Ze względu na ogromne możliwości zwiększania przewagi konkurencyjnej, jakie może stwarzać różnorodność i wielokulturowość, a również ze względu na ewentualne następstwa towarzyszącego temu konfliktu, w ostatnich latach wiele uwagi koncentruje się na sposobach lepszego zarządzania różnorodnością i wielokulturowością przez jednostki i organizacje. W następnych fragmentach tego rozdziału omawiamy najpierw indywidualne strategie rozwiązywania problemów różnorodności i wielokulturowości, a następnie organizacyjne podejścia do zarządzania różnorodnością i wielokulturowością.

Strategie indywidualne

Ważny element kierowania różnorodnością i wielokulturowością w organizacji wiąże się z postawami i zachowaniami jednostek. Cztery podstawowe postawy, któ-

rych jednostki starają się nauczyć, to zrozumienie, empatia, tolerancja oraz chęć komunikowania się.

Zrozumienie. Pierwszym elementem jest zrozumienie charakteru i znaczenia różnorodności i wielokulturowości. Na przykład niektórzy menedżerowie doprowadzają podstawowe pojęcie równych szans zatrudnienia do zupełnie niepotrzebnej skrajności. Wiedzą, że prawo nie pozwala im dyskryminować ludzi ze względu na takie cechy, jak płeć czy kolor skóry. Skrupulatnie przestrzegając tego zakazu, działają w przekonaniu, że muszą wszystkich traktować tak samo.

Przekonanie takie może jednak powodować problemy, jeśli się je przełoży na zachowania ludzi już zatrudnionych, gdyż ludzie nie są przecież tacy sami. Chociaż należy im się sprawiedliwe i równe traktowanie, menedżerowie muszą zrozumieć, że w rzeczywistości różnice między ludźmi naprawdę istnieją. Wszelkie próby traktowania wszystkich jednakowo, bez względu na podstawowe różnice, jakie ich dzielą, będą tylko wywoływać kłopoty. Menedżerowie muszą więc zrozumieć, że czynniki kulturowe skłaniają ludzi do różnych zachowań i że te różnice trzeba akceptować.

Empatia. Ze zrozumieniem wiąże się empatia, tj. umiejętność wczuwania się w sytuację innych; ludzie w organizacji powinni próbować zrozumieć punkt widzenia innych. Załóżmy np., że do grupy tradycyjnie złożonej z białych mężczyzn dołącza się jakaś kobieta. Mimo najlepszych intencji mężczyźni ci mogą nie wiedzieć, jak pomóc nowej członkini zespołu poczuć się dobrze w grupie. Być może najskuteczniejszym sposobem miłego przyjęcia tej kobiety byłoby wczucie się w jej sytuację. Na przykład może się ona czuć rozczarowana lub podniecona nową pracą, może być pewna siebie albo bardzo przejęta swoją nową pozycją w grupie, może wreszcie mieć już jakieś doświadczenie w pracy z mężczyznami albo nie mieć go wcale. Poznając lepiej jej odczucia, dotychczasowi członkowie grupy mogą wydatnie zwiększyć swoją zdolność do skutecznej współpracy. Oczywiście jednocześnie nowa członkini grupy może też odczuwać potrzebę unikania zbyt jawnego okazywania swych uczuć czy postawy, przynajmniej do czasu, aż ułoży sobie współpracę z nowymi kolegami.

Tolerancja. Trzecim podejściem jednostki do rozwiązywania problemów wynikających z różnorodności i wielokulturowości jest tolerancja. Mimo że ludzie mogą się nauczyć rozumieć innych, a nawet mogą próbować wczuwać się w ich położenie, pozostaje faktem, iż niektórzy mogą wciąż nie akceptować pewnych zachowań innych lub nie uważać ich za pożądane. Na przykład pewna organizacja informowała niedawno, że doświadcza poważnego konfliktu między pracownikami amerykańskimi i izraelskimi. Izraelczycy zawsze byli gotowi do sprzeczki w każdej sprawie, jaka się wyłaniała. Menedżerowie amerykańscy woleli bardziej harmonijny sposób prowadzenia interesów i konflikt ten budził ich coraz większe zniecierpliwienie. Wreszcie, po poważnej dyskusji, okazało się, że wielu izraelskich pracowników po prostu lubi się sprzeczać i uznaje spory za część procesu pracy. Amerykańscy pracownicy firmy nadal nie gustują w ciągłych sporach, ale są skłonni tolerować ten styl pracy jako podstawową różnicę kulturową między nimi a ich izraelskimi kolegami[32].

Chęć komunikowania się. Ostatnim z rozpatrywanych podejść jednostki do rozwiązywania problemów wynikających z różnorodności i wielokulturowości jest komunikowanie się. Problemy są często wyolbrzymiane, ponieważ ludzie albo obawiają się otwartego omawiania kwestii związanych z różnorodnością czy wielokulturowością, albo nie mają chęci tego robić. Na przykład załóżmy, że młoda pracownica ma zwyczaj dobrodusznego dowcipkowania na temat wieku starszej koleżanki. Być może ta młoda osoba nie ma żadnych złych zamiarów i po prostu uważa swoje uwagi za nieszkodliwe żarty. Jednak jej starsza koleżanka może uznać takie żarty za obraźliwe. Jeżeli te dwie osoby nie komunikują się ze sobą, żarty będą trwały nadal, a urazy będą narastać. I w końcu to, co na początku było drobnym problemem, może się przeobrazić w znacznie poważniejszy konflikt.

Aby komunikowanie się mogło spełniać swoje zadania, musi być obustronne. Jeśli ktoś zastanawia się, czy pewne jego zachowanie nie jest czasem dla kogoś obraźliwe, powinien po prostu o to spytać. Podobnie osoba, która czuje się obrażona czyimś zachowaniem, powinna temu komuś wyjaśnić, jak takie zachowanie jest postrzegane, i zażądać zaprzestania go. Dopóki taka wymiana opinii przebiega w przyjaznej i nieagresywnej atmosferze, można oczekiwać pozytywnego wyniku. Jeżeli jednak te same uwagi są wygłaszane w sposób nadmiernie napastliwy lub jeśli ktoś, komu zwrócono uwagę na obraźliwy charakter jego zachowania, nie ma zamiaru od niego odstąpić, nastąpi spiętrzenie problemów. W tym momencie może być miejsce na ingerencję osób trzecich, czyli innych członków organizacji. W istocie rzeczy większość organizacji ma przynajmniej jeden system, który ma służyć do rozwiązywania problemów wynikających z różnorodności. Obecnie zwrócimy uwagę na różne sposoby wykorzystywane przez organizacje do lepszego zarządzana różnorodnością.

Podejścia organizacyjne

Mimo że jednostki odgrywają ważną rolę w zarządzaniu różnorodnością i wielokulturowością, główny wysiłek powinna podjąć sama organizacja[33]. Dzięki prowadzeniu przez organizację odpowiedniej polityki i stosowaniu rozmaitych praktyk jej członkowie zaczynają rozumieć, jakie zachowania są dopuszczalne i właściwe, a jakie nie. Jeszcze bardziej bezpośrednią metodą rozwiązywania tych problemów jest szkolenie w zakresie różnorodności i wielokulturowości. Ostatecznym kontekstem, w jakim muszą być rozwiązywane problemy różnorodności i wielokulturowości, jest kultura organizacji.

Polityka organizacji. Punktem wyjścia w zarządzaniu różnorodnością i wielokulturowością jest przyjęta przez organizację polityka, która bezpośrednio lub pośrednio wpływa na sposób traktowania ludzi. Na przykład oczywiście zakres, w jakim organizacja realizuje zasadę równych szans zatrudnienia, będzie w znacznej mierze określał potencjalną różnorodność w jej obrębie. Ale organizacja, która stosuje się tylko do litery prawa i uprawia bierną dyskryminację, bardzo się różni od organizacji, która aktywnie działa na rzecz przyciągania zróżnicowanej siły roboczej.

Innym aspektem polityki organizacji, oddziałującym na różnorodność i wielokulturowość, jest sposób podejścia organizacji do problemów, jakie wynikają z różnic dzielących ludzi, oraz jej reakcja na te problemy. Rozpatrzmy na przykład problem molestowania seksualnego. Jeżeli w polityce organizacji nadmierny ciężar udowodnienia winy napastnika obarcza stronę skarżącą się na molestowanie seksualne, a winowajcy grożą tylko mało dotkliwe sankcje, jest to wyraźny sygnał świadczący o znaczeniu, jakie się przypisuje tym sprawom. Natomiast organizacja mająca wyważony zestaw środków polityki wobec takich spraw, jak np. molestowanie seksualne,

przekazuje swoim pracownikom informację o tym, że różnorodność oraz prawa i przywileje jednostki uważa za sprawę ważną.

W istocie być może najważniejszym środkiem polityki, za pomocą którego organizacja może dać wyraz swojemu stanowisku wobec różnorodności, jest deklaracja o jej misji. Jeżeli w takim dokumencie w sposób jasny i bezpośredni deklaruje się zaangażowanie w sprawę różnorodności, to każdy, kto się z taką deklaracją zapozna, będzie rozumiał znaczenie różnorodności i wielokulturowości i akceptował ją, w każdym razie w tej konkretnej organizacji.

Praktyki organizacyjne. Organizacje mogą również wspomagać zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością za pomocą stosowania najrozmaitszych bieżących praktyk i procedur. Stworzenie w Avon sieci różnych grup to przykład praktyki organizacyjnej wspierającej różnorodność. Na ogół rzecz polega na tym, że skoro istotą różnorodności i wielokulturowości są różnice dzielące ludzi, organizacje mogą skutecznie zarządzać różnorodnością, stosując raczej elastyczne niż sztywne praktyki i procedury.

Na przykład programy świadczeń dla pracowników mogą być kształtowane w taki sposób, by lepiej pasowały do indywidualnych sytuacji. Bezdzietny pracownik, którego żona również pracuje zawodowo, może wymagać stosunkowo niewielkiego ubezpieczenia (być może dlatego, że pracodawca żony oferuje korzystniejsze warunki), a prawdopodobnie będzie zainteresowany uzyskaniem urlopu w takim samym terminie jak żona. Osoba samotnie wychowująca dzieci może potrzebować szerszej gamy świadczeń ubezpieczeniowych i urlopu w takim terminie, w jakim wypadają wakacje szkolne.

Pożytecznym sposobem przystosowywania się organizacji do różnorodności jest ustalenie elastycznego czasu pracy. Różnice w sytuacji rodzinnej, rozkład świąt religijnych i wydarzenia kulturalne mogą dyktować pewną elastyczność w ustalaniu czasu pracy pracowników. Na przykład osoba samotnie wychowująca dzieci może być zmuszona do codziennego wychodzenia z pracy o 16.30, aby odebrać je z przedszkola. Organizacja, która naprawdę docenia różnorodność, dołoży wszelkich wysiłków, by wychodzić naprzeciw takim potrzebom, oczywiście w rozsądnych granicach.

Organizacje mogą również ułatwiać różnorodność i wielokulturowość, zapewniając odpowiednie zróżnicowanie swoich ważnych komisji i kluczowych zespołów kierowniczych. Nawet jeśli różnorodność istnieje w szerszym kontekście organizacyjnych, ale nie przenika do grup, komisji czy zespołów, można powiedzieć, że nie jest jeszcze trwałym elementem kultury danej organizacji. Natomiast jeśli znajduje odzwierciedlenie we wszystkich głównych grupach i w związanej z nimi polityce obsadzania stanowisk, ogólne przesłanie jest całkiem odmienne.

Szkolenie w zakresie różnorodności i wielokulturowości. Wiele organizacji stwierdza, że specjalnie zaprojektowane szkolenie jest skutecznym sposobem zarządzania różnorodnością i minimalizowania związanego z nią konfliktu. Konkretniej, *szkolenie w zakresie różnorodności i wielokulturowości* jest to szkolenie zaprojektowane tak,

> • **Szkolenie w zakresie różnorodności i wielokulturowości**
> Szkolenie, które jest specjalnie zaprojektowane tak, aby pomóc członkom organizacji w funkcjonowaniu w obrębie różnorodnej i wielokulturowej siły roboczej.

aby pomóc członkom organizacji w funkcjonowaniu w zróżnicowanym środowisku pracy[34]. Szkolenie to może przybierać najrozmaitsze formy. Na przykład wiele organizacji uznaje za pożyteczne pomaganie ludziom w lepszym poznaniu podobieństw, jakie ich łączą z innymi, i różnic, jakie ich od innych dzielą. Mężczyzn i kobiety można nauczyć sprawniejszej współpracy i pomóc im w zrozumieniu, w jaki sposób ich zachowanie wpływa na innych i jak jest przez nich interpretowane. W pewnej organizacji program szkolenia w zakresie różnorodności pomógł menedżerom-mężczyznom zrozumieć, że niektóre ich uwagi wymieniane między sobą mogą być odbierane jako aluzje seksualne. W tej samej organizacji kobiety na stanowiskach kierowniczych nauczyły się mówić o swoim niezadowoleniu z takich uwag bez wywierania wrażenia, że są do kolegów wrogo nastawione[35].

Podobnie, biali i czarni menedżerowie mogą potrzebować szkolenia, by się lepiej zrozumieć. Menedżerowie w Mobil Corporation zauważyli, że czterech czarnych kolegów nigdy nie jadało razem obiadów. Po przejściu szkolenia w zakresie różnorodności zrozumieli, że czarni menedżerowie byli przekonani, iż gdyby jadali obiad razem, ich biali koledzy mogliby być nadmiernie ciekawi, o czym też tamci mogą rozmawiać. Świadomie unikali więc pokazywania się razem w obawie, że będą zwracali na siebie uwagę[36].

Pewne organizacje posuwają się nawet do tego, że zapewniają swoim pracownikom szkolenie językowe, co ma być pomocne w zarządzaniu różnorodnością i wielokulturowością. Przykładem może być Motorola, która zapewnia kursy angielskiego swoim zagranicznym pracownikom oddelegowanym do pracy w Stanach Zjednoczonych. W firmie Pace Foods w San Antonio, zatrudniającej łącznie 350 pracowników, spotkania załogi i poradniki pracownika są tłumaczone na hiszpański dla 100 pracowników firmy pochodzenia latynoskiego[37].

Kultura organizacji. Ostatecznym sprawdzianem zaangażowania się organizacji w zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością jest jej kultura[38]. Niezależnie od tego, co menedżerowie mówią lub piszą, jeśli nie będą naprawdę cenili różnorodności i wielokulturowości, pojęcia te nie będą mogły się stać prawdziwie integralną częścią organizacji. Organizacja, która rzeczywiście pragnie promować różnorodność i wielokulturowość, musi tak ukształtować swoją kulturę, aby jednoznacznie akcentowała zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz różnorodności i wielokulturowości we wszystkich ich formach i we wszystkich częściach organizacji. Przy poparciu najwyższego kierownictwa, wzmocnionym jasnym i spójnym zestawem środków polityki i praktycznych działań organizacji, różnorodność i wielokulturowość mogą się stać podstawowym elementem organizacji[39].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą doceniać to, że różnorodnością i wielokulturowością można zarządzać. Powinni np. zrozumieć takie indywidualne strategie, jak zrozumienie, empatia, tolerancja i gotowość do komunikowania się, które mogą pomóc w popieraniu różnorodności. Powinni też być obeznani z takimi strategiami organizacyjnymi, jak polityka organizacji i przyjęte w niej praktyki, szkolenie i kultura organizacji.

W stronę organizacji wielokulturowej

Wiele współczesnych organizacji boryka się z problemem kulturowej różnorodności. W rozdziale 5 zauważyliśmy, że chociaż wiele organizacji nabiera coraz bardziej globalnego charakteru, nie istnieje jeszcze organizacja prawdziwie globalna. Podobnie, mimo pogłębiania się różnorodności organizacji, jest tylko niewiele organizacji prawdziwie wielokulturowych. *Organizacja wielokulturowa* to taka, która osiągnęła wysoki poziom różnorodności, jest zdolna do wykorzystania w pełnym zakresie korzyści z niej płynących i nie ma wielu problemów związanych z różnorodnością. W jednym z nowszych artykułów opisano sześć podstawowych cech takiej organizacji[40]. Cechy te pokazano na rysunku 6.5.

> • **Organizacja wielokulturowa**
> Organizacja, która osiągnęła wysoki poziom różnorodności, jest zdolna do pełnego spożytkowania płynących z niej korzyści i nie ma z tego powodu szczególnych problemów.

Po pierwsze, organizację wielokulturową cechuje *pluralizm*, który oznacza, że każda z grup reprezentowanych w organizacji działa tak, aby lepiej zrozumieć wszystkie pozostałe grupy. Tak więc czarnoskórzy pracownicy starają się zrozumieć pracowników białych, ci zaś dokładają takich samych starań, aby zrozumieć swoich czarnych kolegów. Ponadto każda z grup reprezentowanych w organizacji ma możliwość wpływania na kulturę organizacji i jej podstawowe normy.

Po drugie, organizacja wielokulturowa osiąga *pełną integrację strukturalną*. Oznacza to, że różnorodność w organizacji jest pełnym i dokładnym odzwierciedleniem zewnętrznego rynku pracy. Jeżeli około połowy ludzi na rynku pracy stanowią kobiety, to podobny będzie ich udział w zatrudnieniu w danej organizacji. Co więcej, ta sama proporcja znajduje odzwierciedlenie na wszystkich szczeblach organizacji. Nie ma żadnych „szklanych sufitów" ani innych subtelnych form dyskryminacji.

Po trzecie, organizacja wielokulturowa osiąga *pełną integrację sieci nieformalnych*. Nie ma barier dla wejścia do organizacji i uczestniczenia w jakiejkolwiek jej działalności. Na przykład ludzie mają pełną swobodę wejścia i wyjścia, jeśli chodzi o grupy wspólnie spożywające posiłki, sieci towarzyskie, uczestniczenie w rozpowszechnianiu plotkarskich wiadomości i inne nieformalne aspekty działalności organizacji, bez względu na wiek, płeć, pochodzenie etniczne czy inne wymiary różnorodności.

Po czwarte, organizację wielokulturową cechuje *brak uprzedzeń i dyskryminacji*. Nie ma śladu tendencyjności w traktowaniu innych, wyeliminowano wszelkie uprzedzenia. Nie uprawia się żadnego rodzaju dyskryminacji nie dlatego, że jest to nielegalne, ale dlatego, że ludzie po prostu żadnych uprzedzeń nie mają. Ludzie są cenieni, akceptowani i nagradzani wyłącznie na podstawie swoich umiejętności i wkładu w pracę organizacji.

Po piąte, w organizacji wielokulturowej *nie istnieje luka w identyfikacji organizacyjnej opartej na grupowej tożsamości kulturowej*. W wielu współczesnych organizacjach występuje tendencja do przyjmowania z góry pewnych założeń co do ról organizacyjnych na podstawie tożsamości grupowej. Na przykład wielu ludzi,



Rysunek 6.5. Organizacja wielokulturowa

Jeżeli w ogóle istnieją organizacje wielokulturowe, to jest ich bardzo niewiele. Jednocześnie coraz więcej organizacji zmierza w tym kierunku. Kiedy organizacja staje się wielokulturowa, odznacza się sześcioma podstawowymi cechami pokazanymi na rysunku.

Źródło: Taylor H. Cox, *The Multicultural Organization*, „The Academiy of Management Executive", maj 1991 r., s. 34-47. Przedruk za zezwoleniem.

wchodząc do biura i widząc rozmawiającą parę, od razu przyjmuje, że kobieta jest sekretarką, a mężczyzna kierownikiem. W prawdziwie wielokulturowej organizacji takie tendencje nie istnieją. Ludzie uważają, że zarówno kobieta, jak i mężczyzna mają takie same szanse, by być kierownikiem (kierowniczką) czy sekretarką (lub sekretarzem).

Wreszcie szóstą cechą organizacji wielokulturowej jest *niski poziom konfliktu międzygrupowego*. Zauważyliśmy już, że konflikt jest prawdopodobnym wynikiem zwiększonej różnorodności. Organizacja wielokulturowa wyszła już poza ten punkt i osiągnęła stan, w którym różnice między ludźmi nie wywołują dosłownie żadnego konfliktu. Uczestnicy organizacji wykazują pełną tolerancję, zrozumienie, umiejętność wczuwania się w sytuację innych i zdolność do otwartego komunikowania się. Wartości, przesłanki, motywy, postawy i odczucia są tak dobrze przez wszystkich rozumiane, że wszelki powstający konflikt dotyczy problemów naprawdę ważnych i związanych z samą pracą, a nie z różnicami płci, wieku, narodowości czy innymi wymiarami różnorodności.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być świadomi faktu, że nie istnieje jeszcze prawdziwie wielokulturowa organizacja. Jednocześnie jednak powinni być zaznajomieni z cechami i przymiotami, które będą wyróżniać taką organizację. Powinni oni również dostrzegać, że organizacje, które stają się bardziej wielokulturowe, będą też zapewne bardziej skuteczne niż inne, które unikają wielokulturowości lub hamują ją.

Podsumowanie

Kultura organizacji to zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji w zrozumieniu, za czym ta organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Kiedy ludzie w organizacji reprezentują różne kultury, ta wielokulturowość znajduje odzwierciedlenie w różnicach ich wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw. Różnorodność występuje w społeczności ludzi, kiedy jej członkowie różnią się od siebie nawzajem zgodnie z jednym lub kilku ważnymi wymiarami.

Kultura organizacji jest dla menedżerów ważną przesłanką po stronie otoczenia. Menedżerowie muszą rozumieć, że kultura jest ważnym czynnikiem określającym, jak dobrze będzie funkcjonowała ich organizacja. Kulturę można by definiować i zarządzać nią na kilka różnych sposobów.

Przyczyną wzrostu różnorodności i wielokulturowości w dzisiejszych organizacjach są zmiany demograficzne, dążenie organizacji do podnoszenia jakości ich siły roboczej, nacisk norm prawnych i wzrost globalizacji. Różnorodność ma kilka podstawowych wymiarów. Trzy najważniejsze to wiek, płeć i narodowość. Współcześnie ogólnie obserwowanym zjawiskiem jest starzenie się siły roboczej. Ponadto pracę zawodową podejmuje coraz więcej kobiet. W wielu sytuacjach nadal jednak mamy do czynienia ze zjawiskiem „szklanego sufitu". W Stanach Zjednoczonych następuje również stopniowy spadek udziału białych w łącznej sile roboczej i wzrost udziału ludności pochodzenia latynoskiego.

Różnorodność i wielokulturowość mogą oddziaływać na organizacje na wiele różnych sposobów. Na przykład mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej (przemawiają za tym kwestie kosztów, pozyskiwania zasobów, marketingu, kreatywności, rozwiązywania problemów i elastyczności systemu). Jednocześnie różnorodność i wielokulturowość mogą być również źródłem konfliktu w organizacji.

Za zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach mogą ponosić odpowiedzialność zarówno jednostki w obrębie organizacji, jak i sama organizacja. Do indywidualnych podejść do różnorodności zaliczamy zrozumienie, empatię, tolerancję i gotowość do komunikowania się. Do głównych podejść organizacyjnych zaliczamy środki polityki, przyjęte praktyki organizacyjne, szkolenie w zakresie różnorodności i kulturę organizacji.

Jeżeli w ogóle istnieją już organizacje prawdziwie wielokulturowe, to jest ich naprawdę niewiele. Podstawowymi cechami, którymi odznaczają się organizacje osiągające w końcu taki stan, są: pluralizm, pełna integracja strukturalna, pełna integracja sieci nieformalnych, brak uprzedzeń i dyskryminacji, brak luki w identyfikacji organizacyjnej opartej na grupowej tożsamości kulturowej oraz niski poziom konfliktu międzygrupowego, który można przypisać różnorodności.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Jak się zazwyczaj tworzy kultura organizacji?

2. Jakie są przyczyny wzrostu różnorodności i wielokulturowości w wielu współczesnych organizacjach?

3. Podsumuj podstawowy wpływ różnorodności i wielokulturowości na organizacje.

4. Omów cztery podstawowe podejścia indywidualne i cztery główne podejścia organizacyjne do kierowania różnorodnością i wielokulturowością.

Pytania analityczne

5. Porównaj kulturę organizacyjną i kulturę jakiegoś kraju. Wykaż, czym się różnią.

6. W tekście rozdziału przedstawiono wiele różnych korzyści z różnorodności i wielokulturowości w organizacji. Czy potrafisz wymienić jakieś ich skutki ujemne?

7. Jakie są podstawowe wymiary różnorodności, które wywierają największy wpływ na twoją osobistą sytuację?

Ćwiczenia

8. Odwiedź sekretariat na uczelni albo biuro przyjęć w twoim college'u lub na uniwersytecie. Wykorzystując statystyki zapisów na studia, określ stopień względnej różnorodności w twoim miasteczku akademickim. Czy populacja studencka jest bardziej, czy mniej różnorodna niż kadra nauczająca?

9. Załóżmy, że uruchamiasz nową organizację, która ma szanse na szybki wzrost. Opracuj plan, który pozwoli jej stać się organizacją wielokulturową.

10. Załóżmy, że pracujesz dla dużej organizacji wielonarodowej. Właśnie dowiedziałeś się, że cię przenoszą do Indii. Wiesz również, że będziesz tam pierwszą osobą twojej narodowości. Jakie kroki możesz poczynić, zanim przystąpisz do minimalizowania problemów związanych z różnorodnością, które może spowodować twoja obecność?

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to umiejętności niezbędne do wykonania lub zrozumienia określonego rodzaju pracy wykonywanej w organizacji. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci opanowanie umiejętności posługiwania się Internetem w celu rozwiązywania problemów wielokulturowych.

Tło ćwiczenia

Jedno z najważniejszych wyzwań wielokulturowych, przed jakimi stają współcześni menedżerowie, dotyczy umiejętności językowych. Przyjmijmy, że jesteś kierownikiem działu zasobów ludzkich w dużej krajowej firmie. Twoja firma ostatnio postanowiła utworzyć *joint venture* z trzema firmami zagranicznymi – z Francji, Niemiec i Korei.

Warunki tego *joint venture* przewidują, że każdy z twoich trzech partnerów wyśle zespół menedżerów do centrali twojego przedsiębiorstwa na dwuletni pobyt. Twoim zadaniem jest upewnienie się, że twój zespół kierowniczy najwyższego szczebla dysponuje podstawowymi umiejętnościami w posługiwaniu się trzema językami, którymi mówią partnerzy.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane wyżej informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wykorzystaj Internet do uzyskania informacji o programach i metodach szkolenia językowego.

2. Uzyskaj informacje o jednym lub kilku programach lub metodach i zdecyduj, jak powinieneś postąpić.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne umożliwiają menedżerowi wyobrażenie sobie najwłaściwszej reakcji na sytuację. Niniejsze ćwiczenie daje ci możliwość praktycznego zastosowania umiejętności diagnostycznych w powiązaniu z kulturą organizacji oraz problemami i wyzwaniami, jakie stwarza wielokulturowość.

Tło ćwiczenia

W twojej firmie poważnie zwiększyła się ostatnio liczebność siły roboczej. Wielu nowych pracowników, których zatrudniłeś, to imigranci z Europy Wschodniej i z Azji. Niektórzy nie mówią zbyt dobrze po angielsku, ale wszyscy są chętni i starają się, jak mogą, aby z dobrze pracować i dopasować się do swoich towarzyszy pracy.

Ostatnio jednak twoją uwagę zwróciły pewne problemy. Po pierwsze, kilka pracujących u ciebie kobiet zaczęło narzekać na mnożące się przypadki molestowania seksualnego. Po drugie, twoi zwierzchnicy zauważyli wzrost spóźnialstwa i absencji wśród wszystkich pracowników.

Wiesz, że musisz podjąć jakieś działania. Nie jesteś jednak pewien, jak masz postąpić. W konsekwencji postanowiłeś poświęcić kilka dni na przemyślenie właściwego trybu działania.

Zadania sprawdzające

Korzystając z podanych wyżej informacji, wykonaj następujące zadania:

1. Podaj możliwie wiele przyczyn powstawania obu problemów, z jakimi masz do czynienia.

2. Zdecyduj, jak mógłbyś się zabrać do rozwiązywania każdego z nich, przy danej potencjalnej gamy czynników, które się mogły na nie złożyć.

3. Jaką rolę może odgrywać kultura organizacji w tej sytuacji, poza problemami wielokulturowości?

4. Jaką rolę może w tej sytuacji odgrywać wielokulturowość, poza problemami kultury organizacji?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne odnoszą się do zdolności menedżera do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wybrania stosownego trybu działania w celu rozwiązania problemów i wykorzystania możliwości. Niniejsze ćwiczenie koncentruje się na podejmowaniu decyzji w sprawach związanych z różnorodnością i wielokulturowością.

Tło ćwiczenia

Przez całe lata twoja firma odznaczała się stosunkowo niewielką różnorodnością. Licząca tysiąc osób załoga składała się niemal wyłącznie z białych mężczyzn. W ostatnich latach udało ci się jednak znacznie zwiększyć jej różnorodność. Obecnie prawie jedna trzecia twoich pracowników to kobiety, a ponad 40% pracowników ogółu to Amerykanie hiszpańskojęzyczni i Murzyni.

Niestety, twoja firma doznała ostatnio pewnych finansowych niepowodzeń. Masz wrażenie, że nie masz wyboru i musisz czasowo zwolnić około 300 pracowników na przynajmniej sześć miesięcy. Jeżeli wszystko dobrze pójdzie, spodziewasz się, że po tym czasie będziesz mógł ich z powrotem zatrudnić.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane wyżej informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Opracuj plan zwolnień, który nie zmniejszy w znaczącej mierze różnorodności w twojej firmie.

2. Zdecyduj, jak podasz swoją decyzję do wiadomości załogi.

3. Jakich oczekujesz przeszkód w realizacji swojej decyzji?

Przykład końcowy

Porsche zmienia biegi

Porsche było organizacją zmierzającą donikąd. Był to jednak stan dziwny jak na jednego z najbardziej znanych na świecie producentów samochodów sportowych. Firmę założył w 1929 r. Ferdinand Porsche, inżynier, który odszedł z Daimlera-Benza, gdyż miał wizję projektowania i budowy samochodów wyścigowych. Przez kilka lat brak zasobów finansowych zmuszał go do ograniczania działalności do produkcji samochodów na masowy rynek oraz ciężarówek dla niemieckiej armii.

Po II wojnie światowej starszy już Porsche przekazał ster firmy synowi i zespołowi młodszych menedżerów. Menedżerowie ci z kolei zadecydowali, że nadszedł czas, aby wrócić do pierwotnej koncepcji Ferdinanda. Dlatego firma zaczęła projektować i budować serię sportowych samochodów, które w końcu stały się wręcz tożsame ze statusem, prędkością i precyzją mechanizmów, a także, oczywiście, z ekstrawagancją, gdyż ceny, jakich Porsche żądał za swoje auta, znacznie przewyższały ceny aut produkowanych z myślą o masowym odbiorcy – fordów, nissanów i volkswagenów.

Ze względu na to, że rynek na drogie samochody sportowe jest stosunkowo płytki, Porsche ograniczył produkcję i liczbę modeli, a dopływ gotówki i zyski oparł na wysokich cenach. Chociaż strategia ta była realizowana ze zmiennym powodzeniem, Porsche zdołał utrzymać konkurencyjność i zadowalał się swoją stosunkowo niewielką niszą rynkową.

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. nastąpiły jednak dramatyczne zmiany na rynku samochodowym, na które Porsche nie zareagował. Toyota wprowadziła swoją serię samochodów wyższej klasy Lexus, w tym robiące duże wrażenie sportowe coupé SC400. Mazda ożywił rynek roadsterów popularnym modelem Miata. Chrysler ruszył ze swoim Viperem, bezpośrednim konkurentem produktów Porsche. W tym czasie zmieniło się również całe podejście do produkcji samochodów, z akcentem na niewielką produkcję i dostawy „dokładnie na czas".

Jednak Porsche nadal był przywiązany do starych metod. Jak przystało na statecznego niemieckiego rzemieślnika, nadal budował samochody ręcznie. W magazynach w pobliżu zakładu w Stuttgarcie nadal gromadzono olbrzymie zapasy. Te procedury z kolei oznaczały, że Porsche musiał utrzymywać wysokie ceny. Klienci zaczęli się jednak dziwić, dlaczego muszą płacić 80 000 dol. czy więcej za Porsche, kiedy mogą mieć SC400 za 45 000 dol. lub Miata za 25 000 dol.

W latach 1992-1995 straty Porsche sięgały 270 mln dol., a firma praktycznie była bliska bankructwa. Niemal w geście rozpaczy zatrudniono nowego dyrektora naczelnego, Wendelina Wiedekinga, próbując ratować firmę. W ciągu kilku miesięcy Wiedeking wstrząsnął przemysłem motoryzacyjnym, kiedy powierzył operacyjne zarządzanie firmą zespołowi japońskich menedżerów. Ci z kolei dokonali prawdziwej rewolucji kulturowej, która co prawda zmieniła kształt firmy, lecz także ją uratowała.

Pierwsze działania miały symboliczną wymowę. Kiedy grupa po raz pierwszy wkroczyła do fabryki, jeden z menedżerów krzyknął „Powiedzieliśmy, żeby nas zaprowadzić do fabryki! A to jest magazyn". Sam Wiedeking wziął wtedy piłę tarczową i zaczął ścinać biegnące przez całą halę, wysokie na 10 stóp regały, używane do przechowywania części. Japońscy menedżerowie wiedzieli, że to z powodu tych regałów zakład jest ciemny, odpychający i nieefektywny.

W ciągu następnych kilku miesięcy nowy zespół kierowniczy wprowadził bardziej zasadnicze zmiany. Na przykład zmniejszono liczebność pracowników sztabowych przedsiębiorstwa, o dwie trzecie zmniejszono też liczbę dostawców. Pozostali zostali zmuszeni do opowiedzenia się za filozofią dostaw „dokładnie na czas", którą przyjęli już niemal wszyscy producenci samochodów na świecie. Zmniejszono o 20% zagęszczenie powierzchni roboczej, a w całej fabryce zainstalowano okna. I teraz każda hala fabryczna jest jasna, otwarta i czysta.

Również samych pracowników przeorganizowano w zespoły. Niemieccy robotnicy zrazu stawiali opór zmianom, później jednak przyjęli je z całym zapałem. Wyniki były imponujące. O połowę skrócono czas potrzebny na wytworzenie „okrętu flagowego" firmy – modelu Porsche 911. Gwałtownie spadł również wskaźnik usterkowości. Na przykład w 1994 r. z taśmy montażowej zjechał pierwszy egzemplarz modelu 911 całkowicie wolny od usterek.

Porsche przygotował się również do wprowadzenia na rynek różnych nowych produktów. Pierwszy, Boxster, już okazał się wielkim przebojem, a klienci zapisują się na niego na dziesięć miesięcy naprzód. Prawdopodobnie następny będzie luksusowy sportowy samochód użytkowy. W wyniku tych wszystkich działań w latach 1995-1998 firma podwoiła wielkość produkcji. Większość ekspertów jest dziś przekonana, że Porsche rzeczywiście wyszedł na prostą i odzyska swoją pozycję jako wybitny producent ekskluzywnych, wysokiej jakości samochodów sportowych i pokrewnych pojazdów.

Pytania

1. Scharakteryzuj starą i nową kulturę w Porsche.

2. Jaką rolę odgrywała wielokulturowość w zmianie kultury organizacyjnej w firmie Porsche?

3. Jakie problemy z kulturą organizacji i (lub) wielokulturowością może napotkać Porsche w przyszłości?

Źródła: *Porsche Calls 911, Boxster Japanese to the rescue*, „USA Today", 8 kwietnia 1997, s. B1, B2; *The 25 Top Managers of the Year*, „Business Week", 12 stycznia 1998, s. 54-68.

Przypisy

[1] B. Morris, *If Women Ran the World, It Would Look a Lot Like Avon*, „Fortune", 21 lipca 1997, s. 74-79; Hoover's Handbook of American Business 1997, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1997, s. 212-213.

[2] T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1982.

[3] *Ibidem.*

[4] S. Sherman, *Levi's – As Ye Sew, So Shall Ye Reap*, „Fortune", 12 maja 1997, s. 104-116.

[5] J. B. Barney, *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, „Academy of Management Review", lipiec 1986, s. 656-665.

[6] *Ford's Rebates Spell Trouble As New Models Fail to Excite Buyers*, „Wall Street Journal", 10 stycznia 1996, s. Al, A9.

[7] *Why Wells Fargo Is Circling the Wagons*, „Wall Street Journal", 9 czerwca 1997, s. 92-93.

[8] *At Arthur Andersen, the Accountants Face an Unlikely Adversary*, „Wall Street Journal", 23 kwietnia 1997, s. Al, A13.

[9] Zob. T. Galpin, *Connecting Culture to Organizational Change*, „HRMagazine", marzec 1996, s. 84-89.

[10] G. Robinson, K. Dechant, *Building a Business Case for Diversity*, „The Academy of Management Executive", sierpień 1997, s. 21-31.

[11] W. Kiechel III, *How to Manage Older Workers*, „Fortune", 5 listopada 1990, s. 183-186.

[12] *The Coming Job Bottleneck*, „Business Week", 24 marca 1997, s. 184-185; L. Thomburg, *The Age Wave Hits*, „HRMagazine", luty 1995, s. 40-46.

[13] *Companies Won't Derail Diversity*, „USA Today", 15 maja, 1995, s. IB-3B.

[14] G. Powell, D. A. Butterfield, *Investigating the „Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management*, „Academy of Management Journal", 1994, t. 37, nr 1, s. 68-86.

[15] K. S. Lyness, D. E. Thompson, *Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 3, s. 359-375.

[16] *Paternal, Managerial Roles Often Clash*, „Wall Street Journal", 12 września 1991, s. Bl, B4.

[17] P. Brotherton, *Women Make Their Mark on HR*, „HRMagazine", sierpień 1997, s. 74-80.

[18] *Occupational Outlook Handbook*, U. S. Bureau of Labor Statistics, 1990-1991, Washington D. C.

[19] R. S. Johnson, *The New Black Power*, „Fortune", 4 sierpnia 1997, s. 46-47.

[20] J. E. Bahls, *Make Room for Diverse Beliefs*, „HRMagazine", sierpień 1997, s. 89-95.

[21] *Immigration Is on the Rise, Again*, „USA Today", 28 lutego 1997, s. 7A.

[22] *Bilingual Employees Are Seeking More Pay, and Many Now Get It*, „Wall Street Journal", 13 listopada 1996, s. AI, A6.

[23] Na podstawie: T. H. Cox, S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „The Academy of Management Executive", sierpień 1991, s. 45-56.

[24] M. N. Martinez, *Work-Life Programs Reap Business Benefits*, „HRMagazine", czerwiec 1997, s. 110-116. Zob. również T.H. Cox, S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, ed. cit.*

[25] Przykłady można znaleźć w: T. Carvell, *Spike Lee: Madison Ave.'s Gotta Have Him*, „Fortune", 14 kwietnia 1997, s. 84-86.

[26] C. M. Fiol, *Consensus, Diversity, and Learning in Organizations*, „Organization Science", sierpień 1994, s. 403-415.

[27] B. A. Fitzpatrick, *Make the Business Case for Diversity*, „HRMagazine", maj 1997, s. 119-123. Zob. również D. Hall, V. Parker, *The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity*, „Organizational Dynamics", lato 1993, s. 5-14.

[28]. P. L. Nemetz, S. L. Christensen, *The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism*, „Academy of Management Review", 1996, t. 21, nr 2, s. 434-462.

[29] Ch. M. Riordan, L. McFarlane, *Shores, Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography within Work Units*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 3, s. 342-358.

[30] *Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultures Clash*, „Wall Street Journal", 3 maja, 1994, s. Al, A8.

[31] *How Shoney's, Belted by a Lawsuit, Found the Path to Diversity*, „Wall Street Journal", 16 kwietnia, 1996, s. A1, A6; F. Rice, *Denny's Changes Its Spots*, „Fortune", 13 maja 1996, s. 133-142; *The Ugly Talk on the Texaco Tape*, „Business Week", 18 listopada 1996, s. 58; *Smith Barney's Woman Problem*, „Business Week", 3 czerwca 1996, s. 102-106.

[32] *Firms Address Workers' Cultural Variety*, „Wall Street Journal", 10 lutego 1989, s. Bl.

[33] S. Rynes, B. Rosen, *What Makes Diversity Programs Work?*, „HRMagazine", październik 1994, s. 67-75.

[34] K. Hildebrand, *Use Leadership Training to Increase Diversity*, „HRMagazine", sierpień 1996, s. 53-59.

[35] *Learning to Accept Cultural Diversity*, „Wall Street Journal", 12 września 1990, s. Bl, B9.

[36] *Firms Address Workers' Cultural Variety, ed. cit.*

[37] *Firms Grapple with Language*, „Wall Street Journal", 7 listopada 1989, p. Bl.

[38] A. Carneville, S. Stone, *Diversity – Beyond the Golden Rule*, „Training and Development", październik 1994, s. 22-27.

[39] J. R. W. Joplin, C. S. Daus, *Challenges of Leading a Diverse Workforce*, „The Academy of Management Executive", sierpień 1997, s. 32-47.

[40] W rozważaniach tych szeroko wykorzystano pracę: T. H. Cox, *The Multicultural Organization*, „The Academy of Management Executive", maj 1991, s. 34 – 47.

Część III

Planowanie i podejmowanie decyzji

Rozdział 7

Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać w skrócie funkcje podejmowania decyzji i proces planowania.*
- *Omówić funkcje celów organizacji, wskazać na różne rodzaje celów, omówić, kto te cele wyznacza, i opisać sposób zarządzania wielorakimi celami.*
- *Określić różne rodzaje planów organizacji oraz ich różny horyzont, omówić, kto planuje, i opisać planowanie sytuacji nieprzewidzianych (planowanie awaryjne).*
- *Omówić sposób opracowywania i realizacji planów taktycznych.*
- *Opisać podstawowe typy planów operacyjnych wykorzystywanych przez organizacje.*
- *Określić główne bariery w ustalaniu celów i planowaniu, sposób ich przezwyciężania przez organizacje oraz wykorzystanie zarządzania przez cele (ZPC) do realizacji planów.*

Przykład wprowadzający

Jak wiadomo, Nike produkuje i sprzedaje więcej butów sportowych niż jakakolwiek inna firma na świecie. Od pewnego czasu jednak firma sięga wzrokiem znacznie dalej i zamierza stać się prawdziwie globalną siłą w szerokim zakresie działalności związanej ze sportem. Faktycznie, jej wysokie ambicje ściągnęły na nią uwagę całej branży sprzętu sportowego i odzieży sportowej oraz światowych rynków.

W 1996 r. Nike uzyskała ze sprzedaży obuwia wpływy sięgajace 4 mld dol. oraz 2 mld dol. ze sprzedaży odzieży i sprzętu sportowego. Dyrektor naczelny Nike, Philip Knight, chce jednak czegoś więcej. Menedżerowie firmy rozumieją np., że rynek obuwia stał się na tyle nasycony, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, że trudno liczyć na jego znaczny nowy wzrost. Jednocześnie jednak dyrektorzy Nike dostrzegają niewykorzystany dotąd potencjał na wielu rynkach.

Knight zadziwił inwestorów i konkurentów Nike, kiedy ogłosił, że celem firmy jest podwojenie rocznych dochodów firmy do oszałamiającej sumy 12 mld dol. rocznie w 2001 r. Chociaż wielu obserwatorów uważało ustalenie tak jasnego celu za dowód braku rozsądku – ujawni się bowiem to, czy firma działa rzeczywiście na miarę swych ambicji – to jednak zdaniem ludzi z Nike było to również niedwuznaczne przesłanie dotyczące tego, co uznaje się za potencjał firmy, a także wyraz woli pełnego wykorzystania tego potencjału.

Nike nie ograniczyła się jednak do publicznego przedstawienia swoich celów dotyczących przyszłych dochodów. Opisała też szczegółowo, jak ma zamiar cele te osiągnąć. Planów powiększenia dochodów w istocie miała niewiele. Jeden z ważniejszych polegał na rozszerzeniu marki firmowej na najrozmaitszy sprzęt związany ze sportem i artykuły odzieżowe. Chociaż niektórzy utożsamiają Nike wyłącznie z obuwiem i odzieżą do koszykówki i biegów, aktualna lub planowana oferta firmy obejmuje szeroką gamę in-

„Nie ma żadnego takiego rynku poza Stanami Zjednoczonymi, gdzie nie bylibyśmy bliscy naszego ostatecznego celu".
Thomas E. Clarke, prezes Nike, cyt. za: „Business Week", 12 maja 1997, s. 78.

nych produktów – od okularów (słonecznych i do pływania), przez rękawice (do golfa, podnoszenia ciężarów i baseballu) do łyżew (zarówno rolek, jak i łyżew hokejowych). Nike wkracza również w sferę usług związanych ze sportem, w tym w zarządzanie, a także w handel detaliczny, przez swoją rozrastającą się sieć sklepów Nike Town.

Bardzo ważną składową planów Nike jest również ekspansja zagraniczna. Jak już wspominano, rynek obuwia sportowego w Stanach Zjednoczonych osiągnął stadium dojrzałości. Rynki zagraniczne nadal jednak wykazują dużą dynamikę, a Nike wiąże nadzieje na przyszły wzrost przede wszystkim właśnie z nimi. Najlepiej znaną postacią reklamującą produkty Nike w Stanach Zjednoczonych jest, oczywiście, Michael Jordan. Aby zwiększyć znaczenie marki Nike za granicą, firma reklamuje również drużyny piłki ręcznej w Niemczech, gwiazdy biegów przełajowych w Kenii oraz gwiazdę żeńskiej koszykówki w Chinach.

Szczególną uwagę koncentruje Nike na piłce nożnej. Na rynku obuwia i ubiorów do piłki nożnej dominuje Adidas, niemiecki producent odzieży sportowej. Zważywszy jednak na światową popularność piłki nożnej, Nike zdaje sobie sprawę, że musi zaistnieć wśród kibiców dyscypliny, która poza Stanami Zjednoczonymi jest nazywana *football**. Pierwszym krokiem Nike w tym kierunku było pokonanie Adidasa w zabiegach o przejęcie opieki nad amerykańską drużyną piłkarską. Podobne porozumienie zawarto z drużyną narodową Brazylii, w tym przypadku związane z wypłaceniem niespotykanej wcześniej sumy 200 mln dol. na rzecz sponsorowania zespołu.

Jednak wygranie konkurencji z Adidasem, zwłaszcza na rynku europejskiem, nie będzie dla Nike sprawą łatwą. Adidas jest bowiem nadal sponsorem znanych zespołów sportowych, a jego produkty promują powszechnie znane osoby w Niemczech, Hiszpanii i Francji[1].

Nike wyznaczyła sobie ambitne zadania dotyczące jej przyszłego wzrostu. Jednym z zagrożeń, wobec których stają menedżerowie Nike, jest krytyka, jakiej mogą się spodziewać, i uczucie rozczarowania, które pojawi się, jeżeli zadania te nie zostaną zrealizowane. W takim przypadku, niezależnie od tego, jak dobre skądinąd wyniki firma osiagnie, wielu obserwatorów powie, że nie udało jej się osiągnąć wyznaczonych celów. Jednocześnie jednak cele te rzeczywiście koncentrują uwagę na tym, co firma spodziewa się robić, i zapewniają menedżerom w całej firmie orientację i ukierunkowanie za pomocą jasnych wskaźników, pokazujących, jak powinni zarządzać podległymi sobie sferami działalności firmy. Ponadto plany osiągania określonych celów pomagają skierować codzienne działania na wzrost i ekspansję.

Jak zauważyliśmy w rozdziale 1, planowanie i podejmowanie decyzji to pierwsza funkcja kierownicza, którą muszą wykonywać organizacje. Niniejszy rozdział jest pierwszym z czterech, w których zajmiemy się procesem planowania bardziej szczegółowo. Rozpoczynamy od krótkiej analizy związków między podejmowaniem decyzji i planowaniem, a następnie wyjaśnimy proces planistyczny, zgodnie z którym działa większość organizacji. Potem omawiamy charakter celów organizacji i wprowadzamy podstawowe koncepcje planowania oraz zajmujemy się bardziej szczegółowo planowaniem taktycznym i operacyjnym. Na koniec opisujemy sposób zarządzania procesami wytyczania celów i planowania.

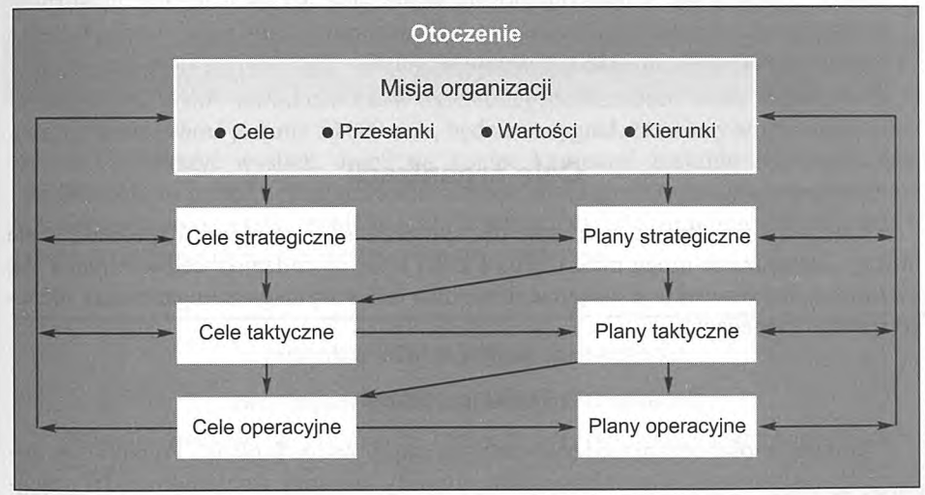
* W Stanach Zjednoczonych piłkę nożną nazywa się *soccer*, w odróżnieniu od *foozball*, czyli futbolu amerykańskiego (przyp. tłum.).

Proces podejmowania decyzji i planowania

Podejmowanie decyzji jest podstawą planowania. Rozważmy np. cele i plany firmy Nike, przewidujące podwojenie rozmiarów jej działalności. Dyrektor naczelny Philip Knight i inni menedżerowie mogli przyjąć pewien zestaw alternatywnych rozwiązań, łącznie z koncentrowaniem się, jak dotychczas, na obuwiu lekkoatletycznym, unikaniem rynku piłkarskiego ze względu na ostrą i trudną konkurencję Adidasa, rozszerzeniem działalności na inne produkty poza odzieżą sportową, takie jak obuwie wyjściowe, dążeniem do wzrostu w szybszym lub wolniejszym tempie i przyjęciem dłuższego lub krótszego horyzontu czasowego wzrostu. W ten sposób szczegółowy zestaw celów i planów Nike w odniesieniu do tempa wzrostu i horyzontu czasowego odzwierciedla wybór spośród wielu możliwych rozwiązań.

Jest więc jasne, że podejmowanie decyzji jest katalizatorem napędzającym proces planowania. Cele organizacji wynikają z decyzji podejmowanych przez różnych menedżerów. Podobnie zadecydowanie o wyborze najlepszego planu osiągnięcia szczególnych celów oznacza również decyzję o przyjęciu takiego a nie innego trybu działania. Samo podejmowanie decyzji omawiamy w rozdziale 9. Tu koncentrujemy się na samym procesie planowania. Omawiając ustalanie celów i planowanie, musimy jednak pamiętać, że podejmowanie decyzji jest podstawą każdego aspektu ustalania celów i formułowania planów.

Sam proces planowania najlepiej ujmować jako działanie właściwe danej organizacji. W planowanie zaangażowane są wszystkie organizacje, nie ma jednak dwóch organizacji, które by to robiły w sposób identyczny. Rysunek 7.1 ukazuje ogólny wzorzec procesu planowania, zgodnie z którym usiłuje postępować wiele organiza-



Rysunek 7.1. Proces planowania

Proces planowania odbywa się w określonym kontekście otoczenia. Menedżerowie muszą wyrobić sobie pełne i dogłębne zrozumienie tego kontekstu, aby określić misję organizacji oraz opracować jej cele i plany strategiczne, taktyczne i operacyjne.

cji. Mimo że większość firm przestrzega tych ogólnych założeń, każda dodaje też do tego procesu własne szczegóły i zmienia go w różny sposób.

Jak widzimy na rys. 7.1, planowanie odbywa się w kontekście określonego otoczenia. Jeśli menedżerowie tego kontekstu nie rozumieją, nie będą w stanie opracować skutecznych planów. Dlatego zrozumienie otoczenia ma podstawowe znaczenie jako pierwszy krok w planowaniu. W poprzednich czterech rozdziałach zwróciliśmy uwagę na wiele podstawowych problemów związanych z otoczeniem, wywierających wpływ na organizację i na sposób jej planowania. Opierając się na zrozumieniu otoczenia, menedżerowie muszą następnie ustalić, co jest ogólnym posłannictwem (misją) firmy. Misja firmy decyduje o jej celu, założeniach, wartościach i kierunkach działania. Na podstawie obranej misji ustala się równolegle cele i plany, a bezpośrednio z niej wynikają cele strategiczne. Cele te i misja wspólnie pomagają określić plany strategiczne. Z kolei strategiczne cele i plany są podstawowymi elementami niezbędnymi do opracowania planów taktycznych, te zaś, wraz z celami taktycznymi, pozwalają sformułować cele operacyjne. Te cele oraz odpowiednie plany taktyczne decydują o planach operacyjnych. Wreszcie cele i plany na każdym szczeblu mogą być również wykorzystywane jako podstawa przyszłej działalności na wszystkich szczeblach. W niniejszym rozdziale omawiamy cele oraz plany taktyczne i operacyjne. Natomiast w rozdziale 8 zajmiemy się planami strategicznymi.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę, że podejmowanie decyzji jest podstawą planowania. Powinni także rozumieć, że chociaż wszelkie organizacje uczestniczą w działalności planistycznej, nie ma dwóch organizacji, które planowałyby dokładnie w ten sam sposób. Wobec tego każdy menedżer musi rozumieć kontekst otoczenia, stwarzający strukturalne ramy planowania w danym, niepowtarzalnym układzie organizacyjnym.

Cele organizacji

Cele mają zasadnicze znaczenie dla skuteczności organizacji i spełniają wiele funkcji. Organizacje mogą mieć również kilka różnych rodzajów celów i trzeba tak zarządzać, aby wszystkie je osiągnąć. Ustalanie celów wymaga zaangażowana różnego rodzaju menedżerów.

Funkcje celów

W działalności organizacji cele spełniają cztery ważne funkcje[2]. Po pierwsze, dostarczają wskazówek i pozwalają nadać jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji. Wytyczone cele pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne. Przed kilku laty Jack Welch, dyrektor naczelny General Electric Co., ustalił cele w postaci zdobycia przez każde przedsiębiorstwo należące do tej firmy pierwszego

lub drugiego miejsca w branży, w jakiej działa. Tak sformułowany cel nadal pomaga nadawać ton każdej decyzji podejmowanej przez menedżerów General Electric, kiedy firma ta konkuruje z takimi rywalami, jak Whirlpool i Electrolux[3]. Podobnie ustalony w Nike cel podwojenia sprzedaży do 2001 r. pomagał wszystkim członkom firmy zrozumieć, że silny nacisk na wzrost i ekspansję jest siłą napędową firmy.

Po drugie, praktyka ustalania celów silnie oddziałuje na inne aspekty planowania. Skuteczne ustalanie celów sprzyja dobremu planowaniu, a ono z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości. Sukces Nike pokazuje, jak bardzo ustalanie celów i opracowywanie planów ich osiągania wzajemnie się uzupełniają. Cel w postaci dynamicznego wzrostu zachęca menedżerów do planowania ekspansji przez poszukiwanie nowych możliwości rynkowych. Podobnie, menedżerowie muszą zawsze być uczuleni na zagrożenia ze strony konkurencji i szukać nowych pomysłów, które pomogą ułatwić ekspansję w przyszłości.

Po trzecie, cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji. Konkretne cele, o umiarkowanym stopniu trudności, mogą motywować ludzi do intensywnej pracy, zwłaszcza jeśli osiągnięcie celu może zostać nagrodzone[4]. Włoski producent mebli, Industrie Natuzzi SpA, wykorzystuje cele do motywowania swoich pracowników. Każdy rzemieślnik ma wyznaczony docelowy czas, w jakim powinien wykonać swoją pracę, taką jak zszywanie płatów skóry na poduszki kanapy czy sporządzanie drewnianych ram na poręcze foteli. Po wykonaniu przydzielonego zadania pracownicy wprowadzają swoje numery identyfikacyjne do systemu komputerowego firmy. Jeżeli wykonają pracę w czasie krótszym, niż przewiduje norma, do ich płacy naliczana jest automatycznie premia[5]. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" opisano, w jaki sposób również firma Pier 1 Imports łączy technikę i cele do zwiększania motywacji i poprawy wyników działania.

Wreszcie cele to skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia osiągnięcia wytyczonych dziś celów. Przypuśćmy na przykład, że urzędnicy United Way of America ustalają cel zebrania 250 000 dol. wśród członków określonej społeczności. Jeżeli w połowie kampanii uda się zebrać jedynie 50 000 dol., będzie to sygnał, że należy wprowadzić zmiany albo zwiększyć wysiłek. Jeżeli na koniec kampanii zostanie zebranych tylko 100 000 dol., to trzeba będzie starannie zbadać, dlaczego cel nie został osiągnięty i co w następnym roku trzeba zrobić inaczej. Jeżeli jednak uda się zebrać 265 000 dol., to ocena podejmowanych wysiłków będzie zupełnie inna.

Technika informacyjna zarządzania

Pier 1 Imports wykorzystuje technikę do osiągania celów

W handlu detalicznym chodzi o sprzedaż. Dosłownie wszystkie mierniki wyników w handlu detalicznym obracają się wokół danych dotyczących sprzedaży – wzrost sprzedaży, sezonowe wahania sprzedaży, sprzedaż w zestawieniu z zapasami itd. Szczególnie rozpowszechnionym miernikiem wyników jest przyrost dziennej sprzedaży w danym sklepie w porównaniu ze sprzedażą tego samego sklepu przed rokiem. Firma Pier 1 Imports wykorzystuje technikę informacyjną, która pomaga jej w uczynieniu z tego miernika, podobnie jak i z innych, jeszcze ważniejszego elementu codziennej pracy każdego ze sklepów Pier 1.

W przeszłości dzienne sprawozdania ze sprzedaży można było obliczać dopiero na koniec dnia, toteż pracownicy nie znali swoich wyników tak długo, aż było już za późno, by coś zrobić, jeśli były one nie-

zadowalające. Obecnie jednak dane o sprzedaży są zestawiane w każdym ze sklepów Pier 1 w trybie ciągłym i pokazywane na monitorze komputera w pomieszczeniu, w którym pracownicy odpoczywają. Pracowników firmy zachęca się do regularnego sprawdzania wyników ich sklepu. System ten pozwolił firmie, przez ustalanie codziennych celów poprawy wyników sprzedaży, jeszcze szybciej zwiększać sprzedaż. Na przykład kierownik sklepu może informować pracowników o danych dotyczących sprzedaży w konkretnym dniu w ubiegłym roku, a następnie ustalić cel przekroczenia tej wielkości sprzedaży o określony procent.

„Czy wiecie, że sklep Green Hills ma dzienny obrót o 700 dol. większy niż my? Kiedyś ich wyprzedzimy".
Eva Goldyn, kierowniczka sklepu Pier 1*.

W większych ośrodkach miejskich, gdzie Pier 1 ma wiele sklepów, tę samą technikę wykorzystuje się do porównywania wyników jednego sklepu z wynikami innych. Każdy sklep nie tylko zna swoje wyniki, lecz również wyniki innych sklepów w jego rejonie, co otwiera jeszcze inne pole dla rywalizacji. Aby zapewnić, że pracownicy Pier 1 rzeczywiście będą usilnie się starać o osiąganie postawionych przed nimi celów, system bodźców stosowanych przez firmę wiąże premie pracowników z wynikami sprzedaży. Cele pomagają więc ukierunkować uwagę pracowników i pokazują im wyraźną drogę do zwiększania ich dochodu. Nie dałoby się tego osiągnąć bez złożonego systemu informacji o sprzedaży, którego podstawą są lokalne i sieciowe systemy komputerowe.

Źródła: *Pressure at Pier 1: Beating Sales Numbers Of Year Earlier Is a Storewide Obsession*, „Wall Street Journal", 7 grudnia 1995, s. B1, B2 (*cytat ze s. B1).

Rodzaje celów

Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów. Na ogół cele te różnią się w zależności od szczebla, dziedziny i ram czasowych. Na rysunku 7.2 przedstawiono przykłady każdego typu celu dla hipotetycznej sieci lokali szybkiego żywienia.

Szczebel. Cele są ustalane na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w obrębie organizacji. Jak już zauważyliśmy, mamy cztery podstawowe szczeble celów: misję oraz cele strategiczne, taktyczne i operacyjne. *Misja* organizacji jest to deklaracja ukazująca jej „podstawowy, niepowtarzalny cel, który wyróżnia ją wśród innych firm tego typu i wskazuje na zakres jej działalności w kategoriach produktu i rynku"[6]. *Cele strategiczne* to cele wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji. Koncentrują się one na szerokich, ogólnych problemach. Na przykład przyjęty przez firmę Nike cel podwojenia wpływów ze sprzedaży jest celem strategicznym. *Cele taktyczne* są ustalane na średnim

- **Misja**
  Deklaracja ukazująca podstawowy cel organizacji.

- **Cele strategiczne**
  Cele ustalone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji.

- **Cele taktyczne**
  Cele ustalone na średnim szczeblu i dla menedżerów średniego szczebla organizacji.

poziomie i dla menedżerów średniego szczebla. Koncentrują się one na sposobie realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Cele taktyczne w Nike mogą się koncentrować na wyborze rynków zagranicznych, na które firma wejdzie, produktów, które wprowadzi na rynek itd. *Cele operacyjne* są ustalane dla

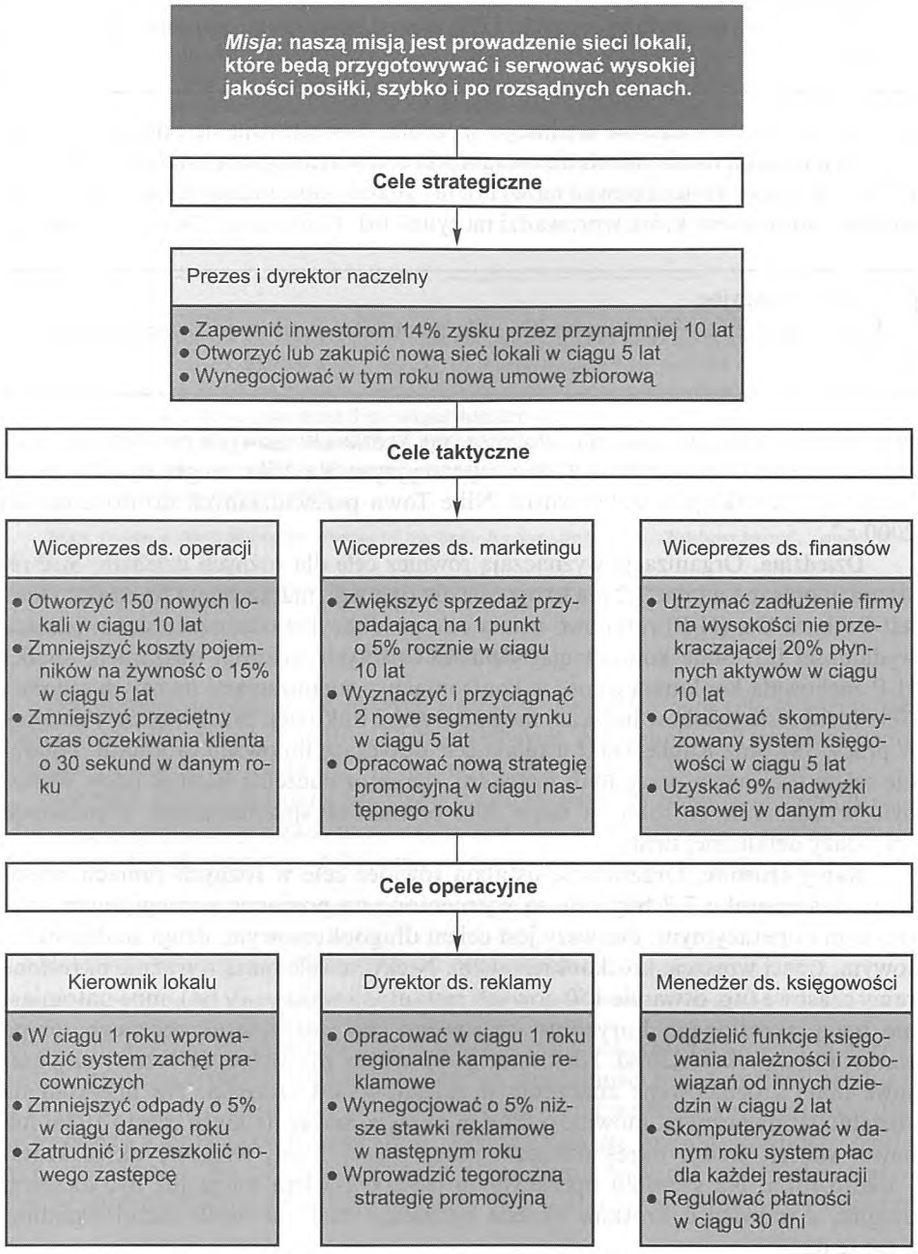
- **Cele operacyjne**
  Cele ustalone na niższym szczeblu i dla menedżerów niższego szczebla organizacji.

menedżerów niższego szczebla. Dotyczą one krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi. Celem operacyjnym dla Nike mogła być docelowa liczba nowych sklepów detalicznych Nike Town przewidzianych do otwarcia do 2000 r.*

Dziedzina. Organizacje wyznaczają również cele dla różnych dziedzin. Sieć restauracji opisana na rys. 7.2 ma swoje cele dla operacji, marketingu i finansów. Hewlett-Packard Co. (H-P) rutynowo ustala cele produkcyjne odnoszące się do jakości, wydajności itd. Stale koncentrując działania na tych ważnych obszarach, spółka H-P zachowała konkurencyjność w konfrontacji z organizacjami na całym świecie[7]. Cele w zakresie zasobów ludzkich mogą dotyczyć fluktuacji pracowników i absencji w pracy. 3M oraz Rubbermaid ustalają cele dotyczące innowacji produktu. Podobnie celem ustalonym przez Beth Pritchard, dyrektor naczelną Bath & Body Works, było wymienianie co roku na nowe 30% produktów sprzedawanych w punktach sprzedaży detalicznej firmy[8].

Ramy czasowe. Organizacje ustalają również cele w różnych ramach czasowych. Na rysunku 7.2 trzy cele są wymienione na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Pierwszy jest celem długookresowym, drugi średniookresowym, trzeci wreszcie krótkookresowym. Niektóre cele mają wyraźnie określone ramy czasowe (np. otwarcie 150 nowych restauracji w ciągu 10 lat), inne natomiast nie mają określonego horyzontu czasowego (np. utrzymanie rocznego tempa wzrostu w wysokości 10%). Na koniec powinniśmy zauważyć, że różne ramy czasowe mają zróżnicowane znaczenie w zależności od szczebla. Na przykład na szczeblu strategicznym, mówiąc o długim okresie, mamy na myśli często 10 lat lub nawet więcej, średni okres oznacza mniej więcej 5 lat, wreszcie okres krótki – około roku. Na szczeblu operacyjnym jednak 2-3 lata mogą już być okresem długim, a mówiąc o krótkim okresie będziemy mieli na myśli raczej tygodnie, a może dni.

* W języku angielskim używa się zamiennie dwóch słów oznaczających cele: *objectives* i *goals*. Jeżeli jednak są one odróżniane, *objectives* zazwyczaj oznaczają „cele operacyjne" (przyp. tłum.).



Rysunek 7.2. Rodzaje celów organizacji w przypadku regionalnej sieci lokali szybkiego żywienia

Organizacje formułują wiele różnych typów celów. Na przykład regionalna sieć zakładów szybkiego żywienia może opracowywać cele na kilku różnych szczeblach i dla kilku różnych dziedzin.

Odpowiedzialność za ustalanie celów

Kto ustala cele? W rzeczywistości odpowiedź jest całkiem prosta: w procesie wytyczania celów powinni uczestniczyć wszyscy menedżerowie. Każdy menedżer odpowiada jednak na ogół za ustalanie celów na swoim szczeblu w organizacji. Misję organizacji i jej cele strategiczne na ogół ustala zarząd i menedżerowie najwyższego szczebla. Następnie menedżerowie najwyższego i średniego szczebla wspólnie opracowują cele taktyczne. Wreszcie menedżerowie średniego i niższego szczebla wspólnie odpowiadają za ustalanie celów operacyjnych. Wielu menedżerów ustala również dla siebie cele indywidualne. Mogą one obejmować ścieżkę kariery, nieformalne cele związane z pracą, wykraczające poza normalny zakres oficjalnie ustalonych celów, albo po prostu cokolwiek, co ma znaczenie dla menedżera lub co go w jakiś sposób interesuje.

Zarządzanie wielorakimi celami

Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów, między którymi czasem dochodzi do sprzeczności lub konfliktów. Przed kilku laty np. firma Nike Inc. przeżywała problemy związane z niespójnością celów. Firma wytwarzała wysokiej jakości obuwie (cel produkcyjny), które jednak nie było szczególnie stylowe (cel marketingowy). W wyniku tego straciła znaczną część udziału w rynku, kiedy Reebok International Itd. zaczął produkować buty dobrej jakości i do tego jeszcze modne. Nike zdołała odzyskać swoją pozycję w branży, kiedy niespójność celów została rozpoznana i skorygowana[9].

Aby rozwiązywać takie problemy, menedżerowie muszą rozumieć koncepcję optymalizacji. *Optymalizacja* wymaga równoważenia i godzenia możliwych konfliktów między różnymi celami. Ze względu na możliwość pojawienia się konfliktu celów menedżer musi szukać spraw, w których cele są niespójne, i zadecydować, czy należy osiągać jakiś cel kosztem rezygnacji z innego, czy poszukiwać jakiegoś celu pośredniego, godzącego oba[10]. Na przykład firma Home Depot osiągnęła uderzający sukces w branży handlu detalicznego, oferując – po niskich cenach i z dobrą obsługą posprzedażną – wysokiej jakości produkty dla majsterkowiczów pragnących podnieść standard swojego mieszkania. Firma ogłosiła jako cel podwojenie swoich dochodów wpływających od profesjonalnych wykonawców robót budowlanych. W swoich planach przewidywała wydzielenie specjalnych pomieszczeń na kasy dla tych wykonawców i sprzedawanie im specjalnych produktów. Ważnym zadaniem było jednak utrzymanie wiernego kręgu klientów indywidualnych przy jednoczesnym zaspokojeniu szczególnych potrzeb zawodowych wykonawców robót budowlanych[11]. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" ilustrujemy jeszcze jedną dziedzinę, w której menedżerowie muszą dokonywać trudnego wyboru, aby optymalizować swoje cele.

> • **Optymalizacja**
> Równoważenie i godzenie możliwych konfliktów między różnymi celami.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą doceniać nie tylko różne zadania, jakie mogą spełniać cele w organizacji, lecz również rozmaitość istniejących celów. Żaden menedżer nie może uniknąć procesu ustalania celów, gdyż wszyscy menedżerowie wspólnie odpowiadają za tę działalność. Wreszcie menedżerowie powinni również rozumieć, że ponieważ niektóre cele mogą być wzajemnie sprzeczne, muszą być starannie optymalizowane, co będzie najlepiej służyć ogólnym interesom organizacji.

Planowanie w organizacji

Pamiętając o oczywistym powiązaniu celów i planów organizacji, zwrócimy teraz uwagę na różne pojęcia i problemy związane z samym planowaniem. W tej części rozdziału omówimy zwłaszcza rodzaje planów, ramy czasowe planowania, umiejscowienie odpowiedzialności za planowanie oraz plany reagowania na sytuacje nieprzewidziane (planowanie awaryjne).

Współczesne problemy zarządzania

Kompromisy, ciągle kompromisy

Jeden z najbardziej frustrujących kompromisów, przed jakimi stają niektórzy współcześni menedżerowie, wiąże się ze zdobywaniem pracowników. Ze względu na niski obecnie poziom bezrobocia niektóre firmy napotykają większe niż kiedykolwiek trudności z zatrudnieniem pracowników niezbędnych do utrzymania dotychczasowego poziomu działalności. Firmy muszą więc iść na kompromis: albo zaoferują wyże płace niż te, które byłyby skłonne zaproponować w innych warunkach, albo zatrudnią pracowników bardziej ryzykownych – z przeszłością kryminalną, kiepskimi dotychczas osiągnięciami w pracy itd.

Aby sobie poradzić z tym problemem, menedżerowie uciekają się do najrozmaitszych strategii. Pewna firma, Metro Plastics Technologies, płaci swym pracownikom za 40 godzin pracy w tygodniu, podczas gdy faktycznie pracują oni zaledwie 30 godzin, z takim tylko zastrzeżeniem, że codziennie muszą się stawiać punktualnie do pracy. Inne firmy, jak np. Electronic Manufacturing Solutions, płacą tyle co zawsze, ale są bardziej wyrozumiałe dla pracowników mających problemy z dyscypliną.

W mniejszych firmach właściciele i (lub) menedżerowie kierujący firmą sami pracują dłużej i później wychodzą do domu, by uporać się z pracą. Zastępują np. nieobecnych pracowników, zajmują się rozmaitymi sprawami administracyjnymi, przedtem powierzanymi innym osobom, a nawet przyjmują telefony do firmy. Czasami w niektórych firmach okazuje się, że problemu nie uda się rozwiązać. Na przykład restaurację Burger King w St. Paul trzeba było zamykać w ciągu 12 dowolnych dni po prostu dlatego, że

> „Jesteśmy niezmiernie (tak!) wyrozumiali. W zasadzie, jeżeli po prostu możesz codziennie stawiać się w pracy, weźmiemy cię".
> Rick James, kierownik w Electronic Manufacturing Solutions*.

kierownik nie zdołał zatrudnić dostatecznej liczby pracowników. Po podniesieniu płacy początkowej z 6 do 7 dol. za godzinę restauracja znowu może pracować. Marża zysku jednak spadła, a firma przez cały rok ma drzwiach wywieszkę „pracownicy poszukiwani".

Źródła: *As Jobs Go Begging, Bosses Toil Nights – And Improvise*, „Wall Street Journal", 31 marca 1997, s. B1, B8 (* cytat ze s. B1); Justin Martin, *So, You Want to Work for the Best...*, „Fortune", 12 stycznia 1998, s. 77-80; *Recruiters Word Hard to Showcase Fun Side of Jobs*, „USA Today", 29 grudnia 1997, s. 5B; *Hight-Tech Help Wanted: No Experience Necessary*, „USA Today", 23 grudnia 1997, s. 1B.

Rodzaje planów organizacji

Organizacje opracowują plany różnego typu. Na szczeblu ogólnym należą do nich plany strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Plany strategiczne. Plany strategiczne to plany opracowywane po to, aby osiągać cele strategiczne. Dokładniej mówiąc, *plan strategiczny* to ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych[12]. Plany te ustala zarząd i najwyższe kierownictwo,

> • **Plan strategiczny**
> Ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych.

na ogół mają one dłuższy horyzont czasowy i odnoszą się do kwestii zasięgu działania, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii. Bardziej szczegółowe omówienie planowania strategicznego zawiera rozdział 8.

Plany taktyczne. *Plan taktyczny*, nastawiony na osiągnięcie celów taktycznych, jest opracowywany po to, aby można było realizować określone części planu strategicznego. Plany taktyczne to na ogół domena wyższego i średniego szczebla zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na kon-

> • **Plan taktyczny**
> Plan skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany dla realizacji elementów planu strategicznego.

kretnych sprawach. Plany taktyczne dotyczą więc bardziej realizacji zadań niż ich stawiania. Plany taktyczne bardziej szczegółowo omawiamy niżej w tym rozdziale.

Plany operacyjne. *Plan operacyjny* koncentruje się na realizacji planów taktycznych, które mają wspierać osiąganie celów operacyjnych. Opracowuje go kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań. Dalej zajmujemy się bardziej szczegółowo również planowaniem operacyjnym.

> • **Plan operacyjny**
> Plan nastawiony na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych.

Ramy czasowe planowania

Jak już zauważyliśmy, plany strategiczne koncentrują się raczej na długim okresie, plany taktyczne na średnim, a plany operacyjne na krótkim. Poniżej szczegółowo omówimy te różne ramy czasowe.

Plany długookresowe. *Plan długookresowy* obejmuje wiele lat, być może nawet kilka dziesięcioleci. Założyciel Matsushita Electric Industrial Company, Ltd (producenta wyrobów elektrycznych pod marką Panasonic i JVC), Konosuke Matsushita, sporządził kiedyś dla firmy plan o horyzoncie 250-letnim[13]. Dzisiaj jednak większość menedżerów rozumie, że planowanie na zbyt wiele lat naprzód nie jest realistyczne, ale wielkie firmy, takie jak General Motors Corp. i Exxon Corporation, zazwyczaj opracowują plany na 10-20 lat. Zasięg planowania długookresowego jest różny dla

- **Plan długookresowy**
  Plan obejmujący okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioleci; najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy.

różnych organizacji. Dla naszych celów za plan długookresowy uznamy każdy plan przekraczający horyzont pięcioletni. Menedżerowie organizacji działających w złożonym, zmiennym otoczeniu stają wobec szczególnego dylematu. Organizacje te będą musiały zapewne zakładać w planowaniu dłuższy horyzont czasowy niż organizacje działające w otoczeniu mniej dynamicznym, lecz jednocześnie to właśnie złożoność ich otoczenia utrudnia planowanie długookresowe. Dlatego menedżerowie w tych firmach opracowują plany długookresowe, a przy tym muszą nieustannie obserwować swoje otoczenie i zachodzące w nim zmiany.

Plany średniookresowe. *Plan średniookresowy* jest nieco mniej niepewny i mniej narażony na zmiany niż plan długookresowy. Plany średniookresowe zwykle obejmują od roku do pięciu lat i mają szczególne znaczenie dla menedżerów średniego szczebla i pierwszej linii. Na ogół więc formułowane są one równolegle do planów

- **Plan średniookresowy**
  Plan obejmujący na ogół okres od roku do pięciu lat.

taktycznych. Dla wielu organizacji planowanie średniookresowe stało się centralnym elementem działalności planistycznej. Na przykład Nissan dał się znacznie wyprzedzić swoim krajowym rywalom – Toyocie i Hondzie – w takich dziedzinach, jak zyskowność i wydajność. Aby uzyskać zasadniczą poprawę na tym polu, firma opracowała kilka planów na od dwóch do czterech lat, których zadaniem jest uzyskanie poprawy w wybranych dziedzinach działalności firmy. Jeden z planów (o trzyletnim horyzoncie) przewiduje unowocześnienie techniki produkcji w zakładzie montażu Nissana. Inny (czteroletni) przewiduje przesunięcie większego potencjału wytwórczego do zakładów za granicą, co ma się przyczynić do obniżki kosztów[14].

Plany krótkookresowe. Menedżer opracowuje również *plan krótkookresowy*, na rok lub krótszy okres. Plany krótkookresowe w znacznym stopniu wpływają na co-

- **Plan krótkookresowy**
  Plan obejmujący na ogół jeden rok lub jeszcze krótszy okres.

dzienne działania menedżera. Występują w dwóch podstawowych formach. *Plan działania* służy wprowadzaniu w życie wszystkich innych planów. Kiedy konkretny

- **Plan działania**
  Plan służący do wprowadzenia w życie jakiegoś innego planu.

zakład Nissana jest gotowy do kompleksowej zmiany technologii, jego menedżerowie koncentrują uwagę na wymianie dotychczas używanego wyposażenia na nowe w sposób możliwie szybki i efektywny, aby zminimalizować straty z powodu przestoju. W większości przypadków wymiana może być zakończona w ciągu kilku miesięcy, a produkcję zatrzymuje się praktycznie tylko na kilka tygodni. W ten sposób plan działania koordynuje faktyczne zmiany w danym zakładzie. Natomiast *plan reakcji* jest to plan, który ma umożliwić firmie reakcję na nieprzewidziane okoliczności.

- **Plan reakcji**
  Plan opracowany po to, aby można było zareagować na nieprzewidziane okoliczności.

W jednej z fabryk Nissana nowy sprzęt dotarł wcześniej, niż oczekiwano, a kierownictwo zakładu musiało przerwać produkcję szybciej, niż planowano. Menedżerowie musieli więc zareagować na wydarzenia poza zasięgiem ich kontroli w taki sposób, aby mimo to osiągnąć wytyczone cele. W istocie rzeczy każda reakcja na zaburzenia w otoczeniu, jak to opisano w rozdziale 3, jest formą planowania reakcji.

Odpowiedzialność za proces planowania

Już wcześniej zwróciliśmy uwagę na ludzi, którzy są odpowiedzialni za ustalanie celów. Obecnie możemy rozszerzyć tamte krótkie uwagi i zbadać bardziej szczegółowo sposób, w jaki różne części organizacji uczestniczą w ogólnym procesie planowania. W ten ogólny proces w jakimś stopniu angażują się wszyscy menedżerowie. Menedżerowie ds. sprzedaży opracowują plany dla docelowych rynków, plany stopnia penetracji rynku i wzrostu sprzedaży. Menedżerowie ds. eksploatacji (operacji) planują programy obniżki kosztów i poprawy metod kontroli zapasów. Z reguły jednak im większa jest organizacja, tym bardziej podstawowe działania planistyczne kojarzą się raczej z grupami menedżerów niż z pojedynczymi menedżerami.

Personel planistyczny. Niektóre duże organizacje kompletują profesjonalny personel planistyczny. Personel taki mają np. Tenneco, General Motors, Ford, Boeing, General Electric, Caterpillar, Raytheon, NCR[15]. Mimo że personel planistyczny jako pierwsze zaczęły wykorzystywać firmy amerykańskie, teraz rozwiązanie to stosują również niektóre firmy zagraniczne, np. Nippon Telegraph & Telephone[16]. Organizacje mogą sięgać po takie rozwiązanie z najrozmaitszych powodów. W szczególności personel planistyczny może zmniejszyć obciążenie pracą poszczególnych menedżerów, pomóc im w koordynowaniu działalności planistycznej, zastosować do jakiegoś problemu wiele różnych narzędzi i metod, spojrzeć na sprawę w szerszej perspekty-

wie niż pojedynczy menedżer i wyjść poza wypieszczone projekty i poza punkt widzenia poszczególnych wydziałów.

Planistyczny zespół zadaniowy. Czasami organizacje powołują planistyczny zespół zadaniowy do pomocy w opracowywaniu planów. Taki zespół często składa się z menedżerów pierwszej linii szczególnie zainteresowanych odpowiednią dziedziną planowania. W skład zespołu zadaniowego mogą również wchodzić członkowie personelu planistycznego, jeśli taki w organizacji istnieje. Najczęściej planistyczny zespół zadaniowy powołuje się wtedy, kiedy organizacja pragnie zareagować na pewne szczególne okoliczności. Na przykład kiedy Electronic Data Systems (EDS) zdecydował się rozszerzyć swe usługi na Europę, menedżerowie mieli świadomość, że normalne podejście planistyczne firmy już nie wystarcza, w związku z czym naczelne kierownictwo powołało specjalny zespół zadaniowy. W jego skład wchodzili przedstawiciele wszystkich podstawowych jednostek firmy, personel planistyczny oraz zespół kierowniczy, który miał prowadzić operacje europejskie. Po sformułowaniu i realizacji planu wejścia na rynek europejski zespół ten rozwiązano[17].

Zarząd. Oprócz innych swoich obowiązków, zarząd ustala również misję i strategię firmy. W niektórych firmach zarząd odgrywa aktywną rolę w procesie planowania, na przykład w CBS Inc., gdzie tradycyjnie jest to jego zadaniem. W innych firmach zarząd wybiera kompetentnego dyrektora naczelnego i jemu właśnie powierza planowanie.

Dyrektor naczelny. Dyrektor naczelny jest zwykle prezesem zarządu. Jest on zapewne najważniejszą pojedynczą osobą w procesie planowania w każdej organizacji. Odgrywa główną rolę w całym procesie planistycznym i odpowiada za realizację strategii. Tak więc zarząd z dyrektorem naczelnym biorą na siebie bezpośrednią rolę w planowaniu. Inne składniki organizacji uczestniczące w procesie planowania pełnią raczej funkcje doradcze lub konsultacyjne.

Komitet dyrektorów. Komitet dyrektorów składa się zwykle z grupy współpracujących ze sobą kierowników najwyższego szczebla. Zazwyczaj odbywają oni regularne spotkania. W toku tych spotkań opracowywane są materiały dla dyrektora naczelnego odnoszące się do propozycji, które dotyczą jednostek kierowanych przez menedżerów wchodzących w skład komitetu, a także analizowane są różne plany strategiczne opracowane na ich podstawie. Członkowie komitetu dyrektorów są często przypisani do różnych komitetów, podkomitetów i grup zadaniowych tworzonych z personelu kierowniczego firmy, aby czuwać nad konkretnymi projektami lub problemami, przed jakimi organizacja jako całość może stanąć w przyszłości.

Kierownictwo pierwszej linii. Ostatnią grupą uczestniczącą w działaniach planistycznych jest w większości organizacji kierownictwo liniowe. Menedżerami pierwszej linii są osoby wyposażone w formalną władzę i odpowiedzialność za kierowanie organizacją. Odgrywają ważną rolę w procesie planowania w organizacji z dwóch przyczyn. Po pierwsze, w trakcie formułowania i realizacji planów są oni cennym źródłem wewnętrznych informacji dla innych menedżerów. Po drugie, to właśnie menedżerowie liniowi średniego i niższego szczebla muszą realizować plany opracowane przez kierownictwo najwyższego szczebla. Kierownictwo liniowe wskazuje, analizuje i zaleca różne warianty programów, opracowuje budżety i przedkłada je do akceptacji, a wreszcie uruchamia realizację planów.

Planowanie awaryjne

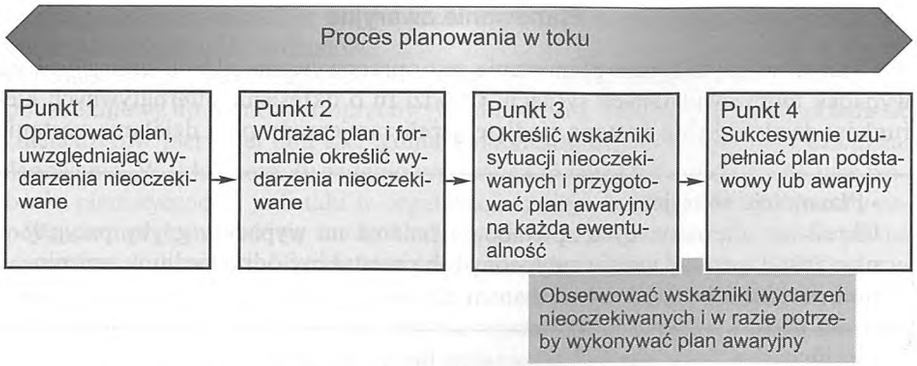
Innym ważnym typem planowania jest opracowywanie *planów awaryjnych* na wypadek nieprzewidzianych sytuacji. Chodzi tu o określenie alternatywnych kierunków działań, które zostaną podjęte, jeżeli zamierzony plan działania zostanie

> • **Planowanie awaryjne**
> Określenie alternatywnych sposobów działania na wypadek, gdyby przyjęty plan został nieoczekiwanie zakłócony lub przestał być odpowiedni w zmienionych warunkach.

nieoczekiwanie zakłócony lub zdezaktualizowany w wyniku pojawienia się nowych okoliczności[18]. Rozpatrzmy np. plan wzrostu Nike. Philip Knight i jego menedżerowie zdają sobie sprawę, że zmiana sytuacji w gospodarce globalnej mogłaby spowodować odmienne tempo wzrostu. Dlatego firma mogłaby mieć dwa plany awaryjne oparte na założeniu zmian albo wyjątkowo korzystnych, albo wyjątkowo niekorzystnych. Po pierwsze, jeżeli gospodarka zacznie się rozwijać w tempie przekraczającym pewien próg (sytuacja nieprzewidziana), to wówczas (plan awaryjny) tempo rozwoju firmy wzrośnie. Jednocześnie jednak kiedy poważnie wzrośnie inflacja lub w gospodarce nastąpi zwolnienie tempa, stopa wzrostu może zostać trochę obniżona. Tym samym Nike określiła dwa warianty ewolucji warunków działania, na które trzeba się przygotować (ekspansja lub inflacja przekraczająca możliwe do przyjęcia wielkości) oraz dwa plany alternatywne (szybszego i wolniejszego wzrostu).

Mechanizm planowania awaryjnego pokazano na rysunku 7.3. W stosunku do innych planów organizacji planowanie takie wchodzi w grę w czterech punktach działania. W punkcie 1 kierownictwo opracowuje podstawowe plany organizacji. Mogą one obejmować plany strategiczne, taktyczne i operacyjne. W tym procesie menedżerowie zwykle rozpatrują różne sytuacje nieprzewidziane. W niektórych grupach kierowniczych powierza się nawet komuś rolę *advocatus diaboli*, pytającego w każdym przypadku planowanego działania: „A co będzie, jeśli...". Zazwyczaj rozważa się różne możliwości pojawienia się nieprzewidzianych sytuacji.

W punkcie 2 wybrany plan jest wprowadzany w życie. Określane są również najważniejsze warianty ewentualnych nieprzewidzianych zdarzeń. W procesie sporządzania planów awaryjnych uwzględnia się tylko wydarzenia prawdopodobne, które mogą powodować istotne skutki dla organizacji. Następnie, w punkcie 3, firma określa pewne wskaźniki albo sygnały wskazujące na to, że nieprzewidywane wydarzenie może nastąpić. Bank może np. zdecydować, że spadek stopy procentowej o 2 punkty można uznać za takie wydarzenie wymagające uwzględnienia w jego planach. Wskaźnikiem zaś może być spadek stopy procentowej po 0,5 punktu w ciągu dwóch kolejnych miesięcy. Po określeniu wskaźników takiej nieprzewidywanej sytuacji należy opracować sam awaryjny plan działania. Możliwe plany awaryjne dla różnych sytuacji mogą obejmować opóźnienie budowy zakładu produkcyjnego, opracowanie nowego procesu wytwórczego, a także obniżkę cen.



Rysunek 7.3. Planowanie awaryjne
Większość organizacji opracowuje plany awaryjne (zapasowe). Plany te określają alternatywny tryb działań, jakie zostaną podjęte, jeśli zamierzony plan zostanie nieoczekiwanie zakłócony lub przestanie odpowiadać zmienionym warunkom.

Następnie menedżerowie organizacji obserwują wskaźniki określone w punkcie 3. W razie potrzeby mogą przystąpić do realizacji planu awaryjnego. Jeśli takiej potrzeby nie ma, realizowany jest nadal podstawowy wariant planu. Punkt 4 oznacza wreszcie skuteczną realizację planu podstawowego albo planu awaryjnego.

Sporządzanie planów awaryjnych nabiera coraz większego znaczenia dla większości organizacji, zwłaszcza dla tych, które działają w szczególnie złożonym lub dynamicznym otoczeniu. Niewielu menedżerów potrafi trafnie przewidzieć przyszłość i przygotować się na każdą ewentualność. Planowanie awaryjne jest użyteczną techniką pozwalającą menedżerom skutecznie zmagać się z niepewnością i zmiennością[19].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć, że organizacje wykorzystują kilka różnych rodzajów planów, na różnych szczeblach i o różnym horyzoncie czasowym. Podobnie też powinni sobie zdawać sprawę z faktu, że za różne rodzaje działalności planistycznej odpowiedzialni są różni ludzie, i być gotowi do odegrania odpowiedniej roli. Ponadto wszyscy menedżerowie muszą rozumieć, że możliwość wystąpienia wydarzeń nieoczekiwanych nadaje szczególną wagę opracowywaniu planów awaryjnych. Plany te powinny być również okresowo aktualizowane i korygowane.

Planowanie taktyczne

Jak zauważyliśmy wcześniej, celem opracowywania planów taktycznych jest realizacja pewnej części planu strategicznego. Pewnie słyszeliście kiedyś powiedzenie: „wygrać bitwę, ale przegrać wojnę". Plany taktyczne to przygotowanie do bitwy,

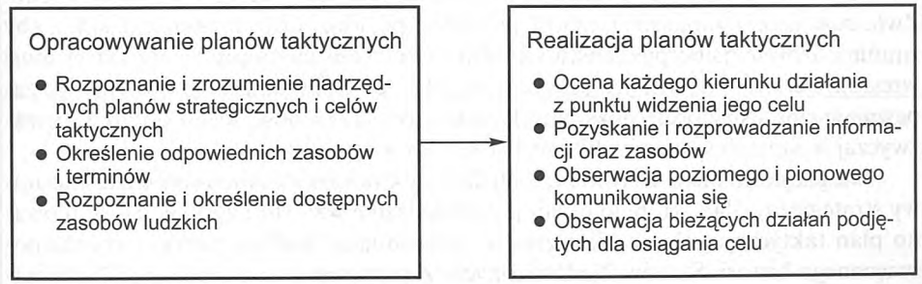
strategia zaś to przygotowanie do wojny. Plan taktyczny jest więc zorganizowanym szeregiem posunięć, mających doprowadzić do realizacji planów strategicznych. Strategia koncentruje się na zasobach, otoczeniu i misji firmy, podczas gdy taktyka zajmuje się głównie ludźmi i działaniem[20]. Na rysunku 7.4 pokazano główne elementy opracowywania i wdrażania planów taktycznych.

Opracowywanie planów taktycznych

Mimo że skuteczne planowanie taktyczne zależy od wielu czynników zmieniających się w zależności od sytuacji, można jednak wskazać na pewne podstawowe wytyczne.

Po pierwsze, menedżer musi pamiętać, że planowanie taktyczne musi się odnosić do szeregu celów taktycznych wynikających z szerszego celu strategicznego[21]. Czasami sytuacja może wymagać sporządzenia zupełnie odrębnego planu taktycznego, jednak na ogół plany taktyczne wynikają z planu strategicznego i muszą być z nim zgodne. Na przykład kiedy Roberto Goizueta został dyrektorem naczelnym Coca-Coli, opracował plan strategiczny wprowadzający firmę w XXI wiek. Określił przy tym główne zagrożenie ze strony otoczenia firmy: poważne niepokoje i niepewność w niezależnych rozlewniach, które rozlewały i rozprowadzały wyroby Coca-Coli. Aby przeciwdziałać temu zagrożeniu i jednocześnie umocnić pozycję firmy, Coca-Cola zakupiła kilka dużych niezależnych rozlewni i połączyła je w nową organizację pod nazwą Coca-Cola Enterprises. Sprzedaż połowy kapitału akcyjnego nowej firmy przyniosła milionowe zyski, pozwalając jednak Coca-Coli utrzymać kontrolę nad przedsiębiorstwem. Utworzenie nowego przedsiębiorstwa było więc planem taktycznym, którego opracowanie miało się przyczynić do osiągnięcia nadrzędnego celu strategicznego[22]. Po śmierci Goizuety w 1991 r. menedżerowie Coca-Cola ciągle jeszcze mieli całościowy i logiczny zestaw planów, który umożliwiał im wcielanie w życie jego wizji firmy.

Po drugie, podczas gdy strategie są często formułowane w kategoriach ogólnych, taktyka zajmuje się konkretnymi zasobami i kwestiami czasu. Strategia może np. postulować zajęcie pierwszego miejsca na określonym rynku lub w danej



Rysunek 7.4. Opracowywanie i realizacja planów taktycznych
Plany taktyczne są wykorzystywane do wykonywania określonych części planu strategicznego. Każdy plan strategiczny jest realizowany przez wykonanie kilku planów taktycznych. Skuteczne planowanie taktyczne obejmuje zarówno przygotowywanie planów, jak i ich wykonywanie.

branży, jednak to plan taktyczny musi dokładnie określać, jakie działania będą podejmowane, aby osiągnąć ten cel. Wróćmy do przykładu Coca-Coli. Innym elementem jej planu strategicznego jest zwiększenie udziału w światowym rynku napojów orzeźwiających. Aby uzyskać wzrost sprzedaży w Europie, menedżerowie opracowali plany taktyczne budowy na południu Francji nowego zakładu, wytwarzającego koncentrat napojów odświeżających, oraz budowy kolejnego zakładu produkcji napojów puszkowanych w Dunkierce. Budowa tych zakładów to konkretne działanie, angażujące wymierne zasoby (np. środki na pokrycie kosztów inwestycji) i mające wyraźnie określony horyzont czasowy (np. termin uruchomienia zakładu)[23].

Wreszcie planowanie taktyczne wymaga użycia zasobów ludzkich. Menedżerowie uczestniczący w tym planowaniu poświęcają znaczną część swego czasu na pracę z ludźmi. Muszą być w stanie przyjmować informacje płynące z samej organizacji oraz spoza niej, przetwarzać je możliwie najsprawniej i przekazywać innym potencjalnym użytkownikom. Menedżerowie Coca-Coli byli intensywnie zaangażowani w planowanie nowych zakładów, organizację nowej firmy dystrybucyjnej oraz badanie możliwości wspólnego przedsięwzięcia z Cadbury Schweppes w Wielkiej Brytanii. Każde z tych działań wymagało dłuższego czasu i dużego wysiłku dziesiątków menedżerów. Jeden z nich np. 12 razy latał do Wielkiej Brytanii na negocjacje z Cadbury.

Realizacja planów taktycznych

Niezależnie od jakości formułowanego planu taktycznego ostateczne jego powodzenie zależy od sposobu jego realizacji. Z kolei pomyślna realizacja zależy od mądrego wykorzystania zasobów, skutecznego podejmowania decyzji i przemyślanych posunięć, które sprawią, że właściwe rzeczy zostaną zrobione we właściwym czasie i we właściwy sposób. Menedżer może mieć doskonały pomysł, który jednak może się skończyć fiaskiem, jeśli zabraknie odpowiedniego wykonania.

Właściwe wykonanie planu zależy od wielu ważnych czynników. Po pierwsze, menedżer musi ocenić wszystkie możliwe sposoby działania w świetle celu, jaki zamierza osiągnąć. Musi się następnie upewnić, że wszyscy podejmujący decyzje dysponują odpowiednimi informacjami i zasobami niezbędnymi do wykonania zadań. Zwłaszcza należy zapewnić łączność pionową i poziomą oraz integrację działań, aby zminimalizować niebezpieczeństwo konfliktu i działań niespójnych. Menedżer musi wreszcie obserwować bieżące działania wynikające z planu, aby się upewnić, że zapewniają one osiągnięcie pożądanych rezultatów. Taka obserwacja odbywa się zazwyczaj w ramach systemów bieżącej kontroli w organizacji.

Na przykład menedżerowie z Walt Disney Company opracowali niedawno nowy strategiczny plan, którego celem jest pobudzenie wzrostu i zysków. Sformułowano plan taktyczny pobudzenia wzrostu, przewidujący budowę parku rozrywki poświęconego historii Stanów Zjednoczonych. Z pierwszej z rozpatrywanych lokalizacji parku, w pobliżu Waszyngtonu, ostatecznie zrezygnowano po fali protestów tamtejszych mieszkańców, ale Disney nadal szuka lokalizacji dla tego projektu. Choć budowa taka będzie wielkim przedsięwzięciem, nadal jednak należy ona do planu taktycznego w ramach ogólnego planu strategicznego skoncentrowanego na wzroście.

Konsekwencje dla zarządzania

Chociaż oczywiście planowanie strategiczne ma podstawowe znaczenie dla powodzenia każdej organizacji, to o tym, jak będą w praktyce działać strategie, często decyduje głównie planowanie taktyczne. Dlatego plany taktyczne powinny być opracowywane i wykonywane z taką samą starannością, jak wszelkie inne plany.

Planowanie operacyjne

Kolejnym bardzo istotnym elementem skutecznego planowania w organizacji jest opracowywanie i realizowanie planów operacyjnych. Są one wyprowadzane z planów taktycznych, a ich zadaniem jest osiąganie celów operacyjnych. Plany operacyjne są więc skoncentrowane na węższym zakresie spraw, mają stosunkowo krótki horyzont czasowy i angażują menedżerów niższego szczebla. Dwie najbardziej podstawowe formy planów operacyjnych oraz typy w ramach każdej z nich pokazano w tablicy 7.1.

Plany jednorazowe

Plan jednorazowy jest opracowywany w celu wykonania zadań, które w przyszłości najprawdopodobniej nie będą powtarzane. Disney, rozwijając swoje plany ekspansji na zachodnim wybrzeżu, opracowuje wiele planów jednorazowych dla po-

- **Plan jednorazowy**
  Plan przygotowany do realizacji działań, które zapewne w przyszłości nie będą powtarzane.

Tablica 7.1. Rodzaje planów operacyjnych

Plan jednorazowy	Przygotowany dla realizacji działań, które zapewne w przyszłości nie będą powtarzane.
Program	Jednorazowy plan dla szerszego zestawu działań.
Projekt	Plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program.
Plan ciągły	Plan trwale obowiązujący, opracowany dla działań, które powtarzają się regularnie w pewnym okresie.
Wytyczne polityki	Plan ciągły, który określa ogólną reakcję organizacji na pewien problem lub sytuację.
Standardowa procedura działania	Plan ciągły określający kroki, jakie należy poczynić w określonych okolicznościach.
Przepisy i reguły postępowania	Plany ciągłe opisujące dokładnie sposób wykonania określonych czynności.

Organizacje opracowują różne plany operacyjne, które mają pomóc w realizacji celów operacyjnych. W zasadzie można wyróżnić dwa typy planów jednorazowych i trzy typy planów ciągłych.

szczególnych tras, atrakcji, hoteli itd. Dwie najbardziej rozpowszechnione formy planów jednorazowych to programy i projekty.

Programy. *Program* jest planem jednokrotnego użytku dla szerszego zestawu działań. Może obejmować procedury potrzebne do wprowadzenia nowego asortymentu produktów, uruchomienia nowego zakładu czy punktu sprzedaży lub zmiany misji organizacji. Przed kilku laty Black & Decker Corp. zakupił od General Electric zakład produkcji drobnego sprzętu elektrycznego. Transakcja była największą w historii operacją zmiany marki, w trakcie której łącznie 150 wyrobów zmieniło etykiety z GE na Black & Decker. Wszystkie wyroby poddano starannej analizie, przeprojektowano i ponownie wprowadzono na rynek z przedłużoną gwarancją. Dla każdego produktu przyjęto procedurę obejmującą 140 kroków. Przejęcie całego asortymentu 150 wyrobów przez Black & Deckera trwało 3 lata i był to typowy przykład programu.

- **Program**
  Jednorazowy plan dla szerokiego zestawu działań.

Projekty. *Projekt* przypomina program, różni się od niego jednak węższym zakresem i mniejszą złożonością. Projekt może być częścią szerszego programu, może to być jednak również samodzielny plan jednokrotnego użytku. Dla firmy Black & Decker przejęcie każdego ze 150 wyrobów było samo w sobie odrębnym projektem, każdy produkt ma bowiem swojego menedżera, właściwy harmonogram itd. Projekty są również wykorzystywane do wprowadzania nowych produktów w ramach istniejącego asortymentu lub do wprowadzania nowego typu premii do istniejącego systemu wynagrodzeń.

- **Projekt**
  Plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program.

Plany ciągłe (trwale obowiązujące)

Podczas gdy plany jednorazowe stosowane są w sytuacjach niepowtarzalnych, *plan ciągły* jest wykorzystywany do działań powtarzających się regularnie co pewien czas. Plany ciągłe mogą walnie poprawić efektywność przez standaryzację procesu decyzyjnego. Podstawowe rodzaje takich planów to wytyczne polityki, standardowe procedury działania oraz przepisy i reguły postępowania[24].

- **Plany ciągłe**
  Plany opracowywane dla działań, które się regularnie powtarzają w pewnym okresie.

Wytyczne polityki. *Wytyczne polityki*, jako ogólna wskazówka, są ogólniejszą formą planu ciągłego. Określają one ogólną reakcję organizacji na określony problem lub sytuację. Na przykład McDonald's ma politykę nieudzielania licencji osobie, która prowadzi już zakład szybkiego żywienia. Podobnie Starbucks ma politykę nieudzielania licencji w ogóle; firma jest właścicielem wszystkich kawiarni Starbucks. Biuro naboru na studia może wprowadzić politykę przyjmowania na uniwersytet jedynie kandydatów którzy uzyskali minimum 1 000 punktów w teście SAT (School Ability Test) i zajęli miejsce w górnej ćwiartce w swojej klasie szkoły średniej. Urzędnicy ds. rekrutacji mogą automatycznie odrzucać wnioski kandydatów nie spełniających tego minimum. Wytyczna polityki może również opisywać, jak należy sobie radzić z wyjątkami. Deklaracja polityki rekrutacyjnej uniwersytetu może np. przewidywać utworzenie komisji odwoławczej do oceny kandydatów, którzy nie spełniają minimalnych wymagań, ale mogą zasługiwać na szczególne względy.

- **Wytyczne polityki**
  Plan ciągły, który określa ogólną reakcję organizacji na pewien problem lub sytuację.

Standardowe procedury działania. Innym typem planu ciągłego jest *standardowa procedura działania*. Jest ona bardziej konkretna niż wytyczna polityki, opisuje bowiem sposób postępowania w określonych warunkach. Na przykład urzędnik zajmujący się rekrutacją na uniwersytecie może stosować następującą rutynową procedurę po wpłynięciu wniosków: 1) założyć teczkę kandydata, 2) załączyć do teczki wyniki testów, odpisy dokumentów i listy polecające, jeśli takie wpłyną, 3) przekazać kompletną teczkę odpowiedniemu kierownikowi ds. rekrutacji. Firma Gallo Vineyards w Kalifornii ma np. 300-stronicowy podręcznik standardowych procedur działania. Między innymi właśnie dzięki temu przewodnikowi planistycznemu Gallo jest jednym z najsprawniejszych zakładów winiarskich w Stanach Zjednoczonych[25]. McDonald's ma procedurę opisującą dokładnie sposób przyrządzania Big Maka, dopuszczalny okres przechowywania go w podgrzewaczach itd. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" opisujemy, w jaki sposób ekspansywny detalista Costco używa standardowych procedur działania, dążąc do zwiększenia wartości sprzedaży i poprawy obsługi klienta.

- **Standardowa procedura działania (SPD)**
  Plan ciągły przedstawiający kroki, jakie należy poczynić w określonych okolicznościach.

Przepisy i reguły postępowania. Rodzaj planów ciągłych o najwęższym zakresie to *przepisy i reguły postępowania*. Opisują one dokładnie sposób wykonywania określonych działań. Przepisy i reguły nie są wskazówkami do podejmowania decyzji, ale raczej w różnych sytuacjach praktycznie je zastępują. Na przykład wszystkie restauracje McDonald's stosują regułę zabraniającą korzystania z telefonów firmy przez klientów. Uniwersyteckie biuro rekrutacyjne może stosować przepisy przewidujące, że jeśli teczka kandydata nie została skompletowana na dwa miesiące przed rozpoczęciem semestru, student może być przyjęty dopiero na semestr następny. Oczywi-

• **Przepisy i reguły postępowania**
Dokładnie opisują sposób wykonywania poszczególnych działań.

ście, w większości organizacji menedżer wyższego szczebla może nawet zawieszać albo naginać przepisy. Jeżeli odpis świadectwa ze szkoły córki wybitnego absolwenta uniwersytetu i fundatora wpłynie z kilkudniowym opóźnieniem, kierownik działu przyjęć prawdopodobnie nie zastosuje reguły dotyczącej terminu 2 miesięcy.

Pod wieloma względami przepisy i reguły postępowania oraz standardowe procedury działania są podobne. I jedne, i drugie mają dość wąski zakres i mogą zastępować proces decyzyjny. Na ogół jednak standardowe procedury opisują kolejność działania, podczas gdy przepisy i reguły postępowania koncentrują się raczej na jednego typu działaniach. Przypomnijmy sobie podane przykłady: standardowa procedura postępowania biura ds. rekrutacji składała się z trzech czynności, natomiast reguła 2 miesięcy dotyczy tylko jednego działania. W warunkach przemysłowych standardowa procedura działania dotycząca orientacji zawodowej nowego pracownika może przewidywać objęcie danej osoby różnymi systemami dodatków, przedstawienie jej współpracownikom i zwierzchnikom, a wreszcie zapewnienie jej zaznajomienia się z zakładem. Dla nowo przyjętych pracowników ważną regułą może być sam obowiązek codziennego stawiania się do pracy.

Jakość jako wyzwanie

Costco dogania

Chociaż Wal-Mart jest nadal najbardziej przebojową firmą w dziedzinie handlu detalicznego, już depcze mu po piętach wschodząca gwiazda, Costco, mająca potężny potencjał w handlu dyskontowym. Costco prowadzi coraz większą sieć magazynów, podobnych do sieci Sam's Clubs (filii Wal-Mart). Liczby mówią same za siebie: mimo że Sam's ma ponad 40% więcej członków i 70% więcej sklepów niż Costco, wyższe przychody ze sprzedaży ma Costco.

„Brak szacunku dla klienta".
Jeffrey Brotman, dyrektor naczelny Costco w odpowiedzi na pytanie: „Co mogłoby wpędzić pracownika Costco w kłopoty?".*

Costco osiągnęła tę godną pozazdroszczenia pozycję dzięki sprytnemu stosowaniu mieszanki standardowych procedur działania nastawionych na dostarczanie klientom fachowych usług wysokiej jakości i jednoczesnemu utrzymywaniu możliwego do przyjęcia poziomu wyników. Sam's natomiast zwraca większą uwagę na zyski, a nieco mniejszą na obsługę klienta i jakość.

Standardowe procedury działania Costco uwidaczniają się w oferowanym asortymencie (firma trzyma na składzie tylko produkty, które w okresie próbnym osiągały założony minimalny poziom sprzedaży), w systemie zarządzania zapasami (zapas jest ciągle kontrolowany, a starsze produkty są szybko wyprzedawane, aby uniknąć całkowitej straty), w operacjach sprzedaży (komputery w punktach sprzedaży ciągle śledzą wielkość sprzedaży), a nawet w procedurach doboru osób ubiegających się o członkostwo. Na przykład każdy kandydat na członka Costco musi wypełnić obszerny wniosek. Analitycy sprawdzają następnie pozycję finansową kandydata (np. jego wcześniej zaciągnięte kredyty), stan prawny, a także wielkość dochodu i dopiero wtedy kandydatura zostaje zaakceptowana. Procedura ta sprowadza do minimum ryzyko niewłaściwego wyboru kandydata, a odsetek drobnych kradzieży spadł do fenomenalnie niskiego poziomu 0,2% wartości sprzedaży. Firma wykorzystuje dodatkowe dochody, uzyskiwane dzięki systemowi kontroli kosztów, do coraz większych inwestycji w szkolenie pracowników w dziedzinie obsługi klienta.

Źródło: Tim W. Ferguson, *A Revolution That Has a Long Way to Go*, „Forbes", 11 sierpnia 1997, s. 106-112 (*cytat ze s. 111).

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć różne rodzaje planów operacyjnych wykorzystywanych przez organizacje. To zrozumienie powinno umożliwić im lepszą ocenę właściwego momentu zastosowania planów operacyjnych. Jednocześnie menedżerowie powinni elastycznie posługiwać się planami operacyjnymi.

Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania

Rzecz jasna, wszystkie omówione dotąd elementy ustalania celów i planowania wymagają jakiejś formy zarządzania tym procesem. Poza tym jednak dobrze byłoby wiedzieć, że na drodze do skutecznego ustalania celów i planowania pojawiają się niekiedy bariery, bardzo utrudniające cały proces. Dlatego tak ważne jest poznanie sposobów przezwyciężania tych barier.

Bariery w ustalaniu celów i planowaniu

Jako bariery w procesie skutecznego ustalania celów i planowania mogą się pojawiać różne okoliczności. Niektóre z nich, występujące najbardziej powszechnie, pokazano w tablicy 7.2.

Niewłaściwe cele. Niewłaściwe cele mogą występować w różnych formach. Niewłaściwe może być np. wypłacanie akcjonariuszom wysokiej dywidendy, jeżeli dokonuje się to kosztem badań i prac rozwojowych. Cele mogą być również niewłaściwe, jeśli są nieosiągalne. Gdyby firma Chrysler postawiła sobie za cel sprzedaż w następnym roku większej liczby samochodów niż General Motors, wywołałoby to zapewne spore zakłopotanie pracowników, gdyż wiedzą oni, że jest to cel nieosiągalny. Cele mogą być również niewłaściwe, jeżeli wyraża się w nich zbyt wielki nacisk na ilościowe albo jakościowe mierniki powodzenia. Pewne cele, zwłaszcza odnoszące się do sfery finansów, można wyrazić ilościowo, są obiektywne i można je weryfikować. Natomiast inne cele, np. rozwój i zadowolenie pracowników, trudno ująć ilościowo, jeśli w ogóle jest to możliwe. Organizacje same się proszą o kłopoty, jeśli kładą zbyt wielki akcent na jednego typu cele, zaniedbując inne.

Niewłaściwy system nagradzania. W pewnych warunkach nieodpowiedni system nagradzania działa jako bariera w ustalaniu celów i planowaniu. Na przykład może być tak, że kogoś nagradza się za mało sprawne wyznaczanie celów albo na odwrót – ktoś, kto działa prawidłowo, zostaje bez nagrody lub wręcz jest karany. Załóżmy, że menedżer przyjmuje jako cel zmniejszenie w następnym roku fluktuacji kadr. Jeżeli rzeczywiście tak się stanie, choćby w niewielkim stopniu, może to on zapisać jako swój sukces i nawet zostać nagrodzony. Menedżer, który zamierza zmniejszyć fluktuację

Tablica 7.2. Bariery w ustalaniu celów i planowaniu

Główne bariery	Niewłaściwe cele Niewłaściwy system nagradzania Dynamiczne i złożone otoczenie Niechęć do ustalania celów Opór wobec zmian Przeszkody
Przezwyciężanie barier	Zrozumienie roli celów i planowania Komunikowanie się i współuczestnictwo Spójność, rewizja i aktualizacja Skuteczne systemy nagradzania

Elementem zarządzania ustalaniem celów i procesu planowania jest zrozumienie tego, jakie bariery mogą je zakłócić. Równie ważne jest zrozumienie, jak można te bariery przezwyciężać.

o 5%, ale uzyska tylko 4%, dostanie mniejszą nagrodę, bo nie osiągnął zamierzonego celu. Jeśli organizacja kładzie zbyt wielki nacisk na krótkookresowe wyniki, menedżerowie mogą przeoczyć problemy długookresowe, zaprzątnięci ustalaniem celów i formułowaniem planów uzyskania wyższych zysków w krótszym okresie.

Dynamiczne i złożone otoczenie. Charakter otoczenia organizacji jest również barierą w skutecznym ustalaniu celów i planowaniu. Szybkie zmiany, innowacje techniczne oraz intensywna konkurencja mogą utrudnić organizacji właściwą ocenę przyszłych możliwości i zagrożeń. Na przykład kiedy taka firma elektroniczna, jak IBM, opracowuje plan długookresowy, próbuje w nim uwzględnić prawdopodobny zakres możliwych zmian technicznych w przyjętym horyzoncie czasowym. Prognozowanie zmian technicznych jest jednak niezmiernie trudne. We wczesnym okresie burzliwego rozwoju komputerów osobistych dane były przechowywane przede wszystkim na dyskietkach. Wobec ograniczonej pojemności tego środka zapisu wprowadzono twarde dyski. Podczas gdy na typowej dyskietce można zapisać setki stron informacji, na twardym dysku mogą to być już tysiące stron. Współcześnie coraz częściej stosuje się dyski optyczne do przechowywania danych mieszczących się na milionach stron. Ustalanie celów i planowanie w tym szybko zmieniającym się otoczeniu jest dla menedżera zadaniem naprawdę wymagającym.

Niechęć do ustalania celów. Inną barierą w procesie skutecznego planowania jest obserwowana u niektórych menedżerów niechęć do ustalania celów dla siebie i podległych jednostek. Jej przyczyną może być brak wiary w sukces albo obawa przed niepowodzeniem. Jeśli menedżer wyznaczy cel konkretny, sformułowany zwięźle i umiejscowiony w czasie, wówczas bez trudu będzie można sprawdzić, czy ten cel osiągnął. Menedżerowie, którzy świadomie lub nieświadomie próbują uniknąć takiej odpowiedzialności, najprawdopodobniej będą hamowali wysiłki planistyczne firmy. Pfizer, wielka firma farmaceutyczna, popadła niedawno w kłopoty, jej menedżerowie bowiem nie ustalili celów w dziedzinie badań i rozwoju. W konsekwencji trudności stale się pogłębiały, gdyż menedżerowie nie mieli sposobu dowiedzenia się, czy ich wysiłki w tym zakresie są skuteczne.

Opór wobec zmian. Inną barierą w ustalaniu celów i planowaniu jest opór wobec zmian. Z samej swej istoty planowanie oznacza jakieś zmiany w organizacji. Jak to pokażemy w rozdziale 13, ludzie na ogół stawiają opór zmianom. Firma Avon Products przed kilkunastu laty doprowadziła się niemal do bankructwa, obstając przy polityce wypłacania wysokiej dywidendy akcjonariuszom. Kiedy zyski zaczęły spadać, menedżerowie sprzeciwili się zmniejszeniu dywidendy, sięgając nawet po kredyty, aby wypłacać ją w dawnej wysokości. W ciągu ośmiu lat zadłużenie firmy wzrosło z 3 mln dol. do 1,1 mld dol. W końcu jednak menedżerowie byli zmuszeni stawić czoło problemowi i zdecydowali się na redukcję dywidendy.

Ograniczenia. Kolejną poważną przeszkodą w procesie planowania są różne ograniczenia swobody działania organizacji. Do najpowszechniejszych ograniczeń należą: niedobór zasobów, restrykcyjna polityka rządu i silna konkurencja. Na przykład firma Owens-Corning popadła w olbrzymie zadłużenie, starając się uniknąć przejęcia przez Wickes Companies. Obsługa powstałego zadłużenia jest tak ogromnym ciężarem, że firma musiała ograniczyć wydatki na inwestycje oraz na badania i prace rozwojowe. Cięcia te poważnie ograniczają swobodę firmy w planowaniu przyszłości. Czynnikiem ograniczającym jest również czas. Bardzo łatwo powiedzieć: „Jestem dzisiaj zbyt zajęty, żeby planować. Zajmę się tym jutro". Skuteczne planowanie wymaga czasu, energii i niezachwianej wiary w jego znaczenie.

Przezwyciężanie barier

Na szczęście, są pewne sposoby postępowania ułatwiające skuteczne ustalanie celów i planowanie. Niektóre z nich wymieniono w tablicy 7.2.

Zrozumienie znaczenia celów i planów. Jednym z najlepszych sposobów pozwalających ułatwić ustalanie celów i planowanie jest poznanie ich podstawowych zadań. Menedżerowie powinni również zauważyć, że są granice skutecznego ustalania celów i planowania. Planowanie nie jest żadnym panaceum na wszelkie problemy organizacyjne, nie jest też nienaruszalnym zestawem procedur, których należy przestrzegać za wszelką cenę. Skuteczne stawianie celów i planowanie nie musi wcale gwarantować powodzenia; w miarę upływu czasu trzeba się liczyć z poprawkami i wyjątkami. Na przykład Coca-Cola przed kilku laty zastosowała logiczne i racjonalne podejście do ustalania celów i planowania, wprowadzając nową recepturę swojego napoju, aby przeciwdziałać wzrostowi udziału Pepsi w rynku. Okazało się jednak, że plany te były błędne, gdyż konsumenci nie zaakceptowali nowej wersji Coca-Coli. Menedżerowie musieli szybko zmienić decyzję i przywrócić starą recepturę jako Coca-Cola Classic. Korekta kursu spowodowała wzrost udziału firmy w rynku. Mimo że rezultatem starannego planowania była duża pomyłka, na długą metę firma na tym zyskała.

Komunikowanie się i uczestnictwo. Mimo że zarówno cele jak i plany mogą brać początek na wyższych szczeblach organizacji, informacje o nich muszą zostać przekazane wszystkim jej członkom. Wszyscy uczestnicy procesu planowania powinni wiedzieć, na czym polega nadrzędna strategia organizacji, jak wyglądają różne strategie funkcjonalne, w jaki sposób będą one integrowane i koordynowane. Równie ważne jest, by ludzie odpowiedzialni za realizację celów i planów od samego początku uczestniczyli w ich opracowywaniu. Takie osoby niemal zawsze mogą służyć cennymi informacjami, a ich włączenie w proces planowania jest szczególnie ważne wła-

śnie dlatego, że to one będą te plany realizować; ludzie są na ogół bardziej przywiązani do planów, w których przygotowaniu sami brali udział. Nawet kiedy organizacja jest w pewnym stopniu scentralizowana, albo kiedy ma wyspecjalizowany personel planistyczny, w procesie planowania powinni uczestniczyć menedżerowie rozmaitych szczebli. Kiedy firma Compaq Computer Corp. przyjęła strategiczny cel przesunięcia się z piątej na trzecią pozycję w przemyśle komputerowym do 2000 r., opracowała szczegółową broszurę wyjaśniającą cel i sposób jego osiągnięcia i rozprowadziła ją wśród wszystkich pracowników.

Spójność, przegląd i aktualizacja. Należy zapewnić spójność celów zarówno w układzie poziomym, jak i pionowym. *Spójność w układzie poziomym* oznacza, że cele powinny być spójne w przekroju całej organizacji, tzn. we wszystkich wydziałach. *Spójność w układzie pionowym* zaś oznacza, że trzeba uzgadniać cele na kolejnych szczeblach hierarchii organizacyjnej – strategiczne, taktyczne i operacyjne. Ustalanie celów i planowanie to procesy dynamiczne, toteż trzeba regularnie dokonywać ich przeglądu i aktualizacji. W wielu organizacjach dostrzega się dziś potrzebę coraz częstszego przeglądu i aktualizacji celów. W Citicorp np. zwykle stosowano 3-letni horyzont planistyczny do opracowywania i oferowania nowych usług finansowych. Potem cykl ten skrócono do 2 lat, a bank ma nadzieję skrócić go wkrótce do roku.

Skuteczny system nagradzania. Na ogół ludzi należy nagradzać zarówno za skuteczne ustalanie celów i planowanie, jak i za ich pomyślną realizację. Ponieważ jednak niepowodzenie wynika czasami z działania czynników znajdujących się poza zasięgiem kontroli menedżera, należy dopilnować, aby ludzie czuli, że nieosiągnięcie celu nie zawsze musi pociągać za sobą sankcje. Frederick Smith, założyciel i dyrektor naczelny Federal Express Corp., jako cel przyjął zachęcanie do podejmowania ryzyka. Kiedy więc firma straciła 233 mln dol. na nowej usłudze ZapMail, która nie cieszyła się powodzeniem, nikt nie został ukarany. Smith był przekonany, że pierwotny pomysł był dobry, a niepowodzenie spowodowały czynniki, na które firma nie miała wpływu.

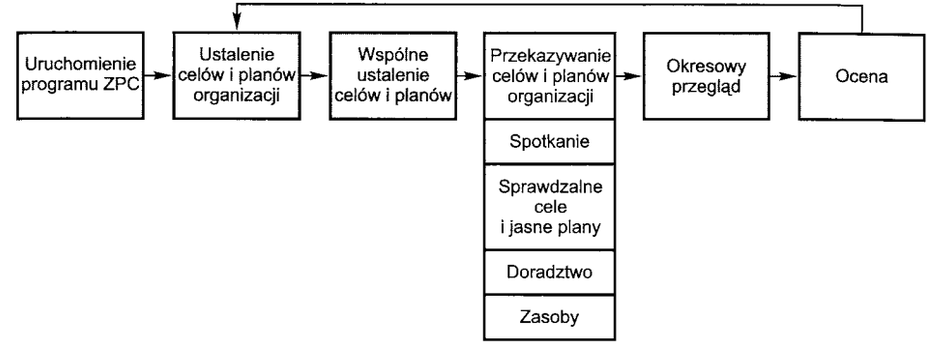
Wykorzystywanie zarządzania przez cele do realizacji planów

Cele są często używane do realizacji planów. Szeroko wykorzystywaną metodą równoległego zarządzania procesami ustalania celów i planowania, zapewniającą ich skuteczność, jest *zarządzanie przez cele*.

> • **Zarządzanie przez cele (ZPC)**
> Proces wspólnego ustalania celów przez menedżera i podwładnego; stopień osiągnięcia celów jest głównym czynnikiem w ocenie i nagradzaniu wyników podwładnego.

Charakter i zadania zarządzania przez cele (ZPC). Chodzi tu o wciągnięcie podwładnych w proces wytyczania celów i planowania oraz jasne i wyraźne postawienie przed nimi zadań, których wykonania oczekuje się od nich w określonym czasie. Zarządzanie przez cele zajmuje się ustalaniem celów i planowaniem dla indywidualnych menedżerów i podległych im jednostek lub grup roboczych[26].

Proces zarządzania przez cele. Podstawowy mechanizm ZPC pokazano na rysunku 7.5. Proces ten opisano w ujęciu idealnym. W każdej konkretnej organizacji poszczególne składające się na niego kroki mogą mieć różne względne znaczenie, a nawet ich kolejność może być rozmaita. Punktem wyjścia jest jednak przekonanie większości menedżerów, że program ten, jeśli ma być pomyślnie realizowany, musi mieć początek na najwyższym szczeblu organizacji. Menedżerowie tego szczebla muszą zakomunikować, dlaczego przyjęli koncepcję ZPC, jakie oczekiwania wiążą z jego zastosowaniem, a wreszcie że zaakceptują ZPC. Pracownicy



Rysunek 7.5. Proces zarządzania przez cele

Zarządzanie przez cele (ZPC) jest skuteczną techniką integrującą ustalanie celów i planowanie. Rysunek pokazuje ogólne kroki podejmowane przez większość organizacji stosujących ZPC. Oczywiście przystosowują one ten ogólny proces do swoich niepowtarzalnych potrzeb i warunków.

powinni także być pouczeni o tym, co to jest ZPC i jaką w nim rolę przewidziano dla nich. Decydując się na ten model zarządzania, menedżerowie muszą go stosować zgodnie z ogólnymi celami i planami organizacji. Chodzi o to, by cele ustalone na najwyższym szczeblu były systematycznie przekazywane na niższe szczeble organizacji.

Mimo ogromnego znaczenia podstawowych celów i planów organizacji, opracowanych na najwyższym szczeblu, istotą zarządzania przez cele jest wspólne ustalanie celów i planów. Współpraca ta przebiega w kilku odrębnych fazach. Po pierwsze, menedżerowie informują podwładnych o tym, jakie cele i plany ustaliło naczelne kierownictwo dla całej organizacji i poszczególnych jej jednostek. Następnie menedżerowie odbywają ze swymi podwładnymi indywidualne spotkania, aby wspólnie i z pełnym obustronnym poparciem dojść do ustalenia zestawu celów i planów dla każdego podwładnego. Następnie cele są precyzowane tak, aby można je było możliwie dokładnie zweryfikować (skwantyfikować). Określane są również ramy czasowe ich osiągania. Tak sformułowane cele powinny przybrać formę pisemną. Plany opracowane z myślą o osiąganiu celów należy sformułować możliwie jasno i powinny one bezpośrednio odnosić się do poszczególnych celów. Na spotkaniach poświęconych ustalaniu celów i planów menedżerowie powinni odgrywać rolę doradców. Muszą np. dopilnować, aby cele podwładnych były możliwe do osiągnięcia, a plany wykonalne oraz by ułatwiały osiąganie celów i realizację pla-

nów zarówno w podległej im jednostce, jak i w całej organizacji. Wreszcie w toku takich spotkań należy również ustalić, jakich zasobów będzie potrzebował podwładny do realizacji swych planów i skutecznej pracy na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów.

W miarę zbliżania się podwładnych do osiągnięcia ich celów dobrze byłoby dokonywać okresowych przeglądów ich działań. Jeżeli cele i plany mają roczne horyzonty, ocen osiągniętego postępu warto by dokonywać co kwartał. Przy końcu okresu menedżer ponownie spotyka się z każdym z podwładnych, aby ocenić stopień osiągnięcia celów. Oceniają oni wspólnie, które cele zostały osiągnięte, a które nie, w zestawieniu z planami. Badane są przyczyny zarówno sukcesów, jak i porażek, a stopień osiągnięcia celu jest podstawą nagradzania pracownika. W trakcie realizacji programu ZPC na zebraniu poświęconym ocenie wyników realizacji pierwotnego programu można także ustalać cele i plany na następny okres.

Skuteczność zarządzania przez cele. Wiele organizacji, m. in. Cypress Semicondutor, Alcoa, Tenneco, Du Pont, General Motors, Boeing, Caterpillar, Westinghouse Electric oraz Black & Decker, stosuje jakąś formę zarządzania przez cele. Jak można się spodziewać, ta forma zarządzania ma zarówno zalety, jak i wyraźne słabości. Główną korzyścią ZPC jest lepsza motywacja pracowników. Przez dokładne określenie, czego się od nich oczekuje, i dopuszczenie ich do współkształtowania celów i zadań, a także przez oparcie systemu nagradzania na stopniu realizacji tych oczekiwań, organizacja tworzy potężny system motywacyjny dla swoich pracowników.

Proces dyskusji i współpracy sprzyja również poprawie komunikowania się. Oceny wyników mogą być bardziej obiektywne i mniejsze jest niebezpieczeństwo sądów arbitralnych i subiektywnych. Zarządzanie przez cele koncentruje uwagę na odpowiednich celach i planach, pomaga wyłowić talenty kierownicze do awansu w przyszłości i pozwala stworzyć pewną stałą filozofię zarządzania, która może mieć korzystny wpływ na całą organizację. ZPC ułatwia również kontrolę. Okresowe opracowywanie, a następnie ocena indywidualnych celów i planów pomagają utrzymywać organizację na drodze stałego postępu w realizacji jej długookresowych celów i planów.

Czasami jednak zastosowanie ZPC może się zakończyć niepowodzeniem, jeśli realizacja programu będzie niewłaściwa. Być może główną przyczyną ewentualnego niepowodzenia ZPC jest brak poparcia kierownictwa najwyższego szczebla. Niektóre organizacje decydują się na zastosowanie tej metody, ale potem delegują wdrożenie programu na niższy szczebel zarządzania. Takie podejście zmniejsza skuteczność ZPC, gdyż cele i plany przekazywane na niższe szczeble kierownicze mogą faktycznie nie być celami i planami najwyższego kierownictwa, a program nie uzyskuje przy tym wsparcia innych ludzi w organizacji. Inny kłopot z ZPC może polegać na tym, że niektóre firmy przesadnie eksponują cele i plany ilościowe, obciążając swe systemy nadmiarem biurokracji i sprawozdawczości. Niektórzy menedżerowie nie chcą, albo nie mogą, opracowywać celów i planów wspólnie z podwładnymi. Wolą raczej je „proponować" lub nawet „przydzielać". Skutkiem takiego podejścia są urazy i brak poparcia dla programu ZPC[27].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć, że w każdej organizacji mogą występować różne bariery w procesie skutecznego ustalania celów i planowania. Oczywiście powinni również znać sposoby pokonywania tych barier. Wreszcie powinni również dostrzegać, że cele mogą być wykorzystywane jako narzędzie realizacji planów, zwłaszcza w ramach takiego kompleksowego systemu ustalania celów, jak zarządzanie przez cele.

Podsumowanie

Proces planowania jest pierwszą podstawową funkcją kierowniczą, która musi być wykonywana w organizacjach. Rozumiejąc kontekst otoczenia, menedżerowie formułują wiele różnych typów celów i opracowują wiele różnych planów. U podstaw wszelkiego planowania musi występować podejmowanie decyzji, gdyż z każdym etapem procesu planowania wiąże się jakaś decyzja.

Cele spełniają cztery podstawowe funkcje: dają wskazówki i nadają kierunek, ułatwiają planowanie, inspirują motywację i zaangażowanie oraz sprzyjają ocenie i kontroli. Można wyróżnić poszczególne rodzaje celów w zależności od szczebla, dziedziny i ram czasowych. W proces ustalania celów muszą być zaangażowani wszyscy menedżerowie organizacji. Powinni oni poświęcać szczególną uwagę zarządzaniu wielorakimi celami przez optymalizację i innego rodzaju podejścia.

Cele są ściśle związane z planowaniem. Najważniejsze typy planów to plany strategiczne, taktyczne i operacyjne. Plany opracowuje się w różnych przekrojach czasowych, mamy więc plany długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Wśród głównych członków organizacji odpowiedzialnych za skuteczne planowanie można wymienić personel planistyczny, planistyczne zespoły zadaniowe, zarządy, dyrektorów naczelnych, komitety dyrektorów i kierownictwo liniowe. Planowanie awaryjne pomaga menedżerom przewidywać nieoczekiwane zmiany i planować z ich uwzględnieniem.

Po opracowaniu planów menedżer musi określić sposób ich realizacji. Temu służą plany taktyczne i operacyjne. Plany taktyczne są opracowywane na średnich szczeblach kierowniczych, mają średni horyzont czasowy i dość ograniczony zakres. Plany taktyczne opracowuje się w celu realizacji określonych części planu strategicznego. Muszą wynikać ze strategii, dotyczyć konkretnych kwestii zasobów i czasu oraz zasobów ludzkich. Plany taktyczne muszą być sprawnie realizowane.

Plany operacyjne powstają na niższych szczeblach organizacji, mają krótszy horyzont czasowy i węższy zakres. Wynikają z planu taktycznego, a ich zadaniem jest osiągnięcie jednego lub większej liczby celów operacyjnych. Głównymi typami planów operacyjnych są plany jednokrotnego użytku i plany ciągłe. Plany jednorazowe są tak pomyślane, aby uwzględniały działania, które najpewniej w przyszłości się nie powtórzą. Przykładem planów jednorazowych są programy i projekty. Natomiast plany ciągłe wytyczają działania, które prawdopodobnie jeszcze nieraz się powtórzą. Do planów stałych należą wytyczne polityki, standardowe procedury działania oraz przepisy i reguły działania.

Skuteczne wyznaczanie celów i planowanie może napotykać różne bariery. Mogą to być niewłaściwe cele, nieodpowiedni system nagradzania, dynamiczne i złożone otoczenie, niechęć do ustalania celów, opór stawiany zmianom oraz różne ograniczenia. Metody przezwyciężania tych barier mogą być różne: rozumienie roli i zadań, jakie spełniają cele i plany, komunikowanie się i współuczestnictwo pracowników, spójność planów, przeglądy i aktualizacja, a także skuteczny system nagradzania. Szczególnie użyteczną techniką zarządzania ustalaniem celów i planowaniem jest zarządzanie przez cele, tj. proces wspólnego ustalania celów i planowania.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Opisz istotę celów organizacji. Upewnij się, że nie pominąłeś roli i typów celów.

2. Co to jest planowanie awaryjne? Czy elastyczność w przygotowaniu i realizacji planów jest równoznaczna z planowaniem awaryjnym? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

3. Co to jest planowanie taktyczne? Co to jest planowanie operacyjne? Jakie są podobieństwa i różnice między nimi?

4. Na jakie bariery może natrafić ustalanie celów i planowanie? Jak je można przezwyciężyć? Czy możesz sobie wyobrazić jakieś sposoby przezwyciężania barier inne niż podane w tekście?

Pytania analityczne

5. Niemal z definicji, organizacje nigdy nie osiągają wszystkich swoich celów. Dlaczego?

6. Jakiego typu plan powinna organizacja przygotować najpierw: taktyczny czy operacyjny? Dlaczego? Czy kolejność przygotowania rzeczywiście ma znaczenie, jeśli i tak opracowuje się oba typy planów?

7. Pomyśl o przykładach każdego rodzaju planu operacyjnego, jaki wykorzystywałeś w pracy, w szkole, a nawet w życiu osobistym.

Ćwiczenia

8. Przeprowadź wywiad z szefem katedry, w której zdobywasz specjalizację. Jakie są jej cele, a jakie cele postawiono przed jej członkami? Podziel się swymi obserwacjami z resztą grupy ćwiczeniowej.

9. Przeprowadź wywiad z menedżerem miejscowego drobnego przedsiębiorstwa dotyczący horyzontu planistycznego, jaki stosuje. Porównaj swoje obserwacje z tym, czego można by oczekiwać na podstawie materiału z podręcznika.

10. Przeprowadź wywiad z urzędnikiem z administracji college'u lub uniwersytetu w celu określenia zakresu, w jakim w twojej uczelni stosuje się plany jednorazowe i plany ciągłe. W jaki sposób są one opracowywane?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności danej osoby do myślenia abstrakcyjnego. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci w rozwijaniu umiejętności koncepcyjnych przez powiązanie twoich własnych celów osobistych i planów w różnych przekrojach czasowych.

Tło ćwiczenia

Większość ludzi ma ogólne pojęcie o tym, jakiej przyszłości chcieliby dla siebie. Tylko niewielu jednak rzeczywiście poświęca czas na formułowanie konkretnych celów i planów odnoszących się do swej przyszłości. A przecież podjęcie takiej próby mogłoby dać użyteczny wstępny projekt osiągania tych celów, a także pomóc ludziom w lepszym zrozumieniu prawdopodobieństwa, z jakim poszczególne cele mogą być osiągane.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Sporządź wykaz dziesięciu celów, które pragniesz osiągnąć w ciągu dziesięciu lat. Cele te mogą się odnosić do pracy, rodziny czy czegokolwiek innego, co uważasz za ważne.

2. Przygotuj listę celów pięcioletnich, które musisz osiągnąć, by znaleźć się w połowie drogi do osiągnięcia twoich celów długookresowych.

3. Powtórz ten wykaz dla kolejnych pięciu lat.

4. Oceń prawdopodobieństwo, że faktycznie uda ci się osiągnąć cele roczne, cele pięcioletnie oraz cele dziesięcioletnie.

5. Jakie widzisz podobieństwa i różnice w porównaniu z takim samym postępowaniem menedżera w odniesieniu do celów gospodarczych?

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do ustalania hierarchii wartości poszczególnych elementów pracy, do efektywnej pracy i odpowiedniego delegowania obowiązków. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci zrozumieć twoje umiejętności gospodarowania czasem przez powiązanie ich z procesem optymalizacji celów.

Tło ćwiczenia

Wszyscy menedżerowie mają do czynienia z ogromną liczbą celów, wyzwań, szans i problemów wymagających poświecenia im czasu. Umiejętne działanie w takich warunkach wymaga jasnego zrozumienia priorytetów, dostępności czasu i związanych z tym czynników. Załóżmy, że planujesz uruchomienie własnego przedsiębiorstwa, sklepu detalicznego w miejscowym pasażu handlowym. Zaczynasz od zera, nie miałeś przedtem żadnych związków z tą dziedziną działalności. Dysponujesz jednak mocnym i robiącym wrażenie biznesplanem, co do którego jesteś pewny, że się sprawdzi.

Planując swoją działalność, wiesz, że musisz się spotkać:

- z kierownikiem kompleksu handlowego w celu wynegocjowania umowy dzierżawy;
- z dyrektorem miejscowego banku, aby załatwić częściowe finansowanie;
- z prawnikiem w celu rejestracji firmy;
- z księgowym, aby zorganizował system księgowości w twojej firmie;
- z dostawcami, w celu ustalenia warunków kredytowania i harmonogramu dostaw;
- z agencją reklamową, aby zaczęła promować twoją firmę;
- z agencją doradztwa personalnego w celu naboru pracowników;
- z firmą projektową w celu zaplanowania układu wnętrza sklepu.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Opracuj tabelę pokazującą kolejność, w jakiej musisz się spotkać z wymienionymi wyżej osobami lub agencjami. Harmonogram powinien być sporządzony tak, abyś możliwie jak najrzadziej wracał do spraw już załatwionych (tzn. aby po spotkaniu z jedną osobą, a potem z następną nie wracać do pierwszego rozmówcy).

2. Porównaj swój harmonogram ze sporządzonym przez któregoś z kolegów w grupie i omów z nimi różnice.

3. Czy różne harmonogramy mają taką samą wartość?

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżera zarówno do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji, jak i do skutecznego ich przyjmowania od innych. Komu-

nikowanie celów jest ważną częścią zarządzania, a realizacja tego zadania wymaga dobrze wykształconych umiejętności komunikowania się.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś dyrektorem naczelnym dużej firmy detalicznego handlu dyskontowego. Postanowiłeś, że twoja firma, aby przetrwać, musi zmienić strategię. Konkretnie, pragniesz, aby odeszła od detalicznego handlu dyskontowego i bardziej się zaangażowała w specjalistyczny obrót detaliczny.

Wiesz, że aby dokonać tej zmiany, będziesz musiał zamknąć w ciągu najbliższego roku 400 spośród 1200 twoich sklepów dyskontowych. Będziesz też musiał zwiększyć tempo rozwoju dwóch już istniejących sieci sklepów specjalistycznych, a także stworzyć nową sieć. Twoje wstępne plany przewidują otworzenie w następnym roku 300 nowych sklepów specjalistycznych w jednej dziedzinie i 150 w innej. Ponadto zamierzasz sfinalizować podstawową koncepcję dla nowej sieci i uruchomić w następnym roku dziesięć sklepów. Wreszcie, choć będziesz mógł przenieść niektórych pracowników sklepów dyskontowych do sklepów specjalistycznych, nowy plan pozbawi jednak pracy kilkaset osób.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Napisz komunikat prasowy prezentujący w zarysie te cele.

2. Określ najlepszy sposób zakomunikowania tych celów pracownikom.

3. Opracuj awaryjny plan rozwiązywania tych problemów.

Przykład końcowy

Campbell planuje na przyszłość

Campbell Soup Co. powstała w 1869 r. jako firma zajmująca się puszkowaniem i konserwowaniem żywności. Od początku szczególną uwagę zwracano w niej na sprawy jakości, a Campbell wkrótce zdobył solidną reputację jako wiarygodne i sprawne przedsiębiorstwo. Firma praktycznie ruszyła dopiero w 1897 r., kiedy jeden z jej chemików wynalazł metodę „kondensowania" zupy przez usunięcie większej części zawartej w niej wody. Ten proces kondensacji pozwolił firmie na rozpoczęcie sprzedaży zup w mniejszych i poręczniejszych opakowaniach, a konsumenci przywracali zupie odpowiednią konsystencję, dodając wody przy jej przyrządzaniu.

Firma Campbell rozwijała się powoli, ale stale, a jej marka firmowa stała się jedną z cieszących się największym uznaniem w Stanach Zjednoczonych. W rzeczy samej grafika Andy Warhola, wybitnego przedstawiciela popartu, z 1960 r., przedstawiająca puszkę zupy Campbella, stała się niemal symbolem Ameryki. Mimo że firma zawsze odznaczała się solidnością w działaniu i osiągała dobre wyniki, nigdy nie udawało jej się przystosować do szybkiego wzrostu i zawsze była postrzegana jako firma nieradząca sobie najlepiej na rynkach międzynarodowych.

W końcu lat osiemdziesiątych XX w. zarząd firmy czuł się coraz bardziej zmęczony mało spektakularnymi wynikami i postanowił poczynić zdecydowane kroki. Uznano, że wśród obecnych menedżerów najwyższego szczebla brakuje kandydata na czołową funkcję i postanowiono znaleźć kogoś spoza firmy. Po intensywnych poszukiwaniach zarząd zatrudnił jako dyrektora naczelnego Davida Johnsona z Gerber Products Co. i upoważnił go do wstrząśnięcia firmą i wyrwania jej z marazmu.

Jak dotąd, wyniki Johnsona przyniosły ogromną poprawę wyników firmy. Klucz do zasadniczej zmiany – powiada Johnson – tkwi w tym, że koncentruje on całą działalność firmy na realizacji nadrzędnego celu, tj. na systematycznym osiąganiu większego przyrostu wpływów netto niż konkurencja. Johnson jest przekonany, że najważniejszym pojedynczym kryterium efektywności są zyski akcjonariuszy i dlatego uważa, że najwłaściwsze jest uznawanie wpływów netto za centralny cel operacji firmy. W całej firmie rozwieszono tablice wyników, pokazujące przyrost wpływów Campbella w porównaniu z innymi firmami w przetwórstwie żywności. Wiszą one w biurach centrali, w fabrykach, w magazynach i w ośrodkach dystrybucji. Chodzi o to, aby nieustannie przypominać pracownikom, co dyrektor naczelny uznaje za ważne dla firmy.

Oczywiście, Johnson wykorzystuje również inne cele, wszystkie one jednak są opracowywane z myślą o wspomaganiu nadrzędnego celu – wzrostu dochodów. Co kwartał np. ustala cele w zakresie wzrostu zysków na jedną akcję, zyskowności i ogólnego wzrostu przychodów. Kładzie również nacisk na wzrost udziału firmy w rynku. Campbell sprzedaje np. 80% puszkowanych zup w Stanach Zjednoczonych; Johnson pragnie zwiększyć ten udział do 90%.

Nowy dyrektor naczelny kładzie również nacisk na wzrost w skali międzynarodowej. Mimo że firma osiąga dobre wyniki na rynku krajowym, sprzedaż międzynarodowa nadal rozczarowuje. Johnson przyznaje, że Campbellowi ciężko będzie doścignąć dobrze usadowionych liderów rynku, takich jak Nestlé i Heinz w Europie, jednak sądzi, że Azja, rynek, który dopiero zaczyna dostrzegać przetworzoną żywność, jest dla firmy ogromną szansą. Wobec tego Campbell Soup przygotowuje w Azji kilka *joint ventures* i inwestuje w zakłady produkcyjne i w sieć dystrybucji w tym regionie.

Aby stworzyć prawdziwą motywację dla swojego zespołu, Johnson powiązał zachęty finansowe z osiąganiem wyznaczonych celów. Aż 1200 menedżerów wyższego szczebla u Campbella może uzyskiwać znaczne premie związane z osiągnięciem i przekroczeniem rocznych celów wyznaczonych przez Johnsona. Dyrektor naczelny wymaga rownież, by trzystu członków najwyższego kierownictwa Campbella utrzymywało poważną ilość akcji firmy, zwykle o wartości od połowy do trzykrotności rocznej pensji. Johnson twierdzi, że to zainteresowanie finansowe wzmocni zaangażowanie tych menedżerów w działania służące długofalowemu interesowi akcjonariuszy, którymi są również oni sami, a więc powinni być zainteresowani notowaniami firmy.

Pytania

1. Jaką rolę odgrywają dziś cele w Campbell Soup?

2. Jakie rodzaje planów musi opracować Campbell Soup, aby osiągnąć te cele?

3. Jakie problemy może w przyszłości napotkać Campbell w wyniku nacisku na osiąganie celów finansowych?

Źródła: Linda Grant, *Stirring It up at Campbell*, „Fortune", 13 maja 1996, s. 80-86; *Changing Tastes Dent Campbell's Canned-Soup Sales*, „Wall Street Journal", 28 kwietnia 1998, s. B1, B23.

Przypisy

[1] *The Swoosh Heard „Round the World"*, „Business Week", 12 maja 1997, s. 76-80; *Can Nike Get Unstuck?* „Time", 30 marca 1998, s. 48-53; John Wyatt, *Is It Time to Jump on Nike?*, „Fortune", 26 maja 1997, s. 185-186; *Nike Plans to Swoosh Into Sports Equipment But It's a Tough Game*, „Wall Street Journal", 16 stycznia 1998, s. A1, A10.

[2] M. D. Richards, *Setting Hardsting Strategic Goals and Objectives*, wyd. 2, West, St. Paul, Minn. 1986.

[3] *GE, No. 2 in Appliances, Is Agitating to Grab Share from Whirlpool*, „Wall Street Journal", 1 lipca 1997, s. Al, A6.

[4] K. R. Thompson, W. A. Hochwarter, J. Mathys, *Stretch Targets: What Makes Them Effective?* „Academy of Management Executive", sierpień 1997, s. 48-57.

[5] *A Methodical Man*, „Forbes", 11 sierpnia 1997, s. 70-72.

[6] J. A. Pearce II, F. David, *Corporate Mission Statements: The Bottom Line*, „Academy of Management Executive", maj 1987, s. 109.

[7] *How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game*, „Wall Street Journal", 8 września 1994, s. Al, A6.

[8] *The McDonald's of Toiletries*, „Business Week", 4 sierpnia 1997, s. 79-80.

[9] *Nike Catches Up with the Trendy Frontrunner*, „Business Week", 24 października 1988, s. 88.

[10] J. B. Vancouver, R. E. Millsap, P. A. Peters, *Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence*, „Journal of Applied Psychology", t. 79, nr 5, 1994, s. 666-679.

[11] *Home Depot: Beyond Do-It-Yourselfers*, „Business Week", 30 czerwca 1997, s. 86-88.

[12] Zob. Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management*, wyd. 4, Houghton Mifflin, Boston 1998.

[13] *Hoover's Handbook of World Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 330.

[14] *Nissan's Slow U-Turn*, „Business Week", 12 Maja 1997, s. 54-55.

[15] P. Lorange, B. S. Chakravarthy, *Strategic Planning Systems*, wyd. 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1989

[16] C. Rapoport, *The World's Most Valuable Company* „Fortune", 10 października 1988, s. 92-104.

[17] R. L. Kirkland Jr., *Outsider's Guide to Europe in 1992*, „Fortune", 24 października 1988, s. 121-127.

[18] K. A. Froot, D. S. Scharfstein, J. C. Stein, *A Framework for Risk Management*, „Harvard Business Review", listopad – grudzień 1994, s. 91-102.

[19] Zob. D. C. Hambrick, D. Lei, *Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy*, „Academy of Management Journal", grudzień 1985, s. 763-788.

[20] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1988.

[21] V. Ramanujam, N. Venkatraman, *Planning System Characteristics and Planning Effectiveness*, „Strategic Management Journal", t. 8, nr 2, 1987, s. 453-46

[22] J. Huey, *The World's Best Brand*, „Fortune", 31 maja 1993, s. 44-54.

[23] *Ibidem*.

[24] T. L. Wheelon, D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, wyd. 5, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1995.

[25] J. Fierman, *How Gallo Crushes the Competition*, „Fortune", 1 września 1986, s. 23-31.

[26] S. J. Carroll, H. L. Tosi, *Management by Objectives, Macmillan*, New York 1973; A. P. Raia, *Managing by Objectives*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1974.

[27] Omówienie atutów i słabości zarządzania przez cele, zob.: J. N. Kondrasuk, *Studies in MBO Effectiveness*, „Academy of Management Review", lipiec 1981, s. 419-430.

Rozdział 8

Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne

Cele rozdziału

Po przeczytaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Omówić składowe strategii, typy wariantów strategicznych, różnicę pomiędzy formułowaniem i wdrażaniem strategii.*
- *Opisać zastosowanie analizy typu SWOT w formułowaniu strategii.*
- *Zidentyfikować i opisać różne możliwe podejścia do formułowania strategii na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej.*
- *Opisać sposób wdrażania strategii na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej.*
- *Zidentyfikować i opisać różne możliwe podejścia do formułowania strategii na poziomie przedsiębiorstwa.*
- *Opisać sposób wdrażania strategii na poziomie przedsiębiorstwa.*

Przykład wprowadzający

Lata sześćdziesiąte XX w. były okresem burzliwym. Wojna w Wietnamie, studenckie protesty, likwidacja segregacji rasowej i powstanie ruchów feministycznych przyczyniły się do rozbudzenia uczucia niepokoju i buntu. Wszechobecnym jednak znakiem rozpoznawczym lat sześćdziesiątych były pewne wizerunki kulturowe, które do dziś kojarzone są z tamtym okresem: hippisi, kolorowe, wzorzyste koszule, spodnie-dzwony, zespół the Beatles i samochód Volkswagena zwany „garbusem".

Niemiecka firma Volkswagen miała nadzieję odzyskać część chwały z lat sześćdziesiątych, wprowadzając w 1998 r. nową wersję słynnego „garbusa". Wizerunek, jaki pragnie stworzyć firma tym razem, bardzo się jednak różni od tego sprzed kilku dziesięcioleci. Aby lepiej zrozumieć, co Volkswagen pragnie osiągnąć i dlaczego, warto zapoznać się z historią tego samochodu.

Volkswagen rozpoczął jego produkcję w 1938 r. „New York Times" od razu nazwał go „żukiem" (*the Beetle**) ze względu na zaokrąglony kształt i całą stylistykę nadwozia. Pierwsze „garbusy" zostały faktycznie dostarczone do Stanów Zjednoczonych w 1949 r. i kosztowały wówczas 800 dol. Szybko zdobyły popularność ze względu na niską cenę i reputację niezawodnego samochodu. W 1968 r. sprzedaż „garbusa" do Stanów Zjednoczonych osiągnęła najwyższy poziom 423 008 egzemplarzy, a w cztery lata później z taśmy montażowej zjechał „garbus" nr 15 007 034, bijąc w długości serii jednego modelu rekord modelu T Forda. Jednak wobec spadku sprzedaży, Volkswagen w 1979 r. zaprzestał produkcji „garbusa", postanawiając skoncentrować się na nowych modelach. Ostatni model sprzedawany był po 6495 dol., a więc w dalszym ciągu był jednym z najtańszych podówczas samochodów na rynku amerykańskim. Pozostał jednak w sercach i w pamięci konsumentów, zwłaszcza ze względu na swą niską cenę i niezawodność.

* W Polsce tę wersję Volkswagena od razu nazwano „garbusem" i nazwa ta jest używana do dziś (przyp. tłum.).

Powoli jednak Volkswagenowi zaczęło się powodzić coraz gorzej. Jeden model po drugim grzązł na rynku amerykańskim, w wyniku czego około 1970 r. udział VW w tym rynku spadł poniżej 1%. Tymczasem jednak w Europie Volkswagen przeżywał renesans. Te same modele, które odbiorcy amerykańscy odrzucili, pozyskiwały klientów w innych częściach świata. Poza tym firma nabyła Audi, producenta znanego w Niemczech ze swych samochodów wysokiej jakości, ale jednocześnie droższych.

Volkswagen wykorzystał technologię, którą nabył wraz z Audi, do dalszego podnoszenia jakości swoich innych produktów. Powoli, ale systematycznie wizerunek firmy w Europie zaczął się poprawiać i w rezultacie VW stał się tam firmą poważaną niemal tak samo jak BMW i Mercedes-Benz. Sytuacja Volkswagena poprawiła się dziś na tyle, że firma cieszy się powszechnym szacunkiem w swoim kraju macierzystym i osiąga wysokie zyski na całym świecie, z wyjątkiem Stanów Zjednoczonych.

„Tak naprawdę nie jesteśmy już producentem samochodów dla początkujących, którym byliśmy w czasach »garbusa«. W Stanach Zjednoczonych jednak nie poszły za tym odczucia klienta".
Jens Neumann, jeden z dyrektorów Volkswagena, cytowany w „USA Today", 11 lipca 1997, s. 1B.

Ostatnio firma ponownie zwróciła uwagę na rynek, na którym niegdyś niepodzielnie panował „garbus". Tym razem jednak Volkswagen pragnie przeszczepić swój wizerunek firmy produkującej samochody wyższej klasy z Europy do Stanów Zjednoczonych. Jeżeli jej się to uda, będzie mogła uzyskiwać wyższe ceny na swoje samochody i tym samym – wyższe zyski. Oczywiście oparcie nowej inicjatywy na samochodzie kojarzonym z tak niskimi cenami jest starannie wykalkulowanym ryzykiem. Volkswagen wierzy, że reputacja „garbusa" będzie magnesem przyciągającym konsumentów ze wszystkich środowisk do salonów firmy, gdzie producent może pokazać swoją nową serię reprezentujących wysoką jakość pojazdów[1].

Działania podjęte przez firmę Volkswagen odzwierciedlają jedną z najważniejszych funkcji wykonywanych przez menedżerów w ich jednostkach: ustalanie strategii i planowanie strategiczne. Jeszcze w latach sześćdziesiątych firma dysponowała „doskonałym" produktem, „garbusem". Kiedy jednak rynek się zmienił, zaczął również spadać popyt na ten samochód. Ponieważ firma niewiele zrobiła, by przez zmiany w produkcie dotrzymać kroku zmianom na rynku, popadła w poważne kłopoty. Obecnie jednak menedżerowie VW poszukują sposobów ponownego uplasowania nowego „garbusa" i innych swoich produktów na dzisiejszych rynkach, by w ten sposób lepiej zaspokoić potrzeby i preferencje klientów.

W niniejszym rozdziale omawiamy sposób, w jaki organizacje zarządzają strategią i planowaniem strategicznym. Rozpoczynamy od zbadania charakteru zarządzania strategicznego, łącznie z jego składnikami i wariantami. Następnie opisujemy rodzaje analiz potrzebnych firmom do formułowania ich strategii. Później badamy, w jaki sposób organizacje najpierw formułują, a potem wdrażają strategie na poziomie strategicznych jednostek operacyjnych. Wreszcie omawiamy sposób formułowania i wdrażania strategii na poziomie przedsiębiorstwa.

Charakter zarządzania strategicznego

Strategia jest to kompleksowy plan osiągania celów organizacji. *Zarządzanie strategiczne* z kolei jest to sposób podejścia do gospodarczych szans i wyzwań – jest to kompleksowy proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wprowadzanie

w życie skutecznych strategii. Takie *skuteczne strategie* wyróżniają się tym, że sprzyjają lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiąganiu celów strategicznych[2].

- **Strategia**
  Kompleksowy plan osiągania celów organizacji.

- **Zarządzanie strategiczne**
  Kompleksowy, ciągły proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii; sposób podejścia do szans i wyzwań gospodarczych.

- **Skuteczna strategia**
  Strategia wspierająca lepsze dopasowanie między organizacją i jej otoczeniem oraz osiąganie celów strategicznych.

Składniki strategii

Na ogół dobrze pomyślana strategia koncentruje się na trzech obszarach: wyróżniającej się umiejętności, zasięgu i dystrybucji zasobów. *Wyróżniająca się umiejętność* to coś, co organizacja robi wyjątkowo dobrze (piszemy o tym szerzej w dalszej

- **Wyróżniająca się umiejętność**
  Mocna strona organizacji, którą odznacza się tylko niewielka liczba konkurujących ze sobą firm.

części rozdziału). Wyróżniającą się umiejętnością The Limited Inc., wielkiej sieci sklepów odzieżowych, jest szybkość obrotu zapasami. Firma prowadzi bieżącą analizę preferencji konsumentów za pomocą komputerów zainstalowanych w punktach sprzedaży, wykorzystuje pocztę elektroniczną do przesyłania zamówień dostawcom w Hongkongu, czarteruje Boeingi 747, dostarczające stamtąd do Stanów Zjednoczonych wyroby, które trafiają na rynek w czterdzieści osiem godzin od momentu wysyłki. Innym detalistom te same czynności zajmują tygodnie, czasami nawet miesiące. The Limited zaś wykorzystuje swoją wyróżniającą się umiejętność szybkiego obrotu zapasami do utrzymania czołowej pozycji w wyścigu konkurencyjnym[3].

Zasięg strategii określa, na jakich rynkach organizacja będzie konkurować. Firma Hershey Foods zasadniczo ograniczyła swój zasięg do przemysłu cukierniczego

- **Zasięg**
  W zastosowaniu do strategii zasięg określa zespół rynków, na których dana organizacja będzie konkurować.

i niektórych pokrewnych rodzajów działalności w innych dziedzinach przetwórstwa żywności. Natomiast jej największy konkurent, Mars, obrał strategię o szerszym zasięgu, konkurując m. in. w branży żywności dla zwierząt domowych i w elektronice. Niektóre organizacje, nazywane *konglomeratami*, konkurują na dziesiątkach lub nawet setkach rynków.

Strategia powinna również obejmować zarys projektowanego *rozmieszczenia zasobów* organizacji, tj. określać sposób, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby między różne dziedziny, w których będzie konkurować. Na przykład General Electric

- **Rozmieszczenie zasobów**
  Sposób, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby na różne obszary, na których konkuruje.

wykorzystuje zyski ze swoich bardzo dobrych operacji w Stanach Zjednoczonych do dokonywania poważnych inwestycji w nowe jednostki operacyjne w Europie i Azji. Firma mogłaby jednak również zdecydować się na inwestycje w różnych segmentach rynku krajowego i (lub) znacznie zwiększyć inwestycje w Ameryce Łacińskiej. Dokonywane przez nią wybory miejsca i wielkości inwestycji odzwierciedlają problemy rozmieszczania zasobów[4].

Typy wariantów strategii

Większość współczesnych przedsiębiorstw opracowuje strategie na dwóch różnych poziomach. Poziomy te dają organizacjom bogaty zestaw strategicznych możliwości. W ujęciu ogólnym mamy poziom strategii autonomicznej jednostki gospodarczej i strategii przedsiębiorstwa.

Strategia na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej jest to zestaw wariantów strategicznych, spośród których organizacja może wybierać, prowadząc działalność w określonej gałęzi lub na określonym rynku. Takie warianty pomagają organizacji w sposób celowy koncentrować swoje wysiłki konkurencyjne w poszczególnych gałęziach lub na poszczególnych rynkach.

- **Strategia na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej**
  Zestaw wariantów strategicznych, spośród których organizacja dokonuje wyboru, prowadząc działalność w określonej gałęzi lub na konkretnym rynku.

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa jest zestawem wariantów strategicznych, spośród których organizacja dokonuje wyboru, zarządzając swoimi operacjami jednocześnie w kilku gałęziach lub na kilku rynkach[5]. Jak o tym będzie mowa dalej, większość dużych firm konkuruje dziś w wielu gałęziach i na wielu rynkach. Toteż

- **Strategia na poziomie przedsiębiorstwa**
  Zestaw wariantów strategicznych, spośród których organizacja dokonuje wyboru, zarządzając swoimi operacjami jednocześnie w kilku gałęziach i na kilku rynkach.

mimo że opracowują one strategie na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej dla każdej konkretnej gałęzi lub konkretnego rynku, opracowują również strategię ogólną, która pomaga zdefiniować cały kompleks gałęzi i rynków będących przedmiotem zainteresowania firmy.

Formułowanie i wdrażanie strategii

Warto również dokonać rozróżnienia między formułowaniem i wdrażaniem strategii. *Formułowanie strategii* jest zestawem procesów składających się na tworze-

- **Formułowanie strategii**
  Zestaw procesów składających się na tworzenie lub określanie strategii organizacji; koncentruje się na treści strategii.

nie lub określenie strategii, podczas gdy wdrażanie strategii są to metody, za pomocą których strategie te są w ramach organizacji stosowane do konkretnych operacji lub wykonywane[6]. Główna linia podziału przebiega między treścią i procesem: stadium formułowania określa, jaka jest treść strategii, wdrażanie zaś koncentruje się na procesie wprowadzania jej w życie.

- **Wdrażanie strategii**
  Metody stosowane do operacjonalizacji lub realizacji strategii w organizacji; koncentruje się na procesach, dzięki którym strategie są wprowadzane w życie.

Czasami procesy formułowania i wdrażania strategii są racjonalne, systematyczne i planowe. O takim podejściu często mówi się jako o *strategii przemyślanej*, tj. o planowym wyborze i wprowadzaniu w życie rozwiązań wspierających konkretne

- **Strategia przemyślana**
  Plan działania, który organizacja wybiera i wprowadza w życie, aby wspierać swoją misję i cele.

cele[7]. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" omówiono ponowne pojawienie się strategii przemyślanej jako ważnej funkcji zarządzania. Firma Texas Instrument Incorporated (TI) doskonale sobie radzi z formułowaniem i wdrażaniem takich przemyślanych strategii. Wykorzystuje proces planistyczny, nakładający na większość menedżerów wyższego szczebla dwa odrębne typy odpowiedzialności: odpowiedzialność operacyjną, krótkookresową, oraz odpowiedzialność strategiczną, długookresową. Jeden menedżer ma zatem odpowiadać zarówno za zwiększenie efektywności produkcji półprzewodników w następnym roku (zadanie operacyjne, krótkookresowe), jak i za poszukiwanie nowych materiałów do produkcji półprzewodników w XXI w. (cel strategiczny, długookresowy). Celem TI jest pomaganie me-

nedżerom w podejmowaniu krótkookresowych decyzji operacyjnych, przy jednoczesnym uwzględnianiu celów i zadań długookresowych.

Bywa jednak i tak, że organizacje posługują się *strategią wyłaniającą się*, która pojawia się samorzutnie jako pewien wzorzec działań, kształtujący się w organizacji

> • **Strategia wyłaniająca się**
> Wzorzec działań, który rozwija się z upływem czasu w braku misji i celów lub wbrew misji i celom.

z upływem czasu przy braku misji i celów lub nawet wbrew misjom i celom[8]. Wdrażanie strategii wyłaniających się (powstających samorzutnie) obejmuje alokację zasobów, mimo że organizacja nie wybrała tych strategii w sposób przemyślany i zamierzony. Ze strategii wyłaniających się korzystała niekiedy Firma 3M. Dobrym przykładem jest wynalezienie przezroczystej taśmy samoprzylepnej. Pełni inicjatywy inżynierowie, pracujący niezależnie, przedstawili swój wynalazek szefowi, który stwierdził, że nie ma on poważnego potencjału rynkowego, gdyż nie jest częścią przyjętego planu badań i prac rozwojowych. Dopiero po dokonaniu oceny produktu na najwyższym szczeblu organizacji został on zaadaptowany i wszedł w skład asortymentu wyrobów 3M. Oczywiście taśma samoprzylepna 3M odniosła wielki sukces, mimo że powstała poza ramami ugruntowanych praktyk firmy. Obecnie 3M liczy na wyłaniające się strategie jako na pomoc w rozwoju swoich licznych jednostek[9].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą docenić znaczenie strategii i zarządzania strategicznego dla kierowania swoimi organizacjami w konkurencyjnym otoczeniu. Zrozumienie to w części opiera się na uświadomieniu sobie różnicy między strategią na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej (jednostki strategicznej) i na poziomie przedsiębiorstwa, w części zaś na rozróżnieniu między strategią przemyślaną a strategią wyłaniającą się, tj. powstającą samorzutnie.

Współczesne problemy zarządzania

Zalety strategii

Jeszcze w latach siedemdziesiątych XX w. uczestnictwo w opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa zazwyczaj postrzegano w wielu firmach jako działalność o kluczowym znaczeniu, chwalebną i cieszącą się dużym szacunkiem. Świetnie opłacani absolwenci magisterskiego kursu zarządzania przemierzali korytarze, udzielając rad i wygłaszając mądre oświadczenia na temat tego, czym powinno się zajmować przedsiębiorstwo. Obiegowa mądrość głosiła, że przedsiębiorstwa powinny starannie i rozważnie uzmysławiać sobie, co chcą zrobić i w jaki sposób tego dokonać. Konsultanci ds. strategii odprawiali z kwitkiem przedsiębiorstwa szukające u nich rady, tak wielkie było zapotrzebowanie na ich usługi.

W latach osiemdziesiątych jednak nowe wydarzenia, takie jak konkurencja w skali światowej, zmusiły wiele dużych firm do odwrotu od takich przemyślanych strategii. Natomiast zostały zmuszone do skoncentrowania się na takich taktycznych problemach, jak poprawa jakości, restrukturyzacja, zmniejsze-

nie wielkości produkcji i zatrudnienia, powtórne projektowanie stosowanych rozwiązań technicznych oraz odzyskiwanie utraconej wydajności i konkurencyjności. Prawdziwym przełomem był moment, kiedy Jack Welch, dyrektor naczelny General Electric, rozwiązał w 1983 r. sławny dwustuosobowy personel planistyczny firmy. W większości jednostek gospodarczych sytuacja wyglądała w ten sposób, że jeżeli miały one

> „Większość kierowników jednostek gospodarczych jest tak zajęta swoją bieżącą działalnością, że trudno im wybiec naprzód i dostrzec zagrożenia i szanse".
> Srinivas Sukumar, dyrektor ds. planowania strategicznego w laboratorium H-P*.

jakąś strategię, to polegała ona po prostu na wykorzystywaniu wszelkich możliwości robienia interesów, jakie się ujawniały w trakcie normalnego biegu wydarzeń.

Dziś jednak obserwujemy powrót przemyślanej strategii. Pod wpływem rosnącej efektywności i rozszerzania się rynków globalnych wiele przedsiębiorstw ponownie zaczyna aktywnie dążyć do rozpoznania nowych możliwości rynkowych, a następnie wykorzystywać je racjonalnie i logicznie. Przemyślana strategia powraca jednak tym razem pod nieco inną postacią. Na przykład zamiast odbudowywać sztaby planistyczne z licznym personelem, większość firm angażuje szeregowych menedżerów z całej organizacji do procesu planowania strategicznego. Prawie wszyscy są też przywiązani do idei ostrożności, logiki i racjonalności w planowaniu strategicznym, w przeciwieństwie do bezładnej pogoni za wzrostem i ekspansją.

Źródła: *Strategic*, „Business Week", 26 wrzesień 1996, s. 46-52 (*cytat ze s. 50); Ken Blanchard, *The New Bottom Line*, „Entrepreneur", luty 1998, s. 127-132.

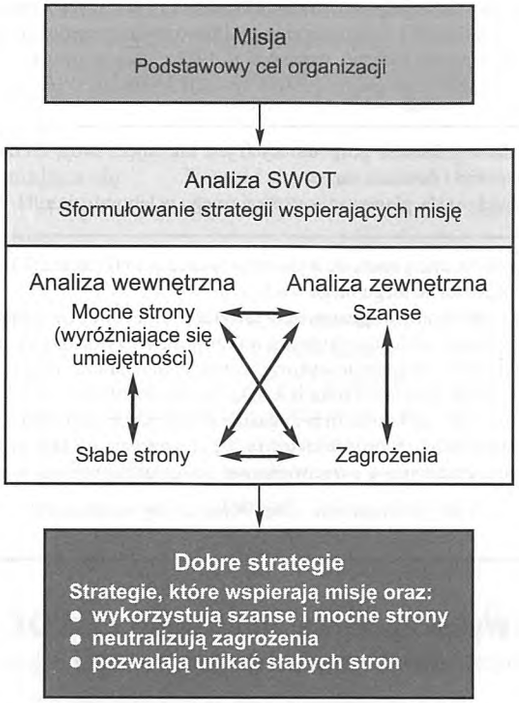
Wykorzystanie analizy typu SWOT do formułowania strategii

Punktem wyjścia w formułowaniu strategii jest zwykle analiza typu *SWOT*. Skrót ten pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia). Jak pokazano na rys. 8.1, analiza typu SWOT to staranna ocena wewnętrznych mocnych i słabych stron organizacji, a także szans oraz zagrożeń ze strony otoczenia, w jakim działa. W analizie typu SWOT najlepsze strategie prowadzą do wypełniania misji organizacji przez 1) wykorzystanie szans, przed jakimi staje organizacja, i jej mocnych stron, przy jednoczesnym 2) neutralizowaniu zagrożeń ze strony otoczenia oraz 3) unikaniu (lub usuwaniu) słabych stron[10].

> • **SWOT**
> Skrót od angielskich słów: **s**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities, **t**hreats (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia).

Ocena mocnych stron organizacji

Mocne strony organizacji to umiejętności i zdolności umożliwiające organizacji tworzenie i wdrażanie strategii. Firma Sears np. ma już sieć wyszkolonego personelu obsługi na terenie całego kraju, wykonującego naprawy sprzedawanego przez nią sprzętu domowego. Ostatnio Jane Thompson, dyrektor u Searsa, obmyśliła plan połączenia na terenie całego kraju usług naprawczych oraz usług związanych z podnoszeniem standardu mieszkań pod znaną marką Searsa i promowania ich jako napraw



Rysunek 8.1. Analiza typu SWOT

Analiza typu SWOT jest jednym z najważniejszych kroków w formułowaniu strategii. Wykorzystując kontekst powołania organizacji, menedżerowie oceniają wewnętrzne mocne strony (wyróżniające się umiejętności) i słabe strony, a także zewnętrzne szanse i zagrożenia. Celem tego działania jest opracowanie dobrych strategii, które wykorzystują szanse i mocne strony, neutralizują zagrożenia i unikają słabych stron.

> • **Mocne strony organizacji**
> Umiejętności lub potencjał umożliwiający organizacji rozumienie strategii i wprowadzanie ich w życie.

sprzętu w ogóle, nie tylko dostarczonego przez firmę. W ten sposób Sears wykorzystuje swoje możliwości i atut marki firmowej do uruchomienia nowej działalności[11]. Różne strategie odwołują się do różnych umiejętności i zdolności. Na przykład Matsushita Electric wykazała, że jej mocną stroną jest produkcja i sprzedaż wyrobów elektronicznych do domowego użytku pod marką Panasonic. Mocna strona firmy Matsushita, jaką jest jej pozycja w branży elektronicznej, nie zapewni jednak sukcesu, jeżeli firma wejdzie w dziedzinę ubezpieczeń, budowę i wyposażenie pływalni czy handel detaliczny. Różne strategie (tzn. albo produkcja i sprzedaż elektroniki konsumpcyjnej, albo budowa i wyposażenie pływalni, albo handel detaliczny) wymagają wykorzystania przez organizację jej różnych mocnych stron. Analiza SWOT dzieli je na dwie kategorie: powszechnie występujące mocne strony oraz wyróżniające się umiejętności.

Powszechnie występujące mocne strony organizacji. Takie *powszechnie występujące mocne strony* organizacji to pewne możliwości, jakimi dysponuje duża liczba konkurujących ze sobą firm. Na przykład wszystkie duże hollywoodzkie wytwórnie fil-

> • **Powszechnie występująca mocna strona**
> Umiejętność albo potencjał, którymi dysponują liczne konkurujące ze sobą firmy.

mowe mają takie mocne strony, jak technika oświetleniowa, zapis dźwięku, scenografia i projektowanie kostiumów oraz makijaż. Z *równością konkurencyjną* mamy do czynienia wtedy, kiedy duża liczba konkurujących ze sobą firm potrafi wdrażać tę samą strategię. W tej sytuacji organizacje osiągają na ogół jedynie przeciętne wyniki. Toteż wytwórnia filmowa wykorzystująca jedynie te swoje mocne strony, które występują również u konkurencji, w wyborze i wdrażaniu strategii nie wykroczy zapewne poza przeciętny poziom wyników.

Wyróżniające się umiejętności. *Wyróżniająca się umiejętność* to mocna strona, którą dysponuje tylko niewielka liczba konkurujących ze sobą firm. Tak więc w danym układzie konkurencyjnym wyróżniające się umiejętności występują rzadko. Na przykład znana wytwórnia filmowa George'a Lucasa, Industrial Light and Magic (ILM), wydźwignęła na niespotykany dotąd poziom sztukę filmowych efektów specjalnych. Niektórych takich efektów nie jest w stanie wyprodukować żadna inna organizacja. Oznacza to właśnie, że te rzadkie efekty należą do wyróżniających się umiejętności ILM. Organizacje wykorzystujące takie kompetencje często uzyskują *przewagę konkurencyjną* i osiągają wyniki ekonomiczne lepsze od przeciętnych[12].

W istocie głównym celem analizy typu SWOT jest ujawnienie wyróżniających się umiejętności organizacji, tak by mogła ona wybrać i wdrożyć strategie, które wykorzystują jej niepowtarzalne mocne strony.

Naśladowanie wyróżniających się umiejętności. Organizacja, która dysponuje wyróżniającymi się umiejętnościami i wykorzystuje je w obieranych strategiach, może oczekiwać uzyskania przewagi konkurencyjnej i wyższych od przeciętnych wyników ekonomicznych. Jej sukces skłaniać jednak będzie inne organizacje do powielania tych korzyści. Praktykę powielania wyróżniającej się umiejętności jakiejś innej firmy i wdrażania w ten sposób wartościowej strategii nazywamy *naśladownictwem strategicznym*.

> • **Naśladownictwo strategiczne**
> Praktyka powielania wyróżniającej się umiejętności innej organizacji i wdrażania w ten sposób wartościowej strategii.

Chociaż niektóre wyróżniające się umiejętności dadzą się powielać, inne nie poddają się takim zabiegom. W tym drugim przypadku oparte na nich strategie są źródłem *trwałej przewagi konkurencyjnej*. Taka trwała przewaga ustala się wtedy, kie-

> • **Trwała przewaga konkurencyjna**
> Przewaga konkurencyjna, która utrzymuje się, kiedy zaprzestano wszelkich prób naśladownictwa strategicznego.

dy wszelkie próby strategicznego naśladownictwa zakończą się niepowodzeniem i ustaną[13].

Jakaś wyróżniająca się umiejętność może nie być naśladowana z trzech powodów. Po pierwsze, nabycie lub rozwinięcie wyróżniającej się umiejętności może zależeć od niepowtarzalnych okoliczności historycznych, których inne organizacje nie są w stanie odtworzyć. Na przykład dla Caterpillar Inc. źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej był długookresowy kontrakt na dostawy dla armii amerykańskiej w czasie II wojny światowej. Wojsko czuło się zmuszone do zawarcia tego kontraktu ze względu na określone wymagania konstrukcyjne, które spełniała tylko ta firma[14]. Obecni konkurenci Caterpillara, w tym Komatsu i Deere & Company, nie mają możliwości odtworzenia tej sytuacji.

Po drugie, przyczyną trudności z naśladowaniem wyróżniającej się umiejętności może być to, że konkurencyjne firmy nie znają lub nie rozumieją jej istoty i charakteru. Na przykład firma Procter & Gamble Co. uważa, że jej trwała przewaga konkurencyjna opiera się na jej szczególnych procedurach produkcyjnych. Do dużej części zakładów firmy osoby postronne nie mają wstępu, co ma zapewnić bezpieczeństwo informacji dotyczących produkcji. Podobnie ILM nie ujawnia metod produkcji niektórych swoich efektów specjalnych.

Po trzecie, wyróżniająca się umiejętność może być trudna do naśladowania, jeżeli opiera się na złożonych zjawiskach społecznych, takich jak praca zespołowa lub kultura organizacji. Konkurenci mogą np. mieć świadomość, że sukcesy firmy można przypisać bezpośrednio sprawnemu funkcjonowaniu jej zespołu kierowniczego, jednak ze względu na trudności ze stworzeniem takiego zespołu i wdrożeniem praktyki pracy zespołowej nie będą w stanie naśladować akurat tej wyróżniającej się umiejętności.

Ocena słabych stron organizacji

Słabe strony organizacji to te umiejętności i możliwości, których brak uniemożliwia jej wybór i wprowadzenie w życie strategii wspierających jej misję. Organizacja ma w zasadzie dwa sposoby radzenia sobie z tymi słabościami. Po pierwsze, być może będzie musiała dokonać inwestycji, aby zyskać mocne strony potrzebne jej do wdrażania strategii wspierających jej misję. Po drugie, może być zmuszona do modyfikacji samej swojej misji, tak by móc ją zrealizować przy wykorzystaniu już posiadanych przez nią umiejętności i potencjału.

- **Słaba strona organizacji**
  Brak pewnej umiejętności lub zdolności, który nie pozwala organizacji dokonać wyboru i wdrażać strategii wspierających jej misję.

W praktyce koncentrowanie się na słabych stronach oznacza dla organizacji trudne przejścia, często bowiem jej członkowie niechętnie przyznają, że nie dysponują niezbędnymi umiejętnościami czy zdolnościami. Ocena słabych stron podaje również w wątpliwość osąd menedżerów, którzy najpierw wybrali taką właśnie misję organizacji, a potem nie dokonali inwestycji w umiejętności i zdolności niezbędne do

jej zrealizowania. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności" opisano to, co niektórzy obserwatorzy uznają za utrzymujące się od wielu lat słabe strony niektórych firm japońskich i koreańskich.

Organizacje, które nie zdołają dostrzec lub przezwyciężyć swoich słabych stron, będą cierpieć z powodu *niekorzystnej pozycji konkurencyjnej*. Organizacja znajduje się w takiej pozycji wtedy, kiedy nie wprowadza w życie wartościowych strategii, które wdrażają jej konkurenci. Takie organizacje muszą się liczyć z tym, że będą osiągać wyniki gorsze niż przeciętne.

- **Niekorzystna pozycja konkurencyjna**
  Sytuacja, w której organizacja nie wprowadza w życie wartościowych strategii, które wdrażają konkurencyjne organizacje.

Ocena szans i zagrożeń

Podczas gdy ocena mocnych i słabych stron organizacji wymaga skoncentrowania uwagi na jej wewnętrznym działaniu, to ocena szans i zagrożeń wymaga analizy jej otoczenia. *Szanse organizacji* to obszary, które mogą być podstawą uzyskiwania przez nią lepszych wyników. *Zagrożenia dla organizacji* to obszary, które utrudniają organizacji osiągnięcie dobrych wyników. Dla scharakteryzowania rozmiarów szans i zagrożeń w otoczeniu organizacji można wykorzystać model pięciu sił w konkurencyjnym otoczeniu, zaproponowany przez Portera i omówiony w rozdziale 3.

- **Szansa organizacji**
  Obszar w otoczeniu, który, jeśli zostanie odpowiednio wykorzystany, może pobudzić do bardzo dobrych wyników działania.

- **Zagrożenie dla organizacji**
  Obszar w otoczeniu, który zwiększa trudności napotykane przez organizację w osiąganiu dobrych wyników działania.

Przypomnijmy tu, że owe siły to zagrożenie ze strony nowych konkurentów, rywalizacja ze strony konkurentów, zagrożenie substytutami, siła dostawców i siła klientów. Na ogół przy wysokim poziomie oddziaływania wszystkich wymienionych sił w danej gałęzi występuje stosunkowo niewiele szans i liczne zagrożenia. Zazwyczaj firmy w takich gałęziach są w stanie osiągać zaledwie normalne wyniki ekonomiczne. Natomiast kiedy wszystkie te siły występują z małą intensywnością, wtedy dana gałąź ma wiele szans i stwarza stosunkowo mało zagrożeń. Wiąże się z tym oczywiście możliwość uzyskiwania wyników lepszych niż normalne[15].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą wiedzieć, jak wykorzystywać analizę SWOT. Zrozumienie różnic między powszechnie występującymi mocnymi stronami organizacji i wyróżniającymi się umiejętnościami może pomóc menedżerom uniknąć równości konkurencyjnej i uzyskać konkurencyjną przewagę. Ocena mocnych i słabych stron organizacji jest trudną, ale bardzo ważną, częścią tego procesu.

Praca w warunkach różnorodności

Zbyt mała różnorodność?

Nie jest oczywiście żadną tajemnicą, że wiele przedsiębiorstw z Japonii i Korei Południowej od dłuższego czasu osiągało ogromne sukcesy. Co jednak ciekawe, niektórzy eksperci zastanawiają się, czy charakterystyczny dla tych firm brak różnorodności będzie w przyszłości korzystnie czy też niekorzystnie wpływać na osiągane przez nie wyniki.

„Spójność przedsiębiorstwa jest dla Japończyków ważniejsza. Nie są oni dobrze wyszkoleni w kierowaniu przedstawicielami różnych narodowości. Lepiej się czują w grupie [własnym groniе]".
Kaoru Kobayshi, japoński profesor*.

Aby się przekonać, jak niewiele jest różnorodności w niektórych z tych przedsiębiorstw, rozważmy przypadek Samsung Electronics, ogromnego przedsiębiorstwa koreańskiego. Zarząd firmy składa się z dziewiętnastu członków, wyłącznie mężczyzn. Piętnastu spośród nich pracuje w firmie od przynajmniej dwudziestu lat, a ośmiu studiowało na tej samej uczelni. Całkiem podobna jest japońska firma Honda Motor Co. – jej zarząd składa się z samych Japończyków; również wszyscy prezesi zagranicznych filii Hondy są Japończykami.

Dyrektorzy w tych firmach bronią stosowanych w nich procedur zatrudniania i awansowania pracowników. Dowodzą oni np., że brak zróżnicowania zmniejsza częstotliwość konfliktów w kierownictwie, usprawnia podejmowanie decyzji; dzięki temu członkowie najwyższego kierownictwa są zarówno lojalni w stosunku do przedsiębiorstwa, jak i dobrze obznajmieni z jego funkcjonowaniem. Zwiększa to również spójność w gronie głównych przywódców, gdyż wykazują oni skłonność do postrzegania spraw w taki sam sposób i mają podobne zainteresowania.

Krytycy wskazują jednak na fakt, że również brak różnorodności stwarza problemy. Na przykład, jak utrzymują niektórzy eksperci, dyrektorzy z Japonii i Korei nie rozumieją zbyt dobrze ludzi wywodzących się z innych kultur i dlatego traktują ich nonszalancko i lekceważąco. Nie opierając się w większym stopniu na cudzoziemcach, firmy japońskie i koreańskie mogą być również gorzej zorientowane w międzynarodowym prawie i przepisach. Niektórzy krytycy wręcz przewidują, że brak różnorodności w szeregach kadry kierowniczej może tłumić twórczość i innowację, a przez to w przyszłości firmy japońskie i koreańskie mogą się stać mniej konkurencyjne.

Źródła: *Men's Club*, „Wall Street Journal", 26 września 1996, s. A1, A8 (* cytat ze s. A1); *Tight Little Island*, „Forbes", 12 stycznia 1998, s. 52-53; *Seoul is Still Teetering on the Edge*, „Business Week", 5 stycznia 1998, s. 56-57.

Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej

Aby zidentyfikować główne możliwości strategiczne, które powinny uwzględnić organizacje, wybierając strategie na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej, opra-

cowano rozmaite schematy. Do najważniejszych należą: ogólne typy wyodrębnione przez Portera, typologia Milesa i Snowa oraz strategie oparte na cyklu życia produktu.

Ogólne typy strategii w ujęciu Portera

Według Michaela Portera, na poziomie jednostki gospodarczej organizacje mogą wprowadzać w życie jedną z trzech strategii: odróżniania się, ogólnego przywództwa pod względem kosztów, koncentrowania się na niszy rynkowej[16]. Strategie te podsumowano w tablicy 8.1. Organizacja realizująca *strategię odróżniania się* dąży do wyróżnienia się z grona konkurentów jakością swoich produktów lub usług. Firmy, które z powodzeniem stosują strategię odróżniania się, potrafią uzyskać wyższe ceny od konkurentów, ponieważ klienci gotowi są więcej zapłacić za produkt czy usługę, która w ich oczach reprezentuje wyższą wartość[17]. Strategię odróżniania się realizuje np. firma Rolex. Jej zegarki są wykonywane ręcznie ze złota i stali nierdzewnej i poddawane bezlitosnym sprawdzianom jakości i niezawodności. Reputacja firmy pozwala jej sprzedawać zegarki po tysiące dolarów za sztukę. Wśród innych firm stosujących tę strategię można wymienić Mercedesa-Benza, Nikon, Crossa i Hewlett-Packarda. Taką strategię również próbował przyjąć Volkswagen w swoim niedawnym kolejnym ataku na rynek samochodowy Stanów Zjednoczonych.

- **Strategia odróżniania się**
  Strategia, zgodnie z którą organizacja dąży do odróżniania się od swoich konkurentów pod względem jakości swoich produktów lub usług.

Tablica 8.1. Ogólne typy strategii w ujęciu Portera

Typ strategii	Definicja	Przykłady
Odróżnianie się	Wyróżniać się jakimiś produktami lub usługiami	Rolex (zegarki) Mercedes-Benz (samochody) Nikon (aparaty fotograficzne) Cross (przyrządy do pisania) Hewlett-Packard (ręczne kalkulatory)
Przywództwo pod względem kosztów	Redukować koszty produkcji i inne koszty	Timex Hyundai Kodak Bic Texas Instruments
Koncentracja na niszy rynkowej	Koncentrować się na konkretnym – rynku regionalnym – rynku produktów – grupie nabywców	Logines Fiat, Alfa Romeo Polaroid Waterman Pens Fisher Price

Michael Porter zaproponował trzy typy ogólnych strategii: odróżniania się, przywództwa pod względem kosztów i koncentrowania się na niszy rynkowej. Każda z nich, jak się zakłada, znajduje szerokie zastosowanie w wielu różnych sytuacjach konkurencyjnych.

Organizacja wprowadzająca w życie *strategię przywództwa pod względem kosztów* próbuje uzyskać przewagę konkurencyjną, obniżając swoje koszty poniżej kosztów konkurentów. Utrzymując niskie koszty, organizacja może sprzedawać swoje produkty po niskich cenach i mimo to osiągać zysk. Tego typu strategię stosuje firma Timex. Przez całe dziesięciolecia specjalizowała się ona w produkcji stosunkowo prostych, tanich zegarków dla masowego odbiorcy. Zegarki te są dlatego tak tanie (począwszy od 29,95 dol.), że firma wytwarza je w dużych ilościach i bardzo efektywnie. Przykładem firm stosujących strategię przywództwa pod względem kosztów są również Hyundai, Eastman Kodak, Bic i Texas Instruments. Stosował ją również w latach sześćdziesiątych Volkswagen ze swym popularnym „garbusem".

• **Strategia przywództwa pod względem kosztów**
Strategia, przy której stosowaniu organizacja próbuje uzyskać przewagę konkurencyjną przez obniżenie swoich kosztów poniżej poziomu kosztów konkurujących z nią firm.

Firma stosująca *strategię koncentrowania się na niszy rynkowej* skupia się na określonym rynku regionalnym, wybranym asortymencie czy grupie nabywców. Strategia ta może się koncentrować na odróżnianiu się, kiedy firma różnicuje swoje produkty na wybranym rynku, lub na ogólnym przywództwie pod względem kosztów, kiedy produkuje i sprzedaje swoje produkty po niskiej cenie na wybranym rynku. Longines realizuje strategię koncentrowania się i odróżniania, sprzedając bogato zdobione kamieniami szlachetnymi zegarki bogatym klientom. Fiat z kolei realizuje strategię koncentrowania się i przywództwa pod względem kosztów, sprzedając swoje samochody wyłącznie we Włoszech i w wybranych regionach Europy; Alfa Romeo koncentruje się na strategii odróżniania się, sprzedając na tych samych rynkach szybkie, mocne samochody. Fisher-Price koncentruje swoją strategię na odróżnianiu się, sprzedając kalkulatory elektroniczne z dużymi, kolorowymi klawiszami rodzicom dzieci w wieku przedszkolnym. Edward Jones robi furorę w branży maklerskiej, koncentrując się na niewielkich miastach i unikając bezpośredniego konkurowania z potęgami z Wall Street, takimi jak Merrill Lynch i Paine Webber, w większych miastach[18].

• **Strategia koncentrowania się na niszy rynkowej**
Strategia, zgodnie z którą organizacja koncentruje się na określonym rynku regionalnym, asortymencie produktów lub grupie nabywców.

Typologia Milesa i Snowa

Drugą klasyfikację wariantów strategii opracowali Raymond Miles i Charles Snow[19]. Zgodnie z propozycjami tych autorów, strategie na poziomie jednostki gospodarczej można w ogólnym ujęciu podzielić na cztery kategorie: poszukiwacza, obrońcy, analityka i strategię biernej reakcji. Strategie te przedstawiono w skrócie w tablicy 8.2.

Firma realizująca *strategię poszukiwacza* to firma nadzwyczaj innowacyjna, która ciągle wyszukuje nowe rynki i nowe możliwości, nastawia się na wzrost i podejmowanie ryzyka. Przez całe lata firma 3M szczyciła się opinią jednego z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w świecie. Jej pracownicy są nieustannie zachęcani do opracowywania nowych produktów i pomysłów w sposób twórczy i przedsiębiorczy. Ta koncentracja na innowacjach doprowadziła 3M do opracowania szerokiej gamy nowych produktów i rynków, w tym przezroczystej taśmy samoprzylepnej oraz wykończenia tkanin zabezpieczającego je przed plamieniem.

• **Strategia poszukiwacza**
Strategia, zgodnie z którą firma pobudza kreatywność i elastyczność i często przyjmuje zdecentralizowaną strukturę.

Firma realizująca *strategię obrońcy* nie szuka nowych możliwości wzrostu i innowacji, lecz koncentruje się na obronie rynkowego stanu posiadania, utrzymaniu stabilnego wzrostu i obsłudze dotychczasowych klientów. Podejście to od końca lat siedemdziesiątych realizuje na dojrzałym rynku materiałów piśmiennych firma Bic, która przyjęła mniej agresywny, mniej przedsiębiorczy styl zarządzania i zdecydowała się bronić swojego znacznego udziału w rynku tej branży. Czyniąc tak, akcentowała szczególnie efektywność produkcji i zadowolenie klienta.

• **Strategia obrońcy**
Strategia, w myśl której firma koncentruje się na obniżaniu kosztów i poprawie wyników aktualnie wytwarzanych produktów.

Przedsiębiorstwo stosujące *strategię analityka* łączy elementy poszukiwacza i obrońcy. Przyczyną sięgania po tę strategię przez największe firmy jest ich chęć zachowania obrony stanu posiadania, tj. podstaw ich działalności, jak i tworzenia nowych możliwości rynkowych. Strategię analityka stosuje IBM, a także Du Pont, która w szerokim zakresie wykorzystuje swoje istniejące jednostki w przemyśle chemicznym i włókien chemicznych, mające być głównym źródłem jej dochodów w dającej się przewidzieć przyszłości. Jednocześnie jednak Du Pont systematycznie wkracza w nowe dziedziny działalności, takie jak biotechnologia rolnicza i przemysł farmaceutyczny[20].

• **Strategia analityka**
Strategia, zgodnie z którą firma próbuje utrzymać swoje obecne jednostki i wprowadzić pewne innowacje w nowych jednostkach.

Wreszcie, przedsiębiorstwo realizujące *strategię biernej reakcji* nie ma spójnego podejścia do strategii, dryfuje stosownie do wydarzeń zachodzących w jego otoczeniu, reagując na nie, ale nie próbując ich wyprzedzać ani na nie wpływać. Nic dziwnego, że takie firmy zazwyczaj nie osiągają tak dobrych wyników jak organizacje,

• **Strategia biernej reakcji**
Strategia ujawniająca fakt, że nie ma spójnego podejścia do strategii.

Tablica 8.2. Typologia strategii w ujęciu Milesa i Snowa

Typ strategii	Definicja	Przykłady
Poszukiwacz	Innowacyjny i zorientowany na wzrost, poszukuje nowych rynków i nowych możliwości wzrostu, zachęca do podejmowania ryzyka.	3M Rubbermaid
Obrońca	Broni już posiadanych rynków, utrzymuje stabilny wzrost, obsługuje dotychczasowych klientów.	Bic Mrs. Fields
Analityk	Utrzymuje obecnie posiadane rynki i obecny poziom zadowolenia klienta z umiarkowanym akcentem na innowacje.	IBM DuPont
Bierna reakcja	Brak jasnej strategii. Reaguje na zmiany w otoczeniu, dryfuje zgodnie z biegiem wydarzeń.	International Harvester w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych Joseph Schlitz Brewing Co. W.T. Grant

Typologia strategii Milesa i Snowa rozpoznaje cztery strategiczne typy organizacji. Trzy z nich, poszukiwacza, obrońcy i analityka, mogą być skuteczne w pewnych warunkach. Czwarty typ – biernej reakcji – reprezentuje nieskuteczne podejście do strategii.

które stosują inne strategie. Chociaż większość organizacji nie przyznaje się do stosowania strategii biernej reakcji, niedwuznacznym przykładem takiego podejścia była w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych firma International Harvester (IH). W okresie prawdziwego boomu na obsługiwanym przez nią rynku ciężarówek, sprzętu budowlanego i rolniczego, IH nie dotrzymywała kroku konkurentom. Kiedy natomiast recesja spowodowała silny spadek popytu na jej produkty, było już za późno na odpowiednią reakcję, w wyniku czego firma poniosła wielomilionowe straty. Została zmuszona do wyprzedaży niemal wszystkich swych jednostek z wyjątkiem produkcji ciężarówek. Z pozycji dominującej firmy w produkcji ciężarówek, sprzętu rolniczego i budowlanego spadła do rangi średniej wielkości producenta ciężarówek tylko dlatego, że nie zdołała przewidzieć zmian w swoim otoczeniu[21].

Strategia oparta na cyklu życia produktu

Cykl życia produktu jest modelem pokazującym, w jaki sposób w czasie życia produktów zmienia się wielkość ich sprzedaży. Zrozumienie czterech stadiów cyklu życia produktu pomaga menedżerom uświadomić sobie, że strategie muszą się zmieniać z upływem czasu. Jak pokazuje rys. 8.2, cykl zaczyna się w momencie wprowa-

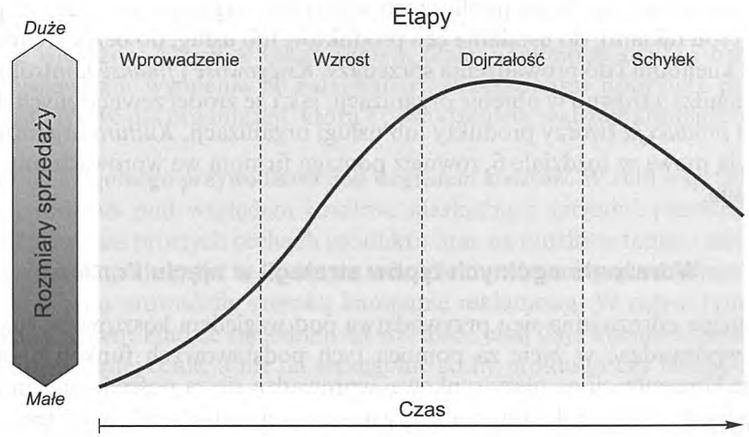
- **Cykl życia produktu**
  Model, który przedstawia, w jaki sposób zmienia się wielkość sprzedaży produktu w całym cyklu jego życia.

dzenia na rynek nowego produktu lub technologii. W *fazie wprowadzania* popyt może być tak duży, że niekiedy firma nie jest w stanie zapewnić odpowiedniej wielkości dostaw. W tej fazie menedżerowie powinni koncentrować swoje wysiłki na „wypchnięciu produktu", nie rezygnując z wysokiego poziomu jakości. Dalsze ważne problemy w tej fazie to zarządzanie wzrostem przez zatrudnienie nowych pracowników i zarządzanie zapasami i przepływami środków pieniężnych.

W *fazie wzrostu* coraz więcej firm podejmuje wytwarzanie danego produktu, a sprzedaż nadal wzrasta. Do ważnych problemów zarządzania należy wtedy zapewnienie jakości i terminowości dostaw oraz zapoczątkowanie wyróżniania produktu danej organizacji spośród produktów konkurentów. W fazie wzrostu nowi uczestnicy rynku mogą zagrozić przewadze konkurencyjnej organizacji; dlatego ważne jest stosowanie strategii prowadzących do zwolnienia tempa wchodzenia konkurentów na rynek.

Po zakończeniu okresu wzrostu produkty wchodzą w trzecią fazę. Jest to *faza dojrzałości*, kiedy tempo wzrostu ogólnego popytu na produkt zaczyna spadać, zaczyna również maleć liczba nowych firm wytwarzających ten produkt. W tej fazie mogą się również ujawnić początki schyłku firm wytwarzających dany produkt już obecny na rynku. Okres dojrzałości firmy ma zasadnicze znaczenie dla perspektyw jej długookresowego przetrwania. Nadal istotna jest dbałość o to, aby produkt wyróżniał się na rynku, jednak dochodzą tu jeszcze takie ważne względy strategiczne, jak utrzymanie niskiego poziomu kosztów i poszukiwanie nowych produktów lub usług.

W *fazie schyłku* spada popyt na dany produkt czy technologię jego wytwarzania, zmniejsza się liczba organizacji wytwarzających ten produkt, a także łączna wielkość sprzedaży. Często przyczyną spadku popytu jest to, że wszyscy, którzy byli



Rysunek 8.2. Cykl życia produktu

Menedżerowie mogą wykorzystywać do budowania strategii koncepcję cyklu życia produktu: wprowadzania, wzrostu, dojrzałości i schyłku. Na przykład kierownictwo może się zdecydować na strategię odróżniania się w przypadku produktu w fazie wprowadzania i podejście poszukiwacza dla produktu w fazie wzrostu. Menedżerowie, którzy zrozumieją ten cykl, i ustalą, jakie miejsce zajmuje w nim dany produkt, mogą opracowywać skuteczniejsze strategie przedłużania cyklu życia produktu.

zainteresowani nabyciem danego produktu, już go kupili. Organizacje, które nie potrafią przewidzieć fazy schyłku jeszcze we wczesnych fazach cyklu życia, mogą wypaść z konkurencji. Natomiast pomyślnie mogą przejść przez tę fazę te organizacje, które dbają o to, aby ich produkt się wyróżniał, utrzymują niski poziom kosztów lub opracowują nowe produkty lub usługi. Kiedy Volkswagen zakończył sprzedaż „garbusa" w Stanach Zjednoczonych, utrzymał jego produkcję w Meksyku i przez kilka następnych lat sprzedawał go w całej Ameryce Łacińskiej, przedłużając w ten sposób cykl życia tego produktu.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie, którzy formułują strategie na poziomie jednostki strategicznej, mogą przyjąć jedną z trzech strategii konkurencyjnych zalecanych przez Portera albo jedną z trzech strategii opisanych przez Milesa i Snowa. Menedżerowie mogą również wykorzystać, jako część swego procesu formułowania strategii, cykle życia produktu. Powinni jednak unikać stosowania strategii biernej reakcji.

Wdrażanie strategii na poziomie jednostki operacyjnej

Jak już powiedziano, sformułowana strategia musi zostać wprowadzona w życie. Skuteczne jej wdrożenie wymaga od menedżerów zintegrowania działań kilku różnych funkcji. Na przykład *marketing* i *sprzedaż* wykorzystuje się do promocji produktów lub usług i ogólnego publicznego wizerunku organizacji (często za pomocą różnego typu reklam), do ustalania cen produktów lub usług, do bezpośrednich kontaktów z klientami i do prowadzenia sprzedaży. *Księgowość* i *finanse* kontrolują przepływ pieniądza zarówno w obrębie organizacji, jak i ze źródeł zewnętrznych do organizacji, a *produkcja* tworzy produkty lub usługi organizacji. *Kultura* organizacji, jak o tym była mowa w rozdziale 6, również pomaga firmom we wprowadzaniu w życie ich strategii.

Wdrażanie ogólnych typów strategii w ujęciu Portera

Strategie odróżniania się i przywództwa pod względem kosztów można bezpośrednio wprowadzać w życie za pomocą tych podstawowych funkcji organizacji. (Strategię koncentracji na niszy rynkowej wprowadza się za pośrednictwem tych samych podejść, jednak dokładny rodzaj zastosowanej metody zależy od tego, czy firma ma na uwadze odróżnianie się, czy też przywództwo pod względem kosztów).

Strategia odróżniania się. Na ogół aby wspierać koncepcję odróżniania się, marketing i sprzedaż muszą kłaść nacisk na wizerunek firmy jako organizacji dostarczającej produktów i usług wysokiej jakości i o dużej wartości. Firma Neiman-Marcus, dom towarowy dla zamożniejszych konsumentów, osiągnęła dużą biegłość w wykorzystywaniu marketingu do wspierania swojej strategii odróżniania się. Ludzie nie

chodzą do Neimana-Markusa tylko po prostu po to, aby kupić odzież czy domowe urządzenia elektroniczne. Wizyta w tym magazynie jest reklamowana jako „przeżycie totalnych zakupów". Klienci pragnący wydać 3 000 dol. na budę dla psa, 50 000 dol. na futro z norek czy 7 000 dol. na maszynę do ćwiczeń siłowych, wiedzą, że sklep zaspokoi ich potrzeby. Inne organizacje wykorzystujące funkcję marketingu do wdrażania strategii odróżniania się to m. in. Chanel, Calvin Klein i Bloomingdale's.

Funkcją księgowości i finansów w jednostce realizującej strategię odróżniania się jest kontrola przepływu środków bez osłabiania kreatywności, potrzebnej do ciągłego poszukiwania i opracowywania nowych produktów i usług w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Jeżeli śledzenie i kontrolowanie przepływu pieniądza staje się ważniejsze niż określenie, jak najlepiej z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb klienta wydatkować zasoby pieniężne i inne, to żadna organizacja – obojętnie czy będzie to firma wytwarzająca według zaawansowanej technologii, czy projektant odzieży – nie będzie zdolna do skutecznego wdrażania strategii odróżniania się. W produkcji firma stosująca taką strategię musi kłaść nacisk na jakość i zaspokojenie określonych potrzeb klienta, a nie tylko na obniżkę kosztów. Dział produkcji musi czasami utrzymywać zapas produktów gotowych, tak aby klienci w każdej chwili mieli do nich dostęp. Dział ten może również być zmuszony do kosztownego dostosowywania produktu do potrzeb indywidualnego klienta.

W kulturze firmy stosującej strategię odróżniania się, podobnie jak w przypadku innych funkcji firmy, trzeba kłaść nacisk na kreatywność, innowacje i reakcję na potrzeby klienta. Na przykład kultura firmy Land's End opiera się na założeniu, że potrzeby klientów są ważniejsze niż wszelkie inne względy. Firma ta, która sprzedaje sportowo-turystyczną odzież męską i damską na zasadzie usługi katalogowej, zapewnia pełną gwarancję na towar. Niezadowoleni klienci mogą zwrócić odzież i albo otrzymać zwrot pełnej kwoty zakupu, albo wymienić towar na inny bez zbędnych pytań. Land's End przyjmuje zamówienia przez dwadzieścia cztery godziny na dobę i realizuje większość z nich w takim samym czasie. Zgubione guziki i uszkodzone zamki błyskawiczne wymienia się natychmiast. Przyznawanie priorytetu potrzebom klienta jest typowe dla organizacji, która z powodzeniem realizuje strategię odróżniania się.

Strategia ogólnego przywództwa pod względem kosztów. W celu wspierania strategii przywództwa pod względem kosztów, marketing i sprzedaż prawdopodobnie skoncentrują się na prostych cechach produktu oraz na możliwie tanim i efektywnym sposobie zaspokojenia przez te cechy potrzeb klienta. Organizacje stosujące tę metodę najpierw będą prowadziły szeroką kampanię reklamową. W całym tym wysiłku podstawowy akcent kładzie się jednak na wartości, jaką dają klientom produkty organizacji przy danej cenie, a nie na szczególne cechy produktu czy usługi. Reklama długopisów Bica („pisze od razu i zawsze"), zegarków Timeksa („można go walnąć, a on dalej tyka") i sklepów Wal-Mart („zawsze przodujemy pod względem niskich cen") pomaga tym firmom realizować strategię przywództwa pod względem kosztów.

Ważne jest również położenie właściwego nacisku na księgowość i finanse. Ponieważ sukces organizacji zależy od utrzymywania kosztów na niższym poziomie niż konkurencja, kierownictwo musi dokładać starań, aby tam, gdzie to możliwe, obniżać koszty. Rygorystyczna kontrola księgowa i finansowa w Wal-Mart, Costco i MCI pomagają tym organizacjom realizować strategie przywództwa pod względem kosz-

tów. Dział produkcji zazwyczaj przyczynia się do osiągania tego celu wytwarzając długie serie standaryzowanych produktów. Produkty te są zaprojektowane tak, by nie tylko zaspokajały potrzeby konsumenta, ale również były łatwe w wytwarzaniu. Dział produkcji kładzie nacisk na zwiększanie skali produkcji, co służy obniżeniu jednostkowych kosztów wytwarzania. Takie organizacje jak Toshiba (japońska firma z branży półprzewodników) i Texas Instruments wykorzystują takie podejście do wytwarzania, aby wprowadzić w życie strategię przywództwa pod względem kosztów.

Kultura organizacji wprowadzających w życie strategię przywództwa pod względem kosztów na ogół koncentruje się na poprawie efektywności wytwarzania, sprzedaży i innych funkcji przedsiębiorstwa. Menedżerowie w tych organizacjach są niemal fanatykami utrzymywania niskiego poziomu kosztów. Wal-Mart apeluje do swych klientów o odprowadzanie wózków na zakupy na parking za pomocą napisów „Prosimy, pomóżcie nam utrzymać wasze niskie koszty". Fujitsu Electronic w swoim obiekcie produkcyjnym w Tokio działa w zwyczajnym, niepomalowanym budynku z bloków żużlobetonowych z wykończeniem z cementu, by utrzymać możliwie najniższy poziom kosztów.

Wdrażanie strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa

Również przy wdrażaniu wariantów strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa trzeba brać pod uwagę najrozmaitsze problemy. (Oczywiście żadna organizacja celowo nie wybierze realizacji strategii biernej reakcji).

Strategia poszukiwacza. Organizacja, która przyjęła strategię poszukiwacza, jest innowacyjna, szuka nowych możliwości rynkowych i podejmuje różnego rodzaju ryzyko. Aby wdrożyć tę strategię, organizacje muszą pobudzać do kreatywności i elastyczności. Kreatywność pomaga organizacji w dostrzeganiu, a nawet w tworzeniu, nowych możliwości w jej otoczeniu, elastyczność zaś umożliwia jej szybkie zmiany w celu wykorzystania tych nowych możliwości. Organizacje często zwiększają swoją kreatywność i elastyczność, przyjmując zdecentralizowaną strukturę organizacyjną. Organizacja jest zdecentralizowana wtedy, kiedy odpowiedzialność za podejmowanie ważnych decyzji jest delegowana na średni i niższy szczebel zarządzania. Przykładem powiązania decentralizacji ze strategią poszukiwacza jest firma Johnson & Johnson. Poszczególne przedsiębiorstwa tej firmy są zorganizowane jako odrębne jednostki, których menedżerowie ponoszą pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje i mają wszelkie niezbędne uprawnienia. Często właśnie te przedsiębiorstwa opracowują nowe produkty przeznaczone na nowe rynki. W miarę rozwoju nowych produktów i wzrostu sprzedaży Johnson & Johnson reorganizuje się w taki sposób, aby każdym nowym produktem zarządzała odrębna jednostka.

Strategia obrońcy. Organizacja wprowadzająca w życie strategię obrońcy próbuje chronić swój rynek przed nowymi konkurentami. Zwykle zmniejsza rolę kreatywności i innowacji we wprowadzaniu nowych produktów lub usług i koncentruje wysiłki na obniżce kosztów lub poprawie parametrów produktów już wytwarzanych. Często firma początkowo stosująca strategię poszukiwacza przechodzi następnie do strategii obrońcy. Zmiana ta następuje wtedy, kiedy firma z powodzeniem tworzy nowy rynek lub nowe przedsiębiorstwo, a następnie próbuje ten rynek chronić przed konkurencją. Dobrym przykładem jest tu firma Mrs. Fields Inc. Jako jedna z pierwszych firm, które wprowadziły kosztowne ciasteczka wysokiej jakości, Mrs. Fields sprzedawała swoje produkty w specjalnych ciastkarniach i bardzo szybko zwiększyła produkcję. Sukces ten zachęcił jednak liczne inne firmy do wejścia na ten rynek. Rosnąca konkurencja, w połączeniu z mniejszym popytem na drogie ciasteczka, zagroziła pozycji rynkowej firmy. Aby utrzymać zyskowność, Mrs. Fields Inc. przyhamowała wzrost i koncentruje się obecnie na uzyskiwaniu większego zysku z dotychczasowej działalności. Zachowanie takie jest zgodne ze strategią obrońcy.

Strategia analityka. Organizacja stosująca strategię analityka próbuje utrzymywać swoją działalność na dotychczasowym poziomie i starać się o nieco większą innowacyjność w nowych jednostkach. Ponieważ strategia analityka lokuje się gdzieś między strategią poszukiwacza (z koncentrowaniem się na innowacji) a strategią obrońcy (skoncentrowaną na utrzymaniu i doskonaleniu dotychczasowej działalności), organizacje wprowadzające strategię analityka wykazują na ogół duże podobieństwo do obu pozostałych typów organizacji. Takie organizacje usiłują połączyć ze sobą, z niemałym trudem, rozmaite i często wzajemnie ze sobą sprzeczne procesy: rygorystyczną kontrolę księgową i finansową z dużą elastycznością, efektywną produkcją, ze zindywidualizowanymi produktami oraz z kreatywnością przy niskich kosztach.

Organizacją, której udaje się z powodzeniem zrównoważyć potrzebę innowacji z potrzebą utrzymania poziomu bieżącej działalności, jest Procter & Gamble. Jako duża firma wytwarzająca produkty kosmetyczne, P&G ulokowała na rynku wiele markowych produktów, jak np. pastę do zębów Crest, proszek do prania Tide i dezodorant Sure. Firma musi nadal inwestować w swoje cieszące się powodzeniem produkty, aby utrzymać zadowalające wyniki finansowe. Musi jednak również starać się o rozwijanie nowych produktów i marek. W ten sposób może nadal zwiększać swoją obecność na rynku i wprowadzać nowe produkty na miejsce tych, na które nie ma już rynku zbytu. Dzięki tym wysiłkom Procter & Gamble wciąż się rozwija.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć podstawowe pojęcia dotyczące marketingu i sprzedaży, księgowości i finansów, produkcji i kultury organizacji. Każde z nich może odegrać ważną rolę we wprowadzaniu dowolnej strategii na poziomie dowolnej jednostki organizacyjnej.

Formułowanie strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa

Większość dużych organizacji działa w kilku dziedzinach, gałęziach i na kilku rynkach. Każdą jednostkę lub grupę jednostek w takiej organizacji często nazywa się *strategiczną jednostką operacyjną* (*gospodarczą*). Taka organizacja jak General Electric ma setki różnych przedsiębiorstw, wytwarzających i sprzedających tak różne produkty, jak silniki odrzutowe, elektrownie jądrowe i żarówki. General Electric zorganizowała swoje przedsiębiorstwa w około 20 strategicznych jednostek operacyjnych. Nawet organizacje sprzedające tylko jeden produkt mogą operować na kilku odręb-

nych rynkach. McDonald's sprzedaje tylko „szybkie posiłki", ale konkuruje na rynkach tak zróżnicowanych, jak Stany Zjednoczone, Europa, Rosja, Japonia i Korea Południowa.

Decyzje dotyczące wejścia organizacji do konkretnych dziedzin działalności, gałęzi i na określone rynki są oparte na strategii organizacji na poziomie całego przedsiębiorstwa. Na tym poziomie najważniejszym problemem strategicznym jest zakres i charakter dywersyfikacji organizacji. *Dywersyfikacja* wyraża liczbę różnych dziedzin działalności, w których uczestniczy dana organizacja, oraz zakresu wzajemnego powiązania tych różnych dziedzin. Trzy typy strategii dywersyfikacji to: strategia jednego produktu oraz dywersyfikacja zależna i dywersyfikacja niezależna[22].

- **Dywersyfikacja**
  Liczba różnych rodzajów działalności, w których uczestniczy organizacja, oraz zakres, w jakim te dziedziny są ze sobą powiązane.

Strategia jednego produktu

Organizacja, która realizuje *strategię jednego produktu*, wytwarza tylko jeden produkt lub jedną usługę i sprzedaje go na jednym rynku geograficznym. Na przykład firma WD-40 wytwarza tylko jeden produkt, smar w areozolu WD-40, i sprzedaje go na jednym rynku, północnoamerykańskim. Rozważała wprawdzie rozszerzenie sprzedaży na Europę i Azję, ale nadal skupia cały swój wysiłek w zakresie produkcji, sprzedaży i marketingu na jednym produkcie.

- **Strategia jednego produktu**
  Strategia, zgodnie z którą organizacja wytwarza tylko jeden produkt lub usługę i sprzedaje ją na jednym rynku geograficznym.

Strategia jednego produktu ma jedną główną mocną stronę i jedną poważną słabą stronę. Skupiając swoje wysiłki wyłącznie na jednym produkcie i rynku, firma ma szanse osiągnąć wielką skuteczność w produkcji i marketingu swojego produktu, ponieważ jednak od tego jednego produktu całkowicie uzależniła swoje perspektywy, musi dołożyć wszelkich starań, aby był on naprawdę udany. Firma dozna poważnego uszczerbku, jeżeli produkt nie zostanie przyjęty przez rynek lub zostanie zastąpiony jakimś nowym produktem. Taki los spotkał producentów suwaków logarytmicznych, kiedy w powszechnym użytku pojawiły się kalkulatory elektroniczne, a także firmy wytwarzające telewizory czarno-białe, kiedy w masowej sprzedaży znalazły się pierwsze tanie odbiorniki kolorowe.

Dywersyfikacja zależna

Wobec mankamentów strategii jednego produktu, większość dużych przedsiębiorstw działa w kilku różnych dziedzinach, gałęziach lub na kilku rynkach[23]. Jeżeli te dziedziny są ze sobą w jakiś sposób powiązane, to organizacja wprowadza w życie strategię *dywersyfikacji zależnej*. Taką dywersyfikacją posługują się dosłownie wszystkie większe przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych.

- **Dywersyfikacja zależna**
  Strategia, według której organizacja prowadzi kilka jednostek operacyjnych w jakiś sposób wzajemnie ze sobą powiązanych.

Podstawy zależności. Organizacje w różny sposób wiążą różne dziedziny, gałęzie i rynki, na których działają. W tablicy 8.3 podano niektóre typowe podstawy zależności. W takich firmach jak Philips, europejski producent urządzeń elektronicznych dla indywidualnych klientów, wszystkie obszary działalności wiąże podobny typ techniki elektronicznej. U Boeinga oddziały produkujące na potrzeby lotnictwa cywilnego i armii łączy wspólna technologia projektowania samolotów, tak jak wspólna technologia projektowania komputerów wiąże różne produkty komputerowe firmy Digital i wytwarzane przez nią urządzenia peryferyjne.

Tablica 8.3. Podstawy zależności przy wprowadzaniu dywersyfikacji zależnej

Podstawa zależności	Przykłady
Podobne technologie	Philips, Boeing, Westinghouse, Compaq
Wspólne umiejętności marketingu i dystrybucji	RJR Nabisco, Philip Moris, Procter & Gamble
Wspólna marka firmowa i reputacja	Disney, Universal
Wspólni klienci	Merck, IBM, AMF-Head

Firmy, które decydują się na dywersyfikację zależną, mogą wykorzystywać kilka podstaw zależności. Cztery często używane podstawy takiej dywersyfikacji to podobna technologia, wspólne umiejętności dystrybucji i marketingu, wspólna marka firmowa i reputacja oraz wspólni klienci.

Takie organizacje, jak Philip Moris, RJR Nabisco i Procter & Gamble, dysponują wieloma jednostkami operacyjnymi powiązanymi wspólną siecią dystrybucji (sklepy spożywcze) i wspólnymi umiejętnościami marketingowymi (reklama). Disney i Universal, wykorzystując silną markę firmową i reputację, wiążą ze sobą swoje rozmaite jednostki, wśród których są wytwórnie filmowe i parki tematyczne. Takie firmy francuskie, jak Merck & Co. Inc., sprzedają liczne produkty jednemu określonemu zestawowi klientów: szpitalom, lekarzom, pacjentom i aptekom. Podobnie, firma AMF-Head sprzedaje narty, rakiety tenisowe i odzież sportową klientom aktywnie uprawiającym sport.

Korzyści z dywersyfikacji zależnej. Postępowanie zgodne ze strategią dywersyfikacji zależnej ma trzy główne zalety.

Po pierwsze, pozwala zmniejszyć uzależnienie organizacji od jednej dziedziny działalności, a tym samym zredukować ryzyko ekonomiczne. Nawet kiedy jedna czy dwie jednostki operacyjne firmy ponoszą straty, organizacja jako całość może przetrwać, ponieważ jednostki znajdujące się w dobrej kondycji przynoszą wystarczające wpływy, by wesprzeć pozostałe[24]. W The Limited spadek sprzedaży w Lerners (jednej z filii firmy) mógł być skompensowany przez wzrost sprzedaży w Victoria's Secret (innej filii).

Po drugie, zarządzając jednocześnie kilkoma jednostkami gospodarczymi, organizacja może uzyskać obniżkę kosztów ogólnych związanych z zarządzaniem jedną jednostką. Innymi słowy, jeżeli normalne koszty administracyjne, niezbędne do prowadzenia dowolnej jednostki, takie jak koszty obsługi prawnej i księgowości, można rozłożyć na większą liczbę jednostek, wówczas koszty ogólne *na jednostkę* będą niższe niż wtedy, gdyby każda jednostka miała je ponosić na własną rękę. Tak więc koszty ogólne jednostek gospodarczych w firmie, która zdywersyfikowała się w zależnych dziedzinach, są zwykle niższe niż koszty podobnych jednostek operacyjnych które nie wchodzą w skład większego przedsiębiorstwa[25].

Po trzecie, dywersyfikacja zależna pozwala organizacji wykorzystać jej atuty i możliwości w większej liczbie jednostek. Kiedy organizacje z powodzeniem stosują to podejście, korzystają z synergii, tj. z efektu uzupełniania się poszczególnych jednostek. *Synergia* w obrębie grupy jednostek operacyjnych występuje wtedy, kiedy łączna wartość ekonomiczna jednostek jest większa niż wartość ekonomiczna każdej z nich z osobna (przypomnijmy, że synergię wprowadziliśmy i zdefiniowaliśmy już w rozdziale 2). Dużą umiejętność tworzenia i wykorzystywania synergii wykazuje Disney. Jego przebój kinowy, *Król Lew*, przyniósł ze sprzedaży biletów prawie 300 mln dol. Dodatkowo jednak Disney zarobił dalszych kilkaset milionów ze sprzedaży licencji na zabawki – postaci Lwa, odzież i gry wideo. Inscenizacje *Króla Lwa* na żywo w „Disney World" przyciągają do parku nowych gości, kolejne miliony przyniosła firmie sprzedaż filmu na kasetach wideo. Udanym przedsięwzięciem było również nakręcenie ciągu dalszego na wideo, podobnie jak widowisko telewizyjne i ostatnio wystawiony spektakl teatralny na Broodwayu. W każdym przypadku przysporzyło to firmie dochodu.

Dywersyfikacja niezależna

Firmy stosujące strategię *dywersyfikacji niezależnej* prowadzą wiele jednostek operacyjnych, między którymi nie występuje logiczny związek. Kiedyś np. firma Quaker Oats posiadała sieć sklepów odzieżowych, firmy zabawkarskie i restauracje. Dywersyfikacja niezależna była bardzo popularną strategią w latach sześćdziesiątych i początku lat siedemdziesiątych XX w. W tym okresie, dzięki zakupowi dosłownie setek innych organizacji i następnie prowadzenie tych licznych jednostek jako jednostek zależnych, wyrosło kilka konglomeratów, takich jak ITT i Transamerica. Nawet gdyby między tymi różnymi jednostkami mogły wystąpić ważne efekty synergii, organizacje wprowadzające w życie strategię dywersyfikacji niezależnej nie próbują ich wykorzystywać.

- **Dywersyfikacja niezależna**
  Strategia, według której organizacja prowadzi kilka nie powiązanych ze sobą jednostek operacyjnych.

W teorii dywersyfikacja niezależna ma dwie zalety. Po pierwsze, przedsiębiorstwo posługujące się tą strategią powinno uzyskiwać stabilne w czasie wyniki ekonomiczne. W dowolnym okresie, nawet jeżeli niektóre jednostki w portfelu organizacji znajdują się w fazie spadku, inne mogą akurat przeżywać fazę wzrostu. Sądzi się

również, że dywersyfikacja niezależna ma przynosić korzyści, także w alokacji zasobów. Co roku, kiedy przedsiębiorstwo dokonuje rozdziału swego kapitału, ludzi i innych zasobów między różne swoje jednostki, musi ocenić informacje dotyczące przyszłości tych jednostek, by skierować zasoby tam, gdzie mogą przynieść największe zyski. Gdy się weźmie pod uwagę, że firma będąca właścicielem omawianych jednostek ma tym samym pełny dostęp do informacji na temat ich przyszłości, to przy stosowaniu dywersyfikacji niezależnej powinna potrafić tak rozdzielić kapitał, by zmaksymalizować wyniki ekonomiczne całego przedsiębiorstwa.

Z badań wynika, że mimo tych przypuszczalnych korzyści dywersyfikacja niezależna zwykle nie prowadzi do bardzo dobrych wyników. Po pierwsze bowiem menedżerowie na najwyższym szczeblu całego zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa zwykle nie wiedzą wystarczająco wiele o niezależnych jednostkach, aby zapewnić im pomocne strategiczne wskazówki lub właściwie alokować kapitał. Aby podejmować strategiczne decyzje, menedżerowie muszą mieć pełne i wyważone zrozumienie jednostki i jej otoczenia. Ponieważ menedżerowie przedsiębiorstwa często mają trudności z pełną oceną ekonomicznego znaczenia inwestycji dla wszystkich skupionych w nim jednostek, skłonni są koncentrować się tylko na ich bieżącym funkcjonowaniu. To zawężenie uwagi kosztem szerszego planowania może ostatecznie spowodować utykanie całej organizacji. Wiele z problemów firmy International Harvester, o których była już mowa, wynikało z akcentowania bieżących wyników i zaniedbywania inwestycji decydujących o przyszłym powodzeniu firmy.

Po drugie, ponieważ organizacja decydująca się na dywersyfikację niezależną nie wykorzystuje ważnych efektów synergii, znajduje się w mniej korzystnej sytuacji konkurencyjnej w porównaniu z organizacjami posługującymi się dywersyfikacją zależną. W takiej niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej w stosunku do Disneya znalazła się wytwórnia Universal Studios, gdyż jej parki tematyczne, wytwórnie filmowe i oddziały produkcji licencyjnej były mniej zintegrowane i osiągały mniejszą synergię.

Z tych powodów niemal wszystkie organizacje odeszły od koncepcji dywersyfikacji niezależnej jako strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa. ITT i Transamerica sprzedały wiele jednostek operacyjnych i obecnie koncentrują się na zasadniczym zespole powiązanych ze sobą jednostek i rynków. Wielkie korporacje, które nie zdołały skoncentrować się na zasadniczym zespole jednostek, w końcu zostały wykupione przez inne firmy i następnie podzielone. Z badań wynika, że organizacje te są faktycznie warte więcej po podziale na małe części niż wtedy, kiedy występowały jako całość[26].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć różne rodzaje strategii przedsiębiorstwa, które mogą być przyjmowane z punktu widzenia strategicznych jednostek operacyjnych. Mimo że dywersyfikacja jest bardzo powszechną strategią na poziomie przedsiębiorstwa, menedżerowie powinni dokładnie wiedzieć, czy powinni wykorzystywać dywersyfikację zależną, czy dywersyfikację niezależną. Ważne jest również docenianie podstaw powiązań między jednostkami.

Wprowadzanie w życie strategii na szczeblu przedsiębiorstwa

Stosując strategię dywersyfikacji, organizacje stają przed dwoma ważnymi pytaniami. Pierwsze dotyczy sposobu przejścia od strategii jednego produktu do jakiejś formy dywersyfikacji, drugie zaś sposobu skutecznego zarządzania dywersyfikacją, kiedy w organizacji dokonają się już odpowiednie zmiany.

Jak stać się firmą zdywersyfikowaną?

Większość firm nie zaczyna od pełnej dywersyfikacji. Zaczyna raczej działanie w małej jednostce, realizując jakąś strategię na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej. Dzięki powodzeniu tej strategii powstają następnie zasoby i pojawiają się mocne strony, które organizacja może wykorzystać w powiązanych dziedzinach działalności.

Wewnętrzny rozwój nowych produktów. Niektóre firmy dokonują dywersyfikacji przez rozwijanie własnych nowych produktów i usług w granicach swojej tradycyjnej działalności. Taką drogę do dywersyfikacji obrała Honda. Opierając się na swojej tradycyjnej pozycji w produkcji motocykli, przez wiele lat opanowywała produkcję małych paliwooszczędnych i niezawodnych silników. Później zaczęła wykorzystywać swoje mocne strony w nowej dziedzinie: produkcji małych, zużywających niewiele paliwa samochodów na japoński rynek wewnętrzny. Pojazdy te zaczęły się pojawiać na rynku amerykańskim w końcu lat sześćdziesiątych. Sukcesy firmy w eksporcie na rynek amerykański skłoniły ją do zwiększenia rozmiarów i poprawy parametrów technicznych swoich samochodów. Przez całe lata Honda wprowadzała samochody coraz wyższej jakości, a jej największym przebojem rynkowym była seria luksusowych samochodów Acura. Dywersyfikując się na rynku samochodów, Honda wykorzystała doświadczenie w konstrukcji silników w produkcji serii pojazdów terenowych, przenośnych agregatów prądotwórczych i kosiarek do trawników. W każdym z tych przypadków Honda była w stanie wykorzystać swoje mocne strony i zasoby w odnoszących sukcesy nowych jednostkach.

Zastąpienie dostawców i klientów innymi. Firmy mogą również dokonywać dywersyfikacji, zastępując swoich dotychczasowych dostawców i klientów innymi. Firma, która przestaje kupować materiały zaopatrzeniowe (czy będą to wyroby przetworzone, czy surowce) od innych firm i podejmuje ich produkcję we własnym zakresie, dokonuje dywersyfikacji przez *integrację pionową „wstecz"*. Firma Campbell Soup kupowała niegdyś puszki do swoich wyrobów od kilku różnych producentów, ale później sama uruchomiła ich produkcję. I rzeczywiście, obecnie Campbell jest jednym z największych producentów puszek na świecie, chociaż prawie cała produkcja jest zużywana do pakowania własnych produktów.

> • **Integracja pionowa „wstecz"**
> Organizacja zaczyna takie działanie gospodarcze, które poprzednio prowadzili dostawcy.

Organizacja, która przestaje zaopatrywać danego klienta i podejmuje bezpośrednie dostawy dla jego odbiorców, dywersyfikuje się przez *integrację pionową „w przód"*. Sposób ten wykorzystała firma G. H. Bass. W przeszłości Bass sprzedawała swoje buty i inne produkty tylko do punktów sprzedaży detalicznej. W latach sześćdziesiątych firma otworzyła jednak wiele sklepów fabrycznych, które sprzedają produkty bezpośrednio konsumentom, nie zaprzestała jednak równoległych dostaw do sklepów detalicznych.

> • **Integracja pionowa „w przód"**
> Organizacja wchodzi w działania gospodarcze, które poprzednio wykonywali odbiorcy jej produktów i usług.

Fuzje i zakupy. Innym powszechnie stosowanym przez przedsiębiorstwa sposobem dywersyfikacji są fuzje i zakupy – tzn. nabycie innej organizacji. Taki zakup jest nazywany *fuzją*, kiedy łączą się ze sobą duże organizacje o w przybliżeniu tej samej wielkości. Natomiast kiedy jedna z organizacji jest znacznie większa od drugiej, mamy do czynienia z *zakupem*. Organizacje uczestniczą w fuzjach i zakupach, aby dokonywać dywersyfikacji przez integrację pionową, przejmując niezależne przedtem firmy swoich dotychczasowych dostawców lub klientów. Fuzje i zakupy stają się dziś coraz powszechniejsze nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również innych krajach, takich jak Niemcy czy Chiny[27].

> • **Fuzja**
> Zakup jakiejś firmy przez inną, w przybliżeniu o takiej samej wielkości.

> • **Zakup**
> Zakup jednej firmy przez inną, znacznie większą.

Większość organizacji wykorzystuje fuzje i zakupy do nabywania uzupełniających produktów lub usług, powiązanych z dotychczasowymi wspólną technologią i wspólną bazą klientów. Celem większości fuzji i zakupów jest stworzenie lub wykorzystanie synergii. Dzięki synergii można uzyskać obniżkę łącznego kosztu działalności obu organizacji, wzrost dochodów, a wreszcie może ona pomóc w utorowaniu drogi do zupełnie nowej dziedziny, w którą chce wejść uczestnicząca w niej organizacja[28]. We wstawce „Świat zarządzania" omówiono niedawną fuzję, którą podjęto dla wielu z wymienionych powodów.

Świat zarządzania

Łączenie alkoholowych gigantów

Przez całe lata angielskie firmy Grand Metropolitan PLC i Guinness PLC toczyły zaciętą walkę konkurencyjną na rynku. Wódka Smirnoff i whisky J&B produkcji Grand Met konkurowały „łeb w łeb" z ginem Gordon's i whisky Johnie Walker, markami należącymi do Guinnessa. Grand Met, poza różnymi markami produktów alkoholowych, jest również właścicielem takich marek i firm, jak Burger King, Pillsbury i innych, a Guinness ma na całym świecie browary.

W kwietniu 1997 r. dyrektorzy naczelni obu firm spotkali się na kolacji. Mówiąc o swoich przedsiębiorstwach, zdali sobie sprawę, że być może rozważenie ewentualnej fuzji nie byłoby pomysłem pozbawionym sensu. W ciągu niecałego miesiąca dokładnie uzgodnili wszystkie szczegóły i w rezultacie powstała nowa firma pod nazwą GMG Brand, o obrotach sięgających 21 mld dol.

„Nasze partnerstwo przekonuje swą strategiczną logiką i sumuje zalety dwóch filozofii zarządzania, co będzie źródłem nowej wartości dla naszych akcjonariuszy".
Anthony Greener, prezes Guinnessa*.

GMG Brand jest zorganizowana w czterech podstawowych jednostkach gospodarczych: Pillsbury, Burger King, Guinness Brewing Worldwide i United Distillers & Vintners. Jej dyrektorzy twierdzą, że połączona jednostka będzie bardziej efektywna i lepiej przygotowana do ekspansji na wyłaniające się rynki globalne. Jednocześnie jednak dwóch największych jej konkurentów, kanadyjski Seagram Co. i francuski LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton, podniosło lament, twierdząc, że fuzja ta doprowadzi do nieuczciwej konkurencji na rynku wyrobów alkoholowych.

Źródła: *Grand Met, Guinness Join Forces*, „USA Today", 13 maja 1997, s. B2 (*cytat ze s. B1); *Grand Met, Guinness to Form Liquor Colossus*, „Wall Street Journal", 13 maja 1997, s. B1, B8.

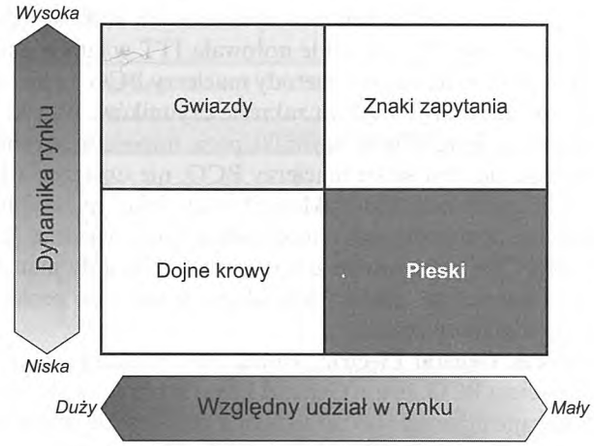
Zarządzanie dywersyfikacją

Chociaż organizacja stosuje dywersyfikację – czy to przez rozwój wewnętrzny, integrację pionową, czy fuzje i zakupy – musi jednak obserwować i zarządzać swoją strategią. Do zarządzania dywersyfikacją wykorzystuje się dwa główne narzędzia: 1) strukturę organizacyjną oraz 2) metody zarządzania portfelem. Wykorzystywanie w tym celu struktury organizacyjnej szczegółowo omawiamy w rozdziale 12[29]. *Metody zarządzania portfelem* to metody wykorzystywane przez zdywersyfikowane organizacje do podejmowania decyzji o rodzaju działalności, w którą będą się angażować jej jednostki, i o sposobie zarządzania wieloma jednostkami operacyjnymi w celu maksymalizacji łącznego wyniku przedsiębiorstwa. Wśród ważnych technik zarządzania portfelem omówimy tu macierz BCG oraz selektor jednostek, wprowadzony po raz pierwszy przez firmę General Electric.

• **Metoda zarządzania portfelem**
Metoda wykorzystywana przez zdywersyfikowane organizacje do określenia, w które dziedziny się angażować i jak zarządzać różnymi strategicznymi jednostkami operacyjnymi w celu zmaksymalizowania wyniku całego przedsiębiorstwa.

Macierz BCG. *Macierz BCG* (od ang. nazwy Boston Consulting Group – Bostońska Grupa Konsultingowa) dostarcza schematu do porównawczej oceny wyników różnych jednostek, w których działa zdywersyfikowana organizacja. Metoda ta podsuwa również zalecaną dystrybucję środków pieniężnych i innych zasobów między te jednostki[30]. Do oceny zestawu jednostek, jakimi dysponuje dana organizacja, w macierzy BCG wykorzystuje się dwa czynniki: tempo wzrostu danego rynku oraz udział danej organizacji w tym rynku. Z macierzy wynika, że szybko rosnące rynki, w których organizacja ma najwyższy udział, otwierają atrakcyjniejsze możliwości gospodarcze niż wolno rosnące rynki, w których dana organizacja ma niewielki udział. Podział tempa wzrostu rynku oraz udziału w rynku na dwie kategorie (duży i mały) tworzy prostą macierz, pokazaną na rys. 8.3.

• **Macierz BCG**
Metoda oceny jednostek operacyjnych według stopy wzrostu ich rynku oraz udziału organizacji w rynku.



Rysunek 8.3. Macierz BCG
Macierz BCG pomaga menedżerom w dojściu do lepszego zrozumienia wkładu różnych strategicznych jednostek operacyjnych w wyniki całego przedsiębiorstwa. Oceniając każdą taką jednostkę na podstawie tempa wzrostu jej rynku i względnego udziału w rynku, menedżerowie mogą podejmować decyzje o tym, czy inwestować w nią więcej środków, czy też raczej sprzedać ją lub zlikwidować.
Źródło: *The Product Portfolio*, „Perspectives" nr 66. Przystosowano za zezwoleniem The Boston Consulting Group, Inc., 1970.

Poszczególne strategiczne jednostki operacyjne, w których może się zaangażować zdywersyfikowana organizacja, macierz BCG dzieli na pieski, dojne krowy, znaki zapytania i gwiazdy. *Pieski* to jednostki o bardzo małym udziale w rynku, a wzrostu tego udziału nie należy oczekiwać. Ponieważ z tymi jednostkami trudno wiązać jakieś poważniejsze nadzieje ekonomiczne, macierz BCG sugeruje, że organizacje albo nie powinny w takie jednostki inwestować, albo powinny rozważyć możliwie szybkie pozbycie się ich. *Dojne krowy* to jednostki o bardzo dużym udziale w rynku, którego poważniejszego wzrostu nie należy oczekiwać. Charakterystyczną cechą tych jednostek jest to, że przynoszą one duże zyski, które organizacja powinna wykorzystać do zasilania jednostek określanych jako „znaki zapytania" i „gwiazdy". (Krowy dają „mleko" w postaci środków pieniężnych na wsparcie jednostek działających na rynkach o większym potencjale wzrostu.) *Znaki zapytania* to jednostki ulokowane wprawdzie na dynamicznym rynku, ale mające tylko niewielki w nim udział. Przyszłe wyniki tych jednostek są obciążone znaczną niepewnością. „Znak zapytania", który potrafi przechwytywać coraz większą część swego dynamicznie rosnącego rynku, może być bardzo zyskowny. Jeżeli jednak nie uda mu się dotrzymać kroku

dynamice rynku, zapewne będzie przynosić jedynie niewielkie zyski. Z macierzy BCG wynika wskazówka, że organizacje powinny bardzo ostrożnie lokować swe środki w jednostki określone jako „znaki zapytania". Jeżeli ich wyniki będą w istotny sposób odbiegać od oczekiwanych, powinny zostać przeklasyfikowane na „pieski", z których należy wycofać środki. *Gwiazdy* to jednostki o największym udziale w szybko rosnącym rynku. Środki, jakie przynoszą „dojne krowy", powinny zostać zainwestowane w „gwiazdy", aby utrwalić ich dominującą pozycję.

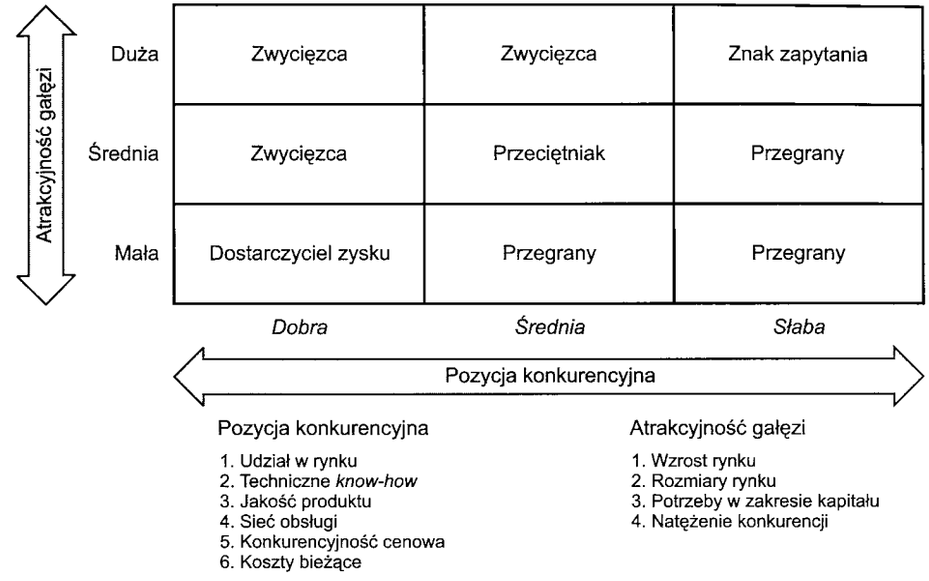
Firma ITT zainwestowała zyski ze swoich „dojnych krów" w „gwiazdy" oraz w zakup nowych jednostek i w latach siedemdziesiątych stała się jedną z największych organizacji na świecie. Wyniki, jakie notowała ITT w latach osiemdziesiątych, odzwierciedlają jednak główną słabość metody macierzy BCG, tę mianowicie, że może się ona koncentrować na zbyt wąskim zakresie czynników. Wyniki danej jednostki operacyjnej określają jeszcze inne czynniki poza udziałem w rynku i dynamiką rynku. ITT, trzymając się zbyt ściśle macierzy BCG, nie dostrzegła kilku obiecujących możliwości w jednostkach, które sklasyfikowała jako „pieski" lub „dojne krowy". Inne organizacje dostrzegły takie możliwości i odpowiednio je wykorzystały. W ostatnim okresie ITT zdecydowanie zrezygnowała z metody macierzy BCG i nie uznaje już swoich jednostek za „pieski" lub „dojne krowy" po prostu na podstawie wzrostu rynku i ich udziału w rynku.

Selektor jednostek General Electric. Wobec zbyt wąskiego zakresu czynników, jakie uwzględnia macierz BCG, firma General Electric opracowała *selektor jednostek* – bardziej wyrafinowane podejście do zarządzania zdywersyfikowanymi strategicznymi jednostkami operacyjnymi. Selektor jednostek jest to metoda zarządzania portfe-

> • **Selektor jednostek General Electric**
> Metoda oceny jednostek według dwóch wymiarów: 1) atrakcyjności branży i 2) pozycji konkurencyjnej. Na ogół im atrakcyjniejsza jest dana branża i im mocniejsza pozycja konkurencyjna danej jednostki, tym więcej powinna zainwestować organizacja w tę jednostkę.

lem, którą można również przedstawić w formacie macierzy. Zamiast jednak koncentrować się wyłącznie na wzroście rynku i udziale w rynku, selektor jednostek GE uwzględnia atrakcyjność gałęzi i pozycję konkurencyjną. Każdy czynnik jest dzielony na trzy kategorie, w wyniku czego otrzymujemy macierz o dziewięciu polach, pokazaną na rys. 8.4[31]. Te pola z kolei klasyfikują jednostki operacyjne jako zwycięzców, przegranych, znaki zapytania, przeciętniaków i dostarczycieli zysku.

Jak widzimy na rys. 8.4, zarówno wzrost rynku, jak i udział w rynku pojawiają się na obszernej liście czynników określających ogólną atrakcyjność gałęzi oraz ogólną jakość pozycji konkurencyjnej firmy. Inne czynniki określające atrakcyjność gałęzi (poza wzrostem rynku) obejmują wielkość rynku, potrzeby kapitałowe i natężenie konkurencji. Na ogół im szybciej wzrasta rynek oraz im jest większy, im mniejsze potrzeby kapitałowe i im mniejsze natężenie konkurencji, tym atrakcyjniejsza jest dana gałąź. Do innych czynników określających pozycję konkurencyjną organizacji w gałęzi (poza udziałem w rynku) należy techniczne *know-how*, jakość produktu, sieć obsługi, konkurencyjność cenowa i koszty bieżące. W ujęciu ogólnym, jednostki o wy-



Rysunek 8.4. Selektor jednostek GE

Selektor jednostek jest bardziej wyrafinowanym podejściem do zarządzania portfelem niż macierz BCG. Jak pokazano na rysunku, na pozycję konkurencyjną jednostki i atrakcyjność jej branży składa się kilka czynników. Z kolei te dwa wymiary można wykorzystać do klasyfikacji jednostek jako zwycięzców, znaki zapytania, przeciętniaków, przegranych lub dostarczycieli zysku. Taka klasyfikacja umożliwia menedżerom skuteczniejsze rozdzielanie zasobów organizacji między różne możliwe jednostki.

Źródło: Rysunek zaczerpnięto z *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Charles W. Hofer, Dan Schendel, Copyright 1978 West Publishing. Wykorzystano za zgodą South-Western College Publishing, oddziału International Thomson Publishing, Inc., Cincinnati, Ohio, 45227.

sokim udziale w zysku, wysokim poziomie technicznego *know-how*, wysokiej jakości produktu, dobrej jakości sieci obsługi, konkurencyjnych cenach i niskich kosztach bieżących znajdują się w korzystnej sytuacji konkurencyjnej.

Pomyślmy o metodzie selektora jednostek GE jako sposobie zastosowania analizy typu SWOT do wprowadzenia w życie strategii dywersyfikacji i zarządzania nią. Czynniki decydujące o atrakcyjności gałęzi są podobne do szans i zagrożeń po stronie otoczenia z analizy typu SWOT, natomiast wyznaczniki pozycji konkurencyjnej przypominają mocne i słabe strony organizacji. Dokonując tego typu analizy SWOT w odniesieniu do kilku jednostek, zdywersyfikowana organizacja może ustalić, jak powinna zainwestować swoje zasoby w celu zmaksymalizowania wyniku całego przedsiębiorstwa. Na ogół można powiedzieć, że organizacje powinny inwestować w zwycięzców i w znaki zapytania (gdyż w obu przypadkach atrakcyjność gałęzi i pozycja konkurencyjna przedstawiają się korzystnie) oraz wyzbywać się przegranych. Na przykład firma Unilever oceniła ostatnio swój portfel jednostek, wykorzystując podobną metodę, i w wyniku przeprowadzonej analizy postanowiła sprzedać kilka jednostek zajmujących się specjalistyczną produkcją chemiczną, nie wnoszących do zyskowności całej firmy wkładu porównywalnego z innymi jednostkami[32].

Konsekwencje dla zarządzania

Dywersyfikację można osiągnąć przez wewnętrzny rozwój nowych produktów, zastąpienie dostawców i klientów innymi oraz fuzję i zakupy. Menedżerowie realizujący strategię dywersyfikacji powinni uznać zalety i wady poszczególnych jej typów. Poza tym powinni też wiedzieć, jak należy zarządzać wieloma jednostkami operacyjnymi, wykorzystując jako układ pojęciowy macierz BCG lub selektor jednostek GE.

Podsumowanie

Strategia to całościowy plan osiągania celów organizacji. Zarządzanie strategiczne to kompleksowy i stały proces mający na celu formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii. Skuteczne strategie dotyczą trzech problemów organizacji: wyróżniającej się umiejętności, zakresu i alokacji zasobów. Większość dużych firm opracowuje strategię zarówno na szczeblu strategicznej jednostki operacyjnej, jak i na szczeblu przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii to zespół procesów związanych z tworzeniem lub określaniem strategii organizacji. Wprowadzanie w życie strategii jest procesem realizacji założeń, jakie przyjęto w wyniku jej sformułowania.

W analizie typu SWOT rozpatruje się mocne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia, jakie napotyka w swoim otoczeniu. Posługując się analizą SWOT, organizacja wybiera te strategie, które mogą wesprzeć realizację misji oraz pozwala: 1) wykorzystywać pojawiające się szanse i mocne strony organizacji, 2) neutralizować rysujące się zagrożenia i 3) unikać słabych stron organizacji. Można pominąć powszechnie występujące mocne strony, ale wyróżniające się umiejętności są najbardziej obiecującym czynnikiem wpływającym na potencjalnie wyższe wyniki.

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa to plan wykorzystywany przez organizację do kierowania działalnością w określonej gałęzi lub na określonym rynku. Porter sugeruje, że przedsiębiorstwa mogą formułować strategię odróżniania się, strategię ogólnego przywództwa pod względem kosztów lub strategię koncentracji. Według Milesa i Snowa, organizacje mogą wybrać jedną z czterech strategii na poziomie jednostki operacyjnej: poszukiwacza, obrońcy, analityka lub strategię biernej reakcji. Strategie na poziomie jednostki operacyjnej mogą również uwzględniać stadia cyklu życia produktu.

Wprowadzenie w życie strategii na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej odbywa się w dziedzinie marketingu, sprzedaży, księgowości i finansów oraz produkcji. Również kultura wpływa na sposób realizacji strategii. Wdrażanie ogólnych strategii Portera wymaga odmiennego rozłożenia akcentów w każdej z tych dziedzin działania organizacji. Wprowadzenie w życie strategii Milesa i Snowa wpływa na strukturę i sposoby działania organizacji.

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa to plan wykorzystywany przez organizację do zarządzania jej operacjami w kilku jednostkach. Firma, która nie przeprowadza dywersyfikacji, realizuje strategię jednego produktu. Organizacja postępuje zgodnie ze strategią dywersyfikacji zależnej, kiedy kieruje zespołem w jakiś sposób

powiązanych ze sobą jednostek. Dywersyfikacja zależna zmniejsza ryzyko finansowe związane z danym produktem, zmniejsza też ogólne koszty każdej jednostki i umożliwia organizacji tworzenie i wykorzystywanie synergii. Organizacja realizuje strategię dywersyfikacji niezależnej, kiedy dysponuje zestawem jednostek operacyjnych, między którymi nie zachodzi żaden związek logiczny.

Wprowadzanie w życie strategii na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy dwóch spraw: sposobu, w jaki organizacja dokonuje dywersyfikacji, oraz sposobu zarządzania w przedsiębiorstwie już zdywersyfikowanym. Organizacje dochodzą do dywersyfikacji na trzy sposoby: przez wewnętrzny rozwój nowego produktu, przejmując dostawców (integracja pionowa „wstecz") lub klientów (integracja pionowa „w przód") oraz dokonując fuzji i zakupów. Organizacje zarządzają dywersyfikacją przy wykorzystaniu struktury, jaką przyjęły, oraz za pomocą metod zarządzania portfelem. Macierz BCG klasyfikuje zdywersyfikowane jednostki operacyjne organizacji, dzieląc je na „pieski", „dojne krowy", „znaki zapytania" oraz „gwiazdy", zależnie od udziału w rynku i tempa wzrostu rynku. W klasyfikacji selektora jednostek GE jednostki dzieli się na zwycięzców, przegranych, znaki zapytania, przeciętniaków lub dostarczycieli zysku, stosownie do atrakcyjności branży i pozycji konkurencyjnej.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Jakie dwa główne warianty wyboru strategii może wykorzystać organizacja?

2. Czym różni się strategia przemyślana od strategii wyłaniającej się samoczynnie?

3. Wymień i opisz strategie konkurencyjne w ujęciu Portera oraz typologię strategii według Milesa i Snowa.

4. Jaka zachodzi różnica między strategią jednego produktu, strategią dywersyfikacji zależnej oraz strategią dywersyfikacji niezależnej?

Pytania analityczne

5. Powszechnie występujące mocne strony firm nie mogą być podstawą przewagi konkurencyjnej jednej z nich. Czy oznacza to, że organizacja powinna pomijać te powszechnie występujące mocne strony, które sama też ma, przy wyborze i wdrażaniu swoich strategii? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

6. Załóżmy, że organizacja nie ma żadnych wyróżniających się umiejętności. Jeżeli organizacja potrafi zdobyć pewne wyróżniające się umiejętności, to jak długo te jej mocne strony mogą pozostawać wyróżniającymi się umiejętnościami? Dlaczego?

7. Załóżmy, że organizacja przechodzi od strategii jednego produktu do strategii dywersyfikacji zależnej. W jaki sposób mogłaby wykorzystać analizę typu SWOT do wyboru cech swojej bieżącej działalności jako podstawy powiązania z nowo nabytymi jednostkami?

8. Od dziesięcioleci Ivory Soap reklamowane jest jako produkt w 99 % czysty. Ivory nie zgodziła się na dodawanie do swojego mydła dezodorantów, kremów do twarzy czy barwników. Pakuje mydła w zwykły papier – bez folii czy wyszukanej grafiki. Czy firma Ivory realizuje strategię zróżnicowania produktu, niskiego kosztu, koncentrowania się lub być może jakieś ich połączenie? Wyjaśnij swoją odpowiedź.

Ćwiczenia

9. Przeprowadź wywiad z jakimś menedżerem i zaklasyfikuj strategie na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej i na poziomie przedsiębiorstwa w jego organizacji według typologii strategii konkurencyjnych Portera, typologii Milesa i Snowa oraz zakresu dywersyfikacji.

10. Czy stosowanie strategii zróżnicowania zawsze musi przynieść poprawę wyników organizacji? Podaj trzy przykłady z życia, w których – jak się wydaje – zróżnicowanie nie wpłynęło na poprawę wyników organizacji i opisz, dlaczego tak się stało. Co mają ze sobą wspólnego te „błędy"?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne odnoszą się do zdolności menedżera do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie wybrania odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i wykorzystania możliwości. Jak zauważyliśmy w tym rozdziale, wiele organizacji wykorzystuje analizę typu SWOT jako część procesu formułowania strategii. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci zrozumieć, w jaki sposób menedżerowie uzyskują informacje niezbędne do takiej analizy i jak się nimi posługują jako podstawą podejmowania decyzji.

Tło ćwiczenia

SWOT jest skrótem złożonym z pierwszych liter angielskich słów *strengths, weaknesses, opportunities i threats*, czyli: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Dobre strategie wykorzystują szanse, jakie się otwierają przed organizacją, i jej mocne strony, jednocześnie neutralizując zagrożenia i unikając słabych stron lub usuwając je.

Załóżmy, że właśnie zatrudniono cię do kierowania średniej wielkości firmą przemysłową, która wytwarza silniki elektryczne, wyłączniki i podobne podzespoły elektroniczne używane w przemyśle. W ostatnich latach wyniki finansowe firmy stopniowo pogarszały się. Twoim zadaniem jest dokonanie zasadniczego przełomu na tym polu.

Spotkania zarówno z obecnymi, jak i z byłymi menedżerami najwyższego szczebla skłoniły cię do przekonania, że potrzebna jest nowa strategia. Dawniejsze sukcesy firmy wynikały po części z najwyższej jakości wytwarzanych przez nią produktów. Ta strategia odróżniania się pozwoliła firmie uzyskiwać za nie wyższe ceny. Ostatnio jednak różne posunięcia oszczędnościowe doprowadziły do spadku jakości. Ponadto zaostrzyła się konkurencja. W rezultacie twoja firma utraciła reputację producenta wyrobów najwyższej jakości, ale koszty wciąż utrzymują się na względnie wysokim poziomie. Pragniesz zacząć od wykonania analizy SWOT.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Sporządź wykaz źródeł, w których będziesz poszukiwał informacji o mocnych i słabych stronach firmy oraz o otwierających się przed nią szansach i czekających ją zagrożeniach.

2. Sklasyfikuj poszczególne źródła z punktu widzenia prawdopodobnej wiarygodności.

3. Sklasyfikuj poszczególne źródła z punktu widzenia łatwej lub trudnej dostępności.

4. Jak pewny powinieneś być podejmując decyzje na podstawie otrzymanych informacji?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności menedżera do abstrakcyjnego myślenia. Niniejsze ćwiczenie da ci pewne doświadczenie w wykorzystaniu twoich umiejętności koncepcyjnych na przykładzie możliwości i potencjału prawdziwego przedsiębiorstwa.

Tło ćwiczenia

Wielu odnoszących sukces menedżerów miewało czasami pomysł na użycie istniejącego produktu do nowych celów lub na nowych rynkach. Na przykład soda oczyszczana firmy Arm & Hammer (produkt spożywczy używany w kuchni) jest obecnie szeroko używana jako pochłaniacz zapachów w lodówkach. Reklamy zalecają konsumentom, aby po prostu otworzyli pudełko sody Arm & Hammer i umieścili je w lodówce. Promocja ta doprowadziła do wielkiego wzrostu sprzedaży sody oczyszczanej.

W innych sytuacjach menedżerowie przedłużyli cykl życia produktów, wprowadzając je na inne rynki. Najpowszechniejszym tego przykładem są produkty, które stają się przestarzałe w krajach uprzemysłowionych i są wprowadzane na rynki krajów mniej rozwiniętych.

Zadania sprawdzające

Zastosuj swoje umiejętności koncepcyjne, wykonując następujące zadania:

1. Sporządź listę dziesięciu prostych produktów, które służą względnie prostemu celowi (np. ołówek używany do pisania).

2. Spróbuj podać dwa lub trzy różne zastosowania dla każdego produktu (np. ołówka można użyć w razie wypadku do usztywnienia złamanego palca).

3. Oceń potencjał rynkowy dla poszczególnych zastosowań, w podziale na wysoki, umiarkowany lub niski (np. potencjał rynkowy dla ołówków użytych jako „łubki" do złamanego palca jest zapewne niski).

4. Podzielcie się w grupie na małe zespoły po dwie lub trzy osoby i wymieńcie się pomysłami. Każdy zespół powinien wybrać dwa lub trzy pomysły do zaprezentowania w grupie.

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne są niezbędne menedżerowi do wykonania lub zrozumienia konkretnych czynności wykonywanych w organizacji. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci wyostrzenie twoich umiejętności technicznych w odniesieniu do wykorzystania Internetu i przekonanie się, w jaki sposób Internet może ułatwić planowanie strategiczne.

Tło ćwiczenia

Wybierz firmę, która cię trochę interesuje. Może to być firma, w której chciałbyś pracować, taka, w której pracuje twój znajomy, lub po prostu firma, o której wiele się mówi. Następnie wskaż dwie lub trzy firmy, które uznajesz za największych konkurentów firmy wybranej przez ciebie. Zajrzyj na strony internetowe firmy, na którą padł twój pierwotny wybór, i strony konkurentów, których zidentyfikowałeś w dalszej analizie.

Zadania sprawdzające

Na podstawie podanych informacji wykonaj następujące zadania:

1. Przeprowadź analizę strategii na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej i na poziomie przedsiębiorstwa, wykorzystywanych w pierwotnie wybranej firmie.

2. Poddaj analizie strategie na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej i na poziomie przedsiębiorstwa wykorzystywane przez konkurentów.

3. Oceń skuteczność strategii każdej z firm.

Przykład końcowy

Pepsi zmienia strategię

Pepsi Cola została wynaleziona w 1898 r. przez farmaceutę z Północnej Karoliny. Chociaż jego twierdzenia o rzekomej leczniczej wartości napoju nie znalazły nigdy potwierdzenia i szybko znikły z reklam, Pepsi zdobywała coraz większą popularność i w końcu stała się silną marką firmową o zasięgu ogólnokrajowym. Chociaż Pepsi Cola nigdy nie zdołała doścignąć Coca-Coli, przez kilka lat była silnym numerem 2 w konkurencji.

W 1965 r. dyrektorzy firmy Pepsi Cola postanowili wejść na drogę dywersyfikacji rozumianej jako sposób pobudzenia dalszego wzrostu. Nabyli giganta w branży przekąsek, Frito-Lay, producenta takich produktów jak Fritos, Lay's Potato Chips, Doritos i Tostitos. Zmieniono również nazwę firmy na PepsiCo, by w ten sposób odzwierciedlić poszerzenie gamy produktów. Niemal natychmiast w momencie zakupu Frito-Lay stała się poważną i odnoszącą sukcesy częścią składową firmy.

Rzeczywiście, dyrektorzy PepsiCo byli tak zadowoleni z działania połączonej firmy, że po kilku latach postanowili poczynić następny krok w tym samym kierunku. Tym razem strategia przewidywała zakup w branży gastronomicznej. W rezultacie, w 1997 r. PepsiCo nabyła Pizza Hut, w 1978 r. Taco Bell, a wreszcie w 1986 r. Kentucky Fried Chicken. Te trzy zakupy uczyniły z PepsiCo największą firmę gastronomiczną na świecie.

Wydawało się, że rozumowanie, które skłoniło PepsiCo do tego działania, było bardzo sensowne. Na przykład menedżerowie firmy twierdzili, że wszystkie restauracje będą sprzedawały napoje PepsiCo oraz frytki Frito-Lay. Podobnie sklepy spożywcze i inne punkty sprzedaży detalicznej mogłyby np. sponsorować wspólne promocje produktów Frito-Lay i napojów Pepsi. Przez kilka lat wydawało się, że sprawy idą całkiem dobrze.

Jednak na początku lat dziewięćdziesiątych strategia Pepsi zaczęła się „rozłazić". Na przykład Coca-Cola zaczęła agresywnie wchodzić zarówno na dotychczasowe, jak i na nowe rynki zagraniczne, a jednocześnie powoli ograniczać udział Pepsi w rynku krajowym. Udział Coca-Coli w rynku Stanów Zjednoczonych wzrósł w 1996 r. o prawie 2%, podczas gdy udział Pepsi spadł o 1%. Niestety, menedżerowie Pepsi stwierdzili, że mają ograniczone możliwości przeciwstawiania się temu naporowi konkurencji i odzyskania uszczuplonej pozycji. Przeszkody, jakie napotykali, wiązały się, ogólnie biorąc, z działalnością gastronomiczną firmy.

Ze względu na niezwykle ostrą konkurencję w gastronomii, a w związku z tym niską stopę zysku, PepsiCo musiała poświęcać nieproporcjonalnie dużą uwagę zarządzaniu placówkami gastronomicznymi. Jak na ironię, sama firma stworzyła część problemu, kiedy w końcu lat osiemdziesiątych wprowadziła tzw. wyceny posiłków według wartości w Taco Bell. Ta i podobne strategie cenowe spowodowały jeszcze większy spadek marży zysku, a jednocześnie tak się zakorzeniły, że zaczęły je stosować prawie wszystkie firmy w branży. W rezultacie PepsiCo zabrakło środków na skoncentrowanie dodatkowej uwagi i energii na jej ostro atakowanej przez konkurencję działalności w branży napojów orzeźwiających.

W początku 1997 r. nastąpiło przesilenie. Dyrektorzy PepsiCo zdali sobie sprawę, że albo będą musieli ustąpić i pozwolić Coca-Coli wedrzeć się głęboko w rynek napojów orzeźwiających, albo będą musieli całkowicie się wycofać z działalności gastronomicznej. Po długim namyśle postanowili przyjąć drugą strategię – wycofać się z branży gastronomicznej i skoncentrować się na napojach orzeźwiających i na rynku przekąsek, na którym firma dominowała.

Aby się przygotować do tego posunięcia, Pepsi sprzedała część własnych restauracji ajentom. Następnie, w końcu 1997 r., przeprowadzono prawną restrukturyzację działalności gastronomicznej, powołując odrębną spółkę akcyjną, której akcje były dostępne w publicznej ofercie. PepsiCo postanowiła utrzymać poważny pakiet akcji w nowej jednostce gastronomicznej, zarówno po to, aby podtrzymywać ceny akcji, jak i dla ochrony swojej wyłączności na sprzedaż produktów Pepsi. Faktyczne kierownictwo nowego przedsiębiorstwa będzie jednak autonomiczne, a PepsiCo zamierza stopniowo pozbyć się większości, jeżeli nawet nie wszystkich, udziałów.

Pytania

1. Czy pierwotna strategia Pepsi bardziej przypominała dywersyfikację zależną czy niezależną?

2. Jakie wnioski z doświadczeń PepsiCo dotyczące zależności pomiędzy strategią na poziomie strategicznej jednostki organizacyjnej i strategią na poziomie przedsiębiorstwa można wyciągnąć?

3. Czy sądzisz, że PepsiCo powinna pozbyć się swoich zakładów w branży przekąsek? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Źródła: *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, 1998, Austin, Texas, s. 1074-1075; PepsiCo Takes Restaurants off Menu, „USA Today", 24 stycznia 1997, s. 1B, 2B.

Przypisy

[1] *New Bug Goes Upscale But Draws on Nostalgia*, „USA Today", 6 stycznia 1998, s. 1B, 2B; *VW Longs for Life in Luxury Lane*, „USA Today", 11 lipca 1997, s. 1B, 2B; *VWs U. S. Comeback Rides on Restyled Beetle*, „Wall Street Journal", 6 maja 1997, s. Bl, B2; *Can VW Revive Beetlemania?* „Business Week", 12 stycznia 1998, s. 46; *New Bug Goes Upscale But Draws on Nostalgia*, „USA Today", 6 stycznia 1998, s. 1B, 2B.

[2] W sprawie wczesnych dyskusji nt. zarządzania strategicznego zob. K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, wyd. zmienione, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill. 1980; I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965. W sprawie nowszych ujęć zob. M. E. Porter, *What Is Strategy?*, „Harvard Business Review", listopad – grudzień 1996, s. 61-78.

[3] *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press Austin, Texas 1996, s. 832-833.

[4] P. Koenig, *If Europe's Dead, Why Is GE Investing Billions There?* „Fortune", 9 września 1996, s. 114-118; *Jack Welch's Secret*, „Forbes" 26 stycznia 1998, s. 44.

[5] W sprawie omówienia różnicy między strategią na szczeblu jednostki gospodarczej i przedsiębiorstwa zob. Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, wyd. 4, Houghton Mifflin, Boston 1998.

[6] Zob. D. Barry, M. Elmes, *Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, „Academy of Management Review", kwiecień 1997, s. 429-452; D. P. Slevin, J. G. Covin, *Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context*, „Journal of Management", t. 23, nr 2, 1997, s. 189-209.

[7] Zob. G. Hamel, *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review", lipiec – sierpień 1996, s. 69-82.

[8] Zob. H. Mintzberg, *Patterns in Strategy Formulation*, „Management Science", październik 1978, s. 934-948; H. Mintzberg, *Strategy Making in Three Modes*, „California Management Review", 1973, s. 44-53.

[9] *The Drought Is Over at 3M*, „Business Week", 7 listopada 1994, s. 140-141.

[10] W sprawie nowszego omówienia zob. E. Mosakowski, *Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence*, „Organization Science", lipiec – sierpień 1997, s. 414-423.

[11] *If It's on the Fritz, Take It to Jane*, „Business Week", 27 stycznia 1997, s. 74-75.

[12] J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management", czerwiec 1991, s. 99-120.

[13] J. Barney, *Strategic Factor Markets*, „Management Science", grudzień 1986, s. 1231-1241.

[14] *This Cat Keeps on Purring*, „Business Week", 20 stycznia 1997, s. 82-84.

[15] Zob. M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

[16] Zob. *ibidem*.

[17] I. C. MacMillan, R. G. McGrath, *Discovering New Points of Differentiation*, „Harvard Business Review", lipiec – sierpień 1997, s. 133-136.

[18] R. Teitelbaum, *The Wal-Mart of Wall Street*, „Fortune", 13 października 1997, s. 128-130; *Friendly Enemies*, „Fortune", 2 lutego 1998, s. 102-104.

[19] R. E. Miles, Ch. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.

[20] *At DuPont, Time to Both Sow and Reap*, „Business Week", 29 września 1991, s. 107-108.

[21] E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth, *Business Policy*, Irwin, Homewood, Ill. 1969, s. 758-792.

[22] A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962; R. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance, Division of Research*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, Mass. 1974; O. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.

[23] K. L. Stimpert, I. M. Duhaime, *Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance*, „Academy of Management Journal", t. 40, nr 3, 1997, s. 560-583.

[24] Zob. A. Chandler, *Strategy and Structure*, *ed. cit.*; Y. Arnihud B. Lev, *Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers*, „Bell Journal of Economics", 1981, s. 605-617.

[25] A. Chandler, *Strategy and Structure*, *ed. cit.*; O. Williamson, *Markets and Hierarchies*, *ed. cit.*

[26] W sprawie omówienia dywersyfikacji niezależnej zob. J. Barney, W. G. Ouchi, *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

[27] *Latest Merger Boom Is Happening in China, and Bears Watching*, „Wall Street Journal", 30 lipca 1997, s. Al, A9; *A Breakthrough in Bavaria*, „Business Week", 4 sierpnia 1997, 54.

[28] T. Pare, *The New Merger Boom*, „Fortune", 28 listopada 1994, s. 95-106.

[29] Zob. C. C. Markides, P. J. Williamson, *Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View*, „Academy of Management Journal", kwiecień 1996, s. 340-367.

[30] Zob. B. Hedley, *A Fundamental Approach to Strategy Development*, „Long Range Planning", grudzień 1976, s. 2-11; B. Henderson, *The Experience Curve-Reviewed IV: The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*, „ Perspectives", nr 135, Boston Consulting Group, Boston 1973.

[31] M. G. Alien, *Diagramming G.E.'s Planning for What's WATT*, w: R. Allio, M. W. Pennington (red.), *Corporate Planning: Techniques and Applications*, AMACOM, New York 1979. Ograniczenia tego podejścia omówiono w: R. A. Bettis, W. K. Hall, *The Business Portfolio Approach: Where It Falls Down in Practice*, „Long Range Planning", marzec 1983, s. 95-105.

[32] *Unilever to Sell Specialty-Chemical Unit to ICI of the U.K. for About $8 Billion*, „Wall Street Journal", 7 maja 1997, s. A3, A12.

Rozdział 9

Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Zdefiniować podejmowanie decyzji oraz omówić typy decyzji i warunki podejmowania decyzji.*
- *Omówić racjonalne spojrzenie na podejmowanie decyzji, łącznie z etapami ich podejmowania.*
- *Opisać behawioralny charakter podejmowania decyzji.*
- *Omówić grupowy i zespołowy proces podejmowania decyzji, łącznie z zaletami i wadami grupowego i zespołowego decydowania, oraz sposoby bardziej skutecznego zarządzania nim.*

Przykład wprowadzający

Wyraźnie określone doniosłe momenty w historii większości firm zwykle decydują o ich przyszłych sukcesach i porażkach. Dobrym przykładem jest tu Kimberly-Clark Corporation. Faktycznie, dwie kluczowe decyzje, które dzieliło dwadzieścia lat, na długo zadecydowały o bieżących strategiach konkurencyjnych i przyszłych kierunkach działania firmy.

W połowie lat siedemdziesiątych XX w. Kimberly pewnie usadowiła się w dwóch odrębnych dziedzinach. Głównym obszarem jej działania były produkty drzewne – drewno i papier – oraz produkcja celulozy i tu firma zaangażowała większość swojego kapitału. Większa część zysków firmy pochodziła jednak z produkcji wyrobów jednorazowego użytku. Nazwa „Kleenex" stała się dosłownie synonimem Kimberly-Clark i prawie że nazwą rodzajową dla jednorazowych chusteczek do zmywania twarzy.

Urzędnicy firmy uznali, że ich strategia jest barierą dla przyszłego wzrostu, gdyż podczas wzrost i niskie zyski w przemyśle drzewnym hamowały ekspansję na tym rynku. Poza tym operacje te wymagały tak dużego kapitału, że firma nie miała już środków na wspieranie wzrostu w innych dziedzinach. W tej sytuacji kierownictwo Kimberly podjęło decyzję o sprzedaży znacznej części swoich jednostek w przemyśle drzewnym i przeznaczeniu pozyskanych środków na rozszerzanie produkcji artykułów konsumpcyjnych, takich jak papierowe ręczniki i pieluszki jednorazowego użytku.

Realizując podjęte decyzje, Kimberly przez kilka następnych lat wyprzedawała kolejne zakłady w przemyśle drzewnym. Jednocześnie w sposób ostrożny i dobrze wykalkulowany wprowadzała na rynek rozmaite nowe produkty. Niestety jednak napotkała tu ostrą konkurencję dobrze usadowionego na rynku giganta, jakim była firma Procter & Gamble. Jej olbrzymie rozmiary i skomplikowana sieć dystrybucji nie pozwalała takim konkurentom jak Kimberly uzyskać znacznego udziału w rynku. Jednocześnie również Procter & Gamble zaczął wchodzić na rynek chusteczek higienicznych, osłabiając pozycję chusteczek Kleenex.

Następny przełomowy dla Kimberly moment przypadł na 1995 r., kiedy jej menedżerowie podjęli decyzję o zakupie za 9,4 mld dol. Scott Paper Company. Zakup ten pozwolił firmie Kimberly-Clark znacznie zwiększyć udział w rynku w kilku różnych jego segmentach. Na przykład udział Kimberly w rynku papieru toaletowego wzrósł z 5% do 31%, a udział w rynku domowych ręczników papierowych ponadtrzykrotnie, do 18%.

Jeszcze ważniejsze było to, że zakup firmy Scott dał Kimberly główne pozycje na kilku rynkach zagranicznych. Scott był np. dominującą firmą sprzedającą chusteczki higieniczne w Meksyku, korzystając tam z niemal monopolistycznej pozycji. Kimberly mogła teraz wykorzystać nowo uzyskaną siłę rynkową

> „Każdego ranka patrzę w lustro i pytam, jak mogę dołożyć P&G [Procter&Gamble]. I chcę, żeby każdy z moich pracowników robił to samo".
> Wayne Sanders, dyrektor naczelny Kimberly-Clark, cytat za „Forbes", 24 marca 1997, s. 100.

do nawiązania bardziej równorzędnej walki konkurencyjnej z Procter & Gamble. I rzeczywiście, konkurencja obu firm na rynku międzynarodowym obfitowała w ciekawe zwroty i zawirowania.

Kiedy np. Kimberly weszła na rynek francuski w 1994 r., bezwzględne konkurencyjne obniżki cen obu gigantów zepchnęły ich największego francuskiego konkurenta Peaudouce niemal na skraj bankructwa. Kto wyciągnął francuską firmę z kłopotów? Kimberly-Clark. W następnym roku ten sam scenariusz przećwiczono w Argentynie, gdzie znowu Kimberly-Clark wyratowała osłabionego krajowego konkurenta. Chociaż zwycięzca nie został jeszcze ustalony, Kimberly-Clark zdecydowanie daje odczuć swą obecność. A wszystko zaczęło się od decyzji o sprzedaży kilku drzew i zwiększeniu produkcji bibułki[1].

Przykład wprowadzający pokazuje dwie istotne decyzje podjęte przez dyrektorów Kimberly-Clark, które zasadniczo zmieniły cały charakter ich firmy. Jednak poza opisanymi tu dwiema decyzjami kierownictwo firmy podjęło również ogromną liczbę innych decyzji, w tym także bardzo ważnych (dotyczących np. wyboru rynków zagranicznych dla przyszłej ekspansji, a także momentu i sposobu wchodzenia na te rynki), innych o umiarkowanym znaczeniu (takich jak projekt opakowania dla chusteczek higienicznych czy koloru samych wyrobów), oraz decyzji o stosunkowo niewielkim (np. określenie dokładnej liczby chusteczek w opakowaniu Kleeneksu). Niektórzy eksperci są przekonani, że podejmowanie decyzji jest najbardziej podstawowym z działań kierowniczych[2]. Dlatego omawiamy je tutaj w związku z pierwszą funkcją kierowniczą, planowaniem. Pamiętajmy jednak, że chociaż podejmowanie decyzji jest być może najściślej związane z funkcją planowania, jest jednocześnie częścią organizowania, przewodzenia i kontrolowania.

Zaczynamy od zbadania samej istoty podejmowania decyzji. Następnie opisujemy racjonalne spojrzenie na podejmowanie decyzji, potem zaś wprowadzamy i opisujemy behawioralne aspekty decydowania. Rozdział zamyka omówienie grupowego i zespołowego podejmowania decyzji.

Istota podejmowania decyzji

Menedżerowie BMW podjęli niedawno decyzję o budowie nowego zakładu produkcyjnego w Karolinie Południowej za 600 mln dol. Mniej więcej w tym samym czasie menedżer w przedstawicielstwie BMW w Bryan w stanie Teksas podjął decyzję o wsparciu miejscowej młodzieżowej drużyny piłki nożnej sumą 150 dol. W obu przykładach mamy do czynienia z decyzją, choć oczywiście pod wieloma względami

odmienną. Toteż punktem wyjścia w zrozumieniu podejmowania decyzji musi być najpierw zbadanie jego istoty, a także typów decyzji i warunków, w jakich te decyzje są podejmowane[3].

Definicja podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji może się odnosić albo do konkretnego działania, albo do ogólnego procesu. *Podejmowanie decyzji* jako takie jest aktem wyboru jednej możliwości spośród pewnego ich zestawu. Proces decyzyjny jest jednak czymś bardziej skomplikowanym. Jeden z kroków w tym procesie może np. polegać na tym, że osoba podejmująca decyzję musi uznać, że jakaś decyzja jest niezbędna, i wyodrębnić zestaw realnych możliwości wyboru. *Proces podejmowania decyzji* obejmuje zatem rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór możliwości „najlepszej" i wprowadzenie jej w życie[4].

- **Podejmowanie decyzji**
  Akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu.

- **Proces podejmowania decyzji**
  Poznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór „najlepszej" z nich i wprowadzenie jej w życie.

Słowo *najlepsza* sugeruje skuteczność. Skuteczne podejmowanie decyzji wymaga, aby decydent rozumiał sytuację skłaniającą do podjęcia decyzji. Większość ludzi skłonna byłaby uznać, że skuteczna decyzja to taka, która optymalizuje pewien zestaw czynników, takich jak zyski, sprzedaż, dobrobyt pracowników i udział w zysku. Jednak w pewnych sytuacjach skuteczna będzie ta decyzja, która minimalizuje straty, koszty handlowe albo fluktuację personelu. Może to oznaczać nawet wybór najlepszej metody wycofania się z danej działalności, zwolnienia pracowników albo wypowiedzenia umowy.

Świat zarządzania

Kiedy liczy się przede wszystkim czas

Niekiedy decyzje mogą być podejmowane w ciągu dłuższego okresu, w trakcie którego menedżer może sobie pozwolić na luksus starannego i dokładnego zbierania informacji i oceny różnych możliwych rozwiązań. Bywa jednak i tak, że menedżerowie muszą działać szybko, zanim zdołają się naprawdę dobrze przygotować, i mogą mieć tylko nadzieję, że podejmują właściwe decyzje. W takiej sytuacji znalazł się niedawno Gerhard Cromme.

„Musiał zrezygnować lub działać".
Niezidentyfikowany współpracownik Gerharda Cromme, dyrektora naczelnego niemieckiego koncernu Kruppa*.

Cromme jest dyrektorem naczelnym Kruppa, jednej z największych niemieckich firm przemysłowych. Krupp ma 140 filii rozrzuconych po całym świecie, przy czym głównym obszarem działalności firmy pozostaje hutnictwo. Na początku 1997 r. Cromme przystąpił do formułowania planu zakupu innej firmy – zaproponował złożenie oferty przejęcia Thyssena, największej niemieckiej firmy hutniczej (Krupp zajmował wtedy drugie miejsce). Zamierzał również poświęcić kilka miesięcy na formułowanie oferty, tak by mieć pewność, że jest to rzeczywiście prawidłowa decyzja.

Jednak w marcu 1997 r. jakiś niezidentyfikowany pracownik Kruppa ujawnił prasie plany firmy. Nagłośnienie sprawy w wyniku tego przecieku postawiło Crommego w nieprzyjemnym położeniu: wiedział, że musi natychmiast złożyć ofertę przejęcia lub całkowicie się wycofać z tych planów. Po dwudziestoczterogodzinnym namyśle podjął decyzję i ogłosił formalną ofertę zakupu Thyssena za 8 mld dol.

Źródła: *The Long Arms of Krupp*, „Business Week", 31 marca 1997, s. 53 (*cytat ze s. 53); *Exaggerated Rumours of a Death*, „Economist", 22 marca 1997, s. 79-80.

Powinniśmy również zauważyć, że menedżerowie podejmują decyzje dotyczące zarówno problemów, jak i możliwości. Na przykład podjęcie decyzji dotyczącej sposobów obniżenia kosztów o 10% wiąże się z problemem – niepożądaną sytuacją, wymagającą rozwiązania. Podejmowanie decyzji jest niezbędne również wtedy, kiedy pojawiają się nowe możliwości. Jeśli np. dowiadujemy się, że firma osiąga zyski wyższe od prognozowanych, to musimy w konsekwencji podjąć odpowiednie decyzje. Musimy określić, czy dodatkowe środki mają być wykorzystane na zwiększenie dywidendy akcjonariuszy, reinwestowane w dotychczasową działalność firmy czy też może spożytkowane na ekspansję na nowe rynki.

Oczywiście, wiele czasu może upłynąć, zanim menedżer przekona się, czy podjął prawidłową decyzję. Na przykład kiedy George Fisher przejął funkcję dyrektora naczelnego w Kodaku, podjął kilka ważnych decyzji, które przez całe dziesięciolecia będą wpływać na losy firmy. Między innymi sprzedał kilka jednostek związanych z przemysłem chemicznym i ochroną zdrowia, zmniejszył zadłużenie firmy o 7 mld dol., uruchomił produkcję ważnego nowego asortymentu nowoczesnych aparatów i błon filmowych, znanego jako system Advantix, a także dokonał dużych nowych inwestycji w pojawiającej się technologii fotografii cyfrowej. Analitycy są jednak przekonani, że korzyści z tych decyzji nie ujawnią się wcześniej niż za dziesięć lat[5]. We wstawce „Świat zarządzania" pokazano, jak podejmował decyzje o długofalowych skutkach niemiecki menedżer Gerhard Cromme, dyrektor naczelny Kruppa. Decyzję o zakupie konkurencyjnej firmy musiał podjąć szybciej, niż planowano i, podobnie jak w przypadku Kodaka, przez pewien czas nie będzie jeszcze można w pełni jej ocenić.

Typy decyzji

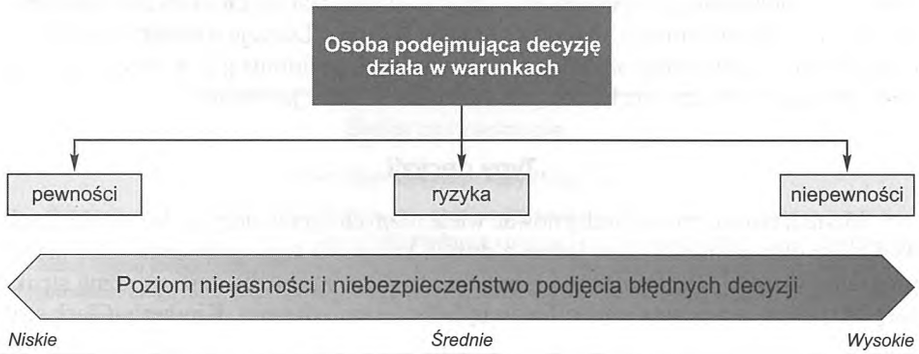
Menedżerowie muszą podejmować wiele różnych typów decyzji. Na ogół jednak większość decyzji mieści się w jednej z dwóch kategorii: zaprogramowanych i niezaprogramowanych[6]. *Decyzja zaprogramowana* to taka, która ma dość wyraźną strukturę lub powraca z pewną częstotliwością (albo jedno i drugie). Kimberly-Clark sto-

- **Decyzja zaprogramowana**
  Decyzja mająca dość kompletną strukturę lub powtarzająca się z pewną częstotliwością (albo i jedno, i drugie).

suje decyzje zaprogramowane do zakupu nowych dostaw celulozy, barwników i chemikaliów, a także opakowań dla swoich wyrobów. Na przykład kierownik zakładu musi utrzymać dziesięciodniowy zapas opakowań i wie z doświadczenia, że potrzeba trzech dni, aby opakowania dotarły od dostawcy. Może wprowadzić system, w ramach którego następuje automatyczne uzupełnienie zapasu, kiedy jego stan spada poniżej wielkości trzynastodniowego zapotrzebowania. Podobnie dealer BMW w Bryan podjął decyzję, że co rok będzie wspierał młodzieżową drużynę piłkarską. Jeżeli więc telefonuje do niego prezes klubu piłkarskiego, wie już, co zrobi. Wiele decyzji dotyczących podstawowych systemów i procedur operacyjnych oraz standardowych transakcji zawieranych przez organizację należy do tego gatunku i wobec tego mogą być zaprogramowane.

Natomiast *decyzje niezaprogramowane* mają względnie mało wyraźną strukturę i są podejmowane znacznie rzadziej. Wcześniejsza decyzja firmy Kimberly-Clark o przesunięciu nacisku w programie produkcyjnym z wyrobów z drewna na artykuły konsumpcyjne i jej późniejsza decyzja o zakupie Scott Paper były decyzjami niezaprogramowanymi. Menedżerowie stający przed takimi decyzjami muszą je zawsze traktować jako niepowtarzalne, pochłaniające niezmiernie wiele czasu, energii i zasobów, niezbędnych do wszechstronnego zbadania sytuacji decyzyjnej. Głównymi czynnikami w decyzjach niezaprogramowanych są intuicja i doświadczenie. Większość decyzji podejmowanych przez menedżerów najwyższego szczebla i dotyczących strategii (włącznie z fuzjami, zakupami i przyjęciami innych firm) oraz projektowania organizacji to decyzje niezaprogramowane. Podobny charakter mają decyzje dotyczące nowych zakładów, nowych wyrobów, umów zbiorowych i problemów prawnych.

- **Decyzje niezaprogramowane**
  Decyzje o dość słabo wyrażonej strukturze; podejmowane są znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane.



Rysunek 9.1. Warunki podejmowania decyzji
Większość poważnych decyzji we współczesnych organizacjach podejmuje się w warunkach niepewności. Menedżerowie podejmujący decyzje w tych warunkach muszą się upewnić, że zapoznali się możliwie szczegółowo z sytuacją, i podchodzić do decyzji w sposób logiczny i racjonalny.

Warunki podejmowania decyzji

Podobnie jak są różne rodzaje decyzji, również bardzo różne są warunki, w jakich muszą one być podejmowane. Menedżerowie z Kimberly-Clark, którzy podjęli decyzję o przejściu z przemysłu drzewnego do produkcji wyrobów konsumpcyjnych, nie w pełni wyobrażali sobie, czego mają oczekiwać. Natomiast ci menedżerowie, którzy postanowili kupić Scott Paper, znali w szczegółach produkty wytwarzane przez tę firmę, ich udział w rynku itd., mogli wiec z rozsądnym stopniem pewności ocenić, jaką pozycję połączone firmy będą mogły zająć na rynku. Menedżerowie czasami niemal doskonale rozumieją warunki, w jakich decyzja jest podejmowana, niekiedy jednak ich rozpoznanie jest co najmniej fragmentaryczne. Na ogół, jak pokazano na rys. 9.1, warunki podejmowania decyzji mogą się odznaczać: pewnością, ryzykiem lub niepewnością[7].

Podejmowanie decyzji w warunkach pewności. Kiedy podejmujący decyzję zna z rozsądnym zakresem pewności dostępne możliwości i związane z każdą z nich warunki, ma do czynienia ze *stanem pewności*. Załóżmy na przykład, że Singapore Airlines muszą zakupić pięć nowych odrzutowców pasażerskich dużej pojemności. Decyzja dotyczy jedynie dostawcy. Są tylko dwie możliwości: The Boeing Co. (firma amerykańska) i Airbus (konsorcjum firm europejskich). Każda z tych firm może zaoferować wypróbowany produkt po określonej cenie i w ustalonym terminie dostawy. Oznacza to dla linii lotniczej znajomość wszystkich możliwości i związanych z nimi warunków. Stopień niejasności jest niewielki, stosunkowo niewielkie jest też niebezpieczeństwo podjęcia złej decyzji.

- **Stan pewności**
  Stan, w którym podejmujący decyzję wie, z rozsądnym stopniem pewności, jakie są możliwości i jakie warunki towarzyszą każdej z nich.

Niestety, tylko niewiele decyzji organizacyjnych podejmuje się w warunkach prawdziwej pewności[8]. O tym, że takie sytuacje należą do rzadkości, decyduje złożoność i burzliwość współczesnego życia gospodarczego. Nawet decyzja o zakupie samolotu, o której była mowa przed chwilą, nie jest wcale tak pewna, jakby się mogło wydawać. Firmy lotnicze być może nie będą w stanie dotrzymać terminów dostaw, w związku z czym w umowach mogą się znaleźć klauzule dotyczące ewentualności wzrostu kosztów lub inflacji. Toteż linia lotnicza nie może być naprawdę pewna wszystkich warunków związanych z każdą z możliwości.

Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka. Znacznie powszechniej zdarza się podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka. W warunkach określonych jako *stan ryzyka* dostępność każdej z możliwości oraz związane z nią potencjalne korzyści i koszty za-

- **Stan ryzyka**
  Sytuacja, w której dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem.

wsze kojarzą się z jakimś szacunkowym prawdopodobieństwem[9]. Załóżmy na przykład, że ktoś negocjujący w sprawie układu zbiorowego w imieniu firmy otrzymuje „ostateczną" ofertę związku zawodowego bezpośrednio przed upływem terminu, po którym zostanie podjęty strajk. Negocjator ma dwie możliwości: przyjąć propozycję lub ją odrzucić. Ryzyko wiąże się z postawą związku zawodowego – być może jego reprezentanci blefują. Jeżeli negocjator zaakceptuje ofertę związku, uniknie strajku, ale jednocześnie zaangażuje firmę w kosztowny układ zbiorowy. Jeżeli natomiast odrzuci propozycję związku, otworzy sobie szanse na korzystniejszy kompromis, jeśli związek blefował; jeżeli jednak nie blefował, to decyzja taka może wywołać strajk.

W tej sytuacji menedżer, na podstawie doświadczeń z przeszłości, bieżących informacji, opinii innych oraz własnej intuicji może dojść do wniosku, że jest 75% szansy na to, że związek blefuje, i 25% szansy, że spełni on swoje groźby. Negocjator może więc opierać swoją wykalkulowaną decyzję na dwóch możliwościach (przyjąć albo odrzucić propozycję związku) oraz na prawdopodobnych konsekwencjach każdej z nich. Przy podejmowaniu decyzji w warunkach ryzyka menedżerowie muszą trafnie określić prawdopodobieństwo związane z każdą możliwością. Jeżeli np. negocjatorzy ze strony związku są zdecydowani na strajk w razie niespełnienia ich żądań, a negocjator ze strony kierownictwa firmy odrzuci te żądania, bo sądzi, że strajku jednak nie będzie, to taki błąd w rachubach może się okazać bardzo kosztowny. Jak pokazuje rys. 9.1, podejmowaniu decyzji w warunkach ryzyka towarzyszy umiarkowana niejasność i umiarkowane niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji[10]. Decyzja Kimberly-Clark o nabyciu Scott Paper została podjęta w warunkach ryzyka. Podobnie we wstawce „Praca w warunkach różnorodności" opisano, w jaki sposób Loida Lewis podjęła kilka trudnych decyzji w warunkach ryzyka po przejęciu steru rządów w firmie TLC Beatrice.

Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. We współczesnych organizacjach większość poważnych decyzji podejmuje się w *stanie niepewności*. Podejmujący decyzję nie zna wszystkich możliwości, ryzyka związanego z każdą z nich ani ich prawdopodobnych konsekwencji[11]. Ta niepewność wynika ze złożoności i dynamizmu współczesnych organizacji i ich otoczenia. Rozważmy na przykład decyzję Kimberly-Clark o wyjściu z przemysłu drzewnego i skoncentrowaniu się na produktach konsumpcyjnych. Ponieważ wiele możliwych rozwiązań, zagrożeń i skutków było nieznanych, decyzji tej towarzyszyła poważna niepewność. I rzeczywiście, wiele decyzji, o których była mowa – decyzje BMW o budowie nowego zakładu czy decyzja Kodaka o inwestowaniu w fotografię cyfrową – podejmowano w warunkach niepewności. Aby w tych warunkach podejmować skuteczne decyzje, menedżerowie muszą pozyskać możliwie dużo odpowiednich informacji i podchodzić do sytuacji w sposób logiczny i racjonalny. Ważną rolę w procesie podejmowania decyzji w warunkach niepewności odgrywają zawsze intuicja, prawidłowy osąd i doświadczenie. Mimo to jednak dla menedżerów niepewność zawsze jest najbardziej niejednoznacznym z warunków, toteż przynosi niebezpieczeństwo podjęcia decyzji błędnych.

- **Stan niepewności**
  Sytuacja, w której podejmujący decyzję nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich ani ich możliwych konsekwencji.

Praca w warunkach różnorodności

Podejmowanie twardych decyzji

Przed dwudziestu kilku laty Reginald Lewis znalazł się na czołówkach gazet, kiedy kupił za 1 mld dol. TLC Beatrice International Holdings. Mimo imponującej wartości transakcji uwagę prasy przyciągnął bardziej fakt, że Lewis jest Murzynem, a Beatrice stała się największym amerykańskim przedsiębiorstwem będącym własnością przedstawiciela mniejszości. Przez kilka lat Lewis prowadził firmę w niekonwencjonalnym i fantazyjnym stylu, przykładał największą wagę do wspierania sprawy czarnej ludności Ameryki, zatrudniając i awansując w swojej firmie możliwie jak najwięcej Afroamerykanów.

Niestety, Lewis umarł w 1993 r., pozostawiając zarządzanie firmą swojemu przyrodniemu bratu, a prawa własności swojej żonie, Loidzie Lewis. Większość obserwatorów zakładała, że pani Lewis, prawniczka pochodzenia filipińskiego, specjalizująca się w problematyce imigracyjnej i nie dysponująca doświadczeniem na polu zarządzania, będzie się trzymała w cieniu. Jednak w ciągu niecałego roku działalność firmy zainteresowała ją na tyle, że przejęła stery rządów.

Wśród jej pierwszych posunięć była sprzedaż kilku jednostek osiągających gorsze wyniki. Ciekawe jest, że chociaż Beatrice jest firmą amerykańską, nie ma przedsiębiorstw na terenie Stanów Zjednoczonych. Wszystkie jej jednostki są zlokalizowane w Europie. Pani Lewis wyeliminowała również wiele kosztownych

„Wiem, dokąd chcę poprowadzić tę firmę, i wiem również, jak chcę tam dojść".
Loida Lewis, dyrektor naczelny TLC Beatrice*.

nabytków swojego męża, w tym własny odrzutowiec, flotyllę limuzyn i zbytkowne mieszkanie w Paryżu, gdzie Reginald zatrzymywał się w czasie podróży służbowych. Loida skupiła większą uwagę na zysku netto i sprawiła, że firma odzyskała dobre wyniki finansowe i pobiła wszelkie dotychczasowe rekordy.

Jednak te jej działania wzbudzały również zastrzeżenia. Najbardziej zadziwiającą decyzją, jaką podjęła, było zerwanie wielu ścisłych kontaktów, jakie nawiązał Reginald ze środowiskiem amerykańskich Murzynów, oraz likwidacja wielu dotacji przyznawanych przez niego ponad pięćdziesięciu towarzystwom dobroczynnym i fundacjom działającym na rzecz czarnej ludności Stanów Zjednoczonych. Chociaż przywódcy tej społeczności szeroko krytykowali to posunięcie, Loida twierdzi, że były to po prostu twarde, liczące się z realiami decyzje gospodarcze.

Źródła: *A Woman's Touch*, „Time", 28 października 1996, s. 60-62 (*cytat ze s. 61); Derek Dingle, *Not Business as Usual*, „Black Enterprise", czerwiec 1996, s. 105-138; i Jolie Solomon, *Operation Rescue*, „Working Woman", maj 1996, s. 54-59.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni pamiętać, że podejmowanie decyzji jest w znacznej mierze podstawą ich pracy. Ważne jest również rozumienie różnicy między decyzjami zaprogramowanymi i niezaprogramowanymi oraz różnymi warunkami – pewności, ryzyka i niepewności – towarzyszącymi sytuacjom decyzyjnym.

Racjonalne podejście do podejmowania decyzji

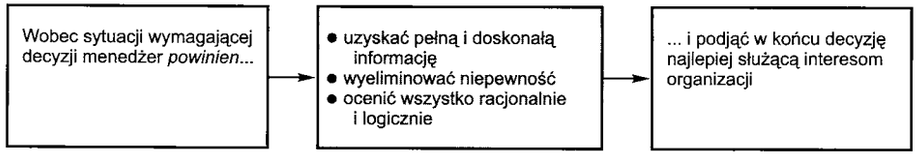
Większość menedżerów lubi myśleć o sobie jako o ludziach podejmujących racjonalne decyzje. I rzeczywiście, wielu ekspertów twierdzi, że w podejmowaniu decyzji menedżerowie powinni próbować być możliwie racjonalni[12].

Klasyczny model podejmowania decyzji

Klasyczny model podejmowania decyzji jest podejściem normatywnym, wskazującym, w jaki sposób menedżerowie powinni podejmować decyzje. Zakłada się w nim, że menedżerowie postępują logicznie i racjonalnie oraz że podejmują decyzje zawsze w interesie organizacji. Rysunek 9.2 pokazuje sposób podejmowania decyzji, odpowiadający temu poglądowi, przy następujących założeniach: 1) podejmujący

> • **Klasyczny model podejmowania decyzji**
> Normatywne podejście do podejmowania decyzji, określające sposób, w jaki menedżerowie powinni podejmować decyzje. W modelu tym zakłada się, że menedżerowie są logiczni i racjonalni i że ich decyzje najlepiej służą interesom organizacji.

decyzje mają pełne informacje o sytuacji decyzyjnej i możliwościach do wyboru, 2) są w stanie skutecznie usunąć niepewność, aby podjąć decyzję w warunkach pewności, 3) potrafią racjonalnie i logicznie ocenić wszelkie aspekty sytuacji decyzyjnej. Jak się dalej przekonamy, warunki takie bywają spełnione bardzo rzadko – jeżeli w ogóle kiedykolwiek.



Rysunek 9.2. Klasyczny model podejmowania decyzji
Klasyczny model podejmowania decyzji zakłada, że menedżerowie rozumują i działają racjonalnie i logicznie. Model ten próbuje zalecić pożądany sposób podejścia menedżerów do sytuacji decyzyjnych.

Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

Menedżer, który rzeczywiście chce podchodzić do decyzji w sposób racjonalny i logiczny, powinien próbować poczynić kroki opisane w tablicy 9.1. Te *etapy racjonalnego podejmowania decyzji* pomogą skoncentrować się na faktach i logice oraz uchronić się przed nieuzasadnionymi założeniami i pułapkami.

Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej. Pierwszym krokiem w racjonalnym podejmowaniu decyzji jest uznanie konieczności podjęcia decyzji, co znaczy, że musi być jakiś bodziec, który uruchomi proces decyzyjny. Przy wielu decyzjach i sytuacjach problemowych bodziec taki może się pojawić bez żadnego ostrzeżenia. Kiedy sprzęt wadliwie funkcjonuje, menedżer musi zdecydować, czy go naprawić, czy wymienić. Kiedy wybucha taki kryzys, jak spowodowany przez szkody w wyniku burzy lodowej, która nawiedziła północno-wschodnie stany USA w 1998 r., lub wybuch w fabryce (pisaliśmy o tym w rozdziale 3), menedżer musi szybko podjąć decyzję o właściwym kierunku działania. Jak już zauważyliśmy, bodziec do podjęcia decyzji może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Menedżer, który musi np. zdecydować, w jaki sposób zainwestować nadwyżkę środków, staje przed pozytywną sytuacją decyzyjną. Negatywny bodziec finansowy może wymagać korekty budżetu ze względu na przekroczenie kosztów. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" omówiono, jak firma National Semiconductor wykorzystuje informację uzyskaną z Internetu do określania założeń i zdefiniowania sytuacji decyzyjnych. Na przykład zwiększone zainteresowanie produktem może spowodować, że menedżerowie zaczną się uważniej przyglądać potencjalnemu nowemu popytowi.

> • **Etapy racjonalnego podejmowania decyzji**
> Są to etapy następujące: rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej; zidentyfikowanie właściwych możliwości; ocena, czy każda z nich jest wykonalna, zadowalająca i jakie przyniesie konsekwencje; wybranie możliwości najlepszej; zastosowanie tego, co daje; obserwowanie i ocena rezultatów wybrania danej możliwości.

Z rozpoznaniem problemu nierozerwalnie wiąże się potrzeba dokładnego zdefiniowania, na czym problem ten polega. Menedżer musi wyrobić sobie pełne zrozumienie problemu, jego przyczyn, a także jego powiązania z innymi czynnikami. Zrozumienie to wynika z uważnej analizy i wnikliwego rozważenia sytuacji. Zastanówmy się np. nad sytuacją, w jakiej niedawno znalazła się firma Olin Pool Products. Mimo że firma ta kontrolowała połowę rynku urządzeń do uzdatniania chlorowanej wody w basenach, jej zyski malały, a firma szybko traciła udział w rynku na rzecz nowych konkurentów. Wskaźniki te były wyraźnym sygnałem dla naczelnego dyrektora Douga Cahila, że pilnie potrzebne jest jakieś działanie. Zdefiniował on problem jako potrzebę przywrócenia zyskowności i odzyskania utraconego udziału w rynku[13].

Technika informacyjna zarządzania

Wykorzystanie Internetu do poprawy jakości decyzji

Praktycznie wszyscy mówią dziś o wykorzystaniu Internetu do gromadzenia informacji i podejmowania decyzji. Można by natomiast dyskutować, ile firm oraz ilu menedżerów rzeczywiście skutecznie posługuje się Internetem. Bezdyskusyjny natomiast jest użytek, jaki z tej światowej sieci robi firma National Semiconductor.

National wytwarza tysiące części, podzespołów i innych produktów elektronicznych i jest głównym źródłem zaopatrzenia dla inżynierów poszukujących najnowszych rozwiązań technologicznych. Firma od kilku lat umieszcza bezpośrednio w Internecie opisy produktów i informacje na temat sposobu ich zamawiania. Strona internetowa National notuje ponad 6 mln wizyt miesięcznie i tysiąc zapytań ofertowych dziennie. Dyrektorzy firmy ostatnio wystąpili ze wspaniałym pomysłem śledzenia odwiedzin internetowych według poszczególnych produktów i wykorzystania tej informacji jako podstawy prognozowania przyszłego popytu.

Wydaje się, przynajmniej jak dotąd, że strategia ta sprawdza się wyjątkowo dobrze. Na przykład menedżerowie National zaobserwowali gwałtowny wzrost zainteresowania niewielkimi, kosztującymi 2 dol. czujnikami ciepła. Szybko uznali, że urządzenie może być wykorzystywane do chłodzenia mikroprocesorów w multimedialnych laptopach.

> „Klienci nie będą czekać, aż nadążymy za ich zapotrzebowaniem na podzespoły. Znajdą innego dostawcę".
> Paul Brockett, wiceprezes wykonawczy ds. międzynarodowej sprzedaży i marketingu w National Semiconductor*.

National wprowadziła pewne niewielkie modyfikacje do produktu i zaczęła go promować w Internecie właśnie do tego zastosowania. Dzisiaj sprzedaż tego małego urządzenia przynosi dochody przekraczające 100 mln dol. rocznie!

Źródła: *Using the Web to Push Key Data to Decision Makers*, „Fortune", 29 września 1997, s. 254 (*cytat ze s. 254); *A Network for Mom and Pop*, „Business Week", 19 stycznia 1998, s. 16; Peter Keating, *Coming off the Ropes, These Techs Pack Punch*, „Money", grudzień 1996, s. 76-78.

Identyfikowanie różnych możliwości. Po rozpoznaniu i zdefiniowaniu sytuacji decyzyjnej kolejnym krokiem jest zidentyfikowanie możliwych sposobów skutecznego działania. Przeważnie użyteczne jest opracowywanie zarówno konwencjonalnych, standardowych, jak i twórczych, innowacyjnych możliwych wariantów. Na ogół im ważniejsza jest decyzja, tym większą uwagę przykłada się do opracowania tych wariantów. Jeśli decyzja wymaga przesunięcia środków o wielomilionowej wartości, to bardzo dużo czasu i wiedzy fachowej poświęci się na zidentyfikowanie najlepszych lokalizacji. Na przykład firmie J. C. Penney Company aż dwa lata zajęły poszukiwania, zanim w końcu wybrała na swoją nową siedzibę rejon Dallas-Fort Worth. Jeśli problem polega na wyborze barw dla firmowej drużyny softballowej (rodzaj baseballu), to decyzja taka wymaga krótszego czasu i mniejszego doświadczenia.

Mimo że menedżerowie powinni poszukiwać twórczych rozwiązań, muszą również zdawać sobie sprawę z tego, że często ich wybór ograniczają rozmaite czynniki. Do takich pospolitych ograniczeń należą restrykcje prawne, normy moralne i etyczne, ograniczenia władzy albo ograniczenia narzucone przez władzę i autorytet menedżera, dostępna technika, względy ekonomiczne i nieformalne normy społeczne. Doug Cahill w firmie Olin zidentyfikował kilka możliwych rozwiązań, które mogły pomóc jego firmie: poszukiwanie większej firmy gotowej przejąć kontrolę nad firmą Olin i dostarczyć jej zastrzyku nowych zasobów, zakup jednego lub kilku konkurentów w celu zwiększenia rozmiarów Olin, utrzymanie *status quo* w nadziei, że konkurenci się załamią, lub restrukturyzacja organizacji w celu zwiększenia jej konkurencyjności.

Ocena wyboru wariantów. Trzecim krokiem w procesie podejmowania decyzji jest ocena każdej możliwości. Na rys. 9.3 ukazujemy drzewo decyzji, które można wykorzystać do oceny różnych możliwości. Każdą z nich trzeba ocenić uwzględniając to, czy jest wykonalna i zadowalająca i jakie ma konsekwencje. Przede wszystkim należy zapytać, czy dany wariant jest wykonalny. Czy da się zaliczyć do dziedziny prawdopodobieństwa, czy praktycznej wykonalności? Dla małej firmy walczącej z przeciwnościami losu wariant wymagający ogromnych nakładów finansowych prawdopodobnie w ogóle nie wchodzi w rachubę. Inne warianty mogą być niewykonalne z powodu barier prawnych. Z kolei ograniczoność zasobów ludzkich, rzeczowych i informacyjnych może uniemożliwiać praktyczną realizację innych wariantów.

Kiedy dany wariant zdał sprawdzian wykonalności, trzeba następnie sprawdzić, czy w zadowalający sposób spełnia warunki danej sytuacji decyzyjnej. Na przykład menedżer poszukujący sposobów podwojenia zdolności produkcyjnych może rozważyć zakup już istniejącego zakładu od jakiejś innej spółki. Jeśli po bliższym zbadaniu okaże się, że nowy zakład zwiększy potencjał firmy tylko o 35%, takie rozwiązanie może być niewystarczające. Wreszcie jeżeli wariant okaże się zarówno wykonalny,

Tablica 9.1. Etapy procesu racjonalnego podejmowania decyzji

Krok	Szczegóły	Przykład
1. Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej	Jakiś bodziec wskazuje na konieczność podjęcia decyzji. Bodziec ten może być pozytywny lub negatywny.	Kierownik zakładu zauważa wzrost fluktuacji załogi o 5%.
2. Identyfikacja alternatywnych możliwości	Pożądane są zarówno możliwości oczywiste, jak i twórcze. Ogólnie biorąc, im ważniejsza decyzja, tym więcej alternatywnych możliwości trzeba rozpatrzyć.	Kierownik zakładu może zwiększyć płace, premie lub zmienić zasady rekrutacji.
3. Ocena różnych wariantów	Każdy wariant ocenia się, aby ustalić, czy jest wykonalny i zadowalający oraz jakie przyniesie konsekwencje.	Może się okazać, że wzrost premii nie jest możliwy. Wzrost płac i zmiana zasad rekrutacji może spełnić wszystkie warunki.
4. Wybór najlepszego wariantu	Należy ocenić wszystkie elementy sytuacji i wybrać wariant, który najlepiej pasuje do danej sytuacji.	Zmiana zasad rekrutacji może dopiero po dłuższym czasie wpłynąć na zmniejszenie fluktuacji, trzeba więc podnieść płace.
5. Wdrożenie wybranego wariantu	Wybrany wariant zostaje wdrożony w systemie organizacji.	Kierownik zakładu może potrzebować zezwolenia centrali firmy. Dział kadr ustala nową strukturę płac.
6. Obserwacja wyników i ocena	W jakimś momencie menedżer powinien ocenić zakres, w jakim wariant wybrany w kroku 4 i wdrożony w kroku 5 sprawdza się w praktyce.	Kierownik zakładu zauważa, że po sześciu miesiącach nastąpił spadek fluktuacji załogi do poprzedniego poziomu.

Mimo że założenia klasycznego modelu decyzyjnego rzadko bywają spełnione, menedżerowie mogą jednak racjonalnie podchodzić do podejmowania decyzji. Działając krok po kroku, zgodnie ze schematem racjonalnego podejmowania decyzji, menedżerowie mogą nabrać pewności, że uzyskają możliwie jak najlepszą wiedzę na temat sytuacji decyzyjnej i możliwości, jakie się z nią wiążą.

jak i zadowalający, trzeba jeszcze ocenić jego prawdopodobne następstwa. W jakim stopniu wpłynie on na inne części organizacji? Jakie koszty finansowe i niefinansowe będą związane z takim wpływem? Na przykład plan nakręcania sprzedaży przez obniżkę cen może zakłócić przepływ środków pieniężnych, wymagać nowego programu reklamy, a także wpłynąć na zmianę zachowań przedstawicieli handlowych, ponieważ wymaga innej struktury prowizji. Menedżer musi więc umieścić „metki z ceną" na skutkach każdego wariantu. Nawet wariant zarówno wykonalny, jak i zadowalający trzeba będzie wyeliminować, jeśli jego skutki są zbyt kosztowne dla całego systemu. Cahill zdecydował, że zgoda na przejęcie przez inną firmę spowoduje zbyt wielką utratę autonomii (konsekwencje nie do przyjęcia), że wykupienie konkurenta

jest kosztowne (niewykonalne), a powstrzymanie się od jakiegokolwiek działania nie rozwiązuje problemu (niezadowalające).



Rysunek 9.3. Ocena alternatywnych wariantów w procesie podejmowania decyzji

Menedżerowie muszą dokładnie ocenić wszystkie możliwości, co zwiększa szanse powodzenia realizacji wariantu ostatecznie wybranego. Przyczyną podjęcia decyzji fałszywej może być zaniedbanie oceny, czy wariant ten jest wykonalny i zadowalający i jakie są jego skutki.

Wybór najlepszego wariantu. Mimo że wiele wariantów nie jest w stanie sprostać potrójnemu sprawdzianowi: czy są wykonalne, zadowalające i czy przyniosą możliwe do przyjęcia następstwa, zawsze może pozostać kilka wariantów. W wyborze najlepszego z tych pozostałych tkwi sedno procesu decyzyjnego. Jedno z podejść polega na wyborze wariantu, który spełnia na najwyższym poziomie trzy wymagane kryteria: jest wykonalny, zadowalający i przynosi możliwe do przyjęcia następstwa. Choć większość sytuacji nie poddaje się obiektywnej, matematycznej analizie, menedżer często może opracować subiektywne szacunki i wagi, co ułatwi mu wybór spośród rozpatrywanych możliwości.

Często celem jest również optymalizacja. Ponieważ decyzja prawdopodobnie wpłynie na wiele osób lub mniejszych jednostek, żaden wykonalny wariant prawdopodobnie nie będzie mógł zmaksymalizować wszystkich odpowiednich celów. Załóżmy, że menedżer drużyny Kansas City Royals musi wybrać środkowego na następny sezon rozgrywek baseballowych. Bill może rzucić 0,350, ale rzadko potrafi chwycić piłkę w locie; Joe rzuca tylko 0,175, ale może wykazywać wybitne walory w grze w polu; Sam może rzucić 0,290, a w polu prezentuje rzetelny poziom bez pretensji do wybitności. Menedżer prawdopodobnie wybierze Sama ze względu na optymalną równowagę rzutów i gry w polu. Podejmujący decyzje powinni również pamiętać, że ewentualnie znajdzie się wiele wariantów możliwych do przyjęcia i nie będzie konieczne wybranie tylko jednego, a odrzucenie pozostałych. Na przykład menedżer drużyny Royal mógłby zdecydować, że Sam będzie rozpoczynać każdą grę, Bill zostanie zachowany jako zawodnik ubezpieczający, a Joe będzie pełnił rolę rezerwowego obrońcy. W przypadku wielu decyzji o zatrudnieniu pracowników kandydaci pozostający po ocenie zostają uszeregowani. Jeżeli pierwszy kandydat na liście odrzuci ofertę, można ją przedstawić kandydatowi nr 2, a jeśli to będzie niezbędne, pozostałym kandydatom według kolejności. Menedżerowie Olin Pool Products wybrali wariant restrukturyzacji organizacji w celu zwiększenia jej konkurencyjności.

Wprowadzanie w życie wybranego wariantu. Po dokonaniu wyboru menedżer musi wprowadzić w życie wybrane rozwiązanie. W pewnych sytuacjach decyzyjnych może to być stosunkowo łatwe, w innych będzie trudniejsze. W przypadku zakupu nowej jednostki menedżerowie muszą np. zdecydować, jak zintegrować wszystkie działania tej jednostki, łącznie z zaopatrzeniem, polityką kadrową i dystrybucją, z istniejąca strukturą organizacyjną. Na przykład Kimberly-Clark po zakupie Scott Paper potrzebowała ponad roku, aby zintegrować obie firmy w jedną jednostkę gospodarczą. Użytecznym narzędziem wprowadzania w życie wybranych wariantów są plany operacyjne, o których była mowa w rozdziale 7.

Kiedy menedżerowie realizują podjęte decyzje, muszą również uwzględnić opór ludzi wobec zmian. Do przyczyn takiego oporu można zaliczyć poczucie zagrożenia, niedogodność i lęk przed nieznanym. Kiedy firma J. C. Penney zdecydowała się na przeniesienie swojej siedziby z Nowego Jorku do Teksasu, wielu pracowników wolała zrezygnować z pracy niż przenosić się. Menedżerowie powinni przewidywać możliwość oporu na różnych etapach procesu wprowadzania w życie decyzji (opór wobec zmian omawiamy w rozdziale 13). Menedżerowie powinni również zdawać sobie sprawę z tego, że nawet po możliwie najprecyzyjniejszej ocenie wszystkich wariantów oraz rozważeniu następstw każdej z nich nie można wykluczyć skutków nieprzewidzianych. Już po rozpoczęciu procesu wprowadzania w życie jakiegoś wariantu działania może się pojawić wiele niespodzianek, takich jak nieoczekiwany wzrost kosztów, niedoskonałe dopasowanie do istniejących podsystemów organizacji albo nieprzewidziane skutki dla przepływów pieniężnych czy bieżących kosztów handlowych. Doug Cahill wyeliminował w firmie Olin kilka szczebli zarządzania, połączył czternaście wydziałów w osiem, nadał nowe uprawnienia wszystkim menedżerom, a także upoważnił pracowników do przejmowania większej kontroli nad ich własną pracą.

Obserwacja i ocena wyników. Ostatni krok w procesie podejmowania decyzji wymaga od menedżerów oceny skuteczności decyzji – powinni oni upewnić się, że wybrany wariant służy osiąganiu pierwotnie wytyczonego celu. Jeżeli wydaje się, że realizowany wariant nie sprawdza się, menedżer może zareagować w różny sposób. Może przyjąć do realizacji inny z wcześniej zidentyfikowanych wariantów (drugi lub trzeci z kolei). Może również uznać, że od początku sytuacja została zdefiniowana nieprawidłowo i rozpocząć cały proces od nowa. Może wreszcie zadecydować, że początkowy wariant faktycznie jest nieodpowiedni, ale jeszcze nie mógł się sprawdzić lub powinien być realizowany w inny sposób.

Zaniedbanie oceny skuteczności decyzji może mieć poważne następstwa. Pentagon wydał 1,8 mld dol. i poświęcił osiem lat na opracowanie broni do zwalczania samolotów, Sergeant York. Od początku testy ujawniały poważne problemy w systemie działania tego urządzenia, ale projekt zarzucono dopiero w końcowej fazie realizacji, kiedy ujawniła się jego kompletna nieskuteczność[14]. Klasycznym przypadkiem fatalnego podejmowania decyzji była decyzja menedżerów Coca-Coli, dotycząca zmiany receptury napoju orzeźwiającego. Konsumenci odebrali tę zmianę niezwykle negatywnie. Jednak w przeciwieństwie do Pentagonu Coca-Cola zareagowała natychmiast: w ciągu trzech miesięcy przywróciła starą recepturę napoju pod nazwą Coca-Cola Classic[15]. Gdyby menedżerowie z uporem trwali przy swojej decyzji i nie ocenili jej skuteczności, skutki byłyby katastrofalne. Decyzje Douga Cahilla z firmy Olin

zaowocowały wzrostem dywidend – firma osiąga duże zyski, a także znowu odzyskała większość udziału w rynku, który poprzednio utraciła.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszędzie tam, gdzie to jest możliwe, menedżerowie powinni dążyć do wnoszenia racjonalności i logiki do procesu podejmowania decyzji. Stosując się do logicznej kolejności kroków proponowanych w modelu klasycznym, menedżerowie mogą zmniejszyć ryzyko i niepewność w wielu sytuacjach decyzyjnych. Oczywiście powinni oni jednocześnie zdawać sobie sprawę z tego, że podejście to ma charakter „zalecenia" i nie trzymać się go aż tak, aby zapominać o własnym doświadczeniu i intuicji. Wreszcie powinni również wiedzieć, że nawet sprawne posługiwanie się modelem klasycznym nie gwarantuje sukcesu.

Behawioralne aspekty podejmowania decyzji

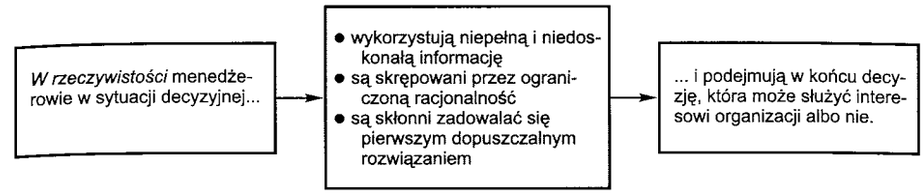
Gdyby do wszystkich sytuacji decyzyjnych podchodzić tak logicznie, jak to opisano w poprzedniej części rozdziału, o wiele więcej byłoby udanych decyzji. Jednak decyzje często podejmuje się niewiele dbając o logikę i racjonalność. Niektórzy eksperci oceniają, że amerykańskie firmy wykorzystują metody racjonalnego podejmowania decyzji w mniej niż 20% przypadków[16]. Nawet wtedy, kiedy organizacje próbują postępować logicznie, w rzeczywistości nie zawsze im się to udaje. Na przykład menedżerowie w Coca-Coli postanowili zmienić recepturę Coke po czterech latach intensywnych badań marketingowych, analiz gustów i racjonalnych rozważań, a jednak ich decyzja była zła. Natomiast czasami decyzję podejmuje się bez szczególnej dbałości o logikę, a mimo to może się ona okazać prawidłowa. Główną składową sposobu działania tych sił jest behawioralny aspekt podejmowania decyzji. Te subiektywne względy lepiej odzwierciedla model administracyjny. Do innych aspektów behawioralnych należą siły polityczne, intuicja i nasilanie się zaangażowania, skłonność do podejmowania ryzyka oraz etyka.

Model administracyjny

Jednym z pierwszych specjalistów, którzy zauważyli, że decyzje nie zawsze są podejmowane zgodnie z zasadami racjonalności i logiki, był Herbert A. Simon[17], laure-

> • **Model administracyjny**
> Model podejmowania decyzji, który zakłada, że podejmujący decyzje: 1) dysponują niepełną i niedoskonałą informacją, 2) działają na zasadzie ograniczonej racjonalności, 3) mają skłonność do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem.

at nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (w 1978 r.). Jego podejście do procesu podejmowania decyzji, zwane dziś *modelem administracyjnym*, nie dyktuje, jak należy



Rysunek 9.4. Administracyjny model podejmowania decyzji
Model administracyjny oparty jest na procesach behawioralnych, które wywierają wpływ na sposób podejmowania decyzji kierowniczych. Zamiast dyktować sposób podejmowania decyzji, model koncentruje się na opisie sposobu ich podejmowania.

podejmować decyzje, ale opisuje faktyczny sposób ich podejmowania. Jak pokazano na rysunku 9.4, w modelu zakłada się, że menedżerowie: 1) dysponują niepełną i niedoskonałą informacją, 2) są skrępowani przez ograniczoną racjonalność oraz 3) są skłonni do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem.

Z koncepcji *ograniczonej racjonalności* wynika, że podejmujący decyzję są ograniczeni swoimi wartościami i nieświadomymi odruchami, umiejętnościami i obyczajami. Ograniczają ich również mniej niż kompletne informacje i niepełna wiedza. Ograniczona racjonalność w części wyjaśnia, jak to się stało, że amerykańscy dyrektorzy firm samochodowych dopuścili do takiego umocnienia się japońskich producentów samochodów w Stanach Zjednoczonych. Przez całe lata dyrektorzy w GM, Ford Motor Co. i Chrysler Corp. porównywali wyniki swoich firm tylko we własnym gronie, zupełnie nie dostrzegając importu z zagranicy. Zagraniczne „zagrożenie" zostało dostrzeżone dopiero wtedy, kiedy na krajowym rynku samochodowym zaszły już bezpowrotne zmiany. Gdyby menedżerowie od samego początku gromadzili pełne informacje, byliby pewnie w stanie lepiej się przeciwstawić zagranicznym konku-

> • **Ograniczona racjonalność**
> Koncepcja, zgodnie z którą podejmujący decyzje są ograniczeni przez swe wartości i nieświadome odruchy, umiejętności i zwyczaje.

rentom. Toteż w zasadzie z koncepcji ograniczonej racjonalności wynika, że chociaż podejmujący decyzje starają się być racjonalni, ta racjonalność ma wyraźne granice.

Innym ważnym elementem modelu administracyjnego jest *zadowalanie się* (poprzestawanie na pierwszym znalezionym dopuszczalnym rozwiązaniu). Według tej koncepcji, podejmujący decyzje, zamiast przeprowadzać wyczerpujące poszukiwania najlepszego możliwego rozwiązania, szukają tylko tak długo, aż im się uda zidenty-

> • **Zadowalanie się**
> Skłonność do poszukiwania rozwiązań tylko dopóty, dopóki nie znajdzie się wariant spełniający pewien minimalny standard wystarczalności.

fikować wariant spełniający pewien minimalny standard wystarczalności. Na przykład menedżer rozglądający się za miejscem pod budowę nowego zakładu może wybrać pierwszą lokalizację, o której stwierdzi, że spełnia podstawowe wymagania

z punktu widzenia transportu, dostępu do usług zakładów użyteczności publicznej i ceny, choćby nawet dalsze poszukiwania mogły przynieść lepszą lokalizację. Ludzie zadowalają się nieoptymalnym rozwiązaniem z różnych przyczyn. Menedżerowie po prostu mogą nie chcieć pomijać własnych motywów (takich jak niechęć do marnowania czasu na podejmowanie decyzji) i dlatego mogą nie być zdolni do dalszych poszukiwań, kiedy już udało im się znaleźć rozwiązanie spełniające minimalne wymagania. Podejmujący decyzję może być niezdolny do rozważenia i oceny wielkiej liczby możliwości i kryteriów oceny. W sytuacjach decyzyjnych często dochodzą również do głosu względy subiektywne i osobiste.

Ze względu na niedoskonałość informacji, ograniczoną racjonalność i zadowalanie się pierwszym w miarę odpowiednim rozwiązaniem decyzje podejmowane przez menedżera mogą albo leżeć, albo nie leżeć w interesie organizacji. Menedżer może wybrać pewną lokalizację dla nowego zakładu, ponieważ działka ma najniższą cenę, najlepszy dostęp do usług zakładów użyteczności publicznej oraz jest najlepsza z punktu widzenia transportu. Może jednak również wybrać daną lokalizację ze względu na rejon, w którym sam chciałby zamieszkać.

Podsumowując można więc powiedzieć, że model klasyczny i model administracyjny przedstawiają zupełnie odmienne obrazy procesu podejmowania decyzji. Który model jest poprawniejszy? W rzeczywistości każdy z nich można z pożytkiem wykorzystywać do lepszego zrozumienia, jak menedżerowie podejmują decyzje. Model klasyczny zaleca pewne działania: wyjaśnia, w jaki sposób menedżerowie mogą przynajmniej próbować zwiększyć racjonalność i logikę swego podejścia do decyzji. Model administracyjny menedżerowie mogą wykorzystywać do zdobywania lepszego zrozumienia swoich wewnętrznych skłonności i ograniczeń[17]. W następnych częściach rozdziału szerzej opiszemy inne siły behawioralne, które mogą wpływać na decyzje.

Siły polityczne w podejmowaniu decyzji

Innym ważnym elementem, składającym się na behawioralny charakter podejmowania decyzji, są siły polityczne. Politykę organizacji omówimy w rozdziale 17. W tym miejscu warto wspomnieć o szczególnie ważnym dla podejmowania decyzji elemencie polityki, tj. o koalicjach. *Koalicja* jest nieformalnym sojuszem jednostek lub grup powołanych do osiągania wspólnego celu. Ten wspólny cel jest często preferowanym wariantem decyzji. Na przykład często zawiązują się koalicje akcjonariuszy, których celem jest zmuszenie zarządu do podjęcia pewnych decyzji.

> • **Koalicja**
> Nieformalny sojusz jednostek lub grup utworzony do osiągania wspólnego celu.

Koalicje doprowadziły do utworzenia Unisys Corporation, wielkiej firmy komputerowej. Jednym z amerykańskich gigantów komputerowych był kiedyś Sperry, jednak cała seria nietrafnych decyzji zaprowadziła go na skraj bankructwa. Dwóch dyrektorów wysokiego szczebla przez trzy lata spierało się o to, co robić dalej. Jeden chciał się w ogóle wycofać z branży komputerowej, drugi chciał w niej pozostać. W końcu menedżer, który chciał zostać w branży komputerowej, zmobilizował wystarczające poparcie i uzyskał nominację na prezesa całej firmy. Drugi menedżer przeszedł na wcześniejszą emeryturę. Wkrótce potem firma Sperry zgodziła się na przejęcie jej przez Burroughs Corporation. Powstała z tego połączenia firma została nazwana Unisys[19].

Oddziaływanie koalicji może być zarówno korzystne, jak i niekorzystne. Mądrym menedżerom mogą pomóc we wprowadzaniu organizacji na ścieżkę skuteczności i rentowności, mogą jednak również zdławić dobre w założeniu strategie i decyzje. Menedżerowie muszą wiedzieć, kiedy posłużyć się koalicjami, jak ocenić, czy dobrze służą one interesom organizacji oraz jak ograniczyć ich niekorzystne skutki.

Intuicja i narastanie zaangażowania

Dwoma kolejnymi ważnymi procesami podejmowania decyzji, które wykraczają poza logikę i racjonalność, są intuicja i narastanie zaangażowania w wybrany kierunek działania.

Intuicja. *Intuicja* jest wewnętrznym, wrodzonym przekonaniem o czymś, nie opartym na świadomym rozumowaniu. Menedżerowie czasami decydują się zrobić coś, ponieważ „czują, że jest to słuszne", lub dlatego, że mają „przeczucie". Odczucie to zazwyczaj nie jest jednak zupełnie arbitralne. Jest ono raczej oparte na wieloletnim doświadczeniu i wprawie w podejmowaniu decyzji w podobnych sytuacjach. Wewnętrzny zmysł może menedżerom pomóc w sporadycznym podejmowaniu decyzji bez przechodzenia po kolei racjonalnej sekwencji etapów. Na przykład klub New York Yankees skontaktował się kiedyś z trzema dużymi producentami butów sportowych – Nike, Reebokiem i Adidasem – i poinformował ich, że zespół pragnie zawrzeć umowę o sponsorowaniu. Kiedy w Nike i Reeboku starannie i racjonalnie oceniano rysujące się możliwości, menedżerowie Adidasa szybko zdali sobie sprawę, że umowa z Yankees ma dla nich dużo sensu. Dyrektorzy Adidasa bardzo szybko zareagowali na ten pomysł i doprowadzili do zawarcia kontraktu, podczas gdy ich konkurenci ciągle jeszcze analizowali szczegóły[20]. Oczywiście wszyscy menedżerowie, a zwłaszcza tacy, którym brakuje doświadczenia, powinni zachować ostrożność i nie polegać nadmiernie na intuicji. Jeżeli racjonalność i logika stale ustępuje pola temu, co jest „na wyczucie słuszne", jest prawie pewne, że któregoś pięknego dnia nastąpi katastrofa.

> • **Intuicja**
> Wewnętrzne przekonanie o czymś, nie oparte na świadomym rozumowaniu.

Narastanie zaangażowania. Innym ważnym procesem behawioralnym, wpływającym na podejmowanie decyzji, jest *narastanie zaangażowania* w wybrany kierunek działania. Zwłaszcza menedżerowie niekiedy podejmują decyzję, a następnie tak się przywiązują do wynikającego z niej kierunku działania, że obstają przy nim nawet wtedy, kiedy już widać, że decyzja była błędna[21]. Na przykład kiedy ludzie kupują

> • **Narastanie zaangażowania**
> Obstawanie przy podjętej decyzji nawet wtedy, kiedy okazuje się ona błędna.

akcje jakiejś spółki, czasami odmawiają ich sprzedania mimo kolejnych spadków ceny. Obierają pewien kierunek działania – kupując akcje w nadziei osiągnięcia zysku – i następnie trzymają się go nawet w obliczu narastających strat.

Przez całe lata Pan American World Airways dominowały w przestworzach i wykorzystywały swoje zyski do dywersyfikacji, wchodząc w branżę nieruchomości i w inne dziedziny. Jednak wraz z deregulacją sektora transportu lotniczego Pan Am zaczął napotykać trudności i tracić rynek na rzecz innych przewoźników. Ponieważ dyrektorzy Pan Am ciągle widzieli w swojej firmie pierwszą i najważniejszą linię lotniczą świata, to kiedy wreszcie zdali sobie sprawę z tego, jak bardzo pogorszyła się efektywność jej operacji, zaczęli powoli wyprzedawać zyskowne aktywa, aby podtrzymać jej funkcjonowanie. Dziś jednak eksperci wskazują, że decyzją „racjonalną" byłoby raczej wyprzedanie pozostałych operacji linii lotniczej i skoncentrowanie się na bardziej zyskownych dziedzinach działalności firmy. W końcu firmie została zaledwie nieefektywna i niesprawna linia lotnicza, którą po wyprzedaniu bardziej zyskownych tras w końcu przejęła Delta. Gdyby menedżerowie Pan Am przed wielu laty podjęli racjonalniejsze decyzje, firma mogłaby do dziś być przynoszącym zyski przedsiębiorstwem, chociaż poza branżą transportu lotniczego[22].

Tak więc podejmujący decyzję muszą się poruszać po wąskiej linii. Z jednej strony, muszą się wystrzegać zbyt długiego obstawania przy nieprawidłowej decyzji, gdyż takie postępowanie może przynieść niepowodzenia finansowe. Ostatnia decyzja Chryslera o rezygnacji z produkcji nowego luksusowego samochodu, opisana szerzej we wstawce „Jakość jako wyzwanie", ilustruje przypadek menedżerów porzucających kierunek działania, który uznano za nieskuteczny. Z drugiej strony, nie powinni się zbyt szybko wycofywać z pozornie błędnych decyzji, tak jak to zrobił Adidas. Firma ta dominowała niegdyś na rynku obuwia sportowego dla zawodowców. Następnie weszła na rynek obuwia sportowego dla amatorów i również na nim osiągnęła sukces. Menedżerowie odczytali jednak zwolnienie tempa sprzedaży jako oznakę końca boomu na buty sportowe. Sądzili, że podjęli fałszywą decyzję, i zarządzili drastyczne cięcia. Wkrótce jednak rynek odzyskał poprzednią dynamikę, tyle tylko że teraz prym wiodła na nim Nike, Adidas zaś już się nie podniósł. Na szczęście, nowy zespół kierowniczy zmienił sposób podejmowania decyzji u Adidasa i, jak to pokazaliśmy, firma ta jest znów na najlepszej drodze do zajęcia mocnej pozycji na rynku obuwia i odzieży sportowej.

Skłonność do ryzyka a podejmowanie decyzji

Behawioralny element *skłonności do ryzyka* to zakres, w jakim podejmujący decyzję gotowy jest do ponoszenia ryzyka wiążącego się z decyzją. Niektórzy menedżerowie podejmują każdą decyzję z najwyższą ostrożnością. Próbują trzymać się modelu racjonalnego i są bardzo konserwatywni w tym, co robią. Tacy menedżerowie mają większe szanse na uniknięcie pomyłek, rzadko też podejmują decyzje prowadzące

• **Skłonność do ryzyka**
Zakres, w jakim podejmujący decyzję gotów jest ponosić ryzyko wiążące się z tą decyzją.

do wielkich strat. Inni menedżerowie są skrajnie agresywni w podejmowaniu decyzji i bardziej gotowi do ponoszenia ryzyka. Opierają się mocno na intuicji, szybko podejmują decyzje, często ryzykują ponoszenie dużych nakładów. Tak samo jak w każdej grze hazardowej, tacy menedżerowie, w porównaniu ze swymi konserwatywnymi kolegami, mają większe szanse na odniesienie dużych sukcesów w wyniku podjętych decyzji, ale też częściej ryzykują poniesienie dużych strat. Głównym czynnikiem wyzwalającym skłonność do ryzyka na różnym poziomie jest kultura organizacji.

Etyka a podejmowanie decyzji

Jak już wspominaliśmy w rozdziale 4, etyka indywidualna to osobiste przekonania na temat tego, co jest zachowaniem słusznym, a co niesłusznym. Oczywiste jest, że etyka na wiele sposobów wiąże się z podejmowaniem decyzji. Przypuśćmy na przykład, że po dokonaniu analizy menedżer uświadamia sobie, iż firma będzie mogła poczynić oszczędności, zamykając jego wydział i zlecając te same usługi zewnętrznym podwykonawcom. Zalecenie takiego trybu działania oznaczałoby jednak utratę kilku stanowisk pracy, włącznie z jego własnym. Oczywiście sposób postępowania menedżera ukształtuje się pod wpływem jego norm etycznych[23]. Rzeczywiście, każdy składnik etyki menedżera (stosunek firmy do pracowników, pracowników do firmy oraz firmy do innych podmiotów gospodarczych) wiąże się z podjęciem wielu różnych decyzji, z których każda prawdopodobnie będzie miała wymiar etyczny. Menedżer musi więc pamiętać, że jego osobiste przekonania etyczne wpływają na decyzje, które podejmuje, tak samo jak czynniki behawioralne, takie jak polityka i skłonność do ryzyka.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć, że na sposób podejmowania decyzji wywierają wpływ różne procesy behawioralne. Powinni sobie np. zdawać sprawę ze swojej ograniczonej racjonalności i tendencji do zadowalania się nieoptymalnymi rozwiązaniami. Poza tym menedżerowie powinni zwracać baczną uwagę na siły polityczne wiążące się z podejmowaniem decyzji oraz na rolę intuicji, narastające zaangażowanie, gotowość do ponoszenia ryzyka oraz etykę.

Jakość jako wyzwanie

Wiedzieć, kiedy przestać

Często trudno jest zatrzymać coś, co nabrało już rozpędu. Menedżerowie podejmują decyzję, inicjuje się nowy projekt, który zaczyna żyć własnym życiem, i mimo że warunki mogą się zmienić, firma nadal wspiera projekt aż do jego ukończenia. Menedżerowie u Chryslera podjęli jednak niedawno ważną decyzję przeciwstawną do tej tendencji – faktycznie zdecydowali o zatrzymaniu realizacji popularnego projektu, który, jak się wydawało, utracił sens.

Przed kilku laty dyrektorzy Chryslera postanowili skonstruować i wprowadzić do produkcji nowy luksusowy samochód, który miałby konkurować z Cadilakiem, BMW, Jaguarem i Lexusem. Samochód miał się nazywać Chrysler LX. Firma poświęciła ponad cztery lata na planowanie auta; opracowano pro-

„Byliśmy przekonani, że podejmujemy właściwą decyzję. Byliśmy przekonani o swojej zdolności do jakościowego przewartościowania samych decyzji...".
Robert Lutz, prezes Chryslera*.

jekt, który dyrektorzy uznali za bardzo podniecający. Zespół projektowy opracował szczegóły konstrukcyjne, a menedżerowie kierujący produkcją zapewnili odpowiednią powierzchnię w fabrykach Chryslera, gdzie miał być wytwarzany samochód.

Jednak w momencie, kiedy właśnie przygotowywano harmonogram produkcji, dyrektorzy firmy postanowili jeszcze raz przyjrzeć się projektowi. I dopiero na tym zupełnie ostatnim etapie zdali sobie sprawę ze zmiany warunków, która odebrała modelowi LX wszelki sens. Chodziło konkretnie o to, że wejście na rynek kilku nowych uczestników spowodowało powszechny spadek sprzedaży i marży zysku, a jednocześnie wielu bogatszych konsumentów przerzuciło się na sportowe pojazdy użytkowe. Menedżerowie od Chryslera zrozumieli również, że aby osiągnąć niezbędny poziom zyskowności, musieliby poświęcić jakość i wydajność, a takiego wyboru nie chcieli dokonywać. W rezultacie podjęli rozstrzygającą decyzję o likwidacji swojego ulubionego projektu, prawdopodobnie oszczędzając w ten sposób firmie straty milionów dolarów.

Źródła: *The Car Chrysler Didn't Build*, „Forbers", 12 sierpnia 1996, s. 89-91 (*cytat ze s. 91); *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 349-350.

Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji w organizacjach

W coraz większej liczbie współczesnych organizacji ważne decyzje są podejmowane nie przez jednostki, lecz przez grupy. Wśród przykładów można wymienić komitet wykonawczy Rockwell International, zespoły projektowe w Texas Instruments Incorporated oraz grupy planowania marketingu w Compaq Computer. Zazwyczaj menedżerowie wybierają, czy konkretna decyzja ma być podjęta przez jednostkę, czy przez grupę. Dlatego dobrze jest znać różne formy grupowego podejmowania decyzji i mieć świadomość zarówno ich zalet, jak i wad[24].

Formy grupowego i zespołowego podejmowania decyzji

Najbardziej rozpowszechnionymi metodami grupowego podejmowania decyzji są grupy interaktywne, grupy delfickie oraz grupy nominalne.

Grupy i zespoły interaktywne. *Grupy i zespoły interaktywne* to najbardziej rozpowszechniona forma grupowego podejmowania decyzji, przy czym podjęcie decyzji zleca się albo już istniejącej, albo nowo powołanej grupie czy zespołowi. Takimi już istniejącymi grupami lub zespołami mogą być wydziały funkcjonalne, regularne grupy robocze albo stałe komitety. Nowo powołane grupy robocze lub zespoły mogą być komitetami działającymi doraźnie, zespołami zadaniowymi lub zespołami roboczymi. Członkowie grupy lub zespołu rozmawiają, spierają się, uzgadniają, znowu się spierają, tworzą wewnętrzne koalicje itd. Wreszcie, po pewnym okresie rozważań,

- **Grupy i zespoły interaktywne**
  Grupa lub zespół podejmujące decyzję; ich członkowie otwarcie dyskutują, spierają się i uzgadniają wybór najlepszego rozwiązania.

grupa lub zespół podejmują decyzję. Korzyścią z tej metody jest to, że wzajemne oddziaływania ludzi często wywołują i inspirują nowe pomysły i sprzyjają porozumieniu. Główną jej wadą jest jednak to, że zbyt wielką rolę mogą odgrywać w tym systemie czynniki polityczne.

Grupy delfickie. *Grupa delficka* jest czasami wykorzystywana do wypracowania wspólnej opinii ekspertów. Metodę tę opracowano w Rand Corporation. Polega ona na zaproszeniu grupy niezależnych od siebie ekspertów, aby wydali opinię, przy czym każdy z nich wypowiada się tylko we własnym imieniu. Następnie ich poglądy zostają przedstawione łącznie i niejako „uśrednione". Załóżmy na przykład, że problem polega na ustaleniu przewidywanej daty, w której ma nastąpić poważny przełom techniczny w przetwarzaniu węgla w energię użytkową. Pierwszym krokiem przy zastosowaniu metody delfickiej jest pozyskanie współpracy grupy ekspertów. W przypadku powyższej sytuacji w jej skład mogą wchodzić naukowcy o różnych specjalnościach, uczeni akademiccy oraz przedstawiciele sektora energetyki. Najpierw eksperci są proszeni, aby anonimowo przewidzieli, w jakim w przybliżeniu czasie może nastąpić oczekiwany przełom. Osoba koordynująca grupę delficką zbiera odpowiedzi, wyciąga średnią i prosi ekspertów o kolejną prognozę. W tej turze odpowiedzi eksperci, którzy sformułowali prognozy niezwykłe lub skrajne, są proszeni o uzasadnienie swoich poglądów. Wyjaśnienia te mogą być następnie przekazane innym ekspertom. Kiedy rozkład prognoz ustabilizuje się, prognozę średnią przyjmuje się jako reprezentującą decyzję „grupy" ekspertów. Czas, koszty i wymagania logistyczne techniki delfickiej wykluczają jej użycie do podejmowania rutynowych, codziennych decyzji, jednak z powodzeniem wykorzystywano ją do prognozowania przełomów technologicznych w Boeingu, potencjału rynkowego na nowe produkty w General Motors, struktury BiR w Eli Lilly and Company (dużej firmie farmauceutycznej) oraz przyszłych warunków gospodarczych na użytek rządu amerykańskiego[25].

- **Grupa delficka**
  Forma grupowego podejmowania decyzji, w której grupa autonomicznych, niezależnie wypowiadających się ekspertów jest wykorzystywana do sformułowania zgodnej „uśrednionej" opinii.

Grupy nominalne. Inną wykorzystywaną czasami, pożyteczną metodą podejmowania decyzji grupowych i zespołowych jest *grupa nominalna*. W przeciwieństwie do metody delfickiej, w której uczestnicy grupy nie kontaktują się ze sobą, członkowie grupy nominalnej spotykają się. Tylko nominalnie jednak są grupą, nie ma tu bowiem możliwości swobodnej dyskusji jak w grupach interaktywnych. Grupy nominalne są najczęściej wykorzystywane do opracowywania twórczych i innowacyjnych rozwiązań i pomysłów. Na początek menedżer tworzy grupę ludzi znających się na rzeczy i przedstawia im ogólny zarys problemu. Członkowie grupy są następnie proszeni, aby każdy z osobna spisał możliwie największą liczbę rozwiązań, jakie przyj-

- **Grupa nominalna**
  Uporządkowana metoda używana do tworzenia twórczych i nowatorskich rozwiązań i pomysłów.

dą im do głowy. Przedstawiają potem swoje pomysły, które zostają zapisane na tablicy w pomieszczeniu, gdzie zbiera się grupa. Dyskusja ogranicza się do prostych wyjaśnień. Po wyliczeniu wszystkich wariantów odbywa się bardziej otwarta dyskusja. Następnie członkowie grupy głosują, zwykle przez przypisanie odpowiedniej rangi poszczególnym wariantom. Rozwiązanie, które zajęło najwyższe miejsce, reprezentuje decyzję grupy. Oczywiście odpowiedzialny menedżer może zachować prawo do akceptacji lub odrzucenia decyzji grupy.

Zalety grupowego i zespołowego podejmowania decyzji

Zalety i wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji w porównaniu z decydowaniem indywidualnym podsumowano w tablicy 9.2. Jedną z korzyści grupowego podejmowania decyzji jest po prostu to, że grupa czy zespół dysponuje większą ilością informacji, zgodnie ze starym powiedzeniem: co dwie głowy, to nie jedna. Grupa czy zespół składa się z ludzi o różnych poziomach wykształcenia, różnych rodzajach doświadczenia zawodowego i różnych punktach widzenia. Częściowo właśnie dzięki temu nagromadzeniu informacji grupy na ogół mogą zidentyfikować i ocenić większą liczbę rozwiązań niż jedna osoba[26]. Osoby uczestniczące w grupowym czy zespołowym podejmowaniu decyzji rozumieją logikę i racjonalność tego procesu, prawdopodobnie będą więc bardziej skłonne przyjąć najlepsze rozwiązanie i są odpowiednio wyposażone do komunikowania decyzji swoim grupom roboczym lub wydziałom[27]. Wreszcie badania wykazują, że grupy mogą podejmować lepsze decyzje niż jednostki[28].

Tablica 9.2. Zalety i wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji

Zalety	Wady
1. Dostępnych jest więcej informacji i więcej wiedzy.	1. Proces trwa dłużej, a więc jest kosztowniejszy.
2. Może powstać więcej wariantów.	2. Mogą się pojawić decyzje kompromisowe, wynikające z niezdecydowania.
3. Prawdopodobny jest wyższy stopień akceptacji ostatecznie przyjętej decyzji.	3. Grupa może zostać zdominowana przez jedną osobę.
4. Może dojść do poprawy w komunikowaniu się.	4. Może się pojawić myślenie grupowe.
5. Na ogół pojawiają się lepsze decyzje.	

Aby zwiększyć szanse podjęcia przez grupę udanych decyzji, menedżerowie muszą się nauczyć zarządzać procesem grupowego czy zespołowego podejmowania decyzji. Takie firmy, jak Westinghouse, Federal Express i IBM, coraz szerzej wykorzystują grupy i zespoły w podejmowaniu decyzji.

Wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji

Być może największym mankamentem grupowego i zespołowego podejmowania decyzji jest czasochłonność i – co za tym idzie – konieczność ponoszenia większych kosztów. Wydłużenie się okresu podejmowania decyzji wynika z interakcji

i dyskusji między członkami grupy lub zespołu. Jeżeli godzina czasu pracy danego menedżera jest warta 50 dol. i jeśli menedżer ten potrzebuje na podjęcie decyzji dwóch godzin, taka decyzja kosztuje organizację 100 dol. Do podjęcia tej samej decyzji grupa pięciu menedżerów może potrzebować trzech godzin. Przy tej samej stawce godzinowej decyzja kosztuje teraz organizację 750 dol. Jeśli się założy, że decyzja grupowa lub zespołowa jest „najlepsza", to dodatkowy wydatek może być uzasadniony, pozostaje jednak faktem, iż grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji jest kosztowniejsze niż decydowanie jednoosobowe.

Decyzje grupowe lub zespołowe mogą również być wyrazem niepożądanych kompromisów[29]. Na przykład zaangażowanie na najwyższym szczeblu menedżera skłonnego do kompromisów może być decyzją na długą metę złą, może on bowiem nie być zdolny do właściwej reakcji na potrzeby różnych jednostek składowych organizacji ani zapewnić sobie szerokiego i pełnego poparcia. Czasami jedna osoba do tego stopnia dominuje w procesie grupowym, że uniemożliwia pełne zaangażowanie innych członków grupy. Dominacja ta może wynikać z żądzy władzy lub z wrodzonych cech osobowości. Problem w tym, że to, co pojawia się jako decyzja rzekomo grupowa, może faktycznie być decyzją jednoosobową.

Wreszcie grupa może ulec zjawisku znanemu jako myślenie grupowe. *Myślenie grupowe* zdarza się wtedy, kiedy pragnienie grupy uzyskania konsensusu i spójności przeważa nad pragnieniem wypracowania możliwie najlepszych decyzji[30]. Pod wpły-

- **Myślenie grupowe**
  Sytuacja, którą napotykamy, kiedy dążenie grupy do konsensusu i spójności przeważa nad dążeniem do osiągnięcia możliwie najlepszej decyzji.

wem takiego myślenia grupa może dojść do decyzji, które nie leżą w interesie ani grupy, ani organizacji, lecz tylko służą uniknięciu konfliktu pomiędzy jej członkami. Jednym z najlepszych udokumentowanych przykładów myślenia grupowego była katastrofa promu kosmicznego „Challenger". W toku przygotowań do wystrzelenia wahadłowca w NASA pojawiły się liczne problemy i wątpliwości. Na każdym etapie jednak podejmujący decyzje twierdzili, że nie ma podstaw do opóźnienia startu i że wszystko pójdzie dobrze. Zaraz po starcie w dniu 28 stycznia 1986 r. wahadłowiec eksplodował, a siedmioosobowa załoga poniosła śmierć.

Zarządzanie procesami grupowego i zespołowego podejmowania decyzji

Menedżerowie w rozmaity sposób mogą się przyczyniać do wzrostu skuteczności grupowego i zespołowego podejmowania decyzji. Przede wszystkim muszą być po prostu świadomi zalet i wad tego rozwiązania. Czas i koszty można utrzymywać pod kontrolą, ustalając nieprzekraczalny termin ostatecznego podjęcia decyzji. Dominacji można przynajmniej częściowo uniknąć, jeśli podjęcie decyzji powierzy się grupie powołanej specjalnie w tym celu. Mądry menedżer powinien np. wiedzieć, kto w organizacji będzie próbował zdominować grupę, i może albo zapobiec powołaniu takiej osoby w skład grupy, albo spowodować, że w grupie spotka się kilku członków organizacji o podobnej sile woli i ambicjach.

Aby zapobiec pojawieniu się myślenia grupowego, każdy członek grupy lub zespołu powinien krytycznie ocenić wszystkie możliwe rozwiązania. Przywódca nie powinien zbyt wcześnie ujawnić własnego poglądu, co pozwoli członkom grupy zaprezentować różne stanowiska. Przynajmniej jeden członek grupy powinien występować jako *advocatus diaboli*. Po ustaleniu wstępnej decyzji grupa powinna odbyć jeszcze jedno spotkanie, na którym każdy jej członek, jeśli tylko tego zechce, będzie miał możliwość ponownego wyrażenia swojej opinii[31]. W Gould Paper Company podzielono menedżerów na dwa odrębne zespoły. Zespoły te spędziły cały dzień na uporządkowanej dyskusji, przedstawiając wady i zalety każdego rozwiązania, aby dojść w końcu do możliwie najlepszej decyzji. Podobne procedury praktykuje się również w Sun Microsystems przy podejmowaniu większości poważnych decyzji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie zwykle mają do wyboru podejmowanie decyzji przez pojedynczą osobę, albo przez grupę lub zespół. Powinni więc ocenić względne zalety i wady każdego podejścia, decydując o sposobie podejmowania określonej decyzji, mogą też wykorzystać różne metody użycia grup lub zespołów. Jeżeli wykorzystywane są grupy lub zespoły, menedżerowie powinni również poczynić odpowiednie kroki w celu zarządzania procesem podejmowania decyzji, tak by zwiększyć jego skuteczność.

Podsumowanie

Decyzje są integralną częścią wszelkich działań kierowniczych, jednak być może największe znaczenie mają dla procesu planowania. Podejmowanie decyzji to akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu. Proces podejmowania decyzji obejmuje rozpoznanie i zdefiniowanie charakteru sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych wariantów, wybór rozwiązania „najlepszego" i w końcu jego praktyczne zastosowanie. Dwa powszechnie spotykane typy decyzji to decyzje zaprogramowane i decyzje niezaprogramowane. Decyzje można podejmować w warunkach pewności, ryzyka i niepewności.

Racjonalne spojrzenie na podejmowanie decyzji opiera się na modelu klasycznym. Model ten zakłada, że menedżerowie są wyposażeni w pełne informacje i że postępują racjonalnie. Główne kroki w racjonalnym podejmowaniu decyzji to: 1) rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji, 2) zidentyfikowanie alternatywnych rozwiązań, 3) ocena wariantów, 4) wybór najlepszego rozwiązania, 5) wdrożenie wybranego rozwiązania i 6) śledzenie i ocena skuteczności wdrożonego rozwiązania.

Behawioralne aspekty podejmowania decyzji opierają się na modelu administracyjnym. Model ten zakłada, że menedżerom może zabraknąć pełnych informacji i że nie zawsze będą się zachowywać racjonalnie. Model administracyjny przyjmuje również koncepcję ograniczonej racjonalności i zadowalania się pierwszym wystarczającym rozwiązaniem. Ważną rolę odgrywa także działanie polityczne koalicji, intuicja menedżerów, a także ich skłonność do coraz większego przywiązywania się do raz przyjętego kierunku działania. Innym ważnym behawioralnym aspektem podejmowania decyzji jest też skłonność do podejmowania ryzyka. Ponadto również etyka wpływa na sposób podejmowania decyzji kierowniczych.

W celu zwiększenia skuteczności podejmowania decyzji menedżerowie często wykorzystują grupy interaktywne, metodę delficką oraz grupy lub zespoły nominalne. Na ogół grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji ma pewne zalety, ale i wady w porównaniu z podejmowaniem decyzji indywidualnie. Menedżerowie mogą przyjąć różne strategie, pomagające grupom i zespołom w podejmowaniu lepszych decyzji.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Opisz istotę podejmowania decyzji

2. Jakie są główne cechy klasycznego modelu procesu podejmowania decyzji? Jakie są główne cechy modelu administracyjnego?

3. Jakie są kroki w racjonalnym podejmowaniu decyzji? Który z nich jest, twoim zdaniem, najtrudniejszy? Dlaczego?

4. Opisz behawioralny charakter podejmowania decyzji. Upewnij się, że podałeś szczegóły dotyczące sił politycznych, skłonności do ryzyka, etyki oraz zaangażowania.

Pytania analityczne

5. Czy twoja decyzja wyboru tego właśnie college'u czy uniwersytetu była decyzją racjonalną? Czy przeszedłeś wszystkie fazy racjonalnego podejmowania decyzji? Jeśli nie, to dlaczego?

6. Czy jakakolwiek decyzja może być w pełni racjonalna, czy charakter każdej decyzji jest przynajmniej częściowo behawioralny? Podaj argumenty na obronę twoich poglądów.

7. W jakich warunkach mógłbyś się spodziewać, że grupowe podejmowanie decyzji będzie lepsze od decydowania indywidualnego, a kiedy będzie odwrotnie? Dlaczego?

Ćwiczenia

8. Przeprowadź wywiad z menedżerem miejscowego przedsiębiorstwa dotyczący podjętej przez niego ostatnio poważnej decyzji. Spróbuj ocenić, czy poczynił on wszystkie kroki składające się na racjonalne podejmowanie decyzji. Jeżeli nie, to które pominął? Jakie mogły być tego przyczyny?

9. Przeprowadź wywiad z menedżerem miejscowego przedsiębiorstwa dotyczący podjętej przezeń ostatnio poważniejszej decyzji. Spróbuj ocenić, czy pojawiły się aspekty behawioralnego charakteru podejmowania decyzji. Jeśli tak, to które? Jakie mogły być tego przyczyny?

10. Przeprowadź wywiad z dziekanem wydziału w waszym college'u lub na uniwersytecie, by ocenić, czy w ogóle dochodzi tam do grupowego podejmowania decyzji. Jeśli tak, to w przypadku jakiego typu decyzji sięga się po nie?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne odnoszą się do zdolności menedżerów do prawidłowego rozpoznawania i definiowania problemów i możliwości, a następnie do wybierania odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i wykorzystywania możliwości. Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżerów zarówno do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji innym, jak i do ich skutecznego przyjmowania od innych. Nie powinno dziwić, że umiejętności te mogą być wzajemnie w wysokim stopniu powiązane. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci głębsze wejrzenie w te wzajemne powiązania.

Tło ćwiczenia

Zidentyfikuj decyzję, którą będziesz musiał podjąć w jakimś momencie w nieodległej przyszłości. Jeżeli pracujesz na stanowisku kierowniczym, możesz wybrać rzeczywisty problem lub sprawę, którą się zajmujesz. Na przykład może to być dobranie pracownika lub jego zwolnienie, przyznanie podwyżki czy wytypowanie kogoś do awansu.

Jeżeli natomiast nie pracujesz na stanowisku kierowniczym, możesz wybrać czekającą cię decyzję związaną np. z twoimi studiami, dotyczącą choćby wyboru głównego przedmiotu, wyboru między letnią szkołą i pracą, wyboru pracy, zamieszkania w przyszłym roku w miasteczku akademickim lub poza nim. Upewnij się, że wybierasz decyzję, której jeszcze nie podjąłeś.

Zadania sprawdzające

Wychodząc od wybranej decyzji, wykonaj następujące zadania:

1. Sporządź wykaz informacji, które najprawdopodobniej wykorzystasz, podejmując decyzję. Obok każdej pozycji zanotuj, czy możesz daną informację otrzymać, w jakiej formie informacja ta zostanie zaprezentowana oraz czy jest wiarygodna. Zanotuj również inne cechy informacji, które uznasz za istotne.

2. Przyjmij, że wykorzystałeś wymienione powyżej otrzymane informacje i podjąłeś decyzję. (W tym punkcie pomocne może być wybranie, jako ramy dla odpowiedzi, hipotetycznej sytuacji decyzyjnej i wynikającego z niej wyboru). Po drugiej stronie kartki sporządź wykaz różnych konsekwencji na polu komunikowania się, które wiążą się z twoją decyzją. Na przykład jeżeli decyzja dotyczy wyboru głównego przedmiotu, być może będziesz musiał poinformować swojego doradcę i rodzinę. Wymień tyle konsekwencji, ile potrafisz. Obok każdej z nich zanotuj, jak będziesz się porozumiewał z każdą stroną, czy porozumienie mieści się w niezbędnych terminach, a także wskaż na inne czynniki, które wydają się istotne.

3. Jakie siły behawioralne mogą odgrywać rolę w twojej decyzji?

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne odnoszą się do zdolności menedżera do rozumienia i motywowania jednostek i grup. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci doskonalenie umiejętności interpersonalnych w scenariuszu rozpisanym na role.

Tło ćwiczenia

Nadzorujesz grupę sześciu pracowników, którzy pracują w zamkniętym obiekcie położonym we względnym odosobnieniu. Firma, w której pracujesz, przyjęła ostatnio niejednoznaczną politykę dotyczącą palenia papierosów. W zasadzie zakłada się, że wszystkie pomieszczenia robocze firmy powinny być strefami beztytoniowymi, jeśli pracownicy w danym pomieszczeniu nie zadecydują inaczej i nie otrzymają stosownej zgody osoby nadzorującej to pomieszczenie.

Czterech członków nadzorowanej przez ciebie grupy to palacze. Jak twierdzą, z uwagi na fakt, że stanowią większość, powinni bez przeszkód palić w pracy. Pozostałych dwóch członków grupy, obu niepalących, twierdzi że szkody zdrowotne, jakie odniosą na skutek biernego palenia, powinny przeważać nad preferencjami większości.

Aby jeszcze spotęgować złożoność problemu, musisz uwzględnić, że to twój szef jest osobiście autorem nowej polityki i silnie jej broni, choć wiele osób już ją skrytykowało. Wiesz, że będzie na ciebie zły, jeżeli jeszcze i ty zgłosisz wątpliwości. Osobiście nie masz wyraźnego stosunku do sprawy. Sam nie palisz, ale twoja żona pali. Nie przejmujesz się biernym paleniem i nie masz zdecydowanego poglądu na ten temat. Mimo to jednak musisz wybrać jakiś kierunek działania. Widzisz, że masz do wyboru następujące możliwości: 1) wprowadzić zakaz palenia, 2) dopuścić palenie w budynku, 3) poprosić szefa o dodatkową interpretację.

Zadania sprawdzające

Na podstawie podanych informacji załóż, że jesteś nadzorcą i wykonaj następujące zadania:

1. Przyjmij, że wybrałeś pierwszą możliwość. Napisz projekt tekstu, który wykorzystasz do zakomunikowania decyzji czterem palaczom.

2. Załóż, że wybrałeś drugą możliwość. Napisz projekt tekstu, który wykorzystasz do zakomunikowania decyzji dwu niepalącym osobom.

3. Przyjmij, że wybrałeś trzecią możliwość. Napisz projekt tekstu, który wykorzystasz w rozmowie z szefem.

4. Czy są jeszcze jakieś inne możliwości?

5. Co byś zrobił, gdybyś rzeczywiście nadzorował grupę?

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to umiejętności niezbędne do wykonania lub zrozumienia określonego rodzaju pracy wykonywanej w organizacji. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci w doskonaleniu umiejętności technicznych z zastosowaniem Internetu do uzyskania informacji niezbędnych w podjęciu decyzji.

Tło ćwiczenia

Załóż, że jesteś właścicielem przedsiębiorstwa poszukującym lokalizacji dla nowej fabryki. Twoja firma wytwarza produkty względnie „czyste", czyli takie, które nie powodują zanieczyszczania środowiska, a także powstawania niebezpiecznych odpadów. Większość społeczności lokalnych powinna przychylnie przyjąć powstanie twojego zakładu.

Poszukujesz miejsca, w którym siła robocza jest stabilna i dobrze wykształcona, dobra jest jakość życia, sprawna opieka zdrowotna i dobry system oświatowy. Zawęziłeś swój wybór do wymienionych niżej miejscowości.

1. Columbia, Missouri
2. Madison, Wisconsin
3. Manhattan, Kansas
4. College Station, Teksas
5. Baton Rouge, Luizjana
6. Athens, Georgia

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Użyj Internetu do zgromadzenia informacji o wymienionych miejscowościach.
2. Uszereguj podane miasta na podstawie wymienionych kryteriów.
3. Wybierz miasto „najlepsze" do zlokalizowania twojej nowej fabryki.

Przykład końcowy

Poniechana droga

Daty założenia firm Sears Roebuck and Co. (1893) i Montgomery Ward (1872) dzielą od siebie zaledwie dwa dziesięciolecia. Przez ponad półwiecze kontrolowały one wspólnie branżę handlu detalicznego w Stanach Zjednoczonych. Przez całe dziesięciolecia wzrost i strategia konkurencyjna jednej firmy była lustrzanym odbiciem drugiej. Na przykład ich domy towarowe dominowały w rejonach śródmiejskich i często były położone w odległości zaledwie kilku przecznic od siebie. Na lekturze ich katalogów sprzedaży wysyłkowej wychowały się tysiące obywateli. Nawet centralę miały w tym samym mieście – Chicago. Jednakże po dziesięcioleciach równoległych strategii i wzrostu przełomowe decyzje podjęte w obu firmach, i to mniej więcej w tym samym czasie, skierowały je na skrajnie odmienne drogi – jedna prowadziła do bogactwa i sukcesów, druga zaś na skraj ruiny.

Decyzje, o jakich mowa, zostały podjęte bezpośrednio po zakończeniu II wojny światowej. Dyrektorzy u Searsa uważnie przestudiowali dane i tendencje demograficzne i doszli do wniosku, że obywatele Stanów Zjednoczonych w niedługim czasie zaczną się masowo przenosić z centrów miast na przedmieścia. Ci sami dy-

rektorzy postanowili zainwestować w tę tendencję, przeprowadzając się na przedmieścia za rodzinami. Wszystkie nowe sklepy otwierane przez Searsa zlokalizowane były na przedmieściach i były zwykle punktem zaczepienia dla wyłaniającej się nowej formy handlu detalicznego – zamkniętego pasażu handlowego.

Ward poszedł jednak inną drogą. Ówczesnym dyrektorem naczelnym firmy był Sewell Avery. Był on przekonany, że przedmieścia są przemijającą modą, „fanaberią". Co ważniejsze jednak, był również zwolennikiem wypaczonego poglądu na historię gospodarczą, z której miało wynikać, że po każdej wojnie od czasów Napoleona jakoby następuje głęboka depresja. Ponieważ właśnie dobiegła końca II wojna światowa, rozumował Avery, w każdej chwili ta poważna depresja powinna się pojawić. I rzeczywiście, gdyby nadeszła, to Sears musiałby upaść, gdyż tak małymi rezerwami ubezpieczył swoją ekspansję.

Rzecz w tym jednak, że depresji nie było, a Sears prosperował jak nigdy dotąd. Od 1946 r., kiedy zaczęła się ekspansja Searsa, do 1956 r. jego dochody wzrosły ponaddwukrotnie, co dało firmie niekwestionowaną pozycję lidera branży handlu detalicznego. Chociaż w latach osiemdziesiątych XX w. firma doznała pewnych porażek i została przejęta przez Wal-Mart, utrzymywała swoją pozycję jako ważna siła w branży handlu detalicznego i nadal pozostaje zyskowna i cieszy się dobrą kondycją finansową.

Natomiast Montgomery Ward nigdy już nie przezwyciężyła fatalnych skutków swojej decyzji o utrzymywaniu się nadal w centrach miast. Jeszcze gorsze było jednak to, że Sewell Avery z uporem obstawał przy swoich przekonaniach i odczuwał niechęć do rozważenia chociażby możliwości, że być może nie ma racji. Zadziwiające było to, że Ward nie uruchomił w latach 1941-1957 ani jednego nowego sklepu. W całym tym okresie Avery kurczowo trzymał się swego przekonania, że depresja jest tuż, tuż, Sears wkrótce upadnie, a Ward wykupi konkurenta za ułamek jego wartości.

Zarząd Ward w końcu porzucił wizję Avery'ego i pozbył się upartego naczelnego dyrektora. Wtedy jednak było już za późno. Sears i J. C. Penney przechwycili najlepsze lokalizacje przedmiejskie i na dobre usadowili się w świadomości mieszkańców przedmieść jako „właśnie te" domy towarowe. Ward nigdy nie zdołał dołączyć do tamtej dwójki. Firma jakoś wegetowała, osiągając 1997 r. najniższy poziom obrotów, a w końcu musiała złożyć wniosek o obronę przed wierzycielami na mocy ustawy o bankructwie. Oczywiście to, czy szacowny detalista wymyśli kiedyś sposób, aby się odnaleźć, pozostaje sprawą otwartą. Niezależnie jednak od wyniku, ludzie z Warda mogą tylko pomyśleć, jak mogłyby sprawy wyglądać, gdyby Sewell Avery zechciał raz jeszcze rozważyć swoją decyzję sprzed pół wieku.

Pytania

1. Opisz procesy podejmowania decyzji, które prawdopodobnie miały miejsce w Sears i Montgomery Ward w latach trzydziestych.

2. Omów, w jaki sposób procesy behawioralne wpłynęły na decyzje w Montgomery Ward.

3. W jakich warunkach grupowe podejmowanie decyzji w Montgomery Ward mogło przynieść taki sam wynik? Czy może wynik lepszy?

Źródła do przykładu: *You Snooze, You Lose*, „Newsweek", 21 lipca 1997, s. 50; *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Busuness Press, Austin, Texas: 1998, s. 946-947; 1198-1199.

Przypisy

[1] *The Battle of the Bottoms*, „Forbes", 24 marca 1997, s. 98-103; *Strength Ahead?*, „Barrons", 28 lipca 1997, s. 13; L. Grant, *Outmarketing P&G*, „Fortune", 12 stycznia 1998, s. 150-153.

[2] R. Priem, *Executive Judgment, Organizational Congruence, and Firm Performance*, „Organization Science", sierpień 1994, s. 421-432.

[3] P. Nutt, *The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making*, „Organization Science", maj 1993, s. 226-240.

[4] W sprawie nowszego przeglądu podejmowania decyzji zob. E. F. Harrison, *The Managerial Decision Making Process*, wyd. 4, Houghton Mifflin, Boston 1995.

[5] *Kodak Moment Came Early for CEO Fisher, Who Takes a Stumble*, „Wall Street Journal", 25 lipca 1997, s. Al, A6.

[6] G. P. Huber, *Managerial Decision Making*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1980.

[7] *Ibidem.* Zob. również D. W. Miller, M. K. Starr, *The Structure of Human Decisions*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N. J. 1976; A. Elbing, *Behavioral Decisions in Organizations*, wyd. 2, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1978.

[8] G. P. Huber, *Managerial Decision Making*, *ed. cit.*

[9] Zob. B. Nooteboom, H. Berger, N. G. Noorderhaven, *Effects of Trust and Governance on Relational Risk*, „Academy of Management Journal", t. 40, nr 2, 1997, s. 308-338. Zob. również A. Fiegenbaum, H. Thomas, *Attitudes toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations*, „Academy of Management Journal", marzec 1988, s. 85-106; J. V Singh, *Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making*, „Academy of Management Journal", wrzesień 1986, s. 562-585; J. G. March, Z. Shapira, *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, „Management Science", listopad 1987, s. 1404-1418.

[10] *Taking the Angst out of Taking a Gamble*, „Business Week", 14 lipca 1997, s. 52-53.

[11] Zob. R. M. Cyert, M. H. DeGroot, *The Maximization Process under Uncertainty*, w: P. D. Larkey, L. S. Sproull (red.), *Information Processing in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Conn. 1984, s. 47-61.

[12] G. Whyte, *Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them*, „Academy of Management Executive", sierpień 1991, s. 23-31.

[13] T. Stewart, *How to Lead a Revolution*, „Fortune", 28 listopada 1994, s. 48-61.

[14] K. Labich, *Coups and Catastrophes*, „Fortune", 23 grudnia 1985, s. 125.

[15] *You Snooze, You Lose*, „Newsweek", 21 lipca 1997, s. 50.

[16] *The Wisdom of Solomon*, „Newsweek", 17 sierpnia 1987, s. 62-63.

[17] H. A. Simon, *Administrative Behavior,* Free Press, New York, 1945 (wyd. polskie: *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976). Myśli Simona zostały udoskonalone i zaktualizowane w: H. A. Simon, *Administrative Behavior*, wyd. 3 Free Press, New York 1976 i w H. A. Simon, *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*, „Academy of Management Executive", luty 1987, s. 57-63.

[18] P. Corner, A. Kinicki, B. Keats, *Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice*, „Organization Science", sierpień 1994, s. 294-302.

[19] *Unisys: So Far, So Good–But the Real Test Is Yet to Come*, „Business Week", 2 marca 1987, s. 84-86; *So Far, Married Life Seems to Agree with Unisys*, „Business Week", 3 października 1988, s. 122-126.

[20] Ch. P. Wallace, *Adidas–Back in the Game*, „Fortune", 18 sierpnia 1997, s. 176-182.

[21] B. M. Staw, J. Ross, *Good Money after Bad*, „Psychology Today", luty 1988, s. 30-33; D. R. Bobocel, J. Meyer, *Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification*, „Journal of Applied Psychology", t. 79, nr 3,1994, s. 360-363.

[22] *You Snooze, You Lose*, „Newsweek", 21 lipca 1997, s. 50.

[23] M. L. Finney, *The Catbert Dilemma–The Human Side of Tough Decisions*, „HRMagazine", luty 1997, s. 70-76.

[24] E. A. Locke, D. M. Schweiger, G. P. Latham, *Participation in Decision Making: When Should It Be Used?*, „Organizational Dynamics", zima 1986, s. 65-79; N. Baloff, E. M. Doherty, *Potential Pitfalls in Employee Participation,* „Organizational Dynamics", zima 1989, s. 51-62.

[25] A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven, D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1975; M. J. Prietula, H. A. Simon, *The Experts in Your Midst*, „Harvard Business Review", styczeń–luty 1989, s. 120-124.

[26] N. P. R. Maier, *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function*, w: J. R. Hackman, E E. Lawler III, L. W. Porter (red.), *Perspectives on Business in Organizations*, wyd. 2, McGraw-Hill, New York 1983, s. 385-392.

[27] A. L. Laquinto, J. W. Fredrickson, *Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of Its Determinants and Consequences*, „Strategic Management Journal", t. 18, 1997, s. 63-75.

[28] J. H. Davis, *Group Performance*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.

[29] R. A. Cosier, Ch. R. Schwenk, *Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions*, „Academy of Management Executive", luty 1990, s. 69-78.

[30] I. L. Janis, *Groupthink*, wyd. 2, Houghton Mifflin, Boston 1982.

[31] *Ibidem.*

Rozdział 10

Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzeniem nowych przedsiębiorstw

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Scharakteryzować istotę przedsiębiorczości.*
- *Opisać role przedsiębiorców w społeczeństwie.*
- *Zrozumieć główne problemy związane z wyborem strategii dla małych firm i rolę zarządzania międzynarodowego w przedsiębiorczości.*
- *Omówić strukturalne wyzwania właściwe przedsiębiorczym firmom.*
- *Opisać czynniki wpływające na wyniki osiągane przez małe firmy.*

Przykład wprowadzający

W 1984 r. James Koch był doskonale prosperującym doradcą w sprawach zarządzania, zarabiającym 250 000 dol. rocznie. Jednak, ku zaskoczeniu rodziny i przyjaciół, rzucił tę pracę i zainwestował oszczędności całego życia w uruchomienie od zera nowego przedsiębiorstwa w ostrej walce z międzynarodową konkurencją na rynku, na którym od dziesięcioleci nie pojawił się żaden nowy, naprawdę dobry specjalistyczny produkt. Ich zdziwienie było jeszcze większe, kiedy próba okazała się sukcesem.

Firma, którą założył Koch, nazywa się Boston Beer Co., a jej „flagowym okrętem" jest piwo wyższej klasy o nazwie Samuel Adams. Rodzina Kocha faktycznie od dziesięcioleci warzyła piwo, a on sam ruszył z recepturą opracowaną przez jego pradziadka, który w latach siedemdziesiątych XIX w. sprzedawał w St. Louis piwo pod marką Louis Koch Lager. Na początek Koch zainwestował 100 000 dol. swoich osobistych oszczędności i dodatkowe 300 000, które zebrali i zainwestowali jego przyjaciele.

James Koch urządził zakład w starym magazynie w Bostonie, kupił nadwyżki sprzętu w jednym z dużych browarów i uruchomił produkcję. Ponieważ jego piwo było wytwarzane ze składników wyłącznie najwyższej jakości, musiał je wycenić na około 1 dol. za skrzynkę więcej, niż kosztowało takie importowane piwo wysokiej jakości, jak np. Heineken. Tymczasem dystrybutorzy w rejonie Bostonu wyrażali wątpliwość, czy konsumenci zechcą zapłacić 6 dol. za karton z sześcioma butelkami amerykańskiego piwa, tak że większość z nich odmówiła wprowadzenia nowego produktu do swej oferty. W tej sytuacji Koch zaczął sam sprzedawać piwo bezpośrednio detalistom i barom.

Przełom nastąpił jednak dopiero wtedy, kiedy wprowadził Samuel Adams Lager na Wielki Amerykański Festiwal Piwa, gdzie wygrał w ankiecie badającej preferencje konsumentów – branżowym odpowiedniku nagrody Oskara. Koch zaczął wykorzystywać ten sukces w swojej kampanii reklamowej, ogłaszając piwo Samuel Adams „najlepszym piwem w Ameryce". Sprzedaż zaczęła szybko wzrastać, zaczęli się zgłaszać ogólnokrajowi dystrybutorzy. Aby nadążyć za szybkim wzrostem popytu, Koch zlecił część produkcji niemal opuszczonemu browarowi firmy Stroh w Pittsburgu.

W początku lat dziewięćdziesiątych sprzedaż produktów pod wspólną marką Samuel Adams rosła o ponad 57% rocznie, a w 1996 r. osiągnęła najwyższy poziom 214 mln dol. Koch zachował kontrolne

udziały w przedsiębiorstwie i nadal nadzoruje codzienną produkcję. Twierdzi, że codziennie, od chwilii uruchomienia zakładu, próbuje jednego z produktów firmy, głównie dla śledzenia jakości.

Sukces Kocha nie przeszedł niezauważony, zwłaszcza że branżowy gigant Anheuser-Busch i inne browary o ogólnokrajowym zasięgu doznały ostatnio strat w sprzedaży, spowodowanych konkurencją tzw. mikrobrowarów, małych firm o zasięgu regionalnym lub lokalnym, sprzedających piwa dla znawców, wytwarzane w niewielkich ilościach i zawdzięczające niepowtarzalny styl tylko swej rzadkości. Firma Kocha, Boston Beer Co., była pierwszym takim browarem, który rozkręcił produkcję na dużą skalę, a inne próbują iść jego śladem. Jest więc oczywiste, że Anheuser-Busch jest żywotnie zainteresowany w niedopuszczaniu do przechwycenia zbyt dużego udziału w rynku przez te mniejsze, początkujące firmy, gdyż odbywa się to najczęściej kosztem jego pozycji rynkowej.

> „Nie tworzy się całego nowego ogólnokrajowego segmentu rynku w branży piwowarskiej, jeśli się człowiek da zastraszyć".
> James Koch, właściciel Boston Beer Co., cyt. za „Fortune", 31 marca 1997 r., s. 85.

Ostatnio np. Koch dowiedział się, że Anheuser-Busch badał możliwość wykupienia całych zbiorów niemieckiego plantatora chmielu, który miał umowę na wyłączność z Boston Beer. Gdyby branżowemu gigantowi udała się ta operacja, powiada Koch, Boston Beer zostałby wypchnięty z rynku. Anheuser-Busch skarżył się również, że etykieta Samuel Adams jest myląca, ukrywa bowiem fakt, że piwo produkowane w Pittsburgu jest faktycznie warzone na zlecenie w firmie Stroh, a nie w Boston Beer. Anheuser-Busch próbował nawet przekonać hurtowników, którzy byli w znacznym stopniu zależni od jego produktów, takich jak np. piwo Budweiser, by zaprzestali sprzedaży takich specjalistycznych piw jak Samuel Adams. Koch tymczasem odczytuje całe to zainteresowanie jako wyraźny sygnał, potwierdzający po prostu, że mu się udało[1].

Podobnie jak James Koch, co roku tysiące osób na całym świecie uruchamiają nowe przedsiębiorstwa. Podobnie jak Boston Beer Co., niektóre z tych przedsiębiorstw osiągają powodzenie, podczas gdy, niestety, wiele innych przedsięwzięć kończy się porażką. Niektórzy spośród tych, którym się nie powiodło, próbują ponownie, i czasami trzeba dwóch lub całej serii niepowodzeń, zanim kolejne przedsięwzięcie okaże się trwałym sukcesem. Dość wspomnieć przykład Henry'ego Forda, który dwukrotnie bankrutował, zanim mu się udało uruchomić Ford Motor Co.

Ten proces uruchamiania nowego przedsiębiorstwa, niekiedy zakończony sukcesem, czasami zaś porażką, jest częścią tego, co nazywamy *przedsiębiorczością* i co jest przedmiotem niniejszego rozdziału. Zaczynamy od zbadania istoty przedsiębiorczości. Następnie badamy rolę przedsiębiorczości w życiu gospodarczym i omawiamy strategie dla przedsiębiorczych organizacji. Potem opisujemy strukturę i wyniki takich organizacji.

Istota przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest procesem planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej i podejmowania związanego z nią ryzyka. *Przedsiębiorcą* jest ktoś,

> • **Przedsiębiorczość**
> Proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka.

kto angażuje się w przedsiębiorczość. Do tego opisu pasuje James Koch, pokazany w przykładzie wprowadzającym. Zaangażował on i zaryzykował własne zasoby i podjął osobiste ryzyko sukcesu lub porażki swojego początkującego przedsiębiorstwa.

> • **Przedsiębiorca**
> Ktoś, kto angażuje się w przedsiębiorczość.

Właściciele przedsiębiorstw, którzy zatrudniają zawodowych menedżerów do ich prowadzenia, sami zaś poświęcają się innym interesom, nie są przedsiębiorcami. Mimo że podejmują ryzyko związane z danym przedsięwzięciem, nie uczestniczą aktywnie w jego organizowaniu i prowadzeniu. Podobnie też nie jest przedsiębiorcą zawodowy menedżer, którego praca polega na prowadzeniu czyjegoś przedsiębiorstwa, gdyż nie ponosi on całkowitej osobistej odpowiedzialności za jego sukces lub porażkę.

Przedsiębiorcy uruchamiają małe przedsiębiorstwa. Dla uproszczenia zdefiniujemy *małe przedsiębiorstwo* jako takie, które jest prywatną własnością jednej osoby lub niewielkiej grupy osób i którego sprzedaż i aktywa nie są na tyle duże, by mogło

> • **Małe przedsiębiorstwo**
> Przedsiębiorstwo będące prywatną własnością jednej osoby lub małej grupy osób; jego wielkość sprzedaży i aktywa nie są wystarczająco duże, aby mogło ono wpływać na swoje otoczenie.

ono wpływać na swoje otoczenie. Mała dwuosobowa firma opracowująca oprogramowanie komputerowe z roczną sprzedażą wynoszącą 100 000 dol. będzie oczywiście małym przedsiębiorstwem, podczas gdy Microsoft Corporation jest w sposób równie oczywisty przedsiębiorstwem wielkim. Granice między jednym a drugim nie są jednak zawsze tak jasno zaznaczone. Na przykład regionalna sieć sprzedaży detalicznej z dwudziestoma sklepami i rocznymi wpływami sięgającymi 30 mln dol. może się wydawać duża, tak naprawdę jednak jest bardzo mała, jeśli ją porównać z takimi gigantami jak Wal-Mart i Sears.

Konsekwencje dla zarządzania

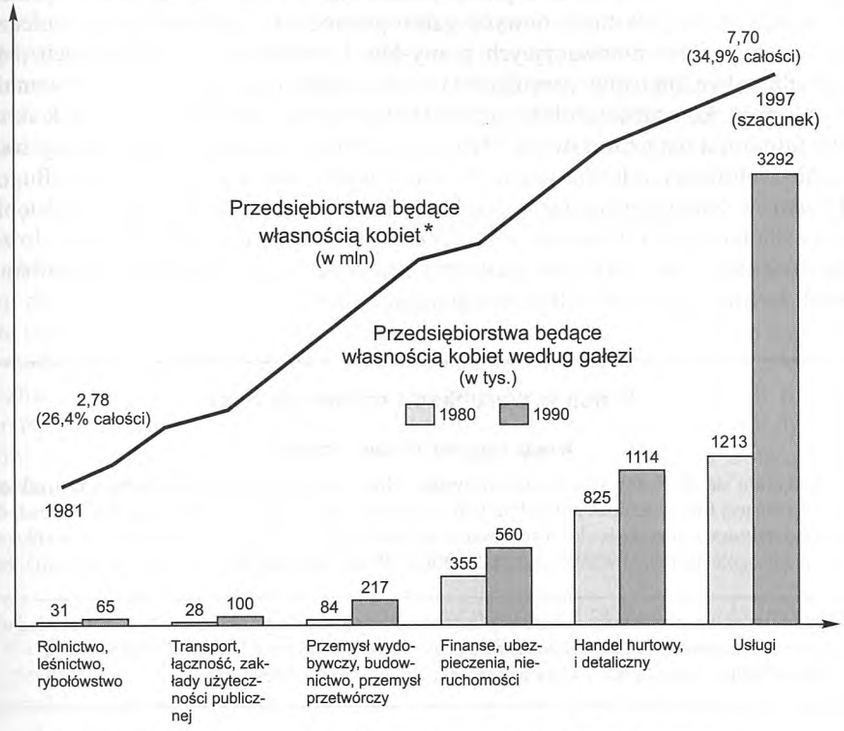
Menedżerowie powinni rozumieć istotę i znaczenie przedsiębiorczości i elementy, które odróżniają ją od zarządzania.

Rola przedsiębiorczości w społeczeństwie

Historia przedsiębiorczości i rozwoju nowych przedsiębiorstw jest pod wieloma względami historią wielkiego bogactwa i wielkich porażek. Niektórzy przedsiębiorcy osiągali wielkie sukcesy, a wyniki uzyskiwane dzięki ich przedsiębiorczości pozwoliły im zgromadzić ogromną fortunę. Na przykład kiedy Microsoft Corporation w 1986 r. rozpoczęła publiczną sprzedaż swoich akcji, Bill Gates, wówczas zaledwie trzydziestoletni,

uzyskał za swe udziały w firmie 350 mln dolarów[2]. Dziś z udziałami ocenianym na 9 mld dol. jest jednym z najbogatszych ludzi na świecie. Jednak znacznie większa liczba przedsiębiorców utraciła w swoich przedsięwzięciach ogromne pieniądze. Z badań wynika, że większość nowych przedsiębiorstw upada w ciągu pierwszych trzech lat od założenia[3]. Wiele innych, którym udaje się przetrwać dłużej, zawdzięcza to wyłącznie samym przedsiębiorcom, pracującym przez wiele godzin za bardzo niewielki dochód.

W Stanach Zjednoczonych małe przedsiębiorstwa coraz częściej są zakładane przez kobiety[4]. Jest wiele przyczyn tej tendencji, z których ograniczymy się tu do dwóch. Po pierwsze, niektóre kobiety, sfrustrowane tym, co uznają za ograniczone możliwości awansu w dużych organizacjach, są przekonane, że najlepszą drogą do sukcesu jest uruchomienie własnego przedsiębiorstwa. Po drugie, niektóre kobiety uważają posiadanie własnego przedsiębiorstwa za dobry sposób na połączenie kariery zawodowej z obowiązkami macierzyńskimi. Na rys. 10.1 pokazujemy uderzający wzrost własności kobiet



*Z wyłączeniem spółek dopuszczonych do publicznego obrotu, spółek typu S oraz spółek cywilnych.

Rysunek 10.1. Tendencje do wzrostu liczby małych przedsiębiorstw będących własnością kobiet

Odsetek przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych będących własnością kobiet ciągle i szybko wzrasta. Chociaż nadal stosunkowo niewiele kobiet jest właścicielkami przedsiębiorstw w takich gałęziach, jak rolnictwo i leśnictwo, w innych gałęziach, zwłaszcza w handlu hurtowym i detalicznym oraz w usługach, ich obecność jest już całkiem pokaźna.

Źródło: Przedrukowano z „Business Week" z 18 kwietnia 1994 r., za specjalnym pozwoleniem.
Copyright © 1994, The McGraw-Hill Companies.

w różnych branżach w latach 1980-1990. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności" opowiadamy historię kobiety-przedsiębiorcy, której się powiodło.

Doświadczenia osób, które zdobyły (albo straciły) fortunę w wyniku swojej działalności przedsiębiorczej, mogą być tematem fascynujących opowieści, ale jeszcze więcej mówi to, jak żywotnie ważną rolę odgrywa przedsiębiorczość w naszym społeczeństwie i gospodarce. Ponad 99% spośród 16 mln przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych to firmy małe. Co roku rejestruje się ponad 600 000 nowych przedsiębiorstw. Ich prężność i niemal niezliczone formy działalności wywierają wpływ na wiele dziedzin gospodarki, łącznie z innowacjami, tworzeniem miejsc pracy i zasilaniem sektora wielkich przedsiębiorstw[5].

Innowacje

Inicjatywność, aktywność i pomysłowość typowe dla małych przedsiębiorstw przyczyniły się do powstania nowych gałęzi gospodarki i dały naszemu społeczeństwu ogromną ilość innowacyjnych pomysłów i przełomowych technologii. Małe przedsiębiorstwa lub osoby pracujące na własny rachunek dokonały takich wynalazków, jak m.in. komputer osobisty, radio tranzystorowe, fotokopiarka, silnik odrzutowy i fotografia natychmiastowa. Dały nam również kalkulator kieszonkowy, wspomaganie kierownicy, automatyczną skrzynię biegów, klimatyzację, a nawet długopis za 19 centów. Niektórzy uczeni są przekonani, że przedsiębiorcy i małe przedsiębiorstwa są siłą napędową innowacji w społeczeństwie. Dążenie przedsiębiorstw do zdobycia dochodów i bogactwa związanego z udaną innowacją prowadzi do powstania nowych technologii i produktów zastępujących stare[6].

Praca w warunkach różnorodności

Rzucić wszystko, by mieć wszystko

Wydawało się, że Kathy Dawson ma wszystko – była świetnie opłacanym naczelnym dyrektorem w szybko rosnącej firmie. Kłopot polegał na tym, że chciała więcej: więcej czasu dla siebie i swoich dzieci. Praca dyrektora zmuszała ją do pozostawania po godzinach, niekiedy do późnej nocy, a kilka razy w miesiącu w ogóle nie mogła wracać na noc do domu. W końcu pani Dawson zaczęła się martwić, że nie poświęca dostatecznie dużo czasu swoim dzieciom. Frustrację pogłębiał fakt, że koledzy w pracy wydawali się niewrażliwi na jej sytuację – w większości byli to nieżonaci mężczyźni.

> „Kobiety o poważnych osiągnięciach w pracy opuszczają wielkie przedsiębiorstwa, aby zakładać własne firmy, głównie dlatego, że mają wrażenie, iż daje im to kontrolę nad własnym życiem". Sharon Hadary, szefowa Krajowej Fundacji dla Kobiet – Właścicielek Firm*.

Tak więc przed kilku laty porzuciła pracę w przedsiębiorstwie i założyła Dawson Group, firmę doradztwa personalnego. Ponieważ sama była swoim szefem, uniknęła frustracji związanych z typowym środowiskiem pracy wielkiej firmy i mogła stworzyć dla siebie bardziej elastyczne warunki – może bez trudu zabierać pracę do domu albo zabierać dzieci do biura, kiedy zapragnie lub kiedy jest do tego zmuszona. Czasami dzieci pomagają jej nawet wkładać pisma do kopert lub robić odbitki na kserokopiarce.

Oczywiście jednak pani Dawson musiała ponieść cenę swojej niezależności. Na przykład jej dochód stanowi zaledwie połowę poprzedniej pensji i nadal musi wyjeżdżać częściej, niżby chciała. Chociaż niektórzy przyjaciele i współpracownicy chwalą ją za jej działalność, inni martwią się, że jej przykład to sygnał dla świata biznesu potwierdzający tezę, że stare stereotypy dotyczące roli kobiet nie muszą być całkiem nieprawdziwe. W sumie jednak pani Dawson sądzi, że zmiana opłaciła się. W rzeczywistości właściwie żałuje tylko tego, że nie zdecydowała się na to wcześniej.

Źródła: *More Women Quit Lucrative Jobs to Start Their Own Businesses*, „Wall Street Journal", 11 listopada, 1996, s. A1, A8 (*cytat ze s. A1); *Banking on Female Entrepreneurs*, „Bank Management", maj-czerwiec 1996, s. 20-25 i *A Cool Billion for Women*, „Working Woman", luty 1996, s. 54.

Tworzenie miejsc pracy

Małe przedsiębiorstwa tworzą więcej nowych miejsc pracy niż przedsiębiorstwa wielkie. Z jednego z badań wynika, że w małych przedsiębiorstwach zatrudniano aż 66% wszystkich nowo zatrudnianych w ciągu roku pracowników w Stanach Zjednoczonych. W innym badaniu amerykański Departament Handlu stwierdził, że małe, młode, wykorzystujące najnowszą technikę przedsiębiorstwa tworzą nowe miejsca pracy znacznie szybciej niż przedsiębiorstwa większe i starsze. Małe przedsiębiorstwa przysparzają gospodarce nowych miejsc pracy małymi porcjami. Kiedy rusza nowa restauracja, może zatrudniać piętnaście osób. Mimo to jednak, ze względu na ogromną liczbę uruchamianych corocznie małych przedsiębiorstw, ich łączny wpływ na zatrudnienie jest znaczny.

Zasilanie sektora wielkich przedsiębiorstw

Małe przedsiębiorstwa są głównymi dostawcami dużych przedsiębiorstw i głównymi dystrybutorami ich produktów. Na przykład General Motors (GM) zaopatruje się u ponad 25 000 dostawców, z których większość to przedsiębiorstwa małe. GM prowadzi również dystrybucję swoich produktów przez małe przedsiębiorstwa – niezależnych dealerów. Podobnie Sony zaopatruje się w tysiącach małych przedsiębiorstw, rozprowadza swoje produkty elektroniczne przez licznych małych dystrybutorów, a swoje filmy przez liczne niezależne kina. Wytwarzane przez Sony płyty są sprzedawane przez niezależne sklepy płytowe.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie, niezależnie od wielkości organizacji, w jakiej działają, powinni dostrzegać ważną rolę odgrywaną przez przedsiębiorców w takich dziedzinach, jak innowacje, tworzenie miejsc pracy i wspomaganie wielkich przedsiębiorstw.

Strategia dla przedsiębiorczych organizacji

Jednym z najbardziej podstawowych wyzwań, przed jakimi staje przedsiębiorcza, czyli podejmująca ryzyko gospodarcze organizacja, jest wybór strategii. Z kolei trzy strategiczne wyzwania, które muszą podjąć małe firmy, to wybór gałęzi, w której będą konkurować, akcentowanie wyróżniających się umiejętności oraz przygotowanie planu biznesu[7].

Wybór gałęzi

Jak już była mowa w rozdziale 3, szacunkowej oceny wyników ekonomicznych osiąganych przez poszczególne firmy w danej gałęzi możemy dokonać, posługując się schematem pięciu sił konkurencji, zaproponowanym przez Michaela Portera. Ogólnie biorąc, gałąź o wysokim poziomie rywalizacji, mająca silne substytuty, duże zagrożenie wejściem nowych konkurentów oraz dużą siłę dostawców i nabywców, obiecuje firmom w niej działającym niższe zyski niż gałąź, w której te cechy nie występują[8].

Przedsiębiorcy pragnący rozpocząć działalność gospodarczą w formie małego przedsiębiorstwa powinni zwrócić oczy ku gałęziom o korzystnych cechach. Toteż na przykład przedsiębiorcy, którzy uruchamiają działalność opartą na technologii, z niewielką liczbą rywali lub substytutów i niewielkim zagrożeniem wejścia nowych uczestników konkurencji, zwykle osiągają wyższą stopę zysku niż przedsiębiorcy uruchamiający przedsiębiorstwo w dziedzinie, w której takiej przewagi nie mają.

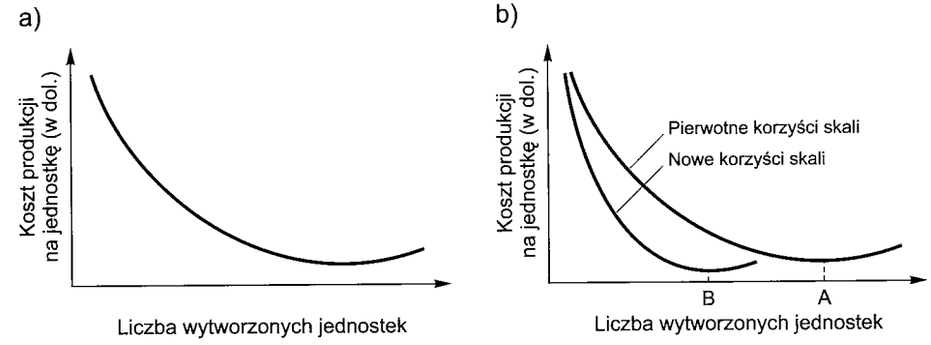
Przykładem małych przedsiębiorstw, które wybrały gałąź o dużym potencjale, są Microsoft i Lotus, osiągające duże sukcesy firmy produkujące oprogramowanie komputerowe dla komputerów osobistych. Obie zdominowały segmenty rynkowe, w których działają (Microsoft w dziedzinie systemów operacyjnych, Lotus w oprogramowaniu dla arkuszy kalkulacyjnych). Ze względu na dominującą pozycję tych firm w odpowiednich segmentach, zakres rywalizacji w gałęziach, w których działają, jest niewielki. Niewielka jest również liczba substytutów, a to ze względu na nabytą przez użytkowników komputerów umiejętność posługiwania się określonymi programami. Reputacja i sukces obu firm sprawiają, że wejście nowych konkurentów na te segmenty rynku oprogramowania jest mało prawdopodobne (chociaż z pewnością taka możliwość istnieje). Przykładem małych przedsiębiorstw, które podejmują działalność w gałęzi z niższym potencjałem zysków, są niezależne wypożyczalnie kaset wideo. Rywalizacja w tej branży jest niezmiernie silna, co wynika z dużej liczby wypożyczalni i z faktu, że repertuar oferowany przez wszystkie wypożyczalnie w znacznej mierze pokrywa się. Powszechnie występują też substytuty w postaci telewizji kablowej, kin, sieci telewizyjnych, a nawet książek. Ponieważ koszt wejścia do branży jest stosunkowo niski (koszt nagrań plus czynsz i oprogramowanie komputerowe), rozpoczęcie działalności jest sprawą łatwą. Wszystko to sprawia, że niezależne wypożyczalnie kaset działające w ramach sieci ogólnokrajowych mogą przynosić zyski.

Gałęzie, w których małe przedsiębiorstwa mają silną pozycję. Małe przedsiębiorstwa na ogół dobrze sobie radzą w sferze usług, handlu detalicznego i hurtowego. Organizacje usługowe są być może najpowszechniejszym typem drobnych przedsiębiorstw, ponieważ ich uruchamianie może wymagać zupełnie niewielkich inwestycji[9]. Na przykład dyplomowany księgowy może rozpocząć działalność, po prostu wynajmując biuro i reklamując swoje usługi. W ostatnich latach nastąpił znaczny wzrost liczby małych przedsiębiorstw w usługach, w tym zwłaszcza wypożyczalni kaset wideo, zakładów fryzjerskich, a także biur podatkowych. W każdym z tych przypadków koszty aktywów rzeczowych niezbędnych do rozpoczęcia działalności są stosunkowo niskie.

Drobni przedsiębiorcy działają również skutecznie w dziedzinie specjalistycznego handlu detalicznego. Zaopatrują szczególne grupy klientów, takie jak gracze

w golfa, studenci i osoby, które we własnym zakresie dokonują napraw samochodów. Często taka specjalna grupa klientów jest stosunkowo nieliczna, dlatego łączny pieniężny potencjał rynku związanego z tymi konsumentami również nie jest duży. Chociaż duże organizacje mogą omijać dziedziny, w których rynek jest niewielki, małe przedsiębiorstwa mogą tam odnosić znaczne sukcesy[10].

Handel hurtowy, który jest zdominowany przez drobne przedsiębiorstwa, polega na zakupie towarów od wielkich wytwórców, a następnie sprzedaży ich detalistom. Dominacja drobnych przedsiębiorstw w tej dziedzinie wynika z tego, że często potrafią one rozwinąć osobiste robocze stosunki z kilkunastoma sprzedawcami i nabywcami. Hurtowy dostawca sprzętu komputerowego może być zmuszony do utrzymywania powiązań zaopatrzeniowych z pięcioma czy sześcioma producentami dyskietek, sześcioma czy siedmioma producentami twardych dysków i pięcioma czy sześcioma producentami monitorów komputerowych, jeśli chce mieć zapas niezbędny do bieżącego reagowania na potrzeby swoich klientów-detalistów. Gdyby ten hurtownik nie był „niezależny", lecz stanowił część większej firmy elektronicznej, wówczas utrzymywałby stosunki zaopatrzeniowe tylko z jednym dostawcą dyskietek, jednym dostawcą twardych dysków i jednym producentem monitorów. Dopóki końcowi użytkownicy chcą mieć swobodę wyboru rodzajów sprzętu, niezależny hurtownik może odgrywać ważną rolę ekonomiczną.



Rysunek 10.2. Korzyści skali w małych organizacjach gospodarczych: a) standardowa krzywa korzyści skali; b) zmiana techniki przesuwa krzywą korzyści skali i umożliwia produkcję w małych przedsiębiorstwach

Małym przedsiębiorstwom czasami trudno jest konkurować w gałęziach przemysłu przetwórczego, ze względu na korzyści skali związane z zakładem produkcyjnym, sprzętem i technologią. Jak pokazano w części a rysunku, firmy wytwarzające wielką liczbę jednostek (tzn. firmy większe) mogą osiągać niższe koszty jednostkowe. Jednocześnie jednak nowe formy technologii powodują czasami przesunięcie całej krzywej korzyści skali, tak jak to pokazano w części b rysunku. W tym przypadku mniejsze firmy mogą bardziej skutecznie konkurować z dużymi ze względu na obniżkę jednostkowych kosztów produkcji.

Gałęzie, w których małe przedsiębiorstwa radzą sobie słabo. Małe organizacje niezbyt dobrze sobie radzą w niektórych innych gałęziach. Należą do nich przede wszystkim gałęzie zdominowane przez przetwórstwo na wielką skalę oraz rolnictwo,

które jest gałęzią w stadium przejściowym od dominacji małych gospodarstw rodzinnych do dominacji dużych gospodarstw w formie spółek akcyjnych.

W miarę wzrostu liczby jednostek wytworzonych w danej organizacji często następuje spadek kosztów produkcji. Tę zależność między kosztem a wielkością produkcji nazywa się *korzyściami skali*[11]. Małe organizacje zazwyczaj nie są w stanie skutecznie konkurować na podstawie korzyści skali. Jak pokazano w części a rys. 10.2, organizacje o wysokim poziomie produkcji mają poważną przewagę pod względem kosztów nad organizacjami, w których poziom produkcji jest niższy. Przy danej sytuacji w zakresie kosztów w organizacjach małych i dużych i przy występowaniu dużych korzyści skali w przetwórstwie nie powinno dziwić, że małe organizacje produkcyjne na ogół nie radzą sobie równie dobrze jak organizacje duże.

Co ciekawe, jeśli w danej gałęzi zmienia się technika produkcji, często następuje przesunięcie krzywej korzyści skali, co otwiera szanse przed mniejszymi organizacjami. Na przykład w przemyśle hutniczym, historycznie biorąc, dominowały nieliczne wielkie firmy, dysponujące kilkoma olbrzymimi hutami. Jednak wraz z rozwojem technologii minihut, stało się możliwe osiąganie korzyści skali przy znacznie niższym poziomie produkcji. Ten rodzaj przesunięcia przedstawiono w części b rysunku 10.2. Punkt A to punkt niskich kosztów przy początkowych korzyściach skali. Punkt B odpowiada najniższym kosztom towarzyszącym korzyściom skali związanym z nową technologią. Zauważmy, że liczba jednostek niezbędnych do osiągnięcia najniższego kosztu jest znacznie mniejsza przy nowej technologii niż przy starej. Umożliwiło to podjęcie działalności w hutnictwie licznym wielu firmom, co nie byłoby możliwe przy dawnej technologii.

Oczywiście nie każdy przemysł przetwórczy ma kapitałochłonny charakter. W niektórych przypadkach, zwłaszcza w przemyśle lekkim, potrzebne są minimalne nakłady na budynki fabryczne i sprzęt. Taka sytuacja jest typowa dla niektórych dziedzin przemysłu komputerowego, przetwórstwa mas plastycznych, poligrafii itd. W tych gałęziach małe organizacje mogą osiągać doskonałe wyniki. Rolnictwo jest gałęzią przechodzącą głębokie przemiany. Małe gospodarstwa rodzinne należały na całym świecie do pierwszych małych przedsiębiorstw i do niedawna odnosiły największe sukcesy. Korzyści skali i wysokie koszty wyposażenia wyparły jednak wielu farmerów z tej dziedziny. Małe farmy są stopniowo zastępowane ogromnymi przedsiębiorstwami, należącymi do tzw. agrobiznesu, i firmami działającymi w prawnej formie spółki akcyjnej. Takie wielozakładowe przedsiębiorstwa rolne posiadają i uprawiają miliony akrów i są wystarczająco duże, aby w pełni wykorzystywać korzyści skali dzięki wspólnym zakupom i wspólnemu użytkowaniu najnowocześniejszego sprzętu rolniczego oraz zastosowaniu najnowszych zdobyczy nauki. Takie przedsiębiorstwa są nawet w stanie wpływać na politykę rządu tak, aby była korzystna dla rolników.

Akcentowanie wyróżniających się umiejętności

Jak wyjaśniliśmy w rozdziale 8, wyróżniające się umiejętności organizacji to te aspekty działalności gospodarczej, w których dana firma ma przewagę nad konkurentami. Wyróżniające się umiejętności drobnych przedsiębiorstw zwykle dotyczą trzech dziedzin: zdolności do rozpoznawania nowych nisz na ustalonych rynkach,

zdolności do odkrywania nowych rynków oraz zdolności do szybkiego wykorzystywania nowych możliwości.

Identyfikowanie nisz na ustalonych rynkach. *Ustalony rynek* to taki rynek, na którym kilka dużych firm konkuruje zgodnie ze względnie dobrze zdefiniowanymi kryteriami. Na przykład w latach siedemdziesiątych XX w. kilka znanych firm produkujących komputery, w tym IBM, Digital Equipment i Hewlett-Packard, konkurowało ze sobą na podstawie trzech kryteriów związanych z produktem: mocy obliczeniowej, obsługi i ceny. Przez wiele lat firmy te ciągle powiększały moc obliczeniową komputerów i jakość obsługi przy jednoczesnym stałym spadku cen (zwłaszcza w przeliczeniu na jednostkę mocy obliczeniowej).

- **Ustalony rynek**
  Rynek, na którym kilka dużych firm konkuruje zgodnie z dobrze zdefiniowanymi kryteriami.

I wtedy pojawiła się firma Apple Computer i komputer osobisty. Dla tej firmy podstawą konkurencji była nie siła obliczeniowa, serwis i cena, ale łatwość obsługi. Apple produkowała komputery z myślą o każdym menedżerze, studencie czy każdym gospodarstwie domowym jako o potencjalnym użytkowniku komputera osobistego. Głównym przedsiębiorczym osiągnięciem Apple nie było to, że wynalazła nową technologię (gdyż w istocie w pierwszych komputerach tej firmy wykorzystywano same standardowe części), lecz dostrzeżenie zapotrzebowania na nowy rodzaj komputera i nowego sposobu konkurowania w przemyśle komputerowym.

Podejście Apple do walki konkurencajnej polegało na zidentyfikowaniu nowej niszy na już ustalonym rynku. *Nisza rynkowa* to po prostu segment rynku, który obecnie nie jest wykorzystywany. Na ogół w wynajdywaniu nisz małe przedsiębiorcze firmy osiągają lepsze wyniki niż większe organizacje. Duże organizacje z reguły zaangażowały tak wielkie zasoby w stare, ustalone praktyki gospodarcze, że mogą sobie w ogóle nie uświadamiać nowych możliwości. Drobni przedsiębiorcy mogą te możliwości dostrzegać i podjąć natychmiastowe działania w celu ich wykorzystania[12]. We wstawce „Świat zarządzania" opisano obiecującą niszę rynkową, do której wkroczyła firma Imax.

- **Nisza rynkowa**
  Segment rynku obecnie nie wykorzystywany.

Identyfikowanie nowych rynków. Drobni przedsiębiorcy, którym się powiodło, celują również w odkrywaniu całych nowych rynków. Może do tego dojść przynajmniej na dwa sposoby.

Po pierwsze, przedsiębiorca może przenieść produkt lub usługę już dobrze usadowione na jednym rynku geograficznym na inny rynek. Tak właśnie postąpił Marcel Bich z długopisami, które miały już mocną pozycję na rynku europejskim, zanim wprowadził je na rynek amerykański. Jego firma Bic Corp. ostatecznie zdominowała ten nowy rynek.

Po drugie, przedsiębiorcy mogą czasami tworzyć całe gałęzie. Dokonane w małych przedsiębiorstwach wynalazki suchego kopiowania dokumentów i półprzewod-

ników dały początek całym olbrzymim branżom. Rozwój ten nie tylko przyniósł ogromne sukcesy pierwszym firmom działającym na tych rynkach (Xerox i National Semiconductor), ale ich przedsiębiorcza działalność stała się podstawą rozwoju setek innych firm i powstania setek tysięcy miejsc pracy. I tu również, ponieważ przedsiębiorcy nie są obciążeni tradycją określonego sposobu działania, zwykle osiągają lepsze wyniki w odkrywaniu nowych rynków niż większe, dojrzalsze organizacje.

Świat zarządzania

Wielki obraz

Firma Imax Corporation z siedzibą w Toronto kręci się pełną parą. Chociaż wielu ludziom Imax kojarzy się z programem nastawionym na turystów (np. kina Imax są zlokalizowane w Smithsonian Institute i w pobliżu Alamo), firma dynamicznie rozwija działalność na całym świecie, coraz silniej angażując się w pokazy normalnych filmów fabularnych.

Imax została założona w 1976 r. Wykorzystywała opatentowaną technologię do wyświetlania olbrzymich obrazów na gigantycznych ekranach bez poważniejszej utraty jasności czy wyrazistości. Specjalnie na ekrany Imax wyprodukowano ponad 100 filmów, z których większość dotyczyła nauki, przyrody lub historii. Niestety jednak, Imax nigdy nie dysponował wystarczającym kapitałem, aby się zacząć szybko rozwijać lub wejść w inne dziedziny rozrywki. Sytuacja uległa zmianie w 1993 r., kiedy firmę wykupiło dwóch zasobnych inwestorów.

„... wkrótce więcej ludzi będzie robiło filmy na te ekrany [Imax]".
George Lucas, wybitny producent i reżyser*.

Nowi właściciele, przedtem prowadzący wspólne interesy na Wall Street, ujawnili imponującą nową strategię wzrostu firmy. Po pierwsze, zamierzali podwoić liczbę kin, w porównaniu z obecnym stanem posiadania firmy, skłaniając inne sieci kin do urządzenia w nowo uruchamianych Multipleksach po jednej sali przeznaczonej do wyświetlania filmów w technologii Imax. Po drugie, zamierzali również zwiększyć obecność firmy za granicą i tu postawili sobie za cel ponaddwukrotne zwiększenie stanu posiadania w Ameryce Północnej wynoszącego 63 sale. Po trzecie, aktywnie współpracują z dużymi wytwórniami filmowymi, poszukując sposobów takiej produkcji nowych filmów, by były one zgodne zarówno z tradycyjnymi systemami projekcji, jak i z systemem Imax. Jeden z głównych partnerów firmy na tym polu, Sony, pracuje nad kilkoma filmami, które będzie można pokazywać na obu rodzajach ekranów. Najwidoczniej więc nowi właściciele dostrzegli „wielki format" i jest to też zielone światło dla firmy!

Źródła: *Now Showing in Imax: Money!*, „Business Week", 31 marca 1997, s. 80 (*cytat ze s. 80); *Maxed Out*, „Canadian Business", kwiecień 1996, s. 18.

Przewaga pierwszeństwa. *Przewagą pierwszeństwa* może się cieszyć firma, która zdoła wykorzystać pojawiającą się szansę, zanim to uczyni inna firma. Czasami duże firmy odkrywają nisze na istniejących rynkach lub nowe rynki mniej więcej w tym samym czasie co małe, przedsiębiorcze firmy, jednak nie są w stanie tak szybko jak tamte wykorzystać pojawiających się możliwości.

• **Przewaga pierwszeństwa**
Przewaga, jaką dysponuje firma, która wykorzystuje szansę wcześniej, niż to uczynią inni.

Przyczyny tej różnicy są rozmaite. Na przykład wiele dużych organizacji podejmuje decyzje powoli, gdyż zanim zostaną wdrożone proponowane działania, muszą zyskać akceptację na wielu szczeblach w hierarchii. Poza tym większe organizacje mogą czasami ryzykować poważną część swoich aktywów, kiedy wykorzystują nowe możliwości. Ilekroć Boeing postanawia zbudować nowy model samolotu cywilnego, podejmuje decyzję, która może dosłownie doprowadzić firmę do bankructwa, jeśli nie okaże się trafiona. Rozmiary ryzyka mogą być powodem ostrożnego podejścia dużych organizacji do nowych możliwości. Natomiast wartość pieniężna aktywów, którymi ryzykuje mała organizacja, może być całkiem niewielka. Menedżerowie mogą być gotowi „rzucić firmę na szalę", kiedy jej wartość wynosi zaledwie 100 000 dol. Przy wartości 1 mld dol. nie będą już tacy skorzy do podejmowania ryzyka.

Przygotowanie planu biznesowego (biznesplanu)

Kiedy przedsiębiorca wybierze już gałąź, w której zamierza konkurować, i określi, na jakie wyróżniające się umiejętności będzie kładł szczególny nacisk, jego decyzje wchodzą zwykle w skład dokumentu nazywanego *planem biznesowym* (*biznesplanem*). Przedsiębiorca podsumowuje w nim strategię działania i sposób wprowadzania jej w życie.

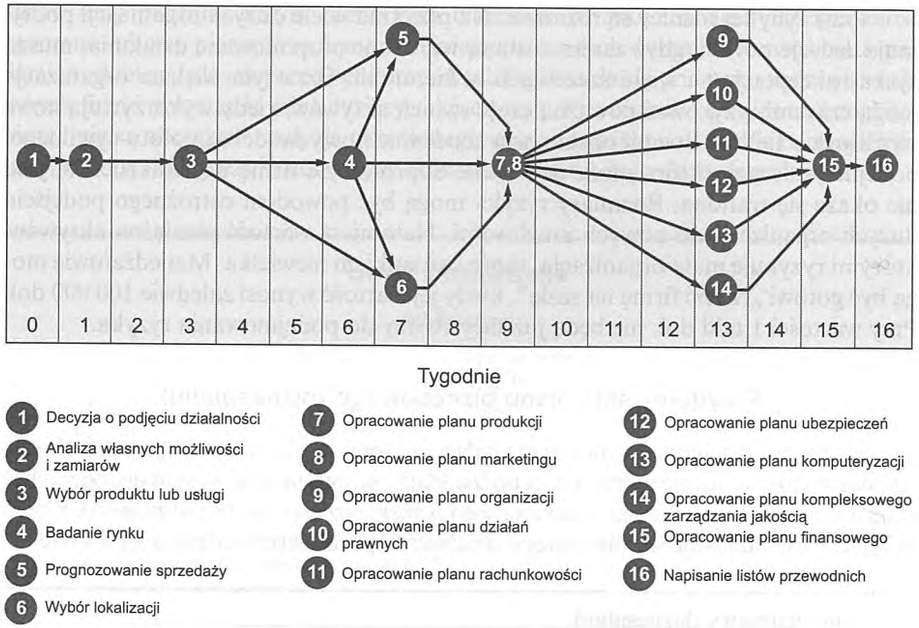
• **Plan biznesowy (biznesplan)**
Dokument opracowany przez przedsiębiorcę w toku przygotowań do uruchomienia nowego przedsięwzięcia, przedstawiający jego strategię i strukturę.

Sam akt przygotowania planu biznesowego zmusza przyszłych przedsiębiorców do skrystalizowania ich poglądów na temat skutecznego uruchomienia przedsięwzięcia i zmusza ich do przedstawienia go na papierze, zanim pochłonie ono czas i pieniądze. Pomysł planu biznesowego nie jest nowy. Nowością jest coraz większe wykorzystywanie specjalistycznych planów biznesowych przez drobnych przedsiębiorców, głównie dlatego, że wymagają tych planów kredytodawcy i inwestorzy, uzależniając od tego decyzje o ewentualnym udzieleniu pomocy finansowej małemu przedsiębiorstwu.

Plan powinien opisywać stopień dopasowania możliwości przedsiębiorcy do wymagań w zakresie wytwarzania i zbytu danego produktu lub usługi. Powinien on określać strategie produkcji i marketingu, aspekty prawne i organizację, a także księgowość i finanse. W szczególności powinien odpowiadać na trzy podstawowe pytania: 1. Czego właściwie chce przedsiębiorca? 2. Jakie są najlepsze strategie służące osiąganiu celów przedsiębiorcy? 3. W jaki sposób przedsiębiorca będzie wprowadzał w życie te strategie?

Wykres PERT* na rys. 10.3 daje pewne pojęcie o złożoności planowania nowego przedsięwzięcia. Wykres pokazuje główne kroki czynione w planowaniu uruchomienia nowego przedsiębiorstwa. Zauważmy, że opracowanie planu biznesowego składa się z wielu konkretnych czynności, z których żadna nie jest zapewne równie ważna, jak badania marketingowe – systematyczne, intensywne badania wszystkich faktów, opinii i ocen dotyczących pomyślnego zbytu produktu lub usługi.

* ang. Program Evaluation and Review Technique (PERT) – metoda oceny i przeglądu programu (przyp. red.).



Rysunek 10.3. Wykres PERT dla biznesplanu

Opracowanie planu biznesowego obejmuje wiele bardzo konkretnych czynności i wydarzeń, tak jak to pokazano na wykresie PERT. Postępowanie zgodne z takim logicznym i usystematyzowanym procesem zwiększa szanse na sukces.

Źródło: Rysunek „A PERT Diagram for Business Planning" zaczerpnięto z Nicholas C. Siropolis, *Small Business Management*, wyd. 5. Copyright © 1994 by Houghton Mifflin Company. Wykorzystano za zezwoleniem.

Na rys. 10.3 pokazano również sekwencyjny charakter wielu strategicznych decyzji, które należy podejmować w małych przedsiębiorstwach. Na przykład przedsiębiorcy nie mogą prognozować dochodów ze sprzedaży nie przeprowadziwszy przedtem badania rynku. Sama prognoza sprzedaży jest jednym z najważniejszych elementów planu biznesowego: bez niej prawie niemożliwa jest sensowna ocena rozmiarów zakładu, magazynu czy biura. Nie jest również możliwe określenie niezbędnej wielkości zapasów czy liczby zatrudnionych.

Inną ważną czynnością jest planowanie finansowe, które przekłada wszystkie czynności na pieniądze. Ogólnie biorąc, plan finansowy składa się z budżetu gotówkowego, rachunku zysków i strat, z bilansów i wykresu progu rentowności. Najważniejszym z tych wszystkich sprawozdań jest budżet gotówkowy, gdyż pokazuje on przedsiębiorcy, ile będzie potrzebował pieniędzy zarówno przed uruchomieniem przedsięwzięcia, jak i potem.

Przedsiębiorczość a zarządzanie międzynarodowe

Wreszcie trzeba pamiętać, że choć wielu ludzi kojarzy zarządzanie międzynarodowe z wielkimi przedsiębiorstwami, również wiele mniejszych firm znajduje dla siebie szanse ekspansji i wzrostu za granicą. Na przykład firma Fuci Metals, małe ale

rosnące przedsiębiorstwo, kupuje metale w odległych punktach globu w takich rejonach jak Syberia czy Afryka, a następnie sprzedaje je wielkim producentom samochodów, takim jak Ford czy Toyota. Podobnie na rynkach zagranicznych działa mająca siedzibę w Kalifornii firma Gold's Gym, która szczególne sukcesy odnosi w Rosji[13]. Chociaż takie przedsięwzięcia łączą się z poważnym ryzykiem, otwierają jednocześnie przed przedsiębiorcami nowe możliwości i mogą być prawdziwym katalizatorem sukcesu.

Konsekwencje dla zarządzania

Przedsiębiorcy powinni z należyta ostrożnością dobierać gałąź, w które podejmą działalność, pamiętając o tym, że niektóre dziedziny są dla małych przedsiębiorstw łatwiejszym, a inne trudniejszym polem działania. Mogą zwiększyć swoje szanse na sukces, akcentując wyróżniające się umiejętności i wychodząc z dobrze sformułowanego biznesplanu. Małe przedsiębiorstwa powinny również w pełnym zakresie uwzględnić możliwość działania w skali międzynarodowej.

Struktura przedsiębiorczych organizacji

Mając już strategię oraz biznesplan, przedsiębiorca może przystąpić do opracowania struktury, która przekształci wizję nakreśloną w planie w praktyczną działalność gospodarczą. Wiele przesłanek kształtowania struktury jakiegokolwiek przedsiębiorstwa, które opisujemy w kolejnych czterech rozdziałach niniejszej książki, ma również zastosowanie do małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy muszą np. rozpatrzyć projekt organizacji i opracować opisy stanowisk pracy, schematy organizacyjne i systemy kontroli kierowniczej. Drobne przedsiębiorstwa muszą jednak zwrócić uwagę na pewne szczególne cechy kształtowania ich struktury, takie jak forma własności i źródła finansowania, metody uruchamiania przedsiębiorstwa i źródła pomocy w zarządzaniu.

Formy własności i źródła finansowania

Struktura własności określa, komu przysługuje prawny tytuł do aktywów organizacji i kto ma prawo do wszelkich zysków ekonomicznych wytwarzanych przez firmę. Finansowanie małego przedsiębiorstwa wymaga decyzji odnoszących się do źródeł kapitału, który zostanie wykorzystany do uruchomienia przedsiębiorstwa, oraz dotyczących tego, jakie roszczenia (jeżeli w ogóle) źródła te będą mogły zgłaszać do zysków organizacji. W rozwiązywaniu obu problemów, tj. zarówno struktury własności, jak i finansowania, przedsiębiorca może skorzystać z wielu możliwości, z których każda ma złe i dobre strony.

Formy własności. Popularną prawną formą własności wielu nowych przedsiębiorstw jest *własność jednoosobowa*, w której tytuł prawny do wszelkich aktywów i prawa do wszelkich przyszłych zysków ekonomicznych przysługują pojedynczej osobie. Około 70% przedsiębiorstw amerykańskich ma status własności jednoosobowej. Do podstawowych korzyści z takiej formy własności należy całkowita swoboda

• **Własność jednoosobowa**
Forma prawna własności, w której pojedyncza osoba kontroluje tytuł prawny do wszelkich aktywów i prawa do całości przyszłych zysków.

przedsiębiorcy w wyborze sposobu prowadzenia firmy; poza tym założenie takiego przedsiębiorstwa jest proste, koszty uruchomienia niskie, a zyski właściciela są opodatkowane na ogólnych zasadach, jak każdy dochód. Wadą tej formy własności jest to, że właściciel odpowiada całym majątkiem za zobowiązania firmy (jego osobiste aktywa mogą być zagrożone, kiedy powstanie konieczność pokrycia długów przedsiębiorstwa), a przedsiębiorstwo przestaje działać z chwilą śmierci właściciela lub jego przejścia na emeryturę.

Inną formą własności jest *spółka osobowa* (*jawna*), w której dwie lub większa liczba osób uzgadnia współpracę w roli współwłaścicieli przedsiębiorstwa, wspólnie dysponuje tytułem do własności aktywów firmy, wspólnie odpowiada za jej zobowiązania i dzieli się jej zyskami. Jako najmniej popularna forma własności, spółki tego typu są często wykorzystywane w firmach świadczących usługi księgowe, prawnicze czy architektoniczne. Tego typu organizacje są w dużym stopniu zależne od umiejętności zawodowych poszczególnych jednostek, sprzyjają też na ogół wzajemnemu poszanowaniu profesjonalnych umiejętności wspólników, tak ważnemu w działalności gospodarczej. Spółki zapewniają skupienie większego zasobu talentów i środków niezbędnych do uruchamiania przedsiębiorstw niż własność jednoosobowa, a jednocześnie są równie łatwe do utworzenia i zapewniają te same co ona korzyści w opodatkowaniu. Mają jednak również podobne mankamenty: wspólnicy odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, a jej rozwiązanie oznacza, że przestaje ona istnieć w tej formie prawnej. Dodatkową trudnością może być konflikt lub napięcia między wspólnikami.

• **Spółka osobowa (jawna)**
Forma własności przedsiębiorstwa, w której dwie lub więcej osób uzgadniają współpracę jako współwłaściciele przedsiębiorstwa, wspólnie mają tytuł do aktywów firmy, są wspólnie odpowiedzialne za zobowiązania firmy i dzielą się jej zyskami.

Większość dużych organizacji, a także niektóre małe, wybiera spółkę akcyjną jako prawną podstawę swojego funkcjonowania. *Korporacja* (*spółka akcyjna*) jest to jednostka utworzona jako osoba prawna, niezależna od jakiejkolwiek osoby fizycznej. Podobnie jak osoba fizyczna, spółka akcyjna może zaciągać kredyty, zawierać umowy, posiadać nieruchomości, skarżyć do sądu lub być zaskarżana. Jej właścicielami są nabywcy akcji. Korzyści odróżniające spółkę akcyjną od własności jednoosobowej i od spółki osobowej (jawnej) polegają na tym, że ponosi ona, jako osoba prawna, odpowiedzialność za własne zobowiązania, a więc odpowiedzialność właścicieli jest ograniczona. W wypadku śmierci lub przejścia na emeryturę któregokolwiek z właścicieli zachowana jest ciągłość istnienia przedsiębiorstwa; najczęściej spółki akcyjne nie mają szczególnych trudności w zdobyciu kredytów. Koszty uruchomienia przedsiębiorstwa w tej formie są jednak wyższe, bardziej skomplikowane są regulacje, którym ono podlega, a jego dochody są opodatkowane podwójnie, gdyż taka spółka płaci podatek od swych zysków, a potem akcjonariusze płacą jeszcze podatek od dywidend.

• **Korporacja (spółka akcyjna)**
Jednostka prawna (osoba prawna) utworzona na mocy prawa, niezależna od jakiejkolwiek pojedynczej osoby fizycznej; jedynym jej celem jest własność przedsiębiorstwa i kontrola nad nim.

Istnieje również kilka innych szczególnych form własności. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z głównym partnerem (*master limited partnerships*) oraz spółki akcyjne typu S (*subchapter S corporations*) to formy własności, które zapewniają wiele korzyści spółki akcyjnej bez konieczności podwójnego opodatkowania. Drobni przedsiębiorcy, pragnący połączyć swe zasoby i dzielić się zyskami, mogą również zawiązać spółdzielnię. Na przykład Ocean Spray Cranberries jest *spółdzielnią*, która skupia 700 plantatorów żurawiny i 100 plantatorów owoców cytrusowych.

Źródła finansowania. Ważnym problemem, przed którym staje każdy przedsiębiorca, jest zdobycie środków finansowych na uruchomienie i prowadzenie przedsiębiorstwa. Najczęstszym źródłem funduszów przedsiębiorcy są zasoby osobiste (oszczędności oraz pieniądze pożyczone od przyjaciół lub rodziny). Często są one źródłem najważniejszym, ponieważ podkreślają i umacniają osobiste zaangażowanie przedsiębiorcy w przedsięwzięcie. Wielu przedsiębiorców korzysta z rozmaitych programów kredytowych i programów pomocy oferowanych przez instytucje kredytowe i agencje rządowe[14]. Programy rządowe mają na celu zwłaszcza udzielanie pomocy kobietom i przedsiębiorstwom reprezentującym mniejszości etniczne.

Innym powszechnym źródłem funduszy są inwestorzy obracający *kapitałami wysokiego ryzyka*, którzy aktywnie poszukują możliwości inwestowania w nowe przedsiębiorstwa. Korzyścią z tego podejścia jest dostęp do obfitych zasobów przy mniejszej ilości ograniczeń niż te, jakie mógłby nałożyć rząd lub bank. Przedsiębiorca musi jednak pogodzić się z rezygnacją z części zysków lub części własności[15].

• **Inwestor operujący kapitałem wysokiego ryzyka (*venture capitalist*)**
Osoba, która aktywnie poszukuje możliwości inwestowania w nowe przedsiębiorstwa.

Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa

Inna grupa pytań, na które musi sobie odpowiedzieć przedsiębiorca, przystępując do organizowania przedsiębiorstwa, dotyczy wyboru metody postępowania, tj. rozstrzygnięcia, czy kupić już istniejące przedsiębiorstwo, założyć zupełnie nowe, czy zabiegać o umowę koncesyjną.

Zakup istniejącego przedsiębiorstwa. Zakup istniejącego przedsiębiorstwa zapewnia wiele oczywistych korzyści. Nabywca może przeanalizować zarejestrowane

w przeszłości dane, aby dokładnie zbadać dochody i zyski oraz typ przepływów pieniężnych i w ten sposób wyeliminować zgadywanie, czego może oczekiwać. Przedsiębiorca przejmuje również dotychczasowych dostawców, dystrybutorów i sieć klientów. Są również ujemne strony – przedsiębiorca dziedziczy wraz z nabywanym przedsiębiorstwem wszystkie jego możliwe przeszłe problemy, może być również zmuszony do akceptowania umów zawieranych przez kogoś innego. Howard Schultz kupił Starbuck Corporation, kiedy było to małe, borykające się z trudnościami przedsięwzięcie i przekształcił je w dużą, odnoszącą sukcesy firmę.

Uruchomienie nowego przedsiębiorstwa. Uruchomienie nowego przedsiębiorstwa od samego początku pozwala właścicielowi uniknąć problemów obciążających przedsiębiorstwo już istniejące i wycisnąć na nim swe własne, niepowtarzalne piętno. Tą metodą posłużył się James Koch, zakładając Boston Beer Co. Przedsiębiorca ma również możliwość wyboru dostawców, banków, prawników i pracowników bez kłopotania się o istniejące już porozumienia i postanowienia umowne[16]. Po stronie negatywów mamy większy niż w przypadku zakupu istniejącej firmy zakres niepewności. Przedsiębiorca będzie musiał startować z mniejszym zasobem informacji o przewidywanych dochodach i strumieniach gotówkowych, musi od zera pozyskiwać krąg klientów, może też być zmuszony do przyjęcia niekorzystnych warunków kredytowych od dostawców. Nowemu, nieznanemu przedsiębiorstwu trudniej jest zaciągać kredyt z uwagi na zrozumiałą ostrożność banku.

Koncesjonowanie (*franchising*). Rozwiązaniem alternatywnym do zakupu istniejącego przedsiębiorstwa lub tworzenia go od zera jest zawarcie *umowy koncesyjnej*. Przedsiębiorca płaci firmie udzielającej koncesji (*koncesjodawcy*) opłatę zryczałtowaną lub stanowiącą jakiś odsetek dochodu z przedsięwzięcia. W zamian firma ta pozwala przedsiębiorstwu uzyskującemu koncesję (*koncesjobiorcy*) na używanie zna-

• **Umowa koncesyjna (*franchising agreement*)**
Umowa między przedsiębiorcą (koncesjobiorcą) a firmą macierzystą (koncesjodawcą); przedsiębiorca płaci firmie macierzystej za korzystanie ze znaków firmowych, produktów, receptur i biznesplanów.

ków towarowych, produktów, receptur i biznesplanu. Do gałęzi, w których forma ta występuje powszechnie, należą zakłady szybkiego żywienia (McDonald's), specjalistyczne detaliczne sklepy odzieżowe (Benetton), sklepy komputerowe (Computer Land) oraz miejscowi pośrednicy (dealerzy) sprzedaży samochodów[17]. Koncesjonowanie może zmniejszyć finansowe ryzyko przedsiębiorcy, który w wielu przypadkach uzyskuje radę i wsparcie firmy macierzystej. Uzyskuje również wypróbowane metody produkcji, sprzedaży i marketingu, szkolenie, wsparcie finansowe, wyrobioną tożsamość i wizerunek. Niektóre firmy macierzyste pozwalają również najlepszym indywidualnym koncesjobiorcom na dalszy rozwój poprzez uruchamianie wielu punktów sprzedaży.

Do ujemnych stron tego rozwiązania należą w niektórych przypadkach jego koszty. Koncesja McDonald'sa kosztuje kilkaset tysięcy dolarów. Swoboda działania koncesjobiorcy w ramach takiego kontraktu, zwłaszcza w odniesieniu do asortymentu produktów, jest często poważnie ograniczona. Przedsiębiorca działający w sieci McDonald'sa nie może zmienić receptury koktajlu mlecznego czy przepisu na Big

Maka, ani też zaopatrywać się w innej firmie. Niektóre umowy koncesyjne trudno jest rozwiązać[18]. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" opisujemy inne kontrowersje, jakie współcześnie występują w stosunkach pomiędzy McDonald'sem i jego licencjobiorcami.

Mimo tych wszystkich wad, koncesjonowanie rozwija się ostatnio bardzo dynamicznie. W Stanach Zjednoczonych na zasadach koncesji działa już 1/3 przedsiębiorstw sprzedaży detalicznej, a wciąż oczekuje się wzrostu ich udziału do połowy[19]. Koncesjonowanie jest atrakcyjne dla małych przedsiębiorstw, gdyż pozwala ograniczać ryzyko, jednocześnie jednak trzeba pamiętać, że od ryzyka nie jest wolna żadna forma działalności gospodarczej.

Współczesne problemy zarządzania

Big Mac atakuje?

McDonald's Corporation i jej zakłady z logo w postaci „złotych łuków" wzbogaciły dużą liczbę indywidualnych przedsiębiorców. Przeciętny zakład działający na zasadzie koncesji McDonald'sa uzyskuje roczny dochód netto około 100 000 dol., a wielu zarabia znacznie więcej. Poza tym wielu koncesjobiorców ma kilka restauracji. Jakie zatem mieliby powody, by być nieszczęśliwymi? Otóż faktycznie wielu długoletnich koncesjobiorców McDonald'sa jest z nim w stanie wojny, gdyż ich zdaniem ten hamburgerowy gigant niewłaściwie ich traktuje. Jak się wydaje, chodzi tu o dwie sprawy.

Po pierwsze, przez ostatnie kilka lat McDonald's agresywnie dążył do zwiększenia swojego udziału w rynku za pomocą szybkiej ekspansji. Ponieważ jednak na większości rynków jest już dużo jego restauracji, wiele nowych zakładów lokuje się bardzo blisko już istniejących, w niektórych przypadkach o parę przecznic dalej. W najgorszej sytuacji koncesjobiorca znajduje się wtedy, kiedy McDonald's przyznaje koncesję nowemu zakładowi o kilka ulic dalej. Jednak wtedy, kiedy koncesję na prowadzenie kolejnego zakładu otrzymuje właściciel zakładu już istniejącego, jego dochody będą nadal, przynajmniej w części, uzyskiwane kosztem już istniejącego zakładu.

„Możesz pracować i pracować, żeby rozbudować swój biznes, a oni i tak mogą ci nagle zabrać jego kawałek".
Niezadowolony koncesjobiorca McDonald'sa*.

Inny problem, na który zwracają uwagę koncesjobiorcy, to niezdolność firmy macierzystej do nakręcania sprzedaży. Właściciele barów narzekają też, że jadłospis sieci jest zbyt duży, a większość nowych produktów, które firma próbowała wprowadzić w ostatnich latach – np. McLean Deluxe czy Arch Deluxe – okazała się nieudana. Jednocześnie rywal firmy, Burger King, w tym samym okresie wprowadził na rynek kilka nowych, udanych produktów. Koncesjobiorców rozgniewała również zapowiedź McDonald'sa poważnej obniżki cen Bic Maków i innych popularnych kanapek bez wcześniejszego poinformowania zakładów. Mimo to większość koncesjobiorców jest zadowolona z firmy i widzi, że uzyskuje dobry zysk ze swoich inwestycji. Krytycy firmy są jednak coraz liczniejsi i coraz głośniejsi.

Źródło: *Fast-Food Fight*, „Business Week", 2 czerwiec 1997, s. 34-36 (*cytat ze s. 34); *Some Franchisees Say Moves by McDonald's Hurt Their Operations*, „Wall Street Journal", 17 kwietnia 1996, s. A1, A8; Shelly Branch, *What's Eating McDonald's?* „Fortune", 31 października 1997, s. 122-125.

Źródła pomocy w zarządzaniu

Od lat pięćdziesiątych XX w. coraz bardziej upowszechnia się pogląd, że małe przedsiębiorstwa wymagają pomocy w zakresie zarządzania. W tablicy 10.1 pokazano różne źródła pomocy w zarządzaniu, które oferowane są obecnie przedsiębiorcom za

Tablica 10.1. Źródła pomocy dla przedsiębiorców

Pomoc w zakresie zarządzania oferowana przez	Gdzie dostępna	Przed podjęciem działalności w dziedzinie o technice		Po podjęciu działalności w dziedzinie o technice	
		zaawansowanej	niezaawansowanej	zaawansowanej	niezaawansowanej
U. S. Small Business Administration:					
Personel własny	O				+
Service Corps of Retired Executives (SCORE)	O				+
Active Corps of Executives (ACE)	O				+
Small Business Institute (SBI)	O			+	+
Small Business Develpment Center (SBDC)	R	+	+	+	+
Seminaria dla początkujących	O		+		
Nieakredytowane kursy i seminaria	O				+
Publikacje	O		+		+
Departament Handlu					
Seminaria i warsztaty	O			+	+
Publikacje	O	+	+	+	+
Inne agencje federalne (na przykład: IRS[a])					
Seminaria i warsztaty	O				+
Publikacje	O				+
Władze stanowe i lokalne					
Doradztwo	R				+
Seminaria i warsztaty	R				+
Publikacje	R				+
Korporacje rozwoju lokalnego itp.					
Doradztwo	O				+
Seminaria i warsztaty	O				+
Uniwersytety					
Akredytowane kursy	R	+	+	+	+
Nieakredytowane kursy i seminaria	R				+
Publikacje	R	+	+	+	+
Doradztwo	R				
Miejscowe college'e					
Akredytowane kursy	R				+
Nieakredytowane kursy i seminaria	O				+
Doradztwo	R				+
Grupy małych przedsiębiorstw (przykład: NFIB[b])					
Seminaria i warsztaty	R				+
Doradztwo	R				+
Publikacje	O				+
Wielkie korporacje (przykład: Bank America Corp.)					
Publikacje	O		+		+
Doradztwo	R				+
Stowarzyszenia branżowe					
Publikacje	O			+	+
Seminaria i warsztaty	O			+	+

[a] U. S. Internal Revenue Service – Urząd Skarbowy.
[b] National Federation of Independent Business – Krajowa Federacja Niezależnych Przedsiębiorstw.
Uwaga: O – w skali ogólnokrajowej. R – w niektórych regionach kraju.

niewielką opłatą, lub w ogóle nieodpłatnie, zarówno przed podjęciem przez nich działalności, jak i już w trakcie samodzielnego prowadzenia nowego przedsiębiorstwa. Uruchomienie takiego przedsięwzięcia, jak produkcja komputerów, wymaga przecież bardzo wyrafinowanego zarządzania, toteż przedsiębiorcy podejmujący działalność w dziedzinach o zaawansowanej technice mogą skorzystać ze specjalnych usług[20].

W tablicy 10.1 uwzględniono nie tylko pomoc władz federalnych, lecz również pomoc z innych źródeł, np. ze strony college'ów i uniwersytetów, Departamentu Handlu i zrzeszeń drobnych przedsiębiorstw. Szczególną pozycję na tej liście zajmuje Biuro ds. Drobnego Biznesu (Small Business Administration – SBA). Wielu przedsiębiorców trwa w błędnym przeświadczeniu, że cała działalność SBA sprowadza się do pożyczania pieniędzy albo gwarantowania spłaty kredytów udzielonych przez banki komercyjne. Tymczasem ważniejsze są wysiłki SBA na rzecz wspierania wzrostu skuteczności i efektywności zarządzania oraz racjonalnego wykorzystania środków w małych przedsiębiorstwach.

SBA oferuje przedsiębiorcom cztery główne programy bezpłatnej pomocy w zarządzaniu: Usługowe Stowarzyszenie Emerytowanych Dyrektorów (Service Corps of Retired Executives – SCORE), Stowarzyszenie Czynnych Dyrektorów (Active Corps of Executives – ACE), Instytut Drobnego Biznesu (Small Business Institute – SBI) oraz Ośrodek Rozwoju Drobnego Biznesu (Small Business Development Center – SBDC). Programy SCORE i ACE próbują dopasować eksperta do zapotrzebowania. Jeżeli przedsiębiorca potrzebuje planu marketingu, ale nie wie, jak go sporządzić, SBA znajduje na swojej liście i poleca albo emerytowanego menedżera działającego jako doradca w SCORE, albo nadal aktywnego menedżera zrzeszonego w ACE, przy czym każdy z nich ma znajomość marketingu i odpowiednie doświadczenie w tym zakresie. SBI korzysta również z talentów dostępnych w college'ach i uniwersytetach. Program ten obejmuje nie tylko profesorów zarządzania, lecz również studentów studiów podyplomowych. Pod kierunkiem profesora tacy studenci pracują z przedsiębiorcami nad rozwiązywaniem problemów, jakie stwarza zarządzanie ich przedsiębiorstwem. Wreszcie program SBDC ma do dyspozycji w jednym miejscu ludzi dysponujących umiejętnościami potrzebnymi przedsiębiorcom, a ci mogą tam otrzymać instruktaż i szkolenie zwiększające ich umiejętności kierownicze i techniczne.

Konsekwencje dla zarządzania

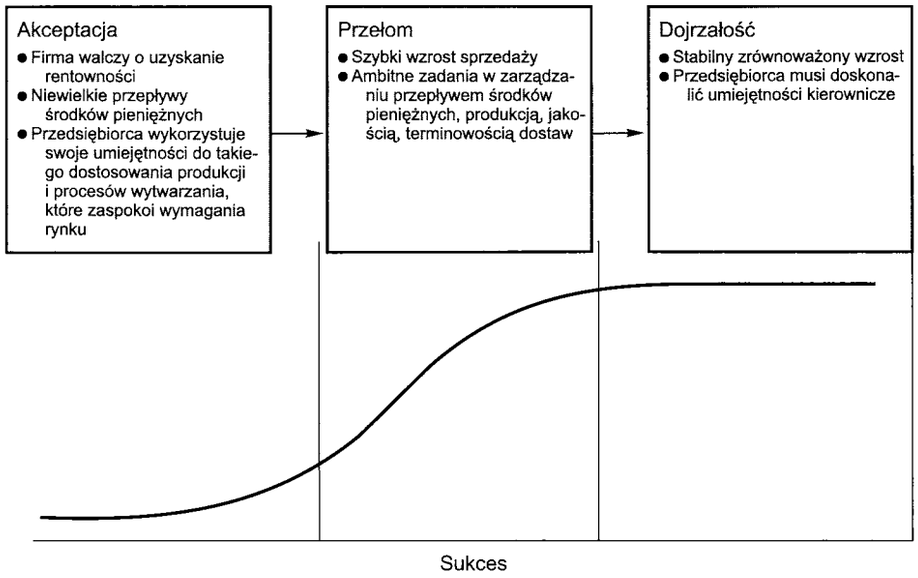
Przedsiębiorcy powinni starannie zważyć zalety i wady różnych prawnych form organizacji ich przedsiębiorstwa. Powinni również starannie ocenić zalety i wady różnych metod uruchamiania działalności i mieć świadomość możliwości sięgnięcia do różnych dostępnych źródeł informacji.

Wyniki działania przedsiębiorczych organizacji

Formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznej strategii odgrywa główną rolę w określeniu ogólnych wyników osiąganych przez przedsiębiorczą organizację[21]. W tym fragmencie rozdziału zastanawiamy się nad ewolucją przedsiębiorczych firm w czasie oraz te cechy firm, które zwiększają ich szanse na sukces.

Cykl życia przedsiębiorczych firm

Cykl życia przedsiębiorczej firmy to seria dających się przewidzieć stadiów, przez które przechodzą małe przedsiębiorstwa. Wspólny wzorzec ewolucji przedsiębiorczych organizacji przedstawiono na rys. 10.4. Wzorzec ten przypomina cykl życia produktu, omówiony w rozdziale 8, odnosi się jednak w sposób szczególny do wyzwań i zmian zachodzących w małych przedsiębiorczych firmach.



Rysunek 10.4. Stadia ewolucji przedsiębiorczych firm

Przedsiębiorcze firmy często przechodzą kolejne stadia rozwoju, których przebieg obrazuje na rysunku krzywa. Po początkowym okresie akceptacji, w którym firma z trudem utrzymuje się przy życiu i uzyskuje niewielkie przepływy pieniężne, osiąga ona etap przełomu. W tym kolejnym okresie firma przeżywa szybki wzrost sprzedaży i musi się skoncentrować na zarządzaniu wzrostem. Kiedy osiąga stadium dojrzałości, wzrost stabilizuje się i przedsiębiorca musi zacząć skupiać więcej uwagi na faktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Pierwszym etapem jest faza akceptacji, w której małe przedsiębiorstwo walczy o uzyskanie rentowności i przetrwanie. Przedsiębiorcze firmy są w tym etapie zazwyczaj wystarczająco małe, aby mogły rozpoznać przeszkody na drodze do sukcesu i szybko je usuwać. Ponadto przedsiębiorcy zazwyczaj dysponują odpowiednimi umiejętnościami, niezbędnymi do modyfikacji dostarczanych produktów lub usług zgodnie z wymaganiami klientów. Takie modyfikacje są często niezbędne dla małych firm, które walczą o uzyskanie ze sprzedaży i innych źródeł wystarczających środków niezbędnych do danego działania. Wiele małych organizacji, pomimo umiejętności i wysiłków przedsiębiorców, nie wychodzi poza ten wstępny etap akceptacji.

Kolejny etap to etap przełomu. W poprzednim etapie stopa wzrostu jest niska, tak niska, że często w ogóle się jej nie zauważa. W fazie przełomu jednak wzrost jest

tak szybki i nieprzewidywalny, że wielu przedsiębiorców za nim nie nadąża. Nieprzygotowani, mogą popełniać błędy. Dochody ze sprzedaży gwałtownie rosną, jednocześnie jednak zaczynają się pojawiać problemy z gotówką, produkcją, jakością i terminowością dostaw, a konkurencja może się stać ostrzejsza.

W obliczu tych nacisków przedsiębiorcy mogą stosować zbyt pochopne i słabo przemyślane rozwiązania pojawiających się problemów. Na przykład jeśli sprzedaż stabilizuje się czy nawet spada, przedsiębiorcy mogą zatrudniać takich specjalistów jak księgowy, analityk kontroli jakości lub przedstawiciel obsługi klienta, którzy pomogą w złagodzeniu problemu. W efekcie następuje dalszy wzrost kosztów i jeszcze większe uszczuplenie zysków. Najlepszym sposobem zachowania czujności w obliczu problemów spowodowanych szybkim wzrostem jest ciągłe aktualizowanie biznesplanu. Mając szczegółowy i aktualny biznesplan, przedsiębiorcy będą mniej zagrożeni tym, że w momencie przełomu będą nieprzygotowani.

W etapie dojrzałości zamiast braku kontroli z etapu przełomu pojawia się bardziej stabilny, zrównoważony stały wzrost. Organizacje, które przetrwają etap przełomu, mogą, już jako organizacje dojrzałe, wzrastać przez wiele kolejnych lat. W tym ostatnim etapie przedsiębiorcy napotykają jednak często inne wyzwanie. Chociaż zazwyczaj dysponują umiejętnościami technicznymi potrzebnymi w etapie akceptacji, często nie mają umiejętności kierowniczych wymaganych w etapie dojrzałości. Przedsiębiorcy, którym tych umiejętności brakuje, albo muszą je zdobywać, albo przekazać codzienne funkcjonowanie swojej organizacji profesjonalnym menedżerom i skoncentrować się na wyszukiwaniu i rozpoznawaniu nowych możliwości gospodarczych lub tworzeniu nowych organizacji[22].

Przyczyny sukcesu przedsiębiorcy

Wiele organizacji z powodzeniem przechodzi przez etapy opisane na rys. 10.4, stając się w końcu stabilnymi i dojrzałymi organizacjami. Na taki sukces składa się wiele czynników, z których sześć najczęściej występujących opisujemy niżej[23].

Ciężka praca, pęd do rozwoju i poświęcenie. Człowiek, który chce odnieść sukces w roli przedsiębiorcy, musi mieć silne pragnienie niezależnej działalności, musi też być gotowy pracować dłużej niż inni. Przedsiębiorcy, którym się powiodło, na ogół są skłonni do podejmowania skalkulowanego ryzyka, wykazują wiarę we własne siły, gotowość do ciężkiej pracy, potrafią stawiać sobie cele i są zdolni do innowacji[24]. Ponadto małe przedsiębiorstwa na ogół korzystają na tym, że właściciel może dopilnować szczegółów. Niektórzy przedsiębiorcy ponoszą porażkę z powodu niedostatecznej dbałości o szczegóły funkcjonowania firmy. Tacy ludzie mogą uruchomić przedsiębiorstwo dla prestiżu, jaki to przynosi, i emocji z tym związanych, jednak w miarę przybywania codziennej harówki wiążącej się z przedsiębiorczością zaniedbują podstawowe dziedziny, takie jak kontrola zapasów czy ściąganie należności. Mogą również nie dostrzegać niezadowolenia klientów, niepokojów pracowniczych czy trudności finansowych, gdyż wolą zakładać, że problemy te jakoś same się rozwiążą. Jak się jednak okazuje, rzadko tak właśnie się dzieje.

Popyt rynkowy na dostarczane produkty lub świadczone usługi. Aby jakiekolwiek przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces, musi istnieć odpowiedni popyt na jego produkty lub usługi. Jeżeli miasteczko akademickie o 50 000 mieszkańcach i 15 000 studentów

ma tylko jedną pizzerię, prawdopodobnie będzie wystarczające zapotrzebowanie na jeszcze jeden zakład tego typu. Jeżeli jednak funkcjonuje już 15 pizzerii, nowa musiałaby oferować dania szczególnie wysokiej jakości lub w jakiś sposób niepowtarzalne. Przedsiębiorstwo odzieżowe Liz Clairborne odniosło sukces, ponieważ natrafiło na niezaspokojony popyt na odzież dla pracujących kobiet; początkowy sukces firmy Apple Computer należy przypisać niezaspokojonemu popytowi na komputery osobiste.

Umiejętności kierownicze. Przedsiębiorca musi dysponować podstawowymi umiejętnościami kierowniczymi. Musi wiedzieć, jak wybrać lokalizację swojej firmy, jakich potrzeba obiektów i urządzeń, w jaki sposób zdobyć fundusze i jak kierować ludźmi i oceniać ich pracę. Przedsiębiorca musi również wiedzieć, jak kierować wzrostem, kontrolować koszty, negocjować umowy, dokonywać trudnego wyboru i podejmować trudne decyzje. Przedsiębiorca dysponujący produktem, na który jest ogromny popyt, może przetrwać jakiś czas bez umiejętności kierowniczych. Z czasem jednak, zwłaszcza w dojrzałym stadium życia firmy, menedżer, któremu brak podstawowych umiejętności, nie ma szans na odniesienie sukcesu.

Szczęście. Podstawą sukcesu niektórych drobnych przedsiębiorstw jest zwykłe szczęście. Na pewno taki element szczęścia krył się w sukcesie, jaki odniósł Alan McKim, zakładając firmę Clean Harbors, działającą w Nowej Anglii na polu ochrony środowiska. McKim utworzył przedsiębiorstwo właśnie wtedy, kiedy rząd federalny przeznaczył 1,6 mld dol. na pomoc w usuwaniu toksycznych odpadów. Chociaż mogło mu się udać i bez tego, dodatkowe dochody, których źródłem był nadzwyczajny fundusz rządowy, bez wątpienia przyczyniły się do powodzenia przedsięwzięcia[25].

Silne systemy kontroli. Drobne przedsiębiorstwa, podobnie zresztą jak wszystkie organizacje, wymagają silnych systemów kontroli. Słaba kontrola może takie firmy przywieść do ruiny. Na przykład zbyt wielka liczba klientów ociągających się z zapłatą za towar może sprawić, że strumień pieniężny małego przedsiębiorstwa zamieni się w wątłą strużkę. Równie katastrofalne skutki mogą mieć nadmierne zapasy, kradzieże popełniane przez pracowników, słaba jakość produktów, spadająca sprzedaż i niewystarczająca marża zysku. Jeżeli system kontroli nie zwraca uwagi menedżera na te problemy lub robi to zbyt późno, naprawa powstałych szkód może być trudna lub wręcz niemożliwa. (Systemy kontroli omawiamy szerzej w części VI książki).

Dostateczne wyposażenie w środki. Małe przedsiębiorstwa potrzebują wystarczających środków pieniężnych, aby przetrwać fazę uruchamiania i wzrostu. Według zdroworozsądkowej reguły, w momencie startu przedsiębiorca powinien dysponować wystarczającymi środkami własnymi, aby przetrwać rok bez czerpania jakiegokolwiek dochodu z podjętej działalności. Musi być w stanie utrzymać się wraz z rodziną, pokryć wszelkie bieżące koszty i mieć jeszcze jakąś rezerwę na nieprzewidziane wypadki. Przedsiębiorca, który planuje opłacenie czynszu za następny miesiąc z zysków nowego przedsiębiorstwa, może kusić los.

Konsekwencje dla zarządzania

Przedsiębiorcy powinni rozumieć typowy cykl życia nowego przedsiębiorstwa i być przygotowani na odpowiednie zarządzanie nim. Ponadto powinni również w pełni rozumieć podstawowe czynniki przyczyniające się do sukcesu.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość jest procesem planowania, organizowania, prowadzenia i podejmowania ryzyka przedsięwzięcia gospodarczego. Przedsiębiorca to ktoś, kto podejmuje działania objęte definicją przedsiębiorczości. Na ogół przedsiębiorcy uruchamiają małe przedsiębiorstwa. Drobne przedsiębiorstwa są ważnym źródłem innowacji, tworzą wiele miejsc pracy i przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstw dużych.

Dokonując wyboru strategii, przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę cechy gałęzi, w których zamierzają działać. Wybierając branżę, mogą wykorzystać schemat pięciu sił konkurencji w ujęciu Portera. Małe przedsiębiorstwo musi również podkreślać swoje wyróżniające się umiejętności. Przedsiębiorstwa takie na ogół mają kilka wyróżniających się umiejętności, które powinny wykorzystywać przy wyborze strategii. Wykazują zwykle spore umiejętności w wynajdywaniu nisz na ustalonych rynkach, w identyfikowaniu nowych rynków oraz w szybkim działaniu mającym na celu wykorzystanie przewagi pierwszeństwa. Drobne przedsiębiorstwa nie wykazują zazwyczaj szczególnej umiejętności w wykorzystywaniu korzyści skali. Kiedy przedsiębiorca dokona już wyboru strategii, zostaje ona zazwyczaj zapisana w postaci biznesplanu. Przygotowanie takiego planu zmusza przedsiębiorcę do dokładnego zaplanowania i wskazania, z wyprzedzeniem, problemów, jakie mogą się pojawić.

Dysponując już strategią i biznesplanem, przedsiębiorcy muszą wybrać strukturę pozwalającą na ich realizowanie. Dla przedsiębiorcy istotne są wszystkie problemy strukturalne, o których będzie mowa w kolejnych czterech rozdziałach niniejszej książki. Poza tym jednak przedsiębiorca musi również podjąć pewne wyjątkowe decyzje strukturalne, typowe tylko dla warunków małego przedsiębiorstwa. Określając strukturę własnościową i finansową, przedsiębiorca może wybrać własność jednoosobową, spółkę jawną, spółkę akcyjną, spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością z głównym partnerem, spółkę typu S albo spółdzielnię. Ustalając strukturę finansową, przedsiębiorca musi zadecydować, jaką kwotę osobistego kapitału zainwestuje w organizację, jak wielkie jest niezbędne finansowe wsparcie banku lub państwa oraz czy powinien dążyć do przyciągania inwestorów wysokiego ryzyka. Wreszcie przedsiębiorcy muszą dokonać wyboru, czy kupią istniejące przedsiębiorstwo, czy utworzą nowe przedsiębiorstwo praktycznie od zera, czy związą się porozumieniem koncesyjnym.

Większość małych przedsiębiorstw przechodzi cykl życia składający się z trzech faz: akceptacji, przełomu i dojrzałości. Jest kilka czynników, które pozwalają dobrym małym przedsiębiorstwom pomyślnie przebrnąć przez wszystkie trzy fazy: ciężka praca, pęd do rozwoju i poświęcenie; rynkowy popyt na dostarczane produkty i świadczone usługi; umiejętności kierownicze, szczęście, silne systemy kontroli i wystarczające wyposażenie w środki.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Z czego wynika społeczne znaczenie ludzi ożywionych duchem przedsiębiorczości i małych przedsiębiorstw?

2. W jakich typach gałęzi małe przedsiębiorstwa osiągają szczególnie dobre wyniki? W jakiego typu gałęziach rozwój małych przedsiębiorstw napotyka trudności?

3. Wymień dostępne dla przedsiębiorców warianty form własności. Jakie zalety, a jakie wady ma każda z nich?

4. Jakie są elementy sukcesu małych przedsiębiorstw?

Pytania analityczne

5. Przedsiębiorcy i drobne przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę społeczną. Czy wobec tego rząd powinien zwiększyć wysiłki na rzecz wspierania ich rozwoju? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

6. Umowy koncesyjne (franszyzy) wydają się szczególnie popularnym sposobem uruchamiania nowych przedsiębiorstw w gałęziach, w których mamy do czynienia z dużym geograficznym rozproszeniem punktów sprzedaży detalicznej i w których jakość zakupionych dóbr lub usług można ocenić jedynie po dokonaniu zakupu. Na przykład hamburger może mieć apetyczny wygląd, ale mamy pewność, że został właściwie przygotowany dopiero wtedy, kiedy go kupimy i zjemy. Wybierając się do MacDonald'sa wiemy dokładnie, jakiego typu i jakiej jakości hamburgera otrzymamy za swoje pieniądze, i to zanim w ogóle otworzymy drzwi restauracji. Co jest w tych warunkach źródłem tak wielkiej popularności porozumień koncesyjnych?

7. Jeśli zatrudnianie członków rodziny może spowodować problemy w małej organizacji, to dlaczego jest to praktyką tak powszechną?

8. Jakie kroki może poczynić przedsiębiorca, zanim podejmie decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne?

Ćwiczenia

9. Przeprowadź wywiad z właścicielem drobnego przedsiębiorstwa w twoim mieście. Oceń, czy jest to przedsiębiorstwo odnoszące sukcesy. Wyjaśnij przyczyny jego sukcesu (lub jego braku), wykorzystując kryteria przedstawione w niniejszym rozdziale.

10. Posługując się informacjami na temat zarządzania małym przedsiębiorstwem zawartymi w niniejszym rozdziale, zastanów się, czy chciałbyś pracować w takim przedsiębiorstwie – jako pracownik lub jako założyciel. Czy praca w małym przedsiębiorstwie lub uruchomienie nowego przedsiębiorstwa przemawia do ciebie, jeśli weźmiesz pod uwagę twoją osobowość, środowisko, z którego się wywodzisz, i doświadczenie? Dlaczego?

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się zarówno do zdolności menedżera do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji innym, jak i do umiejętności skutecznego przyjmowania pomysłów i informacji od innych. Chociaż umiejętności komunikowania się mają znaczenie dla wszystkich organizacji, niektórzy przedsiębiorcy twierdzą, że dla organizacji małych są one jeszcze ważniejsze niż dla dużych. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci zrozumieć niektóre trudniejsze problemy komunikowania się w małych przedsiębiorstwach.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś właścicielem lub menedżerem małej sieci sklepów detalicznych. Twoja firma sprzedaje po umiarkowanych cenach odzież dla aktywnych zawodowo mężczyzn i kobiet. Dysponujesz dziesięcioma sklepami położonymi na środkowym wschodzie Stanów Zjednoczonych. Każdy z nich ma kierownika, odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie danym sklepem. Każdy sklep ma również jednego zastępcę kierownika.

Ponadto w twoim biurze przedsiębiorstwa masz kierownika ds. personalnych, specjalistę ds. reklamy oraz dwóch specjalistów ds. zakupów. W przeszłości kierownicy sklepów mieli pełną swobodę w zarządzaniu podległymi im placówkami. W rezultacie każdy sklep miał inną aranżację wnętrza, inną kulturę oraz odmienną politykę i procedury.

Postanowiłeś, że chcesz szybko zacząć otwierać więcej sklepów. Aby jednak przyspieszyć ten proces, chcesz również wprowadzić w swojej sieci większą standaryzację. Niestety jednak, zdajesz sobie sprawę, że

decyzja ta wywoła niezadowolenie wielu obecnych kierowników, którzy potraktują ją jako zagrożenie ich władzy i swobody zarządzania. Niemniej jednak jesteś przekonany, że doprowadzenie do standaryzacji we wszystkich dziedzinach jest sprawą ważną.

Planujesz przemodelowanie wszystkich sklepów zgodnie ze standardowym układem. Zamierzasz również opracować dla całej firmy podręcznik opisujący zasady jej polityki i operacji, których każdy sklep będzie musiał przestrzegać. W tym dokumencie znajduje się również szczegółowy opis wymaganego sposobu zarządzania każdym sklepem. Zamierzasz poinformować swoich kierowników o swoich zamiarach najpierw w formie notatki służbowej, a następnie na spotkaniu, na którym przedyskutowane zostaną wątpliwości i obawy, jakie mogą odczuwać po zapoznaniu się z notatką.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Sporządź projekt notatki wyjaśniającej twoje zamiary kierownikom sklepów.

2. Przygotuj wykaz głównych zastrzeżeń, jakich się spodziewasz.

3. Naszkicuj program spotkania, na którym planujesz odpowiedzieć na pytania i obawy kierowników sklepów.

4. Czy osobiście zgadzasz się z taką strategią komunikowania się? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to umiejętności niezbędne do wykonania lub zrozumienia konkretnej pracy w organizacji. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci uzyskać rozeznanie w twoich umiejętnościach technicznych i uświadomić sobie względne znaczenie umiejętności technicznych w różnego rodzaju organizacjach.

Tło ćwiczenia

Niektórzy przedsiębiorcy dysponują umiejętnościami technicznymi potrzebnymi do pomyślnego uruchomienia i następnie prowadzenia własnego przedsiębiorstwa. Na przykład fryzjer otwierający salon fryzjerski, architekt uruchamiający biuro projektowe na potrzeby budownictwa mieszkaniowego, a także kuchmistrz ruszający z nową restauracją prawdopodobnie mają umiejętności techniczne potrzebne w pracy ich organizacji (odpowiednio: układanie włosów, sporządzanie projektów, przygotowywanie posiłków).

W innych przypadkach przedsiębiorca uruchamiający organizację może mieć ogólne umiejętności w dziedzinie zarządzania, lecz w zasadzie niezbędne umiejętności techniczne „kupuje" na rynku pracy. Na przykład przedsiębiorca sam nie potrafiący gotować, może uruchomić nową restaurację, zatrudniając profesjonalnego kucharza.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Zbadaj zamieszczony dalej wykaz małych przedsiębiorstw, jakie mógłby uruchomić indywidualny przedsiębiorca. Poświęć kilka minut na przemyślenie poszczególnych rodzajów działalności. (Wskazówka: spróbuj wyobrazić sobie istniejące miejscowe przedsiębiorstwo, które mogłoby w ogólnym zarysie pasować do opisu).

Nowe przedsiębiorstwa

a. Odzieżowy sklep detaliczny.
b. Zakład montażu komputerów.
c. Gospoda.
d. Detaliczny punkt sprzedaży kart sportowych.
e. Zakład wtórnego przerobu aluminium.
f. Sklep detaliczny sprzedający używane płyty kompaktowe.
g. Przychodnia lekarska.
h. Specjalistyczny sklep z kawą.
i. Zakład usług dla biznesu.
j. Zakład naprawy sprzętu gospodarstwa domowego.

2. Przygotuj notatki dotyczące szczególnych umiejętności potrzebnych w każdym przedsiębiorstwie.

3. W przypadku każdego przedsiębiorstwa zdecyduj, czy przedsiębiorca rzeczywiście musi sam dysponować umiejętnościami technicznymi, czy też mógłby rozważyć zatrudnienie kogoś, kto takimi umiejętnościami dysponuje.

4. Jakie główne czynniki określają możliwość zakupu umiejętności technicznych na rynku pracy?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności menedżera do abstrakcyjnego myślenia. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci powiązać umiejętności koncepcyjne z przedsiębiorczością.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że postanowiłeś po studiach uruchomić małe przedsiębiorstwo w miejscowym środowisku gospodarczym (tj. tam, gdzie mieści się twój college, a nie w miejscu zamieszkania). Załóżmy, że dysponujesz środkami na uruchomienie działaności bez konieczności poszukiwania innych inwestorów.

Nie zważając na potencjał rynkowy, zyskowność albo podobne względy, wymień pięć przedsiębiorstw, które chciałbyś otworzyć i prowadzić wyłącznie na podstawie twoich osobistych zainteresowań. Na przykład jeśli lubisz jeździć na rowerze, mogłoby cię ucieszyć otworzenie sklepu zaopatrującego rowerzystów.

Następnie, nie zważając na to, czy jest to dla ciebie osobiście atrakcyjne lub zgodne z twoimi zainteresowaniami, wymień pięć przedsiębiorstw, które chciałbyś uruchomić i prowadzić wyłącznie na podstawie możliwości rynkowych. Oceń perspektywy sukcesu każdego z wymienionych wyżej dziesięciu przedsiębiorstw.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Utwórz małą grupę z trzema lub czterema kolegami z grupy i omów z nimi listy, które każdy z was sporządził. Poszukaj przypadków, kiedy ten sam typ przedsiębiorstwa pojawia się albo na tych samych, albo na różnych listach. Poszukaj też przypadków, kiedy to samo przedsiębiorstwo pojawia się z podobnymi lub różnymi perspektywami sukcesu.

2. Jakie znaczenie mają osobiste zainteresowania dla powodzenia małego przedsiębiorstwa?

3. Jakie znaczenie ma potencjał rynkowy dla powodzenia małego przedsiębiorstwa?

Przykład końcowy

Wielu młodych przedsiębiorców szuka miejsca za granicą

W dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym coraz więcej przedsiębiorców szuka szans robienia interesów za granicą. I rzeczywiście, według szacunków Biura Spisów Stanów Zjednoczonych co roku aż 25 000 obywateli Stanów Zjednoczonych wyjeżdża za granicę na dłużej, a wielu z nich spodziewa się uruchomić tam własne przedsiębiorstwo.

Takim przykładem może być Michael Giles, absolwent szkoły prawa przy Columbia University, który przeniósł się do zamieszkanej wyłącznie przez czarnych mieszkańców enklawy, Soweto, w pobliżu Johannesburga w RPA. Ustalił, że potrzeby 4,5 mln mieszkańców zaspokajają tam tylko cztery pralnie samoobsługowe. Udało mu się uzyskać kredyt z rządowej agencji OPIC (Overseas Private Investment Corporation) i dzięki temu mógł uruchomić sieć 198 automatycznych pralni w wielu południowoafrykańskich osiedlach zamieszkanych przez czarną ludność.

Mike De Noma z kolei porzucił lukratywną posadę w Kentucky Fried Chicken i uruchomił własną sieć chińskich restauracji szybkiego żywienia w Hongkongu. Eugene Mattheus, inny prawnik, wysłał 20 000 krów do Wietnamu i założył w tym kraju duże nowoczesne gospodarstwa mleczno-hodowlane. Lisa Frankenberg zaczęła wydawać w Pradze własną gazetę. Robert Brooker i Adam Haven-Weiss uruchomili sieć sklepów z bajglami w Europie Wschodniej.

Oczywiście możliwości robienia interesów za granicą szukają nie tylko przedsiębiorcy ze Stanów Zjednoczonych. Jednym z młodych przedsiębiorców odnoszących największe sukcesy na arenie międzynarodowej jest Anglik, Matthew Stillman, założyciel i właściciel jednej z odnoszących największe sukcesy europejskiej wytwórni filmowych, Stillking Productions. W 1992 r. Stillman spędził tygodniowy urlop w Pradze. Od lat próbował wejść do branży filmowej u siebie w Londynie, ale z niewielkim powodzeniem.

W Pradze za to Stillman dostrzegł szansę, której nie mógł przegapić. On i jego przyjaciel założyli Stillking Productions, dysponując na spółkę sumą zaledwie 500 dol. Kupili używaną maszynę do pisania oraz automatyczną sekretarkę i wynajęli opuszczone biuro w podupadłym studio filmowym za 150 dol. miesięcznie. Aby wspomóc swoje początkujące przedsiębiorstwo, wieczorami prowadzili miejscowy klub nocny. Kiedy zarobili na bilet lotniczy, Stillman pojechał do Los Angeles w poszukiwaniu klientów. Jak się okazało, piosenkarz popowy K. L. Lang szukał w Europie Środkowej miejsca do nakręcenia swojego kolejnego wideoklipu i zawarł kontrakt ze Stillmanem.

Później Stillman dostał swój naprawdę duży kontrakt na produkcję reklam dla pewnej japońskiej firmy. Wynikiem tego zamówienia był jeszcze większy kontrakt na produkcję reklam upamiętniających 50. rocznicę powstania ONZ. Sprawy zaczęły nabierać rozpędu niczym tocząca się kula śniegowa, a Stillking szybko nawiązał kontakty z wieloma dużymi międzynarodowymi klientami zamierzającymi sprzedawać produkty i kręcić reklamy w Europie. Dziś firma ma program produkcji na ponad rok naprzód i musi odmawiać niektórym klientom. Chociaż w dalszym ciągu podstawą działalności firmy są reklamy, Stillman chce w końcu wejść także do produkcji filmów fabularnych.

Oczywiście, nigdy nie ma pewności, że za granicą się uda. Wielu potencjalnych przedsiębiorców musiało się pogodzić z porażką, próbując uruchomić nowe przedsiębiorstwo na rynkach zagranicznych. Wielu innych stwierdziło, że sukces odbiega od ich wyobrażeń, zrezygnowało i ostatecznie wróciło do domu. Walka o uruchomienie przedsiębiorstwa za granicą jest rzeczywiście nie lada wyzwaniem. Większość „wschodzących rynków" cierpi np. na brak sprawnej infrastruktury, a załatwienie nawet zupełnie rutynowych spraw może trwać znacznie dłużej, niż można się było spodziewać. Na przykład w wielu krajach czteromiesięczne oczekiwanie na podłączenie telefonu nie jest niczym niezwykłym.

Ludzie, którzy chcą spróbować tej drogi do sukcesu, muszą pamiętać o kilku ważnych sprawach. Po pierwsze, muszą dostosować swoje produkty i usługi do miejscowego rynku. Po drugie, nie powinni oczekiwać, że od razu się wzbogacą, lecz muszą być gotowi pracować dłużej i intensywniej tylko po to, by związać koniec z końcem. Potrzebna jest również pewna doza szczęścia, a także sporo uporu i wytrwałości. Szanse rynkowe tkwią tam, gdzie je znajdziemy – wielu odnoszących sukcesy przedsiębiorców pracujących za granicą znalazło swoją niszę rynkową, dostarczając produkty i usługi innym przedsiębiorstwom.

Pytania

1. Jakie czynniki najprawdopodobniej przyczynią się do sukcesu bądź porażki w takich początkujących na arenie międzynarodowej firmach jak Stillking Productions?

2. W jakich krajach lub regionach panują dziś, twoim zdaniem, najbardziej sprzyjające warunki do uruchomienia działalności zagranicznych przedsiębiorców?

3. Gdzie zwróciłbyś się i co zrobiłbyś, gdybyś chciał przenieść się do innego kraju i rozpocząć działalność gospodarczą?

Źródła do przykładu: *Go East*, „Forbes", 2 grudnia 1996, s. 80-82; William Echikson, *Young Americans Go Abroad to Strike It Rich*, „Fortune", 17 października 1994, s. 185-195.

Przypisy

[1] R. B. Lieber, *Beating the Odds*, „Fortune", 31 marca 1997, s. 82-90; *Flashbacks*, „Forbes", 7 kwietnia 1997, s. 143.

[2] B. Uttal, *Inside the Deal That Made Bill Gates $350,000,000*, „Fortune", 21 lipca 1986, s. 23-33.

[3] M. B. Low, I. MacMillan, *Entrepreneurship; Past Research and Future Challenges*, „Journal of Management", czerwiec 1988, s. 139-159.

[4] *Women Entrepreneurs*, „Business Week", 18 kwietnia 1994, s. 104-110.

[5] S. Shane, *Explaining Variation in Rates of Entrepreneurship in the United States: 1899-1988*, „Journal of Management", t. 22, nr 5, 1996, s. 747-781.

[6] *Big vs. Small*, „Time", 5 września 1988, s. 48-50; J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, wyd. 3, Harper & Row, New York 1950.

[7] A. Bhide, *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, „Harvard Business Review", marzec–kwiecień 1994, s. 150-163.

[8] M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

[9] *Hot Growth Companies*, „Business Week", 26 maja 1997, s. 90-102.

[10] Zob. F. Brookman, *Specialty Cosmetic Stores: A Hit with Frustrated Consumers*, „Advertising Age", 4 marca 1991, s. 32; L. Freeman, *Department Stores in Fight for Their Lives*, „Advertising Age", 4 marca 1991, s. 29.

[11] F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, wyd. 2, Houghton Mifflin, Boston 1980.

[12] Znaczenie odkrywania nisz podkreśla się w pracy: Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management: An Integrative Approach*, wyd. 4, Houghton Mifflin, Boston 1998.

[13] G. Patterson, *An American in... Siberia?*, „Fortune", 4 sierpnia 1997, s. 63; *Crazy for Crunchies*, „Newsweek", 28 kwietnia 1997, s. 49.

[14] *Persistence Pays in Search of Funds*, „USA Today", 11 maja, 1987, s. 3E.

[15] D. M. Cable, S. Shane, *A Prisoner's Dilemma Approach to Entrepreneur–Venture Capitalist Relationships*, „Academy of Management Review", 1997, s. 142-176. Zob. również: *New Breed of Investor Brings More Than Cash to Hopeful Start-Ups*, „Wall Street Journal", 25 sierpnia 1997, s. Al, A11.

[16] G. J. Castrogiovanni, *Pre Start-Up Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages*, „Journal of Management", t. 22, nr 6, 1996, s. 801-822.

[17] F. Rice, *How to Succeed at Cloning a Small Business*, „Fortune", 28 października 1985, s. 60-66; *Franchising Tries to Divvy Up Risk*, „USA Today", 11 maja 1987, s. 5E.

[18] *Businesses Vie for More Control*, „USA Today", 5 stycznia 1993, s. 1B, 2B.

[19] F. Rice, *How to Succeed at Cloning a Small Business, ed. cit.*

[20] *We Cure Small-Business Headaches*, „Forbes", 20 października 1997, s. 168-169.

[21] C. Burck, *The Real World of the Entrepreneur*, „Fortune", 5 kwietnia 1993, s. 62-80.

[22] *Ibidem.*

[23] J. B. Miner, *The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success*, „Organizational Dynamics", zima 1997, s. 54-67.

[24] A. Bhide, *The Questions Every Entrepreneur Must Answer*, „Harvard Business Review", listopad–grudzień 1996, s. 120-132. Zob. również: *Career Opportunity: Long Hours, Good Pay*, „Forbes", 19 maja 1997, 102-103.

[25] Zob. J. Barney, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, „Management Science", październik 1986, s. 1231-1241.

Część IV

Proces organizowania

Rozdział 11

Podstawowe elementy organizowania

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Zidentyfikować podstawowe elementy organizacji.*
- *Opisać alternatywne podejścia do projektowania stanowisk pracy.*
- *Omówić przesłanki i najbardziej rozpowszechnione podstawy grupowania stanowisk pracy w wydziały.*
- *Opisać podstawowe elementy ustalania stosunków służbowej podległości.*
- *Omówić rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w organizacjach.*
- *Omówić podstawowe działania koordynacyjne podejmowane przez organizacje.*
- *Opisać podstawowe sposoby różnicowania stanowisk w ramach organizacji.*

Przykład wprowadzający

H. J. Heinz jest jedną z największych na świecie firm przetwórstwa żywności. Produkuje dosłownie tysiące produktów i sprzedaje je na całym świecie. Firma rozpoczęła działalność przed około 150 laty, kiedy kilkunastoletni chłopak, Henry J. Heinz, zaczął sprzedawać swoim sąsiadom nadwyżki warzyw z przydomowego ogródka. Kiedy Henry dorósł, zaczął wraz z przyjacielem sprzedawać do sklepów spożywczych w sąsiedztwie przetwory z chrzanu w słoikach.

Od tych skromnych początków firma Heinza przez wiele dziesięcioleci systematycznie zwiększała rozmiary produkcji. Do głównych wydarzeń w życiu firmy należało wynalezienie keczupu pomidorowego i marynat w słodkiej zalewie. Wieloletnie hasło firmy: „57 różnych produktów" wymyślono z okazji promocji asortymentu marynat Heinza na Targach Światowych w Chicago w 1893 r. W 1900 r. Heinz sprzedawał swoje wyroby na czterech kontynentach, a w 1905 r. zaczął wytwarzać produkty spożywcze w Wielkiej Brytanii.

Heinz jest dziś podzielony na sześć podstawowych oddziałów. Oddział usług żywieniowych sprzedaje restauracjom i hotelom paczkowaną żywność – np. małe opakowania keczupu, a także galaretki, syropy i podobne dodatki. Oddział żywności dla dzieci sprzedaje produkty przeznaczone do żywienia dzieci pod marką firmową Heinz, Farley's i Pablum. Oddział keczupu i dodatków również używa marki Heinz do produkowanych tu keczupów, sosów do mięs, marynat, przypraw i innych produktów.

Czwartym oddziałem Heinza jest Star-Kist przetwarzający mięso z tuńczyka. Piąty oddział wytwarza żywność dla zwierząt domowych i sprzedaje ją pod takimi popularnymi markami jak 9 Lives, Gravy Train, Ken-L-Ration i Kibbles'n Bits. Wreszcie szósty duży oddział Heinza to Weight Watcher's, jednostka produkująca środki spożywcze i ich zestawy dla osób odchudzających się, nabyta w 1978 r.

Od pierwszych dni międzynarodowej ekspansji firmy przed ponad stuleciem głównym znakiem rozpoznawczym podejścia Heinza do zarządzania była decentralizacja – zezwolenie menedżerom we wszystkich punktach produkcji i (lub) marketingu na podejmowanie wszelkich ważnych decyzji dotyczących pro-

wadzenia operacji firmy na miejscu. Menedżerowie ci ponosili zatem poważną odpowiedzialność i byli wyposażeni w odpowiednie uprawnienia do podejmowania decyzji i do postępowania w sposób, który w ich przekonaniu najlepiej służy interesowi firmy.

W ostatnim okresie jednak działalność Heinza zaczęła fatalnie kuleć. Na przykład spadają zyski firmy i zaczyna ona tracić udział w głównych rynkach na rzecz konkurencji. Szczególnie ciężko dotknięty został oddział Weight Watcher's. Wobec stałego wzrostu jego kosztów bieżących groźnymi konkurentami stały się produkty Nestlé, Lean Cuisine oraz ConAgra Healthy Choice.

„Ten plan uczyni z Heinza jednego z trzech czołowych producentów markowej żywności na świecie".
Anthony O'Reilly, dyrektor naczelny Heinza, cyt. za „Cincinnati Inquirer", 15 marca 1997 r, s. B14.

Dyrektorzy Heinza zdecydowali w końcu, że dla odwrócenia tego niebezpiecznego biegu spraw muszą wprowadzić pewne zmiany. Głównym elementem ich wysiłków stała się systematyczna centralizacja międzynarodowych operacji firmy. Konkretnie mówiąc, menedżerom operacji w innych krajach odbiera się uprawnienia i odpowiedzialność i przenosi się je do centrali przedsiębiorstwa w Pittsburgu. W ramach tego programu firma zlikwiduje również kilka tysięcy miejsc pracy, z tego wiele stanowisk sztabowych w obiektach zagranicznych.

Heinz kieruje również szczególną uwagę na oddział Weight Watcher's. Firma wyprzedaje m. in. własne pomieszczenia konferencyjne, w których mieszczą się biura oddziału, i przenosi zebrania do lokali wynajętych. Podjęto nową akcję marketingową z udziałem Sarah Ferguson, aby przywrócić oddziałowi czołową pozycję na rynku. Jeżeli wysiłki te nie zostaną uwieńczone sukcesem, dyrektorzy Heinza rozważą sprzedaż oddziału. Swoją drogą, gdzie się lepiej odchudzać niż właśnie tu?[1].

Firma H. J. Heinz wypracowała sobie już dawno własny system załatwiania spraw, który jej cały czas dobrze służy. Jednak menedżerowie firmy podjęli niezmiernie ważną decyzję o wprowadzeniu ważnych zmian w głównych częściach organizacji. Zarządzanie podstawowym układem wykorzystywanym przez organizacje w ich pracy – ich strukturą – jest podstawową częścią procesu zarządzania.

W niniejszym rozdziale omawiamy wiele zasadniczych elementów struktury organizacji, które mogą kontrolować menedżerowie. Jest to pierwszy z czterech rozdziałów poświęconych organizowaniu – drugiej podstawowej funkcji kierowniczej wyodrębnionej w rozdziale 1. W części III opisaliśmy planowanie kierownicze, tj. decydowanie o tym, co należy robić. Organizowanie, przedmiot części IV, skupia się na odpowiedzi na pytanie, jak to robić. Zaczynamy nasze rozważania od omówienia pojęcia struktury organizacyjnej. W dalszych częściach badamy podstawowe elementy konstrukcyjne wykorzystywane przez menedżerów do tworzenia organizacji.

Elementy organizowania

Wyobraźmy sobie, że prosimy dziecko, aby zbudowało zamek z kompletu klocków. Wybierze pewnie trochę małych i trochę więcej dużych. Weźmie prostokątne, okrągłe i trójkątne. Kiedy skończy budowę, będzie to jego własny zamek, niepodobny do innych. Drugie dziecko, które dostanie takie samo zadanie, zbuduje zupełnie inny zamek. Wybierze np. inne klocki i połączy je w odmienny sposób. Czynności

dziecka – wybór pewnego zestawu klocków i złożenie ich w niepowtarzalny sposób – są analogiczne do działań menedżera w trakcie organizowania.

Organizowanie to decydowanie o tym, w jaki sposób możliwie najlepiej pogrupować elementy konstrukcyjne organizacji[2]. Tak samo jak dziecko, które wybiera różne rodzaje klocków, menedżerowie mogą wybierać z całej gamy możliwych struk-

- **Organizowanie**
Decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji.

tur. Podobnie jak dziecko, które może w rozmaity sposób ułożyć wybrane klocki, również menedżerowie mogą w różny sposób układać elementy konstrukcyjne organizacji. Zrozumienie charakteru tych elementów i różnych możliwych układów ich połączenia może mieć potężny wpływ na konkurencyjność firmy[3]. W niniejszym rozdziale koncentrujemy się właśnie na samych tych elementach konstrukcyjnych, czyli na strukturze organizacji. W rozdziale 12 skupimy się na sposobie połączenia tych elementów, tj. na projektowaniu organizacji.

- **Struktura organizacyjna**
Zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji.

Do budowy organizacji menedżerowie mogą wykorzystać sześć podstawowych elementów konstrukcyjnych: projektowanie stanowisk pracy, grupowanie stanowisk pracy, ustalanie hierarchicznej zależności (stosunków służbowej podległości) między poszczególnymi stanowiskami, rozdzielanie uprawnień decyzyjnych między poszczególne stanowiska, koordynację czynności pomiędzy stanowiskami oraz różnicowanie stanowisk pracy. Logicznym punktem wyjścia jest pierwszy element konstrukcyjny, tj. projektowanie stanowiska pracy dla ludzi w obrębie organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć podstawowe elementy konstrukcyjne struktury organizacji i zdawać sobie sprawę z tego, że częścią funkcji organizowania jest zrozumienie sposobów najlepszego ułożenia tych elementów w sprawną ogólną strukturę firmy.

Projektowanie stanowisk pracy

Pierwszym elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest *projektowanie stanowisk pracy*. Polega ono na określeniu zakresu obowiązków poszczególnych osób pracujących w organizacji[4]. Dla operatora maszyn w Caterpillar Inc. projekt stanowiska pracy może określać, jakie maszyny będzie obsługiwał, w jaki sposób będzie to robił i jakich oczekuje się od niego wyników. W przypadku menedżera w Caterpillar projekt stanowiska pracy może obejmować: określenie obszarów, w których odpo-

• **Projektowanie stanowisk pracy**
Określenie zakresu odpowiedzialności pracownika w związku z wykonywaną przez niego pracą.

wiada on za podejmowanie decyzji, identyfikowanie celów i oczekiwań oraz ustalanie właściwych mierników powodzenia. Naturalnym punktem wyjścia projektowania stanowiska pracy jest określenie poziomu pożądanej specjalizacji.

Specjalizacja stanowisk pracy

Specjalizacja stanowisk pracy to zakres, w jakim ogólne zadanie organizacji zostaje podzielone na mniejsze części składowe. Specjalizacja stanowisk pracy wyrosła z koncepcji *podziału pracy*. Osiemnastowieczny ekonomista Adam Smith opisywał sposób wykorzystywania podziału pracy do poprawy wydajności w fabryce szpilek[5].

• **Specjalizacja stanowisk pracy**
Zakres, w jakim ogólne działanie organizacji jest podzielone na mniejsze części składowe.

Jeden robotnik wyciągał drut, drugi go prostował, trzeci przycinał, czwarty ostrzył czubki itd. Smith twierdził, że dziesięć osób pracujących w ten sposób mogło dziennie wytwarzać 48 000 szpilek, podczas gdy każda z nich, pracując oddzielnie, mogłaby wytworzyć zaledwie 20 szpilek.

W bliższych nam czasach najlepszym przykładem wpływu specjalizacji na wydajność jest taśma montażowa w fabryce samochodów, wprowadzona przez Henry'ego Forda i jego współczesnych. Wyzwolone dzięki metodom specjalizacji możliwości produkcji w masowej skali wywarły głęboki wpływ na rozwój gospodarczy na całym świecie. Dzięki wysokiemu poziomowi taniej produkcji społeczeństwo amerykańskie w ciągu pierwszych kilku dziesięcioleci XX w. przekształciło się w jedną z najsilniejszych gospodarek w historii świata.

Specjalizacja stanowisk pracy jest normalną konsekwencją wzrostu organizacji. Na przykład kiedy Walt Disney założył swoją firmę, robił wszystko sam – projektował filmy i sam wykonywał klisze kreskówek, a potem sam sprzedawał je do kin. W miarę rozrastania się firmy musiał zatrudniać ludzi do wykonywania wielu z tych funkcji. Ze wzrostem firmy rozwijała się też specjalizacja. Na przykład rysownik pracujący przy animacji filmów Disneya może się specjalizować w rysowaniu tylko jednej postaci. Współcześnie The Walt Disney Company ma tysiące różnych wyspecjalizowanych stanowisk pracy. Rzecz jasna, trudno sobie wyobrazić, aby wszystkie te prace mogła wykonywać jedna osoba.

Korzyści i ograniczenia specjalizacji

Specjalizacja przynosi organizacji cztery korzyści[6]. Po pierwsze, robotnik wykonujący drobne, proste zadania prawdopodobnie osiągnie w tym dużą wprawę. Po

drugie, skraca się czas przechodzenia od jednego zadania do drugiego. Jeśli pracownicy wykonują kilka różnych zadań, zakończenie jednego i podjęcie drugiego musi powodować pewną stratę czasu. Po trzecie, im węziej określimy zadania pracownika na danym stanowisku, tym łatwiej można opracować wyspecjalizowany sprzęt, którym będzie się on posługiwał. Po czwarte, w razie nieobecności lub odejścia z pracy pracownika wykonującego wysoko wyspecjalizowaną pracę menedżer może stosunkowo niewielkim kosztem przyuczyć następnego kandydata. Choć mówiąc o specjalizacji myślimy na ogół w kategoriach stanowisk wykonawczych, wiele organizacji rozszerzyło podstawowe elementy specjalizacji na pracowników kierowniczych i fachowych[7].

Jednocześnie zaś specjalizacja może mieć również ujemne skutki. Krytykuje się ją głównie za to, że pracownik wykonując wysoko wyspecjalizowaną pracę może czuć się znudzony i niezadowolony. Praca może być bowiem tak bardzo wyspecjalizowana, że nie stwarza już żadnych wyzwań ani podniet. Pojawia się znużenie i monotonia, rośnie absencja, może na tym również ucierpieć jakość pracy. Poza tym czasami może się okazać, że specjalizacja nie przynosi jednak oczekiwanych korzyści. Na przykład analiza przeprowadzona w Maytag wykazała, że czas potrzebny na przesuwanie obrobionych elementów od jednego robotnika do drugiego jest dłuższy niż czas, jakiego potrzebowałyby te same osoby na przejście od jednego stanowiska do drugiego[8]. Choć zatem pewien zakres specjalizacji jest niezbędny, nie należy jednak z tym przesadzać, bo mogą się pojawić skutki negatywne. Menedżer musi być wyczulony na sytuacje, w których należy unikać nadmiernej specjalizacji. Toteż w ostatnich latach opracowano kilka alternatywnych podejść do projektowania stanowisk pracy.

Alternatywy specjalizacji

Aby przeciwdziałać kłopotom wiążącym się ze specjalizacją, menedżerowie poszukują innych podejść do projektowania stanowisk pracy, które pozwalają na lepsze zrównoważenie wymagań organizacji w zakresie sprawności i wydajności oraz dążeń jednostki do kreatywności i autonomii. Pięć możliwych do zastosowania podejść to: rotacja (przemienność) czynności, zadań lub stanowisk pracy, rozszerzanie zakresu pracy, wzbogacanie pracy, podejście oparte na cechach pracy oraz zespoły robocze[9].

Rotacja czynności, zadań lub stanowisk pracy. *Rotacja* zakłada systematyczne przechodzenie pracowników od jednego stanowiska do innego albo od jednego za-

• **Rotacja czynności, zadań lub stanowisk pracy**
Alternatywa specjalizacji, zakładająca systematyczne przechodzenie pracowników od jednego stanowiska pracy (zadania, czynności) do innego.

dania do innego czy od jednej czynności do drugiej. Pracownik magazynu może w poniedziałek rozładowywać ciężarówki, we wtorek wnosić nadchodzące zapasy do magazynu, kontrolować faktury w środę, przygotowywać towary do wysyłki w czwartek i wreszcie załadowywać ciężarówkę w piątek. Stanowiska pracy nie ule-

gają więc zmianie; to pracownicy przechodzą od jednego do drugiego. Niestety właśnie z tego powodu rotacja nie przyniosła zbyt dobrych wyników w postaci wzrostu motywacji lub zadowolenia pracowników. Zadania i czynności, do których można zastosować rotację, są stosunkowo standardowe i rutynowe. Pracownicy przeniesieni do „nowej" pracy mogą być z początku zadowoleni, ale to pierwsze wrażenie szybko mija. Mimo że wiele firm (m. in. American Cyanamid, Bethlehem Steel, Ford, Prudential Insurance, TRW i Western Electric) próbowało stosować system rotacji, współcześnie jest on najczęściej wykorzystywany jedynie w szkoleniu pracowników, jako sposób podnoszenia ich kwalifikacji i zwiększania elastyczności.

Rozszerzanie zakresu pracy. Wychodząc z założenia, że wykonywanie ciągle tego samego podstawowego zadania jest główną przyczyną niezadowolenia robotników, opracowano metodę zwaną *rozszerzaniem zakresu pracy*, polegającą na zwiększeniu ogólnej liczby zadań wykonywanych przez robotników. W wyniku tego wszyscy robotnicy wykonują różnorodne zadania, a to ma się przyczynić do zmniejszenia ich niezadowolenia. Podejście to stosowało wiele organizacji, m. in. IBM, Detroit Edison, AT&T, U. S. Civil Service i Maytag. Na przykład w Maytag zmieniono system linii montażowej do produkcji pomp wodnych do pralek, w wyniku czego pracę wykonywaną pierwotnie przez sześciu robotników kolejno przekazujących sobie montowane elementy potem wykonywało czterech robotników, z których każdy montował kompletną pompę[10]. Niestety, pewne korzystne skutki tego podejścia są często niwelowane przez skutki niekorzystne. Po pierwsze, zmiana często powoduje wzrost kosztów szkolenia. Po drugie, zwiększenie liczby zadań robotnika dało związkom zawodowym pretekst do żądania podwyżki płac, po trzecie wreszcie w wielu przypadkach praca jest nadal nużąca i rutynowa, mimo rozszerzenia jej zakresu.

- **Rozszerzanie zakresu pracy**
  Alternatywa specjalizacji, zakładająca przydzielenie pracownikowi większej liczby zadań do wykonania.

Technika informacyjna zarządzania

Praca w domu w firmie Compaq

Podobnie jak wiele innych dużych firm, Compaq Computer utrzymuje liczny personel sprzedaży, który pracuje przy marketingu i sprzedaży produktów firmy oraz obsługuje klientów, którzy nabyli te produkty. Również podobnie jak i wiele innych firm, do 1993 r. personel sprzedaży firmy Compaq pracował na podstawie regionalnych i (lub) lokalnych biur, w których codziennie się meldował.

Jednak w 1993 r. firma postanowiła zmienić sposób organizacji swojej funkcji sprzedaży. Po pierwsze, postanowiła zmniejszyć liczebność personelu sprzedaży o jedną trzecią. Po drugie, postawiła sobie za cel zmniejszenie ogólnych kosztów handlowych. Wreszcie postanowiła wzbogacić pracę swoich przedstawicieli sprzedaży, aby zwiększyć ich motywację i zaangażowanie. W rozumieniu menedżerów kluczem do tych reform było zezwolenie na pracę przedstawicieli sprzedaży w biurze domowym, co wyeliminowało dojazdy i potrzebę utrzymywania odpowiednich biur w terenie.

„Jedyny ruch, którego muszę się wystrzegać, to ten w wykonaniu mojego czteroletniego dziecka". Przedstawiciel sprzedaży firmy Compaq*.

Ponadto zmienił się sam charakter pracy. Klienci skarżyli się, że ich przedstawiciele sprzedaży często byli zbyt zajęci, aby służyć im właściwą pomocą. Natomiast sami przedstawiciele narzekali, że są zbyt zajęci odbieraniem telefonów i załatwianiem rutynowej poczty elektronicznej i nie mogą odpowiednio obsługiwać klientów. Firma postanowiła więc podzielić funkcję sprzedaży na dwie części. Wszyscy klienci otrzymali bezpłatne numery, pod którymi mogą się kontaktować z wyszkolonymi specjalistami. Inni specjaliści z kolei załatwiali wszelkie rutynowe, codzienne telefony i odpowiadali na pytania.

Prawdziwi przedstawiciele sprzedaży zyskali dzięki temu więcej czasu na rzeczywiste wyszukiwanie nowych klientów i pracę nad nowymi kontaktami handlowymi. Każdemu przedstawicielowi sprzedaży zainstalowano w domu nowoczesny sprzęt telekomunikacyjny. System ten pozwala przedstawicielom komunikować się z ich klientami, przełożonymi, a także między sobą przy mniejszej ilości przejazdów i zamieszania. Ostatecznym efektem tych rozwiązań była poprawa wydajności i większe zadowolenie klientów.

Źródła: *Compaq Computer Corp. – Company of the Year*, „Forbes", 12 stycznia 1998, s. 90-94; *The Office That Never Closes*, „Forbes", 23 maja 1994, s. 212-213 (* cytat ze s. 212); *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 398-399; David Kirkpatrick, *Houston, We Have Some Problems*, „Fortune", 23 czerwca 1997, s. 102-103.

Wzbogacanie pracy. Szersze podejście, *wzbogacanie pracy*, zakłada, że zwiększenie zakresu i różnorodności zadań samo nie wystarcza do poprawienia motywacji pracownika[11]. Przez wzbogacenie stanowiska pracy próbuje się więc zwiększyć zarówno liczbę zadań wykonywanych przez pracownika, jak i jego kontrolę wykonywanych czynności. W tym celu menedżerowie usuwają pewne elementy kontroli danego stanowiska pracy, powierzają pracownikom większe kompetencje decyzyjne i kształtują pracę w ramach pełnych, naturalnych jednostek. Zmiany te zwiększają u podwładnych poczucie odpowiedzialności. Innym elementem wzbogacania pracy jest ciągłe powierzanie pracownikowi nowych, ambitnych zadań, co otwiera przed nim nowe możliwości wzrostu i awansu. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" opisano, w jaki sposób firma Compaq Computer osiągnęła wzbogacenie pracy swego personelu sprzedaży.

- **Wzbogacanie pracy**
  Alternatywa specjalizacji, zakładająca zarówno zwiększenie liczby zadań wykonywanych przez pracownika, jak i rozszerzenie jego kontroli nad stanowiskiem pracy.

Jedną z pierwszych firm, które spróbowały zastosować to podejście, była AT&T. W jednym z eksperymentów osiem maszynistek w jednostce obsługi przygotowywało zamówienia na obsługę klienta. Wobec kiepskiej wydajności i dużej fluktuacji kierownictwo stwierdziło, że maszynistki czują się mało odpowiedzialne przed klientami i zbyt słabo odczuwają ich reakcje. Jednostkę przekształcono w nowy zespół. Powiązano maszynistki z wytypowanymi przedstawicielami ds. usług, zadania robocze przeformułowano tak, że zamiast dziesięciu szczegółowych, konkretnych kroków obejmowały teraz trzy kroki ogólniejsze, podniesiono formalną rangę poszczególnych stanowisk. W wyniku tego częstość opracowywania zamówień wzrosła z 27% do 90%, wyeliminowano potrzebę zatrudniania gońców, nastąpiła poprawa dokładności, fluktuacja kadr spadła praktycznie do zera[12]. Wśród innych organizacji, które próbowały wzbogacenia pracy, można wymienić Texas Instruments, IBM i General Foods. I to podejście ma jednak pewne niekorzystne strony. Na przykład przed przystąpieniem do wzbogacenia pracy należy dokładnie przeanalizować systemy robocze, co rzadko się faktycznie robi, a menedżerowie wdrażając to podejście zwykle nie uwzględniają w dostatecznym stopniu preferencji pracowników.

Podejście od strony cech stanowiska pracy. Jest to podejście alternatywne do ujęcia opartego na specjalizacji stanowisk pracy; uwzględnia ono system pracy i preferencje pracownika[13]. Jak pokazano na rys. 11.1, z podejścia od strony cech stanowiska pracy wynika, że potrzebne jest diagnozowanie stanowisk pracy i ulepszanie ich z uwzględnieniem pięciu podstawowych wymiarów:

1. *Różnorodność kwalifikacji*: liczba czynności, które dana osoba wykonuje na danym stanowisku.
2. *Identyczność zadań*: zakres, w jakim pracownik wykonuje pełną lub możliwą do zidentyfikowania część łącznej pracy.
3. *Znaczenie zadania*: odczuwana waga zadania.
4. *Autonomia*: zakres kontroli pracownika nad sposobem wykonywania pracy.
5. *Sprzężenie zwrotne*: zakres, w jakim pracownik potrafi ocenić jakość wykonywanych zadań.

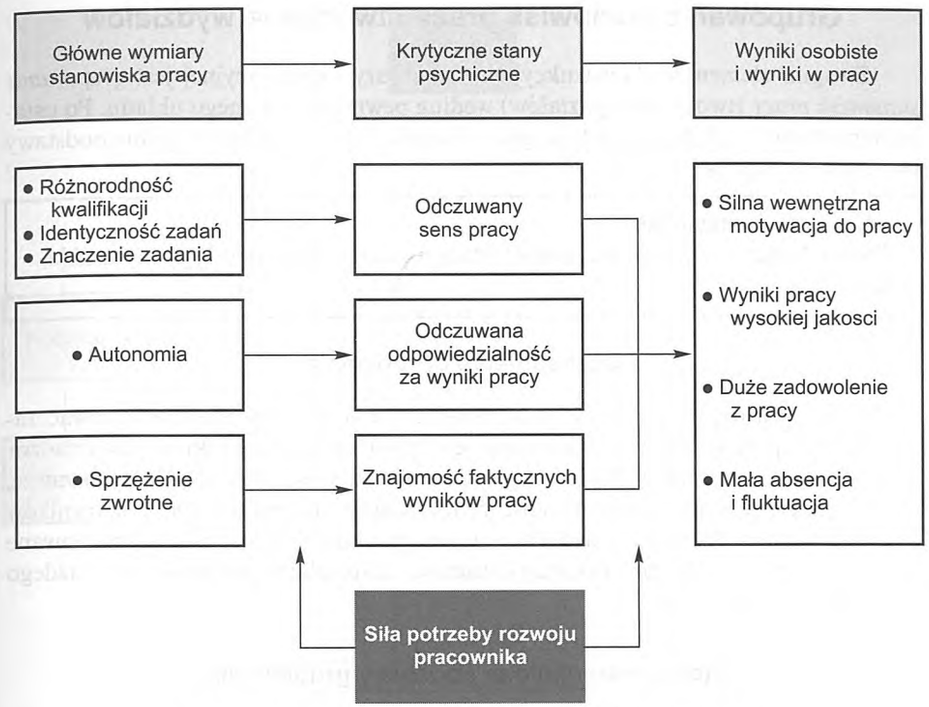
> • **Podejście od strony cech stanowiska pracy**
> Podejście alternatywne do ujęcia opartego na specjalizacji; podkreśla się w nim potrzebę diagnozowania stanowiska pracy i jego poprawy w pięciu podstawowych wymiarach, z uwzględnieniem zarówno systemu pracy, jak i preferencji pracownika.

Im wyższa jest ranga danego stanowiska w kategoriach tych wymiarów, tym silniej pracownicy będą doświadczać różnych stanów psychicznych. Z kolei doświadczanie tych stanów przypuszczalnie prowadzi do lepszej motywacji, lepszych wyników, większego zadowolenia oraz mniejszej absencji i fluktuacji. Wreszcie zmienna nazywana *siłą potrzeby rozwoju* ma wpłynąć na funkcjonowanie modelu w odniesieniu do różnych osób. Osoby o silnym pragnieniu rozwijania się, zwiększania swego potencjału (co jest wskaźnikiem dużej siły potrzeby rozwoju) mogą silniej reagować na obecność lub nieobecność podstawowych cech danego stanowiska pracy. Osoby o małej intensywności odczuwania potrzeby rozwoju mogą reagować słabiej lub mniej regularnie.

W celu zbadania przydatności podejścia od strony cech stanowiska pracy wykonano wiele szczegółowych analiz i studiów. Na przykład w Southwestern Division of Prudential Insurance, tj. oddziale znanej firmy ubezpieczeniowej Prudential, wykorzystywano to podejście w wydziale roszczeń. W rezultacie uzyskano umiarkowane zmniejszenie fluktuacji i niewielką, lecz zauważalną i dającą się zmierzyć, poprawę jakości pracy. Inne badania nie były już tak przekonujące. Mimo że podejście od strony cech stanowiska pracy jest obiecującą alternatywą specjalizacji stanowisk pracy, nauka i praktyka nie powiedziały tu jeszcze ostatniego słowa.

Zespoły robocze. Innym rozwiązaniem będącym alternatywą specjalizacji stanowisk pracy są *zespoły robocze*. W tym przypadku grupie robotników powierza się od-

> • **Zespoły robocze**
> Alternatywa specjalizacji stanowiska pracy; rozwiązanie to pozwala całej grupie na zaprojektowanie systemu pracy, który będzie wykorzystywany do wykonywania wzajemnie powiązanych zadań.



Rysunek 11.1. Podejście od strony cech stanowiska pracy

Podejście od strony cech stanowiska pracy jest ważną alternatywą specjalizacji stanowiska pracy. Pięć głównych wymiarów stanowiska pracy może mieć wpływ na stan psychiczny pracownika, a stan ten może się przyczyniać do poprawy motywacji i wyników pracy, wzrostu zadowolenia, zmniejszenia absencji i fluktuacji.

Źródło: J. R. Hackman i G. R. Oldham, *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*, „Organizational Behavior and Human Performance", t. 16 (1976), s. 250-279. Copyright C. Academic Press, Inc. Przedruk za zezwoleniem Academic Press i autorów.

powiedzialność za zaprojektowanie systemu pracy, który będzie wykorzystywany na wzajemnie ze sobą powiązanych stanowiskach. W typowym systemie taśmy montażowej przedmiot pracy przechodzi od pracownika do pracownika, przy czym każdy z nich ma do wykonania określone, przydzielone z góry czynności. Natomiast w zespole roboczym to sama grupa decyduje o podziale pracy. Powierza swym członkom określone zadania, obserwuje i kontroluje osiągnięte wyniki, dysponuje też autonomią w układaniu harmonogramów pracy[14]. Sprawę zespołów roboczych szerzej omawiamy w rozdziale 19.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni wiedzieć, że mają do dyspozycji kilka różnych metod projektowania stanowiska pracy. Powinni również być świadomi korzyści i ograniczeń każdego z możliwych rozwiązań, kiedy podejmują decyzję o tym, jak najlepiej zaprojektować stanowiska pracy w swojej organizacji.

Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów

Drugim elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest *grupowanie stanowisk pracy* (tworzenie wydziałów) według pewnego logicznego układu. Po ustaleniu podstawowych przyczyn tego grupowania wskażemy pewne wspólne podstawy tworzenia wydziałów.

> • **Grupowanie stanowisk**
> Proces łączenia w grupy stanowisk pracy zgodnie z pewnym logicznym układem.

Uzasadnienie grupowania

W małych organizacjach właściciel-menedżer może osobiście nadzorować zatrudnionych pracowników. Jednak w miarę wzrostu organizacji taki osobisty nadzór staje się coraz trudniejszy. Wobec tego tworzone są nowe stanowiska kierownicze, których zadaniem jest nadzorowanie pracy innych. Przypisywanie pracowników określonym menedżerom nie dokonuje się przypadkowo. Stanowiska są grupowane zgodnie z pewnym planem. Logika tkwiąca w takim planie jest podstawą każdego podziału organizacyjnego[15].

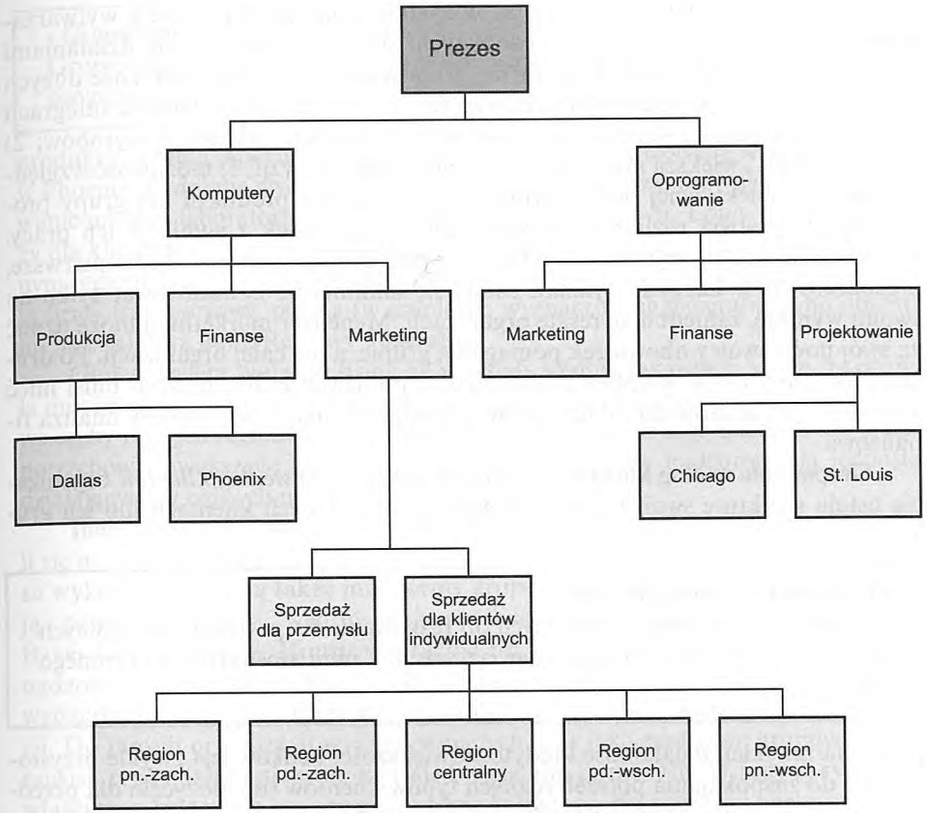
Rozpowszechnione podstawy grupowania

Na rysunku 11.2 przedstawiono część schematu organizacyjnego Apex Computers, hipotetycznej firmy, która wytwarza i sprzedaje komputery i oprogramowanie. Schemat pokazuje, że w procesie grupowania Apex wykorzystuje wszystkie cztery najbardziej rozpowszechnione kryteria: funkcję, produkt, klientów i lokalizację.

Grupowanie na podstawie funkcji. Najbardziej rozpowszechnioną postawą grupowania stanowisk pracy, zwłaszcza w małych organizacjach, jest funkcja. W *grupowaniu na podstawie funkcji* łączy się stanowiska pracy wymagające tych samych lub podobnych czynności. (W tym kontekście słowo *funkcja* oznacza takie funkcje organizacji, jak finanse i produkcja, a nie podstawowe funkcje kierownicze, jak planowanie i kontrolowanie.) Wydział komputerów firmy Apex ma dział produkcji, finansów i marketingu.

> • **Grupowanie na podstawie funkcji**
> Grupowanie stanowisk wymagających tych samych lub podobnych czynności.

Podejście to ma trzy podstawowe zalety: 1) możliwość obsadzenia każdego działu ekspertami w danej dziedzinie funkcjonalnej (np. eksperci ds. marketingu mogą wykonywać funkcję marketingu); 2) łatwiejszy nadzór, gdyż pojedynczy menedżer musi być obznajmiony jedynie ze stosunkowo wąskim zestawem kwalifikacji; 3) łatwiejsza niż w innych formach grupowania, o których będzie mowa dalej, koordynacja czynności w obrębie każdego wydziału.



Rysunek 11.2. Podstawy grupowania stanowisk pracy: Apex Computers

Organizacje grupują stanowiska pracy w wydziały. Apex – hipotetyczna organizacja – wykorzystuje wszystkie cztery główne kryteria grupowania: funkcję, wyrób, klientów i lokalizację. Podobnie jak Apex, większość dużych organizacji wykorzystuje więcej niż jeden typ grupowania.

Jednak w miarę wzrostu organizacji mogą się ujawnić pewne wady tego podejścia. Po pierwsze, proces decyzyjny staje się wolniejszy i bardziej zbiurokratyzowany. Pracownicy mogą się zbyt wąsko skoncentrować na swoich jednostkach i stracić z pola widzenia cały system organizacji. Wreszcie trudniej jest obserwować wyniki i rozliczać za nie. Na przykład może się okazać, że nie można określić, czy fiasko nowego produktu spowodowane jest wadą produkcji, czy nieudolną kampanią marketingową.

Grupowanie według wyrobów. Dokonując *grupowania według wyrobu* zakłada się grupowanie i porządkowanie czynności wokół produktów lub grup produktów. Apex Computer ma na najwyższym szczeblu firmy dwa wydziały zorganizowane

> • **Grupowanie stanowisk według wyrobu**
> Grupowanie działalności wokół produktów lub grup produktów.

wokół wyrobów. Jeden odpowiada za wszystkie działania związane z wytwarzaniem i dystrybucją komputerów osobistych, drugi zaś zajmuje się działaniami w sferze oprogramowania. Taką formę grupowania przyjmuje większość dużych przedsiębiorstw. Do podstawowych zalet tej metody należą: 1) łatwość integracji i koordynacji całości działalności związanej z wyrobem lub grupą wyrobów; 2) szybsze tempo i większa skuteczność podejmowania decyzji; 3) możliwość względnie taniej i obiektywnej oceny wyników pojedynczego produktu lub grupy produktów, co ułatwia rozliczanie poszczególnych jednostek z wyników ich pracy. Grupowanie według wyrobu ma jednak również dwie poważne wady. Po pierwsze, menedżerowie w każdym wydziale mogą się nadmiernie koncentrować tylko na swoim wyrobie, zaniedbując resztę organizacji. Menedżer marketingu może uznać za swój podstawowy obowiązek pomaganie grupie, a nie całej organizacji. Po drugie, następuje wzrost kosztów administracji, ponieważ każdy wydział musi mieć własnych specjalistów do takich spraw, jak badania marketingowe czy analiza finansowa.

Grupowanie według klientów. W ramach *grupowania według klientów* organizacja ustala strukturę swoich działań z myślą o określonych klientach lub ich gru-

> • **Grupowanie według klientów**
> Grupowanie czynności niezbędnych do reagowania na potrzeby szczególnych klientów lub ich grup oraz do nawiązywania z nimi stosunków wzajemnego oddziaływania.

pach. Na przykład działalność kredytowa większości banków jest zwykle przystosowana do zaspokajania potrzeb różnych typów klientów (np. pożyczki dla przedsiębiorców, konsumentów, pożyczki hipoteczne, kredyty dla rolników). Na rys. 11.2 pokazano, że dział marketingu wydziału komputerowego firmy Apex ma dwie różne komórki – sprzedaży dla przemysłu i sprzedaży dla klientów indywidualnych. Pierwsza zajmuje się działaniami marketingowymi nastawionymi na klientelę wśród przedsiębiorstw, podczas gdy druga odpowiada za hurtowe dostawy komputerów do sklepów detalicznych zaopatrujących indywidualnych nabywców.

Podstawową zaletą tego podejścia jest to, że pozwala ono organizacji wykorzystać wykwalifikowanych specjalistów zajmujących się wyjątkowymi klientami lub ich grupami. Ocena bilansu firmy i udzielenie jej kredytu obrotowego w wysokości 50 000 dol. wymaga pewnych umiejętności, natomiast do oceny wiarygodności kredytowej klienta indywidualnego i udzielenia mu pożyczki do wysokości 10 000 dol. na zakup samochodu potrzebne są inne umiejętności. Grupowanie według klientów wymaga jednak również dość dużego personelu administracyjnego, który będzie integrował czynności różnych wydziałów. Na przykład w bankach koordynacja jest niezbędna do upewnienia się, że organizacja nie przekracza dopuszczalnego zaangażowania w jakiejś dziedzinie oraz do czuwania nad ściąganiem zaległych należności z rachunków różnych grup klientów.

Grupowanie według lokalizacji. Jest to *grupowanie stanowisk pracy na podstawie miejsc lub obszarów geograficznych.* Te miejsca i obszary mogą oznaczać zarówno całą półkulę, jak i teren mieszczący się między kilku ulicami dużego miasta. Wydział

> • **Grupowanie według lokalizacji**
> Grupowanie stanowisk pracy na podstawie określonych miejsc lub obszarów geograficznych.

produkcji sprzętu Apexu ma dwa zakłady – jeden zlokalizowany w Dallas, a drugi w Phoenix. Podobnie wydział projektowania jednostki przygotowującej oprogramowanie ma dwa laboratoria – jedno w Chicago, a drugie w St. Louis. Grupa sprzedaży dla klientów indywidualnych ma pięć obszarów sprzedaży, odpowiadających różnym regionom Stanów Zjednoczonych. Grupowanie według lokalizacji wykorzystują firmy transportowe, policja (w granicach wyznaczonych geograficznymi obszarami miasta) oraz Bank Rezerwy Federalnej.

Główną zaletą podziału firmy na wydziały według lokalizacji jest to, że pozwala on organizacji łatwiej reagować na wymagania szczególnego klienta i środowiskowe cechy różnych regionów. Do minusów zaś należy to, że organizacja może jednak potrzebować większego personelu administracyjnego do nadzorowania jednostek działających w różnych miejscach.

Inne formy grupowania stanowisk pracy. Mimo że większość organizacji dzieli się na wydziały na podstawie produktu, lokalizacji lub klienta, od czasu do czasu wykorzystywane są także inne formy grupowania. Niektóre organizacje grupują pewne działania według czasu. Jeden z warsztatów mechanicznych, Baker-Hughes Inc. w Houston, pracuje np. na trzy zmiany. Każda zmiana ma nadzorcę, który podlega kierownikowi zakładu, i każda zmiana ma swoje własne wydziały funkcjonalne. Czas wyznacza tu więc ramy dla wielu działań organizacji. Do innych organizacji wykorzystujących czas jako podstawę grupowania stanowisk pracy należą niektóre szpitale i wiele linii lotniczych. W innych sytuacjach właściwym kryterium grupowania będzie kolejność. Na przykład wielu studentów college'ów musi się rejestrować w kolejności: np. nazwiska od A do E w kolejce 1, od F do L w kolejce 2 itd. Do innych dziedzin, które mogą być zorganizowane na zasadzie kolejności, należą wydziały kredytów w bankach (specjalni pracownicy prowadzą rachunki kredytowe według nazwiska klienta) oraz wydziały roszczeń ubezpieczeniowych (według numeru polisy).

Inne podstawy grupowania. Należy na koniec poczynić jeszcze dwie uwagi na temat grupowania stanowisk pracy. Po pierwsze, wydziałom często nadaje się zupełnie inne nazwy: oddziałów, jednostek, sekcji i biur. Są to wszystko rozpowszechnione synonimy wydziału. Im wyższym szczeblom struktury organizacji przyglądamy się, tym łatwiej znajdujemy oddziały, które nazywa się wydziałami. Na przykład H. J. Heinz jest zorganizowany w sześć głównych oddziałów. Niemniej jednak logiczne podstawy grupowania są takie same, niezależnie od nazwy: są to grupy stanowisk pracy połączonych zgodnie z pewną wspólną zasadą. Po drugie, niemal każda organizacja najprawdopodobniej będzie stosowała różne kryteria grupowania stanowisk pracy w zależności od szczebla. Choć Apex Computer jest firmą hipotetyczną, którą wymyśliliśmy tylko dla wyjaśnienia problemu grupowania stanowisk pracy, jej schemat organizacyjny jest dość podobny do schematu wielu prawdziwych organizacji, używających rozmaitych podstaw grupowania dla różnych szczebli i różnych zestawów czynności.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni dogłębnie rozumieć mocne i słabe strony każdej z powszechnie stosowanych metod grupowania stanowisk pracy. Umożliwi im to wybranie najlepszego sposobu podejścia do podziału firmy na wydziały w konkretnych warunkach, w jakich firma ta działa.

Ustalenie relacji podporządkowania

Trzecim podstawowym elementem organizowania jest ustalanie relacji podporządkowania między różnymi stanowiskami. Załóżmy na przykład, że właściciel-menedżer drobnego przedsiębiorstwa przyjął właśnie dwóch nowych pracowników, jednego, który będzie się zajmował marketingiem, a drugiego do spraw produkcji. Czy kierownik marketingu będzie podlegał kierownikowi produkcji, czy kierownik produkcji kierownikowi marketingu, czy też obaj będą bezpośrednio podporządkowani właścicielowi-menedżerowi? Pytania te odzwierciedlają podstawowe problemy, które trzeba rozwiązać przy ustalaniu relacji podporządkowania: wyjaśnienie hierarchii zależności i rozpiętości kierowania.

Hierarchia zależności

Pojęcie hierarchii zależności jest nienowe, popularność zyskało sobie w początku XX w. Na przykład pierwsi autorzy prac na ten temat twierdzili, że wszystkie stanowiska w organizacji powinny zostać powiązane jasnymi i wyraźnymi liniami podległości. W rzeczywistości hierarchia zależności obejmuje dwie składowe: pierwsza nazywa się *jednością rozkazodawstwa*, a oznacza, że każda osoba w organizacji powinna być powiązana stosunkiem podporządkowania z jednym i tylko jednym szefem (jak się przekonamy w rozdziale 12, w nowszych modelach struktury organizacyjnej zdecydowanie narusza się tę przesłankę). Druga składowa, nazywana *zasadą skalarną*, oznacza, że od najniższego do najwyższego stanowiska w organizacji powinna przebiegać wyraźna i nieprzerwana linia władzy. Z tej koncepcji wyprowadzono popularne powiedzenie „dalej nie ma już na kogo spychać", które oznacza, że ktoś w organizacji musi ponosić ostateczną odpowiedzialność za każdą decyzję. Slogan ten ostatnio utorował sobie drogę do kultury Bridgestone Corporation, jak to opisano we wstawce „Świat zarządzania".

Świat zarządzania

Bridgestone organizuje świat

Chociaż jej nazwa brzmi zdecydowanie zachodnio, Bridgestone Corporation jest w rzeczywistości dużą japońską firmą produkującą opony, z 28 zakładami na całym świecie. Oprócz głównej marki, Bridgestone, własnością firmy jest też marka Firestone, a ponadto wytwarza ona produkty sprzedawane pod marką Searsa, Montgomery Ward i innych firm handlowych w branży motoryzacyjnej. Bridgestone zajmuje drugie miejsce wśród wytwórców opon w Stanach Zjednoczonych (po Goodyear) i w Europie (po Michelinie) oraz jest największą firmą na rynku azjatyckim.

„Dalej nie ma już na kogo spychać".
Były prezydent USA Harry Truman, cytowany na plakietkach wręczanych prezesom działów Bridgestone.

Jednak tę wielką firmę dotknęły w początku lat dziewięćdziesiątych XX w., zwłaszcza w Ameryce Północnej, poważne kłopoty związane z zakupem Firestone. Połączenie obu firm okazało się dla menedżerów trudniejsze, niż oczekiwano, prócz tego napotkało pewną negatywną reakcję General Motors, największego klienta Firestone. Aby rozwiązać nagromadzone problemy, firma powołała na prezesa Yoichiro Kaizaki i wysłała go do Stanów Zjednoczonych.

Początkowo nowy prezes był sfrustrowany, ponieważ nie zawsze był w stanie zorientować się w stosunkach podporządkowania i hierarchii odpowiedzialności. Aby coś zaradzić na te problemy, podzielił firmę na dwadzieścia jeden jednostek operacyjnych z prezesem na czele każdej z nich. Następnie każdemu prezesowi wręczył plakietkę na biurko z wypisanym słynnym cytatem z Harry'ego Trumana: „Dalej nie ma już na kogo spychać". Wreszcie powiązał wynagrodzenia każdego prezesa bezpośrednio z wynikami kierowanej przez niego jednostki odniesionymi do stawianych przed nią zadań.

Pozytywne rezultaty tych działań dały się odczuć niemal natychmiast. Firma macierzysta wpompowała trochę pieniędzy w restrukturyzację fabryk w Ameryce Północnej, a sprzedaż i zyski zaczęły stopniowo rosnąć. Po przełamaniu w 1994 r. kosztownego strajku Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Gumowego Bridgestone jest na najlepszej drodze do osiągnięcia pozycji największego światowego producenta opon.

Źródła: *The Buck Stops Here*, „Forbes", 10 marca 1997, s. 44-45; *Hoover's Handbook of World Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 140-141.

Mała czy duża rozpiętość kierowania?

Ustalenie relacji podporządkowania zakłada również określenie liczby osób podlegających jednemu menedżerowi. W ten sposób zostaje ustalona *rozpiętość kierowania* (czasem nazywana również *zasięgiem kontroli*). Przez całe lata menedżerowie i badacze próbowali określić optymalną rozpiętość kierowania. Czy ma ona być względnie mała (z niewielu podwładnymi przypadającymi na jednego menedżera), czy też stosunkowo duża (wielu podwładnych)? Jeden z pierwszych autorów piszących na ten temat, A. V. Graicunas, posunął się nawet do próby ilościowego sformułowania rozpiętości kierowania[16]. Zauważył, że menedżer ma do czynienia z trzema rodzajami interakcji z podwładnymi i między nimi, a mianowicie z interakcjami: bezpośrednimi (stosunki menedżera z każdym z podwładnych z osobna), krzyżowymi (między samymi podwładnymi) oraz grupowymi (między grupami podwładnych). Liczbę możliwych interakcji wszystkich rodzajów między menedżerem i podwładnymi można określić za pomocą następującego wzoru:

$$I = N\left(\frac{2^N}{2} + N - 1\right),$$

gdzie: I – łączna liczba interakcji z podwładnymi i między nimi: N – liczba podwładnych.

Jeżeli menedżer ma tylko dwóch podwładnych, to liczba potencjalnych interakcji wynosi 6. Jeżeli liczba podwładnych wzrasta do 3, to liczba możliwych interakcji

• **Rozpiętość kierowania**
Liczba osób podlegających bezpośrednio jednemu menedżerowi.

osiąga 18. Przy pięciu podwładnych mamy już sto możliwych interakcji. Mimo że Graicunas nie podaje pożądanej wartości *N*, jego rozważania pokazują, jak bardzo złożone mogą się stać wzajemne stosunki, kiedy zwiększa się liczba podwładnych. Ważne jest tutaj to, że każdy dodatkowy podwładny komplikuje sprawy znacznie bardziej niż poprzedni. Przejście od 9 do 10 podwładnych to zupełnie co innego niż przejście od 3 do 4.

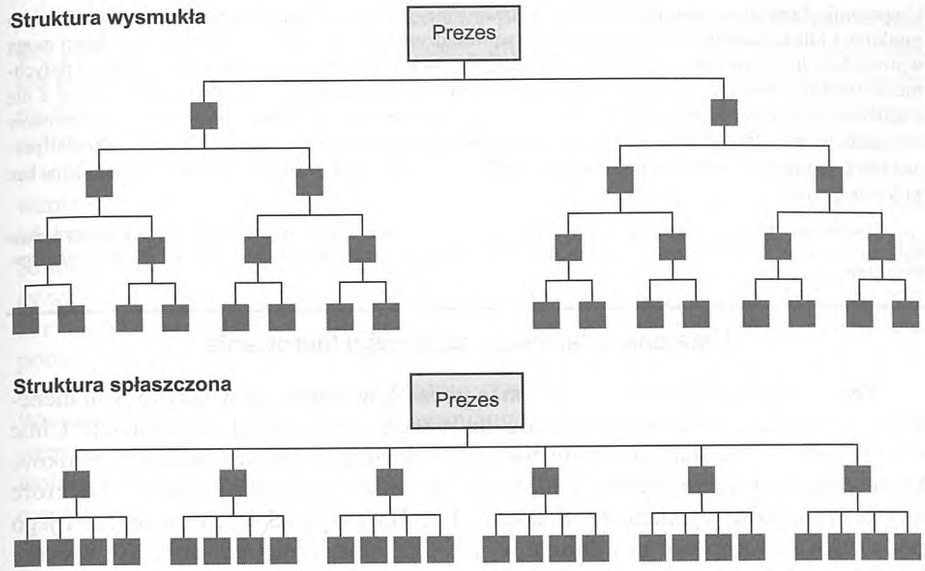
Inny z dawnych autorów, Ralph C. Davis, opisał dwa rodzaje rozpiętości: rozpiętość operacyjną dla menedżerów niższego szczebla i rozpiętość dyrektorską dla menedżerów szczebla średniego i najwyższego. Twierdził, że operacyjna rozpiętość kierowania może się zbliżać do 30 podwładnych, podczas gdy rozpiętość dyrektorska powinna się ograniczać do 3-9 (w zależności od charakteru pozycji menedżera, stopy wzrostu firmy itp.). Lyndall F. Urwick proponował, aby rozpiętość dyrektorska nie przekraczała 6 podwładnych; podobnie uważał generał Ian Hamilton[17]. Dziś wiemy, że rozpiętość kierowania jest decydującym czynnikiem kształtującym strukturę organizacyjną, jednak nie ma uniwersalnych przepisów na rozpiętość optymalną lub idealną[18]. W dalszej części rozdziału ukażemy pewne ważne zmienne, które wpływają na właściwą rozpiętość kierowania w konkretnej sytuacji. Przede wszystkim jednak opiszemy, w jaki sposób rozpiętość ta wpływa na ogólną strukturę organizacji.

Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone

Wyobraźmy sobie organizację, w której zatrudnionych jest 31 menedżerów, a rozpiętość kierowania jest mała. Jak pokazano na rysunku 11.3, jest to stosunkowo wysmukła organizacja z pięcioma szczeblami zarządzania. Przy nieco szerszym zasięgu kontroli pojawi się jednak organizacja spłaszczona, również pokazana na rysunku 11.3. Ten układ ma tylko trzy szczeble zarządzania.

Jakie znaczenie dla działań organizacji ma to, czy jej struktura jest wysmukła, czy spłaszczona? Badanie przeprowadzone w latach pięćdziesiątych XX w. w firmie Sears, Roebuck and Co. potwierdziło, że struktura spłaszczona prowadzi do wyższego poziomu morale i wydajności pracownika[19]. Dowiedziono również, że struktura wysmukła jest kosztowniejsza (ze względu na większą liczbę menedżerów niezbędnych do jej obsługi), a poza tym wywołuje problemy z komunikowaniem się (ponieważ zwiększa się liczba osób w łańcuchu przekazywania informacji). Natomiast duża rozpiętość kierowania w strukturze spłaszczonej może doprowadzić do obciążania menedżerów dodatkowymi obowiązkami administracyjnymi (bo jest ich mniej) oraz większymi obowiązkami z tytułu nadzoru (ponieważ każdemu menedżerowi podlega większa liczba podwładnych). Struktura spłaszczona może ucierpieć, jeśli te dodatkowe obowiązki staną się nadmierne[20].

Wielu specjalistów zgadza się co do tego, że przedsiębiorstwa mogą skutecznie funkcjonować z mniejszą liczbą szczebli zarządzania niż obecnie. Na przykład firma The Franklin Mint zmniejszyła liczbę szczebli zarządzania z 6 do 4. Jednocześnie dyrektor naczelny Stewart Resnick zwiększył swoją rozpiętość kierowania z 6 do 12. Podobnie w IBM zlikwidowano kilka szczebli zarządzania. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" opisujemy, w jaki sposób firma Andersen Windows poprawiła jakość obsługi częściowo dzięki zmniejszeniu liczby szczebli w swojej hierarchii. Jedną z przy-



Rysunek 11.3. Struktury wysmukłe i spłaszczone

Przy dużej rozpiętości kierowania powstają spłaszczone struktury organizacyjne, które mogą prowadzić do poprawy morale pracowników i ich wydajności, a także do większej odpowiedzialności menedżerów. Wiele organizacji, w tym IBM i General Electric, przechodzi współcześnie do struktur spłaszczonych, aby w ten sposób uzyskać poprawę komunikowania się i elastyczności.

czyn tej tendencji jest to, że lepsza sieć wewnętrznego komunikowania się w organizacji pozwala menedżerom utrzymywać kontakt z większą liczbą podwładnych, niż to było możliwe nawet zupełnie niedawno[21].

Jakość jako wyzwanie

Podnoszenie jakości w Andersen Windows

Firma Andersen Windows działa od stu lat, specjalizując się w masowej produkcji okien drewnianych. Do 1980 r. firma wytwarzała standardowe wyroby w dużych seriach, a klienci mieli możliwość wyboru na podstawie szczegółowych opisów w katalogu. Mniej więcej w tym samym czasie jednak rynek zaczął się zmieniać, w miarę jak coraz więcej klientów zaczęło poszukiwać okien wykonanych „na miarę".

Przy przechodzeniu do produkcji na zamówienie klienta firma napotkała jednak pewne problemy z jakością. Kalkulacja ceny okna na zamówienie mogła pochłaniać nawet kilka godzin i wymagać nawet do piętnastu stron papieru; do 1991 r. około 20% zamówień realizowanych przez firmę przynajmniej w jednym punkcie odbiegało od specyfikacji. Do nadzoru i kontrolowania utworzono kilka szczebli kierownictwa. Jednak w miarę narastania niezadowolenia klientów menedżerowie Andersena doszli do wniosku, że muszą podjąć jakieś działania.

W reakcji na kłopoty z jakością swoich usług Andersen postanowił ograniczyć biurokrację i uprościć swój system przetwarzania zamówień, opracowując elektroniczny system zarządzania zamówieniami

„Ludzie nie chcą, aby ich okna wyglądały tak samo jak okna sąsiadów, a na dobrą sprawę jak niczyje inne okna".
Mike Tremblay, dyrektor Andersen Windows*.

i zapasami. Zamiast używać dokumentów w tradycyjnej formie, wędrujących przez dwanaście różnych punktów i kilka szczebli hierarchii służbowej, wprowadzono nowy system, w którym sami klienci mogą wprowadzić do komputera u sprzedawcy wymagania, jakie ma spełnić zamawiane okno, niemal natychmiast uzyskać ofertę cenową i na miejscu złożyć zamówienie, kontaktując się tylko z jedną osobą, a nie z kilkoma szczeblami biurokracji. Uzyskano również poważne zmniejszenie częstotliwości przypadków odchyleń od specyfikacji zamówienia. W rezultacie Andersen może teraz oferować prawie 200 000 produktów (ogromny wzrost w porównaniu z liczbą 25 000 w 1985 r.), dostarczać je szybciej i praktycznie bez żadnych usterek.

Źródła: Justin Martin, *Are You as Good as You Think You Are?*, „Fortune", 30 września 1996, s. 142-152 (*cytat ze s. 143); Regis McKenna, *Real Time*, Harvard Business School Press, Boston 1997; Jeffrey Pfeiffer, *The Human Equation* Harvard Business School Press, Boston 1998.

Ustalanie właściwej rozpiętości kierowania

Oczywiście nadal pozostaje otwarte początkowe pytanie: w jaki sposób menedżerowie ustalają właściwą rozpiętość dla swoich niepowtarzalnych sytuacji? Choć nie ma żadnej doskonałej formuły, badacze wskazują na pewien zestaw czynników, które wpływają na rozpiętość kierowania w konkretnych warunkach[22]. Niektóre z tych czynników wymieniono w tabeli 11.1. Na przykład jeżeli menedżer i jego podwładni są kompetentni i dobrze wyszkoleni, skuteczniejsza może być większa rozpiętość. Równie ważne jest fizyczne rozproszenie. Im bardziej rozproszeni są podwładni, tym mniejsza powinna być rozpiętość kierowania. Natomiast jeżeli wszyscy podwładni są skupieni w jednym miejscu, rozpiętość ta może być nieco większa. Istotne znaczenie ma również obciążenie menedżera pracą nie polegającą na nadzorowaniu. Niektórzy menedżerowie, zwłaszcza na niższych szczeblach organizacji, spędzają większość czasu na nadzorowaniu podwładnych. Inni poświęcają mnóstwo czasu na pracę papierkową, planowanie i angażowanie się w inne czynności kierownicze. Takim menedżerom może być potrzebna mniejsza rozpiętość kierowania.

Tablica 11.1. Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania

1. Umiejętności przełożonych i podwładnych (im są one większe, tym większa jest potencjalna rozpiętość kierowania).
2. Fizyczne rozproszenie podwładnych (im jest ono większe, tym mniejsza jest potencjalna rozpiętość).
3. Zakres pracy menedżera innej niż praca polegająca na nadzorze (im więcej pracy nienadzorczej, tym mniejsza może być rozpiętość kierowania).
4. Stopień pożądanej interakcji (im mniej jej trzeba, tym większa potencjalna rozpiętość kierowania).
5. Zakres występowania standaryzowanych procedur (im jest ich więcej, tym większa potencjalna rozpiętość).
6. Podobieństwo nadzorowanych zadań (im są podobniejsze, tym większa potencjalna rozpiętość).
7. Częstość pojawiania się nowych problemów (im częściej się pojawiają, tym mniejsza potencjalna rozpiętość).
8. Preferencje przełożonych i podwładnych.

Chociaż badacze potwierdzają zalety spłaszczonej struktury organizacyjnej (mniejsze koszty, mniej problemów z komunikowaniem się niż w strukturze wysmukłej), wiele czynników może sprzyjać wykształceniu się w organizacji struktury wysmukłej.

W pewnych sytuacjach w trakcie pracy potrzebne są intensywne interakcje między przełożonym i podwładnymi. Na ogół, im więcej potrzeba interakcji, tym mniejsza powinna być rozpiętość kierowania. Podobnie jeżeli organizacja ma dość obszerny zestaw standardowych procedur, możliwa będzie rozpiętość dość duża. Jeśli jednak takich procedur jest niewiele, przełożony z reguły ma do odegrania wielką rolę w nadzorowaniu codziennych czynności i może uznać, że mniejsza rozpiętość kierowania będzie bardziej skuteczna. Ważne jest również podobieństwo zadań. Jeśli większość nadzorowanych stanowisk pracy mało się od siebie różni, przełożony może sobie dawać radę przy mniejszej rozpiętości kierowania. Jeśli natomiast pracownicy wykonują odmienne zadania, przełożony poświęca większość czasu pracy na nadzór indywidualny. Podobnie jeżeli często pojawiają się nowe problemy wymagające pomocy przełożonego, to lepsza będzie mała rozpiętość kierowania. Jeśli natomiast nowe problemy pojawiają się względnie rzadko, można przyjąć rozpiętość dużą. Wreszcie optymalna rozpiętość kierowania może się również kształtować pod wpływem preferencji zarówno przełożonego, jak i podwładnych. Niektórzy menedżerowie wolą poświęcać mniej czasu na aktywne nadzorowanie pracowników, a wielu pracowników woli samodzielnie kierować swoją pracą. W tych sytuacjach możliwe jest stosowanie dużej rozpiętości kierowania[23].

W pewnych układach organizacyjnych o optymalnej rozpiętości kierowania mogą przesądzać jeszcze inne czynniki. Względne znaczenie każdego z nich również zmienia się w różnych układach. Nieprawdopodobne jest, że wszystkie z ośmiu czynników wymienionych w tabeli 11.1 będą wskazywały na tę samą rozpiętość kierowania; niektóre mogą sugerować rozpiętość dużą, inne zaś małą. Dlatego menedżerowie muszą oceniać względną wagę każdego czynnika lub zespołu czynników przy decydowaniu o optymalnej rozpiętości kierowania dla swojej organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć, jak różne okoliczności wpływają na odpowiednią ropiętość kierowania. Ponadto powinni być świadomi tego, jakie są konkretne skutki rozpiętości kierowania w organizacjach stosunkowo bardziej wysmukłych lub bardziej spłaszczonych.

Podział uprawnień władczych w organizacji

Kolejnym ważnym elementem konstrukcyjnym w tworzeniu struktury organizacyjnej jest ustalenie, w jaki sposób uprawnienia władcze mają być rozłożone między poszczególne stanowiska. Formalne *uprawnienia władcze* to władza legitymizowana przez organizację[24]. Rozłożenie tych uprawnień to kolejny normalny wynik wzrostu rozmiarów organizacji. Na przykład kiedy właściciel-menedżer zatrudnia przedstawiciela handlowego do sprzedaży swoich produktów, musi nadać temu nowemu pra-

- **Uprawnienia władcze**
  Władza, która została uprawomocniona przez organizację.

cownikowi określone uprawnienia do decydowania o datach dostaw, rabatach itd. Jeżeli każda decyzja wymaga akceptacji właściciela-menedżera, to nie odczuje on żadnej poprawy w porównaniu z poprzednim okresem, kiedy nie miał jeszcze przedstawiciela handlowego. Przyznanie przedstawicielowi handlowemu prawa do podejmowania pewnych rodzajów decyzji ustala więc pewną strukturę uprawnień władczych – pewne decyzje przedstawiciel handlowy może podejmować samodzielnie, inne może podjąć po konsultacjach ze współpracownikami, a w niektórych przypadkach decyzji musi się zdać na szefa. Obecnie rozpatrzymy dwa szczególne problemy, przed którymi stają menedżerowie w związku z rozdzielaniem uprawnień: delegowanie uprawnień i ich i decentralizację[25].

Proces delegowania uprawnień

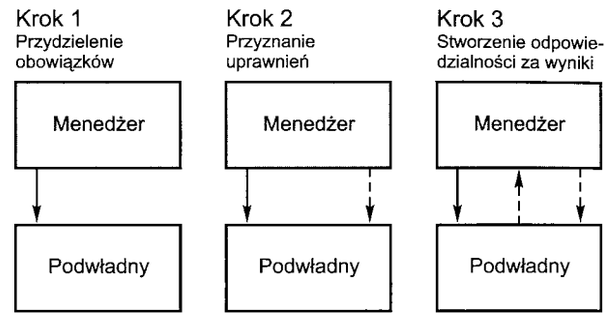
Delegowanie uprawnień to ustalenie sposobu podziału uprawnień władczych między przełożonego a jednego lub większą liczbę podwładnych. W szczególności *delegowanie* jest procesem, w toku którego menedżerowie powierzają innym część swojego obciążenia pracą[26].

> • **Delegowanie uprawnień**
> Proces, w toku którego menedżer przekazuje do wykonania innym część swoich obowiązków i uprawnień.

Przyczyny delegowania uprawnień. Podstawową przyczyną delegowania uprawnień jest umożliwienie menedżerowi wykonywania większej ilości pracy. Podwładni przyczyniają się do zmniejszenia obciążenia menedżera, wykonując znaczną część pracy organizacji. W pewnych przypadkach podwładny może być lepiej przygotowany do rozwiązania konkretnego problemu niż sam menedżer. Na przykład podwładny może być specjalnie wyszkolony w opracowywaniu systemów informacyjnych lub może być lepiej obznajmiony z określonym asortymentem produktów lub obszarem geograficznym. Delegowanie pomaga również w podnoszeniu kwalifikacji podwładnych. Uczestnicząc w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, podwładni zdobywają wiedzę o całej działalności organizacji i zwiększają swoje umiejętności kierownicze.

Części procesu delegowania uprawnień. Teoretycznie, jak pokazano na rys. 11.4, proces delegowania obejmuje trzy kroki. Po pierwsze, menedżer powierza podwładnemu obowiązki albo daje mu pracę do wykonania. Powierzenie obowiązków może mieć różny zakres – od polecenia przygotowania sprawozdania do mianowania danej osoby przewodniczącym zespołu zadaniowego. Wraz z powierzeniem obowiązków podwładny otrzymuje również uprawnienia do wykonania powierzonej mu pracy. Menedżer może przyznać podwładnemu prawo do otrzymywania z poufnych akt niezbędnych informacji lub do kierowania grupą innych pracowników. Wreszcie menedżer nakłada na podwładnego odpowiedzialność, co oznacza, że podwładny akceptuje zobowiązanie do wykonania zadania przydzielonego mu przez menedżera.

Wymienione na rys. 11.4 trzy kroki nie są jednak czynione mechanicznie. W istocie rzeczy, jeśli między menedżerem a podwładnym panują dobre stosunki



Rysunek 11.4. Kroki w procesie delegowania uprawnień
W skutecznym delegowaniu obowiązków (odpowiedzialności) na podwładnych mogą pomóc menedżerowi dobre umiejętności komunikowania się. Menedżerowi nie wolno unikać delegowania, nie powinien też się obawiać, że podwładny wykona powierzoną mu pracę tak dobrze, iż zagrozi to perspektywom awansu menedżera.

współpracy, to główne elementy procesu nie muszą być formalnie sprecyzowane, lecz mogą być raczej domyślne. Menedżer może po prostu wspomnieć, że trzeba wykonać określoną pracę. Pojętny podwładny zrozumie bez trudu, że menedżer właśnie powierza mu pracę do wykonania. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z szefem może on również wiedzieć bez zbędnych słów, że ma niezbędne uprawnienia do wykonania pracy i że odpowiada przed szefem za jej wykonanie „tak jak to uzgodniono".

Problemy z delegowaniem uprawnień. Niestety, w procesie delegowania uprawnień często powstają problemy. Na przykład menedżer może być niechętny takiemu działaniu. Niektórzy menedżerowie są tak słabo zorganizowani, że nie potrafią zaplanować pracy z wyprzedzeniem i w rezultacie nie są w stanie właściwie delegować uprawnień. Podobnie niektórzy menedżerowie mogą się obawiać, że podwładni spiszą się zbyt dobrze i w ten sposób zagrożą ich karierze zawodowej. Menedżer może wreszcie nie mieć zaufania do podwładnych i nie wierzyć, że mogą dobrze wykonać powierzoną im pracę. Również niektórzy podwładni niechętnie przyjmują delegowanie uprawnień. Boją się, że nie dadzą sobie rady i zasłużą na reprymendę. Mogą również mieć odczucie, że przyjęcie dodatkowej odpowiedzialności nie zostanie odpowiednio nagrodzone. Mogą też po prostu mieć skłonność do unikania ryzyka, a zatem wolą, aby cała odpowiedzialność obciążała szefa.

Nie ma łatwych i prostych rozwiązań żadnego z tych problemów. Podstawową sprawą jest komunikowanie się. Podwładni muszą rozumieć swoje obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność za wyniki, a menedżer musi zdawać sobie sprawę z wartości skutecznego delegowania uprawnień. W końcu podwładni powinni być zdolni do wnoszenia znacznego wkładu w sukces organizacji. Jednocześnie menedżerowie powinni rozumieć, że zadowalające wyniki podwładnego nie są zagrożeniem dla ich kariery, lecz wspólnym osiągnięciem podwładnego, który wykonał pracę, i menedżera, który go wyszkolił i był na tyle mądry, by powierzyć mu określone zadanie. Oczywiście ostateczna odpowiedzialność za wynik nadal spoczywa na menedżerze.

Decentralizacja i centralizacja

Podobnie jak jedne osoby mogą przekazywać swoje uprawnienia innym, również całe organizacje rozwijają struktury uprawnień wiążące różne stanowiska i wydziały. *Decentralizacja* jest procesem systematycznego delegowania władzy i formalnych uprawnień władczych w ramach organizacji, czyli przekazywania ich menedżerom niższego i średniego szczebla. Toteż organizacja zdecentralizowana to taka,

- **Decentralizacja**
  Proces systematycznego delegowania władzy i uprawnień w ramach organizacji, tj. przekazywania ich menedżerom średniego i niższego szczebla.

w której uprawnienia decyzyjne i formalne uprawnienia władcze są delegowane tak daleko w dół drabiny podległości służbowej, jak to jest tylko możliwe. Decentralizacja jest oczywiście to tylko jeden kraniec kontinuum, którego przeciwnym końcem jest centralizacja. *Centralizacja* jest procesem systematycznego utrzymywania władzy i uprawnień przez menedżerów wyższego szczebla. W strukturze scentralizowanej

- **Centralizacja**
  Proces systematycznego utrzymywania władzy i uprawnień przez menedżerów wyższego szczebla.

uprawnienia decyzyjne i formalne uprawnienia władcze zatrzymują dla siebie wyższe szczeble zarządzenia. Na przykład podczas gdy H. Ross Perot prowadził EDS w sposób scentralizowany, jego następcy wykorzystywali decentralizację. Nie ma organizacji całkowicie scentralizowanych lub całkowicie zdecentralizowanych; niektóre firmy lokują się bliżej jednego krańca tego kontinum, inne bliżej drugiego[27].

Jakie czynniki decydują o faktycznym zakresie dokonywanej w organizacji decentralizacji czy centralizacji? Jednym z występujących powszechnie czynników jest zewnętrzne otoczenie organizacji. Zazwyczaj im większa złożoność i niepewność otoczenia, tym większa tendencja do decentralizacji. Innym decydującym czynnikiem jest historia organizacji. Przedsiębiorstwa mają tendencję do robienia tego, co robiły w przeszłości, dlatego najprawdopodobniej wybór miejsca przedsiębiorstwa na skali: centralizacja – decentralizacja będzie się kształtował pod wpływem jego doświadczeń z niedawnej przeszłości. Można również brać pod uwagę wpływ charakteru podejmowanych decyzji. Im decyzja jest kosztowniejsza i bardziej ryzykowna, bardziej nalega się na zmierzanie w kierunku centralizacji. Organizacje biorą również pod uwagę zdolności menedżerów niższego szczebla. Jeśli nie są oni zdolni do podejmowania decyzji wysokiej jakości, najprawdopodobniej poziom centralizacji w organizacji będzie wysoki. Jeżeli menedżerowie niższego szczebla mają wysokie kwalifikacje, to menedżerowie najwyższego szczebla mogą wykorzystać ich talenty dokonując decentralizacji. Jeżeli tak się nie stanie, uzdolnieni menedżerowie niższego szczebla mogą opuścić organizację[28].

Menedżer nie ma jasnych wskazówek pozwalających mu ustalić, czy dokonywać centralizacji, czy decentralizacji. W wielu organizacjach osiągających duże sukcesy, takich jak Sears i General Electric, decentralizacja jest posunięta dość daleko. Inne równie dobre firmy, jak McDonald's i Kmart, utrzymują wysoki stopień centralizacji. W IBM niedawno zastosowano zamiast silnie scentralizowanego bardziej zdecentralizowane podejście do zarządzania. Znaczną część uprawnień decyzyjnych przesunięto od wybranej grupy menedżerów najwyższego szczebla do sześciu grup produkcyjno-marketingowych. Przyczyną tego posunięcia była chęć wzmocnienia zdolności firmy do podejmowania decyzji, wprowadzania nowych produktów i reagowania na potrzeby konsumentów. Przez całe lata większość firm japońskich była bardzo scentralizowana. Ostatnio jednak wiele z nich, należących do ścisłej czołówki, przesuwa się w kierunku decentralizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie powinni wiedzieć, jakie są kolejne kroki w procesie delegowania uprawnień. Ponadto powinni być również świadomi problemów, jakie mogą powstać w wyniku nieskutecznego delegowania. Wreszcie powinni również wiedzieć, w jaki sposób dany rozkład formalnych uprawnień władczych prowadzi do centralizacji lub decentralizacji i znać czynniki wpływające na jedną i drugą.

Działania koordynujące

Piątym głównym elementem organizowania jest *koordynacja*. Jak już stwierdziliśmy, specjalizacja stanowisk organizacyjnych i podział na wydziały wymagają rozdzielenia stanowisk pracy na małe jednostki i następnie łączenia ich w wydziały. Na-

- **Koordynacja**
  Proces integrowania działań różnych wydziałów organizacji.

stępnie trzeba powiązać ze sobą działania poszczególnych wydziałów – zainstalować systemy utrzymujące koncentrację działań każdego wydziału na osiąganiu celów całej organizacji. Zasadniczym składnikiem tego procesu jest koordynacja – integrowanie działań różnych wydziałów organizacji[29].

Potrzeba koordynacji

Główną przyczyną koordynacji jest to, że wydziały i grupy robocze są ze sobą wzajemnie powiązane – są uzależnione id siebie nawzajem pod względem zapotrzebowania na informacje i zasoby niezbędne im do wykonywania ich zadań. Im większa jest współzależność między wydziałami, tym więcej koordynacji potrzeba, aby mogły one sprawnie funkcjonować. Istnieją trzy główne formy współzależności: sumująca się, sekwencyjna i wzajemna[30].

Współzależność na zasadzie sumowania to najniższy szczebel współzależności. Jednostki współzależne na podstawie sumowania mogą działać przy niewielkim zakresie interakcji – ich produkcja sumuje się na szczeblu całej organizacji. Na takiej zasadzie działają sklepy odzieżowe The Gap Inc. Firma macierzysta każdy z nich

• **Współzależność na zasadzie sumowania**
Kiedy jednostki organizacyjne działają przy niewielkim stopniu interakcji, ich produkcja jest po prostu sumowana.

traktuje jak wydział. Każdy ma swój budżet, personel itd. Zyski lub straty z każdego sklepu są „sumowane" na szczeblu organizacji. Poszczególne sklepy są współzależne o tyle, o ile końcowy sukces lub porażka jednego z nich wpływa na inne, na ogół jednak na co dzień nie oddziałują na siebie nawzajem.

W przypadku *współzależności sekwencyjnej* produkt jednej jednostki staje się elementem nakładów innej, na zasadzie sekwencji. Stwarza to umiarkowaną współzależność. Na przykład w firmie Nissan jeden zakład montuje silniki, a następnie dostarcza je do montażu końcowego w innym zakładzie, z którego wyjeżdżają już gotowe auta. Zakłady są współzależne o tyle, że zakład montażu końcowego musi

• **Współzależność sekwencyjna**
Występuje wtedy, kiedy produkt jednej jednostki staje się – na zasadzie sekwencji – nakładem drugiej jednostki.

otrzymać silniki z zakładu montażu silników, aby wykonywać swoją główną funkcję, jaką jest produkcja gotowych samochodów. Współzależność jest tu jednak na ogół jednokierunkowa – zakład montażu silników niekoniecznie jest uzależniony od zakładu montażu końcowego.

Współzależność wzajemna występuje wtedy, kiedy odbywa sie dwustronny przepływ działań między jednostkami. Jest to niewątpliwie forma najbardziej złożona. Na przykład w hotelach sieci Marriott wzajemna zależność łączy wydział rezerwacji, recepcję i zaplecze. Wydział rezerwacji musi dostarczyć pracownikom recepcji informacji

• **Współzależność wzajemna**
Działania przepływają między jednostkami w obie strony.

o oczekiwanej każdego dnia liczbie gości, zaplecze zaś musi wiedzieć, które pokoje wymagają sprzątnięcia jako pierwsze. Jeżeli którakolwiek z tych trzech jednostek nieprawidłowo wypełnia swoje funkcje, może to wpłynąć na pozostałe.

Metody koordynacji strukturalnej

W większości organizacji koordynacja jest w sposób oczywisty niezbędna, toteż opracowano wiele metod zapewniających spełnienie jej wymagań. Do najbardziej użytecznych narzędzi utrzymywania koordynacji współzależnych jednostek zaliczamy hierarchię organizacyjną, reguły i procedury, role łącznikowe, zespoły zadaniowe i wydziały integracyjne[31].

Hierarchia kierownicza. W organizacjach wykorzystujących hierarchię do osiągnięcia koordynacji przyznaje się jednemu z menedżerów zwierzchnictwo nad współzależnymi wydziałami lub jednostkami. W ośrodkach dystrybucji firmy Kmart do podstawowych czynności należy odbiór i rozładunek ładunków masowych z wagonów i ładowanie innych ładunków na ciężarówki w celu rozwiezienia towarów do punktów sprzedaży detalicznej. Obie grupy (przyjmowanie i wysyłka) są współzależne, ponieważ wspólnie wykorzystują urządzenia załadunkowe i pewną część sprzętu. Aby zapewnić koordynację i zminimalizować możliwość konfliktu, całą operacją kieruje jeden menedżer.

Reguły i procedury. Rutynowe działania koordynacyjne można wykonywać przy wykorzystaniu reguł i standardowych procedur. W ośrodkach dystrybucji Kmart towar wychodzący transportem samochodowym ma pierwszeństwo przed przychodzącym dostawą kolejową. Kiedy więc trzeba ładować ciężarówki, jednostka wysyłki ma dostęp do wszystkich zapasowych wózków widłowych. Priorytet ten jest sformułowany w formie określonej reguły. Choć jednak reguły i standardowe procedury niewątpliwie mogą być przydatne w sytuacjach rutynowych, nie są zbyt skuteczne wtedy, kiedy problemy koordynacji są złożone lub niezwykłe.

Role łącznikowe. O łącznikowej roli zarządzania wspominaliśmy w rozdziale 1. Spełniając funkcję koordynacyjną, menedżer w roli łącznika koordynuje współzależne jednostki, działając jako ich wspólny punkt kontaktowy. Osoba taka może nie mieć formalnych uprawnień władczych w stosunku do grup, jednak po prostu ułatwia przepływ informacji między jednostkami. Dwie grupy inżynierów pracujące nad systemami składowymi dużego projektu mogą na siebie wzajemnie oddziaływać poprzez łącznika. Taki łącznik musi utrzymywać kontakty z każdą grupą, a także znać cały projekt. Może odpowiadać na pytania i w inny sposób służyć integracji działań wszystkich grup.

Zespoły zadaniowe. W przypadku pilnej potrzeby koordynacji można powołać zespół zadaniowy. Kiedy współzależność jest złożona i obejmuje kilka jednostek, pojedyncza osoba pełniąca funkcję łącznika może nie wystarczać. Natomiast można powołać zespół zadaniowy, włączając do niego po jednym przedstawicielu każdej grupy. Funkcja koordynacji rozkłada się wtedy na kilka osób, z których każda ma szczegółowe informacje na temat koordynowanych grup. Po zakończeniu prac nad projektem członkowie zespołu zadaniowego powracają na swoje pierwotne stanowiska. Na przykład uczelnia dokonująca zmiany wymagań potrzebnych do uzyskiwania w niej stopni naukowych czy stanowisk może utworzyć zespół zadaniowy złożony z przedstawicieli wszystkich wydziałów, których ta zmiana dotyczy. Wszyscy członkowie zespołu nadal są na co dzień związani ze swoimi wydziałami i wykonują normalne obowiązki, a jednocześnie pracują również w specjalnej grupie zadaniowej. Po uzgodnieniu nowych wymagań zespół zadaniowy zostaje rozwiązany.

Wydział integrujący. Od czasu do czasu do koordynacji wykorzystuje się wydziały integrujące. Są one trochę podobne do grup zadaniowych, ale mają bardziej trwały charakter. Wydział integrujący ma na ogół pewnych członków stałych oraz członków czasowo oddelegowanych z jednostek szczególnie potrzebujących koordynacji. Z pewnego badania wynika, że firmy osiągające sukcesy w przemyśle tworzyw sztucznych, który cechuje złożone i dynamiczne otoczenie, wykorzystywały właśnie wydziały integrujące do podtrzymania wewnętrznej integracji i koordynacji[32]. Wydział integrujący ma zazwyczaj więcej uprawnień niż zespół zadaniowy, można mu nawet powierzyć jakąś kontrolę nad budżetem organizacji.

Na ogół im ściślejsza jest współzależność, tym więcej uwagi należy poświęcić koordynacji. Kiedy mamy do czynienia z współzależnością na zasadzie sumowania lub z prostą współzależnością sekwencyjną, jako metoda koordynacji często wystarcza hierarchia kierownicza lub reguły i procedury. Przy bardziej złożonych formach współzależności sekwencyjnej lub prostszych formach współzależności wzajemnej pożyteczną metodą mogą być stanowiska łącznikowe lub zespoły zadaniowe. W przypadku złożonej współzależności wzajemnej potrzeba już zespołów zadaniowych lub wydziałów integrujących. Oczywiście, wybierając metody koordynacji w organizacji menedżer musi również polegać na własnym doświadczeniu i rozeznaniu.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą zrozumieć, w jaki sposób zróżnicowany zakres współzależności określa potrzebę koordynacji w ich organizacji. Ponadto powinni również wiedzieć, jak wykorzystać rozmaite metody strukturalne do ułatwiania koordynacji.

Rozróżnienia między stanowiskami

Ostatnim elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej, który wymaga omówienia, jest rozróżnianie między stanowiskami liniowymi i sztabowymi w organizacji. *Stanowisko liniowe* to stanowisko w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń, odpowiedzialne za osiąganie celów organizacji. *Stanowisko sztabowe* ma służyć stanowiskom liniowym doświadczeniem, radą i wsparciem.

- **Stanowisko liniowe**
  Stanowisko w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń odpowiedzialne za osiąganie celów organizacji.

- **Stanowisko sztabowe**
  Ma za zadanie służyć doświadczeniem, radą i wsparciem stanowiskom liniowym.

Różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi

Najbardziej oczywistą różnicą między linią a sztabem jest cel – menedżerowie liniowi pracują bezpośrednio nad osiąganiem celów organizacji, podczas gdy menedżerowie sztabowi doradzają i wspierają. Są jednak i inne różnice. Jedna z takich ważnych różnic dotyczy formalnych uprawnień władczych. Ogólnie uważa się, że uprawnienia liniowe to formalne lub zalegalizowane uprawnienia władcze wynikające z hierarchii organizacyjnej. Uprawnienia sztabowe są mniej konkretne i mogą przybierać rozmaite formy. Jedną z nich jest prawo do doradzania. W tym przypadku menedżer liniowy może zdecydować, czy szukać pomocy sztabu, czy raczej jej unikać; nawet wtedy, kiedy takiej rady szuka, może ją w końcu zignorować.

Inna forma uprawnień sztabowych jest nazywana radą przymusową: menedżer liniowy musi rady wysłuchać, ale od niego zależy, czy się do niej zastosuje, czy ją odrzuci. Na przykład od papieża oczekuje się, że w sprawach doktryny Kościoła wysłucha on rady Świętej Kongregacji, jednak w momencie podejmowania decyzji może się kierować własnym przekonaniem. Najważniejsza być może forma uprawnień sztabowych jest nazywana uprawnieniami funkcjonalnymi – formalnymi albo zalegalizowanymi uprawnieniami władczymi dotyczącymi działań związanych ze specjalizacją danego członka sztabu. Na przykład menedżer sztabowy ds. zasobów ludzkich może mieć uprawnienia funkcjonalne, kiedy pojawia się sprawa dyskryminacji w naborze pracowników. Nadanie uprawnień funkcjonalnych jest zapewne najskuteczniejszym sposobem wykorzystania stanowisk sztabowych, umożliwia bowiem organizacji wykorzystanie wyspecjalizowanej wiedzy fachowej przy jednoczesnym utrzymaniu istniejącego łańcucha wydawania poleceń.

Nasilenie administracji

Organizacje niekiedy próbują wyważyć względne znaczenie stanowisk liniowych i sztabowych ujmowane w kategoriach *nasilenia administracji*. Jest to stopień koncentracji stanowisk kierowniczych w części sztabowej. Organizacja o dużym nasileniu administracji to taka, w której stanowiska sztabowe są stosunkowo liczne w porównaniu z liczbą stanowisk liniowych; dla małego nasilenia administracji charakterystyczne są

- **Nasilenie administracji**
  Zakres koncentracji stanowisk kierowniczych w części sztabowej.

względnie liczne stanowiska liniowe. Chociaż w wielu różnych dziedzinach stanowiska sztabowe mają duże znaczenie, istnieje zauważalna tendencja do ich niepotrzebnego mnożenia. Przy innych warunkach nie zmienionych organizacje będą skłonne wydawać większość pieniędzy przeznaczonych dla zasobów ludzkich na angażowanie menedżerów liniowych, z definicji bowiem to oni przyczyniają się do osiągania podstawowych celów organizacji. Nadmiar stanowisk sztabowych to drenaż zasobów finansowych organizacji i przykład ich nieefektywnego wykorzystywania.

Wiele organizacji ostatnio zmniejszyło u siebie nasilenie administracji, eliminując stanowiska sztabowe. Firma CBS zlikwidowała setki stanowisk sztabowych w swej nowojorskiej centrali, a IBM zmniejszyła zatrudnienie w jednostkach sztabowych firmy z 7000 do 2300 osób. Burlington Northern osiąga prawie 7 mld dol. rocznej sprzedaży i zarządza siłą roboczą liczącą 43 000 osób przy pomocy sztabu składającego się zaledwie z 77 menedżerów!

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie muszą rozumieć podstawowe różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi w organizacjach w ogóle, a w swojej organizacji w szczególności. Menedżerowie powinni również rozumieć znaczenie nasilenia administracji i metody skutecznego radzenia sobie z nim.

Podsumowanie

Organizacje zbudowane są z wielu elementów konstrukcyjnych. Do najpowszechniej spotykanych należą: projektowanie stanowisk pracy, ich grupowanie, ustalanie relacji podporządkowania, podział uprawnień władczych, koordynacja działań i różnicowanie stanowisk.

Projektowanie stanowisk pracy to określanie obowiązków poszczególnych osób w procesie pracy. Najpowszechniejszą jego formą jest specjalizacja stanowisk pracy. Ze względu na różne niedostatki specjalizacji stanowisk pracy menedżerowie eksperymentowali z różnymi możliwymi podejściami, z rotacją czynności, zadań lub stanowisk pracy, z rozszerzaniem zakresu pracy i jej wzbogacaniem, z podejściem od strony cech stanowiska pracy i zespołami roboczymi.

Po zaprojektowaniu stanowisk pracy są one grupowane w wydziały. Najbardziej rozpowszechnione kryteria takiego grupowania to funkcja, wyrób, klient i lokalizacja. Każde kryterium ma swoje zalety i wady. Większe organizacje stosują bardzo różne podstawy tworzenia wydziałów na różnych szczeblach.

Ustalenie relacji służbowego podporządkowania należy rozpocząć od jasnego ustalenia łańcucha wydawania poleceń. Rozpiętość kierowania częściowo określa, czy struktura organizacji jest względnie wysmukła, czy spłaszczona. W ostatnich latach występowała tendencja do planowania bardziej spłaszczonych struktur organizacyjnych. Na idealną rozpiętość kierowania wpływa wiele czynników sytuacyjnych.

Podział uprawnień władczych zaczyna się od ich delegowania. Delegowanie jest procesem, w toku którego menedżer przekazuje część swoich obowiązków innym. Systematyczne delegowanie obowiązków i uprawnień w całej organizacji przybiera postać decentralizacji. Natomiast centralizacja oznacza zachowanie władzy i formalnych uprawnień władczych na najwyższym szczeblu organizacji. Właściwy zakres decentralizacji kształtuje się pod wpływem wielu czynników.

Koordynacja jest procesem wiązania czynności różnych wydziałów organizacji. Głównym powodem koordynacji jest istnienie między wydziałami współzależności: na zasadzie sumowania, sekwencyjnej i wzajemnej. Aby osiągnąć odpowiednią koordynację, menedżerowie mogą się posługiwać różnymi metodami.

Stanowisko liniowe to stanowisko znajdujące się w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń, odpowiedzialne za osiąganie celów organizacji. Natomiast stanowisko sztabowe służy wiedzą fachową, radą i wsparciem stanowiskom liniowym. Nasilenie administracji to zakres, w jakim stanowiska kierownicze są skoncentrowane w części sztabowej.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Co to jest specjalizacja stanowiska pracy? Jakie są jej zalety i wady?

2. Co oznacza grupowanie stanowisk i podział na wydziały? Dlaczego i w jaki sposób się to przeprowadza?

3. Jakie są ogólne sposoby kształtowania struktury organizacyjnej? Jakie są ich konsekwencje dla podziału uprawnień władczych w organizacji?

4. W jaki sposób różnicowane są stanowiska w organizacji? Jakie są zalety i wady takiego zróżnicowania?

Pytania analityczne

5. Nietrudno dostrzec, jak można wykorzystać specjalizację w organizacjach produkcyjnych. Jak może być ona wykorzystywana przez innego typu organizacje, takie jak szpitale, kościoły, szkoły i restauracje? Czy organizacje te powinny stosować specjalizację? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

6. Spróbuj opracować odmienny sposób podziału na wydziały twojego college'u czy uniwersytetu, miejscowej restauracji szybkiego żywienia, firmy produkcyjnej lub jakiejś innej organizacji. Jakie zalety mogłaby mieć twoja forma organizacji?

7. Jaki typ stanowiska (liniowe, sztabowe, administracyjne) ma największe znaczenie dla organizacji? Dlaczego? Czy organizacja może funkcjonować bez któregoś z nich? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Ćwiczenia

8. Wybierz się do biblioteki i znajdź schematy organizacyjne dziesięciu różnych organizacji. Poszukaj podobieństw i różnic między nimi i spróbuj je wytłumaczyć.

9. Nawiąż kontakt z dwiema bardzo się od siebie różniącymi organizacjami (np. przedsiębiorstwo handlu detalicznego, firma produkcyjna, kościół, klub) i przeprowadź rozmowy z menedżerami najwyższego szczebla w celu opracowania schematu organizacyjnego dla każdej z nich. Jak wyjaśnisz stwierdzone podobieństwa i różnice?

10. Ile osób nadzoruje szef waszej katedry, dziekan wydziału, a ile rektor uniwersytetu? Dlaczego ci członkowie władz uczelni mają różną rozpiętość kierowania? W jaki sposób można by sprawdzić, czy jest to rozpiętość prawidłowa?

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do wyznaczania priorytetów w pracy, do efektywnej pracy i do właściwego delegowania zadań. Jak zauważono w tym rozdziale, na właściwą rozpiętość kierowania, optymalną dla danej sytuacji, oddziałują różne czynniki sytuacyjne. Niniejsze ćwiczenie wiąże sprawy gospodarowania czasem z właściwą rozpiętością kierowania.

Tło ćwiczenia

Na właściwą rozpiętość kierowania w danej sytuacji wpływa wiele czynników. Pokazano je w skrócie w tablicy 11.1. Rozpiętość kierowania bezpośrednio się wiąże z efektywnym wykorzystaniem czasu menedżera. Oznacza to, że nieoptymalna rozpiętość kierowania najpewniej pociągnie za sobą nieefektywne wykorzystanie czasu. Jeżeli rozpiętość jest zbyt mała, menedżer może być zbyt słabo obciążony pracą, kiedy zaś jest za duża, grozi to zaniedbaniem przez menedżera części jego obowiązków.

Zadania sprawdzające

Uwzględniając różne czynniki, które wpływają na optymalną rozpiętość kierowania, odpowiedz na następujące pytania:

1. Opisz, w jaki sposób rozpiętość kierowania nieodpowiednio dobrana do każdego z czynników powoduje nieefektywność w pracy zarówno menedżerów, jak i personelu wykonawczego.

2. Jeżeli czynniki sytuacyjne i istniejąca rozpiętość kierowania nie są odpowiednio dopasowane, być może będzie można wprowadzić zmiany po jednej lub drugiej stronie w celu osiągnięcia lepszego dopasowania. Zbadaj poszczególne czynniki i zdecyduj, czy łatwiej będzie zmienić dany czynnik, czy rozpiętość kierowania.

3. Załóż teraz, że sam jesteś menedżerem. Oceń względne znaczenie, jakie gotów byłbyś przypisać poszczególnym czynnikom sytuacyjnym, aby zdefiniować twoją własną rozpiętość zarządzania.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne umożliwiają menedżerowi uzmysłowienie sobie, jaka jest najwłaściwsza reakcja na sytuację. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci rozwinąć umiejętności diagnostyczne w powiązaniu z problemami centralizacji i decentralizacji w organizacji.

Tło ćwiczenia

Menedżerowie muszą często zmieniać stopień centralizacji lub decentralizacji w swojej organizacji. Zacznij ćwiczenie od zastanowienia się nad dwoma całkowicie odmiennymi scenariuszami. W scenariuszu A załóż, że jesteś menedżerem najwyższego szczebla w dużej organizacji. Organizacja ta ma wieloletnią, znaną powszechnie tradycję znacznej centralizacji. Z ważnych powodów, wykraczających poza zakres niniejszego ćwiczenia, załóż, że postanowiłeś doprowadzić do większej decentralizacji firmy. W scenariuszu B załóż sytuację dokładnie odwrotną, tzn. taką, w której jesteś menedżerem najwyższego szczebla w firmie, która zawsze opierała się na decentralizacji, ale obecnie postanowiła stać się o wiele bardziej scentralizowana.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Sporządź listę głównych przeszkód, jakie dostrzegasz we wdrażaniu decentralizacji zgodnie ze scenariuszem A.

2. Sporządź listę głównych przeszkód, jakie dostrzegasz we wdrażaniu centralizacji według scenariusza B.

3. Który scenariusz będzie, twoim zdaniem, łatwiejszy do zastosowania w rzeczywistości? Czy łatwiej będzie przejść od centralizacji do decentralizacji czy odwrotnie? Dlaczego?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności danej osoby do abstrakcyjnego myślenia. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci udoskonalić umiejętności koncepcyjne związane z projektowaniem stanowisk pracy.

Tło ćwiczenia

Zacznij od rozpatrzenia trzech różnych stanowisk pracy: na jednym nie występuje praktycznie żadne wzbogacenie pracy, na drugim wzbogacanie to jest umiarkowane, na trzecim zakres wzbogacenia pracy jest bardzo duży. Mogą to być stanowiska, które niegdyś sam zajmowałeś, albo takie, które miałeś okazję obserwować i o których możesz wydać jakiś sąd oparty na twoim wykształceniu lub przynajmniej posiadanych informacjach.

Oceń każde z tych stanowisk pracy według pięciu kryteriów opisanych w teorii cech stanowiska pracy. Następnie sprawdź, czy możesz ustalić, w jaki sposób można wzbogacić pracę na poszczególnych stanowiskach, opierając się na teorii cech stanowisk pracy.

Na koniec spotkaj się z kolegami z grupy i podziel się z nimi wynikami, które uzyskałeś. Sprawdź, czy możesz poprawić swoją strategię wzbogacania pracy na poszczególnych stanowiskach na podstawie krytycznych uwag kolegów.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Jakie cechy stanowiska pracy sprawiają, że będzie ono łatwiejsze do wzbogacenia niż inne?

2. Czy możliwe jest wzbogacenie pracy na każdym stanowisku?

3. Czy nawet jeśli dana praca na danym stanowisku może zostać wzbogacona, zawsze oznacza to konieczność jego wzbogacenia?

4. W jakich warunkach ktoś może woleć pracę rutynową i niewzbogaconą?

Przykład końcowy

3M organizuje się dla innowacji

Minnesota Mining and Manufacturing, lepiej znana jako 3M, należy do najbardziej innowacyjnych i zyskownych firm w dzisiejszym świecie. Wśród jej najbardziej znanych produktów są bloczki kartek samoprzylepnych Post-It, taśma samoprzylepna Scotch oraz Scotchguard Fabric Protection. Poza tymi produktami, używanymi niemal w każdym domu, 3M wytwarza ponad 60 000 różnych produktów. Firma ma również ambitny cel uzyskiwania każdego roku 30% dochodów ze sprzedaży produktów nie mających więcej niż cztery lata.

Jedną z przyczyn zadziwiającego sukcesu 3M jest jej niezwykła struktura. Jeśli się ich poprosi, dyrektorzy 3M mogą w każdej chwili sporządzić schemat organizacyjny ukazujący schludne szeregi stanowisk, wydziałów i relacji podporządkowania, wyglądający równie tradycyjnie jak dowolna istniejąca hierarchia. Na przykład poniżej szczebla prezesa mamy trzy główne działy: produktów konsumpcyjnych, produktów przemysłowych i międzynarodowej działalności gospodarczej firmy. W obrębie każdego działu widzimy standardową gamę funkcji przedsiębiorstwa, takich jak finanse i marketing.

Dyrektorzy 3M pospiesznie jednak dodają, że chociaż strukturę ich firmy można narysować jako tradycyjną, hierarchiczną piramidę, nie odzwierciedla to jednak rzeczywistego sposobu jej funkcjonowania. W rzeczy samej menedżerowie opisują „prawdziwą" strukturę firmy jako coś podobnego do stołu postawionego blatem do dołu, z setkami nóg. Sam blat stołu, spoczywający na dole, składa się z 33 platform technologicznych – technologii, na podstawie których firma może opracowywać wiele produktów na wiele rynków.

Wyrastające z platformy nogi to w rzeczywistości jednostki gospodarcze wyprowadzone z jednej lub większej liczby technologii. Nikt tak naprawdę nie wie, ile nóg – czyli jednostek – istnieje w danym momencie, jednak menedżerowie najwyższego szczebla szacują, że w grę wchodzi liczba od 500 do 1000. Wokoło nóg owinięte są trzy zestawy nadrzędnych elementów, które spajają całą firmę – jej cele finansowe i środki dyscyplinujące finanse, jej filozofia gospodarowania zasobami ludzkimi oraz wartość przedsiębiorstwa.

Innym interesującym elementem sukcesu 3M jest coś, co nazywane jest „czasem nielegalnym". Każdy menedżer i naukowiec w firmie powinien poświęcać 15% swojego czasu po prostu na igraszki z produktami, próbując np. wyobrazić sobie nowe zastosowania dla nich, sposoby ich szybszego lub tańszego wytwarzania.

Dobrym przykładem na to, jak takie podejście pomaga firmie, jest legendarna już dziś historia wynalezienia karteczek samoprzylepnych Post-It. Jeden z naukowców w dziale badań firmy pracował nad nowym klejem, nie mógł jednak osiągnąć właściwej siły wiązania. Opowiedział o swoich trudnościach kolegom i odłożył projekt. Po kilku tygodniach inny badacz próbował wymyśleć, w jaki sposób można przytwierdzać karteczki z notatkami do modlitewnika bez trwałego uszkodzenia stron. Pożyczył od pierwszego uczonego trochę kleju, nałożył na tylną stronę karteczek i przekonał się że można je wtedy bez szkody oderwać. Dziś produkty z rodziny Post-It przynoszą firmie 1,5 mld dol. dochodu rocznie.

Takie efekty uzyskuje się jednak dzięki strukturze, która zadziwia, czasami nawet samą firmę. Na przykład, jak już wspominano, menedżerowie najwyższego szczebla przyznają, że tak naprawdę nie wiedzą, ile jednostek operacyjnych istnieje w firmie w danym czasie. Wiedzą jednak, że firma ma olbrzymie centralne laboratorium, gdzie naukowcy mogą sprawdzać pomysły i gdzie przechowywana jest nagromadzona wiedza. Istnieją również laboratoria współpracujące, w których testuje się pierwsze pomysły naukowców. Kiedy nie zdołają oni uzyskać funduszy od własnej jednostki operacyjnej, mogą oczywiście sprzedać swój pomysł innym jednostkom 3M. Trochę to poplątane? Niewątpliwie. Ale też niezwykle zyskowne.

Pytania

1. Zidentyfikuj kluczowe części struktury organizacyjnej 3M.
2. Dlaczego 3M nie korzysta ze struktury bardziej konwencjonalnej?
3. Dlaczego więcej firm nie wykorzystuje modelu struktury organizacyjnej 3M?

Źródła do przykładu: Thomas A. Stewart, *3M Fights Back*, „Fortune", 5 lutego, 1996, s. 94-99; *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 934-935.

Przypisy

[1] *Highly Paid, High-Profile Heinz CEO Ends Reign, Era*, „USA Today", 3 grudnia 1997, s. 1B, 2B; *57 Varieties of Challenges*, „Business Week", 24 marca 1997, s. 44; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 708-709; *The CEO and the Board*, „Business Week", 15 września 1997, s. 107-116.

[2] G. Jones, *Organization Theory*, wyd. 2, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1997.

[3] D. A. Nadler, M. L. Tushman, *Competing by Design – the Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997.

[4] R. W. Griffin, G. McMahan, *Motivation through Job Design*, w: J. Grenberg (red.), *Organizational Behavior – The State of the Science*, Lawrance Eribaum Associates, Hilsdale, N. J. 1994, s. 23-44.

[5] A. Smith, *Wealth of Nations*, Modern Library, New York 1937 (pierwsza publikacja w 1776 r.). Wydanie polskie: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.

[6] R. W. Griffin, *Task Design*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1982.

[7] A. S. Miner, *Idiosyncratic Jobs in Formal Organizations*, „Administrative Science Quarterly", wrzesień 1987, s. 327-351.

[8] M. D. Kilbridge, *Reduced Costs through Job Enlargement: A Case*, „Journal of Business", 1960, t. 33, s. 357-362.

[9] R. W. Griffin, McMahan, *Motivation through Job Design, ed. cit.*

[10] M. D. Kilbridge, *Reduced Costs through Job Enlargement: A Case, ed. cit.*

[11] F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World Press, Cleveland 1966.

[12] R. Ford, *Job Enrichment Lessons from AT&T*, „Harvard Business Review", styczeń–luty 1973, s. 96-106.

[13] J. R. Hackman, G. R. Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1980.

[14] *Some Plants Tear Out Long Assembly Lines, Switch to Craft Work*, „Wall Street Journal", 24 października 1994, s. A1, A4.

[15] R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, wyd. 6, West, St. Paul, Minn. 1998.

[16] A. V. Graicunas, *Relationships in Organizations*, „Bulletin of the International Management Institute", 7 marca 1933, 39-42.

[17] R. C. Davis, *Fundamentals of Top Management*, Harper & Row, New York 1951; Lyndall F. Urwick, *Scientific Principles and Organization*, American Management Association, New York 1938, s. 8; I. Hamilton, *The Soul and Body of an Army*, Edward Arnold, London 1921, s. 229-230.

[18] D. D. Van Fleet, A. G. Bedeian, *A History of the Span of Management*, „Academy of Management Review", 1977, s. 356-372.

[19] J. C. Worthy, *Factors Influencing Employee Morale*, „Harvard Business Review", styczeń 1950, s. 61-73.

[20] D. R. Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. Fielding, L. W. Porter, *Organization Structure and Performance: A Critical Review*, „Academy of Management Review", styczeń 1980, s. 49-64.

[21] B. Dumaine, *The Bureaucracy Busters*, „Fortune", 17 czerwca 1991, s. 36-50.

[22] D. Van Fleet, *Span of Management Research and Issues*, „Academy of Management Journal", wrzesień 1983, s. 546-552.

[23] W sprawie nowszej analizy tych i innych czynników, które mogą wpływać na właściwą rozpiętość kierowania, zob. E. Lawler III, *Substitutes for Hierarchy*, „Organizational Dynamics", lato 1988, s. 4-15.

[24] Zob. R. L. Daft, *Organization Theory and Design, ed. cit.*

[25] W. Kahn, K. Kram, *Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 1, s. 17-50.

[26] C. R. Leana, *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal", grudzień 1986, s. 754-774.

[27] *Remote Control*, „HRMagazine", sierpień 1997, s. 82-90.

[28] *Toppling the Pyramids*, „Canadian Business", maj 1993, s. 61-65.

[29] K. Crowston, *A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design*, „Organization Science", marzec–kwiecień 1997, s. 157-166.

[30] J. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967. W sprawie nowszego omówienia zob. B. Victor, R. S. Blackburn, *Interdependence: An Alternative Conceptualization*, „Academy of Management Review", lipiec 1987, s. 486-498.

[31] J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1973; J. R. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1977.

[32] P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly", marzec 1967, s. 1-47.

Rozdział 12

Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać podstawową istotę projektowanie struktury i schematu organizacji.*
- *Wyodrębnić i wyjaśnić dwa podstawowe, uniwersalne spojrzenia na strukturę i schemat organizacji.*
- *Wyodrębnić i wyjaśnić różne elementy wpływu czynników sytuacyjnych na strukturę i schemat organizacji.*
- *Omówić wzajemne powiązanie strategii organizacji i jej struktury i schematu.*
- *Opisać rozpowszechnione podstawowe formy struktury i schematu organizacji.*
- *Opisać problemy wyłaniające się w trakcie projektowania struktury i schematu organizacji.*

Przykład wprowadzający

Od wielu dziesiątków lat Boeing Co. jest największym na świecie producentem samolotów. Niemal od jej założenia w 1916 r. była to hierarchiczna, biurokratyczna firma związana przepisami, regulacjami i procedurami. Pod koniec XX w. Boeing zaczął się przekształcać w smukłą, elastyczną organizację, która jest pod każdym względem przeciwieństwem tego, czym była kiedyś.

Menedżerowie najwyższego szczebla w Boeingu dostrzegli kilka sygnałów ostrzegawczych, wskazujących na potrzebę zmian. Przede wszystkim długi i zacięty strajk związku zawodowego International Association of Machinists & Aerospace Workers ujawnił, jak mało było zaufania między pracownikami firmy i jej menedżerami. Po drugie, klienci – linie lotnicze – coraz głośniej krytykowali harmonogramy dostaw firmy oraz strukturę cen.

Dyrektor naczelny, Frank Shrontz, przechodząc na emeryturę, wyznaczył na swojego następcę Philipa Condita i postawił przed nim zadanie przekształcenia Boeinga w firmę, która – zachowując czołową rolę w konstrukcji, technologii i w ogóle przewodząc całej branży – jednocześnie przyjmuje wiele rozwiązań organizacyjnych spopularyzowanych przez nowe firmy działające w sektorze nowoczesnej technologii, takie jak Microsoft i Compaq Computer.

Condit zaczął od uważnej analizy wszystkich aspektów prowadzenia operacji w Boeingu. Doszedł do wniosku, że największą przeszkodą w osiąganiu celów firmy jest jej przestarzała organizacja funkcjonalna. W schemacie funkcjonalnym specjaliści funkcjonalni w takich dziedzinach, jak konstrukcje, finanse i marketing, są zgrupowani w wydziałach. Każdy wydział z kolei jest odpowiedzialny za swoją niepowtarzalną dziedzinę funkcjonalną.

Na przykład w Boeingu praca inżynierów projektujących była całkowicie niezależna od pracy ludzi w produkcji, odpowiedzialnych za faktyczną budowę samolotów oraz ich części i podzespołów. Inżynier sporządzał plany i następnie przekazywał je ludziom w produkcji, którzy nie mieli żadnej możliwości wnoszenia własnego wkładu. Podobnie też jeżeli konstruktorzy narzędzi natrafili na jakiś problem w projektowaniu oprzyrządowania produkcji nowej części dla samolotu, musieli informować o tym swojego przełożonego, ten przedstawiał problem na kolejnym wyższym szczeblu, aż informacja trafiała w końcu do starszego inżyniera, który początkowo sporządzał schemat produkcji narzędzi. Inżynier odpowiadał na pytanie i starannie przekazywał tę informację w dół po kolejnych szczeblach drabiny służbowej.

„Próbujemy zniszczyć całą starą hierarchię funkcjonalną".
Ron Woodard, dyrektor Boeinga, cyt. za „Forbes" 3 czerwca 1996 r., s. 64.

Condit uświadomił sobie, że stary system nie działa sprawnie. W rezultacie całkowicie odrzucił przestarzały schemat struktury funkcjonalnej Boeinga i zastąpił go organicznym i elastycznym modelem opartym na produktach. W nowym kształcie organizacyjnym przedstawiciele wszystkich zainteresowanych wydziałów funkcjonalnych pracują wspólnie od powstania pomysłu projektu aż do jego ukończenia. Załóżmy na przykład, że Boeing chce opracować dla swoich samolotów nową modułową ładownię bagażową. Menedżerowie tworzą organizację w organizacji, by doprowadzić projekt do końca. Grupa będzie obejmowała inżynierów, menedżerów produkcji, menedżerów marketingu przemysłowego, ekspertów ds. finansów, a nawet specjalistę ds. zasobów ludzkich, który zadba o obsadę kadrową grupy.

Wykorzystując to nowe podejście, Boeing może przesuwać ludzi i ich talenty w reakcji na bieżące potrzeby. Ponadto pozwala ono na przełamanie barier organizacyjnych, gdyż ludzie komunikują się ze sobą częściej i bardziej bezpośrednio. Na przykład jeżeli teraz pojawi się problem z oprzyrządowaniem produkcji, to pracownicy z działu narzędzi mogą zadzwonić do inżyniera, który projektował daną część. Mogą również spotkać się z projektantem na zebraniu grupy zajmującej się produktem i zadać mu odpowiednie pytanie bezpośrednio. Przynajmniej jak dotąd, menedżerowie Boeinga sądzą, że ze swoim nowym schematem organizacyjnym mogą osiągnąć wszystko[1].

Jednym z głównych składników w zarządzaniu każdym przedsiębiorstwem jest stworzenie schematu organizacyjnego, który będzie łączył różne elementy składowe organizacji. Menedżerowie w dowolnej organizacji mogą wybrać swój schemat z szerokiej gamy dostępnych możliwości. Philip Condit i jego zespół dyrektorski u Boeinga dokonują przebudowy jednej z największych korporacji na świecie. Podstawą tych przekształceń jest schemat organizacyjny firmy; do przyczyn wprowadzania są zmian należą: otoczenie firmy oraz jej strategia.

W rozdziale 11 wskazaliśmy na podstawowe elementy konstrukcyjne, z których tworzy się organizację. Natomiast w tym rozdziale badamy, w jaki sposób można złożyć elementy, aby stworzyć ogólny schemat organizacji. Zaczynamy od omówienia istoty schematu organizacyjnego. Następnie opisujemy dawne sposoby podejścia, zmierzające do zidentyfikowania uniwersalnych modeli schematu organizacyjnego. Dalej wprowadzamy czynniki sytuacyjne: technikę, otoczenie, rozmiary i cykl życia. Potem omawiamy powiązania między strategią organizacji a jej strukturą. Opisujemy też podstawowe formy schematu organizacyjnego. Rozdział zamyka prezentacja czterech problemów pojawiających się w związku ze sporządzaniem schematu organizacyjnego.

Charakter schematu organizacyjnego

Co to jest schemat organizacyjny? W rozdziale 11 zauważyliśmy, że specjalizacja stanowisk pracy i rozpiętość kierowania należą do typowych elementów konstrukcyjnych struktury organizacyjnej. Opisaliśmy tam również, jak różny może być zarów-

no odpowiedni poziom specjalizacji, jak i właściwa rozpiętość kierowania. Natomiast właściwie nie wspominaliśmy o możliwych wzajemnych relacjach obu tych elementów. Na przykład: czy wysokiemu poziomowi specjalizacji powinna towarzyszyć określona rozpiętość? Czy różne połączenia obu tych elementów będą dobrze działały przy różnych podstawach podziału na wydziały? Te i inne pytania wiążą się ze sprawami schematu organizacyjnego[2].

Schemat organizacyjny to ogólny układ elementów strukturalnych i relacji między tymi elementami, służący do zarządzania całą organizacją. Tak więc schemat organizacyjny jest środkiem wdrażania strategii oraz realizacji planów osiągania celów organizacji. Omawiając ten schemat będziemy pamiętali o dwóch ważnych sprawach. Po pierwsze, nie jest tak, że projektuje się schemat organizacji i potem już się go nie zmienia. Większość organizacji zmienia się prawie nieustannie w wyniku działania takich czynników, jak wydarzenia i ludzie (proces zmian organizacyjnych omawiamy w rozdziale 13). Po drugie, schematy dużych organizacji są skomplikowane i mają tak dużo niuansów i odmian, że ich opis musi być mocno uproszczony, aby można je było opisywać posługując się podstawowymi kategoriami.

- **Schemat organizacyjny**
  Ogólny układ elementów struktury organizacyjnej i wzajemnych zależności między tymi elementami, służący do zarządzania całą organizacją.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni wiedzieć, że projektowanie schematów organizacji jest procesem ciągłym, który tak naprawdę nigdy się nie kończy, powinni też zdawać sobie sprawę z tego, że w przypadku większych organizacji schemat organizacyjny jest niezwykle złożony.

Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego

W rozdziale 2 wprowadziliśmy rozróżnienie między sytuacyjnym i uniwersalnym podejściem do rozwiązywania problemów zarządzania. Przypomnijmy na przykład, że w podejściach uniwersalnych próbuje się wyodrębnić „jeden najlepszy sposób" zarządzania organizacjami, a według podejść sytuacyjnych właściwie zachowanie menedżera w danej sytuacji zależy od niepowtarzalnych elementów tej sytuacji. Podstawą naszej dzisiejszej wiedzy na temat schematu organizacyjnego są dwa dawne podejścia uniwersalne: model biurokratyczny i model behawiorystyczny.

Model biurokratyczny

W rozdziale 2 wspominaliśmy już, że pionierem klasycznej teorii organizacji był wpływowy niemiecki socjolog Max Weber. Głównym przedmiotem rozważań Webera był biurokratyczny model organizacji[3]. Zgodnie z ujęciem Webera, *biurokracja* to model schematu organizacyjnego opartego na zalegalizowanych i formalnych uprawnieniach władczych. Wielu ludzi kojarzy biurokrację z „biurokratyczną mitręgą", skostnieniem i spychaniem odpowiedzialności na innych. Na przykład ile razy słyszeliście, jak ktoś lekceważąco mówi o „federalnej biurokracji"? Wielu amerykańskich menedżerów jest przekonanych, że biurokracja rządowa w Japonii jest główną przeszkodą dla firm amerykańskich pragnących robić interesy w tym kraju.

- **Biurokracja**
  Model struktury organizacyjnej oparty na zalegalizowanym i formalnym systemie uprawnień władczych.

Weber uważał, że biurokratyczna forma organizacji jest logiczna, racjonalna i sprawna. Jego model miał być wzorcem, do którego powinny dążyć wszystkie organizacje, „jedyną najlepszą metodą" działania. Według Webera idealna biurokracja ma pięć podstawowych cech.

1. Organizacja powinna przyjąć wyraźny podział pracy, a każde stanowisko powinno być zajmowane przez eksperta.
2. Organizacja powinna stworzyć spójny zestaw zasad w celu zapewnienia jednolitego wykonywania zadań.
3. Organizacja powinna ustalić hierarchię stanowisk albo urzędów, która tworzy łańcuch wydawania poleceń (podporządkowania) od góry do dołu organizacji.
4. Menedżerowie powinni prowadzić przedsiębiorstwo w sposób bezosobowy i utrzymywać odpowiedni dystans do swoich podwładnych.
5. Zatrudnienie i awansowanie w organizacji powinno być oparte na technicznej wiedzy fachowej, a pracownicy powinni być chronieni przed arbitralnym zwolnieniem.

Świat zarządzania

Jak Toyota walczy z biurokracją

Japońskie organizacje na zasadzie wieloletniej tradycji mają wysmukłą strukturę, są mechanistyczne i zhierarchizowane. Chociaż w większości układów produkcyjnych dominuje praca zespołowa, menedżerowie są zmuszeni do przestrzegania sztywnych reguł podległości służbowej oraz szczegółowych reguł i procedur. To podejście do schematu organizacyjnego umożliwia organizacjom utrzymywanie niskiego poziomu kosztów i wysokiej efektywności; jednocześnie jednak zwykle tłumi to kreatywność i sprawia, że proces podejmowania decyzji jest powolny i żmudny.

Największa japońska firma produkująca samochody, Toyota, postanowiła niedawno zerwać z tą tradycją i przejść do bardziej spłaszczonej, bardziej organicznej formy schematu organizacyjnego. Głównym czynnikiem, który wymusił takie posunięcie, było zwolnienie wzrostu organizacji oraz obawy o rosnący udział w rynku i systematyczną poprawę jakości produktów zagranicznych konkurentów, takich jak General Motors, Ford i BMW.

„Chciałbym widzieć szybkie zmiany. Jeżeli w naszych reformach pozostaniemy w tyle za konkurencją, to przegramy".
Hirishi Okuda, prezes Toyoty*.

Aby uzyskać zasadniczą poprawę, Toyota awansowała na stanowisko prezesa Hiroshi Okudę. Jest on pierwszą od ponad trzech dziesięcioleci osobą nie należącą do rodziny Toyota, która przejęła ster firmy. Powierzono mu zadanie wyeliminowania biurokracji blokującej elastyczność organizacji i zwiększenia szybkości reakcji firmy na zmiany. Dążąc do tego celu, Okuda zlikwidował kilka szczebli hierarchii służbowej, skreślił wiele przestarzałych procedur i położył większy nacisk na szybkość działania i skracanie czasu potrzebnego do wprowadzenia produktu na rynek. Na przykład mimo że Toyota była już liderem światowym pod względem czasu niezbędnego do uruchomienia produkcji nowego modelu, Okuda wezwał swoich inżynierów do skrócenia tego czasu z 27 miesięcy do niespotykanego przedtem okresu 18 miesięcy. Chociaż skutki tych zmian jeszcze się w pełni nie ujawniły, przynajmniej na razie wydaje się, że Okuda prowadzi swoją firmę pewnie ku zdecydowanej poprawie wyników.

Źródła: Alex Taylor III, *How Toyota Defies Gravity*, „Fortune", 8 grudnia 1997, s. 100-108; *Shaking up an Old Giant*, „Forbes", 20 maja 1996, s. 68-80 (*cytat ze s. 69); Alex Taylor III, *Toyota's Boss Stands out in a Crowd*, „Fortune", 25 listopada 1996, s. 116-119; *Toyota Names a Chief Likely to Shake Up Global Auto Business*, „Wall Street Journal", 11 sierpnia 1995, s. A1, A5.

Być może najlepszymi przykładami biurokracji są dziś agencje rządowe i uniwersytety. Pomyślmy na przykład, ile etapów trzeba przejść i ile formularzy wypełnić przy ubieganiu się o przyjęcie na uczelnię, przydział miejsca w akademiku, przy zapisywaniu się na kolejny semestr, zmianie przedmiotów specjalizacyjnych, przedkładaniu konspektu pracy dyplomowej, zmianie toku studiów czy przy załatwianiu formalności związanych z uzyskaniem tytułu absolwenta uczelni. Przyczyną, dla której procedury te są niezbędne, jest fakt, że uniwersytety mają do czynienia z wielką liczbą ludzi i że wszyscy oni muszą być traktowani równo i sprawiedliwie. Dlatego właśnie potrzebne są przepisy, regulacje i standardowe procedury działania. Również duże związki zawodowe są zazwyczaj zorganizowane w sposób biurokratyczny[4]. Niektóre organizacje biurokratyczne, takie jak Poczta Stanów Zjednoczonych, próbują przedstawić się klientom jako mniej mechanistyczne i bezosobowe. Strategia tej instytucji polega na większym nastawieniu się na usługi, co ma być sposobem radzenia sobie z takimi konkurentami, jak Federal Express Corp. i United Parcel Service, Inc. We wstawce „Świat zarządzania" omówiono, w jaki sposób także Toyota stara się działać mniej biurokratycznie.

Główną mocną stroną modelu biurokratycznego jest to, że niektóre jego elementy (takie jak opieranie się na regułach i zatrudnianie ludzi na podstawie wiedzy fachowej) rzeczywiście często przyczyniają się do poprawy efektywności. Biurokracje pomagają również przeciwdziałać faworyzowaniu niektórych pracowników przez kierownictwo (ponieważ wszyscy muszą się stosować do reguł) i sprawiają, że procedury i praktyki są dla wszystkich bardzo jasne. Niestety jednak podejście to ma również pewne wady. Główna z nich polega na tym, że skutkiem modelu biurokratycznego jest brak elastyczności i skostnienie. Kiedy zostaną już opracowane i ustalone reguły, odstępstwo od nich czy wprowadzenie zmian często może być trudne. Ponadto skutkiem biurokracji jest często lekceważenie procesów ludzkich i społecznych, zachodzących w organizacji.

Model behawioralny

Innym ważnym uniwersalnym modelem schematu organizacyjnego był *model behawioralny*, który rozwijał się równolegle do pojawienia się szkoły stosunków międzyludzkich w myśli o zarządzaniu. Badacz zarządzania Rensis Likert obserwował

kilka wielkich organizacji, by określić, dlaczego jedne są sprawniejsze od innych[5]. Stwierdził, że te spośród badanych przez niego organizacji, które wykorzystywały

- **Model behawioralny**
  Model schematu organizacyjnego zgodny z poglądami szkoły stosunków międzyludzkich w myśleniu o zarządzaniu; w modelu tym kładziono nacisk na rozwijanie grup roboczych i procesy interpersonalne.

model biurokratyczny, były raczej mniej skuteczne niż te, które wykorzystywały model behawioralny – innymi słowy, że organizacje, które zwracały większą uwagę na rozwój grup roboczych i wykazywały większą troskę o procesy interpersonalne, były skuteczniejsze niż te, które tego nie czyniły.

Likert opracował ramy pojęciowe, w obrębie których organizacje scharakteryzował w kategoriach ośmiu procesów: przywództwa, motywacji, komunikowania się, interakcji, podejmowania decyzji, ustalania celów, kontroli i końcowych wyników. Był przekonany że wszystkie organizacje można poddać mierzeniu i że dadzą się sklasyfikować w pewnym szeregu zgodnie każdym z ośmiu wymienionych procesów. Twierdził, że podstawowa biurokratyczna forma organizacji, nazwana przez niego schematem według *systemu 1,* zakotwiczona jest na jednym końcu każdego wymia-

- **System 1**
  Podobny do modelu biurokratycznego.

ru. Cechy charakterystyczne organizacji systemu 1 w ramach zaproponowanych przez Likerta zebrano w tablicy 12.1.

W tablicy tej przedstawiono również cechy charakterystyczne drugiej opisanej przez Likerta, skrajnej formy schematu organizacyjnego, nazywanej *systemem 4* i opartej na modelu behawioralnym. Na przykład organizacja według systemu 4 wy-

- **System 4**
  Podobny do modelu behawioralnego.

korzystuje szeroką gamę procesów motywacyjnych, a jej procesy interakcji są otwarte i szerokie. Inne różnice między organizacjami według systemu 1 i systemu 4 są równie oczywiste. Między skrajnymi systemami 1 i 4 umieszcza się organizacje według systemu 2 i systemu 3. Likert twierdził, że wszystkie organizacje powinny przyjąć system 4. Zgodnie z jego propozycjami menedżerowie powinni kłaść nacisk na relacje wspierające, ustalać ambitne cele do osiągnięcia i uprawiać grupowe podejmowanie decyzji, aby osiągnąć organizację według systemu 4. W okresie swej szczytowej popularności system 4 w praktyce wypróbowywało wiele organizacji. W 1969 r. zakład Genaral Motors w rejonie Atlanty przekształcono z organizacji według systemu 2 w organizację według systemu 4. W ciągu trzech lat nastąpiła poprawa bezpośredniej i pośredniej wydajności pracy, wskaźników zniszczenia narzędzi, kosztów odpadów i jakości[6].

Podobnie jak model biurokratyczny, również podejście behawioralne ma zarówno mocne, jak i słabe strony. Główną jego mocną stroną jest akcentowanie zachowa-

Tablica 12.1. Organizacje według systemu 1 i systemu 4

Organizacja według systemu 1	Organizacja według systemu 4
1. **Proces przywództwa** nie uwzględnia zaufania. Podwładni nie mają swobody dyskutowania na temat problemów pracy z przełożonymi, którzy z kolei nie proszą, aby dzielili się swoimi pomysłami i opiniami.	1. **Proces przywództwa** obejmuje zaufanie między zwierzchnikami i podwładnymi we wszystkich sprawach. Podwładni swobodnie omawiają problemy pracy ze swymi przełożonymi, którzy ze swej strony zasięgają ich opinii i wykorzystują ich pomysły.
2. **Proces motywacyjny** obejmuje tylko motywy fizyczne, bezpieczeństwa i ekonomiczne, wywoływane przez strach i sankcje. Wśród pracowników przeważają postawy nieprzychylne wobec organizacji.	2. **Proces motywacyjny** jest budowany za pomocą całej gamy motywów przez metody uczestnictwa. Postawy wobec organizacji i jej celów są przychylne.
3. **Proces komunikowania się** polega na przepływie w dół informacji często zniekształcanych, niedokładnych i traktowanych przez podwładnych podejrzliwie.	3. **Proces komunikowania się** polega na swobodnym przepływie informacji w organizacji – w górę i w dół, a także w poziomie. Informacje są dokładne i nie zniekształcone.
4. **Proces interakcji** jest zamknięty i ograniczony; podwładni mają niewielki wpływ na cele, metody i działania działów.	4. **Proces interakcji** jest otwarty i szeroki; zarówno podwładni, jak i przełożeni mają wpływ na cele, metody i działania działów.
5. **Proces decyzyjny** zachodzi tylko na szczycie organizacji; jest względnie scentralizowany.	5. **Proces decyzyjny** wykorzystuje na wszystkich szczeblach procesy grupowe; jest względnie zdecentralizowany.
6. **Proces ustalania celów** jest ulokowany na szczycie organizacji; zniechęca do grupowego współuczestnictwa.	6. **Proces ustalania celów** zachęca do grupowego współuczestnictwa w ustalaniu ambitnych i jednocześnie realistycznych celów.
7. **Proces kontroli** jest scentralizowany i kładzie się w nim nacisk na ustalanie winnych błędu.	7. **Proces kontroli** jest rozproszony w całej organizacji i kładzie się w nim nacisk na samokontrolę i rozwiązywanie problemów.
8. **Końcowe wyniki** działania są niewielkie, a menedżerowie dążą do ich uzyskania w sposób bierny. Menedżerowie nie są zaangażowani w rozwój zasobów ludzkich organizacji.	8. **Końcowe wyniki** działania są dobre, a przełożeni aktywnie dążą do ich osiągnięcia. Przełożeni uznają potrzebę pełnego zaangażowania się w doskonalenie zasobów ludzkich organizacji przez szkolenie.

Model behawioralny wyróżnia dwa skrajne typy schematu organizacyjnego nazwane systemem 1 i systemem 4. Oba schematy różnią się od siebie w kategoriach ośmiu podstawowych procesów. Schemat zgodny z systemem 1 uważa się za dość sztywny i nieelastyczny.

Źródło: Przystosowane z Rensis Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1967, s. 197-211. Przedruk za zezwoleniem The McGraw Companies.

nia się ludzi przez podkreślanie wartości pracowników organizacji. Likert i jego współpracownicy utorowali w ten sposób drogę do bardziej humanistycznego podejścia do projektowania schematów organizacyjnych. Niestety, przedstawiciele podejścia behawiorystycznego, podobnie jak biurokratycznego, również twierdzą, że istnieje jeden najlepszy sposób projektowania schematu organizacyjnego – w tym przypadku taki jak w systemie 4. Jak jednak widzimy, wiele przemawia za tym, że nie ma jednego najlepszego podejścia do projektowania schematu organizacyjnego[7]. To, co się sprawdza w jednej organizacji, nie musi się sprawdzać w innej, a nawet to, co się sprawdza w jednej organizacji, może się też zmienić wraz ze zmianą jej sytuacji. Dlatego modele uniwersalne, takie jak biurokracja i system 4, zastąpiono modelami nowszymi, które uwzględniają czynniki sytuacyjne. W następnej części rozdziału wyodrębnimy pewne czynniki, które pomagają w ustaleniu najlepszego sposobu zaprojektowania schematu organizacyjnego w danej sytuacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć podstawowe pojęcia składające się na biurokratyczny i behawioralny model projektowania schematu organizacyjnego. Dostrzegając atuty i słabości obu modeli, menedżerowie powinni również pamiętać, że takie uniwersalne modele nie nadają się do wiernego zastosowania we współczesnej organizacji i że potrzebne jest tworzenie innych modeli.

Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego

Sytuacyjne podejście do projektowania schematu organizacyjnego jest oparte na założeniu, że projekt optymalny dla danej organizacji zależy od całego zestawu czynników sytuacyjnych[8]. Innymi słowy, czynniki sytuacyjne odgrywają pewną rolę w określeniu najlepszego schematu organizacyjnego dla konkretnych warunków. Tu omówimy cztery takie czynniki: technikę, otoczenie, rozmiary organizacji i cykl jej życia. W następnym fragmencie tekstu zajmiemy się wpływem strategii.

- **Sytuacyjne podejście do projektowania schematu organizacji**
  Jest oparte na założeniu, że optymalny projekt dla danej organizacji zależy od zestawu odpowiednich czynników sytuacyjnych.

Technika podstawowa

Technika to procesy stosowane do przekształcania nakładów (takich jak materiały czy informacje) w wyniki (takie jak produkty lub usługi). Większość organizacji wykorzystuje wiele różnorodnych technik, jednak ta najważniejsza z jej punktu widzenia nazywana jest *techniką podstawową*. Choć większość ludzi, myśląc o technice, wyobraża sobie linie montażowe i maszyny, sam ten termin można również stosować do organizacji usługowych. Na przykład firma maklerska, taka jak Dean Witter, posługuje się techniką do przekształcania środków inwestycyjnych w dochody,

• **Technika**
Procesy konwersji wykorzystywane przez organizację do przekształcania nakładów w wyniki.

zupełnie tak samo jak Union Carbide Corp. wykorzystuje zasoby naturalne do produkcji wyrobów chemicznych.

Na powiązania między techniką a schematem organizacyjnym po raz pierwszy zwróciła uwagę Joan Woodward[9]. Badała ona 100 przedsiębiorstw przemysłowych w południowej Anglii. Zbierała informacje na temat takich spraw, jak historia każdej organizacji, procesy produkcyjne, stosowane w organizacji formularze i procedury oraz wyniki finansowe. Woodward spodziewała się znaleźć związek między wielkością organizacji a jej schematem, jednak takiej zależności nie stwierdziła. Próbowała więc znaleźć inne wytłumaczenie różnic. Wnikliwe badanie wybranej próbki firm sugerowało potencjalny związek między techniką a schematem organizacyjnym. Ta pogłębiona analiza doprowadziła Woodward do klasyfikacji organizacji w zależności od stosowanej techniki. Wyodrębniła trzy podstawowe formy techniki.

1. *Technika jednostkowa albo technika małych partii.* Produkt jest wytwarzany indywidualnie według specyfikacji odbiorcy albo jest wytwarzany w małych partiach. Do organizacji wykorzystujących tę formę techniki należą warsztaty krawieckie, jak Brooks Brothers (odzież na zamówienie), i warsztaty poligraficzne, jak Kinko (wizytówki, papeteria firmowa), oraz studio fotograficzne.

2. *Technika wielkoseryjna lub masowa.* Produkt jest wytwarzany w systemie taśmowym przez łączenie elementów w podzespoły lub w gotowy produkt. Przykładem jest produkcja samochodów w Subaru, pralek w Whirlpool Corporation czy elektroniki domowej u Philipsa.

3. *Technika produkcji ciągłej.* Surowce są przekształcane w gotowe wyroby przez ciąg obróbki maszynowej lub procesowej. Zmienia się sam skład materiałów. Przykładem takiej produkcji są rafinerie ropy naftowej należące np. do Exxon czy Shella i przetwórnie chemiczne, takie jak Dow Chemical i Hoechst Celanese.

Kolejność wyliczania tych technik odpowiada gradacji poziomu ich złożoności: technika jednostkowa lub małych partii jest najmniej złożona, a technika produkcji ciągłej najbardziej. Woodward stwierdziła, że z każdą z tych technik wiąże się odmienny układ schematu organizacyjnego.

W badanych przez Woodward przedsiębiorstwach w miarę wzrostu złożoności techniki rosła liczba szczebli zarządzania (tzn. organizacja przybierała bardziej wysmukłą strukturę). Wzrastała również rozpiętość kierowania, podobnie jak względny udział personelu pełniącego funkcje sztabowe. Rozpiętość kierowania na najniższym szczeblu najpierw rosła, lecz potem malała w miarę wzrostu złożoności techniki, głównie dlatego, że w produkcji ciągłej znaczna część pracy jest zautomatyzowana. Potrzebna jest mniejsza liczba robotników, jednocześnie zaś rosną kwalifikacje wymagane do wykonywania danej pracy. Obserwacje te są zgodne z tym, co powiedziano o rozpiętości kierowania w rozdziale 11 – im bardziej złożona jest praca, tym mniejsza powinna być ta rozpiętość.

Na ogólniejszym poziomie analizy J. Woodward stwierdziła, że dwie sytuacje skrajne (produkcja jednostkowa lub małych partii oraz procesy ciągłe) bardzo przypominają organizację według systemu 4 opisywaną przez Likerta, podczas gdy organizacje pośrednie (produkcja wielkoseryjna lub masowa) bardziej przypominają biurokracje albo system 1. Organizacje stosujące technikę produkcji wielkoseryjnej lub masowej wykazywały również wyższy poziom specjalizacji[10]. Wreszcie J. Woodward doszła do wniosku, że powodzenie organizacji wiąże się z zakresem, w jakim te stosują się one do typowego wzorca. Na przykład osiągające sukcesy organizacje stosujące procesy ciągłe bardziej przypominały system 4, podczas gdy stosujące tę samą technikę firmy mniej skuteczne, mniej przypominały organizacje według systemu 4.

Toteż wydaje się oczywiste, że technika odgrywa ważną rolę w określaniu schematu organizacyjnego. W miarę jak przyszłe techniki będą się stawały coraz bardziej zróżnicowane i złożone, menedżerowie będą musieli być bardziej nawet niż dziś świadomi ich wpływu na projektowanie schematu organizacyjnego. Na przykład szersze zastosowanie robotyzacji może wymagać takich zmian schematu, które będą lepiej pasowały do różnych metod montażu. Podobnie szersze wykorzystanie nowych form techniki informacyjnej niemal na pewno zmusi organizacje do ponownego zdefiniowania samego charakteru pracy i relacji podporządkowania między ich pracownikami[11]. W tym kontekście omawia się organizację „okablowaną" we wstawce „Technika informacyjna zarządzania".

Technika informacyjna zarządzania

Organizacja „okablowana"

Niektórzy nazywają to najgłębiej sięgającym postępem w projektowaniu schematu organizacyjnego od czasu wykształcenia się nowoczesnej spółki akcyjnej. Organizacja „okablowana" niesie ze sobą zapowiedź przekształcenia sposobu, w jaki ludzie wykonują swoją pracę, oraz ich wzajemnych stosunków. Ta rewolucja w projektowaniu schematu organizacji jest oczywiście napędzana postępami w technice informacyjnej, takimi jak Internet, intranety (sieci wewnętrzne), poczta elektroniczna i niezliczone inne tak dziś popularne formy techniki komunikowania się.

„Kiedy praca jest wykonywana za pośrednictwem sieci, następują zmiany struktury organizacyjnej, czy tego chcemy, czy nie. Nie potrafię wskazać ani jednego przypadku, kiedy byłoby inaczej".
Susan Falzon, wspólniczka w firmie badawczo-doradczej w Cambridge*.

W organizacjach wyposażonych w skomplikowane sieci łączności każdy członek organizacji może mieć bezpośredni dostęp do źródeł danych, dysponuje również środkami zapewniającymi taki dostęp w praktyce oraz możliwości interpretowania danych i przesyłania ich innym. Nowoczesne sieci komunikacyjne zmieniają również inne powiązania w całej organizacji. Ludzie mogą się teraz zawsze skontaktować z przełożonym, osoby przebywające w różnych miejscach (a nawet w różnych krajach) mogą teraz pracować nad tym samym grupowym projektem, korzystając z komputera osobistego.

Również jednak przełożeni zmieniają swój sposób kierowania, zazwyczaj na rzecz stylu bardziej nieformalnego i rozluźnionego. Zacierają się granice w przedsiębiorstwie, a tradycyjna podległość służbowa staje się naprawdę przestarzała. W jaki zatem sposób organizacje tworzą ten nowego typu schemat? Otóż prawdopodobnie nie tworzą go w sposób zaplanowany i uporządkowany. Nowy schemat najprawdopodobniej ewoluuje, w miarę jak członkowie organizacji sami tworzą schemat, który jest dla nich najdogodniejszy.

Źródła: Thomas A. Stewart, *Managing in a Wired Company*, „Fortune", 11 lipca 1994, s. 44-56 (*cytat ze s. 56); *When Software Is More Than Software*, „Fortune", 8 grudnia 1997, s. 222-226.

Otoczenie

Prócz różnych wzajemnych zależności opisanych w rozdziale 3 istnieją również swoiste powiązania między elementami otoczenia i schematem organizacji. Pierwszą analizą powiązań pomiędzy otoczeniem a projektem organizacji, która zdobyła sobie szerokie uznanie, była praca Toma Burnsa i G. M. Stalkera[12]. Podobnie jak Woodward, Burns i Stalker pracowali w Anglii. Ich pierwszy krok polegał na wyodrębnieniu dwóch skrajnych form otoczenia organizacji: stabilnego (czyli takiego, które pozostaje relatywnie stałe z upływem czasu) oraz niestabilnego (podlegającego niepewności i gwałtownym zmianom). Następnie zbadali projekt organizacji w tych dwóch typach otoczenia. Nie byli zaskoczeni, kiedy stwierdzili, że organizacje w stabilnym otoczeniu mają na ogół inny schemat niż organizacje działające w otoczeniu niestabilnym. Dwa rodzaje schematu organizacyjnego, wynikające z analizy Burnsa i Stalkera, zostały nazwane organizacją mechanistyczną i organiczną.

Organizacja mechanistyczna bardzo przypomina model biurokratyczny lub system 1. Najczęściej można ją spotkać w stabilnym otoczeniu. W warunkach wolnych od niepewności organizacje ustalały strukturę swojej działalności w sposób raczej przewidywalny za pomocą reguł, wyspecjalizowanych stanowisk pracy i scentralizowanych uprawnień władczych. Pod względem charakteru organizacje mechanistyczne są również dość podobne do biurokracji. Choć oczywiście nie ma

- **Organizacja mechanistyczna**
  Podobna do modelu biurokratycznego albo systemu 1, najczęściej spotykana w stabilnym otoczeniu.

otoczenia zupełnie stabilnego, Kmart i Wendy's wykorzystują mechanistyczny schemat organizacji. Na przykład każdy sklep sieci Kmart ma z góry określone metody wystroju lokalu i sposoby realizowania zamówień. Niedozwolone są jakiekolwiek odstępstwa od tych metod. Natomiast *organizację organiczną* częściej można spotkać w otoczeniu niestabilnym i nieprzewidywalnym, w którym ciągłe zmiany i niepewność zwykle dyktują znacznie wyższy poziom płynności i elastyczności.

- **Organizacja organiczna**
  Bardzo elastyczny i nieformalny model organizacji, najczęściej spotykany w niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu.

Schematy organizacji organicznej wykorzystują Motorola (działająca w warunkach szybkiego postępu technicznego) i The Limited Inc (zmuszona do nieustannego dostosowania się do zmieniających się gustów konsumentów). Na przykład menedżer w Motoroli ma znaczną swobodę wyboru metody pracy i sposobów rozwiązywania problemów.

W Stanach Zjednoczonych koncepcje te rozwinęli Paul R. Lawrence i Jay W. Lorsch[13]. Zgadzali się z Burnsem i Stalkerem co do tego, że czynniki występujące po stronie otoczenia wpływają na schemat organizacyjny, lecz byli przekonani, że wpływ ten jest różny w przypadku poszczególnych jednostek tej samej organizacji. Twierdzili, że każda jednostka organizacyjna ma własne, niepowtarzalne otoczenie i reaguje na

nie, rozwijając niepowtarzalne cechy. Lawrence i Lorsch proponowali, aby organizacje charakteryzować według dwóch głównych wymiarów.

Jeden z tych wymiarów, *zróżnicowanie*, to zakres podziału organizacji na mniejsze jednostki. Firma mająca wiele takich jednostek jest bardzo zróżnicowa-

- **Zróżnicowanie**
  Zakres, w jakim organizacja dzieli się na mniejsze jednostki.

na; ta, w której ich liczba jest niewielka, wykazuje niski poziom zróżnicowania. Drugi wymiar, *integracja*, to zakres, w jakim różne jednostki muszą ze sobą współ-

- **Integracja**
  Zakres, w jakim jednostki organizacji muszą ze sobą współpracować w sposób skoordynowany.

pracować w skoordynowany sposób. Na przykład jeśli każda jednostka konkuruje na różnych rynkach i ma własne obiekty produkcyjne, niezbędny zakres integracji może być niewielki. Lawrence i Lorsch doszli do wniosku, że zakres zróżnicowania i integracji, jakiego potrzebuje organizacja, zależy od stabilności otoczenia jej jednostek[14].

Rozmiary organizacji

Kolejnym czynnikiem wpływającym na schemat organizacyjny są rozmiary organizacji[15]. Mimo że podawano różne definicje *rozmiarów organizacji*, my określimy

- **Rozmiary organizacji**
  Liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty.

je jako łączną liczbę zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty. Zespół badaczy z Uniwersytetu Aston w Birmingham w Anglii doszedł do przekonania, że J. Woodward nie udało się wykryć związków między rozmiarami organizacji i jej strukturą (jak się tego zresztą spodziewała), ponieważ niemal wszystkie organizacje, które badała, były stosunkowo małe (3/4 z nich zatrudniało mniej niż 500 pracowników)[16]. Postanowili więc zbadać większą grupę organizacji, aby na tej podstawie określić, jak rozmiary i technika wpływają, zarówno z osobna, jak i razem, na schemat organizacyjny.

Pierwszym ich odkryciem było to, że faktycznie technika wpływała na zmienne strukturalne w małych firmach, prawdopodobnie dlatego, że wszystkie ich działania skupiały się wokół podstawowej techniki. W firmach dużych jednak silne powiązanie techniki ze schematem organizacyjnym zostało przerwane, najprawdopodobniej dlatego, że w bieżącej działalności wielkich organizacji technika nie ma już tak zasadniczego znaczenia. Badania zespołu z Aston pozwoliły na kilka podstawowych uogólnień: duże organizacje, w porównaniu z małymi, cechują się na ogół wyższym poziomem specjalizacji stanowisk pracy, większą standaryzacją procedur operacyjnych, większą liczbą reguł i przepisów, a także większym zakresem decentralizacji.

Cykl życia organizacji

Oczywiście rozmiary organizacji nie są niezmienne. Jak zauważyliśmy w rozdziale 10, tworzą się np. małe przedsiębiorstwa, które wkrótce znikają. Inne pozostają małymi, niezależnie prowadzonymi firmami dopóty, dopóki żyje ich właściciel-menedżer. Nieliczne, jak Compaq Computer, Dell Computer, Liz Claiborne i Reebok, w szybkim tempie dochodzą do rozmiarów organizacji olbrzymich. Niekiedy wreszcie duże organizacje zmniejszają swe rozmiary przez zwolnienia lub wyprzedaż aktywów. Na przykład firma Navistar jest dziś znacznie mniejsza niż jej poprzednie wcielenie: International Harvester Co. Chociaż zmiany rozmiarów nie układają się w jakiś jeden wyraźny wzorzec, wiele firm przechodzi czteroetapowy *cykl życia organizacji*[17]. Pierwszym etapem są *narodziny* organizacji. Drugi etap,

> • **Cykl życia organizacji**
> Sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu i dojrzewania.

młodość, cechuje wzrost i ekspansja zasobów organizacji. Trzeci etap, *wiek średni*, jest okresem stopniowego wzrostu, w końcu przeradzającego się w stabilizację. Wreszcie *dojrzałość* jest okresem stabilności, która może ostatecznie przerodzić się w schyłek. Przykładem dojrzałej organizacji jest firma Montgomery Ward – notuje niewielki lub zerowy wzrost i, jak się wydaje, pozostaje w tyle za całą branżą handlu detalicznego.

W miarę jak organizacja przechodzi przez te etapy, jej menedżerowie stają wobec szeregu różnych problemów związanych ze schematem organizacyjnym. Na ogół w kolejnych etapach organizacja zwiększa swoje rozmiary, staje się bardziej mechanistyczna i zdecentralizowana. Zwiększa również zakres specjalizacji, poświęca więcej uwagi planowaniu i ma coraz więcej stanowisk sztabowych. W końcu rośnie potrzeba koordynacji, zwiększa się formalizacja, jednostki organizacji stają się coraz bardziej rozproszone pod względem geograficznym, rozbudowuje się systemy kontroli. Widać więc oczywiste powiązanie rozmiarów organizacji i jej schematu, a dynamikę tego powiązania określa cykl życia organizacji[18].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni pamiętać, że schemat organizacyjny nie jest ani statyczny, ani uniwersalny. Dlatego muszą również rozumieć, w jaki sposób przy projektowaniu tego schematu należy uwzględniać takie czynniki sytuacyjne, jak otoczenie, technika, rozmiary organizacji i cykl jej życia.

Strategia a schemat organizacyjny

Innym ważnym czynnikiem wpływającym na schemat organizacji jest strategia przyjęta przez jej najwyższe kierownictwo[19]. Na ogół na ten schemat wpływ wywiera zarówno strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i strategia jednostki operacyjnej. W niektórych przypadkach mogą też wpływać na schemat organizacyjny podstawowe funkcje organizacji, takie jak finanse i marketing.

Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa

Jak zauważyliśmy w rozdziale 8, organizacja może przyjąć rozmaite strategie na poziomie przedsiębiorstwa. Jej wybór w części zadecyduje o tym, jakiego typu schemat organizacyjny będzie najefektywniejszy. Na przykład firma realizująca strategię jednego produktu oprze się najpewniej na podziale na działy funkcjonalne i będzie wykorzystywać model mechanistyczny. Jeżeli sposobem pobudzania wzrostu ma być dywersyfikacja zależna lub niezależna, menedżerowie będą musieli zdecydować, jak zorganizować nowo nabyte jednostki w ramach całej organizacji. Na przykład jeśli firma decyduje się na dywersyfikację zależną, to musi utrzymywać wysoki poziom koordynacji między różnymi jednostkami, aby odnosić jak największe korzyści z zakładanych w tej strategii możliwości pojawienia się synergii. Natomiast firmy stosujące dywersyfikację niezależną z większym prawdopodobieństwem będą się opierać na silnym systemie hierarchicznego podporządkowania, tak aby zarząd przedsiębiorstwa mógł lepiej kontrolować działanie jego poszczególnych jednostek.

Organizacja, która w celu wprowadzenia w życie ogólnych strategii dla całego przedsiębiorstwa stosuje podejście portfelowe, musi również zadbać o to, aby jej schemat organizacyjny pasował do strategii. Na przykład każda strategiczna jednostka gospodarcza może pozostać w ramach organizacji względnie autonomiczna. Menedżerowie na szczeblu całego przedsiębiorstwa będą jednak musieli zdecydować, jak wielką swobodę podejmowania decyzji przyznać szefom poszczególnych jednostek (kwestia decentralizacji), jak wielu menedżerów najwyższego szczebla na poziomie organizacji będzie musiało nadzorować operacje różnych jednostek (kwestia rozpiętości kierowania) oraz jak wiele informacji trzeba będzie przekazywać między jednostkami (kwestia koordynacji)[20].

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej wpływa na schematy organizacyjne zarówno poszczególnych jednostek, na jakie dzieli się organizacja, jak i całej organizacji. Na przykład strategia obrońcy będzie pasować raczej do jednostki dość wysmukłej i scentralizowanej, jednostka ta będzie miała małą rozpiętość kierowania, być może wybierze też funkcjonalne kryterium podziału na działy. Na ogół będzie to oznaczało biurokratyczne podejście do schematu organizacyjnego.

Natomiast jednostka stosująca strategię poszukiwacza będzie miała raczej spłaszczoną strukturę i będzie zdecentralizowana. Przy większej rozpiętości kierowania taka jednostka próbuje być bardzo elastyczna, w swym podejściu do prowadzenia interesów będzie dążyła do przystosowywania się. Jednostka, która wykorzystuje strategię analityka, prawdopodobnie będzie miała schemat organizacyjny pośredni, mieszczący się między tymi dwiema skrajnościami (być może będzie to organizacja według systemu 2 lub systemu 3). Jeśli założymy, że strategia biernej reakcji jest zasadniczo błędem strategicznym, jednostka, która ją obrała, prawdopodobnie nie będzie jej logicznie wiązała ze swoim schematem organizacyjnym.

Również strategie konkurencyjne mogą wpływać na schemat organizacyjny. Na przykład firma stosująca strategię odróżniania się może zbudować wydziały wokół dowolnie obranej podstawy różnicowania swoich produktów (np. marketingu w przypadku wizerunku, produkcji w przypadku jakości). Strategia przywództwa pod względem kosztów wymaga silnego zaangażowania w sprawy efektywności i kontroli, toteż firma stosująca tę strategię może być bardziej scentralizowana, jako że próbuje poddać kontroli koszty. Z kolei firma wykorzystująca strategię koncentrowania się na niszy rynkowej może opierać swój schemat organizacyjny na dowolnym ośrodku, jaki wybierze (np. grupowaniu według regionu geograficznego lub grupowaniu według odbiorców, jeśli strategia koncentruje się na grupach konsumentów).

Funkcje organizacji

Zależność między strategiami organizacji w układzie funkcjonalnym a jej schematem organizacyjnym jest mniej oczywista i można ją włączyć do omówionych już powiązań w obrębie strategii na poziomie przedsiębiorstwa i jednostki operacyjnej. Jeżeli strategia marketingowa firmy wymaga agresywnego marketingu i promocji, być może potrzebne będzie powołanie odrębnych wydziałów do spraw reklamy, sprzedaży bezpośredniej i promocji. Jeżeli strategia finansowa postuluje utrzymywanie niskiego poziomu zadłużenia, może trzeba będzie stworzyć tylko niewielki dział finansów. Jeżeli z kolei strategia produkcji wymaga wytwarzania w różnych miejscach, w rozwiązaniach organizacyjnych trzeba będzie uwzględnić to rozproszenie geograficzne. Strategia zasobów ludzkich może wymagać większego lub mniejszego zakresu decentralizacji jako sposobu rozwijania umiejętności nowych menedżerów na niższych poziomach organizacji. Wreszcie strategia badań i rozwoju może wymagać różnych schematów organizacyjnych zarządzania samą tą funkcją. Silne zaangażowanie w badanie i rozwój może wymagać stworzenia odrębnej jednostki kierowanej przez wiceprezesa. W przypadku mniejszego zaangażowania w tej dziedzinie wystarczy zapewne kierownik z niewielkim personelem.

Konsekwencje dla zarządzania

Strategia jest również ważnym czynnikiem określającym, jaki schemat będzie najlepszy dla danej organizacji. Dlatego menedżerowie powinni dobrze zrozumieć zarówno swoją strategię na poziomie przedsiębiorstwa, jednostki operacyjnej i w ujęciu funkcjonalnym, jak i sposób wpływu tych strategii na wybór schematu organizacyjnego najlepszego w danej sytuacji.

Podstawowe formy struktury organizacyjnej

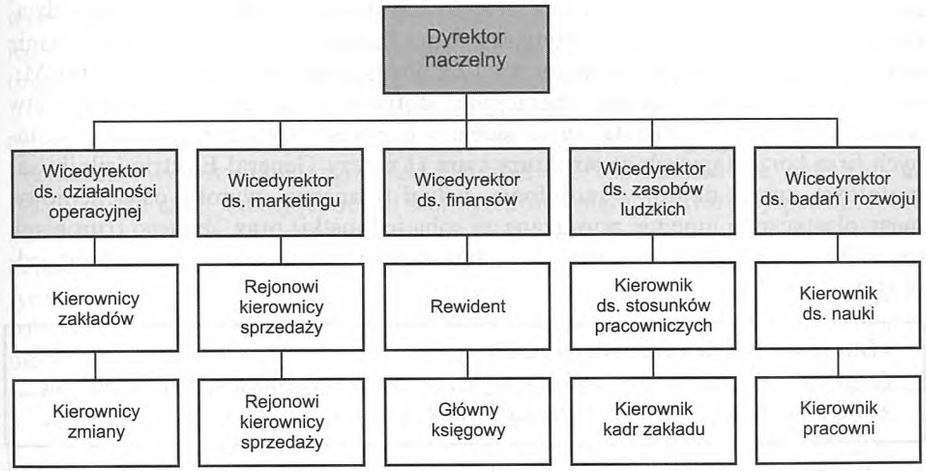
Na strukturę organizacji i schemat organizacyjny wpływ wywierają takie czynniki, jak technika, otoczenie, rozmiary i cykl życia organizacji oraz jej strategia, toteż nie powinno dziwić, że organizacje rzeczywiście przybierają rozmaite struktury oraz opracowują różne schematy organizacyjne, będące odzwierciedleniem struktury. Większość typów struktury można jednak zaliczyć do którejś z niżej opisanych

czterech podstawowych kategorii. Inne są pewnymi hybrydami opartymi na połączeniu dwóch, trzech lub wszystkich czterech form podstawowych.

Struktura funkcjonalna (struktura typu U)

Struktura funkcjonalna jest rozwiązaniem opartym na funkcjonalnym podejściu do grupowania, opisanym szczegółowo w rozdziale 11. Znany ekonomista Oliver E. Williamson nazwał ją *strukturą typu U* (od *unitary structure* – struktura jednolita)[21]. W tym rozwiązaniu członków i jednostki organizacji grupuje się w wydziałach funkcjonalnych, takich jak wydział marketingu czy produkcji.

Do sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędny jest znaczny stopień koordynacji między poszczególnymi działami. Integracja i koordynacja najczęściej należą do obowiązków dyrektora naczelnego i członków wyższego kierownictwa. Na rys. 12.1 pokazano strukturę typu U zastosowaną na szczeblu przedsiębiorstwa w niewielkiej firmie przemysłowej. W organizacji o tej strukturze żaden z obszarów funkcjonalnych nie może istnieć bez powiązań z innymi. Na przykład marketing musi sprzedawać towary otrzymane w wyniku działalności operacyjnej, musi też otrzymywać fundusze z finansów na pokrycie kosztów reklamy. Przykłady firm wykorzystujących strukturę typu U to WD-40 Company, producent popularnego smaru, oraz McIlhenny Company, producent sosu Tabasco.



Rysunek 12.1. Struktura funkcjonalna (typu U) w przypadku małej firmy przemysłowej

Przedstawiona tu mała firma przemysłowa wykorzystuje menedżerów na poziomie wiceprezesa (wicedyrektora) do koordynowania działalności w ramach każdego obszaru funkcjonalnego organizacji. Zauważmy, że każdy obszar funkcjonalny jest zależny od pozostałych.

Na ogół podejście to ma te same podstawowe mocne i słabe strony co podział na wydziały według funkcji. Toteż struktura typu U pozwala organizacji obsadzić wszystkie ważne stanowiska ekspertami funkcjonalnymi, a także ułatwia koordynację i integrację. Jednocześnie jednak podejście to bardziej sprzyja koncentracji na funkcji niż na organizacji, a także skłania do większej centralizacji. Jak zauważyli-

• **Struktura funkcjonalna (struktura typu U)**
Struktura organizacyjna oparta na funkcjonalnym podejściu do grupowania (podziału na działy); nazywana jest również strukturą typu U.

śmy w rozdziale 11, struktury funkcjonalne są powszechnie wykorzystywane w organizacjach małych, gdzie jeden dyrektor naczelny bez specjalnej trudności może nadzorować i koordynować całą organizację. W miarę wzrostu organizacji dyrektorowi naczelnemu coraz trudniej przychodzi kierowanie wszystkimi obszarami funkcjonalnymi.

Struktura konglomeratowa (struktura typu H)

Inną rozpowszechnioną formą projektowania struktury organizacyjnej jest podejście konglomeratowe, nazywane też podejściem typu H (od ang. *holding*)[22]. *Struktura konglomeratowa* (*struktura typu H*) jest wykorzystywana przez organizacje składające się z wielu nie powiązanych ze sobą jednostek. Toteż struktura typu H jest zasadniczo spółką holdingową, która powstała w wyniku dywersyfikacji niezależnej.

Podejście to jest oparte, w dość luźny sposób, na grupowaniu stanowisk pracy według wyrobu (zob. rozdział 11). Każdą jednostką lub grupą jednostek kieruje dyrektor generalny odpowiadający za jej zyski lub straty, a każdy taki dyrektor działa niezależnie od pozostałych. Brytyjska firma Pearson PLC wykorzystuje właśnie strukturę typu H. Jak pokazano na rys. 12.2, Pearson składa się z sześciu grup. Mimo powiązania działalności operacyjnej dotyczącej czasopism i wydawnictw wszystkie pozostałe jednostki są od siebie w oczywisty sposób niezależne. Do innych firm korzystających ze struktury typu H należy General Electric (silniki samolotowe, sprzęt domowy, radiofonia, usługi finansowe, wyroby oświetleniowe, masy plastyczne i inne nie powiązane ze sobą jednostki) oraz Tenneco (rurociągi, części do samochodów, stocznie, usługi finansowe i inne niepowiązane ze sobą jednostki).

• **Struktura konglomeratowa (typu H)**
Struktura organizacyjna wykorzystywana przez organizacje składające się z wielu nie powiązanych ze sobą jednostek.

W organizacji, która przyjęła strukturę typu H, personel sztabowy na szczeblu przedsiębiorstwa zwykle ocenia wyniki poszczególnych jednostek, rozdziela między nie zasoby, a także kształtuje decyzje dotyczące zakupu i sprzedaży poszczególnych jednostek. Podstawową wadą tej struktury jest złożoność związana z utrzymywaniem zróżnicowanych i nie powiązanych ze sobą jednostek. Menedżerowie zazwyczaj mają trudności z porównywaniem i integrowania dużej liczby zróżnicowanych operacji. Badania Michaela Portera sugerują, że wiele organizacji które przyjęły to podejście, osiąga tylko średnie lub wręcz słabe wyniki finansowe[23]. Toteż chociaż wiele firm amerykańskich nadal wykorzystuje strukturę typu H, duża część porzuciła to podejście na rzecz innych.



Rysunek 12.2. Struktura konglomeratowa (struktura typu H)
Firma brytyjska Pearson PLC wykorzystuje konglomeratową formę struktury organizacyjnej. Struktura taka jest wynikiem realizacji strategii dywersyfikacji niezależnej. Zarządzanie nią jest złożone. Menedżerowie mają trudności z porównywaniem i integracją działań w ramach nie powiązanych ze sobą różnorodnych operacji. Firmy mogą zarzucać taką strukturę, obierając inne podejście, np. strukturę typu M.

Struktura wielowydziałowa (struktura typu M)

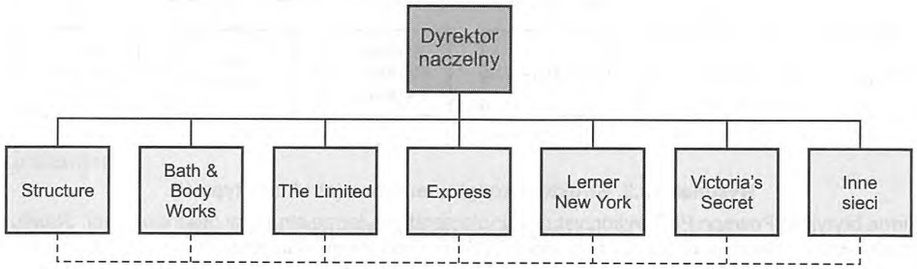
W strukturze wielowydziałowej, która staje się coraz popularniejsza, również wykorzystuje się podział według wyrobu, jednak w przeciwieństwie do struktury typu H samodzielne jednostki są jednak ze sobą powiązane. Tak więc *struktura wielowydziałowa*, albo *typu M* (od *multidivisional*), oparta jest na licznych samodzielnych jednostkach organizacyjnych w powiązanych ze sobą obszarach w ramach szerszej organizacji. Struktura taka powstaje w wyniku dywersyfikacji zależnej.

Pewne dziedziny są skrajnie zdecentralizowane, aż do szczebla jednostki operacyjnej, natomiast inne są scentralizowane na poziomie całego przedsiębiorstwa[24]. Przykładem wykorzystania tego podejścia może być The Limited Inc, pokazana na rys. 12.3. Na czele każdej jednostki stoi dyrektor generalny, który dysponuje sporą autonomią, ale w razie potrzeby wydziały koordynują jednak swoją działalność. Podejście to stosują również takie firmy, jak The Walt Disney Company (parki tematyczne, produkcja filmowa, jednostki handlowe; wszystkie te dziedziny jakoś się ze sobą wiążą) i Hewlett-Packard (komputery, drukarki, skanery, elektroniczny sprzęt medyczny i inne instrumenty elektroniczne).

• **Struktura wielowydziałowa (struktura typu M)**
Struktura organizacyjna, w której liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego.

Jedną z najważniejszych korzyści z organizacji przedsiębiorstwa o strukturze typu M jest możliwość koordynacji i wspólnego wykorzystywania zasobów. W The Limited scentralizowano badania marketingowe i zakupy. Nabywca ma więc wgląd w cały asortyment producenta, może kupować pewne wzory dla sieci The Limited, inne dla Express, a jeszcze inne dla Lerner New York. Podstawowym celem struktury typu M jest optymalizacja wewnętrznej konkurencji i współpracy. Zdrowa konkurencja między poszczególnymi jednostkami o pozyskanie zasobów firmy może sprzyjać efektywności, należy jednak również wspierać współpracę. Z badań wynika, że

organizacja o strukturze typu M, która zdoła osiągnąć i utrzymać równowagę obu elementów, będzie miała lepsze wyniki niż duże organizacje o strukturze typu U oraz wszystkie organizacje typu H[25].



Rysunek 12.3. Struktura wielowydziałowa (typ M) w The Limited, Inc.

The Limited Inc. wykorzystuje wielobranżowe podejście do projektu organizacji. Choć poszczególne jednostki działają przy względnej autonomii, wszystkie obsługują ten sam ogólny rynek. Struktura taka jest wynikiem zastosowania strategii dywersyfikacji zależnej. Wśród innych firm wykorzystujących strukturę typu M są PepsiCo oraz Woolworth Corporation.

Struktura macierzowa

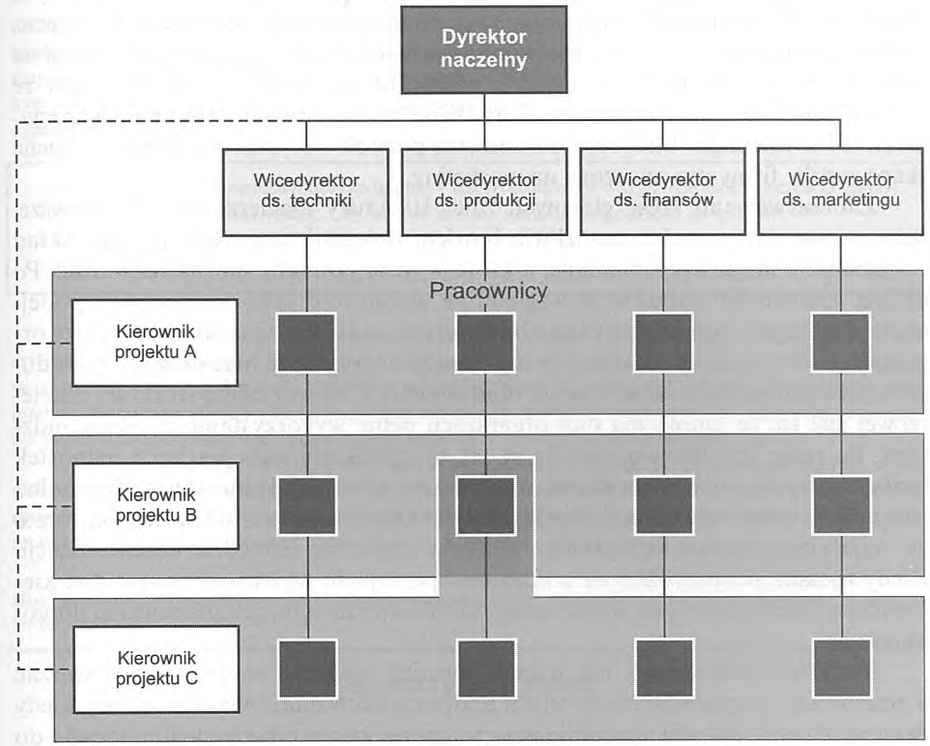
Struktura macierzowa jest kolejnym rozpowszechnionym podejściem do projektowania schematu organizacji, opartym na nakładających się dwóch kryteriach grupowania[26]. Podstawą macierzy jest zestaw wydziałów funkcjonalnych. Następnie na działy funkcjonalne nakłada się zestaw grup wyodrębnionych według wyrobu albo wydziałów tymczasowych. W ramach struktury macierzowej pracownicy są jednocześnie członkami wydziału funkcjonalnego (np. technicznego) i zespołu projektowego. Podstawową strukturę macierzową pokazuje rys. 12.4. Na najwyższym szczeblu organizacji mamy jednostki funkcjonalne, na których czele stoją wicedyrektorzy ds. techniki, produkcji, finansów i marketingu. Każdy z nich ma kil-

> • **Struktura macierzowa**
> Struktura organizacji oparta na dwóch nakładających się kryteriach podziału na wydziały.

ku podwładnych. Z boku schematu organizacyjnego mamy szereg stanowisk pod nazwą *kierownik projektu*. Każdy z nich stoi na czele grupy projektowej złożonej z przedstawicieli pracowników wydziałów funkcjonalnych. Z rysunku widać, że macierz jest odzwierciedleniem *struktury wielokrotnego podporządkowania* – każdy członek organizacji może podlegać zarówno przełożonemu funkcjonalnemu, jak i jednemu lub kilku kierownikom projektu.

Grupy, albo zespoły projektowe, są przypisane do wyznaczonych projektów lub programów. Na przykład jeśli firma opracowuje nowy produkt, z każdego obszaru funkcjonalnego dobiera się przedstawicieli do pracy nad tym produktem w ramach zespołu. Pozostają oni jednak członkami pierwotnej grupy funkcjonal-

nej. W dowolnym momencie dana osoba może być członkiem kilku zespołów i jednocześnie członkiem grupy funkcjonalnej. Podejście to wykorzystał Ford Motor Co. przy konstruowaniu swojego popularnego modelu Taurus. Powołano grupę pod nazwą „zespół Taurusa" złożoną z projektantów, inżynierów, specjalistów ds. produkcji, marketingu, a także innych ekspertów z różnych obszarów firmy. Dzięki tej grupie można było wprowadzić bardzo dobry produkt na rynek przynajmniej o rok wcześniej, niż to byłoby możliwe przy wykorzystaniu poprzedniego podejścia Forda. Ford wykorzystał też to samo podejście do zaprojektowania najnowszej wersji modelu Mustang.



Rysunek 12.4. Struktura macierzowa

Struktura macierzowa powstaje przez nałożenie podziału według wyrobu na istniejącą strukturę funkcjonalną. Kierownicy projektów koordynują zespoły pracowników pochodzących z różnych wydziałów funkcjonalnych. Macierz opiera się więc na wielokrotnej strukturze podporządkowania.

Strukturę macierzową wykorzystuje wiele organizacji. Wśród znaczniejszych można wymienić American Cyanamid, Monsanto Company, NCR, The Chase Manhattan Bank, Prudential, General Motors oraz wiele stanowych i federalnych agend rządowych. Jednak niektóre organizacje, takie jak Citibank i holenderska firma Philips, przyjęły strukturę macierzową, a po jakimś czasie ją odrzuciły. Dlatego

należy pamiętać, że struktura macierzowa nie zawsze jest strukturą najbardziej odpowiednią.

Tej formy struktury organizacyjnej najczęściej używa się w jednej z trzech sytuacji[27]. Po pierwsze, struktura macierzowa może dobrze funkcjonować, kiedy otoczenie wywiera na organizację silny nacisk. Na przykład intensywna konkurencja zewnętrzna może dyktować zorientowanie na przebojowy marketing, który najlepiej poprowadzi odpowiedni wydział funkcjonalny, jednak rozmaitość wyrobów firmy może przemawiać za podziałem według produktu. Po drugie, macierz może być odpowiednią formą struktury wtedy, kiedy trzeba przetwarzać wielką ilość informacji. Na przykład stworzenie poziomych powiązań przy użyciu macierzy jest skutecznym sposobem zwiększenia zdolności organizacji do przetwarzania informacji. Po trzecie, struktura macierzowa może się sprawdzić w sytuacji, kiedy wywierana jest presja na wspólne zasoby. Na przykład firma o dziesięciu wydziałach wyodrębnionych ze względu na wyrób może dysponować środkami na zatrudnienie tylko trzech specjalistów od marketingu. Struktura macierzowa pozwoli wszystkim wydziałom dzielić skąpe zasoby firmy przeznaczone na marketing.

Zaobserwowano sześć głównych zalet struktury macierzowej. Po pierwsze, sprzyja ona elastyczności, umożliwia bowiem tworzenie zespołów, których skład i organizacja mogą być zmieniane, a które w razie potrzeby można rozwiązać. Po drugie, członkowie zespołów ze względu na ważną rolę, jaką odgrywają w podejmowaniu decyzji, będą najpewniej silnie motywowani i zaangażowani w sprawy organizacji. Po trzecie, pracownicy w organizacji o strukturze macierzowej mają duże możliwości pozyskiwania nowych umiejętności. Czwartą zaletą struktury macierzowej jest to, że umożliwia ona organizacji pełne wykorzystanie zasobów ludzkich. Po piąte, członkowie zespołu nadal są członkami odpowiednich jednostek funkcjonalnych, toteż mogą służyć jako pomost pomiędzy jednostką funkcjonalną i zespołem, co sprzyja lepszej współpracy. Po szóste wreszcie, struktura macierzowa daje kierownictwu najwyższego szczebla użyteczne narzędzie decentralizacji. Kiedy zostaną już przydzielone codzienne operacje do wykonania, najwyższe kierownictwo może poświęcić więcej uwagi takim dziedzinom, jak planowanie długookresowe.

Struktura macierzowa ma jednak również poważne wady. Może stwarzać u pracownika niepewność co do relacji podporządkowania, zwłaszcza wtedy, kiedy dany pracownik jest równocześnie przypisany do kierownika funkcjonalnego i do kilku kierowników projektów. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" pokazano, jak w sytuacjach przypominających strukturę macierzową poszczególne osoby muszą wybierać między lojalnością indywidualną a lojalnością wobec zespołu. Sprawę komplikuje dodatkowo fakt, że niektórzy menedżerowie traktują organizację macierzową jako formę anarchii, w której przysługuje im nieograniczona wolność. Inne jeszcze problemy wiążą się z dynamiką zachowania grupowego. Podejmowanie decyzji zajmuje grupie więcej czasu niż pojedynczym osobom. Poza tym grupa może zostać zdominowana przez jedną osobę, może również wykazywać nadmierną skłonność do decyzji kompromisowych, może też zaplątać się w dyskusje i stracić zdolność do koncentrowania się na głównych celach. Wreszcie, w strukturze macierzowej potrzeba więcej czasu na koordynację działań związanych z realizacją zadań[28].

Współczesne problemy zarządzania

Jednostka czy zespół?

Niektórzy amerykańscy menedżerowie stają dziś przed prawdziwym dylematem. W normach kulturowych, które służyły im za wskazówkę przez większą część ich zawodowej kariery, nacisk był położony na osiągnięcia i dokonania indywidualne. Od ludzi oczekuje się, że będą usilnie pracować, dążąc do osiągnięcia własnych celów – zarówno osobistych, jak i zawodowych – a organizacje mają doceniać i nagradzać efekty tych wysiłków. I rzeczywiście, większość firm w szerokim zakresie wykorzystuje indywidualne systemy oceny i nagradzania wyników. Ponadto wiele organizacji kładzie nacisk na potrzebę i znaczenie osobistego kierowania swą karierą przez pracowników.

Takie podejście jednak często kłóci się z zespołowym charakterem pracy. W ramach zespołu od jednostek oczekuje się podporządkowania własnych celów dobru zespołu, niezależnie od tego, jakie to będzie miało skutki dla nich osobiście. Toteż działanie jednostki może być optymalizowane w celu wspomożenia zespołu, a jednostka może mieć bardzo ograniczone możliwości wykazania się swym osobistym i widocznym wkładem. Poza tym organizacje miewają trudności z oceną wyników zespołu i odpowiednim nagradzaniem pracy zespołów.

„Mówcie o odpowiedzialności indywidualnej – jest to absolutnie ważne. Ale jesteście częścią zespołu – to też jest absolutnie ważne. Czy komuś jednak udało się pogodzić te dwie sprawy?".
David Witte, dyrektor naczelny Ward Howell International, firmy zajmującej się wyszukiwaniem kadr kierowniczych*.

Tak więc menedżerowie muszą niekiedy podejmować trudne decyzje. Muszą sobie zadawać pytanie: czy robię to, co jest dla mnie najlepsze, w kategoriach osobistych korzyści, uznania i możliwości zawodowego rozwoju, nawet jeśli naraża to na szwank mój wkład w pracę zespołu? A może, nie bacząc na swój interes, powinienem robić to, co jest najlepsze dla mojego zespołu, nawet gdyby to oznaczało umniejszenie moich własnych osiągnięć i miało być przeszkodą w rozwoju mojej kariery zawodowej?

Aby koncepcja zespołu mogła naprawdę funkcjonować, organizacja musi zmienić sposób, w jaki traktuje ludzi. Zwłaszcza organizacja, która pragnie skutecznie korzystać z pracy zespołów, musi znaleźć sposoby pozwalające poszczególnym członkom zespołu osiągnąć ich własne cele, ciągle zdobywać nowe umiejętności oraz podtrzymywać i umacniać ich pozycję na rynkach pracy.

Źródła: Thomas A. Stewart, *The Great Conundrum – You vs. the Team*, „Fortune", 25 listopada 1966, s. 165-166 (* cytat ze s. 165); Mary Cianni; Donna Wnuck, *Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development*, „Academy of Management Executive", luty 1997, s. 105-115.

Struktury hybrydowe

Niektóre organizacje wykorzystują strukturę będącą połączeniem dwóch lub większej liczby rozpowszechnionych form struktury organizacyjnej. Na przykład organizacja może mieć pięć powiązanych, względnie niezależnych jednostek operacyjnych i jedną niepowiązaną, wskutek czego jej struktura jest skrzyżowaniem typu M i typu H. W istocie rzeczy tylko nieliczne firmy wykorzystują jakąś strukturę w jej czystej postaci; większość firm zarządza działalnością opierając się na jednym podstawowym schemacie organizacyjnym, jednak utrzymuje jednocześnie wystarczającą elastyczność, umożliwiającą wprowadzenie, w celach strategicznych, przejściowych lub trwałych modyfikacji. Na przykład Ford wykorzystał podejście macierzowe do projektowania Taurusa i Mustanga, jednak cała firma ma zasadniczo strukturę typu U, a wykazuje oznaki przechodzenia do struktury typu M. Jak już zauważyliśmy, dana kombinacja czynników może podyktować właściwą formę struktury i schematu organizacyjnego dla danej firmy.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą zrozumieć różne podstawowe formy struktury i schematu organizacji, a także zalety i wady każdej z nich. Ponadto osoby podejmujące zasadnicze decyzje muszą wiedzieć, w jakich warunkach stosowanie poszczególnych form przyniesie najlepsze rezultaty. Menedżerowie nie powinni się również zbyt sztywno trzymać żadnego podejścia. Natomiast zgodnie ze strukturą hybrydową, powinni wybrać najodpowiedniejsze cechy z każdego modelu struktury organizacyjnej.

Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji

Na koniec trzeba wspomnieć, że we współczesnym złożonym i nieustannie zmieniającym się otoczeniu menedżerowie muszą ciągle zdobywać wiedzę o nowych formach tworzenia struktury organizacji i jej schematu oraz eksperymentować z nimi. Wiele organizacji tworzy dziś swoje własne struktury, maksymalizujące ich zdolność dostosowywania się do zmiennych warunków i zmieniającego się otoczenia. Próbują osiągnąć ten cel, starając się unikać zbytniego rozczłonkowania i nadmiernej sztywności. Jak już zauważyliśmy, biurokratyczne organizacje są powolne, nieelastyczne i trudno jest je zmienić. Aby więc uniknąć tych problemów, organizacje mogą próbować możliwie jak najbardziej odróżniać się od typowych biurokracji, działając przy stosunkowo nielicznych regułach, ogólnych tylko opisach stanowisk pracy itd. Ostatnia część rozdziału naświetla niektóre z ważniejszych pojawiających się właśnie nowych rozwiązań w dziedzinie tworzenia struktury organizacji[29].

Organizacja zespołowa

Niektóre organizacje wykorzystują dziś *organizację zespołową*, podejście do struktury i schematu organizacji oparte niemal wyłącznie na zespołach projektowych, przy niewielkim zakresie hierarchii funkcjonalnej lub zgoła bez tej hierarchii. W takiej organizacji ludzie przechodzą płynnie od projektu do projektu zgodnie ze swoimi kwalifikacjami i wymaganiami wynikającymi z projektów. W Cypress Semiconductor T. J. Rodgers postanowił nie dopuszczać do takiego rozrośnięcia się organizacji, aby uniemożliwiało to jej funkcjonowanie według powyższego wzorca. Kiedy tylko jednostka lub grupa zaczyna być zbyt wielka, po prostu dzieli ją na mniejsze jednostki. W wyniku takiej polityki organizacja składa się wyłącznie z małych jednostek. Pozwala im to zmieniać kierunek, badać nowe pomysły, a także wypróbowywać nowe metody i nie działać w sztywnym biurokratycznym kontekście organizacyjnym. Hewlett-Packard i Xerox zbliżają się do takiego modelu, ale w ogóle taki stopień podatności na zmiany i zdolności dostosowawczej wykazuje tylko niewiele firm[30].

- **Organizacja zespołowa**
  Podejście do tworzenia struktury i schematu organizacji niemal wyłącznie opierającej się na zespołach projektowych, z niewielkim zakresem hierarchii funkcjonalnej lub w ogóle bez niej.

Organizacja wirtualna

Modelem ściśle związanym z organizacją zespołową jest *organizacja wirtualna*. Organizacja taka ma w niewielkim zakresie formalną strukturę lub nie ma jej wcale. Zazwyczaj zatrudnia jedynie garstkę stałych pracowników i dysponuje małym obiektem, w którym wykonywane są funkcje sztabowe i administracyjne centrali. Wraz ze zmianą potrzeb organizacji jej menedżerowie zatrudniają pracowników okresowych, dzierżawią obiekty i kontraktują na zewnątrz potrzebne usługi pomocnicze. Kiedy sytuacja się zmienia, zmienia się również okresowa siła robocza, niektóre osoby opuszczają organizację, a pojawiają się ludzie nowi. Podobnie też zmienia się zakres wykorzystania dzierżawionych obiektów i zakontraktowanych usług. Organizacja wirtualna istnieje tylko w reakcji na swoje potrzeby. Na przykład organizacją wirtualną jest Global Research Consortium (GRC). Świadczy ono usługi badawcze i doradcze firmom prowadzącym działalność w Azji. Kiedy klienci składają zapotrzebowanie na różne usługi, personel GRC, składający się z trzech stałych pracowników, zleca prace odpowiedniemu zespołowi składającemu się z kilkudziesięciu niezależnych konsultantów i (lub) badaczy, z którymi utrzymuje stały kontakt. W dowolnym momencie GRC może więc realizować jednocześnie kilka projektów, obsługiwanych przez 20 czy 30 osób. Kiedy zmieniają się projekty, zmienia się również struktura organizacji.

- **Organizacja wirtualna**
  Podejście do tworzenia schematu organizacji, która nie ma w ogóle formalnej struktury lub ma ją w niewielkim stopniu.

Organizacja ucząca się

Innym nowym wariantem tworzenia struktury organizacji jest tzw. organizacja ucząca się. Organizacje, które obierają ten wariant, starają się zintegrować samodoskonalenie się z ciągłym uczeniem się i rozwojem pracowników. Konkretnie mówiąc, *organizacja ucząca się* to taka, która dąży do ułatwienia wszystkim swoim pracownikom ciągłego zdobywania wiedzy i osobistego rozwoju, a jednocześnie nieustannie się przekształca, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom i potrzebom[31].

- **Organizacja ucząca się**
  Podejście polegające na nadawaniu organizacji takiej struktury, że funkcjonuje tak, aby ułatwiać wszystkim pracownikom permanentne zdobywanie wiedzy i osobisty rozwój, jednocześnie ciągle się przekształcając dla sprostania zmieniającym się wymaganiom i potrzebom.

Chociaż menedżerowie mogą na różne sposoby podchodzić do koncepcji organizacji uczącej się, często do celów, jakie sobie stawiają w takim modelu, należą: poprawa jakości, ciągłe doskonalenie się i mierzenie wyników. Podstawową przesłanką jest w tym przypadku, że najbardziej spójną i logiczną strategią osiągania ciągłego dosko-

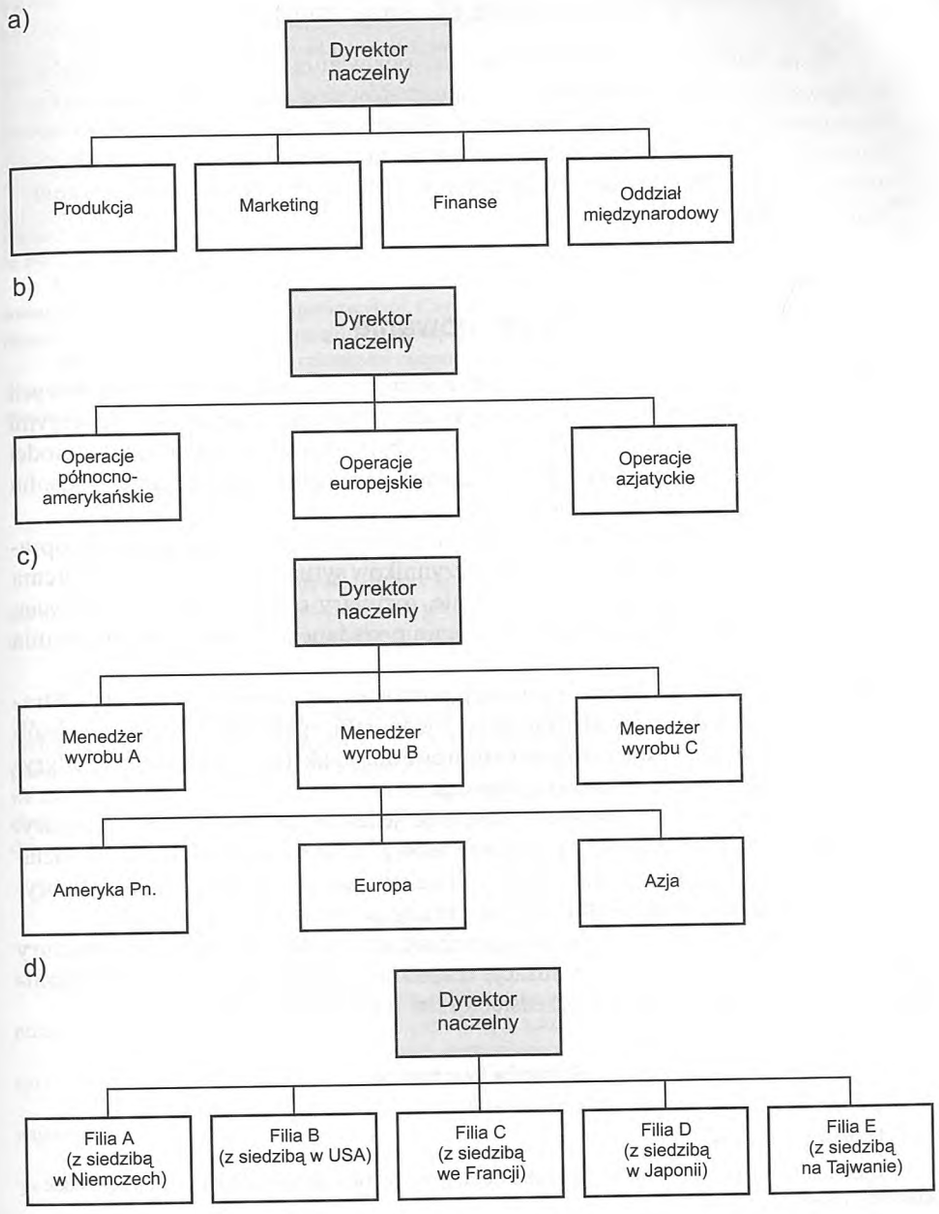
nalenia się jest nieustanne doskonalenie talentów, umiejętności i wiedzy pracowników. Na przykład jeżeli każdy pracownik organizacji codziennie nauczy się jednej nowej rzeczy i potrafi przełożyć tę wiedzę na praktykę związaną z pracą, to logicznym tego następstwem będzie proces stałego doskonalenia się. I rzeczywiście, organizacje, które z pełnym przekonaniem przyjęły to podejście, są przekonane, że jedyną drogą do ciągłego doskonalenia się jest zadbanie o to, aby pracownicy stale się uczyli.

Od pewnego czasu podejście to stosuje wiele organizacji. Na przykład Shell Oil Company zakupiła ośrodek szkolenia kadr kierowniczych na północ od swej centrali w Houston. Ośrodek szczyci się najnowocześniejszymi salami do zajęć i technikami nauczania, miejscami noclegowymi w pensjonatach, restauracją i obiektami rekreacyjnymi, takimi jak pole golfowe, basen i korty tenisowe. Menedżerowie liniowi firmy kolejno przebywają w Centrum Szkoleniowym Shella, jak się teraz ten obiekt nazywa, służąc jako kadra szkoleniowa. Takie oddelegowanie do szkoleń trwa od kilku dni do kilku miesięcy. Wszyscy pracownicy Shella obowiązkowo uczestniczą w programach szkoleniowych, seminariach i innych podobnych działaniach, zdobywając cały czas najnowsze informacje potrzebne im do efektywniejszego przyczyniania się do poprawy wyników firmy. Seminaria obejmują tak różne tematy, jak gospodarowanie czasem, skutki ustawy o niepełnosprawnych, równoważenie potrzeb pracy i rodziny oraz teoria handlu międzynarodowego.

Projektowanie struktury i schematów organizacji międzynarodowych

Inny nowy problem wiążący się ze strukturą organizacyjną to tendencja do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Jak pisaliśmy w rozdziale 5, większość współczesnych przedsiębiorstw wchodzi w różne interakcje z dostawcami, klientami, a także konkurentami (albo z wszystkimi tymi trzema grupami) z innych krajów. Z punktu widzenia struktury organizacyjnej problem polega na takim opracowaniu schematu firmy, aby mogła ona możliwie najskuteczniej reagować na czynniki międzynarodowe i konkurować na rynkach globalnych. Rozpatrzmy na przykład firmę średniej wielkości, która właśnie postanowiła „umiędzynarodowić się". Czy powinna ona utworzyć wydział międzynarodowy, zachować dotychczasową strukturę i utworzyć międzynarodową grupę operacyjną, czy być może wydzielić swoje operacje międzynarodowe w autonomiczną jednostkę?[32].

Rysunek 12.5 ilustruje cztery najbardziej rozpowszechnione podejścia do struktury organizacyjnej i schematu organizacji wykorzystywane do celów działania w skali międzynarodowej. Struktura pokazana w części a jest najprostsza, opiera się bowiem na utworzeniu odrębnej jednostki międzynarodowej. Podejście to wykorzystuje np. Levi Strauss & Co. Struktura pokazana w części b, wykorzystywana przez Ford Motor Corp., jest rozwinięciem struktury według lokalizacji na skalę międzynarodową. Rozwinięcie struktury według wyrobu, w której każdy menedżer wyrobu jest odpowiedzialny za wszystkie działania związane z produktem niezależnie od lokalizacji, pokazano w części c. Wreszcie struktura pokazana w części d, najbardziej typowa dla dużych firm wielonarodowych, jest rozwinięciem struktury wielowydziałowej z jednostkami na różnych rynkach zagranicznych. Tego typu struktury używają Nestlé i Unilever.



Rysunek 12.5. Powszechnie spotykane schematy organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych

Firmy konkurujące na rynkach międzynarodowych muszą stworzyć strukturę organizacyjną, która jest przystosowana do ich wyjątkowych warunków. Przedstawione tu cztery ogólne projekty są dobrym przykładem podstawowych wariantów wykorzystywanych przez wiele organizacji międzynarodowych. Każdy wywodzi się z jednej z podstawowych form struktury organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być świadomi pojawiania się nowych problemów wiążących się z tworzeniem struktury i schematów organizacji i przygotować się do wykorzystania najnowszych zdobyczy wiedzy, aby dotrzymywać kroku konkurencji. Oczywiście menedżerowie powinni się również wystrzegać pochopnych działań i zbyt szybkiego ulegania modzie w dziedzinie projektowania struktury organizacji.

Podsumowanie

Struktura organizacji i jej schemat to ogólny zestaw jej elementów składowych i relacji między nimi wykorzystywanych w zarządzaniu całą organizacją. Pierwszymi uniwersalnymi modelami struktury organizacji były: model biurokratyczny i model behawioralny. Modele te próbowały dać normatywne zalecenia dotyczące sposobu opracowywania struktury wszelkich organizacji.

Podejście sytuacyjne do struktury organizacji oparte jest na założeniu, że opracowanie optymalnej struktury jest funkcją czynników sytuacyjnych. Takimi czterema ważnymi czynnikami są: technika, otoczenie, rozmiary organizacji i cykl jej życia. Każdy z nich odgrywa pewną rolę w określeniu pożądanego sposobu projektowania organizacji.

W kształtowaniu struktury organizacji pomocna jest również jej strategia. Strategie na poziomie całego przedsiębiorstwa i jednostki operacyjnej w różny sposób wpływają na ten proces. Pewną rolę w kształtowaniu struktury organizacyjnej odgrywają również podstawowe funkcje organizacji.

Współcześnie wiele organizacji przyjmuje jeden z czterech typów struktury: funkcjonalny (struktura typu U), konglomeratowy (struktura typu H), wielowydziałowy (struktura typu M) oraz macierzowy. Inne organizacje stosują struktury hybrydowe, wyprowadzone z dwóch lub większej liczby podstawowych wariantów.

Wśród nowych rozwiązań pojawiających się w związku z tworzeniem struktury organizacji można wymienić: organizację zespołową, organizację wirtualną, organizację uczącą się i projektowanie przedsiębiorstw międzynarodowych.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Zestaw i porównaj biurokratyczny i behawioralny model tworzenia struktury organizacji. Jakie są ich zalety i wady?

2. Opisz podstawowe czynniki sytuacyjne wpływające na opracowywanie struktury organizacji.

3. Jakie są związki pomiędzy strategią organizacji i jej strukturą?

4. Opisz podstawowe formy struktury organizacji. Podaj w ogólnym zarysie ich zalety i wady.

Pytania analityczne

5. Czy organizacje biurokratyczne mogą uniknąć problemów wiązanych zwykle z biurokracją? Jeśli tak, to w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Czy sądzisz, że biurokracja nadal jest potrzebna? Dlaczego tak lub dlaczego nie? Czy byłoby możliwe utrzymanie pożądanych aspektów biurokracji i wyeliminowanie aspektów niepożądanych? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

6. Macierzowa struktura organizacji jest złożona i trudna do stosowania. Dlaczego więc sięga po nią tak wiele organizacji?

7. Wyodrębnij wspólne i niepowtarzalne problemy związane z tworzeniem struktury organizacji, przed jakimi stają przedsiębiorstwa międzynarodowe w porównaniu z przedsiębiorstwami krajowymi.

Ćwiczenia

8. Jaką formę organizacyjną wykorzystuje twoja uczelnia? Jaką formę wykorzystuje zarząd twojego miasta? Jakie formy mają inne znane ci organizacje? Jakie dostrzegasz podobieństwa i różnice? Jaka może być ich przyczyna?

9. Przeprowadź wywiad z menedżerem miejscowego drobnego przedsiębiorstwa i uzyskaj opis stosowanej przez niego struktury organizacyjnej. Czy możesz zidentyfikować powiązania między strategią menedżera i strukturą jego organizacji? Podziel się swoimi spostrzeżeniami z grupą ćwiczeniową.

10. Przeprowadź wywiad z członkami miejscowej organizacji (sieć restauracji szybkiego żywienia, dom towarowy, księgarnia, bank, kościół, związek szkół), aby określić odczuwaną przez nich zdolność dostosowawczą ich organizacji.

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżera do skutecznego przekazywania innym idei i informacji i do skutecznego ich przyjmowania od innych. Niniejsze ćwiczenie pokazuje ci, jak funkcjonuje komunikowanie się w różnych rodzajach struktury organizacyjnej.

Tło ćwiczenia

Z faktu, że struktura organizacji określa, przynajmniej częściowo, wzajemne relacje poszczególnych stanowisk pracy i stanowisk służbowych w ramach organizacji, wynika konieczność wzajemnego powiązania struktury organizacji i wzorców komunikowania się. Naszkicuj na kartce papieru podstawowe struktury organizacji: strukturę biurokratyczną, strukturę typu U, typu M, typu H oraz strukturę macierzową. W każdym projekcie struktury należy uwzględnić kilka szczebli i po kilka stanowisk na każdym szczeblu.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wybierz po jednym stanowisku w środku każdego narysowanego projektu i przyjmij, że właśnie to stanowisko w organizacji zajmujesz.

2. Wyobraź sobie warunki, w których musiałbyś porozumieć się z czterema innymi członkami organizacji, ulokowanymi w różnych dziedzinach i na różnych szczeblach.

3. Opisz procesy, które musiałbyś przejść, komunikując się z każdą z tych osób. Uwzględnij takie sprawy, jak łańcuch wydawania poleceń i relacje podporządkowania itd.

4. Zdecyduj, które formy struktury organizacji najbardziej sprzyjają komunikowaniu się, które zaś najmniej.

5. Czy treść komunikatu ma znaczenie? W jaki sposób?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności menedżera do abstrakcyjnego myślenia. Niniejsze ćwiczenie zachęci cię do zastosowania twoich umiejętności koncepcyjnych do pojęć wiążących się z oddziaływaniem sytuacji na strukturę organizacji.

Tło ćwiczenia

Na odpowiednią strukturę organizacji wpływa kilka czynników. W niniejszym rozdziale omawialiśmy najważniejsze z nich, takie jak podstawowa technika, otoczenie organizacji, jej rozmiary i cykl życia. W tekście nie określa się jednak szczegółowo, w jaki sposób współdziałanie czynników sytuacyjnych w różnych połączeniach może wpływać na strukturę organizacji. Na przykład jak konkretna postać techniki i pewne siły w otoczeniu mogłyby wspólnie oddziaływać na tę strukturę?

W tekście wymieniono również kilka podstawowych form tworzenia struktury organizacyjnej, wyodrębniając struktury funkcjonalne, konglomeratowe, wydziałowe i macierzowe. Sformułowano również pewne wnioski odnośnie do sposobu powiązania czynników sytuacyjnych z poszczególnymi typami struktur.

Zadania sprawdzające

Uwzględniając powyższe informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wymień cztery firmy, z których każda wykorzystuje jedną z czterech podstawowych form struktury organizacyjnej. Oceń technikę, otoczenie, rozmiary i cykl życia dla każdej z tych czterech firm.

2. Powiąż każdy czynnik sytuacyjny z typem struktury wykorzystywanym przez każdą z firm.

3. Sformułuj opinię o faktycznym powiązaniu między każdym z czynników i typem struktury organizacyjnej wykorzystywanym przez poszczególne firmy. Inaczej mówiąc: czy sądzisz, że w przypadku każdej z firm o jej strukturze bezpośrednio decyduje jej otoczenie, czy może zaobserwowana zależność ma charakter przypadkowy?

4. Czy możesz ustalić względną hierarchię ważności czynników sytuacyjnych w poszczególnych firmach? Czy uszeregowanie znaczenia tych czynników zmienia się w jakiś regularny sposób?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne odnoszą się do zdolności menedżera do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania problemów i szans, a następnie wybrania odpowiedniego trybu działania, aby rozwiązywać problemy i wykorzystywać szanse. Celem niniejszego ćwiczenia jest pokazanie, jak menedżerowie muszą podejmować decyzje w związku z tworzeniem struktury organizacji.

Tło ćwiczenia

Załóż, że postanowiłeś otworzyć w swojej okolicy zakład produkujący odzież sportową i turystyczną. Będziesz produkował czapki, koszulki, spodenki i bluzy z nadrukowaną nazwą twojego college'u i miejscowych szkół średnich. Jesteś uzdolnionym projektantem i opracowałeś kilka pomysłów, które przydadzą twoim produktom niepowtarzalności i dużej popularności. Poza tym akurat otrzymałeś w spadku wystarczającą kwotę, aby uruchomić zakład i utrzymać się przez cały rok (tzn. nie musisz wypłacać sobie pensji).

Zamierzasz kupować odzież sportową różnych rozmiarów i modeli od innych dostawców. W twojej firmie za pomocą sitodruku będą na nią nanoszone napisy i inne elementy dekoracyjne. Właściciele miejscowego sklepu odzieżowego oglądali próbki twoich produktów i przejawiają żywe zainteresowanie ich wprowadzeniem do swojej oferty. Wiesz jednak, że będziesz musiał jeszcze obsługiwać ważnych klientów i dbać o ich zadowolenie.

Obecnie próbujesz ustalić, ile osób będziesz potrzebował do uruchomienia zakładu i jak skutecznie pogrupować je w ramach organizacji. Zdajesz sobie sprawę, że możesz zacząć od całkiem niewielkiego zespołu i następnie powiększać go, w miarę jak będzie to uzasadnione wielkością sprzedaży. Martwisz się jednak również, że ciągłe zwiększanie zespołu i związane z tym reorganizacje spowodują zamieszanie i spadek efektywności.

Zadania sprawdzające

Krok pierwszy: Dla każdego z opisanych poniżej scenariuszy określ najlepszą strukturę twojej organizacji. Narysuj podstawowy schemat organizacyjny, aby pokazać swój sposób rozumowania.

Scenariusz 1. Sam będziesz sprzedawał swoje produkty i zamierzasz zacząć z pięcioosobową załogą.

Scenariusz 2. Zamierzasz osobiście nadzorować produkcję i zacząć z dziesięcioosobową załogą.

Scenariusz 3. Nie zamierzasz osobiście wykonywać żadnej funkcji, tylko nadzorować całe przedsiębiorstwo; zamierzasz zacząć z piętnastoosobową załogą.

Krok drugi: Wraz z kolegami utwórzcie niewielkie, cztero-, pięcioosobowe grupy. Porównajcie wasze schematy organizacyjne, koncentrując się na podobieństwach i różnicach.

Krok trzeci: Pracując w tej samej grupie, przyjmij, że minęło pięć lat, a twoje przedsiębiorstwo przyniosło wielki sukces. Twoje produkty są wytwarzane w dużym zakładzie i wysyłane do piętnastu stanów. Zatrudniasz prawie pięćset osób. Zaprojektuj strukturę organizacyjną, która twoim zdaniem będzie najlepiej dopasowana do potrzeb tej organizacji.

Pytania do zadań

1. Na ile jasne lub niejednoznaczne były decyzje dotyczące struktury organizacji?

2. Co sądzisz o ewentualności rozpoczęcia działalności z pewną nadwyżką potencjału kadrowego, by utrzymać pewną stabilność, w porównaniu z rozpoczęciem jej na małą skalę i następnie stopniowym powiększaniem załogi?

3. Jakie podstawowe czynniki uwzględniłeś, dokonując wyboru struktury?

Przykład końcowy

Wielki przegląd w American Express

Jak powszechnie wiadomo, wszechobecne hasło „Nie wychodź z domu bez niej" odnosi się do karty płatniczej American Express. American Express Company jest jednak w rzeczywistości czymś więcej niż tylko firmą prowadzącą sprzedaż kart płatniczych – to olbrzymia centrala międzynarodowych usług płatniczych z wieloma jednostkami rozsianymi po całym świecie. Podobnie też jak inne zdywersyfikowane firmy globalne, American Express musi dokonywać ciągłej oceny swojej działalności i wprowadzać zmiany do sposobu jej prowadzenia, aby utrzymać swą konkurencyjność.

Dobrym przykładem jest tu niedawny przegląd projektu organizacyjnego oddziału firmy, American Express Financial Advisors z siedzibą w Minneapolis. Oddział, znany w firmie pod skrótem AEFA, jest siecią specjalistów z dziedziny planowania finansowego, którzy sprzedają takie produkty American Express, jak udziały w funduszach inwestycyjnych, ubezpieczeniach i świadectwach udziałowych inwestorom o średnim poziomie dochodów.

Do niedawna AEFA była zorganizowana na zasadzie struktury funkcjonalnej, podobnie jak większość jej konkurentów. Planiści byli wynagradzani za pozyskiwanie nowych klientów (zwykle przez wizyty u przyszłych klientów i oferty uzyskane za pomocą poczty). Nowych klientów przekazywano następnie do obsługi personelowi wsparcia sprzedaży, który odpowiadał za prowadzenie dokumentacji klienta, odpowiadanie na pytania i załatwianie rutynowych transakcji. Większość działań firmy była regulowana za pomocą przejrzystego układu służbowego podporządkowania oraz sieci przepisów i procedur.

Z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX w. menedżerowie AEFA zaczęli się jednak niepokoić o przyszłość swojej jednostki. Chociaż grupa notowała tempo wzrostu przekraczające 20% rocznie i przysparzała olbrzymich zysków swojemu przedsiębiorstwu macierzystemu, główne osoby podejmujące decyzje dostrzegały, że rozpowszechnianie akwizycji telefonicznej zaczęło coraz częściej wywoływać negatywne reakcje klientów. Ponadto zaczęli się pojawiać konkurenci działający na podstawie Internetu, co wywołało w AEFA obawy, że ci nowi uczestnicy rynku spowodują zmianę reguł prowadzenia działalności.

W wyniku tych obaw i dążąc do obrony pozycji swojej jednostki, dyrektorzy AEFA postanowili dokonać przeglądu całego swojego podejścia do prowadzenia interesów. Punktem wyjścia była nowa struktura organizacji, której celem miało być wspieranie elastyczności i szybkości reagowania. Rozpoczęto od likwidacji uświęconego tradycją stanowiska kierownika ds. sprzedaży – głównego dyrektora ponoszącego ostateczną odpowiedzialność za całość sprzedaży jednostki, któremu podlegali wszyscy pracownicy działu sprzedaży. Po reorganizacji odpowiedzialność tę rozłożono na siedem prostych stanowisk.

Każdy z tych siedmiu głównych dyrektorów nadzorował pionową działalność zdefiniowaną jako region geograficzny. Na przykład jeden menedżer mógł odpowiadać za południowowschodni rejon Stanów Zjednoczonych, inny zaś za stany północnowschodnie. Ponadto każdy z tych dyrektorów ponosił również odpowiedzialność w poziomie za jeden proces, przenikający całą organizację. Na przykład jeden z sied-

miu dyrektorów odpowiadał za zadowolenie klienta, inny zaś za system prowadzenia głównych klientów firmy.

Bezpośrednio poniżej szczebla siedmiu głównych dyrektorów 180 wydziałów przeorganizowano w 45 grup według kryterium procesu; każdą z nich kieruje wiceprezes. Na przykład jedna z takich grup odpowiada za szkolenie i integrowanie nowych pracowników, inna za prowadzenie badań nad zadowoleniem klientów i wysyłanie wyników menedżerom. Zmieniono również system wynagradzania planistów – prowizja poszczególnych pracowników zależy teraz zarówno od pozyskania nowych klientów, jak i zadowolenia klientów dotychczasowych.

Wydaje się, że nowy system, przynajmniej jak dotąd, spisuje się całkiem dobrze. Jednostka nadal się rozwija, koszty utrzymują się na niskim poziomie, a większość planistów jest przekonanych, że mają obecnie lepsze pojęcie o tym, co trzeba robić, by podtrzymywać zadowolenie klienta po jego pierwszym zakupie w AEFA. Firma napotkała jednak pewne problemy, realizując zaplanowane zmiany, ponieważ różne osoby musiały zrezygnować z władzy lub kontroli nad czymś, co wysoko sobie ceniły. Poza tym chociaż wydaje się, że obecna struktura organizacji dobrze się sprawdza na istniejących rynkach, stwarza jednak niewiele bodźców do rozwoju się na skalę międzynarodową czy warunków temu sprzyjających.

Pytania

1. Narysuj schemat starej i nowej struktury organizacyjnej AEFA. Porównaj oba.

2. Jakie są twoim zdaniem zalety i wady starej i nowej struktury AEFA?

3. Dlaczego wydaje się, że nowa struktura organizacyjna w AEFA ogranicza wzrost firmy w skali międzynarodowej? Jak można zmienić tę sytuację?

Źródła: *How Rising Star Quit at American Express and Took Staff Along*, „Wall Street Journal", 12 grudnia 1997, s. A1, A12; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas, 1996, s. 132-133; Raul Jacob, *The Struggle to Create an Organization for the 21st Century*, „Fortune", 3 kwietnia 1995, s. 90-99; Raymond E. Miles, Charls C. Snow, John A. Mathews, Grant Miles, Henry J. Coleman Jr., *Organizing in the Knowlege Age: Anticipating the Cellular From*, „Academy of Management Executive", listopad 1997, s. 7-24.

Przypisy

[1] R. Henkoff, *Boeing's Big Problem*, „Fortune", 12 stycznia 1998, s. 96-103; *Destroying the Old Hierarchies*, „Forbes", 3 czerwca 1996, s. 62-72; *Booming Boeing*, „Business Week", 30 września 1996, s. 118-125.

[2] Zob. R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, wyd. 6, West, St. Paul, Minn. 1998; G. Jones, *Organization Theory*, Wyd. 2, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1998.

[3] M. Weber, *Theory o f Social and Economic Organizations*, tłum. T. Parsons, Free Press, New York 1947.

[4] P. Jarley, J. Fiorito, J. T. Delany, *A Structural Contingency Approach to Bureaucracy and Democracy in U. S. National Unions*, „Academy of Management Journal", 1997, t. 40, nr 4, s. 831-861.

[5] R. Likert, *New Patterns in Management*, Mc-Graw-Hill, New York 1961; R. Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1967.

[6] W. F. Dowling, *At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits*, „Organizational Dynamics", zima 1975, s. 23-28.

[7] R. L. Daft, *Organization Theory and Design, ed. cit.*

[8] W sprawie opisu czynników sytuacyjnych zob. R. K. Kazanjian, R. Drazin, *Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices*, „Academy of Management Review", kwiecień 1987, s. 342-354; A. Bluedorn, *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management", lato 1993, s. 163-191; G. Jones, *Organization Theory, ed. cit.*

[9] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London 1965.

[10] J. Woodward, *Management and Technology, Problems of Progress Industry*, No. 3, Her Majesty's Stationery Office, London 1958.

[11] W. Bridges, *The End of the Job*, „Fortune", 19 września 1994, s. 62-74.

[12] T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.

[13] P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Irwin, Homewood, Ill. 1967.

[14] W sprawie szczegółowego omówienia związku między otoczeniem i strukturą organizacji zob. M. Yasai-Ardekani, *Structural Adaptations to Environments*, „Academy of Management Review", styczeń 1986, s. 9-21; Ch. S. Koberg, G. R. Ungson, *The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Performance: A Comparative Study*, „Journal of Management", zima 1987, s. 725-737; B. W. Keats, M. A. Hitt, *A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance*, „Academy of Management Journal", wrzesień 1988, s. 570-598.

[15] E. E. Lawler III, *Rethinking Organization Size*, „Organizational Dynamics", jesień 1997, s. 24-33.

[16] D. S. Pugh, D. J. Hickson, *Organization Structure in Its Context: The Aston Program*, D. C. Heath, Lexington, Mass. 1976.

[17] R. H. Miles i in. *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco 1980. Zob. *Is Your Company Too Big?*, „Business Week", 27 marca 1989, s. 84-94.

[18] D. Baker, J. Cullen, *Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size*, „Academy of Management Journal" 1993, t. 36, nr 6, s. 1251-1277. Zob. również K. Crowston, *A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design*, „Organization Science", marzec–kwiecień 1997, s. 157-168.

[19] Zob. C. W. L. Hill, G. Jones, *Strategic Management: An Analytic Approach*, wyd. 4, Houghton Mifflin Co, Boston 1998.

[20] R. D'Aveni, D. Ravenscraft, *Economies of Integration versus Bureaucrat Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?*, „Academy of Management Journal" 1994, t. 37, nr 5, s. 1167-1206.

[21] O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.

[22] *Ibidem.*

[23] M. E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Review", maj–czerwiec 1987, s. 43-59.

[24] O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies, ed. cit.*

[25] J. B. Barney, W. G. Ouchi (red.), *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco 1986; R. E. Hoskisson, *Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy*, „Academy of Management Journal", grudzień 1987, s. 625-644. Zob. również B. Lament, R. Williams, J. Hoffman, *Performance during „M-Form" Reorganization and Recovery Time: The Effects of Prior Strategy and Implementation Speed*, „Academy of Management Journal" 1994, t. 37, nr 1, s. 153-166.

[26] S. M. Davis, P.-R. Lawrence, *Matrix*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1977.

[27] *Ibidem.*

[28] Zob. L. Burns, D. Wholey, *Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks*, „Academy of Management Journal", t. 36, nr 1, s. 106-138.

[29] R. E. Miles, C. C. Snow, J. A. Mathews, G. Miles, H. J. Coleman Jr., *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*, „Academy of Management Executive", listopad 1997, s. 7-24.

[30] *The Horizontal Corporation*, „Business Week", 20 grudnia 1993, s. 76-81; S. Tully, *The Modular Corporation*, „Fortune", 8 lutego 1993, s. 106-114.

[31] P. Senge, *The Fifth Discipline*, The Free Press, New York 1993. Zob. również A. Lomi, E. R. Larsen, A. Ginsberg, *Adaptive Learning in Organizations: A System Dynamics-Based Exploration*, „Journal of Management" 1997, t. 23, nr 4, s. 561-582.

[32] W sprawie omówienia tych problemów zob. W. G. Egelhoff, *Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model*, „Strategic Management Journal" 1988, t. 9, s. 1-14. Zob. również R. W. Griffin, M. Pustay, *International Business – A Managerial Perspective*, wyd. 2, Addision Wesley, Reading, Mass. 1999.

Rozdział 13

Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać istotę zmian organizacyjnych włącznie z siłami działającymi na rzecz zmian oraz różnicami między zmianami planowanymi a dostosowawczymi.*
- *Omówić kroki w kierunku zmian organizacyjnych i sposób działania w obliczu oporu stawianego zmianom.*
- *Wyodrębnić i opisać główne obszary zmian organizacyjnych.*
- *Omówić założenia, metody i skuteczność rozwoju organizacji.*
- *Opisać proces innowacji, różne formy innowacji, niepowodzenia innowacji oraz sposób wspierania innowacji przez organizacje.*

Przykład wprowadzający

Daimler-Benz jest największą i jedną z najważniejszych niemieckich firm przemysłowych. Wśród konsumentów najlepiej znane są jej luksusowe samochody sprzedawane pod marką Mercedes Benz. W istocie oddział Mercedesa jest najstarszym na świecie producentem samochodow. Prócz znakomitych samochodów osobowych Mercedes wytwarza rownież samochody dostawcze, ciężarówki, autobusy i przemysłowe silniki wysokoprężne.

Przed kilku laty menedżerowie w firmie Daimler-Benz, być może zaniepokojeni zbyt wielkim uzależnieniem firmy od oddziału Mercedesa, postanowili przeprowadzić dywersyfikację. Realizując agresywną strategię, opartą częściowo na zakupie nowych firm, a częściowo na szybszym rozwoju innych jednostek operacyjnych oprócz Mercedesa, firma w szybkim tempie przekształciła się w zdywersyfikowany konglomerat. Jeden z jego działów objął różne jednostki w przemyśle lotniczo-kosmicznym. Drugi utworzono do działania w usługach finansowych. Trzeci skupił całą gamę jednostek przemysłowych i produkcyjnych, zajmujących się automatyzacją i systemami transportu rynkowego. Czwartym działem był Mercedes-Benz.

Niestety jednak, zdywersyfikowany Daimler-Benz nie spełnił oczekiwań. Pomimo poważnych inwestycji i zaangażowania kadry kierowniczej firma przeżywała ciągłe trudności, próbując osiągnąć w każdej jednostce możliwy do przyjęcia poziom zyskowności. Problemy stwarzały zwłaszcza jednostki działające w przemyśle lotniczo-kosmicznym i w usługach finansowych, ponoszące straty rosnące w alarmującym tempie. W 1995 r. straty tych dwóch jednostek osiągnęły tak wielkie rozmiary, że po raz pierwszy od dziesięcioleci straty zanotowała również cała firma.

W tym samym roku rada nadzorcza powołała Juergena Schremppa na stanowisko dyrektora naczelnego i powierzyła mu zadanie szybkiego uzdrowienia sytuacji firmy. Niestety, jedno z jego głównych pierwszych posunięć okazało się nad wyraz kontrowersyjne i ostatecznie kosztowało firmę utratę jednego z najwyżej cenionych dyrektorów. Zanim ujawniły się ostatnie problemy Daimlera-Benza, dział Mercedesa funkcjonował na zasadach niemal całkowitej autonomii. Na przykład miał swojego dyrektora naczelnego w osobie Helmuta Wernera. I rzeczywiście, wielu obserwatorów dziwiło się, że rada nadzorcza Daimlera wybrała Schremppa, a nie Wernera, na najwyższe stanowisko w firmie.

„W takiej sytuacji albo uciekasz, albo sam załatwiasz sprawę".
Juergen Schrempp, dyrektor naczelny firmy Daimler-Benz, cyt. za „Fortune", 10 listopada 1997, s. 146.

Schrempp niemal natychmiast zadecydował, że aby osiągnąć postawiony przed nim cel, Mercedes powinien zostać w pełnym zakresie włączony w strukturę organizacyjną Daimlera-Benza. Podkreślał, że, po pierwsze, inne jednostki operacyjne firmy muszą mieć większy dostęp do fachowej wiedzy i doświadczenia kierowniczego, technicznego i operacyjnego Mercedesa oraz że, po drugie, można by obniżyć koszty dzięki połączeniu budżetów administracyjnych. Nic dziwnego, że Werner sprzeciwił się temu rozwiązaniu. Chociaż przedstawił kilka rozsądnych argumentów za utrzymaniem niezależności Mercedesa, było oczywiste, że propozycja Schremppa godziła w pozycję Wernera w układzie władzy w firmie.

Obaj potężni dyrektorzy mieli w zarządzie Daimlera swoich zwolenników, w końcu jednak przewagę uzyskał Schrempp. Chociaż próbował namówić Wernera, aby pozostał na stanowisku jako drugi w hierarchii dyrektor firmy, pokonany przeciwnik rychło opuścił przedsiębiorstwo. Schrempp tymczasem parł do przodu na pełnych obrotach: Mercedes został włączony do Daimlera, a kilka przynoszących niezadowalające wyniki jednostek zamknięto lub sprzedano. Odzwierciedleniem nowego rozmachu rozwoju Daimlera była również zapowiedziana fuzja z Chryslerem.

Schrempp poparł też budowę pierwszego zakładu Mercedesa poza terenem Niemiec – w stanie Alabama w USA – i doprowadził do tego, że Daimler-Benz stał się pierwszą firmą niemiecką notowaną na giełdzie nowojorskiej. W ciągu dwóch lat jego posunięcia zaczęły przynosić wymierne efekty. Ponownie zaczęły rosnąć zyski, a nowe produkty Mercedesa stały się przedmiotem zainteresowania całej branży. Aby jednak zrealizować te marzenia, Schrempp musiał w zasadzie rozłożyć swoją firmę na kawałki i znowu ją zmontować, tak aby bardziej przypominała jeden z jej potężnych samochodów sportowych niż autobus[1].

Menedżerowie w firmie Daimler-Benz musieli się uporać z czymś, czemu w końcu muszą stawić czoła wszyscy menedżerowie: z potrzebą zmiany. Najpierw zauważyli, że muszą dokonać pewnych zmian prowadzących do dywersyfikacji. Później zrozumieli, że strategia ta się nie sprawdza i że niezbędne są kolejne zmiany, by ponownie sprowadzić firmę na właściwą drogę. Wprowadzenie tych zmian wymagało jednak od dyrektora naczelnego przezwyciężenia wewnętrznej polityki przedsiębiorstwa. Same zmiany były kosztowne pod wieloma względami, wydaje się jednak, że w końcu przynoszą zamierzone efekty, w miarę jak firma odzyskuje finansową żywotność.

Zrozumienie, kiedy i jak należy wprowadzać zmiany, jest niezmiernie ważną częścią zarządzania. W tym rozdziale opisujemy, w jaki sposób w organizacji kieruje się zmianami. Przede wszystkim badamy charakter zmian organizacyjnych i identyfikujemy podstawowe problemy zarządzania nimi. Następnie opisujemy główne obszary zmian, w tym „przeprojektowanie", główny typ zmian, jakie ostatnio podejmowało wiele organizacji. Wreszcie badamy doskonalenie organizacji, a zamykamy rozdział omówieniem związanego z nim obszaru zagadnień – innowacji organizacyjnych.

Charakter zmian organizacyjnych

Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji[2]. Zmiana może więc dotyczyć niemal każdego aspektu organizacji, np. harmonogramów pracy, podstawy grupowania stanowisk pracy, rozpiętości kierowania, wyposa-

• **Zmiana organizacyjna**
Każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji.

żenia w maszyny, struktury i schematu organizacji, samych ludzi itd. Skutki każdej zmiany w organizacji mogą wykraczać poza obszar, w którym zmiany tej się dokonuje. Na przykład kiedy Northrop Grumman zainstalował w jednym ze swych zakładów nowy skomputeryzowany system produkcji, pracowników trzeba było przeszkolić w obsłudze nowego sprzętu, dostosowano też system wynagrodzeń tak, aby odzwierciedlał nowy poziom kwalifikacji, zmieniono rozpiętość kierowania przełożonych, sformułowano na nowo opisy stanowisk pracy. Wprowadzono również zmiany kryteriów doboru nowych pracowników i uruchomiono nowy system kontroli jakości[3]. Ponadto różne działania mające doprowadzić do zmian organizacyjnych mogą się odbywać równocześnie[4].

Siły działające na rzecz zmian

Podstawową przyczyną, dla której organizacje dokonują zmian, jest to, że coś, co ma istotne znaczenie dla organizacji, albo już się zmieniło, albo właśnie ma się zmienić. Wobec tego organizacji nie pozostaje nic innego, jak tylko zmienić się również. Właściwie głównym powodem pojawienia się problemów, przed jakimi często stają organizacje, jest nieprzewidzenie zmian lub brak właściwej odpowiedzi na zmianę warunków. Siły wywołujące zmianę mogą być zewnętrzne wobec organizacji lub tkwić w niej samej[5].

Siły zewnętrzne. Zewnętrzne siły działające na rzecz zmian wywodzą się z otoczenia ogólnego i zadaniowego organizacji. Na przykład dwa kryzysy energetyczne, agresywna strategia japońskiego przemysłu samochodowego, płynne kursy walut oraz zmienne międzynarodowe stopy procentowe, a wszystko to były przejawy międzynarodowego wymiaru otoczenia ogólnego, wywarły głęboki wpływ na amerykańskie firmy samochodowe. Nowe reguły produkcji i konkurencji zmusiły je do dramatycznych zmian sposobów działania. W sferze politycznej na organizację wpływają nowe akty prawne, decyzje sądowe i regulacje rządowe. Wymiar techniczny może przynieść nowe techniki produkcji, które organizacja musi sobie przyswoić. Na wymiar ekonomiczny wpływa inflacja, koszty utrzymania i podaż pieniądza. Wymiar społeczno-kulturowy, odzwierciedlający wartości społeczne, określa, jakiego typu produkty lub usługi będą akceptowane przez rynek.

Otoczenie zadaniowe, ze względu na to, że jest najbliższe organizacji, popycha do zmian może jeszcze bardziej niż otoczenie ogólne. Konkurenci wpływają na organizację przez strukturę swoich cen i politykę asortymentową. Kiedy Compaq oferuje zniżki cen nowych komputerów, Dell i IBM nie mają wielkiego wyboru i muszą pójść tą samą drogą. Ponieważ to klienci decydują, jakie produkty po jakich cenach zostaną sprzedane, organizacje muszą się interesować gustami i preferencjami konsumentów. Dostawcy wpływają na organizację, podnosząc lub obniżając ceny albo wprowadzając zmiany asortymentowe. Również działalność regulacyjna może wywierać silny wpływ na organizację. Na przykład jeżeli Urząd ds.

Bezpieczeństwa i Warunków Zdrowotnych Pracy stwierdza, że jakiś szczególny proces produkcyjny jest niebezpieczny dla pracowników, może zmusić firmę do zamknięcia zakładu aż do momentu, kiedy zostaną spełnione warunki bezpieczeństwa. Również związki zawodowe mogą wymuszać zmiany w toku negocjacji płacowych czy w wyniku strajku[6].

Siły wewnętrzne. Zmiana może być również skutkiem działania najrozmaitszych sił w samej organizacji. Jeżeli na szczeblu najwyższego kierownictwa zapada decyzja o rewizji strategii organizacji, to prawdopodobnie w organizacji nastąpi zmiana. Jeżeli firma elektroniczna decyduje się wejść na rynek komputerów domowych lub postanawia zwiększyć o 3% wartość sprzedaży w ciągu dziesięciu lat, wywoła to zapewne liczne zmiany organizacyjne. Inne siły wewnętrzne skłaniające do zmian mogą być odbiciem działania sił zewnętrznych. Na przykład wraz ze zmianami wartości społeczno-kulturowych mogą się również zmienić postawy pracowników wobec wykonywanej pracy – robotnicy mogą zażądać zmiany godzin pracy lub zmiany jej warunków. W takim przypadku, mimo że siła prąca do zmian jest zakorzeniona w otoczeniu zewnętrznym, organizacja musi bezpośrednio reagować na wywołany przez nią nacisk wewnętrzny[7].

Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza?

Pewne zmiany planuje się z dużym wyprzedzeniem, natomiast inne pojawiają się jako reakcja na wydarzenia nieoczekiwane. *Zmiana planowana* to zmiana przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i w zgodzie z pewnym harmonogramem, wyprzedzająca przyszłe wydarzenia.

• **Zmiana planowana**
Zmiana przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzająca oczekiwane przyszłe wydarzenia.

Zmiana dostosowawcza jest reakcją na okoliczności w momencie, kiedy się pojawiają, raczej stopniową niż całościową. Zmiana dostosowawcza może być wprowadzana pośpiesznie, toteż istnieje niebezpieczeństwo, że będzie źle pomyślana i źle realizowana. Niemal zawsze zmiana planowana jest lepsza niż zmiana dostosowawcza[8].

• **Zmiana dostosowawcza**
Zmiana w reakcji na pojawiające się okoliczności, raczej stopniowa niż całościowa.

Firma Georgia-Pacific, duże przedsiębiorstwo obrotu produktami drzewnymi, jest doskonałym przykładem przeprowadzenia zaplanowanego i dobrze zarządzanego procesu zmian. Kiedy w 1991 r. obecny dyrektor naczelny, A. D. Correll, objął kierownictwo firmy, od razu zwrócił uwagę na niepokojąco wysoki współczynnik wypadkowości – w ciągu minionych pięciu lat odnotowano 10 poważnych obrażeń rocznie na 100 pracowników i 26 wypadków śmiertelnych. Mimo że pra-

ca w lesie jest ze swej istoty niebezpieczna, Correll był przekonany, że wskaźnik wypadków jest o wiele za wysoki i podjął poważne zmiany na rzecz poprawy sytuacji. Wraz z innymi menedżerami z najwyższego szczebla opracował wieloetapowy program, którego celem była edukacja pracowników w zakresie bezpieczeństwa pracy, ulepszenie sprzętu zapewniającego bezpieczeństwo w zakładzie i wyeliminowanie zakorzenionego od dawna w kulturze przedsiębiorstwa traktowania wypadku niemal jako dowodu odwagi. Po siedmiu latach Georgia-Pacific miała najwyższy poziom bezpieczeństwa w całej branży, notując stosunkowo niewiele obrażeń[9].

Natomiast Caterpillar Inc. jest dobrym przykładem firmy, która nie wprowadziła w porę zmiany dostosowawczej i poniosła ogromne straty spowodowane światową recesją w branży budowlanej. Dochodzenie do dawnej formy zajęło jej parę lat. Gdyby menedżerowie Caterpillar wcześniej dostrzegli potrzebę zmian, mogliby wcześniej reagować. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych Kodak ogłosił plany redukcji kilku tysięcy miejsc pracy w odpowiedzi na słaby wzrost sprzedaży i zysków[10]. I w tym przypadku lepsze przewidywanie być może pozwoliłoby uniknąć tych cięć. Planowe podejście do zmian ma szczególne znaczenie przy dużej częstotliwości zmian organizacyjnych. Większość firm lub samodzielnych jednostek wielkich przedsiębiorstw przynajmniej raz do roku wprowadza jakąś formę umiarkowanej zmiany, a co 4-5 lat jedną lub kilka zmian poważniejszych[11]. Menedżerowie, którzy reagują dopiero wtedy, kiedy zostaną do tego zmuszeni, najprawdopodobniej stracą masę czasu na pośpieszne i chaotyczne różnokierunkowe zmiany. Skuteczniejszym podejściem jest wyprzedzanie sił wymuszających zmiany i odpowiednio wczesne planowanie odpowiednich działań.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć znaczenie i wszechobecność zmian, a także ich potencjalny wpływ na całą organizację. Powinni sobie również zdawać sprawę z tego, że okresy bez żadnych zmian są w życiu organizacji rzadkie i że konieczne może być równoczesne przeprowadzanie wielu zmian. Menedżerowie powinni również rozumieć, że potrzebę zmian mogą wywoływać zarówno siły zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Ponadto powinni oni właściwie oceniać znaczenie zmian planowanych i dostosowawczych. Celem menedżerów powinno być planowanie zmian wszędzie tam, gdzie to możliwe.

Zarządzanie zmianami w organizacjach

Zmiana organizacyjna to zjawisko złożone. Menedżer nie może tak po prostu skinąć czarodziejską różdżką i wprowadzić planowanej zmiany jak magik. Do każdej zmiany trzeba podchodzić w sposób uporządkowany i logiczny, jeśli ma ona mieć realne szanse powodzenia. Wobec tego menedżer musi rozumieć kroki niezbędne do skutecznego wprowadzenia zmiany, a także umieć sobie radzić z oporem ze strony pracowników.

Kroki w procesie zmian

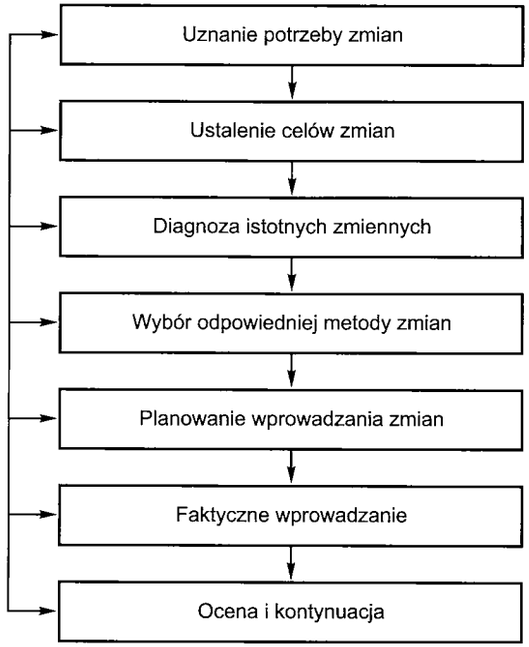
Wielu badaczy opracowało modele lub schematy wytyczające kroki prowadzące do zmian[12]. Jednym z pierwszych był model Lewina, chociaż zazwyczaj przydatniejsze okazują się podejścia bardziej wszechstronne.

Model Lewina. Kurt Lewin, uznany teoretyk organizacji, zaproponował, aby każda zmiana przebiegała w trzech etapach[13]. Pierwszym krokiem jest *„rozmrożenie"*: osoby, których dotknie nadchodząca zmiana, muszą uznać jej konieczność. Następnym krokiem jest *sama zmiana*. Trzecim krokiem jest *„zamrożenie"*, czyli takie wzmocnienie i wsparcie zmiany, by stała się ona częścią systemu. Na przykład jedną ze zmian, przed którą stanął Caterpillar w okresie recesji, były masowe zwolnienia siły roboczej. Pierwszy krok („rozmrożenie") polegał na przekonaniu Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Samochodowego, aby poparł redukcje z uwagi na ich długookresowy dodatni wpływ na efektywność organizacji. Po osiągnięciu tego „rozmrożenia" zlikwidowano 30 000 miejsc pracy (sama zmiana). Następnie Caterpillar pracował nad poprawą swych nadszarpniętych przez redukcje stosunków z pracownikami („zamrożenie"), obiecując podwyżki płac w przyszłości i rezygnację z dalszych zwolnień. Modelowi Lewina, choć jest on interesujący, brakuje jednak operacyjnej konkretności. Toteż często potrzebne jest podejście wszechstronniejsze.

Wszechstronne podejście do zmian. Wszechstronne podejście do zmiany polega na przyjęciu systemowego punktu widzenia i wytyczeniu konkretnych kroków, które często zapewniają tej zmianie sukces. Na rysunku 13.1 pokazano taki rozwinięty model. Pierwszy krok polega na dostrzeżeniu potrzeby zmiany. Zmianę dostosowawczą mogą sprowokować takie wydarzenia, jak skargi pracownicze, spadek wydajności, fluktuacja kadr, nakazy sądowe, spadek sprzedaży albo strajki. Uznanie potrzeby zmiany może po prostu mieć źródło w uświadomieniu sobie przez menedżerów, że zmiana w jakiejś dziedzinie jest nieunikniona. Na przykład menedżerowie mogą mieć świadomość ogólnej częstotliwości zmian organizacyjnych podejmowanych przez większość organizacji i dostrzegać, że ich organizacja powinna prawdopodobnie podążać tą samą drogą. Bezpośrednim bodźcem mogą być wyniki prognozy ukazujące nowe możliwości rynkowe, nagromadzenie środków na możliwe inwestycje albo możliwości doprowadzenia do przełomowej zmiany w stosowanej technice i jej gospodarczego wykorzystania. Menedżerowie mogą również inicjować jakąś zmianę już dziś, ponieważ wskaźniki zapowiadają, że w najbliższym czasie i tak nie da się jej uniknąć.

Następnie menedżerowie muszą ustalić, jakie są cele zmiany. Takimi celami mogą być: zwiększenie udziału w rynku, wejście na nowe rynki, zdecydowana poprawa morale pracowników, uzyskanie porozumienia ze związkiem zawodowym i zakończenie strajku, dostrzeżenie możliwości inwestycyjnych. Menedżerowie muszą też ustalić, co wywołało potrzebę zmiany. Na przykład powodem dużej fluktuacji kadr mogą być niskie płace, złe warunki pracy, zły nadzór lub niezadowolenie pracowników. Toteż mimo że fluktuacja może być bezpośrednim bodźcem do zmiany, menedżerowie muszą rozumieć jej przyczyny, by wprowadzić zmiany właściwe.

Następnym krokiem jest wybór metody dokonania zmiany, która pozwoli osiągnąć wytyczone cele. Jeśli powodem nadmiernej fluktuacji są niskie płace, organizacji może być potrzebny nowy system nagradzania. Jeśli natomiast przyczyną jest niska jakość nadzoru, pracownikom nadzoru można zaoferować szkolenie w umiejęt-



Rysunek 13.1. Kroki w procesie zmian

Menedżerowie muszą rozumieć, jak i dlaczego należy wprowadzać zmianę. Menedżer, który wprowadzając zmianę postępuje zgodnie z logiczną i uporządkowaną sekwencją, taką jak pokazana na rys. 13.1, ma większe szanse powodzenia niż ten, który wprowadza zmianę w sposób przypadkowy i nieprzemyślany.

nościach interpersonalnych. (W dalszej części niniejszego rozdziału podsumowano rozmaite metody dokonywania zmian). Po wybraniu właściwej metody menedżerowie muszą zaplanować wprowadzenie zmiany w życie. Należy rozważyć takie problemy, jak koszty zmiany, jej wpływ na inne dziedziny organizacji oraz właściwy danej sytuacji stopień współuczestnictwa pracowników. Jeśli zmiana zostanie wprowadzona zgodnie z planem, to następnym krokiem będzie ocena uzyskanych wyników. Jeżeli np. celem zmiany było zmniejszenie fluktuacji kadr, to menedżerowie muszą po jakimś czasie sprawdzić, jak wygląda sytuacja w tej dziedzinie. Jeżeli nadal fluktuacja jest zbyt duża, być może konieczne będą dalsze zmiany[14].

Zrozumienie przyczyn oporu wobec zmian

Innym elementem skutecznego zarządzania zmianami jest zrozumienie oporu, jaki często napotykają[15]. Menedżerowie muszą wiedzieć, dlaczego ludzie opierają się zmianom i co można zrobić, aby przezwyciężyć ich opór. Kiedy w Westinghouse zastąpiono wszystkie maszyny do pisania komputerami osobistymi, większość pracowników zareagowała na wprowadzone zmiany przychylnie, ale jeden z menedżerów aż tak opierał się tej zmianie, że zaczął wychodzić z pracy codziennie w południe, choć jeszcze do niedawna zostawał w pracy do wieczora. Opór wobec zmian można przy-

pisać różnym przyczynom. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" zjawisko to omawiamy bardziej szczegółowo.

Technika informacyjna zarządzania

Niełatwo nauczyć starego psa nowych sztuczek!

Komputer osobisty znacznie zmienił sposób pracy większości menedżerów. Kilku zatwardziałców nie wykonało jednak jeszcze „nurka w elektronikę". Dobrym przykładem jest tu Jean-Pierre Rosso, dyrektor naczelny Case Corp., wielkiego producenta maszyn rolniczych. Mimo że obecnie Case wymaga, aby wszyscy jego pracownicy umysłowi byli obeznani z komputerem, sam Rosso nie umie się nim posługiwać. Jego pocztę elektroniczną obsługuje sekretarka, ona też przegląda Internet w poszukiwaniu potrzebnych mu informacji.

„Sądzę, że potrafię przetrwać dzisiejsze czasy [bez obeznania z komputerem]. Niewątpliwie jednak jestem dinozaurem".
Jean-Pierre Rosso, dyrektor naczelny Case Corp*.

Rosso nie jest jednak wyjątkiem. Na przykład z jednego z badań wynika, że 20% badanych dyrektorów nie ma na biurku komputera. Wśród menedżerów wysokiego szczebla, którzy w niewielkim zakresie posługują się komputerem, jest Jack Welch (dyrektor naczelny Allied Signal) oraz Rand Araskog (dyrektor naczelny ITT).

Czym można wyjaśnić tę wyraźną technofobię? Po pierwsze, większość starszych menedżerów nigdy nie nauczyła się pisać na maszynie, gdyż przez całe życie korzystali z usług sekretarki czy asystenta w załatwianiu pracy biurowej. Niektórzy menedżerowie najwyższego szczebla twierdzą, że są po prostu zbyt zajęci innymi sprawami. Jeszcze inni w końcu przyznają, że po prostu boją się spróbować czegoś tak dla nich egzotycznego i skomplikowanego jak komputer. Jeden z dyrektorów naczelnych przyznał jednak ostatnio, że jego pięcioletnia córka uczy go posługiwania się Internetem.

Źródła: *Computer Illiterates Still Roam Executive Suites*, „Wall Street Journal", 24 czerwca 1996, s. B1, B8 (*cytat ze s. B1).

Niepewność. Być może najpoważniejszą przyczyną oporu pracowników wobec zmian jest niepewność. W obliczu zbliżających się zmian pracownicy mogą się stawać zaniepokojeni i nerwowi. Mogą się martwić o to, czy zdołają sprostać nowym wymaganiom, mogą sądzić, że zagrożone jest bezpieczeństwo ich miejsc pracy albo po prostu mogą nie lubić sytuacji niejasnych. Przed kilkunastu laty firma RJR Nabisco była celem zakrojonej na szeroką skalę i niejasnej walki o przejęcie, w trakcie której pracownicy firmy drżeli o swą przyszłość. W „The Wall Street Journal" opisano tę sytuację następująco: „Wiele osób jest złych na swoich przywódców i drży o swoje miejsce pracy. Puszczają w obieg plotki i snują scenariusze na temat ostatecznego wyniku walki o tego giganta w branży tytoniowej i żywnościowej. Pracownicy sztabowi w siedzibie firmy w Atlancie wiedzą tak mało o tym, co się dzieje w Nowym Jorku, że niektórzy nazywają swoje biuro »pieczarkarnią«, w której trzymani są w ciemnościach"[16].

Zagrożenie osobistych interesów. Wiele zbliżajacych się nieuchronnie zmian zagraża osobistym interesom niektórych menedżerów w organizacji. Zmiana może ewentualnie zmniejszyć ich władzę lub wpływy, toteż przeciwstawiają się jej. Jakiś czas temu menedżerowie w Sears, Roebuck and Co. opracowali plan, w którym domagali się wprowadzenia nowego typu sklepu. Nowe sklepy miały by być nieco mniejsze niż typowe sklepy Searsa, miały też być zlokalizowane nie w dużych pasa-

żach handlowych, lecz raczej w mniejszych, peryferyjnych ośrodkach. Miały sprzedawać odzież i inne „nietrwałe" towary, a nie sprzęt gospodarstwa domowego, meble oraz akcesoria samochodowe. Kiedy o planie dowiedzieli się dyrektorzy odpowiedzialni za wyłączone asortymenty, zgłosili tak wiele poważnych zastrzeżeń, że z realizacji planu zrezygnowano.

Odmienność spostrzegania. Kolejną przyczyną oporu wobec zmian może być również odmienne spostrzeganie sytuacji. Menedżer może podjąć decyzję i zalecić plan zmiany na podstawie własnej oceny sytuacji. Inni członkowie organizacji mogą się tej zmianie sprzeciwić, gdyż nie zgadzają się z oceną menedżera lub spostrzegają sytuację odmiennie[17]. Właśnie z tym problemem borykają się dyrektorzy w firmie 7-Eleven, próbując wprowadzić ważną zmianę organizacyjną. Przedsiębiorstwo pragnie, aby jego sklepy ogólnospożywcze reprezentowały nieco „wyższą klasę", sprzedając wymyślne świeże potrawy na wynos, najnowsze powieści i pewne wyroby delikatesowe. Jednak wielu kierowników sklepów, mających umowę z siecią, jest temu przeciwnych, ponieważ uznają, że to posunięcie oznacza odejście firmy od jej podstawowego kręgu klientów – pracowników fizycznych[18].

Uczucia straty. Wiele zmian pociąga za sobą takie zmiany w procesie pracy, które zagrażają zakłóceniem istniejących powiązań społecznych. Stosunki społeczne są bardzo istotne i dlatego większość ludzi sprzeciwia się wszelkim zmianom mogącym im zagrażać. Do innych nieuchwytnych czynników, którym zagrażają zmiany, można zaliczyć władzę, status, bezpieczeństwo, obznajmienie z obowiązującymi procedurami oraz pewność siebie. Jak to opisano w przykładzie wprowadzającym do niniejszego rozdziału, Daimler-Benz utracił ważnego dyrektora w wyniku związanej ze zmianami walki o władzę.

Przezwyciężanie oporu wobec zmian

Oczywiście menedżer nie powinien się poddawać, kiedy napotyka opór wobec zmiany. Choć stuprocentowo pewne recepty tu nie istnieją, przynajmniej niektóre metody mogą być pomocne w przezwyciężaniu tego oporu[19].

Uczestnictwo. Często najskuteczniejszą metodą przezwyciężania oporu wobec zmian jest uczestnictwo. Pracownicy uczestniczący w planowaniu i wprowadzaniu zmian są lepiej przygotowani do zrozumienia ich przyczyn. Zmniejsza to niepewność, a także poczucie zagrożenia osobistych interesów i stosunków społecznych.

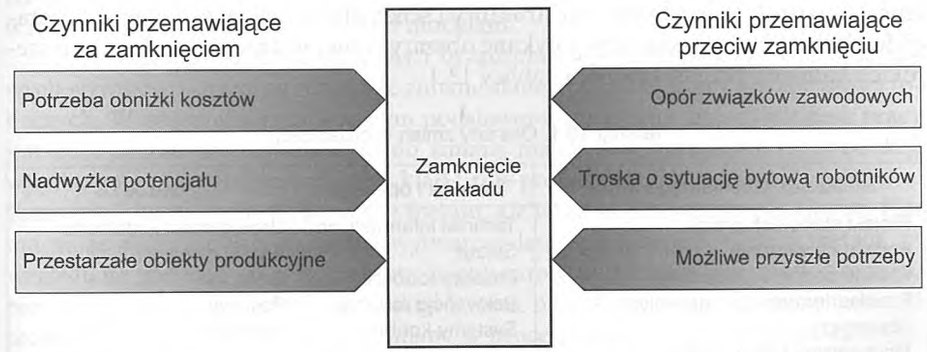
Pracownicy, którym stworzono możliwość wyrażenia swoich poglądów i wczuwania się w postawy innych, będą bardziej skłonni z godnością zaakceptować zmiany. W klasycznym opracowaniu na temat uczestnictwa badano wprowadzanie zmian metod produkcji w czterech grupach pracowniczych w fabryce pidżam w Wirginii[20]. W dwóch grupach, którym pozwolono na pełne uczestniczenie w planowaniu i wprowadzaniu zmian, zaobserwowano znaczną poprawę efektywności i poziomu zadowolenia w porównaniu z dwiema grupami nie dopuszczonymi do takiego uczestnictwa. Firma 3M niedawno uzyskała oszczędności rzędu 10 mln dol., przypisywane uczestnictwu pracowników w kilku zmianach organizacyjnych[21].

Edukacja i komunikowanie się. Uświadamianie pracownikom potrzeby i oczekiwanych wyników nieuchronnie zbliżającej się zmiany może wpłynąć na złagodzenie

ich oporu wobec tej zmiany. Wprowadzenie i stałe utrzymywanie otwartego komunikowania się w trakcie dokonywania zmiany pomaga ograniczyć niepewność do minimum. Metody te wykorzystała m. in. firma Caterpillar do ograniczenia oporu wobec wprowadzanych cięć. Przede wszystkim przedstawicielom związku zawodowego pracowników przemysłu samochodowego uświadomiono potrzebę i potencjalną wartość planowanych zmian. Następnie kierownictwo poinformowało wszystkich pracowników o tym, co się zdarzy, kiedy to nastąpi i jaki będzie miało wpływ na każdego z nich.

Ułatwianie. Zmniejszaniu oporu wobec zmian mogą też służyć różne procedury ułatwiające, np. wprowadzanie tylko niezbędnych zmian, wcześniejsze uprzedzanie o planach ich wprowadzenia, a także pozostawienie ludziom odpowiedniego czasu na dostosowanie się do nowych sposobów działania[22]. Pewien menedżer w biurze regionalnym firmy ubezpieczeniowej Prudential poświęcił kilka miesięcy na systematyczne planowanie procedur roboczych i projektów stanowisk pracy. Potem znienacka i w wielkim pośpiechu w czasie weekendu gruntownie zmienił cały układ biura. Kiedy pracownicy biura przyszli do pracy w poniedziałek, zareagowali na zmianę z wrogością, niepokojem i urazą. Obiecujące zmiany wprowadzone zbyt pośpiesznie okazały się prawdziwą katastrofą, menedżer ten zaś musiał odstąpić od realizacji całego planu.

Analiza pola sił. Choć nazwa ta może się bardziej kojarzyć z filmem z serii *Star Trek* niż z zarządzaniem, podejście to może się przyczynić do przezwyciężenia oporu wobec zmian. W niemal każdej sytuacji towarzyszącej zmianie są siły działające na jej rzecz i przeciwko niej. Aby ułatwić wprowadzenie zmiany, menedżerowie powinni zacząć od sporządzenia listy sił w obu układach, a następnie próbować je równoważyć, tak by siły sprzyjające zmianom przeważały nad tymi, które zmiany hamują. Szczególnie ważne jest podjęcie próby usunięcia, lub przynajmniej ograni-



Rysunek 13.2. Analiza pola sił na przykładzie zamknięcia zakładu w firmie Chrysler

Analiza pola sił może pomóc menedżerowi w ułatwianiu zmiany. Menedżer, który potrafi wyodrębnić siły działające zarówno na korzyść zmiany, jak i przeciwko niej, może dostrzec, gdzie należy koncentrować wysiłki, aby usunąć bariery na drodze do zmiany (np. oferując zwalnianym robotnikom szkolenie i przeniesienie). Wyeliminowanie sił przeciwdziałających zmianie może przynajmniej częściowo pomóc w przezwyciężaniu oporu.

czenia do minimum, niektórych sił działających przeciwko zmianom. Przypuśćmy, na przykład, że Chrysler rozważa zamknięcie jednego ze swych zakładów jako część planowanej zmiany. Jak pokazano na rysunku 13.2, zmianę wspomagają trzy czynniki: Chrysler musi obniżyć koszty, pozbyć się nadwyżki potencjału nadmiernych mocy produkcyjnych, a obiekty produkcyjne zakładu są przestarzałe. Jednocześnie występuje opór związku zawodowego pracowników przemysłu motoryzacyjnego, troska o los robotników, którzy zostaną zwolnieni, i odczucie, że kiedyś w przyszłości firmie może tego zakładu zabraknąć. Chrysler mógłby zacząć od przekonania związków zawodowych o konieczności zamknięcia zakładu, przedstawiając dane dotyczące zysków i strat. Mógłby następnie zaoferować zwalnianym pracownikom przeniesienie i przeszkolenie. Mógłby wreszcie zamknąć zakład i tak zabezpieczyć urządzenia, aby można je było później uruchomić. W ten sposób można będzie wyeliminować podstawowe czynniki utrudniające zmianę lub przynajmniej zmniejszyć ich znaczenie.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni podchodzić do zmian w sposób logiczny i racjonalny i rozumieć, jak należy postępować w trakcie kolejnych wydarzeń w procesie wdrażania zmian. Powinni również rozumieć, że niektórzy ludzie prawdopodobnie będą stawiać opór zmianom, ale że przy użyciu pewnych metod można przynajmniej częściowo przezwyciężać ten opór.

Obszary zmian w organizacji

Chociaż zmiana może dotyczyć dosłownie każdej części organizacji, w większości przypadków jest to zmiana struktury i schematu organizacji, techniki i operacji lub ludzi. Najpowszechniej spotykane obszary zmian w obrębie każdej z tych szerokich kategorii przedstawiono w tablicy 13.1.

Tablica 13.1. Obszary zmian w organizacji

Struktura i schemat organizacji	Technika i operacje	Ludzie
Projekt stanowisk pracy Podział na wydziały Relacje podporządkowania Rozkład formalnych uprawnień władczych Mechanizmy koordynacji Struktura w przekroju linia–sztab Ogólna struktura i schemat Kultura Zarządzanie zasobami ludzkimi	Techniki informacyjne Sprzęt Procesy robocze Sekwencje robocze Systemy kontroli	Umiejętności i zdolności Wyniki działania Odczucia Postawy Wartości

Chociaż zmiana może dotyczyć każdego aspektu organizacji, większość zmian koncentruje się na jednym z trzech ogólnych obszarów: strukturze i schemacie organizacji, technice i operacjach lub ludziach.

Zmiana struktury i schematu organizacji

Zmiana organizacyjna mogłaby się koncentrować na każdym z podstawowych składników struktury organizacyjnej lub na ogólnym schemacie organizacji. Organizacja może więc zmienić sposób projektowania stanowisk pracy lub podstawę ich grupowania w wydziały. Może również wprowadzić zmiany w układzie relacji podporządkowania lub w rozkładzie formalnych uprawnień władczych. Na przykład w rozdziale 11 zauważyliśmy, że istnieje tendencja do tworzenia bardziej spłaszczonych struktur organizacyjnych. Zmianom mogą podlegać również mechanizmy koordynacji oraz wzajemne proporcje między częścią liniową i sztabową. Na szerszą skalę może to być zmiana ogólnego schematu organizacji. Na przykład przedsiębiorstwo przeżywające wzrost może się zdecydować na odejście od struktury funkcjonalnej i wybrać strukturę wielowydziałową (typu M). Może także zdecydować się na strukturę macierzową. Wreszcie organizacja może zmienić dowolną część swego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a więc kryteria doboru kadr, metody oceny wyników lub system wynagrodzeń[23].

Dokonywanie zmian techniki i operacji

Technika to proces konwersji wykorzystywany przez organizację do przekształcania nakładów w wyniki. Ze względu na szybkie tempo innowacji technicznych we wszystkich dziedzinach zmiany techniczne stają się dla wielu organizacji coraz ważniejsze. W tablicy 13.1 wymieniono kilka dziedzin, w których organizacje prawdopodobnie będą doświadczać zmian technicznych. Jedna z ważnych dziedzin ma związek z techniką informacyjną. Przyjmowanie i instytucjonalizacja innowacji w dziedzinie techniki informacyjnej jest w większości współczesnych firm procesem niemal ciągłym. Inną ważną formą zmian technicznych są zmiany maszyn i urządzeń. Aby dotrzymać kroku konkurencji, firmy muszą od czasu do czasu zastępować obecnie używane maszyny i urządzenia nowymi modelami.

Jeśli instaluje się nowe maszyny i urządzenia lub podejmuje wytwarzanie nowych wyrobów, konieczna może być zmiana samego procesu pracy lub czynności roboczych. W przemyśle przetwórczym podstawową przyczyną zmiany procesu pracy jest konieczność dostosowania go do zmiany materiałów używanych do produkcji wyrobu gotowego. Rozpatrzmy przykład firmy produkującej latarki zasilane baterią. Przez wiele lat były one wykonane z metalu, ale teraz są przeważnie plastikowe. Firma może zadecydować, że będzie wytwarzać latarki z plastiku, a nie z metalu, ze względu na preferencje konsumentów, koszty surowca i z innych powodów. Niezależnie od przyczyn, technologia produkcji latarek plastikowych ogromnie się różni od technologii latarek metalowych. Zmiany w procesie pracy mogą dotyczyć zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i organizacji usługowych. Na przykład w miarę jak tradycyjne zakłady fryzjerskie dla mężczyzn i salony piękności dla kobiet ustępują miejsca salonom fryzjerskim obsługującym panie i panów, te organizacje muszą opracować nowe metody umawiania klientów i ustalania cen.

Niekiedy, choć nie zawsze, zmianom wyposażenia lub procesu pracy towarzyszą zmiany sekwencji czynności roboczych. Zmiana sekwencji oznacza zmianę kolejności lub sekwencji stanowisk roboczych zaangażowanych w szczególnym procesie wy-

twórczym. Na przykład producent może mieć dwie równoległe linie montażowe wytwarzające dwa podobne zestawy części maszyn. Linie mogą się zbiegać w centralnej jednostce kontroli jakości, w której kontrolerzy badają odchylenia od normy. Menedżer może jednak zadecydować, że zamiast kontroli końcowej zastosuje kontrolę okresową. Przy takim rozwiązaniu wprowadza się na linii jedno lub kilka stanowisk kontrolnych.

Zmiany sekwencji pracy mogą być również wprowadzane w organizacjach usługowych. Na przykład na różne sposoby można zmieniać kolejność przyjmowania i weryfikowania wniosków ubezpieczeniowych, składania czeków, uzyskiwania kontrasygnaty i wysyłki czeków. Można połączyć pierwsze dwa kroki albo jednej osobie powierzyć weryfikację wniosków, a innej sprawy czeków. Przedmiotem zmian mogą być również systemy kontroli organizacji[24].

Zmiany w zasobach ludzkich

Trzecia dziedzina zmian w organizacji to postępowanie wobec zasobów ludzkich. Na przykład organizacja może zdecydować o zmianie poziomu kwalifikacji swojej siły roboczej. Do tej zmiany mogą skłaniać zmiany techniki produkcji albo ogólne pragnienie podwyższenia jakości siły roboczej. Toteż potrzebne mogą być programy szkolenia i nowe kryteria doboru pracowników. Organizacja może również podjąć decyzję o poprawie wyników osiąganych przez jej pracowników. W tym przypadku właściwe może być wprowadzenie nowego systemu zachęt materialnych lub zorganizowanie szkolenia opartego na wynikach.

Powszechne jest również koncentrowanie zmian organizacyjnych na sposobie spostrzegania i oczekiwaniach. Pracownicy w organizacji mogą żywić przekonanie, że ich płace i premie nie są tak wysokie, jak powinny. Kierownictwo może jednak mieć dowody na to, że płace w firmie są konkurencyjne, a systemy premiowania są nawet korzystniejsze niż gdzie indziej. Zmiana zatem będzie się koncentrować na akcji uświadamiania pracowników o względnej wartości otrzymywanych przez nich dochodów i innych świadczeń. Powszechnie stosowanym podejściem jest ogłoszenie deklaracji, w której podaje się bieżącą wartość (w dolarach) każdego świadczenia w porównaniu ze świadczeniami wypłacanymi w innej lokalnej organizacji.

Zmiana może być również nastawiona na postawy pracowników i wyznawane przez nich wartości. W wielu współczesnych organizacjach menedżerowie próbują eliminować nieprzyjazne stosunki z robotnikami i zastępować je stosunkami współpracy. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności" opisano, w jaki sposób niektóre firmy wykorzystują w tym celu szkolenie w zakresie różnorodności. Pod wieloma względami postawy i wartości mogą najoporniej poddawać się zmianie.

Praca w warunkach różnorodności

Zmiany postaw i zachowań wobec różnorodności

Przed kilku laty dyrektorzy Texaco znaleźli się na czołówkach gazet, kiedy opublikowano nagraną rozmowę, w której padły obraźliwe sformułowania z rasistowskim wydźwiękiem. Mniej więcej w tym samym czasie w ogniu krytyki znalazła się firma AT&T, kiedy w wewnętrznej gazetce przedstawiono mieszkańców Afryki jako małpy. Popularna sieć zakładów gastronomicznych Denny's stała się przedmiotem oskarżeń o dyskryminowanie klientów i pracowników będących przedstawicielami mniejszości etnicznych.

„Celem jest pomagać menedżerom i pracownikom nadzoru w zrozumieniu, jak nieświadome zachowanie może wpływać na pracowników, jak różnice mogą przeszkadzać w osiąganiu odpowiedniej wydajności pracy i jak wykorzystać różnorodność jako czynnik przewagi konkurencyjnej". Edward N. Gadsen, Jr., dyrektor ds. różnorodności w Texaco*.

W każdym przypadku urzędnicy firmy składali publiczne przeprosiny i oferowali zadośćuczynienie osobom, które najbardziej bezpośrednio dotknęły obraźliwe wypowiedzi. Każda z wymienionych firm zareagowała w jeszcze inny sposób, zapowiadając, że od swoich głównych menedżerów będzie wymagać udziału w szkoleniach na temat problemów różnorodności. Szkolenie w zakresie różnorodności to, jak wskazuje sama nazwa, szkolenie mające pomagać ludziom w zrozumieniu przekonań, wartości, stylów życia innych osób oraz skłonić ich do większej tolerancji i gotowości do akceptowania różnorodnych punktów widzenia.

Wielu ekspertów żywi przekonanie, że dobrze zaplanowany i przeprowadzony program szkoleniowy naprawdę może pomóc ludziom stać się bardziej tolerancyjnymi w stosunku do innych. Natomiast niektórzy krytycy są przekonani, że takie szkolenie dotyka tylko samej powierzchni problemu. Na przykład niektórych sformułowań, których w znaczeniu negatywnym używali dyrektorzy Texaco, nauczyli się oni właśnie na takim kursie.

Źródła: *Do Diversity Programs Make a Difference?*, „Wall Street Journal", 4 grudnia 1996, s. B1 (*cytat ze s. B1); *Texaco Tapes Raise Scrutiny Over Diversity Training*, „USA Today", 11 listopada 1996, s. 2B; David A. Thomas i Suzy Wetkaufer, *A Question of Color: A Debate on Race in the U. S. Workplace*, „Harvard Business Review", wrzesień-październik 1997, s. 118-128.

Przeprojektowywanie w organizacjach

Wiele współczesnych organizacji wprowadza w życie zakrojony na szeroką skalę, wszechstronny program zmian, obejmujący wszelkie aspekty struktury i schematu organizacji, wykorzystywanej w niej techniki i tworzących ją ludzi. Chociaż używa się na jego określenie różnych terminów, obecnie najczęściej stosuje się określenie *przeprojektowywanie* (*reengineering*). Konkretnie mówiąc, przeprojektowanie to radykalna przebudowa wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia poważnych korzyści z punktu widzenia kosztów, obsługi lub czasu[25].

Potrzeba przeprojektowywania. Dlaczego tak wiele organizacji dostrzega potrzebę takiego kompleksowego przeprojektowania? W rozdziale 2 zauważyliśmy, że wszelkie systemy, łącznie z organizacjami, podlegają entropii – normalnemu procesowi prowadzącemu do upadku systemu. Organizacja zachowuje się w sposób najbardziej typowy, kiedy utrzymuje *status quo*, nie zmienia się w rytmie zmian w swoim otoczeniu i zaczyna przejadać swoje zasoby tylko po to, by przetrwać. W pewnym sensie tak właśnie postępowano w IBM. Menedżerowie firmy byli coraz bardziej zadowoleni z siebie i założyli, że dawna świetność IBM będzie trwać nadal i że nie muszą się przejmować dalekosiężnymi zmianami w otoczeniu, konkurencji zagranicznej itd. – słowem, zagnieździła się entropia. Zasadnicze znaczenie ma w takim przypadku dostrzeżenie początku załamania i natychmiastowe przystąpienie do przeprojektowywania. Poważne problemy pojawiają się wtedy, kiedy menedżerowie albo nie dostrzegają zalążków entropii, zanim się ona rozwinie, albo ulegają samozadowoleniu, czyniąc kroki w celu jej skorygowania.

Podejścia do przeprojektowywania. Na rys. 13.3 pokazano ogólne kroki składające się na proces przeprojektowywania. Pierwszy z nich to wytyczenie celów i opracowanie strategii. Organizacja musi z góry wiedzieć, co ma zamiar osiągać za pomocą przeprojektowywania i w jaki ma to być osiągnięte. Następnie menedżerowie naj-

wyższego szczebla muszą zainicjować próbę przeprojektowania i kierować nim. Jeżeli dyrektor naczelny zapowie, że firma przystępuje do przeprojektowania i na tym poprzestanie, program nie może liczyć na sukces. Jeżeli jednak dyrektor ciągle uczestniczy w tym procesie, podkreślając jego znaczenie i aktywnie mu przewodząc, szanse na sukces będą większe.

Większość ekspertów zgadza się również, że udanej operacji przeprojektowania towarzyszy zwykle poczucie pilności tego zadania. Członkowie organizacji muszą widzieć oczywistą i bieżącą potrzebę wprowadzenia zmian i doceniać ich wagę. Ponadto większość pomyślnych operacji przeprojektowania zaczyna się od wyjścia niemal od zera. Zamiast więc zakładać, że punktem wyjścia jest istniejąca organizacja i że należy ją zmodyfikować, zaczyna się zwykle przeprojektowywanie od zadania takich oto pytań: W jaki sposób można najlepiej obsługiwać klientów? Jak można najlepiej zneutralizować konkurentów? Jak tworzone są nowe sposoby podejścia i systemy, które zajmują miejsce istniejących dotychczas?

Wreszcie przeprojektowywanie wymaga starannego połączenia podejścia i zaangażowania odgórnego i oddolnego. Z jednej strony, niezbędne jest silne przywództwo, z drugiej jednak zbyt wielkie zaangażowanie najwyższego kierownictwa może sprawiać wrażenie autokratycznego podejścia do wprowadzania zmian. Podobnie istotne jest również uczestnictwo pracowników, jednak zbyt słabe zaangażowanie przywódców może podważać znaczenie programu i stwarzać wrażenie obojętności najwyższego kierownictwa. Dlatego należy dokładać starań, by starannie zrównoważyć te dwie przeciwstawne siły.



Rysunek 13.3. Proces przeprojektowywania

Przeprojektowywanie to przebudowa wszystkich dziedzin organizacji. Udane przeprojektowanie wymaga systematycznej i kompleksowej oceny całej organizacji. Wytyczone cele, wsparcie najwyższego kierownictwa i poczucie pilności pomagają organizacji przekształcić się oraz połączyć odgórne i oddolne sposoby podejścia.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć, jak rozległe są dziedziny, w których mogą być potrzebne zmiany organizacyjne. Co ważniejsze, powinni również zauważać potencjalne pola współzależności między dziedzinami, w których dokonywane są zmiany. Na przykład zmiana techniki może wymagać również zmiany struktury organizacyjnej i zmiany ludzi. Wreszcie menedżerowie powinni również rozumieć przeprojektowywanie, stosunkowo nową metodę wprowadzania zmian, obejmującą szeroko zakrojone i dogłębne zmiany w całej organizacji, dotyczące wszystkich trzech tradycyjnych dziedzin zmian: struktury i schematu organizacji, techniki i ludzi.

Doskonalenie organizacji

W kilku miejscach zwracaliśmy już uwagę na znaczenie ludzi i zmian. Szczególną dziedziną zainteresowania, w której niemal wyłącznie koncentruje się ono na ludziach, jest doskonalenie organizacji (*organization development – OD*).

Przesłanki doskonalenia organizacji

Przedmiotem i zarazem celem doskonalenia organizacji jest zmiana postaw, percepcji, zachowań i oczekiwań. Dokładniej, *doskonalenie organizacji* (OD) można określić jako planowany wysiłek, w skali całej organizacji i zarządzany z najwyższego szczebla, na rzecz wzrostu skuteczności i poprawy kondycji organizacji przez planową ingerencję w „proces" organizacyjny, przy wykorzystaniu znajomości nauk behawiorystycznych[26].

• **Doskonalenie organizacji (*organization development – OD*)**
Planowany wysiłek, obejmujący całą organizację i kierowany z najwyższego szczebla, który ma zwiększyć skuteczność organizacji i poprawić jej kondycję przez planową ingerencję w proces funkcjonowania organizacji, z wykorzystaniem znajomości nauk behawiorystycznych.

Teoria i praktyka OD opierają się na kilku ważnych przesłankach. Po pierwsze, pracownicy pragną wzrostu i rozwoju. Po drugie, pracowników cechuje silna potrzeba akceptacji ze strony innych członków organizacji. Po trzecie, cała organizacja i sposób, w jaki została zaprojektowana, będą wpływały na sposób zachowania się w niej jednostek i grup. Tak więc jakaś forma współpracy między menedżerami i podległymi im pracownikami jest niezbędna, aby: 1) wykorzystywać kwalifikacje i zdolności pracowników; 2) wyeliminować te aspekty organizacji, które hamują wzrost i rozwój pracowników, a także ich akceptację ze strony grupy. Ze względu na zdecydowanie osobisty charakter wielu działań zaliczanych do OD wiele dużych organizacji korzysta z usług jednego lub kilku konsultantów OD (którzy są albo pełnoetatowymi pracownikami oddelegowanymi do tej funkcji, albo ekspertami z ze-

wnątrz, zatrudnionymi specjalnie do celów OD) przy wprowadzeniu programu OD i zarządzaniu nim[27].

Metody doskonalenia organizacji

Na ogół uważa się, że na OD składa się kilka typów ingerencji lub działań[28]. W niektórych programach OD można wykorzystywać tylko jeden z nich, w innych kilka jednocześnie.

Działania diagnostyczne. Podobnie jak lekarz bada pacjenta po to, by postawić diagnozę jego obecnego stanu zdrowia, tak menedżerowie wykorzystują kwestionariusze, badania opinii lub postaw, wywiady, dane archiwalne oraz spotkania w celu postawienia diagnozy dotyczącej bieżącej kondycji organizacji. Wyniki takiej diagnozy mogą być podstawą stworzenia profilu działalności organizacji, który następnie może być wykorzystany do wyodrębnienia dziedzin wymagających poprawy.

Tworzenie zespołów. Działania związane z tworzeniem zespołów mają na celu zwiększenie skuteczności i zadowolenia jednostek pracujących w grupach lub zespołach oraz wspieranie ogólnej efektywności grupowej. Zważywszy na szerokie dziś zastosowanie zespołów, działania te nabierają coraz większego znaczenia. Konsultant OD może przeprowadzić rozmowy z członkami zespołu, aby stwierdzić, jakie są ich odczucia w odniesieniu do grupy; następnie można by urządzić spotkanie poza siedzibą organizacji w celu omówienia wyłonionych problemów i „wygładzenia" wszelkich dziedzin, w których pojawiają się problemy albo które są przedmiotem troski członków organizacji. Caterpillar wykorzystał tworzenie zespołów jako metodę zmiany stosunków między robotnikami i nadzorem z konfrontacyjnych na kooperatywne[29].

Sprzężenie zwrotne poprzez ankietę. W metodzie sprzężenia zwrotnego poprzez ankietę pracownicy odpowiadają na kwestionariusz, którego zadaniem jest mierzenie odczuć i postaw (np. zadowolenia i stylu nadzoru). Wyniki ankiety są przekazywane wszystkim, których dotyczą, włącznie z nadzorcami. Celem tego podejścia jest zwykle zmiana zachowania przełożonych przez pokazanie im, jak ich postrzegają podwładni. Po zebraniu ich zwrotnych reakcji można przeprowadzić seminaria w celu oceny wyników i przedstawienia propozycji konstruktywnych zmian.

Kształcenie. Działalność kształceniowa koncentruje się na szkoleniu w grupach. Mimo że takie działania można wykorzystać do celów technicznych albo do podnoszenia kwalifikacji, kształcenie w ramach OD zazwyczaj koncentruje się na „kształtowaniu wrażliwości" – podczas treningu wrażliwości ludzie uczą się szacunku i zrozumienia dla współpracowników. Uczestnicy takiego szkolenia często przechodzą wiele ćwiczeń, polegających na eksperymencie lub odgrywaniu pewnej roli (inscenizacji), aby w ten sposób lepiej poznać odczucia innych członków organizacji.

Działalność międzygrupowa. Koncentruje się ona na poprawie stosunków między dwiema lub kilkoma grupami. W rozdziale 11 zauważyliśmy, że w miarę wzrostu współzależności międzygrupowej zwiększają się również trudności z koordynacją. Działalność w grupach w ramach OD ma na celu promocję współpracy lub rozwiązywanie konfliktów, które mogą się pojawić w wyniku współzależności. W tym celu

wykorzystywane są również działania polegające na eksperymencie lub inscenizacji (odgrywaniu pewnych ról).

Postępowanie rozjemcze z udziałem trzeciej strony. Postępowanie to najczęściej wykorzystuje się wtedy, kiedy w organizacji powstaje poważny konflikt. Można je także zastosować na poziomie jednostki, grupy lub organizacji. Trzecia strona, z reguły konsultant do spraw OD, wykorzystuje rozmaite metody mediacji czy negocjacji do rozwiązania problemów lub konfliktów między jednostkami albo grupami.

Działania techniczno-strukturalne. Przedmiotem tych działań jest struktura i schemat organizacji, stosowana w niej technika oraz współzależność struktury i techniki z ludźmi wykonującymi określoną pracę. Do działań techniczno-strukturalnych w ramach OD należą takie zmiany strukturalne, jak wzrost decentralizacji czy zmiana projektu stanowiska pracy, obejmująca modyfikację przepływów roboczych, pod warunkiem że ich celem jest poprawa stosunków grupowych i interpersonalnych w ramach organizacji.

Konsultacja procesów. W ramach konsultacji procesów konsultant OD obserwuje grupy w organizacji, by zrozumieć wzorce ich komunikowania się, procesy podejmowania decyzji i przywództwa, a także metody współpracy i rozwiązywania konfliktów. Następnie dzieli się z zainteresowanymi spostrzeżeniami dotyczącymi obserwowanych procesów. Celem tej formy interwencji jest poprawa obserwowanych relacji międzyludzkich. Na przykład można oczekiwać, że kierownik, który jest informowany o niedostatkach swego stylu przywództwa, będzie się starał o jego zmianę.

Planowanie życia i kariery. Planowanie życia i kariery pomaga pracownikom w sformułowaniu ich osobistych celów i w ocenie strategii integrowania tych celów z celami organizacji. Takie działania mogą obejmować określenie potrzeb szkoleniowych i nakreślenie mapy kariery. Do firm o doskonałej reputacji w tym zakresie należy General Electric.

Szkolenie i doradztwo. Metody te dostarczają jednostkom dodatkowych, nie zawierających ocen, informacji o nich samych. Celem jest pomaganie ludziom w lepszym zrozumieniu sposobu, w jaki postrzegają ich inni, i w przyswojeniu sobie zachowań, które pomogą innym w osiągnięciu ich celów związanych z pracą. Metody te nie koncentrują się na dzisiejszych wynikach jednostki, lecz raczej na sposobach ich poprawy w przyszłości.

Planowanie i ustalanie celów. Działania mające na celu pomaganie menedżerom w poprawie ich planowania i ustalania celów są ukierunkowane bardziej pragmatycznie niż wiele innych ingerencji. Główny akcent i w tym przypadku spoczywa na jednostce, ponieważ chodzi o pomoc jednostkom i grupom w zintegrowaniu się w ramach ogólnego procesu. Konsultant OD może wykorzystywać takie samo podejście, jakie stosował przy konsultacji procesu, jednak tym razem punkt ciężkości jest położony raczej na stronę techniczną, a więc na mechanikę planowania i ustalania celów.

Skuteczność doskonalenia organizacji

Przy całej różnorodności działań, które obejmuje doskonalenie organizacji, nie jest zaskoczeniem, że menedżerowie rozmaicie oceniają wyniki różnych interwencji OD. Do znanych organizacji, które aktywnie uprawiają jakąś formę OD, należą

American Airlines, Texas Instruments, Procter & Gamble, ITT Corporation, Polaroid i B. F. Goodrich. Na przykład ta ostatnia firma wyszkoliła 60 swoich pracowników w procesach i metodach OD. Ci wyszkoleni eksperci stali się potem wewnętrznymi konsultantami OD, którzy pomagają innym menedżerom w stosowaniu tych metod[30]. Jednak wielu menedżerów w innych firmach próbowało stosować metody OD, ale potem z nich zrezygnowało[31].

Doskonalenie organizacji prawdopodobnie pozostanie ważną częścią teorii i praktyki zarządzania. Oczywiście, kiedy mamy do czynienia z systemami społecznymi, jakimi są organizacje, niczego nie można uważać za pewne, a ocena skuteczności wielu metod OD jest rzeczywiście trudna. Ponieważ wszelkie organizacje są systemami otwartymi, wchodzącymi we wzajemne oddziaływania ze swoim środowiskiem, osiągniętą poprawę można przypisać zastosowaniu OD, choć w istocie rzeczy może ona wynikać ze zmian warunków ekonomicznych, z szczęśliwego zbiegu wydarzeń czy z innych czynników[32].

Konsekwencje dla zarządzania

Doskonalenie organizacji (OD) jest ważną formą zmiany organizacyjnej, koncentrującą się na kwestiach procesu. Menedżerowie powinni zrozumieć charakter OD, zanim przystąpią do stosowania jakiejś konkretnej jego metody. Warunkiem powodzenia zastosowania OD jest wsparcie najwyższego kierownictwa, jednak menedżerowie powinni sobie również zdawać sprawę z tego, że niezależnie od tego, jak dobrze zostanie ono zaplanowane, może się nie sprawdzić w każdej sytuacji lub w każdej organizacji.

Innowacje organizacyjne

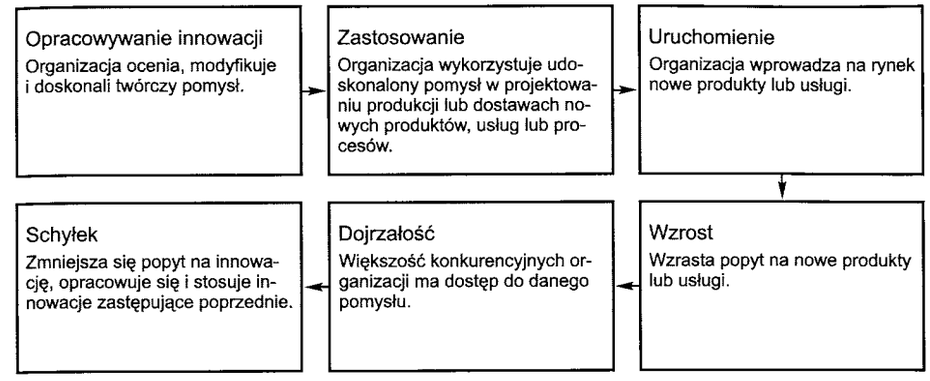
Ostatnim elementem zmiany organizacyjnej, którym się tu zajmujemy są innowacje. *Innowacja* to kierowany wysiłek organizacji, zmierzający do rozwoju nowych produktów, nowych usług czy wreszcie do znalezienia nowych zastosowań dla produktów lub usług już istniejących. Oczywiste znaczenie innowacji wynika z tego, że bez nowych produktów lub usług każda organizacja pozostanie w tyle za konkurencją[33].

- **Innowacja**
  Kierowany wysiłek organizacji na rzecz rozwoju nowych produktów lub usług bądź nowych zastosowań dla produktów lub usług już istniejących.

Proces innowacji

Proces opracowywania, stosowania, uruchamiania, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzewaniem i upadkiem jest nazywany *organizacyjnym procesem innowacji*[34]. Proces ten został przedstawiony na rysunku 13.4.

Opracowywanie innowacji. Opracowywanie innowacji obejmuje ocenę, modyfikację i doskonalenie twórczych pomysłów. Innowacja może przekształcić produkt



Rysunek 13.4. Proces innowacji

Organizacje aktywnie dążą do kierowania procesem innowacji. Pokazane na rysunku etapy ilustrują ogólny cykl życia charakteryzujący współcześnie większość innowacji. Oczywiście, tak samo jak w przypadku kreatywności, proces innowacji ucierpi, jeśli będzie się do niego podchodzić zbyt mechanicznie i nieelastycznie.

lub usługę o tylko umiarkowanym potencjale w produkt lub usługę o potencjale już znacznym. Na przykład firma Parker Brothers postanowiła w fazie rozwoju innowacji w ogóle zarzucić plany wprowadzenia na rynek odmiany gry w siatkówkę w pomieszczeniach domowych i sprzedawać oddzielnie piłkę zaprojektowaną do tej gry. Firma nigdy się nie dowie, jakby się sprzedawała ta „domowa minisiatkówka", ale piłka Nerf i liczne związane z nią opracowane później produkty przyniosły firmie wielomilionowe dochody[35].

Zastosowanie innowacji. W fazie zastosowania innowacji organizacja wykorzystuje już opracowany pomysł w projektowaniu, produkcji bądź dostarczaniu nowych produktów, usług lub procesów. W tym momencie pomysł wyłania się z laboratorium i zostaje przekształcony w materialne dobra lub usługi. Przykładem zastosowania jest wykorzystanie radarowego systemu regulacji ostrości w aparatach fotograficznych do zdjęć natychmiastowych firmy Polaroid Corp. Pomysł wykorzystania fal radiowych do rozpoznania położenia, prędkości i kierunku poruszania się różnych obiektów po raz pierwszy wykorzystały na szeroką skalę wojska alianckie w czasie II wojny światowej. W miarę rozwoju techniki radarowej w następnych latach wykorzystywane podzespoły elektryczne mogły być coraz mniejsze i prostsze. Badacze w firmie Polaroid zastosowali w nowy sposób tę dobrze rozwiniętą technikę[36].

Uruchomienie. Uruchomienie to etap, w którym organizacja wprowadza na rynek nowe produkty lub usługi. Kluczową kwestią jest nie pytanie: „Czy ten pomysł funkcjonuje?", ale pytanie: „Czy klienci zechcą nabyć nowy produkt lub usługę?". Historia jest pełna twórczych pomysłów, które nie wywołały dostatecznego zainteresowania wśród klientów i dlatego nie odniosły sukcesu. Wśród głównych porażek można wymienić ogrzewacz foteli firmy Sony, samochód Edsel, aparat Polaroida do zdjęć natychmiastowych SX-70 (którego opracowanie kosztowało 3 mld dol. i który nigdy się nie sprzedawał w ilości przekraczającej 100 000 sztuk rocznie)[37]. Tak więc mimo przejścia fazy rozwoju i zastosowania nowe produkty i usługi mogą nadal okazywać się chybione w fazie uruchomienia.

Wzrost. Kiedy dana innowacja już pomyślnie przejdzie fazę uruchomienia, następuje faza wzrostu. Jest to okres, w którym organizacja uzyskuje bardzo dobre wyniki ekonomiczne, ponieważ popyt na wprowadzony właśnie produkt lub usługę jest często większy niż podaż. Organizacje, którym nie uda się przewidzieć przebiegu tej fazy, mogą niechcący ograniczyć swój wzrost, tak jak to było w przypadku Gilette, która zbyt nisko oszacowała popyt na swoje ostrza do golenia Sensor. Także zbyt optymistyczna ocena przyszłego popytu na nowy produkt lub usługę może mieć niekorzystne następstwa. Niesprzedane produkty mogą przez całe lata zalegać w magazynach.

Dojrzałość. Po okresie wzrostu popytu innowacyjny produkt lub usługa często wchodzi w fazę dojrzałości. Dojrzałość jest etapem, w którym większość organizacji w danej branży ma dostęp do innowacji – czy to w wyniku samodzielnego rozwoju innowacji, czy skopiowania innowacji od innych – i stosuje go mniej więcej w taki sam sposób. Techniczne zastosowanie innowacji w tym etapie może być bardzo wyrafinowane, ale ze względu na jej rozpowszechnione zastosowanie nie zapewnia ona już przewagi konkurencyjnej.

Czas, jaki upływa między fazą rozwoju i fazą dojrzałości, zależy od konkretnego produktu lub usługi. Wszędzie tam, gdzie innowacja wymaga zastosowania złożonych umiejętności (tak jak w przypadku złożonego procesu produkcyjnego albo skomplikowanej pracy zespołowej), przejście od fazy wzrostu do fazy dojrzałości wymaga dłuższego czasu. Ponadto jeśli umiejętności potrzebne do wprowadzenia w życie tych innowacji są rzadkie i trudne do naśladowania, to strategiczna imitacja może się opóźnić, a organizacja inicjująca innowację może korzystać z okresu stabilnej przewagi konkurencyjnej.

Schyłek. Każda udana innowacja nosi w sobie zalążki schyłku. Organizacja nie może uzyskać przewagi konkurencyjnej dzięki innowacji dojrzałej, musi więc zachęcać swoich twórców, uczonych, inżynierów i menedżerów, aby zaczęli się rozglądać za nowymi pomysłami. Dzięki ciągłemu poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej nowe produkty i usługi przechodzą zwykle od procesu twórczego przez dojrzałość do ostatecznego schyłku. Schyłek innowacji jest etapem, w którym popyt na innowacyjny produkt lub usługę zmniejsza się, a ponadto opracowywane są i stosowane nowe innowacje, zastępujące stare.

Formy innowacji

Każdy twórczy pomysł, jaki opracowuje organizacja, stwarza odmienne wyzwania dla procesu innowacji. Innowacje mogą być radykalne albo stopniowe, techniczne albo kierownicze, a także produktowe lub procesowe.

Innowacje radykalne a innowacje stopniowe. *Innowacje radykalne* to nowe produkty i technologie opracowane przez organizację, całkowicie zastępujące istniejące produkty i technologie w danej branży. *Innowacje stopniowe* to nowe produkty lub procesy, które modyfikują istniejące dotychczas produkty lub technologie. Organizacje wprowadzające radykalne innowacje zasadniczo zmieniają charakter konkurencji i wzajemne oddziaływanie firm w ich środowisku. Wprowadzanie stopniowych innowacji wnosi pewne zmiany do układu sił konkurencyjnych w branży, nie są to jednak zmiany zasadnicze.

- **Innowacja radykalna**
  Nowy produkt, usługa lub technika, które całkowicie zastępują dotychczasowe.

- **Innowacja stopniowa**
  Nowy produkt, usługa lub technika, które tylko modyfikują dotychczasowe.

W ciągu ostatnich lat organizacje wprowadzają wiele radykalnych innowacji. Płyty kompaktowe niemal całkowicie wyparły tradycyjne winylowe płyty długogrające, w najbliższym czasie telewizory wysokiej rozdzielczości mogą, jak się wydaje, zastąpić tradycyjne odbiorniki (zarówno czarno-białe, jak i kolorowe). Podczas gdy tego typu radykalne innowacje są na ogół bardzo spektakularne i przyciągają uwagę społeczną, innowacje stopniowe przeważają pod względem liczebności. Przykładem może być sportowy samochód użytkowy Forda o nazwie Explorer. Mimo że inne firmy dysponowały podobnymi produktami, Ford skuteczniej połączył stylistykę i walory konstrukcji, które spowodowały wzrost popytu na wszelkie sportowe pojazdy użytkowe.

Innowacje techniczne a innowacje kierownicze. *Innowacje techniczne* to zmiany fizycznego wyglądu produktu lub usługi, osiągów albo procesów produkcyjnych. Wiele z najważniejszych innowacji ostatnich 50 lat ma charakter innowacji technicznych.

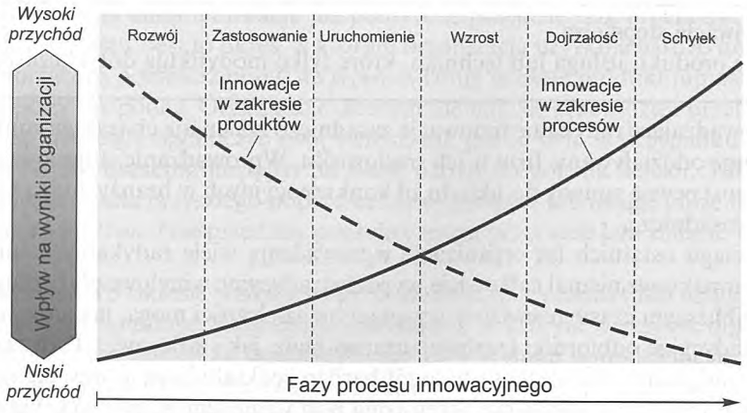
- **Innowacja techniczna**
  Zmiana wyglądu lub parametrów działania produktu lub usługi albo procesów technicznych, przez które przechodzi dany produkt lub usługa.

Na przykład zastępowanie kolejno lampy próżniowej tranzystorem, tranzystora obwodem scalonym i wreszcie obwodu scalonego mikroprocesorem ogromnie zwiększyło moc, łatwość obsługi i prędkość działania szerokiej gamy produktów elektronicznych. Nie wszystkie jednak innowacje rozwijane przez organizacje mają techniczny charakter.

- **Innowacja kierownicza**
  Zmiana w procesie zarządzania w organizacji.

Innowacje kierownicze to zmiany w procesach kierowania sposobem obmyślania, tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług. Innowacje kierownicze niekoniecznie muszą bezpośrednio wpływać na ich fizyczną postać. W istocie przeprojektowywanie, jak o tym mówiliśmy wcześniej w tym rozdziale, to innowacja kierownicza.

Innowacje w zakresie produktów a innowacje w zakresie procesów. Być może dwoma najważniejszymi typami innowacji technicznych są innowacje dotyczące produktów i procesów. *Innowacje dotyczące produktów* to zmiany cech fizycznych lub funkcjonowania istniejących produktów i usług albo tworzenie całkowicie nowych pro-



Rysunek 13.5. Wpływ innowacji w zakresie produktów i innowacji w zakresie procesów na dochodowość

W miarę jak proces innowacji przechodzi od stadium rozwoju do stadium schyłku, następuje stopniowy spadek dochodowości innowacji w zakresie produktu. Natomiast w trakcie tego samego procesu następuje wzrost dochodowości innowacji w zakresie procesów.

duktów i usług. *Innowacje dotyczące procesów* to zmiany sposobu wytwarzania, tworzenia lub dystrybucji produktów i usług. Podczas gdy innowacje kierownicze na ogół

- **Innowacja dotycząca produktów**
  Zmiana cech fizycznych produktu lub usługi albo stworzenie ich na nowo.

- **Innowacja dotycząca procesów**
  Zmiana sposobu wytwarzania, tworzenia lub dystrybucji produktu albo usługi.

wpływają na szerszy kontekst rozwoju w całej organizacji i sposób kierowania nią, to innowacje dotyczące procesów oddziałują bezpośrednio na technikę wytwarzania.

Innowacją dotyczącą procesu jest np. zastosowanie robotów. Jak pokazuje rysunek 13.5, wpływ innowacji w zakresie produktu lub w zakresie procesu na dochody zależy od etapu, na jakim w procesie innowacji znajduje się dany produkt lub usługa. Przede wszystkim w fazie rozwoju, zastosowania i uruchamiania cechy fizyczne i możliwości najsilniej oddziałują na wyniki organizacji. Toteż w tych początkowych fazach szczególnie ważne są innowacje dotyczące produktu. Później, kiedy innowacja wkracza w fazę wzrostu, dojrzałości i schyłku, szczególnego znaczenia dla podtrzymania przychodów nabiera zdolność organizacji do doskonalenia innowacji dotyczących procesu, takich jak precyzyjne harmonizowanie produkcji, podnoszenie jakości produktu i poprawa jego dystrybucji.

W innowacjach dotyczących procesów często przodują organizacje japońskie. Kiedy takie japońskie organizacje, jak Canon i Nikon, zaczęły na początku lat sześćdziesiątych wytwarzać aparaty fotograficzne, rynek aparatów do zdjęć formatu 35 mm

był zdominowany przez producentów z Niemiec i innych krajów europejskich. Niektóre z pierwszych produktów japońskich nie były szczególnie udane, jednak firmy te nadal inwestowały w technikę procesów i w końcu udało im się podnieść jakość i zmniejszyć koszty wytwarzania. Obecnie Japończycy dominują na światowym rynku aparatów na 35 mm, a Niemcy, którzy nie zachowali podobnego tempa innowacji dotyczących procesów, walczą o utrzymanie udziału w rynku i zyskowności.

Świat zarządzania

Naprawianie Philipsa

Przez całe lata firma Philips Electronics rozczarowywała inwestorów w całej Europie. To holenderskie przedsiębiorstwo ma za sobą historię niewiarygodnych innowacji – w końcu powstało w nim wszystko, od kasety magnetofonowej do płyty kompaktowej – jednak wykazało też równie godną uwagi skłonność do rezygnowania z kolejnych szans i do zaniedbywania odnoszenia korzyści ze swoich innowacji. Podstawowe błędy zdają się układać w łatwy do przewidzenia proces: inżynierowie Philipsa tworzą nową technologię, firma inwestuje w nią zbyt wielkie pieniądze, nie zważając na preferencje lub gusty konsumentów, a następnie menedżerowie ds. marketingu kiepsko sobie radzą wprowadzaniem produktów na rynek i z ich promocją.

Dobrym przykładem takiego syndromu był produkt opracowany i wprowadzony na rynek przez Philipsa w początku lat dziewięćdziesiątych, znany jako CD-i (interaktywna płyta kompaktowa). Istotą tego nowoczesnego urządzenia było zapewnienie interaktywności między płytami komputerowymi (CD-ROM) i telewizorem zamiast komputera. Analitycy byli wówczas przekonani, że CD-i będzie wielkim sukcesem firmy. Jednak w wyniku połączenia kiepskiego marketingu, kulejącej promocji i całkowitego lekceważenia konsumentów Philips doprowadził do totalnej katastrofy, która naraziła firmę na straty sięgające 1 mld dol.

Wreszcie, po nieudanych próbach odwrócenia tej fatalnej sytuacji przez kilku kolejnych dyrektorów naczelnych wywodzących się z kadry kierowniczej firmy, Philips zatrudnił nowicjusza w branży Cora Boonstrę, który miał tego dokonać. Boonstra przepracował 20 lat w firmie Sara Lee w Stanach Zjednoczonych, nie miał żadnego doświadczenia w przemyśle elektronicznym, ale miał jednocześnie opinię wielkiego menedżera.

„Jeśli chcemy choćby zbliżyć się do średniego poziomu firm, z którymi się porównujemy, musimy rzeczywiście dużo zrobić".
Cor Boonstra, dyrektor naczelny Philipsa*.

Nowy dyrektor natychmiast przystąpił do działania. W ciągu sześciu miesięcy sprzedał np. osiemnaście firm należących do koncernu i zapowiedział nie tylko poważną przebudowę struktury przedsiębiorstwa, ale i nową strategię. Jego krótkookresowym celem było po prostu wyprowadzenie Philipsa na średni poziom branży. Następnie, jak zapowiadał, będzie mógł się skoncentrować na osiągnięciu prawdziwej konkurencyjności. Obserwatorzy zauważają jednak, że największym wyzwaniem, przed jakim stanie, będzie przezwyciężenie i przekształcenie niefunkcjonalnej kultury przenikającej całą firmę. Tylko wówczas, ostrzegają oni, Philips zdoła się naprawdę oderwać od głównego peletonu.

Źródła: Charles P. Wallace, *Can He Fix Philips?*, „Fortune", 31 marca 1997, s. 98-99 (*cytat ze s. 99); *Hoover's Handbook of World Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 404-405.

Zaniechanie wprowadzania innowacji

Aby we współczesnej gospodarce utrzymać konkurencyjność, organizacje muszą być innowacyjne. A jednak wielu organizacjom, które powinny być innowacyjne, nie udaje się wprowadzić nowych produktów i usług albo też robią to dopiero wtedy,

kiedy u innych innowacje osiągają już zaawansowany etap dojrzałości. We wstawce „Świat zarządzania" opisano, w jaki sposób Philips Electronics próbuje przezwyciężać niepowodzenia we wprowadzeniu innowacji. Mogą być przynajmniej trzy przyczyny takich niepowodzeń.

Niedostatek zasobów. Innowacje są drogie – kosztują dużo pieniędzy, czasu i energii. Jeżeli firma nie ma wystarczających funduszy na sfinansowanie programu innowacji albo nie zatrudnia obecnie takich osób, których potrzebuje, aby wprowadzić innowacje, może pod tym względem pozostawać w tyle za innymi. Nawet bardzo innowacyjne organizacje nie mogą się angażować w wytwarzanie wszystkich nowych produktów lub usług, które wymyślą ich pracownicy. Na przykład zaangażowanie się w wiele przedsięwzięć w branży przyrządów elektronicznych i komputerów nie pozwoliło firmie Hewlett-Packard wejść na rynek komputerów osobistych. Ponieważ firmy nie dysponują nieskończenie wielkimi zasobami środków finansowych, czasu oraz wiedzy technicznej i kierowniczej, muszą dokonywać trudnego wyboru w kwestii innowacji, w których rozwój zainwestują.

Niedostrzeganie okazji. Ponieważ firmy nie mogą wprowadzać wszystkich innowacji, muszą się nauczyć starannie je oceniać i wybierać te o największym potencjale. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, organizacja zazwyczaj musi podejmować decyzje inwestycyjne, zanim proces innowacji osiągnie stadium dojrzałości. Im wcześniej jednak dokona się inwestycji, z tym większym ryzykiem będą związane. Jeżeli organizacje nie mają umiejętności dostrzegania i oceny rysujących się szans, mogą być zanadto ostrożne i nie zdecydować się na innowacje, które – jak się później okaże – przyniosą powodzenie innym firmom.

Opór wobec zmian. Innowacje oznaczają rezygnację ze starych produktów i starych metod działania na rzecz nowych produktów i sposobów działania. Takie zmiany mogą być trudne dla członków organizacji z osobistego punktu widzenia. Toteż opór wobec zmian może osłabiać tempo procesu innowacji.

Wspieranie innowacji w organizacjach

Przez lata opracowano wiele pomysłów dotyczących promocji innowacji w organizacjach. Trzy konkretne sposoby wspierania innowacji to system nagradzania, kultura organizacji oraz proces zwany przedsiębiorczością wewnątrzorganizacyjną[38].

System nagradzania. Organizacja używa swego systemu nagradzania, aby zachęcać pracowników do pewnych zachowań i zniechęcać ich od innych. Ważnymi składnikami systemu nagradzania są płace, premie i dodatki. Wykorzystanie tego systemu do wspierania innowacji jest dość mechaniczną, ale jednak skuteczną metodą zarządzania. Idzie o to, aby zapewnić pieniężne i niepieniężne wynagrodzenie osobom i grupom opracowującym innowacyjne pomysły. Kiedy członkowie organizacji rozumieją, że działalność twórcza wiąże się z nagrodami, prawdopodobnie są bardziej skłonni do twórczej pracy. Mając właśnie to na uwadze, Monsanto Company przyznaje corocznie nagrodę w wysokości 50 000 dol. uczonemu lub grupie uczonych, którzy opracowują innowację najbardziej przełomową z handlowego punktu widzenia.

Menedżerowie muszą też bardzo ostrożnie reagować na innowacje nieudane. Jeżeli przyczyną niepowodzenia jest niekompetencja, stałe powtarzanie błędów lub zaniedbania kierownictwa, to firma powinna odpowiednio zareagować – być może wstrzymując podwyżki lub ograniczając możliwości awansu. Natomiast osoby w dobrej wierze pracujące nad innowacją, która w praktyce po prostu się nie sprawdza, nie powinny być jednak karane tylko za to, że w końcu się im nie powiodło. Ewentualna kara może je na długo odstraszyć od wszelkich twórczych poczynań. Represyjny system nagradzania zniechęci ludzi do podejmowania ryzyka i w ten sposób zmniejszy zdolność organizacji do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Wiele pomysłów na nowy produkt po prostu nie sprawdza się na rynku. Proces twórczy i proces innowacji są obciążone zbyt wielką niepewnością, by zawsze miały przynosić pozytywne rezultaty. Może się zdarzyć, że twórcza jednostka nie dozna tego jedynego w swoim rodzaju olśnienia, które ma przełomowe znaczenie w całym procesie. Ale może być również tak, że menedżerowie będą próbowali zastosować opracowaną innowację tylko po to, by przyznać, że nie sprawdza się ona w praktyce. Niektóre organizacje uważają wręcz, że jeśli cały ich wysiłek innowacyjny przynosi sukces, może to oznaczać, że nie podejmują wystarczająco dużego ryzyka w procesie badań i rozwoju. W firmie 3M Company blisko 60% twórczych pomysłów wysuniętych w ciągu roku nie przynosi sukcesu rynkowego.

Kultura organizacyjna. Kultura organizacji to zespół wartości, przekonań i symboli, które pomagają nadawać kierunek zachowaniom. Silną, skoncentrowaną na odpowiednich sprawach kulturę organizacyjną można wykorzystywać do wspierania działań innowacyjnych. Dobrze ugruntowana kultura może sprzyjać poczuciu, że innowacje są cenione i będą nagradzane oraz że zdarzające się czasami niepowodzenia w realizacji nowych pomysłów można nie tylko akceptować, ale wręcz można się ich spodziewać. Takie firmy, jak 3M, Corning, Monsanto, Procter & Gamble, Texas Instruments, Johnson & Johnson i Merck, mają taką silną, nastawioną innowacyjnie kulturę, w której docenia się i wyróżnia indywidualną twórczość, podejmowanie ryzyka i wynalazczość[39].

Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna w większych organizacjach. W ostatnich latach wiele dużych organizacji stwierdziło, że kiedy przekształciły się z małej, rosnącej firmy w większą, zaczął słabnąć w nich duch przedsiębiorczości, niegdyś będący siłą napędową ich wzrostu. Aby ożywić tego ducha przedsiębiorczości, niektóre współczesne firmy pobudzają „przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjną". *Nowatorzy wewnątrzorganizacyjni* przypominają działających niezależnie przedsiębiorców, tyle tylko, że opracowują oni nowy produkt albo nową dziedzinę działalności w ramach większej organizacji[40]. Aby pomyślnie wykorzystywać to zjawisko do pobudzania kreatywności i innowacji, organizacja musi znaleźć jedną lub kilka jednostek do odgrywania trzech ról cechujących takich wewnątrzorganizacyjnych nowatorów.

Wynalazca to osoba, która, w toku procesu twórczego, faktycznie poddaje pod rozwagę i rozwija nowy pomysł dotyczący produktu lub usługi. Ponieważ jednak wynalazcy może brakować wiedzy fachowej lub motywacji do nadzoru nad przekształceniem pomysłu w produkt lub usługę, nadające się do sprzedaży na rynku, niezbędny jest ktoś, kto weźmie na siebie drugą rolę. *Orędownik produktu* to z reguły menedżer średniego szczebla, który dowiaduje się o projekcie i angażuje się w jego popieranie. Pomaga przezwyciężyć opór organizacji i przekonuje innych, by potraktowali innowację poważnie. Chociaż tacy orędownicy produktu mogą się bardzo słabo znać na technicznych aspektach innowacji, mają jednak duże doświadczenie i rozeznanie

w sposobie działania organizacji, znają też osoby, których poparcie jest konieczne do realizacji projektu i uzyskania niezbędnych zasobów. Z kolei *sponsor* to menedżer wysokiego szczebla, który zatwierdza i wspiera projekt. Sponsor może walczyć o budżet potrzebny do opracowania pomysłu, może też zbijać argumenty wysuwane przeciwko projektowi, a także wykorzystać politykę wewnątrzorganizacyjną do zapewnienia, że projekt przetrwa. Jeśli pomysł wynalazcy znajdzie sponsora, to ma znacznie większe szanse na pomyślne opracowanie.

• **Innowatorzy wewnątrzorganizacyjni**
Osoby lub grupy osób, przypominające niezależnych przedsiębiorców, które opracowują nowy produkt lub rozwijają nową działalność; w przeciwieństwie jednak do tamtych funkcjonują w ramach większej organizacji.

Wiele firm włączyło przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjną do zestawu swoich działań jako sposób pobudzania kreatywności i innowacji. Colgate-Palmolive Co. ma odrębną jednostkę, Colgate Venture Company, zatrudniającą innowatorów, którzy opracowują nowe produkty. General Foods Corporation utworzyła Culinova Group jako jednostkę, do której pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły do ewentualnego wykorzystania. S. C. Johnson & Son, Inc. utworzyła fundusz w wysokości 250 000 dol., który ma wspierać pomysły na nowe produkty, a Texas Instruments Incorporated nie akceptuje nowych projektów innowacyjnych, póki nie mają uznanego wynalazcy, orędownika i sponsora.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę z tego, że innowacje są niezbędnym składnikiem życia większości organizacji i procesem, którym należy umiejętnie kierować. Aby jednak to osiągnąć, menedżerowie muszą rozumieć różne formy innowacji, przyczyny niewprowadzania innowacji w niektórych organizacjach, a także pewne metody pozwalające pobudzać i wspierać innowacje.

Podsumowanie

Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejkolwiek części organizacji. Do zmiany mogą skłonić siły działające wewnątrz organizacji lub poza nią. Na ogół lepsza jest zmiana planowana niż dostosowawcza (reaktywna).

Zarządzanie procesem zmian ma duże znaczenie. Ogólne pojęcie o krokach składających się na ten proces daje model Lewina, chociaż zwykle skuteczniejszy jest model kompleksowy, bardziej wszechstronny. Ludzie mają skłonność do oporu wobec zmian, czego powodem jest związana z nimi niepewność, zagrożenie osobistego interesu, odmienne ich spostrzeganie i poczucie straty. Do metod przezwyciężania tego oporu należą: uczestnictwo, kształcenie i komunikowanie się, ułatwianie oraz analiza pola siłowego.

Używa się wielu różnych metod zmian lub interwencji. Najbardziej rozpowszechnione dotyczą zmian struktury i schematu organizacji, techniki i ludzi.

W każdej z tych szerokich kategorii mieści się kilka bardziej szczegółowych dziedzin zmian. Przeprojektowywanie oznacza radykalną przebudowę przedsiębiorstwa pod wszystkimi względami w celu osiągnięcia poważnych korzyści po stronie kosztów, obsługi lub czasu. Podejmowanie takich zakrojonych na szeroka skalę zmian jest czasami niezbędne dla przeciwdziałania skutkom entropii. Podstawowe kroki to opracowanie celów i strategii, przekazywanie w dół zaangażowania najwyższego kierownictwa, tworzenie poczucia pilności, rozpoczynanie od oczyszczonego przedpola i równoważenie spojrzenia odgórnego i oddolnego.

Doskonalenie organizacji (OD) dotyczy zmiany postaw, sposobu spostrzegania, zachowań i oczekiwań. Skuteczne wykorzystywanie tego podejścia opiera się na kilku ważnych przesłankach. Panują sprzeczne opinie co do skuteczności niektórych technik OD.

Proces innowacji obejmuje sześć etapów: opracowanie, zastosowanie, uruchomienie, wzrost, dojrzałość i schyłek. Innowacje mogą być radykalne lub stopniowe, techniczne lub kierownicze albo dotyczące produktów i dotyczące procesów.

Mimo dużego znaczenia innowacji wiele organizacji nie dokonuje ich. Takie organizacje mogą albo nie mieć wystarczająco wielu twórczych pracowników, albo być zaangażowane w zbyt wiele innych działań twórczych, albo nie dostrzec pojawiających się okazji, albo wreszcie opierać się zmianom, jakich wymagają innowacje. Organizacje mogą użyć wielu różnych narzędzi do przezwyciężania tych problemów. Są to m. in. system nagradzania, kultura organizacji oraz przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Jakie siły lub rodzaje wydarzeń prowadzą do zmian organizacyjnych? Wyodrębnij każdy rodzaj siły lub wydarzenia jako zmianę planowaną lub dostosowawczą (reaktywną).

2. Jak czynione są poszczególne kroki w procesie zmian organizacyjnych? Czy niektóre z nich mogą napotkać silniejszy opór niż inne? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

3. Jakich dziedzin mogą dotyczyć zmiany organizacyjne? W jakim stopniu są one do siebie podobne, a w jakim się różnią?

4. Jakie są etapy procesu innowacji?

Pytania analityczne

5. Czy zmiany dostosowawcze wyodrębnione w pytaniu 1 były zawczasu planowane? Dlaczego tak lub dlaczego nie? Czy zmiany organizacyjne należy planować? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

6. Przedsiębiorstwo dokonało ostatnio zakupu sprzętu, który po zainstalowaniu zastąpi pracę 100 pracowników. Załoga przedsiębiorstwa jest bardzo zaniepokojona i grozi podjęciem jakichś działań. Co zrobiłbyś jako menedżer zasobów ludzkich organizacji, by próbować zadowolić wszystkie zainteresowane strony? Dlaczego podjąłbyś taką interwencję?

7. Pomyśl o kilku stosunkowo nowych produktach lub usługach, z których korzystasz. Do jakiej formy innowacji można je zaliczyć?

Ćwiczenia

8. Niektóre osoby stawiają opór wobec zmian, podczas gdy inne reagują na nie entuzjastycznie. W przypadku pierwszej grupy trzeba przezwyciężać opór wobec zmian, w drugim zaś opór wobec stabilizacji. Co można poradzić menedżerowi, który ma do czynienia z tą drugą sytuacją?

9. Czy zmiana dokonana w pewnej dziedzinie organizacji, np. w technice, może nie doprowadzić do zmian w innych dziedzinach? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

10. Dowiedz się czegoś więcej o jednej z metod doskonalenia organizacji opisanych w tym rozdziale. Jakie ma ona zalety, a jakie wady w porównaniu z innymi dziedzinami?

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do ustalania priorytetów w pracy, zdolności do efektywnej pracy i do właściwego jej delegowania. Mądre wykorzystanie umiejętności gospodarowania czasem może zmienić sposób, w jaki dana osoba pracuje.

Tło ćwiczenia

Niemal każde zadanie, które wykonujesz, teoretycznie można wykonać efektywniej. Kiedy będziesz teraz pracował nad jakimś zadaniem, takim jak przygotowanie się do sprawdzianu, napisanie referatu czy praca nad projektem, zanotuj wszystko, co dotyczy twoich nawyków w pracy. Możesz nawet rozważyć możliwość przygotowania nagrania siebie na wideo w trakcie pracy i późniejszego przeglądu tego nagrania.

Zwróć szczególną uwagę na te czynniki, które, jak się wydaje, nie przyczyniają się do wykonania zadania. Przykładem takich czynności może być wyjmowanie jedzenia z lodówki, oglądanie telewizji w trakcie pracy, oddawanie się marzeniom o niebieskich migdałach, zbyteczne rozmowy telefoniczne itd. Następnie oszacuj, jaką część całkowitego czasu „pracy" spędzasz na czynnościach z pracą nie związanych.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Oceń, w jakim stopniu każda czynność nie związana z pracą była rzeczywiście zmarnowanym wysiłkiem lub być może jednak w jakiś sposób przyczyniła się do wykonania zadania.

2. Opisz, jak wyglądałoby wykonanie pracy, gdybyś nie zajmował się żadnymi czynnościami nie związanymi z pracą.

3. Opisz podejście do zmian, które mogłoby pomóc ci w efektywniejszym wykorzystaniu czasu pracy.

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne menedżera to jego zdolności do zrozumienia i motywowania jednostek i grup. Zdolności te są szczególnie ważne w okresie zmian. Dlatego ćwiczenie to pomoże ci zrozumieć, jak zastosować umiejętności interpersonalne w sytuacji, kiedy dokonują się zmiany.

Tło ćwiczenia

Załóż, że jesteś kierownikiem sklepu detalicznego w miejscowym pasażu handlowym. Twój personel składa się z siedmiu pracowników pełnoetatowych i dziesięciu pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Pracownicy pełnoetatowi pracują od trzech lat jako zespół. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin to studenci miejscowego college'u. Niektórzy pracują w sklepie od ponad roku, ale w ogóle w grupie tej występują spore fluktuacje.

Twój szef, menedżer regionalny, właśnie cię poinformował, że ogólnokrajowa sieć, do której należy twój sklep, planuje uruchomienie kolejnego sklepu w tym samym pasażu. Szef poinformował cię również, że musisz zaplanować i wdrożyć wymienione niżej zmiany.

1. Będziesz pełnił funkcję kierownika obu sklepów aż do czasu, kiedy wzrost obrotów w nowym sklepie uzasadni zatrudnienie kierownika na pełnym etacie.

2. Masz wyznaczyć jednego z pełnoetatowych pracowników na funkcję zastępcy kierownika twojego obecnego sklepu, gdyż będziesz teraz w nim rzadszym gościem.

3. Aby pozyskać doświadczonych pracowników do nowego sklepu, musisz wybrać trzech spośród twoich obecnych pełnoetatowych pracowników i przenieść ich do nowego sklepu, przy czym jeden z nich zostanie jednocześnie zastępcą kierownika w tamtym sklepie.

4. Możesz zatrudnić trzech nowych ludzi na miejsce osób przeniesionych do nowego sklepu oraz trzy nowe osoby do pracy w nowym sklepie.

5. Decyzja o sposobie rozmieszczenia pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin zależy od ciebie, z tym że w sumie będziesz potrzebował dziesięciu w dotychczasowym sklepie oraz ośmiu w nowym.

Zdajesz sobie sprawę z tego, że wielu pracowników będzie niezadowolonych z tych zmian. Wszyscy się dobrze znają i dobrze im się pracuje w zespole. Nowy sklep będzie zlokalizowany w nowej części pasażu i będzie oferować przyjemne warunki pracy.

Zadania sprawdzające

Uwzględniając podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Określ prawdopodobne przyczyny oporu, jaki twoi pracownicy mogą stawiać tym zmianom.

2. Ustal, jakie podejmiesz decyzje w sprawach awansów i przeniesień (przyjmij takie założenia, jakie uznasz za uzasadnione).

3. Przygotuj projekt informacji o zmianach, jaką przekażesz pracownikom.

4. Alternatywna strategia mogłaby polegać na utrzymaniu istniejącego personelu w starym sklepie i zatrudnieniu w nowym sklepie całkowicie nowej załogi. Przygotuj argumenty, przy użyciu których chciałbyś przekonać szefa o przewadze tego drugiego rozwiązania.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne pozwalają menedżerowi wyobrazić sobie najodpowiedniejszą reakcję na daną sytuację. Umiejętności takie są szczególnie ważne w okresach zmian organizacyjnych.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś dyrektorem hotelu na jednej z wysp mórz południowych. Hotel, położony przy pięknej plaży, jest jednym z sześciu dużych ośrodków wypoczynkowych w tym rejonie. Sam hotel, będący własnością grupy zagranicznych inwestorów, jest jednym z najstarszych budynków na wyspie. Od kilku lat funkcjonuje w ramach dużej sieci hotelowej, podobnie jak inne hotele na wyspie.

Przez ostatnie kilka lat właściciele hotelu przejmowali większość zysków i stosunkowo niewiele reinwestowali. Poinformowali cię również, że ich interesy finansowe nie idą najlepiej, a środki zarobione przez hotel są używane na pokrycie ich strat na innej działalności. Większość innych hoteli na wyspie została ostatnio odnowiona, ujawniono też plany budowy następnych dwóch w najbliższej przyszłości.

Niedawno gościłeś w hotelu delegację zespołu dyrektorów z centrali sieci hotelowej, którzy byli poważnie rozczarowani obiektem. Uznali, że hotel nie dotrzymuje kroku innym ośrodkom na wyspie. Poinformowali cię również, że jeżeli obiekt nie zostanie doprowadzony do stanu odpowiadającego przyjętym w sieci normom, porozumienie koncesyjne, którego przegląd przypada za rok, zostanie wypowiedziane. Uważasz, że sytuacja ta grozi katastrofą, gdyż hotel utraci wówczas swoją „markę firmową", dostęp do koncesjonowanego systemu rezerwacji itd.

Siedząc samotnie w swoim biurze, wyodrębniłeś kilka takich oto realnych rozwiązań:

1. Można spróbować przekonać właścicieli o potrzebie remontu hotelu. Szacujesz, że spełnienie minimalnych wymagań sieci hotelowej będzie wymagało nakładów rzędu 5 mln dol., do których dojdzie dalsze 5 mln na doprowadzenie obiektu do standardu najlepszego hotelu na wyspie.

2. Można próbować przekonać sieć hotelową, aby dała jeszcze trochę czasu i więcej możliwości wyboru sposobu podniesienia standardu hotelu.

3. Można wreszcie pogodzić się z wygaśnięciem umowy koncesji i spróbować działać jako niezależna placówka.

4. Wreszcie możesz założyć, że hotel upadnie, i zacząć się rozglądać za nową pracą. Masz dobrą reputację, chociaż być może w nowej firmie musiałbyś zaczynać od niższego stanowiska (być może jako zastępca dyrektora).

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Uszereguj cztery rozwiązania w kategoriach szans ich powodzenia (dokonaj odpowiednich założeń)

2. Wymień inne możliwości, o których tu nie wspomniano.

3. Czy któreś rozwiązania można realizować równocześnie?

4. Opracuj taką ogólną strategię, aby spróbować uratować hotel, a jednocześnie chronić swoje interesy.

Przykład końcowy

Levi Strauss podciąga spodnie

Levi Strauss & Co. i wszechobecne błękitne dżinsy sprzedawane przez tę firmę na całym świecie przez całe lata były prawdziwym symbolem całej branży. Korzenie firmy sięgają połowy XX w., kiedy człowiek, od którego wzięła nazwę, wyemigrował z Bawarii do Stanów Zjednoczonych. Wkrótce po wylądowaniu w San Francisco w okresie kalifornijskiej gorączki złota Levi Strauss zdecydował, że lepszym i bezpieczniejszym sposobem na życie będzie produkcja sprzętu dla innych kopaczy złota niż mordowanie się samemu z łopatą i kilofem. Spodnie robocze, uszyte z ciężkiego płótna, okazały się najlepszym jego produktem, a reszta, jak mówią, jest historią.

Strauss zaczął farbować spodnie niebieskimi barwnikami i z pomocą przyjaciela wprowadził to, co stało się jego znakiem firmowym: nity umacniające miejsca najbardziej narażone na rozdarcie. Przez całe dziesięciolecia firma rosła powoli, ale pewnie, a na jej czele przez cały czas stał któryś z potomków Straussa. Prawdziwy wzrost firmy rozpoczął się jednak w latach pięćdziesiątych XX w., kiedy jej spodnie stały się podstawowym umundurowaniem amerykańskiej młodzieży.

Rozmach ten utrzymywał się w latach sześćdziesiątych, kiedy błękitne dżinsy zajęły miejsce obok luźnych kolorowych koszul i długich włosów jako symbole buntowniczej młodzieży. Kiedy dzieci wyżu demograficznego, młodzież z lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, dorosła, dochowała wierności błękitnej modzie. Marka Levi stała się niemal synonimem dżinsów. Od lat siedemdziesiątych aż po lata dziewięćdziesiąte trwała również szybka zagraniczna ekspansja firmy, a dziś produkty tej marki są sprzedawane w ponad siedemdziesięciu krajach.

Pod kierownictwem Roberta Hassa (prapraprawnuka Levi Straussa) firma dopracowała się również innowacyjnych stosunków z pracownikami. Wysoki poziom bezpieczeństwa zatrudnienia, innowacyjna struktura nagradzania oraz otwarte, wciągające pracowników podejście do zarządzania pozwoliło ukształtować lojalną i zdolną do poświęceń siłę roboczą, która pomaga utrzymać organizację w czołówce branży.

Jednak pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. Levi Strauss, jak się wydawało, natrafił na granicę dalszej ekspansji. W rezultacie firma musiała ponownie przeanalizować wszystkie aspekty swoich operacji i jednocześnie na nowo zdefiniować swoje stosunki z siłą roboczą. Katalizatorem zmian był zaskakujący spadek udziału w rynku. Na przykład w 1990 r. Levi Strauss kontrolował jeszcze 30,9% rynku dżinsów w Stanach Zjednoczonych, jednak do 1997 r. udział ten spadł aż do 18,7%. Podobnie udział firmy w zaopatrywaniu nastoletnich konsumentów zmniejszył się z 33% w 1993 r. do 26% w 1997 r.

W wyniku tej alarmującej tendencji dla dyrektorów firmy zaczął się okres szczegółowych i natężonych rozważań. Próbowali oni ustalić, co właściwie dzieje się z firmą. Doszli do wniosku, że Levi Strauss odnosił tak wielkie sukcesy w zaopatrywaniu konsumentów z pokolenia wyżu demograficznego, że zasadniczo zaniedbał konsumentów młodszych. W rezultacie utracił znaczną część udziału w rynku na rzecz zarówno takich drogich projektantów, jak Tomy Hilfiger i Ralph Lauren, jak i tanich marek sprzedawanych w domach towarowych Searsa i J. C. Penneya. Dżinsowy gigant nie dostrzegł również nowych tendencji w modzie, takich jak długie, workowate dżinsy.

Kiedy dyrektorzy zrozumieli już, w czym tkwi problem, podjęli szybkie działania na kilku frontach. Najboleśniejsza była zapowiedź firmy o zamknięciu jedenastu zakładów w Stanach Zjednoczonych i zwolnieniu jednej trzeciej siły roboczej w Ameryce Północnej. Nie trzeba dodawać, że krok ten przyczynił się do dramatycznej i nieodwracalnej zmiany stosunków firmy z jej siłą roboczą. Firma uznała również, że musi zmienić skład swego zespołu kierowniczego, by zwiększyć kreatywność i znajomość rynku. Zbyt wielu urzędników firmy, mówiono, przeszło wszystkie szczeble drabiny służbowej i znało tylko jeden sposób załatwiania spraw – stary, wypróbowany i „jedynie słuszny" styl Levi Straussa. Jednym z celów firmy jest

więc obecnie obsadzenie 30% wszystkich nowych stanowisk kierowniczych ludźmi z zewnątrz. Eksperci są zgodni co do tego, że firma będzie potrzebowała czasu, by się pozbierać, przyznają jednak równocześnie, że zmiany wydają się pasować do sytuacji tak samo dobrze, jak dobrze leży para firmowych spodni po długim dniu spędzonym w biurze.

Pytania

1. Jakie siły wywołały w firmie Levi Strauss potrzebę zmian?

2. Jakiego rodzaju zmiany w Levi Strauss potrafisz wyodrębnić?

3. Jednym z błędów, jakie może popełnić firma, jest zaniedbanie zmian wtedy, kiedy są one konieczne; błędem jest jednak również zbyt szybkie wprowadzanie zmian. Jak menedżerowie w takiej firmie jak Levi mogą się najlepiej przygotować do zmian, które muszą wprowadzić – nie za szybko, ale i nie za późno?

Źródła: *Levi's Hiking up Its Pants*, „Business Week", 1 grudnia 1997, s. 70-75; *Its Share Shrinking, Levi Strauss Lays Off 6, 395*, „Wall Street Journal", 4 listopada 1997, s. B1, B8; *Levi's Gets the Blues*, „Time", 17 listopada 1997, s. 66.

Przypisy

[1] A. Taylor III, *Neutron Jurgen Ignites a Revolution at Daimler-Benz*, „Fortune", 10 listopada 1997, s. 144-152; *A Tough Deadline*, „Forbes", 22 kwietnia 1996, s. 165-173; *Dustup at Daimler*, „Business Week", 3 lutego 1997, s. 52-53.

[2] Doskonały przegląd tej dziedziny, zob. R. W. Woodman, *Organization Change and Development: New Arenas for Inquiry and Action*, „Journal of Management", czerwiec 1989, s. 205-228; W. Pasmore, M. Fagans, *Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis*, „Journal of Management", czerwiec 1992, s. 375-397; R. Pascale, M. Millemann, L. Gioja, *Changing the Way We Change*, „Harvard Business Review", listopad–grudzień 1997, s. 126-139.

[3] Dodatkowy wgląd w sprawę wpływu zmian technicznych na inne części organizacji zob. P. R. Duimering, Frank Safayeni, L. Purdy, *Integrated Manufacturing: Redesign the Organization Before Implementing Flexible Technology*, „Sloan Management Review", lato 1993, s. 47-56.

[4] J. Cutcher-Gershenfeld, E. E. Kossek, H. Sandling, *Managing Concurrent Change Initiatives*, „Organizational Dynamics", zima 1997, s. 21-38.

[5] T. A. Stewart, *How to Lead a Revolution*, „Fortune", 28 listopada 1994, s. 48-61.

[6] Zob. W. Boeker, *Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth*, „Academy of Management Journal", 1997, t. 40, nr 1, s. 152-170.

[7] A. L. Frohman, *Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative*, „Organizational Dynamics", zima 1997, s. 39-53.

[8] N. Rajagopalan, G. M. Spreitzer, *Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework*, „Academy of Management Review", 1997, t. 22, nr 1, s. 48-79.

[9] A. Fisher, *Danger Zone*, „Fortune", 8 września 1997, s. 165-167.

[10] *Kodak to Cut 10,000 Jobs*, doniesienie agencyjne Associated Press, cytowane w: „The Bryan-College Station Eagle", 12 listopada 1997, s. A6.

[11] J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*, „Harvard Business Review", marzec–kwiecień 1979, s. 106.

[12] E. Brynjolfsson, A. A. Renshaw, M. Van Alstyne, *The Matrix of Change*, „Sloan Management Review", zima 1997, s. 37-54.

[13] K. Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science*, „Human Relations", czerwiec 1947, s. 5-41.

[14] Zob. C. J. G. Gersick, *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, „Academy of Management Review", styczeń 1991, s. 10-36.

[15] Dobrą ilustrację sposobu powstawania oporu zawiera: G. Andrews, *Mistrust, the Hidden Obstacle to Empowerment*, „HR Magazine", listopad 1994, s. 66-74.

[16] *RJR Employees Fight Distraction Amid Buy-out Talks*, „Wall Street Journal", 1 listopada 1988, s. A8.

[17] A. E. Reichers, J. P. Wanous, J. T. Austin, *Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change*, „Academy of Management Executive", luty 1997, pp. 48-59.

[18] *How Classy Can 7-Eleven Get?* „Business Week", 1 września 1997, s. 74-75.

[19] Klasyczne omówienie znajduje się w: Paul R. Lawrence, *How to Deal with Resistance to Change*, „Harvard Business Review", styczeń–luty 1969, s. 4-12, 166-176.

[20] L. Coch, J. R. P. French Jr., *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations", sierpień 1948, s. 512-532.

[21] C. K. Day Jr., *Management's Mindless Mistakes*, „Industry Week", 29 maja 1987, s. 42. Zob. również: *Inspection from the Plant Floor*, „Business Week", 10 kwietnia 1989, s. 60-61.

[22] B. Schneider, A. P. Brief, R. A. Guzzo, *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, „Organizational Dynamics", wiosna 1996, s. 7-19.

[23] D. A. Nadler, *The Effective Management of Organizational Change*, w: *Handbook of Organizational Behavior* (red. J. W. Lorsch), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1987, s. 358-369.

[24] J. A. Alexander, *Adaptive Change in Corporate Control Practices*, „Academy of Management Journal", marzec 1991, s. 162-193.

[25] T. A. Stewart, *Reengineering – the Hot New Managing Tool*, „Fortune", 23 sierpnia 1993, s. 41-48.

[26] R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969, s. 9.

[27] W. W. Burke, *The New Agenda for Organization Development*, „Organizational Dynamics", lato 1997, s. 7-20.

[28] W. L. French, C. H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, wyd. 2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1978.

[29] W. G. Dyer, *Team Building Issues and Alternatives*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1980.

[30] R. J. Hower, M. G. Mindell, D. L. Simmons, *Introducing Innovation Through OD*, „Management Review", luty 1978, s. 52-56.

[31] *Is Organization Development Catching On? A Personnel Symposium*, „Personnel", listopad–grudzień 1977, s. 10-22.

[32] Nowsze omówienie skuteczności różnych technik OD w różnych organizacjach zob. J. M. Nicholas, *The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures*, „Academy of Management Review", październik 1982, s. 531-542.

[33] C. Markides, *Strategic Innovation*, „Sloan Management Review", wiosna 1997, s. 9-24.

[34] L. B. Mohr, *Determinants of Innovation in Organizations*, „American Political Science Review", 1969, s. 111-126; G. A. Steiner, *The Creative Organization*, University of Chicago Press, Chicago, 1965; R. Duncan, A. Weiss, *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*, w: *Research in Organizational Behavior*, t. I, (red.. B. M. Staw), JAI Press, Greenwich, Conn. 1979, s. 75-123; J. E. Ettlie, *Adequacy of Stage Models for Decisions on Adoption of Innovation*, „Psychological Reports", 1980, s. 991-995.

[35] B. Wolfensberger, *Trouble in Toyland*, „New England Business", wrzesień 1990, s. 28-36.

[36] Zob. A. Patz, *Managing Innovation in High Technology Industries*, „New Management", wrzesień 1986, s. 54-59.

[37] *Flops*, „Business Week", 16 sierpnia 1993, s. 76-82.

[38] D. Leonard, J. F. Rayport, *Spark Innovation through Empathic Design*, „Harvard Business Review", listpad-grudzień 1997, s. 102-115.

[39] Zob. S. P. Feidman, *How Organizational Culture Can Affect Innovation*, „Organizational Dynamics", lato 1988, s. 57-68.

[40] Zob. G., Pinchot III, *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York 1985.

Rozdział 14

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia, włącznie z jego strategicznym znaczeniem i jego związkiem z czynnikami prawnymi i społecznymi.*
- *Omówić przyciąganie przez organizację zasobów ludzkich, włącznie z ich planowaniem, naborem i selekcją.*
- *Opisać, w jaki sposób organizacje rozwijają zasoby ludzkie, w tym szkolenie i rozwój, ocenę wyników i ich omówienie z zainteresowanym pracownikiem (informację zwrotną).*
- *Omówić, w jaki sposób organizacje utrzymują zasoby ludzkie, w tym ustalanie systemów nagradzania i świadczeń oraz planowanie karier.*
- *Opisać stosunki pracy, w tym sposoby tworzenia związków zawodowych i mechanizm przetargów zbiorowych.*

Przykład wprowadzający

Firma Cisco Systems jest jednym z najbardziej ekscytujących przedsiębiorstw w słynnej Krzemowej Dolinie w Kalifornii. Została założona w 1984 r. przez dwóch przedsiębiorczych pracowników Uniwersytetu Stanforda, specjalizujących się w technologii i systemach technicznych pozwalających łączyć ze sobą sieci komputerowe. W 1997 r. roczna wartość sprzedaży firmy przekroczyła 6 mld dol., a jej produkty trafiały do 75 krajów.

Aby utrzymać ten oszałamiający poziom wzrostu, Cisco musiała systematycznie pozyskiwać nowych pracowników. Na przykład niedawno podwoiła wielkość swojej siły roboczej w ciągu osiemnastu miesięcy. W niektórych dziedzinach i w niektórych gałęziach utrzymywanie dotychczasowego tempa wzrostu i kierowanie nim nie powinno być trudne. Jednak w Krzemowej Dolinie i w ogóle w świecie najnowszej techniki znalezienie i utrzymanie inteligentnych i utalentowanych ludzi jest trudne nawet w okresach normalnego wzrostu.

Cisco jednak potrafiła wyszukiwać, zatrudniać i – co najważniejsze – utrzymać najlepszych pracowników dzięki wykorzystaniu dobrze przygotowanej i umiejętnie stosowanej strategii rekrutacji zasobów ludzkich. Strategia ta zaczyna się od jasnego zdefiniowania przez menedżerów najwyższego szczebla w Cisco typów pracowników, których chcą zatrudnić w firmie. Zwłaszcza postawili oni sobie za cel rekrutowanie tylko spośród najlepszych 15% osób obecnie pracujących w tej gałęzi.

Następnie kierownictwo Cisco zbadało dokładnie, jak osoby tej klasy podchodzą do ewentualności podjęcia nowej pracy. Na przykład Cisco woli rekrutować wyjątkowych, wysokiej klasy pracowników, którzy są stosunkowo zadowoleni z obecnie wykonywanej pracy, gotowi są jednak rozważyć ambitne, podnie-

„Nasza filozofia jest bardzo prosta – jeżeli dostaniesz najlepszych ludzi w branży, którzy będą pasować do twojej kultury i będziesz ich właściwie motywował, wówczas na pewno znajdziesz się w czołówce tej branży".
John Chambers, dyrektor naczelny Cisco, cyt. za „Fortune", 29 września 1997, s. 275.

cające i dobrze płatne nowe propozycje. Tego typu ludzie często w praktyce nie lubią szukać nowej pracy, natomiast można do nich dotrzeć za pomocą stron internetowych, wyposażonych w interesującą grafikę i ilustracje.

Wreszcie dyrektorzy Cisco opracowali innowacyjne procedury rekrutacji, mające na celu zainteresowanie tych właśnie ludzi pracą w Cisco. Na przykład potencjalni nowi pracownicy mogą faktycznie ujawnić swoje zainteresowanie Cisco na drodze elektronicznej. Również firma drogą elektroniczną odpowiada na najczęściej pojawiające się pytania – płace, dodatkowe świadczenia pozapłacowe i możliwość awansu.

Oczywiście, kiedy firma już zatrudni tych pracowników, musi nieustannie dokładać starań, aby ich u siebie utrzymać. Dlatego Cisco ma jeden z najwyższych poziomów płac w branży. Zapewnia również obszerny zestaw najkorzystniejszych świadczeń dla swoich pracowników, na przykład innowacyjny, opłacalny program udziału w zyskach, elastyczne harmonogramy pracy i przyjemne środowisko pracy. Firma utrzymuje również nieformalną i luźną kulturę przedsiębiorstwa.

W efekcie Cisco szczyci się jednym z najniższych wskaźników fluktuacji kadr w całej branży. Jej menedżerowie są przekonani, że lojalni i utalentowani pracownicy pomogą utrzymać firmę w czołówce jeszcze przez wiele lat[1]. Cisco zdaje sobie sprawę, że ludzie, których zatrudnia, są ważnym elementem przewagi konkurencyjnej i że intensywnie w nich inwestując, zwiększa swój potencjał sukcesu na długą metę.

Cisco Systems jest dziś jednym z przedsiębiorstw odnoszących największe sukcesy, a jego zasoby ludzkie są w oczywisty sposób integralną częścią tego sukcesu. Od samego początku istnienia firmy jej menedżerowie przywiązywali strategiczne znaczenie do wychowywania, zatrudniania i utrzymywania najlepszych i najmądrzejszych ludzi. Poza tym sukcesem firmy było utrzymanie tej strategii, w wyniku czego jest ona dziś chętnie wybieranym pracodawcą dla wielu uzdolnionych ludzi w kalifornijskiej Krzemowej Dolinie.

Niniejszy rozdział traktuje o tym, jak organizacje zarządzają ludźmi, którzy je tworzą. Składa się na to zespół procesów, które nazywamy zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zaczynamy od opisu kontekstu, jaki dla tego zarządzania stwarza otoczenie. Następnie omawiamy sposób pozyskiwania przez organizacje zasobów ludzkich. Dalej opisujemy, w jaki sposób organizacje dążą do rozwoju potencjału swoich zasobów ludzkich, a następnie badamy, jak organizacje utrzymują wysokiej jakości zasoby ludzkie. Rozdział zamyka omówienie stosunków pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zestaw działań organizacji mających na celu pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie działającej efektywnie siły roboczej[2]. Odbywa się to w kontekście złożonego i nieustannie zmieniającego się otoczenia. Trzy szczególnie ważne składniki tego kontekstu to strategiczne znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi oraz otoczenie społeczne i otoczenie prawne.

- **Zarządzanie zasobami ludzkimi**
Działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej.

Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi

Zasoby ludzkie mają ogromne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania organizacji[3]. Zarządzanie zasobami ludzkimi (albo – jak się je niekiedy nazywa – zarządzanie personelem) w wielu organizacjach zaliczano kiedyś do zadań drugorzędnych, ale w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci jego znaczenie ogromnie wzrosło. Wynika to z rosnącej złożoności materii prawnej, z uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności, i z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi[4].

Rzeczywiście, menedżerowie zdają sobie dziś sprawę z tego, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma poważny wpływ na wyniki firmy. Niewłaściwe planowanie zasobów ludzkich może prowadzić do spiętrzenia naboru pracowników na zmianę z okresowymi zwolnieniami, co jest bardzo kosztowne z punktu widzenia wypłat zasiłków dla bezrobotnych, wydatków szkoleniowych oraz dla morale. Nieprzemyślane systemy wynagrodzeń nie pozwalają na pozyskiwanie, utrzymanie i motywowanie dobrych pracowników, a przestarzałe praktyki w dziedzinie naboru kadry mogą narażać firmę na kosztowne dla niej i kłopotliwe skargi sądowe. Dlatego właśnie dyrektor firmy ds. kadr jest w większości dużych przedsiębiorstw wiceprezesem podlegającym bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu, a wiele firm opracowuje strategiczne plany dotyczące zasobów ludzkich i integruje je z innymi czynnościami w ramach planowania strategicznego[5].

Nawet organizacje zatrudniające zaledwie 200 pracowników mają zwykle menedżera ds. zasobów ludzkich oraz dział osobowy, któremu powierza się nadzór nad działaniami w tej strefie. Jednak odpowiedzialność za zarządzanie zasobami ludzkimi spoczywa tylko w części na dziale osobowym, w części zaś na menedżerach liniowych. Dział kadr może dokonać naboru i wstępnej selekcji kandydatów, ale ostateczna selekcja zwykle należy do menedżerów w dziale, w którym nowy pracownik zostanie zatrudniony. Podobnie, chociaż dział osobowy może ustalać politykę i procedury oceny wyników, faktyczna ocena i prowadzenie pracowników jest sprawą ich bezpośrednich przełożonych.

Prawne otoczenie zarządzania zasobami ludzkimi

Różne aspekty stosunków między pracownikiem a pracodawcą są regulowane różnymi aktami prawnymi, co dotyczy zwłaszcza równych szans zatrudnienia, wynagrodzenia i świadczeń, stosunków pracy oraz bezpieczeństwa pracy i zdrowia. Główne z nich przedstawiono w tablicy 14.1.

Równe szanse zatrudnienia. *Część VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r.* zakazuje dyskryminacji we wszystkich dziedzinach stosunków zatrudnienia. Intencją części VII jest zapewnienie, aby decyzje pracodawcy były podejmowane nie na podstawie osobistych uprzedzeń i skłonności, lecz kwalifikacji danej osoby. Ustawa zakazuje bezpośrednich form dyskryminacji, takich jak odmowa dostępu czarnych do stanowisk kierowniczych, odmowa zatrudnienia mężczyzn jako obsługi pokładowej

• **Część VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r.**
Zakazuje dyskryminacji z tytułu płci, rasy, koloru skóry, religii lub pochodzenia etnicznego we wszystkich kwestiach dotyczących zatrudnienia.

w samolotach, odmowa zatrudnienia kobiet jako robotników budowlanych, jak również pośrednich form dyskryminacji (zakaz korzystania z testów, które zdaje wyższy odsetek białych niż czarnych).

Wymagania te *negatywnie oddziałują* na mniejszości lub kobiety, kiedy osoby takie spełniają normy selekcji na poziomie niższym niż 80% odpowiedniego wskaźni-

• **Negatywne oddziaływanie kryteriów selekcji**
Występuje wtedy, kiedy członkowie grupy mniejszościowej spełniają normy selekcji w stopniu nie przekraczającym 80% odpowiedniego wskaźnika dla członków większości.

ka dla członków większości. Kryteria selekcji mające negatywny wpływ na chronione grupy mogą być wykorzystywane tylko wtedy, kiedy są przekonujące dowody na to, że skutecznie wskazują one jednostki, które lepiej niż inne nadają się do wykonywania danej pracy. Egzekwowanie części VII jak również kilku innych ustaw związanych z zatrudnieniem powierzono *Komisji ds. Równych Szans Zatrudnienia*. Komisja ta w 1996 r. miała zaległości w postaci prawie 100 000 skarg oczekujących na rozpatrzenie[6].

• **Komisja ds. Równych Szans Zatrudnienia**
Powierzono jej egzekwowanie części VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r.

Ustawa przeciwko dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek, przyjęta w 1967 r. i zmieniana w 1978 r. i w 1986 r., jest próbą wyeliminowania przypadków dyskryminowania przez organizacje pracowników w starszym wieku. W obecnej postaci zabrania ona dyskryminowania ludzi w wieku powyżej 40 lat. Zarówno cała ta ustawa, jak i część VII wymagają niedyskryminacji biernej, czyli równych szans zatrudnienia. Od pracodawców nie wymaga się, by celowo wyszukiwali i zatrudniali

• **Ustawa przeciwko dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek**
Zabrania dyskryminacji osób w wieku powyżej 40 lat; przyjęta w 1967 r. i zmieniona w 1978 r. i 1986 r.

przedstawicieli mniejszości wiekowej, lecz tylko by sprawiedliwie traktowali wszystkich ubiegających się o pracę.

Pewne rozporządzenia wykonawcze wymagają jednak od pracodawców mających umowy z rządem podejmowania *„działania afirmacyjnego"*, tj. celowego poszukiwania i zatrudniania pracowników z grup niedostatecznie reprezentowanych w danej organi-

Tablica 14.1. Prawne otoczenie zarządzania zasobami ludzkimi

Dziedziny będące przedmiotem regulacji

Równe szanse zatrudnienia
- *Część VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r.* (z poprawkami z Ustawy o równych szansach zatrudnienia z 1972 r.): zakazuje dyskryminacji we wszystkich kwestiach dotyczących zatrudnienia.
- *Ustawa przeciwko dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek:* zakazuje dyskryminacji osób w wieku powyżej 40 lat.
- *Różne rozporządzenia wykonawcze* (zwłaszcza nr 11246 z 1965 r.): wymagają od pracodawców wykorzystujących kontrakty rządowe podejmowania „działania afirmacyjnego" [*affirmative action* – działanie wspierające grupy dyskryminowane].
- *Ustawa przeciwko dyskryminacji kobiet ciężarnych*: zabrania dyskryminowania kobiet w ciąży.
- *Ustawa o readaptacji i wspieraniu weteranów wojny wietnamskiej*: obejmuje nakazem „działania afirmacyjne" w stosunku do byłych wojskowych, weteranów wojny wietnamskiej.
- *Ustawa o niepełnosprawnych Amerykanach*: zabrania dyskryminacji osób niepełnosprawnych.
- *Ustawa o prawach obywatelskich z 1991 r.*: ułatwia pracownikom zaskarżanie do sądu organizacji za dyskryminację, ale jednocześnie w razie wygranej pracownika ogranicza wysokość odszkodowania za doznaną szkodę.

Wynagrodzenie i świadczenia
- *Ustawa o godziwych normach pracy*: ustala płacę minimalną i obowiązkowe stawki za pracę w wymiarze ponad 40 godzin tygodniowo.
- *Ustawa o równych płacach*: wymaga, by kobiety i mężczyźni byli jednakowo opłacani za wykonywanie jednakowej pracy.
- *Ustawa o zabezpieczeniu emerytalnym pracowników*: reguluje sposób gospodarowania przez organizacje ich funduszami emerytalnymi.
- *Ustawa o urlopach rodzinnych i zdrowotnych z 1993 r.*: wymaga od pracodawców zapewnienia do 12 tygodni bezpłatnego urlopu w razie pilnych spraw rodzinnych lub zdrowotnych.

Stosunki pracy
- *Ustawa o stosunkach pracy*: ustala procedury, na mocy których pracownicy mogą zakładać związki zawodowe, i wymaga od organizacji prowadzenia przetargów zbiorowych z powołanymi zgodnie z prawem związkami zawodowymi, znana również jako Ustawa Wagnera.
- *Ustawa o stosunkach pracowników z kierownictwem*: ogranicza władzę związku i określa prawa kierownictwa w okresie kampanii organizowania związku; znana również jako ustawa Tafta–Hartleya.

Zdrowie i bezpieczeństwo
- *Ustawa o bezpieczeństwie i warunkach zdrowotnych pracy*: nakłada na firmy obowiązek zapewnienia bezpiecznych warunków pracy.

Tak samo jak każda inna dziedzina zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi podlega różnym regulacjom prawnym i orzeczeniom sądowym. Te ustawy i orzeczenia wpływają na funkcję zasobów ludzkich w wielu dziedzinach. Na przykład AT&T została kiedyś ukarana kilkumilionową grzywną za pogwałcenie Części VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r.

• **„Działanie afirmacyjne"**
Celowe poszukiwanie i zatrudnianie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach lub takich, którzy mogą te kwalifikacje nabyć, wywodzących się z grup rasowych, płci oraz grup etnicznych niedostatecznie reprezentowanych w danej organizacji.

zacji. Pracodawcy tacy powinni mieć sporządzony na piśmie plan „działań afirmacyjnych", który formułuje cele zatrudnienia w odniesieniu do grup niedostatecznie wykorzystanych i określa sposób ich osiągania. Tacy pracodawcy muszą również podejmować „działania afirmacyjne" na rzecz zatrudnienia weteranów wojny w Wietnamie i dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami osób niepełnosprawnych.

W 1990 r. Kongres przyjął *Ustawę o niepełnosprawnych Amerykanach*, która zakazuje dyskryminacji ludzi ułomnych i w inny sposób niepełnosprawnych i wymaga od pracodawców zapewnienia niepełnosprawnym pracownikom odpowiednich warun-

- **Ustawa o niepełnosprawnych Amerykanach**
  Zakazuje dyskryminacji osób niepełnosprawnych.

ków. W 1991 r. przyjęto *Ustawę o prawach obywatelskich*, która zmieniła pierwotną ustawę o tej samej nazwie, a także ustawy z nią powiązane, ułatwiając wnoszenie do sądu pozwów o dyskryminację (co częściowo wyjaśnia wspomniane wyżej zaległości w rozstrzyganiu skarg) i jednocześnie ograniczając kwotę odszkodowania za poniesione szkody w przypadku, kiedy skarga zostanie rozstrzygnięta na korzyść pracownika.

- **Ustawa o prawach obywatelskich z 1991 r.**
  Zmienia pierwotną ustawę o tej samej nazwie, ułatwiając wnoszenie skarg na dyskryminację i ograniczając jednocześnie kwotę odszkodowania za poniesione szkody.

Wynagrodzenie i świadczenia. Ustawy regulują również wynagrodzenie i świadczenia. *Ustawa o godziwych normach pracy* z 1938 r., która później była wielokrotnie zmieniana, ustala płacę minimalną i wymaga opłacania, według określonych stawek, czasu

- **Ustawa o godziwych normach pracy**
  Ustala płacę minimalną i wymaga opłacania dodatkowego czasu pracy w wymiarze ponad 40 godzin tygodniowo; przyjęta w 1938 r. i od tego czasu wielokrotnie zmieniana.

pracy przekraczającego czterdzieści godzin tygodniowo. Fachowcy otrzymujący pobory, kadra kierownicza i pracownicy administracyjni są wyłączeni spod regulacji minimalnej godzinowej stawki płac i postanowień dotyczących godzin nadliczbowych. *Ustawa o równej płacy z 1963 r.* wymaga równego opłacania mężczyzn i kobiet za wykonywanie takiej samej pracy. Nielegalne są również próby obejścia ustawy za pomocą odmiennego nazywania stanowisk i wypłacania kobietom i mężczyznom różnych

- **Ustawa o równej płacy z 1963 r.**
  Wymaga równego opłacania kobiet i mężczyzn za wykonywanie takiej samej pracy.

płac za wykonywanie tej samej pracy. Zgodne z prawem natomiast jest oparcie płacy pracownika na starszeństwie lub wynikach, nawet jeśli skutkiem tego będzie różne opłacanie mężczyzn i kobiet za wykonywanie tej samej pracy.

Również świadczenia są w pewien sposób regulowane przez ustawy federalne i stanowe. Pewne świadczenia są obowiązkowe – np. zasiłek dla pracownika, który uległ wypadkowi przy pracy. Pracodawcy zapewniający swoim pracownikom korzystanie z systemu emerytalnego muszą przestrzegać *Ustawy o zabezpieczeniu emerytalnym pracowników z 1974 r.* Celem tej ustawy jest wzmocnienie finansowego bezpieczeństwa funduszów emerytalnych przez regulację sposobu ich inwestowania. *Ustawa o urlopach*

- **Ustawa o zabezpieczeniu emerytalnym pracowników z 1974 r.**
  Ustala normy regulujące kierowanie systemem emerytalnym i zapewnia ubezpieczenie federalne w razie bankructwa funduszu emerytalnego.

rodzinnych i zdrowotnych z 1993 r. wymaga od pracodawców udzielania do 12 tygodni bezpłatnego urlopu w związku z pilnymi sprawami rodzinnymi i zdrowotnymi.

- **Ustawa o urlopach rodzinnych i zdrowotnych**
  Wymaga od pracodawców zapewnienia do 12 tygodni bezpłatnego urlopu w pilnych sprawach rodzinnych i zdrowotnych.

Stosunki pracy. Działalność związków zawodowych i postępowanie kierownictwa wobec związków to kolejna dziedzina, na którą silny wpływ wywiera działalność regulacyjna państwa. *Ustawa o stosunkach pracy* (znana jako *Ustawa Wagnera*), przyjęta w 1935 r., ustala procedury, zgodnie z którymi pracownicy przedsiębiorstwa decydują

- **Ustawa o stosunkach pracy**
  Przyjęta w 1935 r., ustala procedury głosowania nad założeniem związku zawodowego; znana również jako Ustawa Wagnera.

w głosowaniu o tym, czy chcą mieć w swojej firmie związek zawodowy. Jeżeli głosują za powołaniem związku, to kierownictwo zobowiązane jest do prowadzenia z tym związkiem przetargów zbiorowych. Ustawa Wagnera powołała również *Krajową Radę ds. Stosunków Pracy*, której zadaniem jest egzekwowanie postanowień tej ustawy. Po serii poważnych strajków w 1946 r. przyjęto *Ustawę o stosunkach pracowników z kierownictwem* (znaną również jako *Ustawa Tafta–Hartleya*), która ograniczyła wpływy

- **Krajowa Rada ds. Stosunków Pracy**
  Powołana na mocy Ustawy Wagnera do egzekwowania jej postanowień.

związków zawodowych. Ustawa ta zwiększa uprawnienia kierownictwa przedsiębiorstwa w czasie kampanii organizowania związku. Ustawa Tafta–Hartleya zawiera również *postanowienia o strajku w sytuacji zagrożenia kraju*, które pozwalają prezydentowi Stanów Zjednoczonych zapobiec strajkowi lub zakończyć strajk, jeśli stanowi on za-

• **Ustawa o stosunkach pracowników z kierownictwem**
Przyjęta w 1947 r. w celu ograniczenia wpływu związków; znana również jako Ustawa Tafta–Hartleya.

grożenie dla bezpieczeństwa kraju. Obie te ustawy wprowadzają równowagę sił do wzajemnych stosunków związków zawodowych i kierownictwa przedsiębiorstw. Pracownicy mogą być reprezentowani przez odpowiednio utworzony związek, a kierownictwo przedsiębiorstw może swobodnie i bez ingerencji związków podejmować decyzje gospodarcze nie łączące sie bezpośrednio z sytuacją pracowników.

Zdrowie i bezpieczeństwo. *Ustawa o warunkach zdrowotnych i bezpieczeństwie pracy z 1970 r.* bezpośrednio nakazuje zapewnienie bezpiecznych warunków pracy. Wymaga ona, by pracodawcy, po pierwsze, zapewnili miejsce zatrudnienia wolne od zagrożeń, które mogą być powodem śmierci lub poważnego uszczerbku fizycznego, po drugie zaś, aby przestrzegali norm bezpieczeństwa i zdrowia ustanowionych przez *Urząd Bezpieczeństwa Pracy i Zdrowia*. Celem norm bezpieczeństwa jest zapobieganie wypadkom,

• **Ustawa o bezpieczeństwie i warunkach zdrowotnych z 1970 r.**
Nakazuje bezpośrednio zapewnianie bezpiecznych warunków pracy.

podczas gdy normy dotyczące warunków zdrowotnych pracy mają na celu zapobieganie chorobom zawodowym. Na przykład normy ograniczają zawartość w powietrzu pyłu bawełnianego, który jest przyczyną schorzeń płuc u robotników w zakładach tekstylnych. Stosowne normy narzucają inspekcje Urzędu, przeprowadzane w wyniku skarg pracowników na niebezpieczne warunki pracy lub w następstwie poważnego wypadku. Dokonywane są również wyrywkowe kontrole w szczególnie niebezpiecznych gałęziach przemysłu, jak górnictwo i przemysł chemiczny. Pracodawcy, którzy nie spełniają norm ustanowionych przez Urząd, mogą być ukarani grzywną.

Pojawiajace się problemy prawne. W ostatnich latach ujawniło się kilka innych dziedzin, będących przedmiotem troski prawodawcy. Jednym z nich jest molestowanie seksualne w miejscu pracy. Choć jest ono zakazane na mocy Części VII Ustawy o prawach obywatelskich, ostatnio jest przedmiotem wzmożonej uwagi sądów, gdyż coraz więcej ofiar decyduje się na publiczne ujawnienie problemu. Innym problemem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest nadużywanie alkoholu i narkotyków. Współcześnie zarówno alkoholizm, jak i uzależnienie od narkotyków uważane są za poważny problem. Ostatnie orzeczenia sądowe zmierzały do uznania alkoholików i uzależnionych od narkotyków za osoby upośledzone i przyznania im ochrony na mocy tych samych ustaw, które chronią osoby upośledzone w tradycyjnym rozumieniu. Wreszcie poważnym problemem prawnym stało się AIDS. Również ofiary tej choroby najczęściej chronione są na mocy różnych ustaw biorących w opiekę osoby upośledzone[7].

Zmiany społeczne a zarządzanie zasobami ludzkimi

Poza obiektywnym kontekstem prawnym gospodarowania zasobami ludzkimi na sposób wzajemnego oddziaływania organizacji i ich pracowników wywierają

wpływ również różne zmiany społeczne. Po pierwsze, wiele organizacji zatrudnia coraz więcej pracowników okresowo. Tendencja ta pozwala im zwiększać w razie potrzeby zatrudnienie bez narażania się na ryzyko, że w przyszłości będą musiały likwidować te stanowiska pracy. Dzięki temu podejściu zmniejszają się również koszty pracy, gdyż robotnicy okresowi nie otrzymują świadczeń, a ich płaca jest często niższa niż płaca pracowników stałych. Natomiast pracownicy okresowi są na ogół mniej lojalni wobec organizacji i brakuje im niekiedy wyspecjalizowanych umiejętności, które pozwoliłyby im na osiąganie wyższych wyników. Mimo to jednak liczba robotników okresowych nadal szybko rośnie i może sięgać w Stanach Zjednoczonych w przeliczeniu nawet 2 mln pracowników dziennie[8].

Po drugie, współcześnie rodziny, w których dwie osoby pracują zarobkowo, są znacznie powszechniejsze niż jeszcze przed kilku laty. Organizacje stwierdzają, że muszą się dostosować do takiej sytuacji. Dostosowanie to może obejmować opóźnianie przeniesień, oferowanie zatrudnienia małżonkowi pracownika, którego firma pragnie utrzymać, oraz zapewnienie elastyczniejszego czasu pracy i korzystniejszych dodatków. Pewien aspekt zmian społecznych i zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie kwestię różnorodności kulturowej, omówiliśmy już w rozdziale 6.

Ważnym problemem staje się również zatrudnienie „według woli". Chociaż takie zatrudnienie ma następstwa prawne, jego pojawienie się jako istotnej kwestii ma źródła społeczne. *Zatrudnienie „według woli"* jest tradycyjnym poglądem na miejsce pracy, według którego organizacja może zwolnić pracownika z każdego powodu. Stopniowo jednak upowszechnia się przekonanie, że organizacje powinny móc zwalniać tylko pracowników osiągających słabe wyniki lub naruszających przepisy, a nie powinny zwalniać np. osób,

• **Zatrudnienie „według woli"**
Tradycyjny pogląd na miejsce pracy, według którego organizacje mogą z dowolnego powodu zwalniać swoich pracowników; ostatnie orzeczenia sądowe ograniczają tę praktykę w polityce zatrudnienia.

które składają doniesienie o naruszaniu przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy albo odmawiają działań nieetycznych. Wiele orzeczeń sądowych w ostatnich latach podtrzymało ten nowy punkt widzenia i ograniczyło możliwość zwalniania pracowników przez organizacje do przypadków, kiedy jest po temu wyraźny i słuszny powód albo gdy odbywa się to w ramach zwolnień grupowych dokonywanych w skali całej organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć i doceniać wartość zasobów ludzkich jako być może najważniejszego czynnika decydującego o sukcesie organizacji. Coraz popularniejsze staje się przyjmowanie strategicznego nastawienia do zarządzania zasobami ludzkimi. Prócz tego menedżerowie muszą być również obeznani z różnymi ustawami i pokrewnymi przepisami, rządzącymi praktyką zarządzania zasobami ludzkimi. Trzeba również z uwagą uwzględniać rolę zmian zasobów ludzkich.

Pozyskiwanie zasobów ludzkich

Rozumiejąc już rolę otoczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, możemy teraz przystąpić do omówienia jego pierwszego poważnego zadania – pozyskiwania odpowiednio wykwalifikowanych osób, zainteresowanych zatrudnieniem się w organizacji.

Planowanie zasobów ludzkich

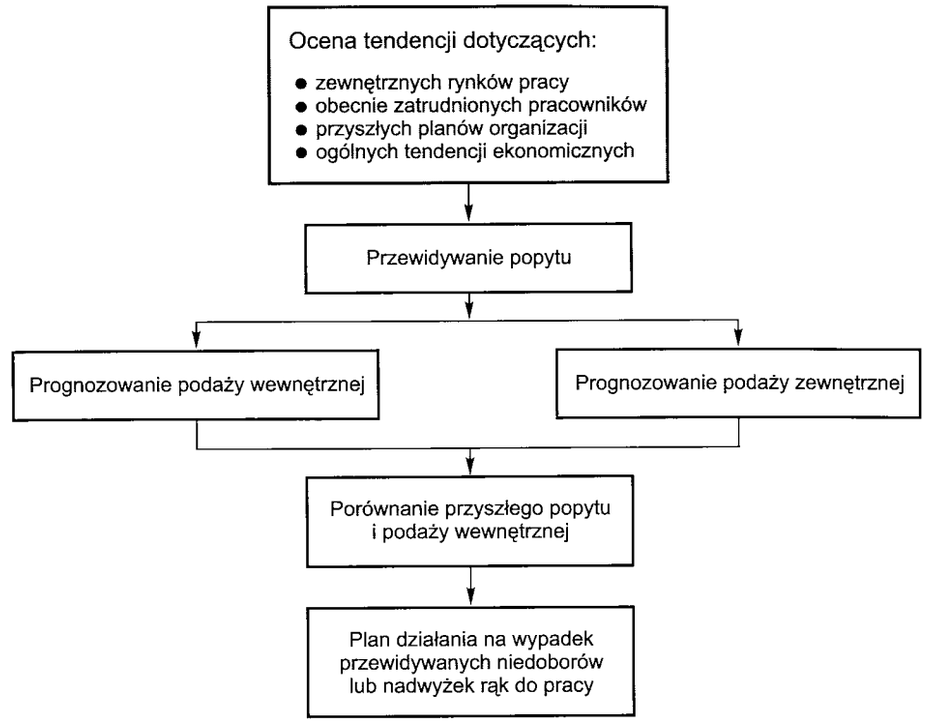
Punktem wyjścia w pozyskiwaniu zasobów ludzkich jest planowanie. Planowanie to z kolei obejmuje analizę miejsc pracy oraz prognozowanie popytu na pracę i podaży pracy.

Analiza stanowisk pracy. *Analiza stanowisk pracy* jest to systematyczne rozpatrywanie i badanie stanowisk pracy, jakimi dysponuje dana organizacja. Analizy tej dokonuje się w dwóch częściach. W pierwszej sporządza się *opisy stanowisk pracy* – wylicza się związane z nimi obowiązki, warunki pracy oraz wykorzystywane w pracy narzędzia, materiały i sprzęt. W drugiej części określa się *wymagania na danym stanowisku pracy*, tj. wymienia się kwalifikacje, umiejętności i inne warunki, które muszą spełniać osoby na danym stanowisku. Informacje z analizy stanowisk pracy wykorzystywane są w różnych czynnościach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Na przykład trzeba znać zakres i cechy stanowiska pracy oraz wymagania wiążące się z pracą na tym stanowisku, aby opracować właściwe metody doboru kadr oraz system oceny wyników, a także aby ustalić sprawiedliwe stawki wynagrodzenia[9].

- **Analiza stanowisk pracy**
  Systematyczne procedury zbierania i rejestrowania informacji dotyczących poszczególnych stanowisk pracy.

Prognozowanie popytu i podaży zasobów ludzkich. Kiedy już menedżerowie w pełni uświadomią sobie, jakie rodzaje pracy i na jakich stanowiskach są wykonywane w organizacji, mogą przystąpić do planowania przyszłych potrzeb organizacji w zakresie zasobów ludzkich. Na rys. 14.1 pokazano, jakie kroki proces ten najczęściej obejmuje. Menedżer zaczyna od oceny tendencji w zakresie dotychczasowego wykorzystania zasobów ludzkich, przyszłych planów organizacji, a także ogólnych trendów w gospodarce. Często najlepszą podstawą jest dobra prognoza sprzedaży, zwłaszcza w przypadku mniejszych organizacji. Przy użyciu wskaźników zaobserwowanych w przeszłości można następnie przewidywać zapotrzebowanie na takich pracowników, jak pracownicy wykonawczy i przedstawiciele handlowi. Oczywiście duże organizacje wykorzystują znacznie bardziej skomplikowane modele do prognozowania swoich przyszłych potrzeb kadrowych.

Prognozowanie podaży pracy sprowadza się w rzeczywistości do dwóch zadań: prognozowania podaży wewnętrznej (liczby i typu pracowników, którzy będą zatrudnieni w firmie w jakimś momencie w przyszłości) i podaży zewnętrznej (liczby i typu osób, które będzie można zwerbować na rynku pracy). Według najprostszego podejścia koryguje się obecną obsadę kadrową z uwzględnieniem fluktuacji kadr i awansów. I tu jednak organizacje duże wykorzystują do przygotowania prognoz bardziej wyrafinowane modele.



Rysunek 14.1. Planowanie zasobów ludzkich

Pozyskiwania zasobów ludzkich nie można pozostawić przypadkowi, jeśli organizacja ma funkcjonować z maksymalną efektywnością. Planowanie zasobów ludzkich obejmuje ocenę tendencji, prognozowanie podaży pracy i popytu na pracę, a następnie opracowanie właściwych strategii, które pozwolą dopasować obie te wielkości.

Na przykład Union Oil Co. of California dysponuje złożonym systemem prognostycznym, służącym śledzeniu obecnego i przyszłego rozkładu fachowców i menedżerów. System ten pozwala określić dziedziny, w których ostatecznie wystąpi nadmiar kwalifikowanych fachowców konkurujących o zdecydowanie nieliczne możliwości awansu albo – na odwrót – w których będzie zbyt mało dobrych ludzi do obsadzenia ważnych stanowisk.

Na wyższych szczeblach organizacji menedżerowie sporządzają plany mając na uwadze konkretnych ludzi i stanowiska. Najpowszechniej stosowaną metodą jest *tablica rotacji*, w której wymienia się wszystkie ważne stanowiska kierownicze, osoby, które je zajmują, oczekiwany czas ich pozostawania na tych stanowiskach oraz nazwiska osób, które nadają się lub będą się wkrótce nadawały do przesunięcia na dane stanowisko. Metoda ta pozwala z odpowiednim wyprzedzeniem planować kariery osób wyodrębnionych jako potencjalni następcy na najważniejsze stanowiska kierownicze. Charles Knight, dyrektor naczelny Emerson Electric Co., ma cały pokój

• **Tablica rotacji**
Wymienia się w niej wszystkie ważne stanowiska w organizacji, osoby, które je zajmują, prawdopodobny czas ich pozostawania na stanowisku oraz osoby, które już mają albo zdobędą odpowiednie kwalifikacje do zastąpienia kogoś na stanowisku kierowniczym.

przeznaczony na przechowywanie danych o swoich 700 kierownikach najwyższego szczebla.

W celu ułatwienia zarówno planowania, jak i identyfikacji osób nadających się bieżąco do przeniesienia lub awansu niektóre organizacje mają również *system informacji o pracownikach*, czyli *wykaz i opis kwalifikacji*. Takie systemy są zazwyczaj skomputeryzowane i zawierają informacje na temat wykształcenia, kwalifikacji,

• **System informacji o pracownikach (wykaz i opis kwalifikacji)**
Zawiera informacje o wykształceniu, kwalifikacjach, praktyce i aspiracjach zawodowych poszczególnych pracowników; zwykle jest skomputeryzowany.

praktyki zawodowej i aspiracji zawodowych pracowników. Mając taki system, można szybko umiejscowić wszystkich pracowników organizacji, którzy mają odpowiednie kwalifikacje do zajęcia stanowiska wymagającego np. stopnia naukowego w zakresie inżynierii chemicznej, trzech lat praktyki w rafinerii ropy naftowej oraz biegłej znajomości hiszpańskiego.

Zupełnie odmiennym problemem jest prognozowanie zewnętrznej podaży pracy. Jak menedżer ma np. przewidzieć, ilu inżynierów elektryków będzie za trzy lata poszukiwało pracy w stanie Georgia? Aby wyrobić sobie pojęcie o przyszłej dostępności potencjalnych pracowników, planiści muszą się opierać na informacji ze źródeł zewnętrznych, takich jak państwowe komisje zatrudnienia, sprawozdania rządowe i dane z college'ów na temat liczby studentów w głównych dziedzinach.

Dostosowanie podaży i popytu na zasoby ludzkie. Po dokonaniu porównania przyszłego popytu i podaży wewnętrznej menedżerowie mogą sporządzać plany działań na wypadek przewidywanego niedoboru lub nadwyżki kadr. Jeżeli przewiduje się niedobór, można zatrudnić nowych pracowników lub przekwalifikować pracowników obecnych i przenieść ich do dziedziny, w której występują braki; można też namówić na pozostanie w pracy osoby zbliżające się do wieku emerytalnego, można wreszcie zastosować systemy pracooszczędne lub zwiększające wydajność.

Jeżeli okaże się, że trzeba przyjąć dodatkowych pracowników, to prognoza zewnętrznej podaży pracy pozwala menedżerom planować rekrutację w zależności od tego, czy poszukiwane osoby są na rynku pracy łatwo dostępne, czy raczej nieliczne. Jak zaznaczyliśmy wcześniej, tendencja do zatrudniania pracowników okresowych również daje menedżerom działu zatrudnienia dodatkową swobodę manewru. Jeżeli oczekuje się problemów z nadmiarem pracowników, podstawowe możliwości obejmują przeniesienia nadwyżkowych pracowników, rezygnację z obsady wakatów po pracownikach, którzy opuścili organizację, a wreszcie zwolnienia[10].

Rekrutowanie pracowników

Kiedy organizacja ma już wyobrażenie o swoich przyszłych potrzebach w dziedzinie zasobów ludzkich, następna faza polega zwykle na przyjęciu nowych pracowników. *Rekrutacja* (*nabór*) jest procesem pozyskiwania osób o odpowiednich kwalifikacjach do ubiegania się o wolne stanowiska pracy. Skąd pochodzą kandydaci? Nie-

• **Rekrutacja (nabór)**
Proces pozyskiwania ludzi do ubiegania się o wolne stanowiska pracy.

którzy są znajdowani wewnątrz organizacji, inni przychodzą spoza niej. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" opisano ciekawą i nieco kontrowersyjną strategię rekrutacji, wykorzystywaną przez Marriott International.

Współczesne problemy zarządzania

Niska płaca czy żadna?

Marriott International, jedna z największych na świecie sieci hotelowych, czyni niezwykłe kroki, aby przyciągnąć nowych pracowników. Wśród niedawno zatrudnionych osób jest np. kobieta dotkliwie pobita przez swojego chłopaka, mężczyzna, który odsiedział wyrok za zabójstwo, narkoman, który popadł z powrotem w nałóg, i ludzie wyrzuceni ze schronisk dla bezdomnych. Firma szkoli tych ludzi, tak by mogli się stać wydajnymi pracownikami i następnie przydziela im pracę – zwykle fizyczną, opłacaną na poziomie płacy minimalnej. Dlaczego Marriott realizuje taki plan? Otóż jedną z przyczyn jest to, że powszechny niedobór rąk do pracy zmusza tę firmę (jak zresztą wiele innych firm) do szczególnej elastyczności i otwartości przy poszukiwaniu nowych pracowników. Po drugie, firma twierdzi, że takie postępowanie przynosi istotne korzyści społeczne, gdyż pomaga się ludziom stosunkowo mało wydajnym w wyrwaniu się spod kurateli opieki społecznej i stwarza im możliwość zostania użytecznymi członkami społeczeństwa. Natomiast krytycy zarzucają Marriottowi i innym firmom wyzyskiwanie ludzi i poszukiwanie sposobów zatrudniania maksymalnie wielu pracowników opłacanych na poziomie absolutnego minimum. Ponadto krytycy wskazują, że rząd Stanów Zjednoczonych pomaga subsydiować koszty szkolenia organizowanego przez Marriotta.

„Jeżeli będziemy płacili więcej, niż jest wart produktywny wkład naszych ludzi, to sami utracimy konkurencyjność".
J. W. Marriott, Jr., dyrektor naczelny Marriott International, Inc.*

Ze swej strony Marriott również wskazuje na to, że jego wysiłki na rzecz resocjalizacji pracowników wymagają dodatkowej pracy i powodują dodatkowe koszty. Na przykład poza umiejętnościami zawodowymi firma musi również nauczyć ludzi przestrzegania podstawowych wymagań niezbędnych do utrzymania posady – punktualnego zgłaszania się do pracy, odpowiedniej dbałości o wygląd i higienę itd. Pracownicy działu szkolenia firmy musieli radzić sobie z bójkami, spóźnialstwem i z pracownikami o tak niskim poziomie kwalifikacji, że znalezienie w ogóle jakiejś pracy dla nich było po prostu niemożliwe. W sumie więc wygląda na to, że sposób działania Marriotta przynosi społeczeństwu korzyści. A jeśli sama firma przy tym korzysta, to czy w tym coś złego?

Źródła: *Low-Wage Lessons*, „Business Week", 11 listopada 1996, s. 108-116 (*cytat ze s. 109); *Hiring Welfare People, Hotel Chain Finds, Is Tough but Rewarding*, „Wall Street Journal", 31 października 1996, s. A1, A14.

Rekrutacja wewnętrzna oznacza rozpatrywanie kandydatur osób już zatrudnionych do objęcia wakatów. Awans wewnętrzny pomaga w budowaniu morale i w po-

• **Rekrutacja wewnętrzna (nabór wewnętrzny)**
Rozpatrywanie kandydatur już zatrudnionych pracowników do objęcia wyższych stanowisk w organizacji.

wstrzymywaniu bardzo dobrych pracowników przed opuszczaniem firmy. W przedsiębiorstwach, w których istnieją związki zawodowe, procedury powiadamiania pracowników o wewnętrznych możliwościach zmiany pracy są zwykle określone w umowie zbiorowej. Do wskazania na kandydatów z wewnątrz na wyższe stanowiska można wykorzystać wykaz i opis kwalifikacji, menedżerowie mogą być też proszeni o rekomendowanie osób, które należy wziąć pod uwagę. Wadą procesu naboru wewnętrznego jest „efekt odbicia". Kiedy jakiś pracownik przechodzi do innej pracy, trzeba znaleźć kogoś na jego miejsce. W pewnej organizacji obsada 195 wolnych miejsc pracy wymagała 454 ruchów kadrowych[11].

Rekrutacja zewnętrzna to pozyskiwanie osób spoza organizacji do ubiegania się o pracę. Metody rekrutacji zewnętrznej obejmują ogłoszenia, rozmowy w miasteczkach uniwersyteckich, usługi agencji zatrudnienia i firm wyszukujących kadry kierownicze, związkowe sale rekrutacji, referencje udzielane przez obecnych pracowni-

• **Rekrutacja zewnętrzna (nabór zewnętrzny)**
Pozyskiwanie poza organizacją kandydatów ubiegających się o pracę.

ków oraz akcje „otwartych drzwi" (kiedy pojawiają się ludzie bez indywidualnego zaproszenia). Oczywiście menedżer musi dobrać stosowną metodę: może wykorzystać państwową służbę zatrudnienia do znalezienia konserwatorów sprzętu, ale nie np. fizyków jądrowych. Dobrym źródłem kandydatów na pracowników biurowych lub technicznych mogą być prywatne agencje zatrudnienia, a agencje wyszukujące kadrę kierowniczą („łowcy głów") specjalizują się w wyławianiu utalentowanych ludzi na najwyższe stanowiska kierownicze. Często wykorzystuje się ogłoszenia prasowe, które docierają do szerokiej opinii publicznej i stwarzają przedstawicielom mniejszości „równe szanse" wyszukania wolnego miejsca pracy i ubiegania się o nie. Ważnym narzędziem rekrutacji staje się również Internet, gdyż coraz więcej firm umieszcza na swoich stronach oferty pracy, także coraz więcej osób poszukujących pracy przeszukuje zasoby internetowe, aby znaleźć interesującą je ofertę.

Organizacja musi również pamiętać, że decyzje dotyczące zatrudnienia są często obustronne – nie tylko organizacja rekrutuje pracownika, ale i przyszły pracownik wybiera pracę[12]. Dlatego organizacja pragnie się pokazać z najlepszej strony, godnie traktować wszystkich kandydatów i dbać o możliwie najlepsze dopasowanie osób do stanowisk. Z ostatnich szacunków wynika, że rekrutacja „niewłaściwego" pracownika wykonawczego, który zawodzi oczekiwania i bądź to odchodzi z organizacji, bądź też musi zostać zwolniony, kosztuje organizację na ogół 5000 dol. z powodu niedostatecznej wydajności pracy i kosztów dodatkowego szkolenia. Zatrudnienie niewłaściwego menedżera może kosztować nawet 75 000 dol.[13]

Jedną z metod ułatwiających odpowiednie dopasowanie osób do stanowisk, dającą na ogół dobre wyniki, jest tzw. *realistyczne przedstawienie przyszłej pracy*. Jak

• **Realistyczne przedstawienie przyszłej pracy**
Osobie ubiegającej się o pracę należy ukazać prawdziwy obraz tego, czego będzie się od niej wymagać na danym stanowisku.

sugeruje nazwa, polega ona na pokazaniu kandydatowi prawdziwego obrazu pracy na stanowisku, które organizacja zamierza obsadzić. Chodzi tu o dopilnowanie, aby słowny i pisemny opis stanowiska pracy był dokładny i aby kandydat mógł zobaczyć obecnych pracowników na stanowiskach pracy; możliwe jest zastosowanie również innych metod.

Dobór pracowników

Kiedy już w procesie naboru pozyskano pewną grupę kandydatów, następnym krokiem jest decyzja, który z nich zostanie faktycznie zatrudniony. Celem procesu selekcji jest uzyskanie od kandydatów informacji, które pozwolą przewidzieć, jak mogą się oni sprawować na proponowanym stanowisku, a następnie zatrudnienie kandydatów najbardziej obiecujących. We wstawce „Świat zarządzania" opisano złożony i dogłębny proces doboru stosowany przez Toyotę. Oczywiście organizacje mogą gromadzić informacje dotyczące tylko czynników, które pozwalają przewidywać przyszłe wyniki pracy kandydata. Proces określania prognostycznej wartości informacji nazywa się *uprawomocnieniem*.

• **Uprawomocnienie**
Określenie zakresu, w jakim dane narzędzie doboru rzeczywiście pozwala prognozować przyszłą sprawność wykonywania funkcji na danym stanowisku.

Podstawowe dwa podejścia to *uprawomocnienie prognostyczne* i *uprawomocnienie treści*. To pierwsze polega na zebraniu wyników uzyskanych przez pracowników lub kandydatów według sprawdzianu, jaki ma być uprawomocniony, i porównywaniu sumy zebranych ocen z faktycznymi wynikami pracy. Znaczna korelacja oznacza, że narzędzie (mechanizm) doboru dostarcza wiarygodnej oceny przyszłych wyników pracy. Uprawomocnienie treści oznacza, że logika i dane z analizy stanowisk pracy są używane do ustalenia, czy dany mechanizm doboru pozwala dokładnie mierzyć właśnie te kwalifikacje, które są niezbędne do pomyślnego funkcjonowania na danym stanowisku. Najważniejszą częścią uprawomocnienia treści jest skrupulatna analiza stanowiska pracy, pokazująca dokładnie, jakie obowiązki się z nim wiążą. Następnie opracowuje się sprawdzian mierzący zdolność kandydata do wypełniania tych obowiązków.

Świat zarządzania

Toyota szuka najlepszych

Kiedy Toyota postanowiła przed kilku laty uruchomić swoją pierwszą montownię samochodów w Stanach Zjednoczonych, w firmie uświadomiono sobie, że zapewnienie właściwej obsady kadrowej może być prawdziwym wyzwaniem. W ojczyźnie firmy, Japonii, wielu uczniów szkół średnich przechodzi specjalne, finansowane przez przedsiębiorstwa, programy szkoleniowe, w toku których zdobywają kwalifika-

„Te ćwiczenia dość dokładnie przypominają to, co się dzieje na taśmie montażowej".
Mark Daugherty, wicedyrektor wydziału kadr Toyoty*.

cje do różnego rodzaju pracy. Absolwenci szkół średnich, nie wybierający się na studia wyższe, zwykle zapisują się na praktyki w celu dalszego rozwijania zdobytych kwalifikacji. Ze względu na brak takich programów w Stanach Zjednoczonych Toyota zdała sobie sprawę, że nie będzie tu miała tak komfortowych warunków jak u siebie w kraju – bogatych zasobów uzdolnionej siły roboczej, z których mogłaby czerpać pracowników.

Początkowo firma miała ponad 100 000 kandydatów do pracy na 2700 stanowisk bezpośrednio produkcyjnych. Wielu odpadło w trakcie wstępnej selekcji ze względu na brak niezbędnego wykształcenia i (lub) praktyki. Większość pozostałych kandydatów przeszła sprawdziany trwające łącznie ponad czternaście godzin. Finaliści z tej grupy uczestniczyli następnie w różnych próbach symulacyjnych pod czujnym okiem menedżerów Toyoty. W wyniku tych wszystkich prób zatrudniono naprawdę najlepszych. W sumie Toyota szacowała, że na rekrutację każdego kandydata do pracy w zakładzie wydatkowała ponad 13 000 dolarów.

Również po pełnym uruchomieniu zakładu Toyota nie złagodziła swoich surowych kryteriów rekrutacyjnych. Nadal utrzymuje wysoki poziom wymagań. Na przykład kandydaci, którzy spełniają minimalne wymagania pod względem wykształcenia i doświadczenia zawodowego, są zapraszani do zakładu na trudny dwudniowy egzamin, zwany w firmie „dniem pracy". W ciągu tego dnia kandydaci symulują pracę w różnych warunkach, spotykają się z już zatrudnionymi pracownikami i przechodzą szczegółowe sprawdziany. Menedżerowie zakładu próbują zaaranżować te sytuacje w sposób możliwie jak najbardziej zbliżony do realnych warunków i zatrudniają tylko pracowników osiągających wyniki na najwyższym poziomie. Czy ten rygorystyczny proces rekrutacji Toyoty jest dla niej opłacalny? Menedżerowie są przekonani, że tak, i na potwierdzenie wskazują na fakt, iż jakość samochodu wyprodukowanego w Stanach Zjednoczonych jest porównywalna do jakości tego samego produktu pochodzącego z Japonii.

Źródła: *Toyota Devices Grueling Workout for Job Seekers*, „USA Today", 11 sierpnia 1997, s. 3B (*cytat ze s. 3B); *Toyota Takes Pains and Time, Filling Jobs at its Kentucky Plant*, „Wall Street Journal", 1 grudnia 1987, s. 1, 29.

Formularze podania o przyjęcie do pracy. Pierwszym krokiem w selekcji jest zwykle poproszenie kandydata o wypełnienie formularza podania o przyjęcie do pracy. Formularze takie są skutecznym sposobem gromadzenia informacji o dotychczasowej pracy kandydata, jego wykształceniu, a także innych danych osobowych związanych z pracą. Formularze nie powinny zawierać pytań z dziedzin nie związanych z pracą, np. pytań o płeć, religię czy pochodzenie narodowościowe. Uzyskane z formularzy informacje są na ogół wykorzystywane nieformalnie do podjęcia decyzji, czy kandydat zasługuje na dalszą ocenę, a osobom przeprowadzającym rozmowy kwalifikacyjne przydają się one do wstępnego zapoznania się z kandydaturami.

Sprawdziany. Zwykle najlepszym narzędziem prognozowania przyszłych sukcesów pracownika na proponowanym mu stanowisku są sprawdziany zdolności, kwalifikacji, umiejętności czy wiedzy, chociaż niekiedy równie przydatne mogą być testy na ogólną inteligencję lub cechy osobowości. Sprawdziany takie muszą nie tylko być uprawomocnione, ale także jednolicie przeprowadzane i punktowane. Wszyscy kandydaci powinni otrzymać takie same wskazówki i tyle samo czasu na wykonanie testu w takich samych warunkach (temperatura, oświetlenie, czynniki rozpraszające uwagę)[14].

Rozmowy kwalifikacyjne. Mimo że rozmowy takie są popularnym narzędziem doboru, niekiedy nie pomagają trafnie przewidzieć przyszłego powodzenie kandydata. Na przykład nieuchronna stronniczość w postrzeganiu i ocenianiu ludzi na podstawie pierwszego wrażenia wpływa na dalsze oceny formułowane przez osobę przeprowadzającą rozmowę. Wiarygodność rozmowy można poprawić przez uświadomienie przeprowadzającym ją osobom, w toku specjalnego szkolenia, ryzyka stronniczości i przez nadanie jej jakiejś z góry określonej formy. W takiej bardziej uporządkowanej rozmowie pytania są przygotowane zawczasu na piśmie, a wszyscy prowadzący rozmowę zadają wszystkim kandydatom takie same pytania. Procedura taka wprowadza element jednolitości do rozmów i pozwala organizacji na ocenę treści poszczególnych pytań[15].

W rozmowach z kandydatami na stanowiska kierownicze i fachowe można stosować mniej rygorystyczne zasady. Dziedziny, których będą dotyczyły pytania, oraz cele, jakim mają służyć gromadzone informacje, nadal są z góry zaplanowane, ale konkretne pytania formułuje się zależnie od tego, co reprezentuje sobą kandydat. Firma Trammell Crow Real Estate Investors stosuje nowatorskie podejście w zatrudnianiu menedżerów. Z każdym kandydatem rozmawia nie tylko dwóch lub trzech innych menedżerów, ale również sekretarka i np. młody przedstawiciel ds. leasingu. Dzięki temu można uzyskać informacje o stosunku przyszłego menedżera do współpracowników na stanowiskach niekierowniczych[16].

Ośrodki oceny. Ośrodki oceny to jedna z popularnych metod doboru kadry kierowniczej, a szczególnie użyteczne są w ocenie obecnych pracowników z punktu widzenia ewentualnego awansu. W ośrodku oceny stwarza się sytuację symulującą główne elementy faktycznej pracy na stanowisku kierowniczym. Typowe ćwiczenia kierownicze w takim ośrodku (w których uczestniczą zazwyczaj grupy składające się z 6-12 osób) trwają dwa lub trzy dni. W trakcie zajęć mogą być również przeprowadzane wywiady z kandydatami, mogą oni występować publicznie, a czasami poddaje się ich standaryzowanym sprawdzianom przydatności. Kandydatów ocenia kilku odpowiednio wyszkolonych obserwatorów, zwykle kierowników ulokowanych o kilka szczebli służbowej hierarchii wyżej od stanowiska, które ewentualnie objęliby rozpatrywani kandydaci. Ośrodki oceny mogą być źródłem przydatnych informacji, jeśli są dobrze pomyślane i jeśli sprawiedliwie traktuje się w nich członków grup mniejszościowych i kobiety[17]. W niektórych firmach taki ośrodek może działać w jakimś pomieszczeniu o wielu funkcjach, np. w sali konferencyjnej, albo w lokalu urządzonym specjalnie dla tego typu zajęć. Pionierem zastosowania ośrodka oceny była firma AT&T. Od wielu lat wykorzystuje ona tę metodę do podejmowania niemal wszystkich swoich decyzji o doborze ludzi na stanowiska kierownicze.

Inne metody. W pewnych okolicznościach organizacje mogą również wykorzystywać inne metody. Sprawdziany za pomocą poligrafu („wykrywacza kłamstw"), niegdyś popularne, obecnie stosuje się o wiele rzadziej. Jednocześnie coraz więcej firm wymaga od kandydatów badań lekarskich. Coraz częściej sięga się również do testów wykluczających uzależnienie od narkotyków, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy zatrudnienie osoby uzależnionej mogłoby poważne zagrażać normom bezpieczeństwa[18]. Na przykład osoby ubiegające się o zatrudnienie w elektrowni jądrowej prawdopodobnie byłyby poddawane testom na uzależnienie od narkotyków. Niektóre organizacje sprawdzają nawet stan rachunków bankowych kandydatów na pracowników.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą pamiętać, że pozyskiwanie możliwie najlepszych zasobów ludzkich jest ważnym składnikiem skuteczności organizacji. Pierwszym krokiem jest planowanie: mówi ono menedżerom, ile osób w przyszłości będzie organizacja potrzebować i jakim zakresem niezbędnych kwalifikacji ludzie ci muszą dysponować. Rekrutacja grona kandydatów dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami, a następnie wykorzystanie optymalnego zestawu metod doboru w celu zatrudnienia najlepszych spośród nich może się poważnie przyczynić do sukcesu organizacji.

Doskonalenie zasobów ludzkich

Niezależnie od sprawności systemu selekcji większość pracowników wymaga dodatkowego szkolenia, jeśli mają się rozwijać i doskonalić na swoich stanowiskach pracy. Trzeba również oceniać ich wyniki i – przez informację zwrotną – skłaniać ich do samodoskonalenia.

Szkolenie i doskonalenie

W zarządzaniu zasobami ludzkimi *szkolenie* zwykle odnosi się do uczenia pracowników operacyjnych lub technicznych sposobu wykonywania prac, do których zostali zatrudnieni. Natomiast *doskonalenie* dotyczy pogłębiania u menedżerów i pracowników fachowych kwalifikacji niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnym przyszłym stanowisku. Większość organizacji oferuje swym pracownikom i menedżerom programy szkolenia i programy doskonalenia[19]. Na przykład IBM wydaje na takie programy ponad 700 mln dol. rocznie, a jeden z wiceprezesów firmy jest odpowiedzialny za kształcenie pracowników. Amerykańskie przedsiębiorstwa wydają rocznie ponad 30 mld dol. na programy szkolenia i doskonalenia poza miejscem pracy. Kwota ta nie obejmuje płac i świadczeń wypłacanych pracownikom w okresie, w którym, oderwani od codziennych obowiązków, uczestniczą w takich programach[20].

- **Szkolenie**
  Uczenie pracowników operacyjnych i technicznych sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni.

- **Doskonalenie (rozwój)**
  Uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy.

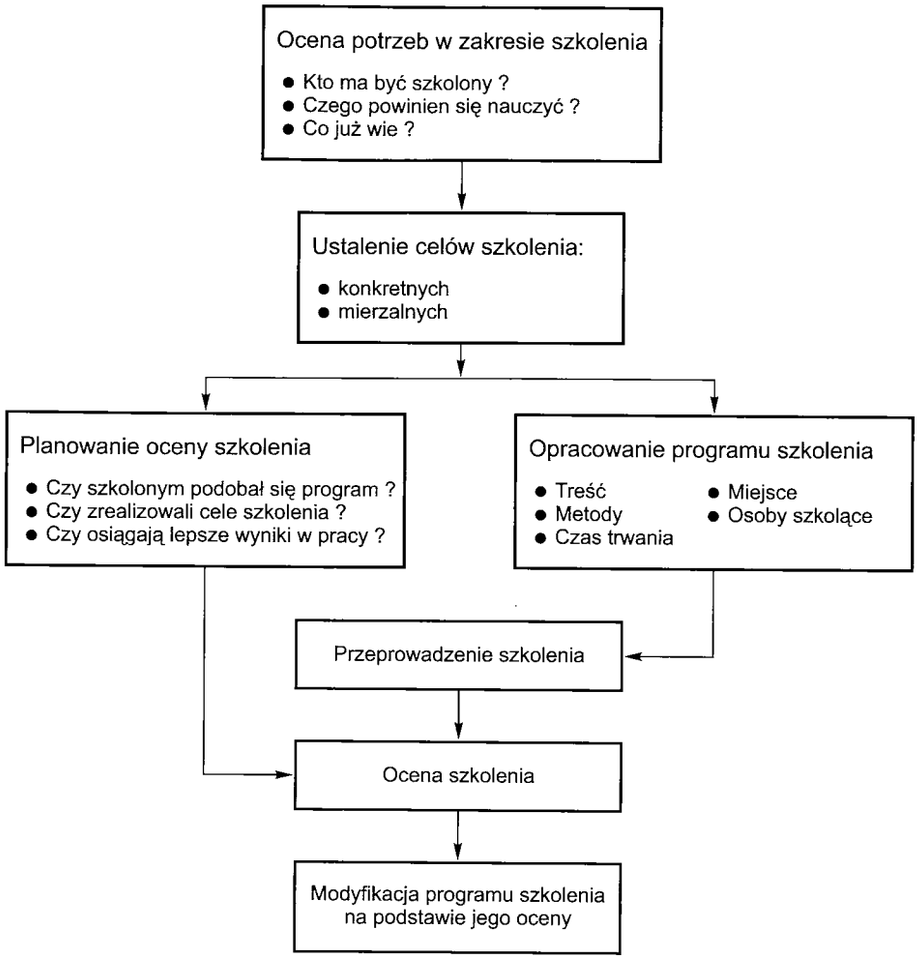
Ocena potrzeb w zakresie szkolenia. Pierwszym krokiem w opracowywaniu planu szkolenia jest ustalenie, jakie są potrzeby. Jeśli np. pracownicy nie umieją obsługiwać maszyn niezbędnych na ich stanowiskach pracy, na pewno potrzebny będzie program szkolenia w zakresie obsługi sprzętu. Natomiast jeśli grupa pracowników biurowych ma kiepskie wyniki pracy, szkolenie może nie być zadowalającym rozwiązaniem. Problem może mieć źródła w niedostatecznej motywacji, przestarzałym wyposażeniu, niewłaściwym nadzorze, niesprawnym projektowaniu czynności albo w niedostatku umiejętności i wiedzy. Tylko w tym ostatnim przypadku szkolenie może być skutecznym środkiem zaradczym. W trakcie opracowywania programów szkolenia menedżer powinien ustalić konkretne, mierzalne cele, wyraźnie określające, czego jego uczestnicy mają się nauczyć. Należy również zaplanować system oceny programu szkolenia po jego zakończeniu. Przebieg całego procesu szkolenia pokazano na rys. 14.2.

Rozpowszechnione metody szkolenia. Wybór metody szkolenia zależy od wielu czynników, wśród których bodaj najważniejsza jest treść szkolenia. Kiedy treścią szkolenia jest materiał obrazujący pewien stan faktyczny, z którym szkoleni mają się zapoznać (np. reguły obowiązujące w firmie albo sposób wypełniania formularzy), dobrze sprawdza się metoda studiowania zalecanej lektury, zaprogramowanej nauki lub metoda wykładów. Kiedy treścią szkolenia są stosunki międzyludzkie lub grupowe podejmowanie decyzji, firmy muszą zastosować metodę, która umożliwi kontakt interpersonalny, np. metodę inscenizacji (odgrywania ról) lub grupowego omawiania przypadków. Kiedy szkoleni mają zdobyć umiejętności fizyczne, potrzebne są metody pozwalające na nabranie wprawy w używaniu narzędzi i materiałów, np. metody szkolenia na stanowisku pracy lub „szkolenia w przedsionku" (ta metoda umożliwia uczestnikom koncentrację raczej na bezpieczeństwie, nauce i zwrotnej informacji niż na wydajności). Coraz popularniejsze są również interaktywne programy komputerowe na płytach CD-ROM. O ogromnych zaletach zastosowania u siebie tych metod informują m.in. Xerox Corp. i Ford Motor Co. [21] Większość programów szkolenia opiera się faktycznie na pewnej kombinacji metod. Na przykład Boeing wysyła menedżerów na intensywne dwutygodniowe seminarium szkoleniowe, obejmujące sprawdziany, symulacje, ćwiczenia w odgrywaniu ról oraz ćwiczenia w symulacji lotu przy użyciu programów zapisanych na płytach CD-ROM[22].

Ocena szkolenia. Programy szkolenia i doskonalenia kadr powinny zawsze podlegać ocenie. Typowe podejścia do oceny obejmują pomiar jednego lub większej liczby istotnych kryteriów (takich jak postawy czy osiągane wyniki) przed i po zakończeniu szkolenia oraz określenie, jakie nastąpiły tu zmiany. Po zakończeniu szkolenia nietrudno uzyskać mierniki oceny, jednak ważniejsze są faktyczne wyniki pracy przeszkolonego pracownika. Szkoleni mogą twierdzić, że program bardzo im się spodobał i wiele się nauczyli, ale prawdziwym sprawdzianem jest stwierdzenie, czy po szkoleniu ich wyniki pracy poprawiły się.

Ocena wyników

Po przeszkoleniu pracowników i wprowadzeniu ich do pracy pojawia się potrzeba oceny ich wyników. *Ocena wyników* jest to formalna ocena tego, jak sprawnie pracownicy wykonują swoją pracę. Regularne dokonywanie takiej oceny jest niezbędne z wielu powodów. Jednym z nich jest konieczność sprawdzenia trafności wyboru i sprawności mechanizmów doboru kadr lub oceny skuteczności programów szkole-



Rysunek 14.2. Proces szkolenia

Zarządzanie procesem szkolenia może znacznie poprawić jego skuteczność. Jeżeli programy szkolenia są dobrze pomyślane i dobrze realizowane, to korzysta z nich zarówno organizacja, jak i sami pracownicy. Przeprowadzenie całego wszechstronnego procesu pomaga menedżerom wypełnić zadania postawione przed programem szkolenia.

• **Ocena wyników pracy**
Formalna ocena tego, jak dobrze pracownik wykonuje swoją pracę.

nia. Drugi powód ma istotne znaczenie administracyjne – chodzi o pomoc w podejmowaniu decyzji dotyczących podwyżek płac, awansów i szkolenia. Ocena wyników jest również niezbędna jako podstawa zwrotnej informacji dla pracowników, pomagającej im w poprawie wyników pracy i planowaniu przyszłej kariery.

Ponieważ ocena wyników często pomaga w ustalaniu płac i przyznawaniu awansów, musi być przeprowadzona uczciwie i bez dyskryminacji. W przypadku oceny

wyników poszczególnych pracowników wykorzystuje się analizę wiarygodności treści w celu wykazania, że system oceny prawidłowo mierzy wyniki wykonywania istotnych elementów pracy, a nie cechy charakteru lub zachowania nieistotne dla sprawności funkcjonowania pracownika na danym stanowisku.

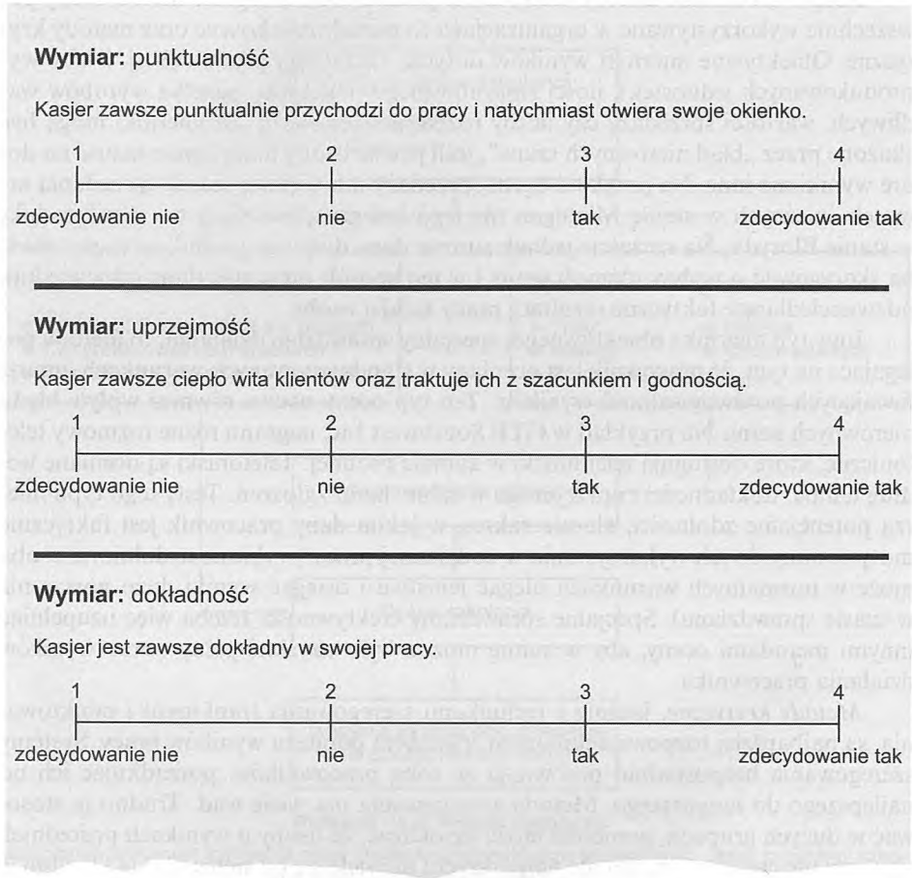
Rozpowszechnione metody oceny. Dwie podstawowe kategorie metod oceny powszechnie wykorzystywane w organizacjach to *metody obiektywne* oraz metody krytyczne. Obiektywne mierniki wyników dotyczą faktycznej produkcji (tj. liczby wyprodukowanych jednostek), ilości zmarnowanego materiału, odsetka wyrobów wadliwych, wartości sprzedaży czy liczby rozpatrzonych skarg. Te mierniki mogą być skażone przez „błąd nierównych szans", jeśli pewne osoby mają lepsze szanse na dobre wyniki niż inne. Na przykład agent sprzedaży ma większe szanse sprzedania armatek śnieżnych w stanie Michigan niż jego kolega sprzedający ten sam produkt w stanie Floryda. Na szczęście jednak surowe dane dotyczące wyników często można skorygować o wpływ różnych szans i w ten sposób otrzymać dane odpowiednio odzwierciedlające faktyczne rezultaty pracy każdej osoby.

Inny typ miernika obiektywnego, specjalny sprawdzian działania, to metoda polegająca na tym, że pracownik jest oceniany w standaryzowanych warunkach, umożliwiających porównywalność wyników. Ten typ oceny usuwa również wpływ błędu nierównych szans. Na przykład w GTE Southwest Inc. nagrano różne rozmowy telefoniczne, które obsługują telefonistki w kabinie próbnej. Telefoniski są oceniane według tempa, dokładności i uprzejmości w załatwianiu zgłoszeń. Testy tego typu mierzą potencjalne zdolności, ale nie zakres, w jakim dany pracownik jest faktycznie motywowany do ich wykorzystania w codziennej pracy (wybitnie uzdolniona osoba może w normalnych warunkach ulegać lenistwu i osiągać wyniki dużo gorsze niż w czasie sprawdzianu). Specjalne sprawdziany efektywności trzeba więc uzupełniać innymi metodami oceny, aby w sumie można było uzyskać pełny obraz wyników działania pracownika.

Metody krytyczne, łącznie z technikami szeregowania (rankingu) i punktowania, są najbardziej rozpowszechnionym sposobem pomiaru wyników pracy. Systemy szeregowania bezpośrednio porównują ze sobą pracowników, porządkując ich od najlepszego do najgorszego. Metoda szeregowania ma wiele wad. Trudno ją stosować w dużych grupach, ponieważ może się okazać, że osoby o wynikach pośrednich (tzn. ani nie najlepszych, ani nie najgorszych) niewiele się od siebie różnią i trudno je uszeregować. Trudno również porównywać ze sobą osoby z różnych grup roboczych. Na przykład pracownik uplasowany na trzecim miejscu w silnej grupie może być cenniejszy od pracownika zajmującego pierwsze miejsce w grupie słabej. Inne zastrzeżenie pod adresem tej metody sprowadza się do tego, że menedżer musi uszeregować ludzi na podstawie ogólnych wyników działania, a przecież każdy z nich ma na pewno mocne i słabe strony. Poza tym szeregowanie jest mało przydatne jako narzędzie zwrotnej informacji dla ocenianych pracowników. Powiedzieć komuś, że zajął trzecie miejsce, to nie to samo co powiedzieć, że np. pod względem jakości jego praca wyróżnia się, pod względem ilości jest zadowalająca, jego punktualność mogłaby się poprawić, a wreszcie ma poważne braki w „robocie papierkowej".

Punktowanie różni się od *szeregowania* tym, że poszczególni pracownicy przyrównywani są nie do innych pracowników, lecz do pewnego ustalonego standardu.

Standardu tego dostarcza skala ocen. Rysunek 14.3 podaje przykłady trzech graficznych skal ocen dla kasjera w banku. Każda dotyczy jednego ocenianego wymiaru jego pracy (punktualności, odpowiedniego zachowania i dokładności). Na skali zaznacza się punktację. Budując skale graficzne ocen, należy wybrać wymiary istotne



Rysunek 14.3. Graficzne skale ocen dla kasjera w banku

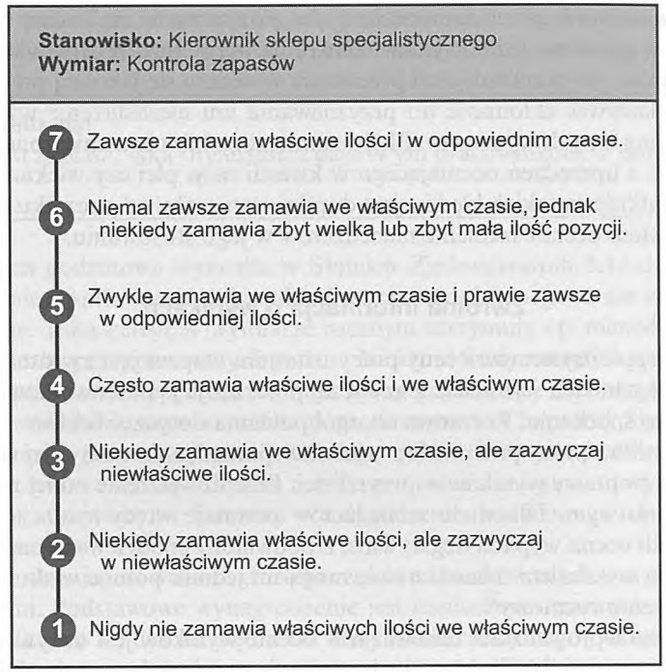
Graficzne skale ocen są bardzo rozpowszechnioną metodą oceny wyników pracownika. Menedżer dokonujący oceny zakreśla na każdej skali punkt najbliższy jego ocenie pracownika. Graficzne skale ocen są szeroko wykorzystywane jako podstawa oceny wielu różnych typów prac.

dla sprawności wykonywania danej pracy. Powinny one koncentrować się na zachowaniach i wynikach w pracy, a nie na cechach osobowości i postawach.

Behawioralnie uwarunkowana skala ocen jest wyrafinowaną i użyteczną metodą punktowania. Zwierzchnicy konstruują najpierw skalę ocen w powiązaniu z uwarunkowaniami behawioralnymi, tj. ze sposobami zachowania. Najpierw wyodrębniają odpowiednie wymiary wykonywania pracy, a następnie tworzą punkty

> • **Behawioralnie uwarunkowana skala ocen**
> Wyrafinowana metoda oceniania, w której zwierzchnicy budują skalę ocen związaną z pewnymi behawioralnymi punktami odniesienia.

odniesienia, tj. konkretne, dające się obserwować zachowania, typowe dla każdego poziomu wykonania. Przykład takiej skali dla wymiaru „kontrola zapasów" podano na rys. 14.4.



Rysunek 14.4. Behawioralnie uwarunkowana skala ocen

Behawioralnie uwarunkowane skale ocen pomagają przezwyciężyć pewne ograniczenia standardowych skali ocen. Każdemu punktowi na skali towarzyszy behawioralny punkt odniesienia – podsumowanie zachowania pracownika odpowiadające temu punktowi na skali.

Inne skale w tym zestawie, opracowane dla kierownika wydziału w sieci sklepów specjalistycznych, obejmują „załatwianie skarg klientów", „planowanie specjalnych promocji", „przestrzeganie procedur firmy", „nadzorowanie personelu sprzedaży" oraz „diagnozowanie i rozwiązywanie specjalnych problemów". Skuteczność tej metody bierze się stąd, że wymaga ona od kierownictwa odpowiedniej staranności w budowie skali i daje przełożonym przydatne punkty odniesienia, które mogą być wykorzystane w ocenie ludzi. Jest to jednak metoda kosztowna, ponieważ zazwyczaj wymaga udziału zewnętrznych ekspertów, a skalę trzeba opracować dla każdego pracownika w organizacji.

Błędy w ocenie wyników. W każdym systemie szeregowania lub punktowania mogą się zdarzyć błędy lub tendencyjne podejście. Jednym z powszechnych problemów jest *błąd nowości*, tj. tendencja do opierania ocen na ostatnich wynikach pracy podwładnego, po prostu dlatego, że najlepiej się je pamięta. Często uszeregowanie czy punktowanie ma na celu ocenę wyników osiąganych w dłuższym okresie, np. w ciągu sześciu miesięcy lub roku, a wtedy ograniczenie się do wyników najnowszych wprowadza deformację. Inny błąd polega na nadmiernym akcentowaniu jednej części skali – ocenie zbyt liberalnej albo zbyt surowej czy przyznawaniu wszystkim oceny „przeciętnej".

Błąd aureoli polega na dopuszczaniu do „rozszerzania się" oceny danego pracownika ze względu na jeden wymiar (cechę) na oceny tego pracownika według innych wymiarów. Na przykład jeżeli pracownik wyróżnia się jakością pracy, oceniający może wykazywać skłonność do przyznawania mu niezasłużenie wysokich ocen również według innych wymiarów. Błędy, zamierzone lub nie zamierzone, mogą również wynikać z uprzedzeń oceniającego w kwestii rasy, płci czy wieku. Najlepszym sposobem uniknięcia takich błędów jest dopilnowanie, aby od początku opracowano porządny system ocen, i szkolenie menedżerów w jego stosowaniu.

Zwrotna informacja o wynikach

W większości systemów oceny pracy ostatnim etapem jest zwrotna informacja dla podwładnych o ich wynikach. Zazwyczaj przekazuje ją pracownikowi szef w czasie osobistego spotkania. Rozmowa na ogół powinna dotyczyć faktów – ocenianego poziomu wyników pracy pracownika, sposobu sporządzania oceny i jej zadań, a także sposobów poprawy wyników w przyszłości. Przeprowadzenie takiej rozmowy jest zadaniem niełatwym. Dla wielu menedżerów powstaje wtedy sytuacja niezręczna, zwłaszcza jeśli ocena wypada negatywnie, a podwładny spodziewa się czegoś innego. Odpowiednio wyszkoleni menedżerowie mogą im jednak pomóc w skuteczniejszym przeprowadzeniu rozmowy[23].

Niedawno wprowadzona innowacja w ocenie wyników jest nazywana „reakcją zwrotną w promieniu 360°". Menedżerowie są tu oceniani przez całe otoczenie: szefa, kolegów na równorzędnych stanowiskach i podwładnych. Takie pełne i wszechstronne podejście daje ludziom znacznie bogatszy zakres informacji o wynikach ich pracy niż konwencjonalna ocena przez szefa. Oczywiście taki system jest dość czasochłonny i należy się nim posługiwać na tyle umiejętnie, aby nie wywoływać obaw i nie podkopywać zaufania w miejscu pracy[24].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą pamiętać, że nawet jeśli zdarzy im się zatrudnić wyróżniających się kandydatów jako pracowników, nadal potrzebne będzie doskonalenie ich umiejętności przez szkolenie i rozwój. Ponadto menedżerowie powinni również rozumieć cel i metody oceny wyników. Szczególnie ważne jest też zapewnienie pracownikom zwrotnej informacji w trakcie rozmowy po przeprowadzeniu oceny.

Utrzymywanie zasobów ludzkich

Po pozyskaniu i udoskonaleniu sprawnej siły roboczej organizacje muszą dołożyć wszelkich starań, aby ją utrzymać. W tym celu muszą zadbać o skuteczny system wynagrodzeń i świadczeń, a także o planowanie karier.

Ustalanie wynagrodzenia

Wynagrodzenie to finansowa rekompensata, jaką organizacja daje swoim pracownikom w zamian za ich pracę. Są trzy podstawowe formy wynagrodzenia. *Płace* to godzinowe wynagrodzenie wypłacane pracownikom wykonawczym. W 1997 r. minimalna płaca godzinowa wynosiła w Stanach Zjednoczonych 5,15 dol. *Pensja* to wynagrodzenie wypłacane za cały nakład pracy zatrudnionego, a nie za przepracowaną godzinę. Taką pensję w wymiarze rocznym otrzymują np. menedżerowie, niezależnie od liczby przepracowanych godzin. Niektóre firmy zaczęły wypłacać wszystkim swoim pracownikom pensję zamiast płacy godzinowej. Na przykład wszyscy pracownicy wykonawczy na szczeblu początkowym w Chaparral Steel Company otrzymują pensję, począwszy od 18 000 dol. rocznie. Wreszcie *bodźce* (*zachęty*) to specjalne możliwości wynagrodzenia, zwykle związane z osiąganymi wynikami. Najpowszechniej stosowanymi formami wynagrodzenia bodźcowego są prowizje od sprzedaży i premie.

- **Wynagrodzenie**
  Finansowa zapłata, jaką organizacja daje swym pracownikom w zamian za ich pracę.

Wynagrodzenie jest ważną i złożoną częścią stosunków między organizacją a jej pracownikami. Podstawowe wynagrodzenie jest koniecznym warunkiem zaopatrzenia pracowników w środki niezbędne do utrzymania rozsądnego poziomu życia. Poza tym jednak wynagrodzenie jest również uchwytnym miernikiem wartości jednostki dla organizacji. Jeśli pracownicy nie zarabiają tyle, aby zaspokajało to ich podstawowe cele ekonomiczne, będą szukali pracy gdzie indziej. Podobnie jeśli są przekonani, że ich wkład pracy nie jest przez organizację doceniany, mogą odejść z firmy lub demonstrować niedobre nawyki w pracy, niskie morale i małe zaangażowanie w sprawy organizacji. Dlatego w najlepiej pojętym interesie organizacji leży zaprojektowanie skutecznego systemu wynagrodzeń[25].

Dobry system wynagrodzeń pomaga pozyskiwać kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach, utrzymać już zatrudnionych pracowników oraz pobudzić ich do lepszej pracy przy utrzymywaniu kosztów w rozsądnej wysokości w warunkach danej branży i regionu. Aby stworzyć sprawny system, kierownictwo musi podjąć decyzje co do poziomu płac, struktury płac oraz określania płacy jednostkowej.

Decyzja o poziomie płacy. Decyzja o poziomie płacy jest częścią polityki kierownictwa, w ramach której decyduje ono, czy jest gotowe opłacać swoich pracowników według bieżących średnich stawek dla danej branży i regionu, czy na poziomie wyższym lub niższym[26]. Większość firm decyduje się płacić w pobliżu średniej. Te, któ-

rych na to nie stać, płacą poniżej średniej. Duże, bogate firmy mogą próbować podtrzymywać swój wizerunek „liderów płacowych", rozmyślnie płacąc więcej niż przeciętnie, przyciągając w ten sposób i utrzymując pracowników wysokiej klasy. Na przykład IBM płaci wysokie stawki, by zdobyć takich nowych pracowników, jakich chce mieć. Jak to ukazano w przykładzie wprowadzającym do tego rozdziału, również firma Cisco Systems wykorzystuje to podejście. Natomiast McDonald's często opłaca swych pracowników na poziomie płacy minimalnej. Na poziom płac wpływa również poziom bezrobocia. Kiedy zasoby pracy są obfite, płaca spada, natomiast rośnie, jeśli stają się one trudno dostępne.

Po podjęciu decyzji o poziomie płac menedżerowie potrzebują informacji, na podstawie których ustalą faktyczne stawki płac. Muszą więc wiedzieć, jakie są stawki minimalne, maksymalne i średnie dla poszczególnych stanowisk na odpowiednim rynku pracy. Informacje takie zbiera się za pomocą przeglądu płac. Przegląd płac dla danego regionu mogą wykonać poszczególne firmy, miejscowe związki branżowe lub instytucje zajmujące się zasobami ludzkimi. Stowarzyszenia fachowe i branżowe często dokonują takich przeglądów i następnie udostępniają ich wyniki pracodawcom.

Decyzja o strukturze płac. Strukturę płac zazwyczaj ustala się za pomocą procedury nazywanej *oceną stanowiska pracy*. Procedura ta polega na próbie oceny wartości każdego stanowiska w porównaniu z innymi[27]. W firmie Ben & Jerry's Homemade Inc. polityka firmy nakazuje, aby najwyżej opłacany pracownik nie zarabiał więcej niż siedmiokrotną wysokość płacy pracownika otrzymującego płacę najniż-

> • **Ocena stanowiska pracy**
> Próba oceny wartości każdego stanowiska pracy w porównaniu z innymi.

szą. Najprostsza metoda sprowadza się do uszeregowania stanowisk – od tych, które powinny być najwyżej opłacane (np. prezes), do takich, które powinny być opłacane najniżej (goniec albo dozorca). W małej firmie o niewielu stanowiskach pracy, jak np. Ben & Jerry's, metoda ta jest łatwa do praktycznego zastosowania i szybko przynosi właściwe rozwiązania, jednakże w firmach dużych, o bardziej rozbudowanej nomenklaturze stanowisk, potrzebne są metody bardziej wyrafinowane. Następny krok polega na ustaleniu faktycznych stawek płac na podstawie danych z przeglądu płac oraz wskazówek dotyczących struktury płac, wynikających z oceny stanowisk pracy. Stanowiska o równej wartości są często dla wygody grupowane w stopnie (grupy) płac.

Decyzje o płacach jednostkowych. Po podjęciu decyzji dotyczących poziomu płac i ich struktury należy podjąć decyzje określające jednostkowy poziom płacy. Dotyczą one wysokości płacy każdego pracownika na określonym stanowisku. Mimo że najłatwiej jest zadecydować o wypłacaniu jednej stawki dla każdego stanowiska pracy, częściej z poszczególnymi stanowiskami związany jest pewien przedział płac („widełki"). Na przykład na danym stanowisku godzinowa stawka płacy może wynosić od 5,85 dol. do 6,39 dol., a poszczególni pracownicy na danym stanowisku mogą pobierać różną płacę mieszczącą się w tych widełkach.

Do ustalania jednostkowych stawek płac potrzebny jest jakiś system. Jednostkowe stawki mogą się opierać na stażu (pracownik rozpoczyna pracę na danym stano-

wisku za 5,85 dol., a co sześć miesięcy otrzymuje 10% podwyżki) albo na wyjściowych kwalifikacjach (osoby z niewielką praktyką zaczynają od 5,85, osoby bardziej doświadczone zaczynają od wyższej stawki). Może to być również system podwyżek uznaniowych (podwyżki ponad poziom wyjściowej stawki wiążą się z dobrymi wynikami w pracy). Można również wykorzystywać jakieś połączenie tych metod.

Ustalanie świadczeń

Świadczenia (*dodatkowe korzyści materialne*) to pozapłacowe korzyści materialne, jakie organizacja zapewnia swoim pracownikom. Przeciętna firma wydaje kwotę równą ponad 1/3 jej funduszu płac na takie właśnie świadczenia. Przeciętny pracownik, zarabiający 18 000 dol. rocznie, uzyskuje średnio 6588 dol. w postaci dodatków.

Świadczenia dodatkowe występują w kilku formach. Wypłaty za czas nieprzepracowany obejmują płatne zwolnienia chorobowe, urlopy, święta oraz zasiłek dla bezrobotnych. Świadczenia ubezpieczeniowe często obejmują składki ubezpieczenia na życie oraz ubezpieczenie chorobowe pracowników i ich rodzin. Prócz tego prawo przewiduje ubezpieczenie zapewniające opiekę zdrowotną i odpowiedni zasiłek dla pracownika, który uległ wypadkowi w pracy. Ubezpieczenia społeczne z kolei to państwowy system emerytalny, opłacany ze składek pracowników i pracodawców. Wielu pracodawców zapewnia również prywatny system emerytalny, finansowany wspólnie z pracownikami. Inne korzyści to np. zwrot kosztów nauki i możliwości korzystania z wypoczynku w obiektach firmy.

> • **Świadczenia (dodatkowe korzyści materialne)**
> Pozapłacowe korzyści materialne, które organizacja zapewnia swoim pracownikom.

Niektóre organizacje mają programy świadczeń do wyboru w ramach limitu, polegające na tym, że wszyscy pracownicy są uprawnieni do świadczeń podstawowych, a poza tym mają prawo wyboru najbardziej pożądanych świadczeń (w ramach limitu powiązanego z pensją podstawową). Pracownik z pięciorgiem dzieci może wybrać opiekę medyczną i dentystyczną dla rodziny, pracownik samotny może woleć dłuższy urlop, pracownik starszy z kolei może wybrać wyższą emeryturę. Taki elastyczny system ma zachęcić ludzi do pozostania w organizacji i może również pomóc firmie w pozyskiwaniu nowych pracowników[28].

W ostatnich latach niektóre firmy zaczęły oferować jeszcze bardziej nowatorskie zestawy świadczeń dostosowane do zaspokajania rozmaitych potrzeb. Coraz popularniejsza staje się opieka nad dziećmi na terenie przedsiębiorstwa, pomoc w załatwianiu pożyczek hipotetycznych oraz hojnie płatne urlopy[29]. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności" omówiono inne interesujące tendencje w zakresie świadczeń. Jednocześnie jednak coraz szybszy wzrost kosztów ubezpieczeń skłania niektóre firmy, jak J. C. Penney Company, Inc., Chrysler Corp., Allied-Signal Inc., Genetech, do likwidacji niektórych świadczeń[30]. Oczywiście likwidacja świadczeń może wywoływać niekorzystne nastroje wśród pracowników.

Dobry program świadczeń pracowniczych może zachęcać ludzi do zatrudnienia się w organizacji i pozostania w niej, rzadko jednak pobudza do lepszej pracy, gdyż świadczenia wiążą się raczej z przynależnością do organizacji niż z wynikami pracy. Aby sprawnie zarządzać swoimi programami świadczeń, przedsiębiorstwa powinny starannie dobierać rodzaje świadczeń, unikać oferowania ich w nadmiarze i dostarczać tylko takich świadczeń, jakich sobie życzą pracownicy. Należy też jasno i zrozumiałym językiem wyjaśniać pracownikom, na czym polegają programy świadczeń w przedsiębiorstwie, tak aby mogli z nich odpowiednio korzystać i docenić to, czego dostarcza im przedsiębiorstwo.

Praca w warunkach różnorodności

Tendencje do oferowania świadczeń dla partnerów życiowych

Przez dziesięciolecia większość dużych firm oferowała swoim pracownikom najrozmaitsze świadczenia – od urlopów, przez zwolnienia zdrowotne po grupowe pakiety ubezpieczeniowe. Tradycyjnie takie świadczenia jak ubezpieczenie obejmowały również najbliższą rodzinę. Jednak rodzinę definiowano jako męża lub żonę pracownika i ich dzieci.

Jednak w ostatnich latach wiele firm na nowo zdefiniowało termin rodzina, tak aby obejmował również związki żyjące bez ślubu, homoseksualne i (lub) lesbijskie. Przyczyniło się do tego kilka czynników. Jednym z nich jest po prostu przekonanie niektórych menedżerów, że jest to praktyka uczciwa i sprawiedliwa w dzisiejszym świecie. Inne firmy wkroczyły na tę drogę, by utrzymać konkurencyjność na rynku pracy. Na przykład chociaż rozszerzenie uprawnień do świadczeń na „partnerów życiowych" przez Di-

> „To nie jest lawina spółek, ale widzimy poprawę i co w znacznej części przypadało na ostatni rok czy półtora roku".
> Liz Winfield, autorka i konsultantka*.

sneya było bardzo głośne, firma na dobrą sprawę jedynie odpowiedziała na podobne posunięcia innych wytwórni: Universal, Paramount, Sony i Warner Bros. Dla innych pracodawców takie rozszerzenie prawa do świadczeń jest wymaganiem prawnym. Na przykład władze miejskie San Francisco wymagają, aby praktykę taką stosowały wszystkie firmy współpracujące z miastem.

Jak jednak szeroko stosowana jest ta praktyka? Jak wynika z jednego z najnowszych badań, około 10% przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych zapewnia świadczenia partnerom zarówno tej samej, jak i odmiennej płci. Spośród tych, które tego nie robią, większość powołuje się na koszt jako najważniejszy powód, który je przed tym powstrzymuje. Jednocześnie 20% firm podaje jako przyczynę przesłanki moralne.

Źródła: *One in 10 Firms Extend Benefits to Life Partners*, „USA Today", 24 stycznia 1997, s. A1 (*cytat ze s. A1); *Domestic Partner Benefits on Rise*, „USA Today", 14 października 1997, s. 8B.

Planowanie kariery

Ostatnim aspektem utrzymywania zasobów ludzkich jest planowanie kariery. Niewielu ludzi spędza całe swoje życie zawodowe w jednym miejscu pracy. Niektórzy zmieniają stanowiska w ramach organizacji, inni zmieniają organizacje, wielu robi jedno i drugie. Kiedy takie ruchy są przypadkowe i nieprzemyślane, cierpi na tym zarówno pracownik, jak i organizacja. Dlatego też w najlepiej pojętym interesie wszystkich leży wyprzedzające planowanie postępów kariery zawodowej[31]. Oczywiście, trudno jest planować trzydziestoletnią karierę dla kogoś, kto właśnie zaczął pracować w organizacji. Planowanie może jednak pomóc w ustaleniu dziedzin, którymi dana osoba jest najbardziej zainteresowana, i pomóc jej w poznaniu możliwości, jakie stwarza dana organizacja.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni doceniać decydujące znaczenie wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych. Z jednej strony, stanowią one dla organizacji poważny koszt i powinny być uważnie śledzone i kontrolowane. Z drugiej strony, wynagrodzenia i świadczenia dodatkowe są również namacalnymi wskaźnikami dla pracownika, pokazującymi, jak wysoko ceni go organizacja, i z tego punktu widzenia powinny być sprawiedliwe i uczciwe. Planowanie kariery zawodowej to także coś, co powinni brać pod uwagę wszyscy menedżerowie zarówno w odniesieniu do samych siebie, jak i do swoich pracowników.

Kierowanie stosunkami pracy

Stosunki pracy to proces, w toku którego kierownictwo firmy układa się z przedstawicielstwem pracowników (związkiem zawodowym)[32]. Kierowanie stosunkami pracy jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi.

> • **Stosunki pracy**
> Stosunki kierownictwa firmy z pracownikami reprezentowanymi przez ich zorganizowane przedstawicielstwo (związek zawodowy).

Jak pracownicy tworzą związki zawodowe

Powołanie nowego miejscowego związku zawodowego wymaga spełnienia pewnych warunków. Przede wszystkim muszą być tym zainteresowani sami pracownicy. Takie zainteresowanie mogą wywołać osoby nie będące pracownikami danej firmy, zawodowi organizatorzy zatrudniani przez związek ogólnokrajowy (np. Teamsters albo United Auto Workers), wygłaszając przemówienia albo kolportując literaturę związkową poza terenami przedsiębiorstwa. Wewnątrz firmy pracownicy, którzy chcą mieć związek, próbują przekonać kolegów o zaletach takiego przedstawicielstwa.

Drugi krok to zebranie podpisów pracowników na kartach upoważniających. Karty te stwierdzają, że podpisująca je osoba pragnie głosowania, które rozstrzygnie, czy związek będzie ją reprezentował. Aby Krajowa Rada Stosunków Pracy (National Labor Relations Board – NLRB) uznała, że zainteresowanie powołaniem związku jest wystarczające na to, aby uzasadniało głosowanie, potrzebne są podpisy 30% pracowników potencjalnej jednostki, która będzie reprezentowana w negocjacjach zbiorowych. Zanim takie głosowanie się odbędzie, należy zdefiniować jednostkę negocjacyjną. Składają się na nią wszyscy pracownicy, którzy będą uprawnieni do głosowania, do przystąpienia do ewentualnego związku i do korzystania z prawa reprezentowania ich przez związek.

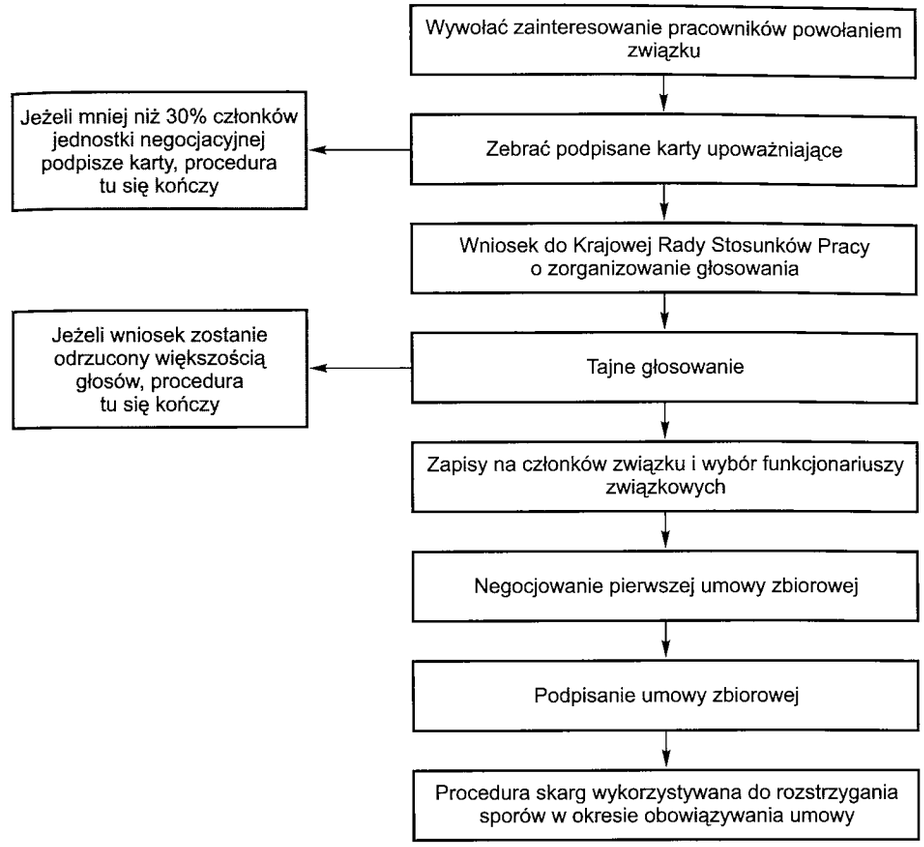
Przebieg głosowania nadzoruje przedstawiciel NLRB albo – jeśli jest na to zgoda obu stron – zawodowe stowarzyszenie arbitrażowe – Amerykańskie Stowarzyszenie Rozjemcze (American Arbitration Association). Głosowanie jest tajne. Jeżeli za powołaniem związku wypowie się zwykła większość głosujących (a nie wszystkich uprawnionych do głosowania), to związek zostaje zatwierdzony jako oficjalne przedstawicielstwo jednostki negocjacyjnej[33]. Następnie nowy związek organizuje się przez zapisy pracowników na członków i wybór funkcjonariuszy związkowych; wkrótce może on negocjować pierwszą umowę zbiorową. Proces ten pokazano na rys. 14.5. Jeżeli pracownicy są ze swojego związku niezadowoleni albo jeżeli kierownictwo firmy przedstawi przekonujące dowody na to, że związek nie reprezentuje odpowiednio pracowników, wówczas NLRB może zorganizować głosowanie nad rozwiązaniem związku. Wynik tego głosowania decyduje, czy związek pozostanie uprawnionym przedstawicielstwem pracowników.

Organizacje na ogół wolą, by pracownicy nie zrzeszali się w związkach zawodowych, ponieważ związki pod wieloma względami ograniczają swobodę działania kierownictwa. Dlatego też może ono zainicjować własną kampanię, próbując przekonać pracowników do głosowania przeciwko powołaniu związku. Właśnie w takim momencie często zdarzają się „nieuczciwe praktyki w stosunkach pracy". Na przykład taką nieuczciwą praktyką ze strony kierownictwa jest obiecywanie pracownikom podwyżki (lub jakiejkolwiek innej korzyści), jeśli związek nie zostanie utworzony. Eksperci są zgodni co do tego, że najlepszym sposobem uniknięcia „uzwiązkowienia" jest utrzymanie dobrych stosunków z pracownikami, i to stale, a nie tylko wobec zagrożenia ewentualnym wynikiem głosowania. Pracownicy mogą nabrać przekonania, że związek jest zbędny, jeśli będą traktowani przez kierownictwo absolutnie uczciwie, jeśli normy dotyczące płac, awansów, zwolnień i dyscypliny pracy będą jasne, jeśli w firmie będzie funkcjonował system rozpatrywania skarg i odwołań od decyzji dotyczących osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie, a także jeśli będzie się unikać jakiegokolwiek faworyzowania wybranych pracowników.

Negocjacje zbiorowe

Celem *negocjacji zbiorowych* jest uzgodnienie między kierownictwem i związkiem zawodowym umowy zbiorowej, która zadowala obie strony. Umowa zawiera uzgodnienia dotyczące płac, godzin pracy i innych warunków zatrudnienia, łącznie z awansami, zwolnieniami, dyscypliną pracy, świadczeniami, metodami rozdzielania godzin nadliczbowych, urlopami, okresami wypoczynku (przerwami w pracy) i procedurą rozpatrywania skarg. Proces negocjacji może trwać tygodnie, miesiące, a czasem i dłużej. Przedstawiciele kierownictwa i związku spotykają się, by składać propozycje i kontrpropozycje. Wynegocjowane porozumienie musi być zatwierdzone przez członków związku. Jeśli nie uzyska ono aprobaty, związek może ogłosić strajk, aby wywrzeć nacisk na kierownictwo, albo może zrezygnować ze strajku i po prostu

• **Negocjacje zbiorowe**
Proces uzgadniania zadowalającej obie strony umowy zbiorowej między kierownictwem przedsiębiorstwa a związkiem zawodowym.



Rysunek 14.5. Proces organizowania związku zawodowego
Jeżeli pracownicy organizacji pragną utworzyć związek zawodowy, prawo wymaga konkretnych procedur, których muszą przestrzegać zarówno pracownicy, jak i kierownictwo organizacji. Jeżeli wymagania tych procedur są spełniane i związek zostaje zatwierdzony, organizacja musi podjąć z nim negocjacje zbiorowe.

kontynuować negocjacje w celu osiągnięcia takiego porozumienia, które zostanie zaakceptowane przez członków związku.

Procedura rozpoznawania i załatwiania skarg jest sposobem egzekwowania umowy zbiorowej. Większa część postanowień tej umowy dotyczy sposobu traktowania pracowników przez kierownictwo. Jeśli pracownicy uważają, że nie są traktowani sprawiedliwie w rozumieniu umowy, to składają skargę. Pierwszym krokiem w procedurze jej załatwiania jest omówienie przez składającego skargę pracownika domniemanego naruszenia umowy ze swoim bezpośrednim przełożonym. Często już na

• **Procedura rozpoznawania i załatwiania skarg**
Sposób egzekwowania umowy zbiorowej.

tym etapie udaje się skargę załatwić. Jeżeli jednak pracownik nadal jest przekonany, że został potraktowany niewłaściwie, rozpatrzenie skargi zostanie przeniesione na następny, wyższy szczebel. W przedstawieniu przedmiotu skargi pracownik wnoszący ją może skorzystać z pomocy przedstawiciela związku. Jeśli pracownik jest niezadowolony również z decyzji kierownika, możliwe jest odwołanie się do kolejnych szczebli kierowniczych, aż zostaną wyczerpane wszystkie możliwości wewnątrz firmy. Ostatnim krokiem jest poddanie skargi wiążącemu arbitrażowi. Rozjemca jest specjalistą z zakresu prawa pracy, opłacanym wspólnie przez firmę i związek. Ekspert ten bada umowę, wysłuchuje obu stron i podejmuje decyzję, której muszą się one podporządkować. System rozstrzygania sporów dotyczących wykonania postanowień umowy zbiorowej umożliwia unikanie potrzeby strajku w okresie obowiązywania umowy[34].

Konsekwencje dla zarządzania

Stosunki pracy mają duże znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Menedżerowie muszą zrozumieć prawne i proceduralne elementy tworzenia związku zawodowego, proces negocjacji zbiorowych oraz znaczenie systemu rozstrzygania skarg pracowniczych.

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu pozyskiwanie, doskonalenie i utrzymywanie zasobów ludzkich potrzebnych organizacji. Ma ono znaczenie strategiczne oraz znajduje się pod wpływem otoczenia prawnego i społecznego.

Ważną częścią funkcji zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie pracowników. Planowanie kadr zaczyna się od analizy stanowisk pracy, a następnie koncentruje się na prognozowaniu przyszłego zapotrzebowania organizacji na pracowników zarówno spośród już zatrudnionych w organizacji, jak i spoza niej, a także na planowaniu programów, których zadaniem jest zapewnienie we właściwym momencie odpowiedniej liczby i typu pracowników. W toku procesu naboru (rekrutacji) i doboru (selekcji) następuje przyciąganie, ocena i ostateczne zaangażowanie kandydatów ubiegających się o pracę. Do metod oceny kandydatów należą formularze podań o przyjęcie do pracy, sprawdziany, rozmowy kwalifikacyjne oraz ośrodki oceny. Wiarygodność poszczególnych metod wykorzystywanych w toku selekcji kandydatów musi zostać odpowiednio sprawdzona.

Organizacje muszą również pracować nad doskonaleniem swoich zasobów ludzkich. Dzięki szkoleniu i doskonaleniu pracownicy mogą odpowiednio wykonywać powierzoną im pracę i przygotować się do pracy na innych stanowiskach w przyszłości. Ocena wyników ma istotne znaczenie dla uprawomocnienia narzędzi doboru, oszacowania oddziaływania programów szkolenia, podejmowania decyzji o podwyżkach i awansach oraz określenia potrzeb szkoleniowych. Można stosować zarówno obiektywne, jak i krytyczne metody oceny; dobry system przeważnie wykorzystuje

kilka metod. Zawsze należy pamiętać o problemie wartości informacji pochodzących z takich ocen, nie jest bowiem łatwo trafnie ocenić różne aspekty wyników działania jakiejś osoby na danym stanowisku.

Równie ważne jest utrzymanie zasobów ludzkich. Stawki wynagrodzenia muszą zostać ustalane w odpowiedniej proporcji do innych stanowisk w ramach organizacji oraz do stawek na takim samym lub podobnym stanowisku w innych organizacjach na rynku pracy. Właściwie zaprojektowane systemy płac, działające bodźcowo lub związane z wynikami i zasługami w pracy, mogą zachęcić do lepszej pracy, a dobry program świadczeń pozapłacowych może się przyczynić do łatwiejszego pozyskiwania i utrzymania pracowników. Ważnym aspektem gospodarowania zasobami ludzkimi jest również planowanie kariery.

Jeżeli tak sobie życzy większość pracowników firmy na stanowiskach niekierowniczych, mają oni prawo do reprezentacji związkowej. Kierownictwo ma obowiązek prowadzenia ze związkiem zawodowym negocjacji zbiorowych, których celem jest uzgodnienie umowy zbiorowej. Po uzgodnieniu umowy spory pracowników z kierownictwem są rozstrzygane w ramach procedury rozpoznawania i załatwiania skarg.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Co to jest analiza stanowisk pracy i w jaki sposób wiąże się ona z planowaniem zasobów ludzkich?

2. Opisz rekrutację i dobór pracowników. Jakie są główne źródła kandydatów do pracy? Jakie są powszechnie stosowane metody selekcji?

3. Jaką rolę w organizacjach pełni wynagrodzenie i świadczenia pozapłacowe? Jak należy je ustalać?

4. Jakie podstawowe kroki mogą poczynić pracownicy pragnący utworzyć związek zawodowy?

Pytania analityczne

5. Jakie są zalety i wady rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej? Która metoda jest w twoim przekonaniu najlepsza na długą metę? Dlaczego? Upewnij się, że rozważyłeś problem z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i jednostek (ulokowanych zarówno w organizacji, jak i poza nią), których kandydatury na wolne stanowiska mogą być rozpatrywane.

6. W jaki sposób można się przekonać o prawomocności mechanizmu selekcji? Jakie mogą być następstwa zastosowania niewłaściwych metod doboru? Jak organizacja może zapewnić metody selekcji prawidłowo odzwierciedlające przyszłe wyniki poszczególnych kandydatów na dane stanowisko?

7. Czy dla organizacji świadczenia są ważniejsze od wynagrodzenia? A dla jednostki? Dlaczego?

Ćwiczenia

8. Napisz charakterystykę i wykaz obowiązków dla stanowisk, jakie mógłbyś zajmować (pracownik biurowy, urzędnik bankowy, sprzedawca, ochroniarz). Nawiąż kontakt z firmą oferującą takie stanowiska i uzyskaj ich faktyczny opis i wykaz obowiązków. W czym przypominają twoje opisy? W czym się od nich różnią?

9. Nawiąż kontakt z jakimś miejscowym przedsiębiorstwem w celu ustalenia, w jaki sposób ocenia ono wyniki uzyskiwane przez pracowników na takich wymagających stanowiskach, jak menedżer średniego i wyższego szczebla, naukowiec, prawnik czy analityk rynku. Jakie zauważasz problemy z oceną wyników?

10. Przeprowadź wywiad z kimś, kto jest lub kiedyś był członkiem związku zawodowego, i zbadaj motywy, jakie kierowały jego postępowaniem. Czy sam przystąpiłbyś do związku? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to zdolności menedżera do wykonywania lub zrozumienia sposobu wykonywania pracy w organizacji. Wielu menedżerów musi dysponować umiejętnościami technicznymi, by zatrudniać właściwych ludzi do pracy w organizacji. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci wykorzystać umiejętności techniczne jako część procesu doboru personelu.

Tło ćwiczenia

Wariant 1. Jeżeli obecnie jesteś zatrudniony na całym etacie albo pracowałeś na całym etacie w przeszłości, wybierz dwa zajęcia, z którymi jesteś w jakimś stopniu obeznany. Wybierz jedno stanowisko wymagające stosunkowo niskiego poziomu umiejętności, odpowiedzialności, wykształcenia i nisko opłacane oraz jedno stanowisko o stosunkowo wysokich wymaganiach w zakresie poziomu kwalifikacji, odpowiedzialności i wykształcenia oraz wysoko opłacane. Odniesiesz więcej korzyści z ćwiczenia, jeżeli wybierzesz prawdziwe stanowiska, do których możesz się odnieść w płaszczyźnie osobistej.

Wariant 2. Jeżeli nigdy nie pracowałeś na pełnym etacie lub też jeżeli osobiście nie jesteś obeznany z różnymi zajęciami, załóż, że jesteś kierownikiem małego zakładu produkcyjnego. Musisz zatrudnić osoby na dwa wakujące stanowiska. Jedno z nich to posada dozorcy w zakładzie. Do obowiązków tej osoby należy zamiatanie podłóg, sprzątanie sanitariatów, opróżnianie koszy na śmieci itd. Druga osoba ma być kierownikiem biura. Będzie ona nadzorować personel złożony z trzech urzędników i sekretarek, sporządzać listy płac i koordynować działalność administracyjną zakładu.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Zidentyfikuj najbardziej podstawowe umiejętności, niezbędne twoim zdaniem do sprawnego wykonywania pracy na opisanych stanowiskach.

2. Zidentyfikuj ogólne wskaźniki lub sygnały pozwalające ocenić, czy dana osoba będzie mogła wykonywać opisane prace.

3. Opracuj krótki zestaw pytań, które mógłbyś zadać w trakcie wywiadu w celu ustalenia, czy kandydat dysponuje kwalifikacjami niezbędnymi do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach.

4. Jakie znaczenie ma fakt, czy menedżer zatrudniający pracowników do wykonywania pracy sam dysponuje umiejętnościami technicznymi niezbędnymi do jej wykonywania?

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Wszyscy menedżerowie muszą potrafić skutecznie komunikować się z innymi członkami organizacji. Komunikowanie się jest szczególnie ważne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż koncentruje się ono na ludziach.

Tło ćwiczenia

Wiele firm zapewnia swoim pracownikom różne świadczenia. Mogą one obejmować płacę za nieprzepracowany czas pracy, ubezpieczenie, programy emerytalne itd. i często wiążą się z poważnymi kosztami dla organizacji. Jak zauważono w tekście, wartość świadczeń może być często równa około jednej trzeciej sumy płac i poborów wypłacanych pracownikom. W niektórych krajach, takich jak Niemcy, udział ten jest jeszcze większy.

Mimo to jednak wielu pracowników często nie docenia faktycznej wartości świadczeń, jakie zapewniają im ich pracodawcy. Na przykład pracownicy często zbyt nisko wyceniają pieniężną wartość otrzymywanych świadczeń. Wielu ludzi, porównując swoje dochody z dochodami innych czy porównując różne oferty pracy, koncentruje się niemal wyłącznie na bezpośrednim wynagrodzeniu – płacach czy poborach wypłacanych bezpośrednio „na rękę".

Rozważmy przykład absolwenta college'u, który ma do wyboru dwie oferty pracy. Jedna związana jest z wynagrodzeniem w wysokości 20 000 dol. rocznie, a druga 22 000 dol. Student najprawdopodobniej uzna drugą ofertę za bardziej atrakcyjną, nawet gdyby pierwsza zapewniała wystarczająco bardziej atrakcyjne świadczenia, w wyniku czego łączna wartość wynagrodzenia będzie równa tej z oferty pierwszej.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, odpowiedz na następujące pytania:

1. Dlaczego, twoim zdaniem, większość ludzi przy ocenie swojego wynagrodzenia koncentruje się na płacy?

2. Jak przekazałbyś twoim pracownikom informację o wartości świadczeń pozapłacowych, gdybyś był kierownikiem wydziału kadr firmy?

3. Przypuśćmy, że pracownik informuje cię, że myśli o przejściu do „lepszej pracy". Następnie dowiadujesz się, że słowo „lepsza" definiuje on wyłącznie w kategoriach wyższej płacy. Jak mógłbyś pomóc mu w porównaniu łącznego wynagrodzenia (włącznie z wartością świadczeń)?

4. Niektóre współczesne firmy redukują zakres świadczeń. W jaki sposób powiadomisz swoich pracowników o takiej decyzji, jeśli zostanie ona podjęta?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne obejmują zdolność menedżera do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania problemów i szans, a następnie wybrania odpowiedniego kierunku działania w celu rozwiązania problemów i wykorzystania szans. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci rozwinąć umiejętności decyzyjne przez zastosowanie ich do problemu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie muszą często wybrać jednego lub kilku pracowników do zwolnienia czasowego lub do rozwiązania stosunku pracy, do szczególnego wyróżnienia, szkolenia lub awansu. W przypadku każdego z takich aktów wyboru mamy do czynienia z decyzją.

Zadanie sprawdzające

Twoja firma opracowała ostatnio plan wytypowania i przeszkolenia najlepszych pracowników płatnych za godzinę w celu awansowania ich na pracownika nadzoru pierwszej linii. W ramach tego programu twój szef zażądał od ciebie uszeregowania sześciu podległych ci pracowników godzinowych pod względem możliwości ich awansowania. Wykorzystując podane niżej dane osobowe, uszereguj ich w kolejności, w jakiej twoim zdaniem kwalifikują się oni do awansu na stanowisko nadzoru pierwszej linii. Osoba nr 1 będzie pierwsza w kolejce do awansu. Powtórz ten proces w gronie 3-4 kolegów z grupy ćwiczeniowej.

Dane osobowe*

1. *Sam Nelson.* Biały mężczyzna, wiek 45 lat, żonaty, czworo dzieci. Sam pracuje w firmie od pięciu lat, osiągał oceny na poziomie od średniej do powyżej średniej. Cieszy się sympatią innych pracowników działu. Czas wolny spędza na działce, po przejściu na emeryturę zamierza prowadzić gospodarstwo rolne.

2. *Ruth Hornsly.* Biała kobieta, wiek 32 lata, mężatka, bezdzietna; mąż zajmuje stanowisko kierownicze w elektrowni. Ruth pracuje w firmie od dwóch lat, jej wyniki oceniane są powyżej średniej. W pracy jest bardzo zrównoważona i opanowana. Mówi, że zarobione oszczędności przeznacza na przedpłatę na nowy dom.

3. *Joe Washington.* Czarny mężczyzna, wiek 26 lat, kawaler. Pracuje w firmie od trzech lat, a jego wyniki oceniane są jako wysokie. Jest zawsze gotowy do podejmowania nowych zadań i do pracy w godzinach nadliczbowych. Chodzi do wieczorowego college'u i chciałby kiedyś uruchomić własne przedsiębiorstwo. Jest lubiany przez innych pracowników działu.

---

* Źródło: Przykład zaczerpnięto z *Supervisory Management: The Art of Working With and Through People*, wyd. 3, autorstwa Donalda C. Mosleya, Leon C. Megginsona, i Paula H. Pietri, Jr,. Copyright 1993. Wykorzystano za zgodą South-Western College Publishing, a division of International Thomson Publishing, Inc., Cincinnati, Ohio 45227.

4. *Ronald Smith.* Biały mężczyzna, wiek 35 lat, od niedawna rozwiedziony, jedno dziecko w wieku 4 lat. W czasie swojej dwuletniej dotychczasowej pracy w firmie otrzymywał doskonałe oceny. Wydaje się lubić swoją obecną pracę, ale przestał się rozwijać. Wydaje się, że ma osobiste konflikty z niektórymi pracownikami działu.

5. *Betty Norres.* Czarna kobieta, wiek 44 lata, mężatka, jedno dorosłe dziecko. Betty pracuje w firmie od dziesięciu lat i jest lubiana przez kolegów. Osiąga wyniki oceniane jako przeciętne do poniżej przeciętnych, a możliwości jej awansu ogranicza brak formalnego wykształcenia. Uczestniczyła w wielu programach szkolenia technicznego organizowanych przez firmę.

6. *Roy Davis.* Biały mężczyzna, wiek 36 lat, żonaty, dwoje dzieci w wieku kilkunastu lat. Do ostatniego roku otrzymywał doskonałe oceny za wyniki osiągane w pracy. W najnowszej ocenie uzyskał notę średnią. Jest przyjacielski i lubiany przez kolegów. Od ponad roku jedno z jego dzieci poważnie choruje, co pociągnęło za sobą wiele poważnych wydatków na leczenie. Roy ma drugą pracę w weekendy, by pokryć te koszty. Wyraził poważne zainteresowanie awansem na stanowisko nadzoru pierwszej linii.

Przykład końcowy

Bunt pracowników w UPS

Wszechobecne brązowe ciężarówki, składające się na tabor United Parcel Service (UPS), stały się powszechnym elementem krajobrazu Stanów Zjednoczonych. Ogromna firma dostarczająca paczki od lat dominuje w swojej branży, przewożąc codziennie po kilka milionów przesyłek. Najważniejszym elementem wieloletnich sukcesów UPS są silne i lojalne stosunki z pracownikami. Firma ma tradycję awansu wewnętrznego, dobrych płac oraz sprawiedliwego i uczciwego traktowania swoich pracowników. Mimo że kierowcy firmy od dawna należą do związku zawodowego Teamsters Union, stosunki pracy są na ogół nacechowane spokojem i przyjazne.

Wszystko to jednak uległo zmianie w 1997 r., kiedy kierowcy UPS rozpoczęli strajk, powalając firmę na kolana i pozwalając jej konkurentom, takim jak Federal Express i U. S. Postal Service, przechwycić tak duży udział w rynku, że UPS z trudem przyjdzie go odzyskać. Historia przyczyn strajku i jego zakończenia pozwala sobie wyrobić pogląd na wiele sposobów postępowania i problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Ostry rozdźwięk między UPS i związkiem zawodowym pojawił się z powodu dwóch zasadniczych kwestii. Jedną z nich było rosnące wykorzystywanie przez firmę pracowników półetatowych. UPS zaczęła zatrudniać coraz większą liczbę pracowników w niepełnym wymiarze godzin, często zastępując pracownika odchodzącego na emeryturę dwoma lub większą liczbą półetatowców. Praktyka ta pozwoliła firmie na większą elastyczność zatrudniania oraz umożliwiła utrzymanie niskiego poziomu kosztów płac i świadczeń. Na przykład pracownicy pełnoetetowi zarabiali 19,95 dol. za godzinę, podczas gdy osoby zatrudnione na pół etatu otrzymywały połowę tej kwoty. Tymczasem związek zawodowy twierdził, że ta praktyka zatrudniania miała w istocie na celu podważenie bezpieczeństwa zatrudnienia pełnoetatowych pracowników firmy i osłabienie siły samego związku. W momencie strajku UPS zatrudniała 105 000 pracowników w niepełnym wymiarze godzin.

Drugi problem wiązał się z programem emerytalnym firmy. W momencie strajku związkowi zawodowemu udało się stworzyć „standardowy" program emerytalny dla kilku większych firm, których pracowników reprezentował. Natomiast UPS chciała się wycofać z programu służącego wielu pracodawcom i stworzyć własny program przeznaczony tylko dla swoich pracowników. Firma twierdziła, że jest w stanie zapewnić porównywalny program o niższym koszcie, podczas gdy związek utrzymywał, że firma stawia w ten sposób pierwszy krok w stronę ograniczenia programu emerytalnego.

Przez kilka miesięcy między obu stronami toczyły się intensywne negocjacje, przy czym kilka razy pojawiała się perspektywa rychłego porozumienia. Wciąż wyłaniały się jednak nowe problemy, coraz bardziej antagonizując obie zwaśnione strony. W końcu pracownicy UPS 3 sierpnia 1997 r. przystąpili do strajku. Miał on natychmiastowe i dramatyczne skutki, nie ograniczające się tylko do UPS, lecz obejmujące cały kraj. Firma próbowała dalej funkcjonować z kadrą kierowniczą i pracownikami niezrzeszonymi, jednak zdołała obsłużyć zaledwie 5% dotychczasowego obrotu. Inne firmy, zwłaszcza małe, skarżyły się długo i głośno, że strajk uniemożliwia im pracę. Prezydent Clinton zastanawiał się nad interwencją, jednak w końcu postanowił nie mieszać się do sporu.

Tymczasem, ku wielkiej konsternacji firmy, ankiety potwierdzały szerokie poparcie opinii publicznej dla strajkujących pracowników. Poza tym wielu tradycyjnie lojalnych klientów przeniosło się do innych przewoźników. Wreszcie, w dwa tygodnie po wybuchu strajku, UPS poddała się, a strajkujący robotnicy wrócili do pracy. Wśród ustępstw poczynionych przez firmę znalazły się: zgoda na przeniesienie 10 000 półetatowców na pełny etat za podwójną płacę; rezygnacja z planów wycofania firmy ze związkowego programu emerytalnego, którym objętych było wiele firm; podwyżki płac przeciętnie o 15% dla pracowników pełnoetatowych i o 35% dla zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Jednocześnie związek zawodowy przystał na pięcioletnią umowę zbiorową, a nie trzyletnią, jak proponował.

Nawet jednak po powrocie do pracy strajkujących pracowników UPS musiała stoczyć jeszcze trudną bitwę. Po pierwsze, jej publiczny wizerunek doznał niepowetowanego uszczerbku. Po drugie, firma utraciła 10% udziału w rynku, a klienci, którzy od niej odeszli, nie wykazywali żadnej ochoty powrotu do przedsiębiorstwa, które – w odczuciu wielu – zdradziło ich. Wreszcie menedżerowie musieli znaleźć sposób pokrycia dodatkowych kosztów, jakie pociągała za sobą nowa umowa zbiorowa, przekraczających 1 mld dol.

Pytania

1. Wymień możliwie wiele problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi dostrzeżonych w opisanym przykładzie.

2. Jak można było uniknąć strajku w UPS? Która strona okazała się „zwycięzcą"? Dlaczego?

3. Czy strajki zawsze są czymś złym? W jakich warunkach strajk może być dla firmy korzystny?

Źródła: *A Wake-up Call for Business*, „Business Week", 1 września 1997, s. 28-29; *This Package Is a Heavy One for the Teamsters*, „Business Week", 25 sierpnia 1997, s. 40-41; *UPS Pact Fails to Shift Balance of Power Back Towerd U. S. Workers*, „Wall Street Journal", 20 sierpnia 1997, s. A1, A6.

Przypisy

[1] *The ASAP Dynamic 100*, „Forbes ASAP", 23 lutego 1998, s. 51-52; P. Nakache, *Cisco's Recruiting Edge*, „Fortune", 29 września 1997, s. 275-276; M. Neely Martinez, *How Top Recruiters Snag New Grads*, „HRMagazine", sierpień 1997, s. 61-64.

[2] Pełny przegląd zarządzania zasobami ludzkimi znaleźć można w: C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt, J. B. Shaw, *Human Resource Management*, wyd. 4, Houghton Mifflin, Boston 1999.

[3] D. Terpstra, E. Rozell, *The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance*, „Personnel Psychology", wiosna 1993, s. 27-38.

[4] P. Wright, G. McMahan, *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature*, „Journal of Management", czerwiec 1992, s. 280-319.

[5] A. Lado, M. Wilson, *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 4, s. 699-727.

[6] *Silver Lining*, „Forbes", 21 listopada 1994, s. 124-125.

[7] R. Stone, *AIDS in the Workplace: An Executive Update*, „Academy of Management Executive", sierpień 1994, s. 52-64.

[8] J. Fierman, *The Contingency Work Force*, „Fortune", 24 stycznia 1994, s. 30-36.

[9] D. Bowen, G. Ledford, B. Nathan, *Hiring for the Organization, Not the Job*, „Academy of Management Executive", listopad 1991, s. 35-45; zob. również: F. P. Morgeson, M. A. Campion, *Social and Cognitive Sources of Potential Inaccuracy in Job Analysis*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 5, s. 627-655.

[10] L. Greenhaigh, A. T. Lawrence, R. L. Sutton, *Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations*, „Academy of Management Review", kwiecień 1988, s. 241-254.

[11] M. R. Carrell, F. E. Kuzmits, *Personnel: Human Resource Management*, wyd. 3, Merrill, New York 1989.

[12] R. Gatewood, M. Gowan, G. Lautenschlager, *Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions*, „Academy of Management Journal", 1993, t. 36, nr 2, s. 414-427.

[13] B. Dumaine, *The New Art of Hiring Smart*, „Fortune", 17 sierpnia 1987, s. 78-81.

[14] F. L. Schmidt, J. E. Hunter, *Employment Testing: Old Theories and New Research Findings*, „American Psychologist", październik 1981, s. 1128-1137; zob. również: *New Test Quantifies the Way We Work*, „Wall Street Journal", 7 lutego 1990, s. B1.

[15] R. Liden, Ch. Martin, Ch. Parsons, *Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews*, „Academy of Management Journal", 1993, t. 36, nr 2, s. 372-386.
[16] B. Dumaine, *The New Art of Hiring Smart, ed. cit.*
[17] P. R. Sackett, *Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues*, „Personnel Psychology", t. 40, 1987, s. 13-25.
[18] A. Brown, *To Test or Not to Test*, „Personnel Administrator", marzec 1987, s. 67-70.
[19] Ostatni przegląd w: B. Keys, J. Wolfe, *Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends*, „Journal of Management", czerwiec 1988, s. 205-229.
[20] M. Brody, *Helping Workers to Work Smarter*, „Fortune", 8 czerwca 1987, s. 86-88.
[21] *Videos Are Starring in More and More Training Programs*, „Business Week", 7 września 1987, s. 108-110.
[22] *„Boeing U": Flying by the Book*, „USA Today", 6 października 1997, s. 1B, 2B.
[23] B. R. Nathan, A. Mohrman, J. Milliman, *Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1991, s. 352-369.
[24] B. O'Reilly, *360 Feedback Can Change Your Life*, „Fortune", 17 października 1994, s. 93-100.
[25] J. Fierman, *The Perilous New World of Fair Pay*, „Fortune", 13 czerwca 1994, s. 57-64.
[26] C. L. Weber, S. L. Rynes, *Effects of Compensation Strategy on Job Pay Decisions*, „Academy of Management Journal", marzec 1991, s. 86-109.
[27] P. Cappelli, W. F. Cascio, *Why Some Jobs Command Wage Premiums: A Test of Career Tournament and Internal Labor Market Hypotheses*, „Academy of Management Journal", grudzień 1991, s. 848-868.
[28] *To Each According to His Needs: Flexible Benefits Plans Gain Favor*, „Wall Street Journal", 16 września 1986, s. 29.
[29] *The Future Look of Employee Benefits*, „Wall Street Journal", 7 września 1988, s. 21.
[30] *Firms Forced to Cut Back on Benefits*, „USA Today", 29 listopada 1988, s. 1B, 2B.
[31] R. Waterman, J. Waterman, B. Collard, *Toward a Career-Resilient Workforce*, „Harvard Business Review", lipiec – sierpień 1994, s. 87-95.
[32] B. P. Nobel, *Reinventing Labor*, „Harvard Business Review", lipiec–sierpień 1993, s. 115-125.
[33] J. A. Fossum, *Labor Relations: Research and Practice in Transition*, „Journal of Management", lato 1987, s. 281-300.
[34] Ostatnie badania nad negocjowaniem umów zbiorowych, zob. W. N. Davidson III, D. L. Worrell, S. H. Garrison, *Effect of Strike Activity on Firm Value*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1988, s. 387-394; J. M. Magenau, J. E. Martin, M. M. Peterson, *Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank-and-File Union Members*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1988, s. 359-376; B. E. Becker, *Concession Bargaining: The Meaning of Union Gains*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1988, s. 377-387.

Część V

Proces przewodzenia

Rozdział 15

Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Wyjaśnić charakter stosunków między jednostką a organizacją.*
- *Zdefiniować osobowość i opisać cechy osobowości wpływające na zachowanie w organizacjach.*
- *Omówić postawy jednostek w organizacjach i ich wpływ na zachowanie.*
- *Opisać podstawowe procesy postrzegania i rolę cech osobowych w organizacjach.*
- *Omówić przyczyny i skutki stresu oraz opisać sposoby jego pokonywania.*
- *Opisać kreatywność i jej rolę w organizacjach.*
- *Wyjaśnić, w jaki sposób zachowania w miejscu pracy mogą bezpośrednio lub pośrednio wpływać na skuteczność organizacji.*

Przykład wprowadzający

Delta Airlines przez długie lata były okrętem flagowym amerykańskiego transportu lotniczego. Swój wizerunek firma zawdzięczała czystym samolotom, wygodnym fotelom i zdecydowanie ciepłej, bardzo zindywidualizowanej obsłudze. Pracownicy linii byli traktowani wyjątkowo dobrze, otrzymywali płace należące do najwyższych w branży i zapewniono im wysoki poziom bezpieczeństwa zatrudnienia. W rezultacie firma ma dumną ze swych osiągnięć i stabilną załogę, która z kolei z prawdziwą przyjemnością zapewnia wysokiej jakości obsługę pasażerom Delty.

Reagując na konkurencję tanich przewoźników, takich jak ValuJet i Southwest Airlines, dyrektorzy Delty uruchomili trzyletni program drastycznej redukcji kosztów. Jedną z dziedzin, na której skupiono główną uwagę, była siła robocza, co doprowadziło do spadku zatrudnienia o około 80 000 pracowników. Wielu z nich pracowało w firmie 25 lat lub nawet dłużej. Następnie przedsiębiorstwo zleciło zewnętrznym wykonawcom takie prace, jak sprzątanie samolotów, konserwacja i naziemne usługi pomocnicze oraz załadunek bagażu.

W wyniku podjętych działań nastąpiła ogromna poprawa sytuacji Delty pod względem osiągania zysku. Jednocześnie jednak ucierpiał jej wizerunek, a wielu pracowników spośród tych, którzy zachowali pracę w firmie, było rozgoryczonych i pełnych urazy. Na przykład przed wprowadzeniem środków zmierzających do obniżki kosztów Delta utrzymywała przy każdym „rękawie" do samolotu pełnoetatowego mechanika, który był gotowy do rozwiązywania rutynowych problemów, jakie mogły się pojawić na przyjmowanym samolocie. Obecnie firma ma takiego mechanika na trzy lub cztery stanowiska dokowania samolotów; w razie potrzeby musi się on między nimi szybko przemieszczać. Na skutek tego niektóre loty są opóźnione, niektóre usterki pozostają nie poprawione, a mechanicy narzekają na nadmierne obciążenie pracą.

Co gorsza, wielu nowych pracowników kontraktowych nie wykazuje takiego stopnia zaangażowania w sprawy Delty, jakie mieli ich pełnoetatowi poprzednicy. Na przykład w czasie zimowych burz na

Wschodnim Wybrzeżu w 1995 r. wielu nowo zaangażowanych pracowników kontraktowych w głównym porcie lotniczym Delty, Atlancie, po prostu nie stawiło się do pracy. A jeszcze gorsze było to, że zmniejszony liczebnie personel przeładunku bagażu firmy zupełnie sobie nie radził z dodatkową pracą. W pewnym momencie na lotnisku w Atlancie utknęło ponad 5 tysięcy sztuk bagażu, który powinien być już gdzieś indziej. Jednocześnie w terminalach zbierały się długie kolejki pasażerów czekających na jakąkolwiek pomoc. W dawnych czasach doświadczeni i lojalni wobec firmy pracownicy zrobiliby wszystko, żeby przynajmniej poprawić samopoczucie tych pasażerów. Zatrudnieni od niedawna półetatowcy, nie wykazujący żadnego zrozumienia dla tradycji firmy, nie ruszali się ze swoich stanowisk i często udzielali ludziom niezbyt uprzejmych i (lub) mylących wskazówek.

„To był sprawdzian dla naszych ludzi. Były pewne problemy z morale pracowników. Widocznie tak to musi być".
Ronald Allen, dyrektor naczelny Delta, cyt. za „Wall Street Journal", 20 czerwca 1996, s. A8.

Zmniejszono nawet liczebność personelu pokładowego. W niemal wszystkich rejsach został on zredukowany o jedną osobę. Na przykład podczas gdy firma utrzymywała kiedyś trzyosobowy personel pokładowy w swoich samolotach typu Boeing 727, to obecnie standardowa obsada to dwie osoby, zgodnie z normami FAA. Podobnie sprzątanie kabiny pasażerskiej należało do własnych ekip, zarabiających prawie 8 dol. za godzinę i korzystających z pełnych świadczeń zdrowotnych i darmowych przelotów. Obecnie prace te wykonują na zlecenie zewnętrzni usługodawcy, a wielu klientów zaczyna narzekać na kiepskie sprzątanie, brudne wykładziny i zatłuszczone tacki.

Czy Delta zdoła przezwyciężyć te problemy? Dyrektor naczelny przyznaje, że proces redukcji kosztów nie przebiega bez problemów. Poza tym przyznaje również, że firma mogła posunąć się zbyt daleko w oszczędnościach i pozbyła się ludzi, których powinna była utrzymać. Niemniej jednak, powiada, czasy dobroczynnych operacji związanych z wysokimi kosztami minęły bezpowrotnie. Firma musi nadal koncentrować się na sprawie kosztów i zysku netto, jeśli ma przetrwać[1].

Delta Airlines i jej pracownicy właśnie są w trakcie procesu definiowania na nowo swych wzajemnych stosunków. W tym celu obie strony muszą ocenić stopień dopasowania swoich potrzeb i możliwości. Sposób odbioru tych zmian przez poszczególnych pracowników, charakter zmian, jakie wprowadzą oni do swoich przyszłych postaw wobec firmy, oraz sposób wykonywania pracy pozostają pod wpływem wielu niepowtarzalnych cech każdego z nich. Cechy te odzwierciedlają podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach.

W niniejszym rozdziale opisujemy kilka tych podstawowych elementów. Otwiera on składającą się z pięciu rozdziałów część poświęconą uzyskaniu pełniejszego poglądu na ważną funkcję kierowania, jaką jest *przywództwo*. W pierwszej części rozdziału badamy psychikę jednostek w organizacjach. Następnie wprowadzamy pojęcie osobowości i omawiamy kilka ważnych cech osobowości i ich rolę w organizacjach, rolę stresu w miejscu pracy oraz rolę indywidualnej kreatywności. Wreszcie opisujemy niektóre podstawowe zachowania jednostek o istotnym znaczeniu dla organizacji.

Rozumienie jednostek w organizacjach

Pierwszym krokiem w kierunku zrozumienia zachowania człowieka w miejscu pracy jest rozpatrzenie podstawowego charakteru relacji między ludźmi a organizacjami. Trzeba również wniknąć w charakter różnic dzielących poszczególne jednostki i zrozumieć te różnice.

Kontrakt określający wzajemne zachowania

Większość ludzi w zasadzie rozumie, co to jest kontrakt. W transakcji zakupu samochodu czy np. sprzedaży domu nabywca i sprzedawca podpisują kontrakt zawierający szczegółowe warunki porozumienia obu stron. *Kontrakt określający wzajemne zachowania* pod pewnymi względami przypomina standardowy kontrakt w znaczeniu prawnym, jest jednak od niego mniej formalny i słabiej zdefiniowany.

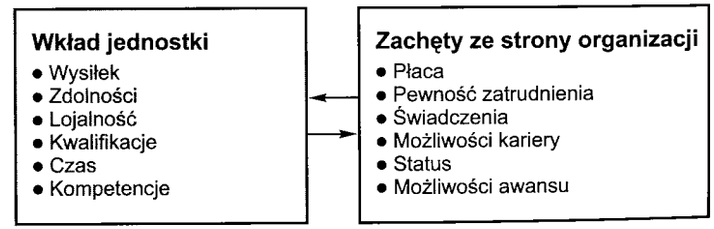
- **Kontrakt określający wzajemne zachowania**
  Ogólny zestaw oczekiwań jednostki co do tego, jaki będzie jej wkład w organizację i co uzyska w zamian od organizacji.

Kontrakt określający wzajemne zachowania jest zwłaszcza ogólnym zestawem oczekiwań, jakie ma jednostka w odniesieniu do swojego przyszłego wkładu w działanie organizacji oraz do tego, co jej w zamian oferuje organizacja[2]. Tak więc ten, w pewnym sensie, kontrakt psychiczny nie jest zapisanym na papierze dokumentem i nie wszystkie jego warunki są wyraźnie negocjowane.

Zasadniczy charakter kontraktu określającego wzajemne zachowania pokazano na rys. 15.1. Jednostka wnosi różnego rodzaju *wkład* w życie organizacji – wysiłek, umiejętności, zdolności, czas, lojalność itd. Wkład ten przypuszczalnie zaspokaja

- **Wkład**
  To, co jednostka daje organizacji.

różne potrzeby i wymagania organizacji. Toteż ponieważ organizacja zatrudnia daną osobę ze względu na jej umiejętności, rozsądne będzie oczekiwanie, że umiejętności te zostaną ujawnione i wpłyną na wyniki pracy tej osoby.



Rysunek 15.1. Kontrakt określający wzajemne zachowania
Kontrakty określające wzajemne zachowania to podstawowe założenia przyjmowane przez jednostki w odniesieniu do ich relacji z organizacją. Kontrakty takie są definiowane w kategoriach wkładu, jaki wnoszą poszczególne osoby, w porównaniu z zachętami ze strony organizacji.

W zamian za ten wkład wnoszony przez jednostki organizacja dostarcza im *zachęty*. Niektóre z nich, takie jak płaca i możliwości kariery, przybierają wymierną po-

> • **Zachęty**
> To, co organizacja daje jednostce.

stać nagród. Inne, takie jak pewność zatrudnienia i status, są trudno uchwytne. Tak jak wkład wnoszony przez ludzi musi zaspokajać potrzeby organizacji, tak zachęty, jakie ta organizacja daje, muszą zaspokajać potrzeby jednostek. Na przykład jeżeli dana osoba akceptuje zatrudnienie w organizacji, ponieważ liczy na atrakcyjną pensję i możliwości awansu, to będzie oczekiwać, że to właśnie organizacja zapewni ich uzyskanie.

Jeżeli zarówno jednostka, jak i organizacja spostrzegają kontrakt określający wzajemne zachowania jako uczciwy i sprawiedliwy, to będzie on podstawą obustronnego zadowolenia z wzajemnych stosunków i ich trwałości. Natomiast jeżeli któraś ze stron dostrzega w kontrakcie brak równowagi lub niesprawiedliwość, może wystąpić z inicjatywą jego zmiany. Pracownik może np. zażądać podwyżki płacy lub awansu, ograniczyć wysiłek, jaki wkłada w pracę, lub zacząć szukać lepszej pracy gdzie indziej. Również organizacja może zainicjować zmiany, żądając od pracownika podniesienia kwalifikacji przez szkolenie lub przenosząc go na inne stanowisko, a może też w ogóle rozwiązać stosunek pracy.

Podstawowe wyzwanie dla organizacji polega więc na zarządzaniu kontraktami określającymi wzajemne zachowania. Organizacja musi mieć pewność, że otrzymuje od swoich pracowników wartościowy wkład. Zarazem jednak musi być pewna, że zapewnia tym pracownikom właściwe zachęty. Jeżeli np. nie gwarantuje pracownikom wynagrodzenia stosownego do ich wkładu, powinna się liczyć z niedostatecznymi wynikami ich pracy lub z odpływem kadry. Natomiast zbyt wysokie wynagradzanie obciąża organizację zbędnymi kosztami[3].

Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy

Szczególnym aspektem zarządzania kontraktami określającymi wzajemne zachowania jest zarządzanie *dopasowaniem jednostki do stanowiska pracy*. Takie dopasowanie oznacza zakres, w jakim wkład jednostki odpowiada zachętom zapewnia-

> • **Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy**
> Zakres, w jakim wkład wnoszony przez jednostkę pasuje do zachęt, jakie daje jej organizacja.

nym przez organizację. Teoretycznie każdemu pracownikowi właściwe jest dążenie do zaspokojenia określonego zestawu potrzeb, a także określony zestaw zachowań związanych z pracą i zdolności do wnoszenia wkładu w działanie organizacji. Jeśli więc organizacja w doskonały sposób wykorzystuje zachowania i zdolności jednostki oraz skrupulatnie zaspokaja jej potrzeby, oznacza to osiągnięcie idealnego dopasowania jednostki do stanowiska pracy.

Oczywiście takie idealne dopasowanie występuje rzadko. Jedną z tego przyczyn jest niedoskonałość procedur doboru kadr stosowanych przez organizacje. Organizacje mogą ocenić poziom kwalifikacji kandydatów do pracy dopiero przy podejmowaniu decyzji o ich zatrudnieniu. Nawet jednak proste wymiary wyników działania pracownika trudno jest mierzyć obiektywnie i w sposób wiarygodny.

Drugi powód niedoskonałego dopasowania jednostki do stanowiska pracy jest to, że zarówno ludzie, jak i organizacje zmieniają się. Osoba, która uznaje nową pracę za pobudzającą i pasjonującą, po kilku latach zatrudnienia może ją uznać za nudną i monotonną. Kiedy zaś organizacja wprowadza nową technikę, zmieniają się jej potrzeby w zakresie kwalifikacji pracowników. Kolejną przyczyną niepełnego dopasowania osoby do stanowiska pracy jest to, że każdy człowiek jest istotą jedyną w swoim rodzaju, niepowtarzalną. Już pomiar umiejętności i osiągnięć nie jest zadaniem łatwym, a cóż dopiero mówić o cenie potrzeb, postaw i osobowości. Wszystkie te różnice osobnicze sprawiają, że dopasowywanie ludzi do stanowisk pracy jest procesem złożonym i trudnym.

Technika informacyjna zarządzania

Modelowanie ludzkich zachowań

Ludzie są ludźmi, a maszyny maszynami, prawda? Tak, oczywiście. A jednak pojawiła się pewna metoda, która może pomóc menedżerom w wykorzystaniu maszyn do lepszego zrozumienia, jak i dlaczego ludzie zachowują się tak a nie inaczej. Podczas gdy maszyny funkcjonują w sposób doskonale logiczny, racjonalny i precyzyjny, to na zachowanie człowieka wpływają różnice osobnicze.

Technika modelowania, bo o niej tu mowa, zaczęła się od badań konsumenta. Specjaliści od badań marketingowych stwierdzili, że są w stanie stworzyć wirtualną „próbkę" jednostek, z których każda ma jakiś wiek, dochód, strukturę wydatków itd. Cechy te z kolei modelowano w ramach próbki, zgodnie ze statystycznym profilem odpowiedniej populacji. W ten sposób firma produkująca wyroby konsumpcyjne może elektronicznie wprowadzić do wirtualnej próbki dwa różne produkty, a następnie sprawdzić, który się lepiej sprzedaje.

> „Poszczególne firmy będą wybierać różne sposoby modelowania rzeczywistości, ponieważ wychodzą z różnych założeń co do zachowania jednostek".
> Michael Schrage, konsultant techniczny*.

Modelowanie komputerowe rozszerzono ostatnio na problemy pracy i zarządzania. Na przykład jedną z decyzji, jakie muszą podejmować menedżerowie, jest określenie wielkości środków potrzebnych do zainwestowania w szkolenie pracowników. Jeśli firma zainwestuje za mało, to odbije się to negatywnie na wydajności siły roboczej, jeśli zaś za dużo, to będą ją systematycznie penetrować konkurenci, pragnący „podkupić" już wyszkolonych pracowników. Firma może się więc posłużyć narzędziami modelowania komputerowego, aby ułatwić sobie ustalenie optymalnej stopy inwestycji szkoleniowych.

Do innych pokrewnych zastosowań tego typu modelowania należy pomoc firmie w tworzeniu najlepszych systemów wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych, znalezieniu najlepszego podejścia do rekrutacji oraz budowy zespołów i grup roboczych. Czy jednak komputery będą kiedykolwiek zdolne do precyzyjnego modelowania i przewidywania zachowań prawdziwych ludzi? Prawdopodobnie nie, choć wydaje się, że są coraz bliższe tego celu.

Źródła: *Playing the Game of Life*, „Forbes", 7 kwietnia 1997, s. 100-108 (* cytat ze s. 100); James Henderson, *Breakthroughs in Modeling Human Behavior*, „Science Digest", czerwiec 1997, s. 88-105.

Charakter różnic między jednostkami

Różnice miedzy jednostkami to cechy osobowości różne u różnych osób. Różnice te mogą mieć charakter fizyczny, psychologiczny i emocjonalny. Wzięte razem,

- **Różnice między jednostkami**
  Cechy osobowości różne u różnych osób.

wszystkie cechy charakteryzujące każdą konkretną osobę przesądzają o jej niepowtarzalności. Rozważania w tym rozdziale w większości poświęcone są różnicom między jednostkami. Zanim jednak do nich przejdziemy, musimy zwrócić uwagę na znaczenie, jakie dla oceny zachowań jednostek ma sytuacja.

Czy szczególne cechy wyróżniające charakterystyczne dla danej osoby to coś dobrego czy coś złego? Czy przyczyniają się do jej lepszej pracy czy też są przeszkodą? Odpowiedź jest prosta: to zależy od okoliczności. W jednym środowisku pracy ktoś może być bardzo niezadowolony, zamknięty w sobie, bierny i nastawiony negatywnie, w innym zaś bardzo zadowolony, aktywny i nastawiony pozytywnie. O oddziaływaniu danego zestawu różnic między jednostkami i reakcji danej osoby na warunki, w jakich pracuje, decydują w ogromnej mierze warunki pracy, współpracownicy i jakość przywództwa. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" opisano, jak eksperci pracują nad stworzeniem takich symulacji komputerowych, które pozwoliłyby lepiej zrozumieć charakter i zakres różnic między jednostkami w organizacjach.

Kiedykolwiek więc jakaś organizacja próbuje ocenić czy uwzględnić różnice osobowości między jej pracownikami, musi na pewno uwzględnić sytuację, w jakiej dochodzi do konkretnych zachowań. Osoby, które w jednym układzie warunków są zadowolonymi czy wydajnymi pracownikami, w innym układzie będą niezadowolone lub niewydajne. Próba uwzględnienia zarówno różnic między jednostkami, jak i indywidualnego wkładu w zależności od zapewnianych zachęt i konkretnej sytuacji jest więc głównym wyzwaniem, przed jakim stają organizacje dążące do zawarcia ze swoimi pracownikami skutecznych kontraktów określających wzajemne zachowania oraz do osiągnięcia optymalnego dopasowania ludzi i ich stanowisk pracy.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć kontrakty określające wzajemne zachowania, jakie zawierają ze swoimi pracownikami, i dołożyć starań, aby były one uczciwe i sprawiedliwe. Muszą sobie również zdawać sprawę z tego, że dokładne dopasowanie ludzi do stanowisk pracy jest sprawą trudną, mimo to jednak robić możliwie jak najwięcej w celu optymalizacji tej zależności. Wreszcie menedżerowie powinni również dostrzegać i rozumieć niepowtarzalność każdego pracownika jako jednostki ludzkiej.

Osobowość a zachowanie jednostek

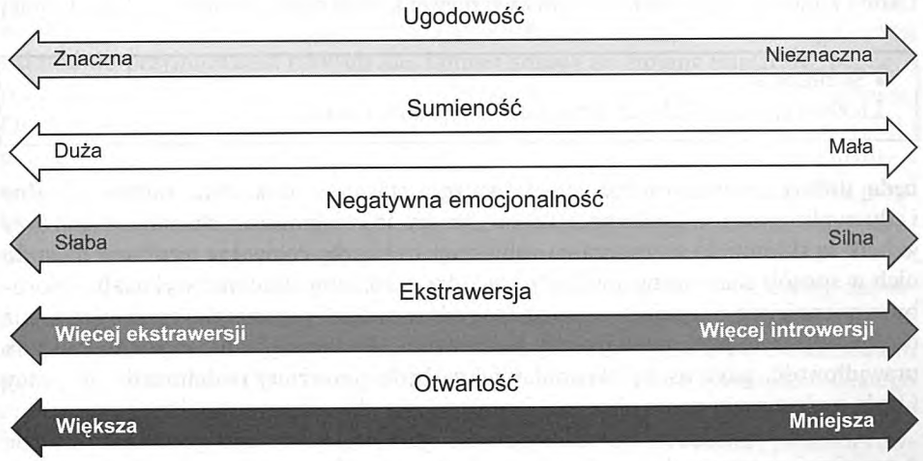
Cechy osobowości są jednym z najbardziej podstawowych źródeł różnic dzielących ludzi w organizacjach. *Osobowość* to względnie trwały zestaw cech psychicznych

- **Osobowość**
  Względnie trwały zestaw cech psychicznych i behawioralnych, odróżniających od siebie poszczególnych ludzi.

odróżniających poszczególnych ludzi od siebie[4]. Menedżerowie powinni dążyć do zrozumienia podstawowych cech osobowości i sposobów ich ewentualnego oddziaływania na zachowanie ludzi w sytuacjach organizacyjnych, nie wspominając już o ich spostrzeganiu organizacji i postawach wobec niej.

„Wielka piątka" cech osobowości

Psychologowie zidentyfikowali dosłownie tysiące cech i wymiarów osobowości, ze względu na które ludzie różnią się od siebie. Niedawno jednak badacze wyróżnili pięć podstawowych cech osobowości, które mają szczególne znaczenie dla organizacji. Zarówno znaczenie tych cech, jak i uwaga, jaką się im współcześnie poświęca, usprawiedliwia powszechnie stosowane określenie *„wielka piątka" cech osobowości*[5]. Cechy te przedstawiono na rys. 15.2.



Rys. 15.2. Model osobowości oparty na „wielkiej piątce" cech

Model osobowości oparty na „wielkiej piątce" cech to coraz szerzej akceptowany schemat pomagający zrozumieć cechy osobowości w układach organizacyjnych. Na ogół eksperci są raczej zgodni co do tego, że cechy osobowości bliższe lewej stronie każdego wymiaru, tak jak to pokazano na rysunku, są w układzie organizacyjnym bardziej pozytywne, natomiast cechy bliższe prawej strony są mniej pozytywne.

• **„Wielka piątka" cech osobowości**
Popularny schemat służący do opisu osobowości, oparty na pięciu zasadniczych cechach.

Ugodowość odnosi się do zdolności danej osoby do utrzymywania dobrych stosunków z innymi. Cecha ta skłania niektóre osoby do zachowywania się wobec innych z uprzejmością, gotowością do współpracy, gotowością do wybaczania, zrozu-

• **Ugodowość**
Zdolność danej osoby do współżycia i współpracy z innymi.

mieniem i dobrodusznością. Natomiast innych niski poziom tej samej cechy skłania do drażliwości, popędliwości, wywołuje u nich trudności ze współpracą i ogólnie antagonistyczną postawę wobec innych ludzi. Chociaż badania nie wyjaśniły jeszcze w całej pełni skutków ugodowości, logika każe sądzić, że osoby, które tę cechę osobowości posiadają w wysokim stopniu, będą nawiązywały stosunki dobrej współpracy z innymi członkami organizacji na tym samym poziomie hierarchii, z podwładnymi i z menedżerami na wyższych szczeblach, natomiast ludzie mniej ugodowi nie będą raczej utrzymywali takich stosunków. Ten sam wzorzec postępowania można odnieść do stosunków z klientami, dostawcami i innymi głównymi podmiotami pozostającymi w kontaktach z organizacją.

Sumienność odnosi się do liczby celów, na których koncentruje się dana osoba. Osoby koncentrujące się na stosunkowo niewielu celach na raz, najprawdopodobniej

• **Sumienność**
Liczba celów, na których koncentruje się dana osoba.

będą dobrze zorganizowane, systematyczne, staranne, dokładne, odpowiedzialne i zdyscyplinowane w działaniach nastawionych na osiągnięcie tych celów. Niektórzy jednak są skłonni do wyznaczania sobie większej liczby celów i w rezultacie dążą do nich w sposób chaotyczny, niedbały i nieodpowiedzialny. Badania wykazały, że osoby sumienniejsze osiągają w najrozmaitszych zawodach przeciętnie lepsze wyniki niż osoby o niższym poziomie tej cechy osobowości. Wydaje się jasne, że jest to logiczna prawidłowość, gdyż osoby skrupulatniejsze będą poważniej podchodziły do pracy i będą wykonywały swoje obowiązki w sposób bardzo odpowiedzialny.

Trzecim wymiarem z „wielkiej piątki" jest *negatywna emocjonalność*. Ludzie o mniejszej negatywnej emocjonalności będą stosunkowo zrównoważeni, spokojni,

• **Negatywna emocjonalność**
Zakres, w jakim dana osoba jest zrównoważona, spokojna, elastyczna i pewna.

elastyczni i pewni. Osoby cechujące się większą dozą negatywnej emocjonalności będą się łatwiej podniecać, będą też niepewne, będą szybko reagować i podlegać skraj-

nie zmiennym nastrojom. Po ludziach nacechowanych mniejszą emocjonalnością negatywną można się spodziewać stosunkowo umiejętnego panowania nad stresem, presją i napięciem. Stabilność takich osób może sprawić, że będą spostrzegane jako bardziej niezawodne niż ich mniej stabilni odpowiednicy.

Ekstrawersja odnosi się do poziomu zadowolenia danej osoby z kontaktów z innymi. Ludzie nazywani ekstrawertykami są towarzyscy, rozmowni, stanowczy oraz

• **Ekstrawersja**
Poziom zadowolenia danej osoby ze stosunków z innymi.

otwarci na nawiązywanie nowych kontaktów. Introwertycy – przeciwnie – są mniej towarzyscy, mniej rozmowni, mniej stanowczy, a także mniej otwarci na nawiązywanie nowych kontaktów. Z badań wynika, że w porównaniu z introwertykami ekstrawertycy przeciętnie osiągają ogólnie lepsze wyniki w pracy i że prawdopodobnie częściej będzie się im proponować zajęcia oparte na kontaktach osobistych, np. stanowiska w dziale sprzedaży i marketingu.

Otwartość wreszcie określa stopień stałości przekonań i zakresu zainteresowań danej osoby. Ludzie o dużej otwartości chętnie zapoznają się z nowymi pomysłami i są skłonni do zmiany własnych poglądów, przekonań i postaw pod wpływem no-

• **Otwartość**
Charakteryzuje stopień stałości przekonań i zakresu zainteresowań danej osoby.

wych informacji. Na ogół mają również szersze zainteresowania, są ciekawi, pomysłowi i twórczy. Natomiast ludzie o niskim poziomie otwartości są na ogół mniej skłonni do przyjmowania nowych idei i mniej gotowi do zmiany poglądów. Na ogół również mają uboższy i węższy krąg zainteresowań i są w mniej ciekawi i kreatywni. Osoby bardziej otwarte będą, dzięki swojej elastyczności, osiągały lepsze wyniki w pracy i będą miały większe szanse zdobycia akceptacji innych członków organizacji. Otwartość może również obejmować gotowość do akceptowania zmian. Na przykład ludzie bardziej otwarci mogą stosunkowo łatwiej przyjmować zmiany, natomiast osoby mniej otwarte będą się im raczej opierać.

Schemat „wielkiej piątki" cech osobowości nadal skupia na sobie uwagę zarówno nauki, jak i praktyki zarządzania. Jego potencjalna wartość polega na tym, że obejmuje zintegrowany zespół cech, które wydają się wiarygodnymi wskaźnikami pozwalającymi przewidywać pewne zachowania w określonych sytuacjach. Dlatego menedżerowie, którzy zdołają ten schemat dobrze zrozumieć oraz potrafią wykrywać i oceniać występowanie tych cech osobowości u swoich pracowników, potrafią również zrozumieć przyczyny i mechanizm ich określonego zachowania[6]. Natomiast menedżerowie powinni wystrzegać się przeceniania swojej umiejętności oceny pięciu głównych cech osobowości u innych. Nawet bowiem przy zastosowaniu najbardziej rygorystycznych i wiarygodnych mierników ocena ta może być w pewnym stopniu nieprecyzyjna. Innym ograniczeniem schematu pięciu cech osobowości jest to, że został on oparty przede wszystkim na wynikach badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych. Kwestią otwartą zatem pozostaje możliwość przenoszenia go do innych

kultur. Nawet jednak w Stanach Zjednoczonych na zachowanie ludzi w organizacjach będą wpływać także różne inne czynniki i cechy.

Inne wchodzące w grę cechy osobowości

Poza „wielką piątką" cech osobowości na zachowanie ludzi w organizacjach wpływa również kilka innych cech. Do najważniejszych należą: poczucie umiejscowienia kontroli, poczucie skuteczności, autorytaryzm, makiawelizm, poczucie własnej wartości i gotowość do podejmowania ryzyka.

Poczucie umiejscowienia kontroli (*locus of control*) to zakres, w jakim ludzie są przekonani, że ich zachowanie wywiera rzeczywisty wpływ na ich losy[7]. Na przykład niektórzy są przekonani, że usilna praca przyniesie im sukces. Ci sami ludzie mogą też wierzyć, że przyczyną ludzkich niepowodzeń jest brak zdolności lub motywacji.

> • **Poczucie umiejscowienia kontroli**
> Stopień, w jakim dana osoba jest przekonana, że określone zachowanie bezpośrednio pociąga za sobą określone konsekwencje.

O ludziach przekonanych o tym, że jednostka jest panem swego losu, mówimy że mają poczucie *wewnętrznego umiejscowienia kontroli*. Inni z kolei sądzą, że ich własny los zależy od przeznaczenia, szczęścia, przypadku lub zachowania innych. Na przykład pracownik, którego omija awans, może to niepowodzenie przypisywać politycznym uprzedzeniom szefa lub po prostu pechowi, a nie własnemu brakowi kwalifikacji czy kiepskim wynikom w pracy. Osoby, które są przekonane, że o ich losie decydują siły znajdujące się poza ich kontrolą, mają poczucie *zewnętrznego umiejscowienia kontroli*.

Poczucie własnej skuteczności jest cechą osobowości pokrewną poprzedniej, lecz różniącą się od niej w subtelny sposób. Są to przekonania danej osoby na temat własnych możliwości wykonania zadania[8]. Ludzie o dużym poczuciu własnej skuteczności są przekonani, że potrafią sobie poradzić z konkretnym zadaniem, natomiast osoby, u których cecha ta występuje w niewielkim stopniu, skłonne są wątpić w swoją zdolność do wykonania konkretnego zadania. Na poczucie skuteczności, obok samooceny zdolności, wpływa również osobowość danej jednostki. Niektórzy ludzie mają po prostu więcej wiary w swoje siły niż inni. Owa wiara w zdolność do skutecznego wykonania zadania powoduje, że osoby takie są bardziej pewne siebie i bardziej niż inne zdolne do skoncentrowania uwagi na wynikach działania.

> • **Poczucie własnej skuteczności**
> Przekonanie danej osoby, że jest zdolna do wykonania zadania.

Kolejną ważną cechą osobowości jest *autorytaryzm*, tj. zakres, w jakim dana osoba jest przekonana o tym, że różnice władzy i statusu w takich hierarchicznych systemach społecznych, jak organizacje, są czymś odpowiednim[9]. Na przykład osoba, która jest bardzo autorytarna, może akceptować polecenia lub nakazy kogoś wyposażonego w większą władzę formalną tylko dlatego, że jest to „szef". Natomiast osoba

> • **Autorytaryzm**
> Zakres, w jakim dana osoba jest przekonana, że istnienie zróżnicowania władzy i statusu w hierarchicznych systemach społecznych, jakimi są organizacje, jest czymś odpowiednim.

mniej autorytarna może nadal wykonywać stosowne i rozsądne polecenia szefa, ale bardziej niż po kimś innym można się po niej spodziewać ich kwestionowania, wyrażania różnicy zdań z szefem, a nawet odmowy wykonania poleceń, jeżeli z jakiegoś powodu wzbudzają one zastrzeżenia. Bardzo autorytarny menedżer może być autokratyczny i wymagający, a bardzo autorytarni podwładni będą bardziej skłonni do akceptowania takiego zachowania swojego przywódcy. Natomiast menedżer mniej autorytarny może przyznać podwładnym większą rolę w podejmowaniu decyzji, a mniej autorytarni podwładni będą pozytywnie reagowali na takie zachowanie szefa.

Inną ważną cechą osobowości jest *makiawelizm*. Nazwa pojęcia pochodzi od nazwiska szesnastowiecznego włoskiego pisarza, Niccolo Machiavellego. W swojej rozprawie *Książę* Machiavelli wyjaśniał, w jaki sposób arystokracja mogłaby łatwiej przechwycić władzę i wykorzystywać ją. Makiawelizm jest terminem używanym dziś do opisu zachowania mającego na celu przejęcie władzy i kontrolowanie zachowania innych. Z badań wynika, że makiawelizm jest cechą osobowości o różnym nasileniu u różnych osób. Osoby bardziej skłonne do machiawelizmu bywają racjonalne i bezna miętne, gotowe są kłamać, aby osiągnąć swoje cele, przywiązują niewielką wagę do lojalności i przyjaźni i lubią manipulować zachowaniem innych. Osoby o mniejszej dozie makiawelizmu są bardziej emocjonalne, mniej gotowe do kłamstwa w imię osobistego sukcesu, wysoko cenią lojalność i przyjaźń, nie sprawia im też szczególnej przyjemności manipulowanie innymi.

> • **Makiawelizm**
> Zachowanie mające na celu zdobycie władzy i kontrolowanie zachowań innych.

Poczucie własnej wartości jest to stopień przekonania danej osoby o swojej wartości oraz świadomość własnych zasług[10]. Taka osoba będzie szukała pracy zapewniającej wyższy status, będzie bardziej ufała swojej zdolności do osiągnięcia wyższych wyników i będzie czerpać większą wewnętrzną satysfakcję ze swoich osiągnięć. Natomiast osoba, u której cecha ta występuje z mniejszym nasileniem, częściej będzie się zadowalać pozostawaniem na niższym stanowisku, mniej ufa swoim zdolnościom i silniej koncentruje się na nagrodach zewnętrznych. Cecha ta wyróżnia się wśród innych tym, że była przedmiotem najszerzej zakrojonych badań poza Stanami Zjednoczonymi. Chociaż niewątpliwie potrzebne są dalsze badania, opublikowane dotąd wyniki sugerują, że poczucie własnej wartości jest cechą osobowości rzeczywiście występującą w wielu krajach i że odgrywa dość ważną rolę w różnych kulturach[11].

> • **Poczucie własnej wartości**
> Zakres, w jakim dana osoba jest przekonana o swojej wartości i zasługach.

Skłonność do ryzyka jest to stopień, w jakim dana osoba jest gotowa ponieść ryzyko i podejmować ryzykowne decyzje. Menedżer o dużej skłonności do ryzyka będzie zapewne chętnie eksperymentować z nowymi pomysłami i gotów jest wiele ryzykować, wprowadzając nowe produkty. Może również prowadzić organizację w nowych, innych niż dotąd kierunkach. Taki menedżer może być również katalizatorem

• **Skłonność do ryzyka**
Stopień, w jakim dana osoba jest gotowa do podejmowania ryzyka i ryzykownych decyzji.

innowacji. Jednocześnie jednak ten sam menedżer może powodować zagrożenie dla dalszej pomyślności organizacji, jeśli decyzje obciążone wysokim ryzykiem okażą się nietrafne. Menedżer o małej skłonności do ryzyka może doprowadzić organizację do stagnacji i nadmiernego konserwatyzmu, ale może też pomóc jej w pomyślnym przetrwaniu burzliwych i nieprzewidywalnych czasów, utrzymując stabilność i spokój. Toteż potencjalne następstwa skłonności do ryzyka dla organizacji są bardziej uzależnione od jej otoczenia.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę z tego, że ludzie różnią się pod względem wielu cech osobowości. „Wielka piątka" tych cech oraz inne cechy dostarczają pożytecznych struktur pojęciowych pomagających zrozumieć, dlaczego ludzie się różnią. Jednocześnie menedżerowie powinni być świadomi tego, że istnieje wiele innych cech osobowości, nie wspomnianych w tym tekście, oraz że dokładne zrozumienie, w jaki sposób dana cecha oddziałuje na zachowanie, jest w najlepszym razie niełatwe.

Postawy a zachowanie jednostki

Innym ważnym elementem zachowania jednostek w organizacji są *postawy*. Są to zespoły przekonań i odczuć, jakie mają ludzie w odniesieniu do określonych idei,

• **Postawy**
Zespoły przekonań i odczuć ludzi w odniesieniu do określonych idei, sytuacji lub innych ludzi.

sytuacji lub innych ludzi. Znaczenie postaw wiąże się z tym, że są one mechanizmem, za pomocą którego większość ludzi daje wyraz swoim odczuciom. Stwierdzenie pracownika o tym, że czuje się zbyt nisko opłacany przez organizację, odzwierciedla jego odczucia dotyczące płacy. Podobnie kiedy menedżer mówi, że podoba mu się nowa kampania reklamowa, wyraża swoje odczucie dotyczące wysiłków marketingowych organizacji.

Postawy mają trzy elementy składowe. Afektywny element postawy odzwierciedla uczucia i emocje jednostki wywołane określoną sytuacją. *Poznawczy element* postawy wynika z wiedzy, jaką ma dana osoba o sytuacji. Trzeba zauważyć, że poznanie jest uzależnione od spostrzegania (percepcji) jednostki (o czym będzie szerzej mowa w dalszej części rozdziału). Ktoś może więc „wiedzieć", że jakiś kandydat polityczny jest lepszy niż inny, podczas gdy ktoś inny może „wiedzieć" coś wręcz odwrotnego. Wreszcie intencjonalny element postawy odzwierciedla sposób, w jaki dana osoba spodziewa się zachować w określonej sytuacji czy wobec niej.

Aby zilustrować te trzy elementy, rozważmy przypadek menedżera składającego zamówienie na pewne materiały dla swojej organizacji w nowej firmie zajmującej się zaopatrzeniem biur. Przypuśćmy, że zapasy wielu zamawianych pozycji zostały wyczerpane, inne są zbyt drogie, a jeszcze inne nadchodzą w stanie uszkodzonym. Kiedy menedżer dzwoni do dostawcy i prosi o pomoc, zostaje potraktowany niegrzecznie, a rozmowa zostaje przerwana bez załatwienia sprawy. Pytany o odczucia wobec nowej firmy, może powiedzieć: „Ta firma mi się nie podoba (element afektywny). To najgorszy dostawca materiałów biurowych, z jakim miałem kiedykolwiek do czynienia (element poznawczy). Nie będę już z nimi współpracował (element intencjonalny)".

Ludzie starają się utrzymać spójność między tymi trzema elementami swoich postaw, a także między wszystkimi swoimi postawami. Czasami jednak pojawiają się okoliczności prowadzące do konfliktów. Konflikt między swymi postawami, jakiego mogą doświadczać jednostki, jest nazywany *dysonansem poznawczym*[12]. Powiedzmy np., że ktoś kto przysiągł sobie nigdy nie pracować dla dużej bezosobowej korporacji, natomiast zamierza uruchomić własne przedsiębiorstwo i zostać własnym sze-

• **Dysonans poznawczy**
Jego powodem są sprzeczne postawy danej osoby.

fem. Niestety jednak, seria finansowych niepowodzeń zmusza tę osobę do podjęcia pracy w dużej firmie, a więc pracy „dla kogoś". Powstaje dysonans poznawczy: zamierzone zachowanie jest sprzeczne z afektywnym i poznawczym elementem postawy tej osoby. Aby zmniejszyć dysonans poznawczy, który zwykle dla większości ludzi jest doświadczeniem niemiłym, opisana osoba może sobie powiedzieć, że jest to sytuacja przejściowa i że w nieodległej przyszłości uda jej się jednak podjąć pracę „na swoim". Może również zrewidować swoją percepcję i uznać, że praca w dużej firmie jest przyjemniejsza, niż można było oczekiwać.

Postawy związane z pracą

Ludzie w organizacjach zajmują postawy wobec wielu różnych spraw. Na przykład pracownicy będą mieli zapewne jakąś postawę wobec swojej pensji, możliwości awansu, szefa, świadczeń pracowniczych, posiłków w zakładowej stołówce i koloru dresów firmowej drużyny softbalowej. Oczywiście, niektóre postawy są ważniejsze od innych. Szczególnie ważne postawy to zadowolenie lub niezadowolenie z pracy i zaangażowanie w sprawy organizacji.

Zadowolenie lub niezadowolenie z pracy. Zadowolenie lub niezadowolenie z pracy odzwierciedla zakres, w jakim dana osoba czerpie zadowolenie ze swej pracy lub znajduje w niej spełnienie. Z bogatego dorobku badań nad zadowoleniem z pracy wynika, że postawa ta kształtuje się pod wpływem czynników osobowych, takich jak

> • **Zadowolenie lub niezadowolenie z pracy**
> Postawa, która odzwierciedla zakres, w jakim dana osoba czerpie zadowolenie ze swej pracy lub znajduje w niej spełnienie.

potrzeby i aspiracje danej osoby, a także czynników grupowych i organizacyjnych, takich jak stosunki ze współpracownikami i zwierzchnikami, warunki pracy, polityka pracy i wynagrodzenie[13].

Zadowolony pracownik będzie zwykle rzadziej opuszczał pracę, będzie wnosił pozytywny wkład w działanie organizacji i chętnie w niej pozostanie. Natomiast pracownik niezadowolony będzie częściej nieobecny w pracy, może odczuwać stres, który będzie przeszkadzał współpracownikom, może także wciąż rozglądać się za nową pracą. W przeciwieństwie jednak do tego, co sądzi wielu menedżerów, wysoki poziom zadowolenia z pracy nie musi prowadzić do lepszych wyników. Jedna z ankiet wskazuje również, że – w przeciwieństwie do rozpowszechnionych opinii – japońscy pracownicy są mniej zadowoleni ze swojej pracy niż ich koledzy w Stanach Zjednoczonych[14].

Zaangażowanie w sprawy organizacji. Postawa ta odzwierciedla utożsamianie się danej osoby z organizacją i przywiązanie do niej. Osoba o wysokim poziomie zaangażowania będzie się uznawała za prawdziwego członka organizacji (np. będzie mówiła o niej używając formy osobowej: „wytwarzamy produkty wysokiej jakości"), nie będzie dostrzegała pomniejszych źródeł niezadowolenia z organizacji i będzie z nią wiązała swoją przyszłość. Natomiast osoba o mniejszym zaangażowaniu w sprawy organizacji będzie się traktowała jako outsidera (np. używając formy bezosobowej:

> • **Zaangażowanie w sprawy organizacji**
> Postawa odzwierciedlająca utożsamianie się danej osoby z organizacją i przywiązanie do niej.

„nie płaci się tu za dobrze pracownikom"), będzie też częściej wyrażała niezadowolenie ze stanu rzeczy i na dłuższą metę nie będzie wiązała swej przyszłości z organizacją. Z badań wynika, że japońscy pracownicy bywają bardziej zaangażowani w sprawy swych organizacji niż Amerykanie[15].

Badania nasuwają również przypuszczenie, że zaangażowanie rośnie wraz z wiekiem, stażem w organizacji, poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia i uczestnictwem w podejmowaniu decyzji[16]. Pracownicy, którzy czują się zaangażowani w sprawy organizacji, mają ustabilizowane i obliczalne nawyki, planują związanie się z organizacją na długie lata i wkładają w pracę większy wysiłek. Chociaż organizacje tak naprawdę mogą niewiele zrobić, aby wspierać zaangażowanie, mogą jednak korzystać z pewnych wskazówek. Przede wszystkim, jeżeli organizacja traktuje swoich pracowników uczciwie, zapewnia rozsądne zarobki i bezpieczeństwo zatrudnienia, zwiększa szanse na to, że pracownicy ci będą zadowoleni i zaangażowani. Postawę zaangażowania wspiera również dopuszczanie pracowników do decyzji o tym, co się ma dziać

w firmie. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" opisano, jak w ostatnich latach linie lotnicze Continental Airlines uzyskały poprawę zaangażowania i zadowolenia pracowników i jak w rezultacie wyniki działania firmy ogromnie się poprawiły.

Jakość jako wyzwanie

Odbudowa pozytywnych postaw w Continental

Continental Airlines od lat pogrążały się w deficycie i miały być może najgorszą reputację ze wszystkich przewoźników w transporcie lotniczym. Piloci i szeregowi pracownicy linii doświadczali czasowych zwolnień, obniżek płac, kiepskich świadczeń i łamania obietnic kierownictwa, tak że często krępowali się wręcz zdradzać, gdzie pracują. Sprawy zaczęły się jednak zmieniać, kiedy Gordon Bethune objął przed kilku laty funkcję dyrektora naczelnego. Chociaż zdawał sobie sprawę z tego, że musi wprowadzić zmiany w wielu dziedzinach funkcjonowania firmy, wiedział również, że u źródeł wielu problemów firmy leżały postawy pracowników i ich morale.

Jednym z pierwszych posunięć Bethune'a była zmiana systemu nagradzania pilotów w celu poprawy wyników i punktualności. Nowy szef wiedział, że poprawa wyników przyniesie firmie milionowe oszczędności, ponieważ opóźnienia lotów powodują, że firma często musi opłacać posiłki i noclegi hotelowe pasażerów oraz ponosić koszty ich przelotów innymi liniami. Bethune podzielił łączne oszczędności przez liczbę pracowników i wysłał każdemu czek na sumę, jaka wynikała z tego obliczenia – 65 dol. na zatrudnionego. Chociaż nie była to wielka suma, gest ten dowodził, że jest on gotowy dzielić się z innymi owocami swoich działań. Dyrektor naczelny zapowiedział również, że od tej chwili każdy pracownik będzie otrzymywać co miesiąc czek na 65 dol. za to, że Continental Airlines znalazły się wśród pięciu najpunktualniejszych linii lotniczych i że suma ta wzrośnie do 100 dol., kiedy firma znajdzie się w czołowej trójce.

> „Wypuszczanie samolotu w drogę nie jest robotą moją czy twoją. Działamy przy założeniu, że jest to nasza wspólna robota".
> Mark Bindley, pracownik obsługi bagażu w Continantal*.

Bethune zamierzał również usprawnić komunikację wewnątrz firmy. Podłączono bezpłatny numer telefonu, aby pracownicy mogli zgłaszać skargi i problemy, powołano również komitet, który udzielał odpowiedzi na każde zgłoszenie w ciągu 48 godzin. Pracownicy otrzymali również numer poczty głosowej dyrektora, który osobiście odpowiadał na większość zgłoszeń. Sam Bethune starannie przestrzega zasady, aby pracowników Continental nazywać jego „współpracownikami". Firma, która kiedyś była przedmiotem kpin w całej branży, należy obecnie do osiągających najwyższe zyski przewoźników na świecie, a jej reputacja wśród osób podróżujących w interesach zbliża się w błyskawicznym tempie do ścisłej czołówki notowań.

Źródła: *Piloted by Bethune, Continental Air Lifts Its Workers' Morale*, „Wall Street Journal", maj 1996, s. A1, A8 (* cyt. ze s. A1); *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin Texas 1998, s. 418-419; G. Bethune, *Communication is Essential*, „Profiles", listopad 1996, s. 8.

Emocje i nastrój w organizacjach

Zainteresowania badaczy zaczęły się ostatnio znowu koncentrować na afektywnym elemencie postaw. Przypomnijmy, co już powiedzieliśmy o tym, że afektywny element postawy odzwierciedla nasze uczucia i emocje. Menedżerowie wierzyli kiedyś, że emocje i uczucia ludzkie zmieniają się z dnia na dzień; najnowsze badania sugerują jednak, że chociaż faktycznie występują pewne krótkookresowe wahania, głębsze stabilne predyspozycje wpływają na utrzymywanie się dość stałych i przewidywalnych nastrojów i stanów emocjonalnych[17].

Na przykład niektóre osoby wykazują wyższy stopień *afektywności pozytywnej*; są nastawione względnie optymistycznie, mają ogólne poczucie dobrobytu i zwykle widzą

• **Afektywność pozytywna**
Skłonność danej osoby do optymizmu, ogólnego poczucia dobrobytu, widzenia spraw w dodatnim świetle i na ogół do dobrego nastroju.

sprawy w dodatnim świetle. Stąd też wydaje się, że zawsze są w dobrym nastroju. Są też osoby wykazujące ogólną większą *afektywność negatywną*; są one dokładnym przeci-

• **Afektywność negatywna**
Skłonność danej osoby do pesymizmu, widzenia spraw w ujemnym świetle i na ogół do złego nastroju.

wieństwem poprzednich. Na ogół osoby te są nastawione pesymistycznie, zwykle widzą sprawy w ujemnym świetle. Przeważnie, jak się wydaje, są w złym nastroju.

Oczywiście, jak już wspominano, nawet skrajne typy mogą wykazywać krótkookresową zmienność. Osoby o ogromnej afektywności pozytywnej mogą np. mimo to być w kiepskim nastroju, jeżeli właśnie otrzymały niepomyślną wiadomość – zostały pominięte przy awansie, uzyskały skrajnie negatywną ocenę swych wyników albo np. są zwalniane czasowo czy na stałe. Podobnie osoby o afektywności negatywnej mogą mimo to czasami bywać w dobrym nastroju, jeżeli właśnie otrzymały awans, bardzo pozytywną ocenę swej pracy albo zdarzyła im się jakaś inna dobra rzecz. Po wygaśnięciu początkowego oddziaływania tych wydarzeń osoby o afektywności pozytywnej na ogół jednak wracają do swojego normalnego pozytywnego nastroju, podczas gdy osoby o negatywnej afektywności będą z powrotem popadały w swój normalny zły nastrój.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie powinni rozumieć znaczenie postaw w organizacjach. Powinni się szczególnie troszczyć o postawy związane z pracą, takie jak zadowolenie i niezadowolenie z pracy i zaangażowanie w sprawy organizacji. Pomocne jest również zrozumienie podłoża i następstw tych postaw.

Spostrzeganie (percepcja) a zachowanie indywidualne

Jak już wspominano, ważnym elementem postawy jest indywidualne spostrzeganie przedmiotu, w związku z którym tworzy się postawa. Ponieważ spostrzeganie odgrywa pewną rolę w różnych innych zachowaniach w miejscu pracy, menedżerowie muszą mieć ogólne zrozumienie podstawowych procesów spostrzegania[18]. Istotną rolę pełnią również atrybucje.

Podstawowe procesy spostrzegania

Spostrzeganie to zespół procesów, za pomocą których dana osoba uświadamia sobie i interpretuje informację o otoczeniu. Jak pokazano na rys. 15.3, podstawowe

• **Spostrzeganie (percepcja)**
Zespół procesów, za pomocą których jednostka staje się świadoma informacji o otoczeniu i interpretuje te informacje.

procesy spostrzegania, szczególnie istotne dla organizacji to spostrzeganie selektywne i tworzenie stereotypów.

Spostrzeganie selektywne. *Spostrzeganie selektywne* jest procesem odrzucania informacji niewygodnych czy nieprzyjemnych lub sprzecznych z naszymi przekonaniami. Na przykład załóżmy, że menedżer darzy jakiegoś pracownika szczególną sympatią. Jest do niego bardzo pozytywnie nastawiony i wysoko oce-

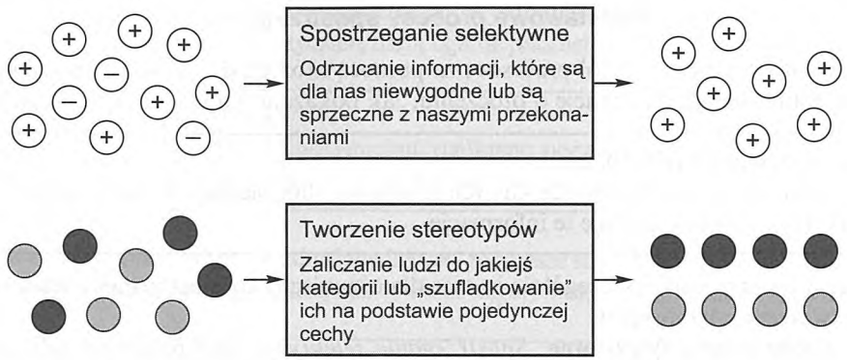
• **Spostrzeganie selektywne**
Jest to proces odrzucania informacji, które są dla nas niewygodne lub są sprzeczne z naszymi przekonaniami.

nia osiągane przez niego wyniki. Któregoś dnia menedżer zauważa, że pracownik ten zachowuje się niemądrze. Spostrzeganie selektywne może spowodować, że menedżer szybko zapomni o swojej obserwacji. Podobnie przyjmijmy, że menedżer wyrobił sobie zdecydowanie negatywne zdanie o którymś pracowniku. Jest przekonany, że ten osiąga marne wyniki i żadnej sprawy nie załatwia tak, jak trzeba. Kiedy zdarzy mu się zaobserwować u tego pracownika przykład bardzo dobrego działania, też może nie pamiętać o tym zbyt długo. W pewnym sensie spostrzeganie selektywne jest korzystne, ponieważ pozwala pomijać mniej ważne informacje. Oczywiście zasada ta ma zastosowanie jedynie pod warunkiem, że nasze podstawowe spostrzeganie jest prawidłowe. Jeżeli natomiast spostrzeganie selektywne sprawia, że nie dostrzegamy ważnych informacji, to może się okazać bardzo szkodliwe.

Tworzenie stereotypów. Jest to proces klasyfikowania ludzi, czyli „szufladkowania" ich na podstawie jednej tylko cechy. Powszechne cechy, na podstawie których ludzie tworzą zwykle stereotypy, to rasa i płeć. Oczywiście tak tworzone stereotypy są nietrafne i mogą być szkodliwe. Na przykład załóżmy, że menedżer ukuje sobie ste-

• **Tworzenie stereotypów**
Proces zaliczania ludzi do jakiejś kategorii, czyli „szufladkowania" ich na podstawie pojedynczej cechy.

reotyp, zgodnie z którym tylko kobiety mogą wykonywać pewne zadania, natomiast do innych najlepiej nadają się mężczyźni. W takim zakresie, w jakim taki stereotyp wpływa na praktyki rekrutacyjne menedżera, może on być powodem: 1) utraty przez organizację cennego talentu przydatnego do obu grup stanowisk; 2) pogwałcenia prawa; 3) zachowania nieetycznego.



Rysunek 15.3. Procesy spostrzegania

Dwa najbardziej podstawowe procesy spostrzegania to spostrzeganie selektywne i tworzenie stereotypów. Jak widać, spostrzeganie selektywne następuje wtedy, kiedy odrzucamy informację (przedstawioną ze znakiem –) dla nas niewygodną lub sprzeczną z naszymi przekonaniami. Z tworzeniem stereotypów mamy do czynienia wtedy, kiedy klasyfikujemy ludzi lub „szufladkujemy" ich na podstawie jednej tylko cechy, oznaczonej na rysunku kółkiem szarym lub czarnym.

Natomiast pewne formy tworzenia stereotypów mogą być użyteczne i efektywne. Załóżmy na przykład, że menedżer jest przekonany o dużym znaczeniu umiejętności komunikowania się dla określonego stanowiska i o tym, że osoba, która na uczelni wybrała jako specjalizację komunikację słowną, dysponuje wybitnymi umiejętnościami na tym polu. W rezultacie, przeprowadzając rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami do pracy, menedżer zwraca szczególną uwagę właśnie na takie osoby. W takim zakresie, w jakim umiejętności komunikowania się mogą naprawdę zapowiadać wyniki w przyszłej pracy, a specjalizacja taka rzeczywiście takie umiejętności zapewnia, ta forma tworzenia stereotypu może się okazać użyteczna.

Spostrzeganie i atrybucja

Spostrzeganie jest również ściśle związane z innymi zjawiskiem zwanym atrybucją. *Atrybucja* to mechanizm, przy użyciu którego ludzie obserwują zachowanie, a następnie przypisują mu przyczyny[19]. Przedmiotem obserwacji może być przy tym

- **Atrybucja**
  Proces obserwacji zachowania i przypisywania mu określonych przyczyn.

zachowanie zarówno nasze, jak i innych. Na przykład ktoś uświadamia sobie któregoś dnia, że pracuje krócej niż przedtem, że mówi mniej o swojej pracy i że częściej bierze zwolnienia chorobowe. Może dojść do wniosku, że praca go rozczarowała, i w wyniku tej obserwacji postanawia ją zmienić. Taka osoba obserwowała swoje zachowanie, przypisała mu pewną przyczynę i doszła do czegoś, co uznała za konsekwentną reakcję na taki stan rzeczy.

Bardziej rozpowszechnione jest przypisywanie przyczyn zachowaniu innych. Na przykład jeżeli menedżer opisanej osoby zaobserwował takie jej zachowanie, to mógł je

przypisać dokładnie tej samej przyczynie. Mógł je jednak również odczytać jako przejaw poważnej choroby, wymagania od tej osoby nadmiernego wysiłku w pracy, zbyt wysokiego poziomu stresu, uzależnienia od narkotyków lub np. problemów rodzinnych.

Podstawowym schematem, wokół którego dokonujemy atrybucji, jest *zgodność zachowań* (zakres, w jakim inni ludzie w takiej samej sytuacji zachowują się tak samo), *konsekwencja* (zakres, w jakim ta sama osoba w różnym czasie zachowuje się w taki sam sposób w tej samej sytuacji) oraz *zróżnicowanie zachowań* (zakres, w jakim ta sama osoba zachowuje się w taki sam sposób w różnych sytuacjach). Na przykład menedżer zaobserwuje, że pracownik spóźnia się na spotkanie. Menedżer ten może następnie stwierdzić, że pracownik ten spóźnia się jako jedyny (mała zgodność), przypomnieć sobie, że pracownikowi zdarzyło się to już wcześniej (duża konsekwencja) i następnie uświadomić sobie, że ten sam pracownik czasami spóźnia się do pracy czy późno wraca z obiadu (małe zróżnicowanie). Ten wzorzec atrybucji może skłonić menedżera do decyzji, że zachowanie tej osoby wymaga zmiany. W rezultacie menedżer może odbyć rozmowę z podwładnym i ustalić, że ewentualne przyszłe spóźnienia będą miały takie to a takie konsekwencje.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni dostrzegać i rozumieć rolę spostrzegania w zachowaniu organizacyjnym. Konkretniej, powinni wiedzieć, w jaki sposób spostrzeganie selektywne i budowanie stereotypów wpływa nie tylko na zachowanie innych, lecz również na ich własne zachowanie. Pomocne jest również zrozumienie procesów atrybucji.

Stres a zachowanie jednostki

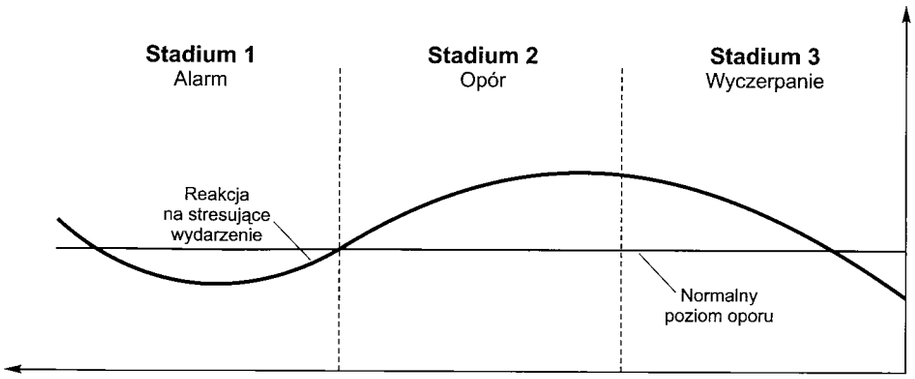
Kolejnym ważnym elementem zachowania w organizacji jest *stres*. Jest on indywidualną reakcją na silny bodziec[20]. Sam bodziec jest nazywany *czynnikiem stresują-*

- **Stres**
  Reakcja jednostki na silny bodziec, zwany czynnikiem stresującym (stresorem).

cym (stresorem). Na ogół stres rozwija się według cyklu znanego pod nazwą ogólnego syndromu dostosowania (ang. *General Adaptation Syndrome – GAS*)[21] pokazanego na rys. 15.4. Zgodnie z tym poglądem zetknięcie się jednostki z czynnikiem stresującym uruchamia GAS i jego pierwsze stadium (alarm). Taka osoba może wpaść

- **Ogólny syndrom dostosowania (GAS)**
  Ogólny cykl procesu stresu.

w panikę, może się zastanawiać, jak sobie radzić ze stresem, lub może się poczuć bezsilna w obliczu stresu. Na przykład załóżmy, że menedżer ma przygotować szczegółową ocenę planu zakupienia przez jego firmę jednego z konkurentów. Jego pierwszą reakcją może być pytanie: „Jak mogę to załatwić do jutra?".



Rysunek 15.4. Ogólny syndrom dostosowania

Ogólny syndrom dostosowania (GAS) to normalny proces reagowania przez ludzi na stresujące wydarzenia. W stadium 1, alarmu, odczuwamy panikę i niepokój, a nasz poziom oporu stawianego stresowi opada. Stadium 2, oporu, to nasze wysiłki podejmowane w celu stawienia czoła stresującym warunkom i kontrolowania ich. Jeżeli nam się to nie uda, to możemy osiągnąć w końcu stadium 3, wyczerpania, i po prostu zrezygnować lub wycofać się.

Jeżeli natężenie czynnika stresującego jest zbyt duże, dana osoba może nie być w stanie mu sprostać i w ogóle nie podjąć próby reakcji. Jednak w większości przypadków po krótkim okresie alarmu jednostka zbiera siły i zaczyna pokonywać ujemne skutki działania czynnika stresującego. Na przykład menedżer, który ma napisać ocenę, może się uspokoić, uprzedzić żonę, że się spóźni, zakasać rękawy, zamówić kawę i zabrać się do pracy. Tak więc w drugim stadium cyklu GAS osoba wystawiona na stres stawia opór skutkom działania czynnika stresującego.

W wielu przypadkach stadium oporu może zamykać cały cykl GAS. Jeżeli menedżer zdoła zakończyć ocenę przed czasem, może wrzucić ją do skrzynki poczty wychodzącej, uśmiechnąć się i ruszyć do domu, zmęczony, ale zadowolony. Natomiast dłuższe podleganie wpływowi czynnika stresującego bez rozwiązania może doprowadzić do trzeciego stadium cyklu GAS, czyli do wyczerpania. W tej fazie dana osoba dosłownie rezygnuje i nie może się już przeciwstawiać czynnikowi stresującemu. Menedżer może np. zasnąć przy biurku o 3 nad ranem i po prostu nie dokończyć pisania oceny.

Należy zauważyć, że stres nie jest czymś wyłącznie złym. W braku stresu możemy popaść w apatię i stagnację. Natomiast optymalny poziom stresu może być źródłem motywacji i emocji. Stres zbyt intensywny jednak może mieć skutki ujemne. Trzeba również zrozumieć, że stres może być spowodowany zarówno rzeczami „dobrymi", jak i „złymi". Przyczynami stresu mogą być: zbyt wielka presja, nierozsądne wymagania czasowe i złe wiadomości. Podobne działanie może jednak również mieć otrzymanie awansu, odznaczenia czy innego dowodu uznania lub podobne pozytywne wydarzenie.

Ważny kierunek rozumowania na temat stresu koncentruje się na *osobowości typu A* i *osobowości typu B*[22]. Osoby typu A są niezwykle konkurencyjne, pracują z wielkim poświęceniem i mają silnie wykształcone poczucie czasu. Częściej są agresywne, niecierpliwe i nastawione na swoją pracę. Mają masę zapału i przebojowości, pragną osiągnąć możliwie wiele w możliwie jak najkrótszym czasie. W porównaniu

- **Osobowość typu A**
  Osoby skrajnie konkurencyjne, bardzo poświęcające się pracy, o silnym poczuciu czasu i pilności stojących przed nimi zadań.

- **Osobowość typu B**
  Osoby mniej konkurencyjne, mniej poświęcające się pracy, o słabszym poczuciu czasu i pilności stojących przed nimi zadań.

z nimi osoby typu B są mniej konkurencyjne, pracują z mniejszym poświęceniem i mają słabsze poczucie czasu. Osoby typu B rzadziej będą popadały w konflikt z innymi i częściej będą wykazywały zrównoważone, odprężone podejście do życia. Są zdolne do pracy w stałym tempie bez poczucia pilności stojących przed nimi zadań. Osoby typu B nie muszą odnosić większych czy mniejszych sukcesów niż osoby typu A, rzadziej jednak będą doświadczać stresu.

Przyczyny i skutki stresu

Stres nie jest oczywiście zjawiskiem prostym. Na rys. 15.5 pokazano różne przyczyny stresu. Zauważmy, że lista ta obejmuje tylko warunki związane z pracą oraz że stres może wynikać również z okoliczności związanych z życiem osobistym[23]. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" analizujemy jeszcze inny poważny skutek stresu, jakim jest przemoc w miejscu pracy.

Przyczyny stresu. Czynniki stresujące związane z pracą można zaliczyć do jednej z czterech następujących kategorii: wymagań zadania, wymagań fizycznych, wymagań roli i wymagań interpersonalnych. *Wymagania zadania* wiążą się z samym zadaniem. Niektóre zajęcia są z samej swej natury bardziej stresujące niż inne. Wśród okoliczności, które mogą sprawiać, że niektóre rodzaje pracy są szczególnie stresujące, można wymienić konieczność podejmowania szybkich decyzji, podejmowania decyzji na podstawie niepełnych informacji czy decyzji o szczególnie poważnych konsekwencjach. Praca chirurga, pilota samolotu czy maklera giełdowego jest stosunkowo bardziej stresująca niż praca lekarza pierwszego kontaktu, bagażowego na lotnisku czy recepcjonistki w biurze. Chociaż lekarze pierwszego kontaktu podejmują ważne decyzje, zapewne będą mieli dość czasu, aby postawić rozważną diagnozę i w pełni zbadać różne możliwe sposoby leczenia. Jednak chirurdzy w czasie operacji muszą podejmować szybkie decyzje, zdając sobie przy tym sprawę z tego, że decyzja błędna może kosztować życie pacjenta.

Wymagania fizyczne to czynniki stresujące związane z warunkami pracy. Praca na wolnym powietrzu przy skrajnie wysokiej czy niskiej temperaturze czy nawet w niewłaściwie ogrzanym czy chłodzonym biurze może być przyczyną stresu. Źródłem stresu może być źle zaprojektowane biuro, utrudniające poszanowanie sfery prywatności pracowników lub nie sprzyjające w wystarczającym stopniu kontaktom społecznym, podobnie jak słabe oświetlenie i zbyt mała przestrzeń robocza. Jeszcze silniejsze działania stresujące mają faktyczne zagrożenia dla zdrowia. Można tu wymienić przykład pracy w górnictwie węgla, w zakładach drobiarskich czy przy usuwaniu toksycznych odpadów.



Rysunek 15.5. Przyczyny stresu związanego z pracą

Jest kilka przyczyn stresu związanego z pracą w organizacjach. Cztery szerokie grupy czynników stresujących w organizacji to wymagania zadania, wymagania fizyczne, wymagania roli i wymagania interpersonalne.

Stres może być spowodowany również *wymaganiami roli* (o rolach piszemy szerzej w rozdziale 19). Rola to zespół oczekiwanych zachowań, związanych z pozycją w grupie lub organizacji. Stres może być wynikiem albo dwuznaczności roli, albo konfliktu ról doświadczanego przez członków grupy. Na przykład pracownik, który odczuwa presję szefa, skłaniającego go do dłuższej pracy, podczas gdy równocześnie jego rodzina domaga się poświęcenia jej większej ilości czasu, niemal na pewno będzie doświadczać stresu. Podobnie stres będzie odczuwać nowy pracownik wobec niejednoznaczności roli, spowodowanej niedoskonałością preorientacji zawodowej i szkolenia w organizacji.

Współczesne problemy zarządzania

Stres i przemoc w miejscu pracy

Prawie wszyscy doświadczają stresu w takiej czy innej postaci. Może on być przyczyną lęku lub wysokiego ciśnienia krwi. Czasami jednak poziom stresu doświadczanego przez jednostkę może być tak wysoki, że doprowadza ją na skraj wytrzymałości psychicznej. Taka osoba może wówczas podejmować działania, które prowadzą do aktów zniszczenia lub nawet do śmierci. Popatrzmy na przypadek Jamesa Daniela Simpsona, spokojnego i zrównoważonego młodego człowieka, o którym nikt nie sądził, że sprawi jakiekolwiek kłopoty.

W latach szkoły średniej, do której uczęszczał w El Paso, Simpsom był spokojny i powściągliwy. Nie sprawiał kłopotów, ale też z niewielu kolegami utrzymywał bliższe kontakty. Koledzy z klasy i sąsiedzi pamiętają go jako chłopca grzecznego i godnego zaufania. Pamiętają także, że Simpson był raczej małomówny i zwykle zamknięty w sobie. W 1992 r. przeniósł się do Corpus Christi i podjął pracę w firmie Walter Rossler Company. Firma ta wykonuje prace doradcze dla miejscowego przemysłu rafineryjnego i specjalizuje się w badaniach ultradźwiękowych. Rossler pokrył koszty kursów szkoleniowych Simpsona w miejscowym college'u, sięgające 1900 dol. Podobnie jak inni pracownicy, którzy korzystali z dotowania przez firmę udziału w szkoleniach, Simpson podpisał zobowiązanie do zwrotu całej kwoty, gdyby w ciągu trzech lat od zawarcia umowy z jakichkolwiek powodów opuścił firmę. Zobowiązanie podpisał 3 listopada 1993 r.

Simpson był pod każdym względem pracownikiem przeciętnym – osiągał możliwe do przyjęcia wyniki, jednak w żaden sposób się nie wyróżniał. Czasami się spóźniał, ale na ogół sprawował się zadowalająco. Jedyna pretensja, jaką sam zgłaszał, dotyczyła polityki firmy, wymagającej od pracowników korzystania wyłącznie z tylnego wejścia. Polityka ta budziła tym większą jego niechęć, że niektórzy menedżerowie i sekretarki „w drodze wyjątku" uzyskali zezwolenie na korzystanie z frontowego wejścia. We wrześniu 1994 r. odszedł z Rosslera i zaczął się rozglądać za inną pracą. Po kolejnych próbach odzyskania pieniędzy wydanych na szkolenie Simpsona firma Rossler 1 listopada 1994 r. skierowała sprawę do sądu. Ostatecznie doszło do ugody, w ramach której Simpson zgodził się spłacić 700 dol. z łącznej kwoty dotacji. Poza tym firma udzieliła Simpsonowi niezadowalających referencji, co położyło się cieniem na dalszych poszukiwaniach pracy.

„On rzeczywiście wyglądał jak normalny facet. Spokojny, raczej zamknięty w sobie. Nigdy bym nie przypuszczał, że jest zdolny do czegoś takiego".
Anonimowy pracownik firmy Rossler*.

W ciągu następnych sześciu miesięcy oszczędności Simpsona topniały, a perspektywy znalezienia pracy zmalały praktycznie do zera. W lutym 1995 r. kupił w miejscowym sklepie dwa pistolety. Wkrótce potem skończyły mu się pieniądze, co zmusiło go do zastawienia telewizora, jednej z ostatnich rzeczy, jakie mu zostały. W poniedziałkowe popołudnie 3 kwietnia 1995 r. Simpson pojechał do miejscowego parku i oddał kilka strzałów w powietrze. Po wyjściu z parku pojechał do biura Walter Rossler Company i zaparkował przed budynkiem. Jego dawniejsi koledzy z pracy często strofowali go za używanie autoalarmu w jego starym, zdezelowanym Subaru.

Zbliżył się do budynku i wszedł frontowym wejściem. Przemierzał jeden korytarz po drugim, strzelając, i zabił pięć osób. Wyglądało na to, że wybiera konkretne cele. Zbliżał się, obrzucał ofiarę przekleństwami i strzelał. Po drodze minął przynajmniej dwóch pracowników, nie zatrzymując na nich spojrzenia. Oszczędził również Lizę Rossler, córkę właściciela, i jej małego synka. Potem wyszedł tylnym wejściem i przeszedł do małej szopy. Tam zabił się jednym strzałem w głowę.

Źródła: *Employers on Guard for Violence*, „Wall Street Journal", 5 kwietnia 1995, s. 3A; *Dialing the Stress-Meter Down*, „Newsweek", 6 marca 1995, s. 62; badania przeprowadzone przez autora niniejszej książki.

Wymagania interpersonalne to czynniki stresujące związane ze stosunkami, które napotykają ludzie w organizacjach. Na przykład do stresu może prowadzić nacisk grupy na ograniczanie produkcji i zgodność z normami. Inną przyczyną stresu może być styl przywództwa. Pracownicy odczuwający silną potrzebę współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji mogą odczuwać stres, kiedy szef odmówi im tego. Stres mogą też odczuwać osoby, między którymi dochodzi do konfliktu osobowości, jeśli będzie się od nich wymagać zbyt bliskiej współpracy. Osoba o poczuciu wewnętrznego umiejscowienia kontroli może odczuwać frustrację, pracując z kimś, kto woli poczekać, aż rzeczy się same rozwiążą.

Skutki stresu. Jak zauważyliśmy wcześniej, skutki stresu mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Skutki negatywne mogą mieć charakter behawioralny, psychologiczny lub medyczny. Na przykład w warstwie behawioralnej stres może prowadzić do działań niekorzystnych lub wręcz szkodliwych, takich jak palenie papierosów, alkoholizm, objadanie się i uzależnienie od narkotyków. Do innych zachowań wywołanych stresem należy zagrożenie wypadkami, przemoc skierowana zarówno przeciwko sobie, jak i innym, a także zaburzenia łaknienia.

Psychologiczne skutki stresu mają wpływ na równowagę psychiczną jednostki i jej samopoczucie. Stąd biorą się zakłócenia snu, depresja, problemy rodzinne i zaburzenia w życiu płciowym. Menedżerowie doświadczający stresu związanego z pracą są szczególnie narażeni na zaburzenia snu[24]. Medyczne skutki stresu wpływają na fizjologiczne samopoczucie jednostki. Ze stresem wiążą się choroby serca, zwłaszcza zawał, a także bóle głowy, bóle pleców, wrzody żołądka i pokrewne zaburzenia zdrowotne, a także takie choroby skóry jak trądzik czy pokrzywka.

Stres doświadczany przez pracowników ma również bezpośrednie skutki dla przedsiębiorstw. Dla pracownika operacyjnego stres może się przekładać na niską jakość pracy i niższą wydajność. Dla menedżera stres może oznaczać wadliwe podejmowanie decyzji i zakłócenia w stosunkach pracy. Wynikiem stresu może być często zachowanie polegające na wycofywaniu się. Ludzie, którzy napotykają trudności ze stresem w pracy, częściej korzystają ze zwolnień lekarskich i częściej będą opuszczali organizację. Wystąpić mogą również bardziej subtelne formy wycofania się. Na przykład menedżer może zacząć nie dotrzymywać terminów albo przedłużać sobie przerwę obiadową. Pracownicy mogą się również wycofywać, rozwijając w sobie poczucie obojętności. Podrażnienie, jakie okazują ludzie narażeni na duży stres, mogą ich uczynić trudnymi do zniesienia. Nadmiernie wysoki poziom stresu może również niekorzystnie oddziaływać na zadowolenie z pracy, morale i zaangażowanie. Podobny jest wpływ stresu na motywację do pracy.

Innym skutkiem stresu jest *wypalenie się* – uczucie wyczerpania, jakie może powstać, kiedy ktoś doświadcza przez dłuższy czas zbyt silnego stresu. Następstwem

- **Wypalenie się**
  Uczucie wyczerpania, które może powstać, kiedy ktoś doświadcza zbyt silnego stresu przez dłuższy czas.

wypalenia jest ciągłe znużenie, frustracja i poczucie bezsilności. Dochodzi do zwiększonej porywczości, utraty pewności siebie i psychicznego wycofania się. Wypalona osoba boi się iść do pracy, często zostaje w pracy dłużej, ale osiąga wyniki gorsze niż poprzednio, a także wykazuje oznaki wyczerpania umysłowego i fizycznego. Ze względu na niszczące skutki wypalenia się, niektóre firmy podejmują pewne działania, aby temu stanowi zapobiec. Na przykład linie lotnicze British Airlines szkolą swoich pracowników w rozpoznawaniu objawów wypalenia się i opracowują strategie jego unikania.

Radzenie sobie ze stresem

Pamiętając o potencjalnych negatywnych skutkach stresu, ludzie i organizacje powinny się zatroszczyć o ograniczenie jego najbardziej szkodliwych skutków. Opracowano wiele metod pomagających ludziom i organizacjom radzić sobie ze stresem[25].

Jednym ze sposobów na rozładowanie stresu są ćwiczenia fizyczne. Ludzie regularnie uprawiający ćwiczenia odczuwają mniej napięcia i stresu, mają więcej pewności siebie i optymizmu. Ich lepszy stan fizyczny zwiększa też ich odporność na wiele powszechnie występujących chorób. Osoby, które nie ćwiczą regularnie, odczuwają na ogół większy stres i łatwiej wpadają w depresję. Częściej również dostają zawału serca. Łatwiej zapadają na różne choroby.

Inną metodą pomagającą w opanowaniu stresu jest relaks. Pomaga on jednostkom przystosować się do stresu, a tym samym lepiej sobie z nim radzić. Relaks ma różne formy, takie np. jak regularne urlopy. Ostatnie badania wykazały, że po urlopie poprawiają się postawy ludzi wobec najróżniejszych cech miejsca pracy. Można się również nauczyć relaksu w miejscu pracy. Na przykład niektórzy eksperci zalecają regularne przerwy wypoczynkowe w ciągu dnia pracy.

Do kontrolowania stresu można również wykorzystać umiejętne gospodarowanie czasem. Chodzi o to, że wiele codziennych napięć można złagodzić lub wręcz wyeliminować, jeśli potrafi się lepiej gospodarować czasem. Jedna z metod polega na sporządzaniu co rano listy spraw do załatwienia w danym dniu. Następnie wymienione w niej pozycje dzieli się na trzy kategorie: czynności o znaczeniu podstawowym, które muszą być wykonane, ważne działania, które powinny zostać podjęte, oraz sprawy do swobodnego uznania lub banalne, które można komuś delegować albo odłożyć. Osoba wykorzystująca tę metodę załatwia sprawy z listy według ich znaczenia.

Wreszcie można radzić sobie ze stresem dzięki grupom wsparcia. Taką grupą może być po prostu grupa członków rodziny lub przyjaciół, z którymi chętnie spędzamy wolny czas. Stres nagromadzony w ciągu dnia pomaga rozładować np. wyjście po pracy z kolegami na mecz koszykówki czy do kina. Rodzina i przyjaciele pomagają ludziom walczyć z bieżącym stresem oraz stresem związanym z momentami kryzysu. Na przykład pracownik właśnie poinformowany o tym, że nie dostanie awansu, na który pracował od miesięcy, może znaleźć pomoc w dobrym przyjacielu – może się na nim oprzeć, porozmawiać z nim czy nawet na niego nakrzyczeć. Można również sięgać do bardziej skomplikowanych i formalnych grup wsparcia. Na przykład ośrodki lokalne czy instytucje religijne mogą sponsorować grupy wsparcia dla osób, które ostatnio przeżywały rozwód, śmierć kogoś bliskiego czy inną tragedię.

Organizacje zaczynają również zdawać sobie sprawę z konieczności angażowania się w działania pomagające pracownikom walczyć ze stresem. Przemawia za tym m.in. to, że skoro przedsiębiorstwo jest częściowo odpowiedzialne za stres pracownika, to powinno mu pomóc w jego przezwyciężeniu. Inny argument to fakt, że roszczenia ubezpieczeniowe pracowników związane ze stresem mogą być dla organizacji dość kosztowne. Poza tym trzeba pamiętać o tym, że pracownicy doświadczający szkodliwego stresu na niższym poziomie będą mogli sprawniej funkcjonować. Firma AT&T zainicjowała cykl seminariów pomagających jej pracownikom walczyć ze stresem, na jaki są narażeni w pracy. Decyzję o ich zorganizowaniu podjęto z wszystkich podanych wyżej powodów.

Szczególną częścią organizacji tworzoną specjalnie do rozwiązywania problemu stresu jest program poprawy stanu zdrowia pracowników i zwalczania stresu. Organizacje przyjmują w tym celu programy radzenia sobie ze stresem, programy promocji zdrowotności i inne. Podobny cel ma wspomniany program seminariów AT&T, ale prawdziwe programy promocji zdrowotności to stałe działania o wielu elementach. Zazwyczaj obejmują one poprawę kondycji fizycznej przez ćwiczenia, zajęcia grupowe poświęcone metodom zwalczania nałogu palenia, odchudzania i ogólnego panowania nad stresem.

Niektóre firmy opracowują własne programy albo korzystają z istniejących programów tego typu. Na przykład firma Johns-Marville ma w siedzibie centrali salę gimnastyczną. Inne firmy negocjują z miejscowymi przedsiębiorstwami rekreacyjnymi zniżkowe stawki opłat klubowych dla swoich pracowników. Co się tyczy szkoleniowej części programu, organizacja może opłacać własne szkolenia albo organizować seminaria wspólnie z miejscową organizacją młodzieży (YMCA), jakąś organizacją społeczną bądź instytucją religijną. Programy sportowe firmy stwarzają pracownikom możliwości ćwiczenia, co jest oczywiście bardzo pożyteczne, ale zarazem

są one dość kosztowne. Mimo to jednak coraz więcej firm organizuje programy sportowe dla swoich pracowników.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni znać procesy, przez które stres oddziałuje na ludzi. Szczególnie ważna jest umiejętność oceny przyczyn i skutków stresu oraz radzenia sobie z nim. Cenną pomocą dla menedżerów jest również zorientowanie się, czy pracownicy częściej reprezentują zachowania typu A, czy raczej typu B. Wreszcie menedżerowie muszą zrozumieć, że mogą pomóc sobie i innym w walce ze stresem związanym z pracą.

Kreatywność w organizacjach

Kolejny ważny składnik zachowania jednostek w organizacjach to *kreatywność*. Jest to zdolność jednostki do tworzenia nowych pomysłów lub do nowego spojrzenia na pomysły już istniejące. Co czyni z kogoś osobę kreatywną? W jaki sposób ludzie stają się kreatywni? Jak przebiega proces twórczy? Chociaż psychologowie nie dali jeszcze pełnej odpowiedzi na te pytania, analiza pewnych ogólnych prawidłowości pomoże nam zrozumieć źródła kreatywności jednostek w organizacjach[26].

- **Kreatywność**
  Zdolność jednostki do tworzenia nowych idei lub do nowego spojrzenia na pomysły już istniejące.

Jednostka kreatywna

Wielu uczonych koncentrowało wysiłki na próbach opisu wspólnych cech kreatywnych jednostek. Cechy te na ogół można zaliczyć do jednej z trzech kategorii: całokształtu doświadczeń, wiedzy i wykształcenia, cech osobowości i zdolności poznawczych.

Całość doświadczeń, wiedzy i wykształcenia a kreatywność. Uczeni zaobserwowali, że wiele twórczych jednostek wychowało się w środowisku, w którym pielęgnowano kreatywność. Mozart wychował się w rodzinie muzyków i w wieku sześciu lat zaczął komponować i wykonywać utwory muzyczne. Pierre i Maria Curie, sami wielcy uczeni, wychowali córkę, Irenę, która otrzymała nagrodę Nobla w dziedzinie chemii. Kreatywność Thomasa Edisona rozwijała w nim jego matka. Kreatywni byli jednak również ludzie wywodzący się ze środowisk, które nie mogły im dostarczyć impulsów do twórczych działań. Frederick Douglas, działacz na rzecz ruchu zniesienia niewolnictwa i pisarz, urodził się jako murzyński niewolnik w Tuckahoe w stanie Maryland i miał bardzo ograniczone możliwości kształcenia się. Niemniej jednak jego twórcze myślenie i siła przekonywania przyczyniły się do proklamacji o wyzwoleniu Murzynów, która zdelegalizowała niewolnictwo w Stanach Zjednoczonych.

Cechy osobowości a kreatywność. Z kreatywnością związane są również pewne cechy osobowości. Wśród cech charakterystycznych dla większości osób kreatywnych są takie, jak otwartość, pociąg do złożoności, wysoki poziom energii, niezależności i autonomii, duża pewność siebie i poczucie, że w istocie jest się jednostką kreatywną. Osoby odznaczające się tymi cechami częściej będą jednostkami kreatywnymi niż te, które ich nie mają.

Zdolności poznawcze a kreatywność. Zdolności poznawcze to potencjał intelektualny jednostki – umiejętność inteligentnego myślenia i sprawnego analizowania sytuacji i danych. Inteligencja może sprzyjać kreatywności jednostki, ale chociaż większość ludzi kreatywnych to osoby bardzo inteligentne, nie każda osoba inteligentna musi być kreatywna. Kreatywność wiąże się również ze zdolnością do myślenia analitycznego i syntetycznego. *Myślenie dywergencyjne* (analityczne) to umiejętność pozwalająca ludziom dostrzegać różnice między odmiennymi sytuacjami, zjawiskami lub wydarzeniami. *Myślenie konwergencyjne* (syntetyczne) to umiejętność pozwalająca ludziom na dostrzeganie podobieństw różnych sytuacji, zjawisk lub wydarzeń. Ludzie kreatywni są na ogół bardzo biegli w obu typach myślenia.

Interesujące jest, że japońscy menedżerowie od pewnego czasu stawiają pod znakiem zapytania własne zdolności twórcze. Niepokoi ich, że nacisk na harmonię grupową być może stłumił inicjatywę jednostek i zahamował rozwój ich kreatywności. W rezultacie wiele firm japońskich, np. Omron Corporation, Fuji Photo i Shimzu Corporation, uruchomiło programy szkolenia pracowników mające na celu zwiększenie ich kreatywności[27].

Proces twórczy

Chociaż ludzie kreatywni często twierdzą, że pomysły przychodzą im do głowy „w błysku olśnienia", działalność twórcza jednostki faktycznie odbywa się raczej w kilku kolejnych etapach. Chociaż nie w każdym przypadku musi to być proces obejmujący opisane niżej cztery etapy, przeważnie jednak tak właśnie jest.

Przygotowanie. Proces twórczy rozpoczyna się normalnie od okresu *przygotowania*. Zazwyczaj najskuteczniejszym sposobem zaznajomienia się z ogromnym dorobkiem wiedzy i badań naukowych jest formalne kształcenie i szkolenie. Aby wnieść twórczy wkład w zarządzanie każdego typu przedsiębiorstwem, jednostki muszą zwykle zdobyć formalne wykształcenie ekonomiczne i przejść szkolenie, co jest jednym z powodów ogromnego zapotrzebowania na edukację ekonomiczną na poziomie zawodowym i magisterskim. Formalna edukacja ekonomiczna może być skutecznym sposobem zapewnienia sobie dobrego startu i szybkiego rozpoczęcia twórczej pracy w przedsiębiorstwie. Do rozwoju procesu twórczego mogą się również przyczyniać doświadczenia zdobywane przez menedżerów w trakcie pracy, już po zakończeniu formalnego szkolenia. W najbardziej podstawowym sensie kształcenie i szkolenie ludzi kreatywnych nigdy się nie kończy. Trwa dopóty, dopóki interesują się oni otaczającym ich światem i mechanizmami jego działania.

Dojrzewanie. Drugą fazą procesu twórczego jest *dojrzewanie* – okres mniej wytężonej świadomej koncentracji, w którym wiedza i pomysły zdobyte w fazie przygotowania dojrzewają i rozwijają się. Ciekawym aspektem fazy dojrzewania

jest to, że często pomagają w niej przerwy w skoncentrowanym racjonalnym myśleniu. Niektóre osoby kreatywne sięgają do różnych form aktywności fizycznej, jak biegi czy pływanie, które zapewniają im „przerwę" w myśleniu. Inne mogą czytać lub słuchać muzyki. Czasami taką pożądaną chwilą przerwy może być nawet sen.

David Morse, naukowiec zatrudniony w Corning, wpadł na rozwiązanie trudnego problemu z zakresu doskonalenia produktu wtedy, kiedy wiosłował. Morse'a szczególnie interesowała nowa seria naczyń pod nazwą Vision. Te szklane garnki i patelnie mają wiele zalet w porównaniu z tradycyjnymi naczyniami, dotychczas jednak nikomu w firmie Corning nie udało się nałożyć powłoki zapobiegającej przypalaniu. Szukając rozwiązania tego problemu, Morse spędził wiele długich dni w laboratorium, ale pomysł i koncepcje, które pozwoliły mu opracować taką powłokę, złożyły się w jedną całość i zaczęły dojrzewać właśnie w czasie przejażdżki łodzią. Morse zapewne nigdy nie zdołałby rozwiązać tego technicznego problemu, gdyby nie poświęcił odpowiedniego czasu na dojrzewanie swoich idei.

Olśnienie. Faza *olśnienia*, następująca zwykle po etapie przygotowania i dojrzewania, jest spontanicznym przełomem, w którym kreatywna osoba osiąga nowe zrozumienie jakiegoś problemu czy sytuacji. Olśnienie to połączenie wszystkich rozproszonych myśli i pomysłów z fazy dojrzewania. Może do niego dojść nagle lub może się na nie „zanosić" przez dłuższy czas. Bodźcem do pojawienia się olśnienia może być jakieś wydarzenie zewnętrzne, takie jak nowe doświadczenie lub zetknięcie z nowymi danymi, w każdym razie coś, co zmusza daną osobę do przemyślenia na nowo starych zagadnień i problemów, albo może to być wydarzenie o całkowicie wewnętrznym charakterze, w którym wzorce myślowe grupują się w taki sposób, że wytwarzają nowe zrozumienie.

Trafne olśnienie jednego z menedżerów doprowadziło do całkowitej przebudowy operacji zaplecza w Citibanku (określenie *operacje zaplecza* odnosi się do ogromnej lawiny pracy papierkowej, którą musi przerobić bank w celu obsługi swoich klientów – sporządzania wykazów czeków i wkładów, aktualizacji rachunków i przygotowania sprawozdań). Historycznie biorąc, takimi operacjami w Citibanku zarządzano tak, jakby to była część jego regularnych działań. Kiedy John Reed pojawił się na scenie jako wiceprezes, stwierdził że operacje zaplecza mają mniej wspólnego z działalnością bankową, więcej zaś z przetwórczą. Olśnienie Reeda polegało na spostrzeżeniu, że operacjami tymi można zarządzać tak jak procesem produkcji papieru. Kierując się tym spostrzeżeniem, zatrudnił byłych kierowników produkcji z Forda i innych firm samochodowych. Przez zmianę charakteru operacji zaplecza Reed mógł znacznie zmniejszyć koszty tych operacji dla Citibanku.

Weryfikacja. Kiedy już zdarzyło się olśnienie, jego prawdziwość czy wiarygodność jest ustalana w procesie *weryfikacji*. Dla wielu twórczych idei weryfikacja obejmuje eksperymenty naukowe, pozwalające ustalić, czy olśnienie faktycznie prowadzi do oczekiwanych rezultatów. W przypadku Davida Morse'a olśnienie dotyczące sposobu nanoszenia na naczynia szklane powłok zapobiegających przypalaniu zostało zweryfikowane w trakcie kilku ważnych eksperymentów i prób praktycznych. Bez nich pomysł Morse'a pozostałby tylko interesującym pomysłem o niewielkim praktycznym zastosowaniu. Weryfikacja może również obejmować opracowanie prototypu produktu czy usługi. *Prototyp* to jeden produkt (lub bardzo niewielka ich liczba) zbudowany tylko po to, aby sprawdzić funkcjonalność pomysłów, które były podstawą jego przygotowania. Prototypy produktów rzadko są przedmiotem normalnej sprzedaży, ale pełnią bardzo cenną rolę w weryfikacji olśnień, jakie się pojawiły w trakcie procesu twórczego. Po opracowaniu nowego produktu lub usługi ostatecznym sprawdzianem twórczego pomysłu, na podstawie którego powstały, jest weryfikacja na rynku.

Zwiększanie kreatywności w organizacjach

Menedżerowie, którzy pragną zwiększać i wspierać kreatywność w swojej organizacji, mogą to osiągnąć na najróżniejsze sposoby[28]. Ważną metodą jest wprowadzenie kreatywności jako integralnej części kultury organizacji, często przez stawianie wyraźnie sformułowanych zadań. Firmy, które naprawdę chcą położyć akcent na kreatywność, takie jak np. 3M i Rubbermaid, wytyczają cele przewidujące np. uzyskanie w przyszłości pewnego odsetka dochodów ze sprzedaży nowych produktów. Wyraźnie potwierdza to, że kreatywność i innowacyjność są cenione.

Innym ważnym sposobem zwiększania kreatywności jest nagradzanie twórczych sukcesów, a jednocześnie dbanie o to, aby niepowodzenia twórcze nie były karane. Wiele pomysłów, które na papierze wydają się ciekawe i warte podjęcia, nie sprawdza się w praktyce. Jeżeli jakaś osoba pierwsza zgłosiła pomysł, którego realizacja się nie powiodła, i zostaje zwolniona lub ukarana w inny sposób, inni członkowie organizacji będą działali znacznie ostrożniej nie chcąc się narażać na podobne potraktowanie. Skutkiem tego będzie ograniczenie liczby twórczych pomysłów.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć proces twórczy. Szczególnie cenna może być zdolność dostrzegania i pielęgnowania kreatywności u innych, podobnie jak kształtowanie sprzyjającego jej otoczenia.

Typy zachowań w miejscu pracy

Kiedy już przyjrzeliśmy się uważnie możliwemu wpływowi różnic indywidualnych na zachowanie w organizacjach, zwróćmy teraz uwagę na to, co rozumiemy przez *zachowanie w miejscu pracy*. Zachowanie to jest wzorcem działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na sprawność organizacji. Do ważnych zachowań w miejscu pracy należą: dobra praca i wydajność, absencja i fluktuacja kadr oraz poczucie przynależności do organizacji.

- **Zachowanie w miejscu pracy**
  Wzorzec działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na skuteczność tej organizacji.

Zachowania produktywne

Zachowania produktywne to cały zestaw zachowań dotyczących pracy, których oczekuje od swych członków organizacja. Są one więc wpisane w kontrakt określający wzajemne zachowania. W przypadku niektórych stanowisk zachowania produktywne można łatwo zdefiniować i zmierzyć. Na przykład u pracownika obsługującego taśmę montażową, który przykręca części do korpusu produktu w miarę jego przesuwania się na taśmie, można zaobserwować stosunkowo mało zachowań produktywnych. Oczekuje się od niego pozostawania na stanowisku pracy i prawidłowego montażu części. Jego wyniki często można ocenić ilościowo przez policzenie odsetka prawidłowo przykręconych części.

- **Zachowania produktywne**
  Łączny zestaw zachowań związanych z pracą, których organizacja oczekuje od jednostki.

W przypadku wielu innych stanowisk pracy zachowania produktywne są jednak bardziej zróżnicowane i znacznie trudniejsze do oceny. Na przykład rozpatrzmy przypadek naukowca pracującego w dziale badań i rozwoju firmy Merck. Pracuje on w laboratorium, próbując znaleźć nowe przełomowe rozwiązania naukowe, które mogą otwierać możliwości handlowego zastosowania. Naukowiec musi stosować wiedzę zdobytą na uniwersytecie oraz doświadczenie nabyte we wcześniejszej pracy badawczej. Ważnymi elementami są również intuicja i kreatywność. Mogą upłynąć miesiące, a nawet lata, zanim uda mu się osiągnąć pożądany przełom. Jak o tym była mowa w rozdziale 14, organizacje wykorzystują wiele metod oceny wyników. Zasadniczym zadaniem jest oczywiście dopasowanie mechanizmu oceny do pracy wykonywanej na danym stanowisku.

Zachowanie polegające na wycofaniu się

Inny ważny typ zachowania wiążącego się z pracą prowadzi do wycofania się – absencji i zwiększonej fluktuacji kadr. Z *absencją* mamy do czynienia wtedy, kiedy dana osoba nie stawia się do pracy, albo mając uzasadnione powody (choroba, powołanie w skład ławy przysięgłych, śmierć członka rodziny itd.), albo symulując (podając na usprawiedliwienie jakieś powody, w rzeczywistości służące tylko jako pretekst do nieprzychodzenia do pracy). Kiedy pracownik jest nieobecny, jego praca nie jest wykonana albo też trzeba zatrudnić kogoś w zastępstwie. W każdym przypadku najprawdopodobniej ucierpi faktyczna produkcja czy to pod względem ilościowym, czy jakościowym. Oczywiście jakiejś absencji zawsze można się spodziewać. Główną troską organizacji jest sprowadzenie do minimum absencji nieusprawiedliwionej i w miarę możliwości ograniczenie liczby przypadków absencji usprawiedliwionej.

- **Absencja**
  Sytuacja, kiedy dana osoba nie pojawia się w pracy albo mając prawdziwe powody, albo symulując.

Duża absencja może być symptomem również innych problemów, takich jak niezadowolenie z pracy i kiepskie morale.

Do *fluktuacji kadr* dochodzi wtedy, kiedy ludzie odchodzą z pracy, na ich miejsce przychodzą inni, a te ruchy odbywają się z większą częstotliwością, niż można sobie życzyć. Organizacja zazwyczaj ponosi pewne koszty, związane z zastępowaniem osób, które odeszły z pracy, jednak szczególnie wysokie koszty powoduje odchodzenie osób szczególnie produktywnych. Jak się wydaje, zbyt duża fluktuacja wynika z wielu czynników, do których należą różne aspekty stanowiska pracy, organizacja, sytuacja osobista, stan rynku pracy i wpływ rodziny. Ogólnie biorąc, prawdopodobną przyczyną dużej fluktuacji kadr jest również słabe dopasowanie osób do stanowisk pracy.

- **Fluktuacja kadr**
  Odchodzenie ludzi z pracy i przyjmowanie na ich miejsce nowych.

Wysiłki mające na celu bezpośrednie ograniczanie fluktuacji kadr często natrafiają na trudności, nawet w organizacjach, które koncentrują się na nagradzaniu osób osiągających dobre wyniki w pracy. Oczywiście, pewien stopień fluktuacji jest nieunikniony, a w pewnych przypadkach może ona być wręcz pożądana. Na przykład jeżeli organizacja próbuje osiągnąć obniżkę kosztów za pomocą redukcji kadr, dobrowolne odchodzenie pracowników jest korzystniejsze niż wymuszone rozwiązywanie umów o pracę. Również wtedy, kiedy decydują się na odejście osoby osiągające mierne wyniki lub wykazujące znaczny stopień niezadowolenia z pracy, dla organizacji może to być korzystne.

Poczucie więzi „obywatelskiej" pracowników z organizacją

Poczucie więzi „obywatelskiej" z organizacją znajduje wyraz w zachowaniach, które przyczyniają się do pozytywnego ogólnego wkładu jednostki-pracownika jako „obywatela" organizacji[29]. Rozważmy np. przypadek pracownika, który wykonuje pracę na zupełnie niezłym poziomie pod względem ilości i jakości. Pracownik ten jednak nie godzi się na pracę w nadgodzinach, nie chce pomagać nowym pracownikom w poznawaniu specyfiki zakładu i na ogół nie ma ochoty wnosić w życie organizacji wkładu w jakikolwiek sposób wykraczającego poza ścisłe wykonywanie przydzielonych obowiązków. Chociaż osobę taką można uznać za dobrego pracownika, zapewne nie można jej traktować jako „dobrego obywatela" organizacji. Z kolei inny pracownik może osiągać wyniki na porównywalnym poziomie, ale zawsze jest gotów zostać dłużej w pracy, kiedy go szef o to poprosi, pomaga nowym pracownikom i jest postrzegany jako osoba zawsze gotowa do pomocy i chętna do przyczyniania się do powodzenia organizacji. Chociaż wyniki pracy obu osób można uznać za równe, tę drugą prawdopodobnie uważa się za lepszego „obywatela" organizacji.

- **Poczucie więzi „obywatelskiej" pracowników z organizacją**
  Zachowanie jednostek przyczyniające się do ich ogólnie pozytywnego wkładu w działania organizacji.

To, co decyduje o zachowaniach składających się na takie podejście do uczestniczenia w życiu organizacji, to zapewne złożona mozaika zmiennych – indywidualnych, społecznych i organizacyjnych. Na przykład osoba, którą cechują zachowania „obywatelskie", będzie musiała mieć zgodną z takim zachowaniem osobowość, postawę i potrzeby. Podobnie w ułatwianiu i wspieraniu takich zachowań ważną rolę odgrywa kontekst społeczny lub grupa, w której pracuje dana osoba. (Dynamikę grupową omawiamy w rozdziale 19). Również sama organizacja, zwłaszcza jej kultura, musi być zdolna do promowania, wyróżniania i nagradzania tych typów zachowań, jeżeli mają one być utrzymywane. Mimo że badania nad „obywatelską postawą" w organizacji znajdują się jeszcze na bardzo wstępnym etapie, pierwsze wyniki sugerują, że może ona odgrywać bardzo ważną rolę w osiąganiu sprawności organizacji[30].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni sobie zdawać sprawę z tego, że u pracowników można zaobserwować najrozmaitsze zachowania w miejscu pracy. Powinni też próbować określić, które zachowania są najważniejsze, i szukać sposobów pobudzania do nich, a nie do zachowań odmiennych.

Podsumowanie

Rozumienie jednostek w organizacjach jest dla każdego menedżera bardzo ważnym zadaniem. Podstawowym schematem, który może to ułatwić, jest kontrakt określający wzajemne zachowania – zespół oczekiwań ludzi w odniesieniu do ich wkładu w życie organizacji oraz tego, co organizacja ma im dać w zamian. Organizacje starają się optymalnie dopasowywać osoby do stanowisk pracy, jednak proces ten komplikuje istnienie różnic między ludźmi.

Stosunkowo stabilnym zestawem cech psychicznych i behawioralnych, wyróżniających daną osobę spośród innych, jest osobowość. Na „wielką piątkę" cech osobowości składają się: ugodowość, sumienność, negatywna emocjonalność, ekstrawersja i otwartość. Inne ważne cechy to poczucie umiejscowienia kontroli, poczucie własnej skuteczności, autorytaryzm, makiawelizm, poczucie własnej wartości i skłonność do ryzyka.

Postawy opierają się na emocjach, wiedzy i zamierzonym zachowaniu. Podczas gdy osobowość jest stosunkowo stabilna, to niektóre postawy można łatwo kształtować i zmieniać. Inne są bardziej stałe. Ważne postawy związane z pracą to zadowolenie lub niezadowolenie z pracy oraz zaangażowanie w życie organizacji.

Spostrzeganie (percepcja) to zespół procesów, przez które dana osoba uświadamia sobie i interpretuje informacje o otoczeniu. Do podstawowych procesów związanych ze spostrzeganiem należą: spostrzeganie selektywne (wybiórcze) i tworzenie stereotypów. Ze spostrzeganiem ściśle wiążą się również atrybucje.

Reakcją jednostki na silny bodziec jest stres. Podstawowy proces stresu opisuje ogólny syndrom dostosowania (GAS). Sam stres może być spowodowany wymaganiami zadania, wymaganiami fizycznymi, wymaganiami roli i wymaganiami interpersonalnymi. Następstwa stresu obejmują pewne efekty odnoszące się głównie do danej osoby oraz inne, w większym stopniu odnoszące się do organizacji, takie jak np. wypalenie się. Opanować stres można przy użyciu różnych sposobów.

Kreatywność to zdolność do tworzenia nowych idei. Ludzie twórczy na ogół cechują się określonym zasobem doświadczeń, cech osobowych i zdolności poznawczych. Sam proces twórczy obejmuje przygotowanie, dojrzewanie, olśnienie i weryfikację.

Zachowanie w miejscu pracy to sposób działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na jej sprawność. Zachowania produktywne to zespół zachowań związanych z pracą, których organizacja oczekuje od danej osoby w celu wypełnienia kontraktu określającego wzajemne zachowania. Podstawowymi zachowaniami polegającymi na wycofywaniu się są absencja i fluktuacja. Poczucie „obywatelskiej" więzi z organizacją odnosi się do zachowania przyczyniającego się do pozytywnego ogólnego wkładu pracownika w życie organizacji.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Co to jest kontrakt określający wzajemne zachowania? Na czym polega jego znaczenie?
2. Zidentyfikuj i opisz pięć podstawowych cech osobowości.
3. Zidentyfikuj i omów etapy procesu twórczego.
4. Zidentyfikuj i opisz kilka ważnych rodzajów zachowania w miejscu pracy.

Pytania analityczne

5. Pewna osoba opisała inną jako „pozbawioną osobowości". Co jest błędnego w tym stwierdzeniu? Co w rzeczywistości miała na myśli ta osoba?
6. Opisz warunki, w których ukształtowałeś swoją nową postawę wobec czegoś.
7. Jak zabrałbyś się, jako menedżer, do działań zmierzających do uczynienia z kogoś lepszego „obywatela organizacji"?

Ćwiczenia

8. Napisz kontrakt określający wzajemne zachowania, na mocy którego uczestniczysz w twojej grupie. Co wnosisz i z jakich zachęt korzystasz? Porównaj swój kontrakt z kontraktem któregoś z kolegów. Pod jakimi względami są one podobne, a pod jakimi twój kontrakt jest niepowtarzalny?
9. Załóżmy, że w kierowanym przez ciebie domu towarowym masz zamiar zatrudnić trzech nowych pracowników, z których jeden będzie sprzedawał buty, drugi będzie kierował działem zabawek, a trzeci będzie pracował w magazynie. Ustal, jakie podstawowe cechy powinny posiadać te osoby, aby można było dobrze dopasować każdą z nich do jej stanowiska pracy.
10. Sporządź listę czynników, które wywołują stres, dla typowego studenta college'u. A teraz zrób listę sposobów radzenia sobie studentów ze stresem. Porównaj swoje listy z listami trzech kolegów z grupy.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności menedżera do abstrakcyjnego myślenia, natomiast umiejętności diagnostyczne koncentrują się na reakcji na określoną sytuację. Umiejętności te często muszą być wykorzystywane równocześnie, aby możliwe było lepsze zrozumienie zachowań innych członków organizacji, tak jak to zilustrowano w ćwiczeniu.

Tło ćwiczenia

Zachowanie człowieka jest złożonym zjawiskiem w każdych warunkach, szczególnie jednak w organizacjach. Zrozumienie sposobu i przyczyn, dla których ludzie wybierają określone zachowanie, może być zadaniem tyleż ważnym, co trudnym i frustrującym. Rozważmy na przykład następujący scenariusz.

Sandra Buckley pracuje w twoim dziale od kilku lat. Do niedawna była przykładem „wzorcowego" pracownika. Zawsze zjawiała się w pracy punktualnie, a nawet przed czasem, a w razie potrzeby zawsze była gotowa pracować dłużej, aby wykonać przydzielone jej zadania. Cechował ją optymizm i pogodne usposobienie, a także gotowość do bardzo intensywnej pracy. Często mówiła, że firma jest najlepszym miejscem, w jakim kiedykolwiek pracowała, a ty jesteś idealnym szefem.

Mniej więcej przed sześcioma miesiącami zacząłeś jednak dostrzegać zmiany w zachowaniu Sandry. Czasami się spóźnia i nie pamiętasz, kiedy ostatni raz zgodziła się pracować po 17.00. Często narzeka. Inni pracownicy zaczęli jej unikać ze względu na jej negatywne nastawienie do wszystkiego. Podejrzewasz, że Sandra może się rozglądać za nową pracą.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując opisany scenariusz, wykonaj następujące zadania:

1. Załóż, że przeprowadziłeś pewne rozpoznanie, by stwierdzić, co się właściwie dzieje. Napisz krótki scenariusz, zawierający uzupełniające informacje, który może wyjaśnić przyczyny zmian w zachowaniu Sandry (np. twój opis może obejmować fakt, że ostatnio awansowałeś kogoś na stanowisko, z którym również Sandra mogła wiązać pewne nadzieje). Postaraj się, aby twój scenariusz był możliwie jak najbardziej opisowy.

2. Powiąż elementy twojego rozwinięcia z różnymi pojęciami dotyczącymi zachowania, omówionymi w niniejszym rozdziale.

3. Zadecyduj, czy potrafisz pomóc Sandrze w rozwiązaniu problemów, jakie mogła ona napotkać. Czy sądzisz, że potrafisz skierować sprawy na właściwy tor?

4. Które procesy lub kategorie behawioralne omówione w niniejszym rozdziale najłatwiej poddają się zmianom? W przypadku których wprowadzenie zmian jest najtrudniejsze?

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem pomagają w ustalaniu priorytetów w pracy, w zwiększaniu efektywności pracy i we właściwym delegowaniu obowiązków. Natomiast nieumiejętne gospodarowanie czasem może powodować stres. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci powiązać umiejętności gospodarowania czasem z obniżaniem poziomu stresu.

Tło ćwiczenia

Sporządź listę kilku głównych przyczyn, które powodują u ciebie stres. Takie czynniki stresujące obejmują szkołę (np. trudny materiał, zbyt duża ilość egzaminów), pracę (np. presja finansów, wymagający rozkład dnia) i (lub) warunki osobiste (np. przyjaciel, romans, rodzina). Spróbuj ująć wykaz możliwie szczegółowo i konkretnie. Spróbuj wyodrębnić przynajmniej dziesięć czynników stresujących.

Zadania sprawdzające

Posługując się przygotowaną listą, wykonaj następujące zadania:

1. Oceń, w jakim zakresie brak umiejętności gospodarowania czasem wpływa u ciebie na siłę działania czynników wzmagających stres. Na przykład czy egzaminy powodują stres dlatego, że odkładasz moment, kiedy się zabierzesz do nauki?

2. Opracuj strategię radzenia sobie z poszczególnymi czynnikami stresującymi związanymi z czasem.

3. Zwróć uwagę na wzajemną zależność między różnymi typami czynników stresujących a czasem. Na przykład presja sytuacji finansowej może cię popychać do pracy, ale z kolei praca może się kłócić ze szkołą. Czy z któraś z tych wzajemnych zależności można skuteczniej sobie radzić z punktu widzenia czasu?

4. Jak sobie radzisz z życiowym stresem? Czy możliwe byłoby pokonywanie stresu w sposób zapewniający jednocześnie lepsze gospodarowanie czasem?

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne odnoszą się do zdolności do komunikowania się z jednostkami i grupami oraz do ich rozumienia i motywowania. Definicja ta zakłada milcząco, że menedżer powinien próbować zrozumieć ważne cechy innych, w tym ich osobowość. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci wniknąć zarówno w znaczenie osobowości w miejscu pracy, jak i w pewne trudności związane z oceną cech osobowych.

Tło ćwiczenia

Najpierw spróbuj określić, które cechy osobowości są najbardziej przydatne na różnych stanowiskach pracy. Następnie napisz szereg pytań, które twoim zdaniem mogą pomóc w ocenie lub pomiarze tych cech u kandydatów na pracowników. Najpierw jednak przeczytaj poniższe opisy stanowisk pracy:

Przedstawiciel sprzedaży. Stanowisko to przewiduje kontakty z obecnymi klientami, mające na celu upewnienie się, że są oni zadowoleni z produktów firmy. Wymaga ono również od przedstawiciela sprzedaży zabiegów, mających na celu skłonienie klientów do zwiększenia ilości kupowanych produktów, a także pozyskanie nowych klientów. Przedstawiciel sprzedaży musi być agresywny, ale nie natrętny.

Kierownik biura. Kierownik biura nadzoruje pracę personelu liczącego dwadzieścia osób: sekretarek, recepcjonistek i urzędników. Kierownik zatrudnia ich, szkoli, ocenia ich wyniki i ustala wysokość płacy. Ustala również godziny pracy i – w razie potrzeby – dyscyplinuje lub zwalnia pracowników.

Pracownik magazynu. Pracownicy magazynu rozładowują ciężarówki i przenoszą dostawy na półki. Wyjmują również z półek zamówione towary i przenoszą do pakowania. Praca ta wymaga od nich dokładnego stosowania się do zamówień i pozostawia niewiele swobody, jeśli chodzi o autonomię lub interakcje z innymi pracownikami w trakcie pracy.

Zadanie sprawdzające

Pracując w pojedynkę wyodrębnij jedną cechę osobowości, którą uważasz za szczególnie ważną z punktu widzenia zdolności danej osoby do skutecznego wykonywania pracy na każdym z wymienionych stanowisk. Następnie napisz pięć pytań, które – kiedy kandydaci na nie odpowiedzą – pomogą ci ocenić, do jakiego stopnia osobowość tych ludzi jest wyposażona w tę właśnie cechę. Pytania powinny być sformułowane w taki sposób, aby można było na nie odpowiadać według pięciopunktowej skali (np. zdecydowanie się zgadzam; zgadzam się; ani się zgadzam, ani nie zgadzam; nie zgadzam się; zdecydowanie się nie zgadzam).

Wymień pytania z kolegą z grupy ćwiczeniowej. Postaw się w roli kandydata do pracy. Podaj uczciwe i zgodne z prawdą odpowiedzi na poszczególne pytania. Omówcie cechy, jakie zidentyfikowaliście dla każdego stanowiska. Oceń, do jakiego stopnia pytania twojego kolegi pozwalają ocenić kandydatów z punktu widzenia tych cech.

Na zakończenie spróbuj odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy mierzenie cech osobowości jest zadaniem łatwym?

2. Jakie znaczenie ma w twoim przekonaniu uwzględnienie cech osobowości przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w organizacjach?

3. Czy postawy i sposób odbioru wpływają na sposób, w jaki kandydaci odpowiadają na pytania dotyczące cech osobowości?

Przykład końcowy

Ciężka praca czy ślepy zaułek?

Wydaje się, że wszędzie ludzie pracują dłużej, niż to przewidują normalne godziny. Czasami pracują dłużej, aby przetrwać, czasami dlatego, że tak chcą, a niekiedy dlatego, że traktują pracę w nadgodzinach jako środek do osiągnięcia jakiegoś celu. Rozpatrzmy przykład trzech osób: Julie Herendeen, Richarda Thibeaulta i Josha McIntyre. Pani Herendeen ma tytuł magistra zarządzania z Harvardu i jest uważana za jednego z najlepszych i najbystrzejszych młodych menedżerów w Netscape. Jej dzień pracy zaczyna się o 6.30 od sprawdzenia poczty elektronicznej za pomocą domowego komputera.

O godzinie 8.30 Julie jest już w swoim „boksie" w biurze. Od razu włącza komputer i znajduje nowy pakiet poczty elektronicznej, która wpłynęła od ostatniego sprawdzenia sprzed zaledwie półtorej godziny. Szybko zjada coś na śniadanie przy komputerze, załatwiając pocztę. W ciągu dnia uczestniczy w najrozmaitszych spotkaniach i konferencjach. W końcu, około 17.00, kiedy wielu pracowników w innych branżach udaje się do domu, Julie uwalnia się od potoku spotkań i rozmów i w końcu trafia za swoje biurko, gdzie nareszcie może się zabrać do pracy. Pracuje jeszcze o 20.30. W ciągu ostatnich trzech i pół godzin odpowiadała na pocztę elektroniczną i pocztę głosową. Opracowała również szkic prezentacji handlowej. O 21.00 opuszcza wreszcie biuro. Mówi, że kocha swoją pracę i nie wyobraża sobie, aby mogła robić cokolwiek innego.

Richard Thibeault również pracuje w nadgodzinach. Jest kierownikiem ciastkarni Au Bon Pain w Bostonie. Jednak większość czynności, które musi wykonywać, w ogóle nie przypomina zarządzania. Podobnie jak wiele innych przedsiębiorstw, Au Bon Pain zredukowała liczbę zatrudnionych i skrupulatnie rozlicza kierowników zakładów z utrzymywania w ryzach poziomu kosztów. Dlatego Richard wykonuje wiele prac, które kiedyś wykonywali jego pracownicy. Na przykład często zaczyna pracę już o 3 rano, by piec bułki i ciasta. W ciągu dnia usuwa śmieci, zasiada w kasie, kiedy pracownicy mają przerwę obiadową, i sprząta stoliki.

Ze względu na niewielki ruch w Au Bon Pain wieczorem często udaje mu się w dni robocze zakończyć pracę o 16.00. W sobotę i niedzielę pracuje dłużej. Thibeault wyliczył ostatnio, że pracuje około 70 godzin tygodniowo i zarabia przeciętnie 7,83 dol. za godzinę – niewiele więcej niż wynosi płaca jego pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze godzin. Narażony jest jednak na ciągłe naciski centrali w kwestii obniżki kosztów i zwiększania przychodów. Nie jest pewien, jak długo będzie w stanie to wytrzymać. Lekarz już teraz mówi, że powinien rzucić tę pracę, jeśli nie chce się dorobić poważnych kłopotów ze zdrowiem.

Wreszcie Josh McIntyre pracuje w małym zakładzie elektronicznym w Kalifornii. Ma dyplom z prawa i zaczynał jako adwokat w dużej firmie prawniczej w wielkim mieście. Od początku jednak warunki tej pracy były pożałowania godne. Mimo dobrej płacy narażony był na nieustanną presję. Pracował regularnie po 70 godzin w tygodniu lub dłużej, zdarzało mu się nawet przekraczać 100 godzin. Spisywał się bardzo dobrze; regularnie docierały do niego wiadomości, że szefowie firmy są bardzo zadowoleni z jego pracy i że szykują się bardzo pozytywne zmiany.

Któregoś wieczora jednak, kiedy około 22.00 szedł do auta, uprzytomnił sobie, że właśnie mija dzień jego urodzin. Nikt o tym nie wiedział, obyło się więc bez uroczystości. I rzeczywiście, od tygodni nie rozmawiał z nikim spoza kancelarii prawniczej, nie oglądał telewizji, nie uprawiał sportu, nie przeczytał żadnej książki. Krótko mówiąc – nie robił niczego poza pracą. Nazajutrz złożył wymówienie i przeniósł się do małego miasta niedaleko swojego domu rodzinnego. Brat pomógł mu znaleźć pracę przy montażu podzespołów elektronicznych. Dostaje stawkę godzinową, ale pracuje tylko 40 godzin tygodniowo.

McIntyre mówi, że nigdy nie był tak szczęśliwy jak teraz. Nie zarabia dużo, ale ma masę czasu na zajmowanie się tym, co lubi. Na przykład nauczył się gry na gitarze i uczy się ogrodnictwa. Nadal jednak myśli o prawie i zamierza niebawem do niego wrócić. Myśli jednak o otworzeniu niewielkiej praktyki na wsi, gdzie będzie mógł uniknąć wielkomiejskiej presji i stresu, które tak mu obrzydziły pierwsze miejsce pracy.

Pytania

1. Jakie indywidualne różnice mogą wyjaśniać zachowania trzech osób przedstawione w przykładzie?

2. Jakie były, twoim zdaniem, przyczyny, dla których każda z nich dokonała takiego a nie innego wyboru?

3. Zidentyfikuj przyczyny i skutki stresu, które mogły wystąpić w przypadku każdej z trzech opisanych osób.

Źródła do przykładu: *Stratford Sherman, A Day in the Life of a Netscape Exec*, „Fortune", 13 maja 1996, s. 14-130; *For Richard Thibeault, Being a 'Manager' Is a Blue-Collar Life*, „Wall Street Journal", 1 października 1996, s. A1, A12.

Przypisy

[1] *Cost Cutting at Delta Raises the Stock Price but Lowers the Service*, „Wall Street Journal", 20 czerwca 1996, s. A1, A8; *Hoover's Handbook of American Business 1998*, The Reference Press, Austin, Texas 1998, s. 468–469.

[2] L. McGarlane Shore, L. Tetrick, *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*, w: *Trends in Organizational Behavior*, C. L. Cooper, D. M. Rousseau (red.), John Wiley & Sons Ltd., London, 1994, s. 91–110.

[3] E. Wolfe Morrison, S. L. Robinson, *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „Academy of Management Review", styczeń 1997, s. 226–256. Zob. również G. Powell, *The Simultaneous Pursuit of Person–Organization Fit and Diversity*, „Organizational Dynamics", zima 1998, s. 50–61.

[4] L. Pervin, *Personality*, w: *Annual Review of Psychology*, t. 36, M. Rosenzweig, L. Porter (red.), Annual Reviews, Palo Alto, Calif. 1985, s. 83–114; S. R. Maddi, *Personality Theories: A Comparative Analysis*, wyd. 4, Dorsey, Homewood, Ill. 1980.

[5] R. Goldberg, *An Alternative 'Description of Personality' The Big Five Factor Structure*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1990, t. 59, s. 1216–1229.

[6] M. K. Mount, M. R. Barrick, J. P. Strauss, *Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors*, „Journal of Applied Psychology", 1994, t. 79, nr 2, s. 272–280; T. A. Judge, J. J. Martocchio, C. J. Thoreson, *Five-Factor Model of Personality and Employee Absence*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 5, s. 745–755.

[7] J. B. Rotter, *Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement*, „Psychological Monographs", 1966, t. 80, s. 1–28.

[8] M. E. Gist, T. R. Mitchell, *Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability*, „Academy of Management Review", kwiecień 1992, s. 183–211.

[9] T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson, R. N. Sanford, *The Authoritarian Personality*, Harper & Row, New York 1950.

[10] J. L. Pierce, D. G. Gardner, L. L. Cummings, *Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal", 1989, t. 32, s. 622–648.

[11] M. H. Bond, P. B. Smith, *Cross-Cultural Social and Organizational Psychology*, w: „Annual Review of Psychology", t. 47, J. Spence (red.), Annual Reviews, Palo Alto, Calif. 1996 s. 205–235.

[12] L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Palo Alto, Calif. 1957.

[13] P. C. Smith, L. M. Kendall, C. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior*, Rand-McNally, Chicago 1969.

[14] J. R. Lincoln, *Employee Work Attitudes and Management Practice in the U. S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Study*, „California Management Review", jesień 1989, s. 89–106.

[15] *Ibidem*.

[16] R. M. Steers, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Administrative Science Quarterly", 1977, t. 22, s. 46–56. Zob. również K. E. Mishra, G. M. Spreitzer, A. K. Mishra, *Preserving Employee Morale during Downsizing*, „Sloan Management Review", zima 1998, s. 83–95.

[17] W sprawie wyników badań w tej dziedzinie zob.: J M. George, G. R. Jones, *The Experience of Mood and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood*, „Journal of Applied Psychology", 1996, t. 81, nr 3, s. 318–325; L. J. Williams, M. B. Gavin, M. Williams, *Measurement and Nonmeasurement Processes with Negative Affectivity and Employee Attitudes*, „Journal of Applied Psychology", 1996, t. 81, nr 1, s. 88–101.

[18] K. Sutcliffe, *What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams*, „Academy of Management Journal", 1994, t. 37, nr 5, s. 1360–1378.

[19] Klasyczne omówienie atrybucji, zob. H. H. Kelley, *Attribution in Social Interaction*, General Learning Press, Morristown, N. J. 1971.

[20] Aktualny przegląd literatury na temat stresu zawiera: F. Landy, J. Campbell Quick, S. Kasi, *Work, Stress, and Well-Being*, „International Journal of Stress Management", 1994, t. 1, nr 1, s. 33–73.

[21] H. Selye, *The Stress of Life*, McGraw-Hill, New York 1976.

[22] M. Friedman, R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, Alfred A. Knopf, New York 1974.

[23] *Work & Family*, „Business Week", 28 czerwca 1993. s. 80–88.

[24] *Breaking Point*, „Newsweek", 6 marca 1995, s. 56–62.

[25] J. M. Kelly, *Get a Grip on Stress*, „HRMagazine", luty 1997, s. 51–58.

[26] Zob. R. W. Woodman, J. E. Sawyer, R. W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review", kwiecień 1993, s. 293–321.

[27] E. Thornton, *Japan's Struggle to Be Creative*, „Fortune", 19 kwietnia 1993, s. 129–134.

[28] F. Tabak, *Employee Creative Performance: What Makes It Happen?*, „Academy of Management Executive", 1997, t. 11, nr 1, s. 119–122.

[29] W sprawie niedawnych wyników badań nad tymi zachowaniami zob. D. W. Organ, *Personality and Organizational Citizenship Behavior*, „Journal of Management", 1994, t. 20, nr 2, s. 465–478.

[30] M. Konovsky, S. D. Pugh, *Citizenship Behavior and Social Exchange*, „Academy of Management Journal", 1994, t. 37, nr 3, s. 656–669; P. M. Podsakoff, M. Ahearne, S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*, „Journal of Applied Psychology", t. 82, nr 2, s. 262–270.

Rozdział 16

Motywowanie pracowników do wykonywania pracy

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Scharakteryzować istotę motywowania, łącznie z jego znaczeniem i podstawowymi dawniejszymi podejściami do tego zagadnienia.*
- *Zidentyfikować i opisać główne podejścia do treści motywowania.*
- *Zidentyfikować i opisać główne podejścia do procesu motywowania.*
- *Omówić podejścia do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia.*
- *Zidentyfikować i opisać popularne strategie motywowania.*
- *Opisać rolę systemów nagradzania w motywowaniu.*

Przykład wprowadzający

Zmiana potrzeb, motywów i wartości związanych z pracą jednostki w organizacji jest sama w sobie zadaniem zniechęcającym. Łatwo więc sobie wyobrazić, na jakie trudności natrafiają próby zmiany potrzeb, motywów i wartości całego społeczeństwa. Przed takim właśnie zadaniem stają przedsiębiorstwa w Arabii Saudyjskiej. Przez dziesięciolecia kraj ten w szerokim zakresie wykorzystywał tzw. gastarbeiterów, którzy wykonywali większość pracy fizycznej i prac usługowych. Na przykład obywatele Pakistanu, Egiptu czy Filipin mogli bez trudu przyjechać do Arabii Saudyjskiej i znaleźć stałą pracę przy zajęciach nieatrakcyjnych dla miejscowych. Przedsiębiorstwa korzystały z tej sytuacji, regularnie zatrudniając robotników cudzoziemskich na mniej atrakcyjnych stanowiskach i za stosunkowo niskie stawki. Większość robotników cudzoziemskich znalazła pracę w restauracjach, w ochronie obiektów, jako dozorcy i przy pracach konserwacyjnych, a także przy doręczaniu przesyłek.

Od pewnego czasu jednak rząd Arabii Saudyjskiej zmienia swoją dotychczasową liberalną politykę wobec zatrudniania cudzoziemców. Po pierwsze, niezmiernie liczne pokolenie wyżu demograficznego Saudyjczyków osiągnęło wiek produkcyjny i musi znaleźć pracę. Po drugie, rząd, który sam jest wielkim pracodawcą, prowadzi politykę cięć kadrowych i oferuje obywatelom mniejszą ilość stanowisk pracy. Również podejście władz do robotników cudzoziemskich zostało znacznie usztywnione. Wydaje się m.in. znacznie mniej nowych zezwoleń na pracę. Jednocześnie już pracującym robotnikom cudzoziemskim nie przedłuża się wiz, wobec czego są oni zmuszani do wyjazdu. Jedna z nowych ustaw zakazuje również robotnikom cudzoziemskim posiadania samochodu. W niektórych miastach saudyjskich władze mogą automatycznie zamknąć sklep detaliczny, jeżeli za ladą nie pracuje rodowity Saudyjczyk. Rząd nakazał również wszystkim firmom zwiększać zatrudnienie krajowych pracowników o 5% rocznie.

Problemy pojawiły się jednak na skutek dominującej w Arabii Saudyjskiej etyki pracy, którą dobitnie ilustruje cytat w ramce. Ponieważ większość saudyjskich pracowników wychowała się w warunkach uprzywilejowania i sami decydowali o tym, gdzie i kiedy zechcą pracować, mają oni duże trudności w dostosowaniu się do warunków pracy bardziej zdyscyplinowanej i systematycznej. Mimo że w niektórych fir-

„Jeżeli mam tu być o 8 rano, a przychodzę o 9, to dlaczego właściwie mam wychodzić o 15.30, a nie o 14.30"?
Khalid Al Sharif, saudyjski robotnik zwolniony za spóźnialstwo, cyt. w „Wall Street Journal", 12 września 1996, s. A1.

mach osiągnięto pewien postęp, inne ciągle jeszcze mają poważne problemy z motywowaniem pracowników. Na przykład McDonald's miał ogromne trudności ze znalezieniem dostatecznie kwalifikowanych Saudyjczyków na stanowiska kierownicze w swoich restauracjach. Większość miejscowych uważa pracę w gastronomii za poniżającą, niezależnie od faktycznie zajmowanego stanowiska.

Mimo że wielu pracowników bardzo się stara, nadal mają oni duże trudności z dostosowaniem się do tradycyjnego środowiska pracy. Na przykład w kontaktach handlowych na wyższym szczeblu kierowniczym menedżerowie zazwyczaj poświęcają dużo czasu wymianie informacji i pytaniom dotyczącym rodziny rozmówcy. Wielu młodych Saudyjczyków, którzy pracują na niższych stanowiskach, nadal postępuje w taki sposób, potrafiąc wymienić kilkanaście uprzejmości, zanim dojdą do istoty sprawy, którą mają załatwić. Okazują oni również wprost niewyczerpaną gościnność. Chociaż w pewnych sytuacjach takie zachowanie jest pożądane, w innych może przynieść skutki odwrotne do zamierzonych. Na przykład wiadomo, że pracownicy potrafią opuścić swoje stanowisko w okienku linii lotniczej, aby wypić herbatę z przechodzącym właśnie przyjacielem – Saudyjczycy uważają, że nieokazywanie gościnności, niezależnie od warunków, byłoby dowodem nieokrzesania![1]

Podobnie jak gdzie indziej na świecie, pracownicy w Arabii Saudyjskiej są motywowani przez swoje podstawowe potrzeby, przyczyny postępowania i wartości. Wraz ze zmianami zachodzącymi w społeczeństwie zmieniać się muszą również pracownicy. Te dynamiczne zmiany – potrzeb pracowników oraz czynników sprzyjających i niesprzyjających ich zaspokojeniu przez organizacje – to koncepcje o zasadniczym znaczeniu w motywowaniu pracownika. Niemal każda organizacja pragnie mieć odpowiednio motywowaną siłę roboczą. Cała sztuka polega na wymyśleniu, jak stworzyć system, w którym pracownicy mogą otrzymywać takie nagrody, jakich rzeczywiście pragną, dając organizacji wkład pracy, który odpowiada jej celom i zadaniom.

W większości sytuacji ludzie mogą decydować o intensywności swojej pracy i wielkości wysiłku, jaki są gotowi w nią włożyć. Toteż menedżerowie powinni rozumieć, w jaki sposób i z jakich przyczyn pracownicy podejmują różne decyzje dotyczące ich własnej pracy. Zasadniczym składnikiem tego wyboru jest motywacja i to ona właśnie jest przedmiotem niniejszego rozdziału.

Zaczniemy od zbadania istoty motywowania pracowników, a następnie zajmiemy się analizą głównych podejść do motywowania. Następnie omówimy podejścia nowe, wyłaniające się w ostatnich latach. Rozdział zamyka opis nagród i ich roli w motywowaniu.

Istota motywowania

Motywowanie to układ sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób[2]. W dowolnym dniu roboczym pracownik albo może dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy, albo pracować tylko na tyle intensywnie, aby uniknąć reprymendy, albo wreszcie ograniczyć swój wysiłek do minimum. Celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania zachowania pierwszego typu

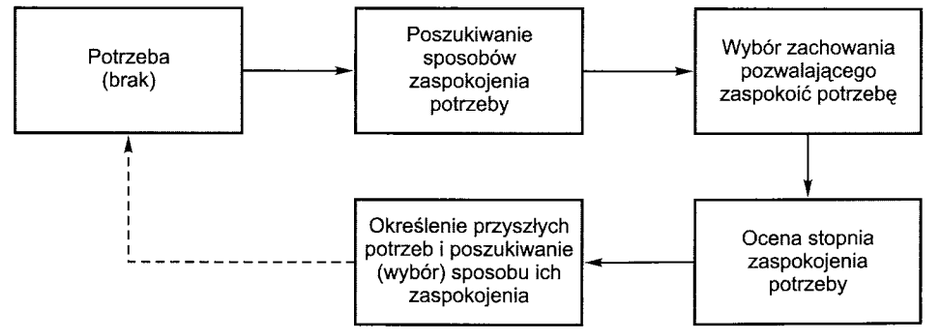
• **Motywowanie**
Układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób.

i minimalizowanie występowania postaw ostatniego typu. Cel ten staje się jeszcze ważniejszy, kiedy zrozumiemy znaczenie motywowania w miejscu pracy.

Znaczenie motywacji pracowników w miejscu pracy

O wynikach osiąganych przez pojedynczego pracownika na ogół decydują trzy czynniki: motywacja (pragnienie wykonywania pracy), możliwości (zdolność do wykonywania danej pracy) oraz środowisko pracy (zasoby niezbędne do wykonywania pracy). Jeżeli pracownik nie ma zdolności do wykonywania danej pracy, menedżer może mu zapewnić szkolenie lub zastąpić go innym pracownikiem. Jeżeli pojawią się problemy po stronie zasobów, menedżer może wprowadzić odpowiednie korekty. Trudniejsza sytuacja powstaje wtedy, kiedy problemem jest niedostateczna lub niewłaściwa motywacja do pracy. Zachowanie jednostki jest złożonym procesem, a menedżer może mieć trudności z ustaleniem źródeł problemu i jego rozwiązaniem. Znaczenie motywacji polega więc na tym, że określa ona wyniki w pracy, a jednocześnie jest czymś nieuchwytnym.

Dobrym punktem wyjścia służącym zrozumieniu sposobu pojawiania się motywowanego zachowania jest schemat motywacji pokazany na rys. 16.1. Proces motywowania zaczyna się od potrzeby albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Na przykład pracownik przekonany, że jest zbyt nisko opłacany, doświadcza pewnego braku i odczuwa potrzebę uzyskiwania większego dochodu. Reakcją pracownika jest poszukiwanie sposobów zaspokojenia tej potrzeby – np. wkłada on więcej wysiłku w pracę, aby uzyskać podwyżkę, lub rozgląda się za nową pracą. Następnie wybiera któreś z tych rozwiązań. Po działaniach zgodnych z dokonanym wyborem, np. po okresie bardziej intensywnej i dłuższej pracy, ocenia efekty z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeby. Jeżeli wynikiem większego wysiłku jest podwyżka płacy, pracownik prawdopodobnie zaakceptuje nowy styl pracy na dłużej. Jeżeli w rozsądnym czasie nie uzyska podwyżki, prawdopodobnie będzie szukał innych rozwiązań.



Rysunek 16.1. Schemat motywacji
Proces motywowania przebiega w cyklu wyodrębnionych kroków. Spojrzenie na motywację od strony treści, procesu i wzmocnienia dotyczy różnych części tego procesu.

Dawne podejścia do motywowania

W ocenie stanu naszej wiedzy na temat motywowania pomocne może być dokonanie przeglądu wcześniejszych podejść. Każde z podejść tradycyjnych – od strony stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania) oraz od strony zasobów ludzkich – ukazywało tylko część zjawiska, jakim jest motywowanie.

Podejście tradycyjne. Najlepszym przykładem tradycyjnego podejścia do motywowania pracownika jest praca Fredericka W. Taylora[3]. Jak zauważyliśmy w rozdziale 2, Taylor opowiadał się za używaniem bodźcowego systemu płac. Był przekonany, że kierownictwo ma bogatszą wiedzę na temat pracy na poszczególnych stanowiskach niż sami robotnicy, i zakładał, że główną powszechną siłą motywacyjną jest korzyść materialna. Podejście tradycyjne zakładało również, że dla większości ludzi praca jest czymś nieprzyjemnym i że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od charakteru samej pracy. Dlatego, jak twierdzono, można oczekiwać od ludzi gotowości do wykonywania każdej pracy pod warunkiem, że będą odpowiednio opłacani. Chociaż rola pieniądza jako czynnika motywacyjnego nie podlega dyskusji, zwolennicy podejścia tradycyjnego ujmowali rolę wynagrodzenia pieniężnego bardzo wąsko i nie dostrzegali innych czynników motywacyjnych.

Podejście od strony stosunków międzyludzkich. Podejście od strony stosunków międzyludzkich zarysowano również w rozdziale 2[4]. Jego zwolennicy kładli nacisk na rolę procesów społecznych w miejscu pracy. Ich podstawowe założenia były następujące: pracownik odczuwa potrzebę bycia użytecznym i ważnym dla firmy; ma silne potrzeby społeczne; potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze. Zwolennicy podejścia od strony stosunków międzyludzkich radzili menedżerom, żeby działali tak, aby pracownicy czuli się ważni, i żeby pozwolili im na pewien zakres samodzielności i samokontroli w wykonywaniu codziennych obowiązków. Oczekiwano, że złudzenie współuczestnictwa i ważności zaspokoi podstawowe potrzeby społeczne robotników i w rezultacie stworzy silniejszą motywację do dobrej pracy. Na przykład menedżer może pozwolić grupie roboczej na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, mimo że sam już wcześniej określił, jaka to będzie decyzja. Dopuszczenie symbolicznych form uczestnictwa miało wzmocnić motywację, mimo że w istocie był to udział iluzoryczny.

Podejście od strony zasobów ludzkich. W podejściu tym koncepcję potrzeb i motywacji posuwa się o krok dalej. Podczas gdy przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich byli przekonani, że złudzenie wkładu i uczestnictwa wzmocni motywację, podejście od strony zasobów ludzkich zakłada, że zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji wartość ma sam udział. Przyjmuje się, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego. Zadaniem kierownictwa jest więc zachęcanie do uczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie. Ta właśnie filozofia jest wytyczną dla przeważającej części współczesnego myślenia na temat motywowania pracowników. W takich firmach, jak Ford, Westinghouse, Texas Instruments i Hewlett-Packard, powołano zespoły robocze, które rozwiązują rozmaite problemy i wnoszą merytoryczny wkład do funkcjonowania organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć ogromną rolę, jaką odgrywa motywacja w określaniu wyników pracy zatrudnionego. Powinni również znać tradycyjne podejścia do motywacji.

Podejście do motywowania od strony treści

Podejście do motywowania od strony treści koncentruje się na pierwszej części procesu motywowania – na potrzebach i związanym z ich niezaspokojeniem poczuciu niedostatku. Dokładniej, w *podejściu od strony treści* próbuje się odpowiedzieć na pytanie: „Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?". Przywódcy związkowi często twierdzą, że robotników można motywować wyższą płacą, krótszym czasem pracy

> • **Podejścia do motywowania od strony treści**
> Podejścia do motywowania, w których usiłuje się odpowiedzieć na pytanie: „Jaki czynnik lub czynniki motywują ludzi?".

i lepszymi warunkami pracy. Natomiast niektórzy eksperci sugerują, że motywację można wzmocnić, zapewniając pracownikom szerszą autonomię i większą odpowiedzialność. Oba te poglądy są przykładem spojrzenia na motywowanie od strony treści. Według pierwszego, motywacja jest funkcją płacy, czasu pracy i warunków pracy, według drugiego zaś motywacja jest funkcją autonomii i odpowiedzialności. Dwa szeroko znane podejścia do motywowania od strony treści to teoria hierarchii potrzeb i teoria dwuczynnikowa.

Podejście od strony hierarchii potrzeb

Wielu teoretyków opowiada się za podejściem do motywowania opartym na hierarchii potrzeb. Przyjmują oni, że ludzie mają rozmaite potrzeby, które można uszeregować według hierarchii ważności. Najbardziej znana jest hierarchia potrzeb opracowana przez Maslowa oraz teoria ERG.

Hierarchia potrzeb według Maslowa. Abraham Maslow, psycholog reprezentujący kierunek stosunków międzyludzkich, twierdził, że ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb[5] na pięciu ich poziomach. *Hierarchię potrzeb zaproponowaną przez Maslowa* pokazano na rys. 16.2.

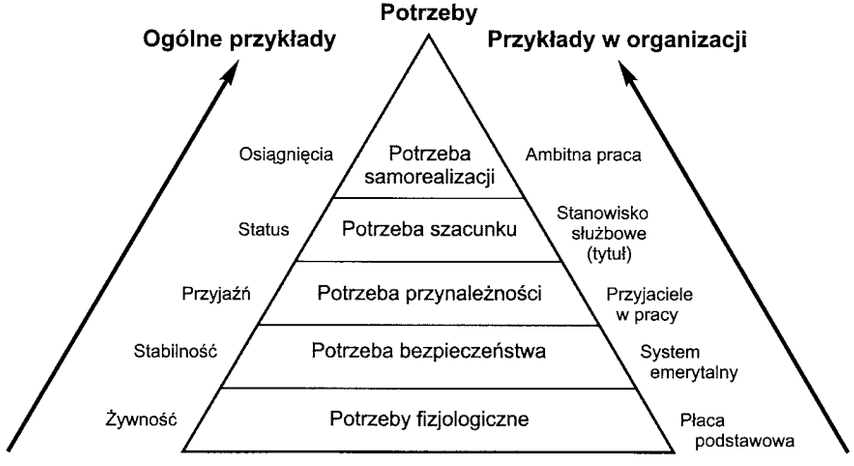
Na dole hierarchii znajdują się *potrzeby fizjologiczne* – np. powietrza, żywności, seksu, czyli dotyczące spraw podstawowych dla przetrwania i biologicznego funkcjo-

> • **Hierarchia potrzeb według Maslowa**
> Teoria, według której ludzie muszą zaspokajać pięć następujących kolejnych grup potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji.

nowania. W organizacjach potrzeby fizjologiczne są na ogół zaspokajane przez odpowiednie płace i samo środowisko pracy, które zapewnia pokoje do wypoczynku, odpowiednie oświetlenie, temperaturę i wentylację.

Następne miejsce zajmują *potrzeby bezpieczeństwa*, tj. potrzeby działania w stabilnym otoczeniu psychicznym i emocjonalnym. Jako przykład można wymienić potrzebę dachu nad głową i odzienia oraz potrzebę życia wolnego od trosk o pieniądze i bezpieczną pewną pracę. W miejscu pracy potrzeby te mogą być zaspokojone przez ciągłość zatrudnienia (bez zwolnień), system rozpatrywania i załatwiania skarg (dla ochrony przed arbitralnymi działaniami przełożonych) oraz odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych i emerytalnych (dla zabezpieczenia przed chorobą i zapewnienia dochodu po zaprzestaniu pracy). Prymat potrzeb bezpieczeństwa może się jednak ponownie uwidocznić, kiedy z powodu recesji w pewnych gałęziach przemysłu i ogólnego spadku aktywności gospodarczej ludzie mogą tracić pracę.

Potrzeby przynależności odnoszą się do procesów społecznych. Obejmują one potrzebę miłości i przywiązania oraz akceptacji ze strony kolegów. W przypadku większości ludzi potrzebę tę zaspokaja rodzina, stosunki towarzyskie poza pracą oraz przyjaźnie w pracy. Menedżer może się przyczynić do zaspokojenia tych potrzeb, dopuszczając społeczne interakcje i zapewniając pracownikom poczucie przynależności do zespołu albo grupy roboczej.



Rysunek 16.2. Hierarchia potrzeb według Maslowa

Hierarchia potrzeb opracowana przez Maslowa wskazuje na to, że potrzeby ludzi można sklasyfikować w pięciu kategoriach, a kategorie te można uszeregować według hierarchii ważności. Menedżer powinien zrozumieć, że pracownik może się nie czuć usatysfakcjonowany samą tylko płacą czy świadczeniami; może odczuwać potrzebę ambitnych zadań w pracy, które pozwoliłyby mu rozwijać się i odczuwać zadowolenie.

Źródło: Przystosowane z Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review", t. 50, 1943, s. 370–396.

Potrzeby szacunku w rzeczywistości obejmują dwa różne zespoły potrzeb: potrzebę pozytywnego obrazu własnej osoby i szacunku do samego siebie oraz potrzebę uznania i szacunku ze strony innych. Menedżer może pomóc w zaspokojeniu tych

potrzeb, zapewniając rozmaite zewnętrzne symbole osiągnięć, takie jak tytuły służbowe, przyjemne pomieszczenia biurowe i odpowiednie nagrody. Menedżer może się również skoncentrować na charakterze samej pracy, zapewniając pracownikowi ambitne i ciekawe zadania i możliwości po to, aby miał on poczucie sukcesu.

Na samym szczycie hierarchii znajdują się *potrzeby samorealizacji*, które obejmują spełnienie możliwości osiągania przez jednostkę ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju. Z zaspokojeniem potrzeb samorealizacji menedżer może mieć najwięcej trudności. Choć niektórzy twierdzą, że jednostka musi je zaspokajać całkowicie we własnym zakresie, menedżer może się okazać pomocny, wspierając kulturę, w której taka samorealizacja byłaby możliwa. Na przykład menedżer mógłby dać pracownikowi szansę uczestniczenia w podejmowaniu decyzji oraz zdobywania nowych umiejętności.

Maslow twierdził, że pięć kategorii potrzeb układa się w pewną hierarchię. Jednostka jest motywowana głównie i przede wszystkim do zaspokajania potrzeb fizjologicznych. Dopóki nie zostaną zaspokojone, są jej główną troską. Skoro już potrzeby fizjologiczne zostaną zaspokojone, przestają działać jako główny czynnik motywacyjny: dana osoba „wspina się" w hierarchii i zaczyna się troszczyć o zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa. Proces ten trwa dopóty, dopóki w końcu nie zostaną zaspokojone również potrzeby samorealizacji.

Zaproponowana przez Maslowa koncepcja hierarchii potrzeb ma pewną intuicyjną logikę i zaakceptowało ją wielu menedżerów. Badania ujawniły jednak pewne słabości i braki tej teorii: nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb, nie zawsze też ich kolejność odpowiada postulowanej przez Maslowa[6]. Co więcej, przedstawiciele różnych kultur mogą mieć różne kategorie i hierarchie potrzeb.

Teoria ERG*. W reakcji na takie i podobne głosy krytyczne zaproponowano odmienną hierarchię potrzeb, nazwaną *teorią motywacji ERG*[7]. W teorii tej rozbija się hierarchię potrzeb opracowaną przez Maslowa na trzy szczeble. *Potrzeby egzystencji* odpowiadają potrzebom fizjologicznym i potrzebom bezpieczeństwa u Maslowa. *Potrzeby kontaktów społecznych* koncentrują się na związkach ludzi z ich otoczeniem społecznym (w hierarchii Maslowa obejmują one zarówno potrzebę przynależności, jak i potrzebę pozyskiwania szacunku innych). *Potrzeby wzrostu* (*czy rozwoju*), najwyższy szczebel w tym schemacie, obejmują potrzeby szacunku do samego siebie i samorealizacji.

> • **Teoria ERG**
> Teoria motywacji, według której potrzeby ludzkie są pogrupowane w trzech ewentualnie nakładających się kategoriach – egzystencji, kontaktów społecznych i wzrostu.

Chociaż według teorii ERG motywowane zachowanie układa się w hierarchię w sposób nieco podobny do zaproponowanego przez Maslowa, obie koncepcje dzielą jednak dwie ważne różnice. Po pierwsze, teoria ERG sugeruje, że motywację ludzi

* Skrót od angielskich słów: *existence* (egzystencja), *relatedness* (powiązanie, tj. kontakty społeczne) i *growth* (wzrost lub rozwój) – przyp. tłum.

do działania może wywołać jednocześnie kilka kategorii potrzeb. Na przykład ludzie mogą być jednocześnie motywowani przez pragnienie pieniędzy (egzystencja), przyjaźni (kontakty społeczne) i możliwość zdobycia nowych umiejętności (wzrost). Po drugie, teoria ERG obejmuje element nazwany *frustracją–regresją*: jeżeli potrzeba pozostaje niezaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację, cofnie się do niższego poziomu i zacznie ponownie szukać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Na przykład robotnik motywowany jedynie bodźcami pieniężnymi (potrzeby egzystencji) może otrzymać po prostu podwyżkę wystarczającą do zaspokojenia tych potrzeb. Załóżmy teraz, że próbuje on potem nawiązać więcej przyjaźni, aby zaspokoić potrzebę kontaktów społecznych. Jeśli z jakiegoś powodu stwierdzi, że nie uda mu się znaleźć przyjaciół w miejscu pracy, popadnie w frustrację i nastąpi regresja – wróci on do pogoni za pieniądzem.

Teoria dwuczynnikowa

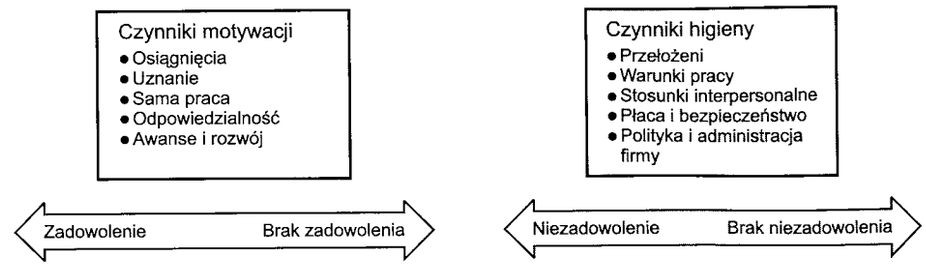
Inną popularną odmianą podejścia do motywacji od strony treści jest teoria dwuczynnikowa[8]. Tworząc jej podstawy, Frederic Herzberg przeprowadził 200 rozmów z księgowymi i inżynierami. Prosił ich o przypomnienie sobie sytuacji, kiedy byli zadowoleni ze swej pracy i odczuwali silną motywację, oraz sytuacji, w których niezadowoleniu towarzyszył brak motywacji. Ku swemu zaskoczeniu stwierdził, że z zadowoleniem i z niezadowoleniem związane były różne zestawy czynników – ktoś może wskazywać na „niską płacę" jako źródło niezadowolenia, co niekoniecznie musi oznaczać, że „wysoka płaca" będzie powodem do zadowolenia. Natomiast jako wywołujące zadowolenie wymieniano różne czynniki, takie jak uznanie i poczucie osiągnięcia czegoś.

Spostrzeżenie to doprowadziło Herzberga do wniosku, że tradycyjne spojrzenie na zadowolenie z pracy jest niepełne. Zakładano bowiem, że zadowolenie i niezadowolenie znajdują się w skrajnych punktach pewnego ciągłego zbioru stanów. Ludzie mogą być więc zadowoleni, niezadowoleni lub znajdować się w jakimś stanie pośrednim. Przeprowadzone przez Herzberga wywiady wykazały, że istnieje nie jeden, ale dwa różne wymiary: jeden sięgający od zadowolenia do jego braku i drugi sięgający od niezadowolenia do jego braku. Podejście to nazywamy *teorią dwuczynnikową*. Pokazano je na rys. 16.3 wraz z kilkoma przykładami czynników, które wpływają na

> • **Dwuczynnikowa teoria motywacji**
> Teoria motywacji, według której na zadowolenie i niezadowolenie ludzi wpływa dwa niezależne zestawy czynników – czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej.

każde kontinuum. Zauważmy, że czynniki wpływające na kontinuum zadowolenia, nazywane czynnikami motywacji, są związane z konkretną treścią pracy, czynniki zaś uważane za źródło niezadowolenia, nazywane czynnikami higieny, są związane ze środowiskiem pracy.

Opierając się na tych obserwacjach, Herzberg dowodzi, że proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym menedżerowie muszą zapewnić właściwe, tj. nie wywołujące niezadowolenia, działanie czynników higieny psy-



Rysunek 16.3. Dwuczynnikowa teoria motywacji

Według dwuczynnikowej teorii motywacji istnieją dwa różne wymiary zadowolenia z pracy. Menedżer, który chce motywować pracownika z wykorzystaniem samych tylko czynników higieny psychicznej, takich jak płaca i dobre warunki pracy, zapewne nie odniesie sukcesu. Po to, aby motywować pracowników i wytworzyć wyższy poziom zadowolenia, menedżerowie muszą również zaoferować takie czynniki, jak odpowiedzialność oraz możliwość awansu (czynniki motywacji).

chicznej. Na przykład konieczna jest odpowiednia płaca i bezpieczeństwo, bezpieczne warunki pracy oraz możliwy do zaakceptowania nadzór techniczny itd. Zapewniając czynniki higieny na odpowiednim poziomie, menedżerowie nie pobudzają motywacji, ale tylko zapewniają, że pracownicy „nie czują się niezadowoleni". Pracownicy, których menedżerowie próbują „zadowolić" tylko przy zastosowaniu czynników higieny, zazwyczaj będą sprowadzali swój wysiłek w pracy do niezbędnego minimum. Menedżerowie powinni więc przejść do drugiego etapu: dać pracownikom okazję do odczucia działania takich czynników motywacyjnych, jak osiągnięcia i uznanie. Oczekuje się, że wynikiem takiego podejścia będzie wysoki poziom zadowolenia i motywacji.

Herzberg opisuje też dokładnie sposób wykorzystania teorii dwuczynnikowej w miejscu pracy. Zaleca on zwłaszcza wzbogacanie treści pracy w sposób, jaki opisywaliśmy w rozdziale 11. Twierdzi, że należy tak przeprojektować stanowiska pracy, aby można było zapewnić wyższy poziom czynników motywacyjnych.

Mimo że teoria dwuczynnikowa Herzberga zdobyła sobie wielu zwolenników wśród menedżerów, ma jednak również krytyków. Jako jeden z powodów do krytyki wskazuje się to, że wyniki, jakie uzyskał Herzberg na podstawie swoich wywiadów, można wyjaśnić inaczej niż on. Inni krytycy twierdzą, że badana przez niego próbka nie była reprezentatywna dla całej populacji, a ponadto iż późniejsze badania często nie potwierdzały tej teorii[9]. Obecnie teoria Herzberga nie cieszy się zbyt wielkim poważaniem wśród badaczy przedmiotu. Wywarła ona jednak poważny wpływ na menedżerów i odegrała dużą rolę w uświadamianiu sobie przez nich znaczenia motywacji do pracy.

Jednostkowe potrzeby ludzkie

Poza omówionymi wyżej teoriami badania koncentrowały się na konkretnych jednostkowych potrzebach ludzkich, które również odgrywają ważną rolę w organizacjach. Wymienia się takie najważniejsze potrzeby: potrzeba osiągnięć, potrzeba afiliacji i potrzeba władzy[10].

Najszerzej znana jest *potrzeba osiągnięć*. Jest to pragnienie osiągnięcia celu lub wykonania zadania w sposób bardziej skuteczny niż w przeszłości. Osoby z silnie wykształconą potrzebą osiągnięć pragną podejmować osobistą odpowiedzialność, wykazują skłonność do ustalania celów o umiarkowanym stopniu trudności, mają pra-

> • **Potrzeba osiągnięć**
> Pragnienie osiągnięcia celu lub wykonania zadania w sposób bardziej skuteczny niż w przeszłości.

gnienie konkretnej i natychmiastowej reakcji na swoje działania oraz są bardzo pochłonięte swoim zadaniem. David C. McClelland, psycholog, który jako pierwszy zwrócił uwagę na tę potrzebę, twierdzi że tylko około 10% ludności Stanów Zjednoczonych wykazuje silną potrzebę osiągnięć. Natomiast w Japonii taką potrzebę silnie odczuwa 25% robotników.

O wiele słabiej rozumiana jest *potrzeba afiliacji*. Podobnie jak potrzeba przynależności u Maslowa, jest ona pragnieniem towarzystwa i akceptacji innych ludzi. Lu-

> • **Potrzeba afiliacji**
> Pragnienie towarzystwa innych ludzi i ich akceptacji.

dzie o silnie wykształconej potrzebie afiliacji na ogół będą preferowali pracę wymagającą szerokich społecznych interakcji i otwierającą możliwości nawiązywania przyjaźni; w takich warunkach będą uzyskiwać lepsze wyniki. Również potrzeba władzy przyciągnęła sporą uwagę jako ważna składowa sukcesu kierowniczego.

Potrzeba władzy to pragnienie wywierania wpływu na grupę i kontrolowania otoczenia. Badania wykazały, że osoby o silnie wykształconej potrzebie władzy prawdopodobnie będą uzyskiwały lepsze wyniki, przychodziły do pracy punktualnie i rzadko ją

> • **Potrzeba władzy**
> Pragnienie wywierania wpływu w grupie i kontrolowania otoczenia.

opuszczały, będą też zajmowały stanowiska związane z nadzorowaniem pracy innych. W wyniku jednego z badań stwierdzono, że menedżerowie jako grupa mają na ogół silniejszą potrzebę władzy niż cała populacja, a menedżerowie odnoszący sukcesy zwykle mają silniejszą potrzebę władzy niż menedżerowie mniej sprawni i skuteczni[11].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni pamiętać, że hierarchia potrzeb Maslowa, teoria ERG, teoria dwuczynnikowa oraz potrzeby osiągnięć, afiliacji i władzy wnikają w sprawę czynników sprawczych motywowania, w niewielkim jednak stopniu wyjaśniają sam jego proces. Nie wyjaśniają, dlaczego ludzi motywuje ten a nie inny czynnik, albo w jaki sposób próbują zaspokajać swoje różne potrzeby. Pytania, jakie należy zadać, dotyczą zachowań lub działań, celów, a także poczucia zadowolenia, czyli pojęć, które są przedmiotem zainteresowania różnych podejść do motywowania od strony procesu.

Podejście do motywowania od strony procesu

Podchodząc do motywacji od strony procesu, zajmujemy się sposobem jej powstawania. Zamiast próbować identyfikować lub wyliczać bodźce motywacyjne, *podejście od strony procesu* koncentruje się na wyjaśnianiu, dlaczego ludzie wybie-

> • **Podejście od strony procesu**
> Podejście do motywowania, które koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów.

rają pewne zachowania, aby zaspokoić swoje potrzeby, i jak oceniają zaspokojenie tych potrzeb po osiągnięciu celów. Do popularnych podejść do motywowania od strony procesu zaliczamy teorię oczekiwań, teorię sprawiedliwości oraz teorię ustalania celów.

Teoria oczekiwań

Według *teorii oczekiwań* motywacja zależy od dwóch czynników – od tego, jak silnie czegoś pragniemy, oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia[12]. Załóżmy, że zbliżasz się do ukończenia studiów i zamierzasz rozejrzeć

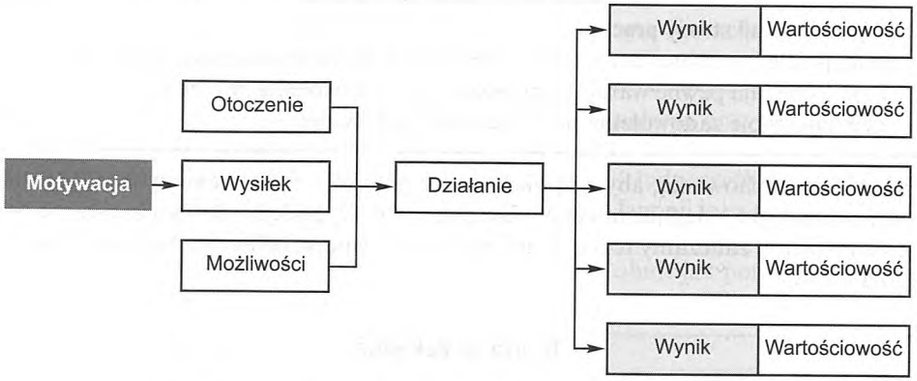
> • **Teoria oczekiwań**
> Teoria, zgodnie z którą motywacja zależy od siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia.

się za pracą. W ogłoszeniach znajdujesz ofertę firmy Exxon poszukującej nowego wiceprezesa z pensją na początek 350 000 dol. rocznie. Nawet gdybyś pragnął dostać tę pracę, nie będziesz się o nią ubiegać, ponieważ wiesz, że masz niewielkie szanse na jej uzyskanie. W następnym ogłoszeniu, które wpada ci w oko, szukają kogoś do zdrapywania resztek gumy do żucia z foteli w kinie, co może przynieść na początek 5,20 dol. za godzinę. Mimo że pewnie dostałbyś tę pracę, nie zgłosisz się, ponieważ takiej pracy nie pragniesz. W końcu znajdujesz anons o stanowisku osoby wyszkolonej w zarządzaniu w wielkiej firmie za początkową pensję 25 000 dol. rocznie. Prawdopodobnie o tę posadę będziesz się w końcu ubiegać, ponieważ nie tylko odpowiada ci ona, ale sądzisz również, że masz wystarczająco realną szansę jej uzyskania.

Teoria oczekiwań opiera się na czterech podstawowych przesłankach. Po pierwsze, zakłada się, że o zachowaniu decyduje pewna kombinacja sił tkwiących w jednostce i otoczeniu. Po drugie, przyjmuje się, że ludzie podejmują decyzje o swoim zachowaniu w organizacjach. Po trzecie, zakłada się, że różni ludzie mają różnego typu potrzeby, pragnienia i cele. Po czwarte wreszcie, przyjmuje się, że ludzie dokonują wyboru spośród alternatywnych planów zachowania, na podstawie ich spostrzegania zakresu, w jakim dane zachowanie będzie prowadziło do pożądanych rezultatów.

Na rysunku 16.4 przedstawiono podstawowy model oczekiwań. Model ten wskazuje na to, że motywacja prowadzi do wysiłku, ten zaś, w połączeniu ze zdolnościami pracownika i czynnikami po stronie otoczenia, prowadzi do określonego

działania. Działanie z kolei przynosi różne wyniki, a z każdym z nich wiąże się pewna wielkość nazywana wartościowością. Najważniejszych elementów modelu oczekiwań nie można jednak pokazać na rysunku. Należą do nich oczekiwania jednostki, że jej wysiłek będzie prowadził do większych osiągnięć, że osiągnięcia przyniosą wyniki oraz że każdy wynik będzie miał jakąś przypisaną wartość.



Rysunek 16.4. Model motywowania oparty na oczekiwaniach

Teoria motywacji oparta na oczekiwaniach jest złożonym, lecz stosunkowo trafnym odbiciem funkcjonowania mechanizmów motywacyjnych. Zgodnie z tym modelem, menedżer musi rozumieć, czego pragną pracownicy (np. płacy, awansów lub statusu), aby zacząć ich motywować.

Oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć. Jest to postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo tego, że wysiłek będzie prowadził do większych osiągnięć. Kiedy dana osoba jest przekonana, że dzięki wysiłkowi dojdzie prostą drogą do większych osiągnięć, oczekiwane prawdopodobieństwo będzie bardzo wysokie (bliskie 1).

- **Oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć**
  Spostrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo, że jej wysiłek przyniesie większe osiągnięcia.

Jeżeli dana osoba jest przekonana, że między wysiłkiem a osiągnięciami właściwie nie ma związku, oczekiwane prawdopodobieństwo będzie bardzo niewielkie (bliskie 0). Przekonanie o tym, że związek między wysiłkiem i osiągnięciami wprawdzie istnieje, ale nie jest bardzo silny, wiąże się z umiarkowanym prawdopodobieństwem (między 0 i 1).

Oczekiwana relacja osiągnięć do wyników jest to postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo, że dzięki osiągnięciom uzyska określony wynik. Na przykład jeżeli pracownik jest przekonany, że duże osiągnięcia w pracy na pewno przyniosą podwyżkę płacy, *oczekiwana relacja osiągnięć do wyników* jest wysoka (bliska 1). Sytuację pracownika przekonanego, że dobre osiągnięcia w pracy mogą doprowadzić

- **Oczekiwana relacja osiągnięć do wyników**
  Odczucie jednostki, że osiągnięcia w pracy doprowadzą do konkretnego wyniku.

do podwyżki płacy, opisuje umiarkowana oczekiwana wartość tej relacji (między 1 i 0). Sytuację pracownika przekonanego, że osiągnięcia w pracy nie wiążą się z nagrodami, odzwierciedla bardzo niski (bliski 0) poziom tej relacji.

Wyniki i wartościowości. Teoria oczekiwań uznaje, że zastępstwem zachowania jednostki, są rozmaite *wyniki* w układzie organizacyjnym. Osoba o dużych osiągnięciach w pracy może uzyskać wyższe podwyżki płacy, szybsze awanse i więcej pochwał od przełożonych. Natomiast może być też bardziej narażona na stres i niechęć współpracowników. Z każdym z tych wyników może być związana pewna wartość, czyli *wartościowość* – wskaźnik odzwierciedlający to, w jakim stopniu dana osoba ceni sobie określony wynik. Jeżeli jednostka pragnie danego wyniku, to

- **Wyniki**
  Następstwa zachowań w układzie organizacyjnym, zwykle nagrody.

- **Wartościowość**
  Wskaźnik pokazujący siłę, z jaką dana jednostka pragnie konkretnego wyniku; jest to atrakcyjność wyniku dla jednostki.

jego wartościowość jest dodatnia, jeśli nie, to jego wartościowość jest ujemna; wreszcie, jeżeli dana osoba ma do danego wyniku stosunek obojętny, to jego wartościowość będzie równa zeru.

W tej części rozważań teoria oczekiwań wychodzi poza podejście do motywacji od strony treści. Różni ludzie mają rozmaite potrzeby i będą próbowali zaspokoić je w różny sposób. Dla pracownika, który ma silną potrzebę osiągnięć i niewielką potrzebę afiliacji, podwyżka płac i awanse, podawane przed chwilą jako wyniki dużych osiągnięć w pracy, mogą mieć dodatnią wartościowość; pochwały i urazy mogą mieć wartościowość zerową, stres zaś wartościowość ujemną. Dla pracownika z niewielką potrzebą osiągnięć i silną potrzebą afiliacji takie wyniki jak podwyżka płacy, awanse i pochwały mogą mieć wartościowość dodatnią, podczas gdy zarówno niechęć, jak i stres mogą mieć wartościowość ujemną.

Aby nastąpiło motywowane, zachowanie muszą być spełnione trzy warunki. Po pierwsze, prawdopodobieństwo spodziewanej relacji osiągnięć do wysiłku musi być większe od zera (dana osoba musi być przekonana, że podjęty wysiłek zaowocuje wyższymi osiągnięciami). Również oczekiwana relacja osiągnięć do wyniku musi być większa od zera (dana osoba musi być przekonana, że jeżeli uzyska lepsze osiągnięcia w pracy, to w ślad za nimi pójdą określone wyniki). Suma wartościowości poszczególnych wyników również musi być większa od zera. (Jeden lub kilka wyników może mieć wartościowość ujemną, jeśli tylko zostanie to z nadwyżką skompensowane dodatnią wartościowością innych wyników. Na przykład atrakcyjność podwyżki płac, awansu i pochwał z ust szefa może przeważyć nad nieatrakcyjnością zwiększonego stresu i niechęci współpracowników). Teoria oczekiwań wskazuje, że jeśli warunki te są spełnione, jednostka odczuwa motywację do większego wysiłku.

Firma Starbucks zawdzięcza utrzymanie wysoko motywowanej i pracującej z poświęceniem siły roboczej swojemu niepowtarzalnemu programowi akcjonariatu

pracowniczego. Na podstawie głównych koncepcji teorii oczekiwań pracownicy Starbucks otrzymują część swego zarobku w akcjach firmy w zależności od stażu i osiąganych wyników. Usilna praca pomaga im więc w uzyskaniu statusu współwłaściciela kapitału akcyjnego firmy[13]. Natomiast we wstawce „Jakość jako wyzwanie" ilustrujemy, w jaki sposób pewna firma musiała zmodyfikować swój system wynagrodzeń, aby utrzymać właściwą proporcję między jakością a kosztami.

Jakość jako wyzwanie

Dopasowanie jakości i płacy

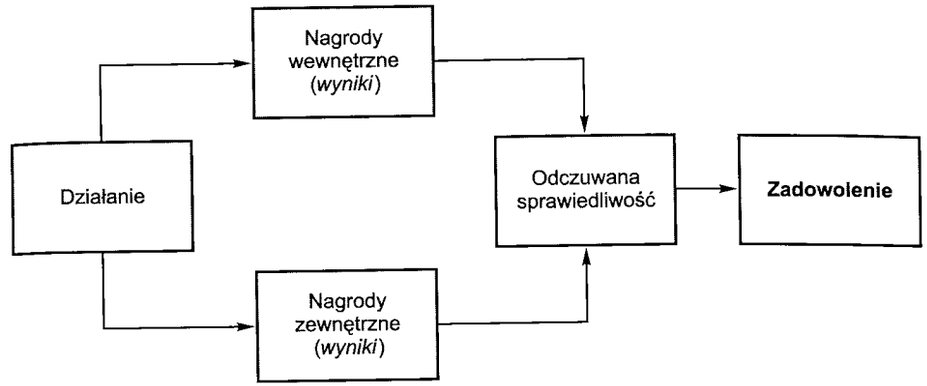
Od kilkudziesięciu lat firma Lincoln Electric z siedzibą w Cleveland cieszy się uznaniem za swój innowacyjny i wpływowy system nagradzania. Wszyscy pracownicy Lincoln są traktowani jak samodzielni przedsiębiorcy ponoszący całkowitą odpowiedzialność za swoją pracę i zarobki. Sama płaca podstawowa jest niska, jednak pracownicy mogą otrzymywać niezwykle wysokie premie związane z ich przyczynianiem się do osiągania przez przedsiębiorstwo zysku netto. Na przykład pracownicy Lincoln zarabiają średnio 16, 64 dol. za godzinę, o 2 dol. więcej od średniej stawki godzinowej w przemyśle w rejonie Cleveland. Niektóre osoby potrafią zarobić nawet 100 000 dol. rocznie, pracując w godzinach nadliczbowych i zbliżając się do granicy swej wydajności.

„Premia to dobry program i spełnia on swoją rolę; niezbędne są jednak pewne modyfikacje".
David Lincoln, dyrektor firmy*.

Niestety jednak w ostatnich latach sytuacja w Lincoln nie była już tak dobra. Poważnym problemem jest pozostawanie w tyle za konkurencją pod względem jakości. Inny problem to po prostu to, że silniejsza konkurencja doprowadziła do spadku stopy zysku w całej branży. Aby stawić czoła presji otoczenia, Lincoln zaczyna powoli, ale konsekwentnie modyfikować swój system płac, aby silniej skoncentrować go na poprawie jakości i wydajności. Na przykład podwyższono płacę podstawową i obniżono premie. Nowa siatka płac umożliwia firmie ściślejszą kontrolę nad kosztami. Pozwala również na sprawniejsze rozpoznawanie problemów z jakością i na ich bardziej bezpośrednie rozwiązywanie. Chociaż utrzymywały się jeszcze pozostałości klasycznego systemu bodźcowego firmy, względy jakości i wydajności podyktowały zdefiniowanie na nowo jego zakresu i granic.

Źródła: *A Model Incentive Plan Gets Caught in a Vise*, „Business Week", 22 stycznia 1996, s. 89-92 (*cytat ze s. 89); Richard M. Hodgetts, *A Conversation with Donald F. Hastings of the Lincoln Electric Company*, „Organizational Dynamics", zima 1997, s. 68–74.

Rozwinięcie Portera–Lawlera. Interesujące rozwinięcie teorii oczekiwań zaproponowali Porter i Lawler[14]. Jak pamiętamy rozdziału 2, zwolennicy podejścia od strony stosunków międzyludzkich zakładali, że zadowolenie pracownika prowadzi do osiągania przez niego dobrych wyników w pracy. Zauważyliśmy również, że późniejsze badania nie potwierdziły tego założenia. Porter i Lawler twierdzą, że zadowolenie i osiągnięcia w pracy faktycznie mogą być ze sobą związane, ale że kierunek tej zależności jest odwrotny – większe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia. Na rys. 16.5 przedstawiono schematycznie sposób rozumowania tych autorów: osiągnięcia w pracy dają rezultat w postaci nagród zarówno zewnętrznych (płaca i awanse), jak i wewnętrznych (szacunek do samego siebie i świadomość dokonań). Pracownik ocenia sprawiedliwość, czy słuszność, nagród związanych z wydatkowanym wysiłkiem i uzyskanym poziomem osiągnięć. Jeżeli nagrody są spostrzegane jako sprawiedliwe, to dana osoba jest zadowolona.



Rysunek 16.5. Rozwinięcie teorii oczekiwań zaproponowane przez Portera i Lawlera
Z zaproponowanego przez Portera i Lawlera rozwinięcia teorii oczekiwań wynika, że jeżeli osiągnięcia pociągają za sobą sprawiedliwe nagrody, to zadowolenie będzie większe. Osiągnięcia mogą więc prowadzić do zadowolenia. Dlatego menedżerowie muszą zadbać o to, by każdy system motywacji obejmował uczciwe i sprawiedliwe nagradzanie.

Źródło: Edward E. Lawler, III i Lyman W. Porter, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, „Industrial Relations", październik 1967, s. 23. Wykorzystano za zezwoleniem Uniwersytetu Kalifornijskiego.

Teoria sprawiedliwości

Kiedy już potrzeby pobudziły proces motywacji i został wybrany sposób działania, od którego oczekuje się ich zaspokojenia, jednostka ocenia rzetelność, czy sprawiedliwość, uzyskanego wyniku. *Teoria sprawiedliwości* głosi, że ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród uzyskiwanych w związku z ich osiągnięciami w pracy[15]. Sprawiedliwość to przekonanie jednostki, że jej traktowanie jest rzetel-

- **Teoria sprawiedliwości**
  Według tej teorii ludzie są motywowani do poszukiwania sprawiedliwości społecznej w nagrodach, jakie otrzymują za osiągnięcia.

ne w porównaniu traktowaniem innych. Zgodnie z teorią sprawiedliwości, wyniki w pracy obejmują płacę, uznanie, awanse, stosunki społeczne oraz nagrody wewnętrzne. Aby je uzyskać, jednostka wnosi pewne nakłady, takie jak czas, doświadczenie zawodowe, wysiłek, wykształcenie i lojalność. Teoria wskazuje na to, że ludzie uważają swoje wyniki i nakłady za pewną relację i porównują ja z relacją dla innych. Ci „inni" to może być jeden z członków grupy roboczej lub średnia grupowa czy jakiś wynik łączny. Proces porównywania wygląda następująco:

$$\frac{\text{wyniki (ja)}}{\text{nakłady (ja)}} \quad ? \quad = \quad \frac{\text{wyniki (inni)}}{\text{nakłady (inni)}}.$$

Zarówno samo sformułowanie tych relacji, jak i ich porównywanie jest subiektywne i oparte na indywidualnych odczuciach. W rezultacie tych porównań mogą się

pojawić trzy sytuacje: dany pracownik może mieć poczucie, że jego wysiłki zostały nagrodzone albo sprawiedliwie, albo zbyt nisko, albo zbyt wysoko. Poczucie sprawiedliwości będzie wynikać z równości, w każdym z tych przypadków, relacji przedstawionych wyżej. Może to nastąpić również wtedy, kiedy wyniki uzyskiwane przez innych będą wyższe od wyników danej jednostki, pod warunkiem że i wnoszony przez innych wkład będzie proporcjonalnie wyższy. Załóżmy, że Mark ma wykształcenie średnie i zarabia 25 000 dol. Mimo to może jednak mieć poczucie, że został potraktowany sprawiedliwie w porównaniu z Susan, która zarabia 30 000 dol., ale ukończyła college.

Osoby, które czują się zbyt nisko nagradzane, próbują zmniejszyć tę niesprawiedliwość. Mogą one zmniejszać swój wkład przez ograniczenie wysiłku, zwiększać swoje wyniki, występując o podwyżkę, zniekształcać pierwotną relację przez racjonalizowanie, próbować skłonić inną osobę do zmiany jej wyników lub nakładów, wyłączyć się z gry albo zmienić przedmiot porównania. Może być również tak, że jakaś osoba może się czuć nadmiernie nagradzana w porównaniu z jakąś inną osobą. Dla większości ludzi nie będzie to zapewne jakimś nieznośnym zmartwieniem, jednak – jak dowodzą badania – są tacy, którzy w tych warunkach doświadczają niesprawiedliwości i będą w pewnej mierze motywowani do jej zmniejszenia. W takich okolicznościach dana osoba może zwiększyć swoje nakłady, wzmagając wysiłek zmniejszyć wyniki, wytwarzając mniej jednostek wyrobu (jeżeli jest opłacana od sztuki) wypaczyć pierwotne relacje przez racjonalizację lub wreszcie zmniejszyć wkład albo zwiększyć wyniki innych osób.

Teoria wyznaczania celów

W podejściu do motywacji od strony wyznaczania celów zakłada się, że zachowanie jest wynikiem uświadomionych celów i zamierzeń[16]. Toteż menedżer, wyznaczając cele członkom organizacji, powinien mieć możliwość wpływania na ich zachowanie. Przy takim założeniu prawdziwym wyzwaniem jest dogłębne zrozumienie procesów, w których ludzie ustalają cele, a potem pracują, aby je osiągnąć. W pierwotnej wersji teorii wyznaczania celów przyjmowano, że wyniki osiągane w pracy są kształtowane przez dwie konkretne cechy celu – jego trudność i konkretność.

Trudność celu jest to zakres, w jakim cel jest ambitny, a jego osiągnięcie wymaga wysiłku. Jeżeli osiągnięcie celów wymaga pracy, osiągnięcie celów trudniejszych będzie wymagało zapewne pracy bardziej wytężonej. Cel nie może być jednak aż tak trudny, by stał się nieosiągalny. Jeżeli nowy menedżer poleca personelowi sprzedaży zwiększenie wartości sprzedaży o 300%, to grupę może spotkać rozczarowanie. Bardziej realistycznym, choć nadal trudnym celem byłoby np. zwiększenie sprzedaży o 30%, co lepiej spełniłoby funkcję bodźcową. Ważność trudności celu znajduje potwierdzenie w obszernym dorobku badawczym. Na przykład w jednym z takich badań ustalono, że menedżerowie w firmie Weyerhaeuser Co. wyznaczają trudne cele kierowcom ciężarowek przewożących drewno z miejsca wyrębu do tartaków. W ciągu dziesięciu miesięcy kierowcy tak zwiększyli ilość dostarczanego drewna, że przy poprzednim średnim załadunku na jedną ciężarówkę wymagałoby to zakupu nowych wozów za 250 000 dolarów[17].

Konkretność celu to jego jasne i dokładne sformułowanie. Cel „zwiększenia wydajności" jest niezbyt konkretny; natomiast całkiem konkretny jest cel „zwiększenia wydajności o 3% w ciągu następnych sześciu miesięcy". Pewne cele, takie jak te, które wiążą się z kosztami, produkcją, rentownością i wzrostem, można łatwo skonkretyzować. Inne jednak, takie jak poprawa zadowolenia pracownika, jego morale, wizerunku i reputacji firmy, jej etyki i społecznie odpowiedzialnego zachowania, mogą być znacznie trudniejsze do konkretnego wyrażenia. Wykazano też, że podobnie jak trudność celu, konkretność celu jest konsekwentnie związana z wynikami. Przedstawiony wyżej przykład kierowców samochodów przewożących drewno z miejsca wyrębu do tartaku dotyczył również konkretnych celów. Okazało się, że początkowa wielkość ładunku przewożonego przez jednego kierowcę stanowiła 60% maksymalnej ładowności ciężarówki. Menedżerowie postawili przed kierowcami nowy cel, na poziomie 94% tego maksimum, i ten cel wkrótce został osiągnięty. Był to zatem cel zarówno konkretny, jak i trudny.

Ze względu na szerokie zainteresowanie omawianą teorią i poparcie, jakie zyskała sobie nie tylko wśród badaczy, ale i menedżerów, zaproponowano w końcu rozwinięty model procesu wyznaczania celów, pokazany na rys. 16.6, który był próbą pełniejszego uchwycenia całej złożoności tego procesu w organizacjach.



Rysunek 16.6. Rozwinięta teoria motywacji od strony ustalania celu

Jedną z najważniejszych nowych teorii motywacji jest teoria motywacji od strony wyznaczania celu. Według tej teorii, wysiłek jednostki skierowany na osiąganie celu określają łącznie: trudność celu, jego konkretność, akceptacja i zaangażowanie na rzecz jego osiągnięcia. Wysiłek ten, uzupełniony właściwym wsparciem organizacji oraz indywidualnymi zdolnościami i cechami, przynosi określony poziom osiągnięć pracownika. W ujęciu tej teorii wyniki prowadzą do uzyskania nagród zewnętrznych i wewnętrznych, które z kolei są podstawą zadowolenia pracownika.

Źródło: Przedruk za zezwoleniem wydawcy z: „Organizational Dynamics", jesień 1979. © 1979, American Management Association, New York. Wszelkie prawa zastrzeżone (http://www. amanet. org).

Rozwinięta teoria wyznaczania celów mówi, że wysiłek skierowany na osiągnięcie celu jest funkcją czterech cech celu: trudności i konkretności (była już o tym mowa) oraz akceptacji i zaangażowania. *Akceptacja celu* to zakres, w jakim dana osoba przyjmuje cel jako swój własny. *Zaangażowanie na rzecz celu* to z kolei zakres osobistego zainteresowania tej osoby w jego osiągnięciu. Menedżer, który przysięga, że dołoży wszelkich starań, aby obniżyć koszty o 10%, zaangażował się na rzecz osiągnięcia celu. Do czynników, które mogą wzmocnić akceptację celu i zaangażowanie na jego rzecz, należą: uczestnictwo w procesie ustalania celu, wyznaczenie celu na poziomie ambitnym, a zarazem realistycznym, oraz przekonanie, że osiągnięcie celu przyniesie wartościowe nagrody.

Faktyczne osiągnięcia danej jednostki w pracy zależą od wzajemnego oddziaływania i wspomagania celowego wysiłku, wsparcia organizacji oraz indywidualnych zdolności i cech charakteru. Wsparcie organizacji to wszystko, co robi organizacja, aby pomóc lub przeszkodzić w osiąganiu wyników. Wsparcie pozytywne może oznaczać udostępnienie odpowiedniego personelu i dostatecznego zaopatrzenia w surowce; natomiast wsparcie negatywne może oznaczać np. niepodjęcie naprawy uszkodzonego sprzętu. Indywidualne zdolności i cechy to umiejętności i inne przymioty danej osoby niezbędne jej do wykonania pracy. Uzyskując określone wyniki, osoba ta otrzymuje różne nagrody o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, które z kolei przyczyniają się do jej zadowolenia. Zwróćmy uwagę, że dalsze fazy tego modelu dość mocno przypominają omówiony wcześniej model oczekiwań Portera i Lawlera.

Konsekwencje dla zarządzania

Teoria oczekiwań może oddać dwie usługi menedżerom, próbującym poprawić motywacje swoich podwładnych. Menedżerowie mogą w kolejnych krokach stosować w praktyce podstawowe koncepcje tej teorii. Należy zacząć od wyobrażenia sobie, jakich osiągnięć prawdopodobnie pragnie każdy pracownik. Potem trzeba ustalić, jakiego rodzaju osiągnięcia i na jakim poziomie są niezbędne, aby sprostać założonym celom organizacji. Następnie należy się upewnić, czy osiągnięcia na pożądanym poziomie są w ogóle możliwe i czy istnieje związek między pożądanymi wynikami pracy a tymi osiągnięciami. W kolejnym kroku menedżer powinien przeanalizować całą sytuację z punktu widzenia możliwego konfliktu oczekiwań i zapewnić dostateczną wysokość nagród. Procedurę zamyka upewnienie się, że cały system jest słuszny (czyli sprawiedliwy dla wszystkich). Najważniejsze, co menedżerowie powinni zapamiętać z teorii sprawiedliwości, to stwierdzenie, że jeżeli nagrody mają motywować pracowników, to muszą być odbierane jako rzetelne i sprawiedliwe. Druga konsekwencja tej teorii to potrzeba uwzględniania przez menedżerów charakteru „innych", z którymi dany pracownik się porównuje. Teorię wyznaczania celu można wykorzystać jako uzupełnienie zarówno teorii oczekiwań, jak i teorii sprawiedliwości.

Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia

Trzeci element procesu motywowania odnosi się do trwałości niektórych zachowań w czasie i zmienności innych. Jak się przekonaliśmy, podejście od strony treści zajmuje się potrzebami, a podejście od strony procesu wyjaśnia, dlaczego ludzie wybierają różne zachowania prowadzące do zaspokojenia potrzeb i w jaki sposób oceniają sprawiedliwość nagród, jakie się z tymi zachowaniami wiążą. Spojrzenie oparte na koncepcji wzmocnienia wyjaśnia rolę tych nagród w wywoływaniu zmiany zachowań lub utrzymywaniu przez pewien czas zachowań niezmienionych. Konkretnie mówiąc, według teorii wzmocnienia zachowanie, z którym wiążą się nagrody, prawdopodobnie będzie powtarzane, a powtarzanie zachowania pociągającego za sobą karę jest mniej prawdopodobne[18].

> • **Teoria wzmocnienia**
> Podejście do motywacji, które wyjaśnia rolę nagród jako czynników sprawczych zmiany lub utrzymywania się określonego zachowania.

Rodzaje wzmocnienia w organizacjach

Z określonego zachowania mogą wynikać cztery podstawowe rodzaje wzmocnienia: wzmocnienie pozytywne, unikanie, karanie i eliminacja[19]. Pokazano je w tablicy 16.1. Dwa rodzaje wzmocnienia nasilają lub podtrzymują zachowanie, a dwa – osłabiają je lub redukują.

Wzmocnienie pozytywne, jako metoda nasilania danego zachowania, to nagroda lub pozytywny wynik następujący na skutek pożądanego zachowania. Kiedy menedżer widzi, że pracownik szczególnie dobrze wykonuje swoje zadania i chwali go, pochwała służy do pozytywnego wzmocnienia takiego zachowania. Inne czynniki w organizacji wywierające dodatni wpływ wzmacniający to podwyżki płac, awanse i nagrody. Pracownicy zatrudnieni w centrum obsługi klienta General Electric otrzymują odzież roboczą, sprzęt sportowy, a nawet wycieczki do Disneylandu jako nagrodę za wyróżniające się osiągnięcia. *Unikanie* również wzmacnia pożądane zachowanie.

> • **Wzmocnienie pozytywne**
> Metoda wzmacniania zachowania przez powiązanie nagród albo pozytywnych wyników z zachowaniem pożądanym.

> • **Unikanie**
> Metoda wzmacniania zachowania przez unikanie niemiłych konsekwencji, które by się pojawiły, gdyby zachowanie nie przynosiło pożądanych osiągnięć.

Pracownik może punktualnie przychodzić do pracy, aby uniknąć reprymendy; w tym przypadku jest on motywowany do zachowania polegającego na punktualności, aby uniknąć niemiłych następstw, jakie może pociągać za sobą spóźnialstwo.

Niektórzy menedżerowie do osłabiania zachowań niepożądanych wykorzystują *karę*. Kiedy pracownik pozoruje pracę, spóźnia się, pracuje źle albo przeszkadza w pracy innym, menedżer może się uciec do nagany, środków dyscyplinarnych lub kar pieniężnych. Podstawą takich posunięć jest przekonanie, że nieprzyjemne następstwa zmniejszają prawdopodobieństwo ponownego zdecydowania się pracownika na

> • **Kara**
> Używana do osłabiania niepożądanych zachowań przez powiązanie ich negatywnym wynikiem albo niemiłymi następstwami.

Tablica 16.1. Elementy teorii wzmocnienia

Układ warunków wzmocnienia	
1. **Wzmocnienie pozytywne** Wzmocnienie zachowania przez powiązanie go z pożądanymi następstwami.	3. **Kara** Osłabia zachowanie przez powiązanie z następstwami niepożądanymi.
2. **Unikanie** Wzmacnia zachowanie, pozwalając uniknąć niepożądanych następstw.	4. **Eliminacja** Osłabia zachowanie, nie obwarowując go pożądanymi następstwami.
Schematy stosowania wzmocnienia	
1. **Ustalona częstotliwość** Wzmocnienie stosowane w stałych odstępach czasu, niezależnie od zachowania.	3. **Ustalony stosunek** Wzmocnienie stosowane po stałej liczbie zachowań, niezależnie od czasu.
2. **Zmienna częstotliwość** Wzmocnienie stosowane w zmiennych odstępach czasu, niezależnie od zachowania.	4. **Zmienny stosunek** Wzmocnienie stosowane po zmiennej liczbie zachowań, niezależnie od czasu.

Menedżer, który chciałby możliwie najlepiej wzmacniać zachowania pracowników, powinien zaoferować im pozytywne wzmocnienie po zmiennej liczbie zachowań (zmienny stosunek wzmocnienia). Na przykład menedżer może udzielić pochwały pracownikowi po trzecim uzyskanym przez niego wniosku klienta o wystawienie karty kredytowej. Dodatkowej pochwały można być udzielić po następnych pięciu wnioskach, potem po kolejnych trzech, kolejnych siedmiu, kolejnych czterech wnioskach itd.

dane zachowanie. Zważywszy jednak na to, że uboczne skutki kary mogą być niepożądane (urazy i wrogość), lepsze byłoby stosowanie innego rodzaju wzmocnień. Również *eliminację* można wykorzystywać do osłabiania zachowania, zwłaszcza zachowania niegdyś nagradzanego. Kiedy pracownik opowie niestosowny dowcip,

- **Eliminacja**
  Używana do osłabiania zachowań niepożądanych przez ich niedostrzeganie przez menedżera lub przez ich niewzmacnianie.

a szef zareaguje głośnym śmiechem, taka reakcja wzmacnia zachowanie i może skłaniać pracownika do opowiadania następnych takich wątpliwych dowcipów. Natomiast ignorując takie zachowanie, szef może sprawić, że niepożądane zachowanie będzie występowało coraz słabiej, a w końcu zostanie zupełnie wyeliminowane.

Stwarzanie wzmocnień w organizacjach

Ważny jest nie tylko rodzaj wzmocnienia, ale również wybór odpowiedniego momentu i częstotliwości wzmocnienia. W tablicy 16.1 pokazano różne strategie wzmacniania. *Schemat wzmocnienia o ustalonej częstotliwości* zapewnia wzmocnienie w stałych odstępach czasu, niezależnie od rodzaju zachowania. Dobrym przy-

- **Schemat wzmocnienia o ustalonej częstotliwości**
  Zapewnia wzmocnienie w stałych odstępach czasu, np. w postaci regularnej wypłaty „tygodniówki".

kładem takiego schematu są tygodniowe lub miesięczne wypłaty zarobków. Zapewnia to najmniej bodźców do dobrej pracy, ponieważ pracownicy wiedzą, że będą opłacani regularnie niezależnie od wysiłku, jaki wkładają w pracę. *Schemat wzmocnienia o zmiennej częstotliwości* przewiduje również rozkład wzmacniania w czasie, jednak częstotliwość stosowania wzmocnienia jest zmienna. Schemat ten nadaje się

- **Schemat wzmocnienia o zmiennej częstotliwości**
  Zapewnia wzmocnienie w różnorodnych odstępach czasu, np. w postaci sporadycznych odwiedzin przełożonego.

do stosowania pochwał lub innych nagród polegających na wizytach lub inspekcjach przełożonych. Jeśli pracownicy nie wiedzą, kiedy mogą się spodziewać wizyty szefa, to na ogół starają się utrzymać przez cały czas rozsądnie wysoki poziom wysiłku.

Schemat wzmocnienia o ustalonym stosunku zapewnia wzmocnienie po ustalonej liczbie przypadków określonego zachowania, niezależnie od tego, ile czasu upłynie

- **Schemat wzmocnienia o ustalonym stosunku**
  Zapewnia wzmocnienie po ustalonej liczbie zachowań niezależnie od czasu, jaki między nimi upływa (np. premia przy co piątej sprzedaży).

między nimi. Wpływa to na jeszcze wyższy poziom wysiłku. Na przykład kiedy Sears rekrutuje nowych klientów używających kart kredytowych, sprzedawca dostaje niewielką premię od co piątego wniosku wysłanego z jego wydziału. Zapewnia to wysoki poziom motywacji, ponieważ każdy wniosek zbliża pracownika do kolejnej premii. Menedżer, który wykorzystuje *schemat wzmocnienia o zmiennym stosunku*

- **Schemat wzmocnienia o zmiennym stosunku**
  Zapewnia wzmocnienie po zmiennej liczbie zachowań, np. w postaci nieregularnych pochwał udzielanych przez przełożonego.

(najsilniejsze narzędzie motywacyjne służące do podtrzymania zachowań pożądanych), zmienia liczbę przypadków takich zachowań niezbędnych dla każdego wzmocnienia. Przełożony, który chwali pracownika za jego drugie zamówienie, potem udziela pochwały po szóstym, potem po dziesiątym, potem po piątym i po trzecim, stosuje schemat wzmocnienia o zmiennym stosunku. Na pracownika działają wtedy silne bodźce do zwiększania częstotliwości zachowania pożądanego, ponieważ każdy taki przypadek zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania nagrody. Oczywi-

ście jednak taki schemat trudno zastosować do nagród formalnych, takich jak płaca (jeśli w ogóle jest to możliwe), ponieważ byłoby to zbyt skomplikowane.

Menedżerowie, którzy chcą wykorzystywać teorię wzmocnienia do motywowania swoich pracowników, na ogół posługują się metodą zwaną *modyfikacją zachowania – OB Mod* (skrót od ang. *organizational behavior modification*)[20]. Program OB Mod zaczyna się od określenia zachowań, które mają być wzmacniane (np. wyprodukowanie większej ilości jednostek) lub osłabiane (np. spóźnianie się do pracy). Te docelowe zachowania wiążą się następnie z określonymi wzmocnieniami. Mimo że wiele organizacji (takich jak The Procter & Gamble Co. czy Ford) wykorzystywało OB Mod, najbardziej znany przypadek jego zastosowania dotyczył Emery Air Freight. Kierownictwo tej firmy było przekonane, że kontenery używane do łączenia małych przesyłek w większe nie były odpowiednio pakowane. Przez system samonadzoru pracowników i zwrotnych korekt oraz nagród Emery zwiększył stopień wykorzystania kontenerów z 45% do 95% i w ciągu pierwszych trzech lat realizacji programu zaoszczędził ponad 3 mln dol.[21]

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być obznajmieni z rolą wzmocnienia w motywowaniu. Dokładniej mówiąc, powinni rozumieć, w jaki sposób różne formy wzmocnienia wpływają na zachowanie, oraz znać różne schematy, jakie można stosować w zapewnianiu wzmocnienia pracownikom w organizacjach.

Popularne strategie motywowania

Chociaż omówione wyżej teorie zapewniają wystarczające wyjaśnienie kwestii motywowania, menedżerowie, którzy faktycznie się nim posługują, muszą stosować różne metody i strategie. Do najpopularniejszych dziś strategii motywacyjnych zaliczamy: upełnomocnienie, uczestnictwo i nowe formy organizacji pracy.

Upełnomocnienie i uczestnictwo

Są to ważne metody, którymi mogą się posługiwać menedżerowie do wzmacniania motywacji pracownika. *Upełnomocnienie* to proces umożliwiania pracownikowi ustalania własnych celów roboczych, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w zasięgu jego odpowiedzialności i uprawnień. *Uczestnictwo* z kolei jest procesem udzielania pracownikom głosu przy podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy. Jak więc widać, upełnomocnienie jest koncepcją nieco szerszą, która sprzyja uczestnictwu w wielu dziedzinach, obejmując, chociaż się do niej nie ograniczając, samą pracę, jej kontekst i jej otoczenie[22].

• **Upełnomocnienie**
Proces umożliwiania pracownikom ustalania własnych celów, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień.

• **Uczestnictwo**
Proces udzielania pracownikom głosu przy podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy.

Rolę uczestnictwa i upełnomocnienia w motywowaniu można wyrazić w kategoriach zarówno podejścia od strony treści motywacji, jak i teorii oczekiwań. Pracownicy uczestniczący w podejmowaniu decyzji mogą być bardziej zaangażowani w ich właściwe wykonanie. Poza tym prawidłowo przebiegający proces podejmowania decyzji, jej wykonywania i następnie obserwowania jej pozytywnych następstw może pomóc pracownikowi w zaspokojeniu potrzeby osiągnięć, zapewnić mu uznanie i poczucie odpowiedzialności, a także poprawić jego wizerunek we własnych oczach. Taki efekt może mieć już samo zaproszenie do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji w organizacji. W dodatku uczestnictwo powinno się przyczynić do bardziej klarownego formułowania oczekiwań. Pracownicy uczestniczący w podejmowaniu decyzji mogą lepiej rozumieć powiązanie między wynikami uzyskiwanymi w pracy a najbardziej upragnionymi nagrodami.

Obszary uczestnictwa. Na jednym poziomie pracownicy mogą uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy. Menedżerowie, zamiast mówić pracownikom, jak mają wykonywać swoją pracę, powinni odpowiednie decyzje pozostawić im samym. Pracownicy zaś, czerpiąc ze swej fachowej wiedzy i praktyki w wykonywaniu zadań, będą w stanie poprawić swoją wydajność. W wielu sytuacjach będą mieli również wystarczające kwalifikacje do podejmowania decyzji o rodzaju używanych materiałów, narzędzi itd.

Celowe może być również pozostawienie w rękach pracowników decyzji w sprawach administracyjnych, np. dotyczących harmonogramów pracy. Jeżeli poszczególne stanowiska pracy są od siebie względnie niezależne, wówczas sami pracownicy mogą decydować o układzie zmian, krótkich przerwach na odpoczynek, przerwie obiadowej itd. Grupa robocza lub zespół może również zaplanować urlopy lub dni wolne od pracy dla wszystkich swoich członków. Ponadto pracownicy mają coraz więcej możliwości uczestnictwa w rozstrzyganiu szerszych problemów jakości produktu. Takie uczestnictwo stało się znakiem rozpoznawczym firm japońskich i innych firm zagranicznych, które osiągają duże sukcesy i znajdują wielu naśladowców wśród firm amerykańskich.

Metody i problemy upełnomocnienia. W ostatnich latach wiele organizacji aktywnie poszukuje sposobów wyjścia z uczestnictwem poza tradycyjne dziedziny. Na przykład na pewien zakres uczestnictwa pozwalają takie proste metody jak skrzynki postulatów oraz godziny pytań i odpowiedzi. Podstawowym motywem sięgania do takich rozwiązań jest chęć wykorzystania potencjału tkwiącego w każdym pracowniku. Wielu menedżerów woli używać terminu „upełnomocnienie" ze względu na to, że ma on szerszy zakres niż termin „uczestnictwo".

Jedną z metod upełnomocnienia pracowników są zespoły robocze. Także zespoły to zbiory pracowników upełnomocnionych do planowania i organizowania swojej pracy oraz kierowania nią i kontrolowania jej. Zwierzchnik nie jest wtedy ich tradycyjnym „szefem", lecz odgrywa raczej rolę opiekuna czy „trenera". Inną metodą upełnomocnienia jest zmiana ogólnej metody organizowania firmy. Podstawowa ten-

dencja polega na wyeliminowaniu pewnych szczebli w hierarchii służbowej, dzięki czemu organizacja staje się znacznie bardziej zdecentralizowana. Kompetencje, odpowiedzialność i formalne uprawnienia władcze (władza formalna) są delegowane do możliwie jak najniższych rejonów organizacji, co sprawia, że kontrolowanie pracy znajduje się po prostu w rękach tych, którzy ją faktycznie wykonują[23].

Niezależnie od tego jednak, jaka konkretna technika czy metoda ma służyć upełnomocnieniu, przyczyni się ono do zwiększenia skuteczności organizacji tylko pod pewnymi warunkami. Po pierwsze i przede wszystkim, organizacja musi szczerze pragnąć przesuwania władzy i autonomii na niższe szczeble. Zdawkowe próby wspierania uczestnictwa pracowników tylko w niewielu dziedzinach życia organizacji nie na wiele się zdają. Po drugie, organizacja musi się naprawdę zaangażować w utrzymanie nowych rozwiązań. Przyznanie pracownikom uprawnień do szerszej kontroli tylko po to, by je następnie ograniczyć lub wręcz wycofać, może spowodować nasilenie postaw niechętnych. Po trzecie, nadawanie pracownikom większych pełnomocnictw musi być dokonywane systematycznie i cierpliwie. Zbyt szybkie przekazanie zbyt dużych pełnomocnictw do kontroli może mieć katastrofalne skutki. Wreszcie organizacja musi być gotowa do zwiększania zaangażowania w szkolenie. Pracownicy, którym przyznano większą swobodę w określaniu sposobu wykonywania pracy, zapewne wymagają dodatkowego szkolenia, które pozwoli im skuteczniej korzystać z tych nowych uprawnień. Inny interesujący problem dotyczący upełnomocnienia pracowników omawiamy we wstawce „Współczesne problemy zarządzania".

Współczesne problemy zarządzania

Upełnomocniać czy nie – oto jest pytanie

Upełnomocnienie jest główną innowacją w dziedzinie motywowania wykorzystywaną przez współczesne organizacje. Jego zwolennicy twierdzą, że dzięki skutecznemu upełnomocnieniu pracownicy mogą być lepiej umotywowani i jakość ich pracy jest lepsza niż pracowników mniej upełnomocnionych. Przynaglając wszystkie firmy – duże i małe – do stosowania upełnomocnienia wraz z tym, co obejmuje, niektórzy zwolennicy tej metody sugerują nawet, że jest to jedyna strategia motywowania, która ma sens we współczesnym życiu gospodarczym.

„Biletem wstępu dla tego rodzaju odpowiedzialności jest potrzeba rozliczania się, a tego akurat nie każdy musi pragnąć".
Alexander M. Cutler, dyrektor naczelny EatonCorp*.

Jak się jednak okazuje, nie jest to rozwiązanie dla wszystkich. W istocie rzeczy znaczna liczba pracowników, jak się wydaje, woli odpracować swoje osiem godzin, pozwolić, aby kto inny podejmował decyzje, po prostu wziąć wypłatę i iść do domu. Niektóre takie osoby nie chcą pracować w układzie grupy czy zespołu, a to właśnie niemal zawsze towarzyszy upełnomocnieniu. Innych odstręcza odpowiedzialność zwykle wiążąca się z upełnomocnieniem. Jeszcze inni po prostu cenią sobie inne rzeczy wyżej niż możliwość wypowiadania się na temat sposobu swojej pracy.

W rzeczywistości więc menedżerowie muszą bardzo starannie oceniać charakter swojej organizacji i jej siły roboczej. Upełnomocnienie może rzeczywiście zdziałać cuda – w odpowiednich warunkach. Jednak próba narzucenia takiego układu organizacjom, do których nie pasuje, lub pracownikom, którzy go nie chcą, może przynieść więcej szkody niż pożytku. Takie wymuszone upełnomocnienie może bardzo zaszkodzić niczego nie podejrzewającej organizacji.

Źródła: *Not All Workers Find Empowerment as Neat as It Sounds*, „Wall Street Journal", 8 września 1997, s. A1, A13 (*cytat ze s. A1); Robert E. Quinn i Gretchen M. Spreitzer, *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*, „Organizational Dynamics", jesień 1997, s. 37-46.

Nowe formy organizacji pracy

Wiele firm eksperymentuje dziś z różnymi rozwiązaniami w dziedzinie organizacji pracy. Ich ogólnym celem jest wzmocnienie motywacji i wyników osiąganych przez pracownika przez zapewnienie większej elastyczności wykonywania pracy i czasu pracy. Do najpopularniejszych nowych rozwiązań w dziedzinie organizacji pracy należą: ruchomy czas pracy, elastyczny czas pracy, system dzielenia etatów oraz „telepraca", tj. praca w domu przy wykorzystaniu nowoczesnej techniki informacyjnej[24].

Ruchomy czas pracy. Mimo wielu wyjątków, tradycyjny dzień pracy rozpoczyna się o godz. 8.00 lub 9.00 i kończy o 17.00 w wymiarze pięciu dni tygodniowo (oczywiście wielu menedżerów pracuje dłużej). Niestety, taki harmonogram tygodnia pracy nie pozwala wielu pracownikom na załatwienie podstawowych spraw osobistych – wizytę w banku, u lekarza czy dentysty na okresowy przegląd, wywiadówkę w szkole, odwiedzenie warsztatu samochodowego itd. Na pozór rozwiązanie jest proste – pracownicy ograniczeni sztywnym czasem pracy mogą dla załatwienia wszystkich tych spraw wziąć zwolnienie chorobowe lub dzień urlopu. Jeśli jednak wnikniemy w sprawę, dostrzeżemy wrogość i frustrację, jaką u wielu ludzi wywołuje uczucie bezsilności i ograniczenia związane z pracą w tradycyjnym układzie organizacyjnym.

Aby przeciwdziałać tym problemom, niektóre przedsiębiorstwa decydują się na *„skrócony" tydzień pracy*. Polega to na przepracowaniu pełnych czterdziestu godzin

- **„Skrócony" tydzień pracy**
  System polegający na przepracowaniu czterdziestu godzin w czasie krótszym niż tradycyjny pięciodniowy tydzień roboczy.

w tygodniu, ale nie w ciągu tradycyjnych pięciu dni[25]. Na przykład można pracować przez cztery dni w tygodniu po dziesięć godzin, z dodatkowym dniem wolnym od pracy. Inne rozwiązanie to praca w czasie nieco krótszym niż dziesięć godzin dziennie i zakończenie tygodnia roboczego w porze obiadowej w piątek. Stosunkowo niewiele firm próbowało wreszcie wprowadzić dwunastogodzinny dzień pracy po trzy dni w tygodniu z czterema dniami wolnymi. Wśród organizacji, które wykorzystywały tę formę organizacji pracy, można wymienić firmy John Hancock Mutual Life Insurance Co., Atlantic Richfield Co., i R. J. Reynolds Tabaco Co. Przy tym rozwiązaniu jest jednak pewien problem – gdy pracownicy pracują w ciągu dnia zbyt długo, męczą się i w drugiej połowie czasu pracy mają gorsze wyniki.

Niektóre organizacje zaczynają korzystać z innego systemu, nazwanego rozkładem „dziewięć–osiemdziesiąt". W tym wariancie pracownik pracuje w jednym tygodniu według rozkładu tradycyjnego, a w drugim według harmonogramu „skróconego", w wyniku czego ma co drugi piątek wolny. W sumie zatem taka osoba pracuje osiemdziesiąt godzin (równowartość dwóch tygodni po osiem godzin) przez dziewięć

dni. Ustawiając harmonogram pracy w taki sposób, aby połowa załogi pracowała w czasie tradycyjnym, a druga połowa w czasie „skróconym", organizacja zapewnia sobie pełną obsadę stanowisk roboczych, a pracownikom dwa pełne dni wolne od pracy w miesiącu. Taki schemat wykorzystują m. in. Shell Oil i Amoco Corporation.

Elastyczny czas pracy. Innym obiecującym rozwiązaniem organizacji czasu pracownika jest *elastyczny czas pracy*. Taki system daje pracownikom większą osobistą kontrolę nad rozkładem ich czasu pracy. Dzień roboczy jest dzielony na dwie kategorie: czas elastyczny i czas podstawowy. Wszyscy pracownicy muszą być w pracy w czasie podstawowym, natomiast rozkład pracy w czasie elastycznym mogą kształtować dowolnie. Na przykład ktoś może woleć zaczynać pracę wcześnie i kończyć wczesnym popołudniem, podczas gdy dla kogoś innego lepsze jest zaczynanie później i praca do późnego popołudnia. Inny wreszcie pracownik może zaczynać wcześniej i pracować do późnego popołudnia z dłuższą przerwą obiadową. Elastyczny czas pracy stosują m. in. Control Data Corporation, DuPont, Metropolitan Life, Texaco i niektóre urzędy federalnej administracji państwowej.

- **Elastyczny czas pracy**
  System pozwalający pracownikom na wybór, w szeroko zakreślonych granicach, własnego rozkładu godzin pracy.

System dzielenia etatów. W systemie tym na jednym stanowisku pracy pracuje dwóch półetatowców – na przykład jeden od 8.00 do południa, drugi zaś od 13.00 do 17.00. Rozwiązanie to może być pożądane dla osób pragnących pracować tylko na pół etatu lub przy trudnej sytuacji na rynku pracy. Natomiast organizacja może się wtedy dopasować do preferencji szerszej gamy pracowników i wykorzystać uzdolnienia większej liczby osób.

- **System dzielenia etatów**
  Dwóch pracowników półetatowych wykonuje pracę – po połowie – na jednym pełnym etacie.

„Telepraca". Stosunkowo nowym podejściem do nowej organizacji pracy jest „telepraca" – system dopuszczający wykonywanie przez pracowników części pracy poza firmą, zazwyczaj w domu. Wielu pracowników, korzystając z poczty elektronicznej, Internetu i innych nowoczesnych technik informacyjnych, może utrzymać ścisły kontakt ze swoją organizacją, wykonując jednocześnie część czynności roboczych w domu. Takie zorganizowanie pracy staje się coraz łatwiejsze dzięki rosnącej sile i wyrafinowaniu nowoczesnej techniki łączności.

- **„Telepraca"**
  Pozwolenie pracownikom na spędzenie części ich dnia roboczego poza miejscem pracy, zwykle w domu, i załatwianie spraw służbowych przy użyciu nowoczesnego sprzętu informatycznego.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą znać różne strategie i metody motywowania, jakie można zastosować w celu poprawy działania. Osoby zainteresowane wzmocnieniem motywacji swoich podwładnych powinny rozumieć, na czym polega upełnomocnienie, uczestnictwo oraz różne możliwe rozwiązania w organizacji pracy.

Wykorzystanie systemów nagradzania do motywowania ludzi

Poza opisanymi wyżej typami strategii motywowania najbardziej podstawowym narzędziem wpływania na motywację pracowników jest system nagradzania w organizacji. *System nagradzania* w organizacji są to formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza wyniki działania pracownika.

- **System nagradzania**
  Formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza wyniki pracownika.

Oddziaływanie nagród stosowanych w organizacji

Nagradzanie w organizacji może wpłynąć na postawy, zachowania i motywację, toteż menedżerowie muszą dokładnie rozumieć i doceniać jego znaczenie[26].

Oddziaływanie nagradzania na postawy. Chociaż postawy pracowników, takie jak zadowolenie, nie są głównym czynnikiem decydującym o ich osiągnięciach w pracy, niemniej jednak mają one duże znaczenie. Przyczyniają się do wzrostu absencji w pracy (albo zniechęcają do niej) i wpływają na fluktuacje kadr, wspomagają też tworzenie kultury organizacji. Poniżej podajemy pewne podstawowe ogólne obserwacje dotyczące postaw pracowników i ich nagradzania[27]. Po pierwsze, na zadowolenie pracownika wpływa zarówno wysokość nagrody, jaką otrzymuje, jak i ta, którą uznałby za właściwą. Po drugie, na zadowolenie pracownika wpływają porównania z sytuacją innych. Po trzecie, pracownicy często niewłaściwie oceniają wysokość nagród, które otrzymują inni. Kiedy pracownik jest przekonany, że ktoś zarabia więcej, niż faktycznie na to zasługuje, reaguje na to niezadowoleniem. Po czwarte, na ogólne zadowolenie z pracy wpływa stopień zadowolenia pracowników zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych nagród uzyskiwanych w pracy. Wniosek ten, wyprowadzony z teorii motywowania opartych na treści i z teorii oczekiwań, nasuwa przypuszczenie, że zachowanie jest wynikiem rozmaitych potrzeb i może zostać nakierowane na rozmaite cele.

Wpływ nagradzania na zachowanie. Głównym celem nagradzania jest wywarcie wpływu na zachowanie pracownika. Nagrody zewnętrzne wpływają na zadowolenie pracownika, które z kolei odgrywa ważną rolę w ustaleniu, czy pozostanie on na danym stanowisku, czy będzie szukał nowej posady. Systemy nagradzania wpływają również na wzorce obecności i absencji; jeżeli nagrody są oparte na rzeczywistych

osiągnięciach, pracownicy będą skłonni do bardziej wytężonej pracy, aby te nagrody otrzymać.

Wpływ systemów nagradzania na motywację. Systemy nagradzania są w oczywisty sposób związane z teorią motywacji opartą na koncepcji oczekiwań. Oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć kształtuje się pod silnym wpływem oceny osiągnięć pracownika, która jest zwykle częścią systemu nagradzania. Pracownik będzie skłonny do dodatkowego wysiłku, jeżeli wie, że jego osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio nagradzane. Na oczekiwaną relację osiągnięć do wyniku wpływa z kolei zakres, w jakim pracownik jest przekonany, że w ślad za osiągnięciami pójdą nagrody. Wreszcie, zgodnie z przewidywaniami teorii oczekiwań, każda nagroda lub potencjalna nagroda ma nieco odmienną wartość dla każdej osoby. Ktoś może pragnąć awansu bardziej niż świadczeń; ktoś inny zaś może woleć coś wręcz odwrotnego.

Projektowanie skutecznych systemów nagradzania

Jakie są elementy skutecznego systemu nagradzania? Specjaliści są zgodni co do tego, że taki system powinien mieć cztery główne cechy[28]. Po pierwsze, musi zapewniać jednostce zaspokojenie potrzeb elementarnych. Po drugie, nagrody oferowane przez daną organizację powinny też wypadać korzystnie w zestawieniu z nagrodami oferowanymi przez inne organizacje. Niekorzystny wynik porównań z sytuacją pracowników innych firm może wytworzyć poczucie niesprawiedliwości. Po trzecie, system nagradzania musi zapewniać sprawiedliwy rozkład nagród w ramach organizacji. Po czwarte, system nagradzania musi uwzględniać to, że różni ludzie mogą mieć różne potrzeby i mogą wybierać różne drogi prowadzące do ich zaspokojenia. Wniosek taki może wynikać zarówno z teorii motywowania opartych na treści, jak i z teorii oczekiwań. W miarę możliwości należy więc zaoferować pracownikom rozmaite nagrody i zróżnicowane metody ich osiągania.

Nowe podejścia do nagradzania pracowników

Systemy nagradzania w organizacjach tradycyjnie miały postać albo systemów o stałej stawce (godzinowej lub miesięcznej), albo systemów bodźcowych. W znanym większości z nas systemie o stałej stawce pracownicy godzinowi otrzymują konkretną płacę (opartą na wymaganiach dla danego stanowiska pracy, doświadczeniu, lub innych czynnikach) za każdą przepracowaną godzinę. Pracownicy wynagradzani pensją otrzymują stałą kwotę za tydzień albo za miesiąc, a mimo pewnych potrąceń, np. za nieobecność w pracy, kwota jest zwykle taka sama, niezależnie od tego, czy pracownik pracuje krócej niż normalnie, czy dłużej[29].

Aby polepszyć działanie motywacyjne nagradzania, można je bardziej bezpośrednio powiązać z osiągnięciami w pracy przez system *uznaniowych podwyżek płac*. W takim systemie podwyżka płacy pracownika na koniec roku zależy od jego ogólnych osiągnięć w pracy[30]. Jeżeli w organizacji system oceny wyników pracy jest właściwie zaprojektowany, to uznaniowe podwyżki płac sprzyjają utrzymywaniu dobrego poziomu osiągnięć pracowników na długą metę. Coraz częściej jednak organizacje eksperymentują z rozmaitymi *systemami bodźcowymi*. Dobrym przykładem jest tu akordowy system wynagradzania. Na przykład w firmie produkującej walizki robotnik może otrzymywać 50 centów za każdą rączkę i komplet zamków zamontowanych w walizce. Pracownik zachęcany jest w ten sposób do intensywnej pracy; im więcej wytworzy jednostek, tym wyższa jego płaca. Wśród systemów bodźcowych zdobywających sobie coraz większą popularność można wymienić udział w zyskach, udział w korzyściach, premie zryczałtowane oraz wypłaty za kwalifikacje (wiedzę)[31].

- **System uznaniowych podwyżek płacy**
  System nagradzania, w którym ludzie otrzymują zróżnicowane podwyżki płacy na koniec roku w zależności od ogólnych osiągnięć w pracy.

- **System bodźcowy**
  System nagradzania, w którym ludzie otrzymują płacę w różnej wysokości na koniec każdego okresu, za który są wynagradzani, w zależności od wielkości produkcji, jaką wytworzyli.

System udziału w zyskach przewiduje zmienną roczną premię wypłacaną pracownikom w zależności od zysku osiągniętego przez przedsiębiorstwo. System taki jednoczy robotników i kierownictwo w pracy na rzecz wspólnego celu – wyższych zysków. System udziału w zyskach mają np. Ford, USX oraz Alcoa. Udział w korzyściach jest grupowym systemem bodźcowym, w którym wszyscy członkowie grupy otrzymują premie po przekroczeniu określonego poziomu osiągnięć. Premie zryczałtowane polegają na wypłaceniu poszczególnym pracownikom jednorazowej premii pieniężnej, która zastępuje podwyżkę płacy zasadniczej. Wreszcie systemy opłacania kwalifikacji (wiedzy) koncentrują się raczej na opłacaniu osoby niż stanowiska pracy. Firma stosująca to podejście określa płacę danej osoby na podstawie łącznego zestawu posiadanych przez nią umiejętności oraz wiedzy związanej z pracą, a nie w zależności od konkretnej pracy, jaką w danej chwili ta osoba wykonuje.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni wiedzieć, jak nagradzanie wpływa na postawy, zachowania i motywację pracownika. Poza tym powinni również wiedzieć, jak projektować systemy nagradzania, i znać nowe podejścia do nagradzania pracowników.

Podsumowanie

Motywacja to układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w pewien sposób. Menedżerowie powinni dysponować wiedzą o motywacji, ponieważ obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników środowiskowych decyduje ona o osiągnięciach jednostki. Podstawowe, historycznie biorąc, podejścia do motywowania to podejście tradycyjne, podejście od strony stosunków międzyludzkich oraz podejście od strony zasobów ludzkich.

Podejście do motywowania od strony treści zajmuje się czynnikami sprawczymi motywacji. Do popularnych teorii treści motywacji należą: hierarchia potrzeb według Maslowa, teoria ERG oraz teoria dwuczynnikowa Herzberga. Ponadto rozpatruje się też inne ważne potrzeby: potrzebę osiągnięć, afiliacji (przynależności) i władzy.

Podejście do motywowania od strony procesu zajmuje się tym, jak powstaje motywacja. Według teorii oczekiwań, ludzie są motywowani do pracy, jeżeli są przekonani, że ich wysiłek doprowadzi do większych osiągnięć, że te osiągnięcia będą prowadziły do nagród i że pozytywne aspekty wyników przeważą nad aspektami negatywnymi. Teoria sprawiedliwości oparta jest na założeniu, że ludzie mają motywację do osiągania i utrzymywania sprawiedliwości społecznej. Teoria atrybucji to nowe podejście w teorii ujmującej motywację z perspektywy procesu.

W podejściu opartym na teorii wzmocnienia nacisk kładzie się na sposób podtrzymywania motywacji. Podstawowe jego założenie mówi, że zachowanie pociągające za sobą nagrody (skutki pozytywne) będzie powtarzane, podczas gdy zachowanie wywołujące skutki negatywne raczej nie będzie się powtarzało. Wzmocnienia mogą przybierać różne formy: wzmocnienia pozytywnego, unikania, karania i eliminacji, a ich stosowanie może się odbywać na podstawie schematu o ustalonej częstotliwości, zmiennej częstotliwości, ustalonym stosunku lub stosunku zmiennym.

Do popularnych strategii motywacyjnych zaliczamy też upełnomocnienie i uczestnictwo oraz nowe formy organizacji pracy: ruchomy czas pracy, elastyczny czas pracy, system dzielenia etatów i „telepracę".

Systemy nagradzania w organizacji są głównym mechanizmem wykorzystywanym przez menedżerów do motywowania. Właściwie zaprojektowane systemy mogą ulepszać postawy, motywację i zachowania. Skuteczne systemy nagradzania muszą zapewniać wystarczające nagrody na poziomie jednostkowym, spełniające przy tym wymaganie sprawiedliwości. Współczesne systemy nagradzania obejmują m.in. system uznaniowych podwyżek płac oraz różnego typu systemy bodźcowe.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Jakie są podstawowe dawne podejścia do motywowania?

2. Podsumuj podstawowe różnice między podejściami do motywowania od strony treści, procesu i wzmocnienia.

3. W czym nowe podejścia do motywowania przypominają podejścia oparte na treści, procesie i wzmocnieniu? Czym się od nich różnią?

4. Jakie są podobieństwa i różnice między strategiami motywacji opisanymi w tym rozdziale?

Pytania analityczne

5. Porównaj różne teorie treści motywacji. Czy potrafisz sobie wyobrazić, pod jakim względem mogą one być ze sobą sprzeczne?

6. Wydaje się, że teoria oczekiwań ma sens, jednocześnie jednak jest to teoria skomplikowana. Niektórzy twierdzą, że właśnie ta złożoność ogranicza jej wartość dla menedżerów-praktyków. Czy zgadzasz się z tym poglądem?

7. Podaj przykłady inne niż zawarte w tym rozdziale, które ilustrowałyby pozytywne wzmocnienie, unikanie, karę i eliminację.

Ćwiczenia

8. Przypomnij sobie swoją najgorszą pracę. Jakie podejście do motywowania przyjęto w organizacji, w której pracowałeś? A teraz przypomnij sobie swoją najlepszą pracę. Jakie podejście do motywowania stosowano z kolei w tej organizacji? Czy możesz na podstawie tej ograniczonej informacji wyciągnąć jakieś wnioski? Jeśli tak, to jakie?

9. Przeprowadź rozmowę zarówno z menedżerami, jak i pracownikami (albo administratorami i pracownikami wydziału) jakiejś miejscowej organizacji. Jak ci się wydaje, jakie poglądy czy podejścia do motywowania są wykorzystywane w tej organizacji?

10. Czy potrafisz zlokalizować jakiekolwiek miejscowe organizacje, które stosowały lub stosują którąś ze strategii motywacji omówionych w tym rozdziale? Jeżeli tak, przeprowadź rozmowy z jakimś menedżerem i robotnikiem w celu poznania ich oceny programu.

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne – zdolność do rozumienia i motywowania jednostek i grup – mają szczególne znaczenie wtedy, kiedy menedżerowie próbują radzić sobie z problemami związanymi z równością i sprawiedliwością w miejscu pracy. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci na lepszy wgląd we właściwe zastosowanie tych umiejętności.

Tło ćwiczenia

Jesteś menedżerem grupy fachowców w przemyśle elektronicznym. Jeden z twoich pracowników, David Brown, poprosił cię o rozmowę. Sądzisz, że wiesz, o czym chce rozmawiać, nie jesteś natomiast pewien, jak sam masz podejść do sprawy.

Zatrudniłeś Davida przed mniej więcej dziesięcioma laty. W trakcie pracy w grupie był pracownikiem solidnym, ale nie wybijającym się. Jego osiągnięcia były zadowalające, ale nie wybitne. W rezultacie otrzymywał on regularnie przeciętne oceny, przeciętne podwyżki itd. W istocie, można ocenić, że jego wkład pracy jest nieco mniejszy niż wkład innych osób z mniejszym stażem, ale lepszymi wynikami indywidualnymi.

Firma ogłosiła właśnie konkurs na stanowisko kierownika zespołu w twojej grupie i wiesz, że David ma ochotę na to stanowisko. Sądzi, że swoją systematyczną pracą zasłużył na szansę jego objęcia. Niestety jednak ty oceniasz sytuację nieco inaczej. Tak naprawdę chcesz powierzyć tę funkcję innej osobie – Becky Thomas. Pracuje ona w firmie zaledwie od sześciu lat, ale osiąga najwyższe wyniki. Pragniesz ją za to wynagrodzić i sądzisz, że będzie się doskonale spisywać na nowym stanowisku. Nie chcesz jednak stracić Davida, który jest solidnym członkiem grupy.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, odpowiedź na następujące pytania:

1. Jak będzie się przedstawiać sytuacja w oczach Davida i Becky, jeśli jako układ odniesienia posłuży teoria sprawiedliwości?

2. Przedstaw w zarysie rozmowę z Davidem, w której poinformujesz go, że zwalniające się stanowisko zaoferujesz Becky.

3. Co mógłbyś poradzić Becky, jako nowo mianowanemu szefowi zespołu, w kwestii stosunków z Davidem?

4. Jakie inne formy nagradzania mógłbyś zaoferować Davidowi, by podtrzymać jego motywację?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne obejmują zdolność menedżera do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania sytuacji i wyboru trybu działania. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci wykorzystać teorię oczekiwań jako część hipotetycznej sytuacji decyzyjnej.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że masz niedługo ukończyć college i otrzymałeś trzy oferty pracy, które w skrócie można scharakteryzować w następujący sposób:

1. Pierwsza oferta dotyczy stanowiska na poziomie początkowym w dużej firmie. Oferowana płaca wynosi 22 000 dol. rocznie, rozpoczniesz pracę w bardzo atrakcyjnej lokalizacji. Jednak zdajesz sobie sprawę z tego, że na tym stanowisku będziesz miał stosunkowo ograniczone perspektywy awansu, natomiast wymagać będzie ono dużej mobilności.

2. Druga oferta dotyczy stanowiska w właśnie zaczynającej działalność firmie. Oferowana płaca wynosi 19 000 dol. rocznie. Wiesz, że będziesz musiał często pracować poza normalnymi godzinami. Jeżeli jednak firma przetrwa rok, będziesz miał wręcz nieograniczone możliwości. Być może będziesz musiał się od czasu do czasu przeprowadzać, ale nie na dłużej.

3. Trzecia oferta to stanowisko w firmie prowadzonej przez twoją rodzinę. Płaca wynosi 25 000 dol. rocznie, zaczniesz od średniego szczebla zarządzania. Wiesz, że możesz być panem swoich ruchów, ale też masz świadomość, że niektóre osoby w firmie mogą być do ciebie nastawione nieprzychylnie z powodu twoich rodzinnych powiązań.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując jako podstawę opisy trzech ofert, wykonaj następujące zadania.

1. Korzystając z teorii oczekiwań, oceń swoją osobistą wartościowość dla poszczególnych wariantów decyzji wyboru miejsca pracy.

2. Oceń opisane stanowiska pracy w kategoriach ich wyników i związanych z nimi wartości.

3. Którą pracę wybrałbyś spośród trzech opisanych?

4. Jakie inne elementy uznałbyś za istotne przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracy?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności menedżera do abstrakcyjnego myślenia. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci rozwijanie umiejętności koncepcyjnych dzięki powiązaniu teorii i rzeczywistości w sposób zupełnie osobisty.

Tło ćwiczenia

Najpierw przedstaw listę tego, czego oczekujesz od życia. Następnie wymienione sprawy zalicz do kategorii zgodnych z jedną z teorii opisanych w rozdziale. Potem omówisz uzyskane wyniki w małej grupie kolegów.

Zadania sprawdzające

1. Przygotuj wykaz około 15 rzeczy, których oczekujesz od życia. Mogą to być rzeczy bardzo konkretne i szczegółowe (takie jak np. nowy samochód) lub bardzo ogólne (np. poczucie spełnienia w szkole). Spróbuj ująć w spisie zarówno rzeczy, które chcesz mieć od razu, jak i te, które chcesz zdobyć kiedyś później. Następnie z teorii motywacji omówionych w niniejszym rozdziale wybierz tę, która najbardziej pasuje do twojego zestawu. Sklasyfikuj poszczególne pozycje na twojej „liście życzeń" w kategoriach potrzeby lub potrzeb, które mogą one zaspokoić.

2. Prowadzący zajęcia podzieli następnie całą grupę na mniejsze, trzyosobowe zespoły. Zastanówcie się przez chwilę nad listami przygotowanymi przez każdego członka zespołu i nad klasyfikacją poszczególnych pozycji zgodnie z potrzebami.

3. Po dyskusji w tych trzyosobowych zespołach prowadzący zajęcia zbierze całą grupę. Dyskusja powinna się koncentrować na zakresie, w jakim każda teoria może służyć jako schemat klasyfikacji indywidualnych potrzeb. Studenci, którzy uznają, że ich potrzeby można łatwo podzielić na kategorie, oraz ci, którzy dostrzegają niewielką korelację swoich potrzeb z przedstawionymi w rozdziale teoriami, powinni szczególnie aktywnie uczestniczyć w wymianie ocen i informacji.

4. Czy w wyniku tego ćwiczenia masz większe, czy też mniejsze zaufanie do teorii potrzeb jako wiarygodnego narzędzia zarządzania?

5. Czy menedżer może wykorzystać jakąś formę niniejszego ćwiczenia w warunkach organizacji do zwiększenia motywacji pracowników?

Przykład końcowy

Postaw na motywację

Osoby odwiedzające kasyna gry zwykle czynią to dla samej przyjemności, jaką daje im hazard. Ludzie ci często jednak zapominają, że sam hazard jest wielkim biznesem, którym trzeba skutecznie zarządzać, jeśli jego właściciele mają się utrzymać. Podobnie jak każde przedsiębiorstwo opierające się na ludziach wykonujących swoją pracę, kasyna muszą mieć pracowników do zarządzania i pracy w hotelach, lokalach rozrywkowych, sklepach z upominkami, na parkingach i terenach do gier. Ponadto właściciele powierzają menedżerom nadzór nad funkcjami marketingu, finansów i zasobów ludzkich. Chociaż można dyskutować nad moralnymi aspektami zalegalizowanego hazardu, nikt nie kwestionuje faktu, że jest to działalność przynosząca zyski.

Jednym z przedsiębiorstw osiągających dziś największe sukcesy w branży hazardu jest firma Mirage Resorts Incorporated. Głównym udziałowcem i dyrektorem naczelnym Mirage Resorts jest Stephen Wynn. Firma jest najbardziej znana ze swojego wymyślnie urządzonego obiektu Mirage and Treasure Island Resorts w Las Vegas. Ma on np. 3030 pokoi hotelowych i kasyno o powierzchni około 89 000 metrów kwadratowych; sam hotel oferuje takie atrakcje jak białe tygrysy Siegfrieda i Roya, a także pokazy tresury delfinów. Hotel Treasure Island Resort ma m. in. pełnowymiarową kopię brytyjskiej fregaty i statek piracki, uczestniczący w prawdziwych bitwach morskich.

Do firmy należą również kasyna Golden Nugget w Las Vegas i Laughlin oraz 50% udziału w kasynie Casino Iguazu w Argentynie. Poza tym Mirage realizuje nowe inwestycje w innych rejonach stanów Newada, New Jersey i Mississippi. Większość obserwatorów tej branży uważa, że sukcesy Mirage są osobistą zasługą Wynna i jego innowacyjnych praktyk kierowniczych. Na przykład dyrektor firmy ma wszelkie cechy charyzmatycznego przywódcy inspirującego działania innych. Jest interesujący, dobrze poinformowany i potrafi pociągnąć za sobą innych.

Inną integralną częścią sukcesu Mirage jest podejście Wynna do pracowników. Niedawno na przykład zauważył: „stwierdziłem, że nigdy nie można popełnić błędu, jeśli się pobłaża pracownikom". Dlatego w całej firmie systematycznie poszukuje się sposobów okazania uznania dla wybitnych osiągnięć. Rutynową częścią tego systemu zarządzania jest coś, co Wynn nazywa nagrodami „Gotcha". Nagrody te są przyznawane, według uznania pracownika nadzoru pierwszej linii, każdemu pracownikowi wykonującemu swoją pracę w sposób wyjątkowo kompetentny. Najbardziej rozpowszechnioną formą nagrody Gotcha jest dodatkowy płatny dzień wolny od pracy albo talon na towar wybrany w jednym ze sklepów lub restauracji Mirage.

Pracowników i zwierzchników roku we wszystkich kasynach Mirage nagradza się wakacjami na Hawajach i bankietem, co w sumie kosztuje firmę około 400 000 dol. Ponadto, chociaż lokale rozrywkowe, takie jak hotele, często zapewniają pracownikom bezpłatne wyżywienie, większość konkurentów Wynna wykorzystuje do tego celu nie skonsumowaną przez gości część potraw z przyjęć bufetowych. Pracownicy Mirage korzystają ze świeżych i bezpłatnych posiłków w lśniących czystością nowych stołówkach.

Kolejna innowacja na polu zarządzania wprowadzona przez Wynna to coś, co on sam nazywa „planowaną niesubordynacją". Zasadniczo od menedżerów w Mirage Resorts wymaga się uzasadnienia potrzeby wykonania każdego zadania. Jeżeli podwładni uznają wyjaśnienie za nieprzekonujące, to nie muszą wykonywać tego zadania. Praktyka ta sprawia, że menedżerowie muszą dokładnie rozważyć racje przemawiające za takimi a nie innymi decyzjami, zanim je ogłoszą, i pomaga podwładnym w pełniejszym rozeznaniu sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.

A jakie są skutki tych dobroczynnych strategii gospodarowania zasobami ludzkimi? Po pierwsze, współczynnik fluktuacji kadr w Mirage, wynoszący 12%, stanowi mniej niż połowę odpowiedniego wskaźnika dla całej branży. Ponadto, mimo że prawie połowa załogi Mirage należy do związków zawodowych, od ponad czterech lat nie zanotowano ani jednej skargi na firmę. Ze względu na opinię atrakcyjnego miejsca pracy, jaką się cieszy Mirage, firma może przyciągać dobrych pracowników i opłacać ich na poziomie stawek rynkowych lub nawet poniżej.

Pytania

1. Jakie teorie i techniki motywacyjne wykorzystuje Wynn?

2. Jak, twoim zdaniem, działałby system zarządzania Wynna w innych warunkach?

3. Gdybyś był jednym z konkurentów Wynna, jak radziłbyś sobie z tym, że jest on dziś preferowanym pracodawcą wśród pracowników kasyn w Las Vegas?

Źródła: *Picasso Among the High Rollers*, „Forbes", 19 maja 1997, s. 44-46; K. Labich, *Gambling's Kings*, „Fortune", 22 lipca 1996, s. 80-88; P. J. Spain, J. R. Talbot (red.), *Hoover's Handbook of American Business 1997*, The Reference Press, Austin, Texas 1996, s. 1002-1003.

Przypisy

[1] *Certain Work Is Foreign to Saudis, but That's Changing*, „Wall Street Journal", 12 września 1996, s. A1, A4; R. W. Griffin, M. W. Pustay, *International Business: A Managerial Perspective*, wyd. 4, rozdz. 14, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1999.

[2] R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *Motivation and Work Behavior*, wyd. 5, McGraw-Hill, New York 1991.

[3] F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York 1911 [przekład polski: *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*, wyd. 3, Warszawa 1923].

[4] E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Boston 1945; F. J. Rothlisberger, W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Boston 1939.

[5] A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review", 1943, t. 50, s. 370-396; A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954.

[6] Przegląd w: C. Pinder, *Work Motivation*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1984. Zob. również R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *Motivation an Work Behavior, ed. cit.*

[7] C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth*, Free Press, New York 1972.

[8] F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959; F. Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?* „Harvard Business Review", styczeń–luty 1987, s. 109-120.

[9] R. J. House, L. A. Wigdor, *Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism*, „Personnel Psychology", zima 1967, s. 369-389; V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Wiley, New York 1964. Zob. również C. Pinder, *Work Motivation, ed. cit.*

[10] D. C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton N. J. 1961; D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience*, Irvington, New York 1975.

[11] D. McClelland, D. H. Burnham, *Power Is the Great Motivator*, „Harvard Business Review", marzec–kwiecień 1976, s. 100-110.

[12] V. H. Vroom, *Work and Motivation, ed. cit.*

[13] *Starbucks' Secret Weapon*, „Fortune", 29 września 1997, s. 268.

[14] L. W Porter, E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Dorsey Press, Homewood, Ill. 1968.

[15] J. S. Adams, *Towards an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology", listopad 1963, s. 422-436; R. T. Mowday, *Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations*, w: R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *Motivation and Work Behavior, ed. cit.*, s. 91-113.

[16] Zob. E. A. Locke, *Toward a Theory of Task Performance and Incentives*, „Organizational Behavior and Human Performance", 1968, t. 3, s. 157-189.

[17] G. P. Latham, J. J. Baldes, *The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting*, „Journal of Applied Psychology", 1975, t. 60, s. 187-191.

[18] B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York 1971.

[19] F. Luthans, R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1985.

[20] *Ibidem*. Zob. też W. C. Hamner, E. P. Hamner, *Behavior Modification on the Bottom Line*, „Organizational Dynamics", wiosna 1976, s. 2-21.

[21] *At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance*, „Organizational Dynamics", zima 1973, s. 41-50; nowsze opracowanie: A. D. Stajkovic, F. Luthans, *A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95*, „Academy of Management Journal", 1997, t. 40, nr 5, s. 1122-1149.

[22] D. J. Glew, A. M. O'Leary-Kelly, R. W. Griffin, D. D. Van Fleet, *Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis*, „Journal of Management", 1995, t. 21, nr 3, s. 395-421.

[23] R. E. Quinn, G. M. Spreitzer, *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*, „Organizational Dynamics", sierpień 1997, s. 37-40.

[24] B. W. Graham, *The Business Argument for Flexibility*, „HRMagazine", maj 1996, s. 104-110.

[25] A. R. Cohen, H. Gadon, *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Mass 1978.

[26] M. N. Martinez, *Rewards Given the Right Way*, „HRMagazine", maj 1997, s. 109-118.

[27] E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Development*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1981. Zob. również: E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York 1971.

[28] E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Development, ed. cit.*

[29] B. Leonard, *New Ways to Pay Employees*, „HRMagazine", luty 1994, s. 61-69.

[30] *Grading 'Merit Pay'*, „Newsweek", 14 listopada 1988, s. 45-46; F. S. Hills, K. Dow Scott, S. E. Markham, Michael J. Vest, *Merit Pay: Just or Unjust Desserts*, „Personnel Administrator", wrzesień 1987, s. 53-59.

Rozdział 17

Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać istotę przywództwa i odróżniać przywództwo od zarządzania.*
- *Omówić i ocenić podejście do przywództwa według cech.*
- *Omówić i ocenić modele przywództwa koncentrującego się na zachowaniach.*
- *Zidentyfikować i opisać trzy pokrewne podejścia do przywództwa*
- *Zidentyfikować i opisać główne sytuacyjne podejścia do przywództwa.*
- *Omówić polityczne zachowanie w organizacjach i możliwości kierowania nim.*

Przykład wprowadzający

Mimo że firma Compaq Computer powstała przed bez mała dwudziestu laty, wydaje się, że ma już dwa wyraźnie odrębne szlaki życiowe. Pierwszy rozpoczął się, kiedy w 1982 r. Rod Canion i dwóch innych inżynierów przedtem pracujących dla Texas Instruments założyło firmę. Swój projekt pierwszego produktu firmy wspólnie naszkicowali oni na papierowym obrusie w restauracji, w której przypieczętowali powstanie firmy. Compaq pod kierownictwem Caniona, podejmującego racjonalne i zdecydowane decyzje, funkcjonował bezbłędnie i w 1988 r. stał się najkrócej działającą firmą, jaka kiedykolwiek znalazła się na liście 500 czołowych firm publikowanej przez pismo „Fortune".

Przed jakiś czas wydawało się, że kierownictwo firmy jest uodpornione na błędy. Niestety jednak, w branży komputerowej wszystko zmienia się bardzo szybko. Strategia, jaką przyjął Canion, przewidywała przede wszystkim zaopatrywanie w sprzęt wielkich przedsiębiorstw oraz działanie stosunkowo powolne i przemyślane, tak aby uniknikać błędów. Kiedy w 1991 r. Compaq zaczął kuleć, Canion nie wiedział, jak dalej postępować, i w końcu przez zarząd firmy zmusił go do odejścia.

Aby przywrócić firmie dawny dynamizm, zarząd zatrudnił Eckharda Pfeiffera, niemieckiego specjalistę w dziedzinie marketingu, który przedtem z dużym powodzeniem prowadził działalność Compaq w Europie. Nowemu szefowi gruntowna zmiana sposobu działania firmy zajęła niewiele czasu. Szybko postawił przed nią zadanie opracowania i wprowadzenia na rynek dziesiątków nowych produktów, zwiększenia efektywności produkcji, tak aby można było obniżyć koszty, oraz rozszerzenia sieci dealerskiej sprzedającej komputery Compaqa. Zapowiedział również nowe kierunki działania – na sprzedaż komputerów indywidualnym konsumentom i szkołom, które to obszary kontrolowały dotychczas Dell i Apple.

Nawet skrajny optymista nie mógłby przewidzieć, jak bardzo skuteczne okaże się podejście Pfeiffera. Od chwili przejęcia przez niego rządów w firmie Compaq potroił swój udział w rynku komputerów osobistych (z 3,8% do 12%). Zyski firmy w 1996 r. przekraczały sumę zysków IBM i Apple. Pfeiffer nie miał jednak zamiaru na tym poprzestać. Jego pomysły i strategie utrzymują firmę w stanie ciągłego ożywienia. Wciąż kładzie on duży nacisk na stałą obniżkę kosztów, coraz większą wydajność oraz ustawiczny wzrost udziału w rynku, wartości sprzedaży i zysków.

„Widzimy długookresowy potencjał. Jest większy, niż oczekiwaliśmy, i znacznie większy, niż sądzili inni".
Eckhard Preiffer, dyrektor naczelny Compaq, cyt. za „Business Week", 17 lutego 1997, s. 72.

Niedawno Pfeiffer wprowadził przedsiębiorstwo na nowe rynki i ciągle zachęca menedżerów do nieustannego poszukiwania nowych szans rynkowych. W istocie, we wszystkich dziedzinach działalności, w których firma konkuruje, jej wzrost wyprzedza dynamikę rynku. Pfeiffer zapowiedział też, że zamierza przekształcić firmę na początku XXI w. w olbrzyma osiągającego 40 mln dol. obrotu.

Jakie są źródła jego spektakularnych sukcesów? Współpracownicy Pfeiffera są przekonani, że ma on dwie cechy, które pozwoliły mu wyprowadzić firmę na prostą drogę i następnie śmiało rozwijać jej działalność w nowych kierunkach. Pierwsza to jego zdolność do jasnego przekazywania swojej wizji przedsiębiorstwa zarówno menedżerom, jak i pracownikom, druga zaś to zdolności do rozbudzenia u innych poczucia pilności spraw i zadań – przekonania, że sprawy trzeba załatwiać natychmiast.

Ta druga cecha pomogła mu w utrzymywaniu w ludziach poczucia potrzeby zmian, które w jego przekonaniu musi być siłą napędową firmy w najbliższych latach. A widzi on na horyzoncie mnóstwo zmian – niższe ceny, sprzęt o większej mocy, technologie, o których dziś się nikomu nie śni, a wszystko to jest tuż tuż. Wielu specjalistów jest przekonanych, że Pfeiffer przeprowadzi firmę do tej nowej przyszłości jako pierwszą[1].

Eckhard Pfeiffer wykazuje stosunkowo rzadkie połączenie umiejętności, które wyróżniają go spośród wielu innych: jest zarówno mądrym przywódcą, jak i wytrawnym menedżerem, dostrzegającym wyzwania niezbędne do skutecznego odgrywania obu ról. Wie, kiedy podejmować twarde decyzje, kiedy przewodzić i zachęcać pracowników, a kiedy powstrzymać się od ingerencji i pozwolić im robić swoje. Jak dotychczas, jego firma zbiera obfite zniwo jego wysiłków.

W niniejszym rozdziale dokładniej przyglądamy się takim ludziom jak Pfeiffer, koncentrując się na przywództwie i na jego roli w zarządzaniu. Charakteryzujemy istotę przywództwa i śledzimy trzy główne podejścia do badania przywództwa – według cech, zachowania i sytuacji. Po rozpatrzeniu niektórych innych sposobów widzenia przywództwa kończymy rozdział, opisując inne podejście do oddziaływania na innych – polityczne zachowanie w organizacjach.

Istota przywództwa

W rozdziale 16 opisaliśmy różne modele motywowania pracowników i różne podejścia do tego problemu. Z punktu widzenia menedżera próba motywowania ludzi jest równoznaczna z próbą wpływania na ich zachowanie. Również przywództwo pod wieloma względami polega na usiłowaniu wpływania na zachowanie innych. W tej części rozdziału podajemy najpierw definicję przywództwa, aby następnie odróżnić je od zarządzania i na zakończenie okazać jego stosunek do problemu władzy.

Co to jest przywództwo

Przywództwo jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość[2]. Jako proces, czyli wykonywanie tego, co w istocie robią przywódcy – przywództwo polega na

• **Przywództwo**
Jako proces jest to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są spostrzegane jako przywódcy.

używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenia w ustaleniu kultury grupy lub organizacji[3]. Jako

• **Przywódcy**
Osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; osoby akceptowane przez innych w roli przywódców.

właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które spostrzega się jako przywódców. Tak więc *przywódcy* to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły; przywódcy to osoby, które inni akceptują w tej roli.

Przywództwo a zarządzanie

Z podanych definicji powinno jasno wynikać, że chociaż przywództwo i zarządzanie są ze sobą powiązane, nie pokrywają się. Ktoś może być menedżerem albo przywódcą, albo menedżerem i zarazem przywódcą, albo ani jednym, ani drugim[4]. Niektóre podstawowe różnice między zarządzaniem a przywództwem ukazano w tablicy 17.1. Po lewej stronie tablicy wymieniono cztery elementy, które odróżniają przywództwo od zarządzania. Porównanie obu kolumn pozwala uchwycić różnicę w każdym elemencie w zależności od tego, czy patrzymy na niego z punktu widzenia przywództwa, czy zarządzania. Na przykład realizując plany menedżerowie koncentrują się na obserwacji wyników, porównaniu ich z celami i korygowaniu odchyleń. Natomiast przywódcy koncentrują się na wyzwalaniu energii ludzi tak, aby przezwyciężać biurokratyczne przeszkody w osiąganiu celów. Kiedy więc Eckhard Pfeiffer obserwuje wyniki osiągane przez pracowników, odgrywa rolę menedżera, kiedy zaś inspiruje ich do lepszej pracy, aby mogli osiągać postawione przed nimi cele, jest przywódcą.

Do sprawnego funkcjonowania organizacje potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może byc źródłem systematycznych zmian, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem. W istocie rzeczy, organizacje mają tak silną motywację do

Tablica 17.1. Różnice między zarządzaniem i przywództwem

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	**Planowanie i sporządzanie budżetu.** Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów do osiągania potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników.	**Ustalanie kierunku.** Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii mającej doprowadzić do zmian potrzebnych do urzeczywistnienia tej wizji.
Opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu	**Organizowanie i zatrudnianie.** Ustalanie pewnej struktury do spełniania wymogów planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej do wykonania planu, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi oraz tworzenie metod lub systemów do obserwacji wykonania.	**Nadawanie kierunku działaniom ludzi.** Przekazywanie kierunku słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	**Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów.** Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów.	**Motywowanie i inspirowanie.** Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężania głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokajanie bardzo podstawowych, lecz często niezaspokojonych potrzeb ludzkich.
Wyniki	Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów, zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy, zawsze mieszcząc się w budżecie).	Powoduje zmianę, często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów, nowych podejść do stosunków pracy, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy).

Zarządzanie i przywództwo, choć ze sobą związane, są jednak odmiennymi konstrukcjami pojęciowymi. Menedżerowie i przywódcy różnią się pod względem sposobu tworzenia programu, opracowywania uzasadnienia do jego realizacji, wykonywania planów i typu uzyskiwanych wyników.

Źródło: Przedruk za zezwoleniem The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc., z: John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Copyright © 1990 by John P. Kotter, Inc.

przyciągania skutecznych przywódców, że czasami uciekają się do zupełnie niezwykłych środków, o czym mówimy we wstawce „Współczesne problemy zarządzania". Doskonałym przykładem osoby, która jest zarówno wybitnym menedżerem, jak i przykładowym wręcz przywódcą, jest Kenneth Chenault, prezes firmy American Express Company. Chenault jest doskonały w wykonywaniu codziennych zadań menedżera wyższego szczebla, ale wzbudza wielkie zaufanie wśród swoich zwolenników i potrafi ich motywować[5].

Władza a przywództwo

Pełne zrozumienie przywództwa wymaga pełnego zrozumienia władzy. *Władza* jest to zdolność wpływania na zachowanie innych. Można mieć władzę i faktycznie z niej nie korzystać. Na przykład trener piłkarski ma władzę posadzenia na ławce rezerwowych zawodnika, którego wyniki odbiegają od wyników reszty drużyny. Trener

- **Władza**
  Zdolność wpływania na zachowania innych.

rzadko jest zmuszony do korzystania z tej władzy, zawodnicy wiedzą bowiem, że trener taką władzą dysponuje, i dokładają starań, by utrzymać się w pierwszym składzie drużyny. W układzie organizacyjnym można zazwyczaj wyróżnić pięć rodzajów władzy: władzę prawomocną (formalną), władzę nagradzania, władzę wywierania przymusu, władzę przypisywaną oraz władzę ekspercką[6].

Współczesne problemy zarządzania

Złote spadochrony czy złote jaja?

Wyobraź sobie, że zwalniają cię z pracy i w ramach odprawy otrzymujesz 90 mln dol.! To właśnie zdarzyło się Michaelowi Ovitzowi, kiedy poproszono go o opuszczenie stanowiska prezesa Walt Disney Company. Chociaż jednak owa „odprawa" była klasą samą dla siebie, atrakcyjne pakiety świadczeń związanych z odejściem z pracy stały się dzisiaj normą, a nie wyjątkiem.

Na przykład John Ameriman przeszedł niedawno na emeryturę jako dyrektor naczelny firmy Mattel. Podczas gdy jednak niektórym ludziom emerytura kojarzy się z bujanym fotelem na ganku, Ameriman nadal otrzymuje roczną pensję przekraczającą 1 mln dol. jako doradca nowego dyrektora naczelnego. Phillip Rooney opuścił firmę WMX Technologies, ale będzie otrzymywał odprawę w łącznej wysokości 12,5 mln dol. wypłacaną w ciągu pięciu lat. Natomiast Joel Alvora przeszedł na emeryturę jako prezes firmy Shawmut po jej przejęciu przez Fleet Financial i otrzymał na odchodnym 15,5 mln dol.

Takie rozwiązania są często nazywane „złotym spadochronem". U ich podstaw leży myśl, że jeżeli firma chce przyciągnąć na stanowisko dyrektorskie kogoś z czołówki kadry kierowniczej o uznanej reputacji, musi mu zapewnić pewien zestaw świadczeń wypłacanych przy rozwiązaniu kontraktu, przy wymuszonym wcześniejszym przejściu na emeryturę lub przy utracie pracy na skutek fuzji. Większość ekspertów jest zgodna co do tego, że na ogół takie wynagrodzenie jest słuszne i sprawiedliwe. Na przykład Michael Ovitz, żeby przyjąć pracę u Disneya, zrezygnował z kontrolnego pakietu akcji w innym dużym przedsiębiorstwie.

„Pozwala się ludziom dyktować warunki, które dają im wielkie pieniądze w każdej sytuacji, nawet w przypadku beznadziejnej porażki".
Graef Crystal, konsultant ds. wynagrodzeń.

Jednocześnie jednak krytycy są przekonani, że być może te „spadochrony" wymknęły się spod kontroli. Na przykład jedna sprawa to obiecanie rozsądnej odprawy pozwalającej zwalnianemu dyrektorowi przetrwać do czasu, kiedy znajdzie nową posadę, zupełnie co innego zaś to wieloletnie, idące w miliony dolarów, programy wynagrodzeń. Jeszcze gorsze – zdaniem krytyków – jest korzystanie z takich lukratywnych programów przez menedżerów, którzy się nie sprawdzili i którzy odchodzą z firmy po prostu dlatego, że firma ma na ich miejsce kogoś innego.

Źródła: *Where Parting Is Such a Sweet Deal*, „Business Week", 31 marca 1997, s. 42-45; *Do You Need an Expert on Widgets to Head a Widget Company?*, „Wall Street Journal", 21 stycznia 1998, s. A1, A10.

Władza prawomocna (formalna) to władza zagwarantowana na mocy hierarchii organizacyjnej, przyznawana ludziom zajmującym konkretne stanowisko określone przez tę hierarchię. Menedżer może powierzyć podwładnemu zadanie do wykonania, a podwładny, który odmówi, może być skarcony lub nawet stracić pracę. Wynika to z formalnych uprawnień władczych menedżera, zdefiniowanych

- **Władza prawomocna (formalna)**
  Władza przyznawana przez hierarchię organizacyjną ludziom zajmującym konkretne stanowiska.

przez organizację i przez nią nadanych. Te formalne uprawnienia władcze to zatem *władza prawomocna*. Wszyscy menedżerowie mają taką władzę nad swoimi podwładnymi. Samo posiadanie władzy prawomocnej nie czyni z nikogo przywódcy. Niektórzy podwładni wykonują tylko polecenia, które są ściśle zgodne z przepisami i polityką organizacji. Jeżeli każe im się zrobić coś, co się nie będzie mieścić w ich obowiązkach, po prostu odmówią lub wykonają polecenie niedbale. Menedżer takich pracowników ma formalne uprawnienia władcze, ale nie jest przywódcą.

Władza nagradzania. *Władza nagradzania* jest to władza przyznawania lub cofania nagród. Menedżer może kontrolować takie nagrody, jak podwyżki płac, premie, wnioski awansowe, pochwały, wyrazy uznania oraz interesujące zadania w pracy. Na

- **Władza nagradzania**
  Władza udzielania lub cofania nagród, takich jak podwyżki płac, premie, awanse, pochwały, wyrazy uznania i ciekawe zadania w pracy.

ogół im większa jest liczba nagród kontrolowanych przez menedżera i im większe jest ich znaczenie dla podwładnych, tym większa jest władza nagradzania, jaką dysponuje ten menedżer. Jeżeli podwładny ceni sobie wyłącznie formalne nagrody organizacyjne, jakich udziela menedżer, to menedżer ten nie jest przywódcą. Jeżeli jednak podwładny pragnie również nieformalnych nagród menedżera, jak pochwały, wdzięczność i uznanie, znaczy to, że menedżer ten sprawuje również funkcje przywódcze.

Władza wywierania przymusu. *Władza wywierania przymusu* to władza pozwalająca wymuszać stosowanie się do wymagań za pomocą zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego. W przeszłości przymus fizyczny był w organizacjach dość rozpowszechniony. Dziś jednak w większości organizacji przymus ogranicza się do słownej reprymendy, nagany na piśmie, zwolnienia dyscyplinarnego, grzywny, obniżenia stopnia służbowego lub rozwiązania stosunku pracy. Niektórzy menedżerowie od czasu do czasu posuwają się do użycia obraźliwego słownictwa, zniewagi i przymusu psychicznego, aby w ten sposób manipulować podwładnymi. (Oczywiście, większość ludzi zgodna jest co do tego, że nie są to właściwe zachowania kierownicze). Na przykład James Dutt, były dyrektor naczelny Beatrice Company, powiedział kiedyś podwładnemu, że gdyby jego żona

• **Władza wywierania przymusu**
Władza umożliwiająca wymuszanie stosowania się do wymagań przy użyciu zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego.

i rodzina przeszkadzały mu pracować „na okrągło", powinien się ich pozbyć[7]. Im bardziej restrykcyjnymi elementami dysponuje menedżer oraz im są one ważniejsze dla podwładnych, tym większa jest jego władza wywierania przymusu. Natomiast im szerzej wykorzystuje on tę władzę, tym większe jest prawdopodobieństwo, że natrafi na urazę i wrogość i tym mniejsze będą jego szanse zdobycia sobie pozycji przywódcy.

Władza przypisywana. W porównaniu z władzą prawomocną (formalną), władzą nagradzania i władzą wywierania przymusu, które są stosunkowo konkretne i oparte na obiektywnych aspektach życia organizacji, *władza przypisywana* ma charakter abstrakcyjny. Oparta jest na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności

• **Władza przypisywana**
Przypisywana komuś osobista władza oparta na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności lub charyzmie.

i charyzmie. Szeregowi członkowie organizacji mogą reagować korzystnie, ponieważ w jakiś sposób identyfikują się z przywódcą, który może być do nich podobny z punktu widzenia osobowości, pochodzenia lub postaw. W innych sytuacjach ci szeregowi członkowie mogą raczej naśladować przywódcę dysponującego władzą przypisywaną, podobnie się ubierając, pracując w tych samych godzinach albo hołdując takiej samej filozofii zarządzania. Władza przypisywana może również przybrać formę charyzmy, nieuchwytnego przymiotu przywódcy, inspirującego lojalność i entuzjazm. Tak więc menedżer może mieć władzę przypisywaną, jednak bardziej kojarzy się ona z funkcją przywództwa.

Władza ekspercka. *Władza ekspercka* wynika z posiadanych informacji lub kompetencji. Menedżer, który potrafi sobie radzić z ekscentrycznym, ale ważnym klientem, naukowiec, który wie, jak dokonać ważnego przełomu technicznego, o ja-

• **Władza ekspercka**
Osobista władza przysługująca komuś z racji posiadanych informacji lub kompetencji fachowych.

kim innym firmom nawet się nie śni, i sekretarka, która wie, jak rozwikłać biurokratyczne zawiłości, dysponują władzą ekspercką nad kimś, kto takich informacji potrzebuje. Im ważniejsze są te informacje oraz im mniejsza liczba ludzi ma do nich dostęp, tym większy jest zakres władzy eksperckiej, w którą wyposażona jest dana osoba. Na ogół ludzie, którzy są zarówno przywódcami, jak i menedżerami, mają też dużą władzę ekspercką.

Wykorzystywanie władzy. W jaki sposób menedżer czy przywódca używa władzy? Można tu wskazać na kilka metod[8]. (Ich zrozumienie jest celem ćwiczeń w działach „Zdobywanie skutecznych umiejętności" na końcu rozdziału). Jedną z tych metod jest *uprawomocnione żądanie*, oparte na władzy prawomocnej (formalnej). Menedżer żąda, by podwładny zastosował się do jego poleceń, gdyż podwładny wie, że organizacja przyznała menedżerowi prawo do stawiania takiego żądania. Większość codziennych stosunków między menedżerem i podwładnym należy do tej kategorii. Inne użycie władzy to *instrumentalne podporządkowanie się*, wywodzone z teorii motywacji opartej na wzmocnieniu. Przy tej formie „wymiany" podwładny stosuje się do polecenia, aby uzyskać nagrodę, której przyznanie zależy od menedżera. Przypuśćmy że menedżer żąda od podwładnego zrobienia czegoś, co wykracza poza zakres jego zwyczajowych obowiązków, np. pracy w nadgodzinach w czasie weekendu, zerwania związków ze stałym nabywcą albo przekazania komuś niepomyślnych wieści. Podwładny podporządkowuje się, spełnia żądanie, a bezpośrednim tego rezultatem jest uzyskanie pochwały i premii od menedżera. Kiedy następnym razem podwładny będzie proszony o wykonanie podobnej pracy, będzie uważał, że zastosowanie się do polecenia jest sposobem na uzyskanie dalszych nagród. Podstawą instrumentalnego podporządkowania się jest wyraźne pokazanie wzajemnych uwarunkowań osiągnięć i nagrody.

Menedżer używa *przymusu*, kiedy twierdzi albo daje do zrozumienia, że podwładny zostanie ukarany, zwolniony lub zganiony, jeśli czegoś nie zrobi. *Racjonalna perswazja* ma miejsce wtedy, gdy menedżer zdoła przekonać podwładnego, że zastosowanie się do polecenia leży w jego najlepiej pojętym interesie. Na przykład menedżer może twierdzić, że podwładny powinien się pogodzić z przeniesieniem, jest ono bowiem korzystne dla jego dalszej kariery. Pod pewnymi względami racjonalna perswazja przypomina władzę nagradzania, z tym wyjątkiem, że w przypadku perswazji menedżer tak naprawdę nie kontroluje nagrody.

Jeszcze innym sposobem użycia władzy przez menedżera jest *osobiste utożsamianie się*. Menedżer, który uzna, że ma nad podwładnym władzę przypisywaną, może kształtować jego zachowanie przez to, że sam zachowuje się w pożądany sposób: menedżer świadomie staje się modelowym przykładem dla podwładnego i wykorzystuje osobiste utożsamianie się. Czasami menedżer może pobudzić podwładnego do zrobienia czegoś zgodnego z wyższymi ideałami czy wartościami przez *inspirujący apel*. Takim sposobem jest np. odwołanie się do lojalności. Władza przypisywana odgrywa pewną rolę w określeniu zakresu, w jakim odwoływanie się do takich ideałów czy wartości może być skuteczne, ponieważ ta skuteczność zależy przynajmniej częściowo od siły perswazji przywódcy.

Wątpliwą metodą użycia władzy jest *zniekształcanie informacji*. Menedżer, chcąc wpłynąć na zachowanie podwładnego, zachowuje dla siebie lub zniekształca informacje. Na przykład jeżeli menedżer pozwala wszystkim na udział w wyborze nowego szefa zespołu, a następnie znajduje kogoś, kogo przedkłada nad innych, może nie ujawnić pewnych zalet innych wykwalifikowanych kandydatów, tak że grupa „wybiera" jego kandydata. Takie użycie władzy może być niebezpieczne. Może być też nieetyczne, jeżeli bowiem podwładni odkryją, że menedżer świadomie wprowadził ich w błąd, utracą do niego zaufanie i wiarę w jego zdolności przywódcze[9].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą dostrzegać różnice między przywództwem jako procesem i jako właściwością. Powinni również doceniać wagę różnic między przywództwem a zarządzaniem. Wreszcie muszą znać najpowszechniej występujące podstawy władzy i sposoby jej najskuteczniejszego wykorzystywania.

W poszukiwaniu cech przywódczych

W pierwszym uporządkowanym sposobie podejścia do badania przywództwa analizowano osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy silnych przywódców. Podejście oparte na cechach przywódczych zakładało istnienie pewnych podstawowych cech lub zestawu cech, które wyróżniają przywódców. Jeśli więc będzie można zdefiniować te cechy, będzie można również wskazać na potencjalnych przywódców. Badacze sądzili, że do cech przywódczych może należeć np. inteligencja, stanowczość, wysoki wzrost, odpowiedni sposób wyrażania się, atrakcyjność, pewność siebie i podobne przymioty[10].

W ciągu pierwszych kilku dziesięcioleci XX w. przeprowadzono setki badań mających na celu wyodrębnienie ważnych cech przywódczych. Wyniki tych poszukiwań przeważnie okazały się rozczarowujące. Dla każdego zestawu przywódców mających jakąś wspólną cechę znajdowano jednocześnie długą listę wyjątków, a sama lista sugerowanych cech wkrótce stała się tak długa, że miała niewielką praktyczną wartość. Alternatywne wyjaśnienia pojawiały się nawet w odniesieniu do związków między cechami i przywództwem, o których poprzednio sądzono, że są ustalone i zbadane. Na przykład wielu przywódców ma dobre umiejętności komunikowania się i wykazuje stanowczość. Okazuje się jednak, że cechy te nie muszą wcale być podstawą przywództwa, ale że dobrzy przywódcy zaczynają je ujawniać dopiero po osiągnięciu pozycji przywódców.

Świat zarządzania

Największy przywódca w Japonii?

Chociaż jego nazwisko nie jest powszechnie znane, Konosuke Matsushita był być może największym przywódcą gospodarczym w historii Japonii. Wielu konsumentów wie dziś, że firma Matsushita wytwarza produkty znane pod takimi markami, jak Panasonic, Quasar, JVC i Technics. Firma ta jest największym na świecie wytwórcą wyrobów konsumpcyjnych.

Matsushita rozpoczął działalność w 1917 r. Pracował wtedy w Osaka Light, firmie wytwarzającej sprzęt elektryczny. Zwolnił się z pracy, kiedy szef nie chciał słyszeć o jego pomysłach dotyczących nowego typu gniazdka elektrycznego. Następnie zainwestował 200 jenów (około 50 dol.) – oszczędności całego życia – w uruchomienie małej firmy produkującej artykuły elektryczne. Pierwsi robotnicy pracowali w niej za darmo, ponieważ Matsushity nie było stać na ich opłacenie. Po dość niepewnym starcie firma zaczęła wkrótce wprowadzać co miesiąc jeden lub dwa produkty na rynek. Pierwsze „luksusy" Matsushity polegały na opłaceniu robotników i zatrudnieniu następnych.

W 1922 r. nadarzyła się pierwsza duża szansa. W tamtych czasach światła rowerowe były zasilane albo przez świecę, albo przez duże i ciężkie akumulatory. Matsushita opracował nowy akumulator, mniejszy, lżejszy i o znacznie większej pojemności niż stosowane dotychczas. Ten nowy produkt stanowił dla

„Zmniejsz produkcję o połowę od zaraz, ale nie zwalniaj pracowników. Zmniejszymy produkcję nie przez zwalnianie pracowników, ale przez skracanie czasu ich pracy. Będziemy im płacić takie same płace jak dotychczas, ale zlikwidujemy wszelkie święta. Wezwiemy wszystkich pracowników, aby dołożyli wszelkich starań w celu upłynnienia niesprzedanych zapasów".
Konosuke Matsushita.

Matsushita Electric potężny impuls do rozwoju. Podstawą działalności firmy pozostali jednak lojalni i zaangażowani pracownicy, pokładający wiarę w zdolności i uczciwość szefa.

Nawet w czasach wielkiego kryzysu w 1929 r. Matsushita nie zgodził się na zwalnianie pracowników. Kiedy koniunktura w gospodarce światowej uległa poprawie, firma powróciła na ścieżkę prowadzącą do pozycji przedsiębiorstwa wielonarodowego. Mimo że sam Matsushita zmarł w 1989 r., firma nosząca jego imię utrzymuje mocną pozycję w czołówce branży. Troska o pracowników pozostaje podstawową i trwałą częścią kultury organizacyjnej, właściwej tej firmie.

Źródła: John P. Kotter, *Matsushita: The World's Greatest Entrepreneur?*, „Fortune", 31 marca 1997, s. 105-111; John P. Kotter, *Matsushita Leadership*, Free Press, New York 1997; *Hoover's Handbook of World Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 334-335.

Choć większość badaczy zrezygnowała z prób określenia cech jako wskaźników zdolności przywódczych, wielu ludzi nadal świadomie lub bezwiednie stosuje kryterium cech[11]. Na przykład politycy często są wybierani na podstawie wyglądu, umiejętności wysławiania się i roztaczanej wokół siebie aury pewności siebie. Ponadto, jak widać ze wstawki „Świat zarządzania", takie cechy, jak uczciwość i rzetelność, mogą być z powodzeniem podstawowymi cechami przywództwa, które rzeczywiście służy jakiemuś ważnemu celowi.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć pojęcie cech przywódczych, jednak powinni zwracać najwięcej uwagi na unikanie pułapki nadmiernego polegania na zdolności przywódczej danej osoby opartej na różnych cechach.

Zachowania przywódcze

Przynagleni bezskutecznością prób wyodrębnienia przydatnych cech przywódczych, badacze wkrótce zaczęli analizować inne zmienne, zwłaszcza zachowania lub działania przywódców. Pojawiła się nowa hipoteza, według której skuteczni przywódcy zachowują się w jakiś sposób odmiennie od przywódców mniej skutecznych. Celem tego podejścia stało się więc pełniejsze zrozumienie zachowań przywódczych.

Badania w uniwersytecie stanu Michigan

Naukowcy z uniwersytetu stanu Michigan, pod kierunkiem Rensisa Likerta, w końcu lat czterdziestych XX w. podjęli badania nad przywództwem[12]. Na podstawie wielu rozmów, zarówno z przywódcami (menedżerami), jak i z szeregowymi pra-

cownikami (podwładnymi), wyodrębnili dwie podstawowe formy zachowań przywódczych: „skoncentrowane na zadaniach" i „skoncentrowane na pracownikach". Menedżerowie wykorzystujący *zachowanie skoncentrowane na zadaniach* zwracają baczną uwagę na pracę podwładnych, wyjaśniają procedury robocze i żywo interesują się osiągnięciami pracowników. Menedżerowie wykorzystujący *zachowanie skoncentrowane na pracownikach* interesują się stworzeniem spójnego zespołu roboczego i zapewnieniem, by pracownicy byli zadowoleni z wykonywanej pracy. Podstawową ich troską jest dobro podwładnych.

- **Zachowanie przywódcze skoncentrowane na zadaniach**
  Zachowanie przywódców, którzy zwracają baczną uwagę na pracę i procedury robocze związane z danym stanowiskiem.

- **Zachowanie przywódcze skoncentrowane na pracownikach**
  Zachowanie przywódców, którzy pracują nad stworzeniem spójnych zespołów roboczych i dbają o zadowolenie pracowników.

Przyjęto, że oba zachowania przywódcze położone są na przeciwległych krańcach pewnego kontinuum. Jednak wynika z tego, że przywódcy mogą być albo skrajnie skoncentrowani na zadaniach, albo równie skrajnie skoncentrowani na pracownikach, albo uprawiać jakiś styl pośredni. Likert badał tylko zachowania ekstremalne, aby lepiej wydobyć dzielące je różnice. Twierdził, że zachowanie przywódcze skoncentrowane na pracowniku jest na ogół skuteczniejsze. Należałoby tu również odnotować podobieństwa między badaniami Likerta nad przywództwem i jego schematami organizacji w wersjach od systemu 1 do systemu 4 (omawialiśmy je w rozdziale 12). Zachowanie przywódcze skoncentrowane na zadaniach odpowiada systemowi 1 (sztywnemu i biurokratycznemu), podczas gdy zachowanie przywódcze skoncentrowane na pracowniku odpowiada systemowi 4 (organicznemu i elastycznemu). Zalecając przesuwanie się organizacji od systemu 1 do systemu 4, Likert opowiadał się jednocześnie za przechodzeniem przywódcy od zachowania skoncentrowanego na zadaniach do zachowania skoncentrowanego na pracowniku.

Badania w uniwersytecie stanu Ohio

Mniej więcej w tym samym czasie, kiedy Likert zaczął badania nad przywództwem na uniwersytecie stanu Michigan, podobne badania podjęła również grupa naukowców na uniwersytecie stanu Ohio[13]. Z szerokich badań ankietowych również wynikało, że istnieją dwa podstawowe zachowania albo style przywódcze: zachowanie inicjujące strukturę oraz zachowanie mające wzgląd na innych. *Zachowanie inicjujące strukturę* polega na tym, że przywódca wyraźnie definiuje rolę przywódcy i podwładnego, aby wszyscy wiedzieli, czego się od nich oczekuje, ustala formalne linie komunikowania się i określa sposób wykonania zadań. Przywódcy, których charakteryzuje *zachowanie mające wzgląd na innych,* wykazują troskę o podwładnych i starają się stworzyć przyjazną i korzystną atmosferę. Zachowania zidentyfikowane

- **Zachowanie inicjujące strukturę**
  Zachowanie przywódców, którzy definiują rolę przywódcy i podwładnego w ten sposób, że każdy wie, czego się od niego oczekuje, ustalają formalne linie komunikacji i określają sposób wykonywania zadań.

- **Zachowanie mające wzgląd na innych**
  Zachowanie przywódców, którzy wykazują troskę o podwładnych oraz starają się stworzyć ciepłą, przyjazną i wspomagającą ludzi atmosferę.

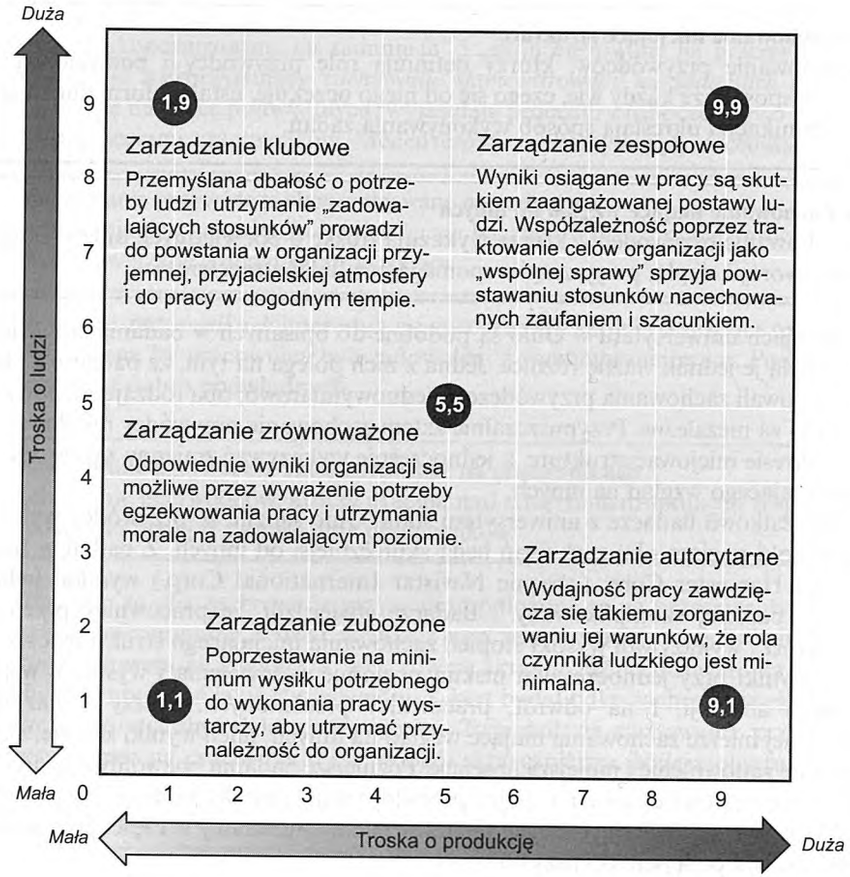
w badaniach uniwersytetu w Ohio są podobne do opisanych w badaniach z Michigan, dzielą je jednak ważne różnice. Jedna z nich polega na tym, że badacze z Ohio nie traktowali zachowania przywódczego jednowymiarowo; oba rodzaje zachowania uważano za niezależne. Przypuszczalnie zatem zachowanie przywódcy mogło w różnym zakresie inicjować strukturę, a jednocześnie wykazywać zmienny zakres zachowania mającego wzgląd na innych.

Początkowo badacze z uniwersytetu stanu Ohio sądzili, że przywódcy wykazujący wysoki poziom obu zachowań będą skuteczniejsi od innych. Z badań w International Harvester Corp. (obecnie Navistar International Corp.) wynikał jednak wzorzec bardziej skomplikowany[14]. Badacze stwierdzili, że pracownicy przełożonych, którzy wykazywali wysoki stopień zachowania inicjującego strukturę, osiągali dobre wyniki przy jednoczesnym niskim poziomie zadowolenia i wysokim współczynniku absencji. I na odwrót, pracownicy przełożonych, którzy wykazywali w znacznej mierze zachowania mające wzgląd na innych, mieli wyniki słabsze, ale za to wyższe zadowolenie i mniejszą absencję. Późniejsze badania pozwoliły wyodrębnić inne zmienne, które utrudniają spójne przewidywania, i ustalić jednoczesne występowanie wpływów sytuacyjnych. (Ten kierunek badań omawiamy w części poświęconej sytuacyjnemu podejściu do przywództwa).

Siatka przywództwa

Jeszcze innym podejściem behawioralnym do przywództwa jest siatka przywództwa (zastrzeżona prawnie nazwa brzmi obecnie: Leadership Grid[15]). Jest to narzędzie oceny stylów kierowania oraz szkolenia menedżerów w wyborze idealnego sposobu zachowania. Siatkę tę przedstawia rysunek 17.1. Na osi poziomej pokazano *troskę o produkcję* (podobną do zachowania skoncentrowanego na pracy i inicjującego strukturę), na osi poziomej zaś *troskę o ludzi* (podobną do zachowania skoncentrowanego na pracowniku i mającego wzgląd na innych). Zauważmy pięć skrajnych typów zachowań kierowniczych: menedżer **1,1** (zarządzanie zubożone) wykazuje minimalną troskę zarówno o produkcję, jak i o ludzi; menedżer **9,1** (zarządzanie autorytarne) wykazuje małą troskę o ludzi; menedżer **1,9** (zarzą-

- **Troska o produkcję**
  Część siatki przywództwa, w której uwidoczniono stanowiska pracy i zadania jako aspekty zachowania przywódczego.



Rysunek 17.1. Siatka przywództwa

Siatka przywódcza jest metodą oceny stylów kierowania. Ogólnym celem organizacji wykorzystującej siatkę jest szkolenie menedżerów stosujących techniki doskonalenia zarządzania, tak by równocześnie zwiększać ich troskę zarówno o ludzi, jak i o produkcję (styl 9,9 w siatce).

Źródło: Zaczerpnięto z: Robert R. Blake, Anne Adams McCanse *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston, s. 29. Copyright © 1991, Scientific Methods, Inc. Przedruk za zezwoleniem właścicieli praw.

- **Troska o ludzi**
  Część siatki przywództwa, której treścią są ludzkie aspekty zachowania przywódczego.

dzanie klubowe) wykazuje dużą troskę o ludzi, a niewielką o produkcję (jest to dokładne przeciwieństwo stylu kierowania **9,1**); menedżer **5,5** (zarządzanie zrównoważone) utrzymuje odpowiednią troskę zarówno o ludzi, jak i o produkcję; wreszcie styl kierowania **9,9** (zarządzanie zespołowe) wykazuje maksymalną troskę zarówno o ludzi, jak i o produkcję.

Zgodnie z tym podejściem idealnym stylem zachowania przywódczego jest typ **9,9**. Autorzy siatki przywództwa posunęli się nawet do sprzedaży kompleksowego programu szkolenia, który ma pomóc w przesuwaniu się menedżerów w kierunku podejścia do przywództwa typu **9,9**. Programem tym ze sporym powodzeniem posługiwały się takie firmy, jak A. G. Edwards Inc., Westinghouse, Federalny Urząd Lotnictwa, firma Equicor i inne. Jak dotąd jednak, rzeczywista skuteczność siatki przywództwa znalazła niewielkie potwierdzenie w literaturze naukowej.

Teorie zachowań przywódczych odegrały ważną rolę w rozwoju współczesnego myślenia o przywództwie. W szczególności wymagają one od nas, abyśmy się za bardzo nie koncentrowali na tym, *jacy są* przywódcy (podejście od strony cech), lecz na tym, co przywódcy *robią* (na ich zachowaniach). Niestety, teorie te dają również uniwersalną receptę na skuteczne przywództwo.

Kiedy mamy do czynienia ze złożonymi systemami społecznymi składającymi się ze skomplikowanych jednostek ludzkich, niewiele zależności (jeżeli w ogóle jakiekolwiek) przejawia się stale w taki sam sposób i w związku z tym trudno je przewidzieć, a już na pewno w takiej materii trudno przedstawić niezawodne przepisy na sukces. A jednak zwolennicy teorii zachowań przywódczych próbowali wyodrębnić stałe relacje między zachowaniami przywódcy i reakcjami pracownika w nadziei na znalezienie niezawodnego przepisu na skuteczne przywództwo. Jak można było oczekiwać, często im się nie udawało. Potrzebne więc były inne podejścia do zrozumienia przywództwa.

Katalizatorem takich nowych podejść było przekonanie, że choć wymiary: interpersonalny i zorientowany na zadania mogą być pożyteczne w opisywaniu zachowania przywódców, nie są przydatne do przewidywania zachowania lub formułowania zaleceń w tej materii. Następnym krokiem w rozwoju teorii przywództwa było stworzenie modeli sytuacyjnych.

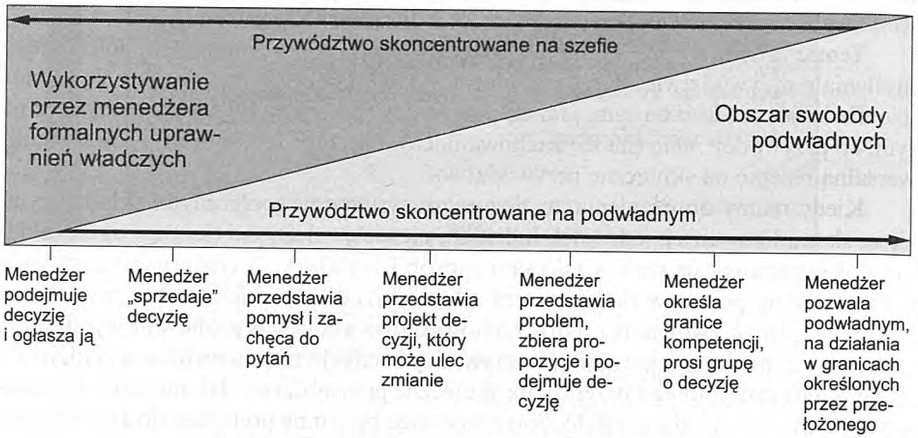
Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni doceniać znaczenie zachowań przywódczych i zaznajomić się z podstawowymi rodzajami tych zachowań. Jednocześnie powinni również zdawać sobie sprawę z wątpliwej wartości modeli uniwersalnych lub proponujących „jedną najlepszą metodę".

Sytuacyjne podejścia do przywództwa

W modelach sytuacyjnych przyjmuje się, że właściwe zachowanie przywódcze różni się w zależności od sytuacji. Celem teorii sytuacyjnej jest więc wyodrębnienie głównych czynników sytuacyjnych i określenie, w jaki sposób współdziałają, aby ustalić właściwe zachowanie przywódcze. Zanim omówimy trzy główne teorie sytuacyjne, musimy najpierw zająć się ważnym wcześniejszym modelem, który stał się podstawą dalszego rozwoju teorii. W 1958 r., w opracowaniu na temat procesu podejmowania decyzji, Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt zaproponowali ciągłą skalę zachowań przywódczych. Model ich bardzo przypomina oryginalne koncepcyjne założenia zespołu z uniwersytetu stanu Michigan[16]. Obok zachowania

skoncentrowanego wyłącznie na zadaniach (albo „zachowania skoncentrowanego na szefie", jak je nazwali) oraz zachowania skoncentrowanego na pracowniku („zachowania skoncentrowanego na podwładnym") badacze ci wyróżnili także kilka zachowań pośrednich, które menedżer może brać pod uwagę. Pokazano je na ciągłej skali zachowań przywódczych na rys. 17.2.



Rysunek 17.2. Ciągła skala zachowań przywódczych według Tannenbauma i Schmidta

Ciągła skala zachowań przywódczych przedstawiona przez Tannenbauma i Schmidta była ważnym zwiastunem nowoczesnych podejść sytuacyjnych do przywództwa. Na skali wyodrębniono siedem szczebli przywództwa między skrajnymi przypadkami przywództwa skoncentrowanego na szefie i przywództwa skoncentrowanego na podwładnym.

Źródło: Przedruk za zezwoleniem „Harvard Business Review" maj-czerwiec 1973 z: Robert Tannenbaum, Warren Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*. Copyright © 1973, President and Fellows of Harvard College; wszystkie prawa zastrzeżone.

Na tym kontinuum zachowań następuje przesunięcie od jednej skrajności, w której menedżer podejmuje decyzje sam, do sytuacji na krańcu przeciwnym, kiedy sami pracownicy podejmują decyzje przy minimalnym udziale wskazówek szefa. Na każdy punkt na skali wpływają cechy menedżera, podwładnych i sytuacji. Do cech menedżera należą: jego system wartości, zaufanie do podwładnych, osobiste skłonności, a także poczucie bezpieczeństwa. Cechy podwładnych obejmują poczucie niezależności, gotowość do przyjmowania odpowiedzialności, tolerancję dla niejednoznaczności, zainteresowanie problemem, zrozumienie celów, wiedzę, doświadczenie i oczekiwania. Cechy sytuacji, które wypływają na podejmowanie decyzji, obejmują typ organizacji, skuteczność grupy, sam problem i presję czasu. Mimo że w tym schemacie myślowym wskazano na znaczenie czynników sytuacyjnych, miał on jednak charakter tylko spekulatywny. Innym badaczom pozostało więc opracowanie teorii bardziej kompleksowych i zintegrowanych. W następnych częściach tego rozdziału opiszemy trzy najważniejsze i najpowszechniej akceptowane sytuacyjne teorie przywództwa: teorię NPW, teorię ścieżki do celu oraz model Vrooma–Yettona–Jago.

Teoria najmniej preferowanego współpracownika (NPW)

Teoria NPW, opracowana przez Freda Fiedlera, była pierwszą prawdziwą sytuacyjną teorią przywództwa[17]. Jak o tym będzie mowa później, NPW oznacza najmniej preferowanego współpracownika (ang. LPC – *least preferred co-worker*). Wychodząc od połączenia podejścia z punktu widzenia cech i podejścia od strony zachowań przywódczych, Fiedler zidentyfikował dwa style przywódcze: zorientowany na zadania (analogiczny do zachowania skoncentrowanego na zadaniu i zachowania inicjującego strukturę) oraz zorientowany na stosunki międzyludzkie (podobny do zachowania skoncentrowanego na pracowniku i zachowania mającego wzgląd na innych). Wykroczył on jednak poza wcześniejsze podejścia od strony zachowań, twierdząc, że styl zachowania odzwierciedla osobowość przywódcy, a większość osobowości mieści się w jednej z tych dwóch kategorii – zorientowanej na zadania lub zorientowanej na stosunki międzyludzkie. Fiedler ocenia style przywódcze za pomocą kontrowersyjnego kwestionariusza nazywanego *miernikiem najmniej preferowanego współpracownika* (NPW). Menedżer czy przywódca jest proszony o opisanie szczególnej osoby, z którą mu się najgorzej współpracuje (NPW), uwzględniając zestaw 16 skal, z których każda zaczyna się określeniem o wydźwięku ujemnym, a kończy określeniem dodatnim. Podajmy dla przykładu trzy spośród nich:

- **Teoria NPW**
  Teoria przywództwa, według której właściwy styl przywództwa zmienia się wraz z sytuacją, która może być bardziej lub mniej korzystna.

- **Najmniej preferowany współpracownik (NPW)**
  Skala pomiaru, na której przywódcy mają opisać osobę, z którą współpraca układa się najgorzej.

Pomocny	$\overline{8}\ \overline{7}\ \overline{6}\ \overline{5}\ \overline{4}\ \overline{3}\ \overline{2}\ \overline{1}$	Irytujący
Spięty	$\overline{1}\ \overline{2}\ \overline{3}\ \overline{4}\ \overline{5}\ \overline{6}\ \overline{7}\ \overline{8}$	Rozluźniony
Nudny	$\overline{1}\ \overline{2}\ \overline{3}\ \overline{4}\ \overline{5}\ \overline{6}\ \overline{7}\ \overline{8}$	Interesujący

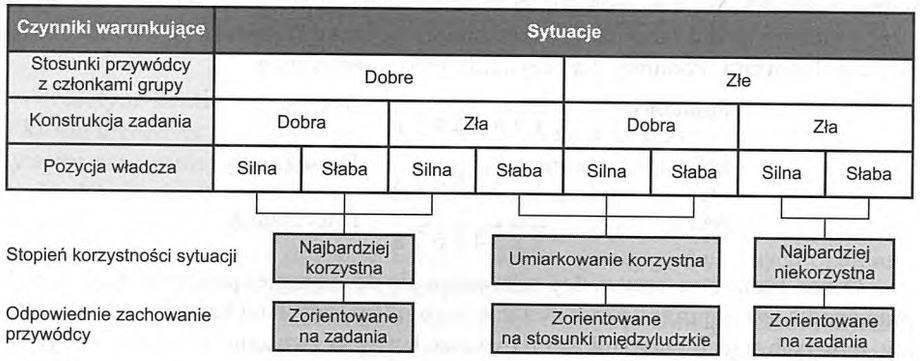
Ocena punktowa przywódcy odnosząca się do najmniej preferowanego współpracownika jest obliczana przez dodanie liczb zakreślonych na każdej skali. Zauważmy, że w tych trzech przypadkach najwyższe liczby są związane z cechami pozytywnymi (pomocny, rozluźniony i interesujący), podczas gdy cechy negatywne (irytujący, spięty i nudny) mają niską punktację. Przyjmuje się, że wysoka ogólna liczba punktów odzwierciedla orientację przywódcy na stosunki międzyludzkie, niska zaś orientację na zadania. Miernik NPW jest kontrowersyjny, ponieważ badacze nie są zgodni co do jego wiarygodności. Niektórzy zastanawiają się, co właściwie odzwierciedla wspomniany miernik i czy wynik punktacji jest wskaźnikiem zachowania, osobowości czy też jakichś innych czynników[18].

Korzystność sytuacji. Zgodnie z założeniem tkwiącym u podstaw sytuacyjnych modeli przywództwa, właściwe zachowanie przywódcy zmienia się w zależności od sytuacji. Według Fiedlera, zasadniczym czynnikiem sytuacyjnym jest korzystność sytuacji z punktu widzenia przywódcy. O czynniku tym decydują stosunki między przywódcą i członkami grupy, konstrukcja zadań i władcza pozycja przywódcy.

Stosunki między przywódcą i członkami grupy odnoszą się do charakteru wzajemnych relacji między przywódcą a grupą roboczą. Jeżeli przywódca i grupa wykazują wysoki stopień wzajemnego zaufania i szacunku oraz jeżeli lubią się nawzajem, to uznaje się, że ich wzajemne stosunki są dobre. Jeżeli poziom zaufania, szacunku i wzajemnej sympatii jest niski, to stosunki są kiepskie. Oczywiście dobre stosunki są korzystniejsze.

Konstrukcja zadania to stopień, w jakim zadanie grupy jest dobrze zdefiniowane. Zadanie jest dobrze skonstruowane, kiedy jest rutynowe, łatwe do zrozumienia i niedwuznacznie sformułowane oraz gdy grupa może się oprzeć na standardowych procedurach i przykładach z przeszłości. Zadanie źle skonstruowane to zadanie nierutynowe, wieloznaczne, złożone, które trzeba wykonywać bez pomocy standardowych procedur lub przykładów z przeszłości. Oczywiste jest, że zadanie dobrze skonstruowane jest korzystniejsze dla przywódcy niż źle skonstruowane. Na przykład jeżeli zadanie jest źle skonstruowane, grupa nie będzie wiedziała, co robić, a przywódca będzie musiał odgrywać główną rolę w nadawaniu kierunku jej działaniom. Jeżeli zadanie jest dobrze skonstruowane, przywódca nie będzie tak bardzo zaabsorbowany i będzie mógł poświęcić więcej czasu czynnościom innym niż nadzorcze.

Władcza pozycja to władza związana ze stanowiskiem przywódcy. Jeżeli przywódca ma władzę przydzielania pracy oraz nagradzania i karania pracowników, jego władcza pozycja jest mocna. Jeżeli jednak przywódca musi uzyskać czyjąś zgodę



Rysunek 17.3. Teoria przywództwa oparta na koncepcji najmniej preferowanego współpracownika (NPW)

Według teorii przywództwa NPW Fiedlera, stosowne zachowanie przywódcy zmienia się jako funkcja stopnia korzystności sytuacji. Korzystność tę z kolei określa konstrukcja zadań, stosunki przywódcy z członkami grupy i pozycja władcza przywódcy. Zgodnie z teorią NPW, sytuacja najkorzystniejsza i najmniej korzystna wymaga przywództwa zorientowanego na zadania, podczas gdy sytuacje umiarkowanie korzystne sugerują potrzebę przywództwa zorientowanego na stosunki międzyludzkie.

dla swoich decyzji o rozdziale zadań, a także nie decyduje o rozdziale nagród i kar, jego władcza pozycja jest słaba i trudniej mu będzie osiągać wytyczone cele. Z punktu widzenia przywódcy silna pozycja władcza jest oczywiście lepsza od pozycji słabej. Jednak znaczenie władczej pozycji jest mniejsze niż konstrukcji zadania i stosunków między przywódcą i członkami grupy.

Korzystność sytuacji a styl przywódcy. Fiedler i jego współpracownicy przeprowadzili liczne badania, w których analizowali powiązanie stopnia korzystności różnych sytuacji ze stylem przywódcy i skutecznością grupy[19]. Wyniki tych badań – oraz ogólne założenia pojęciowe tej teorii – pokazano na rysunku 17.3. Żeby zinterpretować model, przyjrzyjmy się najpierw czynnikom sytuacyjnym u góry rysunku: dobre albo złe stosunki przywódcy z członkami grupy, dobrą albo złą konstrukcję zadania oraz silną lub słabą pozycję władczą przywódcy można połączyć tak, aby powstało osiem niepowtarzalnych sytuacji. Na przykład dobre stosunki przywódcy z członkami grupy, dobrze skonstruowane zadanie oraz silna pozycja władcza przywódcy (po lewej stronie) mają określać sytuację najbardziej korzystną; złe stosunki pomiędzy przywódcą i członkami grupy, zła konstrukcja zadania oraz słaba pozycja władcza przywódcy (po prawej stronie) wyznaczają sytuację najmniej korzystną. Pozostałe kombinacje odzwierciedlają pośrednie stopnie korzystności sytuacji.

Poniżej każdego zestawu sytuacji pokazano stopień korzystności i formę zachowania przywódcy, które uznano za najsilniej związane ze skutecznym działaniem grupy w tych sytuacjach. Fiedler stwierdza, że w sytuacji najkorzystniejszej i najmniej korzystnej najskuteczniejszy będzie przywódca zorientowany na zadania. W sytuacjach umiarkowanie korzystnych można jednak przypuszczać, że najskuteczniejszy będzie przywódca zorientowany na stosunki międzyludzkie.

Elastyczność stylu przywódcy. Fiedler twierdził, że dla dowolnej jednostki styl przywódcy jest w zasadzie stały: przywódcy nie mogą zmienić swego zachowania, by dostosować się do konkretnej sytuacji, ponieważ zachowanie to wiąże się z ich szczególnymi cechami osobowości. Dlatego też przy niezgodności stylu przywódcy i sytuacji Fiedler zalecał odpowiednią zmianę sytuacji, tak aby dostosować ją do stylu przywódcy. Przy dobrych stosunkach przywódcy z członkami grupy, złym skonstruowaniu zadania i słabej pozycji władczej stylem przywódcy najbardziej obiecującym z punktu widzenia skuteczności jest styl zorientowany na stosunki międzyludzkie. Jeżeli przywódca jest zorientowany na zadania, jego styl nie pasuje do sytuacji. Według Fiedlera przywódca może zwiększyć stopień zgodności sytuacji ze swoim stylem, lepiej konstruując zadanie (np. przez opracowanie wytycznych i procedur) i zwiększając swą władzę (żądając większych formalnych uprawnień władczych lub w inny sposób).

Przeciwnicy sytuacyjnej teorii Fiedlera podkreślali, że nie zawsze znajduje ona potwierdzenie w badaniach, że jego spostrzeżenia można również interpretować inaczej oraz że miernikowi NPW brakuje uzasadnienia, a także wskazywali na nierealistyczny charakter jego założeń o nieelastyczności zachowania przywódcy[20]. Jednak była to jedna z pierwszych teorii wykorzystujących sytuacyjne podejście do przywództwa. Pomogła wielu menedżerom dostrzec ważne czynniki sytuacyjne, z którymi muszą się zmierzyć, utorowała też drogę dalszym dociekaniom na temat sytuacyjnego charakteru przywództwa. Ponadto w ostatnich latach Fiedler próbował wyjść naprzeciw niektórym zastrzeżeniom do swej teorii, wprowadzając zmiany i dodając takie dodatkowe elementy, jak zasoby poznawcze.

Teoria ścieżki do celu

Teoria ścieżki do celu – najściślej kojarzona z nazwiskiem Martina Evansa i Roberta House'a – jest bezpośrednim rozwinięciem teorii motywowania opartej na oczekiwaniach, o której była mowa w rozdziale 16[21]. Przypomnijmy, że głównymi składowymi tej teorii były: prawdopodobieństwo osiągnięcia różnych wyników oraz wartość przypisywana tym wynikom. Teoria ścieżki do celu w odniesieniu do przywództwa sugeruje, że główną funkcją przywódcy jest zapewnienie dostępności w miejscu pracy cenionych lub pożądanych nagród i wyjaśnianie podwładnym, jakiego rodzaju zachowania prowadzą do ich osiągnięcia.

> • **Teoria ścieżki do celu**
> Teoria przywództwa, według której główną funkcją przywódcy jest zapewnienie dostępności w miejscu pracy cenionych lub pożądanych nagród i wyjaśnienie podwładnym, jakiego rodzaju zachowania prowadzą do ich osiągnięcia.

nionych lub pożądanych nagród i wyjaśnianie podwładnym, jakiego typu zachowanie będzie prowadziło do osiągnięcia celu i uzyskania tych nagród, co znaczy, że przywódca powinien wyjaśnić, jakie ścieżki prowadzą do osiągnięcia celu.

Zachowanie przywódcy. Najpełniej rozwinięta wersja teorii ścieżki do celu identyfikuje cztery rodzaje zachowań przywódcy. *Nakazowe zachowanie przywódcy* to powiadomienie podwładnych, czego się od nich oczekuje, dostarczenie im wytycznych, wyznaczenie kierunku oraz przedstawienie harmonogramu pracy. *Wspierające zachowanie przywódcy* jest przyjazne i przystępne; wykazuje on troskę o dobro podwładnych i traktuje członków grupy na równej stopie. *Partycypacyjne zachowanie przywódcy* polega na zasięganiu rad podwładnych, korzystaniu z ich sugestii i dopuszczaniu do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. *Przywódca zorientowany na osiągnięcia* wyznacza ambitne cele, oczekuje od podwładnych działania na wysokim poziomie, zachęca ich oraz okazuje zaufanie do ich możliwości.

W przeciwieństwie do teorii Fiedlera, teoria ścieżki do celu zakłada, że przywódcy mogą zmieniać swój styl zachowania, aby sprostać wymaganiom konkretnej sytuacji. Na przykład w zetknięciu z nową grupą podwładnych i nowym projektem przywódca może w sposób nakazowy ustalić procedury robocze i wyznaczyć zadania do wykonania. Następnie jednak może przyjąć postawę wspierającą, by pobudzić budowanie spójnej grupy (zespołu) i pozytywny klimat. Kiedy grupa zaznajomi się już z zadaniem i kiedy będzie napotykać nowe problemy, przywódca może wykazywać zachowanie partycypacyjne, aby zwiększyć motywację członków grupy. Wreszcie zachowanie zorientowane na osiągnięcia może być wykorzystane do uzyskiwania wyższych wyników.

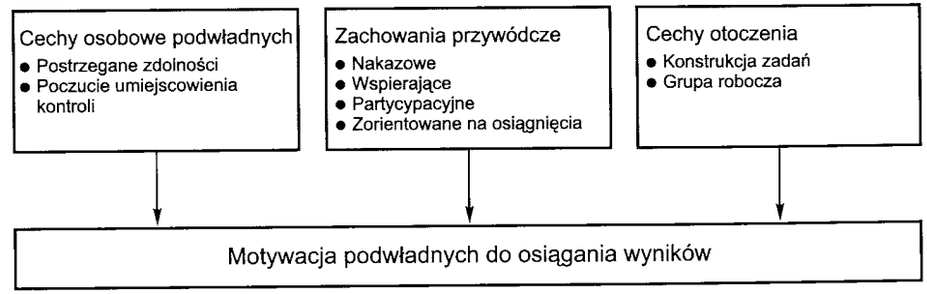
Czynniki sytuacyjne. Podobnie jak inne sytuacyjne teorie przywództwa, teoria ścieżki do celu wskazuje, że właściwy styl przywódcy zależy od czynników sytuacyjnych. Teoria ta koncentruje się na czynnikach sytuacyjnych, cechach osobowych podwładnych i środowiskowych cechach miejsca pracy.

Do ważnych cech osobowych należy sposób spostrzegania przez podwładnych ich zdolności oraz ich poczucie umiejscowienia kontroli. Jeżeli ludzie czują, że nie dostaje im zdolności, mogą woleć przywództwo nakazowe, które pozwoli im lepiej zrozumieć relacje między ścieżką a celem. Jeżeli jednak podwładni sądzą o sobie, że są wyposażeni w rozliczne zdolności, mogą się do takiego stylu przywództwa odnosić niechętnie.

Poczucie umiejscowienia kontroli jest cechą osobowości. Ludzie o poczuciu wewnętrznego umiejscowienia kontroli są przekonani, że to, czego doświadczają, jest funkcją ich własnych wysiłków i zachowań. Natomiast osoby o poczuciu zewnętrznego umiejscowienia kontroli przyjmują, że o ich sytuacji życiowej decyduje los, szczęście lub „system". Osoba o poczuciu wewnętrznego umiejscowienia kontroli może woleć przywództwo partycypacyjne, podczas gdy ktoś, kto ma poczucie zewnętrznego umiejscowienia kontroli, może preferować nakazowy styl przywództwa. Menedżerowie mają niewielkie (jeżeli w ogóle je mają) możliwości wpływania na cechy osobowości podwładnych, jednak mogą tak kształtować otoczenie, aby te cechy najlepiej wykorzystać, np. zapewniając nagrody i poprawiając sposób skonstruowania zadań.

Do cech otoczenia należą czynniki poza kontrolą podwładnego. Jednym z takich czynników jest konstrukcja zadań. Jeżeli zadania są dobrze skonstruowane, przywództwo nakazowe jest mniej skuteczne niż wtedy, kiedy ich konstrukcja jest raczej kiepska. Podwładni zwykle nie potrzebują, aby szef ciągle im podpowiadał, jak mają wykonać zdecydowanie rutynowe czynności. Kolejną ważną cechą otoczenia jest system formalnych uprawnień władczych. Im wyższy jest stopień sformalizowania tych uprawnień, tym mniej nakazowe będzie zachowanie przywódcy, które podwładni zaakceptują. Na właściwe zachowanie przywódcy wpływa też charakter grupy roboczej. Kiedy grupa ta daje pracownikowi wsparcie społeczne i zadowolenie, wówczas wspierające zachowanie przywódcy nie będzie takie potrzebne. Jeżeli natomiast grupa nie daje pracownikowi społecznego wsparcia i zadowolenia, może on szukać go u przywódcy.

Podstawowe założenia koncepcji ścieżki do celu przedstawiono na rys. 17.4. Wynika z nich, że różne zachowania przywódcy wpływają na motywację podwładnego do pracy. Cechy osobowe i cechy otoczenia uznaje się za czynniki określające, jakie zachowanie prowadzi do danego wyniku. Teoria przywództwa oparta na ścieżce do celu jest modelem dynamicznym i niepełnym. Pierwotnym zamiarem jej twórców było sformułowanie tej teorii w kategoriach ogólnych, tak aby w przyszłych badaniach można było poszukiwać rozmaitych współzależności i modyfikować teorię. Przeprowadzone badania sugerują, że teoria ścieżki do celu zupełnie dobrze opisuje proces przywództwa oraz że w przyszłości analizy idące tym tropem powinny umożliwić wykrycie kolejnych prawidłowości wiążących przywództwo i motywowanie[22].



Rysunek 17.4. Założenia koncepcyjne teorii ścieżki do celu

Z teorii przywództwa opartej na koncepcji ścieżki do celu wynika, że menedżerowie mogą wykorzystywać cztery typy zachowań przywódczych do wyjaśniania podwładnym ich ścieżki do osiągnięcia celu. Przy określaniu stylu przywództwa najlepiej dopasowanego do konkretnej sytuacji należy uwzględniać zarówno osobowe cechy podwładnych, jak i cechy otoczenia organizacji.

Model Vrooma–Yettona–Jago

Model Vrooma–Yettona–Jago (VYJ) przewiduje, jakiego stopnia uczestnictwa grupy wymagają różnego rodzaju sytuacje. Model ten ustala więc normy lub standardy włączania podwładnych do procesu podejmowania decyzji. Po raz pierwszy założenia tego modelu zaproponowali Victor Vroom i Phillip Yetton w 1973 r., a następnie zmodyfikowali go i rozwinęli w 1988 r. Vroom i Arthur G. Jago[23]. Model VYJ ma nieco węższy zakres niż inne teorie sytuacyjne, koncentruje się bowiem tylko na jednej części procesu przywództwa – określeniu, w jakim zakresie mają w nim uczestniczyć podwładni.

- **Model Vrooma–Yettona–Jago (VYJ)**
  Model ten przewiduje, jakiego stopnia uczestnictwa grupy wymagają różnego rodzaju sytuacje.

Podstawowe przesłanki. Zgodnie z modelem VYJ, najlepszym miernikiem skuteczności decyzji jest jej jakość i jej akceptacja przez pracowników. Jakość decyzji to jej obiektywny wpływ na wyniki działania. Akceptacja decyzji to zakres, w jakim pracownicy akceptują decyzję i angażują się w jej wykonanie. W modelu VYJ proponuje się, aby w celu zmaksymalizowania skuteczności decyzji menedżerowie przyjmowali, w zależności od sytuacji, jeden z pięciu stylów podejmowania decyzji. Jak wynika z tablicy 17.2, są to dwa style autokratyczne (AI i AII), dwa style konsultacyjne (KI i KII) oraz jeden styl grupowy (GII).

Sytuacja, co do której się zakłada, że ma dyktować właściwy styl podejmowania decyzji, jest zdefiniowana przez szereg pytań dotyczących cech rozpatrywanego problemu. Aby odpowiedzieć na te pytania, menedżer wykorzystuje jedno z czterech

Tablica 17.2. Style decyzyjne w modelu Vrooma–Yettona–Jago

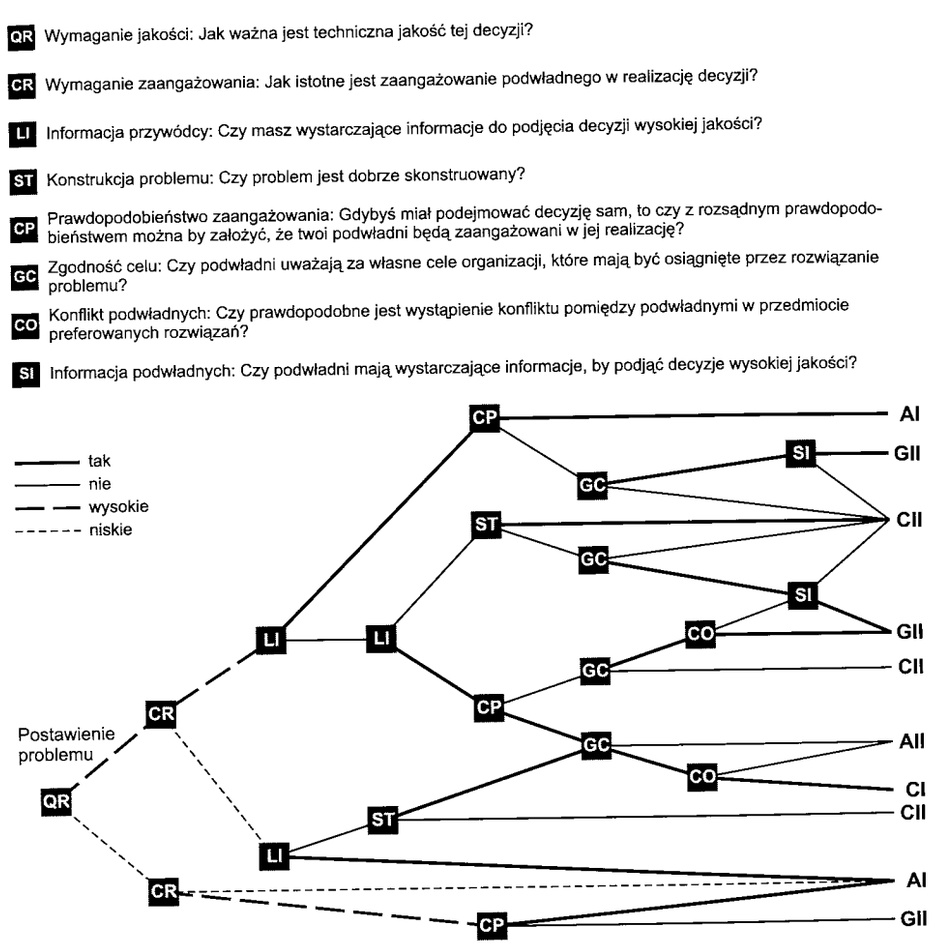
Styl decyzji	Definicja
AI	Menedżer sam podejmuje decyzję.
AII	Menedżer prosi podwładnych o informację, jednak decyzję podejmuje sam. Podwładni mogą być informowani o sytuacji lub nie.
KI	Menedżer informuje poszczególnych podwładnych o sytuacji oraz prosi o informację i ocenę. Podwładni nie spotykają się jako grupa, a menedżer podejmuje decyzję sam.
KII	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa dla omówienia sytuacji, jednak decyzję podejmuje menedżer.
GII	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa dla omówienia sytuacji, decyzję podejmuje grupa.
A = styl autokratyczny; K = styl konsultacyjny; G = styl grupowy.	

Różnica między stylami uwidocznionymi w tablicy dotyczy zakresu uczestnictwa, który zapewniają menedżerowie podwładnym. Skrajne formy to: styl czysto autokratyczny (AI) oraz styl pełnego uczestnictwa (GII). Pozostałe trzy style mieszczą się pomiędzy tymi skrajnościami.

Źródło: Przedruk za zezwoleniem Uniwersytetu w Pittsburgu z: V. H. Vroom, P. W. Yetton, *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973. Copyright © 1973 by University of Pittsburgh Press.

drzew decyzyjnych. Dwa drzewa są wykorzystywane wtedy, kiedy problem dotyczy całej grupy, dwa pozostałe stosuje się wtedy, kiedy problem odnosi się do jednostek. W każdej parze jedno drzewo odnosi się do takiej sytuacji, w której czas niezbędny do podjęcia decyzji ma znaczenie, pozostałe do sytuacji, kiedy czas jest mniej istotny, ale menedżer pragnie rozwijać zdolności decyzyjne podwładnych.

Drzewo dla problemów grupowych o dużym znaczeniu czasu pokazano na rys. 17.5. Cechy problemu definiujące sytuację uszeregowano u góry i wyrażono w formie pytań. Żeby posłużyć się drzewem, menedżer zaczyna od jego lewej strony i zadaje



Rysunek 17.5. Drzewo decyzyjne dla problemu grupowego z istotną rolą czasu dla modelu VYJ

Menedżer zadaje szereg pytań dotyczących problemu. Odpowiedzi na poszczególne pytania prowadzą go wzdłuż drzewa. W każdym punkcie końcowym menedżer dochodzi do zalecanego stylu decyzyjnego (tablica 17.2), który ma poprawić jakość decyzji i zwiększyć stopień jej akceptacji przez pracowników.

Źródło: Przystosowano i przedrukowano z: V. H. Vroom, A. G. Jago, *Leadership and Decision-Making*, za zezwoleniem Uniwersytetu w Pittsburghu. Copyright © by 1973, University of Pittsburgh Press.

pierwsze pytanie. Tak więc menedżer najpierw decyduje, czy problem obejmuje wymaganie jakości, tzn. czy poszczególne warianty są różne pod względem jakości i czy różnice mają znaczenie. Odpowiedź decyduje o tym, jaką ścieżką podążymy do następnego rozgałęzienia, gdzie menedżer zada kolejne pytanie. Menedżer postępuje nadal w opisany sposób, aż do osiągnięcia ostatniego węzła, kiedy to zostanie ostatecznie wskazany właściwy styl podejmowania decyzji. Każdy zalecany styl decyzji ma chronić pierwotne cele procesu (jakość decyzji i akceptację podwładnych) w związku z wyborem między rozwiązaniem grupowym lub indywidualnym oraz wymaganiem dotyczącym czasu lub rozwoju.

Ocena. Oryginalną wersję modeli VYJ poddawano licznym próbom weryfikacji. Nowe analizy wykazały, że model ten zdobył sobie większe wsparcie naukowe niż jakakolwiek inna teoria przywództwa[24]. Jednak wielu menedżerom wewnętrzna złożoność modelu nastręcza problemy. Nawet wersję oryginalną krytykowano za jej złożoność, a zmodyfikowana wersja modelu jest znacznie bardziej skomplikowana. W celu ułatwienia menedżerom stosowania modelu opracowano specjalny program komputerowy. Pomaga on im zdefiniować sytuację, odpowiedzieć na pytania o cechy problemu oraz opracować strategię uczestnictwa w podejmowaniu decyzji[25].

Inne podejścia sytuacyjne

Poza głównymi, przedstawionymi wyżej teoriami opracowano w ostatnich latach również inne modele sytuacyjne. Omówimy tu model wymiany przywódca–inny członek organizacji oraz model cyklu życia.

Model wymiany: przywódca–inny członek organizacji. Model ten uwypukla różnego rodzaju relacje, jakie mają przywódcy z różnymi podwładnymi[26]. Każda relacja menedżer–podwładny przedstawia jedną pionową parę. Model sugeruje, by przywódcy ustalili szczególne stosunki robocze z niewielką liczbą podwładnych

> • **Model wymiany: przywódca–inny członek organizacji**
> Akcentuje różnorodne typy stosunków przywódców z różnymi podwładnymi.

w ramach tzw. grup wewnętrznych. Inni podwładni pozostają w grupie zewnętrznej. Podwładnym w grupie wewnętrznej menedżer poświęca więcej czasu i uwagi, oni sami zaś na ogół osiągają lepsze wyniki. Pierwsze badania nad tym modelem są całkiem obiecujące[27].

Teoria cyklu życia. Inną znaną teorią sytuacyjną jest *teoria cyklu życia*, która sugeruje, że właściwe zachowanie przywódcy zależy od dojrzałości szeregowych członków organizacji[28]. W tym kontekście dojrzałość obejmuje motywację, kompetencję i doświadczenie. W miarę jak szeregowi członkowie organizacji stają się bardziej dojrzali, przywódca musi przechodzić od wysokiego do niskiego poziomu zorientowania na zadania. Jednocześnie zachowanie zorientowane na pracownika powinno się zaczynać od niskiego poziomu, narastać w umiarkowanym tempie i następnie znowu się zmniejszać. Teoria ta jest dobrze znana wśród menedżerów-praktyków, jednak nie uzyskała ona wystarczającego potwierdzenia w badaniach naukowych[29].

> • **Teoria cyklu życia**
> Model, zgodnie z którym odpowiednie zachowanie przywódcy zależy od stopnia dojrzałości szeregowych członków organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Dla menedżerów najważniejszą sprawą, jaką powinni zapamiętać z teorii sytuacyjnych, jest ich podstawowe założenie, to mianowicie, że odpowiednie zachowanie przywódcze zależy od elementów sytuacji. Teoria najmniej preferowanego współpracownika wskazuje na niektóre z tych czynników sytuacyjnych. W teorii ścieżki do celu szczególnie podkreśla się to, że przywódcy mogą zmieniać swoje zachowanie tak, aby najlepiej dopasować je do sytuacji. Model VYJ daje wytyczne co do uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji.

Pokrewne podejścia do przywództwa

Ze względu na znaczenie przywództwa dla skuteczności organizacji wciąż jest ono przedmiotem intensywnych badań i nowych konstrukcji teoretycznych. Do nowych podejść, które przyciągnęły sporo uwagi, należą: koncepcja substytutów przywództwa, koncepcja przywództwa charyzmatycznego oraz koncepcja przywództwa transformacyjnego.

Substytuty przywództwa

Koncepcję *substytutów przywództwa* opracowano dlatego, że istniejące modele i teorie przywództwa nie uwzględniają sytuacji, w których przywództwo w ogóle nie jest potrzebne[30], usiłują tylko określić właściwy typ zachowania przywódcy. Natomiast według koncepcji substytutów identyfikuje się sytuacje, w których zachowania przywódcy są neutralizowane lub zastępowane cechami podwładnego, zadania i organizacji. Na przykład kiedy pacjent trafia do izby przyjęć szpitala, dyżurujący w niej fachowcy nie muszą mieć instrukcji przywódcy, by wiedzieć, co robić. Pielęgniarki, lekarze i personel pomocniczy podejmują działania, nie czekając na nakazowe czy wspierające zachowania przywódcy ze strony osoby nadzorującej izbę przyjęć.

> • **Substytuty przywództwa**
> Koncepcja identyfikująca sytuacje, w których zachowania przywódcze są neutralizowane lub zastępowane cechami podwładnych, zadania i organizacji.

Do cech podwładnego, które mogą służyć neutralizacji zachowania przywódcy, należą zdolności, doświadczenie, potrzeba niezależności, profesjonalne nastawienie

oraz obojętność wobec nagród organizacyjnych. Na przykład pracownikom wybitnie zdolnym i doświadczonym nie trzeba mówić, co mają robić. Podobnie silna potrzeba niezależności u podwładnego może sprawić, że zachowanie przywódcy okaże się nieskuteczne. Do cech zadania, które mogą zastępować przywództwo, należą: rutynowy charakter pracy, istnienie sprzężenia zwrotnego i wewnętrzne zadowolenie podwładnych. Kiedy praca jest rutynowa i prosta, podwładny może nie potrzebować specjalnego ukierunkowania. Kiedy natomiast zadanie jest ambitne i dostarcza wewnętrznego zadowolenia, podwładny może nie potrzebować społecznego wsparcia przywódcy.

Do cech organizacji, które mogą zastępować przywództwo, należą: formalizacja, spoistość grupy, nieelastyczność i sztywna struktura nagradzania. Przywództwo może nie być konieczne, kiedy np. polityka i praktyka są formalne i nieelastyczne. Podobnie sztywny system nagradzania może pozbawić przywódcę władzy nagradzania i w ten sposób zmniejszyć znaczenie jego roli przywódczej. Wstępne badania potwierdziły istnienie substytutów przywództwa i ich funkcjonowanie zgodnie z ogólnymi przewidywaniami[31].

Przywództwo charyzmatyczne

Koncepcja *przywództwa charyzmatycznego*, podobnie jak teorie cech przywódczych, zakłada, że indywidualną cechą przywódcy jest charyzma. Mówiąc o *charyzmie*, mamy na myśli tę formę oddziaływania na innych osoby o szczególnych cechach osobowości, która inspiruje poparcie i akceptację. Przy pozostałych czynnikach nie zmienionych, osoba obdarzona charyzmą prawdopodobnie jest bardziej niż inne osoby zdolna wpływać na innych. Na przykład wysoce charyzmatyczny pracownik nadzoru, w przeciwieństwie do swojego pozbawionego charyzmy kolegi, będzie osiągał większe sukcesy w oddziaływaniu na zachowanie podwładnych. Dlatego podstawowym elementem jest w tej koncepcji przywództwa wpływ, oddziaływanie. Doskonałym przykładem charyzmatycznego przywództwa jest przypadek opisany we wstawce „Praca w warunkach różnorodności".

- **Przywództwo charyzmatyczne**
  Jego podstawą jest charyzma, czyli szczególne cechy osobowości przywódcy, pozwalające mu oddziaływać na innych.

Teorię charyzmatycznego przywództwa zaproponował po raz pierwszy Robert House w 1977 r. na podstawie wniosków z badań pochodzących z kilku różnych dyscyplin nauk społecznych[32]. Według jego teorii, charyzmatyczni przywódcy najczęściej odznaczają się ogromną pewnością siebie, silną wiarą w swoje przekonania i ideały, a także silną potrzebą oddziaływania na ludzi. Zazwyczaj również oznajmiają o dużych oczekiwaniach dotyczących wyników działania szeregowych pracowników i wyrażają pokładane w nich zaufanie. Doskonałym przykładem charyzmatycznego przywódcy jest Donald Trump. Mimo że nie ustrzegł się on błędów i powszechnie jest uważany za „przeciętnego" menedżera, wielu ludzi widzi w nim postać nader ekspansywną[33].

Większość dzisiejszych specjalistów uznaje trzy elementy charyzmatycznego przywództwa w organizacjach[34]. Po pierwsze, przywódca musi umieć przedstawić wizję przyszłości, formułować duże oczekiwania i modelować zachowania, które mogłyby sprostać tym oczekiwaniom. Po drugie, charyzmatyczny przywódca musi umieć dodawać energii innym, wykazując osobisty zapał, osobiste zaufanie i przedstawiając wzorce sukcesu. Po trzecie, charyzmatyczny przywódca zwiększa możliwości innych poprzez udzielanie im wsparcia, wczuwając się w ich sytuację i pokładając w nich zaufanie.

Idee charyzmatycznego przywództwa są dość popularne wśród menedżerów i stały się przedmiotem wielu książek i artykułów. Niestety, w niewielu opracowaniach próbuje się przeprowadzić weryfikację znaczenia i wpływu charyzmatycznego przywództwa. Ponadto niektórych ludzi niepokoją wciąż powracające problemy etyczne związane z charyzmatycznym przywództwem.

Praca w warunkach różnorodności

Organizowanie nisko płatnych pracowników

Rozmawiajcie o wyzwaniach! Po pierwsze, jako ludzie kultury latynoskiej, Meksykanie na ogół wykazują brak entuzjazmu dla poddawania się przywództwu kobiet. Po drugie, nisko płatni pracownicy niechętnie się burzą, ponieważ wiedzą, że na ich miejsca pracy czeka wielu innych. Dlaczego więc Yanira Merino należy do najbardziej dziś poważanych (albo takich, którzy budzą lęk, zależnie od punktu widzenia) organizatorów związkowych? Merino, imigrantka z Salwadoru, specjalizuje się w organizowaniu nisko płatnych pracowników w takich gałęziach, jak przetwórstwo żywności, w którym pracują przeważnie imigranci.

„Wiesz, czym ryzykujemy. Jeśli nas złapią, możemy stracić pracę. Ale my chcemy doprowadzić do zmian. Chcemy się za to wziąć".
Yanira Merino, organizatorka związkowa*.

Częściowo wyjaśnieniem jest jej charyzma. Yanira mówi ze swobodą i pasją. Podejmuje ryzyko i potrafi pociągnąć za sobą innych. Wreszcie walczy ona w obronie uciskanych pracowników w miejscach, w których są oni tradycyjnie traktowani bez specjalnego szacunku i w których mają małe szanse zawodowego awansu. Na przykład pierwszym zakładem, w którym Yanira zorganizowała związek, była przetwórnia tuńczyków w Kalifornii. Stosując antagonizującą politykę premiową kierownictwo wygrawało tam jednych pracowników przeciwko drugim, pracownicy nadzoru regularnie opowiadali „etniczne" dowcipy i czynili pod adresem pracownic uwagi zakrawające na molestowanie seksualne.

Stamtąd Yanira przeniosła się do zakładu drobiarskiego w Karolinie Północnej. I tam robotników traktowano bez większego szacunku, a warunki pracy były koszmarne. I tym razem wysiłki organizacyjne Merino opłaciły się; pracownicy mają dziś swoją reprezentację związkową. Następnie wróciła do Karoliny Południowej i tu pracuje nad zorganizowaniem imigrantów w przemyśle przetwórczym. „Kto wie – mówią ci, którzy ją podziwiają – być może będzie z niej następna Matka Jones?".

Źródła: *Can Unions Organize Low-Paid Workers? Watch This Woman*, „Wall Street Journal", 23 października 1995, s. A1, A10 (*cytat ze s. A1); *Shattering the AFL-CIO's Glass Celing*, „Business Week", 13 listopada 1995, s. 46.

Przywództwo transformacyjne

Innemu nowemu podejściu do przywództwa nadaje się różne nazwy: przywództwo inspirujące, symboliczne i transformacyjne. My będziemy używać określenia *przywództwo transformacyjne*, definiując je jako przywództwo wykraczające poza

zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie posłannictwa (misji), stymulujące proces uczenia się i inspirujące do nowych sposobów myślenia[35]. Ze względu na szybkie zmiany i burzliwe otoczenie przywódców trasformacyjnych coraz częściej uważa się za bardzo istotny czynnik sukcesu firmy.

- **Przywództwo trasformacyjne**
  Przywództwo wykraczające poza zwykłe oczekiwania i przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące do nowych sposobów myślenia.

Niedawno w artykule w prasie popularnej zidentyfikowano siedem kluczowych elementów dobrego przywództwa: zaufanie do podwładnych, tworzenie wizji, zachowanie spokoju, skłanianie do podejmowania ryzyka, bycie ekspertem, zachęcanie do różnicy zdań i upraszczanie spraw[36]. Mimo że listę tę sporządzono na podstawie uproszczonego przeglądu literatury dotyczącej przywództwa, odzwierciedla ona jednak założenia leżące u podstaw koncepcji przywództwa transformacyjnego. To samo dotyczy często przytaczanych przykładów skutecznego przywództwa. Weźmy np. przypadek General Electric. Kiedy Jack Welch zajął stanowisko dyrektora naczelnego, GE był ospałym molochem składającym się z ponad stu jednostek. Decyzje podejmowano tam powoli, a biurokracja paraliżowała indywidualną inicjatywę. Welch pozbył się biurokracji, odchudził całą organizację, sprzedał dziesiątki jednostek i kupił wiele innych. Dosłownie stworzył organizację na nowo. Dzisiaj GE należy do najbardziej podziwianych i zyskownych firm na świecie. Wszystkie wprowadzone przez Welcha zmiany opierały się na przywództwie transformacyjnym.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni doceniać podstawowy charakter charyzmy w organizacjach. Ponadto powinni być również w pełni świadomi różnic dzielących przywództwo transformacyjne i to, co specjaliści nazywają przywództwem transakcyjnym – rutynową i administracyjną działalność, powszechnie kojarzoną z zarządzaniem.

Zachowania polityczne w organizacjach

Innym powszechnie występującym czynnikiem wpływającym na zachowanie jest polityka i zachowanie polityczne. *Zachowanie polityczne* to działania podejmowane specjalnie w celu pozyskania, rozszerzenia lub wykorzystania władzy i innych zasobów dla uzyskania pożądanych wyników[37]. Zachowanie polityczne może się pojawiać u menedżerów w ich stosunkach z podwładnymi, u podwładnych w stosunkach z menedżerami oraz we wzajemnych stosunkach na równorzędnym poziomie w obu tych grupach. Innymi słowy, zachowanie polityczne może być skierowane ku górze, ku dołowi lub może przebiegać poziomo. Przedmiotem działań politycznych mogą być wszelkie decyzje – od problemu lokalizacji zakładu produkcyjnego do umiejscowienia firmowej maszynki do kawy. W każdej sytuacji jednostki mogą się angażować w zachowanie polityczne, aby osiągnąć własne cele, aby ochronić się przed innymi, aby osiągnąć cele, które w ich przekonaniu leżą w najlepiej pojętym interesie organizacji albo po prostu aby uzyskać i sprawować władzę. Do władzy mogą dążyć jednostki, grupy jednostek lub grupy szersze, same składające się z mniejszych grup[38].

- **Zachowanie polityczne**
  Działania podejmowane w szczególnym celu zdobycia, rozszerzenia i wykorzystania władzy i innych zasobów po to, aby uzyskać pożądane wyniki.

Chociaż ze względu na delikatna naturę zachowania politycznego trudno jest je badać, w pewnym dość dawno wykonanym badaniu ankietowym stwierdzono, że wielu menedżerów jest przekonanych o wpływie polityki na decyzje płacowe i kadrowe w ich firmach. Wielu z nich sądziło również, że oddziaływanie zachowania politycznego jest większe na wyższych szczeblach organizacji i mniejsze na niższych. Ponad połowa respondentów uważała, że polityka w organizacji jest zła, nierzetelna, niezdrowa i nieracjonalna, jednak większość twierdziła, że dobrzy dyrektorzy muszą być dobrymi politykami i angażować się w politykę, aby „popychać sprawy"[39].

Powszechnie spotykane zachowania polityczne

Badania pozwoliły zidentyfikować cztery podstawowe formy zachowania politycznego powszechnie praktykowanego w organizacjach[40]. Pierwszą jest *obiecanie nagrody*, z którym mamy do czynienia wtedy, gdy menedżer oferuje coś jakiejś osobie w zamian za poparcie, jakiego udzieli mu ta osoba. Na przykład menedżer ds. produktu może zaproponować innemu menedżerowi o tych samych kompetencjach, że wstawi się za nim u szefa, jeśli tamten poprze opracowywany przez pierwszego menedżera plan marketingu. Druga taktyka polega na *perswazji*, opierającej się zarówno na emocjach, jak i na logice. Menedżer do spraw operacji, pragnący zbudować w określonym miejscu nowy zakład, może przekonać innych o potrzebie poparcia tego celu, podając powody zarówno obiektywne i logiczne (niższe koszty, niższe podatki), jak i subiektywne i osobiste (miły klimat, bliskość atrakcji kulturalnych).

Trzeci typ zachowania politycznego polega na *stworzeniu zobowiązania*. Na przykład jeden menedżer może poprzeć zalecenie innego menedżera dotyczące nowej kampanii reklamowej. Choć może naprawdę nie mieć na ten temat własnego zdania, może pomyśleć, że jego poparcie oznacza dla drugiego menedżera dług wdzięczności i że we właściwym czasie, kiedy on sam będzie chciał coś przeforsować i będzie szukał poparcia innych, „przypomni" o tym drugiemu. Wreszcie trzeba wspomnieć o *przymusie* jako sposobie forsowania swoich racji. Na przykład menedżer może zagrozić wycofaniem poparcia, nieprzyznaniem nagród lub niedostarczeniem jakichś zasobów i w ten sposób wpłynąć na innych.

Subtelną formą zachowania politycznego, które zasługuje na osobną wzmiankę, jest *zarządzanie przez wywieranie wrażenia*. Zarządzanie przez wywieranie wrażenia jest to bezpośredni zamierzony wysiłek kogoś, kto chce poprawić swój wizerunek w oczach innych. Ludzie angażują się w tego typu zarządzanie z najrozmaitszych powodów. Po pierwsze, mogą tak postępować w celu wspierania swojej kariery. Poprawiając swój wizerunek, liczą na łatwiejsze uzyskiwanie nagród, atrakcyjną pracę czy awans. Mogą również zarządzać przez wywieranie wrażenia po to, aby poprawić własne mniemania o sobie. Kiedy ludzie mają w organizacji dobry wizerunek, inni mogą im to uświadamiać poprzez komplementy, okazywanie szacunku itd. Jeszcze innym powodem wykorzystywania tej formy zarządzania jest chęć uzyskania większej władzy, a przez to większej kontroli.

- **Zarządzanie przez wywieranie wrażenia**
  Bezpośredni i zamierzony wysiłek menedżera mający na celu poprawę jego wizerunku w oczach innych.

Ludzie próbują sterować wizerunkiem, jaki mają w oczach innych, przez różne mechanizmy. Jedną z pierwszych rzeczy, jaka przychodzi ludziom do głowy, jest wygląd zewnętrzny. Dlatego osoba motywowana za pomocą zarządzania przez wywieranie wrażenia będzie zwracała baczną uwagę na ubiór, dobór sposobu wyrażania się, odpowiednie maniery i mowę ciała. Ludzie zainteresowani tą formą zarządzania prawdopodobnie będą tak przedstawiać samych siebie, aby kojarzono ich tylko z udanymi projektami. Osoba przydzielona do opracowywania spektakularnych projektów, kierowanych przez wybitnych menedżerów, może sprawić, że inni zaczną wiązać jej nazwisko z tymi projektami.

Niekiedy osoby zbyt silnie motywowane przez zarządzanie przez wywieranie wrażenia zaczynają mieć prawdziwą obsesję na tym tle i mogą nawet uciekać się do sposobów nieuczciwych i (lub) nieetycznych. Na przykład niektórzy ludzie są znani z tego, że przypisują sobie cudze sukcesy tylko po to, aby lepiej wypaść. Każdy z nas zna też osoby przesadnie lub wręcz fałszywie opisujące swoje dokonania tylko po to, aby poprawić swój wizerunek w oczach innych[41].

Zarządzanie zachowaniem politycznym

Zachowanie polityczne z samej swej istoty trudno poddaje się racjonalnemu i systematycznemu badaniu. Menedżerowie mogą jednak próbować tak wpływać na zachowanie polityczne, aby nie przynosiło nadmiernych szkód. Po pierwsze, menedżerowie powinni być świadomi, że nawet jeśli u podłoża ich działań nie leżą motywy polityczne, inni mogą uważać, że jest inaczej. Po drugie, wyposażając podwładnych w autonomię, odpowiedzialność, przydzielając im ambitne zadania i pozwalając na działanie sprzężenia zwrotnego, menedżerowie zmniejszają prawdopodobieństwo politycznego zachowania podwładnych. Po trzecie, menedżerowie powinni unikać wykorzystywania władzy, jeśli nie chcą uniknąć oskarżeń o polityczną motywację. Po czwarte, menedżerowie powinni ujawniać sporne kwestie, aby podwładni mieli mniej możliwości zachowania politycznego i wykorzystywania ewentualnego konfliktu do własnych celów. Wreszcie menedżerowie powinni unikać działań niejawnych. Zakulisowe działania stwarzają wrażenie politycznego zamysłu również wtedy, kiedy go w istocie nie ma[42]. Wśród innych wskazówek można wymienić jasne przedstawianie podstaw i procesów oceny wyników, bezpośrednie wiązanie nagród z wynikami i minimalizowanie konkurencji między menedżerami o pozyskanie zasobów[43].

Oczywiście wskazówki te znacznie łatwiej jest wymienić niż zastosować w praktyce. Dobrze poinformowany menedżer nie powinien zakładać, że zachowanie polityczne nie istnieje ani – co gorsza – próbować eliminować je przez rozkazy i polecenia. Natomiast powinien zdawać sobie sprawę z tego, że zachowanie polityczne istnieje w niemal wszystkich organizacjach i że nie można go ignorować czy tłumić. Można jednak kierować nim w taki sposób, by jak najrzadziej mogło wyrządzić poważną szkodę organizacji. W pewnych sytuacjach może się ono nawet okazać przydatne[44]. Na przykład menedżer może wykorzystać swój polityczny wpływ do stymulowania większego poczucia społecznej odpowiedzialności albo do zwiększania świadomości etycznych następstw decyzji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą rozumieć dynamikę zachowania politycznego w organizacjach. Powinni zwłaszcza znać najbardziej rozpowszechnione zachowania polityczne, w tym również zarządzanie przez wywieranie wrażenia, a także metody kierowania zachowaniem politycznym.

Podsumowanie

Przywództwo jako proces to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy albo organizacji, motywowania zachowań sprzyjających osiąganiu tych celów i łatwiejszego definiowania kultury grupy lub organizacji. Przywództwo rozumiane jako właściwość jest zestawem cech przypisywanych osobom spostrzeganym jako przywódcy. Przywództwo i zarządzanie są często ze sobą związane, ale zarazem są to różne sprawy. Menedżerowie i przywódcy wykorzystują władzę prawomocną (formalną), władzę nagradzania, władzę wywierania przymusu, władzę przypisywaną oraz władzę ekspercką.

Podejście do przywództwa od strony cech zakłada, że przywódców wyróżnia wśród innych pewna podstawowa cecha lub zestaw cech. Podejście od strony zachowań przywódczych zakłada, że zachowanie skutecznych przywódców czymś się różni od zachowania innych ludzi. W wyniku badań przeprowadzonych na uniwersytecie stanu Michigan i uniwersytecie stanu Ohio zidentyfikowano dwie podstawowe formy zachowania przywódczego – jedną koncentrującą się na pracy i wynikach i drugą, koncentrującą się na pracowniku – jego dobrobycie i poparciu dla niego. Za pomocą siatki przywództwa próbuje się szkolić menedżerów, by wykazywali wysoki poziom obu form zachowania.

Przedstawiciele podejścia sytuacyjnego do przywództwa dostrzegają, że właściwe formy zachowania przywódczego nie mogą być stosowane uniwersalnie i próbują określić sytuacje, w których właściwe będą określone zachowania. Z teorii NPW

wynika, że zachowania przywódcze powinny być zorientowane na zadania albo na stosunki międzyludzkie, w zależności od stopnia korzystności sytuacji. Teoria ścieżki do celu sugeruje, że odpowiednie mogą być następujące zachowania przywódcy: nakazowe, wspierające, partycypacyjne albo zorientowane na osiągnięcia, w zależności od osobistych cech podwładnych i otoczenia. Według modelu Vrooma–Yettona–Jago, przywódcy powinni zmieniać zakres, w jakim pozwalają podwładnym uczestniczyć w podejmowaniu decyzji w zależności od cech problemu. Model wymiany przywódca–inny członek organizacji oraz teoria cyklu życia należą do nowszych teorii sytuacyjnych.

Pokrewne podejścia do przywództwa obejmują koncepcję substytutów przywództwa, przywództwa charyzmatycznego oraz rolę przywództwa transformacyjnego w organizacjach.

Innego typu procesem wywierania wpływu, często wykorzystywanym w organizacjach, jest zachowanie polityczne. Szczególnie ważna forma zachowania politycznego, zarządzanie przez wywieranie wrażenia, jest bezpośrednim i zamierzonym wysiłkiem mającym na celu poprawę wizerunku podejmującej je osoby w oczach innych. Menedżerowie mogą czynić kroki na rzecz ograniczania skutków zachowania politycznego.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Czy ktoś może być menedżerem, nie będąc jednocześnie przywódcą? Albo przywódcą, lecz nie menedżerem? Czy można być i jednym, i drugim? Wyjaśnij.

2. Jakie są główne wnioski z badań nad zachowaniami przywódczymi przeprowadzonych przez uniwersytety stanów Michigan i Ohio? Opisz pokrótce każde z nich i porównaj wnioski z nich wynikające.

3. Jakie są sytuacyjne podejścia do przywództwa? Krótko opisz każde z nich i porównaj wynikające z nich wnioski.

4. Opisz charyzmatyczne i transformacyjne podejścia do przywództwa. Jak można je zintegrować z dotychczasowymi podejściami?

Pytania analityczne

5. W jaki sposób przywódca może być zorientowany na zadania i na pracownika? Czy możesz sobie wyobrazić inne formy zachowania przywódcy, które mogłyby mieć znaczenie dla menedżera? Jeżeli tak, podziel się swoimi przemyśleniami z grupą ćwiczeniową.

6. Czy kiedy występuje większość substytutów przywództwa, sam przywódca nie jest już potrzebny? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

7. Dlaczego członkowie organizacji powinni mieć świadomość, że w organizacji ma miejsce zachowanie polityczne? Jakie mogą być skutki niedostrzegania takiego zachowania?

Ćwiczenia

8. Jakie cechy wydają się najlepiej opisywać przywódców studenckich, przywódców wojskowych, przywódców gospodarczych, przywódców politycznych, przywódców religijnych? Jak można wyjaśnić podobieństwa i różnice tych cech?

9. Pomyśl o decyzji, która będzie dotyczyć ciebie jako studenta. Wykorzystaj model Vrooma–Yettona–Jago do ustalenia, czy administrator podejmujący decyzje powinien do nich wciągać studentów. Które części modelu wydają się najważniejsze dla podjęcia decyzji? Dlaczego?

10. Skąd wiadomo, że w grupie albo organizacji występuje przywództwo transformacyjne? Czy przywództwo transformacyjne może kiedykolwiek doprowadzić do wyników niekorzystnych dla jednostek lub organizacji? Jeżeli tak, to dlaczego? Jeżeli nie, to dlaczego?

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne pomagają menedżerowi wyobrazić sobie właściwe reakcje na daną sytuację. Taką sytuacją, z którą często spotykają się menedżerowie, jest zdecydowanie, czy do rozwiązania problemu użyć władzy. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci w rozwijaniu umiejętności diagnostycznych w powiązaniu z wykorzystaniem różnego typu władzy w rozmaitych sytuacjach.

Tło ćwiczenia

We wcześniejszej części niniejszego rozdziału, we fragmencie dotyczącym wykorzystywania władzy [s. 558-559] wymieniono kilka metod jej wykorzystywania:

1. Uprawomocnione żądanie.
2. Instrumentalne podporządkowanie się.
3. Przymus.
4. Racjonalna perswazja.
5. Osobiste utożsamianie się.
6. Inspirujące apele.

Zadania sprawdzające

Pamiętając o tym, co stwierdzono wyżej, wykonaj następujące zadania:

1. Powiąż każdy z wyliczonych wyżej sposobów wykorzystania władzy z pięcioma typami władzy przedstawionymi w rozdziale. Inaczej mówiąc, wskaż, który typ władzy najczęściej się wiąże z każdym z wyliczonych sposobów jej wykorzystania, który typ można powiązać z tymi sposobami, a także który typ władzy nie jest związany z podanymi sposobami.

2. Czy jest prawdopodobne, że menedżer będzie wykorzystywał jednocześnie kilka typów władzy, czy poprzestanie raczej za każdym razem na wykorzystaniu tylko jednego typu?

3. Zidentyfikuj inne metody i podejścia do wykorzystania władzy.

4. Jakie są pewne niebezpieczeństwa i pułapki kojarzące się z wykorzystywaniem władzy?

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Model przywództwa Vromma–Yettona–Jago (VYJ) jest skuteczną metodą określania, na jaki zakres uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji może pozwolić menedżer. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci doskonalenie umiejętności decyzyjnych przez zastosowanie modelu VYJ do hipotetycznej sytuacji.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś kierownikiem oddziału międzynarodowej firmy produkcyjnej i handlowej działającego w regionie zachodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych. Firma dokłada ogromnych starań, aby utrzymać pod kontrolą koszty i zwiększyć efektywność. W ramach tych działań zainstalowała niedawno sieciowy system komputerowy, wiążący przedstawicieli sprzedaży pracowników obsługi klienta i pozostały pomocniczy personel sprzedaży. Celem utworzenia tej sieci było zwiększenie sprzedaży przy jednoczesnej obniżce kosztów handlowych.

Niestety jednak wyniki, jakie uzyskano, były dokładnie odwrotne do zamierzonych – nastąpił lekki spadek sprzedaży przy wzroście kosztów handlowych. Zapoznałeś się z problemem i jesteś przekonany, że sam sprzęt komputerowy nie budzi zastrzeżeń. Jesteś jednak również przekonany o wadliwości oprogramowania, na którym pracuje cały system. Uważasz, że jest ono zbyt trudne w obsłudze i dostarcza niepełnych informacji.

Twoi pracownicy jednak nie zgadzają się z twoją oceną. Są przekonani, że cały system jest dobry. Kłopoty przypisują niskiej jakości wyszkolenia w posługiwaniu się systemem i brakowi bodźców do wykorzystywania systemu do rozwiązywania wielu problemów, z którymi już potrafią sobie radzić przy użyciu innych metod. Niektórzy pracownicy sądzą wręcz, że ich koledzy po prostu stawiają opór wobec zmian.

Właśnie wezwała cię szefowa i poleciła „rozwiązanie problemu". Poinformowała cię, że w pełni wierzy w twoje możliwości dokonania tego, oczekuje od ciebie podjęcia decyzji dotyczących dalszego sposobu postępowania oraz przedstawienia w ciągu pięciu dni raportu proponującego tryb działania.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informację, wykonaj następujące zadania:

1. Opierając się na własnych preferencjach i intuicji, opisz, jak będziesz dalej postępował.
2. Następnie wykorzystaj model VYJ do określenia trybu działania.
3. Porównaj swoje początkowe podejście z podejściem wynikającym z zastosowania modelu VYJ.

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne odnoszą się do zdolności menedżera do myślenia abstrakcyjnego. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci zastosowanie umiejętności koncepcyjnych do identyfikacji cech przywódczych u innych.

Zadania sprawdzające

1. Pracując sam, sporządź wykaz nazwisk dziesięciu osób, które uważasz za przywódców. Zauważ, że niekoniecznie muszą to być nazwiska „dobrych" przywódców, ale raczej przywódców „silnych".
2. Utwórzcie małe, trzy- lub czteroosobowe grupy i porównajcie przygotowane wykazy. Skoncentrujcie się na przykładach wspólnych i niepowtarzalnych, a także na rodzajach wyliczonych osób (mężczyźni i kobiety, postacie współczesne i historyczne, działające w sferze gospodarki i poza nią itd.).
3. Wybierz ze wszystkich list dwóch przywódców uważanych przez większość członków grupy za osiągających największe i najmniejsze sukcesy.
4. Wskaż na podobieństwa i różnice między dwoma przywódcami, którzy osiągnęli sukces, oraz dwoma, którym się mniej udało.
5. Powiąż przypadki sukcesu i porażki z przynajmniej jedną teorią lub podejściem omówionymi w tym rozdziale.
6. Wybierz jednego członka grupy, który przedstawi wyniki waszej dyskusji pozostałym studentom.

Przykład końcowy

Wielki zwrot w firmie Adidas

Firmę Adidas założył w 1948 r. Adi Dassler, błyskotliwy bawarski projektant obuwia, i przez wiele lat nadawała ona ton rynkowi obuwia sportowego. Niemal wszyscy uczestnicy Igrzysk Olimpijskich w 1956 r. używali butów Adidasa. W butach Adidasa grał sam Kareem Abdul-Jabbar w okresie, kiedy był gwiazdą pierwszej wielkości w rozgrywkach koszykarskich NBA. Wadliwe zarządzanie i wewnętrzne problemy poważnie osłabiły jednak firmę i pozwoliły Nike wyprzeć konkurenta i przejąć kontrolę nad rynkiem.

Najpierw brat Adiego, Rudolf, opuścił firmę i założył własną pod nazwą Puma. Również syn założyciela firmy Horst poróżnił się z resztą rodziny i zaczął konkurencyjną produkcję. Później jednak Horst wrócił do Adidasa i w 1985 r. przejął kierownictwo firmy. Jednak własne zaniedbania i gwałtowny atak Nike i Reeboka drogo kosztowały firmę. Kiedy Horst umarł w 1987 r., udział Adidasa w rynku spadł z 70% do zaledwie 2%. Żaden z członków rodziny nie był gotowy do przejęcia zarządzania firmą.

Siostry Horsta sprzedały spółkę francuskiemu finansiście Bernardowi Tapie w 1989 r. za zaledwie 320 mln dol. Ten zadeklarował, że wiąże z firmą wielkie plany i obiecał zainwestować 100 mln dol., aby postawić ją na nogi. Niestety jednak Tapie tak się zaangażował w politykę, że, podobnie jak poprzednicy, nie poświęcał firmie należytej uwagi. Później był zamieszany w skandal z kupowaniem meczów piłkarskich jako minister ds. gospodarki miejskiej Francji, został skazany na karę więzienia, ogłosił bankructwo i przekazał Adidasa wierzycielom.

Ci z kolei zwrócili się do Roberta Louis-Dreyfussa, innego francuskiego finansisty, proponując mu przejęcie kontroli nad firmą. Louis-Dreyfuss nie miał doświadczenia w branży obuwia sportowego ani odzieży sportowej, natomiast miał solidną reputację jako prawdziwy artysta w wyprowadzaniu podupadłych firm na drogę zdrowego rozwoju. Obecnie pod jego przywództwem Adidas zaczyna wykazywać oznaki, że potrafi uczynić z wojen o buty sportowe prawdziwą batalię.

Zaraz po objęciu funkcji prezesa Louis-Dreyfuss był niezwykle zdumiony, kiedy poproszono go o osobiste zaakceptowanie funduszu kosztów handlowych przedstawiciela sprzedaży, wynoszącego 300 dol. Zdał sobie wówczas sprawę, że główne wyzwania, przed jakimi staje, to ograniczenie biurokracji i walka ze staromodnymi praktykami gospodarczymi. Niemal natychmiast wymienił zespół najwyższego kierownictwa u Adidasa, złożony wyłącznie z Niemców. Wprowadził nowych dyrektorów z innych krajów i zadecydował, że urzędowym językiem firmy będzie angielski. Renegocjował także wszystkie dotychczasowe kontrakty na produkcję, aby sprowadzić koszty do poziomu porównywalnego z kosztami Nike i Reeboka. Kiedy miał już pod kontrolą koszty, zabrał się za marketing.

Louis-Dreyfuss podwoił budżet marketingowy firmy i polecił menedżerom w dziale marketingu pilne zajęcie się nowymi, innowacyjnymi i agresywnymi pomysłami odzyskania udziału w rynku, utraconego wcześniej na rzecz konkurentów. Menedżerowie ci z kolei pozyskali do współpracy takie gwiazdy, jak Steffi Graf i Kobe Bryant. Największym jednak osiągnięciem wydziału marketingu było podpisanie z klubem New York Yankees umowy, która przewidywała używanie obuwia Adidas przez wszystkich członków drużyny.

Przed Adidasem stają jeszcze inne niełatwe zadania. Louis-Dreyfuss ma godną podziwu umiejętność zarządzania w gałęzi o wysokiej intensywności konkurencji. Do jego zwycięstw należało podpisanie kontraktów z kilkoma ważnymi drużynami piłki nożnej i nabycie Salomona, dużego producenta sprzętu narciarskiego. Ponadto szef firmy wierzy, że firma nadal będzie się odradzać i zajmie należne jej – jak sądzi – miejsce w czołówce branży odzieży sportowej obok Nike i przed Reebokiem oraz innymi konkurentami.

Pytania

1. Jaka teoria lub koncepcja przywództwa najlepiej wyjaśnia sukces Louisa-Dreyfussa w kierowaniu Adidasem?
2. Jakie warunki z doświadczeń Louisa-Dreyfussa mogą wyciągnąć inni menedżerowie?
3. Czy twoim zdaniem Adidas może prześcignąć Nike? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Źródła: *An Adrenaline Rush at Adidas*, „Business Week", 29 września 1997, s. 136; Ch. P. Wallace, *Adidas – Back in the Game*, „Fortune", 18 sierpnia 1997, s. 176-182.

Przypisy

[1] *Compaq: There's No End to Its Drive*, „Business Week", 17 lutego 1997, s. 72-73; S. Losee, *How Compaq Keeps the Magic Going*, „Fortune", 21 lutego 1994, s. 90-92; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 390-391.

[2] Zob. R. A. Heifetz, D. L. Laurie, *The Work of Leadership*, „Harvard Business Review", styczeń–luty 1997, s. 124-134. Zob. również A. G. Jago, *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, „Management Science", marzec 1982, s. 315-336.

[3] G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, wyd. 4, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1994, s. 5.

[4] Zob. J. P. Kotter, *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review", marzec–czerwiec 1990, s. 103-111.

[5] *Leader, Not Boss*, „Forbes", 1 grudnia 1997, s. 52-54. Zob. również M. E. McGill, J. W. Slocum, Jr, *A Little Leadership, Please?*, „Organizational Dynamics", zima 1998, s. 39-49.

[6] J. R. P. French, B. Raven, *The Bases of Social Power*, w: *Studies in Social Power*, red. D. Cartwright, University of Michigan Press, Ann Arbor, Mich. 1959, s. 150-167.

[7] H. D. Menzies, *The Ten Toughest Bosses*, „Fortune", 21 kwietnia 1980, s. 62-73.

[8] T. A. Stewart, *Get with the New Power Game*, „Fortune", 13 stycznia 1997, s. 58-62.

[9] Więcej informacji na temat podstaw i wykorzystania władzy znaleźć można w: P. M. Podsakoff, Ch. A. Schriesheim, *Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research*, „Psychological Bulletin", 1985, t. 97, s. 387-411; R. Benfari, H. E. Wilkin-

son, Ch. D. Orth, *The Effective Use of Power*, „Business Horizons", maj–czerwiec 1986, s. 12-16; G. A. Yukl, *Leadership in Organizations, ed. cit.*

[10] B. M. Bass, *Bass Stogdill's Handbook of Leadership*, wyd. 3, Free Press, Riverside, N. J. 1990.

[11] S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?* „Academy of Management Executive", maj 1991, s. 48-60; zob. również R. J. Sternberg, *Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough*, „Journal of Management", 1997, t. 23, nr 3, s. 475-493.

[12] R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961; R. Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1967.

[13] Pod wpływem badań uniwersytetu stanu Ohio powstało wiele artykułów, monografii i książek. Dobrym całościowym źródłem jest: R. M. Stogdill, A. E. Coons (red.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, Ohio 1957.

[14] E. A. Fleishman, E. F. Harris, H. E. Burt, *Leadership and Supervision in Industry*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, Ohio 1955.

[15] R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Managerial Grid,* Gulf Publishing, Houston 1964; R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill. 1981.

[16] R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review", marzec–kwiecień 1958, s. 95-101.

[17] F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.

[18] C. A. Schriesheim, B. J. Tepper, L. A. Tetrault, *Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions*, „Journal of Applied Psychology", 1994, t. 79, nr 4, s. 561-573.

[19] F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness, ed. cit.*; F. E. Fiedler, M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1974.

[20] Nowsze przeglądy i aktualizacje zob. L. H. Peters, D. D. Hartke, J. T. Pohimann, *Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter*, „Psychological Bulletin", t. 97, s. 274-285; F. E. Fiedler, *When to Lead, When to Stand Back*, „Psychology Today", wrzesień 1987, s. 26-27.

[21] M. G. Evans, *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*, „Organizational Behavior and Human Performance", maj 1970, s. 277-298; R. J. House, T. R. Mitchell, *Path-Goal Theory of Leadership*, „Journal of Contemporary Business", jesień 1974, s. 81-98. Zob. również G. A. Yukl, *Leadership in Organizations, ed. cit.*

[22] W sprawie nowszego przeglądu zob.: J. C. Wofford, L. Z. Liska, *Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis*, „Journal of Management", 1993, t. 19, nr 4, s. 857-876.

[23] V. H. Vroom, P. H. Yetton, *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973; V. H. Vroom, A. G. Jago, *The New Leadership*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1988.

[24] G. A. Yukl, *Leadership in Organizations, ed. cit.*

[25] V. H. Vroom, A. G. Jago, *The New Leadership, ed. cit.*

[26] F. Dansereau, G. Graen, W. J. Haga, *A Vertical-Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Make Process*, „Organizational Behavior and Human Performance", 1975, t. 15, s. 46-78; R. M. Dienesch, R. C. Liden, *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, „Academy of Management Review", lipiec 1986, s. 618-634.

[27] A. Phillips, A. Bedeian, *Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes*, „Academy of Management Journal", 1994, t. 37, nr 4, s. 990-1001.

[28] P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, wyd. 3. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1977.

[29] G. A. Yukl, *Leadership in Organizations, ed. cit.*

[30] S. Kerr, J. M. Jermier, *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement*, „Organizational Behavior and Human Performance", grudzień 1978, s. 375-403.

[31] Zob. C. C. Manz, H. P. Sims Jr., *Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams*, „Administrative Science Quarterly", marzec 1987, s. 106-129.

[32] Zob. R. J. House, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, w: J. G. Hunt, L. L. Larson (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill. 1977, s. 189-207. Zob. również: J. A. Conger, R. N. Kanungo, *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, „Academy of Management Review", październik 1987, s. 637-647.

[33] S. P. Sherman, *Donald Trump Just Won't Die*, „Fortune", 13 sierpnia 1990, s. 75-79.

[34] D. A. Nadler, M. L. Tushman, *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, „California Management Review", zima 1990, s. 77-97.

[35] J. MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978. Zob. również B. Shankar Pawar, K. K. Eastman, *The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination*, „Academy of Management Review", 1997, t. 22, nr 1, s. 80-109.

[36] K. Labich, *The Seven Keys to Business Leadership*, „Fortune", 24 października 1988, s. 58-66.

[37] J. Pfeffer, *Power in Organizations,* Pitman Publishing, Marshfield, Mass. 1981, s. 7.

[38] T. Judge, R. Bretz, *Political Influence Behavior and Career Success*, „Journal of Management", 1994, t. 20, nr 1, s. 43-65.

[39] V. Murray, J. Gandz, *Games Executives Play: Politics at Work*, „Business Horizons", grudzień 1980, s. 11-23; J. Gandz, V. Murray, *The Experience of Workplace Politics*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1980, s. 237-251.

[40] D. R. Beeman, T. W. Sharkey, *The Use and Abuse of Corporate Power*, „Business Horizons", marzec–kwiecień 1987, s. 26-30.

[41] Zob. W. L. Gardner, *Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management*, „Organizational Dynamics", lato 1992, s. 51-63; E. Wolf Morrison, R. J. Bies, *Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda*, „Academy of Management Review", lipiec 1991, s. 522-541.

[42] V. Murray, J. Gandz, *Games Executives Play, ed. cit.*

[43] D. R. Beeman, T. W. Sharkey, *The Use and Abuse of Corporate Power, ed. cit.*

[44] S. A. Lenway, K. Rehbein, *Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement*, „Academy of Management Journal", grudzień 1991, s. 893-905.

Rozdział 18

Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać interpersonalny charakter organizacji.*
- *Opisać rolę i znaczenie komunikowania się w pracy menedżera.*
- *Zidentyfikować podstawowe formy komunikowania się w organizacji.*
- *Omówić komunikację nieformalną wraz z jej różnymi formami i typami.*
- *Omówić, w jaki sposób można zarządzać procesem komunikowania się w celu dostrzegania i pokonywania barier.*

Przykład wprowadzający

Kmart na krótką chwilę znalazł się w świetle reflektorów, a potem – jak się wydawało – zniknął ze sceny. Nowy dyrektor naczelny jest jednak zdecydowany przywrócić firmie utracony blask i uczynić z niej znowu markę szanowaną przez klientów i potęgę w branży, z którą muszą się liczyć konkurenci. Niestety jednak natrafia tu na niebagatelne wyzwanie.

Kmart byl pierwszą dużą siecią sklepów sprzedaży detalicznej, która z powodzeniem włączyła się w sprzedaż dyskontową. W latach siedemdziesiątych Kmart otwierał ponad 100 nowych sklepów rocznie, zmierzając wyraźnie i niedwuznacznie do prześcignięcia Searsa i zajęcia jego miejsca największego detalisty na świecie. Firma tak się jednak skoncentrowała na wyprzedzaniu swoich głównych rywali, tj. Searsa, J. C. Penneya i Montgomery Warda, których ścigała, że nie zwracała większej uwagi na tego, kto ją ścigał – Sama Waltona i jego sieć Wal-Mart. Kmartowi udało się wprawdzie wyprzedzić „wielką trójkę" i wysunąć się na czoło stawki, ale tylko na krótko.

Jeszcze wtedy, kiedy Wal-Mart właśnie wyprzedzał Kmarta i stawał się największą siecią sprzedaży detalicznej, menedżerowie Kmarta nadal zdawali się nie dostrzegać tego groźnego konkurenta i podjęli realizację programu dywersyfikacji, aby wkroczyć do innych dziedzin handlu detalicznego. Dopuścili do dryfowania i utraty rozmachu w swojej głównej działalności, tj. sprzedaży dyskontowej, inwestując jednocześnie w takich detalistów, jak OfficeMax, Borders Bookstores, Sports Authority, Builders Square i innych. Kiepsko zarządzany zlepek zaczął się jednak rozpadać prawie tak samo szybko jak szybko został zmontowany, a kolejni dyrektorzy naczelni nie zdołali odwrócić niebezpiecznego rozwoju sytuacji.

Wreszcie wydawało się, że firma znalazła właściwą osobę na to stanowisko. Kiedy już ocierała się o bankructwo, jej zarząd wiedział, że musi zwerbować prawdziwą gwiazdę do prowadzenia firmy. W 1995 r. na najwyższe stanowisko w Kmart powołano Floyda Halla, któremu udzielono szerokich pełnomocnictw, aby przywrócił firmie utraconą konkurencyjność. Poprzednio był on kierownikiem sklepu sieci Montgomery Ward, prezesem firmy księgarskiej B. Dalton, prezesem firmy Target, konkurencyjnej sieci sprzedaży dyskontowej, a także założył własną sieć sprzedaży detalicznej, The Museum Company. Miał opinię jednego z najbardziej szanowanych dyrektorów w branży handlu detalicznego.

„Nie widzę powodów, dla których Kmart nie mógłby być tak samo dobrą siecią detaliczną jak każda inna w USA"
Floyd Hall, dyrektor naczelny Kmart, cyt. za „USA Today", 9 kwietnia 1997, s. 1B.

Jak mówią jego zwolennicy, Hall wykazał się na nowym stanowisku dwoma wielkimi atutami. Po pierwsze, jest on doskonałym słuchaczem. Wielu menedżerów najwyższego szczebla albo jest przekonanych, że znają już wszystkie odpowiedzi, albo są zbyt niecierpliwi, aby naprawdę kogoś słuchać. Natomiast Hall chętnie słucha każdego, kto ma coś istotnego do powiedzenia. Nazywa to „napełnianiem swojego zbiornika wiedzy". W ciągu pierwszego roku pracy na nowym stanowisku odbywał cotygodniowe spotkania z pracownikami, klientami i dostawcami, słuchając z uwagą o tym, co im się w firmie podoba, a co nie.

Hall nie tylko potrafi słuchać, ale ma również umiejętność doskonałego komunikowania się. Dobiera właściwe słowa ujmujące najtrafniej to, co chce wyrazić, i wie, jak i kiedy powiedzieć to, co chce, aby uzyskać największy efekt. Na przykład po jego krótkim spotkaniu informacyjnym z analitykami giełdowymi kilku firm maklerskich, którzy dotychczas odradzali swoim klientom inwestowanie w akcje firm handlu detalicznego, zaczęto zachęcać do zakupu akcji Kmart. Atuty Halla wykraczają jednak daleko poza samą magię słowa. Na przykład wyprzedał on kilka przynoszących niezadowalające wyniki jednostek i w szybkim tempie przekształca wiele zaniedbanych sklepów firmy w nowoczesne, czyste i efektywne jednostki. Chociaż w firmie jest jeszcze wiele do zrobienia, wydaje się, przynajmniej na razie, że jej sklepy pozostaną „otwarte dla interesów"[1].

Jak się wydaje, u Floyda Halla spotykamy zaskakująco rzadkie połączenie umiejętności komunikowania się i rzutkość w zarządzaniu. Komunikowanie się to niezmiernie ważna część pracy menedżera. W istocie rzeczy menedżerowie na całym świecie są zgodni co do tego, że jest to jedno z ich najważniejszych zadań. Muszą oni bowiem umiejętnie przekazywać swoje wizje organizacji i jej celów innym jej członkom. Inni zaś muszą komunikować się z menedżerami, tak aby ci lepiej rozumieli, co się dzieje w ich otoczeniu oraz aby i oni, i ich organizacje stawali się elastyczniejsi.

Niniejszy rozdział jest pierwszym z dwóch, w których koncentrujemy się na procesach interpersonalnych w organizacjach. Określono w nim interpersonalny charakter organizacji i następnie omówiono komunikowanie się – jedną z najbardziej podstawowych form interakcji pomiędzy ludźmi. Zaczniemy rozważania od zbadania komunikowania się w kontekście pracy menedżera. Następnie identyfikujemy i omawiamy formy komunikacji interpersonalnej, grupowej i organizacyjnej. Następnie opisano techniki zarządzania komunikowaniem się w organizacji. Natomiast w rozdziale 19 koncentrujemy się na omówieniu dwóch kolejnych elementów stosunków interpersonalnych: procesów grupowych i zespołowych oraz konfliktu.

Interpersonalny charakter organizacji

W rozdziale 1 zauważyliśmy, że znaczna część pracy menedżera składa się z planowanych i nieplanowanych spotkań, rozmów telefonicznych i podobnych czynności. Rzeczywiście, wielka część pracy menedżerów polega na wzajemnych kontaktach z innymi ludźmi, zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią. Przytoczony poniżej rozkład dnia jest typowym zapisem dnia prezesa firmy z siedzibą w Houston, wchodzącej w skład większej firmy z siedzibą w Kalifornii. Zapisywał on swoje czynności w ciągu kilku dni, możecie więc lepiej ocenić istotę pracy kierowniczej.

8.00 – 8.15 Przyjazd do pracy; przegląd poczty ułożonej przez sekretarkę.

8.15 – 8.30 Lektura „The Wall Street Journal", czytanie poczty elektronicznej i odpowiadanie nią.

8.30 – 9.15 Spotkanie z przedstawicielami związku zawodowego i kierownikiem zakładu w celu rozstrzygnięcia drobnych sporów pracowniczych.

9.15 – 9.30 Przegląd wewnętrznego sprawozdania i dyktowanie korespondencji sekretarce.

9.30 – 10.00 Spotkanie z dwoma dyrektorami ds. marketingu w celu przeglądu kampanii reklamowej; polecenie przekazania faksem akceptacji do agencji reklamowej.

10.00 – 12.00 Spotkanie zarządu firmy w celu omówienia strategii, problemów budżetowych i konkurencji (zarząd zbiera się raz w tygodniu).

12.00 – 13.15 Obiad z wiceprezesem ds. finansów i dwoma dyrektorami z innej filii spółki macierzystej. Głównym tematem dyskusji jest drużyna koszykówki Houston Rockets. Po drodze na obiad dwie rozmowy przez telefon komórkowy, odebranie telefonu na komórkę w drodze powrotnej do biura.

13.15 – 14.00 Spotkanie z kierownikiem kadr i asystentem na temat ostatniej inspekcji Urzędu ds. Bezpieczeństwa Pracy i Zdrowia (OSHA); utworzenie grupy roboczej w celu zbadania omówionych problemów i zasugerowania rozwiązań.

14.00 – 14.30 Telekonferencja z czterema innymi prezesami firm.

14.30 – 15.00 Spotkanie z wiceprezesem ds. finansów na temat poufnej sprawy, która pojawiła się w czasie obiadu (nie planowane).

15.00 – 15.30 Praca własna w biurze; czytanie nowej poczty elektronicznej i odpowiadanie na nią.

15.30 – 16.15 Spotkanie z grupą przedstawicieli handlowych i agentem firmy ds. zakupów.

16.15 – 17.30 Praca własna w biurze.

17.30 – 19.00 Gra w *racquetball* w pobliskim klubie z wiceprezesem ds. marketingu.

Jak wynika z przedstawionego zestawienia, menedżer ten większą część czasu poświęca pracy i kontaktom z innymi ludźmi. Ten skondensowany rozkład dnia nie obejmuje kilku krótkich rozmów telefonicznych, krótkich rozmów z sekretarką oraz krótkich rozmów z innymi menedżerami. Rzecz jasna, stosunki interpersonalne przenikają wszelkie organizacje i są żywotną częścią wszelkich działań menedżera[2].

Dynamika interpersonalna

Charakter stosunków interpersonalnych w organizacji może być różny, tak samo jak różni są poszczególni członkowie organizacji. Stosunki interpersonalne mogą być osobiste i pozytywne, zwłaszcza kiedy ich uczestnicy wzajemnie się znają, żywią do siebie wzajemny szacunek i przywiązanie oraz lubią utrzymywać ze sobą kontakty. Menedżerowie, którzy znają się od lat, grają ze sobą w golfa w weekendy i są

zaprzyjaźnieni, będą najpewniej wchodzili ze sobą w pozytywne interakcje w pracy. Dynamika interpersonalna może jednak również być osobista, ale negatywna. Najczęściej zdarza się to wtedy, kiedy strony nie czują do siebie sympatii, nie żywią do siebie wzajemnie szacunku, a wzajemne kontakty nie sprawiają im przyjemności. Przypuśćmy, że menedżer od lat prowadzi otwartą walkę, mającą na celu zablokowanie awansu innego menedżera. Tamten jednak, mimo zgłaszanych pod jego adresem zastrzeżeń, dostaje w końcu awans na równorzędne stanowisko. Jeżeli obaj będą zmuszeni do nawiązywania kontaktów roboczych, będzie to najpewniej interakcja negatywna.

Większość interakcji lokuje się gdzieś między tymi skrajnymi przypadkami, kiedy członkowie organizacji mają wzajemne kontakty zawodowe i koncentrują się przede wszystkim na realizacji celów. Interakcje dotyczą wtedy konkretnej pracy, są stosunkowo formalne, mają określoną strukturę oraz są skierowane na zadania. Dwaj menedżerowie mogą nawzajem szanować swoją pracę i uznawać swoją zawodową kompetencję. Może być jednak tak, że mają niewiele wspólnych zainteresowań i poza pracą, którą wykonują, mają niewiele sobie do powiedzenia. Takie różne typy interakcji mogą zachodzić między jednostkami, między grupami albo między jednostkami i grupami, a z upływem czasu mogą się zmieniać. Na przykład dwóch menedżerów z wspomnianego wyżej drugiego skrajnego scenariusza, prowadzących otwartą walkę, może zdecydować o zakopaniu topora wojennego i przejściu na zdepersonalizowany, zawodowy typ stosunków. Menedżerowie w trzecim przykładzie, opisującym sytuację pośrednią, mogą stwierdzić, że mają jednak wspólne zainteresowania i stopniowo przejść do interakcji osobistych i pozytywnych.

Wyniki zachowań interpersonalnych

W wyniku zachowań interpersonalnych może się zdarzyć wiele rzeczy. Z rozdziału 16 pamiętamy na przykład, że w wielu podejściach do motywowania stwierdza się, iż ludzie mają potrzeby społeczne. Stosunki interpersonalne w organizacjach mogą być głównym źródłem zaspokojenia potrzeb dla wielu ludzi. Osoby o silnej potrzebie przynależności (afiliacji) stwierdzają, że dobra jakość stosunków interpersonalnych jest ważnym pozytywnym elementem w miejscu pracy. Kiedy jednak tak czująca osoba styka się w pracy ze stosunkami kiepskiej jakości, skutek odwrotny może być równie silny.

Stosunki interpersonalne mogą być również solidną podstawą poparcia społecznego. Przypuśćmy, że pracownik otrzymuje od przełożonego negatywną ocenę swych wyników albo że jego wniosek o awans został właśnie odrzucony. Pracownik taki może otrzymać wsparcie innych członków organizacji, którzy mają wspólny układ odniesienia – rozumieją przyczyny i skutki tego, co się zdarzyło. Dobre stosunki interpersonalne w całej organizacji mogą być również źródłem synergii. Ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym się dobrze ze sobą pracuje, mogą zdziałać znacznie więcej niż ludzie, którzy nie udzielają sobie wzajemnie wsparcia i którzy nie umieją ze sobą pracować. Innym możliwym wynikiem, o którym też była już wcześniej mowa, jest konflikt – wzajemne stosunki mogą ludziom pozostawić uczucie złości lub wrogość. Przez wszystkie te sytuacje przewija się jednak wspólny wątek – komunikowanie się między ludźmi w organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą pamiętać, że dynamika interpersonalna jest istotą przeważającej części pracy kierowniczej. Ponadto menedżerowie powinni być świadomi tego, że wyniki zachowań i interakcji interpersonalnych mogą przybierać różne formy, czasami dobre, czasami zaś nie bardzo.

Komunikowanie się a praca menedżera

Jak dowodzi przedstawiony wyżej zapis dzienny, typowy dzień pracy menedżera to praca przy biurku, udział w zaplanowanych spotkaniach, rozmowy telefoniczne, lektura korespondencji i odpowiadanie na pisma, udział w spotkaniach nie planowanych, a także poruszanie się po terenie firmy[3]. Większość tych działań oznacza komunikowanie się. Faktycznie, menedżerowie zazwyczaj poświęcają ponad połowę swego czasu na różne formy komunikowania się. Zawsze dotyczy ono dwóch lub większej liczby osób, w związku z czym do głosu dochodzą inne procesy behawioralne, takie jak motywowanie, przywództwo oraz procesy grupowe i zespołowe. Aby być prawdziwym przywódcą, menedżer najwyższego szczebla musi skutecznie radzić sobie z komunikowaniem się.

Definicja komunikowania się

Wyobraźmy sobie trzech menedżerów pracujących w budynku biurowym. Pierwszy jest zupełnie sam, lecz mimo to głośno wzywa podwładnych, aby przyszli mu pomóc. Nikt się nie zjawia, a menedżer nadal krzyczy. Drugi rozmawia z podwładnym przez telefon, ale trzaski na linii powodują, że podwładny źle usłyszał niektóre ważne liczby podane przez menedżera. W wyniku tego nieporozumienia podwładny wysyła 1500 skrzynek jaj na ulicę X nr 150 zamiast 150 skrzynek jaj pod numer 1500 przy ulicy Y. Trzeci menedżer rozmawia w swoim biurze z podwładnym, który wyraźnie słyszy i rozumie, o czym mowa. Każdy z tych menedżerów próbuje się komunikować i w każdym przypadku otrzymuje różne wyniki.

Komunikowanie się jest procesem przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Czy któryś ze wspomnianych menedżerów komunikował się? Ostatni tak, pierwszy na pewno nie. A jak się sprawy mają z drugim menedżerem? W istocie i on się komunikował: przekazywał informację, która została przyjęta. Problem jednak

> • **Komunikowanie się**
> Proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej.

w tym, że wiadomość wysłana nie pokrywała się z wiadomością odebraną. Słowa wypowiedziane przez menedżera zostały zniekształcone przez przerwy i trzaski. *Skuteczne komunikowanie się* jest zatem procesem wysyłania informacji w taki sposób, by treść wiadomości odebranej była bliska treści wiadomości zamierzonej. Drugi menedżer wprawdzie komunikował się, ale nieskutecznie.

> • **Skuteczne komunikowanie się**
> Proces wysyłania wiadomości w taki sposób, aby wiadomość otrzymana miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie do wiadomości wysłanej.

Nasza definicja skutecznej komunikacji opiera się na pojęciu treści i zgodności treści. Treść to myśl, którą pragnie przekazać osoba nawiązująca komunikację. W skutecznym komunikowaniu się treść jest przekazywana w taki sposób, by osoba odbierająca przekaz rozumiała go. Jako przykład rozważmy następujące cztery przekazy:

1. Najwyższa temperatura wyniesie dziś tylko 4°C.
2. Dziś będzie zimno.
3. *Ceteris paribus*.
4. Xnlgp bo5cz4ika b19.

Prawdopodobnie rozumiecie pierwsze stwierdzenie. Drugie może się zrazu wydawać jasne, jednak jest już nieco mniej precyzyjne niż pierwsze, gdyż „zimno" to pojęcie względne i dla różnych ludzi może oznaczać co innego. Jeszcze mniej osób zrozumie trzecie stwierdzenie, ponieważ jest napisane po łacinie. Nikt z was nie zrozumie czwartego zdania, ponieważ jest napisane tajnym szyfrem, który autor tej książki opracował w dzieciństwie.

Jakość jako wyzwanie

Zarządzanie przy podniesionej kurtynie w Chaparral Steel

Chociaż niewiele osób słyszało o firmie Chaparral Steel Corp., cieszy się ona doskonałą reputacją jako jedno z najefektywniejszych przedsiębiorstw w hutnictwie żelaza i stali. Powstała w 1973 r. i realizuje dziś sprzedaż o wartości 450 mln dol. rocznie. Przed laty większość firm w hutnictwie były to bardzo duże, biurokratyczne przedsiębiorstwa, przypominające U. S. Steel (obecnie USX) i Bethlehem Steel. Coraz ostrzejsza konkurencja taniej produkcji hut zagranicznych, zwłaszcza japońskich i koreańskich, stworzyła poważne problemy amerykańskim producentom, obciążonym wysokimi kosztami ogólnymi i nieelastycznym sposobem działania.

Presja konkurencyjna doprowadziła z kolei do pojawienia się tzw. minihut, takich jak właśnie Chaparral. Z racji swoich rozmiarów, stosowanej technologii i elastyczności w działaniu, takie firmy mogą utrzymywać znacznie niższe koszty produkcji i szybciej reagować na potrzeby i wymagania klientów. Chaparral uznaje się dziś za jedno z najlepszych w tej nowej generacji przedsiębiorstw hutniczych. Podczas gdy w większości hut wyprodukowanie 1 tony stali wymaga 3 do 5 roboczogodzin, w Chaparral wytwarza się tę ilość stali przy wykorzystaniu poniżej 1,4 roboczogodziny.

Od chwili powstania firmą kieruje Gordon Forward, który wiedział, że aby zapewnić jej sukces, musi sięgnąć do nowych metod zarządzania. Jedną z pierwszych rzeczy, które postanowił zrobić, było zmniejszenie tradycyjnych barier dzielących kierownictwo i pracowników wykonawczych. Polecił więc zlikwidowanie osobnych miejsc parkingowych dla menedżerów i części wydzielonej dla nich w stołówce. Dużą wagę przywiązywał do wprowadzenia jednolitego systemu nagradzania wszystkich pracowników opartego na pensji, bez zegarów czy listy obecności. Był także autorem pionierskiej koncepcji zwanej „zarządzaniem przy podniesionej kurtynie", przewidującej prawo pracownika do wglądu w dokumenty, akta lub inne informacje.

> „Zachęcamy ludzi na wszystkich szczeblach organizacji do bezpośredniego dialogu".
> Denis Beach, wiceprezes Chaparral.

Forward jest przekonany o tym, że wszyscy członkowie organizacji są godni zaufania. Kiedy ostatnio firma potrzebowała nowej walcarko-tokarki, przeznaczył na jej zakup 1 mln dol., a następnie samą decyzję zakupu powierzył operatorowi maszyn. Ten z kolei zbadał różne warianty zakupu, odwiedził zakłady w Japonii i Europie i następnie zalecił inną maszynę, która kosztowała zaledwie połowę kwoty przyznanej na zakup.

Forward dostrzega również znaczenie inwestowania w ludzi i ich nagradzania. Ciągłe kształcenie jest integralną częścią kultury Chaparral, przy czym w trybie ciągłym oferowane jest szkolenie na różnym poziomie. Udziałem wszystkich członków organizacji są nie tylko jej sukcesy, ale również niepowodzenia. Na przykład robotnicy mają gwarantowaną płacę podstawową, przyzwoitą, ale niższą od standardowej stawki rynkowej. Ponadto jednak wszyscy pracownicy otrzymują premie uzależnione od osiąganych wyników, oparte na indywidualnych osiągnięciach. Premie te są powiązane z ogólnymi wynikami firmy.

Źródła: J. Case, *Opening the Books*, „Harvard Business Review", marzec–kwiecień 1997, s. 118-129; B. Dumaine, *Chaparral Steel: Unleash Workers and Cut Costs*, „Fortune", 18 maja 1992, s. 88; R. W Griffin i R. J. Ebert, *Business Essentials*, wyd. 2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1998, s. 119.

Rola komunikowania się w zarządzaniu

Zauważyliśmy już, jak wiele różnych czynności wypełnia dzień menedżera. Spotkania, rozmowy telefoniczne i korespondencja są niezbędnymi elementami pracy każdego menedżera i wszystkie obejmują komunikowanie się. W typowy poniedziałek Nolan Archibald, dyrektor naczelny Black and Decker Corp., uczestniczył w pięciu zaplanowanych spotkaniach i dwóch spotkaniach nieplanowanych, odbył 15 rozmów telefonicznych, otrzymał 29 listów, notatek i sprawozdań i podyktował 10 listów.

Aby lepiej zrozumieć powiązania między komunikowaniem się i zarządzaniem, przypomnijmy sobie, jak wiele różnych ról musi odgrywać menedżer. Żadnej z 10 podstawowych ról kierowniczych, omawianych w rozdziale 1 (zob. tablicę 1.2) nie da się wypełniać bez komunikowania się[4]. Role interpersonalne obejmują kontakty z przełożonymi, podwładnymi, osobami na równorzędnych stanowiskach oraz z osobami spoza organizacji. Role decyzyjne wymagają od menedżerów pozyskiwania informacji do decyzji, a następnie komunikowania tych decyzji innym. Role informacyjne koncentrują się szczególnie na pozyskaniu i upowszechnieniu informacji.

Komunikowanie się wiąże się również bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem. Na przykład komunikowania się wymagają: analiza otoczenia, integrowanie różnych horyzontów planistycznych i podejmowanie decyzji. Wymagają go również: delegowanie zadań i uprawnień, koordynacja oraz zmiana organizacyjna. Opracowanie systemu nagradzania i kontakty z podwładnymi w ramach funkcji przewodzenia także byłyby niemożliwe bez jakiejś formy komunikowania się. Jest ono wreszcie zasadniczym warunkiem ustalania norm, obserwacji osiągnięć i podejmowania działań korygujących w ramach czynności kontrolnych. Jest więc oczywiste, że komunikowanie się jest wszechobecną częścią wszystkich czynności kierowniczych. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" przedstawiono jeszcze bardziej szczegółowo, w jaki sposób koncepcja zarządzania przy otwartej kurtynie przyczyniła się do sukcesu Chaparral Steel.

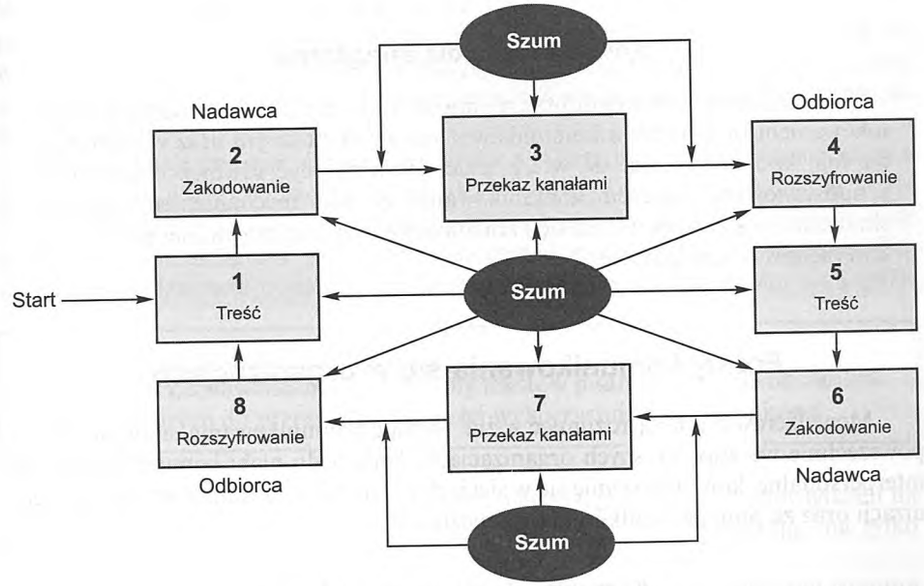
Proces komunikowania się

Rysunek 18.1 ilustruje, w jaki sposób na ogół dochodzi do komunikowania się między ludźmi. Proces komunikowania się rozpoczyna się wtedy, gdy jakaś

osoba (nadawca) pragnie przekazać fakt, myśl, opinię lub inną informację komuś innemu (odbiorcy). Ten fakt, myśl czy opinia mają pewne znaczenie dla nadawcy, niezależnie od tego, czy są proste i konkretne, czy złożone i abstrakcyjne. Na przykład Linda Porter, przedstawiciel Xerox Corp. do spraw marketingu, załatwiła korzystną transakcję i chce powiedzieć o tym swojemu szefowi. Fakt ten to treść przekazu.

Następnym krokiem jest zakodowanie treści (znaczenia) w formie odpowiedniej do sytuacji: w słowach, wyrazie twarzy, gestach lub nawet artystycznych środkach wyrazu i czynnościach fizycznych. Na przykład Linda Porter mogła powiedzieć: „Właśnie załatwiłam transakcję z Acme", albo: „Są dobre wieści z Acme", „Popsułam dzień Canonowi", albo: „Acme podjął właściwą decyzję" czy cokolwiek innego. Faktycznie zdecydowała się na drugą wiadomość. Rzecz jasna, na proces kodowania wpływają takie czynniki sytuacyjne, jak treść przekazu, i to, czy nadawca i odbiorca znają się, czy nie znają.

Wiadomość po zakodowaniu jest przekazywana odpowiednim kanałem lub za pomocą środka przekazu. Kanałem, którym dociera do nas ta zakodowana wiadomość, jest zadrukowana stronica. Do kanałów powszechnie wykorzystywanych w organizacjach należą spotkania, poczta elektroniczna, notatki, listy, sprawozdania i rozmowy telefoniczne. Linda Porter mogła napisać notatkę dla szefa, wysłać do niego e-mail, mogła do niego zadzwonić, mogła też wpaść do jego biura, by się z nim podzielić nowiną. Ponieważ w momencie, kiedy dowiedziała się o sprawie, ani jej, ani



Rysunek 18.1. Proces komunikowania się

Jak pokazuje rysunek, szum może zakłócić proces komunikowania się na każdym kroku. Menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę, że rozmowa w sąsiednim pokoju, brak papieru w faksie czy osobiste zmartwienia odbiorcy mogą zniweczyć wysiłki menedżera na rzecz właściwego komunikowania się.

szefa nie było w biurze, zadzwoniła i zostawiła dla niego wiadomość na automatycznej sekretarce.

Po przyjęciu wiadomości z powrotem się ją rozszyfrowuje, aby uzyskała formę, która coś znaczy dla odbiorcy. Jak już zauważyliśmy, zgodność obu znaczeń może być bardzo różna. Słysząc o transakcji z Acme, menedżer ds. sprzedaży w Xerox mógł pomyśleć: „To oznacza wysoki awans dla nas obojga" albo: „To ważne wydarzenie dla firmy", czy wreszcie: „Znowu się chwali". Jego faktyczne odczucia były najbliższe drugiemu stwierdzeniu. Często treść narzuca odpowiedź i cykl jest kontynuowany, kiedy nowa wiadomość tym samym tropem jest przesyłana do pierwotnego nadawcy. Menedżer mógł wezwać panią Porter i pogratulować jej sukcesu, mógł jej przekazać osobistą notatkę z pochwałą, mógł wreszcie wysłać jej formalny list z wyrazami uznania. Faktycznie wysłał jej osobistą notatkę.

W każdym punkcie drogi, którą przebywa komunikowana wiadomość, może ją zakłócić „szum". Może to być odgłos czyjegoś kaszlu, przejeżdżającej ciężarówki, rozmowy. Może to być również takie zakłócenie, jak zagubienie listu w stercie przychodzącej poczty, nagłe uszkodzenie telefonu, źle skierowana poczta elektroniczna albo wywołanie uczestnika rozmowy przed zakończeniem procesu komunikowania się. Gdyby notatka szefa dla pani Porter zaginęła, mogłaby ona mieć uczucie, że się jej nie docenia. Skoro jednak ją dostała, jego działania pozytywnie wzmocniły nie tylko jej wysiłki w Acme, lecz również jej starania o to, by jej szef był zawsze właściwie poinformowany.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą dobrze rozumieć i dostrzegać różnice między komunikowaniem się w ogóle a komunikowaniem się skutecznym oraz wszechobecną rolę komunikowania się w ich pracy. Powinni być również obznajmieni z podstawowym procesem komunikowania się jako mechanizmem poprawy skuteczności komunikowania się i zrozumienia przyczyn pojawiających się czasem błędów w tym procesie.

Formy komunikowania się w organizacjach

Menedżerowie muszą rozumieć różne rodzaje komunikowania się występujące powszechnie we współczesnych organizacjach. Należą do nich: komunikowanie się interpersonalne, komunikowanie się w sieciach i zespołach, komunikowanie się organizacji oraz za pomocą środków elektronicznych.

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja interpersonalna na ogół przybiera formę ustną lub pisemną. Każdy z tych sposobów ma zarówno oczywiste atuty, jak i słabości.

Komunikacja ustna. *Komunikacja ustna* ma miejsce w toku bezpośredniej rozmowy, dyskusji grupowych, rozmów telefonicznych i innych okoliczności, w których słowo mówione jest używane do wyrażania treści. Znaczenie komunikacji ustnej pokazał Henry Mintzberg, kiedy stwierdził, że większość menedżerów spędza od 50% do 90% czasu pracy na rozmowach[5].

> • **Komunikacja ustna**
> Rozmowa bezpośrednia, dyskusja grupowa, rozmowy telefoniczne i inne okoliczności, w których słowo mówione jest wykorzystywane do przekazywania treści.

Główną zaletą komunikacji ustnej jest to, że sprzyja ona bezpośredniej reakcji zwrotnej i wymianie myśli w formie pytań, zgody, wyrazu twarzy i gestów. Komunikacja ustna jest również łatwa (nadawca musi tylko mówić) i potrzebne jest do niej niewielkie przygotowanie (choć są sytuacje, w których staranne przygotowanie może być bardzo wskazane). Nadawca nie potrzebuje ołówka i papieru, komputera czy innego sprzętu. W jednym z badań 55% badanych kierowników miało wrażenie, że ich umiejętności komunikowania się na piśmie są zaledwie znośne lub wręcz słabe i dlatego w celu uniknięcia kłopotów wybierali formę ustną[6].

Komunikacja ustna ma jednak również wady. Może być niedokładna, jeżeli mówca niewłaściwie dobiera słowa albo pomija ważne szczegóły, jeżeli proces zostaje zakłócony przez „szum" lub jeśli odbiorca zapomni całości lub części wiadomości. W dwustronnej dyskusji rzadko jest czas na przemyślaną, rozważną odpowiedź albo na wprowadzanie wielu nowych faktów, a to, co powiedziano, nie zostaje nigdzie w sposób trwały zapisane. Ponadto mimo że większość menedżerów lubi rozmawiać z ludźmi indywidualnie lub w małych grupach, tylko niewielu chętnie przemawia do liczniejszego audytorium[7].

Komunikacja pisemna. Chociaż za pomocą „sformułowania na piśmie" można przezwyciężyć wiele problemów komunikacji ustnej, *komunikacja pisemna* wcale nie jest tak bardzo powszechna, jak można by sobie wyobrażać, ani nie jest to tryb komunikowania się bardzo poważany przez menedżerów. W jednym z badań ankietowych menedżerowie podawali, że bezpośrednio przydatne było dla nich tylko 13% poczty, jaką otrzymywali[8]. Ponad 80% menedżerów, którzy odpowiedzieli na inną ankietę, wskazywało, że komunikacja na piśmie, jaką otrzymują, ma tylko znośną lub wręcz kiepską jakość[9].

> • **Komunikacja pisemna**
> Notatki, listy, sprawozdania i inne formy tekstów pisanych zależnie od okoliczności, w których do przekazywania treści wykorzystuje się słowo pisane.

Najpoważniejszą wadą komunikacji pisemnej jest fakt, że hamuje ona zwrotną reakcję i wymianę poglądów. Kiedy jeden menedżer wysyła do drugiego list, musi go napisać albo podyktować, ktoś go musi przepisać na maszynie i wysłać, ktoś inny przyjąć, otworzyć i przeczytać. Jeżeli wiadomość zostanie niewłaściwie zrozumiana,

dostrzeżenie błędu może zająć kilka dni, nie mówiąc o jego skorygowaniu. W rozmowie telefonicznej można by załatwić sprawę w kilka minut. Komunikacja pisemna jest więc zwykle trudniejsza i bardziej czasochłonna niż komunikacja ustna. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" opisano fatalną sytuację związaną z komunikacją pisemną.

Współczesne problemy zarządzania

Jest to cnota nad cnotami trzymać język za zębami

Nie jest tajemnicą, że od pewnego czasu Eastman Kodak Company przeżywa poważne trudności. Podstawowa działalność firmy jest związana z dojrzałymi rynkami, które już nie mają większych szans rozwój, a ostatnie przedsięwzięcia firmy w innych dziedzinach okazały się na ogół rozczarowujące. Aby się uporać z tymi problemami, wprowadzono program poważnej redukcji kosztów i zaangażowano nowego dyrektora naczelnego, George'a Fishera, który swoją reputację zawdzięczał udanemu kierowaniu firmą Motorola.

Dyrektorem ds. eksploatacji Kodaka jest Leo Thomas. Cieszy się on zasłużoną reputacją człowieka mądrego i otwartego w podejściu do problemów. Wyraża się jasno, czasami bez ogródek, i nie zwraca większej uwagi na to, co inni sądzą o nim lub jego stylu działania. Ogólnie rzecz biorąc, większość dyrektorów w firmie wysoko go ceni za umiejętności kierownicze, jednakże są tacy, których martwi jego styl w stosunkach interpersonalnych i którzy obawiają się, że jego zbytnia otwartość może się na nim kiedyś zemścić.

„Ludzie mówili Jackowi, że muszą być przecieki, ale on wydaje się tym wcale nie przejmować".
Były dyrektor Kodaka, wypowiedź na temat Leo Thomasa, dyrektora Kodaka ds. eksploatacji, „Business Week", 31 października 1994, s. 52.

W 1994 r. zdarzyło się coś, co zdawało się potwierdzać te obawy. W miarę jak zbliżał się czwarty kwartał, szefowie finansów firmy zdali sobie sprawę, że przyjęta docelowa wielkość zysku nie zostanie osiągnięta. Thomas zareagował na to chłoszczącą notatką, w której polecał wprowadzenie ostrych cięć po stronie kosztów. Na przykład zarządził zredukowanie o połowę wydatków na delegacje służbowe i reprezentację, wstrzymał zakupy komputerów i zmniejszył wydatki na badania i rozwój.

Niestety jednak, ktoś przekazał notatkę do prasy, a ta opublikowała jej treść. Rewelacje te wywołały niemal panikę wśród analityków i inwestorów, którzy mieli w swych portfelach akcje Kodaka. Wielu inwestorów pozbyło się ich, obawiając się jeszcze gorszych wieści na temat sytuacji finansowej firmy. Wszystko to doprowadziło do spadku, w ciągu dwóch dni, łącznej wartości giełdowej akcji firmy o 1,1 mld dol.

Po tej masakrze były różne opinie co do znaczenia tych wydarzeń. Wiele osób w firmie czuło, że reakcja rynku była przesadzona. Przekonywały, że Thomasowi często zdarzało się pisać takie notatki, które wysyłał do setek menedżerów. Inni krytykowali go za samo napisanie notatki. Twierdzili, że przedostanie się na zewnątrz którejś z jego notatek było tylko kwestią czasu.

Niektórych ludzi interesowało również to, dlaczego właściwie Thomas napisał tę notatkę. Według jednej z obiegowych teorii, odczuwał on nacisk ze strony Fishera, swego nowego szefa. Fisher był znany z tego, że naciska na menedżerów, aby realizowali swoje zadania w dziedzinie osiągania zysku, a Thomas po prostu próbował mu pokazać, że robi wszystko, co w jego mocy. Niezależnie jednak od faktycznych przyczyn lub innych wyjaśnień, jedna sprawa jest jasna: notatka poważnie nadszarpnęła opinię Kodaka w kręgach finansowych. Oczywiście z upływem czasu szkody spowodowane tym wydarzeniem będą coraz mniejsze, a firma znowu będzie oceniana na podstawie faktycznych wyników rynkowych.

Źródła: *Loose Lips Sink Stock Prices*, „Business Week", 31 października 1994, s. 52; *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 508-509.

Oczywiście, komunikacja pisemna ma również pewne zalety. Może być dość dokładna i zapewnia trwały zapis jakiegoś zdarzenia czy wymiany zdań. Wysyłający wiadomość ma czas na zebranie i przyswojenie sobie informacji, na sporządzenie pierwszej wersji tekstu, a następnie na jego korektę. Dlatego komunikacja pisemna jest na ogół bardziej zalecana wtedy, kiedy wiadomość ma zawierać ważne szczegóły. Czasami też jedna lub obie strony przywiązują wagę do posiadania pisemnego zapisu potwierdzającego faktyczny przebieg procesu komunikowania się. Julie Regan, założycielka firmy importowej Toucan-Do z siedzibą w Honolulu, w kontaktach handlowych i zakupach towarów od dostawców z Azji Południowo-Wschodniej w szerokim zakresie wykorzystuje formalną korespondencję handlową. Jest przekonana, że list handlowy daje jej możliwość starannego przemyślenia tego, co chce powiedzieć, dostosowania przekazu do każdego indywidualnego odbiorcy i unikania późniejszych nieporozumień.

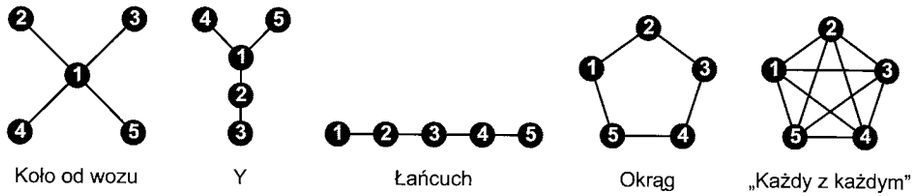
Wybór właściwej formy komunikowania się. Jaką formę komunikacji interpersonalnej powinien zastosować menedżer? O wyborze najlepszego środka przekazu powinno się decydować w zależności od sytuacji. Komunikacja ustna jest często preferowana wtedy, kiedy wiadomość ma charakter osobisty, nierutynowy i zwięzły. Natomiast kiedy przekaz jest bardziej bezosobowy, rutynowy i dłuższy, lepsza jest forma pisemna. Menedżer może również łączyć różne środki przekazu, aby wykorzystać zalety każdego z nich. Na przykład przygotowując spotkanie najprościej jest skorzystać z telefonu jako najszybszego sposobu komunikowania się. Dodatkową zaletą jest w tym wypadku możliwość natychmiastowego uzyskania odpowiedzi. Po telefonie może nastąpić notatka przypominająca odbiorcy o umówionym terminie i potwierdzająca fakt zwołania zebrania. Komunikacja elektroniczna, jak o tym będzie szerzej mowa dalej, zaciera granice między komunikacją ustną i pisemną i może się przyczynić do zwiększenia skuteczności obu form.

Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych

Podczas gdy komunikacja między członkami zespołu w organizacji ma w sposób oczywisty charakter bezosobowy, jest sporo opracowań koncentrujących się również na sposobach wzajemnego komunikowania się ludzi w sieciach i zespołach roboczych. *Sieć komunikacji* to wzorzec komunikowania się członków grupy lub zespołu. Badacze studiujący dynamikę grup wykryli kilka typowych sieci w grupach składających się z trzech, czterech i pięciu członków.

- **Sieć komunikacji**
  Wzorzec, zgodnie z którym odbywa się komunikacja członków grupy.

Przykłady sieci w pięcioosobowych grupach pokazano na rys. 18.2[10]. We wzorcu „koła od wozu" cała komunikacja przebiega przez osobę zajmującą centralną pozycję, która prawdopodobnie jest przywódcą grupy. W pewnym sensie jest to przykład sieci najsilniej scentralizowanej, ponieważ jedna osoba otrzymuje i przekazuje wszystkie informacje. Wzorzec litery Y jest nieco mniej scentralizowany – dwie osoby mają kontakt z więcej niż jedną osobą, a trzy osoby utrzymują kontakt tylko z jed-



Rysunek 18.2. Typy sieci komunikacji

W badaniach nad sieciami komunikacji wyodrębniono pięć podstawowych sieci dla pięcioosobowych grup. Różnią się one pod względem przepływu informacji, pozycji przywódcy oraz skuteczności w wykonywaniu różnych typów zadań. Menedżerowie mogą dążyć do tworzenia sieci scentralizowanych, kiedy zadania grupy są proste i rutynowe, albo wspierać grupy (i sieci) zdecentralizowane, kiedy zadania grupy są złożone i nierutynowe.

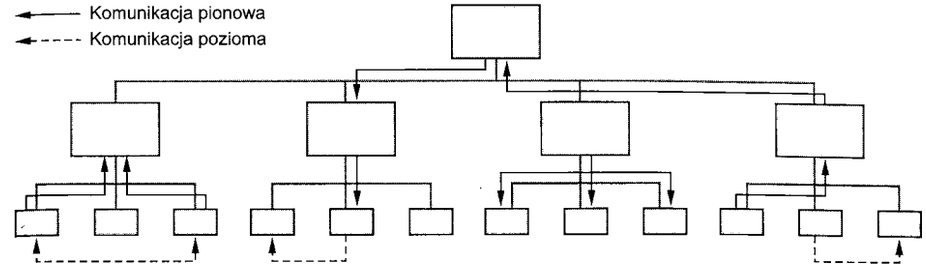
ną osobą. Z kolei wzorzec łańcucha zapewnia bardziej wyrównany przepływ informacji między członkami grupy, chociaż osoby na obu końcach łańcucha kontaktują się tylko z jednym członkiem grupy. Droga przebiegu komunikacji zostaje domknięta w modelu okręgu. Najbardziej zdecentralizowana jest sieć przebiegająca wszystkimi kanałami (czyli powiązania każdego z każdym), pozwalająca na swobodny przepływ informacji między wszystkimi członkami grupy. Każdy członek grupy w równym stopniu uczestniczy w procesie komunikacji, a przywódca grupy, jeśli taki jest, prawdopodobnie nie ma nadmiernej władzy.

Badania nad sieciami pozwoliły dostrzec pewne interesujące powiązania między typem sieci a osiągnięciami grupy. Jeżeli zadania grupy są stosunkowo proste i rutynowe, to największą skuteczność i dokładność wykazują sieci scentralizowane. Dominujący przywódca ułatwia osiąganie dobrych wyników, koordynując przepływ informacji. Na przykład kiedy grupa urzędników z działu księgowości rejestruje napływające faktury i rozdziela je do zapłaty, pracę tę z powodzeniem może koordynować jeden centralnie usytuowany przywódca. Jeśli zadanie jest złożone i nierutynowe, jak np. podjęcie ważnej decyzji dotyczącej strategii organizacji, to bardziej przydatne okazują się sieci zdecentralizowane, ponieważ otwarte kanały komunikacji pozwalają na żywsze interakcje członków grupy i skuteczne dzielenie się interesującymi informacjami. Menedżerowie powinni sobie zdawać sprawę z wpływu sieci komunikacyjnych na funkcjonowanie grupy i wyniki organizacji oraz próbować nadać im odpowiednią strukturę.

Komunikacja organizacyjna

W jeszcze innych formach przebiega w organizacjach komunikacja między jednostkami organizacyjnymi lub grupami. Każda z nich wymaga komunikacji ustnej lub pisemnej, ale każda też rozciąga się na szersze wzorce komunikacji w całej organizacji[11]. Jak pokazano na rys. 18.3, niektóre formy komunikacji przebiegają wzdłuż pionowych i poziomych powiązań w organizacji.

Komunikacja pionowa. *Komunikacja pionowa* to komunikacja, która przebiega zarówno w górę, jak i w dół w organizacji, zwykle zgodnie z przebiegiem linii zależności służbowej. Jest to zatem komunikacja ludzi w organizacji z osobami na wyż-



Rysunek 18.3. Formalna komunikacja w organizacji

Formalna komunikacja w organizacjach odpowiada oficjalnym zależnościom służbowym i (lub) określonym z góry kanałom. Na przykład komunikacja pionowa, pokazana tutaj za pomocą linii ciągłych, odbywa się między różnymi szczeblami w organizacji i obejmuje podwładnych i ich menedżerów. Komunikacja pozioma odbywa się między osobami na tym samym poziomie organizacji i zwykle jest wykorzystywana do ułatwiania koordynacji.

> • **Komunikacja pionowa**
> Komunikacja odbywająca się w górę i w dół organizacji, zwykle wzdłuż linii zależności służbowej; odbywa się między menedżerami i ich podwładnymi, a może też obejmować kilka odrębnych szczebli organizacyjnych.

szych i na niższych szczeblach tej organizacji. W komunikacji pionowej mogą uczestniczyć tylko dwie osoby, może ona jednak również obejmować kilka odrębnych szczebli organizacyjnych.

Komunikacja od dołu ku górze. Na tę komunikację składają się wiadomości przekazywane od podwładnych do zwierzchników, zwykle do bezpośrednich przełożonych, następnie do ich przełożonych itd., kolejno po szczeblach hierarchii organizacyjnej. Niekiedy wiadomość może ominąć któregoś ze zwierzchników. Typowe treści przekazywane komunikacją przebiegającą od dołu ku górze to wnioski czy prośby oraz informacje, które w opinii menedżerów niższego szczebla mogą mieć znaczenie dla menedżerów wyższego szczebla, odpowiedzi na żądania menedżerów wyższego szczebla, sugestie, skargi i informacje finansowe. Badania wykazały, że komunikacja od dołu ku górze jest bardziej podatna na zakłócenia niż komunikacja w odwrotnym kierunku. Podwładni mogą wstrzymywać lub zniekształcać takie informacje, które pokazują ich w niekorzystnym świetle. Im większy jest służbowy dystans dzielący podwładnego i zwierzchnika i im niższy poziom wzajemnego zaufania, tym bardziej prawdopodobne, że podwładny będzie informację wstrzymywał lub zniekształcał[12]. Na przykład kiedy Harold Geneen był dyrektorem naczelnym ITT, jego podwładni nagminnie ukrywali przed nim informacje o powstających problemach, kiedy sądzili, że nowina wywoła jego gniew, i byli przekonani, że mogą się ze sprawą uporać bez powiadamiania go o niej[13].

Komunikacja z góry w dół. Komunikacja z góry w dół następuje wtedy, kiedy informacje spływają po szczeblach hierarchii od przełożonego do podwładnych. Typowa treść takich przekazów to dyrektywy dotyczące sposobu wykonania czegoś, przydzielanie nowych obowiązków, zwrotna ocena osiągnięć, a także ogólne informacje,

które w opinii menedżera wyższego szczebla mogą mieć pewną wartość dla menedżera szczebla niższego. Notatka Leo Thomasa z firmy Kodak do innych menedżerów, dotycząca redukcji kosztów, omówiona we wstawce „Współczesne problemy zarządzania" jest przykładem komunikacji z góry w dół. Komunikacja pionowa może i zwykle powinna być dwukierunkowa. Komunikacja w obie strony, z aktywną reakcją zwrotną, jest na ogół bardziej skuteczna niż komunikacja jednokierunkowa[14].

Komunikacja pozioma. Podczas gdy komunikacja pionowa odbywa się między zwierzchnikiem i podwładnym, to *komunikacja pozioma* angażuje kolegów i osoby na równorzędnych stanowiskach w organizacji. Na przykład menedżer ds. operacji może zakomunikować menedżerowi ds. marketingu o spadku poziomu zapasów i konieczności wydłużenia o dwa tygodnie przewidywanych terminów dostaw. Komunikacja pozioma prawdopodobnie występuje raczej między menedżerami niż między szeregowymi pracownikami.

- **Komunikacja pozioma**
  Komunikacja odbywająca się w poziomie w ramach organizacji; obejmuje kolegów i osoby zajmujące równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej, może też obejmować osoby z kilku różnych jednostek organizacyjnych.

Komunikacja pozioma służy różnym celom. Jednym z nich jest ułatwianie koordynacji między niezależnymi jednostkami. Na przykład menedżer w Motoroli badał kiedyś strategie, jakie obserwowały w Europie japońskie firmy produkujące półprzewodniki. Uzyskał wiele informacji mających istotne znaczenie w jego codziennej pracy. Natrafił jednak również na pewne dodatkowe informacje o potencjalnym znaczeniu dla innego wydziału; przekazał je więc swemu koledze w tym wydziale, który wykorzystał je do usprawnienia pracy na swoim odcinku[15]. Komunikacja pozioma może być również wykorzystywana do łącznego rozwiązywania problemów, jak np. wtedy, kiedy dwóch kierowników zakładów w Northrup Grumman wspólnie przygotowało nową metodę poprawy wydajności. Komunikacja pozioma odgrywa również ważną rolę w pracy zespołów roboczych, których członkowie wywodzą się z różnych wydziałów.

Komunikacja elektroniczna

W ostatnich czasach znacznie większego znaczenia nabrała w organizacjach komunikacja elektroniczna. Zarówno formalne systemy informacyjne jak i osobista technika informacyjna, zmieniły kształt wzajemnego komunikowania się menedżerów.

Formalne systemy informacyjne. Inną coraz ważniejszą metodą komunikowania się w organizacjach jest wykorzystanie systemów informacyjnych. Organizacja, która chce się na nich w znacznym stopniu opierać, zazwyczaj stosuje albo podejście menedżerskie, albo podejście operacyjne. Podejście menedżerskie wiąże się z utworzeniem specjalnego stanowiska, zwykle nazywanego stanowiskiem dyrektora ds. informacji. Stanowiska takie utworzyły m. in. Unisys, General Mills i Burlington Industries. Dyrektor ds. informacji odpowiada za określanie potrzeb i wymagań organizacji w zakresie przetwarzania informacji, a następnie za wprowadzanie systemów ułatwiających niezakłócone i sprawne komunikowanie się w organizacji.

Podejście operacyjne, często będące częścią pracy dyrektora ds. informacji, polega na stworzeniu jednego lub kilku formalnych systemów informacyjnych, łączących wszystkich zainteresowanych menedżerów, wydziały i obiekty w organizacji. Jeśli takiego systemu nie ma, to na przykład menedżer ds. marketingu może być zmuszony do telefonowania do kierownika magazynu, aby stwierdzić, jaka jest wielkość dostępnego zapasu danego produktu i dopiero na tej podstawie może zaoferować klientowi wiążącą datę dostawy. Sprawny formalny system informacyjny umożliwia menedżerowi ds. marketingu szybsze uzyskanie informacji, która zapewne będzie też dokładniejsza, przez bezpośrednie połączenie ze skomputeryzowanym systemem informacyjnym. Ze względu na coraz większy nacisk, jaki kładzie się dziś na te rodzaje systemów informacyjnych i na ich rosnące znaczenie, omawiamy je szczegółowo w rozdziale 22.

Osobista technika elektroniczna. W ostatnich latach w charakterze komunikowania się w organizacji nastąpiły gwałtowne zmiany, spowodowane głównie przez przełomowe osiągnięcia w dziedzinie techniki osobistej komunikacji elektronicznej, a przyszłość na pewno przyniesie zmiany jeszcze większe. Przełom zwiastowały kiedyś elektroniczne maszyny do pisania i fotokopiarki. Na przykład fotokopiarka pozwala menedżerowi dostarczenie odbitego tekstu sprawozdania wielu osobom w bardzo krótkim czasie. Na dalsze przyspieszenie procesu wpłynęły komputery osobiste. Nowsze kolejne osiągnięcia techniki łączności to systemy poczty elektronicznej, Internet i wewnętrzne sieci przedsiębiorstw[16].

Obecnie możliwe jest organizowanie telekonferencji, w czasie których menedżerowie nie ruszają się z gabinetów, położonych nieraz w odległych miastach, lecz mogą się „spotkać" za pomocą obrazu na monitorze. Menedżer może napisać list czy notatkę na swoim komputerze w Nowym Jorku i w ciągu kilku sekund przekazać ją kliknięciem myszki setkom czy nawet tysiącom kolegów na całym świecie. Ogromne elektroniczne banki danych pozwalają na łatwe uzyskiwanie bardzo szczegółowych informacji. Te przełomowe osiągnięcia spowodowały powstanie nowych wersji starych rozwiązań w środowisku pracy – temu nowemu elektronicznemu chałupnictwu nadano nazwę „telepraca". Przy takim rozwiązaniu ludzie pracują w domu i od czasu do czasu przekazują swoje produkty firmie. Mogą pracować w domu na komputerze, a następnie przekazywać efekty pracy firmie za pomocą telefonicznych modemów.

Na przykład David L. Hoffman, wspólnik firmy prawniczej z siedzibą w Chicago, mieszka w Telluride w stanie Colorado. Prowadzi konsultacje telefoniczne z klientami, wysyła im sprawozdania przez telefon przy użyciu modemu albo przez Federal Express i odbiera u siebie w Telluride telefony elektronicznie przekierowane z biura w Chicago. Według najnowszych szacunków aż 15 mln Amerykanów wykorzystuje telefony, komputery i firmy kurierskie do pracy poza tradycyjnie rozumianym biurem.

Technika informacyjna zarządzania

Telefony komórkowe dają się we znaki

Jednym z najbardziej wszechobecnych urządzeń we współczesnych organizacjach jest telefon komórkowy. A jeszcze niewiele lat temu był on prawdziwą rzadkością. Teraz jednak w każdym dużym porcie lotniczym lub w biurowcu przypadkowy obserwator może bez trudu dostrzec dziesiątki osób, załatwiających sprawy przez telefon, na siedząco, opartych o ścianę czy przechadzających się.

Nadejście telefonów komórkowych stworzyło wielu menedżerom możliwości znacznego zwiększenia ich wydajności pracy. Łatwiej im teraz telefonować w podróży, utrzymywać kontakt z klientami i ze swo-

im biurem. Jednocześnie jednak wielu bardzo zajętym dyrektorom telefony komórkowe stwarzają pewne problemy. Ze względu bowiem na to, że stale można z nimi nawiązać kontakt, mają mniej czasu dla siebie i mniej okazji, by się choć na chwilę oderwać od pracy.

W przeszłości menedżerowie zwykle mieli chwilę wolnego w drodze do pracy i z pracy albo w porze obiadowej, jeśli wychodzili poza biuro. Teraz jednak nawet w takich momentach łatwo się z nimi kontaktować, gdyż noszą przy sobie telefony komórkowe. To, co kiedyś było odświeżającą godzinną przerwą obiadową, teraz może być po prostu kontynuacją pracy, tyle że telefony odbiera się nie w biurze, lecz w restauracji za rogiem.

Bystry menedżer, który pragnie odzyskać choćby w części kontrolę nad tą sferą swojego życia, ma w tej mierze znacznie większe możliwości, niż można by przypuszczać. Po prostu wystarczy, że wyłączy

> „Mój telefon komórkowy przypomina lody – przeważnie go uwielbiam, ale nie jestem wcale pewien, czy zawsze dobrze mi robi".
> Anonimowy dyrektor z Shella.

swój telefon komórkowy. Oczywiście, jeżeli ta osoba spodziewa się bardzo ważnej i pilnej rozmowy telefonicznej, zabranie aparatu ze sobą może być niezłym pomysłem. Jeżeli jednak nie zapowiada się na nic niecierpiącego zwłoki, być może menedżer powinien po prostu zostawić telefon w biurze i skorzystać z kilku minut odpoczynku od bieżących problemów swego dyrektorskiego życia.

Źródła: *Drowning in Data*, „Newsweek", 28 kwietnia 1997, s. 85; *Stress Busters for Busy Execs*, „Fortune", 8 lipca 1996, s. 37.

Jeszcze większym ułatwieniem we wzajemnym komunikowaniu się menedżerów stały się telefony komórkowe i telefaksy. Wielu z nich używa dziś tych urządzeń do komunikowania się w drodze do pracy i z pracy; niektórzy biorą nawet ze sobą telefon na obiad. Telefaksy z kolei ułatwiają wykorzystanie pisemnej formy komunikacji bez konieczności rezygnowania z szybkiej reakcji zwrotnej.

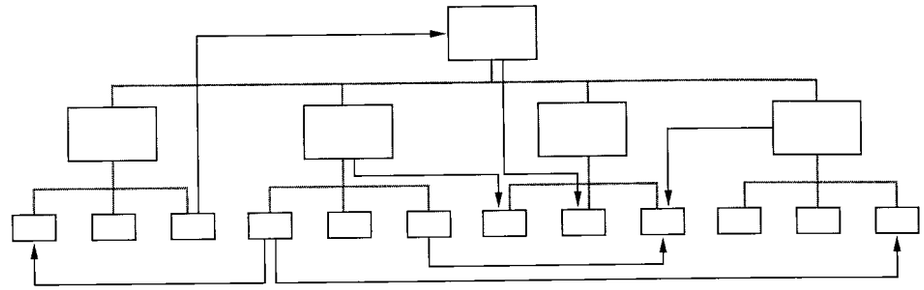
Jednak zdaniem psychologów tym postępom techniki łączności zaczynają towarzyszyć pewne problemy. Menedżerowie, którzy rzadko bywają w swoich biurach w sensie fizycznym, mogą czasami pozostawać w tyle, jeśli chodzi o ich dziedziny i paść ofiarą politycznych rozgrywek w organizacji, gdyż jako ciągle nieobecni nie są w stanie bieżąco śledzić wydarzeń i odpowiednio się chronić. Są wyłączeni z organizacyjnej „poczty pantoflowej" i nie uczestniczą w znacznej części nieformalnego obiegu informacji. Prócz tego wykorzystanie łączności elektronicznej ze szkodą dla bezpośrednich, osobistych kontaktów i rozmów utrudnia budowanie silnej kultury, rozwijanie mocno ugruntowanych roboczych powiązań i tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i współpracy[17]. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" omawiamy to zjawisko bardziej szczegółowo.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że mogą dziś korzystać ze znacznie większej liczby metod komunikowania się niż kiedykolwiek przedtem. Ogromna przepustowość interpersonalnych, grupowych, organizacyjnych i elektronicznych kanałów komunikacji sprawia, że bez porównania łatwiejsze niż kiedyś jest utrzymywanie kontaktu z innymi oraz pozyskiwanie i rozpowszechnianie informacji. Menedżerowie powinni jednak być świadomi pułapek kryjących się w różnych metodach komunikacji.

Nieformalna komunikacja w organizacjach

Wymienione wyżej formy komunikowania się w organizacjach to planowane formalne mechanizmy komunikacji. Jednak w wielu przypadkach w dużej części komunikacji, jaka odbywa się w organizacji, wykracza się poza te formalne kanały i wykorzystuje się różne metody nieformalne. Różne drogi komunikacji nieformalnej ilustruje rys. 18.4. Do powszechnie występujących form komunikacji nieformalnej w organizacji należą: „poczta pantoflowa", zarządzanie przez krążenie po firmie oraz komunikacja pozawerbalna.



Rysunek 18.4. Nieformalna komunikacja w organizacjach

Nieformalna komunikacja w organizacjach może, ale nie musi, odpowiadać oficjalnym relacjom służbowej podległości i z góry określonym kanałom. Może przekraczać różne szczeble i różne wydziały albo jednostki robocze, może też, choć nie musi, mieć związek z oficjalnym przedmiotem pracy danej organizacji.

„Poczta pantoflowa"

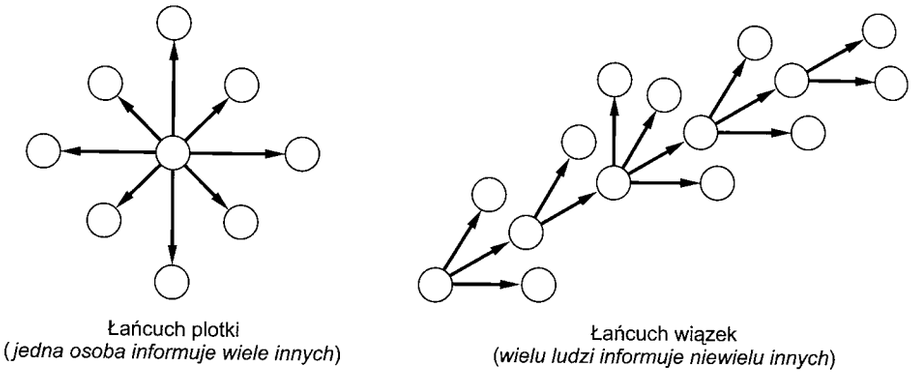
„Poczta pantoflowa" to nieformalna sieć komunikacyjna, która może przenikać całą organizację. Takie sieci, które są wykorzystywane do nieformalnego rozpo-

> • **„Poczta pantoflowa"**
> Nieformalna sieć komunikacji wśród ludzi należących do organizacji.

wszechniania informacji, spotykamy we wszelkiego typu organizacjach z wyjątkiem tych najmniejszych, jednak nie zawsze odpowiadają one wzorcom formalnej władzy i komunikacji i nie zawsze są z nimi zbieżne.

Badania pozwoliły zidentyfikować kilka rodzajów „poczty pantoflowej"[18]. Dwa najbardziej rozpowszechnione pokazano na rysunku 18.5. Łańcuch plotki tworzy się wtedy, kiedy jakaś osoba przekazuje wiadomość wielu innym osobom. Każda z nich może z kolei zachować informację dla siebie lub podać ją dalej. Innym powszechnym typem „poczty pantoflowej" jest łańcuch wiązek, w którym jedna osoba za każdym razem przekazuje informację wybranym kilku osobom. Niektórzy odbiorcy przekazują informację kilku innym; reszta zachowuje ją dla siebie.

Chociaż nie wszyscy są zgodni co do dokładności informacji przekazywanej „pocztą pantoflową", w trakcie badań gromadzi się coraz więcej dowodów potwier-



Łańcuch plotki
(*jedna osoba informuje wiele innych*)

Łańcuch wiązek
(*wielu ludzi informuje niewielu innych*)

Rysunek 18.5. Łańcuchy „poczty pantoflowej" powszechnie spotykane w organizacjach
Dwa najpowszechniej spotykane łańcuchy „poczty pantoflowej" w organizacjach to łańcuch plotki (w którym jedna osoba przekazuje wiadomości wielu innym) oraz łańcuch wiązek (w którym wiele osób przekazuje wiadomości niewielu innym).

Źródło: Opracowano na podstawie K. Davis, J. W. Neustrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, wyd. 8. Copyright © 1989, McGraw-Hill, New York. Przedruk za zezwoleniem The HcGraw-Hill Companies.

dzających, że jest to przekaz dość dokładny, zwłaszcza kiedy informacje są oparte raczej na faktach niż na spekulacji. W jednym z nowszych badań wykazano, że informacje przekazywane tą drogą mogą być dokładne w 75-95%[19]. W tym samym opracowaniu stwierdzono również, że w wielu organizacjach rola komunikacji nieformalnej wzrasta, i to z dwóch podstawowych powodów. Jednym z nich jest nasilający się od pewnego czasu proces wzrostu liczby fuzji, zakupów i przejęć firm. Ponieważ takie działania mogą mieć poważne następstwa dla członków organizacji, są oni skłonni więcej czasu spędzać na ich komentowaniu[20]. Drugi powód to fakt, że coraz więcej firm przenosi swe obiekty z centrów miast do dzielnic podmiejskich, co powoduje, że pracownicy mają mniej okazji do rozmów z osobami spoza organizacji i częściej rozmawiają we własnym gronie. Kiedy przedsiębiorstwa są np. skoncentrowane w centrum miasta, ludzie często jedzą obiad z przyjaciółmi z innych firm z tej samej lub sąsiedniej ulicy. Ze względu jednak na luźniejszą zabudowę przedmieść, gdzie lokalizowane są coraz częściej siedziby firm, w sąsiedztwie będzie prawdopodobnie mniej firm. Wobec tego pracownicy będą spędzać coraz więcej czasu we własnym gronie.

Próby wyeliminowania „poczty pantoflowej" są skazane na niepowodzenie, jednak na szczęście menedżer może mieć nad nią pewną kontrolę. Utrzymując otwarte kanały komunikacji i ostro reagując na upowszechnianie informacji niedokładnych, menedżer może zminimalizować szkody, jakie może wyrządzić „poczta pantoflowa". W rzeczywistości może ona być nawet atutem. Dowiadując się, kto odgrywa kluczową rolę w rozpowszechnianiu informacji „pocztą pantoflową", menedżer może częściowo kontrolować informacje napływające do takich osób i wykorzystywać ten nieformalny kanał komunikacji do poznawania reakcji pracowników na nowe pomysły, takie jak np. zmiana polityki kadrowej lub systemów świadczeń. Menedżer może również czerpać z nieformalnego obiegu wartościowe informacje i wykorzystywać je do usprawniania procesu podejmowania decyzji.

Zarządzanie przez krążenie po firmie

Jedną z form nieformalnego komunikowania się, która zyskuje coraz większą popularność, jest *zarządzanie przez krążenie po firmie*[21]. Podstawowa idea polega tu na tym, że menedżer ma stale kontakt z tym, co się dzieje w firmie, krążąc po jej terenie i rozmawiając zarówno z bezpośrednimi podwładnymi, jak i z podwładnymi znajdującymi się dużo niżej w hierarchii służbowej, dostawcami, klientami i wszyst-

> • **Zarządzanie przez krążenie po firmie**
> Podejście do komunikowania się, które wymaga od menedżera dosłownie krążenia po firmie i odbywania spontanicznych rozmów z różnymi osobami.

kimi, którzy w jakiś sposób są związani z firmą. Na przykład Bill Marriott, odwiedzając któryś z hoteli swej sieci, często zagląda do kuchni, na rampy załadowcze oraz do dyżurek pracowników ochrony. Twierdzi, że rozmowy z pracownikami hotelu dają mu nowe pomysły i pozwalają lepiej wyczuwać sprawy firmy.

Inną formą komunikowania się w organizacji, która właściwie nie ma określonej nazwy, jest nieformalna wymiana dokonująca się poza normalnym środowiskiem pracy. Pracownicy uczestniczący w pikniku zakładowym, grający w zakładowej drużynie softballowej albo organizujący wspólny wypad na ryby niemal zawsze będą spędzać część czasu na rozmowach na tematy zawodowe. Na przykład inżynierowie Texas Instruments Incorporated z zakładu Lewisville w Texasie często po pracy odwiedzają miejscowy bar. Danego wieczora mogą rozmawiać o Dallas Cowboys, najnowszym zamówieniu rządowym firmy, pogodzie, szefie, notowaniach akcji firmy, lokalnej polityce i problemach w pracy. Nie ma ustalonego porządku spotkania, a tematy rozmów mogą być różne w zależności od dnia i składu grupy. Mimo to zebrania towarzyskie odgrywają ważną rolę. Sprzyjają one wytwarzaniu i utrzymaniu silnej kultury oraz pomagają w zrozumieniu sposobu funkcjonowania organizacji.

Komunikacja pozawerbalna

Komunikacja pozawerbalna jest to wymiana informacji bez posługiwania się słowami albo polegająca na używaniu słów do przekazywania ich znaczenia szerszego niż ich ścisłe znaczenie słownikowe. Komunikacja pozawerbalna jest potężną, ale słabo rozumianą formą komunikowania się w organizacjach. Często polega ona na wyrazie twarzy, ruchach ciała, kontakcie fizycznym i gestach. W jednym z badań wykazano, że aż 55% treści wiadomości jest przekazywane za pomocą wyrazu twarzy i postawy, a 38% przez ton i modulację głosu. Same słowa wyjaśniały zaledwie 7% treści przekazywanych wiadomości[22].

> • **Komunikacja pozawerbalna**
> Wszelkie komunikowanie, w którym ludzie nie posługują się słowami lub używają słów do przekazywania szerszego znaczenia niż to, jakie wynika z ich słownikowej definicji.

W trakcie badań wyodrębniono trzy rodzaje komunikacji pozawerbalnej praktykowanej przez menedżerów: obrazowość wyrażania się, sceneria i język ciała[23]. W kontekście komunikacji *obrazowość* zależy od rodzaju słów, jakich używają ludzie. Takie określenia jak: „Do diabła z torpedami, cała naprzód" czy: „Mimo że jest pewne potencjalne ryzyko, powinniśmy dalej działać po tej linii" przenoszą to samo znaczenie. Osoba, która używa pierwszego, właśnie obrazowego, określenia, może być jednak postrzegana jako oryginał, mężny bohater, indywidualista albo zuchwały i lekkomyślny awanturnik. Osobę używającą drugiego określenia można scharakteryzować jako kogoś agresywnego, energicznego, pracowitego albo ograniczonego i opierającego się zmianom. Krótko mówiąc, nasz dobór słownictwa przenosi znacznie więcej niż samo tylko znaczenie słów.

Ważną rolę w komunikacji pozawerbalnej odgrywa również *sceneria*, w której dochodzi do komunikowania się. Istotnymi czynnikami są tutaj między innymi: granice, bliskość, znajomość terenu. Wiele napisano o symbolach władzy w organizacjach. Wielkość i usytuowanie biura, rodzaj mebli biurowych i dostępność osoby w biurze – wszystko to przekazuje pożyteczne informacje. Na przykład H. Ross Perot zawsze ustawia swoje biurko tak, aby znajdowało się między nim i gościem. W ten sposób jest panem sytuacji. Kiedy zapragnie dialogu mniej formalnego, przechodzi na drugą stronę biurka i siada obok gościa. Jim Treybig z Tandem Computers ma biurko zwrócone do bocznego okna, i kiedy obraca się by powitać gości, nic ich nie dzieli[24].

Trzecią formą komunikacji pozawerbalnej jest *język ciała*[25]. Duże znaczenie ma odległość, jaka nas dzieli od kogoś, z kim rozmawiamy. W Stanach Zjednoczonych stanie bardzo blisko rozmówcy jest oznaką zażyłości lub agresji. Anglicy i Niemcy przywykli do większego fizycznego dystansu w czasie rozmowy niż Amerykanie, podczas gdy Arabowie, Japończycy i Meksykanie stoją bliżej siebie[26]. Innym skutecznym środkiem komunikacji pozawerbalnej jest kontakt wzrokowy. Na przykład dłuższy kontakt wzrokowy może sugerować albo wrogość, albo romantyczne zainteresowanie. Inne rodzaje języka ciała obejmują ruchy ciała i ramion, przerwy w wypowiedzi i sposób ubierania się.

Menedżer powinien być świadomy ważności komunikacji pozawerbalnej i zdawać sobie sprawę z możliwości oddziaływania, jakie stwarza. Przekazanie pracownikowi dobrej wiadomości o nagrodzie, któremu towarzyszą nieprzyjemne sygnały pozawerbalne, może zniszczyć wzmacniającą wartość nagrody. Podobnie skarcenie pracownika bez sygnałów pozawerbalnych spójnych z treścią wypowiedzi może ograniczyć skuteczność sankcji. Ton, jakim przekazuje się wiadomość, miejsce i sposób jej przekazania, wyraz twarzy i gestykulacja mogą wzmocnić lub osłabić wymowę wiadomości albo zupełnie ją zmienić.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą doceniać siłę i wszechobecność komunikacji nieformalnej. Na przykład „poczta pantoflowa" może być potężną siłą, z którą muszą sobie poradzić menedżerowie. Zarządzanie przez krążenie po firmie może być skutecznym sposobem poznawania życia organizacji i głównych tematów prowadzonych w niej rozmów. Wiele informacji może często przenosić komunikacja pozawerbalna.

Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji

Ze względu na znaczenie i wszechobecność komunikacji w organizacjach, żywotnie ważnym zadaniem menedżerów jest zrozumienie sposobów zarządzania procesem komunikowania się[27]. Menedżerowie powinni zrozumieć, w jaki sposób maksymalizować potencjalne korzyści z komunikacji i minimalizować potencjalne problemy. Zaczniemy nasze omówienie zarządzania komunikowaniem się, rozpatrując czynniki, które mogą zakłócać skuteczną komunikację, i sposoby postępowania z nimi.

Bariery w komunikowaniu się

Kilka czynników może zakłócać proces komunikowania się lub stanowić bariery w skutecznym komunikowaniu się[28]. Jak pokazuje tablica 18.1, czynniki te można podzielić na dwie kategorie: bariery indywidualne i bariery organizacyjne.

Bariery indywidualne. Pewne bariery indywidualne mogą zakłócić skuteczne komunikowanie się. Jednym z powszechnie spotykanych problemów są sprzeczne lub niespójne sygnały oraz brak wiarygodności. Menedżer wysyła sprzeczne sygnały, gdy w poniedziałek mówi, że sprawę trzeba załatwić w określony sposób, ale już w środę zaleca zupełnie odmienną procedurę. Menedżer wysyła niespójne sygnały, gdy deklaruje politykę „otwartych drzwi" i zachęca podwładnych do „wpadania na chwilę", ale faktycznie ma drzwi zamknięte i złości się, kiedy ktoś do niego zagląda. Problemy z wiarygodnością powstają wtedy, kiedy nadawca nie ma opinii wiarygodnego źródła informacji. Może nie cieszyć się zaufaniem lub może nie być uważany za osobę dysponującą wiedzą w danej materii. Kiedy polityk zostaje przyłapany na wstrzymywaniu informacji lub kiedy menedżer podejmuje kolejne błędne decyzje, niewątpliwie zmniejsza to zakres, w jakim są słuchani i odbierani jako wiarygodni. W skrajnych przypadkach ludzie mogą mówić o czymś, o czym ewidentnie wiedzą mało lub zgoła nic. Niektórzy ludzie po prostu niechętnie nawiązują kontakty. Może być wiele przyczyn takiej niechęci. Menedżer może wzdragać się przed ujawnieniem podwładnym rozmiarów grożącej redukcji budżetu, ponieważ wie, jak bardzo popsuje to nastroje. Podobnie też podwładny może niechętnie przekazywać informację do góry, ponieważ obawia się odwetu lub jest przekonany o daremności takiego wysiłku.

Dwie inne indywidualne bariery na drodze do skutecznego komunikowania się to brak nawyku słuchania u odbiorcy i z góry przyjęte nastawienie do tematu. Niektórzy ludzie są kiepskimi słuchaczami. Kiedy ktoś do nich mówi, zamyślają się, rozglądają, czytają albo słuchają innej rozmowy. Ponieważ nie koncentrują się na tym, co się do nich mówi, mogą nie zrozumieć części lub całości przekazu. Może im się nawet wydawać, że słuchają uważnie, ale potem uświadamiają sobie, że całe fragmenty rozmowy wypadły im z pamięci. Odbiorcy mogą również wnosić do procesu komunikowania się pewne z góry przyjęte nastawienie. Mogą już być na coś zdecydowani i stanowczo obstawać przy swoim. Na przykład menedżer mógł usłyszeć, że jego nowy szef jest nieprzyjemny i trudny we współpracy. Kiedy tamten wzywa go na wstępne spotkanie, ów menedżer może na nie pójść z negatywnym, obronnym nastawieniem, które będzie utrudniało skuteczne komunikowanie się.

Tablica 18.1. Bariery w skutecznym komunikowaniu się

Bariery indywidualne	Bariery organizacyjne
Sprzeczne lub niespójne sygnały Kwestia wiarygodności partnera (rozmówcy) Niechęć do komunikowania się Brak nawyku słuchania Z góry przyjęte nastawienie do sprawy	Semantyka Różnica statusu lub władzy Różnice percepcji Szumy Przeciążenie

Skuteczne komunikowanie się mogą utrudniać liczne bariery. Niektóre z nich dotyczą cech i procesów indywidualnych. Inne są funkcją kontekstu organizacyjnego, w jakim odbywa się komunikacja.

Bariery organizacyjne. Do innych barier utrudniających skuteczne komunikowanie się należy kontekst organizacyjny, w którym się ono odbywa. Problemy semantyczne powstają wtedy, kiedy te same słowa mają dla różnych ludzi odmienne znaczenie. Takie słowa i zwroty jak „zysk", „wyższa produkcja" i „opłacalność inwestycji" mogą mieć dodatnie znaczenie dla menedżerów, ale mniej dodatnie dla pracowników. Przyczyną pojawiania się problemów z komunikowaniem się mogą być również różnice statusu i władzy. Prezes firmy może zlekceważyć sugestie pracownika wykonawczego, myśląc sobie: „Jak ktoś na takim poziomie może mi pomóc w prowadzeniu interesu?". Na tej samej zasadzie robotnicy mogą niechętnie zgłaszać propozycje w czasie wizytowania nowego zakładu przez prezesa. Wiceprezes ds. marketingu może mieć większą władzę niż wiceprezes ds. zasobów ludzkich i wobec tego może nie zwracać należytej uwagi na sprawozdania kadrowe przedłożone przez dział osobowy.

Ludzie, którzy odmiennie spostrzegają sytuację, mogą mieć trudności we wzajemnym komunikowaniu się. Na przykład kiedy dwóch menedżerów zauważa, że trzeci niewiele czasu spędza w biurze, jeden może być przekonany, że tamten ma po prostu kilka ważnych spotkań na zewnątrz, ale drugi może uznać to za przejaw „dekowania się". Może to nastręczać problemy, kiedy trzeba się będzie wypowiedzieć na ten temat oficjalnie, gdyż jeden odniósł wrażenie dodatnie, a drugi ujemne.

Skuteczne komunikowanie się mogą również zakłócać czynniki po stronie otoczenia. Jak już wspominaliśmy, szum może na różne sposoby utrudniać komunikowanie się. Podobnie problemem może być przeładowanie informacją wtedy, kiedy odbiorca otrzymuje większą ilość informacji, niż jest w stanie przetworzyć. Kiedy menedżer powierza podwładnemu wiele zadań, a jednocześnie rodzina i przyjaciele wymagają od niego spełniania wielu innych funkcji, może on zostać przeciążony informacją, a to może zmniejszać skuteczność komunikowania się.

Poprawa skuteczności komunikowania się

Jeśli się weźmie pod uwagę to, jak wiele czynników może zakłócić komunikowanie się, menedżerowie mają to szczęście, że mają do dyspozycji różne metody polepszania jego skuteczności[29]. Jak pokazano w tablicy 18.2, metody te obejmują zarówno umiejętności indywidualne, jak i organizacyjne.

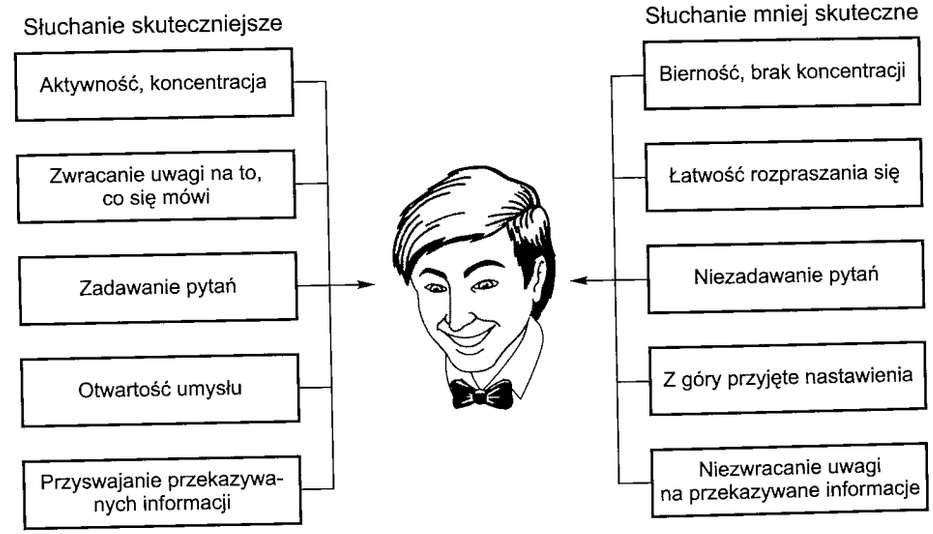
Umiejętności indywidualne. Umiejętnością indywidualną o zasadniczym znaczeniu dla poprawy skuteczności komunikowania się jest umiejętność uważnego słuchania. Chcąc być dobrym słuchaczem, menedżer musi być gotowy słuchać mówiącego bez przerywania mu, koncentrować się zarówno na słowach, jak i na przekazywanych treściach, zachować cierpliwość i w miarę potrzeby zadawać pytania[30]. Umiejętność słuchania jest na tyle ważna, że takie firmy jak Delta Air Lines, Inc., IBM, i Unisys Corporation prowadzą programy szkolenia swych menedżerów w roli dobrych słuchaczy. Rysunek 18.6 ilustruje cechy złych i dobrych słuchaczy.

Poza umiejętnością dobrego słuchania skutecznemu komunikowaniu się może sprzyjać kilka innych umiejętności indywidualnych. Być może najważniejsze jest tu sprzężenie zwrotne, które jest ułatwione przez dwustronne komunikowanie się. Odbiorca może wtedy zadawać pytania, zwrócić się o wyjaśnienia i wyrazić opinie, które po-

Tablica 18.2. Przezwyciężanie barier w komunikowaniu się

Umiejętności indywidualne	Umiejętności organizacyjne
Doskonalenie umiejętności uważnego słuchania Zachęcanie do komunikowania się w obu kierunkach Świadomość języka i znaczenia Utrzymanie wiarygodności Wrażliwość na punkt widzenia odbiorcy Wrażliwość na punkt widzenia nadawcy	Rozwijanie i kontynuacja Regulowanie strumieni informacji Zrozumienie bogactwa środków przekazu

Doceniając znaczenie komunikowania się, menedżerowie opracowali wiele metod przezwyciężania barier utrudniających skuteczne wykorzystanie tej funkcji. Niektóre z tych metod wymagają umiejętności indywidualnych, podczas gdy inne są oparte na umiejętnościach organizacyjnych.



Rysunek 18.6. Bardziej i mniej skuteczne umiejętności słuchania

Skuteczna umiejętność słuchania jest żywotnie ważną częścią komunikacji w organizacjach. Kilka czynników może się złożyć na słabą umiejętność słuchania u członków organizacji. Na szczęście, można jednak sporo zrobić dla poprawy tej umiejętności.

zwalają nadawcy uzmysłowić sobie, czy został właściwie zrozumiany. Na ogół im bardziej skomplikowana jest wiadomość, tym użyteczniejsze będzie dwustronne komunikowanie się. Ponadto nadawca powinien mieć świadomość znaczenia, jakie różni odbiorcy mogą przypisywać różnym słowom. Na przykład zwrot „zwiększanie zysków" może się dodatnio kojarzyć akcjonariuszom (ponieważ to oni z nich korzystają), negatywnie zaś przywódcom związkowym (którzy mogą się obawiać, że firma będzie dążyła do osiągania tych zysków za pomocą zmniejszenia zatrudnienia i ograniczania działalności i (lub) mogą przez to rozumieć brak perspektyw wzrostu płac).

Nadawca powinien również próbować utrzymać swą wiarygodność, nie udając, że jest specjalistą w dziedzinach, na których nie zna się najlepiej, dobrze przygotowując się w kwestii będącej przedmiotem rozmowy i sprawdzając fakty, oraz ponadto starając się być możliwie dokładnym i uczciwym. Powinien również starać się być wrażliwym na punkt widzenia odbiorcy. Menedżer, który musi zakomunikować podwładnemu, że nie został on zgłoszony do awansu, powinien rozumieć, iż ten może się czuć sfrustrowany i niezadowolony. Musi więc odpowiednio dobrać zarówno treść komunikatu, jak i formę, w jakiej zostanie przekazany. Menedżer powinien być też przygotowany na to, że spotka się z rozsądną dozą wrogości i goryczy i nie reagować na to ze złością[31]. Wreszcie nadawca powinien się też wczuwać w punkt widzenia odbiorcy. Przypuśćmy, że menedżer właśnie otrzymał jakąś niepomyślną wiadomość – na przykład dowiedział się, że jego stanowisko ulega w przyszłym roku likwidacji. Inni powinni zrozumieć, że może on przez jakiś czas czuć się rozczarowany, zły czy nawet przygnębiony. Pamiętając o tym, mogliby w takiej sytuacji uczynić specjalny wysiłek, aby się za bardzo nie obrażać wtedy, kiedy będzie dla nich niemiły, a nawet czekać na sygnał, że potrzebuje on kogoś, z kim mógłby porozmawiać.

Umiejętności organizacyjne. Skuteczność komunikowania się mogą też zwiększać trzy użyteczne umiejętności organizacyjne, które może wykorzystać zarówno nadawca, jak i odbiorca: śledzenie losów informacji, regulowanie jej przepływu i zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu. *Śledzenie losów informacji* polega po prostu na sprawdzeniu po pewnym czasie, czy została ona odebrana i zrozumiana. W kilka dni od wysłania koledze sprawozdania menedżer może zadzwonić, aby się upewnić, że materiał dotarł do adresata. Jeśli tak, może go poprosić o ewentualne pytania czy uwagi.

Regulowanie przepływu informacji oznacza, że nadawca albo odbiorca czyni kroki mające zapobiec ewentualnemu przeładowaniu informacją. Dla nadawcy zapobieganie przeładowaniu może oznaczać unikanie przekazywania przez system zbyt wielkiej ilości informacji równocześnie. Dla odbiorcy może to oznaczać powiadomienie partnerów, że żąda się od niego zbyt wielu rzeczy. Wielu menedżerów ogranicza napływ informacji, okresowo aktualizując spis otrzymywanych czasopism i rutynowych sprawozdań lub szkoląc sekretarkę w selekcji rozmów telefonicznych i gości.

Zarówno nadawca, jak i odbiorca powinni również rozumieć bogactwo dostępnych środków przekazu. Kiedy menedżer pragnie na jakiś czas zwolnić podwładnego, powinien tę wiadomość przekazać osobiście. Bezpośredni kontakt osobisty jako kanał komunikowania się daje menedżerowi możliwość wyjaśnienia sytuacji i odpowiedzi na pytania. Kiedy celem informacji jest poinformowanie o podwyżce płacy, odpowiednią formą będzie forma pisemna, jako obiektywna i dokładna. W ślad za pisemnym powiadomieniem mogą oczywiście pójść pisemne gratulacje menedżera.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą być świadomi tego, jak wiele sił może zakłócać komunikowanie się w ich organizacjach. Równie ważne jest, aby menedżerowie wiedzieli również, w jaki sposób przezwyciężyć te bariery, i aby korzystali w możliwie szerokim zakresie z dostępnych technik i metod.

Podsumowanie

Komunikowanie się to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Skuteczne komunikowanie się zaś jest procesem wysyłania wiadomości w taki sposób, aby treść wiadomości odebranej była możliwie jak najbardziej zbliżona do treści wiadomości zamierzonej.

Komunikowanie się jest wszechobecną, ważną częścią pracy menedżera. Proces komunikowania się składa się z kodowania treści przez nadawcę i przekazywania jej jednemu lub kilku odbiorcom, którzy otrzymują wiadomość i rozszyfrowują jej treść. W procesie dwustronnego komunikowania się czynności te powtarzają się, przy czym role nadawcy i odbiorcy zostają odwrócone. Dowolną część całego procesu może zakłócić szum.

Istnieje kilka form komunikowania się w organizacji. Komunikacja interpersonalna to komunikowanie się w niewielkim gronie osób. Obie ważne formy komunikacji interpersonalnej – ustna i pisemna – mają właściwe im zalety i wady, toteż menedżer, wybierając stosowny środek komunikowania się, powinien starannie rozważyć jedne i drugie. Sieci komunikacji to powtarzające się wzorce komunikowania się między członkami grupy lub zespołu roboczego. W układzie pionowym komunikacja może się odbywać między przełożonymi i podwładnymi, zarówno w górę, jak i w dół. Komunikacja w poziomie obejmuje osoby na równorzędnych stanowiskach. Organizacje wykorzystują również systemy informacyjne, służące zarządzaniu komunikowaniem się. Elektroniczne środki łączności mają głęboki wpływ na komunikację kierowniczą i organizacyjną.

W organizacjach na szeroka skalę odbywa się również komunikacja nieformalna. Nieformalną sieć komunikacji między członkami organizacji nazywamy „pocztą pantoflową". Popularną nieformalną metodą komunikowania się jest również zarządzanie przez krążenie po firmie. Komunikacja pozawerbalna obejmuje wyraz twarzy, ruchy ciała, kontakt fizyczny, gesty, intonację.

Kierowanie procesem komunikowania się wymaga poznania barier, jakie pojawiają się na drodze skutecznej komunikacji i zrozumienia, oraz znalezienia sposobu ich przezwyciężenia. Bariery te pojawiają się na szczeblu zarówno jednostek, jak i całej organizacji. Podobnie, do przezwyciężenia tych barier można wykorzystywać zarówno umiejętności indywidualne, jak i organizacyjne.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Podaj definicję komunikowania się. Jakie są składowe tego procesu?

2. Jaka forma komunikacji interpersonalnej jest najlepsza z punktu widzenia długookresowego przechowywania informacji? Jaka forma najlepiej służy przekazywaniu subtelnych odcieni znaczeniowych? Dlaczego?

3. Opisz trzy różne sieci komunikacyjne. Który typ sieci najtrafniej opisuje „pocztę pantoflową"?

4. Jakie są nieformalne metody komunikowania się? Podaj pięć przykładów komunikacji pozawerbalnej, z jakimi się ostatnio zetknąłeś.

Pytania analityczne

5. Czy organizacja może funkcjonować bez procesu komunikowania się? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

6. W jakich punktach procesu komunikowania się mogą wyniknąć problemy? Podaj przykłady takich problemów i wskaż, w jaki sposób można im zapobiec lub złagodzić je.

7. Jakie różnice dzielą pionową i poziomą komunikację w organizacji z punktu widzenia barier, które może ona napotkać? W jaki sposób można by zaprojektować formalny system informacyjny, który pozwoli zmniejszyć takie bariery?

Ćwiczenia

8. Z jakimi formami komunikacji miałeś okazję spotkać się w ciągu dzisiejszego dnia? Jaka forma komunikacji występuje w bezpośredniej rozmowie z przyjacielem? A w rozmowie telefonicznej z klientem? Jaką formę komunikacji reprezentują: sygnalizacja świetlna lub znak przejścia dla pieszych; obwiedziony kółkiem i przekreślony rysunek papierosa; obszar otaczający maszynę, odgraniczony żółtą linią wymalowaną na posadzce?

9. Przeprowadź wywiad z miejscowym menedżerem, aby ustalić, jakich form komunikacji używa się w jego organizacji. Zorganizuj sobie możliwość obserwacji tego menedżera przez kilka godzin. Jakie zaobserwowałeś formy komunikowania się?

10. Jaki może być wpływ elektronicznych środków łączności na przyszły rozwój procesu komunikowania się? Dlaczego? Przeprowadź wywiad z przedstawicielem miejscowej organizacji, która wykorzystuje łączność elektroniczną, aby przekonać się, czy podziela on twoje poglądy.

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne to umiejętności niezbędne do wykonywania pracy w organizacji. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci w doskonaleniu i stosowaniu umiejętności technicznych w posługiwaniu się Internetem i jego potencjałem gromadzenia informacji związanych z podejmowaniem ważnych decyzji.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś menedżerem pracującym w dużej ogólnokrajowej sieci sprzedaży detalicznej. Powierzono ci zadanie wyszukania potencjalnych miejsc pod budowę magazynu i centrum dystrybucji. Idea budowy takiego centrum polega na tym, że firma może wykorzystać swoją ogromną siłę nabywczą do zakupu wielu produktów w dużych, masowych ilościach po stosunkowo niskich cenach. Następnie poszczególne sklepy mogą zamawiać z magazynu potrzebne ilości towarów.

Lokalizacja takich obiektów wymaga dużej powierzchni. Na przykład sam magazyn zajmie około 1 hektara. Ponadto wybrany teren musi być położony w pobliżu linii kolejowych i głównych autostrad, gdyż dostawy będą nadchodziły zarówno koleją, jak i transportem drogowym, natomiast wysyłać towary będzie się wyłącznie przy użyciu transportu drogowego. Kolejne ważne przesłanki to ceny ziemi i koszty utrzymania, które powinny być względnie niskie, oraz warunki klimatyczne (łagodne, aby zminimalizować niebezpieczeństwo uszkodzeń towarów spowodowanych pogodą).

Z ogólnego doświadczenia firmy wynika, że lepiej sprawdzają się lokalizacje w małych lub średnich skupiskach ludzkich. Poza tym firma dysponuje już magazynami w zachodnich i wschodnich rejonach Stanów Zjednoczonych, a więc nowe obiekty najprawdopodobniej powstaną w rejonie centralnym i środkowopołudniowym. Twój szef poprosił cię o wskazanie trzech lub czterech możliwych lokalizacji.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wykorzystaj Internet do wskazania co najmniej 10 ewentualnych lokalizacji.

2. Wykorzystaj dodatkowe informacje z Internetu do zawężenia zestawu możliwych lokalizacji do trzech lub czterech.

3. Wykorzystaj Internet do zgromadzenia możliwie dużej ilości informacji o możliwych lokalizacjach.

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności menedżera do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz ich sprawnego przyjmowania. Niniejsze ćwiczenie koncentruje się na umiejętnościach komunikowania się, zwłaszcza zaś na podejmowaniu decyzji o najlepszej metodzie przekazywania informacji.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś menedżerem średniego szczebla w dużej firmie elektronicznej. Członkowie twojej organizacji na ogół korzystają z jednego z trzech środków komunikowania się. Najpowszechniejszym jest komunikacja słowna, czy to w kontakcie osobistym, czy telefonicznym. W szerokim użyciu jest również poczta elektroniczna. Wreszcie w zaskakująco dużym stopniu w komunikacji wykorzystuje się nadal formę papierową, jak notatki, sprawozdania czy listy.

W ciągu typowego dnia otrzymujesz i wysyłasz najrozmaitsze wiadomości i inne komunikaty, przeważnie wykorzystując jakieś połączenie wszystkich trzech form komunikacji. Poniżej wyliczono niektóre sprawy, które musisz zakomunikować w dniu dzisiejszym.

1. Musisz zaplanować zebranie z pięcioma podwładnymi.

2. Musisz złożyć gratulacje współpracownikowi, któremu urodziło się dziecko.

3. Musisz zganić asystentkę, która przez ostatnich kilka dni spóźniała się do pracy.

4. Musisz poinformować personel magazynu, że kilku klientów skarżyło się ostatnio na niewłaściwe opakowanie otrzymanych towarów.

5. Musisz zaplanować spotkanie z szefem.

6. Musisz powiadomić dwóch pracowników o awansach.

7. Musisz zwolnić osobę, która od jakiegoś czasu osiąga słabe wyniki.

8. Musisz poinformować kilka osób o nowych przepisach państwowych, które wkrótce będą ich dotyczyć.

9. Musisz poinformować dostawcę, że twoja firma niebawem ograniczy zakupy, ponieważ planujesz przeniesienie większej części zamówień do dostawcy oferującego niższe ceny.

10. Musisz rozstrzygnąć spór między dwoma podwładnymi, którzy chcą wziąć urlop w tym samym czasie.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wskaż, jaka metoda komunikowania się byłaby najlepsza w każdej z opisanych sytuacji.

2. Uszereguj metody dla każdej sytuacji w kolejności od najlepszej do najgorszej.

3. Porównaj otrzymane wyniki z uszeregowaniem kolegi z grupy i omów ewentualne różnice.

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do efektywnego wykonywania pracy i do właściwego delegowania obowiązków. Niniejsze ćwiczenie pomoże ci w doskonaleniu umiejętności gospodarowania czasem w powiązaniu z komunikowaniem się.

Tło ćwiczenia

Komunikowanie się jest ważną i niezbędną częścią nie tylko zarządzania, ale i naszego codziennego życia. Skuteczne sposoby komunikowania się przynoszą korzyści, natomiast nieskuteczne komunikowanie się może być poważnym źródłem marnotrawstwa czasu i energii.

Zadania sprawdzające

Pamiętając o tym, co stwierdzono wyżej, wykonaj następujące zadania:

1. Zastanów się nad tym, ile razy posługiwałeś się komunikacją słowną w ciągu jednego przykładowego dnia. Przypomnij sobie, z kim rozmawiałeś, kiedy, jak długo i o czym.

2. Przeprowadź to samo dla poczty otrzymanej i wysłanej.

3. Oceń każdy kontakt jako bardziej lub mniej wartościowy.

4. Oceń, ile czasu poświęciłeś mniej wartościowemu komunikowaniu się.

5. Ustal, w jaki sposób mógłbyś tego uniknąć lub zwiększyć wartość takich kontaktów.

6. Zastanów się, do jakiego stopnia tak naprawdę panujemy nad naszym komunikowaniem się.

Przykład końcowy

Niepowodzenie Exxon w komunikowaniu się

Firma Exxon Corporation jest jednym z najstarszych przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych. Jej początki sięgają 1863 r., kiedy to John D. Rockefeller uruchomił rafinerię ropy naftowej, która potem stała się firmą Standard Oil Company. W 1911 r. na mocy ustawodawstwa antymonopolowego Departament Sprawiedliwości dokonał podziału firmy. Jedna z powstałych w jego wyniku firm ostatecznie przybrała nazwę Exxon i jest obecnie największą amerykańską spółką naftową i jednym z największych przedsiębiorstw przemysłowych w kraju. Sam fakt jednak, że jest to firma duża i osiągająca sukcesy, nie przesądza jeszcze, że potrafi sobie dobrze radzić z komunikowaniem się w sytuacjach kryzysowych.

W 1989 r. „Exxon Valdez", tankowiec firmy Exxon, wszedł na mieliznę w Cieśninie Księcia Wilhelma u wybrzeży Alaski, powodując wyciek prawie 11 mln baryłek ropy i ogromne zniszczenia w środowisku. Niewłaściwe działania Exxon w trakcie kryzysu stały się dla innych przedsiębiorstw na całym świecie poważnym ostrzeżeniem, przypominającym o potrzebie wypracowania lepszych i skuteczniejszych planów komunikowania się na wypadek kryzysu.

Po katastrofie tankowca Exxon atakowano za zbyt powolną reakcję, zbyt późne przyjęcie na siebie odpowiedzialności za wypadek i jego skutki oraz za niedostateczne wysiłki w celu usunięcia następstw katastrofy. W takiej sytuacji kryzysowej głównym zadaniem kierownictwa jest informowanie opinii publicznej – przez środki masowego przekazu – o prawdziwym przebiegu wydarzeń. Ówczesny dyrektor naczelny Exxon, Lawrence Rawl, przez ponad tydzień od wypadku nie udzielił żadnej wypowiedzi, pozostawiając wszystkie sprawy komunikowania się swemu personelowi. Kiedy wreszcie zdecydował się na publiczne wystąpienie, sprawiał wrażenie niedoinformowanego i niepewnego szczegółów przebiegu wydarzeń, co jeszcze podsyciło negatywne reakcje.

Na przykład Exxon twierdził, że szkody są minimalne, ale w tym samym czasie w telewizji pokazywano nadbrzeżne skały pokryte warstwą ropy i usiane martwymi rybami i ptakami. Zasadniczo środki masowego przekazu sugerowały, że Exxon był nie całkiem uczciwy i szczery w swoich oświadczeniach i informacjach przekazywanych do publicznej wiadomości. Różnice między obrazem przedstawionym przez firmę i przez środki masowego przekazu doprowadziły do negatywnych reakcji opinii publicznej i utraty przez Exxon społecznego zaufania.

Opóźnienia, błędy i sprzeczności wydawały się potwierdzać, że Exxon postępuje arogancko, beztrosko i bez wyczucia reakcji otoczenia, w jakim działa. Opinia publiczna rychło dała wyraz swemu oburzeniu. Klienci grozili bojkotem, zwrócono nawet tysiące kart kredytowych firmy (faktyczne skutki tych działań były jednak niemal żadne). Niemniej jednak w pełnostronicowym płatnym ogłoszeniu w gazetach w dziesięć dni po wypadku Rawl utrzymywał jeszcze, że firma działa szybko i kompetentnie.

Niestety, problemy Exxonu z komunikowaniem się w trakcie kryzysu zostały spotęgowane przez jej problemy wewnętrzne, które wywołała sama firma. Ciągle zajmując się katastrofą i jej skutkami, Exxon zwolnił ponad 75 000 pracowników i ograniczył zakres szkoleń dla pozostałych. Niektórych pracowników poproszono o przejście na wcześniejszą emeryturę albo przeprowadzenie się, kiedy siedzibę firmy przeniesiono z Nowego Jorku do Teksasu. Wobec tego wielu pracowników Exxon było niezadowolonych, wielu też z niepokojem myślało o swojej przyszłości. Efektem tych posunięć było osłabienie motywacji i zapału, tak potrzebnych firmie do przezwyciężenia powstałych problemów.

Tak więc chociaż w materiałach prasowych na temat kryzysu spowodowanego katastrofą tankowca kładziono szczególny nacisk na trudności Rawla z odpowiednim reagowaniem na głosy opinii publicznej w sprawie skutków wycieku ropy, pewną rolę odegrały również problemy wiążące się z morale i postawami pracowników firmy. Wydawało się, że Exxon ma problemy z publicznym wizerunkiem zarówno w samej firmie, jak i na zewnątrz i że natrafia również na różnego rodzaju problemy z komunikowaniem się.

Czy firma kiedykolwiek wyciągnęła wnioski z tej lekcji? Wydaje się, że w końcu tak. Na przykład przyjęty przez nią plan komunikowania się na wypadek kryzysu przewiduje obecnie wykorzystanie środków techniki wideo i telekomunikacji, szkolenie kadry kierowniczej wyższego szczebla w kontaktach z nieprzychylnie nastawionymi środkami masowego przekazu, kontakty z prasą oraz radiem i telewizją. Odpowiedniej komunikacji sprzyja również postać wypowiadającego się jasnym językiem rzecznika firmy, nowego dyrektora naczelnego Lee Raymonda, który jest przygotowany na każdą możliwą do wyobrażenia sytuację. W przypadku kolejnej katastrofy przewidziano spotkania zespołu kryzysowego co godzinę aż do czasu rozwiązania kryzysu. Plan wypróbowano w symulowanych ćwiczeniach. Gdyby firma miała taki plan dziesięć lat temu, większości problemów, jakie dotknęły ją w wyniku katastrofy tankowca, można by było uniknąć.

Pytania

1. Pod jakimi względami sposób radzenia sobie z procesem komunikowania się w Exxon w czasie kryzysu wywołanego przez wypadek tankowca nie był właściwy?

2. Jakie bariery w komunikowaniu się pojawiły – jak się wydaje – w przypadku reakcji Exxon? Dlaczego lub w jaki sposób?

3. Jakie niezamierzone przesłanie wysyłał Exxon, postępując tak a nie inaczej w kryzysie z katastrofą tankowca? W jaki sposób można zapobiec negatywnym problemom z komunikowaniem się, gdyby taki kryzys zdarzył się w przyszłości?

Źródła: *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 558-559; Daniel G. Johnson, *Crisis Management: Forwarned is Forearmed*, „Journal of Business Strategy", marzec-kwiecień 1993, s. 58-64; *Exxon Stops the Flow*, „Time", 25 marca 1991, s. 51; Peter Nulty, *Exxon's Problem: not What You Think*, „Fortune", 23 kwietnia 1990, s. 202-204; Sue Stephenson, *The Media and You*, „HRMagazine", czerwiec 1997, s. 146.

Przypisy

[1] *Shoppers Get Kmart's Attention*, „USA Today", 9 kwietnia 1997, s. 1B, 2B; *Kmart Chief Known for Plain Talk, Bold Action*, „USA Today", 9 kwietnia 1997, s. 2B; *Hoover's Handbook of American Business 1998,* Hoover's Business Press, Austin, Texas, 1998, s. 812-813.

[2] Zob. J. J. Gabarro, *The Development of Working Relationships*, w: *Handbook of Organizational Behavior* (red. J. W. Lorsch), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1987, s. 172-189; zob. również: *Team Efforts, Technology, Add New Reasons to Meet*, „USA Today", 8 grudnia 1997, s. 1A, 2A.

[3] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York 1973.

[4] *Ibidem.*

[5] *Ibidem.*

[6] W. Kiechel III, *The Big Presentation*, „Fortune", 26 lipca 1982, s. 98-100.

[7] *Executives Who Dread Public Speaking Learn to Keep Their Cool in the Spotlight*, „Wall Street Journal", 4 maja 1990, s. B1, B6.

[8] H. Mintzberg, *op. cit.*

[9] W. Kiechel, *op. cit.*

[10] A. Vavelas, *Communication Patterns in Task-Oriented Groups*, „Journal of the Acoustical Society of America", 1950, t. 22, s. 725-730; J. Wofford, E. Gerloff, R. Cummins, *Organizational Communication*, McGraw Hill, New York 1977.

[11] N. Phillips, J. Brown, *Analyzing Communications in and around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach*, „Academy of Management Journal", 1993, t. 36, nr 6, s. 1547-1576.

[12] W. Kiechel III, *Breaking Bad News to the Boss*, „Fortune", 9 kwietnia 1990, s. 111-112.

[13] M. Magnet, *Is ITT Fighting Shadows-or Raiders?*, „Fortune", 11 listopada 1985, s. 25-28.

[14] M. Young, J. Post, *How Leading Companies Communicate with Employees*, „Organizational Dynamics", lato 1993, s. 31-43.

[15] B. Dumaine, *Corporate Spies Snoop to Conquer*, „Fortune", 7 litopada, 1988, s. 68-76.

[16] *Here Comes the Intranet*, „Business Week", 26 lutego 1996, s. 76-84.

[17] W. Kiechel III, *Hold for the Communicaholic Manager*, „Fortune", 2 stycznia 1989, s. 107-108.

[18] K. Davis, *Management Communication and the Grapevine*, „Harvard Business Review", wrzesień–październik 1953, s. 43-49.

[19] *Spread the Word: Gossip Is Good*, „Wall Street Journal", 4 października 1988, s. B 1.

[20] Zob. D. M. Schweiger, A. S. DeNisi, *Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment*, „Academy of Management Journal", marzec 1991, s. 110-135.

[21] Zob. T. Peters, N. Austin, *A Passion for Excellence*, Random House, New York 1985.

[22] A. Mehrabian, *Non-verbal Communication*, Aldine, Chicago 1972.

[23] M. B. McCaskey, *The Hidden Messages Managers Send*, „Harvard Business Review", listopad–grudzień 1979, s. 135-148.

[24] T. Moore, *Make-or-Break Time for General Motors*, „Fortune", 15 lutego 1988, s. 102-104; O'Reilly, *How Jimmy Treybig Turned Tough*, „Fortune", 25 maja 1987, s. 102-104.

[25] D. Givens, *What Body Language Can Tell You That Words Cannot*, „U. S. News and World Report", 19 listopada 1984, s. 100.

[26] E. J. Hall, *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York 1966.

[27] W sprawie szczegółowego omówienia poprawy skuteczności komunikacji zob. C. L. Bove, J. V. Thill, *Business Communication Today*, wyd. 3, McGraw-Hill, New York 1992.

[28] Zob. O. W. Baskin, C. E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations*, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1980.

[29] J. Alien, B. P. Lientz, *Effective Business Communication*, Goodyear, Santa Monica, Calif. 1979.

[30] B. A. Vander Houwen, *Less Talking, More Listening*, „HRMagazine", kwiecień 1997, s. 53-58.

[31] W sprawie omówienia tych i pokrewnych problemów zob. E. M. Eisenberg, M. G. Witten, *Reconsidering Openness in Organizational Communication*, „Academy of Management Review", lipiec 1987, s. 418-426.

Rozdział 19

Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Zdefiniować i zidentyfikować typy grup i zespołów w organizacjach.*
- *Omówić powody, dla których ludzie łączą się w grupy i zespoły.*
- *Opisać etapy kształtowania się grup i zespołów.*
- *Zidentyfikować i omówić cztery podstawowe cechy grup i zespołów.*
- *Omówić interpersonalne i międzygrupowe konflikty w organizacjach.*
- *Opisać, jak organizacje radzą sobie z konfliktem.*

Przykład wprowadzający

Niewiele osób słyszało kiedykolwiek o małej firmie noszącej nazwę Fastener Supply. Funkcjonuje ona od prawie 30 lat, zatrudnia 16 pracowników i ma siedzibę w Reading w stanie Massachusetts. Firma zajmuje się dystrybucją 18 000 typów zapięć metalowych, gumowych i nylonowych, służących do mocowania części, które tworzą razem najrozmaitsze produkty: od samochodów, przez komputery osobiste do muchołapek. W liczącym około 350 firm gronie odbiorców firmy największymi są Motorola, Polaroid i Lucent Technologies.

Nikt w Fastener Supply nie wierzył, że firma może mieć problemy z jakością. Niemniej jednak dyrektor naczelny, George Danis, był świadom najnowszych tendencji i problemów w zarządzaniu jakością i wiedział, że firma musi wyprzedzać inne, a nie pozostawać w tyle. Taka mała firma jak Fastener Supply może naprawdę ucierpieć na skutek utraty tylko jednego dużego klienta, Danis zadecydował więc o podjęciu energicznych działań na polu jakości.

Początkowa kompleksowa ocena jakości nie ujawniła żadnych poważnych skarg klientów. Również w ujęciu procentowym wydawało się, że wszystko jest w porządku. Norm wymaganych przez klientów nie spełniał jedynie niecały 1% produkowanych przez firmę zapięć. W liczbach bezwzględnych jednak sprawy nie wyglądały równie dobrze. Ponieważ firma wysyła w roku ponad 70 mln sztuk produktów, co roku aż 112 000 zapięć podlegało zwrotowi w związku z problemami z jakością. Danis postanowił zmniejszyć tę liczbę do 500 wadliwych sztuk na milion.

Aby poradzić sobie z tym problemem, Danis powołał zespół złożony z trzech pracowników, reprezentujących wydział zakupów, sprzedaży oraz kontroli jakości. Grupę nazwano Zespołem Ciągłego Doskonalenia, a jej zadaniem miało być zmniejszenie o 50% odsetka produktów odrzuconych przez klientów. Członkowie grupy początkowo obawiali się, że mogą nie sprostać tak ambitnym zadaniom, wkrótce jednak przystąpili do pracy.

Postanowili skoncentrować wysiłki na trzech dziedzinach: jakości materiałów od dostawców, reakcji klientów i szkoleniu. Tak naprawdę Fastener Supply w ogóle nie produkuje zapięć, lecz kupuje je od różnych wytwórców. Grupa zażądała od dostawców firmy poprawy norm produkcji i terminowości do-

„Siedzenie cicho nic by już nie dało".
John Jenkins, prezes Fastener Supply, cyt. w „USA Today", 2 maja 1997, s. 9B.

staw, pod groźbą utraty zamówień. Niektórzy dostawcy odrzucili te wymagania, a 37 innych skreślono z listy członków sieci zaopatrzenia Fastener Supply. Mniej więcej 250 dostawców sprostało jednak nowym normom i utrzymało ścisłe więzi handlowe z firmą.

Grupa szukała również sygnałów i opinii co do obszarów, w których klienci nie przejawiali niezadowolenia, ale w których nadal istniały możliwości poprawy. Zespół otrzymał i wprowadził prawie 40 użytecznych propozycji. Jedna z nich dotyczyła informowania klientów firmy przez przedstawiciela Fastener Supply o wszelkich opóźnieniach w dostawie. Ponieważ firma miała już politykę informowania klientów o dłuższych opóźnieniach, informowanie o opóźnieniach jedno- lub dwudniowych nie było trudne. Wreszcie grupa zaproponowała również, aby wszyscy pracownicy Fastener Supply byli w szerszym zakresie szkoleni we wszystkich fazach operacji, od pakowania i załadunku do zapisywania w komputerach zmian stanu zapasów. W rezultacie nastąpiła poprawa w dosłownie wszystkich fazach operacji firmy. Na przykład rok po przeszkoleniu pracowników działu ekspedycji na siedem tysięcy wysłanych skrzyń zwrócono zaledwie dwie, zawierające części uszkodzone w transporcie z powodu niewłaściwego opakowania towaru.

Według dosłownie wszystkich kryteriów powołanie zespołu ds. jakości okazało się posunięciem bardzo korzystnym dla Fastener Supply. W rzeczywistości uzyskano fenomenalne wyniki (zaledwie 216 wadliwych wyrobów na milion), znacznie przewyższające ambitny cel poprawy jakości postawiony przez Danisa. Ponadto obroty firmy zaczęły szybko wzrastać, kiedy w całej branży zaczęło być głośno o dobrej jakości jej wyrobów. Jednak ani firma, ani powołana przez dyrektora grupa nie poprzestała na tym. W całym przedsiębiorstwie mówi się bowiem o możliwości osiągnięcia wyniku, którego już nie można poprawić – produkcji całkowicie bezusterkowej. Chociaż ideał ten być może nigdy tak naprawdę nie zostanie osiągnięty, zespół ds. ciągłego doskonalenia w Fastener Supply zaklina się, że będzie nadal do niego dążył[1].

George Danis w firmie Fastener Supply dostrzegł i wykorzystał to, co wielu specjalistów uznaje w coraz większym stopniu za ogromny potencjał każdej organizacji – siłę grup i zespołów. Mógł sam wprowadzać pewne niezbędne zmiany w firmie, mógł również zatrudnić zewnętrzną firmę doradczą, która wskazywałaby procownikom przedsiębiorstwa metody doskonalenia jego działania. Wybrał jednak trzecie rozwiązanie, tworząc zespół pracowników i przydzielając mu stosowne uprawnienia do rozwiązania problemu.

W niniejszym rozdziale omawiamy procesy, które prowadzą do takich działań jak te, które podjęto w firmie Fastener Supply, lub z nich wynikają. W poprzednim rozdziale stwierdziliśmy, że organizacje mają charakter interpersonalny. Teraz rozwiniemy tę tezę, wprowadzając najpierw podstawowe pojęcia dynamiki grup i zespołów. Kolejne części rozdziału wyjaśniają cechy grup i zespołów w organizacjach. Następnie opisujemy konflikt interpersonalny i międzygrupowy, a kończymy omówieniem sposobów kierowania konfliktem.

Grupy i zespoły w organizacjach

Grupy są wszechobecną częścią życia organizacji i podstawą wykonywania znacznej części pracy. Rozwijają się one zarówno wewnątrz organizacji, w obrębie jej normalnych struktur, jak i poza tymi strukturami. *Grupą* nazywamy co najmniej dwie osoby, które wchodzą ze sobą w regularne stosunki, aby osiągać wspólny cel[2]. Cele grupy mogą być różne – od przygotowania nowej kampanii reklamowej po nie-

• **Grupa**
Co najmniej dwie osoby, które wchodzą ze sobą w regularne stosunki dla realizacji wspólnego celu.

formalną wymianę informacji albo podejmowanie ważnych decyzji dla zaspokojenia społecznych potrzeb.

Typy grup i zespołów

Ogólnie biorąc, w organizacjach znajdujemy trzy podstawowe rodzaje grup: grupy funkcjonalne, grupy zadaniowe oraz grupy nieformalne, czyli grupy interesu[3]. Pokazano je na rys. 19.1.

Grupy funkcjonalne. *Grupa funkcjonalna* to grupa stworzona przez organizację do osiągania pewnej liczby bieżących celów organizacji w nieokreślonym czasie. Przykłady grup funkcjonalnych to dział marketingu Kmart Corp., wydział zarządza-

• **Grupa funkcjonalna**
Grupa stworzona przez organizację do osiągania pewnej liczby celów organizacji; czas jej istnienia jest nieokreślony.

nia uniwersytetu północnego Teksasu oraz personel pielęgniarski szpitala Mayo. Na przykład dział marketingu Kmart dąży do zaplanowania skutecznych kampanii reklamowych, zwiększenia sprzedaży, prowadzi w sklepach akcje promocyjne i wypracowuje niepowtarzalną tożsamość firmy. Grupa funkcjonalna istnieje nadal również po osiągnięciu swoich bieżących celów, które po prostu zostają zastąpione innymi.

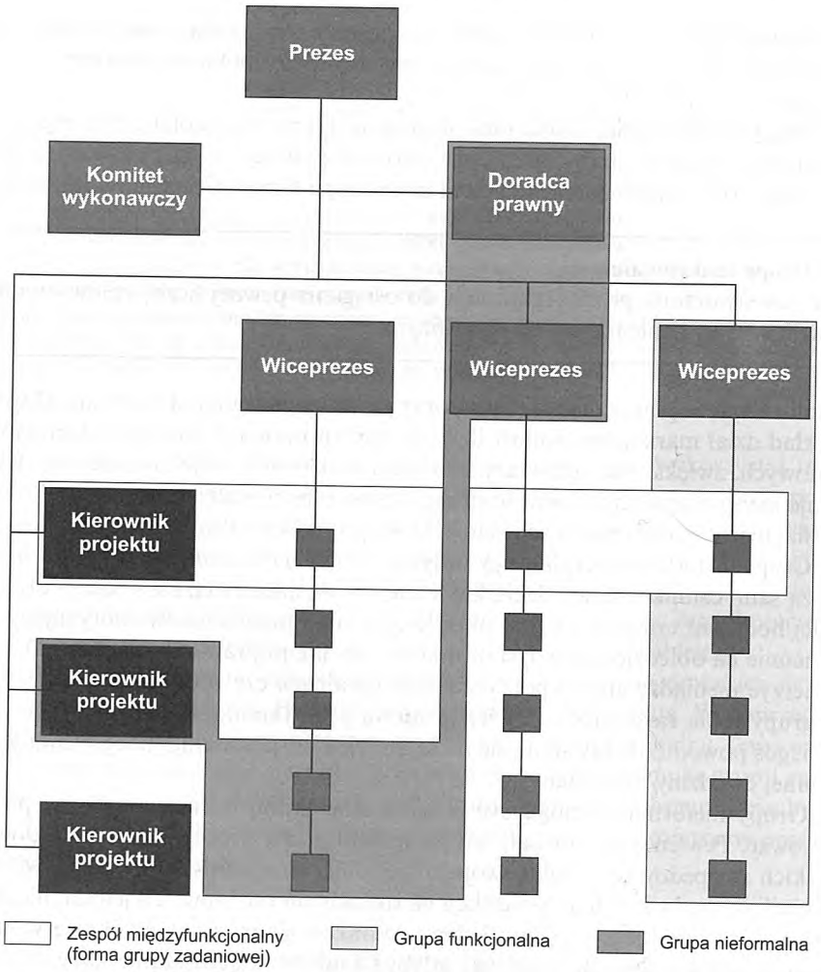
Grupy nieformalne, czyli grupy interesu. *Grupę nieformalną,* czyli *grupę interesu* tworzą sami członkowie w celach, które nie muszą mieć związku z celami organizacji. Jej horyzont czasowy nie jest określony. Grupa pracowników spotykających się codziennie na obiedzie może dyskutować o tym, jak poprawić wydajność, jak sprzeniewierzyć pieniądze albo o polityce władz lokalnych czy sporcie. Dopóki członkowie grupy lubią razem jeść, ta więź grupowa prawdopodobnie się utrzyma. Kiedy z jakiegoś powodu obiady staną się mniej przyjemne, poszukają innego towarzystwa lub innej dziedziny działania.

Grupy nieformalne mogą być potężną siłą, której menedżerowie nie powinni ignorować. Pewien autor opisał, w jaki sposób grupa pracowników zakładów meblarskich storpedowała wysiłki swojego szefa na rzecz wzrostu produkcji. Milcząco uzgodnili, że będą dążyli do produkcji na rozsądnym poziomie, co jednak nie będzie wymagało nadmiernego wysiłku. Jeden z członków grupy zgromadził rezerwowy zapas gotowych wyrobów na wypadek, gdyby wyniki były podejrzanie słabe. W innych

• **Grupa nieformalna, czyli grupa interesu**
Grupę tworzą jej członkowie do osiągnięcia celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji; jej horyzont czasowy jest nieokreślony.

przypadkach grupa pracowników zakładów motoryzacyjnych opisała takie praktyki, jak zostawianie uszczelek i pieczęci czy wkładanie w drzwi butelek po napojach[4]. Oczywiście, grupy nieformalne mogą być również siłą pozytywną, czego przykładem była przed kilku laty sytuacja Continental Airlines, kiedy to pracownicy wspólnie zapracowali na zakup nowego motocykla dla Gordona Bethune, dyrektora naczelnego firmy, jako wyraz poparcia i wdzięczności za doskonałe przywództwo.

Grupy zadaniowe. *Grupa zadaniowa* to grupa stworzona przez organizację do osiągnięcia stosunkowo wąskiego zakresu zadań (celów), przy określonym lub domyślnym



Rysunek 19.1. Typy grup w organizacjach

W obrębie każdej organizacji istnieje wiele różnych typów grup. W tej hipotetycznej organizacji grupa funkcjonalna jest pokazana jako pole jasnoszare, grupa międzyfunkcjonalna jako pole białe, a grupa nieformalna jako pole ciemnoszare.

- **Grupa zadaniowa**
  Grupa powołana przez organizację do osiągnięcia względnie wąskiego zakresu celów w określonym lub domyślnym czasie.

horyzoncie czasowym ich realizacji. Większość komitetów i zespołów zadaniowych to grupy zadaniowe. Organizacja określa, z którą grupą dany pracownik ma pracować, i ustala takie cele, jak opracowanie nowego wyrobu lub ocena proponowanej procedury rozpatrywania skarg. Horyzont czasowy osiągnięcia tych celów jest bądź określony (komitet może np. mieć zadanie przygotowania zaleceń w ciągu 60 dni) bądź domyślny (zespół projektowy rozwiąże się po opracowaniu nowego produktu).

Specjalistyczną formą grupy zadaniowej, która staje się coraz bardziej popularna, jest zespół. W znaczeniu używanym w tej książce *zespół* to grupa pracowników funkcjonująca jako wyodrębniona jednostka, często bez nadzoru lub przy niewielkim jego

- **Zespół**
  Grupa pracowników funkcjonująca jako wyodrębniona jednostka, często przy niewielkim zakresie nadzoru lub zupełnym jego braku, do wykonywania zadań, funkcji i działań związanych z pracą.

zakresie, której celem jest wykonywanie zadań, funkcji i działań związanych z pracą. W tablicy 19.1 przedstawiono wykaz i definicje niektórych wykorzystywanych dziś typów zespołów. Dawniej do zespołów zaliczano autonomiczne grupy robocze i kółka jakości. Zespoły nazywa się czasami *zespołami samorządnymi*, *zespołami międzyfunkcjonalnymi* lub *zespołami wysokich wyników*. Wiele współczesnych firm rutynowo wykorzystuje zespoły do wykonywania większości swoich codziennych funkcji[5].

W organizacjach tworzy się zespoły z rozmaitych powodów. Po pierwsze, powierzają one większą odpowiedzialność za wykonanie zadania tym pracownikom, do których faktycznie należy wykonywanie zadań. Zwiększają one również uprawnienia pracowników, dając im większą władzę i swobodę podejmowania decyzji. Ponadto pozwalają organizacji wykorzystywać wiedzę i motywację pracowników. Wreszcie zespoły umożliwiają organizacji pozbycie się biurokracji oraz wspieranie elastyczności i zdolności do reagowania[6]. Ford posłużył się zespołem w projektowaniu swojego nowego samochodu dostawczego F-150[7]. Podobnie w General Motors wykorzystano zespół w przygotowywaniu najnowszego modelu Chevrolet Mobile[8].

Jeżeli organizacja decyduje się na wykorzystanie zespołów, w istocie stosuje główną formę zmiany organizacyjnej, o której mowa była w rozdziale 13. Dlatego ważne jest przyjęcie logicznego i systematycznego podejścia do planowania i wprowadzania zespołów do istniejącej struktury organizacji. Ważne jest również, aby kierownictwo i członkowie zespołu pamiętali o tym, że mogą napotkać opór, najprawdopodobniej ze strony menedżerów pierwszej linii, którzy będą musieli zrezygnować ze znacznej części swoich uprawnień na rzecz zespołu. W wielu organizacjach stwierdza się, że trzeba zmienić całą filozofię takich menedżerów – z nadzorców powinni oni stać się opiekunami lub tymi, którzy pomagają innym[9].

Po powołaniu zespołów menedżerowie powinni dalej obserwować to, co one wnoszą do organizacji, oraz skuteczność ich funkcjonowania. W najkorzystniejszym układzie okoliczności zespoły staną się grupami bardzo zwartymi o wysokich standardach działania. W celu doprowadzenia do takiego stanu menedżer może użyć którejś z opisanych w dalszej części rozdziału metod zwiększania spójności grupy. Jeśli metody te zostaną właściwie zastosowane i poparte przez samych pracowników, to standardy działania najprawdopodobniej będą stosunkowo wysokie. Innymi słowy, jeżeli zmiana jest właściwie wprowadzana, uczestnicy zespołu będą rozumieć wartość i potencjał zespołów oraz nagrody, które mogą uzyskać w wyniku swojego w nich udziału. Natomiast zespoły kiepsko pomyślane i źle zorganizowane będą pracować mniej efektywnie i mogą pomniejszać efekty działania organizacji[10].

Tablica 19.1. Typy zespołów

Zespół rozwiązujący problem. Najpopularniejszy typ zespołu; skupia pracowników wyposażonych w odpowiednią wiedzę, którzy zbierają się, aby rozwiązać określony problem. Po wykonaniu zadania zespół rozwiązuje się.
Zespół kierowniczy. Składa się głównie z menedżerów reprezentujących różne funkcje, jak np. sprzedaż czy produkcja; koordynuje pracę innych zespołów.
Zespół roboczy. Coraz popularniejszy typ zespołu, odpowiedzialny za codzienną pracę organizacji. Wyposażony w odpowiednie uprawnienia przybiera postać zespołu samorządnego.
Zespół wirtualny. Nowy typ zespołu roboczego, który jest wewnętrznie powiązany za pomocą komputera. Członkowie zespołu w razie potrzeby wchodzą do sieci i wychodzą z niej, mogą też na zmianę pełnić rolę przywódcy.
Koło jakości. Tracące popularność koła jakości obejmują pracowników i nadzór, spotykają się sporadycznie, aby omawiać problemy wiążące się z miejscem pracy.

Dlaczego ludzie łączą się w grupy i zespoły?

Ludzie łączą się w grupy z najrozmaitszych powodów. W skład grup funkcjonalnych wchodzą po prostu na tej zasadzie, że włączają się do organizacji. Ludzie zatrudniają się w celu zarobienia pieniędzy albo wykonywania wybranego zawodu. Kiedy już się znajdą w organizacji, są przypisani do stanowisk pracy i do ról, a w ten sposób stają się członkami grup funkcjonalnych. Ludzie należący już do istniejących grup funkcjonalnych, pod przymusem, proszeni lub dobrowolnie angażują się w prace komitetów, zespołów zadaniowych i innych zespołów. We wstawce „Współczesne problemy zarządzania" omówiono jeden z najnowszych sposobów tworzenia zespołów. Ludzie wchodzą też w skład grup nieformalnych lub grup interesu z najrozmaitszych powodów, najczęściej dość złożonych[11].

Współczesne problemy zarządzania

Legalność zespołów

Menedżerowie, którzy wykorzystują zespoły, muszą bardzo dbać o to, aby nie przekroczyć ważnej granicy prawnej – linii, której istnienia wielu ludzi nawet nie podejrzewa. Wytyczenia tej granicy dokonano jeszcze w ustawie Wagnera (Ustawie o stosunkach pracy – National Labor Ralations Act) z 1935 r., o której była mowa w rozdziale 14. Wśród innych postanowień znalazł się w ustawie zakaz tworzenia przez menedżerów organizacji pracowniczych (czyli fikcyjnych związków zawodowych), których celem miało być stworzenie konkurencji dla już istniejących organizacji związkowych. Praktyka ta była rozpowszechniona w latach trzydziestych i służyła przedsiębiorstwom do obrony przed związkami zawodowymi.

Chociaż intencją ustawy Wagnera nie było bezpośrednie oddziaływanie na takie praktyki, jak tworzenie zespołów roboczych, przed kilku laty organy związków zawodowych powołały się na tę ustawę, oskarżając kierownictwa firm o niezgodne z prawem wykorzystywanie zespołów roboczych. Podstawową kwestią jest to, w jakiej dziedzinie działa zespół. Jeżeli wykonuje on zadania związane z pracą, które wpływają na wyniki jego członków, to większość związków zawodowych nie widzi tu żadnego problemu. Jeżeli jednak przedmiotem prac zespołu jest szeroka, ogólna problematyka, a zwłaszcza jeżeli zajmuje się on takimi sprawami, jak płace, warunki pracy itd., to w pewnych przypadkach mogą się pojawić kłopoty.

„Kierownictwo po obu stronach to właśnie to, czemu prawo ma zapobiegać".
Adwokat federacji związkowej AFL-CIO*.

Jeżeli w firmie działa już związek zawodowy, takie zespoły, nastawione na ogólne, szerokie problemy mogą być jeszcze do przyjęcia. W większości takich przypadków związek zawodowy będzie musiał wyrazić zgodę na powołanie zespołów, ale nie może twierdzić, że są one namiastką związków zawodowych, gdyż takie legalne związki już istnieją. Jeżeli jednak w firmie nie działa związek zawodowy, to siła robocza należąca do związku poza firmą od razu stwierdzi, że szerokie i ogólne zespoły nie mogą być powoływane, gdyż ich wykorzystanie mogłoby być zrozumiane jako bezpośrednia i jawna próba niedopuszczenia związków do działania w firmie. W takich przypadkach – twierdzą związkowcy – menedżerowie mogą tylko proponować pracownikom powołanie ich własnych zespołów, jednakże sami menedżerowie nie mogą odgrywać żadnej roli w ich tworzeniu lub ustalaniu tematyki, którą będą się zajmowały. Takie postępowanie oznaczałoby bowiem naruszenie ustawy Wagnera. Przynajmniej jak dotąd, sądy zgadzają się z taką interpretacją.

Źródła: M. E. Pivec, Howard Z. Robbins, *Employee Involvement Remains Controversial*, „HRMagazine", listopad 1996, s. 145-149; *Putting a Damper on That Old Team Spirit*, „Business Week", 4 maja 1992, s. 60 (*cytat ze s. 60).

Przyciąganie interpersonalne. Jednym z powodów, dla których ludzie tworzą grupy nieformalne lub grupy interesu, jest fakt wzajemnego przyciągania. Na takie interpersonalne przyciąganie składa się wiele czynników. Kiedy ludzie często się widują, sama fizyczna bliskość zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia interpersonalnego przyciągania. Jest ono silniejsze, kiedy ludzie mają podobne postawy, osobowości czy status ekonomiczny.

Działania grupowe. Ludzie mogą być skłonni do przystąpienia do grupy również dlatego, że pociąga ich działalność grupy. Ludzie lubią takie działania jak jogging, brydż, kręgle, wieczory poetyckie, gry wojenne czy puszczanie modeli samolotów. Wiele z tych zajęć bardziej bawi wtedy, kiedy wykonuje się je w grupie, a ponadto większość z nich wymaga udziału więcej niż jednej osoby. Wiele dużych firm, takich jak Exxon i Apple, prowadzi rozgrywki zespołów piłkarskich, softballowych lub kręglarskich. Ktoś może się przyłączyć do drużyny kręglarskiej bez wyraźnie zauważalnego przyciągania z którymkolwiek z jej członków, lecz po prostu dlatego, że pozwala mu to grać w kręgle, a to akurat lubi robić. Oczywiście jeśli poziom interpersonalnego przyciągania grupy jest bardzo niski, dana osoba może zrezygnować z danej działalności i jednak do grupy nie przystąpić.

Cele grupy. Również cele grupy mogą zachęcać ludzi do przystąpienia do niej. Sierra Club, zajmujący się ochroną środowiska, jest dobrym przykładem tego rodza-

ju grupy interesu. Innym przykładem mogą być różne grupy zajmujące się zbieraniem funduszy. Członkowie takich grup mogą być, chociaż nie muszą, osobiście przyciągani przez innych członków i prawdopodobnie nie bawi ich obchodzenie mieszkań z prośbą o datki, jednak do grupy przyłączają się dlatego, że solidaryzują się z jej celami. Robotnicy przystępują do związków zawodowych takich jak United Auto Workers dlatego, że popierają ich cele.

Zaspokajanie potrzeb. Ludzie mogą przyłączyć się do grupy po to, aby zaspokoić potrzeby przynależności (afiliacji). Nowi mieszkańcy danej gminy mogą przystąpić do Klubu Przybysza częściowo po to, by spotkać nowych ludzi, częściowo zaś po to, by się w ogóle stykać z ludźmi. Podobnie ludzie świeżo rozwiedzeni często przyłączają się do grup wsparcia w poszukiwaniu towarzystwa.

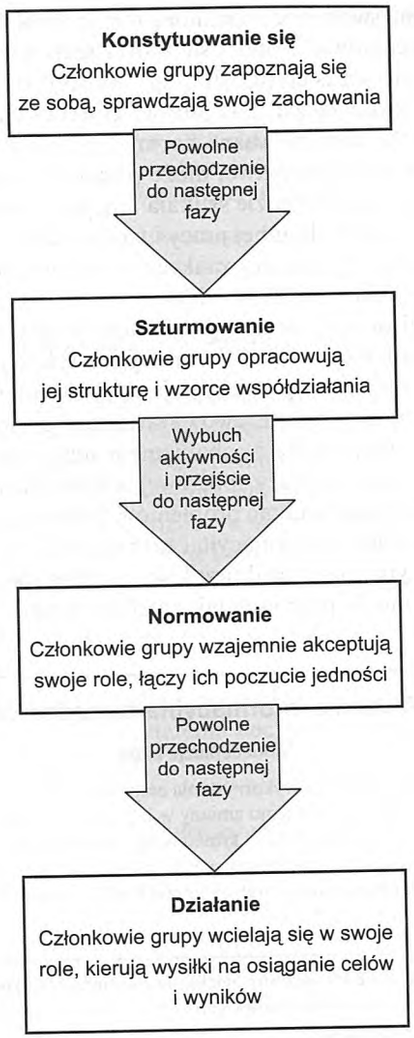
Korzyści instrumentalne. Ludzie mogą również przyłączyć się do grupy dlatego, że członkostwo czasami uważa się za sposób na zdobycie innych korzyści. Na przykład studenci wyższych lat dość często wstępują do kilku klubów lub stowarzyszeń zawodowych, ponieważ zwykła wzmianka o takim członkostwie w życiorysie jest uważana za jeden z czynników zwiększających szanse znalezienia dobrej pracy. Podobnie menedżer może się zapisać do klubu tenisowego wcale nie dlatego, że przyciągają go jego członkowie (chociaż i tak może się zdarzyć) i nie ze względu na możliwość gry w tenisa (chociaż może to być jego ulubiona gra), lecz w przekonaniu, że przynależność do tego klubu przyniesie mu ważne i użyteczne kontakty w interesach. Z podobnych powodów ludzie mogą się ubiegać o członkostwo klubów obywatelskich, takich jak Kiwanis i Rotary.

Etapy kształtowania się grup i zespołów

Wyobraźmy sobie różnice dzielące zbiór pięciu osób, które właśnie zebrały się, aby utworzyć grupę, i inną grupę, która funkcjonuje od lat niczym dobrze naoliwiony mechanizm. Członkowie nowej grupy nie wiedzą, jak mają razem funkcjonować, a ich interakcje są nacechowane niepewnością. W grupie o znacznym doświadczeniu członkowie znają nawzajem swoje mocne i słabe strony, w swych rolach w grupie są bardziej pewni. Na ogół nową grupę uważa się za grupę niedojrzałą, a grupę starszą za grupę dojrzałą. Żeby przejść od etapu niedojrzałości do etapu dojrzałości, grupa musi przebyć pewne etapy rozwoju, pokazane na rysunku 19.2[12].

W pierwszej fazie, *konstytuowania się*, członkowie grupy lub zespołu poznają się wzajemnie i zaczynają badać, które zachowania interpersonalne są akceptowane, a które odrzucane przez innych członków grupy. W tym momencie członkowie są bardzo zależni od innych, którzy sygnalizują, co jest akceptowane. Ustalane są wtedy podstawowe reguły gry, może się też pojawić wstępna struktura grupy. Na przykład w firmie Reebok utworzono grupę handlowców do prowadzenia nowej jednostki do sprzedaży odzieży sportowej. Przywódca grupy i członkowie jego zespołu prawie się nie znali; wzajemne poznanie się zajęło im kilka tygodni.

Drugi etap rozwoju grupy, *szturmowanie*, często wyłania się dość powoli. W tym etapie grupie może brakować jedności, a wzorce interakcji mogą być niejednolite. Jednocześnie niektórzy członkowie grupy mogą zacząć się wybijać i zdobywać uznanie jako jej przywódcy albo przynajmniej odgrywać główną rolę w kształtowaniu jej programu. W zespole Reeboka niektórzy jego członkowie opowiedzieli się za szybką



Rysunek 19.2. Fazy rozwoju grupy

W miarę dojrzewania grupy przechodzą przez cztery odrębne fazy rozwoju. Menedżerowie muszą zrozumieć, że członkowie grupy potrzebują czasu na wzajemne poznanie się, zaakceptowanie, wypracowanie struktury grupy i przyzwyczajenie się do swoich ról w grupie, zanim będą mogli przystąpić do bezpośredniej pracy na rzecz osiągania stojących przed nią celów.

ekspansją rynkową, inni twierdzili, że korzystniejsze jest powolne wejście na rynek. Pierwsze skrzydło zwyciężyło, z katastrofalnymi skutkami. Pośpiech spowodował pogorszenie jakości produktu i opóźnienia w dostawach. W efekcie zwolniono przywódcę zespołu, zastępując go nowym menedżerem.

Trzeci etap rozwoju, zwany etapem *normowania*, zwykle zaczyna się od gwałtownego wybuchu aktywności. W tym etapie poszczególne osoby zaczynają uświada-

miać sobie i akceptować swoje role i rozumieć role innych. Członkowie grupy zaczynają się wzajemnie akceptować i budzi się wśród nich poczucie jedności. Czasami grupa może się na pewien czas cofnąć do poprzedniego stadium rozwoju. Na przykład grupa lub zespół może zacząć akceptować któregoś z członków jako przywódcę. Jeśli później osoba ta naruszy ważne normy lub w inny sposób podważy swoje prawo do ubiegania się o przywództwo, może ponownie pojawić się konflikt, kiedy grupa odrzuci tego przywódcę i będzie szukała innego. Nowy przywódca u Reeboka przeniósł kilka osób z zespołu do innej pracy i wprowadził nowy system zarządzania i nową strukturę. Pozostali pracownicy zaakceptowali jego nowe podejście i skoncentrowali się na wykonywaniu swoich obowiązków.

Ostatni etap kształtowania się grupy, *działanie,* znowu rozwija się powoli. Grupa rzeczywiście zaczyna koncentrować się na swych właściwych zadaniach. Członkowie grupy odgrywają role, które przyjęli, pojawiają się interakcje, wysiłki są nastawione na osiąganie celów grupy. Podstawowa struktura grupy lub zespołu nie jest już problemem otwartym, lecz staje się mechanizmem służącym osiąganiu celów grupy. Jednostka obsługująca rynek odzieży sportowej u Reeboka wykazuje systematyczny wzrost i udaje się jej pomyślnie unikać problemów, które dręczyły ją w początkowym etapie. We wstawce „Technika informacyjna zarządzania" omówiono potrzebę przydzielenia zespołom na tym poziomie dojrzałości różnego rodzaju fizycznej przestrzeni roboczej, po to, aby mogły pracować jak najefektywniej.

Technika informacyjna zarządzania

Nowa definicja biura

Najnowsza tendencja do szerokiego wykorzystania zespołów roboczych w organizacjach przyniosła ciekawy produkt uboczny: odpowiadające temu zmiany w biurach i w powierzchni biurowej. Układ biur tradycyjnie planowano w sposób geometryczny i symetryczny. Na przykład grupowano w pobliżu specjalistów o pokrewnych specjalnościach: menedżerów marketingu tu, menedżerów ds. finansów tam itd. Poszczególni menedżerowie mieli również swoje biura. Zebrania odbywały się w salach konferencyjnych, rozrzuconych po całym budynku.

„Trudno mieć sprawny zespół, jeżeli ogromna większość powierzchni firmy jest zmieniona w osobne biura grupowane według stanowisk służbowych".
Fritz Steel, konsultant ds. organizacji*.

Jednak to fizyczne rozplanowanie powierzchni często stwarza problemy dla zespołów. Jest prawdopodobne, że na przykład menedżer ds. marketingu będzie się częściej kontaktował z członkami zespołów reprezentujących projektowanie, produkcję i kontrolę jakości niż z innymi menedżerami ds. marketingu. Zebrania zaś stały się zjawiskiem tak powszechnym, że zespoły mogą być zmuszone do walki o znalezienie wolnego pomieszczenia na odbycie spotkania.

Aby zorganizować powierzchnię biurową w sposób lepiej dostosowany do pracy w zespołach, niektóre organizacje budują nowe obiekty lub przebudowują dotychczasowe. Te nowe obiekty mają mniej ścianek działowych, natomiast znacznie więcej otwartej przestrzeni do zagospodarowania. W wielu przedsiębiorstwach, takich jak Hewlett-Packard i Northern Telecom, otwarte przestrzenie są dominującym akcentem budynków i innych obiektów; pracownicy wspólnie pracujący nad jakimś projektem zbierają się wokół stołów roboczych i zasiadają w wygodnych fotelach. Ich własne biura są znacznie mniejsze i w coraz większym stopniu służą do przechowywania materiałów i odbywania prywatnych rozmów telefonicznych.

W niektórych organizacjach nastąpiły jeszcze głębsze zmiany „środowiska biurowego". Na przykład w agencji reklamowej Chiat/Day pracownicy w ogóle nie mają swoich pokoi czy nawet przypisanej tylko im powierzchni roboczej. Ruchome komputerowe stanowiska robocze są rozrzucone po całym obiekcie. Pracownicy po prostu zajmują wolne miejsce, logują się w systemie i przystępują do pracy. Kiedy skończą, przechodzą do pomieszczenia z fotelami lub do innego otwartego pomieszczenia. Mogą siedzieć przy jednym stole roboczym i pracować w pojedynkę lub wokół większego stołu i współpracować z innymi. Ta nowa topografia biura cieszy się rosnącą popularnością, w miarę jak coraz większa liczba przedsiębiorstw stara się w pełni wykorzystać walory zespołów roboczych i kontaktów osobistych w miejscu pracy.

Źródła: R. Lieber, *Cool Offices*, „Fortune", 9 grudnia 1996, s. 204-210 (*cytat ze s. 204); *Team Efforts, Technology Add New Reasons to Meet*, „USA Today", 8 grudnia 1997, s. 1A, 2A.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że w organizacji może istnieć wiele różnorodnych grup. Wiedza o zespołach jest szczególnie ważna w wielu nowoczesnych organizacjach. Ponadto menedżerowie powinni rozumieć i doceniać wagę różnych powodów, dla których ludzie łączą się w grupy i zespoły. Wreszcie powinni też rozumieć i umieć rozpoznać etapy rozwoju, przez jakie przechodzą nowo powołane i stopniowo dojrzewające grupy.

Cechy grup i zespołów

W miarę dojrzewania i posuwania się do kolejnego etapu rozwoju grupy i zespoły zaczynają się charakteryzować czterema cechami, Są to: struktura roli, normy, spójność i przywództwo nieformalne[13].

Struktury roli

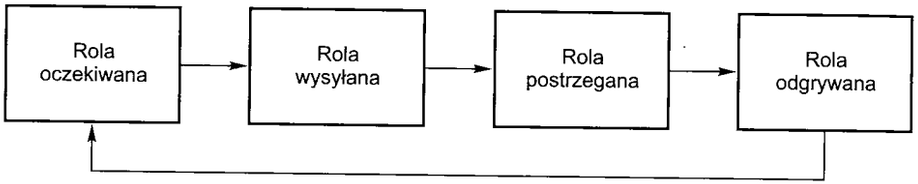
Każda jednostka w grupie ma swoje zadanie do spełnienia, czyli *rolę* do odegrania w osiąganiu celów grupy. Niektórzy ludzie są np. przywódcami, niektórzy tylko wykonują pracę, inni wreszcie wchodzą w interakcje z innymi grupami. Osoba, która odgrywa *rolę specjalisty od zadania*, koncentruje się na doprowadzeniu do wyko-

- **Rola**
  Udział danej osoby w osiąganiu celów grupy, przy czym może to być rola specjalisty, koncentrującego się na sposobach wykonania zadania przez grupę, lub rola społeczno-emocjonalna, polegająca na wspieraniu innych członków grupy.

nania zadania grupy; członek grupy odgrywający *rolę społeczno-emocjonalną* dostarcza społecznego i emocjonalnego wsparcia innym członkom zespołu. Niewielu ludzi (zazwyczaj są to przywódcy) odgrywa obie role; są też tacy, również nieliczni, którzy nie są w stanie odegrać ani jednej, ani drugiej roli. *Struktura ról* w grupie to zestaw określonych ról i stosunków między nimi, zdefiniowanych i zaakceptowanych przez członków grupy lub zespołu. Każdy z nas należy do wielu grup – grup roboczych, grup studenckich, rodziny, organizacji społecznych – i dlatego odgrywamy przeważnie wielorakie role[14].

• **Struktura roli**
Zestaw określonych ról i wzajemnych stosunków między nimi, zdefiniowanych i akceptowanych przez członków grupy.

Na strukturę ról składają się pewne role „cząstkowe", epizodyczne, co pokazano na rys. 19.3. Proces tworzenia się roli zaczyna się, kiedy członkowie grupy oczekują przyjęcia przez jednostkę pewnej roli; jest to *rola oczekiwana*. Rola oczekiwana zostaje przetłumaczona na rolę wysyłaną – są to wiadomości i wskazówki, których używają członkowie grupy do zakomunikowania jednostce roli oczekiwanej. *Rola postrzegana* oznacza to, co jednostka odbiera jako znaczenie roli wysyłanej. Wreszcie *rola odgrywana* to rola, jaką jednostka faktycznie odgrywa. Rola odgrywana z kolei wpływa na przyszłe oczekiwania grupy wobec jednostki. Kolejność następujących po sobie ról epizodycznych rzadko jest tak prosta, jak na podanym schemacie. Kiedy nastąpi jakieś poważne zakłócenie, jednostki mogą doświadczać niejednoznaczności roli, konfliktu roli lub przeciążenia roli.



Rysunek 19.3. Rozwój roli
Role i struktury ról w grupie na ogół rozwijają się stopniowo, z kolejnych epizodów. Pierwsze dwa etapy kształtowania się ról to procesy grupowe, kiedy członkowie grupy dają poznać jednostkom, czego się od nich oczekuje. Pozostałe dwa etapy to procesy indywidualne, w trakcie których nowi członkowie grupy postrzegają i odgrywają swoje role.

Niejednoznaczność roli. Z *niejednoznacznością roli* mamy do czynienia wtedy, kiedy rola wysyłana jest niejasna. Jeżeli prowadzący ćwiczenia poleci ci przygotować referat, ale nie poda żadnych informacji, prawdopodobnie odniesiesz wrażenie niejednoznaczności roli. Nie znasz tematu, nie wiesz jak obszerne ma być opracowanie,

• **Niejednoznaczność roli**
Powstaje wtedy, kiedy rola wysyłana jest niejasna, i jednostka nie wie, czego się od niej oczekuje.

w jakim formacie, a wreszcie jaki jest termin jego przygotowania. W środowisku pracy niejednoznaczność roli może wynikać z kiepskiego opisu stanowiska roboczego, niezrozumiałych poleceń przełożonego lub niejasnych wskazówek współpracowników. Wynikiem niejednoznaczności roli może być to, że podwładny nie wie, co właściwie ma robić; może to być poważnym problemem zarówno dla zainteresowanego, jak i dla organizacji, która oczekuje od pracowników dobrych wyników.

Konflikt ról. *Konflikt ról* powstaje wtedy, kiedy informacje i wskazówki opisujące rolę wysyłaną są jasne, ale sprzeczne, lub wzajemnie się wykluczają[15]. Powszechnie występującą tutaj formą jest *konflikt między rolami*. Na przykład jeżeli szef danej osoby powiada, że aby robota się posuwała, trzeba pracować w nadgodzinach i podczas weekendów, a jednocześnie żona tego pracownika wymaga od niego poświęcania więcej czasu domowi i rodzinie, to może z tego wyniknąć konflikt ról.

• **Konflikt ról**
Zachodzi wtedy, kiedy przekazy i sygnały dotyczące roli wysyłanej są jasne, lecz sprzeczne, lub wzajemnie się wykluczają.

W macierzowej strukturze organizacyjnej konflikt ról często dotyczy ról odgrywanych przez pracownika w różnych zespołach, a także roli w zespole, z jednej strony, i roli w stałej grupie funkcjonalnej – z drugiej.

Może się też pojawić *konflikt wewnątrz roli*, wywoływany przez sprzeczne wymagania płynące z różnych źródeł w odniesieniu do tej samej roli. Szef może zalecić menedżerowi mocniejsze naciskanie na podwładnych, aby stosowali nowe przepisy dotyczące ich pracy. Natomiast podwładni mogą sygnalizować, że oczekują od menedżera zmiany tych przepisów. Do menedżera dochodzą więc sprzeczne sygnały, powodujące rozterkę co do wyboru właściwej drogi działania.

Konflikt u jednego nadawcy występuje wtedy, kiedy jedno źródło wysyła jasne, ale sprzeczne wiadomości – na przykład szef pewnego dnia rano mówi, że w następnym miesiącu zlikwiduje nadgodziny, a po przerwie obiadowej poleca komuś pracować do późnego wieczora.

Konflikt między osobą a rolą wynika z rozbieżności między wymaganiami roli a wartościami, postawami i potrzebami jednostki. Jeżeli danej osobie poleca się działanie nieetyczne lub niezgodne z prawem albo jeżeli praca budzi niesmak (np. wyrzucenie z pracy bliskiego przyjaciela), bardzo prawdopodobne jest pojawienie się takiego właśnie konfliktu. Najróżniejsze konflikty ról powinny być przedmiotem szczególnej troski menedżerów. Badania wykazały, że konflikt może powstać w rozmaitych sytuacjach i może prowadzić do różnych niekorzystnych następstw, włącznie ze stresem, słabymi wynikami i dużą fluktuacją kadr.

Przeciążenie roli. Ostatecznym skutkiem słabej struktury roli jest *przeciążenie roli*, pojawiające się wtedy, kiedy oczekiwania związane z daną rolą przekraczają możliwości danej jednostki. Kiedy menedżer daje pracownikowi kilka ważnych zadań naraz, zwiększając jednocześnie jego obciążenie regularnymi obowiązkami, prawdopodobnie pracownik ten będzie odczuwał przeciążenie roli. Osoba biorąca na siebie zbyt wiele ról jednocześnie również może doświadczyć takiego przeciążenia. Na przykład ktoś, kto próbuje pracować nadzwyczaj intensywnie na swoim stanowisku, ubiega się o wybór do rady szkoły, zasiada w komitecie kościelnym, prowadzi małą ligę baseballu, uprawia aktywnie ćwiczenia fizyczne i udziela się jeszcze w rodzinie, prawdopodobnie napotka przeciążenie roli.

• **Przeciążenie roli**
Następuje wtedy, kiedy oczekiwania związane z daną rolą przekraczają możliwości danej osoby.

W grupie funkcjonalnej albo zadaniowej menedżer może poczynić kroki na rzecz uniknięcia niejednoznaczności roli, konfliktu i przeciążenia. Niejednoznaczność roli można w znacznej mierze zmniejszyć lub w ogóle usunąć, formułując jasne i rozsądne oczekiwania oraz wysyłając jasne i proste sygnały. Z kolei konflikt ról można ograniczyć do minimum przez konsekwentne oczekiwania, uwzględniające inne role pracownika i jego osobisty system wartości. Przeciążenia roli można uniknąć po prostu przez uznanie czyichś możliwości i ograniczeń. W grupach przyjacielskich i grupach interesu struktury ról prawdopodobnie będą mniej formalne, toteż niebezpieczeństwo niejednoznaczności ról, konfliktu lub przeciążenia również będzie mniejsze. Kiedy jednak wyniknie jeden z tych problemów lub kilka naraz, poradzenie sobie z nimi może nastręczać pewne trudności. Ponieważ jest mało prawdopodobne, że role w grupach przyjacielskich lub grupach interesu są częściowo definiowane przez strukturę władzy formalnej lub opisy stanowisk pracy, jednostka, chcąc jasno poznać swoją rolę, nie może się uciec do tych właśnie źródeł.

Normy zachowań

Normy to zaakceptowane przez grupę standardy zachowania jej członków. Na przykład większość komitetów opracowuje normy rządzące ich obradami. Osoba, która zbyt wiele mówi, jest uważana za kogoś, kto albo chce zrobić dobre wrażenie, albo postawić na swoim. Inni członkowie grupy mogą rzadko się odzywać do takiej osoby, mogą się od niej trzymać z daleka, rzucać jej karcące spojrzenia albo w inny

> • **Normy**
> Standardy zachowania, które grupa akceptuje i których oczekuje od swoich członków.

sposób „karać" ją za naruszenie normy. Normy określają zatem granice między zachowaniem akceptowanym i nieakceptowanym[16]. Pewne grupy opracowują normy, które jako górną granicę przyjmują zachowania „ułatwiające życie". Na ogół normy takie mają charakter negatywny: na zebraniu komitetu nie zabieraj głosu więcej niż dwukrotnie, nie produkuj więcej, niż musisz. Inne grupy mogą stosować normy ustalające minimum pożądanych cech zachowania. Takie normy mają na celu potwierdzenie motywacji, zaangażowania i dobrych wyników: nie przychodź na zebrania, jeśli nie przeczytałeś sprawozdań, które będą na nich omawiane; produkuj tyle, ile możesz. Na przykład firma Kodak z powodzeniem wykorzystywała normy grupowe do zmniejszania liczby wypadków w niektórych swoich zakładach[17].

Uogólnianie norm. Normy jednej grupy nie zawsze dadzą się uogólnić na inną grupę. Na przykład na niektórych wydziałach uniwersyteckich norma wymaga od pracowników naukowych noszenia garnituru i krawata w dni, w których mają zajęcia. Osoby nie przestrzegające tej normy są „karane" sarkastycznymi uwagami albo wręcz formalną naganą. Na innych wydziałach przyjętą normą może być noszenie strojów mniej formalnych, a osoba, która miała fatalny pomysł założenia garnituru i krawata, może się spotkać z równie gwałtownym atakiem. Nawet w tym samym obszarze roboczym podobne grupy mogą stwarzać różne normy. Jeden zespół roboczy może zawsze dążyć do wytworzenia większej produkcji, niż mu przydzielono; inny

może produkować nieco mniej od przydzielonej kwoty. W jednym zespole normą mogą być przyjacielskie i serdeczne stosunki z przełożonymi, inna za stosowny może uznać chłód i dystans. Niektóre różnice wynikają głównie ze składu zespołów.

Zmiany norm. Normy mogą się również zmieniać wewnątrz grupy czy zespołu. Powszechną normą jest przydzielanie najmłodszemu stażem członkowi grupy zadań nieprzyjemnych lub banalnych, takich jak obsługiwanie klientów znanych ze skąpstwa w napiwkach (w restauracji), załatwianie klientów wiecznie niezadowolonych (w domu towarowym) albo prowadzenie asortymentu o niskiej prowizji (w dziale sprzedaży). Pewne osoby, zwłaszcza przywódcy, mogą naruszać niektóre normy. Jeżeli grupa ma się zbierać o ósmej, spóźnialscy będą się spotykali z wymówkami, że wstrzymują robotę. Czasami jednak przywódca może się zjawić z pięciominutowym spóźnieniem. Jeśli nie zdarza się to zbyt często, grupa prawdopodobnie nie będzie reagowała.

Grupy i zespoły są potężną siłą w wielu organizacjach. Ludzie współpracujący ze sobą w sposób skoordynowany i zintegrowany mogą często osiągnąć znacznie więcej niż wtedy, kiedy będą pracować w pojedynkę. Może się tu jednak pojawić pewien problem, nazywany czasem „problemem gapowicza". Mamy z nim do czynienia wtedy, kiedy któryś z członków grupy lub zespołu nie wykonuje swoich obowiązków, licząc na to, że zrobią to za niego inni.

Przestrzeganie norm. Do przestrzegania norm przyczyniają się cztery zestawy czynników. Po pierwsze, są to czynniki związane z grupą – na przykład niektóre grupy lub zespoły mogą wywierać większy nacisk na przestrzeganie norm niż inne. Po drugie, na przestrzeganie norm może również wpłynąć początkowy bodziec pobudzający zachowanie. Im bardziej niejednoznaczny bodziec (np. wiadomość, że grupa ma zostać przeniesiona do nowej jednostki), tym większa presja na przestrzeganie norm. Po trzecie, cechy indywidualne określają skłonność jednostki do dostosowania się do norm (np. ludzie inteligentniejsi często są mniej podatni na naciski na stosowanie norm). Po czwarte, pewien wpływ wywierają również czynniki sytuacyjne, takie jak wielkość grupy i jej jednomyślność.

Osoba, która poznała już normy grupy, może się zachować rozmaicie. Najbardziej oczywistą reakcją jest przyjęcie i stosowanie norm. Na przykład nowy profesor, który zauważa, że inni koledzy występują na zajęciach w garniturze, może zacząć się ubierać tak samo. Pewną odmianą jest usiłowanie zastosowania się do „ducha" normy przy zachowaniu indywidualności. Profesor może uznać, że norma sprowadza się w praktyce do krawata, może więc uznać, że wystarczy włożyć krawat do sportowej koszuli, dżinsów i adidasów.

Kiedy jednostka ignoruje normę w ogóle, skutki też mogą być rozmaite. Grupa może nasilić komunikowanie się z „odchyleńcem" i próbować naprowadzić go na właściwą drogę. Jeżeli to nie poskutkuje, intensywność komunikowania się może gwałtownie osłabnąć. W końcu grupa może zacząć wykluczać daną osobę ze swoich działań i w rezultacie skazać ją na ostracyzm.

Na koniec musimy pokrótce rozważyć jeszcze inny aspekt stosowania się do norm – *socjalizację*. Jest to uogólniona postać przestrzegania norm, z którą mamy do czynienia wtedy, kiedy dana osoba zewnętrzna w stosunku do grupy staje się pełnoprawnym członkiem. Nowy członek organizacji stopniowo zaczyna poznawać normy panujące w grupie, regulujące np. takie sprawy jak ubranie, godziny pracy

• **Socjalizacja**
Uogólniona postać przestrzegania norm zachodząca wtedy, kiedy dana osoba z outsidera staje się członkiem grupy (takiej jak organizacja).

i stosunki interpersonalne. Kiedy ta nowa osoba przestrzega tych norm, dokonuje się jej socjalizacja w kulturze organizacji. Pewne organizacje, jak Texas Instrumments, starają się aktywnie kierować procesem socjalizacji, inne pozostawiają te sprawy własnemu biegowi.

Spójność grupy

Jeszcze inną ważną cechą grupy jest jej spójność. *Spójność grupy* to zakres, w jakim jej członkowie są lojalni wobec grupy i zaangażowani w jej sprawy. Członkowie wybitnie spójnych grup dobrze ze sobą współpracują, wspierają się, obdarzają wzajemnym zaufaniem i skutecznie pracują na rzecz osiągania obranego celu[18]. Natomiast zespół, w którym brakuje spójności, nie jest dobrze skoordynowany, a jego członkowie zwykle nie udzielają sobie pełnego wsparcia; taka grupa może mieć trud-

• **Spójność grupy**
Zakres, w jakim członkowie grupy są lojalni wobec grupy i zaangażowani w jej sprawy; stopień wzajemnej atrakcyjności w obrębie grupy.

ności z osiągnięciem wytyczonych celów. Szczególnie interesujące dla menedżerów są czynniki, które zwiększają lub zmniejszają spójność grupy, oraz następstwa spójności grupy. Przedstawiono je w tablicy 19.2.

Czynniki zwiększające spójność. Poziom spójności grupy może zwiększać pięć czynników. Po pierwsze jest to konkurencja między grupami. Jeżeli kilka grup bezpośrednio ze sobą konkuruje (np. trzy grupy sprzedaży ubiegające się o tytuł mistrza sprzedaży lub dwie drużyny piłkarskie walczące o pierwszą lokatę w lidze), każda z nich zapewne zwiększy swoją spójność. Po drugie, tak jak osobiste przyciąganie odgrywa pewną rolę w tworzeniu się grupy, tak wpływa też ono na wzrost spójności grupy. Po trzecie spójność grupy może również zwiększać korzystna ocena całej gru-

Tablica 19.2. Czynniki wpływające na spójność grupy

Czynniki zwiększające spójność grupy	Czynniki zmniejszające spójność grupy
Konkurencja międzygrupowa Osobiste przyciąganie Korzystna ocena Zgodność co do celów Interakcje	Wielkość grupy Niezgodność co do celów Konkurencja wewnątrz grupy Dominacja Niemiłe doświadczenia

Na spójność grupy może wpływać kilka różnych czynników. Na przykład w celu zwiększenia spójności menedżer może wprowadzić konkurencję między grupami, skierować do grupy pasujące do siebie osoby, stworzyć warunki do osiągania sukcesu, ustalić możliwe do przyjęcia cele i pobudzać interakcje. Inne czynniki można wykorzystać do zmniejszania spójności.

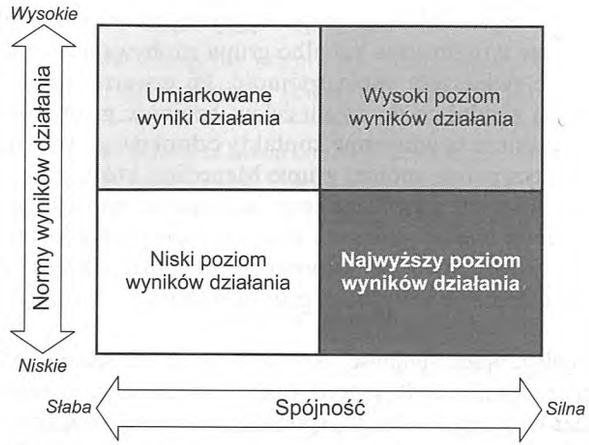
py przez osoby z zewnątrz. Tak więc grupa wygrywająca współzawodnictwo o tytuł mistrza sprzedaży czy tytuł mistrza ligi albo grupa zdobywająca uznanie i pochwały zwierzchnika będzie zwiększała swoją spójność. Po czwarte, wtedy, kiedy wszyscy członkowie grupy są zgodni co do swych celów, spójność grupy również się zwiększa[19]. Po piąte, im częstsze są wzajemne kontakty członków grupy, tym większe szanse na powstanie i utrzymanie spójnej grupy. Menedżer, który pragnie doprowadzić do wytworzenia się w grupie wysokiego stopnia spójności, może więc wprowadzić jakąś formę konkurencji między grupami, skierować do poszczególnych grup osoby, które będą się przyciągały, stworzyć warunki do osiągania sukcesu, ustalić cele, które mogą liczyć na akceptację wszystkich członków grupy, i stworzyć szerokie możliwości interakcji.

Czynniki zmniejszające spójność. Również na zmniejszenie spójności zespołu może wpływać pięć czynników. Po pierwsze, spójność zazwyczaj zmniejsza się w miarę wzrostu rozmiarów grupy. Po drugie, spójność jest mniejsza, kiedy członkowie grupy nie zgadzają się co do celów, jakie ma ona osiągać. Na przykład kiedy niektórzy członkowie są przekonani, że grupa powinna maksymalizować produkcję, a inni sądzą, że produkcję należy właśnie ograniczyć, spójność grupy zmniejsza się. Po trzecie, spójność grupy zmniejsza również wewnątrzgrupowa konkurencja. Jeśli członkowie grupy konkurują ze sobą, to koncentrują się bardziej na swoich działaniach i zachowaniach niż na działaniach grupy. Po czwarte, dominacja jednej lub kilku osób w grupie lub zespole może spowodować osłabienie ogólnej spójności. Inni członkowie grupy mogą mieć poczucie, że nie dano im możliwości interakcji i wnoszenia udziału, i w konsekwencji członkostwo w grupie może im się wydać mniej atrakcyjne. Po piąte, również nieprzyjemne doświadczenia będące skutkiem należenia do grupy mogą zmniejszać jej spójność. Grupa sprzedaży, która zajęła ostatnie miejsce we współzawodnictwie, zespół sportowy, który utrzymuje się w dole tabeli, i grupa robocza ganiona za niską jakość pracy mogą się stać mniej spójne w wyniku tych niekorzystnych doświadczeń.

Konsekwencje spójności. Ogólnie biorąc, w miarę zwiększania się spójności grupy jej członkowie zwiększają częstotliwość wzajemnych kontaktów, chętniej i ściślej przestrzegają norm grupowych i są bardziej zadowoleni z przynależności do zespołu. Spójność może również wpływać na wyniki działania grupy. Na te z kolei oddziałują jednak odpowiednie normy grupy. Na rys. 19.4 pokazano, jak spójność i normy wyników działania wzajemnie na siebie oddziałują, kształtując wyniki grupy.

Przy wysokim poziomie zarówno spójności, jak i norm wyników, również same osiągnięcia powinny być znaczne, ponieważ grupa ma wolę uzyskania większych osiągnięć (normy), a jej członkowie współpracują ze sobą, aby osiągnąć ten cel (spójność). Przy wysokich normach i niewielkiej spójności grupa będzie miała umiarkowane wyniki. Chociaż zespół pragnie działać na wyższym poziomie, jego członkowie niedostatecznie ze sobą współpracują dla osiągnięcia tego celu. Przy niskich normach również wyniki będą mierne, niezależnie od tego, czy wewnętrzna spójność grupy jest duża czy mała.

Najmniej pożądana sytuacja powstaje wtedy, kiedy niskie normy towarzyszą dużej spójności. W tym przypadku wszyscy członkowie grupy przyjmują zasadę ograniczania wyników (z powodu niskiej normy w ich grupie), a grupa jednoczy się



Rysunek 19.4. Interakcje między spójnością i normami wyników działania

Spójność grupy i normy wyników działania wzajemnie na siebie oddziałują w określaniu wyników grupy. Z punktu widzenia menedżera duża spójność połączona z wysokimi normami wyników tworzy najkorzystniejszą sytuację, podczas gdy duża spójność i niskie normy wyników działania tworzą sytuację najgorszą. Menedżerowie, którzy wywierają wpływ na poziom spójności i normy wyników działania, mogą w znacznym stopniu poprawić wydajność grupy roboczej.

w wysiłkach na rzecz utrzymania tej zasady (z powodu swej dużej spójności). Gdyby spójność była słaba, menedżer mógłby podnieść normy wyników, ustalając ambitne cele i nagradzając za wyniki działania albo wprowadzając do grupy nowych członków, osiągających dobre wyniki. Grupa o dużej spójności jest jednak w stanie skutecznie opierać się takim ingerencjom[20].

Przywództwo formalne i nieformalne

Większość grup i zespołów funkcjonalnych ma formalnego przywódcę, tzn. przywódcę powołanego przez organizację lub wybranego przez członków grupy. Ponieważ jednak grupy przyjacielskie i grupy interesu są tworzone przez samych członków, każdy formalny przywódca powinien być wybrany lub mianowany właśnie przez nich. Choć niektóre grupy mianują takiego przywódcę (drużyna softballowa może wybrać kapitana), wiele innych tego nie czyni. Co więcej, nawet kiedy zostanie wyznaczony formalny przywódca, grupa może szukać innych przywódców. *Przywódca nieformalny* to osoba, która angażuje się w działalność przywódczą, lecz której prawo do tego nie zostało formalnie uznane. W każdej grupie przywódca formalny i nieformalny może być tą samą osobą, mogą to być jednak również różni ludzie. Wcześniej odnotowaliśmy rozróżnienie pomiędzy rolą specjalisty od zadań i rolą społeczno-emocjonalną w grupie. Przywódca nieformalny prawdopodobnie

- **Przywódca nieformalny**
  Osoba angażująca się w działania przywódcze, której prawo do tego nie zostało formalnie uznane przez organizację lub grupę.

będzie osobą zdolną do skutecznego odgrywania obu tych ról jednocześnie. Jeżeli przywódca formalny może odgrywać jedną rolę, ale tej drugiej już nie, często pojawia się przywódca nieformalny, który uzupełnia funkcję przywódcy formalnego. Jeżeli przywódca formalny nie jest w stanie wypełniać ani jednej, ani drugiej roli, może się pojawić większa liczba nieformalnych przywódców, którzy przejmą wykonywanie obu funkcji.

Czy przywództwo nieformalne jest czymś pożądanym? W wielu przypadkach przywódcy nieformalni zdobywają spory zakres władzy, czerpiąc z władzy przypisywanej i władzy eksperckiej. Mogą być wielkim atutem organizacji, jeżeli działają w jej interesie. Klasycznym przykładem przywódców nieformalnych są wybitni sportowcy, tacy jak Brett Favre i Rebecca Lobo. Kiedy jednak przywódcy nieformalni działają wbrew interesom organizacji, mogą się stać przyczyną poważnych trudności. Tacy przywódcy mogą obniżać normy wyników działania, podżegać do dzikich strajków czy przerw w pracy lub w inny sposób zakłócać działanie organizacji.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą dobrze rozumieć cztery podstawowe cechy grup i zespołów. Zwłaszcza powinni oni rozumieć strukturą ról i potrafić nią kierować, tak by sprowadzić do minimum niejednoznaczność, konflikt i przeciążenie. Nie należy również zapominać o istotnym znaczeniu norm behawioralnych. Menedżerowie powinni również rozumieć potęgę spójności, czynniki, które mogą wpłynąć na jej zwiększenie lub zmniejszenie, a także ich wzajemne oddziaływanie z normami wyników. Wreszcie menedżerowie powinni także znać różnice między przywództwem formalnym i nieformalnym i umieć zidentyfikować kluczowych przywódców nieformalnych.

Konflikty interpersonalne i międzygrupowe

Oczywiście kiedy ludzie pracują razem w organizacji, sprawy nie zawsze przebiegają bezkonfliktowo. W istocie rzeczy konflikt jest nieuniknionym elementem stosunków interpersonalnych w organizacjach. W tej części rozdziału badamy wpływ konfliktu na ogólne funkcjonowanie organizacji. Badamy również przyczyny konfliktu między osobami, między grupami, a także między organizacją a jej otoczeniem.

Istota konfliktu

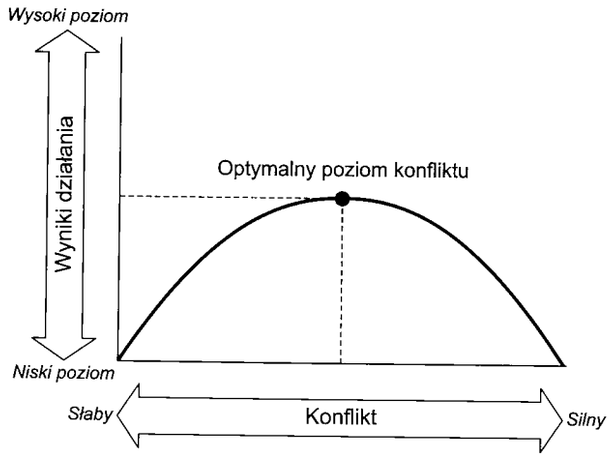
Konflikt jest to brak zgody między dwiema lub większą liczbą osób, grup lub organizacji. Ta niezgoda może być stosunkowo powierzchowna lub bardzo silna. Może być krótkotrwała lub utrzymywać się przez miesiące czy nawet lata, może być związana z pracą lub mieć charakter osobisty. Konflikt może się przejawiać w rozmaity sposób. Ludzie mogą ze sobą konkurować, patrzeć na siebie spode łba, krzyczeć lub wycofać się. Grupy mogą zwierać szyki w obronie popularnych członków lub w celu odsunięcia członków niepopularnych. Organizacje mogą sięgać do prawnych dróg rozwiązywania konfliktu.

• **Konflikt**
Niezgoda między kilku osobami lub grupami.

Większość ludzi zakłada, że konflikt to coś, czego należy unikać, gdyż wiąże się z antagonizmem, wrogością, przykrością i sprzecznością poglądów. W istocie rzeczy menedżerowie i teoretycy zarządzania tradycyjnie traktowali konflikt właśnie jako problem, którego trzeba unikać[21]. Ostatnio jednak coraz częściej dochodzimy do przekonania, że chociaż konflikt może być poważnym problemem, pewne jego typy mogą się okazać korzystne[22]. Kiedy np. dwóch członków komisji ds. wyboru lokalizacji różni się w opinii co do najlepszego miejsca lokalizacji nowego zakładu, sytuacja ta może ich zmusić do bardziej dogłębnej analizy i umotywowania preferowanego rozwiązania. W wyniku takiej bardziej systematycznej analizy i dyskusji komisja może podjąć lepszą decyzję i skuteczniej bronić jej wobec innych niż wtedy, gdyby decyzja została uzgodniona od razu i gdyby wybrane rozwiązanie było mniej dogłębnie przeanalizowane.

Póki konflikt jest rozstrzygany w sposób serdeczny i konstruktywny, będzie zapewne służył celom organizacji. Natomiast kiedy powoduje zakłócenie stosunków roboczych i osiąga poziom destrukcyjny, należy się nim zająć[23]. W dalszej części tego rozdziału omawiamy metody radzenia sobie z takim destrukcyjnym konfliktem.

Na rys. 19.5 pokazano ogólną zależność między konfliktem a wynikami działania dla grupy lub organizacji. Przy całkowitym braku konfliktu członkowie organizacji mogą popaść w samozadowolenie i apatię. Może to szkodzić wynikom i innowacyjności grup lub organizacji. Natomiast umiarkowany poziom konfliktu może pobudzać motywację, kreatywność, innowację i inicjatywę, a w rezultacie zwiększać



Rysunek 19.5. Istota konfliktu organizacyjnego
Zarówno słaby, jak i zbyt intensywny konflikt może nie służyć organizacji. W obu przypadkach rezultatem mogą być kiepskie wyniki. Optymalny poziom konfliktu, wyzwalający motywację, twórcze postawy, innowacje i inicjatywę, może natomiast dawać w rezultacie wyższy poziom wyników działania. J. Rodgers, naczelny dyrektor Cypres Semiconductor, utrzymuje umiarkowany poziom konfliktu w swojej organizacji jako metodę podtrzymywania energii i motywacji ludzi.

efektywność organizacji. Nadmierne natężenie konfliktu może jednak prowadzić do niepożądanych skutków, takich jak wrogość i brak współpracy, które zmniejszają efektywność organizacji. Menedżerowie muszą znaleźć i utrzymać optymalny poziom konfliktu, który sprzyja osiąganiu najwyższego poziomu wyników. Oczywiście to, co rozumiemy przez optymalny poziom konfliktu, zmienia się w zależności od sytuacji i uczestników konfliktu[24].

Praca w warunkach różnorodności

Różnorodność u Marriotta

Różnorodność jest faktem we współczesnych organizacjach i chociaż zapewnia wiele korzyści, znacznie zwiększa niebezpieczeństwo powstawania konfliktów. Połączenie różnych czynników: rozmaitych środowisk, z których wywodzą się pracownicy, odmiennych poglądów, obyczajów i wartości coraz bardziej zwiększa prawdopodobieństwo występowania różnic poglądów i różnego sposobu widzenia spraw.

„... wszystko, co możesz zrobić, to mieć nadzieję, że [urazy] w końcu ustąpią. I tak się zwykle dzieje". Cynthia Keating, menedżer w firmie Marriott*.

Weźmy jako przykład Marriott Maquis Hotel przy nowojorskim Time Square. Hotel zatrudnia 1700 osób z 70 krajów, mówiących 47 różnymi językami. Ważną przyczyną różnorodności hotelu jest rezerwuar siły roboczej, z którego czerpie – okolica jest zamieszkana przez różnorodne grupy imigrantów, spośród których często rekrutują się kandydaci do pracy. W przekonaniu kierownictwa hotelu zróżnicowana siła robocza jest elementem aktywów, w części dlatego, że dobrze pasuje do jego wielokulturowej klienteli.

Zarządzanie różnorodnością w hotelu Marriott może być jednak niełatwym zadaniem. Na przykład rozważmy przypadek czarnoskórej Jessiki Brown, menedżera ds. zapewniania jakości odpowiedzialnego za usługi hotelowe. Pani Brown mówi, że kiedy nagradza inną czarnoskórą osobę, niektórzy pracownicy pochodzenia latynoskiego krytykują ją za faworyzowanie „swoich". Kiedy z kolei nagradza osobę pochodzenia latynoskiego, niektórzy Afroamerykanie twierdzą, że ich nie dostrzega.

Równie skomplikowana jest sprawa godzenia praktyk religijnych z potrzebami firmy. Pewien menedżer, Victor Aragona, któregoś dnia szukał pracownika obsługi pokoi, aby naprawił przeciekającą wannę. Znalazł go wyciągniętego na ręczniku w pokoju obsługi, zwróconego w stronę Mekki i pogrążonego w modlitwie. Aby mu nie przeszkadzać, Aragona sam naprawił wannę.

Aby lepiej radzić sobie z tymi wyzwaniami, Marriott zapewnia częste programy szkoleniowe w zakresie wielokulturowości i zarządzania konfliktami. Kursy te, których ukończenia wymaga się od wszystkich menedżerów, są również otwarte dla pracowników wykonawczych. Mimo to hotel musi jeszcze systematycznie organizować okresowe dodatkowe kursy, aby pomóc ludziom współpracować ze sobą przy najmniejszej liczbie konfliktów.

Źródła: *How One Hotel Manages Staff Diversity*, „Wall Street Journal", 20 listopada 1996, s. B1, B11 (*cytat ze s. B11); *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 872–873.

Przyczyny konfliktu

Źródłem konfliktu mogą być zarówno stosunki interpersonalne, jak i międzygrupowe. Niekiedy konflikt pomiędzy osobami lub grupami osób może być wywołany przez jakieś szczególne strategie i praktyki organizacji. Trzecią płaszczyzną konfliktu mogą być stosunki między organizacją a jej otoczeniem. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności", opisano, w jaki sposób różnorodność doprowadziła do konfliktu w dużym hotelu sieci Marriott.

Konflikt interpersonalny. W każdej organizacji między dwiema lub większą liczbą osób prawie na pewno może dojść do konfliktu wynikającego z ogromnej różnorodności spostrzegania, celów, postaw i innych cech członków organizacji. Wieloletnia współpraca Williama Gatesa, założyciela i dyrektora naczelnego Microsoftu, oraz Kazuhiko Nishi, jego współpracownika z Japonii, została ostatecznie zerwana na skutek konfliktu interpersonalnego. Nishi oskarżył Gatesa o nadmierne upolitycznienie, Gates zaś zarzucił Japończykowi zachowania nieprzewidywalne i kapryśne.

Częstym źródłem konfliktu interpersonalnego w organizacjach jest coś, co wiele osób nazywa konfliktem osobowości – sytuacja, w której dwie osoby nie wierzą wzajemnie w swoje motywy postępowania, nie lubią się lub z jakiegoś innego powodu po prostu nie potrafią ze sobą pracować[25]. Konflikt może być również wynikiem różnych przekonań lub różnego sposobu spostrzegania przez członków organizacji jakiegoś aspektu ich pracy czy ich organizacji. Na przykład jeden menedżer może uważać, że organizacja powinna wymagać od wszystkich pracowników stosowania sytemu Microsoft Office, gdyż jest przekonany, że standaryzacja zwiększy wydajność. Natomiast drugi menedżer może sądzić, że poszczególnym pracownikom należy pozwolić na stosowanie dowolnego oprogramowania, jeśli potrafią przy tym skutecznie wykonywać swoją pracę. Podobnie menedżer-mężczyzna może się nie zgadzać ze swoją koleżanką-menedżerem co do tego, czy organizacja dopuszcza się dyskryminacji kobiet w swoich decyzjach dotyczących awansów.

Przyczyną konfliktu może być też nadmierna konkurencja między członkami organizacji. Dwie osoby marzące o tym samym stanowisku mogą się uciekać do zachowania politycznego w celu uzyskania przewagi. Jeżeli któryś z rywali uzna postępowanie drugiego za niewłaściwe, na pewno będzie zgłaszał oskarżenia pod jego adresem. Nawet po ustaleniu, kto jest w końcu „zwycięzcą", taki konflikt może nadal podważać podstawy stosunków międzyludzkich, zwłaszcza jeżeli podstawa rozstrzygnięć, które zapadły, nie jest jasna lub może być rozmaicie tłumaczona. Na przykład Robert W. Allen ustąpił ze stanowiska dyrektora naczelnego Delta Airlines, gdyż nie zgadzał się z innymi głównymi dyrektorami w kwestii sposobów zmniejszania kosztów przewozu. Kiedy zaczął szukać kandydata na stanowisko zajmowane przez jednego z rywali bez zgody zarządu firmy, wynikły stąd konflikt i spór doprowadziły w końcu do sytuacji, kiedy jedynym wyjściem była jego rezygnacja[26].

Konflikt międzygrupowy. Dość powszechnym zjawiskiem jest również konflikt między dwiema lub większą liczbą grup w organizacji. Na przykład członkowie grupy marketingu mogą się nie zgadzać z grupą produkcji w ocenie jakości produktu i harmonogramów dostaw. Dwie grupy sprzedaży mogą się nie zgadzać co do sposobów wykonania zadań dotyczących wielkości sprzedaży, a dwie grupy menedżerów mogą mieć odmienny pogląd na optymalną alokację zasobów organizacji.

W przypadku wielu konfliktów międzygrupowych przyczyny tkwią bardziej w samej organizacji niż w sprzecznościach między ludźmi. W rozdziale 11 opisano trzy formy współzależności grupowej – sumującą się, sekwencyjną i wzajemną. Większa współzależność nie tylko utrudnia koordynację, ale również zwiększa potencjał konfliktu. Na przykład przypomnijmy, że w przypadku współzależności sekwencyjnej praca jest przekazywana z jednej jednostki do następnej. W takim układzie konflikt może wynikać z sytuacji, kiedy pierwsza grupa pracuje zbyt szybko (druga grupa nie może nadążyć), zbyt wolno (druga grupa nie może wykonać swoich zadań) lub dostarcza produkty nieodpowiedniej jakości.

W domu towarowym J. C. Penney doszło kiedyś do konfliktu między pracownikami magazynu i personelem sprzedaży. Ci ostatni twierdzili, że pracownicy magazynu za wolno dostarczają towar na halę sprzedaży, gdzie opatruje się go metkami z ceną i układa na półkach. Natomiast pracownicy magazynu twierdzili, że personel sprzedaży nie daje im wystarczająco dużo czasu na dostarczenie towaru i nie rozumie, że pracownicy magazynu, prócz dostarczania towaru na salę sprzedaży, mają również inne obowiązki.

Podobnie jak ludzie, również różne działy mają często odmienne cele. Ponadto cele te mogą niekiedy być trudne do pogodzenia lub wręcz sprzeczne. Marketingowy cel maksymalizacji sprzedaży, osiągany częściowo poprzez oferowanie licznych produktów w wielu rozmiarach, kształtach, kolorach i modelach, prawdopodobnie nie da się pogodzić z celem produkcji, polegającym na minimalizacji kosztów, a osiąganym w dużej mierze dzięki wytwarzaniu niewielu artykułów w długich seriach. Właśnie z taką sytuacją miała niedawno do czynienia firma Reebok. Jedna grupa menedżerów dążyła do tego, by możliwie jak najszybciej wprowadzić nową serię odzieży sportowej, natomiast inna grupa opowiadała się za ostrożniejszą i bardziej przemyślaną ekspansją. Ponieważ obie grupy nie były w stanie znaleźć wspólnego języka, konflikt, który był wynikiem różnicy w poglądach, doprowadził do pogorszenia jakości produkcji i opóźnień w dostawach, z którymi firma borykała się przez wiele miesięcy.

Do konfliktu międzygrupowego może również prowadzić konkurencja o zbyt małe zasoby. Większość organizacji – zwłaszcza uniwersytety, szpitale, agencje rządowe i przedsiębiorstwa w gałęziach dotkniętych słabą koniunkturą – ma do dyspozycji ograniczone środki. Na przykład w pewnym mieście w Nowej Anglii wydział robót publicznych i biblioteka prowadziły bój o środki z federalnej dotacji budowlanej. Oddziały General Motors: Oldsmobile, Pontiac i Chevrolet często walczą o prawo do produkcji różnych nowych modeli aut opracowanych przez firmę.

Konflikt między organizacją a jej otoczeniem. Konflikt, którego stronami są różne organizacje, nazywamy konfliktem międzyorganizacyjnym. Oczywiście taki konflikt o umiarkowanym nasileniu, wynikający z konkurencji, nie jest niczym zaskakującym, jednak niekiedy przybiera on bardziej drastyczne formy i większy zasięg. Na przykład właściciele firm Jordache Enterprises, Inc., i Guess? Inc. toczyli wieloletni spór sądowy o prawo własności marki Guess, rzekomą kradzież projektów i parę innych spraw[27]. Podobnie dopiero niedawno rozstrzygnięto zaciekły, ciągnący się cztery lata konflikt General Motors i Volkswagena, który wybuchł, kiedy najważniejszy dyrektor w GM, Jose Ignazio Lopez de Arriortua, przeniósł się do Volkswagena. Firma amerykańska utrzymywała, że Lopez zabrał ze sobą ważne tajemnice, które mogły przynieść korzyści niemieckiemu rywalowi. Wieloletni konflikt, pełen wzajemnych oskarżeń, zakończyła dopiero ugoda sądowa[28].

Do konfliktu może również dojść w stosunkach między organizacją a innymi elementami jej otoczenia. Na przykład organizacja może popaść w konflikt z grupą konsumentów na tle jakichś stwierdzeń dotyczących produktów. Problem ten napotkał przed kilku laty McDonald's, kiedy opublikował informację o wartości odżywczej swoich produktów, w której pomijano szczegóły dotyczące zawartości tłuszczu. Producent może też popaść w konflikt z agencją rządową, taką jak Urząd Bezpie-

czeństwa Pracy i Zdrowia (OSHA). Na przykład kierownictwo firmy może być przekonane, że spełnia ona wymagania przepisów OSHA, natomiast funkcjonariusze Urzędu mogą być odmiennego zdania. Firma może też znaleźć się w stanie konfliktu z dostawcą na tle jakości surowców. Może uważać, że dostarczane materiały są pośledniej jakości, zdaniem dostawcy zaś są one odpowiedniej jakości. Wreszcie poszczególnych menedżerów mogą dzielić różnice poglądów z grupami pracowników. Na przykład menedżer może być przekonany, że jakość pracy robotników jest kiepska i że brak im motywacji do pracy. Pracownicy natomiast mogą być przekonani, że pracują dobrze i że to menedżer się nie sprawdza w roli przywódcy.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą dogłębnie rozumieć konflikt. Zwłaszcza powinni rozumieć jego istotę i główne siły, które mogą wywoływać konflikty w różnych formach w ich organizacjach.

Kierowanie konfliktem w organizacjach

Jak menedżerowie radzą sobie z potencjalnym konfliktem? Na szczęście, jak to pokazano w tablicy 19.3, mogą używać różnych metod pobudzania konfliktu, jeżeli ma on służyć konstruktywnym celom, kontrolowania go, zanim zacznie być szkodliwy, i rozwiązywania go, jeśli taki się staje. W tym fragmencie zajmiemy się sposobami kierowania konfliktem.

Pobudzanie konfliktu

Organizacja może się zdecydować na pobudzenie konfliktu, stwarzając sytuację konkurencji między pracownikami lub grupami. Menedżerowie mogą wprowadzić współzawodnictwo w sprzedaży, stosować premie lub inne bodźce pobudzające do rywalizacji. Dopóki podstawowe reguły gry są sprawiedliwe, a wszyscy uczestnicy uważają rywalizację za uczciwą, dopóty konflikt pobudzany przez współzawodnictwo będzie najpewniej konstruktywny, ponieważ każdy jego uczestnik będzie ciężko pracował, aby zwyciężyć (zwiększając w ten sposób jakiś aspekt wyników organizacji).

Inną użyteczną metodą pobudzania konfliktu jest wprowadzenie do organizacji jednego lub kilku ludzi z zewnątrz, którzy wstrząsną zastanymi układami i otworzą przed organizacją nowe perspektywy. Tacy ludzie z zewnątrz mogą być nowymi pracownikami, obecnymi pracownikami przydzielonymi do już istniejącej grupy roboczej albo konsultantami czy doradcami zatrudnionymi na jakiś czas. Oczywiście takie działanie może również wywołać urazy ludzi z wewnątrz organizacji, którzy uważają, że sami się nadają na takie stanowiska. Na przykład brytyjska firma The Beecham Group zatrudniła kiedyś Amerykanina jako naczelnego dyrektora, aby zmienić swój sposób funkcjonowania. Wraz z jego przybyciem pojawiły się nowe sposoby kierowania działalnością i nowy entuzjazm dla konkurencyjności. Niestety jednak, firmę opuściło kilku wartościowych pracowników, którym nie podobały się wprowadzane zmiany.

Tablica 19.3. Metody kierowania konfliktem

Pobudzanie konfliktu
Zwiększanie konkurencji między jednostkami i zespołami.
Zatrudnianie ludzi z zewnątrz, aby nadali sprawom inny bieg.
Zmiana ustalonych sposobów postępowania.
Kontrolowanie konfliktu
Zwiększanie bazy zasobów.
Poprawianie koordynacji współzależności.
Ustalanie celów nadrzędnych.
Dopasowywanie osobowości pracowników i ich nawyków w pracy.
Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu
Unikanie konfliktu.
Przekonywanie stron, które popadły w konflikt, do zawarcia kompromisu.
Doprowadzenie do spotkania skłóconych stron, aby skonfrontować je z sobą i skłonić do negocjacji.

Pobudzać konflikty można także przez zmianę ustalonych procedur, zwłaszcza tych, które już się przeżyły. Taka zmiana skłoni ludzi do ponownej oceny sposobu wykonywania pracy i zastanowienia się, czy robią to prawidłowo. Na przykład rektor pewnego uniwersytetu ogłosił, że wszelkie wakaty będzie można obsadzać tylko po zaakceptowaniu przez niego pisemnego uzasadnienia. Stało się to powodem konfliktu z dziekanami wydziałów, którzy uważali, że taka procedura obciąża ich dodatkową robotą papierkową. Większość wniosków otrzymała akceptację, jednak dziekani musieli przemyśleć swoje potrzeby kadrowe; w związku z tym zlikwidowano jednak kilka zbędnych stanowisk.

Kontrolowanie konfliktu

Jedną z metod kontrolowania konfliktu jest zwiększenie bazy zasobów. Załóżmy, że menedżer najwyższego szczebla otrzymuje dwa wnioski budżetowe opiewające na 100 000 dol. każdy. Jeżeli ma do podziału środki w wysokości 180 000 dol., to konflikt jest właściwie pewny, ponieważ obie grupy zgłaszające wnioski są przekonane, że ich propozycje są warte sfinansowania, i nie będą zadowolone z tylko częściowego wyposażenia w środki. Jeżeli oba wnioski są rzeczywiście godne realizacji, menedżer będzie mógł znaleźć dodatkowe 20 000 dol. z innego źródła i w ten sposób uniknąć kłopotu.

Wszystkie współzależności opisane w rozdziale 11: sumująca się, sekwencyjna i wzajemna mogą być źródłem konfliktu. Jeżeli menedżerowie zastosują odpowiednią metodę poprawy koordynacji, mogą złagodzić prawdopodobieństwo powstania konfliktu. Metody koordynacji (opisane w rozdziale 11) to wykorzystanie hierarchii kierowniczej, przepisów i procedur, ról łącznikowych, zespołów zadaniowych i wydziałów integrujących. We wspomnianym już sklepie Penneya reakcją na konflikt było wyposażenie sprzedawców w dokładniejsze formularze, na których mogli szczegółowo określić, jakiego towaru potrzebują i w jakiej kolejności. Jeżeli przyjęta metoda koordynacji nie przynosi pożądanych efektów, menedżer może zastosować inne podejście.

Potencjalnym źródłem konfliktu między jednostkami i grupami mogą być również konkurencyjne cele. Menedżerowie mogą czasami koncentrować uwagę pracow-

ników na celach wyższego szczebla, czyli celach nadrzędnych, i w ten sposób eliminować konflikty na niższym szczeblu. Na przykład kiedy związki zawodowe, takie jak United Auto Workers, uznają, że muszą pójść na ustępstwa płacowe, aby zapewnić przetrwanie branży, cel ten uznaje się za nadrzędny. Celem bezpośrednim związku mogą być wyższe płace jego członków, jednak związkowcy rozumieją, że jeśli upadnie przemysł motoryzacyjny, to i oni stracą pracę.

Wreszcie menedżerowie powinni spróbować tak dopasowywać osobowości pracowników i ich nawyki w pracy, aby uniknąć konfliktów interpersonalnych. Menedżer, który ma dwóch cenionych podwładnych, z których jeden jest namiętnym palaczem, drugi zaś zaciekłym przeciwnikiem palenia, powinien unikać organizowania ich współpracy w jednym pomieszczeniu, aby nie dopuścić do powstania ewentualnego konfliktu. Jeżeli wyniknie konflikt między dwiema osobami, których nie da się pogodzić, menedżer może się postarać o przeniesienie, z zachowaniem zasad sprawiedliwości, jednej lub obu do innych jednostek.

Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu

Mimo najlepszych intencji wszystkich stron niekiedy konflikt wybucha z pełną siłą. Jeżeli prowadzi to do zakłóceń w miejscu pracy, wywołując zbyt wielkie napięcie i wrogość, lub w jakikolwiek inny sposób szkodzi organizacji, należy podjąć próbę rozwiązania konfliktu. Niektórzy menedżerowie, nie potrafiący radzić sobie z konfliktem, starają się go unikać, a jeśli już do niego dojdzie, mają nadzieję, że sam ustąpi. Unikanie może czasami być skuteczne na krótką metę w przypadku niektórych rodzajów niezgodności między osobami, jednak nie na wiele się przydaje w rozwiązywaniu konfliktu zastarzałego lub chronicznego. Jeszcze mniej godnym polecenia rozwiązaniem jest „wygładzanie" – bagatelizowanie konfliktu i głoszenie wszem i wobec, że sprawy się polepszą. Kiedy ludzie będą wciąż rozpamiętywać konflikt, może się on nawet zaostrzyć.

Kompromis polega na znalezieniu rozwiązania pośredniego, między skrajnymi stanowiskami. Podejście to może się sprawdzić, jeśli będzie stosowane rozważnie, jednak w większości kompromisowych sytuacji ktoś wygrywa, a ktoś inny przegrywa. Jedną z niewielu dziedzin podatnych na kompromisowe rozwiązania są kwestie budżetu, gdyż mają one charakter obiektywny. Załóżmy na przykład, że zabrakło dodatkowych środków dla menedżera, o którym wspominaliśmy wyżej. Ma on więc do podziału 180 000 dol., a obie występujące o środki grupy oceniają swoje potrzeby na 100 000 dol. Jeżeli menedżer jest przekonany, że oba projekty zasługują na sfinansowanie, może przyznać na każdy z nich po 90 000 dol. Sam fakt, że obie grupy zostały przynajmniej równo potraktowane, może ograniczyć potencjalny konflikt do minimum.

Konfrontacyjne podejście do rozwiązywania konfliktu – nazywane również interpersonalnym rozwiązaniem problemu – polega na skłonieniu obu stron do stawienia czoła konfliktowi. Strony omawiają istotę dzielącego je konfliktu i próbują osiągnąć porozumienie lub rozwiązanie. Konfrontacja wymaga rozsądnego stopnia dojrzałości uczestników, a menedżerowie muszą starannie kształtować jej warunki. Podejście to, jeśli się nim umiejętnie posługiwać, może być skutecznym sposobem rozwiązywania konfliktu. W ostatnich latach wiele organizacji eksperymentowało

z techniką zwaną alternatywnym rozstrzyganiem sporów, wykorzystując w niej grupę pracowników jako arbitrów[29].

Niezależnie od przyjętego podejścia, organizacje i ich menedżerowie muszą się zajmować konfliktem, jeżeli ma on służyć konstruktywnym celom i nie przynosić niszczących następstw. Konflikt jest w organizacjach zjawiskiem nieuniknionym, jednakże jego skutki można ograniczyć, jeśli tylko poświęci się im właściwą uwagę. Na przykład Union Carbide wysłał kiedyś dwustu swoich menedżerów na trzydniowe seminarium poświęcone kierowaniu konfliktem. Menedżerowie ci uczestniczyli w rozmaitych ćwiczeniach i dyskusjach, aby się nauczyć rozpoznawać osoby, z którymi mogą popaść w konflikt, i poznać sposoby jego rozwiązywania. Jak informowali później uczestnicy seminarium, w organizacji znacznie zmniejszyła się wrogość i zadrażnienia, a stosunki w pracy stały się przyjemniejsze[30].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć, że konflikt może wymagać pobudzania, kontrolowania i (lub) rozwiązywania i eliminowania. Powinni więc zaznajomić się z różnymi metodami kierowania konfliktem i rozumieć płynące z nich korzyści i ewentualne ich słabości.

Podsumowanie

Grupa to co najmniej dwie osoby wchodzące ze sobą w regularne wzajemne oddziaływania, aby osiągać wspólny cel lub wykonać wspólne zadanie. W organizacjach tworzą się grupy funkcjonalne, grupy i zespoły zadaniowe oraz grupy nieformalne, czyli grupy interesu. Zespół jest grupą pracowników funkcjonujących jako wyodrębniona jednostka, często bez nadzoru lub przy jego niewielkim zakresie, mająca na celu wykonywanie funkcji organizacyjnych.

Ludzie łączą się w grupy albo zespoły funkcjonalne po to, aby robić kariery. Do powodów łączenia się w grupy nieformalne, czyli grupy interesu, należą: wzajemne przyciąganie, działania grupy, cele grupy, zaspokajanie potrzeb i potencjalne korzyści. Etapy rozwoju zespołu obejmują wzajemne zapoznawanie się jego członków, wypracowanie struktury grupy i jej spójności oraz koncentrowanie się na zadaniach.

Czterema ważnymi cechami dojrzałych grup są struktury ról, normy zachowań, spójność grupy i przywództwo nieformalne. W strukturach ról definiuje się role specjalistów od zadania oraz role społeczno-emocjonalne i tu pojawia się niebezpieczeństwo niejednoznaczności roli, konfliktu lub przeciążenia roli. Normy grupowe to standardy zachowań członków grupy. Spójność grupy to zakres, w jakim członkowie grupy są lojalni wobec grupy oraz zaangażowani w jej sprawy. Spójność grup może wzrastać lub maleć pod wpływem wielu czynników. Szczególnie ważna jest zależność między normami wyników działania i spójnością. Przywódcy nieformalni to tacy przywódcy, których wybrali sami członkowie grupy.

Konflikt jest stanem braku zgody między dwiema lub większą liczbą osób grup i (lub) organizacji. Zbyt niski lub zbyt wysoki poziom konfliktu może szkodzić wynikom, konflikt na poziomie optymalnym może wpływać na ich poprawę. Przyczyną

konfliktu interpersonalnego i międzygrupowego w organizacjach mogą być różnice osobowości lub określone strategie i praktyki organizacji.

Organizacje mogą znaleźć się w stanie konfliktu ze sobą lub z różnymi elelmentami otoczenia. Trzy metody kierowania konfliktem to jego stymulowanie, kontrolowanie oraz rozwiązywanie i eliminowanie.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Co to jest grupa? Opisz kilka różnych typów grup, wskaż podobieństwa i różnice pomiędzy nimi.

2. Dlaczego ludzie łączą się w grupy? Czy wszystkie grupy przechodzą wszystkie stadia omówione w niniejszym rozdziale? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

3. Opisz cechy zespołów. Pod jakim względem kierowanie dojrzałym zespołem różni się od kierowania zespołami jeszcze niedojrzałymi?

4. Opisz istotę i przyczyny konfliktu w organizacjach. Czy konflikt zawsze jest czymś złym? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Pytania analityczne

5. Czy jest możliwe, aby grupa jednocześnie należała do więcej niż jednego typu? Jeśli tak, to w jakich warunkach? Jeśli nie, to dlaczego?

6. Pomyśl o kilku grupach, do których kiedyś należałeś. Dlaczego do nich przystąpiłeś? Czy każda z tych grup przechodziła etapy rozwoju omówione w tym rozdziale? Jeśli nie, to dlaczego?

7. Czy sądzisz, że zespoły są cenną nową techniką zarządzania, która ma szansę przetrwać, czy są one jedynie modnym rozwiązaniem, które w najbliższej przyszłości zostanie zastąpione czymś innym?

Ćwiczenia

8. Spróbuj znaleźć miejscowe organizacje regularnie wykorzystujące w swoich działaniach grupy. Jakie typy grup są tam wykorzystywane? W jaki sposób? Do jakiego stopnia skutecznie? Podaj przyczyny.

9. Wymień jakieś miejscowe przedsiębiorstwo wykorzystujące zespoły. Porozmawiaj z menedżerem albo członkiem zespołu, aby zapoznać się z ich doświadczeniami.

10. Czy menedżer zawsze będzie chciał pobudzać konflikt w swojej organizacji? Dlaczego tak albo dlaczego nie? Przeprowadź rozmowy z menedżerami miejscowych organizacji gospodarczych, aby poznać ich poglądy na wykorzystanie konfliktu i porównać je z twoją odpowiedzią na pytanie.

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne menedżera odnoszą się do jego zdolności do rozumienia i motywowania jednostek i grup. Jest więc oczywiste, że umiejętności takie odgrywają ważną rolę w określaniu jakości kontaktów menedżera z innymi członkami grupy. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci doskonalenie umiejętności interpersonalnych w układzie grupowym.

Tło ćwiczenia

Właśnie przeniesiono cię na nowe stanowisko, na którym sprawujesz nadzór nad pięcioosobową grupą pracowników. Przedsiębiorstwo, w którym pracujesz, jest dość małe i stosuje nieliczne wewnętrzne przepisy i regulacje. Niestety jednak ten brak przepisów i regulacji jest źródłem problemu, którym musisz się teraz zająć.

W praktyce wygląda to tak, że trzech członków twojej grupy nie pali. Coraz głośniej krytykują oni fakt, że pozostali pracownicy palą w czasie pracy. Dwaj niepalący pracownicy są przekonani, że bierne palenie w miejscu pracy jest groźne dla zdrowia i chcą wprowadzić politykę niepalenia, tak jak dziś w wielu dużych przedsiębiorstwach.

Obaj palacze twierdzą jednak, że skoro taka polityka nie obowiązywała wtedy, kiedy podejmowali pracę w twojej firmie, stawianie im obecnie takich wymagań byłoby nieuczciwe. Jeden z palaczy twierdzi wręcz, że odmówił przyjęcia atrakcyjnej pracy w innej firmie, ponieważ chciał pracować w miejscu, gdzie wolno palić.

Piąta pracownica, niepaląca, mówi że palenie jej nie przeszkadza. Jej mąż pali w domu, jest więc przyzwyczajona do towarzystwa palaczy. Podejrzewasz, że jeśli nie uda się jakoś ułagodzić dwóch protestujących niepalących, trzeba się będzie liczyć z ich odejściem. Jesteś też przekonany, że jeśli wprowadzisz zakaz palenia w pracy, to odejdą obaj palacze. Cała piątka dobrze pracuje, a ty nie chcesz stracić żadnego z nich.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wyjaśnij charakter konfliktu występującego w tej grupie roboczej.

2. Opracuj sposób działania zmierzający do rozwiązania problemu.

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Grupy i zespoły stają się coraz ważniejszą częścią funkcjonowania organizacji. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci doskonalić twoje umiejętności koncepcyjne w zastosowaniu do zespołów roboczych w organizacjach.

Tło ćwiczenia

Wiele nadzwyczaj skutecznych grup działa poza ramami typowych organizacji gospodarczych (zob. „Przykład końcowy" poniżej). Zespołami są np. następujące grupy ludzi:

- drużyna koszykówki,
- elitarna jednostka wojskowa,
- grupa w polityce państwowej, np. kancelaria prezydenta,
- studencki komitet planowania.

Zadania sprawdzające

1. Podaj przykład prawdziwego zespołu, takiego jak jeden z powyższych. Wybierz zespół, który:
   a) nie jest częścią normalnej działalności gospodarczej;
   b) jest bardzo skuteczny i dysponujesz argumentami na poparcie tej oceny;
   c) nie jest omawiany w „Przykładzie końcowym" do tego rozdziału.

2. Przedstaw przyczyny skuteczności zespołu.

3. Określ, czego mogą się nauczyć menedżerowie na przykładzie tego właśnie zespołu i jak mogą wykorzystać czynniki, które przyczyniły się do jego sukcesu, w układzie przedsiębiorstwa.

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do efektywnej pracy i do właściwego delegowania uprawnień. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci poprawienie umiejętności gospodarowania czasem w powiązaniu z prowadzeniem spotkań zespołu.

Tło ćwiczenia

Chociaż zespoły i zebrania zespołów stają się coraz powszechniejsze, wielu menedżerów niepokoi to, że tracą na nie zbyt wiele czasu. Poniżej przedstawiono dziesięć sugestii, które mogą się przyczynić do usprawnienia spotkań zespołów.

1. Spotkanie musi mieć swój porządek.

2. Spotykacie się tylko wtedy, gdy jest powód.

3. Ustal godzinę rozpoczęcia i zakończenia spotkania.
4. W sali powinien być widoczny dla wszystkich zegar.
5. Poleć wynieść wszystkie krzesła i zrób spotkanie na stojąco.
6. Zamknij drzwi w momencie rozpoczęcia spotkania, aby w ten sposób „ukarać" spóźnialskich.
7. Przydziel każdemu z uczestników spotkania jakąś rolę.
8. Wykorzystaj materiały poglądowe.
9. Zamów sekretarkę, która zapisze ustalenia spotkania.
10. Ogłoś jeden z dni tygodnia dniem wolnym od zebrań, na który nie wolno ich planować.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:
1. Oceń prawdopodobną skuteczność poszczególnych propozycji.
2. Uszereguj przedstawione propozycje według ich prawdopodobnej wartości.
3. Dodaj przynajmniej trzy dalsze propozycje, które mogą się przyczynić do poprawy sprawności przebiegu zebrań zespołu.

Przykład końcowy

Zespoły elitarne

Niektórzy menedżerowie traktują zespoły jak nowy wynalazek. Uważają, że pierwszymi zespołami roboczymi były „koła jakości" i że prawdziwe zespoły istnieją dopiero od kilku lat. W rzeczywistości jednak z zespołami mamy w różnych układach do czynienia od wielu lat. Menedżerowie mogą się wiele nauczyć o zespołach w swej własnej organizacji, obserwując, w jaki sposób inne organizacje tworzą elitarne zespoły i zarządzają nimi. Takie zespoły można spotkać w najrozmaitszych warunkach i wykonują one najrozmaitsze funkcje.

Weźmy np. taką elitarną jednostkę wojskową, jak Navy Seals. Ta elitarna grupa wymaga od swoich członków absolutnego i całkowitego poświęcenia. Morderczy i wyczerpujący obóz szkoleniowy kończy się „piekielną pięciodniówką", w trakcie której rekruci przebiegają niezliczone mile po mokrym piachu, ubrani w ciężkie bojowe buty, przepływają długie dystanse z pełnym oporządzeniem, wielokrotnie pokonują tor przeszkód i wykonują rygorystyczne ćwiczenia, obrzucani obelgami przez instruktorów. Przez cały czas śpią w sumie może cztery godziny. Na koniec jednak, po trzymiesięcznym szkoleniu, ci, którzy dotrwają, stapiają się w niezmiernie spójną grupę, której każdy członek jest zdolny do całkowitego poświęcenia dla innych. Chociaż udaje się to zaledwie trzem kandydatom na dziesięciu, osoby, które przeszły takie przeszkolenie, mają poczucie szczególnego osiągnięcia.

Inny przykład to Tokijski Kwartet Smyczkowy, powszechnie uznawany za jeden z najlepszych zespołów muzycznych na świecie. Jego członkowie grają ze sobą od wielu lat, każdy z nich wie, w jaki sposób nastroje, talenty i preferencje innych mogą wpływać na decyzje grupy i wykonywaną przez nią muzykę. Chociaż każdy muzyk z osobna jest wirtuozem, każdy z nich również chętnie – a nawet z entuzjazmem – swoje „ja" i uznanie dla własnej osoby stawia na drugim miejscu; pierwsze miejsce zajmuje dobro zespołu.

Innym świetnym przykładem pracy zespołowej jest żeńska drużyna piłkarska Uniwersytetu Karoliny Północnej. Trener drużyny, Anson Dorrance, wie, jakie znaczenie ma zrozumienie wszystkich członkiń zespołu i czynników, które motywują je do maksymalnego wysiłku. Buduje pewność siebie każdej zawodniczki przez ciągłe ćwiczenia i zachęty, ale w sumie dzięki swoim metodom treningu tworzy z nich precyzyjnie funkcjonującą maszynerię, ucząc poszczególne członkinie drużyny całkowitego zaufania do koleżanek. Wyniki tych zabiegów są imponujące: uniwersytet ma najmocniejszy akademicki program sportowy w historii, ze współczynnikiem wygranych spotkań na poziomie 94,5% i 12 tytułami mistrzyń kraju w okresie ostatnich dwudziestu lat.

Innym doskonałym przykładem pracy zespołowej jest działanie personelu oddziału nagłych wypadków w Massachusetts General Hospital w Bostonie. Zespół tego oddziału jest jednym z atutów szpitala uznawanego za jeden z najlepszych szpitali klinicznych w świecie. Codziennie zgłasza się tu około dwustu pacjentów. Łóżko każdego pacjenta, który potrzebuje natychmiastowej pomocy, otacza zespół lekarzy, pielęgniarek i techników, przy czym każdy ma przypisaną określoną rolę. Jedna osoba podłącza kroplówkę, inna rozcina ubranie wokół ran lub oparzeń, ktoś inny uspokaja zszokowanego pacjenta, jeszcze inny zaczyna oceniać obrażenia i decyduje o dalszej pomocy medycznej. Role przywódcze mogą po kolei odgrywać dyżurny lekarz lub starszy stażysta, każdy jednak może zgłaszać sugestie i wskazywać na odmienne możliwości leczenia. Wynikiem takiej organizacji pracy jest imponujący odsetek uratowanych pacjentów i uznanie przez inne szpitale czołowej pozycji w całej branży zespołu na oddziałach nagłych wypadków w szpitalu ogólnym stanu Massachusetts.

Menedżerowie mogą wyciągać cenne nauki z pracy innych elitarnych zespołów. Na przykład czołowe drużyny koszykarskie, biorące udział w rozgrywkach NBA, funkcjonują bezbłędnie zarówno w ataku, jak i w pressingu obronnym na całym boisku. Członkowie policyjnych brygad antyterrorystycznych muszą polegać wzajemnie na sobie i dokładnie rozumieć rolę, jaką odgrywa każdy z nich. Ofensywni skrzydłowi w drużynie piłkarskiej muszą poznać różne schematy blokowania i muszą potrafić pomagać sobie wzajemnie w zatrzymaniu rajdu lub zablokowaniu szczególnie skutecznego napastnika. Inżynierowie z firmy Houston's Boots & Coots, którzy przemierzają świat, by gasić pożary szybów naftowych, muszą mieć do siebie nawzajem absolutne zaufanie, kiedy podejmują swe niebezpieczne zadania w warunkach często zagrażających życiu i z daleka od wygód domowych.

Pytania

1. Czego mogą się nauczyć menedżerowie od poszczególnych elitarnych zespołów, przedstawionych w tym przykładzie?
2. Czy umiałbyś wskazać na inne rodzaje elitarnych zespołów, których praca mogłaby być pouczająca dla menedżerów?
3. Jakich cech i elementów tych zespołów nie można by uogólnić na inne organizacje?

Źródła: K. Labich, *Elite Teams*, „Fortune", 19 luty 1996, s. 90-99; G. Moorhead, R. W. Griffin, *Organizational Behavior*, wyd. 5, Houghton Mifflin, Boston 1998, roz. 12.

Przypisy

[1] *Fastener's 3-Prong Plan Yields Perfection*, „USA Today", 2 maja 1997, s. 9B.

[2] W sprawie przeglądu definicji grup zob.: G. Moorhead, R. W. Griffin, *Organizational Behavior*, wyd. 5, Houghton Mifflin, Boston 1998.

[3] D. Cartwright, A. Zander (red.), *Group Dynamics: Research and Theory*, wyd. 3, Harper & Row, New York 1968.

[4] R. Schrank, *Ten Thousand Working Days*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1978; B. Watson, *Counter Planning on the Shop Floor*, w: P. Frost, V. Mitchell, W. Nord (red.), *Organizational Reality*, wyd. 2, Scott, Foresman, Glenview, Ill. 1982, s. 286-294.

[5] B. Dumaine, *Payoff from the New Management*, „Fortune", 13 grudnia 1993, s. 103-110.

[6] G. Parker, *Cross-Functional Collaboration*, „Training Development", październik 1994, s. 49-58.

[7] *How Ford's F-150 Lapped the Competition*, „Business Week", 29 lipca 1996, s. 74-76.

[8] *Struggle to Remake the Malibu Says a Lot about Remaking GM*, „Wall Street Journal", 27 marca 1997, s. Al, A8.

[9] *Why Teams Fail*, „USA Today", 25 lutego 1997, s. 1B, 2B.

[10] B. Dumaine, *The Trouble with Teams*, „Fortune", 5 września 1994, s. 86-92. Zob. również S. G. Cohen, D. E. Bailey, *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*, „Journal of Management", 1997, t. 23, nr 3, s. 239-290.

[11] M. E. Shaw, *Group Dynamics – The Psychology of Small Group Behavior*, wyd. 4, McGraw-Hill, New York 1985.

[12] Zob. C. Gersick, *Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1989, s. 274-309.

[13] W sprawie przeglądu innych cech zespołu zob.: M. Campion, G. Medsker, A. C. Higgs, *Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups*, „Personnel Psychology", zima 1993, s. 823-850.

[14] D. Katz, R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, wyd. 2, Wiley, New York 1978, s. 187-221.

[15] R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York 1964.
[16] D. C. Feidman, *The Development and Enforcement of Group Norms*, „Academy of Management Review", styczeń 1984, s. 47-53.
[17] *Companies Turn to Peer Pressure to Cut Injuries as Psychologists Join the Battle*, „Wall Street Journal", 29 marca 1991, s. B1, B3.
[18] J. W. Bishop, K. Dow Scott, *How Commitment Affects Team Performance*, „HRMagazine", luty 1997, s. 107-115.
[19] A. O'Leary-Kelly, J. Martocchio, D. Frink, *A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance*, „Academy of Management Journal", 1994, t. 37, nr 5, s. 1285-1301.
[20] P. M. Podsakoff, M. Aheame, S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 2, s. 262-270.
[21] C. P. Alderfer, *An Intergroup Perspective on Group Dynamics*, w.: W. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1987, s. 190-222. Zob. również: E. Owens, E. L. Plumlee, *Intraorganizational Competition and Interorganizational Conflict: More Than a Matter of Semantics*, „Business Review", zima 1988, s. 28-32; D. Lynch, *Unresolved Conflicts Affect the Bottom Line*, „HRMagazine", maj 1997, s. 49-55.
[22] K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy, L. J. Bourgeois III, *How Management Teams Can Have a Good Fight*, „Harvard Business Review", lipiec–sierpień 1997, s. 77-89.
[23] T. Bergmann, R. Volkema, *Issues, Behavioral Responses and Consequences in Interpersonal Conflicts*, „Journal of Organizational Behavior", 1994, t. 15, s. 467-471.
[24] R. Pinkley, G. Northcraft, *Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes*, „Academy of Management Journal", 1994, t. 37, nr 1, s. 193-205.
[25] B. Barry, G. L. Stewart, *Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality*, „Journal of Applied Psychology", 1997, t. 82, nr 1, s. 62-78.
[26] *Delta CEO Resigns after Clashes with Board*, „USA Today", 13 maja 1997, s. B1.
[27] *A 'Blood War' in the Jeans Trade*, „Business Week", 13 listopada 1989, s. 74-81.
[28] P. Elkind, *Blood Feud*, „Fortune", 14 kwietnia 1997, s. 90-102.
[29] *Solving Conflicts in the Workplace without Making Losers*, „Wall Street Journal", 27 maja 1997, s. Bl.
[30] *Teaching How to Cope with Workplace Conflicts*, „Business Week", 18 lutego 1980, s. 136, 139.

Część VI

Proces kontrolowania

Rozdział 20

Podstawowe elementy kontrolowania

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Wyjaśnić cele kontrolowania, wyodrębnić różne typy kontroli i opisać kroki w procesie kontrolowania.*
- *Opisać budżety i inne narzędzia kontroli finansowej.*
- *Zidentyfikować i rozróżnić dwie przeciwstawne formy kontroli strukturalnej.*
- *Omówić związek między strategią i kontrolą, włącznie z międzynarodową kontrolą strategiczną.*
- *Zidentyfikować cechy skutecznej kontroli, przyczyny, dla których ludzie stawiają opór kontroli, i sposoby jego przezwyciężania przez menedżerów.*

Przykład wprowadzający

Nazwa Abercrombie & Fitch wywodzi się z czasów, kiedy Theodore Roosevelt i admirał Byrd wybrali mały skład towarów na Manhattanie jako źródło zaopatrzenia dla swoich wypraw. Jego nowsze wcielenie przybrało postać kwitnącego sklepu specjalistycznego pod szyldem sieci sprzedaży detalicznej Goliath Limited, Inc. W 1988 r Limited kupiły tę liczącą 25 sklepów sieć i planowały wykorzystać ją do wejścia na rynek modnej odzieży męskiej. Należące do przedsiębiorstwa Limited firmy Express, Lerner, Victoria Secret i Lane Bryant już dobrze usadowiły się w różnych segmentach rynku modnej odzieży damskiej, wobec czego firma wytypowała jako obszar przyszłego wzrostu rynek odzieży męskiej.

Limited powołało Sally Frame Kasaks na szefa Abercrombie & Fitch. Ta wprowadziła firmę na ścieżkę ekspansji i opracowała jej podstawową strukturę asortymentową, zanim w 1992 r. opuściła Limited i przejęła kierownictwo Ann Taylor Stores. Wtedy Limited zatrudniły na jej miejsce Mike Jeffriesa, pracującego w innej sieci sprzedaży detalicznej. Ten z kolei przejął podstawowe koncepcje pani Kasaks, nieco je zmodyfikował i następnie wprowadził we wszystkich sklepach Abercrombie & Fitch. Przeforsował również swoje graniczące z obsesją nastawienie na kontrolę.

Na przykład co tydzień centrala firmy wysyła do każdego sklepu szczegółowy „grafik", w którym dokładnie wymienia się zadania, które mają być wykonane w danym dniu (włącznie z eksponowaniem ubrań na wieszakach), oraz określa, ilu pracowników sklepu i ilu godzin pracy będzie wymagać wykonanie każdego z tych zadań. Szczegółowo ustalane są również techniki ekspozycji towaru. Na przykład swetry nie mogą być układane w stosy wyższe niż cztery sztuki. Poza tym męskie swetry muszą być układane tak, aby większe rozmiary były na wierzchu, natomiast damskie w odwrotnej kolejności. Bluzki na wieszakach muszą mieć rozpięty górny guzik, natomiast jeśli bluzka jest złożona, to rozpięte powinny być dwa górne guziki.

Zespół projektowania modeli Jeffriesa w centrali dostarcza również szczegółowe plany i rozkłady dla każdego stoiska w dziale sprzedaży, wraz z dokładnymi tygodniowymi zadaniami w zakresie sprzedaży

„W dużym stopniu jest to działalność przypominająca operację wojskową: podlega ścisłej dyscyplinie i jest silnie kontrolowana".
Mike Jeffreis, dyrektor naczelny Abercrombie & Fitch, cyt. za „Wall Street Journal", 7 października 1997, s. B1.

i zysku. Na przykład stoisko blisko wejścia i pośrodku sali sprzedaży ma przynosić sprzedaż tygodniową wynoszącą przeciętnie 2 800 dol.

Jednak w Abercrombie & Fitch kontrola nie kończy się na towarze. Jeffreis ma również liczącą 29 stron „książkę prezencji", szczegółowo określającą, jak ma być ubrany i jak ma wyglądać personel sprzedaży firmy. Na przykład mężczyźni nie mogą nosić naszyjników, nie mogą też mieć zarostu. Kobiety mogą używać lakieru do paznokci wyłącznie w „naturalnych kolorach", a same paznokcie nie mogą wystawać poza opuszki palców dalej niż na ćwierć cala. Jedyna dozwolona ozdoba to kolczyki – mężczyznom wolno nosić jeden, kobietom zaś dwa. Kolczyki nie mogą być jednak większe niż dziesięciocentówka.

Przynajmniej jak dotąd starania Jeffriesa przynoszą wspaniałe efekty. Od chwili objęcia przez niego kierownictwa firmy liczba sklepów Abercrombie & Fitch wzrosła np. czterokrotnie. Jego sieć jest równocześnie absolutnym liderem pod względem zyskowności wśród wszystkich sieci należących do Limited. Chociaż dopiero przyszłość pokaże, czy jego plany wytrzymają następną falę kapryśnych tendencji mody, jak na razie przynajmniej Jeffries w oczywisty sposób wprowadził Abercrombie & Fitch na właściwą drogę – drogę, którą sam utorował i z której nie zamierza zbaczać[1].

W swoich wysiłkach na rzecz utrzymania Abercrombie & Fitch na ścieżce prowadzącej do dalszego wzrostu i poprawy zyskowności, którą sam wytyczył, Mike Jeffries opiera się na jednej z czterech podstawowych funkcji zarządzania – na kontroli. Ustalił, w jakim kierunku chce rozwijać firmę, zgodnie z tym ustawił działania i stworzył systemy, które pozwolą utrzymać obrany kurs. Każde przedsiębiorstwo może poprawić swoją kondycję finansową, czyniąc podobne kroki, ale też każda organizacja musi wypracować swój własny, szczególny układ przychodów i kosztów. Kontrola jest ogólnym schematem osiągania i utrzymywania dobrej kondycji finansowej firmy.

Jak już zauważyliśmy w rozdziale 1, kontrola jest jedną z czterech podstawowych funkcji kierowniczych, na których opiera się ogólny układ niniejszej książki. Ten rozdział jest pierwszym z trzech poświęconych tej ważnej dziedzinie. Zaczniemy od wyjaśnienia celu kontroli. Następnie omówimy typy kontroli i ogólne kroki w procesie kontrolowania. W dalszej części rozdziału badamy cztery szczeble kontroli, którą musi stosować większość organizacji, aby utrzymać skuteczność: kontrolę operacji, finansową, strukturalną i strategiczną. Zamykamy rozdział omówieniem cech skutecznej kontroli, zwracając uwagę na przyczyny, dla których część ludzi opiera się kontroli, i opisując sposoby przezwyciężania tego oporu przez organizację. Pozostałe dwa rozdziały w tej części książki koncentrują się na kompleksowym zarządzaniu jakością i zarządzaniu informacją.

Istota kontroli w organizacjach

Kontrola to taka regulacja działań organizacji, która sprawia, że jakiś założony element wyniku organizacji pozostaje w możliwych do przyjęcia granicach. Bez tej regulacji organizacja nie byłaby w stanie ocenić osiąganych wyników z punktu widze-

• **Kontrola**
Regulowanie działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiąganie celów.

nia stopnia osiągania przyjętych celów. Kontrola, jak ster statku, utrzymuje ruch organizacji we właściwym kierunku. W dowolnym momencie pozwala porównać miejsce, w którym organizacja znajduje się w kategoriach wyników (finansowych, produkcyjnych czy innych), z miejscem, do którego zamierza dotrzeć. Podobnie jak ster, kontrola wyposaża organizację w mechanizm korygowania kursu, jeżeli faktyczne wyniki wychylą się poza możliwe do przyjęcia granice. Na przykład firma Federal Express postawiła sobie za cel terminowe dostarczanie 99% wszystkich przesyłek. Jeśli wskaźnik ten spada do 97%, to dzięki systemom kontrolnym menedżerowie wiedzą, że muszą przedsięwziąć środki zaradcze w działaniach operacyjnych, aby powrócić do założonego poziomu wyników. Organizacja pozbawiona skutecznych procedur kontrolnych raczej nie ma szans na osiągnięcie swoich celów, a jeśli nawet je osiągnie, to nie będzie o tym wiedziała!



Rysunek 20.1. Cel kontroli

Kontrola jest jedną z czterech podstawowych funkcji kierowniczych w organizacjach. Sama funkcja kontroli ma z kolei cztery podstawowe cele. Właściwie zaprojektowane systemy kontroli pozwalają osiągnąć każdy z nich.

Jakość jako wyzwanie

Wykorzystanie kontroli do poprawy jakości

American Standard jest zdywersyfikowanym przedsiębiorstwem przetwórczym, wytwarzającym części i systemy dla urządzeń klimatyzacyjnych i grzewczych. Wytwarza również części armatury i materiały zaopatrzeniowe oraz hamulce do ciężarówek. W 1988 r. firma wycofała się z giełdy i zaciągnęła ogromne kredyty, aby oprzeć się próbie wrogiego przejęcia przez Black & Decker.

Kiedy jednak sytuacja się ustabilizowała, firma stwierdziła, że to nie koniec trudności. Pominąwszy już niemożliwy do zaakceptowania wysoki poziom zadłużenia, American Standard była przedsiębiorstwem nieefektywnym, a kilka jej jednostek nie osiągało dobrych wyników. W obliczu tej wręcz zniechęcająco trudnej sytuacji powołano Emmanuela A. Kampourisa na funkcję dyrektora naczelnego i powierzono mu zadanie doprowadzenia do zasadniczej poprawy funkcjonowania firmy.

Kampouris szybko sprzedał kilka jednostek nie osiągających dobrych wyników i wykorzystał uzyskane fundusze zarówno do zmniejszenia zadłużenia firmy, jak i do rozkręcenia pozostałych jednostek. Po drodze dokonał wszechstronnego przeglądu systemów i procesów produkcyjnych w całej firmie. Obecnie jest ona najefektywniejszym przedsiębiorstwem w swojej branży i jednym z najefektywniejszych w kraju.

„Nauczyli się, jak wziąć producenta i poprowadzić go na złamanie karku".
Michael Hammer, konsultant ds. zarządzania*.

Zasadnicze znaczenie miało uproszczenie wszystkich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa – od zakupów, przez produkcję do zapasów i dystrybucji. Umożliwiło to menedżerom zastosowanie bardziej rygorystycznej kontroli w całej organizacji, a to z kolei pobudziło wzrost wydajności. Na przykład zakład produkcji armatury łazienkowej w Anglii, który poprzednio potrzebował trzech tygodni na wyprodukowanie zlewu lub umywalki pokojowej, obecnie może te same produkty wytworzyć w ciągu czterech dni. Również klienci są zadowoleni z tych zmian. Na przykład sieć sklepów Home Depot zazwyczaj musiała czekać kilka tygodni na otrzymanie towaru zamówionego w American Standard; obecnie punkty sprzedaży detalicznej otrzymują zamówione towary w ciągu zaledwie kilku dni.

Źródła: *American Standard Wises Up*, „Business Week", 18 listopada 1996, s. 70-71 (*cytat ze s. 70); *Hoover's Handbook of American Business 1998* Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 148-149.

Cel kontroli

Jak pokazano na rys. 20.1, kontrola dostarcza organizacji sposobów dostosowania się do zmian w otoczeniu, ograniczenia kumulowania się błędów, radzenia sobie ze złożonością organizacji i minimalizowania kosztów. Warto przyjrzeć się bliżej tym czterem funkcjom kontroli.

Dostosowanie do zmian w otoczeniu. W dzisiejszym złożonym i burzliwym otoczeniu wszystkie organizacje muszą stawić czoła zmianom[2]. Gdyby menedżerowie mogli ustalać cele i natychmiast je osiągać, kontrola nie byłaby potrzebna. Między sformułowaniem celu a jego osiągnięciem w organizacji i jej otoczeniu może się jednak zdarzyć wiele rzeczy, które zakłócą ruch w kierunku osiągania celu albo nawet doprowadzą do zmiany samego celu. Odpowiednio zaprojektowany system kontroli może pomóc menedżerom w przewidywaniu zmian warunków działania, w ich obserwowaniu i odpowiednim reagowaniu[3]. Natomiast niewłaściwie zaprojektowany system może sprawić, że wyniki organizacji będą o wiele gorsze, niż można by to zaakceptować. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" omówiono przypadek firmy American Standard, która wykorzystała kontrolę do bardzo znacznej poprawy jakości, wydajności i rentowności.

Innym przykładem może być firma Metalloy, mająca siedzibę w stanie Michigan, istniejąca około 50 lat rodzinna firma odlewnicza, która niedawno podpisała kontrakt na produkcję odlewów zaworów silników dla japońskiego producenta części samochodowych, NOK. Firma Metalloy była zadowolona, kiedy w pierwszej partii odlewów było 4 985 dobrych i tylko 15 wybrakowanych. Japoński odbiorca nie był jednak zadowolony i domagał się poprawy jakości dostarczanych wyrobów. Krótko mówiąc, światowe normy jakości stały się tak rygorystyczne, że – jak się okazało – menedżerowie Metalloy nie dotrzymują kroku postępowi w dziedzinie wymagań jakościowych i nie potrafią sobie wyobrazić, jak wyśrubowane muszą być normy w firmie, aby mogła ona zachować konkurencyjność. Właściwie zaprojektowany system kontroli pozwoliłby im zapewne lepiej dostosować się do rosnących światowych wymagań.

Ograniczenie kumulowania się błędów. Niewielki błąd lub pomyłka rzadko wyrządza poważniejszą szkodę finansowej kondycji organizacji. Z upływem czasu jednak drobne błędy mogą się kumulować i pociągnąć za sobą niezwykle groźne następstwa. Na przykład Whistler Corporation, duży wytwórca wykrywaczy radiolokacyjnych, wobec bardzo dynamicznie rosnącego popytu na jego wyroby w zasadzie przestał się w ogóle martwić o jakość. Współczynnik produktów wadliwych stopniowo wzrastał z 4% do 9%, potem do 15%, by wreszcie sięgnąć 25%. Któregoś dnia pewien menedżer stwierdził, że 100 pracowników z załogi firmy liczącej łącznie 250 osób zajętych jest wyłącznie naprawą wadliwych jednostek, a na naprawę czeka sprzęt o wartości 2 mln dol. Gdyby firma dysponowała odpowiednim systemem kontroli jakości, problem nie osiągnąłby zapewne takich rozmiarów.

Radzenie sobie ze złożonością organizacji. Kiedy firma kupuje tylko jeden surowiec, wytwarza tylko jeden wyrób, ma prostą strukturę i cieszy się stałym popytem na swój produkt, do utrzymywania kontroli wystarczy menedżerowi bardzo elementarny i prosty system. W organizacjach wytwarzających różnorodne produkty przy użyciu mnóstwa surowców, zaopatrujących rozległe rynki i odznaczających się złożoną strukturą wewnętrzną, a także działających w wysoce konkurencyjnym otoczeniu, utrzymywanie odpowiedniej kontroli w ogóle nie jest możliwe bez złożonych systemów kontrolnych. Emery Air Freight była dość zyskowna, zanim kupiła firmę Purolator Courier Corporation. Powstała w wyniku zakupu „nowa" firma Emery była znacznie większa i bardziej skomplikowana niż poprzednia, mimo to jednak nie wprowadzono żadnych nowych narzędzi kontroli. W konsekwencji Emery zaczęła ponosić straty zarówno pod względem przychodów, jak i udziału w rynku, nastąpił też wzrost kosztów przy jednoczesnym pogorszeniu jakości usług. Firma z trudem uniknęła bankructwa i można wątpić, czy kiedykolwiek odzyska dawniejsze poziomy rentowności.

Minimalizowanie kosztów. Kiedy kontrolę sprawuje się skutecznie, może ona pomagać także w zmniejszaniu kosztów i pobudzaniu wzrostu produkcji. Na przykład Georgia-Pacific Corporation, duże przedsiębiorstwo w przemyśle drzewnym, dowiedziało się, że dzięki nowej technologii można wytwarzać cieńsze ostrza do używanych przez nie pił. Firma wykorzystała swój system kontroli do wyliczenia, ile drewna można by zaoszczędzić dzięki cięciu cieńszymi piłami w porównaniu z kosztem zastąpienia starych pił nowymi. Wyniki obliczeń były nadzwyczaj obiecujące – dzięki nowym ostrzom oszczędzano by tyle drewna, że można by załadować je na 800 wagonów kolejowych. W Georgia-Pacific odkryto więc, że dzięki sprawnym systemom kontroli można wyeliminować odpady, zmniejszyć koszty pracy i zwiększyć produkcję na jednostkę nakładów. Podobnie dyrektor naczelny Travelers Group Inc. zadecydował niedawno, że koszt naprawy zniszczonej fontanny przed siedzibą centrali firmy, obliczany na 60 000 dol., jest stanowczo za wysoki i zadysponował wydanie 20 000 dol. na zasypanie basenu po fontannie i posadzenie tam drzewa nie wymagającego troskliwej pielęgnacji[4]. Są też jednak pewne sygnały ostrzegające przed posuwaniem się w kontroli kosztów zbyt daleko, co ilustruje przykład we wstawce „Współczesne problemy zarządzania".

Współczesne problemy zarządzania

Anoreksja korporacyjna?

W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych główną dewizą firm amerykańskich było zmniejszanie produkcji i zatrudnienia. Mnożyły się rozmaite dietetyczne metafory: wyciąć tłuszcz, odchudzić się, zrzucić wagę. Ostatnio jednak pojawiła się jeszcze jedno określenie zaczerpnięte z medycyny – *anoreksja*

korporacyjna. Niepokój, jaki wyraża to sformułowanie, bierze się stąd, że chociaż wiele firm potrzebuje być może zrzucić trochę wagi, niektóre mogły posunąć się w tym zbyt daleko i naruszyć tkankę mięśniową swojej organizacji. Mogły się nawet do tego stopnia uzależnić od pomysłów kontroli kosztów, redukcji miejsc pracy i cięcia zapasów, że zapomniały o podejmowaniu ryzyka, wzroście i innowacjach.

Jakiego typu problemy mogą być wynikiem takiej swoistej anoreksji? Jeden z nich to postawa tych, którzy przetrwali cięcia, i którzy sądzą, że liczą się tylko koszty. Przeciążeni członkowie załogi mogą się ograniczać do wykonywania zadań na poziomie absolutnego minimum, żeby tylko przetrwać. Unikają wszelkiego ryzyka, a menedżerowie ciągle obcinają wydatki na innowacje i rozwój, traktując to jako sposób redukcji krótkookresowych kosztów. Na długą metę jednak te postawy i zachowania mogą być dla firmy zabójcze.

„Nie można osiągnąć wielkości, ciągle się kurcząc".
Jim Stanford, prezes firmy Petro-Canada, giganta w branży gazu i ropy z siedzibą w Calgary*.

Inny problem ze zbyt daleko posuniętą redukcją kosztów i personelu polega na tym, że organizacja może w ten sposób doprowadzić do ograniczenia swojej zdolności do konkurowania, tj. wykonywania zadań niezbędnych do przetrwania na konkurencyjnym rynku. Na przykład jeśli personel sprzedaży jest zbyt nieliczny (chciałoby się rzec – szczupły), klienci zaczną w końcu tracić z firmą kontakt i przeniosą się do innego dostawcy. Mniejszy personel inżynieryjny może być niezdolny do poświęcania należytej uwagi rozwojowi i doskonaleniu produktów, co również może być przyczyną stopniowego wypierania firmy z rynku. Mniejszy personel działu kadr może nie być zdolny do odpowiedniego pozyskiwania nowych pracowników i zapewniania wsparcia niezbędnego do utrzymywania i doskonalenia pracowników już zatrudnionych.

Wyzwanie jest więc zarazem oczywiste i zniechęcające. Z jednej strony bowiem menedżerowie powinni oczywiście zważać na wszelkie przypadki nieefektywności i nadmiernych kosztów. Z drugiej strony jednak oszczędzać należy ostrożnie i z myślą o długofalowej perspektywie. Zasadą jest oczywiście znalezienie punktu idealnej równowagi, bez niebezpiecznego przechylania się na jedną czy na drugą stronę.

Źródła: *Some Companies Cut Costs Too Far*, Suffer '*Corporate Anorexia*', „Wall Street Journal", 5 lipca 1995, s. A1, A5 (* cytat ze s. A5); i *Call It Dumbsizing: Why Some Companies Regret Cost-Cutting*, „Wall Street Journal", 14 maja 1996, s. A1, A6.

Typy kontroli

Podane wyżej przykłady kontroli ilustrują regulację kilku dziedzin działalności organizacji – od wytwarzania produktów wysokiej jakości po koordynowanie złożonych organizacji. Organizacje uprawiają kontrolę w wielu różnych dziedzinach i na różnych szczeblach, a odpowiedzialność za kierowanie kontrolą jest bardzo szeroka.

Dziedziny kontroli. Kontrola może się koncentrować na dowolnej dziedzinie organizacji. Większość organizacji definiuje dziedziny kontroli według czterech podstawowych typów wykorzystywanych zasobów: rzeczowych, ludzkich, informacyjnych i finansowych[5]. Kontrola zasobów rzeczowych obejmuje zarządzanie zapasami (z punktu widzenia ich właściwej wysokości), kontrolę jakości (utrzymywanie na odpowiednim poziomie jakości produkcji) i kontrolę sprzętu (odpowiedni zakres wyposażenia w budynki i sprzęt). Do kontroli zasobów ludzkich należą działania w zakresie doboru pracowników i obsady stanowisk pracy, szkolenie i rozwój kadr kierowniczych, ocenę wyników oraz kwestie wynagrodzeń. Do zadań kontroli zasobów informacyjnych należy prognozowanie sprzedaży i marketingu, analiza otoczenia, *public relations*, układanie harmonogramów produkcji oraz sporządzanie prognoz ekonomicznych. Kontrola finansowa obejmuje zarządzanie zadłużeniem organizacji, tak aby nie stało się nadmierne; ma ona zapewniać, aby firma zawsze dysponowała zasobem gotówki niezbędnym do pokrycia swoich zobowiązań, ale aby jednocześnie nie gromadziła nadmiernych środków na rachunkach czekowych, a także aby w terminie ściągane były należności i regulowane rachunki.

Kontrola zasobów finansowych jest najważniejszą dziedziną kontroli, gdyż zasoby finansowe wiążą się z kontrolą wszystkich pozostałych zasobów organizacji: nadmierne zapasy prowadzą do dodatkowych kosztów składowania, nieodpowiedni dobór pracowników pociąga za sobą wydatki na ich zwalnianie i zatrudnianie innych, a nietrafne prognozy sprzedaży wywołują zakłócenia przepływów środków pieniężnych i przynoszą inne skutki finansowe. Toteż problemy finansowe zwykle przenikają większość działań związanych z kontrolowaniem. Na przykład to właśnie problemy finansowe były główną przyczyną kłopotów Emery Air Freight. Rozmaite przypadki nieefektywności i błędy operacyjne sprawiły, że firmie zabrakło środków na obsługę zadłużenia (tzn. na spłatę odsetek od długu), poziom kapitału obrotowego (środków pieniężnych na pokrycie bieżących kosztów funkcjonowania) był niski, a poza tym była już zbyt zadłużona, aby sięgać po nowe kredyty.



Rysunek 20.2. Szczeble kontroli

Menedżerowie wykorzystują kontrolę na kilku różnych szczeblach. Najbardziej podstawowe szczeble kontroli w organizacjach to kontrola strategiczna, kontrola strukturalna, kontrola operacji i kontrola finansowa. Każdym z nich należy odpowiednio zarządzać, jeżeli kontrola ma być najskuteczniejsza.

Szczeble kontroli. Kontrolę można podzielić nie tylko według dziedzin, tak jak na rys. 20.2, lecz również według szczebla w systemie organizacji, którego dotyczy. *Kontrola operacji* koncentruje się na procesach wykorzystywanych przez organizację do przekształcania zasobów w produkty lub usługi (typem kontroli operacji jest kon-

- **Kontrola operacji**
  Koncentruje się na procesach, przy wykorzystaniu których organizacja przekształca zasoby w produkty i usługi.

trola jakości)[6]. *Kontrola finansowa* zajmuje się zasobami finansowymi organizacji. Przykładem kontroli finansowej jest śledzenie należności w celu upewnienia się, że

- **Kontrola finansowa**
  Zajmuje się zasobami finansowymi organizacji.

klienci terminowo regulują swoje rachunki. *Kontrola strukturalna* zajmuje się oceną stopnia, w jakim elementy struktury organizacji służą zamierzonym celom (przykładem kontroli strukturalnej jest śledzenie proporcji pracowników administracji, by

- **Kontrola strukturalna**
  Zajmuje się badaniem, w jakim stopniu elementy struktury organizacji służą celowi, do jakiego zostały przewidziane.

mieć pewność, że koszty personelu nie przybierają nadmiernych rozmiarów). Wreszcie *kontrola strategiczna* koncentruje się na skuteczności strategii całego przedsiębiorstwa, strategii jednostki i strategii funkcjonalnej, określającej, jak przyczyniają

- **Kontrola strategiczna**
  Koncentruje się na ocenie skuteczności wkładu strategii organizacji w osiąganie jej celów.

się one do osiągania wytyczonych celów. (Na przykład jeśli organizacji nie udało się pomyślnie wprowadzić strategii dywersyfikacji zależnej, jej menedżerowie powinni ustalić przyczyny takiego stanu rzeczy i albo zmienić strategię, albo ponowić wysiłki zmierzające do jej realizacji.) W dalszej części niniejszego rozdziału omówiono szerzej te cztery szczeble kontroli.

Odpowiedzialność za kontrolę. Tradycyjnie menedżerowie ponoszą odpowiedzialność za nadzorowanie szerokiej gamy systemów kontrolnych i związanych z nimi problemów w organizacjach. Decydują o rodzajach kontroli, jakie mają być używane w organizacji, wprowadzają systemy kontrolne oraz podejmują odpowiednie działania na podstawie informacji dostarczanych przez te systemy. Ostateczna odpowiedzialność za kontrolę obciąża więc wszystkich menedżerów w całej organizacji.

Większość dużych organizacji dysponuje jednym lub kilkoma wyspecjalizowanymi stanowiskami kierowniczymi noszącymi nazwę: *kontroler*. Taka osoba jest odpowiedzialna za wspomaganie menedżerów pierwszej linii w ich działaniach kontrolnych, za koordynację ogólnego systemu kontroli w organizacji oraz za gromadzenie i przyswajanie odpowiednich informacji. Wiele przedsiębiorstw o strukturze organizacyjnej typu H lub typu M ma jednego kontrolera na szczeblu firmy i osobnych dla

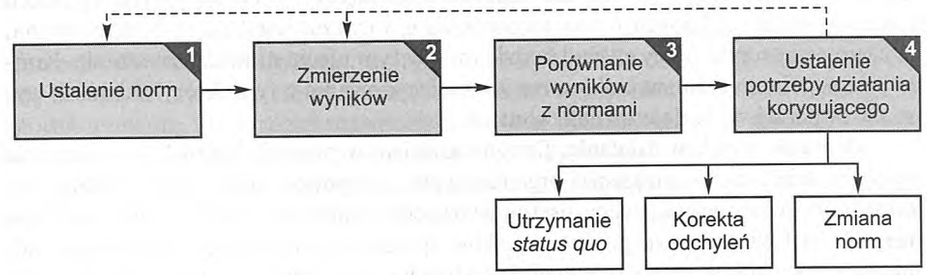
- **Kontroler**
  Stanowisko w organizacjach utworzone w celu pomagania menedżerom pierwszej linii w ich działaniach kontrolnych.

każdej jednostki. Funkcja ta jest szczególnie ważna w organizacjach mających złożone systemy kontroli[7].

Ponadto wiele organizacji, dążąc do utrzymania skutecznej kontroli, zaczyna wykorzystywać w tym celu pracowników wykonawczych. W istocie uczestnictwo pracowników często traktuje się jako stwarzanie im szansy przyczyniania się do wzrostu skuteczności organizacji. Na przykład do tego rozwiązania sięgnęła firma Whistler Corporation, próbująca się uporać z trapiącymi ją problemami z jakością. Pierwszym posunięciem była likwidacja jednostki kontroli jakości, odpowiadającej za tę kontrolę na końcu procesu montażu. Wszystkich pracowników wykonawczych zachęcano do kontroli wykonywanej pracy, informując ich, że są odpowiedzialni za korygowanie popełnianych błędów. W efekcie Whistler pozbył się swoich problemów z jakością i odzyskał wysoką rentowność.

Etapy procesu kontrolowania

Niezależnie od typu czy liczby szczebli systemów kontroli, jakich potrzebuje organizacja, na każdy proces kontroli powinny się składać cztery ogólne etapy[8]. Pokazano je na rys. 20.3.



Rysunek 20.3. Etapy procesu kontroli

Posiadanie skutecznego systemu kontroli może pomóc organizacji w osiąganiu jej celów. Posługiwanie się systemem kontroli jest jednak stałym, regularnym procesem, na który składają się cztery wzajemnie powiązane etapy.

Ustalanie norm. Pierwszym krokiem w procesie kontroli jest ustalenie norm. *Norma kontroli* to kryterium będące podstawą pomiaru i oceny wyników[9]. Na przy-

- **Norma kontroli**
  Kryterium, przez porównanie z którym można ocenić osiągane wyniki.

kład pracownicy zakładu szybkiego żywienia sieci Taco Bell pracują tak, aby spełniać trzy następujące normy obsługi:

1. Minimum 95% klientów będzie się witać w ciągu 3 minut od ich przybycia.

2. Wstępnie przygotowane tortille nie mogą pozostawać w podgrzewaczu dłużej niż 30 minut przed podaniem klientowi.

3. Puste stoliki muszą być posprzątane w ciągu 5 minut po odejściu gości.

Normy kontroli powinny być formułowane w mierzalnych kategoriach. Zauważmy, że norma 1 dla Taco Bell wyznacza limit 3 minut i docelową liczbę 95%

ogółu klientów. W punkcie 3 docelowa wielkość jest określona domyślnie: „wszystkie" puste stoliki.

Normy kontroli powinny też być zgodne z celami organizacji. Cele organizacji takiej jak Taco Bell to obsługa klientów, jakość podawanych potraw i czystość w restauracjach. Norma kontroli dla takiego detalisty, jak np. Home Depot, powinna być zgodna z jego celem w postaci zwiększania rocznej wielkości sprzedaży o 25% w ciągu pięciu lat. Normą dla szpitala dążącego do skrócenia przeciętnego okresu hospitalizacji pacjenta będą bieżące średnie okresy. Uniwersytet, który chce potwierdzić swoje dążenie do doskonałego kształcenia akademickiego, może przyjąć jako normę, że 80% studentów-sportowców ukończy studia w ciągu 5 lat od przyjęcia na uczelnię. Normy kontroli mogą być tak wąskie lub tak szerokie jak działania, do których się odnoszą, i muszą logicznie wynikać z celów i zadań organizacji.

Ostatnim aspektem ustanawiania norm jest określenie wskaźników wyników działania. Są to mierniki dostarczające informacji dotyczących bezpośrednio przedmiotu kontroli. Na przykład załóżmy, że organizacja buduje nowy zakład, przestrzegając napiętego harmonogramu. Odpowiednimi wskaźnikami wyników mogą być: nabycie gruntu, wybór wykonawcy i zamówienie sprzętu. Bezpośredniego odniesienia do realizacji tego celu nie ma natomiast miesięczny przyrost sprzedaży. Jeżeli kontrola będzie się koncentrować na dochodzie, wówczas wielkość ta będzie istotna, a zakup gruntu pod nowy zakład będzie miał w tym ujęciu mniejsze znaczenie. Końcowym aspektem ustanawiania norm jest zadecydowanie o tym, który wskaźnik wyników najlepiej się nadaje do celu kontroli.

Mierzenie wyników działania. Drugim krokiem w procesie kontroli jest mierzenie wyników działania. W większości organizacji jest to czynność stała i powtarzalna. Aby kontrola była skuteczna, trzeba ustalić wiarygodne mierniki wyników. Odpowiednim miernikiem faktycznie osiąganych wyników sprzedaży jest dzienna, tygodniowa lub miesięczna wartość sprzedaży, a wyniki produkcji można mierzyć w kategoriach kosztu jednostkowego, jakości wyrobów albo wielkości produkcji. Wyniki osiągane przez pracowników są często mierzone w kategoriach jakości lub ilości produkcji, jednak w przypadku wielu stanowisk pracy pomiar wyników jest zadaniem bardziej złożonym.

Specjalista z działu badań i rozwoju firmy Merck & Co. Inc. może na przykład poświęcić wiele lat pracy nad jednym projektem, zanim osiągnie poważniejszy przełom. Menedżer przejmujący przedsiębiorstwo stojące u progu bankructwa może potrzebować miesięcy lub nawet lat, aby zmienić sytuację na korzyść. Jakkolwiek trudno jest przewidzieć wiarygodny pomiar wyników, ma on jednak podstawowe znaczenie dla utrzymania skutecznej kontroli i zazwyczaj daje się opracować odpowiednie wskaźniki. Na przykład postępy naukowca można częściowo oceniać na podstawie opinii równorzędnego specjalisty, a sukces menedżera na podstawie jego umiejętności przekonania wierzycieli, że będzie w stanie ostatecznie przywrócić rentowność kierowanej przez siebie organizacji.

Porównywanie wyników z normami. Trzecim etapem procesu kontroli jest porównywanie zmierzonego wyniku z ustalonymi normami. Wynik może być równy ustalonej normie, może też być od niej wyższy lub niższy. W niektórych przypadkach porównanie nie nastręcza trudności. Każdy menedżer ds. produktu w General Electric Co. ma na celu zajęcie pierwszego lub drugiego miejsca na swoim rynku pod względem całkowitej wielkości sprzedaży. Jest to jasna norma, a wielkość całkowitej sprzedaży łatwo

wyliczyć, toteż ustalenie, czy cel został osiągnięty, jest stosunkowo proste. Czasami jednak porównania są mniej oczywiste. Jeżeli wyniki są niższe od oczekiwanych, powstaje pytanie, jak wielkie odchylenie od normy można tolerować, zanim zostaną podjęte działania zaradcze. Czy jeśli np. norma przewidywała wzrost sprzedaży o 8%, a faktycznie osiągnięto wynik na poziomie 7,9%, należy już podjąć takie działania?

Częstotliwość porównywania wyników z przyjętymi normami zależy od najrozmaitszych czynników, w tym od znaczenia i złożoności przedmiotu kontroli. W przypadku norm długookresowych i dotyczących wyższego szczebla wystarczy kontrola coroczna. W innych warunkach porównania powinny jednak być częstsze. Na przykład przedsiębiorstwo odczuwające niedobór środków pieniężnych może być zmuszone obserwować stan zasobów gotówki codziennie. Mówiliśmy już o firmie Emery Air Freight, która miała problemy z przepływem środków pieniężnych po zakupieniu Purolator Courier. Dążąc do poprawy kontroli nad firmą, jej menedżerowie w końcu zaczęli sprawdzać jej rezerwy gotówkowe w odstępach tygodniowych.

Ustalenie potrzeby działania korygującego. Końcowym etapem w procesie kontroli jest ustalenie, czy potrzebne jest działanie korygujące. Decyzje o podjęciu takich działań w dużej mierze opierają się na analitycznych i diagnostycznych umiejętnościach menedżera. Po dokonaniu oceny wyników w porównaniu z normami kontroli zazwyczaj wskazane jest podjęcie jednego z trzech działań: utrzymanie *status quo* (zaniechanie wszelkich działań), skorygowanie odchylenia od normy lub zmiana samej normy. Utrzymanie *status quo* można wybrać wtedy, kiedy wyniki w zasadzie są zgodne z normą, ale bardziej prawdopodobne jest podjęcie jakiegoś działania w celu skorygowania jakiegokolwiek, nawet drobnego, odchylenia.

Problemy dla organizacji mogą też pojawiać się wtedy, kiedy wyniki działania są wyższe, niż przewidywano. Na przykład kiedy Chrysler jednocześnie wprowadził na rynek modele Viper i Prowler, popyt był na tyle silny, że utworzyły się listy oczekujących, a wielu klientów było gotowych zapłacić sumę przewyższającą proponowaną cenę detaliczną, aby tylko wejść w posiadanie jednego z tych samochodów. Firma ociągała się ze zwiększeniem produkcji, głównie w obawie przed późniejszym spadkiem popytu, ale jednocześnie nie chciała zrażać potencjalnych klientów. Wobec tego Chrysler postanowił ograniczyć akcję reklamową. To proste posunięcie sprawiło, że popyt nieco się zmniejszył, a klienci też nie byli zanadto rozczarowani.

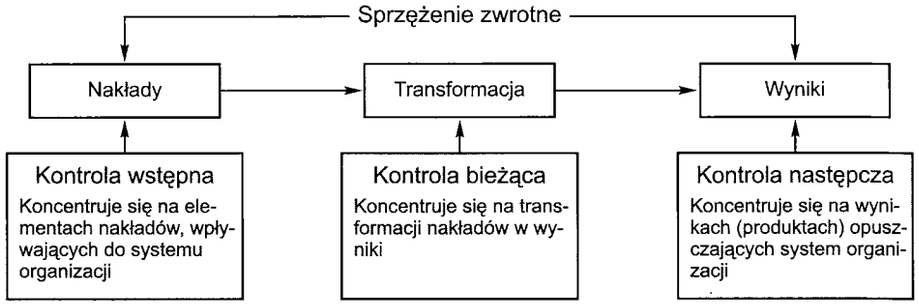
Zmiana ustalonej normy jest potrzebna wtedy, kiedy od początku ustalono ją na zbyt wysokim lub zbyt niskim poziomie. Potwierdzeniem takiego błędu będzie sytuacja, kiedy duża liczba pracowników systematycznie o wiele przekracza normę albo jeżeli nie wykonuje jej żaden pracownik. Poza tym normy najzupełniej trafne w momencie ustalania mogą wymagać zmiany, kiedy zmieni się sytuacja gospodarcza.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć różne podstawowe cele kontroli. Ponadto powinni być obznajmieni z typami kontroli w organizacjach, zwłaszcza tymi, które mają największe znaczenie dla ich pracy. Powinni również przyjąć odpowiedzialność za swoją rolę w funkcjach kontrolnych organizacji. Wreszcie powinni dogłębnie poznać etapy procesu kontroli.

Kontrola operacji

Jeden z czterech poziomów kontroli praktykowanej przez większość organizacji dotyczy procesów, w trakcie których zasoby przekształcane są w produkty lub usługi. Jak pokazano na rysunku 20.4, kontrola operacji przyjmuje trzy formy – kontroli wstępnej, kontroli bieżącej, kontroli następczej (końcowej), a każda z nich występuje w różnych fazach procesów transformacji wykorzystywanych przez organizację.



Rysunek 20.4. Formy kontroli operacji

Większość organizacji opracowuje wielorakie systemy kontrolne obejmujące wszystkie trzy podstawowe formy kontroli. Na przykład firma wydawnicza, która opublikowała niniejszą książkę, kontroluje składniki nakładów, zatrudniając jedynie osoby o odpowiednich kwalifikacjach: składaczy tekstu i drukarzy (kontrola wstępna). Dodatkowo w procesie transformacji przeprowadza się kontrolę jakości, np. sprawdzając skład maszynopisu, czyli przeprowadzając korektę (kontrola równoległa). Również produkt końcowy jest kontrolowany – wydrukowane i oprawione książki są kontrolowane przed wysłaniem z introligatorni (kontrola następcza).

Kontrola wstępna

Kontrola wstępna polega na koncentrowaniu się na elementach nakładów wchodzących do systemu, tj. na zasobach finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych, pobieranych przez organizację z otoczenia, i na obserwowaniu ich jakości i ilości, nim staną się one częścią systemu. Takie firmy, jak PesiCo czy General Mills, Inc., do swoich programów szkolenia kadr kierowniczych zatrudniają tylko absolwentów college'ów – i to tylko po zadowalającym przebiegu kilku rozmów kwalifikacyjnych i spełnieniu innych kryteriów doboru. W ten sposób kontrolowana jest jakość zasobów ludzkich wchodzących do organizacji. Kiedy Sears zamawia towary, które mają być wytwarzane i następnie sprzedawane pod własną marką, określa rygorystyczne normy jakości, kontrolując tym samym rzeczowe elementy nakładów. Organizacje kontrolują również zasoby finansowe i informacyjne. Na przykład będące własnością prywatną firmy, takie jak UPS i Mars, ograniczają dostęp osobom z zewnątrz do zakupu ich kapitału akcyjnego, a stacje telewizyjne sprawdzają ścisłość i wiarygodność wiadomości przed ich nadaniem.

- **Kontrola wstępna**
  Polega na obserwowaniu jakości lub ilości zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych, zanim staną się one faktycznie częścią systemu.

Kontrola bieżąca

Kontrola bieżąca koncentruje się na stopniu spełnienia norm jakości lub ilości produktów i (lub) usług w toku faktycznego procesu transformacji. Kontrola taka opiera się na procesach sprzężenia zwrotnego. Na przykład w fabryce firmy Compaq Computer elementy systemu komputerowego są sprawdzane okresowo przy montażu poszczególnych jednostek. Tego typu selektywna kontrola zapewnia właściwe funkcjonowanie wszystkich elementów zmontowanych do tego momentu procesu produkcyjnego. Okresowe kontrole jakości zapewniają pracownikom sprzężenie zwrotne, które pozwala im zorientować się, czy, a jeśli tak, to jakie należy wprowadzić korekty. Kontrola bieżąca, ze względu na możliwość zidentyfikowania przyczyny problemów, jest częściej wykorzystywana niż inne typy kontroli.

- **Kontrola bieżąca**
  Opiera się na procesach sprzężenia zwrotnego w toku procesu przetwarzania.

Coraz więcej firm stosuje kontrolę bieżącą, która pozwala skutecznie wspierać uczestnictwo pracowników i uchwycić problemy we wcześniejszej fazie całego procesu transformacji. Na przykład Corning wprowadził taki system przy produkcji szkła do ekranów telewizorów. W poprzednim systemie gotowe ekrany wyrywkowo kontrolowano dopiero w stanie gotowym. Niestety, ponad 4% wracało jeszcze od klientów z powodu niewielkich usterek. W nowym systemie szklane ekrany są badane na wszystkich etapach procesu produkcyjnego, a współczynnik zwrotów od klientów obniżył się do 0,03%.

Kontrola następcza (końcowa)

Kontrola następcza koncentruje się na produktach organizacji po zakończeniu procesu przetwarzania nakładów w efekty. Poprzedni system w Corning polegał na kontroli następczej – ostatecznej inspekcji przeprowadzanej po zakończeniu wszystkich operacji. Mimo że firma zarzuciła ten system, metoda ta może być jednak skuteczna, zwłaszcza wtedy, kiedy produkt można wytworzyć w jednej lub dwóch fazach lub kiedy usługa jest całkiem prosta i powtarzalna. Chociaż użyteczność kontroli następczej może być mniejsza niż kontroli wstępnej czy bieżącej, może ona dostarczyć kierownictwu informacji do planowania. Na przykład kiedy kontrola jakości wyrobów gotowych wskazuje na niemożliwy do tolerowania współczynnik usterek, menedżer wie, że musi rozpoznać i usunąć przyczyny takiego stanu rzeczy. Kontrola następcza może być również podstawą do nagradzania pracowników. Spostrzeżenie, że pracownik znacznie przekroczył docelową wiel-

• **Kontrola następcza**
Polega na obserwacji produktów lub wyników organizacji po zakończeniu procesów przetwarzania.

kość sprzedaży, może być dla menedżera sygnałem o potrzebie przyznania takiemu pracownikowi premii lub nagrody.

Firmy wykorzystują najrozmaitsze formy kontroli operacji. Na przykład Manchester Plastics produkuje tablice przyrządów dla samochodów Ford Taurus i Mercury Sable. Jeden z elementów takiej tablicy to wykonana z plastiku osłona panelu sterowania. Kontroli tego elementu dokonuje się w trakcie montażu i jest to kontrola bieżąca. Jednocześnie, ze względu na wymaganie spełnienia ścisłych norm jakości stawiane przez Forda jego dostawcom, bieżąca kontrola w firmie Manchester jest zarazem kontrolą wstępną dla Forda, upewnia go bowiem, że otrzymywane od dostawcy tablice będą spełniać lub nawet przewyższać ustalone normy.

Większość organizacji wykorzystuje więcej niż jedną formę kontroli operacji. Na przykład Honda stosuje kontrolę wstępną, zatrudniając wyłącznie wykwalifikowanych pracowników i określając ściśle normy jakościowe części zamawianych od innych producentów. Używa jednak także rozmaitych form kontroli bieżącej, sprawdzając jakość różnych elementów produkowanych samochodów. Częścią systemu kontroli następczej (końcowej) jest jazda próbna każdego pojazdu opuszczającego taśmę.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni znać cztery podstawowe poziomy kontroli stosowanej w organizacjach. Powinni również rozumieć, w jaki sposób organizacje mogą równocześnie wykorzystywać różne poziomy kontroli do zwiększania swej skuteczności.

Kontrola finansowa

Kontrola finansowa to kontrola zasobów finansowych w miarę jak dopływają do organizacji (przychody, inwestycje akcjonariuszy), są w niej utrzymywane (kapitał obrotowy, zyski nierozdzielone), a następnie z niej wypływają (koszty). Przedsiębiorstwa muszą tak zarządzać swoimi finansami, aby przychody wystarczały na pokrycie kosztów, i aby pozostał jeszcze zysk dla właścicieli firmy. Organizacje, których celem nie jest przynoszenie zysku, takie jak uniwersytety, mają ten sam problem: ich przychody (z odpisów podatkowych lub czesnego) muszą pokryć koszty bieżące oraz koszty ogólne. Dickson Poon jest chińskim inwestorem, który osiąga duże zyski dzięki wykorzystywaniu w bardzo dużym zakresie kontroli finansowej. Kupuje on sklepy detaliczne obracające wyższej klasy towarem, które popadły w trudności finansowe, jak brytyjski Harvey Nichols czy amerykański Barney's, wprowadza ścisłą kontrolę finansową i zaczyna osiągać zupełnie pokaźne zyski[10]. Pełne omówienie zarządzania finansami wykracza poza zakres niniejszej książki, tu więc ograniczymy się do zbadania tych możliwości kontroli, jakie dają budżety i inne narzędzia kontroli finansowej.

Kontrola budżetowa

Budżet jest planem wyrażonym w liczbach[11]. Organizacje mogą budować budżety dla grup roboczych, działów i wydziałów lub dla całej organizacji. Zwykle okresem budżetowym jest rok, chociaż powszechnie sporządza się również budżety w przekroju kwartalnym lub miesięcznym. Budżety są na ogół wyrażane w kategoriach finansowych, jednakże niekiedy mogą być również wyrażane w jednostkach produkcji, czasu lub przy użyciu innych mierzalnych czynników.

• **Budżet**
Plan wyrażony w liczbach.

Ze względu na swój ilościowy charakter budżety dostarczają mierników do oceny wyników, umożliwiając również porównania między wydziałami, między poszczególnymi szczeblami w organizacji oraz porównania międzyokresowe. Budżety służą czterem głównym celom: pomagają menedżerom koordynować zasoby i projekty (ich wspólnym mianownikiem są bowiem przeważnie jednostki pieniężne); pomagają określać normy niezbędne we wszystkich systemach kontroli; dostarczają wytycznych dotyczących zasobów i oczekiwań organizacji; ułatwiają ocenę wyników działania menedżerów i poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Typy budżetów. Większość organizacji opracowuje i wykorzystuje trzy różne rodzaje budżetów – finansowy, operacyjny i niepieniężny. Tablica 20.1 podsumowuje cechy każdego z nich.

Budżet finansowy pokazuje, skąd organizacja spodziewa się uzyskać swoje środki pieniężne na przyszły okres i jak je planuje wykorzystać. Ze względu na podstawowe znaczenie zasobów finansowych organizacja musi wiedzieć, skąd weźmie te zasoby i jak ma je wykorzystać. Na te pytania odpowiada budżet finansowy. Zwykle źródła środków obejmują przychody ze sprzedaży, kredyty krótko- i długoterminowe, sprzedaż aktywów oraz emisję nowych akcji.

Przez całe lata budżet kapitałowy firmy Exxon był bardzo zachowawczy. W rezultacie firma nagromadziła ogromne rezerwy finansowe, ale pod względem wielkości sprzedaży dała się wyprzedzić firmie Royal Dutch/Shell. Exxon postanowił w końcu sypnąć groszem i zaczął zwiększać swój budżet wydatków inwestycyjnych. Na przykład podczas gdy w 1994 r. budżet kapitałowy Exxon nie przekraczał 8 mld dol., w 1996 r. menedżerowie zwiększyli go do 9,2 mld dol., a w 2000 r. do około 11 mld dol.[12]

Budżet operacyjny dotyczy planowanych operacji w organizacji. Pokazuje, jaką ilość produktów i (lub) usług organizacja zamierza wytworzyć i jakie w tym celu zastosuje zasoby. IBM tworzy budżet operacyjny, w którym określa liczbę egzemplarzy każdego modelu komputerów osobistych, które zostaną wytworzone w danym kwartale.

Budżet niepieniężny jest to budżet wyrażony w kategoriach niefinansowych, takich jak jednostki produkcji, nakłady robocizny bezpośredniej (w godzinach), godziny pracy maszyn lub przydział powierzchni w metrach kwadratowych. Budżety niepieniężne na ogół stosuje się na niższych szczeblach organizacji. Na przykład menedżer zakładu będzie mógł zapewne efektywniej rozplanować pracę w czasie, jeśli będzie wiedział, że ma do rozdzielenia 8 000 roboczogodzin tygodniowo, a nie że może wydać na płace 76 451 dol.

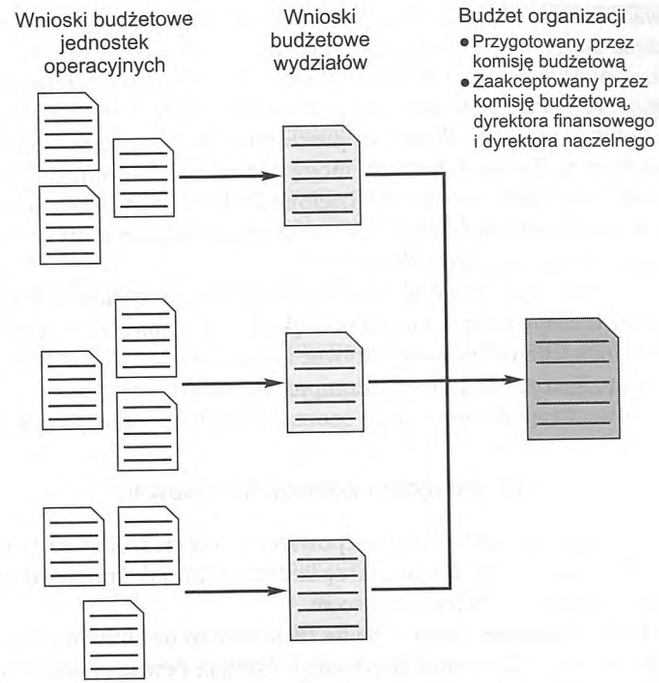
Tablica 20.1. Typy budżetów

Typy budżetu	Co budżet pokazuje
Budżet finansowy	**Źródła i wykorzystanie środków pieniężnych**
Budżet przepływów pieniężnych, czyli budżet gotówkowy	Wszelkie źródła dochodów pieniężnych i wydatków pieniężnych w okresach miesięcznych, tygodniowych i z dnia na dzień.
Budżet wydatków kapitałowych	Koszty głównych aktywów, jak nowy zakład, maszyny lub grunt.
Bilans	Prognoza aktywów i zobowiązań organizacji w przypadku, kiedy wykonane są wszystkie budżety.
Budżet operacyjny	**Planowanie operacyjne w wyrażeniu finansowym**
Budżet sprzedaży lub przychodów	Dochód, jaki organizacja spodziewa się uzyskać z normalnych operacji.
Budżet kosztów	Spodziewane koszty, które organizacja poniesie w nadchodzącym okresie.
Budżet zysków	Spodziewane różnice między sprzedażą lub przychodami a kosztami.
Budżet niepieniężny	**Planowane operacje wyrażone w kategoriach niefinansowych**
Budżet siły roboczej	Godziny dostępnej robocizny bezpośredniej.
Budżet powierzchni	Metry kwadratowe powierzchni przeznaczonej na różnego typu działalność.
Budżet produkcji	Liczba jednostek, które zostaną wytworzone w najbliższym czasie.

Organizacje używają różnych typów budżetów, aby wspomagać zarządzanie funkcją kontroli. Są trzy główne kategorie budżetów: finansowe, operacyjne i niepieniężne. W każdej kategorii mamy kilka różnych typów budżetów. Każdy budżet musi być starannie dostosowany do konkretnej kontrolowanej funkcji, aby mógł ją spełnić najskuteczniej.

Opracowywanie budżetów. Tradycyjnie budżety były opracowywane przez najwyższe kierownictwo i kontrolera, a następnie przekazywane do wykonania menedżerom niższych szczebli. Niektóre organizacje nadal postępują zgodnie z tym schematem, jednak wiele współczesnych organizacji wciąga menedżerów niższego szczebla do uczestnictwa w procesie sporządzania budżetów. W punkcie wyjścia najwyższe kierownictwo na ogół żąda składania wniosków budżetowych, jednocześnie ogólnie określając pożądany całościowy kształt budżetu. Na przykład jeśli w następnym roku oczekuje się spadku sprzedaży, menedżerom można od razu zalecić przygotowanie pewnych cięć w budżecie operacyjnym.

Jak pokazuje rys. 20.5, szefowie poszczególnych jednostek operacyjnych przedkładają swoje wnioski budżetowe szefom swoich wydziałów. Szefowie jednostek operacyjnych to np. kierownicy wydziałów w firmie przemysłowej lub przedsiębiorstwie handlu hurtowego bądź dyrektorzy programów w biurze służb socjalnych. Szefami wydziałów mogą być kierownicy zakładów, regionalni menedżerowie sprzedaży lub dziekani wydziałów na uczelni. Szef wydziału łączy różne wnioski budżetowe napływające od szefów jednostek operacyjnych w jeden ogólny wniosek budżetowy wydziału. Na tym etapie menadżerowie zwykle intensywnie współdziałają, kiedy szef wydziału stara się skoordynować potrzeby budżetowe różnych działów.



Rysunek 20.5. Opracowywanie budżetów w organizacjach

Większość organizacji sporządza budżety według tego samego schematu. Jednostki operacyjne muszą przedłożyć swoje wnioski budżetowe wydziałom. Te z kolei zbierają i łączą budżety jednostek i przedkładają swoje budżety kierownictwu organizacji. Następnie budowany jest budżet całej organizacji, który zatwierdza komisja budżetowa, dyrektor finansowy i dyrektor naczelny.

Następnie wnioski budżetowe wydziałów są przekazywane do komisji budżetowej, w której skład zazwyczaj wchodzą menedżerowie najwyższego szczebla. Komisja ta przegląda wnioski budżetowe z kilku wydziałów i tu znowu dokonuje się korekty powtórzeń i niespójności. W zależności od charakteru i rozmiarów tych powtórzeń i poprawek komisja może je albo wprowadzić na własną rękę, albo przesłać budżet szefowi wydziału celem wprowadzenia odpowiednich zmian. W końcu komisja budżetowa, dyrektor finansowy i dyrektor naczelny dokonują ostatecznego przeglądu i uzgodnienia całego budżetu organizacji, a także szczegółowych budżetów poszczególnych jednostek operacyjnych. Te decyzje są następnie przekazywane wszystkim menedżerom.

Mocne i słabe strony procesu sporządzania budżetów. Budżety zapewniają wiele korzyści, ale mają też różne słabości. Po stronie plusów można zapisać to, że budżety ułatwiają skuteczną kontrolę. Przypisując wartości pieniężne operacjom menedżer może je lepiej śledzić i wyodrębnić dziedziny, w których mogą się pojawić problemy. Budżety ułatwiają także koordynację i komunikowanie się pomiędzy działami, gdyż wyrażają różne rodzaje działalności we wspólnym mianowniku (pieniądzach). Budżety pozwalają na stałe rejestrowanie wyników organizacji i są naturalnym uzupełnieniem planowania. Oznacza to, że menedżerowie, którzy opracowują plany, powinni jednocześnie brać pod uwagę towarzyszące im środki kontroli. Organizacje mogą

wykorzystywać budżety do wiązania planów i kontroli, najpierw opracowując budżety jako część planu, a następnie wykorzystując te budżety w ramach kontroli.

Natomiast niektórzy menedżerowie stosują budżety z nadmierną sztywnością. Nie dostrzegają, że mają one wyznaczać tylko pewne ramy, a zmiana warunków może wymagać korekty budżetu. Poza tym proces opracowywania budżetów może być bardzo czasochłonny. Wreszcie budżety mogą ograniczać innowacje i zmiany. Kiedy wszystkie dostępne środki zostaną przydzielone do konkretnych budżetów operacyjnych, zdobycie dodatkowych funduszy, które by pozwoliły wykorzystać nadarzającą się okazję, może się okazać niemożliwe.

W istocie właśnie z tych powodów niektóre organizacje pracują nad ograniczeniem swoich systemów budżetowych. Chociaż w większości organizacji budżety nadal będą powstawać, powinny jednak być mniej sztywne i ograniczające. Swoje systemy budżetowe ograniczyły np. Xerox, 3M i Digital Equipment, redukując liczbę opracowywanych budżetów i wprowadzając do procesu ich sporządzania więcej elastyczności[13].

Inne narzędzia kontroli finansowej

Mimo że budżety są najbardziej rozpowszechnionym środkiem kontroli finansowej, warto poświęcić uwagę innym narzędziom, takim jak sprawozdania finansowe, analiza wskaźnikowa i rewizje finansowe.

Sprawozdania finansowe. *Sprawozdanie finansowe* to dokument odzwierciedlający jakiś aspekt sytuacji finansowej organizacji. Istnieją pewne powszechnie przyjęte i wymagane procedury księgowe określające sposób przygotowania i prezentacji sprawozdań finansowych[14].

- **Sprawozdanie finansowe**
  Dokument odzwierciedlający pewien aspekt sytuacji finansowej organizacji.

Dwa takie sprawozdania finansowe przygotowywane i używane przez w zasadzie wszystkie organizacje to bilans i rachunek zysków i strat.

Bilans jest wykazem aktywów i zobowiązań organizacji na określony moment, zwykle na koniec roku finansowego organizacji, np. na 31.12.1999. W większości bi-

- **Bilans**
  Wyszczególnienie aktywów i zobowiązań organizacji na określony moment.

lansów wyodrębnia się aktywa bieżące (środki obrotowe, tj. aktywa względnie płynne, czyli łatwo zamieniane na gotówkę), aktywa (środki) trwałe (aktywa bardziej długookresowe i mniej płynne), zobowiązania bieżące (długi i inne zobowiązania, które muszą być spłacone w najbliższej przyszłości), zobowiązania długookresowe (długi płatne w dłuższym okresie) oraz kapitał własny (właścicieli lub akcjonariuszy), tj. roszczenia właścicieli do aktywów.

Podczas gdy bilans to „fotografia" sytuacji finansowej organizacji w określonym momencie, *rachunek zysków i strat* podsumowuje jej wyniki w pewnym okresie, najczęściej w ciągu roku. Na przykład rachunek zysków i strat może obejmować okres od 1 stycznia 1999 do 31 grudnia 1999 r. Sumuje się w nim całość dochodów organizacji, a następnie odejmuje wszystkie koszty, długi i zobowiązania, by ukazać dochód netto (tzn. zysk lub stratę za dany okres). Informacje z bilansu i rachunku wyników są używane do wyliczania ważnych wskaźników finansowych.

- **Rachunek zysków i strat**
  Podsumowanie wyników działalności finansowej w danym okresie.

Analiza wskaźnikowa. Wskaźniki finansowe porównują różne elementy bilansu, rachunku wyników albo i jednego, i drugiego. *Analiza wskaźnikowa* polega na obliczaniu jednego lub kilku wskaźników finansowych w celu oceny pewnych aspektów

- **Analiza wskaźnikowa**
  Obliczanie jednego lub kilku wskaźników finansowych w celu oceny jakiegoś aspektu kondycji finansowej organizacji.

kondycji finansowej organizacji. Organizacje używają najróżniejszych wskaźników finansowych w ramach kontroli finansowej. Na przykład *wskaźniki płynności* pokazują stopień płynności aktywów organizacji (tzn. łatwość, z jaką można je zamienić na gotówkę). *Wskaźniki zadłużenia* odzwierciedlają zdolność do zaspokojenia długookresowych zobowiązań finansowych. *Wskaźniki rentowności* pokazują menedżerom i inwestorom, ile zysku wytwarza organizacja z zaangażowanych aktywów. *Wskaźniki pokrycia* pomagają ocenić zdolność organizacji do pokrywania kosztów spłaty odsetek od zaciągniętych kredytów. *Wskaźniki operacyjne* pokazują raczej efektywność konkretnych działów funkcjonalnych niż całej organizacji. Na przykład Walt Disney Company w szerokim zakresie wykorzystuje wskaźniki finansowe do utrzymywania na właściwym torze swoich operacji finansowych[15].

Rewizja finansowa (audyt). *Rewizja* to niezależna ocena systemów rachunkowości oraz finansowych i operacyjnych systemów organizacji. Dwa główne typy rewizji finansowej to rewizja zewnętrzna i rewizja wewnętrzna.

Rewizja zewnętrzna to ocena finansowa dokonywana przez specjalistów, którzy nie są pracownikami organizacji[16]. Rewizja zewnętrzna ma zazwyczaj na celu zapewnienie, aby procedury rachunkowości i sprawozdania finansowe firmy były obiektywne

- **Rewizja (audyt)**
  Niezależna ocena systemów rachunkowości, systemów finansowych i systemów operacyjnych organizacji.

i łatwe do zweryfikowania. Usługę tę organizacja zamawia u dyplomowanych biegłych rewidentów. Ich głównym celem jest sprawdzenie, dla akcjonariuszy, urzędu skarbowego i innych zainteresowanych stron, czy zgodne z prawem i właściwe są metody używane przez menedżerów finansowych i księgowych organizacji do przygotowywania dokumentów i sprawozdań. Rewizja zewnętrzna jest tak ważna, że od spółek akcyjnych

notowanych na giełdzie prawo wymaga regularnego jej przeprowadzania, aby inwestorzy mieli pewność, że sprawozdania finansowe są wiarygodne. Pewnego razu w wyniku rewizji zewnętrznej w U. S. Shoe Corporation okazało się, że w jednym z wydziałów firmy doszło do poważnych uchybień w prowadzeniu rachunkowości. W rezultacie Komisja Papierów Wartościowych obciążyła firmę grzywną, poleciła też przegląd i usprawnienie całego systemu rachunkowości firmy[17].

Niektóre organizacje zaczynają również zatrudniać zewnętrznych audytorów do przeglądu innych aspektów swoich operacji finansowych. Na przykład niektóre firmy audytorskie specjalizują się dziś w sprawdzaniu kosztów obsługi prawnej. Pewien rewident pracujący dla Fireman's Fund Insurance Company wykrył błędy w księgowaniu opłat za taką obsługę sięgające sumy kilku tysięcy dolarów. Inni rewidenci zaczynają się specjalizować w sprawach nieruchomości, świadczeń pracowniczych i inwestowania w programy emerytalne[18].

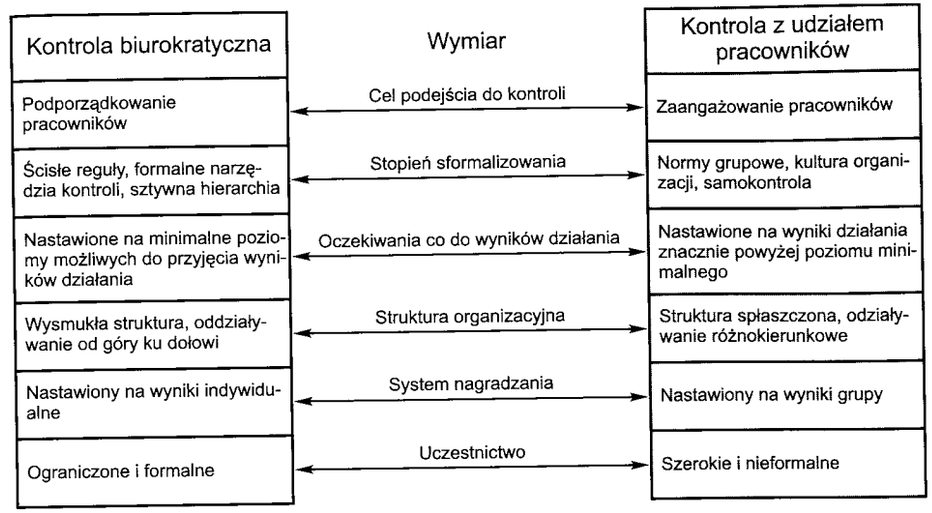
Podczas gdy rewizji zewnętrznej dokonują biegli specjaliści spoza firmy, to *rewizję wewnętrzną* wykonują pracownicy organizacji. Ma ona ten sam cel co rewizja zewnętrzna – weryfikację ścisłości procedur finansowych i księgowych stosowanych przez organizację. Rewizja wewnętrzna bada również efektywność i celowość procedur finansowych i księgowych. Ponieważ członkowie personelu, którzy dokonują rewizji, są stałą częścią organizacji, rewizja wewnętrzna jest na ogół kosztowniejsza niż zewnętrzna. Jednak pracownicy obznajmieni ze sposobami działania organizacji mogą także wskazać na istotne aspekty systemu rachunkowości poza jego techniczną poprawnością. Na przykład mogą zaproponować skuteczniejsze i efektywniejsze metody komunikowania istotnych informacji finansowych różnym menedżerom w firmie. Duże organizacje, takie jak Dresser Industries i Ford, dysponują wewnętrznymi zespołami rewidentów, które cały swój czas poświęcają na przegląd różnorodnych wydziałów i funkcjonalnych dziedzin organizacji. Mniejsze organizacje mogą przydzielać księgowych do grupy wewnętrznych rewidentów na zasadzie okresowej lub rotacyjnej.

Konsekwencje dla zarządzania

Niezależnie od dziedziny, za jaką odpowiadają, wszyscy menedżerowie powinni zrozumieć podstawy kontroli finansowej. Powinni zwłaszcza wiedzieć, jak opracowuje się budżety i jak się je wykorzystuje w procesie kontroli. Powinni też umieć posługiwać się innymi narzędziami kontroli finansowej.

Kontrola strukturalna

Organizacje mogą tworzyć dla siebie projekty, które będą podstawą bardzo różnych podejść do kontroli. Na przeciwległych końcach pewnego kontinuum możliwości mamy dwie główne formy kontroli strukturalnej – kontrolę biurokratyczną i kontrolę z udziałem pracowników, jak to pokazano na rys. 20.6[19]. Sześć wymiarów pokazanych na rysunku odpowiada podejściom przyjmowanym w przypadku dwóch skrajnych typów kontroli strukturalnej. Oznacza to, że w każdym z tych typów różne są cele, różne stopnie sformalizowania, koncentracji na wynikach, schematach organizacji, systemach nagradzania i poziomach uczestnictwa. Chociaż w niewielu organizacjach występuje dokładnie jedna lub druga skrajna forma kontroli strukturalnej, w większości, niezależnie od tego, w którą stronę się skłaniają, można zaobserwować cechy obu podejść.



Rysunek 20.6. Kontrola organizacyjna

Kontrola organizacyjna na ogół lokuje się między dwiema skrajnościami: kontrolą biurokratyczną i kontrolą z udziałem pracowników. Sieć telewizyjna NBC stosuje kontrolę biurokratyczną, podczas gdy Levi Strauss korzysta raczej z tej drugiej formy kontroli.

Kontrola biurokratyczna

Kontrola biurokratyczna jest podejściem do projektowania schematu organizacji, dla którego charakterystyczne są formalne i mechanistyczne układy strukturalne. Jak sugeruje nazwa, odpowiada ona modelowi biurokratycznemu. Celem kontroli biurokratycznej jest wymuszanie podporządkowania się pracowników. Sięgające po nią organizacje opierają się na ścisłych regułach i sztywnej hierarchii, koncentrują się na doprowadzeniu do sytuacji, w której wyniki działania pracowników będą spełniać minimalne wymagania. Takie organizacje mają przeważnie wysmukłą strukturę. Ponadto ich system nagradzania koncentruje się na wynikach indywidualnych i dopuszcza jedynie ograniczone i formalne uczestnictwo pracowników.

W podejściu sieci telewizyjnej NBC do kontroli organizacyjnej widocznych jest wiele elementów kontroli biurokratycznej. Organizacja ta opiera się na licznych

- **Kontrola biurokratyczna**
  Forma kontroli organizacyjnej odznaczająca się formalnymi i mechanistycznymi układami strukturalnymi.

przepisach regulujących sprawy delegacji służbowych pracowników, zwrotu kosztów i innych wydatków itd. Nowy system oceny wyników pracy dokładnie określa ich możliwy do przyjęcia minimalny poziom, a nagradzanie opiera się na ocenie indywidualnego wkładu pracownika. Co najbardziej znamienne, wielu pracowników NBC twierdzi, że ma zbyt mało do powiedzenia w sprawie zarządzania organizacją.

Kontrolę biurokratyczną stosuje również firma Abercrombie & Fitch. Jeszcze inny przykład to duża firma naftowa, która niedawno postanowiła zezwolić pracownikom na nieformalny ubiór w pracy. Następnie jednak specjalna komisja przez wiele tygodni opracowywała dwudziestostronicowy poradnik, opisujący dopuszczalny i niedopuszczalny sposób ubierania się pracowników. Na przykład nie pozwala się nosić niebieskich dżinsów, dopuszczając jednak inne rodzaje sportowych bawełnianych spodni. Podobnie można nosić buty sportowe pod warunkiem, że nie będą białe, natomiast wykluczone są koszule bez kołnierzyka.

Kontrola z udziałem pracowników

W przeciwieństwie do kontroli biurokratycznej *kontrola z udziałem pracowników* jest podejściem do projektowania schematu organizacji opartym na nieformalnych i organicznych rozwiązaniach strukturalnych. Jak pokazano na rys. 20.6, celem tego podejścia jest pozyskanie zaangażowania pracowników. Wobec tego w podejściu tym wykorzystuje się w szerokim zakresie normy grupowe, silną kulturę organizacyjną

> • **Kontrola z udziałem pracowników**
> Podejście do kontroli organizacyjnej oparte na nieformalnych i organicznych układach strukturalnych.

i samokontrolę pracowników. Wymagania stawiane pracownikom zachęcają ich do zwiększenia wyników działania ponad minimalny możliwy do przyjęcia poziom. Organizacje wykorzystujące takie podejście mają zazwyczaj stosunkowo płaską strukturę. System nagradzania jest często nastawiony na wynik grupowy i sprzyja szerokiemu uczestnictwu pracowników.

Kontrolę angażującą pracowników stosuje np. Levi Strauss. Znaczną część pracy firmy wykonują grupy i zespoły, a w organizacji wytwarza się kultura, w której normy grupowe sprzyjają osiąganiu lepszych wyników. Następnie nagradza się grupy i zespoły osiągające najlepsze wyniki. Kultura firmy wzmacnia wkład do ogólnego wysiłku zespołu, a pracownicy mają większe poczucie lojalności wobec organizacji. U Levi Straussa struktura organizacyjna jest spłaszczona, a władza jest podzielona między różne szczeble organizacji. We wszystkich sferach funkcjonowania firmy popierane jest uczestnictwo pracowników. Inną firmą, która wykorzystuje to podejście, jest Southwest Airlines. Kiedy zdecydowała się „przejść na luz", oparła się pokusie opracowania specjalnych instrukcji dotyczących ubierania się. Menedżerowie postanowili, że pracownicy mogą się ubierać dowolnie i że pojedyncze przypadki ubioru jawnie niestosownego będą rozpatrywane odrębnie.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być obznajmieni z dwiema podstawowymi formami kontroli strukturalnej, stosowanymi przez organizacje. Powinni również zdawać sobie sprawę z tego, którą formę wykorzystuje ich organizacja, a także dlatego właśnie ta forma się w niej rozwinęła.

Kontrola strategiczna

Jeżeli się weźmie pod uwagę oczywiste znaczenie strategii organizacji, ważne jest również dokonanie oceny skuteczności tej strategii we wspomaganiu osiągania przez organizację jej celów[20].W tym celu organizacja musi zintegrować swoją strategię i systemy kontroli. Znaczenie powiązania strategii i kontroli występuje szczególnie dobitnie w przypadku firm międzynarodowych i wielonarodowych.

Integrowanie strategii i kontroli

Kontrola strategiczna na ogół koncentruje się na pięciu aspektach organizacji: strukturze, przywództwie, technice, zasobach ludzkich oraz systemach informacji i kontroli operacyjnej. Na przykład organizacja powinna okresowo badać swą strukturę, aby ustalić, czy sprzyja ona czy nie sprzyja osiąganiu celów strategicznych. Załóżmy, że firma wykorzystująca funkcjonalny schemat organizacyjny (organizację o strukturze typu U) wytyczyła sobie cel w postaci wzrostu sprzedaży o 20% rocznie, ale na razie osiąga wzrost zaledwie 10% rocznie. Bliższa analiza może wykazać, że obecna struktura firmy w jakiś sposób hamuje wzrost (np. obniżając tempo podejmowania decyzji i wstrzymując innowacje). Z takiej analizy może również wynikać, że przyjęcie wielowydziałowej struktury organizacyjnej (typu M) może bardziej sprzyjać pożądanemu wzrostowi (na skutek przyspieszenia podejmowania decyzji i wspierania innowacji).

W ten sposób kontrola strategiczna koncentruje się na zakresie, w jakim realizowana strategia sprzyja osiąganiu strategicznych celów organizacji. Jeśli, jak pokazano wyżej, jedna z metod wprowadzania w życie strategii hamuje osiąganie celów, należy wprowadzić zmiany. Wobec tego firma może uznać, że powinna zmienić swą strukturę, wymienić niektórych ważnych przywódców, zastosować nową technikę, zmodyfikować politykę kadrową albo zmienić systemy informacyjne i systemy kontroli operacji. Na przykład Ikea, szwedzki producent mebli, miała rozczarowujące doświadczenia z realizacją swojej strategii umiędzynarodowienia. W rezultacie niedawno zapowiedziała wprowadzenie poważnych zmian w sposobie zarządzania swoimi operacajami międzynarodowymi[21].

Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Ze względu zarówno na ich stosunkowo duże rozmiary, jak i na większą złożoność związaną z międzynarodową działalnością gospodarczą, organizacje globalne muszą szczególnie akcentować strategiczne podejście do swoich systemów kontroli.

Absolutnie podstawową sprawą, którą trzeba się zająć, jest decyzja o tym, czy kontrolą będzie się zarządzać w sposób scentralizowany czy zdecentralizowany[22]. W systemie scentralizowanym każda z rozrzuconych po całym świecie jednostek organizacyjnych jest odpowiedzialna za systematyczne informowanie centrali o osiąganych wynikach. Menedżerowie z centrali często odwiedzają oddziały zagraniczne, by osobiście przekonać się, jak funkcjonują te jednostki.

Podejście to stosują firmy British Petroleum, Unilever, Procter & Gamble i Sony. Są przekonane o skuteczności scentralizowanej kontroli, ponieważ umożliwia ona centrali stałe otrzymywanie pełniejszych informacji o wynikach jednostek zagranicznych oraz większą kontrolę nad podejmowaniem decyzji. Na przykład British Petroleum stwierdziła, że jej australijska filia nie ściąga od klientów należności tak szybko, jak czynią to konkurenci. Po skróceniu czasu fakturowania BP otrzymuje obecnie zapłatę od klientów o pięć dni wcześniej. Menedżerowie są przekonani, że odkryli to przeoczenie tylko dzięki scentralizowanemu systemowi kontroli finansowej.

Świat zarządzania

Słaba kontrola międzynarodowa może zapowiadać kłopoty

Kontrola jest sprawą ważną dla każdego przedsiębiorstwa, jednak szczególne znaczenie ma w działaniach w skali międzynarodowej. To samo dotyczy małych przedsiębiorstw. Jeśli zatem szukamy potwierdzenia tego, jak zasadnicze znaczenie ma kontrola, to przykładu dostarczy nam na pewno małe przedsiębiorstwo prowadzące działalność międzynarodową. Uczenie się na błędach zaś może być bardzo kosztowne. Na przykład rozpatrzmy przypadek Azon USA, Inc., mającego siedzibę w stanie Michigan dostawcy maszyn i chemikaliów używanych przez producentów okien w ramach aluminiowych.

„Autonomia, jaką przyznałem facetowi w Wielkiej Brytanii, nie sprawdziła się w pracy z szefem innej jednostki zagranicznej".
James M. Dunstan, dyrektor naczelny Azon*.

Kiedy firma założyła swoje pierwsze biuro zagraniczne w Wielkiej Brytanii, jej dyrektor naczelny James Dunstan mógł na jego szefa zatrudnić doświadczonego menedżera, który już pracował w filii Azon. Dunstan odwiedza brytyjskie biuro raz do roku, a jego kierownik raz w roku jeździ do Michigan. Jedyną formą formalnej komunikacji między obu jednostkami jest krótkie kwartalne sprawozdanie finansowe. Biuro w Wielkiej Brytanii wykazuje stały wzrost zarówno sprzedaży, jak i zysków.

Kiedy jednak Dunstan postanowił założyć sklep w innym kraju europejskim, jego doświadczenia były zupełnie inne. Zatrudnił osobę, której nie znał zbyt dobrze, ale próbował wykorzystać te same luźne stosunki zależności służbowej, które tak dobrze sprawdziły się w przypadku biura w Wielkiej Brytanii. Jednak po upływie dwóch lat stwierdził, że chociaż nowy kierownik ciągle jeździ, zatrzymując się w pięciogwiazdkowych hotelach i wyczerpując swój pokaźny budżet kosztów handlowych, podróże te nie przysparzają jakoś firmie obrotów. W sumie nowa jednostka do chwili ostatecznej likwidacji przez Dunstana przyniosła 750 000 dol. strat. Chociaż los całej firmy Azon nie był zagrożony, przeżyła kilka trudnych chwil, zanim zdołała przywrócić skuteczną kontrolę. Dunstan zaś zaklina się, że w przyszłości będzie się dobrze przyglądał rozwojowi wydarzeń!

Źródła: *Small Firms, Big Hurdles*, „Wall Street Journal", 26 września 1996, s. R1, R2 (* cytat ze s. R2); Joan Magretta, *Governing the Family-Owned Enterprise*, „Harvard Business Review", styczeń–luty 1998, s. 112-123.

Organizacje, które stosują zdecentralizowany system kontroli, wymagają od oddziałów zagranicznych mniej częstych i mniej szczegółowych sprawozdań o osiąganych wynikach. Na przykład każda jednostka może przedkładać zbiorcze zestawienie wyników co kwartał i składać pełne sprawozdanie raz do roku. Podobnie wizyty przedstawicieli centrali są rzadsze i mniej nastawione na śledzenie i ocenę wyników. Podejście to wykorzystują IBM, Ford i Shell. Ponieważ Ford utrzymuje zdecentralizowaną kontrolę swoich funkcji projektowania, europejscy projektanci opracowali wiele innowacyjnych rozwiązań projektów samochodów. Menedżerowie są przekonani, że gdyby funkcja ta była bardziej scentralizowana, projektanci nie mieliby swobody niezbędnej do opracowania swoich nowych pomysłów. We wstawce „Świat zarządzania" opisano doświadczenia małej firmy, która popełniła błędy w sposobie zarządzania kontrolą swojej jednostki zagranicznej.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć zależność między kontrolą i strategią. Ponadto menedżerowie w firmach prowadzących operacje międzynarodowe powinni dobrze znać szczególne problemy kontroli wynikające z takiej szczególnej sytuacji.

Zarządzanie kontrolą w organizacjach

Dzięki skutecznej kontroli, czy to operacyjnej, czy finansowej, strukturalnej czy strategicznej, z powodzeniem reguluje się i śledzi działania organizacji. Aby wykorzystywać ten proces kontroli, menedżerowie muszą sobie uświadamiać, jakie są cechy skutecznej kontroli, i wiedzieć, na czy polega rozpoznawanie i przezwyciężanie pojawiającego się niekiedy oporu wobec kontroli.

Cechy skutecznej kontroli

Systemy kontroli są na ogół najbardziej skuteczne wtedy, kiedy są zintegrowane z planowaniem, a przy tym elastyczne, dokładne, terminowe i obiektywne.

Integracja z planowaniem. Kontrola powinna być powiązana z planowaniem. Na ogół im wyraźniejsze i dokładniejsze jest to powiązanie, tym skuteczniejszy będzie system kontroli. Najważniejszym sposobem integracji planowania i kontroli jest uwzględnianie kontroli w trakcie opracowywania planów. Innymi słowy, kiedy w ramach procesu planowania ustala się cele, należy zwrócić uwagę na opracowanie norm, które pozwolą sprawdzić stopień realizacji planu. Menedżerowie Champion Spark Plug Company postanowili rozszerzyć asortyment produkcji firmy, tak by objął on cały zakres akcesoriów samochodowych – w sumie 21 nowych produktów. W ramach tego planu menedżerowie zadecydowali z góry, jaką roczną wielkość sprzedaży zamierzają osiągnąć dla każdego produktu w ciągu następnych pięciu lat i ustalili te docelowe wielkości sprzedaży jako normy, z którymi będzie porównywana jej faktyczna wielkość. Tak więc uwzględniając system kontroli w toku

przygotowywania planów, menedżerowie w Champion świetnie powiązali planowanie i kontrolę.

Elastyczność. Sam system kontroli musi być dostatecznie elastyczny, tak aby dostosowywał się do zachodzących zmian. Rozpatrzmy organizację, w której zróżnicowany asortyment produkcji wymaga zastosowania 75 różnych surowców. System kontroli zapasów firmy musi być zdolny do obserwowania bieżącego poziomu zapasów wszystkich tych surowców. Kiedy zmiana asortymentu spowoduje zmianę liczby potrzebnych surowców albo kiedy zmieni się wymagana ilość jednego z nich, system kontroli powinien być na tyle elastyczny, aby dostosować się do zmienionych wymagań. Nie trzeba będzie wówczas niepotrzebnie ponosić kosztów projektowania i wprowadzenia nowego systemu kontroli. System kontroli w firmie Champion zawiera mechanizm, dzięki któremu można automatycznie wysyłać produkty do głównych klientów w celu utrzymania u nich z góry ustalonego poziomu zapasów wyrobów. Firma musiała wprowadzić korekty w tym systemie, kiedy jeden z jej największych klientów, Montgomery Ward, zdecydował się zrezygnować z utrzymywania zapasu pełnego asortymentu wyrobów Championa. Ponieważ system był elastyczny, takie jego zmodyfikowanie, aby uwzględniał decyzję Montgomery Ward, było stosunkowo proste.

Dokładność. Menedżerowie podejmują zaskakująco dużo decyzji opartych na niedokładnych informacjach. Przedstawiciele handlowi w terenie mogą zawyżać swoje szacunki sprzedaży, aby lepiej wypaść w ocenie kierownictwa. Menedżerowie produkcji mogą ukrywać koszty, by sprostać wyznaczonym zadaniom. Menedżerowie zasobów ludzkich mogą formułować optymistyczne prognozy rekrutacji przedstawicieli mniejszości, aby spełnić cele „akcji pozytywnej". W każdym przypadku inni menedżerowie otrzymują niedokładne informacje, a skutki tego mogą być naprawdę fatalne. Jeśli szacunki sprzedaży są sztucznie zawyżone, menedżer ds. marketingu może albo ograniczyć akcję reklamową (w przekonaniu, że nie jest już potrzebna), albo – odwrotnie – nasilić reklamę (aby ugruntować osiągnięte powodzenie). Podobnie menedżer ds. produkcji, nieświadomy faktycznej wysokości kosztów, może wyznaczyć cenę sprzedaży znacznie niższą od pożądanej. Może się również zdarzyć tak, że dyrektor kadr firmy będzie publicznie wychwalał jej skuteczność pod względem zatrudniania przedstawicieli mniejszości, by się poniewczasie przekonać, że oparł swoją wypowiedź na sztucznie rozdętych szacunkach. W każdym przypadku wynikiem niedokładnej informacji jest niewłaściwe działanie menedżera.

Terminowość. Terminowość niekoniecznie musi być równoznaczna z szybkością. Jest to raczej cecha systemu kontroli, w którym informacji dostarcza się tak często, jak jest to potrzebne. Firma Champion dysponuje ogromnym bogactwem danych z przeszłości na temat sprzedaży świec zapłonowych i nie potrzebuje tak częstych informacji dotyczących świec, jak relacji o postępach w sprzedaży swoich nowszych produktów. W handlu detalicznym menedżerowie zazwyczaj potrzebują danych dotyczących dziennych rozmiarów sprzedaży, tak aby mogli kierować przepływem środków pieniężnych oraz korygować akcję reklamową i promocyjną. Natomiast fizyczny spis zapasów można przeprowadzać kwartalnie lub nawet raz w roku. Na ogół im niepewniejsze i mniej stabilne są okoliczności, tym terminy dokonywania kontroli muszą być krótsze.

Obiektywizm. System kontroli powinien dostarczać informacji możliwie obiektywnej. Wyobraźmy sobie np. menedżera odpowiedzialnego za kontrolę zasobów ludzkich w swojej organizacji. Prosi on dwóch kierowników zakładów o przedłożenie sprawozdań oceniających sytuację kadrową podległych im jednostek. Jeden z pytanych menedżerów odnotowuje, że morale w jego zakładzie jest „w porządku", że skargi są „w normie", a fluktuacja kadr jest „pod kontrolą". Drugi natomiast podaje, że absencja w jego zakładzie sięga 4%, że w bieżącym roku zarejestrowano 16 skarg (w porównaniu z 24 w ubiegłym roku) oraz że współczynnik fluktuacji kadr wynosi 12%. Drugie sprawozdanie niemal zawsze będzie bardziej użyteczne niż pierwsze. Oczywiście przy ocenie działania menedżerowie nie mogą się kierować samymi tylko liczbami. Na przykład kierownik zakładu może wymuszać wydajność i podwyższać marżę zysku, zanadto obciążając pracowników i korzystając z materiałów kiepskiej jakości. W efekcie imponujące korzyści krótkookresowe mogą zostać przesłonięte przez długookresowy wzrost fluktuacji kadr i liczby skarg wnoszonych przez klientów.

Opór wobec kontroli

Menedżerowie mogą niekiedy popełnić błąd, zakładając, że wartość skutecznego systemu kontroli jest dla pracowników zrozumiała sama przez się. Nie zawsze jednak tak jest. Wielu pracowników stawia opór kontroli, zwłaszcza wtedy, kiedy czują, że jest ona nadmierna, koncentruje się na nieodpowiednich sprawach lub powoduje nagradzanie nieefektywności. Pracownicy mogą też w ogóle niechętnie odnosić się do rozliczania ich z wykonania obowiązków.

Nadmiernie rozbudowana kontrola. Czasami organizacje próbują kontrolować zbyt wiele spraw. Stwarza to szczególne problemy wtedy, kiedy kontrola bezpośrednio oddziałuje na zachowanie pracownika. Organizacja, która instruuje pracowników, kiedy mają przychodzić do pracy, gdzie parkować, kiedy wypić poranną kawę i kiedy wychodzić z pracy, sprawuje znaczną kontrolę nad codziennymi czynnościami ludzi. A jednak wiele organizacji dąży do objęcia kontrolą nie tylko tych, ale i innych aspektów zachowań w miejscu pracy. Problemy pojawiają się wtedy, kiedy pracownicy uważają te dążenia do ograniczenia ich zachowania za przekraczające wszelkie rozsądne granice. Pracownicy, którym się mówi, jak się mają ubierać, co mogą trzymać na biurku, a czego nie, i jak się czesać, mogą zareagować silniejszym oporem. Przedmiotem skarg pracowników w Chrysler Corp. było to, że kiedy nie jeździli samochodem marki swojej firmy, musieli pozostawiać go na odległym parkingu. Pracownicy odbierali te próby objęcia kontrolą ich zachowania (np. dotyczącego wyboru marki auta) jako nadmierną ingerencję w sprawy osobiste. Menedżerowie ostatecznie wycofali tę formę kontroli i zezwolili na parkowanie tam, gdzie kto chce. Poczucie, że firma kontroluje ich nadmiernie, mogli mieć pracownicy firmy Abercrombie & Fitch, której przykład podaliśmy na s. 674.

Szczególnie delikatny problem kontroli, napotkany dziś przez menedżerów, wiąże się z komunikowaniem się za pomocą poczty elektronicznej. Zbyt słaba kontrola może być powodem ogromnego marnotrawstwa czasu na pogawędki e-mailowe z rodziną i przyjaciółmi, załatwianie osobistych spraw przez Internet itd. Natomiast zbyt silna kontrola może ograniczać wolność osobistą i tworzyć przygniatającą kulturę, która paraliżuje motywację i twórcze wysiłki pracowników. Kluczem jest tu więc znalezienie właściwej równowagi.

Błędy w koncentracji. System kontroli może być zbyt wąski albo może się zbyt silnie koncentrować na zmiennych mierzalnych, nie pozostawiając miejsca na analizę czy interpretację. Norma sprzedaży, która zachęca do agresywnej taktyki jej krótkookresowej maksymalizacji, może prowadzić do zaniedbywania sprawy pozyskiwania przychylności wieloletnich, wiernych klientów. Taka norma jest pomyślana zbyt wąsko. System nagradzania na uniwersytecie, zachęcający pracowników wydziału do publikowania dużej liczby artykułów, ale jednocześnie nie uwzględniający jakości pracy, również odznacza się niewłaściwą koncentracją. Pracownicy stawiają opór zamierzeniom wyrażanym w systemie kontroli, koncentrując swoje wysiłki wyłącznie na używanych w nim wskaźnikach wyników.

Nagradzanie nieefektywności. Wyobraźmy sobie dwa wydziały operacyjne, które zbliżają się do końca roku finansowego. Jeden z nich spodziewa się uzyskać oszczędności w wysokości 5 000 dol., drugi ma już niedobór w wysokości 3 000 dol. W rezultacie szef finansów może obciąć budżet pierwszego wydziału („Zostało im trochę pieniędzy, a więc widocznie na początku dostali za dużo") i zwiększyć budżet drugiego („Na pewno dostali za mało pieniędzy"). W ten sposób pierwszy wydział zostaje ukarany za to, że jest efektywny, natomiast drugi wydział zostanie nagrodzony za nieefektywność. (Nic dziwnego, że na ogół wydziały pod koniec roku gorączkowo upłynniają resztki środków, by nie wykazywać oszczędności!). Podobnie jak w przypadku niewłaściwej koncentracji, ludzie opierają się takiej kontroli i zachowują się w sposób sprzeczny z zamiarami organizacji.

Odpowiedzialność za wyniki. Skuteczna kontrola pozwala menedżerom określić, czy kontrolowane osoby właściwie wywiązują się z powierzonych im obowiązków. Jeśli normy są właściwie ustalone, a wyniki działania odpowiednio mierzone, menedżerowie wiedzą, kiedy pojawiają się problemy i które wydziały, a nawet osoby, są za nie odpowiedzialne. Ludzie, którzy nie chcą odpowiadać za swoje błędy albo pracować tak intensywnie, jak by tego chciał ich szef, opierają się kontroli. Na przykład American Express Company ma system komputerowy, który dostarcza informacji na temat liczby połączeń obsługiwanych w ciągu dnia przez poszczególnych pracowników centrali. Jeśli jeden pracownik regularnie pracuje w wolniejszym tempie i załatwia mniej zgłoszeń niż inni, to łatwo jest umiejscowić taką słabiej pracującą osobę.

Przezwyciężanie oporu wobec kontroli

Być może najlepszym sposobem przezwyciężania oporu wobec kontroli jest przede wszystkim wprowadzenie skutecznego jej systemu. Jeśli systemy kontroli są właściwie zintegrowane z systemem planowania w organizacji i jeśli kontrola jest elastyczna, dokładna, terminowa i obiektywna, organizacja nie powinna mieć problemów związanych z nadmierną kontrolą, z niewłaściwą jej koncentracją albo z nagradzaniem nieefektywności. Sposobem przezwyciężania oporu jest zachęcanie pracowników do uczestnictwa i opracowywanie procedur weryfikacji.

Zachęcanie pracowników do uczestnictwa. W rozdziale 13 zauważono, że uczestnictwo może pomagać w przezwyciężaniu oporu wobec zmian. Na tej samej zasadzie pracownicy, którzy uczestniczą w procesie planowania i stosowania systemu kontroli, będą mniej skłonni do oporu wobec tej kontroli. Na przykład uczestnictwo pracowników w planowaniu, podejmowaniu decyzji i kontroli jakości w zakładzie skrzyni biegów i mostów w zakładzie Chevroleta w Detroit wywołało u nich zwiększoną troskę o jakość i większe zaangażowanie w wypełnianie norm.

Opracowywanie procedur weryfikacji. Różne systemy norm i systemy informacji zapewniają równowagę w kontroli i pozwalają organizacji weryfikować dokładność wskaźników wyników działania. Przypuśćmy, że kierownik produkcji twierdzi, iż nie udało mu się przestrzegać pewnej normy kosztów z powodu wzrostu cen surowców. Właściwie zaprojektowany system kontroli zapasów powinien albo jednoznacznie potwierdzić wyjaśnienia menedżera, albo uznać je za nieuzasadnione. Przypuśćmy następnie, że pracownik zwolniony z powodu nadmiernej absencji twierdzi, iż już „od dawna" nie opuścił żadnego dnia pracy. Odpowiednie dane pozwalające na sprawdzenie prawdziwości takiego oświadczenia powinny się znajdować w dobrze zorganizowanym systemie kontroli zasobów ludzkich. Opór wobec kontroli zmniejsza się, kiedy te procedury weryfikacji służą ochronie zarówno pracowników, jak i kierownictwa. Jeżeli twierdzenie kierownika produkcji o wzroście kosztów surowców potwierdzą zapisy w systemie kontroli zapasów, to nie zostanie on obciążony całą odpowiedzialnością za niedotrzymanie normy kosztu, natomiast prawdopodobnie trzeba będzie podjąć jakieś działania w celu obniżenia kosztów surowców.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni znać podstawowe cechy skutecznej kontroli. Powinni również rozumieć powody, dla których pracownicy mogą stawiać opór kontroli, a także metody stosowane w przezwyciężaniu tego oporu.

Podsumowanie

Kontrola jest to regulacja działań organizacji w taki sposób, aby ten element wyników, który zamierza się osiągnąć, był utrzymany w możliwych do przyjęcia granicach. Kontrola dostarcza sposobów dostosowywania się do zmian w otoczeniu, ograniczania kumulacji błędów, sprostania złożoności organizacji i minimalizacji kosztów. Może się koncentrować na zasobach finansowych, fizycznych, informacyjnych lub ludzkich i dotyczyć poziomu operacyjnego, finansowego, strukturalnego lub strategicznego. Kontrola jest funkcją menedżerów, kontrolera, a także – w coraz większym zakresie – pracowników wykonawczych.

Proces kontroli obejmuje cztery podstawowe etapy: ustalanie norm oczekiwanych wyników działania, mierzenie faktycznych wyników, porównanie wyników z normami oraz podjęcie stosownych działań.

Kontrola operacji koncentruje się na procesach, które organizacja wykorzystuje do przekształcania zasobów w produkty lub usługi. Kontrola wstępna koncentruje się na nakładach wchodzących do systemu. Kontrola bieżąca zajmuje się samym procesem transformacji. Kontrola następcza (końcowa) koncentruje się na efektach działania organizacji. Większość organizacji potrzebuje wielu systemów kontroli, ponieważ pojedynczy system nie jest w stanie zapewnić odpowiedniego jej sprawowania.

Kontrola finansowa koncentruje się na kontrolowaniu zasobów finansowych organizacji. Jej podstawą są budżety, czyli plany wyrażone w liczbach. Większość organizacji opiera się na budżetach finansowych, operacyjnych i niepieniężnych. Ważnymi narzędziami używanymi przez organizacje w ramach kontroli finansowej są również sprawozdania finansowe, różnego rodzaju wskaźniki oraz rewizja zewnętrzna i wewnętrzna.

Przedmiotem kontroli strukturalnej jest badanie tego, w jakim stopniu strukturalne elementy organizacji służą obranemu celowi. Dwie podstawowe formy kontroli strukturalnej to kontrola biurokratyczna i kontrola z udziałem pracowników. Kontrola biurokratyczna jest stosunkowo sformalizowana i mechanistyczna, podczas gdy kontrola z udziałem pracowników jest nieformalna i organiczna. Większość organizacji wykorzystuje formę kontroli organizacyjnej mieszczącą się między obu tymi skrajnościami.

Kontrola strategiczna koncentruje się na tym, jak skutecznie strategie organizacji pomagają jej w osiąganiu przyjętych celów. Integrację strategii i kontroli osiąga się na ogół przez strukturę organizacyjną, przywództwo, technikę, zasoby ludzkie oraz systemy kontroli informacji i operacji. Dla organizacji wielonarodowych szczególne znaczenie ma międzynarodowa kontrola strategiczna. W międzynarodowej kontroli strategicznej podstawowym problemem do rozstrzygnięcia jest wybór między kontrolą scentralizowaną i zdecentralizowaną.

Aby zwiększyć skuteczność kontroli, należy zapewnić pełną integrację planowania i kontroli. System kontroli powinien również być możliwie elastyczny, dokładny, terminowy i obiektywny. Pracownicy mogą stawiać kontroli organizacyjnej opór, wywołany przez nadmiar kontroli, jej błędną koncentrację, przypadki nagradzania nieefektywności oraz obawę przed odpowiedzialnością za wyniki. Menedżerowie mogą przezwyciężać opór, koncentrując się na elementach poprawiających skuteczność kontroli, dopuszczając szersze uczestnictwo pracowników i opracowując procedury weryfikacji.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Jaki jest cel kontroli organizacyjnej? Na czym polega jej znaczenie?

2. Jakie są etapy procesu kontroli? Który etap jest twoim zdaniem najtrudniejszy do pokonania? Dlaczego?

3. Jakie są podobieństwa i różnice między różnymi formami kontroli operacji? Jakie są wady i zalety każdej formy?

4. W jaki sposób menedżer może zrozumieć i przezwyciężyć opór wobec kontroli i zapewnić jej skuteczność?

Pytania analityczne

5. W jaki sposób proces kontrolowania wiąże się z funkcjami planowania, organizowania i przewodzenia?

6. Czy różnice między kontrolą biurokratyczną i kontrolą z udziałem pracowników wiążą się z różnicami w strukturze organizacyjnej? Jeśli tak, to w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? (Sformułowania rzeczywiście brzmią podobnie jak używane przy omawianiu procesu organizowania).

7. Czy używasz budżetu w prywatnych finansach? Powiąż swoje doświadczenia z budżetem z rozważaniami w niniejszym rozdziale.

Ćwiczenia

8. Czy twoja uczelnia ma stanowisko kontrolera? Jeśli tak, sprawdź, jakie jest miejsce tego stanowiska w całym schemacie organizacji. Jeśli takiej funkcji nie ma, jakie są twoim zdaniem tego przyczyny?

9. Przeprowadź rozmowę z kilkoma miejscowymi menedżerami, aby ustalić, której formy kontroli operacji najczęściej używają – wstępnej, bieżącej, następczej czy jakiegoś połączenia tych form. Zinterpretuj wyniki rozmowy.

10. Spytaj menedżerów z różnych części tej samej organizacji albo z różnych organizacji o to, co decyduje o skuteczności kontroli. Jak można porównać ich poglądy z tym, co przedstawiono w niniejszym rozdziale? Jakie mogą być przyczyny stwierdzonych różnic?

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem – zdolności menedżera do ustalania priorytetów w pracy, efektywnej pracy i odpowiedniego delegowania obowiązków – odgrywają ważną rolę w funkcji kontroli. Oznacza to, że menedżer może wykorzystywać umiejętności gospodarowania czasem do skuteczniejszego kontrolowania swojej pracy. Niniejsze ćwiczenie pokazuje związek między umiejętnością gospodarowania czasem a kontrolą.

Tło ćwiczenia

Jesteś menedżerem średniego szczebla w małym zakładzie produkcyjnym. Dziś mamy poniedziałek, a ty właśnie wróciłeś z tygodniowego urlopu. Pierwsze, co zauważasz, to nieobecność sekretarki. Umarła jej ciocia i pojechała na pogrzeb do innej miejscowości. Zostawiła ci jednak następującą notatkę:

Drogi Szefie,

Przepraszam, że nie ma mnie dziś w pracy. Wracam jutro. Oto kilka spraw, o których powinien Pan wiedzieć:

1. Pani Glinska (Pana szefowa) chce się spotkać z Panem dziś o 16.00.

2. Brygadzista chce się z Panem zobaczyć możliwie jak najszybciej w sprawie pracowniczej.

3. Pan Bateman (jeden z naszych dużych klientów) skarży się na ostatnią dostawę.

4. Pani Ferris (jeden z naszych dużych dostawców) chce omówić zmianę harmonogramu dostaw.

5. Pan Prescott z izby handlowej chce, aby Pan wziął udział w śniadaniu w środę i omówił plany ekspansji naszej firmy.

6. Biuro prawne chce omówić zbliżającą się inspekcję Urzędu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy.

7. Dział kadr chce wiedzieć, kiedy może Pan rozmawiać z kandydatem na nowe stanowisko nadzoru.

8. Jack Williams, operator maszyn, którego Pan zwolnił w ubiegłym miesiącu, kręci się po parkingu zakładowym.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Ustal priorytety pracy w podziale na trzy kategorie: bardzo pilne, umiarkowanie pilne i mniej pilne. (Czy ważność i pilność to jedno i to samo?)

2. Zdecyduj, jakich dodatkowych informacji będziesz potrzebował, by móc porządnie zabrać się do ustalenia priorytetów.

3. Wyjaśnij, jak zmieniłoby się twoje podejście, gdyby sekretarka była dziś w pracy.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności diagnostyczne umożliwiają menedżerom wyobrażenie sobie reakcji na różne sytuacje. Jeśli się przyjmie, że kontrola koncentruje się na regulowaniu czynności organizacyjnych, umiejętności diagnostyczne mają oczywiste znaczenie dla określenia, jakie czynności powinny być regulowane,

w jaki sposób najlepiej je oceniać i jak reagować na odchylenia. Niniejsze ćwiczenie pokazuje tę zależność.

Tło ćwiczenia

Jesteś kierownikiem popularnej miejscowej restauracji. Twój lokal konkuruje z takimi sieciami, jak Chili, Bennigan i Applebee. Zdołałeś jednak utrzymać swój udział w rynku w obliczu zwiększonej konkurencji tych placówek, koncentrując się na zapewnieniu wyjątkowej jakości obsługi.

Ostatnio dowiedziałeś się o trzech tendencjach, które cię niepokoją. Po pierwsze, rosną twoje koszty. Miesięczne rachunki za zakup żywności wydają się wzrastać w wyjątkowo szybkim tempie. Po drugie, rośnie liczba skarg klientów, mimo że na razie jest jeszcze niewielka. Wreszcie rośnie również fluktuacja personelu. Chociaż fluktuacja kadr zawsze była w gastronomii bardzo duża, ostatnio jej wzrost jest zastanawiająco duży na tle dotychczasowej tradycji firmy.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Zidentyfikuj możliwie wiele przyczyn dla każdej grupy problemów.

2. Pogrupuj te przyczyny w podziale na dwie kategorie: bardziej prawdopodobne i mniej prawdopodobne.

3. Obmyśl przynajmniej jedno potencjalne działanie, jakie mógłbyś podjąć, aby przeciwdziałać każdej przyczynie.

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności decyzyjne odnoszą się do zdolności menedżera do prawidłowego rozpoznawania i definiowania problemów i możliwości, a następnie wybrania właściwego kierunku działania w celu rozwiązania problemów i wykorzystania możliwości. Niniejsze ćwiczenie umożliwi ci doskonalenie umiejętności decyzyjnych w powiązaniu z kontrolą organizacyjną.

Tło ćwiczenia

Załóżmy, że jesteś menedżerem najwyższego szczebla w średniej wielkości rodzinnej firmie w przemyśle przetwórczym. Na różnych stanowiskach kierowniczych pracuje od dawna kilku członków rodziny, ale ty sam właśnie zostałeś zatrudniony do prowadzenia firmy. Ma ona wieloletnią tradycję unikania zaciągania długów, należy też do niej kilka mniejszych jednostek w pokrewnych branżach.

W ciągu ostatnich kilku lat firma pozostawała w tyle za innymi pod względem wydajności i efektywności i teraz znajduje się we wręcz rozpaczliwym położeniu. Niedawno skończyły się wszelkie zyski, a jednego z większych konkurentów posądzasz o zamiar przejęcia przedsiębiorstwa. Poprosiłeś firmę konsultingową o wskazanie możliwych wariantów dokonania zasadniczego zwrotu. Oto główne możliwości:

1. Emisja akcji w celu uzyskania środków pieniężnych.
2. Zaciągnięcie kredytu bankowego na sfinansowanie zmian.
3. Sprzedaż kilku mniejszych jednostek w celu sfinansowania zmian.
4. Znalezienie nabywcy na całą firmę.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Oceń poszczególne warianty ze strategicznego punktu widzenia.
2. Wyjaśnij związek każdego z nich z kontrolą.
3. Wybierz wariant, który ci się najbardziej podoba.
4. Opisz bariery, jakie prawdopodobnie napotkasz, realizując wybrany wariant.

Przykład końcowy

Ford obcina koszty

Amerykańscy producenci samochodów stopniowo odzyskiwali pozycję konkurencyjną na rynku globalnym, chociaż ten i ów stawiał niekiedy fałszywy krok i cofał się – jak w starym powiedzonku: „dwa kroki w przód, krok w tył". Ostatni taki krok w tył uczynił Ford. Podczas gdy w połowie lat dziewięćdziesiątych General Motors i Chrysler parli do przodu, koszty Forda znacznie odbiegały od branżowej normy. Menedżerowie wiedzieli, że firma musi poczynić istotne kroki, aby dorównać rywalom.

Jacques A. Nasser, dyrektor firmy z Australii, objął stanowisko prezesa Forda w 1996 r. z zadaniem głębokiej redukcji kosztów. Nowy szef firmy chętnie podjął to wyzwanie i szybko wprawił w ruch najrozmaitsze plany i pomysły, które już wcześniej sformułował. Ma przygotowanie inżynierskie i zdolność do wychwytywania istoty sprawy oraz do podejmowania szybkich i zdecydowanych działań.

Jednym z jego pierwszych kroków było wyeliminowanie kilku nieprzynoszących zysków modeli z asortymentu Forda. Menedżerowie długo ociągali się z przerwaniem produkcji słabo sprzedającego się modelu Thunderbird. Nasser zrobił to od razu, pozostawił jednak możliwość ponownego wprowadzenia w przyszłości zaprojektowanego techniką komputerową i przekonstruowanego modelu o tej samej nazwie.

Zamykając produkcję modeli Forda wykazujących słabą dynamikę sprzedaży, jednocześnie bardzo zwiększył produkcję tych modeli, które cieszyły się dobrym zbytem. Na przykład Ford Expedition, sportowy pojazd użytkowy, który bardzo dobrze wystartował, był wytwarzany w ilościach nie pozwalających zaspokoić zapotrzebowania rynku. Nasser polecił przestawić całą fabrykę w stanie Michigan na produkcję tego modelu, przynoszącego od sztuki 10 000 dol. zysku. Nowy prezes wprowadził też szeroko zakrojony plan redukcji kosztów. Kultura organizacji, głęboko zakorzeniona u Forda, sprzyjała liberalnemu podejściu do wydatków – na przykład dyrektorzy w podróżach służbowych korzystali z pierwszej klasy i niemal nieograniczonych funduszy reprezentacyjnych. Ponadto większość menedżerów najwyższego szczebla miała osobne fundusze dyspozycyjne, które mogli wykorzystywać na niemal dowolne cele, niezmiernie odległe od pracy (składki w klubie golfowym lub zakup kosztownych prezentów dla współpracowników). Nasser zabrał się natychmiast do obcinania funduszy na delegacje służbowe i ograniczył dostęp do przywileju podróżowania pierwszą klasą. Zamroził również wszelkie fundusze dyspozycyjne do czasu przygotowania nowej polityki ich wykorzystania.

Największym przedsięwzięciem Nassera było jednak przekonstruowanie całego projektu organizacji Forda. Alexander Trotman, dyrektor naczelny firmy, wystąpił wcześniej z ambitnym planem pod nazwą „Ford 2000". Plan ten przewidywał scentralizowanie większości operacji międzynarodowych w centrali Forda w Dearborn w celu osiągnięcia efektywności i koordynacji w skali światowej. Nasser miał już jednak świadomość, że Ford 2000 nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Działając dyskretnie, tak by nie niepokoić Trotmana, Nasser zaczął powoli i spokojnie likwidować plan „Ford 2000" i zmieniać ukierunkowanie firmy przez przywrócenie kontroli regionalnym jednostkom firmy na głównych światowych rynkach.

Jak należy oceniać rezultaty tych wszystkich pociągnięć Nassera? Wydawało się, że plan przynosi poważne korzyści. Na przykład na początku 1997 r. Ford ogłosił zadanie redukcji kosztów o 1 mld dol. rocznie. Z upływem czasu jednak okazało się, że faktyczne tempo obniżki kosztów jest większe niż oczekiwano, w związku z czym podniesiono poprzeczkę do 3 mld dol. Zadziwiające było to, że w 1997 r. po raz pierwszy w swej historii Ford odnotował spadek rocznego poziomu kosztów. Jedną z kluczowych części sukcesu Forda były jego operacje europejskie, które z nadwyżką wykonały postawiony przed nimi cel obniżki kosztów o 500 mln dol.

Pytania

1. Zidentyfikuj możliwie dużo form kontroli występujących w przykładzie.

2. Jakie formy kontroli wydają się sprawdzać najlepiej? Które mogą przyczynić się do długofalowego sukcesu Forda, a które dają mniejsze szanse?

3. Wykorzystaj Internet do sprawdzenia obecnych wyników ekonomicznych Forda.

Źródła: *Ford Has a Tiger in Its Tank*, „Business Week", 14 lipca 1997, s. 30; *Ford Triples Its Billion-Dollar Cost-Cutting Goal*, „USA Today", 15 grudnia 1997, s. 1B.

Przypisy

[1] *No Detail Escapes the Attention of Abercrombie & Fitch's Chief*, „Wall Street Journal", 7 października 1997, s. Bl, B20; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 832-833.

[2] T. A. Stewart, *Welcome to the Revolution*, „Fortune", 13 grudnia 1993, s. 66-77.

[3] W. Taylor, *Control in an Age of Chaos*, „Harvard Business Review", listopad – grudzień 1994, s. 64-70.

[4] *At Travelers, It's Trim, Trim, Trim*, „Business Week", 10 lutego 1997, p. 101.

[5] M. Kroll, P. Wright, L. Toombs, H. Leavell, *Form of Control: A Critical Determinant of Acquisition Performance and CEO Rewards*, „Strategic Management Journal", 1997, t. 18, nr 2, s. 85-96.

[6] S. Sitkin, K. Sutcliffe, R. Schroeder, *Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 3, s. 537-564.

[7] R. Lusch, M. Harvey, *The Case for an Off-Balance-Sheet Controller*, „Sloan Management Review", zima 1994, s. 101-110.

[8] E. E. Lawler III, J. G. Rhode, *Information and Control in Organizations*, Goodyear, Pacific Palisades, Calif. 1976.

[9] C. W. L. Hill, *Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technological Standards in Winner-Take-All Industries*, „Academy of Management Executive", 1997, t. 11, nr 2, s. 7-16.

[10] *Luxury's Mandarin*, „Newsweek", 25 sierpnia 1997, s. 43.

[11] Zob. B. E. Needles Jr., H. R. Anderson, J. C. Caldwell, *Principles of Accounting*, wyd. 7, Houghton Mifflin, Boston 1999.

[12] *The Tiger is on the Prowl*, „Forbes", 21 kwietnia 1997, s. 42-43.

[13] T. A. Stewart, *Why Budgets Are Bad for Business*, „Fortune", 4 czerwca 1990, s. 179-190.

[14] B. E. Needles, H. R. Anderson, J. C. Caldwell, *Principles of Accounting*, *ed. cit.*

[15] *Mickey Mouse, CPA*, „Forbes", 10 marca 1997, s. 42-43.

[16] B. E. Needles, H. R. Anderson, J. C. Caldwell, *Principles of Accounting*, *ed. cit.*

[17] *Questions about U. S. Shoe Corp. Continue to Mount*, „Wall Street Journal", 5 kwietnia 1990, s. A4.

[18] *Auditors of Corporate Legal Bills Thrive*, „Wall Street Journal", 13 lutego 1991, s. Bl.

[19] W. G. Ouchi, *The Transmission of Control through Organizational Hierarchy*, „Academy of Management Journal", czerwiec 1978, s. 173-192; R. E. Walton, *From Control to Commitment in the Workplace*, „Harvard Business Review", marzec – kwiecień 1985, s. 76-84.

[20] P. Lorange, M. F. Scott Morton, S. Ghoshal, *Strategic Control*, West, St. Paul, Minn 1986. Zob. też J. C. Picken, G. G. Dess, *Out of (Strategic) Control*, „Organizational Dynamics", lato 1997, s. 35-45.

[21] *Ikea's New Game Plan*, „Business Week", 6 października 1997, s. 99-102.

[22] Zob. H. Mjoen, S. Tallman, *Control and Performance in International Joint Ventures*, „Organization Science", maj – czerwiec 1997, s. 257-265.

[23] W sprawie nowszego opracowania na temat skutecznej kontroli zob.: D. Robertson, E. Anderson, *Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople*, „Organization Science", listopad 1993, s. 617-629.

Rozdział 21

Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacjach

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Wyjaśnić znaczenie jakości i kompleksowego zarządzania jakością.*
- *Wyjaśnić znaczenie zarządzania wydajnością oraz kierunki i sposoby jej poprawy.*
- *Wyjaśnić istotę zarządzania działalnością operacyjną i jego rolę w zarządzaniu jakością.*
- *Wyodrębnić i omówić elementy projektowania systemów operacyjnych służących jakości.*
- *Wyodrębnić i omówić elementy wykorzystywane w systemach operacyjnych służących jakości.*

Przykład wprowadzający

Młody Joseph Hartmann wyemigrował z Bawarii do Stanów Zjednoczonych w 1877 r. Wkrótce po przyjeździe założył małą firmę wytwarzającą kufry podróżne, wykorzystując umiejętności zdobyte jeszcze w ojczyźnie. Dzisiaj firma Hartmann Luggage, z siedzibą w Lebanon w stanie Tennessee, należy do najbardziej szanowanych marek w branży.

Firma produkuje pełny asortyment różnego typu pojemników na bagaż, poczynając od aktówek poprzez normalne walizy aż do specjalnych walizek na przenośne komputery. Produkty Hartmann Luggage należą również do najdroższych w branży – nawet mała torba kosztuje kilkaset dolarów. Dlaczego klienci są gotowi płacić tak wysoką cenę za walizkę? Głównym powodem jest wysoka jakość produktów Hartmanna.

Niemal wszystkie operacje w procesie produkcji są wykonywane ręcznie przez pracowników wyszkolonych na mistrzów w swym rzemiośle. Firma wykorzystuje tylko materiały najwyższej jakości, od skóry na paski o takiej wytrzymałości, jakiej wymaga się w zastosowaniach przemysłowych, aż do najmocniejszych tkanin i okuć metalowych.

Wysoki poziom produkcji Hartmanna jest szczególnie widoczny w laboratorium testowania wyrobów firmy. Każda nowa waliza lub torba, której produkcję firma zamierza podjąć, jest przedtem sprawdzana aż do kompletnego zużycia. Większość prób wykonuje się z zastosowaniem specjalnych maszyn, zaprojektowanych i skonstruowanych w firmie.

Jedna z takich maszyn przypomina „diabelski młyn". Torbę umieszcza się wewnątrz „próbnika zniszczenia", który zaczyna się powoli obracać. Torba jest przewracana niczym ręcznik w suszarce do bielizny, uderza w specjalne metalowe występy, a ma to symulować warunki, w jakich bagaż jest zazwyczaj przeładowywany na lotniskach. Każdy cykl testów obejmuje 7000 obrotów, co odpowiada pięcioletniemu nieprzerwanemu obijaniu oraz nadmiernemu i niedbałemu użytkowaniu.

Inna maszyna podnosi i opuszcza walizkę co kilka sekund, a robi to 100 000 razy. Test ten ma zbadać zużywanie się rączki walizki w wyniku wielokrotnego podnoszenia. Jeżeli zużycie jest nadmierne,

„Naprawiamy i odnawiamy torby, które mają 40 lat".
Gail Jamison, szef działu napraw Hartmanna, cytowany w „USA Today", 23 września 1997, s. 12E.

stosowana jest mocniejsza skóra. Kolejna maszyna sprawdza ilość energii lub siłę naprężenia potrzebnych do rozerwania szwów torby. Do najciekawszych maszyn wykorzystywanych przez Hartmanna należy urządzenie przypominające kierat, które symuluje asfalt, płytki lub dywan – sprawdzając jak się spisuje walizka ciągnięta lub pchana z hali lotniska na parking. Na innej maszynie wypróbowuje się wytrzymałość kółek, trwałość pasów na ramię, odporność na promieniowanie ultrafioletowe, deszcz, wilgoć, gorąco i zimno.

Jeśli wiemy, jak wielki jest zestaw testów, jakim poddawane są torby i walizy Hartmanna, nie powinno nas dziwić, że za taką gwarancję firma każe sobie aż tyle płacić za swoje walizki. Nie powinno też dziwić, że konsumenci, których stać na zapłacenie takich cen, pragną być właścicielami produktów firmy[1].

Menedżerowie w firmie Hartmann Luggage uczynili z jakości kamień probierczy funkcjonowania ich firmy. Ta jakość z kolei pozwala im ustalać wyższe ceny i osiągać większe zyski. Aby jednak z powodzeniem realizować tę strategię, firma musi być pewna, że jej produkty są w stanie sprostać wymaganiom konsumentów i trudom codziennego używania.

W niniejszym rozdziale zastanawiamy się nad jakością i jej rolą we współczesnej działalności gospodarczej. Zaczniemy od kompleksowego zarządzania jakością. Następnie omówimy wydajność, ściśle związaną z jakością. Potem wprowadzimy kwestię zarządzania operacjami i jego roli w doskonaleniu jakości. Pozostałe dwa podrozdziały dotyczą projektowania systemów operacyjnych i wykorzystywania systemów operacyjnych w interesie jakości.

Jak kompleksowo zarządzać jakością

Jakość i wydajność są dziś głównymi wyznacznikami sukcesu lub niepowodzenia przedsiębiorstwa i centralnymi problemami zarządzania organizacjami[2]. Jak się jednak przekonamy, osiągnięcie wysokiego poziomu jakości nie jest zadaniem łatwym. Nakazanie po prostu, aby jakość się poprawiła, jest tak samo skuteczne jak skinięcie czarodziejską różdżką[3].

Do pojawienia się jakości w roli pierwszoplanowego przedmiotu zainteresowania zarządzania przyczyniło się umiędzynarodowienie gospodarki, zwłaszcza zaś ekspansja japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych. A nigdzie ta sprawa nie jest bardziej widoczna niż w przemyśle samochodowym. W czasie kryzysu energetycznego w końcu lat 70. XX wieku wielu Amerykanów kupowało Toyoty, Hondy i Nissany dlatego, że spalały mniej paliwa niż samochody amerykańskie. Konsumenci stwierdzili jednak wkrótce, że samochody japońskie wyróżniają się nie tylko mniejszym zapotrzebowaniem na paliwo, ale również wyższą jakością niż auta amerykańskie. Były lepiej zmontowane, ich wykończenie było staranniejsze, a niezawodność większa. Kiedy opadła fala kryzysu energetycznego, okazało się, że samochody japońskie pozostały bardzo silnymi konkurentami z powodu swej wysokiej jakości.

Istota jakości

Amerykańskie Towarzystwo Kontroli Jakości definiuje *jakość* jako ogół cech produktu bądź usługi decydujących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb[4]. Jakość ma kilka różnych cech. W tablicy 21.1 wyliczono osiem podstawowych wymiarów decydujących o jakości określonego produktu lub usługi. Na przykład produkt cechujący się trwałością i niezawodnością ma wyższą jakość niż produkt mniej trwały i mniej niezawodny.

Jakość jest również pojęciem względnym. Na przykład Lincoln Continental jest samochodem wyższej klasy niż Ford Taurus, który jest z kolei wozem wyższej klasy niż Ford Escort. Różnica w jakości wynika z różnic w projekcie i innych cechach. Mimo to Escort jest uważany za samochód wysokiej jakości, jak na jego parametry techniczne i cenę. Podobnie zarówno Taurus, jak i Continental mogą być samochodami wysokiej jakości, zważywszy na ich standard i cenę. Tak więc jakość jest pojęciem zarazem absolutnym, jak i względnym.

- **Jakość**
Ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokajania stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb.

Jakość odnosi się zarówno do produktów, jak i do usług. Chociaż być może najpierw dostrzeżono jej znaczenie dla takich produktów jak samochody czy komputery, również firmy usługowe – od linii lotniczych do restauracji – przekonały się, że jakość w nader istotnym stopniu decyduje o ich sukcesie lub porażce. Jakość usług, jak o tym będzie mowa dalej, stała się dla dzisiejszego przemysłu amerykańskiego ważnym problemem z punktu widzenia konkurencyjności.

Znaczenie jakości

Aby pomóc w umacnianiu znaczenia jakości, rząd amerykański ustanowił Nagrodę Malcolma Baldrige'a, nazwaną tak od byłego ministra handlu, który był bojownikiem o jakość w amerykańskim przemyśle. Nagroda, będąca w gestii jednej z agend Departamentu Handlu, jest corocznie przyznawana firmom osiągającym istotną poprawę jakości wyrobów lub usług. Oznacza to, że nagroda premiuje wzrost jakości, nie zaś absolutny poziom jakości.

Niedawni zdobywcy Nagrody Baldrige'a to Motorola i Cadillac (który jest jednostką General Motors), a także oddziały firm Texas Instruments, AT&T, Xerox i Westinghouse. Ponadto ustanowiono również wiele innych nagród za osiągnięcia w dziedzinie jakości. Na przykład Rochester Institute of Technology i pismo „USA Today" przyznają swój Puchar Jakości poszczególnym zespołom pracowników, a nie całym organizacjom.

Jakość jest również ważnym przedmiotem troski poszczególnych menedżerów i organizacji z trzech bardzo szczególnych powodów: konkurencji, wydajności i kosztów[5].

Konkurencja. Jakość stała się jednym z najważniejszych czynników konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa. Na przykład Ford, Chrysler i General Mo-

tors twierdzą, że samochody każdej z tych firm reprezentują wyższą jakość niż pozostałych. Również American, United i Delta Airlines podkreślają najwyższą jakość i niezawodność swoich usług. Rzeczywiście wydaje się, że niemal wszystkie przedsiębiorstwa amerykańskie wykorzystują jakość jako ważny atut w walce konkurencyjnej. Toteż może się okazać, że przedsiębiorstwo, które nie dotrzymuje kroku w tej dziedzinie, przegrywa nie tylko w walce z konkurentami zagranicznymi, ale również z innymi firmami amerykańskimi[6].

Wydajność. Menedżerowie dostrzegają dziś powiązanie jakości i wydajności. W przeszłości wielu menedżerów sądziło, że można zwiększać produkcję (wydajność) tylko kosztem obniżenia jakości. Współcześni menedżerowie przekonali się na własnej skórze, że takie założenie niemal zawsze jest błędne. Jeżeli firma stworzy sensowny system poprawy jakości, skutki takiego działania mogą być trojakie. Po pierwsze, najprawdopodobniej spadnie liczba usterek, co zmniejszy liczbę zwrotów od klientów. Po drugie, z powodu obniżenia liczby usterek zmniejszy się wielkość zasobów (ludzi i materiałów) potrzebnych do ich usuwania. Po trzecie, ponieważ powierzenie pracownikom odpowiedzialności za jakość zmniejsza zapotrzebowanie na kontrolerów jakości, organizacja może wytworzyć więcej jednostek przy użyciu mniejszej ilości zasobów.

Koszty. Wyższa jakość pociąga za sobą obniżkę kosztów. Skutkiem niskiej jakości są większe zwroty od klientów, wysokie koszty napraw gwarancyjnych, a także sprawy sądowe wytaczane przez klientów, którzy ponieśli szkodę z powodu wad produktów. Niezadowolenie klientów powoduje z kolei utratę przyszłej sprzedaży. Organizacja, która ma problemy z jakością, często musi zwiększać wydatki na kontrolę, aby wyłapywać wadliwe produkty. Na przykład w rozdziale 20 opisywaliśmy, jak w firmie Whistler Corporation 100 spośród 250 jej pracowników zajmowało się tylko naprawą wadliwie zmontowanych urządzeń radiolokacyjnych[7].

Tablica 21.1. Osiem wymiarów jakości

1. **Funkcjonowanie.** Główne cechy charakteryzujące działania produktu. Przykładem może być przyspieszenie w samochodzie czy ostrość obrazu w odbiorniku telewizyjnym.
2. **Właściwości.** Uzupełnienie podstawowych cech działania produktu, np. elektryczny mechanizm podnoszenia szyb w samochodzie.
3. **Niezawodność.** Prawdopodobieństwo bezusterkowego funkcjonowania przez określony czas.
4. **Zgodność.** Stopień, w jakim projekt wyrobu i jego cechy użytkowe spełniają ustalone normy.
5. **Trwałość.** Miara długości życia produktu.
6. **Łatwość obsługi.** Szybkość i łatwość naprawy.
7. **Estetyka.** Wygląd produktu, smak, zapach, odbiór w dotyku.
8. **Postrzegana jakość.** To, jak klient ocenia produkt.

Podanych w tablicy osiem wymiarów na ogół trafnie oddaje znaczenie pojęcia jakości. Jest ona dziś składnikiem sukcesu organizacji o podstawowym znaczeniu. Zrozumienie istoty i znaczenia jakości jest pierwszym krokiem do skuteczniejszego zarządzania nią.

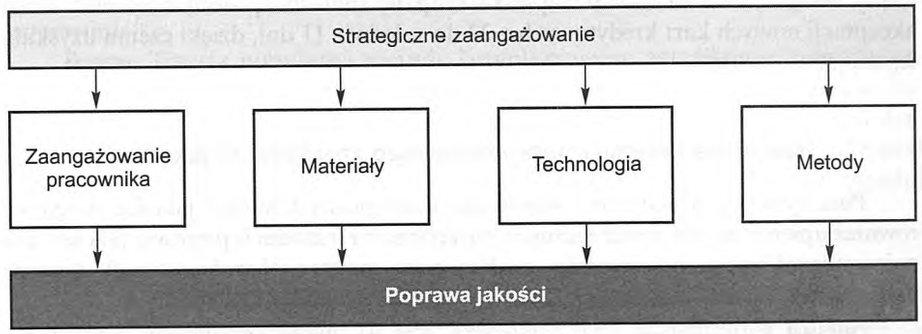
Źródło: Zaczerpnięte z: David A. Garvin, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, „Harvard Business Review", listopad–grudzień 1987. Przedruk za zezwoleniem „Harvard Business Review". Copyright © 1987, President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Kompleksowe zarządzanie jakością

Kiedy już organizacja zdecyduje się na podniesienie jakości swoich produktów i usług, musi oczywiście wprowadzić tę decyzję w życie. Najwszechstronniejsze podejście do zarządzania jakością nazwano *kompleksowym zarządzaniem jakością*; jest to rzeczywisty i istotny wysiłek organizacji na rzecz zmiany całego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, co pozwoli uczynić z jakości główny czynnik we wszystkim, czym się zajmuje organizacja[8]. Najważniejsze składniki kompleksowego zarządzania jakością pokazano na rys. 21.1.

- **Kompleksowe zarządzanie jakością**
  Strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz uczynienia z jakości głównego czynnika we wszystkim, czym się zajmuje organizacja.

Strategiczne zaangażowanie. W kompleksowym zarządzaniu jakością punktem wyjścia jest strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Jest ono ważne z kilku przyczyn. Po pierwsze, w kulturze organizacji niezbędne są zmiany utwierdzające przeświadczenie, że jakość nie jest jakimś abstrakcyjnym ideałem, lecz obiektywnym celem, do którego należy zmierzać[9]. Po drugie, decyzja o przyjęciu jakości jako celu wiąże się z pewnymi realnymi kosztami – np. z wydatkami na nowy sprzęt i obiekty. Dlatego bez zaangażowania najwyższego kierownictwa poprawa jakości będzie tylko hasłem czy tanim chwytem reklamowym, a prawdziwych zmian nie będzie wcale lub będzie ich niewiele.



Rysunek 21.1. Kompleksowe zarządzanie jakością
Jakość jest jednym z największych wyzwań, przed jakimi stają dziś organizacje. Kompleksowe zarządzanie jakością to całościowy wysiłek na rzecz poprawy jakości produktu lub usługi. Obejmuje pięć podstawowych wymiarów pokazanych na rysunku. Każdy z nich jest ważny i wymaga właściwego potraktowania, jeżeli organizacja rzeczywiście oczekuje poprawy jakości.

Zaangażowanie pracowników. Kolejnym ważnym składnikiem kompleksowego zarządzania jakością jest zaangażowanie pracowników. Niemal każdy skuteczny program poprawy jakości zakłada, że osoba odpowiedzialna za jakieś zadanie odpowiada nie tylko za jego wykonanie, ale również ma zapewnić, że będzie wykonane na

właściwym poziomie jakościowym[10]. Powszechnie stosowanym sposobem zwiększania zaangażowania pracowników są zespoły robocze omówione w rozdziale 19.

Technika. Również nowe formy techniki mogą być użyteczne w programach kompleksowego zarządzania jakością. Na przykład zautomatyzowane urządzenia i roboty często mogą działać z większą precyzją i regularnością niż ludzie. Inwestowanie w nowoczesne maszyny mogące wykonywać daną pracę z większą precyzją i niezawodnością często pozwala na znaczną poprawę jakości. Na przykład firma AT&T bardzo poprawiła jakość produkcji, zastępując wiele swoich maszyn nowym sprzętem. Podobnie większość amerykańskich firm motoryzacyjnych i elektronicznych dokonało znacznych inwestycji w technikę, by wspomóc poprawę jakości.

Materiały. Inną ważną częścią kompleksowego zarządzania jakością jest poprawa jakości materiałów wykorzystywanych przez organizację. Załóżmy, że firma produkująca sprzęt stereofoniczny kupuje od innej firmy podzespoły elektroniczne i mikroprocesory. Jeżeli współczynnik ich wadliwości jest wysoki, konsumenci będą zwracali wadliwą aparaturę do przedsiębiorstwa, które je firmuje, a nie do przedsiębiorstwa produkującego elementy elektroniczne. Firma montująca aparaturę traci wtedy podwójnie: musi ponosić koszty napraw czy wymiany sprzętu i zarabia na opinię brakoroba. W tej sytuacji wiele firm znacznie zaostrzyło wymagania jakościowe wobec dostawców części i podzespołów, aby w ten sposób poprawić jakość wyrobów końcowych. Z przykładu wprowadzającego pamiętamy, że Hartmann używa do produkcji swoich waliz wyłącznie materiałów wysokiej jakości.

Metody. Poprawę jakości produktów i usług może również zapewnić zastosowanie lepszych metod organizacji produkcji. Chodzi tu o systemy operacyjne wykorzystywane przez organizację w faktycznym procesie przetwarzania nakładów w produkty. Na przykład American Express Company znalazła sposoby skrócenia czasu akceptacji nowych kart kredytowych z 22 do zaledwie 11 dni, dzięki czemu uzyskała lepszą jakość usług[11].

Narzędzia i metody kompleksowego zarządzania jakością

Poza tym, że menedżerów wspomaga strategiczny kontekst jakości, mogą się również opierać na kilku szczególnych narzędziach i metodach poprawy jakości. Do najpopularniejszych należą dziś: analiza porównawcza (*benchmarking*), zlecanie usług na zewnątrz (*outsourcing*), ISO 9000 i statystyczna kontrola jakości.

Analiza porównawcza (*benchmarking*). Jest to proces poznawania rozwiązań, które stosują inne firmy realizujące określone zadania na szczególnie wysokim poziomie jakościowym. Niektóre metody używane w tym celu są proste i nieskomplikowane. Na przykład Xerox systematycznie kupuje kopiarki produkowane przez inne firmy, aby na bieżąco śledzić usprawnienia i zmiany wprowadzane przez konkurentów. Kiedy Ford planował model Taurus, zidentyfikował 400 cech uznanych przez

- **Analiza porównawcza (*benchmarking*)**
  Proces uczenia się przez porównywanie, jak inne firmy realizują określone zadania na szczególnie wysokim poziomie jakościowym.

klientów za najważniejsze. Następnie wśród samochodów wytwarzanych przez konkurencyjne firmy znalazł takie, które były najlepsze z punktu widzenia każdej z tych cech. Celem firmy było dorównanie konkurentom lub prześcignięcie ich pod względem 400 cech jakościowych. Inne strategie porównań nie są tak proste. Na przykład wiele firm studiuje sposoby zarządzania sprzedażą wysyłkową przez L. L. Bean, sposoby naboru i szkolenia pracowników stosowane u Disneya, czy metody śledzenia przesyłek w Federal Express w celu znalezienia sposobów zastosowania w swoich przedsiębiorstwach tych strategii o potwierdzonej przewadze[12].

Zlecanie usług na zewnątrz (*outsourcing*). Inną metodą polepszania jakości jest zlecanie usług i prac innym firmom, które mogą je wykonać lepiej i (lub) niższym kosztem. Jeżeli przedsiębiorstwo wykonuje we własnym zakresie wszystkie swoje usługi i operacje administracyjne i handlowe, niemal na pewno przynajmniej niektóre będzie wykonywało nieefektywnie i (lub) na nieodpowiednim poziomie jakościowym. Jeżeli uda się zidentyfikować takie dziedziny i „wyprowadzić" je z przedsiębiorstwa, tj. zlecić innym, firma uzyska oszczędności i wyższą jakość usługi czy operacji. Na przykład do niedawna Eastman Kodak wykonywał we własnym zakresie całość operacji obliczeniowych. Obecnie jednak zleca je IBM, uzyskując dzięki temu wyższą jakość systemów obliczeniowych i operacji przy znacznie niższych kosztach niż poprzednio[13].

- **Zlecanie usług na zewnątrz (*outsourcing*)**
  Jest to zazwyczaj korzystna dla przedsiębiorstwa metoda lokowania, u podwykonawców czy innych kontrahentów, zamówień na usługi lub operacje, które mogą być wykonane przez nich lepiej i taniej.

Tempo. Trzecią popularną metodą kompleksowego zarządzania jakością jest *tempo*. Chodzi tu o czas potrzebny organizacji na wykonanie czegokolwiek w dowolnej dziedzinie jego działania, łącznie z przygotowaniem, wytwarzaniem i dystrybucją produktów lub usług[14]. Dobrej ilustracji potęgi tempa dostarcza General Electric: w pewnym okresie firma potrzebowała sześciu zakładów i trzech tygodni do wytworzenia i dostawy obudowy wyłączników przemysłowych. Kładąc szczególny nacisk na tempo, GE może obecnie dostarczyć ten sam produkt w ciągu trzech dni z jednego zakładu. W tablicy 21.2 wymieniono kilka podstawowych propozycji, które pomagają firmom w przyspieszeniu tempa ich operacji. Na przykład GE zdecydowała się zacząć od zera w przemodelowanym zakładzie. Firma zlikwidowała również potrzebę uzyskiwania wielu akceptacji, eliminując większość stanowisk kierowniczych i tworząc zespoły jako podstawę organizacji pracy. Jako inny przykład można podać, że położenie nacisku na harmonogram pomogło firmie

- **Tempo**
  Czas potrzebny organizacji do wykonania czynności składających się na jej funkcjonowanie, w tym do przygotowania, wytworzenia i dystrybucji produktów lub usług.

Tablica 21.2. Wytyczne pomagające zwiększyć tempo operacji

1. Zaczynać od początku (zwykle jest to łatwiejsze niż próby robienia szybciej tego, co firma robi już od dawna).
2. Minimalizować liczbę akceptacji niezbędnych do wykonania jakichkolwiek działań (im mniej podpisów trzeba uzyskać, tym szybciej posuwa się praca).
3. Wykorzystywać zespoły robocze jako podstawę organizacji (praca zespołowa i współpraca dają lepsze wyniki niż wysiłek indywidualny i konflikt).
4. Opracować harmonogram i trzymać się go (właściwie zaprojektowany harmonogram może się w istotny sposób przyczynić do przyspieszenia tempa działania).
5. Nie ignorować dystrybucji (wykonanie czegoś szybciej to tylko część sukcesu).
6. Zespolić metodę przyspieszania tempa z całą kulturą organizacji (jeśli wszyscy zrozumieją, jak ważne jest tempo działania, na pewno praca będzie wykonywana szybciej).

Wiele współczesnych organizacji wykorzystuje tempo w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W tablicy podajemy sześć wytycznych, które powszechnie stosują firmy pragnące skrócić czas potrzebny do realizacji zadań. Chociaż nie wszyscy menedżerowie potrafią działać zgodnie z wszystkimi tymi wytycznymi, większość stosuje się przynajmniej do kilku z nich. Zwiększenie tempa pozwala firmie uzyskać przewagę strategiczną i skuteczniej konkurować.

Źródło: Brian Dumaine, *How Managers Can Succeed Through Speed*, „Fortune", 13 lutego 1989, s. 54-59. © 1989 The Time Inc. Magazine Company. All rights reserved.

Motorola zbudować nowy zakład i uruchomić wytwarzanie nowego produktu w ciągu zaledwie 18 miesięcy.

ISO 9000. Jeszcze inną pożyteczną techniką poprawy jakości jest wdrażanie standardów *ISO 9000*. ISO 9000 odwołuje się do zestawu norm jakości opracowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Organization for Standarization – ISO). Normy te obejmują takie dziedziny, jak testowanie produktów, szkolenie pracowników, dokumentacja, stosunki z dostawcami i polityka wobec nich, a także procedury naprawcze. Firmy, które chcą spełniać te normy,

- **ISO 9000**
  Zestaw norm jakości stworzonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, skupiającą krajowe organizacje normalizacyjne z ponad 70 państw.

ubiegają się o wydanie odpowiedniego świadectwa i są kontrolowane przez firmę wybraną przez krajową instytucję należącą do ISO (w Stanach Zjednoczonych jest to Amerykański Krajowy Instytut Standaryzacji*). Kontrolerzy ISO dokonują przeglądu wszystkich aspektów działalności gospodarczej kandydata w porównaniu z odpowiednimi normami. Wiele firm podaje, że już samo przygotowanie się do kontroli ISO 9000 pomogło im w wyodrębnieniu dziedzin, w których istnieją oczywiste możliwości poprawy jakości. Ponadto takie firmy, jak General Electric, Du Pont, Eastman Kodak, British Telecom i Philips Electronics, zachęcają swoich dostawców do uzyskania świadectwa ISO 9000, a w niektórych przypadkach nawet tego od nich żądają[15]. ISO 9000 jest stosunkowo nową metodą poprawy jakości. Menedżerowie po-

* W Polsce taką instytucją jest Polski Komitet Normalizacyjny (przyp. red.).

winni starannie ocenić jej wartość i możliwości, jakie otwiera. Jednak kiedy stosują ją na siłę tam, gdzie nie jest potrzebna, mogą wywołać zniechęcenie pracowników i doprowadzić do marnowania wysiłku na biurokratyczne procedury.

Statystyczna kontrola jakości. Jako ostatnią metodę kompleksowego zarządzania jakością wymienimy tu *statystyczną kontrolę jakości*. Jak sama nazwa wskazuje, jej celem jest głównie zarządzanie jakością[16]. Jest to zestaw specjalnych metod statystycznych, których można używać do stałego kontrolowania jakości. Kontrola wy-

- **Statystyczna kontrola jakości**
  Zestaw specjalnych metod statystycznych, których można używać do śledzenia jakości; obejmuje np. losową (wyrywkową) kontrolę produkcji gotowej i produkcji w toku.

rywkowa przy przyjęciu polega na wyborze próby produktów gotowych do sprawdzenia, czy dochowane są wyznaczone normy jakościowe. Diagnoza na podstawie takiej próby jest skuteczna tylko wtedy, kiedy poprawnie ustali się odsetek badanych produktów (np. 2%, 5% lub 25%). Decyzja ta jest szczególnie ważna wtedy, kiedy zbadanie jakości produktu wymaga jego zniszczenia. Takie produkty, jak lampy błyskowe, wino czy tzw. bezpieczne kierownice, w trakcie badania zostają zużyte lub zniszczone. Inną metodą kontroli jakości jest losowanie próby w toku procesu produkcji, tak aby w przypadku niedociągnięć można było jeszcze wprowadzić niezbędne zmiany. W malarni fabryki mebli można okresowo sprawdzać odcień stosowanego lakieru i na tej podstawie ewentualnie wprowadzać niezbędne zmiany dostosowujące kolor powłok do wymagań klienta. Przewaga pobierania prób do kontroli w toku procesu produkcji polega na tym, że można wykrywać problemy, zanim się one spiętrzą.

Konsekwencje dla zarządzania

Wszyscy menedżerowie powinni rozumieć i doceniać znaczenie kompleksowego zarządzania jakością. Muszą zwłaszcza rozumieć istotę jakości, a także jej rolę w strategii konkurencyjnej. Składniki kompleksowego zarządzania jakością są ważne w wielu dzisiejszych organizacjach. W polepszaniu jakości mogą skutecznie pomagać różne narzędzia i metody kompleksowego zarządzania jakością.

Zarządzanie wydajnością

Chociaż w firmach amerykańskich bieżące koncentrowanie się na problemach jakości jest stosunkowo nowym zjawiskiem, menedżerowie już od dość dawna świadomi są znaczenia wydajności. Bodźcem do tego było dostrzeżenie, że zmniejsza się rozpiętość między wydajnością w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach uprzemysłowionych. W tej części rozdziału opisujemy istotę wydajności i podkreślamy jej znaczenie. Po podsumowaniu najnowszych tendencji do kształtowania się wydajności proponujemy sposoby zwiększania jej w organizacjach.

Istota wydajności

W znaczeniu ogólnym *wydajność* to ekonomiczna miara efektywności, ukazująca wartość produkcji na jednostkę nakładów użytych do jej wytworzenia[17]. Wydajność można oceniać, i ocenia się, w różnych formach i na różnych poziomach analizy.

> • **Wydajność**
> Ekonomiczna miara efektywności, odnosząca wielkość produkcji do wielkości zasobów użytych do jej wytworzenia.

Poziomy wydajności. Przez *poziom wydajności* rozumiemy skalę, w jakiej wyliczamy lub definiujemy wydajność. Na przykład wydajność zagregowana to łączny poziom wydajności w skali kraju. Wydajność w danej gałęzi jest to łączna wydajność osiągnięta przez wszystkie firmy w tej gałęzi. Wydajność firmy to, jak sam termin wskazuje, poziom wydajności osiągnięty w pojedynczej firmie. Wydajność jednostki organizacyjnej i wydajność indywidualna odnosi się do wydajności wydziału czy komórki niższego szczebla w organizacji oraz poziomu wydajności osiąganego przez pojedynczego pracownika.

Formy wydajności. Istnieje wiele różnych form wydajności. Łączną wydajność czynników produkcji określa następujący wzór:

$$\text{wydajność} = \frac{\text{produkcja}}{\text{nakłady}}.$$

Łączna wydajność czynników produkcji jest ogólnym wskaźnikiem wykorzystania przez organizację wszystkich jej zasobów, takich jak praca, kapitał, materiały i energia, do wytwarzania wszystkich jej produktów i usług. Największy problem z łączną wydajnością czynników produkcji polega na tym, że wszystkie składniki trzeba wyrażać w takich samych kategoriach – jednostkach pieniężnych (trudno dodawać w sensowny sposób godziny pracy do ilości surowców). Ponadto łączna wydajność czynników produkcji niewiele mówi o tym, jakich zmian trzeba dokonać w celu poprawienia wydajności. Toteż większość organizacji uznaje, że bardziej przydatne jest obliczanie cząstkowego współczynnika wydajności, uwzględniającego jedną kategorię zasobów. Na przykład wydajność pracy można obliczyć na podstawie następującego prostego wzoru:

$$\text{wydajność pracy} = \frac{\text{produkcja}}{\text{nakłady pracy bezpośredniej}}.$$

Metoda ta ma dwie zalety. Po pierwsze, nie wymaga wyrażania jednostek nakładów w jakichkolwiek innych jednostkach. Po drugie, pozwala menedżerom zorientować się, jak zmiany różnych nakładów wpływają na wydajność. Załóżmy, że organizacja może wyprodukować 100 jednostek jakiegoś wyrobu nakładem 20 godzin pracy bezpośredniej. Wskaźnik wydajności pracy wynosi 5 (czyli 5 jednostek na godzinę pracy). Załóżmy teraz, że wzrasta sprawność robotników (dzięki użyciu któregoś ze sposobów, o jakich będzie mowa w dalszej części niniejszego rozdziału), tak że w ciągu tych samych 20 godzin zostanie wytworzonych 120 jednostek produkcji. Wskaźnik wydajności pracy wzrasta do 6 (6 jednostek na godzinę), a firma może dostrzec bezpośrednie rezultaty konkretnych działań kierowniczych.

Znaczenie wydajności

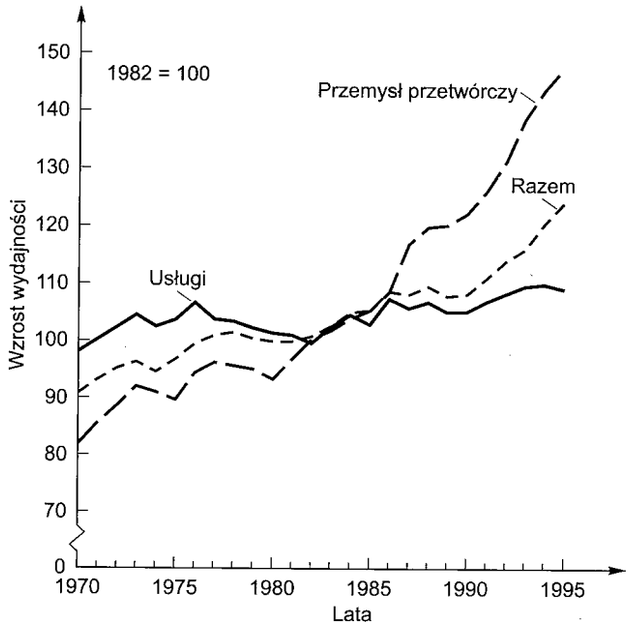
Z wielu powodów menedżerowie pragną, aby ich firmy utrzymywały wysoki poziom wydajności. Jest to bowiem podstawowy wyznacznik poziomu rentowności organizacji i w końcu jej zdolności do przetrwania. Jeżeli jakaś organizacja jest wydajniejsza niż inne, to będzie mogła sprzedać więcej swych wyrobów po niższych cenach i osiągnie wyższe zyski, które będzie mogła reinwestować w innych dziedzinach. Wydajność określa również częściowo poziom życia ludności w danym kraju. W kategoriach czysto ekonomicznych przedsiębiorstwa zużywają zasoby oraz produkują dobra i usługi. Z kolei dobra i usługi wytworzone w danym kraju mogą być wykorzystane na miejscu lub eksportowane. Im więcej dóbr i usług mogą wyprodukować przedsiębiorstwa w danym kraju, tym więcej tych dóbr i usług będzie dostępnych dla mieszkańców tego kraju. Nawet dobra eksportowane przynoszą dopływ zasobów finansowych do kraju, w którym je wytworzono. Toteż w kraju, w którym poziom wydajności jest wysoki, stopa życiowa obywateli będzie zapewne znacznie wyższa niż obywateli kraju, w którym poziom wydajności jest niski.

Tendencje w dziedzinie wydajności

Stany Zjednoczone mają najwyższy poziom wydajności na świecie. Na przykład japońscy robotnicy produkują tylko 76%, niemieccy zaś 84% tego co robotnicy amerykańscy[18]. Jednak w ostatnich latach inne kraje zaczęły odrabiać dystans[19]. Ta właśnie tendencja była podstawową przesłanką decyzji amerykańskich przedsiębiorstw w sprawach ograniczania kosztów, zmiany wyposażenia i odbudowy konkurencyjności na rynku światowym. Na przykład zakład zmywarek do naczyń General Electric w Louisville zredukował zapotrzebowanie na zapasy o 50%, zmniejszył koszty pracy od 15% do 10% łącznych kosztów wytwarzania oraz o połowę skrócił czas opracowywania nowych wyrobów. W wyniku tego rodzaju wysiłków nastąpiło pewne wyrównanie poziomów wydajności, a robotnicy amerykańscy na ogół utrzymali przewagę w większości gałęzi.

Ważnym czynnikiem, który wpłynął negatywnie na wydajność w Stanach Zjednoczonych, był ogromny wzrost sektora usług, któremu jednak nie towarzyszył wzrost wydajności. W jakiejś części jest to sprawa pomiaru. Na przykład dość łatwo jest wyliczyć liczbę ton stali wytworzonej w stalowni Bethlehem i podzielić ją przez łączny nakład pracy w roboczogodzinach; trudniej jest określić wielkość „produkcji" adwokata czy biegłego księgowego. Mimo to jednak prawie wszyscy zgodzą się, że poprawa wydajności sektora usług jest następnym wyzwaniem, któremu musi sprostać gospodarka amerykańska[20].

Rysunek 21.2 ilustruje najnowsze tendencje do wzrostu wydajności zarówno w całej gospodarce amerykańskiej, jak i w podziale na przemysł przetwórczy i usługi (bez uwzględnienia wydajności w rolnictwie). Jak widać, od połowy lat 70. do po-



Rys. 21.2. Tendencje do wzrostu wydajności w przemyśle przetwórczym i usługach w Stanach Zjednoczonych w latach 1970-1995 (z wyjątkiem rolnictwa)

Zarówno wydajność w przemyśle przetwórczym, jak i w usługach nadal rośnie, chociaż ta pierwsza w wyższym tempie. Rośnie więc również wydajność łączna.

Źródło: Myron Magnet, *The Productivity Payoff Arrives*, „Fortune", 27 czerwca 1994, s. 79. © 1995 Time Inc. Wszystkie prawa zastrzeżone. Wykorzystano za zezwoleniem.

czątku lat 80. wydajność w przemyśle nie zwiększała się, od tego czasu jednak wzrasta. Natomiast wydajność w sektorze usług pozostawała względnie stabilna. Dlatego właśnie wydajność łączna, choć rosła, to jednak zaledwie w umiarkowanym tempie.

Poprawa wydajności

W jaki sposób jednostka gospodarcza albo gałąź może zwiększyć wydajność? Liczne konkretne propozycje ekspertów można ogólnie podzielić na dwie szerokie kategorie: poprawa działalności operacyjnej i zwiększenie zaangażowania pracowników.

Poprawa działalności operacyjnej. Jednym ze sposobów poprawy działalności operacyjnej firmy może być zwiększenie wydatków na badania i prace rozwojowe. Wydatki na B+R pomagają zidentyfikować nowe produkty, nowe zastosowania dla istniejących produktów oraz nowe metody ich wytwarzania. Wszystko to przyczynia się do wzrostu wydajności. Na przykład Bausch & Lomb była bardzo bliska całkowitego wypadnięcia z konkurencji w dziedzinie produkcji szkieł kontaktowych o przedłużonym użytkowaniu, ponieważ zaniedbała B+R. Kiedy stało się już jasne, że główni konkurenci zyskali niemal roczne wyprzedzenie w opracowywaniu technologii produkcji nowych soczewek, kierownictwo firmy uczyniło z B+R absolutny, najwyższy priorytet. W wyniku tych zabiegów firmie udało się dokonać kilku przełomowych odkryć, skrócić czas niezbędny do wprowadzania nowych produktów i poważnie zwiększyć zarówno łączną sprzedaż, jak i zyski, a wszystko to z mniej liczną niż poprzednio załogą. Mimo że inne kraje poważnie zwiększają swoje wydatki na B+R, Stany Zjednoczone nadal przewodzą na świecie w tej dziedzinie.

Inny sposób zwiększania wydajności przez działalność operacyjną to dokonanie powtórnej oceny i modernizacji obiektów, w których odbywa się proces wytwarzania. Już wcześniej opisywaliśmy, jak to jeden ze zmodernizowanych zakładów GE radzi sobie znacznie lepiej niż pozostałych sześć, nie zmodernizowanych. Samo tylko wybudowanie nowej fabryki wcale nie jest gwarancją powodzenia, jednak trzeba przyznać, że modernizacja obiektów produkcyjnych przyniosła gwałtowny przyrost wydajności takim firmom, jak IBM, Ford, Allen-Bradley, Caterpillar i wiele innych. Doskonalenie urządzeń wytwórczych nie ogranicza się wyłącznie do zakładów przemysłowych. W ostatnich latach w wielu restauracjach McDonald'sa wprowadzono okienka do sprzedaży posiłków zmotoryzowanym konsumentom, w wielu przeniesiono dystrybutory napojów do sali konsumpcyjnej, by klienci sami mogli się obsłużyć. Takie posunięcia miały na celu zwiększenie tempa obsługi klientów, a co za tym idzie wzrost wydajności.

Wzrost zaangażowania pracowników. Inny ważny wysiłek mający na celu zwiększanie wydajności to działanie na rzecz wzrostu zaangażowania pracowników. Zwracaliśmy już uwagę na to, że uczestnictwo może mieć dodatni wpływ na jakość. To samo dotyczy wydajności. Przykłady skłaniania pracowników do większego zaangażowania to np. przyznanie poszczególnym pracownikom większej swobody decyzji w kwestii sposobu wykonywania pracy, formalne porozumienie o współpracy między kierownictwem a pracownikami, a także ogólne zaangażowanie we wszystkie sprawy organizacji[21]. Przypomnijmy, że firma GE wyeliminowała większość stanowisk nadzorczych w zmodernizowanym zakładzie wyłączników automatycznych i przekazała kontrolę w ręce robotników.

Inną popularną w USA metodą zwiększania wydajności jest doprowadzenie do większej elastyczności siły roboczej w organizacji przez takie szkolenie pracowników, aby mogli oni wykonywać wiele różnych prac. Takie „wielozadaniowe" szkolenie pozwala firmie działać przy mniejszej liczbie pracowników, można ich bowiem bez trudu przenosić tam, gdzie są najbardziej potrzebni. Biegłe opanowanie kilku rodzajów pracy i lepsze zrozumienie ogólnego sposobu funkcjonowania firmy może z kolei spowodować, że pracownicy będą bardziej zadowoleni ze swojej pracy i bardziej zaangażowani w sprawy firmy. Na przykład dom towarowy Lechmere w Sarasota w stanie Floryda zachęca robotników, aby nauczyli się wykonywać pracę na różnych stanowiskach. Jedna osoba może np. obsługiwać wózek widłowy w magazynie, siąść w kasie albo obsługiwać klientów w sali sprzedaży. W zakładzie Motoroli 397 spośród 400 pracowników wyszkolonych w ramach podobnego programu potrafi wykonywać pracę na co najmniej dwóch stanowiskach.

W zwiększeniu zaangażowania robotników niezmiernie ważną rolę odgrywają systemy nagradzania. Należy nagradzać ludzi za opanowywanie nowych umiejętności i ich sprawne wykorzystywanie. Na przykład w Motoroli pracownicy, którzy zdobywają nowe kwalifikacje, są na pięć dni kierowani do pracy wymagającej praktycz-

nego ich zastosowania. Jeżeli wykonują swe nowe obowiązki bezbłędnie, zostają przesunięci do wyższej grupy wynagrodzenia i następnie zmieniają okresowo stanowisko pracy w zależności od potrzeb. Jeżeli ich wyniki są jeszcze niezadowalające, szkoli się ich dalej, aby nabrali większej wprawy. Jest to dość nowe podejście, jednak wstępne oceny pozwalają sądzić, że przyczynia się ono w znacznym stopniu do wzrostu wydajności. Wiele związków zawodowych przeciwstawia się takim programom, ponieważ zagrażają one pewności zatrudnienia i osłabiają utożsamianie się danej osoby z jednym typem kwalifikacji czy jednym fachem.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć pojęcie wydajności i doceniać jego znaczenie. Ponadto powinni być obznajmieni z tendencjami widocznymi w dziedzinie wydajności i z powszechnie stosowanymi metodami jej poprawy.

Zarządzanie jakością i wydajnością przez zarządzanie działalnością operacyjną

Zauważyliśmy już, że zarówno jakość, jak i wydajność można zwiększać za pośrednictwem różnych elementów działalności operacyjnej. Ale co właściwie oznacza działalność operacyjna? W jaki sposób się nią zarządza? *Zarządzanie działalnością operacyjną* to zestaw czynności kierowniczych, które wykorzystuje organizacja do przekształcania nakładów w produkty i usługi. Kiedy IBM kupuje podzespoły elek-

> • **Zarządzanie działalnością operacyjną**
> Cały zestaw czynności kierowniczych wykorzystywanych przez organizację do przekształcania nakładów zasobów w produkty, usługi lub też w jedne i drugie.

troniczne, montuje je w komputerach, a następnie wysyła gotowe produkty do klientów, opiera się właśnie na zarządzaniu działalnością operacyjną. Kiedy pracownik Pizza Hut zamawia żywność i papierowe opakowania, a następnie z ciasta, sera i przecieru pomidorowego przyrządza pizzę, również on wykorzystuje zarządzanie działalnością operacyjną.

Znaczenie działalności operacyjnej

Działalność operacyjna jest podstawową sferą funkcjonowania organizacji, ponieważ sprawne i skuteczne zarządzanie operacjami przyczynia się w ogromnym stopniu do poprawy jakości i wzrostu wydajności. Niesprawne i nieskuteczne zarządzanie operacjami niemal nieuchronnie prowadzi do niższego poziomu jakości i wydajności. W znaczeniu ekonomicznym zarządzanie działalnością operacyjną dostarcza użyteczności, czyli pewnej wartości, zależnie od charakteru produktów lub usług firmy. Jeśli produkt jest dobrem fizycznym, takim jak motocykl Yamaha, w wyniku działalności operacyjnej powstaje *użyteczność formy* przez łączenie wielu różnorodnych elementów

nakładów (blachy, gumy, farb, silników spalinowych i umiejętności manualnych) w celu wytworzenia pożądanego produktu. Nakłady są przekształcane z form, w jakiej wchodzą do procesu, w nową formę fizyczną. Przekształcanie to jest typowe dla operacji przetwórczych i zasadniczo odzwierciedla technologię organizacji.

Natomiast działalność operacyjna American Airlines dostarcza, przez swoje usługi, *użyteczności czasu i miejsca*. Linia lotnicza przewozi pasażerów i ładunki według uzgodnionego rozkładu lotów. Inne operacje usługowe, takie jak np. dystrybutora Coors Brothers Beer czy sieci detalicznej The Gap, zapewniają użyteczność miejsca i posiadania, doprowadzając produkty innych firm do klientów. Mimo że w tych przykładach organizacje wytwarzają różne rodzaje produktów czy usług, ich procesy operacyjne łączy wiele ważnych cech[22].

Przetwórstwo i produkcja

Ze względu na to, że niegdyś dominującą częścią amerykańskiego przemysłu był przemysł przetwórczy, całą sferę zarządzania działalnością operacyjną nazywa się zarządzaniem produkcją. *Przetwórstwo* to forma działalności gospodarczej, w trakcie której łączy się i przekształca zasoby w wyniki rzeczowe, które są następnie przedmiotem sprzedaży. Producentem przemysłowym w tym rozumieniu jest więc np. Goodyear Tire&Rubber Company, ponieważ łączy gumę i składniki chemiczne oraz wykorzystuje sprzęt do ich mieszania i topienia, by w końcu wytworzyć oponę. Producentem jest również firma Broyhill, która kupuje drewno i okucia metalowe, materiały tapicerskie i tkaniny, by je połączyć w meble.

W latach siedemdziesiątych przemysł przetwórczy w Stanach Zjednoczonych wkroczył w długotrwałą fazę spadkową, spowodowaną głównie konkurencją zagraniczną. Firmy amerykańskie utraciły dynamikę i stały się ociężałe, na rynek wkroczy-

> • **Przemysł przetwórczy**
> Forma działalności gospodarczej, w trakcie której łączy się i przekształca nakłady zasobów w rzeczowe wyniki – produkty.

li nowi zagraniczni konkurenci z nowym sprzętem i znacznie wyższym poziomem wydajności. Na przykład dalekowschodnie firmy stalowe mogły wytwarzać stal wysokiej jakości po znacznie niższych cenach niż takie firmy amerykańskie, jak Bethlehem Steel i U. S. Steel (obecnie USX Corporation). Wobec konieczności walki o przetrwanie wiele firm przeszło długi i trudny okres zmian, polegających na eliminacji marnotrawstwa i przekształceniu przedsiębiorstw w jednostki „szczuplejsze", sprawniejsze i bardziej elastycznie reagujące. Wiązała się z tym również drastyczna redukcja wielkości zatrudnienia, zamykanie przestarzałych i zbędnych zakładów oraz modernizacja pozostałych. W ostatnich latach wszystkie te wysiłki zaczęły przynosić efekty w postaci odbudowy konkurencyjnej pozycji gospodarki amerykańskiej w wielu różnych gałęziach. Mimo że nacisk konkurencji zagranicznej nie słabnie i zapewne niektórych pozycji nigdy już nie uda się odzyskać, ogólny obraz jest dziś znacznie lepszy niż jeszcze przed kilku laty. Również perspektywy rysują się raczej optymistycznie.

Operacje usługowe

W okresie spadku koniunktury w sektorze przemysłu przetwórczego dynamikę gospodarki amerykańskiej podtrzymywał ogromny rozrost sektora usług. *Organizacja usługowa* to taka, która przekształca zasoby w wyniki nieuprzedmiotowione i zapewnia swoim klientom użyteczność czasu lub miejsca. Na przykład Merrill Lynch Co. Inc. dokonuje w imieniu klientów transakcji papierami wartościowymi, Avis wypożycza klientom samochody, a wasz miejscowy fryzjer strzyże wam włosy. W 1947 r. sektor usług wytwarzał mniej niż połowę PKB Stanów Zjednoczonych. Do 1975 r. udział ten wzrósł jednak do 65%, a w 1995 r. wynosił już ponad 75%. W sektorze usługowym stworzono prawie 90% wszystkich nowych miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX wieku. Menedżerowie przekonali się, że wiele narzędzi, technik i metod stosowanych w fabryce można również

• **Organizacja usługowa**
Organizacja przekształcająca zasoby w usługi.

z powodzeniem wykorzystać w firmie usługowej. Na przykład kierownik zarówno zakładu motoryzacyjnego, jak i salonu fryzjerskiego musi podejmować decyzje o projekcie obiektu, określić dla niego najlepszą lokalizację, zdecydować o optymalnym potencjale produkcyjnym oraz wielkości i sposobie przechowywania zapasów, ustalić procedury zakupu surowców, a wreszcie ustalić normy wydajności i jakości. We wstawce „Jakość jako wyzwanie" opisano wzajemną zależność między jakością i usługami w firmie Air France.

Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji

Z tego, co powiedziano, jasno wynika, że zarządzanie działalnością operacyjną jest dla organizacji bardzo ważne. Niezależnie od bezpośredniego wpływu, jaki wywiera na jakość i wydajność, oddziałuje również na ogólny poziom efektywności organizacji. Na przykład zwodniczo prosta decyzja strategiczna dotycząca tego, czy kłaść nacisk na wysoką jakość niezależnie od kosztów, czy na najniższy koszt bez zważania na jakość, czy wreszcie stosować jakąś strategię pośrednią, ma wiele następstw. Strategia nastawiona na możliwie najwyższą jakość wymaga dotrzymywania kroku najnowszym osiągnięciom techniki oraz rygorystycznej kontroli projektu produktu i cech surowców i materiałów. Strategia pośrednia może wymagać mniej zaawansowanej techniki i mniejszej troski o projekt i o dokładne określenie wymagań co do materiałów. Tak jak strategia wywiera wpływ na zarządzanie działalnością operacyjną, tak to zarządzanie oddziałuje na strategię. Załóżmy, że firma podejmuje decyzję o podniesieniu jakości oferowanych produktów i usług. Zdolność organizacji do wprowadzenia takiej decyzji w życie zależy w części od bieżących zdolności wytwórczych oraz od innych zasobów. Jeśli obecnie stosowana technika nie pozwala na pracę wyższej jakości i jeżeli organizacji brakuje środków na zastąpienie tej techniki nowszą, realizacja zadania może się okazać bardzo trudna.

Konsekwencje dla zarządzania

Znaczenie zarządzania operacjami powinno być oczywiste dla każdego menedżera. Menedżerowie powinni również rozumieć, na czym polegają podobieństwa i różnice między działalnością wytwórczą i usługową. Wreszcie menedżerowie powinni być świadomi roli zarządzania operacjami w strategii ich firmy.

Jakość jako wyzwanie

Air France polepsza jakość obsługi i zwiększa wydajność

W branży międzynarodowych przewozów lotniczych większość komentarzy prasowych poświęca się zwykle liniom British Air, America Airlines, Lufthansa i KLM – ogromnym przewoźnikom słynącym z wysokiej jakości obsługi pasażerów i doskonałych wyników finansowych. Często w tym składzie ginie Air France, powszechnie przeoczany z powodu tradycyjnej już niestarannej obojętnej obsługi i słabych wyników finansowych.

Przed kilku laty jednak firma Air France podjęła ogromne starania, aby zmienić ten wizerunek. Pragnie stać się bardziej atrakcyjnym przewoźnikiem dla zamożniejszych klientów podróżujących w interesach oraz młodych, agresywnych biznesmenów, a jednocześnie zwiększyć osiągane dochody i udział w rynku. Próbuje równocześnie podnieść zarówno jakość swych usług, jak i wydajność.

„Air France osiągnęły ogromny postęp w bardzo trudnym otoczeniu, jakim jest Francja".
Jon Ash, ekspert w branży lotniczej*.

Po stronie obsługi kierownictwo Air France zarządziło intensywne nowe szkolenie w obsłudze dla wszystkich swoich pracowników. Poprawiono również jakość posiłków i wygody na pokładzie, zwłaszcza w klasie biznes i pierwszej. Uruchomiono również kampanię reklamową, aby przyciągnąć do rejsów międzynarodowych większą liczbę osób podróżujących w interesach. W dążeniu do wzrostu wydajności Air France, podobnie jak wiele innych firm, próbuje osiągnąć więcej mniejszym kosztem. Ograniczono siatkę rejsów z 220 portów w 106 krajach obsługiwanych w 1991 r. do 197 portów w 98 krajach w 1997 r. Zredukowano fundusz płac o 5%. Ponadto zarząd Air France podjął energiczne starania o ograniczenie liczby rygorystycznych przepisów regulujących procedury robocze i o zmniejszenie biurokracji wewnętrznej. Zainwestowano też poważne kwoty w automatyzację i inne nowe techniki, aby zwiększyć konkurencyjność linii w konfrontacji z innymi dużymi przewoźnikami międzynarodowymi. Wydawało się więc, że Air France są gotowe do szybkiego startu.

Źródła: *Air France's Restructuring Taking Off*, „USA Today", 2 styczeń 1997, s. 6B (*cytat ze s. 6B); i *Can Air France Make Its Connection?* „Business Week", 17 czerwca 1996, s. 126.

Projektowanie systemów operacyjnych nastawionych na poprawę jakości

Problemy, jakie napotykają menedżerowie ds. operacyjnych dążący do poprawy jakości i wydajności, obracają się wokół nabywania i wykorzystywania zasobów w procesie produkcji. Do ich celów należy zarówno sprawność, jak i skuteczność. W trakcie projektowania systemów operacyjnych menedżerowie ci muszą rozwiązywać wiele problemów i podejmować różne decyzje. Podstawowe decyzje dotyczą techniki, struktury produkcji i usług, zdolności wytwórczych i obiektów.

Struktura produkcji i usług

Naturalnym punktem wyjścia takiego zaprojektowania systemów operacyjnych, aby pozwalały poprawić jakość i zwiększyć wydajność, jest ustalenie *struktury produkcji i usług*. Decyzja ta wynika ze strategii na szczeblu przedsiębiorstwa i jednostki operacyjnej oraz ze strategii marketingowej. Menedżerowie muszą podjąć wiele

- **Struktura produkcji i usług**
  Ustalenie, ile i jakich produktów lub usług (albo jednych i drugich) należy zaoferować.

decyzji dotyczących oferowanych produktów i usług, zaczynając od sprawy ich rodzaju i ilości. Na przykład Procter & Gamble Co. wytwarza pastę do zębów Crest trzech rodzajów – zwyczajną, usuwającą kamień nazębny oraz w żelu – i pakuje ją w różnej wielkości tuby i pojemniki. Należy również podjąć decyzje o wymaganym poziomie jakości, optymalnym koszcie każdego produktu lub usługi, a także o dokładnym sposobie ich zaprojektowania. Na przykład w GE ograniczono liczbę części w automatycznych wyłącznikach prądu z 28 000 do 1275. Cały proces wiązał się z projektem produktu.

Zdolności produkcyjne

Decyzja na temat *zdolności produkcyjnych* dotyczy wyboru ilości produktów lub usług albo i jednych, i drugich, które będą wytwarzane przez organizację. Decyzją dotyczącą zdolności produkcyjnych (potencjału) jest np. określenie, czy zbudowana fabryka ma dostarczać 5000, czy 8000 jednostek wyrobu dziennie. To samo odnosi się do decyzji o tym, czy zbudować restaurację na 100 czy na 150 miejsc albo czy bank ma mieć 5 czy 10 stanowisk kasowych. Decyzje dotyczące zdolności produkcyjnych są zawsze obciążone dużym ryzykiem ze względu na niepewność co do przyszłego zapotrzebowania na produkt oraz na duże sumy niezbędnych środków finansowych. Organizacja, która stworzy potencjał produkcyjny przewyższający jej potrzeby, może zaangażować zasoby (inwestycje kapitałowe), których już nigdy nie odzyska. W latach 60. i 70. ten błąd popełniło wiele firm. Może się również zdarzyć, że organizacja stworzy zdolności produkcyjne zbyt małe w porównaniu z popytem. To z kolei może być powodem utraty możliwości rynkowych, ale jednocześnie może zwolnić zasoby, które będzie można wykorzystać gdzie indziej w ramach organizacji.

Podstawową przesłanką w określaniu zdolności produkcyjnych jest popyt. Firma działająca przy dość stałym popycie miesięcznym może zbudować zakład zdolny do wytwarzania w ciągu miesiąca wielkości produkcji odpowiadającej z grubsza te-

- **Zdolności produkcyjne**
  Ilość produktów, usług bądź jednych i drugich, które jest w stanie wytworzyć dana organizacja.

mu popytowi. Jeżeli jednak rynek odznacza się wahaniami sezonowymi, najskuteczniejszym rozwiązaniem może być zbudowanie mniejszego zakładu, który będzie zaspokajał normalny popyt, następnie praca na więcej zmian w okresach przejściowego wzrostu popytu. Podobnie jeśli restauracja potrzebuje 150 miejsc w sobotnie wieczory, a w inne dni liczba gości nigdy nie przekracza 100, zupełnie bezsensowne byłoby zwiększanie liczby miejsc do 150. We wszystkie dni tygodnia trzeba by to większe pomieszczenie oświetlać, ogrzewać, wietrzyć i sprzątać, zwiększając w ten sposób koszty utrzymania lokalu.

Obiekty

Obiekty to fizyczne miejsca, w których powstają produkty i usługi oraz w których produkty są magazynowane i z których są rozprowadzane. Najważniejsze decyzje odnoszące się do obiektów to decyzje w kwestiach ich lokalizacji.

- **Obiekty**
  Fizyczne miejsca, w których produkty lub usługi są wytwarzane, przechowywane i rozprowadzane.

Lokalizacja. *Lokalizacja* to określone fizyczne umiejscowienie obiektu lub jego usytuowanie geograficzne; musi ono odpowiadać potrzebom i wymaganiom organizacji. Organizacja, która w dużym zakresie wykorzystuje transport kolejowy,

- **Lokalizacja**
  Fizyczne umiejscowienie lub geograficzne usytuowanie obiektów.

powinna być położona w pobliżu kolei. W General Electric zadecydowano, że firma nie potrzebuje aż sześciu zakładów do produkcji wyłączników automatycznych, zainwestowano więc poważne sumy w automatyzację jednego zakładu i zamknięto pięć pozostałych. Inne organizacje w tej samej branży mogą mieć różne wymagania dotyczące obiektów. Benetton Group SPA do zaopatrywania całej swej światowej sieci wykorzystuje tylko jeden ośrodek dystrybucji, podczas gdy Kmart Corp. ma ich kilkanaście w samych tylko Stanach Zjednoczonych. Przedsiębiorstwo handlu detalicznego musi szczególnie starannie dobierać lokalizację, aby była ona dogodna dla klientów.

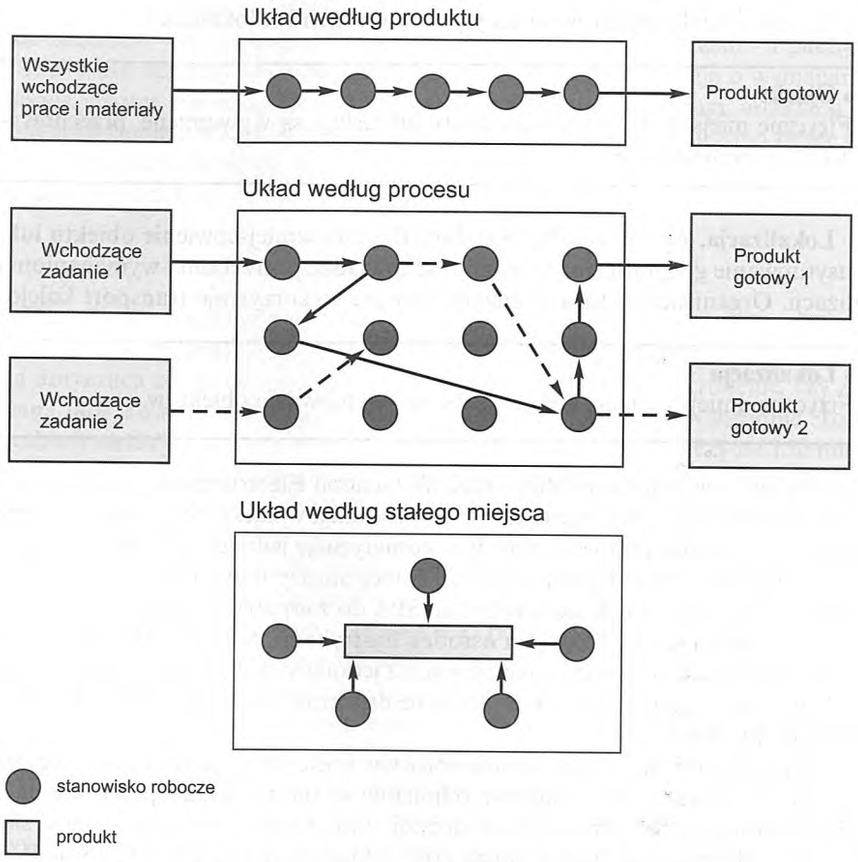
Układ. Wybór fizycznego *układu obiektów* ściśle się wiąże z innymi decyzjami dotyczącymi operacji. Trzy zupełnie odmienne warianty układu pokazane na rys. 21.3 podkreślają wagę odpowiednich decyzji. *Układ według produktu* odnosi się do sytuacji, kiedy trzeba wytwarzać dużą ilość jednego wyrobu. Zaprojektowanie prostych, szeregowych przepływów roboczych nabiera sensu wtedy, kiedy na każdym

- **Układ**
  Fizyczny układ obiektów lub urządzeń w poszczególnych obiektach.

• Układ według produktu
Fizyczny układ obiektów i urządzeń według produktu; wykorzystywany wtedy, kiedy potrzebne jest wytwarzanie dużych ilości jednego produktu.

stanowisku roboczym, przez które przechodzi produkt, wykonywane jest określone zadanie. Taki układ wykorzystuje się w większości linii montażowych. Układ według produktu stosują np. zakłady IBM wytwarzające komputery osobiste.

Układ według procesu jest wykorzystywany w sytuacjach, kiedy w toku operacji tworzy się lub przetwarza wiele różnych produktów. Dobrym przykładem mogą być warsztaty naprawy samochodów lub kliniki medyczne. Każdy samochód i każdy pacjent to odrębny „produkt". Potrzeby każdego nowego zadania (nowej czynności ro-



Rysunek 21.3. Podejścia do układu obiektów
Kiedy producent wytwarza duże ilości wyrobu (takiego jak samochody czy komputery), może zorganizować swoje obiekty w linię montażową (układ według produktu). W układzie według procesu zadanie (takie jak pacjenta w szpitalu lub wykonanie elementów mebli) przechodzi przez szereg stanowisk roboczych. Lokomotywy i mosty są budowane w układzie według stałych miejsc.

• Układ według procesu
Fizyczny układ obiektów skoncentrowanych na procesie, wykorzystywany w obiektach, w których wytwarza się lub przetwarza wiele różnych produktów.

boczej) są oceniane w momencie jego pojawienia się w systemie operacyjnym, następnie zaś zadanie przechodzi przez szczególny ciąg stanowisk roboczych potrzebnych do stworzenia pożądanego produktu końcowego. W układzie według procesu każdego typu zadanie jest wykonywane na jednym stanowisku roboczym lub w jednym wydziale. Wszystkie prace spawalnicze są prowadzone w jednym wyznaczonym miejscu warsztatu, do którego przesuwa się wszystkie samochody wymagające takich prac. Jest to zatem układ odmienny od układu według produktu, w którym prace spawalnicze mogą być wykonywane na kilku różnych stanowiskach roboczych, jeżeli wynika to z danego zadania.

Układ według stałego miejsca jest stosowany wtedy, gdy organizacja wytwarza niewiele bardzo dużych i złożonych produktów. Metodę tę wykorzystują producenci samolotów, tacy jak Boeing Co., oraz stocznie, takie jak np. Newport News. Linia montażowa, po której mógłby się przesuwać Boeing 747, wymagałaby olbrzymich obiektów, dlatego samolot ten budowany jest na miejscu, a wokół niego poruszają się ludzie i sprzęt.

• Układ według stałego miejsca
Fizyczny układ obiektów wokół jednego obszaru roboczego, stosowany przy produkcji dużych i złożonych produktów, takich jak samoloty.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie muszą dobrze zdawać sobie sprawę z tego, jaki udział mają decyzje i problemy dotyczące struktury produktów i usług, zdolności produkcyjnych i obiektów w kompleksowym zarządzaniu jakością i skutecznością organizacji.

Technika a jakość

Pokrewnym elementem zarządzania operacjami, który wpływa na jakość, jest technika. W rozdziale 3 zdefiniowaliśmy *technikę* jako zespół procesów i systemów wykorzystywanych przez organizacje do przekształcania zasobów w produkty lub usługi.

Technika wytwarzania

Organizacje posługują się wieloma różnymi technikami produkcji. W rozdziale 12 omawialiśmy badania Joan Woodward, w których zidentyfikowała ona trzy formy techniki – jednostkową (czyli małoseryjną), wielkoseryjną (czyli masową) oraz

• **Technika**
Zespół procesów i systemów wykorzystywanych przez organizacje do przekształcania zasobów w produkty lub usługi.

proces ciągły[23]. Wysunęła ona tezę, że każda z tych form wiąże się ze szczególnym typem struktury organizacyjnej. Do nowych form techniki, których ta badaczka nie rozpatrywała, a które zasługują na uwagę, należą: automatyzacja oraz produkcja wspomagana komputerowo (*computer assisted manufacturing* – CAM).

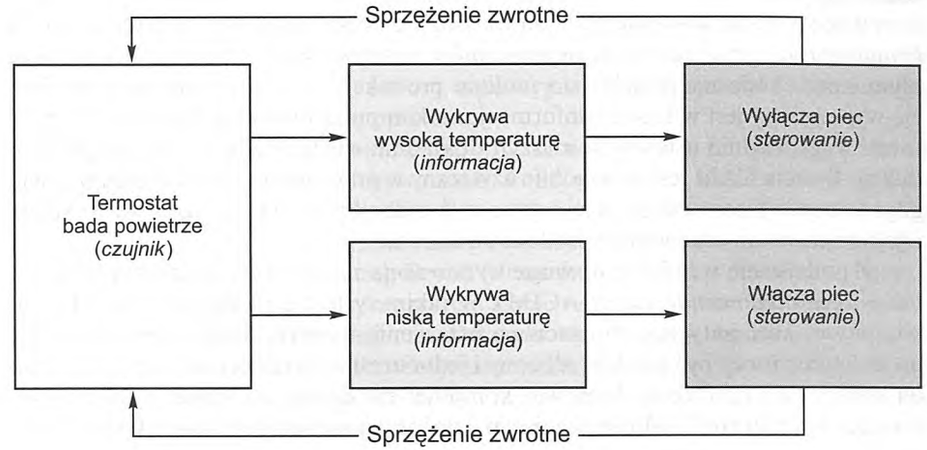
Automatyzacja. Automatyzacja to proces takiego projektowania pracy, aby mogły ją częściowo lub w pełni wykonywać maszyny. Zautomatyzowane maszyny działają szybko i bezbłędnie, przez co mogą się przyczynić do zwiększenia produkcji firmy oraz do poprawy jakości produktów i usług. Automatyzacja może również pobudzać innowacje i ułatwiać doskonalenie istniejących produktów i usług. Automatyza-

• **Automatyzacja**
Proces projektowania pracy w taki sposób, aby mogła być całkowicie lub niemal całkowicie wykonywana przez maszyny.

cja jest najnowszym etapem rozwoju maszyn i urządzeń sterujących maszynami, chociaż niektóre z takich urządzeń pojawiły się już w XVIII w. James Watt, szkocki inżynier, wynalazł w 1787 r. mechaniczne sterowanie prędkością do regulacji tempa działania maszyn parowych. Warsztat tkacki, opracowany w 1805 r. przez francuskiego wynalazcę Josepha Marie Jacquarda, był sterowany perforowanymi kartami papierowymi. Przy użyciu kart perforowanych działały również pierwsze maszyny liczące i księgowe.

Automatyzacja opiera się na sprzężeniu zwrotnym, informacjach, czujnikach i mechanizmie sterującym. Sprzężenie zwrotne to przepływ informacji od maszyny do czujnika. Czujniki to części systemu, które zbierają informacje i porównują je z pewnymi zaprogramowanymi normami. Mechanizm sterujący to urządzenie wysyłające polecenia do automatycznej maszyny. Pierwsze maszyny automatyczne były prymitywne, a zastosowanie automatyzacji rozwijało się stosunkowo powoli. Elementy prostego mechanizmu automatycznego sterowania pokazano na rysunku 21.4. Termostat wyposażony jest w czujniki, które śledzą temperaturę powietrza i porównują ją z zadaną wartością minimalną. Jeśli temperatura powietrza spada poniżej tej wartości, termostat wysyła sygnał elektryczny, który uruchamia piec. Piec nagrzewa powietrze. Jeżeli czujniki pokażą, że temperatura powietrza osiągnęła wartość wyższą od zadanego minimum, termostat wyłącza piec. Ostatnia faza (wyłączenie pieca) znana jest jako sprzężenie zwrotne. Jest to podstawowy składnik każdego zautomatyzowanego procesu.

Automatyzacja zakładów przemysłowych na dużą skalę rozpoczęła się w czasie II wojny światowej, kiedy to niedobór wykwalifikowanych robotników i rozwój szybkich komputerów ogromnie wzmogły zainteresowanie automatyzacją. W tym okresie wprowadzono programowane maszyny automatyczne (wykorzystując komputery do ich sterowania), stwarzające znacznie większe możliwości niż konwencjonalne automaty (w których sterowanie odbywało się za pomocą urządzeń mechanicznych lub elektromechanicznych)[24]. W przemyśle samochodowym maszyny automatyczne znalazły rozliczne zastosowania. W istocie sam termin *automatyzacja* powstał w latach 50. XX w. w przemyśle samochodowym (automobilowym). Komputery zaczęto stosować do sterowania produkcją również w przemyśle chemicznym i rafineryjnym. Tego typu skomputeryzowana, czyli programowana, automatyzacja otwiera ogromne możliwości przed współczesnym zarządzaniem i stawia je przed najpoważniejszymi wyzwaniami.



Rysunek 21.4. Prosty mechanizm automatycznego sterowania
Każdy zautomatyzowany proces obejmuje sprzężenie zwrotne, informacje, czujniki i mechanizm sterujący. Przykładem takiej automatyzacji jest prosty termostat. Innym przykładem może być włoskie centrum dystrybucji Benettona. Przyjmowanie zamówień, wyszukiwanie odpowiednich pozycji w magazynie, pakowanie do wysyłki, przygotowywanie i przekazywanie faktur odbywa się tam bez udziału człowieka.

Automatyzacja wywiera wielostronny wpływ na ludzi i ich środowisko pracy. Na krótką metę ludzie, których pracę zautomatyzowano, tracą zajęcie. Na długą metę jednak powstaje więcej miejsc pracy, niż ich się likwiduje. Niemniej jednak nie wszystkie firmy mogą pomóc zwalnianym robotnikom w znalezieniu nowej pracy, toteż społeczne koszty automatyzacji bywają czasami wysokie. Na przykład w przemyśle węglowym automatyzacja dotyczy głównie wydobycia. Począwszy od lat 50. XX w. wydobycie węgla na jednego zatrudnionego ogromnie wzrastało. Jednak spadał popyt na węgiel, a przyrost wydajności wynikający z automatyzacji zmniejszył zapotrzebowanie na górników. W konsekwencji wielu z nich utraciło pracę, a ta gałąź nie była ich w stanie wchłonąć. Natomiast w przemyśle elektronicznym, mimo zastosowania automatyzacji, wzrost popytu na produkcję otworzył nowe możliwości zatrudnienia.

Produkcja wspomagana komputerowo. Współczesny postęp automatyzacji obraca się na ogół wokół wspomaganej komputerowo produkcji. *Produkcja wspomagana komputerowo* to technika wykorzystująca komputery do projektowania lub wytwarzania produktów. Rodzajem produkcji komputerowo wspomaganej jest

wspomagane komputerowo projektowanie (*computer-aided design* – CAD), tj. wykorzystywanie komputerów do projektowania części i całych produktów oraz do symulowania ich działania po to, aby nie trzeba było budować prototypów. Wykorzystując CAD, McDonnell Douglas Corp. bada armaturę hydrauliczną w samolotach DC-10, japoński przemysł motoryzacyjny przyspiesza projektowanie samochodów, General Electric Co. wprowadza zmiany w projekcie wyłączników automatycznych, a Benetton projektuje nowe style i produkty. Wytwarzająca platerowane sztućce firma Oneida Ltd. wykorzystała CAD do zaprojektowania nowej łyżki w ciągu zaledwie dwóch dni[25].

Wspomagane komputerowo projektowanie często łączy się ze *wspomaganym komputerowo wytwarzaniem* (*computer-aided manufacturing* – CAM), aby uzyskać płynne przechodzenie projektu do stadium produkcji. Komputer sterujący produkcją wyposażony jest w te same informacje co komputer projektujący i może przygotować odpowiednie ustawienia maszyn dokładnie wtedy, kiedy trzeba podjąć produkcję. System CAM jest szczególnie użyteczny w przypadku ponawiania zamówień, gdyż komputer pozwala szybciej wytworzyć żądany produkt, przygotować etykiety i kopie zamówień oraz wysłać produkt do klienta.

Z podejściem tym ściśle się wiąże *wytwarzanie zintegrowane komputerowo* (*computer-integrated manufacturing* – CIM). W takim systemie, łączącym CAD i CAM, komputery automatycznie dopasowują ustawienia maszyn, dzięki czemu program produkcyjny może być bardziej złożony i jednocześnie bardziej elastyczny. Komputer steruje całą produkcją. Ponieważ komputer ma dostęp do innych systemów informacyjnych firmy, CIM jest potężnym i złożonym narzędziem kontroli kierownictwa[26].

W *elastycznych systemach wytwarzania* (*flexible manufacturing systems* – FMS) zazwyczaj istnieją zrobotyzowane jednostki robocze lub stanowiska robocze, linie montażowe, zrobotyzowane wózki albo jakaś inna forma sterowanego komputerowo systemu transportowego, przesuwającego materiał w miarę potrzeby z jednej części systemu do innej. W zakładzie IBM w Lexington w stanie Kentucky stosuje się FMS do koordynowania i integrowania zautomatyzowanych urządzeń produkcyjnych i dostarczania materiałów[27].

Systemy, o których mowa, mają jednak również wady[28]. Na przykład ponieważ ich wprowadzenie oznacza zmianę o podstawowym znaczeniu, często wzbudzają one opór. Ponadto systemy CAD, ze względu na ich ogromną złożoność, nie zawsze są niezawodne. Z kolei systemy CIM są tak kosztowne, że wyraźnie podnoszą próg rentowności w firmach, które je stosują, toteż są opłacalne tylko przy wyższym poziomie produkcji i sprzedaży[29].

Robotyzacja. Jedną z najnowszych tendencji w technice wytwarzania jest robotyzacja. *Robot* to urządzenie zbudowane przez człowieka, spełniające funkcje, o których sądzono, że są odpowiednie dla człowieka. Robotyzacja to dziedzina nauki i techniki związana z budową, konserwacją i zastosowaniem robotów. Od lat 80.

> • **Robot**
> Każde sztucznie stworzone urządzenie, które może spełniać funkcje zwykle wykonywane przez człowieka.

XX w. obserwujemy ciągły wzrost wykorzystania robotów przemysłowych, i oczekuje się, że będzie on odbywał się nadal w umiarkowanym tempie, w miarę jak coraz więcej firm zacznie dostrzegać korzyści, jakie z tego płyną.

Po raz pierwszy zastosowano roboty w pracach spawalniczych i nadal jest to dziedzina, w której ich użycie jest najpowszechniejsze. Niemal równie powszechnie używa się robotów w przeładunkach materiałów. Inne zastosowanie robotów to: maszynowe załadowywanie i rozładowywanie; malowanie i prace wykończeniowe; montaż; odlewanie; inne operacje mechaniczne, takie jak cięcie, szlifowanie i polerowanie, wiercenie, piaskowanie, gładzenie i wykańczanie. Na przykład Chrysler zastąpił na linii montażowej około 200 spawaczy 50 robotami, w wyniku czego uzyskano wzrost wydajności o 20%[30]. Roboty są również coraz szerzej używane do prac kontrolnych: potrafią wyszukiwać pęknięcia i otwory, a po wyposażeniu w systemy wizyjne mogą również przeprowadzać kontrolę optyczną.

Roboty zaczynają być używane nie tylko w warsztatach fabrycznych, ale we wszelkiego rodzaju innych zastosowaniach. Policja w Dallas użyła robota do ujęcia podejrzanego, który zabarykadował się w bloku mieszkalnym. Kiedy robot wybił okno i wsunął swe mechaniczne ramię do budynku, podejrzany wpadł w panikę i wybiegł na zewnątrz. W Long Beach Memorial Hospital w Kalifornii lekarze prowadzący operacje mózgu wykorzystują ramię robota, które z doskonałą precyzją wierci otwór w czaszce pacjenta. Ostatnio wykorzystuje się również roboty zdalnie kierowane. Na przykład roboty zanurzalne sterowane z powierzchni wody mogą pomagać nurkom w pracach podwodnych. Roboty nadzorujące, wyposażone w mikrofalowe czujniki, mogą dokonać tego, czego nie potrafią strażnicy: „widzieć" przez ściany i w ciemnościach. Roboty mogą nawet zbierać owoce w zautomatyzowanym gospodarstwie rolnym[31].

Roboty są również wykorzystywane przez niektórych drobnych wytwórców. Na przykład w warsztacie tapicerskim robot wycina kawałki wykładziny do samochodów dostawczych. Firma produkująca upominki używa robota do rozciągania balonów, tak by można było na nich malować różne hasła. W firmie jubilerskiej robot przytrzymuje pierścienie pamiątkowe szkoły w trakcie ich grawerowania przez laser. W takich zastosowaniach roboty są lżejsze, szybsze, mocniejsze i bardziej inteligentne niż te, które stosuje przemysł ciężki, i właśnie tego typu roboty będą się coraz bardziej upowszechniać[32].

Technika usług

Również w technice usług zachodzą szybkie zmiany. I tu można dostrzec coraz częstsze stosowanie zautomatyzowanych systemów i procedur. Na przykład w bankowości nowe technologie utorowały drogę automatycznym kasjerom (bankomatom) i znacznie ułatwiły przemieszczanie środków pieniężnych między poszczególnymi kontami lub różnymi bankami. Niektórzy ludzie otrzymują teraz pobory bezpośrednio na rachunek czekowy, z którego następnie są automatycznie pokrywane ich należności. Również transakcje kredytowe posiadaczy kart kredytowych, np. Visa USA Inc., są zapisywane i księgowane elektronicznie.

Coraz bardziej skomplikowane techniki są wykorzystywane w hotelowych systemach potwierdzania i rejestrowania rezerwacji miejsc. W uniwersytetach używa się

nowych technik do elektronicznego gromadzenia i udostępniania szerokiej gamy książek, czasopism naukowych, sprawozdań rządowych i artykułów. Szpitale i inne organizacje opieki zdrowotnej wykorzystują nowe formy techniki usług do zarządzania rejestrami pacjentów, dysponowania ambulansami i monitorowania funkcji życiowych pacjentów. Technika automatyczna wykorzystywana jest w restauracjach do rejestrowania zamówień klientów, zamawiania żywności i zaopatrzenia oraz przygotowywania posiłków. Zważywszy na coraz większą rolę, jaką odgrywają organizacje usługowe we współczesnej gospodarce, można oczekiwać, że w najbliższych latach w tym sektorze będą się pojawiać kolejne innowacje[33].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni się wykazywać znajomością podstawowych form i wymiarów technik wytwarzania, zarówno tych, które są obecnie stosowane w ich organizacjach, jak i tych, które mogą być użyte w przyszłości. Ponadto menedżerowie powinni być obznajmieni z techniką usług i zdawać sobie sprawę z jej znaczenia dla zarządzania operacjami i kompleksowego zarządzania jakością.

Stosowanie systemów operacyjnych w interesie jakości

Po odpowiednim zaprojektowaniu systemów operacyjnych organizacja musi je uruchomić. Ich podstawowym zadaniem funkcjonalnym jest kontrolowanie procesów transformacji, aby zapewnić osiągnięcie odpowiednich celów w dziedzinie jakości i kosztów. W ramach tej kontroli operacje mają wiele szczególnych celów, włącznie z zarządzaniem zakupami i zapasami.

Zarządzanie operacyjne jako środek kontroli

Jednym ze sposobów wykorzystania zarządzania działalnością operacyjną jako środka kontroli jest skoordynowanie go z innymi funkcjami. Na przykład Monsanto Company utworzyła dział produktów dla klientów indywidualnych, wytwarzający i rozprowadzający nawozy i środki chemiczne do kultywacji trawników. Dla ułatwienia kontroli operacji wydział zorganizowano jako autonomiczny ośrodek zysku. W firmie Monsanto uważa się, że jest to skuteczne rozwiązanie, ponieważ oddział produkcyjny ma swobodę określania nie tylko kosztu wytworzenia produktu, ale również jego ceny i programów marketingowych.

W kategoriach ogólnej kontroli organizacyjnej taki wydział powinien odpowiadać tylko za te czynności, w odniesieniu do których ma uprawnienia decyzyjne. Oczywiście niesłuszne byłoby rozliczanie wyłącznie działalności operacyjnej z zyskowności w organizacji, w której kładzie się większy nacisk na sprzedaż i udział w rynku niż na jakość i wydajność. Niewłaściwe ulokowanie odpowiedzialności prowadzi do nieskuteczności kontroli organizacyjnej, nie mówiąc już o wrogich nastrojach i konfliktach. W zależności od tego, jaka jest strategiczna rola działalności operacyjnej, menedżerowie operacji są odpowiedzialni za różne wyniki. Na przykład w organizacji stosującej kontrolę typu biurokratycznego odpowiedzialność znajdzie wyraz w przepisach i regulacjach. W systemie angażującym pracowników będzie ona prawdopodobnie powszechnie rozumiana i akceptowana.

W ramach działalności operacyjnej kontrola kierownicza zapewnia, że zasoby i czynności służą osiąganiu głównych celów, takich jak korzystny współczynnik terminowości dostaw, niskie koszty jednostkowe czy duża niezawodność produktu. Każdy system kontroli powinien być skoncentrowany na elementach mających największe znaczenie dla osiągania celów. Na przykład firmy, w których głównym przedmiotem troski jest jakość produktu (np. Rolex), mogą przyjąć system kontroli bieżącej, aby obserwować produkt w toku powstawania. Jeżeli podstawowym wymaganiem jest ilość (tak jak to jest w firmie Timex), można zastosować kontrolę następczą (końcową) w celu wykrycia usterek na wyjściu produktu z systemu, bez zakłócania samego procesu produkcji.

Technika informacyjna zarządzania

Wykorzystywanie Internetu do zakupów przedsiębiorstwa

Przed kilku laty Thayer Stewart, dyrektor w American Express, wpadł na intrygujący pomysł. Zastanawiał się nad ogromnymi kosztami, jakie ponosi wiele firm dokonując zakupów. Koszty zamawiania spinaczy, piór, ołówków i mnóstwa innych artykułów często przekraczały wartość samego towaru. Do kosztów tych należy czas poświęcany na składanie zamówień, sprawdzanie zgodności dostawy z zamówieniem, regulowanie i rejestracja płatności i kapitał zamrożony w utrzymywaniu odpowiedniego poziomu zapasów.

Stewart uświadomił sobie, że American Express może zyskać, umożliwiając przedsiębiorstwom elektroniczne zamawianie materiałów zaopatrzeniowych, a systemem będzie oczywiście zarządzała firma American Express. Przy współpracy z konsultantem z Massachusetts Institute of Technology Stewart i jego grupa stworzyli elektroniczny katalog podstawowych materiałów zaopatrzeniowych używanych rutynowo przez większość przedsiębiorstw.

> „Próba upierania się przy prawie własności do zasobów udostępnianych w Internecie przypomina budowę zapory, kiedy rzeka już wyschła".
> Thayer Stewart, dyrektor American Express*.

American Express zapewnił konsultantowi środki umożliwiające mu opuszczenie MIT i uruchomienie własnego przedsiębiorstwa pod nazwą Supply Works. Kluczem do całego przedsięwzięcia było specjalne oprogramowanie i systemy operacyjne, które mogą współpracować z większością systemów już stosowanych w różnych przedsiębiorstwach. Bez takiego łatwego dostępu przedsiębiorstwa miałyby niewiele bodźców do zmieniania swoich już używanych systemów. Oferując łatwy w użyciu dostęp do danych i niskie ceny, Supply Works mogły w szybkim tempie zdobyć dominującą pozycję na tym małym, ale rosnącym rynku.

Źródła: Mary J. Cronin, *Setting Standards for Corporate Purchasing on the Internet*, „Fortune", 8 września 1997, s. 156-158 (*cytat ze s. 158); *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texsas 1998, s. 136-137.

Zarządzanie zakupami

Zarządzanie zakupami wiąże się zaopatrywaniem przedsiębiorstwa w materiały i zasoby niezbędne do wytwarzania produktów i usług. Tak więc np. menedżer ds. zaopatrzenia w firmie sprzedaży detalicznej, jaką jest Sears Roebuck and Co., odpo-

• **Zarządzanie zakupami**
Nabywanie materiałów i zasobów niezbędnych do wytwarzania produktów i usług.

wiada za zakup towarów, które będą sprzedawane w sklepie. W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego menedżer ds. zaopatrzenia nabywa surowce, części i maszyny, których potrzebuje jego organizacja. Musi pogodzić ze sobą rozmaite względy i ograniczenia. Zakupy zbyt duże powodują zamrożenie kapitału i zwiększają koszty magazynowania. Z kolei zakupy zbyt małe mogą prowadzić do niedoborów i wysokich kosztów dodatkowych zamówień. Menedżer musi się również upewnić, że jakość zakupów odpowiada potrzebom organizacji, że dostawca jest solidny i że zostały wynegocjowane najlepsze warunki finansowe.

Od pewnego czasu wiele firm zmienia podejście do zaopatrzenia jako sposobu obniżania kosztów oraz poprawy jakości i wydajności. W szczególności zamiast korzystać z setek czy nawet tysięcy dostawców wiele firm ogranicza ich liczbę i negocjuje z nimi specjalne porozumienia. Na przykład zakład Hondy w Marysville w stanie Ohio znalazł właściciela miejscowej firmy rozglądającego się za nowymi możliwościami. Wynegocjowano porozumienie, zgodnie z którym nowy kontrahent miał uruchomić przedsiębiorstwo montujące głośniki samochodowe w odlewach plastykowych. Dostarcza on gotowe wyroby do zakładu trzy razy dziennie, a Honda kupuje całą jego produkcję. Dostawca ma więc zapewniony stabilny rynek zbytu, Honda zaś ma na miejscu solidnego dostawcę, co przynosi korzyść obu firmom.

Zarządzanie zapasami

Kontrola zapasów, zwana również kontrolą materiałów, ma zasadnicze znaczenie dla skutecznego zarządzania działalnością operacyjną. Cztery podstawowe rodzaje zapasów to: *surowce, produkcja w toku, wyroby gotowe* i *produkty w drodze*. Jak pokazano w tablicy 21.3, źródła kontroli zapasów są równie zróżnicowane jak ich cele. Na przykład zapasy produkcji w toku składają się z wyrobów częściowo wykończonych, które wymagają dalszego przetwarzania; są one kontrolowane przez system na poziomie wydziału. Natomiast ilości i koszty zapasów wyrobów gotowych kontroluje się za pomocą ogólnego systemu harmonogramu produkcji, który jest ustalany przez decyzje planistyczne wysokiego szczebla. Zapasy wyrobów w drodze są kontrolowane przy użyciu systemów kontroli transportu i dystrybucji.

• **Kontrola zapasów**
Zarządzanie surowcami, produkcją w toku, wyrobami gotowymi i wyrobami w drodze.

Podobnie jak w większości innych dziedzin zarządzania działalnością operacyjną, w zarządzaniu zapasami w ostatnich latach również zaszły poważne zmiany. Przełomowym osiągnięciem było wprowadzenie metody *„dokładnie na czas"* (*just-in-time – JIT*). Spopularyzowany w swej pierwotnej postaci przez Japończyków system JIT zmniejsza zakres niezbędnych nakładów organizacji na przestrzeń magazynową potrzebną do przechowywania materiałów i na same materiały. Kiedyś producenci budowali wielkie obiekty magazynowe, wypełniając je materiałami, częściami i dostawami, które miały być potrzebne w ciągu następnych dni, tygodni, a nawet miesięcy. Menedżer wykorzystujący podejście JIT częściej zamawia materiały i części, za to w mniejszych partiach, co pozwala zmniejszyć nakłady na przestrzeń magazynową oraz nakłady zamrożone w samych zapasach. Idealnym rozwiązaniem jest takie zorganizowanie ruchu zapasów, aby wpływały właśnie wtedy, kiedy trzeba, tj. właśnie dokładnie na czas.

Tablica 21.3. Typy zapasów, cele i źródła kontroli

Typ	Cel	Źródło kontroli
Surowce	zapewnienie materiałów potrzebnych do wytworzenia produktu	modele i systemy zakupów
Produkcja w toku	umożliwienie podziału całej produkcji na etapy, którymi można kierować	systemy kontroli na poziomie jednostek produkcyjnych
Wyroby gotowe	zapewnienie ciągłości zaopatrzenia klientów i umożliwienie długich elastycznych serii produkcyjnych	systemy harmonogramów produkcji na wysokim szczeblu w połączeniu z marketingiem
Wyroby w drodze	doprowadzenie produktów do klientów	systemy kontroli transportu i dystrybucji

JIT jest jednym z najnowszych osiągnięć w zarządzaniu zapasami. Przy systemach zapasów „dokładnie na czas" (*just-in-time*), materiały wpływają dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne, toteż system ten pomaga organizacji kontrolować zapasy surowców przez ograniczenie zapotrzebowania na powierzchnię magazynową.

• **Metoda „dokładnie na czas" (*just-in-time – JIT*)**
System gospodarki zapasami, w którym niezbędne materiały wpływają dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne, w związku z czym nie występują niedobory powodujące zakłócenia procesu produkcji.

Przypomnijmy nasz przykład małej firmy montującej głośniki samochodowe dla Hondy i dostarczającej je trzy razy dziennie, dzięki czemu Honda nie musi utrzymywać większego ich zapasu w magazynie. Jeszcze bardziej wymowny przykład to firma Johnson Controls Inc. produkująca fotele samochodowe dla Chryslera i dostarczająca je małymi ciężarówkami do jego zakładu odległego o 75 mil. Dostawy są rozłożone tak, aby trafiały do firmy z dwugodzinnym wyprzedzeniem. Rzecz jasna, podejście to wymaga starannej koordynacji i współpracy między firmą a jej dostawcami. Jeśli dostawa pojawi się za wcześnie, Chrysler nie ma gdzie jej składować. Jeżeli dojdzie zbyt późno, może to grozić nawet zatrzymaniem całej linii montażowej, co pociąga za sobą ogromne koszty. Mimo to jednak można powiedzieć, że metoda JIT, jeśli się ją właściwie zaprojektuje i odpowiednio stosuje, pozwala na bardzo skuteczną kontrolę zapasów.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni rozumieć, w jaki sposób można wykorzystywać systemy operacyjne do poprawy jakości. W szczególności powinni zapoznać się z rolą zarządzania operacjami w kontroli i znaczeniem zarządzania zakupami i zapasami.

Podsumowanie

Współcześnie sprawa jakości jest głównym przedmiotem zainteresowania wszystkich menedżerów. Jej znaczenie wynika z jej wpływu na konkurencyjność, wydajność i koszty. Kompleksowe zarządzanie jakością to obejmujący całą organizację wysiłek mający na celu podnoszenie jakości przy zastosowaniu różnych metod działania.

Również wydajność jest przedmiotem żywego zainteresowania menedżerów. Wydajność pozwala zmierzyć efektywność wykorzystywania przez organizację jej zasobów do wytwarzania produktów lub usług. Stany Zjednoczone nadal zajmują czołowe miejsce w świecie pod względem wydajności, jednak inne kraje uprzemysłowione już je doganiają.

Do kwestii jakości i wydajności podchodzi się często przez zarządzanie operacjami, które jest zestawem czynności kierowniczych stosowanych przez organizacje w wytwarzaniu produktów i usług. Zarządzanie operacjami jest ważną częścią zarządzania zarówno organizacjami przemysłowymi, jak i usługowymi. Odgrywa też ważną rolę w strategii organizacji.

Punktem wyjścia zarządzania operacjami w interesie poprawy jakości jest zaprojektowanie odpowiednich systemów operacyjnych. Główne obszary zainteresowania to projekt produktu i usługi, zdolności produkcyjne i obiekty.

Ważną rolę w podnoszeniu jakości odgrywa również technika. Szczególnie istotne znaczenie ma dziś automatyzacja. Szeroko stosowane są różne techniki wspomaganego komputerowo wytwarzania. Zwiększa się również zasięg robotyzacji. Technika ma zastosowanie zarówno w organizacjach produkcyjnych, jak i usługowych.

Zaprojektowane i wprowadzone w życie systemy operacyjne odgrywają ważną rolę w procesie kontroli. Stosowanie systemów operacyjnych może dotyczyć m. in. zarządzania zaopatrzeniem i zapasami.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Co to jest jakość? Dlaczego przykłada się dziś do niej tak wielką wagę?

2. Co to jest wydajność? W jaki sposób można ją zwiększać?

3. Jaki jest związek zarządzania operacjami z ogólną strategią organizacji? Gdzie tu jest miejsce dla wydajności i jakości?

4. Jakie są główne składowe systemów operacyjnych? Jak są one projektowane?

Pytania analityczne

5. W jaki sposób funkcje kierownicze planowania, organizowania i przewodzenia mogą się łączyć z zarządzaniem jakością i wydajnością?

6. Niektórzy twierdzą, że jakość i wydajność wiąże odwrotnie proporcjonalna zależność – kiedy jedna wzrasta, druga musi spadać. Jakie argumenty można by przytoczyć przeciwko temu twierdzeniu?

7. Czy zarządzanie działalnością operacyjną jest bardziej związane ze strategią na szczeblu przedsiębiorstwa, jednostki operacyjnej czy funkcjonalnym? Dlaczego? W jaki sposób?

Ćwiczenia

8. Przeprowadź rozmowę z miejscowymi menedżerami w różnego typu organizacjach (gospodarczych, usługowych, religijnych) w celu określenia, jak sobie radzą ze sprawą jakości i wydajności.

9. Popatrz na swoją uczelnię jako organizację. W jaki sposób można by się w niej zabrać do opracowywania programu kompleksowego zarządzania jakością?

10. Wybierz się do biblioteki i znajdź informacje o kilku różnych organizacjach stosujących zarządzanie operacjami. Jakie dostrzegasz podobieństwa i różnice? Jak sądzisz – skąd się one biorą?

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne menedżera to jego zdolności do abstrakcyjnego myślenia. Niniejsze ćwiczenie pokazuje występujący często związek między umiejętnościami koncepcyjnymi kluczowych menedżerów w organizacji a zdolnością tej organizacji do wdrażania inicjatywy dotyczącej kompleksowej jakości.

Tło ćwiczenia

Umiejętności koncepcyjne mogą pomóc menedżerom w usprawnianiu jakiegoś aspektu ich własnej działalności na podstawie obserwacji lub doświadczenia zdobytego w kontaktach z innymi organizacjami.

Przystępując do ćwiczenia, najpierw dokładnie przypomnij sobie, kiedy ostatni raz byłeś w restauracji, w której przynajmniej w pewnym zakresie miałeś się sam obsłużyć. Wśród przykładów takich placówek mogą być także restauracje szybkiej obsługi, jak McDonald's, stołówka lub nawet tradycyjna restauracja z barem sałatkowym. Przypomnij sobie możliwie wiele szczegółów z tamtego doświadczenia i spróbuj zastanowić się, dlaczego dana restauracja jest zorganizowana w ten właśnie sposób i ma taki a nie inny układ.

Następnie przypomnij sobie uważnie ostatnie twoje zakupy w placówce handlu detalicznego. Wśród przykładów może być zakup odzieży w sklepie odzieżowym, książki w księgarni czy oprogramowania w sklepie komputerowym. I w tym przypadku przypomnij sobie możliwie wiele szczegółów i zastanów się, dlaczego sklep ten został zorganizowany i urządzony właśnie w taki a nie inny sposób.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane przykłady, wykonaj następujące zadania:

1. Zidentyfikuj trzy lub większą ilość elementów usługi otrzymywanej w poszczególnych miejscach, które twoim zdaniem wywarły najbardziej bezpośredni wpływ – dodatni lub ujemny – na jakość i efektywność obsługi, której doświadczyłeś.

2. Przeanalizuj elementy obsługi z jednej organizacji i sprawdź, czy mogłyby one być w jakiś sposób wykorzystane przez drugą.

3. Powtórz procedurę dla drugiej organizacji.

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności techniczne są niezbędne do wykonania lub zrozumienia określonego rodzaju pracy wykonywanej w organizacji. Niniejsze ćwiczenie pozwoli ci na poznanie związku między umiejętnościami technicznymi a jakością, wydajnością i zarządzaniem operacyjnym.

Tło ćwiczenia

Wybierz produkt, którego używasz regularnie, np. komputer, płyty kompaktowe czy odzież. Następnie zbierz jak najwięcej informacji o sposobie projektowania i wytwarzania tego produktu oraz jego dystrybucji.

Przyjmij, że postanowiłeś rozpocząć działalność gospodarczą polegającą na wytwarzaniu wybranego produktu. Na kartce papieru narysuj tabelę o dwóch kolumnach. W pierwszej wylicz wszystkie czynności niezbędne do wytworzenia wybranego produktu, które znasz (np. zainstalowanie oprogramowania w komputerze lub zszycie dużych kawałków tkaniny). Następnie, w drugiej kolumnie, wylicz czynności, których nie potrafisz wykonać.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Wymień miejsca, w których można nabyć umiejętności niezbędnych do wykonywania wszelkich czynności składających się na wytwarzanie wybranego produktu.

2. Uszereguj znaczenie umiejętności związanych z produktem.

3. Ustal, ile osób będziesz musiał zatrudnić, by dysponować załogą o wszystkich niezbędnych kwalifikacjach.

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych

Przegląd ćwiczenia

Jak zauważono w niniejszym rozdziale, jakość produktu lub usługi ma związek z ceną i oczekiwaniami. Umiejętności diagnostyczne menedżera – zdolność wyobrażenia sobie reakcji na daną sytuację – mogą być użyteczne przy jak najlepszym usytuowaniu jakości w powiązaniu z ceną i oczekiwaniami.

Tło ćwiczenia

Przypomnij sobie, kiedy ostatni raz kupowałeś jakiś produkt przemysłowy. Na przykład mogłaby to być odzież, sprzęt elektroniczny, walizka lub przybory związane z wykonywanym przez ciebie zawodem, które, jak się później przekonałeś, miały szczególnie wysoką jakość. Następnie przypomnij sobie inny produkt, o którym sądzisz, że miał właściwą czy wystarczającą jakość, i trzeci, który w twoim odczuciu ma jakość nienajlepszą lub wręcz kiepską.

Następnie przypomnij sobie podobne doświadczenia z zakupem usług. Przykładem może być podróż samochodem, pociągiem lub autobusem, posiłek w restauracji, strzyżenie włosów lub zmiana oleju w samochodzie.

Wreszcie przypomnij sobie trzy sytuacje, kiedy w grę wchodziły zarówno produkty, jak i usługi. Mogła to być np. informacja o produkcie, który ostatecznie nabyłeś, lub odesłanie uszkodzonego lub wadliwego produktu w celu uzyskania zwrotu należności albo wykonania naprawy gwarancyjnej. Spróbuj przypomnieć sobie przypadki, kiedy wystąpiła wyraźna różnica między jakością produktu i usługi (tzn. kiedy produktowi niskiej jakości towarzyszyła doskonała usługa lub produktowi wysokiej jakości towarzyszyła usługa fatalna).

Zadania sprawdzające

Wykorzystując dziewięć wybranych przykładów, wykonaj następujące zadania:

1. Oceń zakres, w jakim jakość, którą kojarzyłeś z każdym z nich, była funkcją ceny i twoich oczekiwań.

2. Zastanów się, czy jakość w poszczególnych przypadkach można poprawić bez poważnej zmiany ceny. Jeśli tak, to w jaki sposób?

3. Zastanów się nad następującymi pytaniami: czy usługa wysokiej jakości może kompensować zaledwie dostateczną lub wręcz kiepską jakość produktu? Czy bardzo dobra jakość produktu może skompensować zaledwie dostateczną lub wręcz kiepską jakość usługi?

Przykład końcowy

Honda kładzie nacisk na jakość

Honda Motor Company należy oczywiście do osiągających największe sukcesy i najbardziej poważnych firm w światowym przemyśle motoryzacyjnym. Chociaż pod względem wielkości jest dopiero dziewiątym przedsiębiorstwem w swojej branży i trzecim w Japonii, cieszy się nieskazitelną reputacją, którą zawdzięcza wytwarzaniu samochodów wysokiej jakości w sposób zarówno innowacyjny, jak i efektywny. W istocie rzeczy Honda plasuje się w czołówce branży dzięki swoim sposobom zarządzania operacjami.

Podstawą strategii zarządzania operacjami przez wiele lat była u Hondy podstawowa koncepcja tworzenia dobrych konstrukcji aut, które byłyby zgodne z preferencjami konsumenta i wytwarzane efektywnie. Podobnie jednak jak wszystkie firmy, Honda od czasu do czasu musiała korygować stosowane przez siebie procesy. Na przykład nowe produkty firmy na początku lat 90. w pewnej mierze się rozmijały z gustami konsumentów, a sprzedaż spadała zarówno w Japonii, jak i w Stanach Zjednoczonych. Również koszty były w tym okresie nieco wyższe niż normalnie.

Aby odwrócić te niekorzystne tendencje, menedżerowie firmy zaczęli koncentrować się bardziej na projektowaniu nowych produktów i nowych metodach służących poprawie jakości. Wśród najnowszych produktów Hondy znalazły się na przykład tzw. pojazdy rekreacyjne, mniejsze i zwinniejsze niż tradycyjne sportowe samochody użytkowe, mające jednak takie same cechy i walory jak ich większe odpowiedniki. Do tej grupy bardzo popularnych pojazdów Hondy zaliczają się modele CR-V, Odyssey i Ortehia.

Inną ciekawą strategią wprowadzaną przez Hondę jest opracowanie metody projektowania i wytwarzania tzw. samochodu światowego. Większość samochodów powstaje dziś dla konkretnych krajów lub regionów, przy znacznych różnicach między modelami przeznaczonymi na te rynki. Różnice te odzwierciedlają zróżnicowane gusty konsumentów, przepisy dotyczące ochrony środowiska, preferowane wyposażenie dodatkowe, dochody potencjalnych konsumentów itd. Na przykład model Accord należy do samochodów cieszących się największym powodzeniem w USA, jednak jego stylistyka nie wzbudza szczególnego entuzjazmu Japończyków.

Producenci aut wiedzą, że wyprodukowanie samochodu, który można by bez zasadniczych zmian sprzedawać na całym świecie, przyniosłoby im olbrzymie zyski związane z korzyściami skali. Ford dwukrotnie próbował stworzyć samochód światowy, przy czym próba z modelem Escort nie powiodła się, a w przypadku modelu Contour było tylko niewiele lepiej. Tymczasem Honda gorączkowo pracuje nad nadaniem swojemu modelowi Accord cech, które przemawiałyby do użytkowników na całym świecie.

Strategia Hondy zasadza się na rozróżnieniu między konstrukcją w sensie czysto technicznym a projektowaniem (stylistyką). Firma planuje wykorzystać w skali globalnej podwozie, silniki i inne części „mechaniczne", a jednocześnie zamierza dostosowywać projekt zewnętrzny do miejscowych gustów. Tak więc modele Accord sprzedawane w Stanach Zjednoczonych, Europie i Japonii będą się bardzo różniły wyglądem, jednak wewnątrz będą zasadniczo takie same. Używając na wszystkich rynkach tej samej płyty podłogowej, Honda zaoszczędzi miliony dolarów.

Inny zasadniczy element podejścia Hondy opiera się na tempie działania. Firma potrafi wprowadzić nowe projekty na rynek i dostosować ich produkcję do popytu w szybciej niż jakikolwiek inny producent samochodów w świecie. Na przykład Honda przestawiała produkcję modelu Accord 1997 na Accord 1998 w swojej fabryce w Maryville w stanie Ohio w ciągu niecałych 12 godzin. Rywale często potrzebują na zmianę modelu tygodni, a nawet miesięcy.

Jeśli Honda ma utrzymać swoje miejsce w branży, potrzebuje takich właśnie sukcesów. Ponieważ wytwarza znacznie mniej typów samochodow niż jej więksi rywale, jej byt w większym stopniu zależy od podstawowych modeli, takich jak Accord i Civic. W rzeczy samej, Accord zapewnia połowę dochodu ze sprzedaży Hondy w Stanach Zjednoczonych i stanowi ponad jedną czwartą jej produkcji na całym świecie. Przynajmniej jednak na razie, jak się wydaje, kurs Hondy jest jak najbardziej prawidłowy.

Pytania

1. Jaki udział w sukcesie Hondy ma zarządzanie operacjami?

2. Opisz poglądy kierownictwa Hondy na jakość produktów.

3. Czy sądzisz, że naprawdę możliwa jest produkcja „samochodu światowego"? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Źródła: *Can Honda Build a World Car?* „Business Week", 8 września 1997, s. 100-108; *Alex Taylor III, The Man Who Put Honda Back on Track*, „Fortune", 9 września 1996, s. 92-100; *Quick-Change Artists*, „Newsweek", 1 września 1997, s. 47.

Przypisy

[1] *The Quest for Quality Is in the Bag(gage)*, „USA Today", 23 września 1997, s. 12E.
[2] *Quality – How to Make It Pay*, „Business Week", 8 sierpnia 1994, s. 54-59.
[3] R. Reger, L. Gustafson, S. DeMarie, J. Mullane, *Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 3, s. 565-584.
[4] R. Johnson, W. O. Winchell, *Management and Quality*, American Society for Quality Control, Milwaukee 1989. Zob. również C. Reeves, D. Bednar, *Defining Quality: Alternatives and Implications*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 3, s. 419-445.
[5] W. E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1986.
[6] D. Waidman, *The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 3, s. 510-536.
[7] J. Dreyfuss, *Victories in the Quality Crusade*, „Fortune", 10 października 1988, s. 80-88.
[8] T. Y. Choi, O. C. Behiing, *Top Managers and TQM Success: One More Look after All These Years*, „Academy of Management Executive", 1997, t. 11, nr 1, s. 37-48.
[9] J. Dean, D. Bowen, *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, nr 3, s. 392~18.
[10] E. E. Lawler, *Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?* „Academy of Management Executive", 1994, t. 8, nr 1, s. 68-79.
[11] *Quality Is Becoming Job One in the Office, Too*, „Business Week", 29 kwietnia 1991. s. 52-56.
[12] J. Main, *How to Steal the Best Ideas Around*, „Fortune", 19 października 1992, s. 102-106.
[13] J. B. Quinn, F. Hilmer, *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review", lato 1994, s. 43-55.
[14] T. Robertson, *How to Reduce Market Penetration Cycle Times*, „Sloan Management Review", jesień 1993, s. 87-96.
[15] R. Henkoff, *The Hot New Seal of Quality*, „Fortune", 28 czerwca 1993, s. 116-120. Zob. również: M. V. Uzumeri, *ISO 9000 and Other Metastandards: Principles for Management Practice?*, „Academy of Management Executive", 1997, t. 11, nr 1, s. 21-28.
[16] P. C. Morrow, *The Measurement of TQM Principles and Work-Related Outcomes*, „Journal of Organizational Behavior", lipiec 1997, s. 363-376.
[17] J. W. Kendrick, *Understanding Productivity: An Introduction to the Dynamics of Productivity Change*, John Hopkins, Baltimore 1977.
[18] *The Productivity Payoff Arrives*, „Fortune", 27 czerwca 1994, s. 79-84.
[19] *Study: USA Losing Competitive Edge*, „USA Today", 25 kwietnia 1997, p. 9D.
[20] M. van Biema, B. Greenwald, *Managing Our Way to Higher Service-Sector Productivity*, „Harvard Business Review", lipiec–sierpień 1997, s. 87-98.
[21] D. Wright, P. Brauchle, *Teaming Up for Quality*, „Training Development", wrzesień 1994, s. 67-75.
[22] P. M. Swamidass, *Empirical Science: New Frontier in Operations Management Research*, „Academy of Management Review", październik 1991, s. 793-814.
[23] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London 1965.
[24] P. D. Collins, J. Hage, F. M. Hull, *Organizational and Technological Predictors of Change in Automaticity*, „Academy of Management Journal", wrzesień 1988, s. 512-543.
[25] *Computers Speed the Design of More Workaday Products*, „Wall Street Journal", 18 stycznia 1985, s. 25.
[26] R. Bonsack, *Executive Checklist: Are You Ready for CIM?*, „CIM Review", lato 1987, s. 35-38.
[27] M. Sepebri, *IBM's Automated Lexington Factory Focuses on Quality and Cost Effectiveness*, „Industrial Engineering", luty 1987, s. 66-74.
[28] *Computers Speed the Design of More Workaday Products, ed.cit.*
[29] *How Automation Could Save the Day*, „Business Week", 3 marca 1986, s. 72-74.
[30] O. Friedrich, *The Robot Revolution*, „Time", 8 grudnia 1980, s. 72-83.
[31] *Robots Head for the Farm*, „Business Week", 8 września 1986, s. 66-67.
[32] *Boldly Going Where No Robot Has Gone Before*, „Business Week", 22 grudnia 1986, s. 45.
[33] J. Brian Quinn, M. N. Baily, *Information Technology: Increasing Productivity in Services*, „Academy of Management Executive", 1994, t. 8, nr 3, s. 28-37.

Rozdział 22

Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną

Cele rozdziału

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać rolę i znaczenie informacji w pracy menedżera.*
- *Zidentyfikować podstawowe elementy konstrukcyjne techniki informacyjnej.*
- *Omówić podstawowe czynniki określające potrzeby organizacji w zakresie techniki informacyjnej.*
- *Opisać podstawowe rodzaje systemów informacyjnych wykorzystywanych przez organizacje.*
- *Omówić, w jaki sposób można zarządzać systemami informacyjnymi.*
- *Opisać, w jaki sposób systemy informacyjne wpływają na organizacje.*
- *Zidentyfikować najnowsze postępy w technice informacyjnej.*

Przykład wprowadzający

Firma Texas Instruments (TI) ma zakłady rozrzucone po całym świecie. Mimo że działania firmy koncentrują się w stanie, od którego wzięła nazwę, ma ona również zakłady produkcyjne w ponad trzydziestu krajach Europy, Azji i Ameryki Południowej. Szczególnie ważny stał się w ostatnich latach zakład w Indiach, stworzony po to, by wykorzystać wysoko wykwalifikowaną, ale stosunkowo niedrogą siłę roboczą utalentowanych inżynierów indyjskich.

Texas Instruments od wielu lat jest liderem w zintegrowanym projektowaniu globalnym. Do niedawna jednak globalne zespoły projektowe były stosunkowo nieefektywne. Niekiedy trzeba było tracić wiele dni na przesyłanie szczegółowych rysunków technicznych między różnymi krajami. Nie na wiele się zdały nawet telefaksy, ponieważ kopie nie zawsze były wyraźne, a same rysunki tak duże, że wymagały cięcia na kawałki, a następnie sklejania odbitek.

W końcu firma zaczęła przesyłać rysunki i inne dane droga elektroniczną, przez zintegrowane komputerowe sieci informacyjne – intranety – wykorzystujące łącza satelitarne. Dzięki tej nowej technice, coraz częściej nazywanej szybką produkcją, inżynierowie z TI mogą pracować równocześnie nad tym samym projektem w obiektach rozsianych po całym globie, komunikując się tak łatwo, jak gdyby siedzieli w tym samym pomieszczeniu. Niemal natychmiast po wdrożeniu tego systemu czas niezbędny do opracowania nowego kalkulatora skrócił się o 20%. Późniejsze usprawniania systemu pozwoliły skrócić ten czas o dalsze 17%.

W niektórych rejonach świata TI musiał dołożyć wielkich starań, by wprowadzić w życie tę technikę informacyjną. Na przykład firma chciała zamontować antenę satelitarną na swym budynku w Bangalore w Indiach, aby inżynierowie z tamtejszego zakładu mogli mieć stały kontakt z inżynierami TI w innych punktach globu. Jedynym sposobem przeniesienia anteny do Bangalore był transport za pomocą wo-

zu zaprzężonego w woły, ale wydaje się, że była to inwestycja warta tego wysiłku. Pracujący tam inżynierowie mogą teraz łączyć się ze swoimi kolegami w Stanach Zjednoczonych i Japonii i w wielu przypadkach przyczyniają się do opracowywania nowych typów mikroprocesorów.

Grupa TI, która odniosła szczególne korzyści w technice informacyjnej i szybkiej produkcji, to oddział Texas Instruments Registration and Indentification System (Tiris). Zarządzana jest ona z Wielkiej Brytanii, opracowuje nowe produkty w Holandii i Niemczech, a wytwarza je w Japonii i Malezji. Sieć komunikacyjna TI w niewyobrażalny sposób ułatwiła inżynierom z Tiris współpracę, komunikowanie się i koordynowanie wysiłków. Kierownictwo Tiris jest zaś naprawdę przekonane, że system dał mu istotną przewagę konkurencyjną.

„W ciągu dwóch lub trzech lat szybka produkcja będzie na ustach wszystkich".
Niezidentyfikowany dyrektor Texas Instruments, cytowany w „Fortune", 12 stycznia 1998, s. 120D.

System ten pozwolił również firmie na swoiste rozszerzenie granic dnia roboczego przez wykorzystanie istnienia różnych stref czasowych. Pewna amerykańska instytucja giełdowa poprosiła niedawno TI o przedstawienie oferty cenowej na jakieś nowe urządzenie. Grupa menedżerów w Dallas rozpoczęła pracę późnym popołudniem; pod koniec dnia pracy przesłali dokumentację swoim kolegom w Tokio. Tamci przejęli projekt, poświęcili mu dzień pracy, i następnie przekazali zadanie menedżerom w Nicei we Francji. Tamtejsi menedżerowie doprowadzili pracę do końca i wysłali informację z powrotem do Dallas. W ciągu 24 godzin od otrzymania pytania TI mógł przedstawić klientowi ofertę cenową, a także komputerowy obraz z działu szybkiej produkcji, pokazujący dokładny wygląd produktu[1].

Firma Texas Instruments agresywnie wykorzystuje najnowszą technikę do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Technika ta coraz bardziej pomaga takim firmom jak TI zarządzać informacjami, które mają tak żywotnie ważne znaczenie dla ich codziennego funkcjonowania i zarządzania strategicznego. Informacje napływają w najrozmaitszej postaci i w wielkich ilościach. Jeżeli organizacje nie dołożą odpowiednich starań, mogą utracić kontrolę nad zarządzaniem informacjami, niezbędnymi do sprawnego i skutecznego prowadzenia działalności. Toteż w ostatnich latach takie przedsiębiorstwa jak TI zrozumiały, że potrzebne są im lepsze sposoby zarządzania informacjami.

W tym rozdziale zajmiemy się postępem w zarządzaniu informacjami. Opisujemy rolę i znaczenie informacji dla menedżerów, cechy użytecznych informacji oraz zarządzanie informacjami jako kontrolę, a następnie ukazujemy podstawowe elementy konstrukcyjne systemów informacyjnych. Omawiamy też ogólne oraz szczegółowe czynniki decydujące o potrzebach w zakresie techniki informacyjnej. Następnie rozpatrujemy główne rodzaje techniki informacyjnej wykorzystywanej w organizacjach i opisujemy sposób zarządzania systemami informacyjnymi.

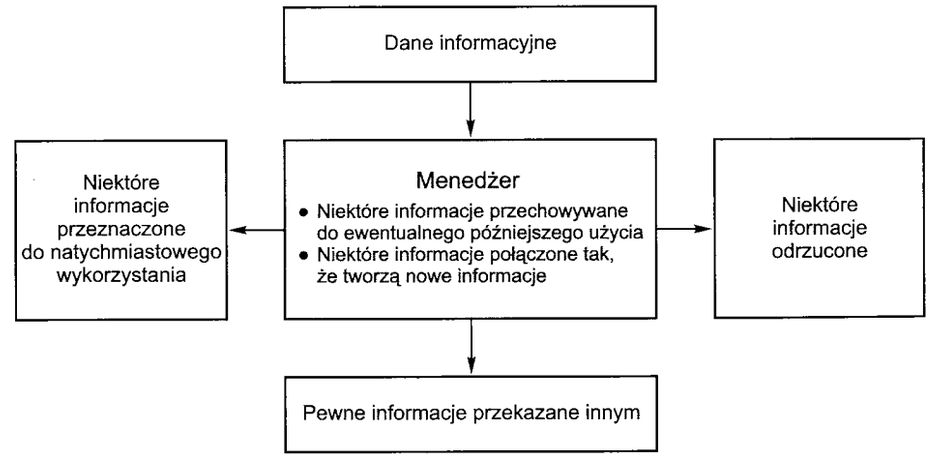
Informacje a menedżer

Informacje zawsze były integralną częścią pracy każdego menedżera. Ich znaczenie jednak, a co za tym idzie – potrzeba zarządzania nimi, wciąż gwałtownie rośnie. Aby ocenić tę tendencję, musimy zrozumieć rolę informacji w pracy menedżera, cechy użytecznych informacji oraz istotę zarządzania informacjami jako kontroli.

Rola informacji w pracy menedżera

W rozdziale 1 i 18 naświetliliśmy rolę komunikowania się w pracy menedżera. Jeśli wiadomo, że informacje są ważną częścią komunikowania się, wynika z tego, że zarządzanie i informacje muszą być ze sobą ściśle związane. W istocie rzeczy, samo zarządzanie można sobie wyobrazić jako szereg kroków obejmujących odbiór, przetwarzanie i upowszechnianie informacji. Jak pokazano na rys. 22.1, menedżer jest nieustannie bombardowany danymi i informacjami (różnicę między obu tymi pojęciami opiszemy dalej).

Załóżmy, że Bob Henderson jest menedżerem ds. operacji w dużej firmie przemysłowej. W ciągu normalnego dnia pracy otrzymuje ogromne ilości informacji pochodzących z formalnych i nieformalnych rozmów i spotkań, rozmów telefonicznych, obserwacji osobistych, poczty elektronicznej, listów, sprawozdań, notatek i publikacji fachowych. Bob otrzymuje od podwładnego sprawozdanie, w którym wyjaśniono dokładny sposób rozwiązania palącego problemu, wzywa go więc i poleca mu przystąpić natychmiast do wdrażania proponowanego rozwiązania. Przegląda raport przygotowany przez innego menedżera, stwierdza, że nie ma w nim nic, co by mogło go interesować, i odkłada go. W „Wall Street Journal" znajduje artykuł, który powinna przeczytać Sara Ferris w dziale marketingu, a więc pokazuje jej ten numer. Otrzymuje drogą elektroniczną streszczenie wczorajszego sprawozdania z produkcji, które zachowuje w pamięci komputera, ponieważ wie, że nie będzie musiał do niego zaglądać przed upływem tygodnia. Zauważa, że robotnik niewłaściwie wykonuje swoje zadania, i stwierdza, iż ta niewłaściwa metoda wiąże się z pewnym tajemniczym problemem jakości, o którym ktoś mu opowiadał w zeszłym tygodniu.



Rysunek 22.1. Menedżerowie jako „przetwórcy informacji"

Menedżerowie otrzymujący informacje i dane muszą zadecydować, co z nimi robić. Niektóre informacje można zatrzymać do ewentualnego wykorzystania, podczas gdy inne grupuje się tak, aby tworzyły nowe informacje. Następnie niektóre wykorzystuje się natychmiast, niektóre przekazuje się innym, a niektóre w ogóle odrzuca.

Bardzo istotną częścią przetwarzania informacji jest rozróżnianie między danymi i informacjami. *Dane* to nieobrobione (surowe) liczby i fakty, odzwierciedlające jakiś jeden aspekt rzeczywistości. Oto przykłady danych: zakład jest wyposażony w 35 maszyn, każda maszyna może wyprodukować 1000 jednostek wyrobu dziennie; bieżący i prognozowany przyszły popyt na te wyroby wynosi 30 000 sztuk dziennie; odpowiednio wykwalifikowani robotnicy obsługujący maszynę zarabiają 15 dol. na godzinę. Natomiast *informacje* to dane przedstawione w taki sposób lub w takiej formie, że mają znaczenie. Informacją jest interpretacja przytoczonych powyżej danych: zakład ma nadwyżkę mocy produkcyjnych i w związku z tym ponosi niepotrzebne koszty. Taka informacja ma znaczenie dla menedżera i może być podstawą działania. Opierając się na tej informacji, kierownik zakładu może zadecydować o sprzedaży czterech maszyn (zachowując jedną w rezerwie) i przesunięciu pięciu operatorów do innej pracy.

- **Dane**
  Surowe liczby i fakty odzwierciedlające jakiś pojedynczy aspekt rzeczywistości.

- **Informacje**
  Dane zaprezentowane w sposób mający znaczenie.

Pokrewnym terminem jest *technika informacyjna*. Odnosi się ona do zasobów wykorzystywanych przez organizację w zarządzaniu informacjami potrzebnymi jej do wypełniania jej misji. Na technikę informacyjną mogą się składać komputery, sieci komputerowe, telefony, telefaksy, a także innego typu sprzęt. Ponadto technika ta obejmuje oprogramowanie, które zwiększa zdolność systemu do zarządzania informacją w sposób użyteczny dla menedżerów[2].

- **Technika informacyjna**
  Odnosi się do zasobów wykorzystywanych przez organizację do zarządzania informacjami potrzebnymi jej do wypełniania jej misji.

W branży artykułów spożywczych wykorzystuje się dane, informacje i technikę informacyjną do automatyzacji obiektów magazynowych i kasowych. Na przykład przeciętny sklep sieci Kroger ma w sprzedaży 21 tysięcy pozycji towarowych. Dzięki stosowaniu skomputeryzowanych czytników na stanowiskach kasowych można uzyskiwać dane o dziennej sprzedaży dowolnego towaru. Same te liczby są tylko danymi i w czystej formie mają niewielkie znaczenie. W informacje przetwarza te dane inny system komputerowy. Posługując się tym systemem techniki informacyjnej menedżerowie mogą ustalić, jak się sprzedaje dowolny towar czy asortyment towarów w danej liczbie sklepów w jakimś okresie[3].

Cechy użytecznych informacji

Jakie czynniki odróżniają informację użyteczną od informacji bezużytecznej? Na ogół użyteczna informacja jest dokładna, aktualna, pełna i odpowiednia.

Dokładność. Jeżeli informacja ma mieć naprawdę wartość dla menedżera, musi być *dokładna*. Dokładność oznacza, że informacja musi odzwierciedlać rzeczywistość w sposób trafny i wiarygodny. Pewna japońska firma budowlana zakupiła kiedyś od firmy konsultingowej informację na temat możliwości lokalizacji ewentualnej inwestycji budowlanej w Londynie. Japończykom powiedziano, że działka która będzie sprzedana w tajnym przetargu, może przyciągnąć oferty sięgające 250 mln dol. Powiedziano im również, że na działce stoi stary budynek, który bez trudu będzie można zburzyć. Japończycy zaoferowali więc 255 mln dol., przebijając następną z kolei ofertę o 90 mln dol. Po kilku dniach rząd brytyjski stwierdził, że stary budynek ma wartość zabytkową i wykluczył w ten sposób wszelkie plany rozbiórki. Najwyraźniej Japończycy działali na podstawie informacji, którym daleko było do ścisłości[4].

- **Informacja dokładna**
  W trafny i wiarygodny sposób odzwierciedla rzeczywistość.

Aktualność. Informacja musi być również aktualna. *Informacja aktualna* musi być dostępna wtedy, kiedy może być podstawą odpowiednich działań menedżera; nie musi to wcale oznaczać, że powinna być dostarczona szybko. Aktualność jest funkcją sytuacji, w jakiej znajduje się menedżer. Kiedy firma Marriott Corporation gromadziła informacje dla proponowanego projektu Fairfield Inn, menedżerowie przewidzieli aż sześć miesięcy na zebranie danych. Byli przekonani, że tyle czasu potrzebują do zdobycia wszelkich niezbędnych informacji na temat uruchomienia i prowadzenia sieci tanich moteli bez zbytniego opóźniania projektu. Natomiast skomputeryzowany system rezerwacji miejsc i księgowości Marriotta może dostarczyć menedżerowi danych na temat stanu wykorzystania miejsc w dowolnym obiekcie Marriotta poprzedniego dnia[5].

- **Informacja aktualna**
  Dostępna w takim czasie, aby menedżer mógł rozpocząć odpowiednie działanie.

Kompletność. *Informacja kompletna* musi dawać menedżerowi pełny zestaw wszelkich potrzebnych mu faktów i szczegółów. Jeśli informacja jest niepełna, menedżer może sobie wyrobić niedokładny lub zniekształcony obraz rzeczywistości. Na przykład menedżerowie w firmie Kroger sądzili, że jej marki firmowe są bardziej zyskowne od marek krajowych, ponieważ przynoszą wyższe zyski jednostkowe. Na podstawie tej informacji zarezerwowali dla marek firmowych większą powierzchnię sklepową i na nich skoncentrowali większość działań promocyjnych. Kiedy jednak nabrali wprawy w interpretacji informacji, przekonali się, że marki krajowe są właściwie bardziej zyskowne, ponieważ w tym samym okresie sprzedaje się ich znacznie

- **Informacja kompletna**
  Dostarcza menedżerowi wszelkich potrzebnych mu faktów i szczegółów.

więcej niż marek firmowych. Chociaż sklep mógł sprzedawać 10 puszek kawy Kroger dziennie, osiągając zysk 25 centów na puszce (łączny zysk 2,50 dol.), to w tym samym czasie mógł też sprzedawać 15 puszek kawy Maxwell House przynoszących zysk 20 centów na puszce (łączny zysk 3 dol.).

Odpowiedniość. *Informacja odpowiednia* to informacja użyteczna dla menedżera w zależności od jego konkretnych potrzeb i warunków. Menedżerowie ds. operacji potrzebują informacji na temat kosztów i wydajności, menedżerowie zasobów

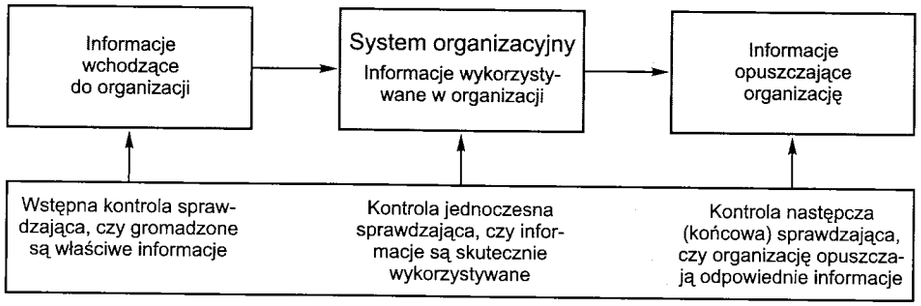
> • **Informacja odpowiednia**
> Menedżerowie mają pewność, że informacja jest dla nich użyteczna w ich szczególnych warunkach i w odniesieniu do ich konkretnych potrzeb.

ludzkich informacji na temat zapotrzebowania na siłę roboczą i współczynników fluktuacji kadr, menedżerowie ds. marketingu zaś informacji na temat prognoz sprzedaży i cen reklam. Firma Wal-Mart Stores, zastanawiając się nad możliwościami międzynarodowej ekspansji, może zacząć od zebrania informacji na temat takich czynników, jak miejscowe przepisy i zwyczaje. Informacje te nie będą jednak naprawdę odpowiednie, dopóki nie zostanie podjęta decyzja o wejściu na rynek międzynarodowy.

Zarządzanie informacjami jako kontrola

Menedżer musi także doceniać rolę informacji w kontroli, czyli traktować zarządzanie informacjami jako istotną część procesu kontroli w organizacji[6]. Jak już zauważyliśmy, menedżerowie uzyskują znacznie więcej danych i informacji, niż potrzebują czy mogą wykorzystać. Wobec tego decyzja o sposobie potraktowania każdej porcji danych czy każdej informacji jest w istocie rzeczy formą kontroli[7].

Podejście do zarządzania informacjami jako formy kontroli pokazano na rys. 22.2. Informacje wpływają, są wykorzystywane i opuszczają organizację. Na przy-



Rysunek 22.2. Zarządzanie informacjami jako kontrola

Zarządzanie informacjami może być częścią systemu kontroli przez mechanizmy kontroli wstępnej, jednoczesnej i (lub) następczej (końcowej). Ponieważ informacje z otoczenia są takim samym zasobem jak surowce lub środki pieniężne, trzeba je śledzić i zarządzać nimi tak, by zapewnić ich sprawne i skuteczne wykorzystywanie.

kład Marriott dołożył wszelkich starań, aby się upewnić, że otrzymał wszystkie informacje potrzebne do zaplanowania i faktycznego wejścia do branży tanich kwater. Kiedy zgromadzono już te wstępne informacje, konieczne było przekazanie ich, we właściwej formie, wszystkim, którzy ich potrzebowali. Ogólnie biorąc, wysiłek mający na celu zapewnienie, aby informacje były dokładne, aktualne, pełne i odpowiednie, jest formą kontroli jednoczesnej. Wreszcie Marriott postarał się upewnić, że konkurenci do ostatniej chwili nie poznają jego planów dotyczących projektu Fairfield Inn. Zadbał również o maksymalnie korzystne rozłożenie i uzgodnienie w czasie informacji prasowych, publicznych zawiadomień i reklam. Wysiłki te służyły więc funkcji kontroli następczej (końcowej).

Konsekwencje dla zarządzania

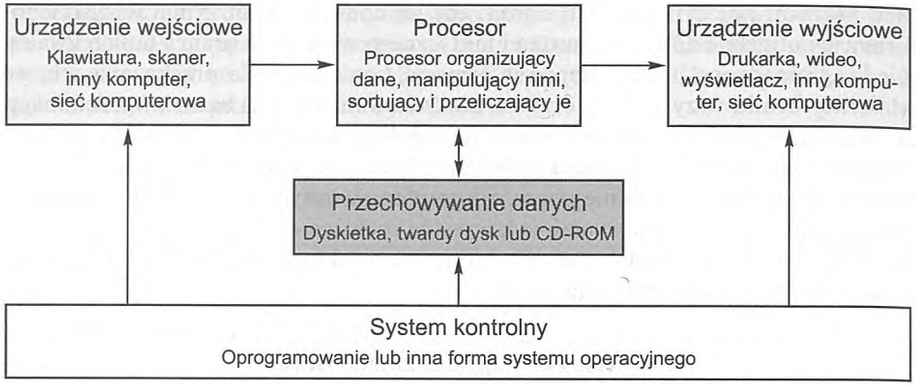
Menedżerowie muszą rozumieć i doceniać rolę informacji w ich pracy. Ponadto powinni znać cechy wyróżniające użyteczne informacje i rozumieć funkcję kontrolną, jaką spełnia skuteczne zarządzanie informacjami.

Elementy konstrukcyjne techniki informacyjnej

Technikę informacyjną można ogólnie podzielić na dwa typy: ręczny i komputerowy. Każda technika informacyjna ma pięć podstawowych części, a dotyczy to również określanych przez nią systemów informacyjnych. Na rys. 22.3 pokazano te części dla techniki informacyjnej systemu komputerowego. Urządzenie wejściowe jest to urządzenie używane do wprowadzania do systemu danych i informacji. Na przykład skaner optyczny w firmie Kroger wprowadza informację w punkcie sprzedaży. Dane mogą być również wprowadzane za pomocą klawiatury.

Dane wchodzące do systemu najczęściej płyną najpierw do *procesora*, który jest częścią systemu zdolną do organizowania i sortowania danych lub przeprowadzania na nich obliczeń lub innych przekształceń. Większość systemów ma również jedno lub kilka urządzeń do *przechowywania danych*; są to miejsca, w których dane mogą być przechowywane do dalszego wykorzystania. Rozpowszechnione urządzenia do przechowywania danych to dyskietki, twarde dyski, CD-ROM, taśmy magnetyczne oraz dyski optyczne. Kiedy dane zostaną przekształcone w użyteczne informacje, muszą zostać przekazane odpowiedniej osobie za pomocą *urządzeń wyjściowych*. Do najpowszechniej stosowanych urządzeń do prezentowania informacji wychodzących z systemu zaliczamy wyświetlacze, systemy wideo, drukarki, inne komputery i telefaksy.

Wreszcie całym systemem techniki informacyjnej steruje *system kontrolny*, najczęściej w postaci odpowiedniego oprogramowania. W prostych systemach w mniejszych organizacjach można wykorzystywać gotowe oprogramowanie. Ogólnymi systemami operacyjnymi, które sterują bardziej wyspecjalizowanymi typami oprogramowania, są Microsoft Windows 95 lub 98, DOS i OS-2. Popularne programy przetwarzające teksty to WordPerfect i Microsoft Word. Do popularnych programów typu arkusz kalkulacyjny zaliczamy Lotus 1-2-3 i Excel; często używanym programem do zarządzania bazą danych jest dBASE III. Oczywiście skomplikowane systemy



Rysunek 22.3. Elementy konstrukcyjne skomputeryzowanego systemu informacyjnego
Skomputeryzowane systemy informacyjne na ogół maja pięć podstawowych składowych: urządzenie wejściowe, procesor, urządzenie wyjściowe, urządzenie do przechowywania danych oraz system sterujący. W systemach nieskomputeryzowanych używa się odpowiedników tych elementów do tych samych podstawowych celów.

używane przez wielkie przedsiębiorstwa wymagają specjalnie zaprojektowanego systemu operacyjnego tworzonego „na zamówienie". Złożoność systemu znacznie wzrasta, kiedy organizacje dokonują połączenia komputerów w sieć.

Jak już zauważyliśmy, systemy informacyjne wcale nie muszą być skomputeryzowane. Wiele małych organizacji nadal zupełnie dobrze funkcjonuje z systemem ręcznym, wykorzystując dokumenty w tradycyjnej formie, pisma okólne, zszywki, segregatory i szafy na dokumenty oraz maszyny do pisania. Coraz częściej jednak nawet małe przedsiębiorstwa zarzucają systemy ręczne na rzecz systemów skomputeryzowanych. W miarę spadku cen sprzętu i wzrostu możliwości stwarzanych przez oprogramowanie, skomputeryzowane systemy informacyjne będą dostępne dla każdego przedsiębiorstwa, które zechce mieć taki system.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być obznajmieni z podstawowymi elementami składającymi się na system informacyjny i znać ich wzajemne powiązania.

Czynniki określające potrzeby w zakresie techniki informacyjnej

Co decyduje o tym, czy organizacja potrzebuje systemu informacyjnego i w jaki sposób czynniki te pomagają określić jej potrzeby w zakresie techniki informacyjnej? Na ogół główne czynniki określające te potrzeby zalicza się do dwóch kategorii: ogólnych czynników organizacyjnych i szczególnych czynników kierowniczych[8]. Pokazano je na rys. 22.4.



Rysunek 22.4. Czynniki określające potrzeby organizacji w zakresie przetwarzania informacji
Potrzeby w zakresie przetwarzania informacji są określone przez takie ogólne czynniki organizacyjne, jak otoczenie i rozmiary organizacji, oraz takie szczególne czynniki kierownicze, jak dziedzina działania organizacji.

Ogólne czynniki organizacyjne

Otoczenie organizacji i jej rozmiary to dwa ogólne czynniki, które pomagają zdefiniować potrzeby organizacji w zakresie techniki informacyjnej.

Otoczenie. W rozdziałach 3 i 12 zauważyliśmy, że otoczenie organizacji oddziałuje na nią na wiele różnych sposobów. Tu dodamy, że wpływa ono również na jej potrzeby w zakresie techniki informacyjnej. Na ogół im bardziej niepewne i złożone jest otoczenie, tym silniejsza jest potrzeba formalnego zarządzania informacjami. Jeśli się weźmie pod uwagę to, że niemal każda organizacja ma do czynienia z przynajmniej pewnym stopniem niepewności, można stwierdzić, że wszystkie organizacje muszą się troszczyć o zarządzanie informacjami, jakie mają do dyspozycji. Takie organizacje jak Hewlett-Packard Co. czy IBM, które działają w niezmiernie niepewnym otoczeniu, odczuwają bardzo silną potrzebę szczegółowego zarządzania informacjami.

Ze względu na tę rolę otoczenia w określaniu potrzeb organizacji w zakresie systemów informacyjnych w college'ach i uniwersytetach przygotowuje się przyszłą siłę roboczą do skuteczniejszego posługiwania się elektroniczną techniką komunikowania się. Większość ośrodków uniwersyteckich dokonuje obecnie poważnych inwestycji w zakup nowego sprzętu i oprogramowania, aby zapewnić odpowiednie przygotowanie swoich absolwentów. Od kilku lat niektóre mniejsze placówki szkolnictwa wyższego wymagają nawet od swoich studentów zakupu komputera jako warunku przyjęcia na studia.

Rozmiary. Innym ogólnym czynnikiem określającym zapotrzebowanie organizacji na technikę informacyjną są rozmiary tej organizacji. Przy innych czynni-

kach nie zmienionych, im większa jest organizacja, tym bardziej potrzebuje systematycznego zarządzania informacjami. Na przykład General Motors ma większe potrzeby w zakresie zarządzania informacjami niż sam tylko jego wydział produkujący wozy Cadillac, a z kolei zarówno cała firma, jak i jej wydział ma te potrzeby większe niż pojedynczy dealer sprzedający Cadillaka. Oddziaływania rozmiarów organizacji mogą być albo nieco ograniczone, albo znacznie wzmocnione przez zróżnicowanie organizacji. Na przykład wielkiej organizacji, która zasadniczo jest pojedynczym wydziałem, zarządzanie informacjami jest mniej potrzebne niż firmie o takich samych rozmiarach, ale obejmującej jednak kilka różnych wydziałów.

Szczególne czynniki kierownicze

Określeniu zapotrzebowania organizacji na technikę informacyjną służą również dwa inne czynniki. Są to: dziedzina działania menedżera i szczebel, na jakim działa w organizacji.

Dziedzina. Każda z podstawowych funkcjonalnych dziedzin organizacji (np. finanse, operacje, marketing czy zasoby ludzkie) ma własny zestaw potrzeb w zakresie techniki informacyjnej. Na przykład menedżerom ds. zasobów ludzkich potrzebne są takie informacje, jak pełne dane dotyczące wszystkich obecnie zatrudnionych, informacje na temat kategorii płacowych czy statystyki dotyczące działań na rzecz zatrudniania przedstawicieli mniejszości. Menedżerowie ds. marketingu potrzebują danych na temat bieżących cen, udziałów w rynku i kosztów reklamy.

Inny ważny czynnik określający potrzeby organizacji dotyczące zarządzania informacjami to zakres, w jakim różne funkcjonalne dziedziny organizacji są zintegrowane i skoordynowane. Jeżeli każda działa całkowicie samodzielnie, a działanie wszystkich jest koordynowane odgórnie zgodnie z hierarchią kierowniczą, każda dziedzina może przetrwać z własnym systemem informacyjnym. Jeżeli jednak od różnych dziedzin oczekuje się, że ich działania będą koordynowane przez ich kierownictwo, to również ich systemy informacyjne muszą podlegać koordynacji. Na przykład system marketingu może być aktualizowany tak, aby obejmował prognozę na przyszły rok zakładającą sprzedaż o 10% wyższą, niż pierwotnie oczekiwano. Zintegrowany system informacyjny może tę informację wykorzystać do przekazania menedżerowi ds. operacji wskazówki, że potrzebna będzie dodatkowa produkcja, a menedżerowi ds. zasobów ludzkich sygnału o zwiększonych potrzebach kadrowych; wreszcie menedżer ds. finansów zostanie poinformowany o tym, ile dodatkowego kapitału obrotowego będzie trzeba do pokrycia wyższych kosztów płac i materiałów.

Szczebel. Również szczebel, jaki zajmuje menedżer w organizacji, pomaga określić wymagania w zakresie techniki informacyjnej. Menedżerowie najwyższego szczebla potrzebują szerokich, ogólnych informacji w rozmaitych przekrojach czasowych, co może im pomóc w planowaniu strategicznym. Menedżerowie średniego szczebla potrzebują informacji nieco bardziej wyspecjalizowanych i o krótszym horyzoncie czasowym. Wreszcie menedżerom niższego szczebla potrzebne są bardzo konkretne informacje o bardzo krótkim horyzoncie czasowym. Na przykład wiceprezes ds. marketingu w General Mills może zechcieć dowiedzieć się, jakie są prognozy popytu

dla ośmiu różnych produktów zbożowych w ciągu następnych pięciu lat. Menedżer sprzedaży wydziału może chcieć poznać prognozowany popyt na dwa spośród tych produktów w ciągu najbliższego roku. Rejonowy menedżer sprzedaży będzie być może zainteresowany perspektywami zbytu jednego tylko produktu w ciągu najbliższego miesiąca.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni mieć świadomość wpływu, jaki wywierają takie ogólne czynniki jak otoczenie i rozmiary organizacji na ich potrzeby w zakresie techniki informacyjnej. Powinni również wiedzieć, jak oddziałują na te potrzeby czynniki szczegółowe, takie jak dziedzina działania i szczebel organizacji.

Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych

Organizacje korzystające z systemów informacyjnych, zwłaszcza organizacje duże, często stwierdzają, że potrzebują kilku rodzajów systemów, aby skutecznie zarządzać posiadanymi informacjami. Najbardziej ogólne rodzaje systemów informacyjnych to: systemy przetwarzania danych dotyczących transakcji, podstawowe systemy informacji kierownictwa, systemy wspomagania decyzji, systemy informacji najwyższego kierownictwa oraz sieci wewnętrzne i systemy eksperckie.

Systemy przetwarzania danych dotyczących transakcji

Systemy przetwarzania danych dotyczących transakcji były pierwszą skomputeryzowaną formą systemu informacyjnego stosowaną przez wiele przedsiębiorstw. *System przetwarzania danych dotyczących transakcji – SPDT* (*transaction-processing systems – TPS*) to system, którego zadaniem jest obsługiwanie rutynowych i powtarzalnych transakcji w przedsiębiorstwie. Visa USA Inc. wykorzystuje SPDT do rejestrowania obciążeń indywidualnych kont kredytowych, płatności kredytowych na rachunkach oraz do wysyłania klientom miesięcznych rachunków. Na ogół SPDT jest najbardziej użyteczny wtedy, kiedy organizacja dokonuje wielkiej liczby bardzo podobnych transakcji. Tak więc taką formą systemu informacyjnego można objąć większość rachunków dla klientów, transakcji bankowych i rejestrów z punktów sprzedaży. Rodzajem SPDT są zautomatyzowane czytniki u Krogera, rejestrujące każdą sprzedaną jednostkę i jej cenę.

SPDT jest szczególnie pomocny w łączeniu dużych ilości danych w bardziej poręczne zestawienia informacyjne. Na przykład dyrektor banku prawdopodobnie nie interesuje się każdą transakcją przy użyciu karty Visa, zarejestrowaną dla konkretnego posiadacza kart. Bardziej użyteczne mogą być dla niego takie infor-

- **System przetwarzania danych dotyczących transakcji (SPDT)**
  System, którego celem jest obsługiwanie rutynowych i powtarzalnych transakcji w przedsiębiorstwie.

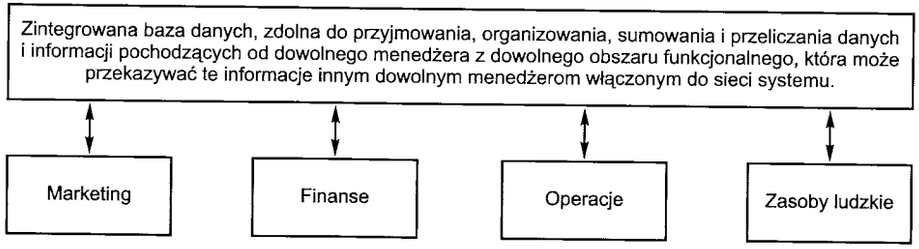
macje, jak przeciętna liczba zakupów dokonanych przez każdego posiadacza karty, średnie dzienne saldo i średnie miesięczne pobrane opłaty. Ogólnie biorąc, SPDT jest najbardziej przydatny dla menedżerów niższego szczebla. Mimo że SPDT był pierwszym podejściem do komputeryzacji zarządzania informacjami, nadal jest on bardzo użyteczny i odpowiada warunkom wielu organizacji. Wiele z tych organizacji odczuwa jednak potrzebę opracowania bardziej wyrafinowanych systemów.

Podstawowe systemy informacji kierownictwa (SIK)

Następny etap w ewolucji zarządzania informacją jest na ogół nazywany *systemem informacji kierownictwa* (*SIK*). SIK jest to system gromadzący kompleksowe dane, organizujący i sumujący je w formie przydatnej dla menedżerów funkcjonalnych, a następnie zaopatrujący tych menedżerów w informacje niezbędne w ich pracy. Na rys. 22.5 pokazano, w jaki sposób może funkcjonować taki system.

• **System informacji kierownictwa (SIK)**
System gromadzący bardziej kompleksowe dane, organizujący je i sumujący w formie przydatnej dla menedżerów i dostarczający tym menedżerom informacji potrzebnych im do pracy.

W przedsiębiorstwie przemysłowym SIK może polegać na opracowaniu skomputeryzowanego systemu gospodarki zapasami, który rejestruje zarówno oczekiwane zamówienia, jak i faktyczne zapasy. Przedstawiciel marketingu prowadzący rozmowę z klientem na temat oczekiwanych terminów dostaw może się „podłączyć do systemu" i zorientować się, kiedy może nastąpić wysyłka. Kierownik zakładu może również wykorzystać system do określenia, ile każdego produktu należy wyprodukować w ciągu następnego tygodnia czy miesiąca. Firma Seminole Manufacturing Co., zaopatrująca Wal-Mart w spodnie męskie, używa odmiany standardowego SIK, zwanej elektroniczną wymianą danych. System ten



Rysunek 22.5. Podstawowy system informacji kierownictwa (SIK)
Podstawowy system informacji kierownictwa opiera się na zintegrowanej bazie danych. Menedżerowie w różnych obszarach funkcjonalnych mogą sięgać do bazy danych i uzyskiwać z niej informacje niezbędne im w podejmowaniu decyzji. Na przykład menedżerowie ds. operacji mogą czerpać z systemu prognozy sprzedaży sporządzone przez menedżerów marketingu, a menedżerowie ds. finansów mogą sprawdzać dane osobowe w celu wyszukania ewentualnych kandydatów do awansu.

pozwala Seminole na bezpośrednie podłączenie się do skomputeryzowanego systemu gospodarki zapasami Wal-Mart w celu sprawdzenia bieżącego poziomu sprzedaży i stanu zapasów. Wal-Mart może również przekazywać nowe zamówienia bezpośrednio do systemu Seminole, gdzie menedżerowie są od razu gotowi do ich obróbki. W rezultacie nastąpiło skrócenie terminów dostaw o połowę i wzrost sprzedaży o 31%[9]. Podobną koncepcję wyjaśniono we wstawce „Współczesne problemy zarządzania".

Współczesne problemy zarządzania

Zapasy? A może informacja?

Kiedyś przedsiębiorstwa wręcz tkwiły w gospodarowaniu zapasami. Produkowały dobra w trybie niemal ciągłym i następnie gromadziły je w olbrzymich magazynach. Kiedy przychodziło zamówienie, ktoś szedł do magazynu i wydobywał z niego zamówione towary. Następnie inna osoba pakowała je w pudła i skrzynki. W końcu ktoś inny wysyłał je do klienta.

Chociaż wiele przedsiębiorstw ciągle jeszcze wykorzystuje ten proces, inne próbują z nim zerwać. Utrzymywanie wystarczającego poziomu zapasów stwarza oczywiste problemy – zamrożenie kapitału, niebezpieczeństwo uszkodzenia składowanych towarów, ich kradzieży lub moralnego zużycia, a w końcu konieczność utrzymywania licznych stanowisk pracy. Niektóre firmy próbują się więc wyrwać z pułapki zapasów, zastępując je pojęciowo informacjami – informacjami o tym, kto czego potrzebuje, gdzie to można znaleźć i jak można to najszybciej i najłatwiej wysłać.

„Chcemy zastąpić zapasy informacjami i kiedy te wszystkie dane dotrą już do ciebie, będziesz mógł nimi inaczej zarządzać".
Kip Hawley, dyrektor naczelny Skyway*.

Dobrym przykładem nowego podejścia do zarządzania zapasami jest partnerstwo pomiędzy Compaq Computer i firmą logistyczną pod nazwą Skyway. W przeszłości Compaq wysyłał monitory, modemy, klawiatury i inne podzespoły komputerowe do centralnego ośrodka dystrybucji, gdzie montowano i pakowano gotowe systemy. Obecnie jednak Skyway wybiera te podzespoły z odpowiednich zakładów i wysyła je bezpośrednio do klienta. W ten sposób Compaq unika utrzymywania dużych zapasów w swoim centrum dystrybucji, a klient otrzymuje komputer znacznie szybciej niż dotychczas.

Podobnie filia UPS pomaga Cisco Systems wysyłać w tydzień tony przesyłek do Europy. System śledzenia towaru w UPS, wykorzystujący kod wraz ze zintegrowaną siecią informacyjną firmy, umożliwia wysyłającemu przesyłki szybsze i tańsze wykonywanie jego funkcji, niż by to mogła zrobić Cisco w starym systemie. Na rzecz Apple Computer podobne funkcje wykonuje filia FedEx. Załóżmy na przykład, że klient Apple informuje, iż otrzymał wadliwy monitor w swoim nowym systemie komputerowym. FedEx odbiera w Apple nowy monitor i wysyła go do klienta. Klient pakuje wadliwy monitor w to samo pudło, które znowu odbiera FedEx i następnie dostarcza je do warsztatu naprawczego w pobliżu stacji przeładunkowej FedEx. Monitor zostaje naprawiony i wysyłany do następnego klienta, u którego konieczna jest wymiana.

Oczywiście, informacje są surowcem spajającym te wszystkie łącza: Skyway ma bezpośrednie połączenie z Compaq, UPS jest bezpośrednio połączona z Cisco, FedEx zaś z Apple. Nawet jeśli klient Apple faktycznie zgłasza się np. do Apple, ta firma nie musi się kontaktować ze swoją filią, tj. FedEx; filia bowiem już wie, co robić, ponieważ dostaje tę samą informację co Apple. Takie dokładnie dopasowane zarządzanie zapasami pozwala wielu firmom na utrzymywanie niskiego poziomu kosztów i zapewnienie lepszej obsługi.

Źródła: *Replacing Inventory with Information*, „Forbes", 24 marca 1998, s. 54-58 (* cytat ze s. 56); *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1996, s. 178-179.

Systemy wspomagania decyzji

Coraz bardziej rozpowszechnia się ostatnio system informacyjny nazywany *systemem wspomagania decyzji* (*SWD*). SWD to szczegółowy i potężny system, który może automatycznie wyszukiwać, przetwarzać i sumować informacje potrzebne menedżerom do podejmowania konkretnych decyzji. SWD jest znacznie bardziej elastyczny niż tradycyjny SIK i może pomóc menedżerom w radzeniu sobie z nierutynowymi problemami i decyzjami.

- **System wspomagania decyzji (SWD)**
  System, który automatycznie wyszukuje, przerabia i sumuje informacje potrzebne menedżerom do podejmowania konkretnych decyzji.

Menedżer może być zainteresowany poznaniem prawdopodobnych skutków wzrostu ceny konkretnego produktu sprzedawanego przez firmę. Może więc zadecydować, że przekaże do SWD pytanie o potencjalne skutki wzrostu cen o 5,7% i 10%. SWD zna historię ustalania ceny danego produktu, ceny pobierane przez konkurentów oraz ich najnowsze zmiany cen, wpływ cen na sprzedaż, sezonowe zmiany popytu i ceny, stopy inflacji i niemal każdą inną potrzebną informację, która mogła już zostać sprecyzowana. System wylicza następnie prognozowaną sprzedaż, udział w rynku, a także strukturę zysku dla każdego z możliwych poziomów zwyżki cen i przekazuje to wszystko menedżerowi.

Systemy wspomagania decyzji są złożone. Ich opracowanie wymaga znacznych nakładów czasu i zasobów. Czasochłonne i kosztowne jest również utrzymanie systemu i nauczenie menedżerów jego skutecznego wykorzystania. Wydaje się też, że w systemach tych kryją się duże możliwości poprawy jakości informacji dostępnych dla menedżerów podejmujących ważne decyzje. Frito-Lay szeroko wykorzystuje swój system wspomagania decyzji w marketingu swoich produktów. W miarę napływu danych na temat sprzedaży menedżerowie są informowani o tym, jakie produkty sprzedają się lepiej lub gorzej niż przeciętnie, a także o niektórych innych sprawach. Na tej podstawie mogą obniżać ceny, zwiększać dostawy lub podejmować każde inne działania, jakie podsuwają uzyskane informacje.

Systemy informacji najwyższego kierownictwa

Najnowszą formą systemu informacyjnego jest *system informacji najwyższego kierownictwa – SINK* (*executive information system – EIS*). Jest to system przeznaczony do zaspokajania szczególnych potrzeb menedżerów najwyższego szczebla w zakresie przetwarzania informacji. Ponieważ takim menedżerom często brakuje podstawowych umiejętności posługiwania się komputerem i ponieważ potrzebują bardzo specjalistycznych informacji niedostępnych w konwencjonalnych typach systemów, raczej niechętnie sięgają do systemów informacyjnych organizacji.

SINK skonstruowano tak, aby były „przyjazne użytkownikowi", a więc do ich użytkowania nie jest niezbędna wiedza techniczna. Najczęściej takie systemy wykorzystują „ikony" i symbole i wymagają niewielu komend. Dostarczane przez nie informacje pozwalają menedżerom pominąć szczegóły i dotrzeć bezpośrednio do ogólnych tendencji i wzorców, które mogą mieć wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji. Systemy te raczej syntetyzują informacje, zamiast je szczegółowo analizować. Podają one również informacje przystosowane do konkretnych potrzeb menedżera[10].

- **System informacji najwyższego kierownictwa (SINK)**
  System którego zadaniem jest zaspakajanie szczególnych potrzeb menedżerów najwyższego szczebla w zakresie przetwarzania informacji.

Sieci wewnętrzne

Współcześnie wiele większych organizacji rozwija również *sieci wewnętrzne*, które są sieciami komunikacji elektronicznej, podobnymi do Internetu, ale ograniczonymi do pojedynczej organizacji. Systemy takie umożliwiają każdej jednostce gospodarczej czy wydziałowi w ramach organizacji zbieranie informacji o sobie i udostępnianiu ich pracownikom w innych jednostkach. Sieci takie mogą być podstawowym środkiem komunikowania się konkretnych grup funkcjonalnych. Na przykład wydział kadr może umieścić w sieci zawiadomienie o wakatach lub opisy wariantów świadczeń, a marketing może przedstawić szczegóły przyszłych działań promocyjnych. Grupy interesów mogą wykorzystywać sieci wewnętrzne do zamieszczania komunikatów. Poza tym zamiast drukować gazetkę firmy w tradycyjnej formie można ją udostępniać drogą elektroniczną[11].

Systemy eksperckie

Coraz częściej stosuje się również w praktyce systemy eksperckie. *System ekspercki* to system informacyjny stworzony w celu powielania lub przynajmniej imitowania procesów myślowych istot ludzkich. Punktem wyjścia w rozwoju systemu eksperckiego jest identyfikacja wszystkich warunków typu „jeżeli, to wtedy" odnoszących się do danej sytuacji. Warunki te składają się na podstawę wiedzy systemu. Na przykład tablica 22.1 pokazuje taką podstawę wiedzy dla polityki cenowej hipotetycznej firmy. Fakty i warunki typu „jeżeli, to" pokazane w tablicy określają politykę cenową. Stwierdzenia zaznaczone tłustym drukiem przedstawiają bieżącą sytuację firmy. Menedżer mógłby więc zapytać system: „Jaka ma być polityka cen?", a system odpowiedziałby: „Polityka cen polega na ich podwyżce". Menedżer mógłby następnie spytać o powody takiej propozycji, a system odpowiedziałby: „Polityka cen sprowadza się do ich podwyżki, gdyż marża jest niska, a popyt duży".

W niektórych organizacjach opracowano znacznie bardziej złożone i pożyteczne systemy eksperckie. Na przykład Campbell Soup Company opracowała system ekspercki, który miał odtworzyć procesy myślowe jednego z głównych menedżerów

- **System ekspercki**
  System informacyjny stworzony do powielania lub imitacji procesów myślenia osób będących ekspertami.

Tablica 22.1. Przykład bazy wiedzy dla polityki cenowej firmy

Wiedza o faktach
Cena wynosi 50 dol.
Koszt wynosi 45 dol.
Popyt wynosi 1121
Marża (cena minus koszt) wynosi

Wiedza o procesach
1. Jeżeli marża zysku jest wysoka, a popyt mały, to zalecaną polityką cen jest ich obniżka.
2. Jeżeli marża jest normalna, a popyt stabilny, to należy utrzymywać dotychczasowe ceny.
3. **Jeśli marża jest niska, a popyt duży, to należy zwiększyć cenę.**
4. Jeśli marża jest większa niż 25, jest to marża wysoka.
5. **Jeśli marża jest mniejsza od 10, jest to marża niska.**
6. Jeśli marża nie jest ani wysoka ani niska, jest to marża normalna.
7. **Jeśli popyt jest większy od 1000, to jest to popyt duży.**
8. Jeśli popyt jest niższy niż 900, jest to popyt mały.
9. Jeśli popyt nie jest ani duży, ani mały, jest to popyt stabilny.

Systemy eksperckie naśladują procesy myślowe człowieka. Podany tutaj przykład bazy wiedzy dla systemu eksperckiego podsumowuje zarówno wiedzę o faktach istotną dla systemu, jak i wiedzę o procesach, która prowadzi system do różnych decyzji. Na przykład port ładunków kontenerowych w Singapurze przeładowuje ponad 60 kontenerów na jeden statek w godzinę. Jego system ekspercki prowadzi wpływające statki do wolnych miejsc nabrzeża, a następnie automatycznie układa plan pracy dla sprzętu załadunkowego i wyładunkowego, obiektów magazynowych itd.

Źródło: David B. Paradin i James F. Courtner, Jr. *Intelligent Organizations*, „Texas A&M Business Forum", jesień 1988, s. 18-22. Przedruk za zezwoleniem.

firmy, Aldo Cimino. Cimino tak dużo wiedział o działaniu kotłów używanych do produkcji zupy, że firma obawiała się, iż nikt inny nie będzie w stanie poznać tej pracy tak dobrze jak on. Zleciła więc Texas Instruments zbadanie jego pracy, m. in. za pomocą bezpośrednich rozmów z nim i obserwowanie jego pracy, a następnie stworzenie systemu eksperckiego, który mógłby naśladować jego doświadczenia. Dziś system, który powstał w ten sposób, obejmuje ponad 150 reguł typu „jeżeli, to" i pomaga w eksploatacji kotłów[12].

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni być zaznajomieni z sześcioma podstawowymi typami systemów informacyjnych wykorzystywanych przez organizacje. Poza tym powinni rozumieć podstawowe ich funkcje, korzyści i ograniczenia.

Zarządzanie systemami informacyjnymi

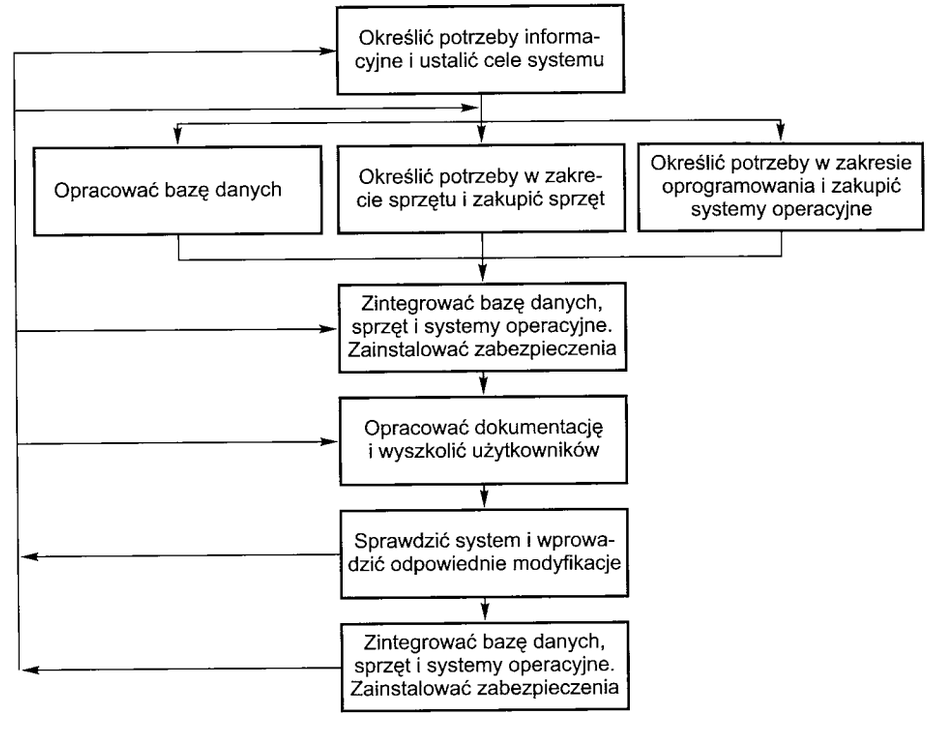
Z dotychczasowych rozważań wynika, jak wielka jest wartość i znaczenie systemów informacyjnych. Należy tu jednak odpowiedzieć jeszcze na kilka ważnych pytań. W jaki sposób opracowuje się takie systemy i jak są one wykorzystywane w co-

dziennej praktyce? Ta część rozdziału pozwala wejrzeć w te problemy i w powiązane z nimi dziedziny.

Tworzenie systemów informacyjnych

Tworzenie systemu informacyjnego obejmuje kilka podstawowych kroków, które pokazano na rys. 22.6. Pierwszy polega na określeniu potrzeb informacyjnych organizacji i ustaleniu, jakim celom powinien służyć proponowany system. Jeśli projekt ma przynieść pozytywne wyniki, absolutnie konieczne jest uzyskanie dla niego pełnego poparcia i odpowiedniego finansowego zaangażowania ze strony najwyższego kierownictwa. Jeśli się już podejmie decyzję o opracowaniu i zainstalowaniu systemu informacyjnego, przeważnie tworzy się grupę zadaniową, której celem jest nadzorowanie całości. W takiej grupie muszą być odpowiednio licznie reprezentowani docelowi użytkownicy systemu.

Następnie można wykonywać jednocześnie trzy zadania. Jedno polega na skompletowaniu bazy danych. Większość organizacji dysponuje już potrzebnymi informacjami, choć nie zawsze w odpowiedniej formie. Pentagon wydatkuje znaczne kwoty



Rysunek 22.6. Wprowadzanie systemu informacyjnego
Zainstalowanie systemu informacyjnego jest złożonym przedsięwzięciem. Menedżerowie muszą jednak wiedzieć, że potrzeby organizacji w zakresie zarządzania informacjami będą się z czasem zmieniać i w przyszłości być może zajdzie potrzeba powtórzenia pewnych etapów procesu.

na przekształcanie wszystkich zapisów na nośnikach papierowych w zapisy komputerowe. Również w wielu innych dziedzinach administracji państwowej prowadzi się intensywne prace nad komputeryzacją danych[13].

W trakcie kompletowania bazy danych organizacja powinna również ustalić swoje zapotrzebowanie na sprzęt i kupić odpowiednie wyposażenie. Niektóre systemy opierają się wyłącznie na dużym komputerze centralnym; w innych wykorzystuje się na dużą skalę komputery osobiste. Sprzęt dostarczają zazwyczaj wielcy producenci, tacy jak IBM, Compaq i Sun. Wreszcie należy sprecyzować potrzeby w zakresie oprogramowania i zakupić odpowiedni system operacyjny. I w tym przypadku zupełnie dobrze mogą się sprawdzać gotowe systemy, chociaż większość firm uznaje za celowe pewne ich dostosowanie do swoich potrzeb i warunków.

Faktyczny system informacyjny jest tworzony przez integrację bazy danych, sprzętu i oprogramowania. (Techniczne szczegóły tej operacji wykraczają poza ramy niniejszego omówienia). Aby jednak tego dokonać, firma zazwyczaj musi się opierać na wiedzy fachowej zewnętrznych firm doradczych oraz sprzedawców dostarczających różne elementy systemu. W tej fazie instaluje się sprzęt, łączy poszczególne jednostki, wprowadza dane do systemu oraz instaluje się i testuje system operacyjny. Również w tej fazie wprowadza się zabezpieczenia systemu. Zabezpieczenia te to po prostu cecha systemu; ograniczają one pewne formy dostępu albo możliwości manipulowania systemem przez użytkownika. Na przykład menedżerowie najwyższego szczebla mogą sobie życzyć, aby dostęp do pewnych danych miało tylko wąskie grono najważniejszych osób. Ponadto osoby te mogą zostać wyposażone w poufne kody, które trzeba podać jako warunek uzyskania żądanej informacji. Osoby instalujące i sprawdzające system muszą mieć pewność, że dane nie zostaną przypadkowo usunięte przez użytkownika, któremu zdarzy się nacisnąć niewłaściwy klawisz.

Następny etap polega na opracowaniu dokumentacji działania systemu i szkoleniu jego przyszłych użytkowników. Na dokumentację składają się instrukcje obsługi, skomputeryzowane programy wspomagające użytkownika, wykresy i arkusze pokazujące sposób użytkowania systemu. Poza przygotowaniem dokumentacji powszechnie praktykuje się również seminaria szkoleniowe, które pozwalają ludziom wprawiać się w użytkowaniu systemu pod czujnym okiem specjalistów.

Potem system trzeba przetestować i wprowadzić do niego odpowiednie modyfikacje. Bez względu na to, jak starannie jest zaplanowany dany system, niemal zawsze zdarzają się niedociągnięcia. Na przykład system może nie być w stanie wytworzyć sprawozdania, które jest potrzebne pewnym menedżerom, albo sprawozdanie może mieć nieodpowiedni format. Może się też zdarzyć, że niektóre osoby nie mają dostępu do danych potrzebnych do uzyskania dalszych informacji z systemu. W większości przypadków konsultanci lub członkowie wewnętrznej grupy, która instalowała system, będą mogli w miarę potrzeby wprowadzać niezbędne modyfikacje.

Z upływem czasu potrzeby organizacji w zakresie zarządzania informacjami będą się zmieniać, toteż mimo usunięcia usterek i prawidłowego funkcjonowania całego systemu w przyszłości mogą być wciąż potrzebne modyfikacje. Na przykład po zakupieniu od General Electric jednostki wytwarzającej drobny sprzęt elektryczny firma Black&Decker musiała tak przebudować swój system informacyjny, aby mógł przyjmować wszelkie nowe informacje związane z tą nową jednostką. Zarządzanie informacjami jest procesem ciągłym. Nawet jeśli uda się stworzyć i uruchomić skuteczny system informacyjny, zawsze może się zdarzyć, że będzie on wymagał modyfikacji w celu dostosowania do nowych warunków.

Integracja systemów informacyjnych

W bardzo dużych i złożonych organizacjach powstaje też problem integracji systemów informacyjnych. Integracja może polegać na powiązaniu różnych systemów informacyjnych w ramach tej samej organizacji lub systemów należących do zupełnie różnych organizacji[14]. W ramach danej organizacji może się na przykład pojawić potrzeba wzajemnego przepływu informacji między systemem marketingu i systemem operacji.

Połączenie systemów nie jest tak łatwym zadaniem, jakby się mogło zdawać. Firma mogła zainstalować swój pierwszy system operacyjny w działalności operacyjnej przy użyciu systemu Sun. Po kilku latach mogła wprowadzić system informacyjny w marketingu, ale zdecydować się z jakiegoś powodu na sprzęt IBM. Kiedy później zapadnie decyzja o integracji obu systemów, zadanie to może się okazać trudne lub wręcz niemożliwe do wykonania z powodu różnic w technice i systemach operacyjnych.

Jednym ze sposobów pokonania tych trudności byłoby opracowanie wszystkiego za jednym zamachem. Niestety jednak nie jest to rozwiązanie tanie, a czasami menedżerowie po prostu nie są w stanie przewidzieć dziś, jakie będą ich przyszłe potrzeby. Inna metoda polega na przyjęciu standardowego typu systemu na początku, tak by można go było potem odpowiednio rozbudowywać. Nawet wtedy jednak postęp w technice systemów informacyjnych może wymagać zmiany podejścia w jakimś etapie rozwoju systemu.

- **Internet**
  Zintegrowany system informacyjny, do którego może mieć dostęp każdy, kto ma komputer i modem.

Przykład ogromnego, zintegrowanego systemu informacyjnego, zmieniającego sposób komunikowania się ludzi to informacyjna „superautostrada", czyli *Internet*. Codziennie coraz więcej ludzi włącza się do tej sieci, aby zdobywać informacje o pogodzie, sporcie, gospodarce, hobbies, czy spędzaniu wolnego czasu[15].

Korzystanie z systemów informacyjnych

Najważniejszym sprawdzianem wartości systemu informacyjnego jest to, jak można z niego korzystać. Idealny system informacyjny powinien być prosty w użyciu i nietechniczny, a więc posługiwanie się nim nie powinno wymagać szczególnej wiedzy w dziedzinie komputerów. Teoretycznie, menedżer powinien mieć dostęp do systemu przez włączenie komputera i naciśnięcie pewnych klawiszy w odpowiedzi na pytania menu. Menedżer powinien również potrafić wprowadzać nowe dane albo żądać pewnych informacji. Żądana informacja może być najpierw wyświetlona na ekranie komputera, czyli monitorze. Jeżeli menedżer uzna, że otrzymał to, czego sobie życzył, informacja może być wydrukowana na standardowej drukarce, przecho-

wana w systemie do późniejszego wykorzystania lub do wykorzystania przez innych albo i wydrukowana, i przechowana.

Skuteczny użytek ze swego systemu informacyjnego uczyniła The Travelers Group, chcąc poprawić swoją efektywność. Zaczęto od zatrudnienia zespołu wyszkolonych pielęgniarek do badania wniosków w sprawie ubezpieczeń zdrowotnych. Zapewniono im dostęp do regularnego systemu informacyjnego firmy i możliwość analizowania diagnoz lekarskich dołączonych do każdego wniosku. Informacje te mogą wykorzystać do ustalenia, czy uzasadniona będzie druga opinia przed zaakceptowaniem konkretnego postępowania medycznego. Ta decyzja jest wprowadzana bezpośrednio do systemu. Wydrukowany formularz już zawiera postanowienie, czy wnioskodawca musi się ubiegać o drugą opinię przed kontynuowaniem jakiegoś leczenia.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni znać procesy wchodzące w grę w tworzeniu systemu informacyjnego. Powinni również wiedzieć, jak integrować systemy informacyjne i jak się nimi posługiwać po ich wprowadzeniu.

Wpływ systemów informacyjnych na organizacje

Systemy informacyjne są, rzecz jasna, ważną częścią większości nowoczesnych organizacji. Ich oddziaływanie przejawia się na wiele różnych sposobów. W szczególności systemy informacyjne wpływają na wyniki działania, na samą organizację, a także na ludzi w obrębie organizacji. Możliwości systemów informacyjnych mają też oczywiście pewne granice.

Praca w warunkach różnorodności

Kobiety z Doliny

W dyrektorskich gabinetach wielu tradycyjnych przedsiębiorstw – naftowych, stalowych czy np. motoryzacyjnych – ciągle jeszcze przeważają biali mężczyźni. Głównym tego powodem jest fakt, że kiedy firmy te zakładano sto czy więcej lat temu, możliwości zatrudnienia kobiet lub przedstawicieli mniejszości etnicznych były bardzo ograniczone. Był to, rzec by można, „męski świat", a przedstawiciele rodzin Carnegie, Rockefeller, Ford czy Vanderbilt, którzy zbudowali przemysł ciężki, do niedawna dominujący w amerykańskiej gospodarce, nie byli zainteresowani jakimikolwiek zmianami na tym polu. Kultura i praktyka organizacji, wyrastająca z takich poglądów, była barierą dla zawodowego awansu kobiet i przedstawicieli mniejszości. I nawet jeśli ten stereotyp nieco się ostatnio zmienia, to nadal stosunkowo niewiele kobiet i przedstawicieli mniejszości miało szansę wedrzeć się w szeregi kadry kierowniczej najwyższego szczebla w takich firmach, jak Mobil, Bethlehem Steel czy General Motors.

Jednak nowe gałęzie, związane z nowoczesnymi technologiami, takie jak przemysł komputerowy, opracowywanie programów komputerowych i technika informacyjna, nie mają za sobą tej wieloletniej tradycji dominowania mężczyzn. Nic dziwnego więc, że kobietom i przedstawicielom mniejszości łatwiej jest wybić się w tych dziedzinach niż w przedsiębiorstwach przemysłowych starego typu. Takie wylęgarnie nowoczesnej techniki, jak Austin w Texasie czy Krzemowa Dolina w Kalifornii, są tak samo otwarte i tak samo sprzyjają karierom kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznej jako dyrektorów i przedsiębiorców jak karierom białych mężczyzn.

„W przemyśle wysokiej techniki ludzi nie obchodzi, ile masz lat, jaki jest kolor twojej skóry czy płeć".
Christina Jones, przedsiębiorca z branży wysokiej techniki*.

Na przykład Christina Jones była współzałożycielką Trilogy Development Group w Austin, a potem odeszła z tej firmy i założyła nową, pcOrder. com, Inc. Pierwsze przedsiębiorstwo opracowywało oprogramowanie komputerowe, a drugie pomaga firmom komputerowym i producentom oprogramowania sprzedawać ich produkty przez Internet. Ponad połowę z sześćdziesięciu pracowników firmy pani Jones stanowią kobiety.

W Kalifornii podobne historie sukcesu są jeszcze częstsze. Na przykład Mary Ann Byrnes założyła firmę, która z powodzeniem wykorzystuje technikę hydrolokacji do wyłączania skradzionych telefonów komórkowych. Lounette Dyer jest właścicielką rozwijającej się firmy, pomagającej specjalistom ds. marketingu w doskonaleniu i zwiększaniu ilości informacji uzyskiwanych z baz danych klientów. Z kolei przedsiębiorstwo Maureen Lawrence należy do czołówki firm opracowujących kolejną generację sprzętu do budowy sieci danych. Widać więc, że różnorodność i zaawansowana technika, jak się wydaje, idą w parze.

Źródła: *Women of the Valley*, „Forbes", 30 grudnia 1996, s. 102-108 (*cytat ze s. 102); i *The Best Entrepreneurs*, „Business Week", 12 stycznia 1998, s. 70-73.

Wpływ na wyniki działania

Organizacje instalują systemy informacyjne dlatego, że ich kierownictwo jest przekonane, iż dzięki nim organizacje będą skuteczniejsze i sprawniejsze. Na przykład w latach 80. XX w. firmy amerykańskie przeznaczały na technikę systemów informacyjnych 40% nakładów inwestycyjnych, co wynosiło blisko bilion dolarów. Od 1990 r. firmy amerykańskie wydały na technikę informacyjną więcej niż na sprzęt i wyposażenie[16]. Niektórzy eksperci są przekonani, że w XXI w. inwestycje w technikę informacyjną będą rosły jeszcze szybciej. We wstawce „Praca w warunkach różnorodności" ukazujemy, jak wiele odnoszących sukcesy kobiet-przedsiębiorców uczestniczy w tych nowych wydarzeniach.

Czy wszystkie te wydatki warto było ponosić? Niektórzy specjaliści uważają, że tak, podczas gdy inni mają co do tego pewne wątpliwości. Problem w tym, że chociaż systemy informacyjne mogą zwiększyć zdolność organizacji do szybkiego przetwarzania danych liczbowych i produkcji dokumentów, trudno jest zmierzyć, czy to szybsze tempo jest uzasadnione wobec olbrzymich kosztów, jakie wchodzą w grę. Wiele organizacji – od General Electric po Kmarta i American Airlines – twierdzi, że ich systemy informacyjne przyniosły im ogromne korzyści. Rzeczywiście, wydaje się, że coraz powszechniejsza jest zgodność co do tego, iż z czasem systemy informacyjne same na siebie zarabiają i przynoszą korzyści, ale organizacja może na to czekać wiele lat.

Bardzo skuteczny system informacyjny opracowano w Służbie Leśnej USA. Kiedyś jej zasadą było przystępowanie do gaszenia każdego pożaru lasu do godziny 10 następnego dnia po zgłoszeniu. W przypadku dużego pożaru mogło to powodować koszty nawet do 10 mln. dol. Obecnie Służba Leśna wykorzystuje modele komputerowe jako część swojego systemu informacyjnego do ustalenia, jak duże jest naprawdę zagrożenie. Na przykład rzeki często są naturalną barierą powstrzymującą rozprzestrzenianie się ognia. Oceniono, że pożar, jaki szerzył się w stanie Idaho, dokładnie pasuje do tego wzorca. Gdyby działano zgodnie ze starym planem, Straż Pożarna wydałaby około 3,7 mln dol. na ugaszenie pożaru. Zrozumienie, w jaki sposób rzeka wpłynęła na powstrzymanie rozprzestrzeniania się ognia, pozwoliło jednak ograniczyć wydatki do zaledwie 400 000 dol. Informacje są przekazywane strażakom

w terenie za pomocą ręcznych programowalnych komputerów, połączonych z głównym systemem informacyjnym. Chociaż nie każda organizacja jest tak zadowolona ze swojego systemu informacyjnego jak Służba Leśna, coraz częściej można usłyszeć od firm podobne „historie sukcesu".

Wpływ na organizację

Systemy informacyjne oddziałują na podstawową strukturę i schemat organizacji. Wpływy te przejawiają się na ogół dwojako. Po pierwsze, większość organizacji decyduje się na stworzenie odrębnej jednostki, która będzie się zajmowała systemem zarządzania informacjami; w niektórych tworzy się nawet w najwyższym kierownictwie nowe stanowisko – zazwyczaj jest to naczelny dyrektor ds. informacji. Taki menedżer i jego personel odpowiadają za eksploatację systemu informacyjnego, jego doskonalenie stosownie do potrzeb, znajdowanie dla niego nowych zastosowań i szkolenie ludzi w posługiwaniu się nim[17].

Po drugie, informacje wpływają również na organizacje w ten sposób, że pozwalają menedżerom eliminować pewne szczeble w hierarchii kierowniczej. Jak była o tym mowa w rozdziale 11, systemy informacyjne pomagają menedżerom utrzymywać stały kontakt z wielką liczbą podwładnych i eliminować dzięki temu potrzebę hierarchicznej kontroli. Na przykład w IBM wyeliminowano jeden szczebel zarządzania właśnie dzięki poprawie efektywności uzyskanej dzięki systemowi zarządzania informacjami. Niektórzy specjaliści przewidują, że w przyszłości menedżerowie będą w stanie koordynować pracę aż 200 podwładnych jednocześnie.

Wpływ na zachowania

Systemy informacyjne wywierają zarówno dodatni, jak i ujemny wpływ na zachowanie ludzi w organizacjach. Wpływ dodatni przejawia się w tym, że systemy informacyjne zazwyczaj prowadzą do poprawy sprawności i skuteczności działania jednostek. Niektórym ludziom praca sprawia więcej radości, gdyż bawi ich stosowanie nowej techniki. W wyniku stosowania skomputeryzowanej tablicy ogłoszeń i poczty elektronicznej mogą się tworzyć grupy przekraczające granice organizacyjne.

Skutkiem ujemnym jest izolacja, gdyż dzięki systemom informacyjnym ludzie mają wszystko, czego potrzebują w pracy, bez konieczności kontaktowania się z innymi. Menedżerowie mogą z powodzeniem pracować w domu, czego możliwym skutkiem ubocznym jest to, że nie dla wszystkich będą dostępni lub że znajdą się poza ważnymi elementami społecznego systemu organizacji. Skomputeryzowany układ pracy ma również charakter znacznie mniej osobisty inne metody. Na przykład „poklepanie po plecach" przekazane przez komputer to jednak coś innego niż pochwała przekazana osobiście. Badania nad wpływem systemów informacyjnych na indywidualne zachowania i postawy dopiero się zaczynają[18].

Ograniczenia systemu informacyjnego

Menedżerowie powinni sobie również zdać sprawę z ograniczeń systemów informacyjnych. Niektóre z nich wymieniono w tablicy 22.2. Przede wszystkim, jak już

o tym była mowa, systemy informacyjne są kosztowne i trudne w opracowywaniu i stosowaniu. Organizacje mogą więc próbować „drogi na skróty" lub zainstalować jakiś system w tak fragmentarycznej postaci, że nie osiągnie on przewidzianej skuteczności.

Tablica 22.2. Ograniczenia systemów informacyjnych

1. Systemy informacyjne są kosztowne oraz trudne w opracowywaniu i stosowaniu.
2. Systemy informacyjne nie nadają się do wykonywania wszelkich zadań i rozwiązywania wszystkich problemów.
3. Menedżerowie czasami w zbyt dużym stopniu polegają na systemach informacyjnych.
4. Informacje, jakie otrzymują menedżerowie, mogą nie być tak doskonałe, aktualne, pełne czy odpowiednie, jakby się wydawało.
5. Menedżerowie mogą żywić nierealistyczne oczekiwania co do możliwości systemu informacyjnego.
6. System informacyjny może być narażony na sabotaż, wirusy komputerowe bądź przestoje.

Mimo że systemy informacyjne odgrywają ważną rolę w nowoczesnych organizacjach, mają one jednak pewne ograniczenia. Jest sześć takich podstawowych elementów ograniczających. Jednym z najważniejszych jest koszt instalacji systemu. W dużej firmie system informacyjny może kosztować nawet kilka milionów dolarów.

Systemy informacyjne po prostu nie są odpowiednie w przypadku pewnych zadań czy problemów. Złożonymi problemami wymagającymi osądu człowieka nadal muszą się jednak zajmować ludzie. Systemy informacyjne są często pożytecznym narzędziem dla menedżerów, rzadko jednak mogą ich całkowicie zastąpić. Menedżerowie mogą też zanadto polegać na możliwościach systemów informacyjnych. W konsekwencji menedżer może stracić kontakt z rzeczywistymi problemami, którymi powinien się zająć.

Informacja może nie być tak dokładna, aktualna, pełna i odpowiednia, jakby się mogło wydawać. Ludzie zwykle często są skłonni myśleć, że skoro obliczenia wykonano za pomocą komputera, to odpowiedź musi być poprawna, zwłaszcza jeśli wyliczeń dokonano z dokładnością do kilku miejsc po przecinku. Jeśli jednak wyjściowe informacje były obarczone błędem, wszystkie następne obliczenia również prawdopodobnie będą błędne.

Czasami menedżerowie żywią nierealistyczne oczekiwania dotyczące możliwości systemów informacyjnych. Mogą być przekonani, że już po pierwszej fazie stosowania, system przyniesie w pełni rozwiniętą sieć komunikacyjną przypominającą wizję Orwella, z której będzie mogło korzystać nawet dziecko. Kiedy menedżer dostrzeże niedostatki i ograniczenia systemu, może doznać rozczarowania i wykorzystywać go poniżej jego rzeczywistej efektywności. Wreszcie system informacyjny może być przedmiotem sabotażu, może też być narażony na wirusy komputerowe lub przestoje. Zdarzało się, że niezadowoleni pracownicy celowo wprowadzali do systemu błędne informacje. A firma, która zanadto polega na skomputeryzowanym systemie informacyjnym, może zostać zupełnie sparaliżowana w przypadku zwykłej awarii zasilania.

Konsekwencje dla zarządzania

Menedżerowie powinni wiedzieć, że technika informacyjna może wpływać na wyniki osiągane przez organizację, na samą organizację oraz na zachowania jej pracowników. Powinni również pamiętać o tym, że może to być wpływ zarówno dodatni, jak i ujemny.

Podsumowanie

Informacje są żywotnie ważną częścią pracy każdego menedżera. Aby informacje mogły być użyteczne, muszą być dokładne, aktualne, pełne i odpowiednie. Na zarządzanie informacjami najlepiej patrzeć jako na część procesu kontroli. Na technikę informacyjną składa się pięć podstawowych elementów: urządzenie wprowadzające, procesor, urządzenie przechowujące informacje, urządzenie wyjściowe i system sterujący. Elementy te, chociaż mogą występować w różnych formach, są właściwe zarówno ręcznym, jak i skomputeryzowanym systemom informacyjnym.

O potrzebach organizacji w zakresie techniki informacyjnej przesądzają cztery czynniki: dwa ogólne – otoczenie organizacji i jej rozmiary oraz dwa szczegółowe – dziedzina działania menedżera i szczebel, na jakim działa on w organizacji. W planowaniu systemu informacyjnego trzeba uwzględniać każdy z tych czynników.

Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych to systemy: przetwarzania danych dotyczących transakcji, podstawowych informacji kierowniczych, wspomagania decyzji oraz informacji najwyższego kierownictwa. Każdy z nich dostarcza pewnych typów informacji i ma szczególną wartość dla konkretnych typów menedżerów.

Zarządzanie systemami informacyjnymi obejmuje przede wszystkim decyzje o sposobie ich wprowadzania, przy czym można tu oczywiście wykorzystać szeroki zestaw konkretnych działań i kroków. Potem następuje integracja systemów. Wreszcie menedżerowie powinni umieć posługiwać się systemami.

Systemy informacyjne oddziałują na organizacje w rozmaity sposób. Podstawowe oddziaływania dotyczą wyników działania, samej organizacji oraz zachowań jej członków. Menedżerowie powinni również mieć świadomość, że systemy informacyjne mają ograniczenia i nie wiązać z nimi nierealistycznych oczekiwań.

Do najnowszych osiągnięć w technice informacyjnej należą przełomowe zmiany w telekomunikacji, wykorzystanie sieci i systemów eksperckich. Każda z tych możliwości otwiera przed organizacją perspektywy skuteczniejszego zarządzania informacjami.

Pytania kontrolne

Pytania przeglądowe

1. Jakie są cechy użytecznych informacji? W jaki sposób zarządzanie informacjami może wspomóc kontrolę w organizacji?

2. Jakie są elementy konstrukcyjne systemów informacyjnych? Jak są one ze sobą powiązane?

3. Co to jest system informacji kierowniczej? Jak taki system można wykorzystać dla dobra organizacji?

4. Co to jest system ekspercki? Czy takie systemy mają jakieś poważniejsze możliwości zastosowania w organizacjach gospodarczych? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Pytania analityczne

5. Pod jakimi względami system informacyjny przypomina system kontroli zapasów czy system kontroli produkcji? Czym się od nich różni?

6. Mówi się, że dokonująca się rewolucja informacyjna przypomina rewolucję przemysłową pod względem zakresu wpływu, jaki wywiera na organizacje i społeczeństwo. Jakie są przesłanki takiego poglądu? Dlaczego mogłoby to być jednak stwierdzenie przesadne?

7. Czy może się zdarzyć tak, że dyrektor naczelny do spraw informacji skupi w swych rękach nadmierną władzę? Jeśli tak, to w jaki sposób można by temu zapobiec? Jeśli nie, to dlaczego?

Ćwiczenia

8. Przeprowadź rozmowy z menedżerem miejscowego przedsiębiorstwa na temat wykorzystania informacji. W jaki sposób w tej firmie zarządza się informacjami? Czy organizacja wykorzystuje system komputerowy? Jak ci się wydaje: jak dobrze ten system informacyjny jest zintegrowany z innymi aspektami kontroli organizacyjnej?

9. Z informacjami ma do czynienia biblioteka waszej uczelni. Jaki typ systemu informacyjnego wykorzystuje? Czy system ten jest skomputeryzowany? W jaki sposób można by go przeprojektować, aby był bardziej użyteczny dla studentów?

10. Wybierz się do biblioteki i spróbuj znaleźć wzmianki o wykorzystaniu systemu eksperckiego w przedsiębiorstwie. Podziel się swoimi obserwacjami z grupą ćwiczeniową. Dlaczego znalezienie takich informacji może się okazać trudne?

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności komunikowania się dotyczą zdolności menedżera do skutecznego przekazywania innym i przyjmowania przekazywanych przez innych pomysłów i informacji. Niniejsze ćwiczenie pokazuje umiejętności porozumiewania się w ich powiązaniu z techniką informacyjną.

Tło ćwiczenia

Nowsze formy techniki informacyjnej, jak poczta elektroniczna i telefony komórkowe, zmieniają sposób wzajemnego komunikowania się menedżerów. Pod pewnymi względami formy komunikowania się są podobne do form wcześniejszych, jednak pod innymi względami zasadniczo się od nich różnią.

Wybierz się do biblioteki i przejrzyj literaturę ekonomiczną począwszy od lat sześćdziesiątych. Szukaj zwłaszcza artykułów z poradami, dotyczącymi telefonowania i pisania listów. Znajdź przynajmniej jeden wykaz działań zalecanych i doradzanych w odniesieniu do każdej z tych dwóch form komunikowania się.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Zidentyfikuj zawarte w obu wykazach sugestie, które zachowują aktualność w odniesieniu do nowoczesnych form techniki informacyjnej.

2. Zidentyfikuj zawarte w obu wykazach sugestie, które jak się wydaje, utraciły swą aktualność w odniesieniu do nowoczesnych form techniki informacyjnej.

3. Zbuduj swoją własną, nową listę – poradnik posługiwania się techniką informacyjną.

4. Dodaj do swojej listy sugestie do wykorzystania w innych formach techniki informacyjnej, takich jak telefaks i systemy poczty głosowej.

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności interpersonalne odnoszą się do zdolności do komunikowania się z osobami i grupami, rozumienia ich i motywowania. Technika informacyjna w oczywisty sposób wiąże się z umiejętnościami interpersonalnymi.

Tło ćwiczenia

Twoja firma należy do czołówki przedsiębiorstw rozwijających i stosujących nowoczesną technikę informacyjną. Wszyscy menedżerowie mają pocztę głosową i elektroniczną, są połączeni w sieć, wielu zaczęło pracować w domu. Twierdzą, że takie rozwiązania zwiększają ich wydajność i że nie muszą się zgłaszać codziennie do biura, by wykonać swoje zadania. I rzeczywiście wydajność ich pracy gwałtownie wzrasta.

Ostatnio jednak odkryłeś sytuację, która napawa cię niejaką troską. Otóż dowiedziałeś się, że masz dwóch pracowników, którzy pracują dla ciebie od prawie sześciu miesięcy i którzy regularnie się ze sobą komunikują, ale osobiście się ze sobą jeszcze nie zetknęli. Ponieważ uważasz, że twoja firma jest ciepłym i przyjaznym miejscem pracy, ten brak osobistego kontaktu wzbudził twój żywy niepokój.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Zdecyduj, czy osobisty kontakt i komunikowanie się „twarzą w twarz" mają dziś znaczenie, czy go nie mają.

2. Jeżeli uważasz, że mają znaczenie, opracuj plan wzmocnienia osobistych stosunków między pracownikami bez utraty przewagi konkurencyjnej, którą uzyskałeś dzięki technice informacyjnej.

3. Jeżeli uważasz, że nie ma takiej potrzeby, opracuj uzasadnienie, którym mógłbyś posłużyć się dla uspokojenia pracownika, który narzeka na brak stosunków interpersonalnych.

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem

Przegląd ćwiczenia

Umiejętności gospodarowania czasem odnoszą się do zdolności menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do efektywnej pracy i do odpowiedniego delegowania obowiązków. Niniejsze ćwiczenie koncentruje się na związkach między gospodarowaniem czasem oraz techniką informacyjną.

Tło ćwiczenia

Jedną z największych korzyści, jakie mogą wynikać z zastosowania nowoczesnej techniki informacyjnej, jest gospodarowanie czasem – nowoczesna technika ma zwiększyć naszą wydajność i sprawność działania oraz ułatwić wzajemne komunikowanie się. Jednocześnie jednak większość ludzi przyznaje, że technika informacyjna może się również wymknąć spod kontroli.

Poniżej wymieniono pięć form techniki informacyjnej. Zacznij ćwiczenie od zastanowienia się, w jaki sposób każda z nich może się przyczynić zarówno do oszczędności czasu, jak i do jego marnowania.

1. Telefon komórkowy.
2. Poczta elektroniczna.
3. Poczta głosowa.
4. Internet.
5. Telefaks.

Zadania sprawdzające

Wykorzystując podane informacje, wykonaj następujące zadania:

1. Opisz, co może zrobić menedżer, aby lepiej wykorzystać zalety i zminimalizować mankamenty poszczególnych form techniki informacyjnej w kategoriach gospodarowania czasem.

2. Niektórzy menedżerowie twierdzą, że po wyłączeniu jednego lub kilku z wymienionych urządzeń techniki informacyjnej stali się bardziej efektywni. Poddaj krytyce tę myśl z punktu widzenia gospodarowania czasem.

3. Zidentyfikuj dwie inne formy techniki informacyjnej, którymi się posługujesz i scharakteryzuj je w kategoriach gospodarowania czasem.

Przykład końcowy

Informacja siłą napędową wielkich sieci handlu detalicznego

Wielu ludzi, mówiąc o wyrafinowanych systemach informacyjnych, ma na myśli takie firmy o zaawansowanej technice, jak IBM i Compaq, oraz firmy w dużym stopniu uzależnione od informacji, takie jak FedEx i UPS. Osoby te mogą być zaskoczone, kiedy się dowiedzą, że również wielu detalistów w ogromnym stopniu jest uzależnionych od systemów informacyjnych, które pomagają im śledzić stan zapasów, wielkość sprzedaży i cykle ponownego składania zamówień.

Na przykład król handlu detalicznego, Wal-Mart, od wielu lat w szerokim zakresie wykorzystuje technikę informacyjną. Mimo że firma uruchomiła swój pierwszy sklep w 1962 r., tak naprawdę rozwinęła skrzydła w 1970 roku. Katalizatorem wzrostu, jaki nastąpił potem, były zaś nowe inwestycje w technikę informacyjną. Po pierwsze, Wal-Mart zaczął budować w wysokim stopniu zautomatyzowane ośrodki dystrybucji, co pozwalało na bardzo znaczną obniżkę kosztów i skrócenie czasu ekspedycji towarów. Po drugie, firma wprowadziła skomputeryzowany system gospodarowania zapasami, który pozwolił przyspieszyć kontrolę stanu zapasów towarów i ponawianie zamówień.

Wal-Mart nie poprzestał na tym, wydatkując co roku aż pół miliarda dolarów na technikę informacyjną. Obecna pojemność pamięci systemów firmy, wynosząca 24 terabajty, ustępuje jedynie pojemności systemów rządu Stanów Zjednoczonych. Oczywiście wszystkie te informacje są bezużyteczne, dopóki nie będą dostępne, toteż Wal-Mart robi również wszystko, aby zapewnić wszystkim swoim współpracownikom (taki termin obowiązuje w firmie) dostęp do wszelkich informacji, jakie mogą im być niezbędne do skutecznego konkurowania.

Menedżerowie Wal-Mart otrzymują co tydzień sprawozdanie „Górna pięćdziesiątka", wymieniające najlepiej sprzedające się w danym tygodniu towary według liczby sprzedanych jednostek, łącznej sumy utargu oraz wielkości zysków. Wszyscy kierownicy wydziałów mają przenośne czytniki kodu paskowego; przesunięcie urządzenia nad kodem dowolnego produktu informuje ich, ile danego towaru sprzedano poprzedniego dnia, przed tygodniem czy w tym samym okresie poprzedniego roku. Mogą również odczytać, ile poszczególnych pozycji mają na składzie, ile jest w drodze, a ile w pobliskich sklepach, aby w razie potrzeby można było trochę pożyczyć.

Wal-Mart stale analizuje również swoich 90 mln transakcji tygodniowo, by wykryć kształtowanie się zakupów. Na przykład chociaż tak jak w większości placówek handlu detalicznego umieszcza się obok siebie węgiel drzewny, grille i półprodukty do pieczenia na grillu, Wal-Mart nauczył się umieszczać opakowania koło obwarzanków – wielu rodziców, jak się okazuje, pakuje obwarzanki w torebki, na drugie śniadanie dla dzieci do szkoły. Taka technika informacyjna pomaga Wal-Martowi utrzymać pozycję króla handlu detalicznego.

Co się jednak dzieje z poprzednim królem, Searsem? Zaledwie przed kilku laty większość specjalistów spisywała tę sieć na straty jako pozbawioną szans na rywalizację. Wśród przyczyn, dla których Searsa opuściła łaska losu, wymieniano gruboskórne lekceważenie klientów i pogardę dla nowoczesnych metod zarządzania, takich jak technika informacyjna. Pod rządami Arthura Martinesa, nowego dyrektora naczelnego, Sears szybko odrabiał straty i ponownie zaczął rościć sobie prawo do miana jednego z najlepszych detalistów, jeśli nawet nie największego. A przy tym Sears żywcem skopiował kilka stron ze scenopisu Wal-Mart.

Na przykład Sears energicznie inwestuje w technikę informacyjną w celu śledzenia sprzedaży i lepszego poznania klientów. Firma opracowuje wielkie bazy danych, które śledzą zakupy klientów, prowadzi też pełny rejestr wszelkich wykonywanych usług. Jeżeli więc maszynka do lodu odmawia posłuszeństwa w okresie gwarancyjnym, konsument nie musi przedstawiać jakiegokolwiek dowodu zakupu – Sears sam będzie wiedział, kiedy sprzęt został kupiony, za ile i czy dokonywane już były jakiekolwiek inne naprawy.

Uaktywnili się również międzynarodowi detaliści. Popatrzmy np., jak firma 7-Eleven Japan zarządza swoimi informacjami. Każdy sklep tej sieci w Japonii wyposażono w potężny, dostosowany do indywidualnych potrzeb komputer firmy NEC. Komputer steruje sprzętem sklepowym, takim jak lodówki i klimatyzatory, i automatycznie powiadamia firmy konserwujące sprzęt, jeżeli potrzebna jest jakaś obsłu-

ga techniczna. Informacja o sprzedaży jest przedstawiana menedżerom w układzie łatwym do odczytania, zrozumienia i wykorzystania. Informacje pokazują, które produkty najlepiej się sprzedają o różnych porach dnia i przy różnej pogodzie.

Kiedy trzeba uzupełnić zamówienie, kierownik korzysta z ręcznej końcówki komputera, dzięki czemu może swobodnie poruszać się po sklepie, jednocześnie dokonując zamówienia. Końcówka może również przyjmować wiadomości z centrali, informując kierownika sklepu np. o nowych produktach lub specjalnych ofertach, które powinny być wzięte pod uwagę przy uzupełnianiu zapasu. Firma dzieli się również informacjami z dostawcami. W chwili kiedy klient kupuje napój orzeźwiający lub puszkę piwa, informacja o tym fakcie wędruje bezpośrednio do rozlewni lub browaru. Dostawcy mogą wykorzystać te informacje do prognozowania popytu na swoje produkty i dzięki temu lepiej dopasować swoją produkcję do sprzedaży. Mogą je również wykorzystywać do opracowania nowych produktów uwzględniających zmiany gustów klientów. Kontrakty na dostawy do sklepów 7-Eleven są tak atrakcyjne i poszukiwane, że obecnie ponad 35 firm ma specjalne zakłady produkujące artykuły wyłącznie dla tej sieci. Ponadto dostawcy koordynują między sobą terminy dostaw, tak by w 7-Eleven codziennie przyjmowano nie 34, ale tylko 12 ciężarówek z towarem.

Pytania

1. Opisz rolę informacji w handlu detalicznym.
2. Czy możesz sobie wyobrazić inne rodzaje informacji korzystnych dla detalistów?
3. Czy detalista może otrzymywać zbyt wiele informacji? Dlaczego tak albo dlaczego nie?

Źródła: *Believe in Yourself, Believe in Your Merchandises*, „Forbes", 8 września 1997, s. 118-124; Patricia Sellars, *Sears: The Turnaround Is Ending; The Revolution Has Begun*, „Fortune", 28 kwietnia 1997, s. 106-118; *Reinventing Sears*, „Time", 23 grudnia 1996, s. 53-55.

Przypisy

[1] G. Bylinsky, *Industry's Amazing Instant Prototypes*, „Fortune", 12 stycznia 1998, s. 120B-120D; T. Stewart, *Managing in a Wired Company*, „Fortune", 11 lipca 1994, s. 44- 56; *Hoover's Handbook of American Business 1998*, Hoover's Business Press, Austin, Texas 1998, s. 1294-1295.

[2] C. P. Holland, A. G. Lockett, *Mixed Mode Network Structures: The Strategic Use of Electronic Communication by Organizations*, „Organization Science", wrzesień–październik 1997, s. 475-488.

[3] *At Today's Supermarket, the Computer Is Doing It All*, „Business Week", 11 sierpnia 1996, s. 64-66.

[4] C. Rapoport, *Great Japanese Mistakes*, „Fortune", 13 lutego 1989, s. 108-111.

[5] E. W. Desmond, *How Your Data May Soon Seek You Out*, „Fortune", wrzesień 1997, s. 149-154.

[6] W. J. Bruns Jr., F. W. McFarlin, *Information Technology Puts Power in Control Systems*, „Harvard Business Review", wrzesień–październik 1987, s. 89-94.

[7] N. Venkatraman, *IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition*, „Sloan Management Review", zima 1994, s. 73-84.

[8] M. Broadbent, P. Weill, *Management by Maxim: How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures*, „Sloan Management Review", wiosna 1997, s. 77-89.

[9] *Believe in Yourself, Believe in the Merchandise*, „Forbes", 8 września 1997, s. 118-124.

[10] J. Main, *At Last, Software CEOs Can Use*, „Fortune", 13 marca, 1989, s. 77-83.

[11] *Get What You Want from the Web*, „Fortune", 27 października 1997, s. 283-284.

[12] *Turning an Expert's Skills into Computer Software*, „Business Week", 7 października 1985, s. 104-108.

[13] *The Messy Business of Culling Company Files*, „Wall Street Journal", 22 maja 1997, s. Bl, B2.

[14] *How Do You Build an Information Highway?*, „Business Week", 16 września 1991, s. 108-112.

[15] *Getting Your Company's Internet Strategy Right*, „Fortune", 18 marca 1996, s. 72-78.

[16] *The Information Age in Charts*, „Fortune", 4 kwietnia 1994, s. 77.

[17] *The New Enablers – Chief Information Officers*, „Forbes", 2 czerwca 1997, s. 138-143.

[18] *Worksite Face-Off: Techie vs. User*, „USA Today", 17 czerwca 1997, s. Bl, B2.

Dodatek

Narzędzia służące do planowania i podejmowania decyzji

W niniejszym dodatku omawiamy podstawowe narzędzia i metody, które menedżerowie mogą wykorzystywać do zwiększania skuteczności i sprawności planowania i podejmowania decyzji. Najpierw opisujemy prognozowanie, niezwykle ważne narzędzie, a potem omawiamy kilka innych metod planowania. Następnie prezentujemy inne narzędzia wiążące się w szczególny sposób z podejmowaniem decyzji. Zamykamy nasze rozważania oceną mocnych i słabych stron różnych narzędzi i metod.

Prognozowanie

Aby planować, menedżerowie muszą przyjmować założenia dotyczące przyszłych zdarzeń. W odróżnieniu jednak od starodawnych wróżbitów, planiści nie mogą po prostu spoglądać w szklaną kulę. Muszą opracowywać prognozy prawdopodobnych przyszłych warunków. *Prognozowanie* jest procesem opracowywania założeń lub przesłanek dotyczących przyszłości, które menedżerowie mogą wykorzystywać w planowaniu i podejmowaniu decyzji.

- **Prognozowanie**
  Proces opracowywania założeń lub przesłanek dotyczących przyszłości, które mogą być wykorzystywane przez menedżerów w planowaniu lub podejmowaniu decyzji.

Prognozowanie sprzedaży i dochodów

Jak sugeruje sam termin, *prognozowanie sprzedaży* dotyczy przewidywania przyszłej wielkości sprzedaży. Ponieważ do finansowania zarówno bieżącej, jak i przyszłej działalności operacyjnej niezbędne są zasoby pieniężne (uzyskiwane głównie ze sprzedaży), znajomość przyszłego kształtowania się sprzedaży ma doniosłe znaczenie. Każde przedsiębiorstwo, od Exxon do pobliskiej pizzerii, musi prognozować swoją sprzedaż. Rozważmy np. następujące pytania, na które będzie musiał odpowiedzieć menedżer:

- **Prognozowanie sprzedaży**
Przewidywanie przyszłego kształtowania się sprzedaży.

1. Jaką ilość każdego z naszych wyrobów powinniśmy wytworzyć w ciągu następnego tygodnia, miesiąca i roku?
2. Ile pieniędzy będziemy mogli wydać na badania i rozwój oraz na próbną sprzedaż nowych produktów?
3. Kiedy i w jakim zakresie będziemy musieli rozbudować nasze obecne obiekty produkcyjne?
4. Jak powinniśmy zareagować na żądania związku zawodowego dotyczące podwyżki płac o 15%?
5. Jeżeli finansujemy ekspansję kredytem, to czy jesteśmy w stanie go spłacać?

Na żadne z tych pytań nie można dać trafnej odpowiedzi bez wyobrażenia o tym, jakie mogą być przyszłe dochody. Toteż prognozowanie sprzedaży jest zwykle jednym z pierwszych kroków w planowaniu.

Niestety, termin „prognozowanie sprzedaży" sugeruje, że ta forma prognozowania jest odpowiednia tylko dla organizacji, które mają coś do sprzedania. Jednak również inne rodzaje organizacji są uzależnione od zasobów finansowych, a więc i one muszą prognozować. Na przykład Uniwersytet Karoliny Południowej musi, przed rozplanowaniem zajęć i ich obsady, prognozować przyszłą pomoc państwa. Szpitale muszą prognozować przyszłe dochody z opłat wnoszonych przez pacjentów, wpłat z tytułu ubezpieczenia i innych źródeł, by na tej podstawie ocenić swą zdolność do rozwoju. Mimo że nadal będziemy używali terminu „prognozowanie sprzedaży", powinniśmy pamiętać, że na dobrą sprawę chodzi tu o *prognozowanie dochodu*.

- **Prognozowanie dochodu**
Przewidywanie przyszłych dochodów ze wszystkich źródeł.

Do opracowywania prognozy sprzedaży menedżerowie wykorzystują kilka źródeł informacji. Zwykle podstawą są dane dotyczące wcześniejszej sprzedaży i wszelkie oczywiste tendencje, np. do wzrostu lub stabilności firmy. Prawidłową prognozę mogą wesprzeć ogólne wskaźniki gospodarcze, dane dotyczące postępu technicznego, nowych strategii rynkowych i zachowania konkurencji. Gotowe prognozy sprzedaży (albo dochodów) stają się ramową wytyczną dla wielu różnych innych działań. Na prognozowanej wielkości sprzedaży opierają się wydatki na zakup surowców, budżety reklamy, struktura prowizji od sprzedaży i podobne koszty bieżące.

Organizacje często prognozują sprzedaż na kilka okresów. Kiedy zakończą się różne krótkookresowe cykle planistyczne, dostępny jest materiał do aktualizacji i precyzowania prognoz długookresowych. Z oczywistych powodów prognoza powinna być możliwie dokładna, a stopień dokładności prognozowania sprzedaży zwykle się zwiększa, w miarę jak organizacje uczą się na przykładach swoich wcześniejszych doświadczeń prognostycznych. Im bardziej jednak niepewne i bardziej złożone będą prawdopodobnie przyszłe warunki, tym trudniej opracować trafne prognozy. Aby choć w części poradzić sobie z tymi problemami, trzeba przydatne dla

menedżerów prognozy wyrażać raczej w postaci przedziałów niż wskaźników lub liczb. Jeżeli prognozowany wzrost sprzedaży ma wynieść około 10-12%, menedżer może rozpatrywać wszystkie tego konsekwencje dla całego przedziału. Wzrost w wysokości 10% mógłby dyktować pewien zestaw działań, a wzrost o 12% może wymagać innego ich zestawu.

Prognozowanie rozwoju techniki

Kolejnym typem prognozowania wykorzystywanym przez wiele organizacji jest *prognozowanie rozwoju techniki*. Koncentruje się ono na przewidywaniu, jakie technologie i techniki mogą się pojawić w przyszłości i kiedy będą się one nadawać do zastosowania z ekonomicznego punktu widzenia. W czasach, w których przełomy i innowacje techniczne są raczej regułą niż wyjątkiem, bardzo ważne jest, aby menedżerowie potrafili przewidywać nowe kierunki rozwoju. Jeżeli menedżer podejmuje poważne inwestycje w istniejącą technikę (taką jak procesy wytwórcze, sprzęt i systemy komputerowe), a ta technika w najbliższej przyszłości zestarzeje się, będzie to oznaczało, że firma zmarnowała swoje zasoby.

- **Prognozowanie rozwoju techniki**
Prognozowanie prawdopodobnego pojawienia się w przyszłości nowych rozwiązań technicznych oraz możliwości ich ekonomicznego wykorzystania.

Najbardziej uderzające innowacje techniczne w ostatnich latach miały miejsce w elektronice, zwłaszcza w dziedzinie półprzewodników. Komputery domowe, gry elektroniczne i skomplikowany sprzęt łączności są dowodem niezwykle dynamicznego rozwoju elektroniki. Przy rosnącym znaczeniu techniki i szybkim tempie innowacji technicznych menedżerowie będą w nadchodzących latach coraz intensywniej zajmować się prognozowaniem techniki.

Inne typy prognozowania

Dla wielu organizacji równie ważne są także inne typy prognozowania. Prognozy zasobów określają przyszłe zapotrzebowanie organizacji na zasoby ludzkie, surowcowe i inne oraz ich dostępność. Prognozy gospodarcze ukazują przyszłe warunki ogólnoekonomiczne. Na przykład niektóre organizacje sporządzają prognozy demograficzne i dotyczące rozmiarów rynku, inne próbują prognozować przyszłą politykę fiskalną i różne regulacje, które może wprowadzać rząd w okresie objętym prognozą. Właściwie niemal każdy element otoczenia organizacji może być odpowiednią dziedziną prognozowania.

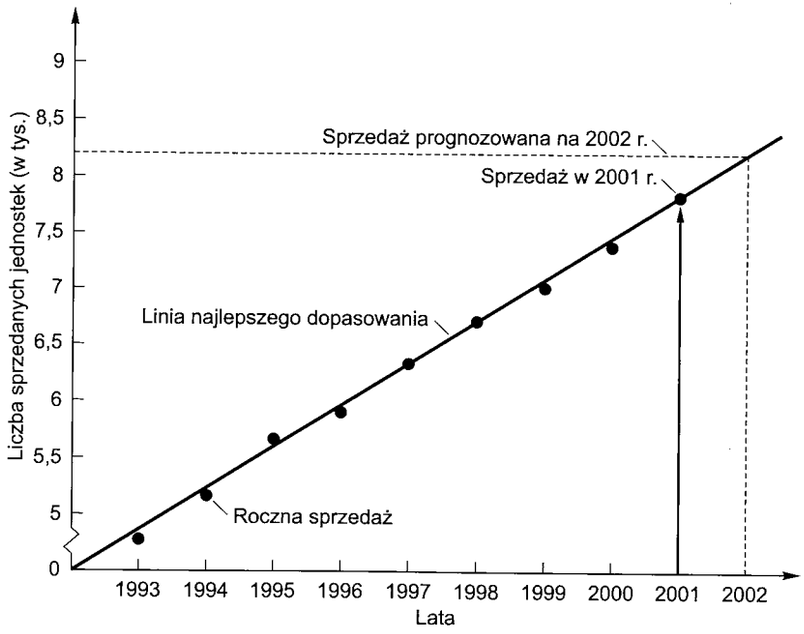
Metody prognozowania

Do sporządzania różnorodnych prognoz, o jakich wspominano, menedżerowie wykorzystują kilka różnych metod [1]. Dwie powszechnie stosowane metody ilościowe to analiza szeregów czasowych oraz modelowanie przyczynowe.

Analiza szeregów czasowych. Według założenia będącego podstawą *analizy szeregów czasowych*, na podstawie przeszłości można sensownie przewidywać przyszłość. Metoda ta jest najbardziej przydatna wtedy, kiedy menedżer dysponuje duża liczbą danych historycznych i kiedy można dostrzec stabilne tendencje i wzorce. W analizie szeregów czasowych rozpatrywana zmienna (taka jak sprzedaż lub zapasy) zostaje przedstawiona graficznie jako funkcja czasu, a następnie ustalona jest linia „najlepszego dopasowania"[2]. Na rysunku D.1 pokazano, jak mogłaby wyglądać

- **Analiza szeregów czasowych**
  Metoda prognozowania pozwalająca przenosić informacje o przeszłości na przyszłość przez wyznaczenie linii najlepszego dopasowania.

analiza szeregów czasowych. Punkty przedstawiają liczbę jednostek sprzedawanych każdego roku w latach 1993–2001. Wykreślono również linię najlepszego dopasowania. Jest to linia, wokół której skupiają się punkty najmniej od niej oddalone. Menedżer, który pragnie dowiedzieć się, jakiej wielkości sprzedaży ma oczekiwać w 1994 r., po prostu przedłuża tę linię. W przypadku pokazanym na rys. D.1 prognozowana wielkość wyniesie około 8 200 jednostek.



Rysunek D.1. Przykład analizy szeregów czasowych

Ponieważ analiza szeregów czasowych zakłada, że przeszłość jest dobrą podstawą przewidywania przyszłości, jest ona najbardziej przydatna wtedy, kiedy dane historyczne są dostępne, trendy stabilne, a wzorce wyraźnie dostrzegalne. Na przykład można ją wykorzystać do prognozowania szacunkowej sprzedaży takich produktów, jak szampony, wieczne pióra i opony samochodowe.

Prawdziwa analiza szeregów czasowych obejmuje znacznie więcej niż samo tylko naniesienie na wykres danych dotyczących sprzedaży i następnie przedłużenie linii za pomocą ołówka i linijki. Potrzebne są m. in. skomplikowane procedury matematyczne, które pozwalają uwzględnić wahania sezonowe i cykliczne oraz zidentyfikować prawdziwą linię najlepszego dopasowania. W rzeczywistych sytuacjach dane rzadko stosują się do schludnego wzorca, jaki znajdujemy na rysunku D.1. Punkty empiryczne mogą być tak rozrzucone, że tylko niezmiernie mozolna analiza komputerowa pozwala ujawnić istotne tendencje.

Modelowanie przyczynowe. Termin *modelowanie przyczynowe* obejmuje faktycznie zbiór kilku różnych technik. Tablica D.1 podsumowuje trzy spośród najbardziej

- **Modelowanie przyczynowe**
  Zbiór różnych metod, które pozwalają ustalić związki przyczynowe między różnymi zmiennymi.

przydatnych podejść. *Modele regresji* to równania, w których wykorzystuje się pewien zestaw zmiennych (takich jak ceny i reklama) do prognozowania innej zmiennej (takiej jak wielkość sprzedaży). Zmienna prognozowana jest nazywana zmienną za-

- **Model regresji**
  Równanie, w którym wykorzystuje się pewien zestaw zmiennych do prognozowania innej zmiennej.

leżną, a zmienne wykorzystane do sporządzania prognozy są nazywane zmiennymi niezależnymi. Typowe równanie regresji używane przez małe przedsiębiorstwa może wyglądać następująco:

$$y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + d,$$

gdzie: y – zmienna zależna (w tym przypadku sprzedaż); x_1, x_2 x_3 – zmienne niezależne (budżet reklamowy, cena i prowizje); a, b, c – wagi dla zmiennych niezależnych wyliczone w trakcie opracowywania modelu regresji; d – stała.

Aby używać modelu, menedżer może wstawić do równania różne alternatywne wielkości dotyczące budżetu reklamowego, cen i prowizji, a następnie wyliczyć y. Wyliczona wartość y reprezentuje prognozowany poziom sprzedaży przy danym poziomie reklamy, cen i prowizji[3].

Znacznie bardziej złożone metody regresji stosuje się w modelach ekonometrycznych. *Model ekonometryczny* to próba prognozowania głównych zmian w gospodarce i ich potencjalnego wpływu na organizację. Można go wykorzystywać do prognozowania liczebności grup wiekowych, etnicznych i ekonomicznych, które będą zamieszkiwa-

- **Model ekonometryczny**
  Model przyczynowy, który służy do prognozowania poważnych zmian gospodarczych i ich wpływu na organizację.

Tablica D.1. Podsumowanie metod prognozowania używanych w modelu przyczynowym

Modele regresji	Używane do prognozowania jednej zmiennej (nazywanej zmienną zależną) na podstawie znanych lub zakładanych innych zmiennych (nazywanych zmiennymi niezależnymi). Możemy np. przewidywać przyszłą sprzedaż na podstawie wysokości ceny, reklamy i poziomu działalności gospodarczej.
Modele ekonometryczne	Używa się tu różnych równań regresji wielorakiej w celu zbadania wpływu poważnych zmian gospodarczych. Możemy np. zechcieć prognozować wpływ, jaki na naszą organizację może mieć migracja na Południe Stanów Zjednoczonych (do „słonecznego pasa").
Wskaźniki gospodarcze	Różne statystyki demograficzne, indeksy albo parametry, które służą do prognozowania ważnych dla organizacji zmiennych, takich jak dochód pozostający do dyspozycji. Przykładem takich wskaźników są: indeksy kosztów utrzymania, stopa inflacji i poziom bezrobocia.

Istnieje kilka różnych typów modeli przyczynowych, które mogą być użyte przez menedżerów w planowaniu i podejmowaniu decyzji. Trzema popularnymi modelami są modele regresji, modele ekonometryczne oraz wskaźniki gospodarcze.

ły różne regiony danego kraju w danym roku, a następnie do prognozowania, jakich rodzajów produktów i usług grupy te mogą potrzebować. Pełny model ekonometryczny może się składać z setek lub nawet tysięcy równań. Ich rozwiązywanie niemal zawsze wymaga użycia komputera. Ponieważ opracowywanie modeli ekonometrycznych jest dość skomplikowane, wiele firm decydujących się na ich zastosowanie korzysta z pomocy zewnętrznych konsultantów wyspecjalizowanych w tym podejściu.

Wskaźniki ekonomiczne, inna forma modelu przyczynowego, to statystyki ludnościowe lub indeksy odzwierciedlające ekonomiczny dobrobyt społeczeństwa. Do przykładów szeroko wykorzystywanych wskaźników ekonomicznych należą bieżące stopy wydajności w skali kraju, inflacji i bezrobocia. Używając takich wskaźników, menedżer czerpie z doświadczeń przeszłości, które ujawniły związek między danym

- **Wskaźniki ekonomiczne**
  Podstawowe statystyki ludnościowe lub indeks, który odzwierciedla dobrobyt ekonomiczny społeczeństwa.

wskaźnikiem i jakimś aspektem działalności firmy. Na przykład Pine Bowes Data Documents Division może prognozować przyszłą wielkość sprzedaży swoich formularzy dla przedsiębiorstw przeważnie na podstawie bieżących szacunków produktu krajowego brutto, a także innych wskaźników wzrostu gospodarczego.

Jakościowe metody prognozowania. Organizacje wykorzystują dla sporządzenia prognoz również pewne techniki jakościowe. *Jakościowa metoda prognozowania* opiera się bardziej na indywidualnej lub grupowej ocenie czy opinii niż na skomplikowanych analizach matematycznych. Do opracowywania prognoz można również wyko-

- **Jakościowe metody prognozowania**
  Metody opierające się raczej na osądzie indywidualnym lub grupowym niż na analizie matematycznej.

rzystywać procedurę delficką, opisaną w rozdziale 9 jako mechanizm zarządzania grupowym podejmowaniem decyzji. Pewna jej odmiana – *opinia ławy ekspertów* – polega na zastosowaniu podstawowego procesu delfickiego, w którym rolę grona ekspertów odgrywają członkowie najwyższego kierownictwa. Są oni proszeni o sformułowanie swojej prognozy dotyczącej jakiejś sprawy – zachowania się konkurencji, tendencji popytu na produkt itd. Do prognozowania zmian techniki można wykorzystywać zarówno czystą metodę delficką, jak i metodę opinii ławy ekspertów.

Metoda *prognozowania sprzedaży oparta na opiniach personelu sprzedaży* polega na zebraniu i połączeniu prognoz i opinii pracowników działu sprzedaży. Z uwagi na swoje doświadczenie osoby te mogą często z dużą dokładnością przewidzieć zachowania różnych klientów. Kierownictwo łączy i interpretuje dane z tych prognoz i na tej podstawie opracowuje plany. Wydawcy podręczników używają tej procedury do prognozowania możliwej do sprzedania liczby egzemplarzy nowego tytułu.

W metodzie *oceny uzyskanej od klienta* wychodzi się poza personel sprzedaży organizacji i zbiera dane od jej klientów. Klienci podają szacunkowe wielkości swojego przyszłego zapotrzebowania na dostarczane przez organizację dobra i usługi. Menedżerowie muszą połączyć i zinterpretować te informacje i działać na ich podstawie. Takie podejście ma jednak dwa ważne ograniczenia. Klienci, w porównaniu z członkami samej organizacji, mogą być mniej zainteresowani poświęceniem swego czasu na opracowywanie dokładnych prognoz, a ponadto metoda ta nie uwzględnia klientów potencjalnych, których organizacja dopiero może pozyskać. Wal-Mart pomaga swym dostawcom w posługiwaniu się tym podejściem, dostarczając im szczegółowej prognozy dotyczącej tego, co zamierza kupować, z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem.

Wybór odpowiedniej metody prognozowania może być równie ważny jak jej poprawne zastosowanie. Pewne metody nadają się tylko do szczególnych warunków. Na przykład metoda oparta na opiniach personelu sprzedaży nadaje się tylko do prognozowania sprzedaży. Inne metody, np. metoda delficka, są przydatne w różnych sytuacjach. Jeszcze inne metody, takie jak modele ekonometryczne, wymagają stosowania na szeroką skalę komputerów, podczas gdy np. modele oparte na ocenie uzyskanej od klienta mogą być wykorzystywane przy małym doświadczeniu matematycznym. W większości przypadków wybór konkretnej metody zależy od charakteru problemu, doświadczenia i preferencji menedżera, a także od dostępnych zasobów[4].

Inne techniki planistyczne

Planowanie to oczywiście coś więcej niż zwykłe prognozowanie. Inne narzędzia i metody użyteczne do celów planowania to programowanie liniowe, analiza punktu krytycznego i symulacje.

Programowanie liniowe

Programowanie liniowe to jedno z najpowszechniej wykorzystywanych ilościowych narzędzi planowania. Jest to procedura obliczania optymalnej kombinacji zasobów i czynności. Jej stosowanie ma uzasadnienie wtedy, kiedy trzeba osiągnąć jakiś cel (np. kwotę sprzedaży czy pewien poziom produkcji) przy pewnym zestawie

- **Programowanie liniowe**
  Metoda planowania, która pozwala ustalić optymalną kombinację zasobów i rodzajów działania.

warunków ograniczających (takich jak ograniczony budżet na reklamę lub ograniczone możliwości produkcyjne).

Aby zilustrować sposób wykorzystania programowania liniowego, załóżmy, że mała firma elektroniczna wytwarza dwa podstawowe produkty – wysokiej jakości tuner telewizji kablowej oraz wysokiej klasy odbiornik do wychwytywania dźwięku telewizyjnego i odtwarzania go przez wzmacniacz stereofoniczny. Oba produkty przechodzą przez te same dwa wydziały: produkcji oraz kontroli i testowania. Każdy wyrób ma znaną marżę zysku i cieszy się dużym popytem. Zadaniem menedżera produkcji jest wytworzenie optymalnej kombinacji tunerów *(T)* oraz odbiorników *(R)* w celu zmaksymalizowania zysków i lepszego wykorzystania czasu pracy obu wydziałów (PR) i (IT). W tablicy D.2 podajemy informacje potrzebne do rozwiązania problemu za pomocą programowania liniowego.

Tablica D.2. Dane produkcyjne dla tunerów i odbiorników

Wydział	Liczba godzin na wyprodukowanie jednostki		Dzienne zdolności produkcyjne (w godzinach)
	tunery (*T*)	odbiorniki (*R*)	
Produkcji (PR)	10	6	150
Kontroli i testowania (IT)	4	4	80
Marża zysku (w dol.)	30	20	–

Programowanie liniowe można wykorzystywać do ustalania optymalnej liczby tunerów i odbiorników, jaką organizacja jest w stanie wytworzyć. Podstawowe informacje niezbędne do przeprowadzenia takiej analizy to liczba godzin, potrzebnych do wytworzenia produktu w każdym wydziale, zdolności produkcyjne każdego wydziału, a także marża zysku na każdym wyrobie.

Funkcja celu jest to równanie przedstawiające cel, jaki pragniemy osiągnąć. Jest to matematyczne odzwierciedlenie stopnia, w jakim pożądane są następstwa określonej decyzji. W naszym przykładzie funkcję celu można przedstawić następująco:

$$\text{zmaksymalizować zysk} = 30T + 20R,$$

gdzie: R – liczba produkowanych odbiorników; T – liczba produkowanych tunerów.

Liczby 30 i 20 oznaczają odpowiednio marżę zysku (w dolarach) na produkcji tunera i odbiornika, tak jak to zapisano w tablicy D.2. Cel polega więc na maksymalizacji łącznego zysku.

Cel ten trzeba jednak osiągać przy spełnieniu konkretnego zestawu warunków ograniczających. W naszym przykładzie ograniczeniem jest czas niezbędny do wytworzenia każdego produktu w obu wydziałach i niezbędny czas łączny. Dane te znaleźć można również w tablicy D.2. Można je wykorzystać do budowy odpowiednich równań opisujących warunki ograniczające:

$$10T + 6R \le 150,$$
$$4T + 4R \le 80.$$

Nie możemy wykorzystać większego potencjału wytwórczego niż ten, którym dysponujemy, i oczywiście:

$$T \ge 0,$$
$$R \ge 0.$$

Układ równań składający się z funkcji celu i warunków ograniczających można rozwiązać graficznie. Na początek przyjmiemy, że produkcja jednego wyrobu jest maksymalizowana wtedy, kiedy produkcja drugiego jest równa zeru. Następnie uzyskane wyniki zaznaczamy na układzie współrzędnych. W wydziale PR, jeśli T=0, to:

$$10T + 6R \le 150,$$
$$10\ (0) + 6R \le 150,$$
$$R \le 25.$$

W tym samym wydziale, przy R=0:

$$10T + 6\ (R) \le 150,$$
$$10T + 6\ (0) \le 150,$$
$$T \le 15.$$

Podobnie, w wydziale IT, jeżeli w ogóle nie wytwarza się tunerów, to:

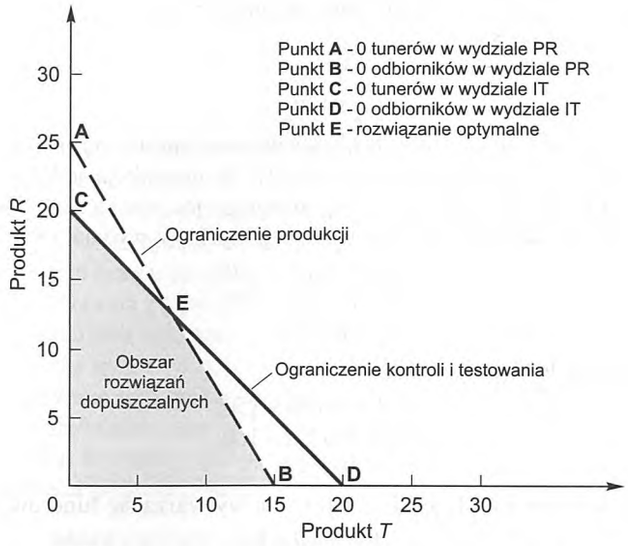
$$4T + 4R \le 80,$$
$$4\ (0) + 4R \le 80,$$
$$R \le 20,$$

a jeśli w ogóle nie wytwarza się odbiorników, to:

$$4T + 4R \le 80,$$
$$4T + 4\ (0) \le 80,$$
$$T \le 20.$$

Cztery otrzymane w ten sposób nierówności przedstawiono graficznie na rys. D.2. Obszar zacieniony wyznacza zakres rozwiązań dopuszczalnych, tj. kombinacji produkcyjnych, które nie przekraczają możliwości obu wydziałów. Optymalna liczba wyrobów zostanie określona w jednym z czterech narożników obszaru zacienionego – tj. firma powinna wytwarzać jedynie 20 odbiorników (punkt C), jedynie 15 tunerów (punkt B), 13 odbiorników i 7 tunerów (punkt E) bądź też w ogóle nie wytwarzać niczego (punkt 0). Przy warunku ograniczającym, zgodnie z którym produkcja zarówno tunerów, jak i odbiorników musi być większa od zera, rozwiązanie optymalne wyznacza punkt E. Ta kombinacja wymaga 148 godzin w PR i 80 godzin w IT i przynosi 470 dol. zysku (zauważmy, że kiedy produkowane są wyłącznie odbiorniki, zysk wynosi 400 dol., natomiast produkcja samych tylko tunerów przynosi 450 dol. zysku).

Niestety, metodą graficzną można optymalizować jedynie dwie możliwości, a nasz przykład był niezwykle prosty. Kiedy mamy większą liczbę wariantów, musimy zastosować jakąś bardziej skomplikowaną metodę algebraiczną. Rozwiązanie wielu rzeczywistych problemów może wymagać kilkuset równań i zmiennych. Do przeprowadzenia takich wyrafinowanych analiz niezbędne są komputery. Programowanie liniowe jest bardzo ważną metodą, odgrywającą zasadniczą rolę zarówno w planowaniu, jak i w podejmowaniu decyzji. Można je stosować do układania harmonogramów produkcji, wyboru optymalnego portfela inwestycji, przypisywania odpowiednich obszarów poszczególnym przedstawicielom handlowym albo do ustalenia wielkości produkcji przy pewnym minimalnym koszcie.



Rysunek D.2. Graficzne rozwiązanie zadania programowania liniowego

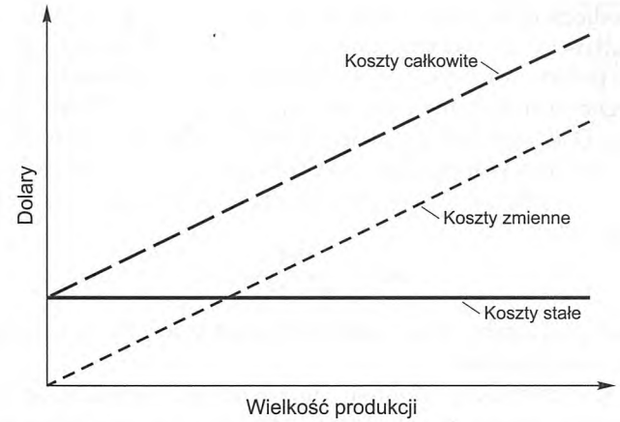
Graficzne rozwiązanie zadania programowania liniowego jest przydatne wówczas, gdy rozważane są tylko dwie możliwości. Kiedy problemy są bardziej złożone, niezbędny jest komputer, który może się uporać z setkami równań i zmiennych. Programowanie liniowe wykorzystuje niemal każda duża firma, taka jak General Motors, Texaco czy Sears.

Analiza punktu krytycznego

Programowanie liniowe jest nazywane *procedurą normatywną*, ponieważ zaleca optymalne rozwiązanie problemu. Natomiast analiza punktu krytycznego jest *procedurą opisową*, gdyż po prostu opisuje relacje między zmiennymi; podjęcie decyzji na podstawie tych wyników należy do menedżerów. *Analizę punktu krytycznego* możemy zdefiniować jako procedurę ustalenia punktu, w którym przychody zaczynają pokrywać związane z nimi koszty. Można ją stosować do analizowania wpływu, jaki mają na zyski różne kombinacje cen i produkcji albo różne rozmiary produkcji.

• **Analiza punktu krytycznego**
Procedura identyfikowania punktu, w którym przychody zaczynają pokrywać koszty.

Na rysunku D.3 pokazano główne zmienne kosztów w analizie punktu krytycznego. Produkcja większości dóbr lub usług wymaga ponoszenia trzech typów kosztów: stałych, zmiennych i całkowitych. *Koszty stałe* są ponoszone niezależnie od rozmiarów faktycznej produkcji. Obejmują one czynsz lub spłaty hipoteczne od budynków, płace kierownictwa oraz amortyzację budynków fabrycznych i sprzętu. *Koszty zmienne* zmieniają się wraz z liczbą wytworzonych jednostek produktu; są to koszty surowców i pracy bezpośredniej niezbędnych do wytworzenia każdej jednostki.

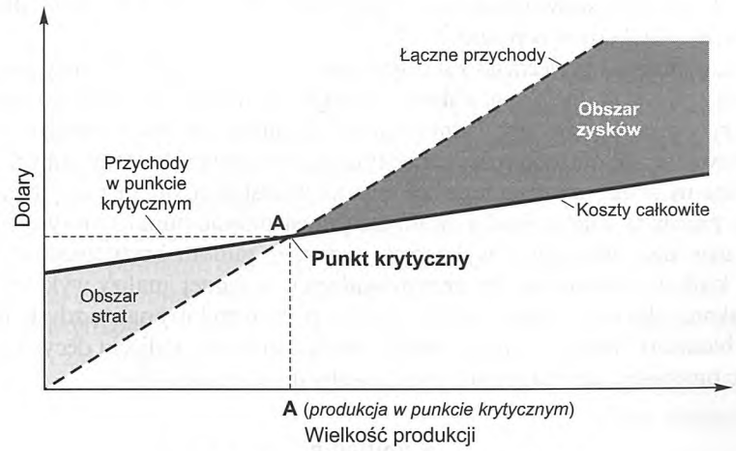


Rysunek D.3. Przykład przebiegu kosztów uwzględnionych w analizie punktu krytycznego

Aby wyznaczyć punkt krytyczny dla zysku ze sprzedaży produktu lub usługi, menedżer musi przede wszystkim określić zarówno koszty stałe, jak i zmienne. Następnie koszty te są łączone i dają koszty całkowite.

Koszty całkowite to koszty stałe oraz koszty zmienne. Należy zauważyć, że właśnie ze względu na istnienie kosztów stałych krzywa kosztu całkowitego nigdy nie zaczyna się w punkcie oznaczonym przez zero.

Inne ważne czynniki w analizie punktu krytycznego to przychody i zyski. Przychód, tj. łączną wartość sprzedaży wyrażoną w dolarach, oblicza się przez pomnożenie liczby sprzedanych jednostek przez jednostkową cenę sprzedaży. Zysk otrzymu-



Rysunek D.4. Analiza punktu krytycznego

Po ustaleniu kosztu całkowitego i wykreśleniu jego krzywej menedżer wykreśla linię łącznych przychodów, które zostaną uzyskane przy różnym poziomie sprzedaży. Powierzchnie powstające w wyniku przecięcia dwóch linii pokazują obszary stratów i zysków. Sam punkt przecięcia wyznacza punkt krytyczny – poziom sprzedaży, przy którym zostają pokryte wszystkie koszty, ale nie ma jeszcze zysków.

jemy poprzez odjęcie całkowitych kosztów od całkowitych przychodów. Kiedy przychód i koszt całkowity zaznaczymy na tych samych osiach, powstanie wykres punktu krytycznego pokazany na rys. D. 4. Punkt przecięcia linii kosztu całkowitego i całkowitego przychodu nazywamy punktem krytycznym. Jeśli firma, której sytuację przedstawia rys. D.4, sprzedaje więcej jednostek wyrobu niż w punkcie A, będzie realizować zysk; sprzedaż poniżej tego punktu będzie oznaczać stratę.

Matematycznie punkt krytyczny (wyrażony w liczbie jednostek produkcji) znajdujemy, stosując wzór:

$$BP = \frac{TFC}{P - VC},$$

gdzie: BP – punkt krytyczny; TFC – całkowity koszt stały; P – cena jednostkowa; VC – jednostkowy koszt zmienny.

Załóżmy, że rozpatrujemy produkcję nowej motyki z wygiętą rączką. W wyniku badania rynku stwierdzono, że możliwą do przyjęcia ceną sprzedaży będzie cena 20 dol. Koszt zmienny na motykę wyniesie 15 dol., a łączne koszty stałe 400 000 dol. rocznie. Pytanie brzmi: ile należy co roku sprzedać motyk, by osiągnąć punkt krytyczny? Przy wykorzystaniu modelu punktu krytycznego stwierdzamy że:

$$BP = \frac{TFC}{P - VC} = \frac{400\,000}{20 - 15} = 80\,000 \text{ jednostek.}$$

Aby więc zrównać koszty z przychodami i osiągnąć zysk, należy sprzedać 80 000 motyk. Dalsza analiza pokazuje, że po podniesieniu ceny jednostkowej do 25 dol. trzeba sprzedać tylko 40 000 sztuk itd.

W stanie Nowy Jork posłużono się analizą punktu krytycznego do oceny siedmiu różnych projektów dla stanowej służby medycznej. Przeprowadzono porównania kosztów związanych z każdym wariantem i zestawiono je z oszczędnościami osiągniętymi dzięki wzrostowi sprawności i poprawie jakości obsługi. Stwierdzono, że efektywne były tylko trzy warianty[5].

Analiza punktu krytycznego jest popularną i ważną techniką planistyczną, ale ma ona również pewne godne uwagi słabości. Uwzględnia przychody tylko do osiągnięcia punktu krytycznego, a nie uwzględnia wpływu czasu na wartość pieniądza. Na przykład ponieważ środki finansowe wykorzystywane do pokrycia kosztów stałych i zmiennych można by przeznaczyć na inne cele (np. na inwestycje), organizacja traci dochód w postaci procentu, wiążąc środki do momentu osiągnięcia punktu krytycznego. Dlatego też menedżerowie często wykorzystują analizę punktu krytycznego tylko jako pierwszy krok w planowaniu. Po przeprowadzeniu wstępnej analizy wykorzystuje się bardziej skomplikowane metody (np. analizę stopy zwrotu lub analizę zdyskontowanej wartości bieżącej). Metody te mogą pomóc menedżerowi w podjęciu decyzji, czy kontynuować produkcję, czy raczej przenieść zasoby do innej dziedziny.

Symulacja

Innym użytecznym narzędziem planowania jest symulacja. Słowo „symulować" oznacza kopiować lub przedstawiać. *Symulacja organizacyjna* jest modelem jakiejś sytuacji z prawdziwego życia, którą można manipulować w celu wykrycia sposobu, w jaki sytuacja ta się kształtuje. Jest to metoda raczej opisowa niż normatywna. Nor-

> • **Symulacja organizacyjna**
> Model jakiejś sytuacji z prawdziwego życia, którą można manipulować, aby poznać sposób jej kształtowania się.

thern Research & Engineering jest inżynierską firmą konsultingową pomagającą klientom w planowaniu nowych fabryk. Wykorzystując skomplikowany model symulacyjny fabryki, firma ostatnio pomogła klientowi skreślić wiele maszyn i operacji z planów nowego zakładu i zaoszczędzić ponad 750 000 dol.

Żeby rozważyć inny przykład, załóżmy, że miasto Houston pragnie zbudować nowy port lotniczy. Wśród wielu problemów, którymi trzeba się zająć, są: liczba pasów startowych, ich kierunek, liczba terminali i wejść (wyjść), przydział poszczególnych przewoźników do terminali i wejść (wyjść), a także technika i zasoby ludzkie niezbędne do osiągnięcia docelowej częstotliwości startów i lądowań. (Oczywiście w rzeczywistości planowanie takiego portu lotniczego obejmuje znacznie większą liczbę zmiennych.) Planiści mogą skonstruować model, który by symulował te czynniki, a także ich wzajemne powiązania, a następnie wprowadzić różne wartości dla każdego czynnika i obserwować prawdopodobne wyniki.

Problemy symulacji są pod pewnymi względami podobne do tych, którymi zajmuje się programowanie liniowe, jednakże symulacja jest bardziej przydatna w sytuacjach złożonych, odznaczających się rozmaitymi ograniczeniami i możliwościami. Opracowanie skomplikowanych modeli symulacyjnych może wymagać fachowej wiedzy zewnętrznych specjalistów lub konsultantów, a złożoność symulacji prawie zawsze wymaga użycia komputera. Z tych powodów symulacja najprawdopodobniej będzie wykorzystywana jako technika planowania w dużych organizacjach, dysponujących niezbędnymi zasobami.

PERT

Ostatnim narzędziem planistycznym, które omówimy, jest PERT (skrót od *Program Evaluation and Review Technique*). PERT opracowano w amerykańskiej marynarce wojennej w celu koordynacji działań 3000 wykonawców przy pracach nad projektem nuklearnej łodzi podwodnej Polaris. Jego zastosowaniu przypisuje się skrócenie pracy nad projektem o dwa lata. Następnie był on w najrozmaitszy sposób wykorzystywany przez większość wielkich firm. Celem PERT jest opracowanie sieci czynności i ich wzajemnych powiązań oraz ukazanie krytycznych odcinków czasu, które wywierają wpływ na cały projekt. Procedura PERT obejmuje sześć podstawowych kroków:

1. Zidentyfikowanie działań, jakie mają być wykonane, i zdarzeń, które będą oznaczać ich zakończenie.
2. Opracowanie sieci pokazującej relacje między działaniami i zdarzeniami.
3. Wyliczenie czasu niezbędnego do każdego zdarzenia i czasu niezbędnego do przejścia od jednego zdarzenia do następnego.

> • **PERT**
> Narzędzie planistyczne, w którym wykorzystuje się sieć do planowania projektów obejmujących liczne działania i ich wzajemne powiązania.

4. Zidentyfikowanie w ramach sieci najdłuższej ścieżki, która prowadzi do realizacji projektu. Jest ona nazywana ścieżką krytyczną.
5. Udoskonalenie sieci.
6. Zastosowanie sieci do kontroli projektu.

Załóżmy, że menedżer ds. marketingu chce wykorzystać PERT do planowania próbnego wprowadzenia nowego produktu na ograniczony rynek, a potem sprzedawania go w całym kraju. W tablicy D.3 wymieniamy podstawowe kroki składające się na realizację tego projektu. Następnie działania są układane w sieć taką jak pokazana na rys. D.5. Na rysunku każde zdarzenie przedstawiono jako liczbę w kółku. Działania oznaczono literami na liniach łączących zdarzenia. Zauważmy, że niektóre działania są wykonywane niezależnie od innych, a inne muszą być wykonywane w pewnej kolejności. Na przykład próbna produkcja (działanie a) i próbna lokalizacja (działanie c) mogą być przeprowadzone równocześnie, ale lokalizacji stanowiska próbnego trzeba dokonać, zanim produkt będzie testowany (działania f i g).

Następnie określa się czas potrzebny do przejścia od jednego działania do drugiego. Normalny sposób wyliczania czasu między działaniami polega na wyciągnięciu średnich dla czasu najbardziej optymistycznego, najbardziej pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego, przy czym czas najbardziej prawdopodobny będzie miał wagę równą 4. Czas wylicza się zwykle za pomocą następującego wzoru:

Tablica D.3. Działania i zdarzenia we wprowadzaniu nowego produktu

Działania	Zdarzenia
a. Wytworzyć ograniczoną ilość do sprzedaży próbnej.	1. Uruchomienie projektu.
	2. Zakończenie produkcji do sprzedaży próbnej.
b. Zaprojektować prowizoryczne opakowania.	3. Zakończenie projektowania prowizorycznego opakowania.
c. Zlokalizować rynek próbny.	4. Rynek próbny zlokalizowany.
d. Pozyskać współpracę miejscowego kupca.	5. Zapewniona współpraca miejscowego kupca.
e. Wysłać towar do wybranych punktów sprzedaży detalicznej.	6. Towar przeznaczony do sprzedaży próbnej wysłany do punktów sprzedaży detalicznej.
f. Obserwować sprzedaż towaru i reakcje klientów.	7. Sprzedaż i reakcje klientów obserwowane.
g. Badać klientów na obszarze objętym próbną sprzedażą.	8. Badanie klientów przeprowadzone na obszarze objętym próbną sprzedażą.
h. Wprowadzić niezbędne zmiany w produkcie.	9. Zmiany w produkcie wprowadzone.
i. Wprowadzić niezbędne zmiany w opakowaniu.	10. Zmiany w opakowaniu wprowadzone.
j. Podjąć produkcję masową.	11. Produkt wytwarzany w masowej skali.
k. Rozpocząć ogólnokrajową kampanię reklamową.	12. Ogólnokrajowa kampania reklamowa przeprowadzona.
l. Rozpocząć dystrybucję w skali ogólnokrajowej.	13. Zakończona dystrybucja w skali ogólnokrajowej.

PERT jest wykorzystywany do planowania harmonogramów realizacji projektów. Jest on szczególnie użyteczny wtedy, kiedy potrzebna jest koordynacja wielu działań w krytycznych odstępach czasu. Poza wprowadzaniem nowego produktu PERT jest użyteczny w takich projektach, jak budowa nowej fabryki lub budynku, zmiana wystroju biura lub otwarcie nowego sklepu.

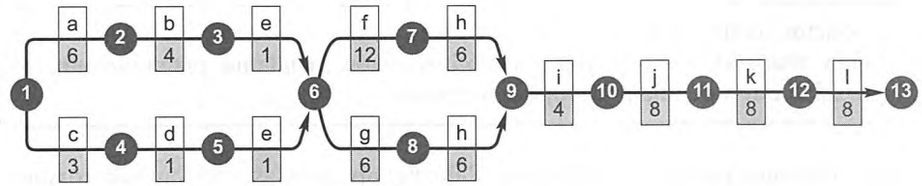
$$\text{oczekiwany czas} = \frac{a + 4b + c}{6},$$

gdzie: a – czas optymistyczny; b – czas najbardziej prawdopodobny; c – czas pesymistyczny.

Oczekiwana liczba tygodni potrzebna do zakończenia każdej czynności w naszym przykładzie mierzona jest wzdłuż każdej ścieżki na rys. D.5. Pozwala to określić *ścieżkę krytyczną* – najdłuższą ścieżkę w sieci. Ścieżkę tę uznajemy za krytyczną dlatego, że pokazuje ona najkrótszy czas, w jakim możliwe jest ukończenie projektu. W naszym przykładzie ścieżkę krytyczną o łącznej długości 57 tygodni wyznaczają punkty 1-2-3-6-7-9-10-11-12-13. Procedura PERT mówi więc menedżerowi, że ukończenie projektu będzie wymagać 57 tygodni.

- **Ścieżka krytyczna**
Najdłuższa ścieżka w sieci PERT.

Pierwszą ścieżkę można udoskonalić. Jeżeli 57 tygodni potrzebnych do ukończenia projektu jest okresem zbyt długim, to menedżer może się zdecydować na rozpoczęcie projektowania wstępnego opakowania przed ukończeniem wyrobów próbnych. Menedżer może również zdecydować, że na obserwację sprzedaży wystarcza 10, a nie 12 tygodni. Jeżeli ścieżkę da się skrócić przez przesunięcie zasobów między różnymi zastosowaniami, może to wpłynąć na łączny czas realizacji projektu. Sieć PERT służy jako schemat ramowy zarówno dla planowania, jak i dla kontroli w trakcie realizacji projektu. Na przykład menedżer może ją wykorzystać do obserwacji postępów realizacji projektu w stosunku do planu. Jeżeli więc działanie na ścieżce krytycznej trwa dłużej niż zaplanowano, to menedżer powinien znaleźć możliwości zaoszczędzenia czasu w innym miejscu lub pogodzić się z opóźnieniem całego projektu.



Rysunek D.5. Sieć PERT dla wprowadzenia na rynek nowego produktu

Liczby w kółkach i litery odpowiadają tablicy D.3.
Liczby poniżej liter odnoszą się do oczekiwanej liczby tygodni dla każdej czynności.

Narzędzia podejmowania decyzji

Menedżerowie wykorzystują również wiele narzędzi, które wiążą się bardziej z podejmowaniem decyzji niż z planowaniem. Do powszechnie wykorzystywanych narzędzi podejmowania decyzji należą macierze wypłat i drzewa decyzji.

Macierze wypłat

Macierz wypłat określa prawdopodobną wartość różnych wariantów decyzji zależną od różnych możliwych wyników związanych z każdym z nich. Aby zastosować macierz wypłat, musimy mieć kilka wariantów decyzji, przy czym może zajść kilka

- **Macierz wypłat**
  Narzędzie podejmowania decyzji określające prawdopodobną wartość różnych wariantów w zależności od różnych możliwych wyników związanych z każdym z nich.

różnych zdarzeń, a konsekwencje zależą od tego, który wariant zostanie wybrany i które zdarzenie lub zespół zdarzeń faktycznie zajdzie. Ważną kategorią w tym rozumowaniu jest *prawdopodobieństwo*, czyli wyrażona w procentach szansa zajścia lub niezajścia jakiegoś konkretnego zdarzenia. Jeśli jesteśmy przekonani, że określone zdarzenie zajdzie w 75 przypadkach na 100, to możemy powiedzieć, że prawdopodo-

- **Prawdopodobieństwo**
  Wyrażona w procentach szansa zajścia lub niezajścia określonego zdarzenia.

bieństwo tego zdarzenia wynosi 75% lub 0,75. Wartość prawdopodobieństw waha się od 0 (brak szans zajścia zdarzenia) do 1 (zdarzenie pewne w 100%). W życiu gospodarczym rzadko występują takie zdarzenia, których prawdopodobieństwo wynosi 0 lub 1. Większość szacunków wartości prawdopodobieństwa wykorzystywanych przez menedżerów opiera się na subiektywnej ocenie, intuicji i danych z przeszłości.

Wartość oczekiwana różnych możliwych typów działania jest sumą wszystkich możliwych wartości wyników przypisanych temu działaniu, przemnożonych przez

- **Wartość oczekiwana**
  Suma wszystkich możliwych wartości wyników działania przemnożonych przez ich odpowiednie prawdopodobieństwa.

ich odpowiednie prawdopodobieństwa. Załóżmy np., że właściciel kapitału rozważa zainwestowanie w nową firmę. Jeśli jest przekonany o tym, że prawdopodobieństwo zarobienia 100 000 dol. wynosi 40%, zarobienia 30 000 dol. wynosi 30%, a prawdopodobieństwo straty rzędu 20 000 dol. oblicza się na 30%, to wartość oczekiwana (EV) tego wariantu działania wyniesie:

EV = 0,40 (100,000 dol.) + 0,30 (30 000 dol.) + 0,30 (–20 000 dol.),
EV = 40 000 dol. + 9000 dol. – 6000 dol.,
EV = 43 000 dol.

Inwestor może następnie porównać wartość oczekiwaną tej inwestycji z wartością oczekiwaną innych dostępnych wariantów. Najwyższa wartość EV sygnalizuje inwestycję, która najprawdopodobniej powinna zostać podjęta.

		Wysoka inflacja (*prawdopodobieństwo 0,30*)	Niska inflacja (*prawdopodobieństwo 0,70*)
Wariant inwestycyjny 1	**Firma wytwarzająca artykuły sportowo-turystyczne**	**–10 000 dol.**	**50 000 dol.**
Wariant inwestycyjny 2	Firma energetyczna	90 000 dol.	–15 000 dol.
Wariant inwestycyjny 3	Firma w przemyśle spożywczym	30 000 dol.	25 000 dol.

Rysunek D.6. Przykład macierzy wypłat

Macierz wypłat pomaga menedżerowi określić oczekiwaną wartość różnych alternatywnych wariantów. Macierz wypłat jest skuteczna tylko wtedy, kiedy menedżer upewni się, że oceny prawdopodobieństwa są tak dokładne, jak tylko możliwe.

Załóżmy np., że inny właściciel wolnych kapitałów poszukuje możliwości zainwestowania w nową działalność 20 000 dol. Zidentyfikował trzy możliwe warianty działania: firmę wyrobów sportowo-turystycznych, firmę energetyczną i firmę w przemyśle spożywczym. Ponieważ wartość oczekiwana każdej możliwości zależy od krótkookresowych zmian w gospodarce, zwłaszcza od inflacji, menedżer ten postanawia zbudować macierz wypłat. Szacuje, że prawdopodobieństwo wysokiej inflacji wynosi 0,30, a prawdopodobieństwo niskiej inflacji 0,70. Następnie szacuje prawdopodobne zyski dla każdej inwestycji na wypadek inflacji zarówno wysokiej, jak i niskiej. Rysunek D.6 pokazuje, jak mogłaby wyglądać macierz wypłat (znak ujemny oznacza stratę). Oczekiwana wartość zainwestowania w firmę artykułów sportowo-turystycznych wynosi:

EV = 0,30 (–10 000 dol.) + 0,70 (50 000 dol.),
EV = – 3000 + 35 000 dol.,
EV = 32 000 dol.

Podobnie, wartość oczekiwana zainwestowania w firmę energetyczną wynosi:

EV = 0,30 (90 000 dol.) + 0,70 (–15 000 dol.)
EV = 27 000 dol. + (–10 500 dol.)
EV = 16 500 dol.

Wreszcie wartość oczekiwana zainwestowania w firmę w przemyśle spożywczym wynosi:

EV = 0,30 (30 000 dol.) + 0,70 (25 000 dol.),
EV = 9 000 dol. + 17 500 dol.,
EV = 26 500 dol.

Najwyższą wartość oczekiwaną przynosi więc zainwestowanie w firmę artykułów sportowo-turystycznych.

Inne ewentualne zastosowania macierzy wypłat to określanie optymalnych rozmiarów zamówienia, decydowanie o naprawie lub wymianie uszkodzonego sprzętu czy dokonywanie wyboru między kilkoma nowymi produktami do wprowadzenia na

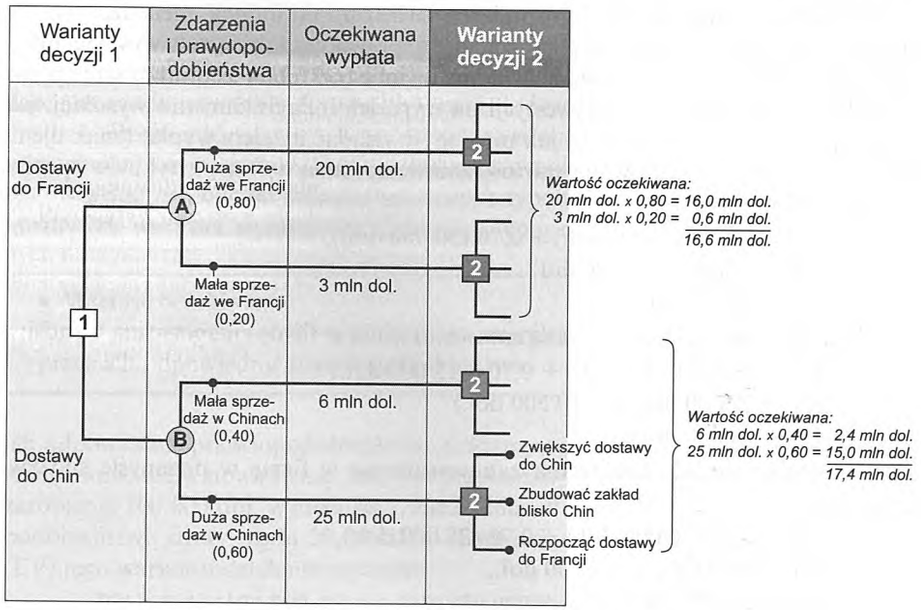
rynek. Oczywiście, menedżerowie muszą trafnie szacować odpowiednie prawdopodobieństwa, gdyż jest to warunkiem skutecznego stosowania macierzy wypłat.

Drzewa decyzyjne

Drzewa decyzyjne przypominają macierze wypłat pod tym względem, że przez wykorzystanie wartości oczekiwanych zwiększają zdolność menedżera do oceny alternatywnych wariantów. Najodpowiedniejsze są one jednak w sytuacjach, kiedy trzeba kolejno podjąć pewną liczbę decyzji.

> • **Drzewo decyzyjne**
> Narzędzie planowania poszerzające koncepcję macierzy wypłat o kolejność decyzji.

Hipotetyczne drzewo decyzyjne ilustruje rys. D.7. Pewna firma pragnie rozpocząć eksport swoich wyrobów na rynki zagraniczne, jednak ograniczony potencjał nie pozwala jej na razie myśleć o rynku wielu krajów. Menedżerowie sądzą, że najlepszym wariantem będzie wybór Francji lub Chin. Którykolwiek z tych krajów się wybierze, w każdym z nich sprzedaż producenta może się okazać duża lub mała. We



Rysunek D.7. Przykład drzewa decyzyjnego
Drzewo decyzyjne poszerza podstawową koncepcję macierzy wypłat o sytuacje, kiedy trzeba podjąć wiele decyzji. Drzewo to pokazuje możliwy wynik na dwóch poziomach decyzji. Pierwsza decyzja dotyczy wyboru między Francją i Chinami jako możliwymi terenami ekspansji. Druga decyzja, przy założeniu ekspansji firmy w Chinach, dotyczy wyboru między zwiększeniem dostaw do Chin, budową zakładu w pobliżu rynku chińskiego lub podjęciem dostaw do Francji.

Francji jest 80% szans na dużą sprzedaż i 20% szans na sprzedaż małą. Oczekiwane wypłaty w tej sytuacji wynoszą odpowiednio 20 mln dol. i 3 mln dol. Natomiast w Chinach prawdopodobieństwo dużej sprzedaży wynosi 60%, małej zaś 40%, a związane z tym wypłaty są szacowane odpowiednio na 25 mln dol. i 6 mln dol. Jak pokazano na rysunku, oczekiwana wartość wysyłki do Francji wynosi 16 600 000 dol., a oczekiwana wartość wysyłki do Chin 17 400 000 dol.

Uważny czytelnik zauważy, że ta część decyzji mogłaby być ułożona zgodnie z macierzą wypłat. Wartość drzewa decyzyjnego polega jednak na tym, że umożliwia ono poszerzenie modelu o kolejność podejmowanych decyzji. Załóżmy na przykład, że firma zaczyna wysyłać swoje towary do Chin. Jeżeli sprzedaż rzeczywiście okaże się duża, firma musi od razu podjąć następną decyzję. Może wykorzystać dodatkowe dochody na (1) zwiększenie dostaw do Chin, (2) zbudowanie zakładu położonego bliżej rynku chińskiego w celu zmniejszenia kosztów transportu, lub (3) podjęcie dostaw do Francji. Każda decyzja może pociągnąć za sobą rozmaite skutki, każdy wynik będzie się charakteryzował pewnym prawdopodobieństwem oraz pewną oczekiwaną wypłatą. Dlatego możliwe jest wyliczenie wartości oczekiwanych na poszczególnych poziomach decyzji, począwszy od decyzji wyjściowej. Podobnie jak przy macierzy wypłat, zasadniczym elementem całego procesu jest dokładne określenie odpowiednich prawdopodobieństw. Właściwie stosowane, drzewo decyzyjne może dostarczyć menedżerom użytecznej „mapy drogowej" prowadzącej ich przez złożone sytuacje decyzyjne.

Inne metody

Poza macierzami wypłat i drzewami decyzyjnymi podejmowanie decyzji ułatwia wiele innych metod ilościowych.

Modele zapasów. *Modele zapasów* pomagają menedżerom w podejmowaniu decyzji o tym, jak duży zapas utrzymywać. Na przykład sieć sklepów Target używa mo-

> • **Model zapasów**
> Metoda, która pomaga menedżerom podjąć decyzję o właściwej wielkości utrzymywanych zapasów.

deli zapasów jako pomocy w ustalaniu, jak dużą partię towarów zamówić, kiedy ma nastąpić dostawa itd. Na zapasy składają się zarówno surowce (nakłady), jak i towary gotowe (produkty). Na przykład Polaroid utrzymuje zapasy chemikaliów do produkcji filmów, pudełek do ich pakowania oraz opakowanych filmów gotowych do wysyłki. W przypadku wyrobów gotowych zarówno zbyt małe, jak i zbyt duże zapasy są niewskazane: nadmierne zapasy zamrażają kapitał, zbyt małe zaś mogą być przyczyną niedoborów i niezadowolenia klientów. To samo dotyczy surowców: zbyt wielki zapas wiąże kapitał, natomiast niedobór surowca może wywołać przestój w produkcji. Wreszcie ponieważ proces składania zamówień na surowce i materiały wiąże się z kosztami (czas pracowników biurowych, koszty wysyłki i wyższe koszty jednostkowe w przypadku zamawiania mniejszych ilości), ważne jest zminimalizowanie częstotliwości zamówień. Modele zapasów pozwalają menedżerowi na optymalne ustalenie ich wielkości. Na modelach podejmowania decyzji opierają się innowa-

• **Dokładnie na czas (JIT – just-in-time)**
Metoda zarządzania zapasami, w której materiały nadchodzą według harmonogramu ustalającego dostawy w małych partiach wtedy, kiedy są potrzebne, co eliminuje potrzebę posiadania takich zasobów, jak wielkie rezerwy i przestrzeń magazynowa.

cje w gospodarowaniu zapasami, takie jak dostawy *„dokładnie na czas"*. System „dokładnie na czas" przewiduje układ dostaw w małych partiach wtedy, kiedy są potrzebne, co pozwala się obyć bez wielkich zapasów rezerwowych i przestrzeni magazynowej[6].

Modele kolejki. Są to modele mające pomagać organizacji w kierowaniu porządkiem oczekiwania. Z kolejkami stykamy się wszyscy: czekamy w kolejce do kasy w sklepie, na stacji benzynowej, czekamy na zgłoszenie się informacji lotniczej i załatwienie rezerwacji, czekamy w kolejce do kasy w banku. Jeżeli na przykład kie-

• **Model kolejki**
Model wykorzystywany do optymalizacji porządku oczekiwania w organizacjach.

rownik sklepu sieci Kroger utrzymuje tylko jedną czynną kasę, ma wprawdzie bardzo niskie koszty personelu kasowego, ale też musi się liczyć ze zniecierpliwieniem wielu klientów narażonych często na stanie w kolejce do kasy. W celu rozwiązania problemu kierownik sklepu mógłby podjąć decyzję o utrzymaniu 20 stanowisk kasowych czynnych w każdych okolicznościach. Klienci chcieliby czekać krócej, ale wymagałoby to ponoszenia bardzo wysokich kosztów zatrudnienia personelu kasowego. W tym przypadku *model kolejki* mógłby pomóc menedżerowi w ustaleniu optymalnej liczby stanowisk kasowych: liczby, która by równoważyła koszty personelu i czas oczekiwania w kolejce do kasy. W sieci detalicznej Target używa się modeli kolejek do określania liczby stanowisk kasowych w sklepach.

Modele dystrybucji. Wielu menedżerów ds. marketingu staje przed decyzją dotyczącą dystrybucji produktów organizacji. Menedżer musi zwłaszcza zadecydować, gdzie należy kierować produkty i jaki zapewnić transport. Zarówno kolej, jak i firmy

• **Model dystrybucji**
Model wykorzystywany do ustalenia optymalnego wzorca dystrybucji z wykorzystaniem różnych przewoźników i różnych tras.

przewozów samochodowych oraz firmy frachtu lotniczego mają konkretne koszty transportu, a każdy przewoźnik ma też własne harmonogramy i trasy. Menedżerowie muszą zidentyfikować taką kombinację tras, która będzie optymalizować skuteczność dystrybucji i jej koszty. *Model dystrybucji* pomaga menedżerom określić taki optymalny wzorzec dystrybucji.

Teoria gier. Pierwotnym celem opracowania *teorii gier* było przewidywanie wpływu różnych decyzji firmy na konkurentów. Modele wyprowadzone z teorii gier mają na celu prognozowanie reakcji konkurenta na rozmaite działania, jakie może

• **Teoria gier**
Narzędzie planistyczne wykorzystywane do przewidywania reakcji konkurentów na różne działania podejmowane przez organizację.

podejmować organizacja, takie jak zmiany cen, zmiany sposobu promocji i wprowadzanie nowych wyrobów. Gdyby Bank of America miał rozważyć podniesienie podstawowej stopy kredytowej o 1%, mógłby zastosować teorię gier do stwierdzenia, jakie są szanse podobnego ruchu Citicorp. Gdyby model ujawnił, że faktycznie Citicorp pójdzie śladem Bank of America, to ten zapewne wprowadziłby w życie rozważaną decyzję; w przeciwnym przypadku prawdopodobnie utrzymałby obecną stopę procentową. Niestety, w praktycznym zastosowaniu teoria gier nie spełniła pokładanych w niej nadziei. Możliwości jej zastosowania są ograniczone z powodu złożoności rzeczywistego świata w połączeniu z ograniczeniami samej techniki. Mimo to jednak teoria gier dostarcza użytecznych ram pojęciowych do analizowania zachowań konkurencji, a w przyszłości jej przydatność być może się poprawi.

Sztuczna inteligencja. Stosunkowo nowym elementem w zestawie narzędzi ilościowych menedżera jest *sztuczna inteligencja*. Jest to zasadniczo program komputerowy próbujący odtworzyć procesy myślowe osoby o dużym doświadczeniu w podejmowaniu decyzji. Najbardziej użyteczną formą sztucznej inteligencji jest system ekspercki[7]. Na przykład firma Digital Equipment opracowała system ekspercki, który

• **Sztuczna inteligencja**
Program komputerowy, który próbuje naśladować procesy myślowe osób o dużym doświadczeniu w podejmowaniu decyzji.

bada zamówienia na nowe systemy komputerowe i następnie projektuje wstępnie ich zainstalowanie. Digital może teraz wysłać komputer do klienta w podzespołach do montażu na miejscu. System ten umożliwił zmniejszenie obciążenia we własnych obiektach montażu końcowego firmy.

Mocne i słabe strony narzędzi planistycznych

Podobnie jak w przypadku innych problemów zarządzania, opisane tu narzędzia planistyczne mają zarówno wiele mocnych stron, jak i słabości.

Słabości i problemy

Jedną ze słabości narzędzi planowania i podejmowania decyzji omawianych w niniejszym dodatku jest to, że nie zawsze dokładnie odzwierciedlają one rzeczywistość. Nawet przy najbardziej skomplikowanej technice, wspomaganej przez komputery o dużej mocy, rzeczywistość często musi podlegać upraszczaniu. Wiele problemów nie poddaje się analizie ilościowej, gdyż ich ważne elementy są nieuchwytne albo nie poddają się kwantyfikacji. Na przykład często bardzo ważnym czynnikiem decyzji kierowniczych jest zadowolenie i morale pracownika.

Stosowanie omawianych tu narzędzi i metod może być ponadto dość kosztowne. Na przykład tylko wielkie firmy mogą sobie pozwolić na opracowanie własnych modeli ekonometrycznych. Mimo że gwałtowny rozwój komputerów zwiększył dostępność narzędzi ilościowych, pewne wydatki zawsze trzeba ponosić, a wiele opisywanych metod nie znajduje jeszcze powszechnego zastosowania. W pewnych sytuacjach wykorzystanie narzędzi planistycznych ogranicza również opór wobec zmian. Jeśli menedżer w sieci sprzedaży detalicznej zawsze opierał decyzje w sprawie nowych lokalizacji na osobistych wizytach, obserwacji i intuicji, może wcale nie być skłonny do nauczenia się stosowania komputerowych modeli oceny i doboru miejsc lokalizacji. Wreszcie problemy mogą się pojawić wtedy, kiedy menedżerowie są zmuszeni polegać na specjalistach wykorzystujących skomplikowane modele. Eksperci wyszkoleni w użyciu złożonych procedur matematycznych mogą nie rozumieć lub nie doceniać innych aspektów zarządzania.

Mocne strony i korzyści

Narzędzia planistyczne i decyzyjne przynoszą jednak również wiele korzyści. Zwłaszcza w sytuacjach poddających się kwantyfikacji umożliwiają one wykorzystywanie złożonych procesów matematycznych w planowaniu i podejmowaniu decyzji. Prawidłowo zaprojektowane modele i wzory pomagają również podejmującym decyzje w racjonalnym myśleniu. Na przykład menedżer może nie być skłonny do wprowadzania nowego asortymentu po prostu dlatego, że nie sądzi, by mógł on przynieść zyski. Kiedy jednak zapozna się z prognozą przepowiadającą w pierwszym roku sprzedaż 100 000 jednostek, a także z towarzyszącą jej analizą punktu krytycznego, dowodzącą, że zyski pojawią się już przy serii wynoszącej 20 000 sztuk, prawdopodobnie zmieni zdanie. Tak więc racjonalne narzędzia i metody planistyczne zmuszają menedżera do wzniesienia się ponad osobiste uprzedzenia i predyspozycje. Wreszcie eksplozja komputerów gwałtownie zwiększa dostępność skomplikowanych metod planistycznych, w znacznie szerszych układach niż kiedykolwiek przedtem.

Należy przy tym pamiętać o podstawowej sprawie: narzędzia i metody planistyczne są środkiem do celu, a nie celem samym w sobie. Podobnie jak stolarz używa w pewnych sytuacjach piły ręcznej, w innych zaś elektrycznej, menedżer musi zdawać sobie sprawę z tego, że dany model może być w pewnych sytuacjach użyteczny, w innych zaś nie, gdyż wymagają one odmiennego podejścia. Cechą wyróżniającą dobrego menedżera jest umiejętność dostrzegania tej różnicy.

Podsumowanie

Menedżerowie wykorzystują rozmaite narzędzia i metody przy opracowywaniu planów i podejmowaniu decyzji. Jedną z szeroko wykorzystywanych metod jest prognozowanie. Jest to proces opracowywania założeń lub przesłanek dotyczących przyszłości. Szczególnie ważne jest tu prognozowanie wielkości sprzedaży lub dochodu i rozwoju techniki. Ważnymi ilościowymi technikami prognozowania są: analiza szeregów czasowych i modelowanie przyczynowe; szeroko wykorzystuje się również metody jakościowe.

Menedżerowie korzystają też w różnych okolicznościach z różnych innych narzędzi i metod planistycznych. Programowanie liniowe pomaga optymalizować zasoby i czynności, analiza punktu krytycznego pomaga ustalić wielkość sprzedaży produktów czy usług pozwalającą na pokrycie kosztów, symulacje pomagają modelować rzeczywistość. Wreszcie metoda PERT pomaga planować czas niezbędny do realizacji projektu.

W podejmowaniu decyzji przydatne są inne narzędzia i metody. Na przykład budowa macierzy wypłat pomaga menedżerowi lepiej ocenić wartość oczekiwaną różnych wariantów. Rozszerzeniu wartości oczekiwanych na wiele decyzji służy drzewo decyzyjne. Do innych popularnych narzędzi i metod podejmowania decyzji należą modele zapasów, modele kolejek, modele dystrybucji, teoria gier i sztuczna inteligencja.

Każde z tych narzędzi, każda metoda oraz ich wykorzystywanie przez menedżera ma rozmaite mocne i słabe strony. Kluczem do sukcesu jest wiedza o tym, kiedy daną technikę można i należy stosować, a także umiejętność odczytywania wyników i stosowania ich w praktyce.

Przypisy

[1] W sprawie klasycznego przeglądu zob.: J. C. Chambers, S. K. Mullick, D. Smith, *How to Choose the Right Forecasting Technique*, „Harvard Business Review", lipiec–sierpień 1971, s. 45-74.

[2] Ch. Ostrom, *Time-Series Analysis: Regression Techniques, Sage Publications*, Beverly Hills, Calif. 1980.

[3] F. Kerlinger, E. Pedhazur, *Multiple Regression in Behavioral Research*, Holt, New York 1973.

[4] J.C. Chambers, S.K. Mullick, D. Smith, *How to Choose the Right Forecasting Technique, ed. cit.;* zob. również J. S. Armstrong, *Long-Range Forecasting: From Crystal Ball to Computers*, Wiley, New York, 1978.

[5] E. Hannen, L. Ryan, R. Van Orden, *A Cost-Benefit Analysis of Prior Approvals for Medicaid Services in New York State*, „Socio-Economic Planning Sciences", 1984, t. 18, s. 1-14.

[6] R. L. Alonso, C. W. Fraser, *JIT Hits Home: A Case Study in Reducing Management Delays*, „Sloan Management Review", lato 1991, s. 59 - 68.

[7] B. Sheil, *Thinking about Artificial Intelligence*, „Harvard Business Review", marzec–kwiecień 1988, s. 91-98.

Indeks nazwisk

Abdul-Jabbar Kareem 584
Adams Scott 59
Al Sharif Khalid 518
Aleksander Wielki 40
Alfarabi 41
Allen Paul 33
Allen Robert W. 640
Allen Ronald 480
Alvord Joel 556
Ameriman John 556
Aragona Victor 639
Araskog Rand 413
Archibald Nolan 594
Ash Jon 703
Avery Sewell 308

Babbage Charles 41
Barad Jill 4, 15, 27
Barnard Chester 44, 45
Bars Jill 27
Beach Dennis 593
Belloti William R. 126
Bethune Gordon 15, 493
Bich Marcel 319
Bildman Lars 115
Bindley Mark 493
Boonstra Cor 429
Bossidy Lawrence 413
Bowlin Mike 15
Brockett Paul 289
Brooker Robert 336
Brotman Jeffrey 230
Brown Dave 125
Brown Jessica 639
Bryant Kobe 585
Burnham Duane L. 15
Burns Tom 384
Bush George 4
Byrd Admiral 653
Byrnes Mary Ann 741

Cahill Doug 289, 291, 293
Canion Rod 552
Carnegie Andrew 38
Chambers John 440
Chandler Alfred D. 39
Chavez Phyllis 187
Chenault Kenneth 555
Choon Kyung 148
Churchill Winston 39
Cimino Aldo 736
Clarke Thomas E. 210
Clinton Bill 4, 474
Condit Philip 374, 375
Correl A. D. 409
Cromme Gerhard 282, 283
Crystal Greef 556
Curie Irene 504
Curie Maria 504
Curie Pierre 504
Cutler Alexander M. 540

Danis George 619, 620
Dassler Adi 584
Dassler Horst 584
Dassler Rudolf 584
Daugherty Mark 454
Davis Ralph 356
Dawson Kathy 314
Deal Terrence E. 59
DeNoma Mike 336
Disney Walt 56, 180, 344
Dormann Juergen 142
Dorrance Anson 648
Douglass Frederick 504
Dunstan James M. 676
Dutt James 557
Dyer Lounette 741

Edison Thomas 504
Emerson Harrington 42, 44, 45
Evans Martin G. 570

Falzon Susan 383
Favre Brett 637
Fayol Henri 42, 44, 45
Ferguson Mark 4
Fiedler Fred E. 567, 568, 569, 570
Fields Debbie 4
Fisher George 283, 598
Follet Mary Parker 47, 48
Ford Henry 36, 37, 311
Forward Gordon 593, 594
Frankenberg Lisa 336
Freedman Alice 108
Friedman Milton 121

Gadsden Edward N. 419
Gantt Henry 42, 44, 45, 51
Gates William 33, 312, 640
Geneen Harold 601
Gilbreth Frank 42, 43, 44, 45
Gilbreth Lillian 42, 43, 44, 45
Giles Michael 336
Goizueta Roberto 225
Goldyn Eva 214
Graf Steffi 585
Graicunas A. V. 355
Greener Anthony 270
Grossman Daniel 23
Grove Andrev 38

Hadary Sharon 314
Hall Floyd 588, 589
Hamilton Ian 356
Hammer Michael 59, 656
Hartmann Joseph 687
Hass Robert 436
Haven-Weiss Adam 336
Hawley Kip 733
Heinz Henry 341
Herendeen Julie 513
Hernandez Jason 14
Herzberg Frederick 524, 525
Hewlett Bill 180
Hoekenga Craig 126
Hoffman David L. 603
Hofstede Geert 163
Homer 39
House Robert J. 570, 576
Hunsaker Karen 3
Iacocca Lee 59

Jacquard Joseph Maria 708
Jago Arthur G. 572
James Rick 218
Jamison Gail 688
Jan Paweł II 4
Jeffries Mike 653, 654
Jenkins John 620
Johnson David 240, 241
Jones Christina 74
Jones Edward 256
Juliber Lois 15

Kampouris Emmanuel 655
Karolina, księżna Monako 167
Kasaks Sally Frame 653
Keating Cynthia 639
Kelleher Herb 26, 180
Kennedy Allan A. 59
Klatsky Bruce 138
Knight Charles 449
Knight Philip 4, 209, 211
Kobayashi Kaoru 254
Koch James 310, 311, 326
Komansky David H. 181
Kroc Ray 87

Lang K. H. 337
Langer Judith 190
Lawler Edward E. 530, 534
Lawrence Maureen 741
Lawrence Paul R. 384, 385
Lewin Kurt 411
Lewis Loida 286, 287
Lewis Reginald 287
Likert Rensis 378, 379, 383, 561, 562
Lincoln David 530
Lobo Rebecca 637
Lopez de Arriortua Jose Ignacio 641
Lorsch Jay W. 384, 385
Louis-Dreyfuss Robert 585
Lucas Georege 251, 320
Lutz Robert 300
Lynch Edmund 181

McGovern Gail 15
McGregor Douglas 39, 49, 50, 51
Machiavelli Niccolo 39, 489
McIntyre Josh 513, 514
McKim Alan 332
Maltby Lewis 125
Marram Ellen 15
Marriot J. W. 451, 607
Martinez Arthur 747

Maslow Abraham H. 39, 49, 50, 51, 521, 523
Matsushita Konosuke 220, 560, 561
Matthews Eugene 336
Maxwell Wayne 14
Mayo Elton 48, 50, 51, 57
Merino Yanira 577
Merrill Charles 181
Miles Raymond E. 225, 226
Mintzberg Henry 17, 18, 22, 30, 597
Morohashi Shinroku 4
Morse David 506
Munsterberg Hugo 46, 48

Nasser Jacques 685
Neumann Jens 244
Nguyen Thuyen 150
Nishi Kazuhiko 640

Okuda Hiroshi 377
O'Reilly Anthony 342
Ouchi William G. 59
Ovitz Michael 556
Owen Robert 41
Ozawa Nancy 62

Packard David 180
Parker Peter Sir 47
Penney James Cash 180
Perot H. Ross 180, 362, 608
Peters Tom 59
Peterson Thomas 59
Pfeiffer Eckhard 552, 553, 554
Pitino Rick 4
Platon 39, 41
Poon Dickson 667
Porsche Ferdinand 202
Porter Linda 595, 596
Porter Michael 59, 91, 255, 316, 390, 530, 534
Preston Jim 176
Preston James E. 15
Pritchard Beth 215

Rawl Lawrence 616, 617
Raymond Lee 617
Redwood Rene 15
Reed John 506
Regan Julie 599
Resnick Stewart 356
Rix Sara 187
Robinson Charles W. 133
Rockefeller John D. 38, 616
Rodgers T. J. 396, 638
Rooney Philip 556
Roosevelt Teddy 653
Rosenfeld Irene 15
Ross Ian 39
Rossler Liza 501
Rosso Jean-Pierre 73, 413

Sanders Wayne 281
Schildkraut Mark 79
Schmidt Warren H. 565
Schneier Bruce 113
Schrage Michael 483
Schrempp Juergen 406, 407
Schultz Howard 3, 4, 9, 12, 27, 326
Senge Peter 59
Shirley William 97
Shrontz Frank 374
Simon Herbert A. 294
Simpson James Daniel 500
Smith Frederick 234
Snow Charles C. 255, 256
Sokrates 41
Stalker G. M. 384
Stanford Jim 658
Steel Fritz 628
Stewart Thayer 713
Stillman Matthew 337
Strauss Levi 436
Sukumar Srinivas 249

Tannenbaum Robert 565
Tapie Bernard 584
Taylor Frederick W. 39, 42, 43, 44, 45, 51
Terzian Martin 159
Thibeault Richard 513, 514
Thomas Leo 598, 602
Thompson James D. 9p
Thompson Jane 249
Tinney Ruth 126
Tremblay Mike 357
Treybig Jim 608
Trotman Alexander 88, 685
Truman Harry 355
Trump Donald 59, 576

Urwick Lyndall F. 44, 45, 356

Vanderbilt Cornelius 38
Vroom Victor H. 572

Wager Deidra 12
Wagner Jenny 14
Walton Sam 180
Waed Tom 97
Warhol Andy 240
Waterman Robert 59
Watt James 708
Weber Max 44, 45, 62, 376

Weinglass Leonard 104
Welch Jack 212, 249, 413, 578
Werner Helmut 407
Wiedeking Wendelin 203
Wilson David Sir 4
Winfield Liz 466
Witre David 395
Woodard Ron 373
Woodbury Edwina D. 177
Woodward Joan 328, 383 384, 385
Wynn Stephen 549

Yetton Philip H. 572
Yunokawa Yoshio 83

Indeks rzeczowy

Absencja 508-509, 543
Afektywność negatywna 494
– pozytywna 494
Afiliacja a uczestnictwo w grupie 626
–, potrzeba 526
Afroamerykanie jako siła robocza 186
Afryka a międzynarodowa działalność gospodarcza 145
– jako system walutowy 153
– Zachodnia 166
Agencja Ochrony Środowiska 29, 85, 96, 127
Agencje regulacyjne 84-85
AIDS 11, 446
Akcjonariusze a etyka zarządzania 114
Alkoholizm 446, 501
Ameryka Łacińska 145, 162, 163
– Południowa 153, 158
– Północna jako dojrzały system rynkowy 154
Amerykańska Izba Handlowa 96
Amerykański Krajowy Instytut Standaryzacji 694
Amerykańskie Stowarzyszenie Emerytów (AARP) 187
– Towarzystwo Kontroli Jakości 689
Analiza pola sił a zmiany organizacyjne 415
– porównawcza 692-693
– typu SWOT 249-254
– – – a menedżerowie 254
– – – – misja 250
– – – – mocne strony 249-251
– – – – selektor jednostek GE 274
– – – – słabe strony 237
– – – – wyróżniające się umiejętności 245, 251-252
– – –, szanse i zagrożenia 253
– wskaźnikowa 671
Anoreksja korporacyjna 657-658
Arabia Saudyjska 156, 158
– – a handel międzynarodowy 162
– – – motywowanie 517-518
Argentyna 159
Atrybucja a spostrzeganie 496-497
Australia 154
–, akceptacja niepewności 164
–, indywidualizm 163
Austria a nastawienie do niepewności 164
–, tolerancja dla władzy 164
Automatyzacja 708-709
Autonomia, podejście od strony stanowiska pracy 348
Autorytaryzm jako cecha osobowości 488, 489
Azja jako dojrzały system rynkowy 153
Azjaci jako siła robocza 187, 188

Babilonia, zarządzanie 40
Badania i rozwój 98
– – – a poprawa wydajności 698-699
– – – – struktura organizacyjna 388-389
– – –, role menedżerów 17
– z Aston 385
Bariery językowe a różnorodność i wielokulturowość 188-189, 197
– – – zarządzanie międzynarodowe 162-163
BASIC, język programowania 33
Baza danych a tworzenie systemów informacyjnych 737
Belgia 154
Bilans 670-674
Biuro ds. Drobnego Biznesu (SBA) 328, 329
Biurokracja 45, 47, 377-379, 384, 387
–, kontrola 673-674
Biznesplan 321-322
Bliski Wschód 155-156, 158, 163
– –, etyka w prowadzeniu interesów 114
Błąd nierównych szans a obiektywne mierniki wyników 459
Błędy w ocenie wyników 462
– – – –, błąd aureoli 462
Bostońska Grupa Konsultingowa (zob. Macierz BCG)
Brazylia a handel międzynarodowy 161
– – lasy tropikalne 158
– jako gospodarka o dużym potencjale 155
–, szacunek dla władzy 164
Budżet 666-670
–, bilans 668
–, definicja 667-668
– finansowy 668
– gotówkowy 668
– kosztów 668
–, mocne i słabe strony opracowania 669-670
– niepieniężny 668
– operacyjny 667-668
–, opracowywanie 668-669
– organizacji 669
– powierzchni 668
– produkcji 668
– przepływów pieniężnych 322, 668
– siły roboczej 668
– sprzedaży lub przychodów 668
–, typy 667-668
–, wnioski budżetowe jednostek 669
–, – – wydziałów 669
– wydatków kapitałowych 668
– zysków 668

CD-ROM, programy komputerowe 457
Cechy osobowości 485-490
– – a kreatywność 505
– –, „wielka piątka" 485
Cele 211, 212
– a doskonalenie organizacji 423-424
– – konflikt 643-644
– – kontrola strategiczna 675
– – menedżerowie 217, 218, 238
– – otoczenie 232
– – schemat organizacyjny 376
– – system nagradzania 232, 234
– – zarządzanie przez cele 234-236
–, agresywne dążenie do celu 166
–, akceptacja 533
–, aktualizacja 234
–, bariery w ustalaniu 231-233
–, dziedziny 213, 215
–, funkcje 212-213, 214, 233
–, grupy 625-626, 634, 641
–, konkretność 533
–, nastawienie do celu 164
–, niechęć do ustalania 232
–, niewłaściwe 231
–, odpowiedzialność za ustalanie 217
–, ograniczenia 233
– operacyjne 212, 214, 215, 216
–, optymalizacja 217, 218
–, opór wobec zmian 233
–, planowanie 423
–, podejście celowe do skuteczności 98
–, przegląd 234
–, przezwyciężanie barier 233-234
–, przykład 240-241
–, ramy czasowe 215
–, rodzaje 214-216
–, spójność w układzie pionowym 234
–, – – – poziomym 234
– strategiczne 212, 214-215, 216
–, szczebel 214
– taktyczne 212, 214-215, 216
–, teoria wyznaczania 532-534
–, trudności ustalania 532
– wielorakie 217, 218
–, wykorzystywanie do realizacji planów 234-236
–, zaangażowanie na rzecz celu 533
–, zmiany 411
(zob. też Misja)
Centralizacja i decentralizacja a kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych 676-677
– – – jako model uprawnień 362, 387
Centrum badania elastyczności prawa 86
Cesarstwo rzymskie a zarządzanie 40-41
Challenger, prom kosmiczny 93, 303
Charyzma 576
Chiny a gospodarka międzynarodowa 154
– – łamanie praw człowieka 120
– – zarządzanie międzynarodowe 162
–, etyka w miejscu pracy 114
–, fuzje i zakupy 268-269
– jako gospodarka o dużym potencjale 155
–, zarządzanie w starożytności 40
Cła 160
Cykl życia innowacji 424-427
– – organizacji 386
– – produktu 258-260
– – przedsiębiorczych firm 330-331
– – przywództwa 574
– –, teoria 574
Czas pracy a różnorodność i wielokulturowość 196
– – elastyczny 542
– – ruchomy 541
– – w rozkładzie „dziewięć – osiemdziesiąt" 541-542
Czechosłowacja 154
Czynnik etniczny 186-187 (zob. też Różnorodność i wielokulturowość)

Dane informacyjne 723 (zob. też Informacja)
Dania 154

–, akceptacja niepewności 164
–, bierność wobec celów 166
–, tolerancja dla władzy 164
Decentralizacja a struktura macierzowa 394 (zob. też Centralizacja i decentralizacja)
Decyzje, drzewo decyzyjne 766-767
– niezaprogramowane 284
–, system wspomagania decyzji (SWD) 734
–, typy 283-284
–, zaprogramowane 283
(zob. też Podejmowanie decyzji)
Delegowanie uprawnień 356, 360-361
Departamentalizacja (zob. też Tworzenie wydziałów)
Departament Handlu Stanów Zjednoczonych 328
– Pracy i Zdrowia Stanów Zjednoczonych 127
Dojrzałość cyklu życia organizacji 386
– – – produktu 259
– procesu innowacji 425, 426, 428
– przedsiębiorczych firm 330-330
Dokładność informacji 725
– kontroli 678
Dokumentacja a informacje z systemu 738
Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy 483, 509
Doradztwo w doskonaleniu organizacji 423
Doskonalenie 456 (zob. też Szkolenie)
– organizacji 422-424
– – a proces innowacji 424, 425, 428
– – – zarządzanie 424
– –, definicja 421
– –, metody 422-423
– –, przesłanki 421
– –, skuteczność 423-424
Dostawcy 82, 84
– a etyka zarządzania 112-114, 115-116
– – zmiany organizacyjne 408
–, firma jako własny dostawca 96
–, firmy wpływające na swoje otoczenie 96
– w modelu pięciu sił konkurencji 92
–, zastąpienie lub dywersyfikacja 268
Doświadczenie i wiedza a kreatywność 504
Drzewo decyzyjne 766-767
Dyrektor ds. informacji 602-603
– naczelny 222
Dyskryminacja 184
– a etyka 111
– – niepełnosprawność 85, 443, 444
– – równe szanse zatrudnienia 127, 184, 187, 443, 444
(zob. też Różnorodność i wielokulturowość)
Dysonans poznawczy 491
Dywersyfikacja 264-275
– a schemat organizacyjny 387-388
– – strategia jednego produktu 264
– – struktura organizacyjna 390-391
–, fuzje i zakupy 269
–, integracja pionowa „w przód" 268, 269
–, – – „wstecz" 268, 269
–, macierz BCG 270-271
–, metoda zarządzania portfelem 270-273, 387
– niezależna 266-267, 387
–, selektor jednostek General Electric 272-273
–, stosowanie 268-270
–, wewnętrzny rozwój nowych produktów 268
– zależna 264-266, 387, 391
–, zarządzanie 270-275
–, zastąpienie dostawców i klientów innymi 268-269
Działalność filantropijna a odpowiedzialność społeczna 131
Działalność gospodarcza międzynarodowa 142-152, 161-162
– – – a dobrobyt społeczny 120
– – – – etyka 150
– – – – globalizacja 152-153
– – – – inwestycje bezpośrednie 149-151
– – – – jakość 688
– – – – licencja 146-149, 151
– – – – przedsiębiorczość 322-323, 336-337
– – – – przedsiębiorstwo międzynarodowe 142, 143-144, 151, 152, 154, 167-168
– – – – regionalizm 152
– – – – różnorodność i wielokulturowość 183, 188
– – – – sojusze strategiczne 81, 86, 148, 151, 184
– – – – struktura organizacyjna 398-399
– – – – wspólne przedsięwzięcia 148, 151, 226
– – – – zarządzanie 152
– – –, definicja 142-143
– – –, przedsiębiorstwo krajowe 143
– – –, przykład 173 -174
– – –, tendencje 145
(zob. też Gospodarka globalna; Handel międzynarodowy; Zarządzanie międzynarodowe)
– międzygrupowa w doskonaleniu organizacji 422
Działania afirmacyjne 443
– diagnostyczne w udoskonaleniu organizacji 422
– techniczno-strukturalne w doskonaleniu organizacji 423

Egipt 40
Eksperymenty z Hawthorne 39, 48, 52, 57
Eksport 146, 151, 160-161
Ekstrawersja jako cecha osobowości 485, 487
Elastyczność a kontrola 678
– stylu przywódcy 569
– systemów a różnorodność i wielokulturowość 191, 192
Element afektywny postawy 491, 494
– intencjonalny postawy 491
– poznawczy postawy 491

– regresja–frustracja w teorii ERG 524
Eliminacja w teorii wzmocnienia 535, 536
E-mail (zob. Poczta elektroniczna)
Emocjonalność negatywna jako cecha osobowości 485, 486-487
Empatia a zrozumienie różnorodności 194
Entropia 56
Etyka 63-64, 109-117
– a gospodarka międzynarodowa 64, 114, 137–138, 150
– – podejmowanie decyzji 298-299
– – stosowanie się do norm etycznych 131
– – tajemnice firmy 112
– – traktowanie organizacji przez pracowników 111-112, 113
– – – pracowników przez organizację 111
– – ujawnianie nieprawidłowości 132-133
– – zwalnianie pracowników 111
–, definicja 109
– indywidualna 109-110
–, kierowanie zachowaniem etycznym 115-116
–, kodeksy 116, 133
–, przykład 137-138
–, traktowanie innych podmiotów gospodarczych przez pracowników i organizację 114
– w kontekście organizacyjnym 114-115
–, wpływy 109-110
– zarządzania 111-114, 116
(zob. też Odpowiedzialność społeczna)
Europa jako dojrzały system rynkowy 154

Faza akceptacji przedsiębiorczych firm 330
– wzrostu w cyklu życia produktu 259
– – w procesie innowacji 425, 426, 428
Federalna Komisja Handlu 29, 79, 127
Federalny Zarząd Lotnictwa 92, 565
Filie firmy 95
Filipiny 154
Finanse a potrzeba techniki informacyjnej 729-731
– – schemat organizacyjny 385, 388
– – strategia ogólnego przywództwa pod względem kosztów 261–262
– – wdrażanie strategii odróżniania się 260-262
Finansowanie przedsiębiorstw 323, 325, 332
Finlandia 166
Fluktuacja kadr 509
Formy własności, jednoosobowa 323-324
– –, korporacja (spółka akcyjna) 324-325
– –, spółka osobowa (jawna) 324
Francja a dojrzała gospodarka rynkowa 153
– – gospodarka międzynarodowa 145
– – nastawienie do niepewności 164
– – szacunek dla władzy 164
Fundusze emerytalne 443, 445, 465
Fuzje 79, 95
– a komunikacja nieformalna 606
– w celu dywersyfikacji 250-252

Globalizacja (zob. Gospodarka globalna)
Gospodarka globalna 141, 143, 144, 146, 152-156, 167-169
– – a Bliski Wschód 155-156, 158
– – – dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe 153-155, 156
– – – duży potencjał i wysokie tempo wzrostu 155
– – – menadżerowie 157
– – – przemoc spowodowana motywami politycznymi i etnicznymi 156
– – – systemy rynkowe 154-155
– – – organizacje małe 167
– – – średniej wielkości 167
(zob. też Działalność gospodarcza międzynarodowa; Handel międzynarodowy; Zarządzanie międzynarodowe)
– międzynarodowa (zob. Działalność gospodarcza międzynarodowa)
– rynkowa 153, 157
– – dojrzała 153-154
Gospodarki o dużym potencjale i wysokim tempie wzrostu 155
Gospodarowanie czasem a menedżerowie 19, 22
– – – radzenie sobie ze stresem 503
Grecja 154
– a stabilność rządu 159-160
–, kolektywizm 163
–, zarządzanie w starożytności 40
Grupowanie stanowisk (zob. Tworzenie wydziałów)
Grupy/zespoły 62, 395, 619-649
– – a menedżerowie 629, 637
– – – motywowanie 521
– – – poczucie więzi obywatelskiej 509
– – – różnorodność i wielokulturowość 196
– – – socjalizacja 633-634
– – – struktura biura 628-629
– – – – macierzowa 392-395
– – – uogólnianie norm 632-633
– – – upełnomocnienie 539-540
– – – współzależność 640
– – – zaangażowanie pracowników 691-692
– –, aspekt prawny 624–625
– –, autonomiczne grupy robocze 623
– –, cele 625-626, 634, 641
– – delfickie 301
– – dojrzałe 626
– –, doskonalenie organizacyjne 422
– –, etap działania 627-628
– –, – konstytuowania się 626-627
– –, – normowania 627-628

– –, – szturmowania 627-628
– – funkcjonalne 621, 622, 624, 632, 636
– – interaktywne 300-301
– – interesu 86
– – – a sieci wewnętrzne 735
– –, kierowanie 624
– –, koło jakości 624
– –, komunikowanie się 599-600
– –, konflikty 631, 637-638, 640-641
– – niedojrzałe 626
– – nieformalne 621-622, 625, 632
– –, niejednoznaczność 630
– – nominalne 301
– –, normy 632-634
– –, powody łączenia się w grupy 624-626
– –, przeciążenie 631-632
– –, przykład 648-649
– –, przywódca formalny 636-637
– –, – nieformalny 636-637
– – robocze 624
– – rozwiązujące problem 624
– –, spójność 624, 634-636
– –, struktura 629-632
– – u Follet 47
– – wirtualne 624
– – zadaniowe 622, 623
– –, zarządzanie 623-624
– –, zmiany 633
(zob. też Podejmowanie decyzji w grupach)
„Gwiazdy" w macierzy BCG 271

Handel międzynarodowy a działalność gospodarcza międzynarodowa 145
– –, eksport 146, 151, 160
– –, import 146, 141, 150
– –, kontrola 160
– –, zachęty 160
Hierarchia kierownicza w koordynacji 364-365
– potrzeb 49, 521-523
– –, teoria ERG 523
– – według Maslowa 521-523
– zależności 354
Historia zarządzania 38, 39, 40-41
– – a menedżerowie 41
– – – pionierzy zarządzania 41
– – – starożytność 40
– – – zarządzanie międzynarodowe 39, 41
(zob. też Teorie zarządzania)
Hiszpania 154, 164
Holandia 154, 166
Homoseksualiści i lesbijki 188, 466
Hongkong 155
– a nastawienie do czasu 166
– – – – niepewności 164
–, kolektywizm 155
Import 146, 151, 160-161
Indie a stabilność rządu 159-160
–, etyczne postępowanie w biznesie 114
– jako gospodarka o dużym potencjale 155
Indonezja 154
–, etyczne postępowanie w biznesie 114
–, nastawienie do władzy 164
Indywidualizm a nastawienie społeczne 163
Informacje 722-724
– a zarządzanie 722-724, 725, 726-727, 728, 731, 734-735, 740, 744
–, aktualność 725
–, cechy użytecznych informacji 724-726
–, dane 724
–, definicja 724
–, dokładność 725
–, kompletność 725-726
–, odpowiedniość 726
–, zasoby 5
–, –, kontrola 658
–, zniekształcenie 559
– zwrotna w wynikach 462
(zob. też Systemy informacyjne; Technika informacyjna; Zarządzanie informacjami)
Infrastruktura 158
Innowacje 424–453
– a kultura organizacyjna 431
– – menedżerowie 432
– – przedsiębiorczość 312-315, 321, 431-432
– – różnorodność i wielokulturowość 190-192
– – strategia poszukiwawcza 262
– – system nagradzania 430-431
–, cykl życia 424-426, 428
– dotyczące procesu 427-429
– – produktu 427-428
– kierownicze 427
–, opór wobec zmian 430
– radykalne 426-427
– stopniowe 426-427
– techniczne 427
–, zaniechanie wprowadzania 429-430
–, zastosowanie 425, 428
(zob. też Kreatywność)
Instytucje ochrony zdrowia, zarządzanie 29
Instytut Drobnego Biznesu (SBI) 328, 329
Integracja a schemat organizacji 385, 389
– pionowa „w przód" 269
– – „wstecz" 268
– sieci nieformalnych a wielokulturowość 198
– strukturalna pełna a wielokulturowość 198
Inteligencja sztuczna 769
Internet 31, 383, 452, 603, 739
– a podejmowanie decyzji 271
– – rekrutacja 452
– – zakup przedsiębiorstwa 713

Inwestorzy a odpowiedzialność społeczna menedżerów 118-119
Inwestycje bezpośrednie 149-151
Irak 156, 158
Iran 156, 158
Irlandia 154, 164
– Północna 156
ISO 9000 694
Izrael a unikanie niepewności 164
–, tolerancja 194
–, – dla władzy 194

Jakość 63-64, 687-700
– a Japonia 688
– – komunikowanie się 594
– – konkurencja 689-690
– – kontrola 655-656, 658, 661
– – koszty 691
– – menedżerowie 695, 707
– – międzynarodowa działalność gospodarcza 688
– – nagroda Baldrige'a
– – organizacja usług 669, 702, 703
– – podejmowanie decyzji 299-300
– – postawy pracowników 493
– – standardowe procedury działania 230
– – stres 501-502
– – struktura organizacji 501-502
– – system nagradzania 530
– – wydajność 688, 690
– – zarządzanie operacyjne 703-707
–, definicja 689
–, przykład 719
–, znaczenie 689-690
(zob. też Technika; Wydajność; Zarządzanie jakością kompleksowe; Zarządzanie operacyjne)
Japonia 154
– a handel międzynarodowy 160, 162
– – inwestycje bezpośrednie 149
– – jakość 688
– – kreatywność 505
– – licencjonowanie 147
– – metoda „dokładnie na czas" 715
– – odpowiedzialność społeczna 121, 132
– – przywództwo 560-561
– – różnorodność kulturowa 193
– – stabilność rządu 159
– – struktura organizacji 363
– – unikanie niepewności 164
– – wydajność 697
– – zarządzanie międzynarodowe 145
– – zasoby naturalne 157
– – zmiany organizacyjne 408
–, biurokracja 377
–, dostawcy 84
–, etyka w gospodarce 63, 114
–, innowacje 428-429
– jako dojrzała gospodarka i systemy rynkowe 153
–, *keiretsu* 83
–, motywowanie 539
–, nastawienie do czasu 166
–, niezadowolenie z pracy 492
–, przemysł samochodowy 92, 147, 149, 295, 377, 408, 688, 710
–, słabe strony firm 252-253
–, szacunek dla władzy 164
–, zaangażowanie w sprawy organizacji 492
–, zmniejszenie produkcji i zatrudnienia 60
Jednostka operacyjna strategiczna 263-264, 271, 387
Jedność rozkazodawstwa 354
Język ciała jako komunikacja pozawerbalna 607–608

Kanada a gospodarka narodowa 145, 154
– – NAFTA 154,161
– – nastawienie do niepewności 164
–, indywidualizm 164
Kanały komunikowania się 595
Kapitał wysokiego ryzyka 325
Karaibski Wspólny Rynek 162
Kariera, doskonalenie organizacyjne 423
–, planowanie 466
Katar 156
Kenia 158
Keiretsu 83
Kierownictwo liniowe 222-223, 366-367
Klienci 82-83
– a etyka zarządzania 113-115, 116
–, dywersyfikacja 268-269
–, dziedziny odpowiedzialności społecznej 118
–, grupowanie 350, 352
–, wpływ organizacji 96
Koalicja a podejmowanie decyzji 296-297
Kobiety jako siła robocza 176, 185, 187
– – – – a konflikty 192
– – – – – molestowanie seksualne 192, 195-196, 446
– – – – – różne programy szkolenia 197
– – – – – „szklany sufit" 15, 185-186
– – – – – technika informacyjna 740-741
– – – – – zmiana organizacji 411
– – – –, aspekty prawne 441, 442-445
– – – –, przedsiębiorczość 313, 314-315
Kodeksy etyki 116,133 (zob. też Etyka)
Kolektywizm a nastawienie społeczne 163
Kolumbia a unikanie niepewności 156,163
–, kolektywizm
Komisja Papierów Wartościowych 85, 127, 672
– Równych Szans Zatrudnienia 85, 120, 442
Komisje a różnorodność i wielokulturowość 196

Komitet dyrektorów a planowanie 222
Kompromis a rozwiązywanie konfliktów 644
Komunikacja elektroniczna 599, 602-604
– – a osobista technika elektroniczna 31, 105-106, 112-113, 383, 603, 679
– –, poczta elektroniczna 31,105-106, 112-113, 383, 603, 679
– –, telekonferencje 603
– –, telepraca 346, 542, 603
(zob. też Internet; Komunikowanie się; Systemy informacyjne; Technika informacyjna)
Komunikacja interpersonalna 596-599
– – pisemna 597, 599
– – ustna 597, 599
– nieformalna 605-608
– –, poczta pantoflowa 604, 605-608
– – pozawerbalna 607-608
– –, wymiana nieformalna poza środowiskiem pracy 607
– –, zarządzanie przez krążenie po firmie 607
– organizacyjna a delegowanie uprawnień 360
– – – menedżerowie 589-591, 592-594, 595-596, 608, 612
– – – planowanie 233
– – formalna 600-602
– – od dołu ku górze 601
– –, opór wobec zmian 414-415
– – pionowa 600-601, 602
– – pozioma 601, 602
– –, przykład 616-617
– – w sieciach i grupach 599-600
– – z góry w dół 601-602
– pisemna 597-598
– pozawerbalna 607-608
– pozioma 602
– ustna 597
(zob. też Komunikowanie się)
Komunikowanie się a interpersonalny charakter organizacji 589-591
– – – menedżerowie 604
– – – percepcja 609, 610
– – – predyspozycje 609, 610
– – – semantyka 609, 610
– – – władza 609, 610
– –, bariery 609, 610
– –, definicja 592
– – dwustronne 611
– –, nadawca 595
– –, nawyk słuchania 609, 610, 611
– –, odbiorca 595
– –, otoczenie 609, 610
– –, poprawa skuteczności 610-612
– –, proces 594-596
– –, –, rozszyfrowanie 595, 596
– –, –, zakodowanie 595
– –, regulowanie przepływu informacji 612
– –, różnorodność i wielokulturowość 194
– – skuteczne 592, 609-612
– –, szum w procesie 551, 552
– –, śledzenie losów informacji 612
– –, wiarygodność partnera 609-610, 612
(zob. też Komunikacja elektroniczna; Komunikacja interpersonalna; Komunikacja organizacyjna)
Koncesjobiorca 326
Koncesjodawca 326
Koncesjonowanie (*franchising*) 326-327
Konflikt 637-645
– a kompromis 644
– – menedżerowie 642, 644-645
– – podejście konfrontacyjne 644
– – różnorodność i wielokulturowość 191-193, 198-199, 639
– interesów a odpowiedzialność społeczna 122
– interpersonalny 591,640
–, istota 637
–, konsekwencje dla zarządzania 642-645
–, kontrolowanie 645
– międzygrupowy 639, 640-641
– między organizacją a otoczeniem 641-642
– międzyorganizacyjny 641
– osobowości 640
–, pobudzanie 642-643
–, przyczyny 639-642
–, rozwiązywanie i eliminowanie 643-645
– ról 631
–, unikanie 644
– w grupie 638
Konglomeraty 246
Konkurencja a jakość 689
– – konflikt 640, 641
– – – międzygrupowy 641
–, model pięciu sił 91-92
–, – – –, ocena szans i zagrożeń 253-254
–, – – –, wybór gałęzi dla przedsiębiorczych organizacji 316
(zob. też Konkurenci; Równość konkurencyjna)
Konkurenci 81, 96
– a etyka pracowników 112-116
– – zmiana organizacyjna 408-409
Konsekwencja a atrybucja 497
– w ustaleniu celów 233
Konstrukcja zadania a teoria ścieżki do celu 571
– – w teorii przywództwa 567-568
Konsultanci 24
– międzynarodowi 16
– wewnętrzni 16
Kontrakt określający wzajemne zachowania 481, 501, 508
Kontrola 6, 7, 8, 11, 653-686

– a błędy w koncentracji 679-680
– – budżety 670
– – cele 213
– – jakość 655-657, 658
– – koszty 657
– – menedżerowie 660-661, 663, 667, 672, 675, 678, 681
– – międzynarodowa działalność gospodarcza 676-677
– – nagradzanie nieefektywności 680
– – odpowiedzialność za wyniki 680
– – ograniczenie kumulowania się błędów 656-657
– – planowanie 677-678
– – radzenie sobie ze złożonością organizacji 657
– – wyniki 680
– – zarządzanie międzynarodowe 169
– – – operacyjne 712-713
– – – zapasami 658-659
– – zmiany 656
–, automatyzacja 708-709
– biurokratyczna 673-674
–, cel 655, 656-657
–, definicja 655, 656
–, dokładność 678
–, dziedziny 658-659
–, elastyczność 678
–, etapy 661-663
– finansowa 659, 666-672 (zob. też Budżet)
– –, analiza wskaźnikowa 671
– –, bilans 671
– –, rachunek zysków i strat 671
– –, sprawozdania finansowe 670-672
–, istota 654-655
– jako zarządzanie informacjami 726-727
– jakości, statystyczna metoda wyrywkowa 695
– –, losowanie próby w toku procesu produkcji 695
– nadmiernie rozbudowana 679
–, normy 661-662
–, obiektywizm 678-679
–, odpowiedzialność 660-661
– operacji 659, 664-666
– – bieżąca 664, 665
– – następcza 664, 665-666
– – wstępna 664-665
–, opór wobec kontroli 679-680
–, poczucie umiejscowienia wewnętrznego 488
–, – – zewnętrznego 488
–, procedury weryfikacji 681
–, przezwyciężanie oporu 680-681
–, przykład 685
–, skuteczność 677-678
– sprzętu 658
– strategiczna 659, 675-677
– strukturalna 659, 672-673
–, szczeble 659-660
– terminowości 678-679
–, typy 658-660
–, uczestnictwo pracowników 661, 680-681
– w gospodarce światowej 169
–, wybór próby produktów 695
– zapasów 681, 714-715
– – a systemy informacji 733
– z udziałem pracowników 286, 674
(zob. też Działalność operacyjna; Proces kontrolowania; Systemy kontroli; Wydajność; Zarządzanie jakością kompleksowe)
Kontroler 660-661, 669
Kontyngenty a handel międzynarodowy 160-161
Koordynacja 363-366
– a budżety 670
– – integracja 385
– – konflikt 643-644
– – menedżerowie 366
– – schemat organizacji 387, 389
–, metody spełniania wymagań 364-366
–, potrzeba 363-364
–, zmiany 416-417
Korea 154
–, nastawienie do czasu 166
–, przemysł samochodowy 147
–, zagrożenie firm 253, 254
Korporacja (spółka akcyjna) 324
– typu S 325
Korpus Pokoju 81
Korzyści materialne pozapłacowe 465
– skali a przemysł przetwórczy 317-318
– – – rolnictwo 318
Koszty a jakość 691
– – różnorodność i wielokulturowość 190-191
– całkowite 759
–, kontrola 657-658
– stałe 758
– zmienne 758
Kraje Azjatyckie regionu Pacyfiku jako dojrzały system rynkowy 153, 155
Krajowa Organizacja Kobiet 86
Krajowa Rada ds. Stosunków Pracy 127, 445, 467
Krajowe Stowarzyszenie Strzeleckie 86, 129
Kreatywność 191, 504-507
– a cechy osobowości 505
– – menedżerowie 507
– – strategia poszukiwawcza 262
–, całość doświadczeń, wiedzy i wykształcenia 504
–, definicja 504
–, dojrzewanie 505-507
–, jednostka kreatywna 504-505
–, olśnienie 506
–, proces twórczy 505-507
–, przygotowanie 505
–, weryfikacja 506-507

– w organizacjach 470
–, zdolności poznawcze 505
–, zwiększanie w organizacjach 507
(zob. też Innowacje)
Księgowość a koszty strategii przywództwa 262
– – wdrażanie strategii odróżniania się 260, 261, 262
Kształcenie 39
– a umiejętności kierownicze 25-26, 27
– – zarządzanie międzynarodowe 26, 39-40
– w doskonaleniu organizacji 422
(zob. też Szkolenie)
Kształtowanie wrażliwości 422
Kuba 156
Kultura 177
– a zarządzanie międzynarodowe 162-166
Kultura organizacji 87, 177-182
– – a cele społeczne 131-132
– – – etyka kierowania 115-116
– – – innowacje 430-431
– – – poczucie więzi obywatelskiej z organizacją 475-476
– – – przywództwo 132
– – – różnorodność i wielokulturowość 196-197
– – – skłonność do ryzyka 298-299
– – – strategia ogólnego przywództwa pod względem kosztów 261-262
– – – – odróżniania się 260-261, 262
– –, czynniki 180
– –, definicja 178
– –, przykład 202-203
– –, zarządzanie 179, 180-082
– –, zmienianie 182 (zob. też Zmiana organizacyjna)
– – znaczenie 179-180
(zob. też Różnorodność i wielokulturowość)
Kurs magisterski (MBA)
Kuwejt 158
Kwestie prawne a różnorodność i wielokulturowość 184, 187, 188, 192
– – – zmiany organizacyjne 408
– –, dyskryminacja ze względu na wiek 187, 442, 443
– –, grupy/zespoły 624-625
– –, molestowanie seksualne 11, 192, 195-196, 446
– –, pracownicy niepełnosprawni 85, 188, 398, 443, 444
– –, równe szanse zatrudnienia 127, 184,186, 187, 188, 442, 443
– –, stosunki pracy 88, 443, 445-446, 625
– –, wynagrodzenia i świadczenia 443, 444-446
– –, zdrowie i bezpieczeństwo 408-409, 443, 446

Latynosi jako siła robocza 186, 188, 197
Liban 159
Libia 156
Licencja 146-147, 151
Liga Wyborcza Kobiet 86
Linia najlepszego dopasowania 752
Linie montażowe 37, 38, 344
Lobbing 96, 128-129
Luksemburg 154

Łańcuch plotki 606
– sieci komunikacji 599-600
– wiązek 606
Łącznik z otoczeniem 93

Macierz BCG 270-272
– –, dojne krowy 271
– –, gwiazdy 271
– –, pieski 271
– –, znaki zapytania 271
Macierze wypłat 764-765
Makiawelizm 489
Malezja 154
Marketing a potrzeba techniki informacyjnej 730
– – różnorodność i wielokulturowość 191
– – schemat organizacji 386, 388, 389
– – wdrażanie strategii 260, 261
–, badania przy opracowywaniu planu biznesowego 321-322
Maquiladoras 149
Meksyk a agresywne dążenie do celu 166
– – handel międzynarodowy 154, 161
– – NAFTA 154, 161
–, kolektywizm 164
–, *maquiladoras* 149
–, szacunek dla władzy 164
Menedżerowie 4
– a analiza SWOT 254
– – behawiorystyczne podejście do zarządzania 50
– – cele 215, 217, 236
– – centralizacja i decentralizacja 362
– – funkcje kierownicze 11-12
– – grupy 629, 637
– – historia zarządzania 41-42
– – ilościowe podejście do zarządzania 53-54
– – informacja 723, 725, 727, 728, 731, 735, 736, 740, 744
– – innowacje 432
– – jakość 695, 707
– – klasyczne podejście do zarządzania 45-46
– – komunikowanie się 589-591, 592-594, 596, 604, 608-609, 613
– – konflikt 642, 645
– – kontrola 660, 664, 666, 672, 675, 677, 681
– – koordynacja 366
– – kreatywność 507
– – kultura organizacyjna 179, 182

– – motywowanie 526, 534, 538, 543, 545
– – odpowiedzialność społeczna 125, 130, 134
– – otoczenie 75, 87, 89, 96
– – planowanie 224, 227, 231, 236-237
– – podejmowanie decyzji 212, 287, 294, 299
– – podejście integracyjne do organizacji 58
– – powiązanie i koordynacja zasobów 5
– – projektowanie stanowisk pracy 349
– – przedsiębiorczość 312, 315
– – przywództwo 561, 565, 575, 578
– – role łącznikowe 365
– – rozpiętość kierowania 337
– – różnorodność i wielokulturowość 178-179, 188, 193, 197
– – schemat organizacyjny 376, 381, 386, 396, 400
– – skuteczność organizacji 100
– – specjalizacja 16
– – stosunki interpersonalne 589-592
– – – pracy 470
– – strategia 248, 260, 263, 267, 274
– – stres 504
– – struktura organizacyjna 343
– – technika 712
– – teoria zarządzania 41
– – uprawnienia 363
– – władza 560
– – wydajność 700
– – zachowanie jednostek w organizacjach 484
– – – polityczne 581
– – – w miejscu pracy 510
– – zmiany organizacyjne 410, 416, 421, 424
– – zarządzanie międzynarodowe 152, 156, 166, 170
– – – operacyjne 13, 15, 703, 716
– – zasoby ludzkie 13, 15, 447, 456, 463, 467
– administracyjni 13, 16
–, cechy osobowości 490
–, charakter pracy 22-23
–, definicja 7
– do spraw *public relations* 16
–, droga kariery 16
– finansów 13, 15
– marketingu 13, 14
– najwyższego szczebla 12-13, 14, 23, 25
– – – a budżety 668-669
– – – – centralizacja a decentralizacja 363
– – – – etyka
– – – – kultura organizacyjna 182
– – – – planowanie 224
– – – – potrzeba techniki informacyjnej 731
– – – – strategia 386
– – – – struktura macierzowa 394
– – – – zmiany organizacyjne 409
– niższego szczebla a centralizacja i decentralizacja 362
– – – – potrzeba techniki informacyjnej 730, 732
– pierwszej linii 13,14
–, postawy w organizacjach 494
–, projekt organizacji 392-393
–, przykład 33-34
–, różnice między stanowiskami 367
–, spostrzeganie w zachowaniu organizacyjnym 497
– średniego szczebla 13-14, 16, 25
– – – a potrzeba techniki informacyjnej 731
–, typy 12-16
(zob. też Role menedżerskie; Umiejętności menedżerskie)
Metoda „dokładnie na czas" 715, 768
– zarządzania portfelem 270, 387
– – –, macierz BCG 270-271
– – –, selektor jednostek General Eletric 272
Metody doskonalenia organizacji 422-423
– krytyczne oceny wyników pracy 458-462
Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) 694
Międzystanowa Komisja Handlu 44
Misja 214, 217, 222
– a analiza SWOT 250
– – planowanie 212
– – różnorodność i wielokulturowość 196
–, modyfikacja 252
Mniejszość (zob. Dyskryminacja; Różnorodność i wielokulturowość)
Model administracyjny podejmowania decyzji 294-296
– behawioralny schematu organizacyjnego 378-379
– ekonometryczny 753-754
– Lewina zmiany organizacji 419
– pięciu sił konkurencji (zob. Konkurencja)
– podejmowania decyzji klasyczny 288
– regresji 753
– Vrooma–Yettona–Jago (VYJ) 572-574
– zapasów 767-768
Modele skuteczności organizacji, podejście celowe 98
– – –, – od strony procesów wewnętrznych 98
– – –, – systemowo-zasobowe 98
– – –, – uwzględniające strategicznych zwolenników 98
Modelowanie ludzkich zachowań 483
– przyczynowe 753
–, technika 483
Modyfikacja zachowań 538
Molestowanie seksualne 11, 192, 195-196, 446
Motywowanie 517-550
– a cele 213
– – dzielenie etatów 542
– – elastyczny czas pracy 542

– – hierarchia potrzeb według Maslowa 521-523
– – jednostkowe potrzeby 252-526
– – menedżerowie 526, 534, 538, 543, 545
– – potrzeba afiliacji 526
– – – osiągnięć 526
– – – władzy 526
– – ruchomy czas pracy 541
– – stres 501-502
– – telepraca 542
– – uczestnictwo 538-539
– – upełnomocnienie 538
– – wynagrodzenie 544
– – zachowania interpersonalne 591
–, definicja 518-519
–, modyfikacja zachowania 538
–, podejście od strony hierarchii potrzeb 521-523
–, – – – procesu 518-519, 527-534
–, – – – stosunków międzyludzkich 520
–, – – – treści 518, 521-526, 544
–, – – – zasobów ludzkich 520
–, – tradycyjne 520
–, przykład 549
–, rozwinięcie teorii oczekiwań przez Portera i Lawlera 530-531
–, skrócony tydzień pracy 541-542
–, teoria dwuczynnikowa 524-525
–, – ERG 523-524
–, – oczekiwań 527-531, 544
–, – sprawiedliwości 531-532
–, – wyznaczanie celów 532-534
–, – wzmocnienia 519, 533-538, 544, 559
–, znaczenie 519
(zob. też Systemy nagradzania)
Myślenie dywergencyjne a kreatywność 505
– grupowe 303
– konwergencyjne a kreatywność 505

Nabywcy a pięć sił konkurencji 92
Nacjonalizacja a stabilność rządu 159-160
Nadawca 595, 596
NAFTA (zob. Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu)
Nagroda Malcolma Baldrige'a 689
Narodowa Fundacji Nauki 29
Narzędzia planowania 749-771
Nasilenie administracji 367
Nastawienie do celu 164,166
– – czasu 166
– – niepewności 164
– – władzy164
– społeczne 163
Naśladownictwo strategiczne 251-252
Negocjacje zbiorowe 468-370
Niemcy 154
– a agresywne dążenie do celu 166
– – gospodarka międzynarodowa 141, 145
– – otoczenie regulacyjne 85
– – ruch obrońców środowiska naturalnego 141
– – tolerancja dla władzy 164
– – wydajność 697
– – dojrzała gospodarka rynkowa 153
–, nastawienie do czasu 166
–, – – niepewności 164
Niepełnosprawni a różnorodność i wielokulturowość 186
–, zakaz dyskryminacji 85, 443, 444
–, Ustawa o niepełnosprawnych Amerykanach 85, 188, 443, 444
Niepewność a opór wobec zmian 413, 414
– – podejmowanie decyzji 284, 285, 286
– – struktura organizacji 95
– – zmienność i złożoność otoczenia 90
–, akceptowanie 164
–, definicja 90
–, nastawienie do niej 164
–, unikanie 164
Nisza rynkowa 319
Normy kontroli 661-662
– w grupach 632-633
– – –, fazy rozwoju 626-628
– – –, przestrzeganie 633
– – –, uogólnienie 632-633
– – –, zmiany 633
Norwegia 164
Nowa Zelandia 164

Obiekty 705-707
–, lokalizacja 705
–, układ według procesu 706-707
–, – – produktu 705-706
–, – – stałego miejsca 707
Ocena a cele 213
– wyników 457-462
– – a informacja zwrotna 462
– –, błędy 462
– –, miernik obiektywny 459
– –, mierzenie wyników działania 662
– –, potrzeba 457-458
– –, punktowanie 460
– –, rozpowszechnione metody oceny 459-462
– –, sprawdzian działania 459
– –, szeregowanie 460
Oddziaływanie negatywne 442
Odpowiedzialność społeczna 63, 94, 117-134
– – a dobrobyt społeczny 120
– – – działalność filantropijna 131-132
– – – kultura organizacji 132
– – – menedżerowie 125, 130, 134
– – – państwo 127-129
– – – postawa aktywna 123, 124

– – – – dostosowawcza 123, 124
– – – – obronna 123
– – – – obstrukcjonistyczna 122, 123
– – – przestrzeganie prawa 130
– – – przywództwo 132
– – – rewizja działań społecznych 133-134
– – – stosowanie się do norm etycznych 131
– – – środowisko naturalne 119-120
– – – udziałowcy zewnętrzni 118-119
– – – ujawnianie nieprawidłowosci 132-133
– – – zarządzanie międzynarodowe 63, 118-119, 129
– –, argumenty za i przeciw 120-122, 125
– –, definicja 117
– –, dziedziny 118-120
– –, kierowanie 130-132
– –, ocena 133-134
– –, podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności 122-126
(zob. też Etyka; Środowisko naturalne)
Okręgi w sieci komunikacji 599, 600
Operacje zaplecza 506
Optymalizacja a cele 217, 218
– – podejmowanie decyzji 292
Orędownik produktu jako innowator 431-432
Organizacja, definicja 5
–, doskonalenie 423
– mechanistyczna 95, 384, 386
–, mocne strony a analiza SWOT 249-251
–, ocena mocnych stron 249-252
–, – słabych stron 252-253
– „okablowana" 383
– organiczna 95, 384
–, rozmiary 385
–, stosunki interpersonalne 589-591
–, szansa 253-254
–, udziałowcy zewnętrzni 118-119
– ucząca się 397-398
– usługowa 64, 702
– – a jakość 688-690, 703
– – – wydajność 698-699
– –, definicja 702
– – jako drobne przedsiębiorstwo 316
– –, technika 711-712
– –, zmiany sekwencji pracy 418
– wielokulturowa 198-199
– wirtualna 397
–, zachowania etyczne pracowników 112, 113
–, zagrożenia 253-254
– zespołowa 396
(zob. też Kultura organizacji; Zmiana organizacyjna)
Organizacje edukacyjne, zarządzanie 29
– nie nastawione na zysk 28-29
– rządowe, zarządzanie 28-29
– spłaszczone 62, 356-357
– wysmukłe 356-357, 358
Organizowanie 5, 7, 8, 10
–, definicja 342-343
–, piramidy 62
– w gospodarce światowej 169
(zob. też Koordynacja; Projektowanie stanowisk pracy; Struktura organizacji; Tworzenie wydziałów)
Osiągnięcia 570
–, potrzeba 526
Osobowość 485-490
– a autorytaryzm 489
– – ekstrawersja 487
– – makiawelizm 489
– – menedżerowie 490
– – negatywna emocjonalność 486
– – otwartość 487
– – poczucie umiejscowienia kontroli 488
– – – więzi obywatelskiej pracowników z organizacją 509-510
– – – własnej skuteczności 488
– – – – wartości 489
– – skłonność do ryzyka 490
– – sumienność 486
– – ugodowość 486
–, definicja 485
–, model „wielkiej piątki" 485-487
– typu A 498
– – B 498
(zob. też Postawy)
Ośrodek Rozwoju Drobnego Biznesu (SBDC) 328-329
Ośrodki oceny przy doborze do pracy 455
Otoczenie 73-105
– a etyka zarządzania 114-115
– – konflikt z organizacją 641-642
– – kontrola 656
– – menedżerowie 75, 87, 89, 96
– – niepewność 90-91, 95
– – planowanie i podejmowanie decyzji 211-212, 232, 233
– – potrzeba techniki informacyjnej 728-729
– – schemat organizacji 384-385
– – skuteczne komunikowanie się 609
– – skuteczność (zob. Skuteczność organizacji)
– – struktura macierzowa 394
– – złożoność 90
– – zmiany organizacyjne 407-409
– fizyczne 89
–, fuzje i przejęcia 79, 94, 95
– naturalne (zob. Ruch na rzecz ochrony środowiska)
–, oddziaływanie na organizację 89-93
– ogólne 76-81

– – a zmiany organizacyjne 407-408
– –, wymiar ekonomiczny 77
– –, – międzynarodowy 77, 81 (zob. też Zarządzanie)
– –, – polityczno-prawny 80 (zob. też Państwo)
– –, – społeczno-kulturowy 78-79 (zob. też Kultura)
– –, – techniczny 77 (zob. też Technika)
–, pięć sił konkurencji 91-92
–, przykład 104-105
–, przystosowanie się organizacji 93-96 (zob. też Odpowiedzialność społeczna; Schemat organizacyjny)
–, reakcja strategiczna 94
–, śledzenie 94
–, ustalanie celów i planów 233
–, wpływ bezpośredni 96
– zadaniowe 76-78, 81-87
– – a zmiany organizacyjne 407-408
– –, dostawcy 82,84
– –, klienci 82-83
– –, konkurenci 81-82
– –, partnerzy strategiczni 82, 86
– –, regulatory 82, 84-86
–, zakłócenia 92-93, 221
–, zarządzanie informacją 93-94 (zob. też System informacyjny)
–, – zasobami ludzkimi 441-447
– zewnętrzne 75-76
–, zmiany 90
(zob. też Kultura organizacyjna; Pracownicy; Zarządzanie międzynarodowe)

Pakistan 163, 166
Państwo a biurokracja 377-378
– – komitety wyborcze 128, 129
– – kontakty osobiste 128
– – lobbing 96, 128-129
– – odpowiedzialność społeczna 127-130
– – przysługi 129
– – stabilność rządu 159-160
(zob. też Kwestie prawne; Regulacja i regulatorzy; Wymiar polityczno-prawny; Wytyczne polityki)
Partnerstwo 95, 325
Partnerzy życiowi, świadczenia 436
Pensja 463 (zob. też Wynagrodzenie)
Perswazja jako zachowanie polityczne 579
PERT 761-763
–, wykres dla biznesplanu 321-322
Peru 156, 158, 159, 163, 164
Plan biznesowy 321-322
–ciągły 228
– finansowy dla przedsiębiorstw 322
– jednorazowy 227-228
Planowanie 6, 7, 8, 9, 213, 218-238
– a budżety 670
– – dyrektor naczelny 222
– – kierownictwo pierwszej linii 222-223
– – komitet dyrektorów 222
– – kontrola 677
– – menedżerowie 224, 227, 231, 236
– – niechęć do ustalania celów 232-233
– – niewłaściwe cele 231
– – niewłaściwy system nagradzania 232
– – ograniczenia 233
– – opór wobec zmian 233
– – otoczenie 212,232
– – proces 211-212
– – stabilność polityczna 80
– – system nagradzania 232, 234
– – zarząd 222
– – zarządzanie międzynarodowe 80,168-169
– – – przez cele 234-236
–, aktualizacja 234
– awaryjne 223-224
–, bariery 231-232
–, definicja 8
– długookresowe 220
–, działania 221
– kariery 423
– krótkookresowe 220-221
–, narzędzia 749-771
–, odpowiedzialność 221-223
–, przegląd 234
–, przezwyciężanie barier 233-234
–, przykład 240-241
– reakcji 221
–, spójność 234
– strategiczne 212, 219 (zob. też Strategia)
– średniookresowe 220
– taktyczne 212, 219, 224-227
–, wykres PERT dla biznesplanu 321-322
– zasobów ludzkich 448-450
–, znaczenie 233
– życia 423
(zob. też Budżety; Cele; Misja; Plany operacyjne; Podejmowanie decyzji; Strategia)
Plany operacyjne 211, 219, 227-228
– – ciągłe 228-229
– –, plan jednorazowy 227-228
– –, programy 228
– –, projekty 228
– –, standardowa procedura działania 221, 228, 229, 230
– –, wytyczne polityki 228-229
(zob. też Planowanie; Przepisy i regulaminy)
Płace 463-465
– a etyka 111
–, decydowanie o poziomie 463-464

–, – o strukturze 464
(zob. też Wynagrodzenie)
Poczta elektroniczna (e-mail) 31, 383, 603, 679
– – a prywatność pracownika 11, 113
– pantoflowa 604, 605-606
Poczucie więzi obywatelskiej pracowników z organizacją 509-510
Podania o przyjęcie do pracy 454
Podatki a handel międzynarodowy 160
– – odpowiedzialność społeczna 127
Podejmowanie decyzji 6, 7, 9, 213, 280-299
– – a etyka 299
– – – intuicja 297
– – – menedżerowie 212, 287, 294, 299
– – – narastanie zaangażowania 297-298, 299
– – – niepewność 90, 284, 286
– – – poczta pantoflowa 605-606
– – – proces planowania 121-122
– – – ryzyko 284, 285-286, 297-299
– – – stres 501-502
– –, aspekty behawioralne 294-299
– –, centralizacja i decentralizacja 361-362
– –, definicja 281-282
– –, etapy 288-294
– – grupowe 300-308
– – –, grupa delficka 301
– – –, grupy interaktywne 300-301
– – –, – nominalne 301-302
– – –, myślenie grupowe 303
– – –, wady 302-303
– – –, zalety 302
– – –, zarządzanie 303-304
– –, model administracyjny 294-295
– –, – klasyczny 288
– –, narzędzia 763-770
– – niezaprogramowanych 283
– –, pewność 284-285
– –, proces 282
– –, przykład 307-308
– – racjonalne 288-294
– –, siły polityczne 296-297
– – sprawne 7
– – w modelu Vrooma–Yettona–Jago 572-573
– – zaprogramowanych 264
(zob. też Decyzje; Planowanie; Różnorodność i wielokulturowość)
Podejście behawiorystyczne w teorii zarządzania 37, 46-51, 57, 58, 60
– – – – – a badania z Hawthorne 39, 48, 51, 57
– – – – – – menedżerowie 51
– – – – – – przywództwo 562-565
– – – – – – ruch na rzecz uwzględnienia stosunków międzyludzkich 48-49
– – – – –, ograniczenia 51
– – – – –, osiągnięcia 51
– – – – –, stan obecny 50-51
– – – – –, zachowania organizacyjne 50
– celowe a skuteczność 98
– do motywowania od strony teorii 519, 521-526, 544
– – zmian wszechstronne 411
– ilościowe w teorii zarządzania 51-53, 57-58, 60
– – – – – a nauka zarządzania 52-53
– – – – – – menedżerowie 54
– – – – –, dziś 53
– – – – –, ograniczenia 53
– – – – –, osiągnięcia 53
– – – – – u Babbage'a 41
– klasyczne w teorii zarządzania 41-44, 45, 57, 58, 60
– – – – – a menedżerowie 46
– – – – – – zarządzanie administracyjne 44-45
– – – – – – – naukowe 37, 42-44, 45, 48, 58
– – – – – – ograniczenia 45, 46
– – – – – – zastosowanie dziś 45-46
– systemowe do organizacji 54-56, 57, 60
– – w teorii zarządzania 56-57, 60
– – – – –, entropia 56
– – – – –, podsystem 55
– – – – –, synergia 56
– – – – –, system otwarty 54-55
– – – – –, – zamknięty 55
– sytuacyjne w teorii zarządzania 56-57
– uniwersalne 56
– zintegrowane w teorii zarządzania 57-58
(zob. też Teorie zarządzania; Zarządzanie)
Podmioty gospodarcze a zachowania etyczne 114
Podsystem 55
Podział pracy 344
Pokolenie X 61
Polska 154
Poparcie społeczne a zachowania interpersonalne 591
Porozumienie o samoograniczeniu eksportu 160
Portugalia 154
Postawa aktywna 124
– dostosowawcza 124
– obronna 123
– obstrukcjonistyczna 122
Postawy 490-493
– a menedżerowie 493-494
– – nagradzanie 543-544
– – system inormacyjny 743
– – więź obywatelska z organizacją 509
– – zaangażowanie w sprawy organizacji 492-494
–, definicja 490
–, dysonans poznawczy 491
–, element afektywny 491, 494
–, – intencjonalny 491
–, – poznawczy 491

–, zadowolenie lub niezadowolenie z pracy 491-492
– związane z pracą 491-493
(zob. też Osobowość)
Postępowanie rozjemcze w doskonaleniu organizacji 423
Pośrednicy a etyka zarządzania 112-114
Potrzeba a poczucie więzi obywatelskiej 509-510
– – teoria motywacji ERG 523
– afiliacji 526
– bezpieczeństwa 522,523
– egzystencji 523
–, hierarchia według Maslowa 50, 521-523
– kontaktów społecznych 523
– osiągnięć 526
– przynależności 522
– samorealizacji 522, 523
– szacunku 522
– władzy 526
– wzrostu 523
Potrzeby fizjologiczne 521, 522, 523
– ludzkie jednostkowe 525-526
Pozorowanie pracy 42
Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu (NAFTA) 154,161
Praca (zob. Stosunki pracy)
Pracownicy 88-89
–, etyczne traktowanie przez menedżerów 111-112
–, – – – organizację 111-112,114
–, dobór 453
–, zaangażowanie a wydajność 699
–, – jako składnik kompleksowy zarządzania 691-692
–, –, upełnomocnienie 538-539
–, zasady rekrutacji 451-452
– zatrudniani okresowo 88, 447
– – „według woli" 447
(zob. też Grupy/zespoły; Zarządzanie zasobami ludzkimi)
Prawa człowieka, ich łamanie w gospodarce międzynarodowej 120
Premie 463
– zryczałtowane 545
Proces kontrolowania 661-663
– –, działania korygujące 663
– –, etapy 661
– –, mierzenie wyników działania 662
– –, normy 661-663
– –, porównywanie wyników działania z normami 663
– pracy, zmiany 47-48
Procedura delficka 755
– rozpoznawania i załatwiania skarg 469
Procedury działania standardowe 221, 229, 230
Procesy przetargowe 96
Produkcja a jakość 700
– – kontrola 678, 680
– – struktura organizacyjna 38
– wspomagana komputerowo 709-710
Produkt substytucyjny 81, 92
Prognozowanie 749-755
– dochodów 749-751
–, inne typy 751
–, metody 751-755
– rozwoju techniki 751
– sprzedaży 749-750
– zasobów ludzkich 448-450
Program poprawy stanu zdrowia pracowników 503
Programowanie liniowe 755-758
Projektowanie organizacji mechanistycznych 95, 384, 386
– wspomagane komputerowo (CAD) 710
Prototyp 507
Prywatność pracownika a etyka 11, 113
Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość 24, 310-337
– – – a innowacje 314, 319-320, 431-432
– – – – kobiety 313-314
– – – – menedżerowie 17, 19, 312, 315, 332
– – – – ryzyko 321
– – – – szczęście 332
– – – – umiejętności kierownicze 332
– – – – wyposażenie w środki 332
– – – – zarządzanie międzynarodowe 322-323, 326-327
– – –, cykl życia 330-331
– – –, definicja 311-312
– – –, duże 315
– – –, etap akceptacji 330
– – –, – dojrzałości 330, 331
– – –, – przełomu 330–331
– – –, finansowanie 323, 325, 332
– – –, formy własności 323-335
– – –, identyfikowanie nisz na ustalonych rynkach 319
– – –, – nowych rynków 319
– – – jako główny partner 325
– – – – korporacja (spółka akcyjna) 324-325
– – – – spółka akcyjna typu S 325
– – – – – osobowa 324
– – – – – z ograniczoną odpowiedzialnością 325
– – – – własność jednoosobowa 323-324
– – –, koncesjonowanie 326-327
– – –, krajowe przedsiębiorstwa 143
– – –, małe przedsiębiorstwo 27-28, 312, 327, 328
– – –, plan biznesowy 321-322
– – –, początkujące 27
– – –, podejmowanie decyzji 321-322
– – –, pomoc w zarządzaniu 327, 328, 329
– – –, popyt na produkty i usługi 331-332

– – –, poświęcenie w pracy 331
– – –, przewaga pierwszeństwa 320-321
– – –, przykład 336-337
– – –, rola w społeczeństwie 312-315
– – –, strategia 243, 315-323
– – –, sukces 331-332
– – –, system kontroli 332
– – –, tworzenie miejsc pracy 315, 321
– – –, uruchomienie nowego przedsiębiorstwa 326-327
– – –, wielonarodowe przedsiębiorstwo 80, 142, 143-144, 151, 152, 154, 167 (zob. też Działalność gospodarcza międzynarodowa; Gospodarka globalna; Zarządzanie międzynarodowe)
– – –, wybór gałęzi 316-318
– – –, wyróżniające się umiejętności 318-321
– – –, zakup istniejącego przedsiębiorstwa 325
Przedsięwzięcia wspólne (*joint ventures*) 148, 151, 225
Przedstawiciele handlowi w terenie a kontrola 678
Przedstawienie przyszłej pracy realistyczne 452-453
Przejęcia firm a komunikacja nieformalna 606
– wrogie 95
Przemoc polityczna i etniczna 156
– w miejscu pracy 93, 500-501
Przeprojektowywanie 419-420, 427-428
Przepisy i regulaminy 227, 229
– – –, pobudzanie konfliktu w celu zmiany 642-643
– – – przy koordynacji 365
(zob. też Regulacja i regulatorzy)
Przestrzeganie prawa a odpowiedzialność społeczna 130
Przetwórstwo 701-702
– a automatyzacja 708-709
– – jakość 700-701
– – korzyści skali 317
– – przedsiębiorcy 317-318
– – technika 707-711
– – wdrażanie strategii 260, 261, 262
– – wydajność 698-699
–, elastyczne systemy wytwarzania 710
– wspomagane komputerowo 709-710
– zintegrowane komputerowo 710, 711
–, zmiany 417-418
Przewaga konkurencyjna a elastyczność systemów 191
– – – koszty 191
– – – kreatywność 191
– – – marketing 191
– – – pozyskiwanie zasobów 191
– – – rozwiązywanie problemów 191
– – – różnorodność i wielokulturowość 183, 190-191
– – – wyróżniające się umiejętności 251
– – trwała 251
(zob. też Konkurencja)
Przewaga pierwszeństwa firmy 320-321
Przywódca 554
– jako menedżer 17
–, relacja między przywódcą a grupą roboczą 568
–, zachowanie nakazowe 570
–, – partycypacyjne 571
–, – wspierające 570
– zorientowany na osiągnięcia 570
Przywództwo 5, 6, 8, 9, 10-11, 552-585
– a elastyczność 569
– – menedżerowie 561, 565, 575, 578
– – odpowiedzialność społeczna 132
– – zachowania polityczne 578-580
– – zarządzanie 554-555, 556
–, badania w Michigan 561-562
–, – – Ohio 562-563
–, cechy 560-561
– charyzmatyczne 576-577, 578
–, ciągła skala Tennenbauma i Schmidta 566
–, definicja 553-554
– formalne 636-637
– grup 636
–, korzystność sytuacji a styl 569
–, model wymiany: przywódca – inny członek organizacji 574
–, – Vrooma–Yettona–Jago 572-574
– nieformalne 636-637
–, podejście sytuacyjne 563, 565-575
–, przykład 584-585
–, siatka 563-564
–, – przywództwa 563-564
–, stres a styl przywództwa 501
–, substytuty 575-576
–, teoria cyklu życia 574-575
–, – ścieżki do celu 570-571
– transformacyjne 577-578
–, troska o ludzi 563-564
–, – – produkcję 563-564
– w gospodarce światowej 169
–, zachowanie inicjujące strukturę 563
–, – mające wzgląd na innych 563
–, – przywódcze 561-565
–, – skoncentrowane na pracownikach 562
–, – – – zadaniach 562
(zob. też Grupy/zespoły; Komunikacja; Motywowanie; Władza)
Psychologia przemysłowa 46-47
Punkt krytyczny, analiza 758-760
– –, rozwiązanie graficzne 759

Rachunek zysków i strat 671

Racjonalność ograniczona a podejmowanie decyzji 295
Rada przymusowa jako uprawnienie sztabowe 367
Reakcja strategiczna 94-95
Regionalizm a rynek międzynarodowy 152
Regulacja i regulatorzy 82, 84-86, 228, 229-230
– – – a agencje regulacyjne 84-85
– – – – grupy interesu 86
– – – – odpowiedzialność społeczna państwa 127-128
– – – – zarządzanie międzynarodowe 85-86
– – – – zmiany organizacyjne 408-409
– – –, oddziaływanie organizacji 96,97
(zob. też. Przepisy i regulaminy)
Rekrutacja pracowników 451-453
– – wewnętrzna 451-452
– – zewnętrzna 452
Relacja osiągnięć do wyników 528, 544
– wysiłku do osiągnięć 528, 544
Relacje podporządkowania w strukturze organizacyjnej 354-358
Religia a różnorodność i wielokulturowość 188, 196
– – zarządzanie międzynarodowe 162
Rewidenci biegli dyplomowani 672
Rewizja, finanse 671-672
– w celu kontroli 671-672
– wewnętrzna 672
– w zakresie odpowiedzialności społecznej 133-134
– zewnętrzna 671-672
Robot 428, 711
Robotyzacja 383, 428, 710-711
Rodziny, w których mąż i żona pracują zarobkowo 188, 196, 447
Rola 629
– epizodyczna 630
–, konflikt 631
–, – z powodu stresu 500
–, niejednoznaczność 630
–, – z powodu stresu 500
– oczekiwana 630
– odgrywana 630
– postrzegana 630
–, przeciążenie 631
– specjalisty od zadania 629
– społeczno-emocjonalna 629
–, struktury 629-632
– w grupach 629-632
–, wymagania 499-500
– wysyłana 630
Role menedżerskie, decyzyjne 17-18
– –, dysponent zasobów 17-18
– –, informacyjna 17-18
– –, interpersonalna 17-18
– –, łącznik 17-18, 365
– –, negocjator 17-18
– –, obserwator 17-18
– –, osoba przeciwdziałająca zakłóceniom 17-18
– –, propagator 17-18
– –, przedsiębiorca 17-18
– –, przywódca 17-18
– –, reprezentant 17-18
(zob. też Menedżer)
Rolnictwo a przedsiębiorstwa 317-318
Ropa naftowa a Bliski Wschód 155, 157
Rosja jako gospodarka o dużym potencjale i wysokim tempie wzrostu 155
Rozjemca a procedura rozpoznawania i załatwiania skarg 469-470
Rozmiary organizacji 385
– – a potrzeba techniki informacyjnej 728-729
– – – struktura organizacji 385
Rozmowy kwalifikacyjne, informacja zwrotna 462
– – jako metoda doboru kadry 455
Rozpiętość kierowania 355-356, 358, 359
– – a menedżerowie 359
– – – schemat organizacyjny 387
– – – technika 382
– –, mała czy duża 355-356, 358, 359
– –, ustalanie właściwej rozpiętości 358-359
– –, wysmukła czy spłaszczona 357, 359
– kontroli (zob. Rozpiętość kierowania)
Rozstrzyganie sporów alternatywne 645
Rozwiązywanie problemów interpersonalne 644
Rozwinięcie teorii oczekiwań Portera–Lawlera 530-532
Rozwój nowych produktów w celu dywersyfikacji 268
Równość konkurencyjna 251
Różnice między jednostkami 484
Różnorodność i wielokulturowość 61, 88, 178-179, 183-199
– – – a bariery językowe 188-190, 197
– – – – czynnik etniczny 186
– – – – działania prawne 183, 187, 188, 192
– – – – konflikt 192-193, 199, 640
– – – – kultura organizacji 195, 197
– – – – Mary Parker Follet 47
– – – – menedżerowie 179, 188, 193, 197
– – – – organizacja wielokulturowa 198-199
– – – – przedsiębiorstwa międzynarodowe 184, 188
– – – – przedsiębiorstwo będące własnością przedstawiciela mniejszości 287
– – – – przewaga konkurencyjna 184, 191
– – – – przywództwo 577-578
– – – – system otwarty 54-55
– – – – świadczenia 466
– – – – zarządzanie 193-197

– – –, argument dotyczący kreatywności 191
– – –, – – kosztów 190
– – –, – – marketingu 191
– – –, – – pozyskiwania zasobów 191
– – –, brak 254
– – –, chęć komunikowania się 194-195
– – –, empatia 194
– – –, podejścia organizacyjne 195-198
– – –, polityka 195-196
– – –, praktyki i procedury 196
– – –, rozkład według wieku 184, 187
– – –, rozwiązywanie problemów 191
– – –, strategie indywidualne 193-195
– – –, szkolenie 196-197, 419, 639
– – –, tendencje rozwojowe 183-184
– – –, tolerancja 194
– – –, wzrost 183
– – –, zmiany postaw i zachowań 418-419
– – –, zrozumienie 194
(zob. też Kobieta jako siła robocza)
Ruch na rzecz ochrony środowiska a lasy tropikalne 158
– – – – – – odpowiedzialność społeczna 113-114
– – – – – – państwo 29, 85, 96, 127
– – – – – w Niemczech 141
Rumunia 114, 154
Rynek ustalony 319
– –, identyfikowanie nisz 319
Rywalizacja konkurentów a pięć sił konkurencji 92
Ryzyko a przedsiębiorczość 312, 321
– jako cecha osobowości 490
–, skłonność do ponoszenia a podejmowanie decyzji 284, 285, 297, 298-299
Rząd (zob. Państwo)

Salwador 156
Schemat organizacyjny 374-405
– – a cykl życia organizacji 386
– – – integracja 385
– – – kontrola 657
– – – – z udziałem pracowników 673, 674
– – – kontroler 660-661
– – – menedżerowie 376, 381, 386, 388, 396, 400
– – – międzynarodowa działalność gospodarcza 398, 399
– – – organizacja ucząca się 397-398
– – – – wirtualna 397
– – – – zespołowa 396
– – – otoczenie 384-385
– – – rozmiary organizacji 385
– – – strategia 376, 386-388
– – – technika 381-383
– – – zmiany w organizacji 416-417
– – – zróżnicowanie 385
– –, biurokracja 45, 47, 376-378, 384, 387
– –, definicja 376
– –, elastyczność 95
– – funkcjonalny (typu U) 389-390, 395
– – hybrydowy 395-396
– – konglomeratowy (typu H) 390-391
– – macierzowy 392-395
– – mechanistyczny 95, 384, 386
– –, model behawioralny 379-381
– – organiczny 95, 384
– –, podejście uniwersalne 376-381
– –, przykład 403-404
– –, system 1 i system 4 379, 380, 383, 562
– –, wielowydziałowy (typu M) 391-392, 395
– –, wpływ sytuacji na projektowanie 381-386
– –, zmiany 416
– wzmocnienia o stałej częstotliwości 536-537
– – – ustalonym stosunku 536-537
– – – zmiennej czestotliwości 536-537
– – – zmiennym stosunku 536-537
Sekwencje pracy, zmiany 417-418
Selektor jednostek 272-273
Siatka przywództwa 563
Sieć komunikacji 599-600
– –, typy 600
– –, wzorce komunikowania się 599-600
– nieformalna a wielokulturowość 198
Sieci wewnętrzne 721, 735
Siła potrzeby rozwoju pracownika 349
Singapur 154, 164
Skala ocen uwarunkowana behawioralnie 460-461
– – wyników pracownika 460
Skuteczność 6-7
– organizacji 96-100
– – a zarządzanie 100
– –, modele 98-100
– –, przykład 99-100
– strategii 245
Sojusze strategiczne 82, 86, 148, 151, 184
Spadochrony złote 556
Specjalizacja (zob. Stanowisko pracy, specjalizacja)
Sponsor jako menedżer 432
Spostrzeganie 494-496
– a atrybucja 496-497
– – komunikowanie się skuteczne 609, 610
– – menedżerowie 497
–, definicja 495
– selektywne 495
–, tworzenie stereotypów 495-496
Spójność grupy 624, 634-636
Spółki 323, 325
Sprawdzian działania 459
Sprawność 6-7
– u Taylora 43, 44-45

Sprawozdania finansowe 670-671
Sprzedaż a strategia ogólnego przywództwa pod względem kosztów 261-262
– – wdrażanie strategii odróżniania się 260-261
–, prognozowanie 322
–, prowizja od sprzedaży 463
Sprzęt do systemów informacyjnych 737
Sprzężenie zwrotne 349
– – w doskonaleniu organizacji 422
Stadia ewolucji przedsiębiorczych firm 330-331
Stanowisko pracy a autonomia 348
– – – identyczność zadań 348
– – – menedżerowie 349
– – – różnorodność kwalifikacji 348
– – – sprzężenie zwrotne 348
– – – zespoły robocze 348-349
– – – znaczenie zadania 348
– – – znużenie 345
– –, analiza 448
– –, definicja 343-344
– –, grupowanie (zob. Tworzenie wydziałów)
– –, ocena 464
– –, opis 448
– –, podejście od strony celu 348, 349
– –, projektowanie 343-344
– –, rotacja 345-346
– –, rozszerzenie zakresu 364
– –, specjalizacja 344-345
– –, system dzielenia etatów 542
– –, tworzenie a przedsiębiorczość 315, 320
– –, wymagania 448
– –, wzbogacanie pracy 347
– –, – – a motywacja 536
– –, – – – dwuczynnikowa teoria motywacji 524-252
– –, zadowolenie i niezadowolenie z pracy 49, 491-492
Stopień korzystności sytuacji a styl przywódcy 568, 569
Stosunki interpersonalne w organizacji 589-591 (zob. też Komunikacja interpersonalna)
– międzyludzkie, ruch na rzecz ich uwzględniania 48-49
– pracy a menedżerowie 470
– – – negocjacje zbiorowe 468-469
– – – procedura rozpoznawania i załatwiania skarg 469-470
– –, aspekty prawne 88, 443, 445, 624-625
– –, definicja 467
– –, przykład 474-475
(zob. też Związki zawodowe)
Stowarzyszenie Czynnych Dyrektorów (ACE) 328, 329
– Integracyjne Ameryki Łacińskiej 162
Strategia 243-278
– a działalność operacyjna 702-703
– – kontrola 659, 674-677
– – menedżerowie 248-250, 260, 263, 268, 274
– – plany strategiczne 211, 219
– – rozmieszczanie zasobów 246
– – schemat organizacyjny 387
– – wyłaniające się umiejętności 245, 251-252
– analityka a schemat organizacyjny 387
– – w typologii Milesa i Snowa 256, 257, 258, 263
– biernej reakcji a schemat organizacyjny 387
– – – w typologii Milesa i Snowa 257-258
–, definicja 245
– dla przedsiębiorczych organizacji 243, 315-323
–, formułowanie 247 (zob. też Analiza typu SWOT)
– indywidualna 193-195
– jednego produktu 264
– – – a schemat organizacyjny 387
– konkurencyjna a schemat organizacyjny 388
– motywowania 538-540
– –, uczestnictwo 538-539
– –, upełnomocnienie 538-539
– na poziomie przedsiębiorstwa 246, 386, 387-388
– obrońcy a schemat organizacyjny 387
– – w typologii Milesa i Snowa 256, 257, 258, 262-263
– ogólnego przywództwa a funkcje organizacji 388
– – – w ujęciu Portera 255, 256, 260, 261-262
– poszukiwacza a schemat organizacyjny 387
– – w typologii Milesa i Snowa 256-257, 258, 262
– przemyślana 247-248
–, przykład 277
–, składniki 245-247
– skuteczna 245
–, typy wariantów 246-247
– w ujęciu Portera 255-256
– – – –, koncentracja na niszy rynkowej 255-260, 388
– – – –, odróżnianie się 255, 260-261, 387-388
– – – –, przywództwo pod względem kosztów 255, 256, 260 ,261-262, 388
– – – –, wdrażanie 260-262
–, wdrażanie 247, 260-263, 268-269
– wyłaniająca się 233, 234
–, zasięg 245-246
(zob. też Cykl życia produktu; Dywersyfikacja; Typologia Milesa i Snowa)
Stres 497-504
– a menedżerowie 504
– – ogólny syndrom dostosowania 497-498
– – osobowość typu A i typu B 498-499
– – przemoc w miejscu pracy 500-501
– – wypalanie się 502
–, czynnik stresujący 497
–, definicja 497
–, grupy wsparcia 503

–, program poprawy stanu zdrowia pracowników 503
–, przyczyny 499-501
–, przykład 513-514
–, radzenie sobie z nim 502-504
–, relaks 502
–, rozładowanie przez ćwiczenia fizyczne 502,503
–, skutki 501-502
–, umiejętne gospodarowanie czasem 503
Stronniczość (zob. Dyskryminacja)
Struktura organizacji 343-373
– – a hierarchia zależności 354
– – – menedżerowie 343
– – – nasilenie administracji 367
– – – system informacyjny 413
– – – zmiany organizacyjne 416-417
– – przedsiębiorczych 323-326
– –, przykład 371
– –, relacja podporządkowania 354-357
– – spłaszczona 62, 356-357
– –, stanowisko liniowe 222-223, 366-367
– –, – sztabowe 366-367
– – wysmukła 356-357, 358
(zob. też Koordynacja; Stanowisko pracy, projektowanie; Rozpiętość kierowania; Tworzenie wydziałów; Uprawnienia; Własność)
Struktury wielokrotnego podporządkowania a struktura macierzowa 392
Substytuty przywództwa 575-576
Sudan 162
Sufit szklany 15, 185-186
Sumerowie, zarządzanie 40
Superautostrada informacyjna 739 (zob. też Internet)
Symbole a zarządzanie międzynarodowe 162
Symulacja 52,760-761
– a doskonalenie umiejętności 19
– – różnice między jednostkami 484
Syndrom dostosowania ogólny (GAS) 497
Synergia 55-56
– a dywersyfikacja zależna 264-266
– – fuzje i przejęcia 269-270
– – zachowania interpersonalne 591
Syria 156
System ekspercki 735, 769 (zob. też Inteligencja sztuczna)
– gospodarczy a zarządzanie międzynarodowe 157-158
– informacji kierownictwa 732-733, 734
– otwarty 54-55
– 1 i system 4 schematu organizacji 379, 380, 383, 562
– rynkowy 152-154
– wspomagania decyzji 734
– zamknięty 55
Systemy informacyjne 94, 731-734
– – a kontrola 680
– – – organizacja 740-744
– – – wpływ na wyniki działania 741-742
– – – zachowania 742
– – formalne 602-603
– –, integracja 730, 739
– –, korzystanie z systemów 739-740
– –, ograniczenia 742-743
– – o pracownikach 450, 452
– –, podejście menedżerskie (operacyjne) 603
– –, przykład 747-748
– –, sieci wewnętrzne 735
– – eksperckie 735-736
– –, informowanie najwyższego kierownictwa 734-735
– –, przetwarzanie danych dotyczących transakcji 731-735
– –, tworzenie 737-739
– –, wspomaganie 734
– –, zarządzanie informacją 732-733
(zob. też Informacja; Internet; Technika informacyjna)
Systemy kontroli a technika informacyjna 727-728
– – w przedsiębiorstwach 333
– –, zmiany 418
Systemy nagradzania 543-545
– – a innowacje 430-431
– – – jakość 530
– – – motywacja 544
– – – postawy 543
– – – ustalanie celów i planowanie 231-232, 234
– – – zaangażowanie pracowników 699-700
– – – zachowania 543-544
– –, nagrody wewnętrzne i zewnętrzne 543
– –, niewłaściwe 231-232
– –, podwyżki uznaniowe 544-545
– –, premie 463
– –, projektowanie 544
– –, system bodźców 463, 545
(zob. też Wynagrodzenie)
Szansa organizacji, wykorzystanie analizy SWOT 253-254
Szacunek dla władzy 164
Szkolenie 456-459
– a doskonalenie organizacji 422
– – kreatywność 505
– – wydajność 699
–, metody 457
– na temat różnorodności 196-197, 419, 639
–, ocena 457
–, programy 26
–, – na płytach CD-ROM 457
–, ustalanie potrzeb 457
– w doskonaleniu organizacji 423
– – miejscu pracy 26

– – przedsionku 457
– wielozadaniowe 699
(zob. też Kształcenie)
Szwecja 153,164

Śledzenie losów informacji 612
Środowisko wewnętrzne organizacji 75, 76, 78, 82, 87-89
– – – a menedżerowie 89
– – – – zarząd 87-88, 222
– – –, fizyczne środowisko pracy 89
– – –, właściciele 87
Świadczenia 447, 465-467
– a aspekty prawne 441, 442-445
–, program świadczeń do wyboru 465

Tablica rotacji 450
Tajemnice firmy a etyka 112
Tajlandia 149, 155
Tajwan 154
–, kolektywizm 163
–, nastawienie do czasu 166
Tango! nowa forma symulacji gospodarczej 19, 20
Technika a automatyzacja 708-709
– – menedżerowie 712
– – organizacja usług 711-712
– – robotyzacja 383, 428, 710-711
– – schemat organizacyjny 381-383, 385
– – zarządzanie jakością kompleksowe 691-692
– – zmiany organizacyjne 408
–, definicja 360
–, doskonalenie organizacji 422
– jednostkowa 382
– modelowania 483
– podstawowa 381-382
– produkcji ciężkiej 382
– wielkoseryjna lub masowa 382
–, wspomaganie komputerowe 710-711
– wytwarzania 707-711
–, zmiany 413,417
(zob. też Technika informacyjna)
Technika informacyjna 62, 724, 728-731
– – a dziedzina organizacji 729, 730
– – – podejmowanie decyzji 289-290
– – – różnice między jednostkami 484
– – – schemat organizacyjny 383
– – – sieci (zob. Internet)
– – – szczeble organizacyjne 729, 730
– – – umiejętności menedżerskie 19
– – – wielkość organizacji 729
– – – zarządzanie międzynarodowe 149, 747-748
– – – zespoły robocze i układ biur 628
– –, cele a motywacja działania 213-214
– –, definicja 724
– –, elementy 727-728
– – jako błogosławieństwo i przekleństwo 62-63
– –, opór 413
– –, organizacja „okablowana" 383
– –, otoczenie 729
– –, potrzeby 728-730
– –, praca kobiet 740-741
– –, procesor 728
– –, przechowywanie danych 728
– –, przykład 747-748
– –, skomputeryzowanie 727-728
– –, system kontrolny 728
– –, – ręczny 728
– –, urządzenie wejściowe 727-728
– –, – wyjściowe 727-728
– –, zarządzanie 413
– –, zmiany 416
(zob. też Informacja; Internet, Komunikacja elektroniczna; System informacji)
Telefaksy 604
Telefony komórkowe 604
Telekonferencje 603
Telepraca 346-347, 542, 558
Teoria ERG, element frustracja–regresja 524
– gier 768-769
– motywacji dwuczynnikowa 524-252
– – –, czynniki higieny 525
– – –, – motywacji 525
– – ERG 523
– – od strony ustalenia celu 533
– najmniej preferowanego współpracownika 567-568
– oczekiwań 527
– sprawiedliwości 531-532
– sytuacyjna (zob. Teoria najmniej preferowanego współpracownika)
– wzmocnienia motywacji 518, 534-538, 544, 559
– – –, eliminacja 535, 536
– – –, kara 535, 536, 544
– – –, unikanie 535, 536
– – –, wzmocnienie pozytywne 535, 536, 544
– wyznaczanie celów 532-534
– zarządzania 38-39, 60-61
– – a zarządzanie międzynarodowe 39, 40
– –, kierunek behawiorystyczny 46-48, 50-51
– –, podejście ilościowe 51-52, 53
– –, – klasyczne 41-42, 45-46
– –, – systemowe 54
– –, – sytuacyjne 56-57
– –, – zintegrowane 57-58
– –, prekursorzy 40-41
– –, problemy współczesne 59-62
– –, przykład 68-69
– X 49, 61
– Y 49
– Z 60

Terminowość a kontrola 678-679
– informacji 725
Tolerancja a zrozumienie różnorodności 194
– dla władzy 164
Troska o ludzi 563-564
– – produkcję 563-564
Turcja 156
Tworzenie wydziałów 350-354
– – a menedżerowie 354
– – – struktura macierzowa 392-395
– –, integrowanie 365
– –, klient 350, 351-352
– –, kolejność 350, 353
– –, kryterium funkcjonalne 387
– –, lokalizacja 350, 352-353
– – na podstawie funkcji 350-351, 387, 388-389
– –, uzasadnienie 350
– – według czasu 350, 353
– – – wyrobu 350, 351-352, 390
– –, zmiany 416-417
– zespołów a doskonalenie organizacji 422
Tydzień pracy skrócony 541
Typologia Milesa i Snowa 256-258
– – –, strategia analityka 257-258, 263
– – –, – biernej reakcji 257-258, 387
– – –, – obrońcy 257-258, 262-263, 387
– – –, – poszukiwacza 257-258, 262, 387
– – –, wdrażanie strategii 262-263
Typy zapasów 715

Ubezpieczenia społeczne 465
Uczciwość a etyka 111
Uczestnictwo a upełnomocnienie 538-540
– jako strategia motywowania 538-540
–, przezwyciężanie oporu wobec zmian 414
– w kontroli 661, 680
(zob. też Grupy/Zespoły)
Udział w korzyściach 545
– w zyskach 545
Ujawnianie nieprawidłowości 132
Ułatwianie 415
Umiejętności menedżerskie 19-22
– – a doświadczenie 25, 26-27
– – – menedżerowie 22
– – – technika informacyjna 19-20
– – – wykształcenie 25-26, 27
– – decyzyjne 19, 21-22
– – diagnostyczne 19, 21
– – dotyczące gospodarowania czasem 19, 22
– – interpersonalne 19, 20
– – komunikacyjne 19, 21
– – koncepcyjne 19, 21
– – techniczne 19, 20
– wyróżniające się 318-321
– – – a analiza SWOT 251-252
– – – – strategia 245
– – –, naśladownictwo 251-252
Umiejscowienie kontroli 488
Umowa koncesyjna 326-327
Unia Europejska 154, 161
– konsumentów 86
Upełnomocnienie jako wzmacnianie motywacji pracownika 538-539
Uprawnienia władcze 359-363
– – a menedżerowie 362-363
– –, centralizacja i decentralizacja 361-363, 387
– –, delegowanie 356, 360-361
– – funkcjonalne 367
– – liniowe 366
– – sztabowe 366-367
Uprawomocnienie a dobór pracowników 453
– prognostyczne 453
– treści 453
Urząd ds. Bezpieczeństwa i Warunków Zdrowotnych Pracy 408, 446
– Żywności i Leków 85, 127
Usługowe Stowarzyszenie Emerytowanych Dyrektorów (SCORE) 328, 329
Ustawa o bezpieczeństwie i warunkach zdrowotnych pracy 443, 446
– – godziwych normach pracy 108, 443, 444
– – niepełnosprawnych Amerykanach 188, 398, 443, 444
– – prawach obywatelskich 184, 443, 444
– – readaptacji i wspieraniu weteranów wojny wietnamskiej 443
– – równej płacy 417, 418
– – stosunkach pracowników z kierownictwem 443, 445
– – – pracy z 1935 r. 88, 443, 445, 625
– – urlopach rodzinnych i zdrowotnych 443, 445
– – zabezpieczeniu emerytalnym pracowników 443, 445
– – zapobieganiu dyskryminacji w pracy ze względu na wiek z 1967 r. 187, 442, 443
– przeciwko dyskryminacji 443
– Tafta–Hartleya 445-446
Ustawodawstwo wspierające zakupy dóbr produkcji krajowej 161
Uzależnienie od alkoholu i narkotyków 446, 447, 501
Użyteczność czasu i miejsca a działalność 701
–, formy a działalność 701

Wartość a zarządzanie międzynarodowe 162
Wartościowość a teoria oczekiwań 529
Warunki pracy a etyka 111
Wenecjanie a zarządzanie 40
Wiarygodność a skuteczne komunikowanie się 610, 612

Wiek, bariera dyskryminacyjna 185-186, 442, 443
–, różnorodność i rozkład 184-186
Wielka Brytania 154
– – a gospodarka międzynarodowa 145
– – – stabilność rządu 159
– –, indywidualizm 163
– – jako dojrzała gospodarka i system rynkowy 153
Wielokulturowość (zob. Różnorodność i wielokulturowość)
Wierzenia a zarządzanie międzynarodowe 162
Wietnam 120,155
Witryny internetowe 31
Władza 556-560
– a gospodarka międzynarodowa 164
– – menedżerowie 559
– – przywództwo 556
– – skuteczne komunikowanie się 609-610
– ekspercka 558
–, metoda inspirującego apelu 559
–, – instrumentalnego podporządkowania się 559
–, – racjonalnej perswazji 559
–, nagradzanie 557
– państwowa (zob. Państwo)
–, potrzeba 526
– prawomocna (formalna) 557, 559
– przypisywana 558
–, symbole 608
–, szacunek dla władzy 164
–, tolerancja dla władzy 164
–, wykorzystywanie 558-559
–, wywieranie przymusu 557-558
–, – – jako zachowanie polityczne 579
Własność, formy 323-325
–, jej charakter a rynki gospodarcze 157
–, partnerstwo 95, 325
– prywatna w gospodarce rynkowej 157
– publiczna w gospodarce rynkowej 157
–, spółdzielnie 325
(zob. też Przedsiębiorstwo małe)
Właściciele 87
Włochy 154
– a nastawienie do celu 164-165
– – unikanie niepewności 164
Wojna światowa II a międzynarodowa działalność gospodarcza 145
Wolontariusze a odpowiedzialność społeczna 125
Wskaźniki ekonomiczne 754-755
– operacyjne 671
– płynności 671
– rentowności 671
– zadłużenia 671
Wspólnoty gospodarcze 161-162
Współzależność a grupy 640
– – konflikty 640
– – koordynacja 363-364
– na zasadzie sumowania 363
– sekwencyjna 364
– wzajemna 364
Wydajność 695-700
– a badania i prace rozwojowe 698-699
– – jakość 688,690
– – menedżerowie 700
– – naukowe zarządzanie 38, 41-44, 45, 48, 58
– – proces wytwarzania 699
– – stres 500-501
– – usługi 697-698
– – zarządzanie operacyjne 703-707
–, cząstkowy współczynnik wydajności 696-697
–, definicja 696
– firmy 696
–, formy 696-697
– gałęzi 696
– indywidualna 696
– jednostki organizacyjnej 696
– łączna czynników produkcji 696
– pracy 696-697
–, poprawa 698-699
–, – działalności operacyjnej 698-699
–, poziomy 696-697
–, tendencje 697-698
– u Babbage'a 41
–, zaangażowanie pracowników 699-700
– zagregowana 696
–, znaczenie 696,697
(zob. też Działalność operacyjna)
Wydział integrujący w koordynacji 365-366
Wykres Gantta 44
Wymagania interpersonalne jako czynniki stresujące 501
Wymiana danych elektroniczna 733
Wymiar ekonomiczny 77-78
– – a zmiany organizacyjne 408-409
– – zarządzania międzynarodowego 157-158
– międzynarodowy 80-81 (zob. też Zarządzanie międzynarodowe)
– polityczno-prawny 78, 80 (zob. też Kwestie prawne; Państwo; Zachowania polityczne)
– – – zarządzania międzynarodowego 158, 159-162
– społeczno-kulturowy 78-79
– – – a zmiany organizacyjne 409 (zob. też Kultura)
– techniczny 77-78 (zob. też Technika; Technika informacyjna)
Wynagrodzenie 441, 463-465, 467
–, aspekty prawne 441-444
– bodźcowe 463, 545
(zob. też Systemy nagradzania)
Wynalazca jako przedsiębiorca 431

Wyniki a teoria oczekiwań 528, 529
Wypłaty za kwalifikacje (wiedzę) 545
Wyroby gotowe, kontrola 714-715
Wyszukiwarki 31
Wytwarzanie wspomagane komputerowo (CAM) 710
– zintegrowane komputerowo (CIM) 710
Wytyczne polityki 229

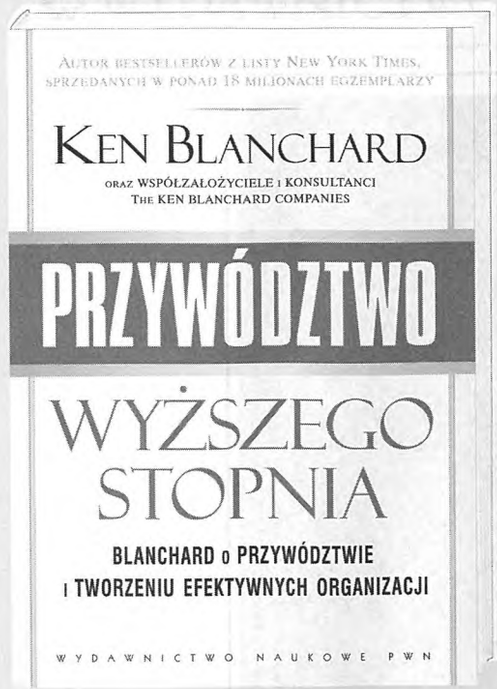
Zaangażowanie, narastanie a podejmowanie decyzji 297-298, 299
– w sprawy organizacji 492-494
– – – – a stres 502
Zabezpieczenie dochodów emerytalnych pracowników 443, 445, 465
Zachowania etyczne 109
– indywidualne, nastawienie do celu 164, 166
– –, – – czasu 166
– –, – – niepewności 164
– –, – – władzy 164
– –, – społeczne 163
– – w różnych kulturach 163-166
– jednostek w organizacjach 479-514
– – – – a dopasowanie do stanowiska pracy 482-483, 509
– – – – – kontrakt psychiczny 481, 501-502, 508
– – – – – menedżerowie 484, 510
– – – – – różnice między jednostkami 484
– – – – – system informacyjny 741-742
– – – – – technika informacyjna 483
– – – –, poczucie więzi obywatelskiej z organizacją 509-510
– – – – polegające na wycofaniu się 502, 508-509
– – – – produktywne 508
– – – –, przemoc 93, 500, 501
– – – –, przykład 513-514
– organizacyjne 50, 58
– nieetyczne 109
– polegające na wycofaniu się 502, 508-509
– – – – –, absencja 508
– – – – –, fluktuacja kadr 509
– polityczne 578-581
– – a menedżerowie 581
– –, powszechnie spotykane 579-580
– –, zarządzanie 580
– – w organizacjach 578-580
– produktywne 508
– przywódców inicjujące strukturę 563
– przywódcze skoncentrowane na pracownikach 562
– – – – zadaniach 562
– w miejscu pracy 507-509
(zob. też Grupy/zespoły; Kreatywność; Motywowanie; Osobowość; Postawy; Spostrzeganie; Stres)
Zachęta jako zachowanie polityczne 579
– w kontrakcie określającym wzajemne zachowania 481-482, 502
Zagrożenie dla organizacji, wykorzystanie analizy SWOT 253-254
Zakupy 95
– a dywersyfikacja 268
– – inwestycje bezpośrednie 151
– – komunikacja nieformalna 606
Zapasy 658-659, 681, 714-715, 733, 767-768
–, typy 715
Zarząd 87, 222
Zarządzanie a przywództwo 553-555, 556
– administracyjne 44-45
–, definicja 6
–, dziedzina działania 13, 14-16
–, funkcje 44 (zob. też Kontrola; Organizowanie; Podejmowanie decyzji; Przywództwo)
– ilościowe 52-53
– informacjami 93-94
– – jako kontrola 726-727 (zob. też Systemy informacyjne)
–, instytucje ochrony zdrowia 29
– jako sztuka 23, 24-25
– – wiedza 23-25
– naukowe 38, 42-44, 45, 46, 58
–, organizacje edukacyjne 29
– – rządowe 28-29
– przez cele 234-236
– – krążenie po firmie 607
– – wywieranie wrażenia 579-580
– przy podniesionej kurtynie 593, 594
– sprawne 29
– strategiczne 245 (zob. też Strategia)
–, szczeble 12-14
– w dużych przedsiębiorstwach 27
– – małych i początkujących przedsiębiorstwach 27-28
– – organizacjach nastawionych na zysk 27-28
– – – nie nastawionych na zysk 28-29
– w starożytności 40-41
– – układach nietradycyjnych 29
–, zakres 27-29
– zapasami 658-659, 714-715
– – a metoda „dokładnie na czas" 714-715, 768
(zob. też Podejście behawiorystyczne w teorii zarządzania; Podejście ilościowe w teorii zarządzania; Podejście klasyczne w teorii zarządzania; Teoria zarządzania)
Zarządzanie jakością kompleksowe 687-695
– – –, analiza porównawcza 692-693
– – –, ISO 9000 694-695
– – –, jakość materiałów 691, 692
– – –, metody 691, 962
– – –, statystyczna kontrola jakości 695

– – –, strategiczne zaangażowanie 691
– – –, technika 691, 692
– – –, tempo 693-694
– – –, zaangażowanie pracowników 691-692
– – –, zlecanie usług na zewnątrz 693
(zob. też Jakość)
Zarządzanie międzynarodowe 28, 60, 62, 80-81, 157-166
– – a etyka 63-64, 114-115, 137-138, 150
– – – historia zarządzania 39, 40-41
– – – infrastruktura 158, 160
– – – kontrola 169, 675-676
– – – kultura organizacji 181-182
– – – kwalifikacje 27
– – – menedżerowie 152, 156, 166, 170
– – – motywowanie 517-519
– – – odpowiedzialność społeczna 63, 120-121, 129
– – – organizowanie 169
– – – otoczenie ekonomiczne 157-158
– – – – kulturowe 157, 162-163
– – – – polityczno-prawne 157, 159-161
– – – – regulacyjne 85
– – – planowanie 80, 168-169
– – – przedsiębiorczość 323, 336-337
– – – przewodzenie 169
– – – różnice języka 162-163
– – – stabilność rządu 159-160
– – – struktura organizacji 398-399
– – – system gospodarczy 157
– – – systemy otwarte 54-55
– – – technika informacyjna 158-159, 747
– – – wartości, symbole, wierzenia 162
– – – wspólnota gospodarcza 161-162
– – – wykształcenie 25-26, 39-40
– – – zachowania indywidualne w różnych kulturach 163-166
– – – zasoby naturalne 157-158
– –, przykład 173-174
(zob. też Działalność gospodarcza międzynarodowa; Gospodarka globalna; Handel międzynarodowy)
Zarządzanie operacyjne 38, 52-53, 58, 700-703
– – a jakość 703-707, 712-716
– – – kontrola 712-713
– – – – zapasów 714-715
– – – lokalizacja 705
– – – menedżerowie 13, 15, 703,716
– – – obiekty 705-707
– – – operacje usługowe 702, 703
– – – przetwórstwo 701-702
– – – strategia 702-703
– – – struktura produkcji i usług 704
– – – układ obiektów 705-706
– – – zarządzanie zakupami 713-714
– – – zdolności produkcyjne 704-705
– –, definicja 700
– –, poprawa działalności 698-699
– –, zapotrzebowanie na technikę informacyjną 730
– –, znaczenie 700-701
(zob. też Technika)
Zarządzanie zasobami ludzkimi 5, 6, 439-475
– – – a AIDS 446
– – – – alkohol i narkotyki 446, 445
– – – – analiza stanowisk pracy 448
– – – – elastyczny czas pracy 542
– – – – kontrola 658, 679, 680-681
– – – – menedżerowie 13, 15, 441, 447, 456, 463, 467
– – – – ośrodki oceny 455
– – – – otoczenie 440-441
– – – – Owen 41
– – – – planowanie taktyczne 225-226
– – – – podania o przyjęcie do pracy 454
– – – – popyt i podaż na pracę 448-450
– – – – pracownicy zatrudniani okresowo 447
– – – – rodziny wspólnie pracujące 188, 189, 447
– – – – rozmowy kwalifikacyjne 454-455
– – – – równe szanse zatrudnienia 127, 183-184, 186-187, 441-442
– – – – sieci wewnętrzne 738
– – – – struktura organizacyjna 388-389
– – – – świadczenia 441, 447, 465-467
– – – – wynagrodzenia 441, 463-465, 467 (zob. też Systemy nagradzania)
– – – – zapotrzebowanie na technikę informacyjną 730
– – – – zatrudnienie według woli 447
– – – – zdrowie i bezpieczeństwo 443, 446
– – – – zmiany społeczne 446-447
– – – – zwolnienia 447
– – –, definicja 440-441
– – –, dobór 450, 453-456
– – –, doskonalenie 456 (zob. też Ocena wyników; Szkolenie)
– – –, molestowanie seksualne 11, 192, 195-196
– – –, planowanie 448-450
– – –, kariery 466-467
– – –, przemoc w miejscu pracy 92, 500-501, 502
– – –, przykład 474-475
– – –, rekrutacja 451-453
– – –, sprawdziany 453-455
– – –, szkolenia 456-457
– – –, zmiany 416, 417-418
– – –, znaczenie strategiczne 441
(zob. też Kwestie prawne; Ocena wyników; Pracownicy; Różnorodność i wielokulturowość; Stosunki pracy; Szkolenie; Upełnomocnienie; Zachowania jednostek w organizacjach)

Zasada skalarna 354
Zasoby finansowe 5, 6
– informacyjne 5, 6
–, kontrola 658
– ludzkie 5, 6
– naturalne 157-158
–, niedostatek a innowacje 430
–, rozmieszczenie 246
– rzeczowe 5, 6
–, sprawne zarządzanie 6-7
(zob. też Zarządzanie zasobami ludzkimi)
Zatrudnienie a etyka 111
–, równe szanse 127, 183-184, 185-186, 187, 442, 443
(zob. też Różnorodność i wielokulturowość)
Zdolności poznawcze a kreatywność 505
– produkcyjne 704
Zdrowie i bezpieczeństwo a program poprawy stanu zdrowia 503
– – –, aspekt prawny 408-409, 443, 446
Zespoły 623
– kierownicze 624
–, koło jakości 624
– międzyfunkcjonalne 623
– robocze 624, 348
– rozwiązujące problemy 624
– samorządne 623
– wirtualne 624
– wysokich wyników 623
– zadaniowe w koordynacji 363
– – – planowaniu 222
(zob. też Grupy/zespoły)
Zgodność zachowania a atrybucja 497
Zjednoczone Emiraty Arabskie 156
Zmiana organizacyjna 61, 376, 406-410
– – a komunikowanie się 414-415
– – – menedżerowie 410, 416, 421
– – – niepewność 413, 414
– – – odmienność spostrzegania 414
– – – otoczenie 89-90
– – – postawy wobec różnorodności 418-419
– – – przeprojektowywanie 419, 428
– – – technika 413, 417
– –, analiza pola sił 415-416
– –, definicja 408
– – dostosowawcza 409-415
– –, edukacja 414-415
– –, kontrola dostosowania do zmian 656
– –, kroki w procesie zmian 411-412
– –, model Lewina 411
– – planowana 409
– –, podejście wszechstronne do zmian 411
– –, przykład 436-437
– –, siły wewnętrzne 409
– –, – zewnętrzne 408-409
– –, strata 414
– –, uczestnictwo 414
– –, ułatwianie 415
– – w doskonaleniu organizacji 423-424
– – – operacjach 417,418
– – – schemacie organizacji 417
– – – strukturze organizacji 417
– – – technice informacyjnej 417
– – – zasobach ludzkich 416, 418
– –, zagrożenie interesów osobistych 413-414
– –, zespoły 623-624
(zob. też Innowacje)
Zmiany, podejście wszechstronne 411
– w organizacji a innowacje 430
– – – – ustalanie celów i planowania 233
– – – – wprowadzanie w życie decyzji 293
– – –, czynniki przemawiające za 415
– – –, opór 412-416
– – –, przezwyciężanie oporu 414-416
– – –, zarządzanie 410
Zmniejszenie produkcji i zatrudnienia 60, 108
Zróżnicowanie a rozmiary organizacji 385, 387-388
– w ogólnych strategiach Portera 255, 260-261
– zachowań a atrybucja 497
Zwalnianie pracowników a etyka 111
Związki zawodowe 88, 625, 626
– – a etyka zarządzania 113-115
– – – rekrutacja wewnętrzna 451-452
– – – zmiany organizacyjne 409
– –, aspekty prawne 443, 445
– –, biurokracja 378
– –, tworzenie 467-468, 469
(zob. też Stosunki pracy)

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
Wydanie drugie zmienione, 5 dodruk
Arkuszy drukarskich 52,0
Skład i łamanie: Studio Full Scan, Kielce
Druk ukończono w październiku 2009 r.
Druk i oprawa: GRAFMAR Sp. z o.o.
36-100 Kolbuszowa Dolna, ul. Wiejska 43

WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN



Ken Blanchard
oraz współzałożyciele i konsultanci
The Ken Blanchard Companies

PRZYWÓDZTWO WYŻSZEGO STOPNIA

(Leading at a Higher Level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations)
tłum.: Adam Bekier

25 lat doświadczeń w pracy nad przywództwem zebranych w jednej niezwykłej książce!

■ **Dla tych, którzy chcą być lepszymi liderami**
W każdej firmie, w każdej organizacji, we wszystkich obszarach życia

■ **Wyznaczanie właściwych celów, dążenie do właściwej wizji**
Koncentracja na naprawdę istotnych dla firmy sprawach

■ **Obsługa klientów na wysokim poziomie**
Dostarczanie klientom idealnych wrażeń i pozyskiwanie „wielbicieli firmy"

■ **Poskromienie ego: droga służebnego przywódcy**
Wysłuchiwanie, chwalenie, wspieranie, prowadzenie i umożliwianie pracownikom osiągania sukcesów

Ken Blanchard wywarł ogromny wpływ na zarządzanie milionami ludzi i firm. Napisany przez niego wraz ze Spencerem Johnsonem, fenomenalny bestseller *The One Minute Manager®* został sprzedany w 13 000 000 egzemplarzy. Liderzy od wielu lat korzystają z wnikliwości, mądrości i praktycznych technik Blancharda. Teraz on i jego współpracownicy oferują nowej generacji przywódców przełomowe dzieło *Przywództwo wyższego stopnia*, w którym zgromadzono wiedzę na temat światowej klasy przywództwa. Czytelnik dowie się, jak wyznaczać cele i wizje na podstawie trzech „kluczowych dla firmy spraw" oraz jak sprawić, żeby pracownicy wiedzieli, kim jest lider, dokąd zmierza i jakie wartości będą przyświecać jego działaniu.

Zamów przez telefon: 0 801 33 33 88 • Zamów przez Internet: www.pwn.pl