

**Kozminski University**

---

**From the Selected Works of Dariusz Jemielniak**

---

2005

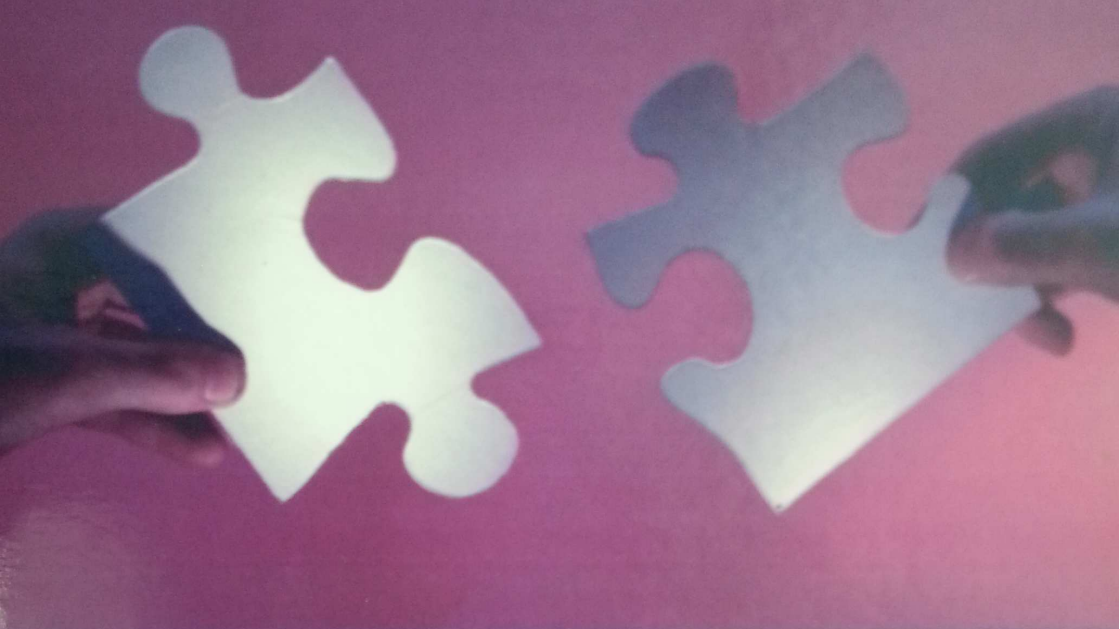
# Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw

Dariusz Jemielniak, *Kozminski University*

Dominika Latusek, *Kozminski University*



Available at: <https://works.bepress.com/jemielniak/24/>



Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek

# ZARZĄDZANIE



Teoria i praktyka od podstaw

ćwiczenia

Wydawnictwo WSPiZ

Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek

**Zarządzanie:  
teoria i praktyka od podstaw.  
Ćwiczenia**

Warszawa 2005

Redakcja i korekta: *Anita Sosnowska*  
Projekt okładki: *Paweł Rosolek*  
Koordynacja wydania: *Marek B. Kamiński*

© 2005 Dariusz Jemielniak i Dominika Latusek, CC BY 3.0 PL  
tekst udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa -  
Na tych samych warunkach 3.0 Polska.  
O licencjach Creative Commons oraz tekst licencji na: <http://creativecommons.pl/>



Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego  
posiada akredytację EQUIS  
(Europejski System Doskonalenia Jakości Kształcenia)  
jako jedyna szkoła biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej

ISBN 83-89437-50-3

Adres Wydawcy:

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego  
03-301 Warszawa, ul. Jagiellońska 59, tel. 519-21-60

Redakcja techniczna, łamanie: „Polico-Art”, Warszawa, tel. 818-08-34  
Druk: Z.P. „Hera”, Warszawa, ul. Gołędzinowska 10, tel. 811-93-76

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>I. Podstawowe pojęcia</b> .....	11
Czym jest zarządzanie? .....	11
Role menedżera .....	13
Czym jest organizacja? .....	15
Ćwiczenie .....	19
Mini-case .....	20
<b>II. Naukowe zarządzanie</b> .....	23
Taylor .....	23
Ford .....	27
Mini-case .....	29
Ćwiczenie .....	32
<b>III. Nurt administracyjny</b> .....	33
Fayol .....	33
Weber .....	36
Mini-case .....	39
Ćwiczenie .....	40
<b>IV. Human relations</b> .....	41
Mayo .....	41
McGregor .....	44
Mini-case .....	46
Ćwiczenie .....	47
<b>V. Podejście systemowe i ilościowe</b> .....	49
Podejście systemowe .....	49
Organizacja jako system .....	50
Podejście ilościowe .....	55
Mini-case .....	57
Ćwiczenie .....	61

---

<b>VI. Otoczenie organizacji</b> .....	63
Rodzaje otoczenia .....	63
Podjęcie sytuacyjne .....	67
Rola przypadków współcześnie .....	70
Mini-case .....	72
Ćwiczenie I .....	73
Ćwiczenie II .....	75
<b>VII. Strategia organizacji</b> .....	77
Co to jest strategia? .....	77
Elementy strategii .....	78
Budowa strategii .....	79
Klasyczne narzędzia analizy strategicznej .....	83
Różne szkoły strategii .....	84
Mini-case .....	86
Ćwiczenie .....	88
<b>VIII. Struktura organizacji</b> .....	89
Podstawowe pojęcia .....	89
Typy struktur organizacyjnych .....	92
Mini-case .....	96
Ćwiczenie .....	98
<b>IX. Motywowanie</b> .....	101
Wprowadzenie do motywowania .....	101
Piramida potrzeb Masłowa .....	102
Teoria ERG Alderfera .....	103
Teoria dwuczynnikowa Herzberga .....	104
Inne teorie .....	106
Mini-case .....	106
Ćwiczenie .....	109
<b>X. Kultura organizacji</b> .....	111
Wprowadzenie historyczne .....	111
Podstawowa metafora, czy zmienna w systemie? .....	113
Mini-case .....	120
Ćwiczenie .....	124
<b>XI. Kontrola</b> .....	127
Kontrolowanie i kontrola .....	127
Mini-case .....	130
Ćwiczenie .....	133

---

<b>XII. Etyka i odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu</b> . . . . .	135
Etyka – wprowadzenie . . . . .	135
Etyka w biznesie . . . . .	136
Społeczna odpowiedzialność biznesu . . . . .	138
Mini-case . . . . .	141
Ćwiczenie . . . . .	142
<b>XIII. Testy i pytania kontrolne</b> . . . . .	145
<b>Pytania otwarte</b> . . . . .	181
<b>Bibliografia</b> . . . . .	197





# Wstęp

*Prezentowany skrypt stanowi materiał pomocniczy dla studentów oraz prowadzących ćwiczenia w ramach przedmiotu „Postawy Teorii Organizacji i Zarządzania”. Przedstawia on w sposób skondensowany najważniejsze informacje przekazywane na ćwiczeniach, stąd może stanowić użyteczne narzędzie do przygotowania się do zajęć, bądź powtórki materiału, ma jednak charakter uzupełniający wobec podstawowego podręcznika.*

*W poszczególnych rozdziałach prezentujemy najistotniejsze zagadnienia dotyczące teorii wraz z odwołaniami do źródeł bibliograficznych. Następnie część teoretyczna ilustrowana jest przykładem (mini-case) z praktyki razem z pytaniami pomocniczymi. Do każdej części proponujemy także interaktywną formę gry (ćwiczenie), która ma na celu powtórzenie, bądź utrwalenie wiedzy z zakresu zarządzania.*

*Testy zawarte w drugiej części skryptu stanowią przykład pytań, które mogą pojawić się na kolokwiach lub egzaminie. Do ich pomyślnego rozwiązania niezbędne jest opanowanie wiedzy zarówno ze skryptu, jak i z podręcznika.*

*Pytania otwarte umieszczone na końcu mają przede wszystkim służyć jako pomoc do samodzielnej powtórki materiału i przygotowania do egzaminu ustnego. Pytania zostały sformułowane w ten sposób, aby zwrócić uwagę na najważniejsze elementy omawianych zagadnień, praktyczny wymiar poruszanych problemów, a także zaznajomić studentów z formą obowiązującą zwykle na egzaminach ustnych.*

*Powodzenia!*



# I. Podstawowe pojęcia

## Czym jest zarządzanie?

Według *Oxford Advanced Learner's Dictionary*<sup>1</sup> zarządzanie (management) to:

- (a) *Kontrola i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie lub innej podobnej organizacji.*
- (b) *Proces kontrolowania albo postępowania z ludźmi lub rzeczami.*

Natomiast według *Cambridge International Dictionary of English*<sup>2</sup> to *kontrolowanie lub organizowanie czegoś.*

Z kolei, jak pisze M. Kostera<sup>3</sup> zarządzanie to *proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji.*

Peter Drucker, jeden z bardziej znanych współczesnych teoretyków zarządzania, ujmuje zagadnienie inaczej – tworzy listę pewnych cech zarządzania i zasad, które czynią je skutecznym. Uważa, że<sup>4</sup>:

1. Zarządzanie w pierwszej kolejności **dotyczy ludzi**. Niezależnie od branży, o organizacjach stano-

---

<sup>1</sup> *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1948/95.

<sup>2</sup> *Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.

<sup>3</sup> M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

<sup>4</sup> Przyt. za: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 1994/2000.

wią ludzie. Jak zauważa B. Czarniawska-Joerges<sup>5</sup>, przedsiębiorstwo, do którego nikt nie przyszedł do pracy jest tylko pustą, starą fabryką. Dlatego „zarządzanie” dotyczy przede wszystkim relacji między pracownikami.

2. Zarządzanie silnie **osadzone jest w kulturze**. Wspólnie dzielone symbole, wierzenia, język, wartości, normy zachowania i in. (charakterystyczne dla określonych narodów, zawodów, a także konkretnych firm) mocno wpływają na postępowanie ludzi. Menedżerowie muszą to uwzględniać w swojej pracy.

3. Zarządzanie **wymaga wspólnych wszystkim, prostych i jasnych wartości, celów działania i zadań**. Wiara we wspólne wartości, zaangażowanie we wspólne cele – stanowią ogromną wartość, dzięki której przedsiębiorstwa są w stanie odnosić sukcesy.

4. Zarządzanie **powinno powodować, że organizacja uczy się** na podstawie doświadczenia. Organizacja nie będzie zdolna do przetrwania w dłuższej perspektywie czasu, jeżeli nie będzie adaptować strategii swojego działania do okoliczności, jeżeli uczestnicy organizacji nie będą skłonni uczyć się i adaptować.

5. Zarządzanie wymaga **komunikowania się**. Zarządzanie w dużym stopniu opiera się zarówno na obiegu informacji (wielu badaczy twierdzi wręcz, że obecnie informacja i wiedza stanowią podstawową formę uzyskiwania przewagi rynkowej), jak i na potocznie rozumianym „dogadywaniu się”, czyli skutecznej wymianie komunikatów i porozumieniu.

6. Zarządzanie **wymaga systemu wskaźników** służących ocenie. Zarządzanie podlega ocenie – jest ona możliwa często właśnie dzięki zastosowaniu różnego rodzaju wskaźników (finansowych, rynkowych, organizacyjnych i in.). Warto zauważyć, że za

---

<sup>5</sup> B. Czarniawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations* Sage, Newbury – London – New Delhi 1992.

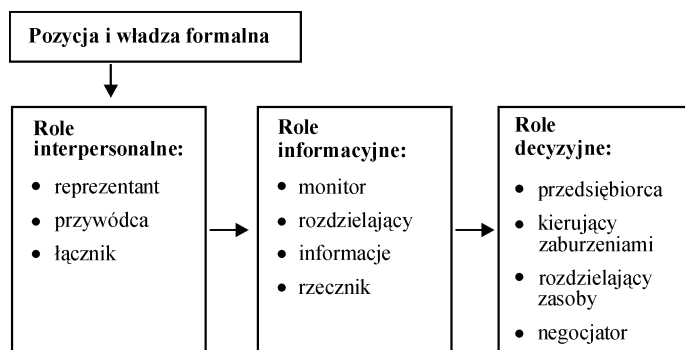
każdym razem wskaźniki dobierane są do dziedzin, które podlegają ocenie – przy ocenie wiarygodności finansowej bierze się pod uwagę m.in. płynność gotówkową, przy ocenie jakości wykorzystuje się m.in. system mierzenia liczby usterek, awaryjności itp.

7. Zarządzanie **musi być zorientowane** przede wszystkim na najistotniejszy, podstawowy i ostateczny rezultat – czyli **na zadowolenie klienta**. Zadowolenie klienta jest sprawą podstawową dla istnienia organizacji – wymaga to stałego komunikowania się z klientami (by wiedzieć, czego oczekują) i zorientowania na odbiorców zachowań wszystkich pracowników (wszyscy, a przede wszystkim ci, którzy z klientami kontaktują się bezpośrednio, powinni wczuwać się w sytuację odbiorców i wierzyć, że dzięki temu firma działa lepiej).

## Role menedżera

Henry Mintzberg<sup>6</sup> zaproponował listę dziesięciu ról, jakie najczęściej są pełnione przez menedżerów, co ilustruje schemat 1.

Schemat 1.



Źródło: H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review” July – August 1975.

<sup>6</sup> H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review” July – August 1975.

**Role interpersonalne:**

- *reprezentanta* – to konieczność bycia przedstawicielem organizacji i spełniania związanych z tym różnych funkcji symbolicznych i ceremonialnych, jak również konieczność przestrzegania kanonu kultury (np. ubioru, zachowań, etykiety),
- *przywódcy* – lider umiejętnie wyznacza cele i mobilizuje współpracowników do ich realizacji. Każdy menedżer pełni w pewnym stopniu funkcje przywódcze, choć o niektórych mówi się, że są słabymi liderami, koordynują bowiem jedynie rozpoczęte procesy. Przywództwo to takie oddziaływanie na pracowników, by osiągnęli cele organizacji (wyznaczone przez lidera) i stworzyli organizacji warunki działania (społeczne i materialne).
- *menedżera łącznika* – konieczność kontaktowania się bezpośrednio z wieloma reprezentantami otoczenia: dostawcami, klientami, współpracownikami, urzędnikami, bankierami, innymi przedstawicielami, a także konieczność bycia łącznikiem wewnątrz organizacji – między kierownictwem, radą nadzorczą, pracowniczą etc.

**Role informacyjne** (wiążą się z koniecznością tworzenia sieci kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji):

- *monitora (radaru)* – menedżer musi rejestrować dane przekazywane przez innych, penetrować otoczenie, analizować informacje.
- *rozdzielającego („rozsiewającego”) informacje* – menedżer musi rozdzielać wyselekcjonowane informacje komórkom lub konkretnym osobom (czasem ograniczając ich dostępność).
- *rzecznika* – menedżer musi oficjalnie przekazywać informacje na zewnątrz organizacji (być jej rzecznikiem), często pełni tę rolę także wewnątrz firmy, reprezentując interesy organizacji wobec akcjonariuszy, pracowników, etc.

**Role decyzyjne:**

- *przedsiębiorcy (entrepreneurial) polega na inicjowaniu i wprowadzaniu zmian, uruchamianiu nowych przedsięwzięć, szukaniu i badaniu nowych rynków. Polega także na wprowadzaniu innowacji i świadomym podejmowaniu ryzyka.*
- *kierującego zaburzeniami (przeciwdziałającego zakłóceniom) – ponieważ organizacje najbardziej stałe są w swojej zmienności i w zmienności ich otoczenia, menedżer musi być tym, który kieruje zaburzeniami i radzi sobie z niepewnością. Przy użyciu różnych metod musi np. ograniczać konflikty, problemy aprowizacyjne, a nawet problemy technologiczne – by organizacja działała bez zakłóceń.*
- *rozdzielającego zasoby – menedżer podejmuje decyzje, o tym komu i dlaczego przydzielić określone zasoby. Jest to zarówno element kalkulacji efektywności działania organizacji przy danej dystrybucji zasobów, jak i źródło władzy w toczącej się w większości organizacji grze o zasoby.*
- *negocjatora – menedżer spotyka się z jednostkami i grupami interesów, by mimo różnic osiągnąć porozumienie. Musi dokładnie rozumieć cele i interesy swojej organizacji, partnerów i konkurentów, by umiejętnie i w odpowiednich sytuacjach czasem ustępować, czasem iść na kompromis, czasem znajdować metody realizacji interesów wszystkich stron, a czasem komunikować otwarty konflikt – itd.*

Wszystkie te role mają systematyzującą rolę. W praktyce trudno je nieraz precyzyjnie rozdzielić.

## Czym jest organizacja?

Źródeł wyrazu „organizacja” można szukać w języku greckim (*organizo*, znaczy po grecku „tworzyć całość”) i w łacinie (*organum*, w tym języku to „organ”, „nieodrodny element”).

W tradycyjnym rozumieniu, jak podaje M. Koster<sup>7</sup> organizacja to *[taki] system złożony z ludzi, technologii, posiadający własną strukturę i dążący do celu; (..) [który] jest systemem otwartym, tzn. uczestniczy w stałej wymianie z otoczeniem.*

Z kolei A. K. Koźmiński<sup>8</sup> pojęcie „organizacji” podaje w trzech podstawowych znaczeniach:

- *podmiotowym (rzeczowym)* – traktującym organizację jako pewien charakterystyczny obiekt, niekoniecznie materialny, ale dający się wyodrębnić pojęciowo (np. szkoła, sąd),
- *atrybutowym* – przyjmującym, że organizacja jest cechą pewnych zbiorowości (zorganizowaniem), a więc uznającym, że można stopniować poziom organizacji (zorganizowania) danych obiektów (np. można powiedzieć, że sekta religijna jest bardziej zorganizowana niż kolejka po zakupy),
- *czynnościowym* – zakładającym, że organizacja to proces organizowania, nieustanne wprowadzanie określonego porządku lub chaosu.

Barbara Czarniawskiej-Joerges<sup>9</sup> definiuje „organizację” jako sieci kolektywnych działań, podejmowanych w celu zmieniania świata i życia ludzi.

Często organizację określa się również poprzez stworzenie teoretycznego modelu, opisującego cechy wspólne wszystkim organizacjom. Klasyczny

---

<sup>7</sup> M. Koster, *Podstawy organizacji i zarządzania*, op. cit.

<sup>8</sup> *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

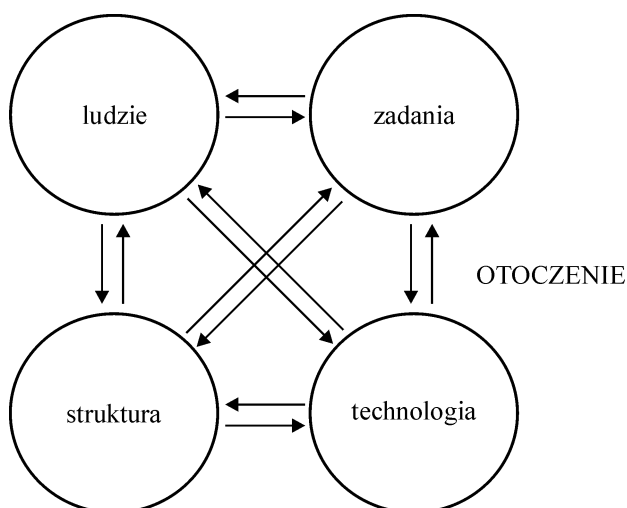
<sup>9</sup> B. Czarniawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations*, op. cit.



model Leavitta<sup>10</sup> opisuje organizację, jako pewien system składający się z czterech podsystemów (rysunek 1):

- ludzi,
- zadań,
- technologii,
- struktury.

Rysunek 1.



Źródło: L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WNPWN, Warszawa 1999.

Podstawową wadą podobnego modelu, jest arbitralne uznanie czterech abstrakcyjnych kategorii za możliwe do rozłącznego rozróżnienia. Praktycznie trudno zdecydować, czy np. zatrudnienie inżyniera-specjalisty wiązać należy przede wszystkim z ludźmi, czy z technologią, czy role menedżera wpaso-

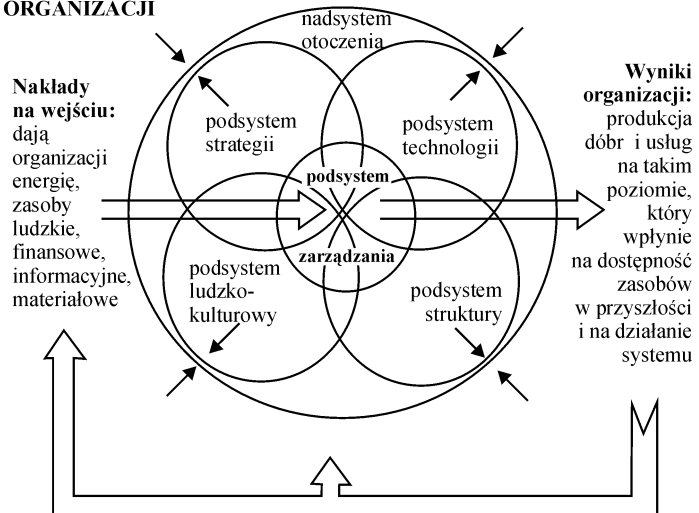
<sup>10</sup> Za: L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WNPWN, Warszawa 1999.

wać należy w strukturę (władzy), czy w kategorię ludzi itd.<sup>11</sup>

Według L. Krzyżanowskiego<sup>12</sup> wad tych pozwala uniknąć model Kasta i Rosenzweiga<sup>13</sup>, przedstawiony na rysunku 2:

**Rysunek 2.**

**PODSYSTEMY ORGANIZACJI**



Źródło: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, WNPWN, Warszawa 1997.

Systemy zazębiają się częściowo i przenikają, nie są ściśle rozgraniczone. Każdy ma wpływ na pozostałe, stanowi też element większej całości. Nacisk położony jest również na działanie organizacji – model przedstawia „surowce” organizacji i uwzględnia jej wyniki, występuje także element sprzężenia zwrotnego.

Model ten z kolei nie uwzględnia jednak, jak zauważa L. Krzyżanowski czynnika natury. Ma też

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Za: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, WNPWN, Warszawa 1997.

wszystkie wady i zalety tzw. podejścia systemowego, czyli patrzenia na organizacje, jako na systemy w ogóle (możliwe są również inne podejścia, o których mowa będzie dalej). Oczywiście jednak wszelkie modele są umowne – uwypuklają pewne cechy kosztem innych, trafnie oddają pewne relacje, ale ukrywają pozostałe itd. Warto pamiętać, że jakość modelu zależy również w dużym stopniu od tego, do czego próbuje się go wykorzystać.

Oba przedstawione modele traktują organizację jako **system**. Jest to podejście bardzo powszechne i ma szereg zalet, warto jednak zauważyć, że istnieją i inne sposoby traktowania organizacji, np. jako swego rodzaju **kultury**<sup>14</sup>, czy **gry**<sup>15</sup>.

## ĆWICZENIE

Uczestnicy dzielą się na grupy 4-6 osobowe. Każda grupa deleguje jednego arbitra, który wchodzi w skład panelu sędziowskiego. W grupach uczestnicy, przy użyciu metody *burzy mózgów*, spisują na dużym arkuszu papieru skojarzenia związane z „zarządzaniem”. Następnie próbują stworzyć listę ról menedżerskich i porównują listy między grupami. Ostatecznie próbują narysować model organizacji przy użyciu wcześniejszych list (określających „zarządzanie” i „role menedżerskie”).

---

<sup>14</sup> B. Czarnawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations*, op. cit.; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu PWE*, Warszawa 1996.

<sup>15</sup> A. K. Koźmiński, A. M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982; M. Crozier, E. Fredberg, *Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1977/82.

## MINI CASE

### **Dlaczego pracuję?**

*(wypowiedzi menedżerów na temat motywacji do pracy na stanowisku kierowniczym w polskiej filii międzynarodowego koncernu)<sup>16</sup>*

*Kierownik w dziale produkcji:* Pieniądze... każdemu są potrzebne, to jest sprawa jasna. Byłbym głupcem, gdybym powiedział, że nie pracuję dla pieniędzy. Ale to nie jest wszystko. Dla mnie bardzo ważna jest w życiu codziennym satysfakcja z tego, że spotykam się z ludźmi, którzy są dumni, że ze mną pracują. To jest dla mnie chyba największy owoc tej pracy, i największe z tego zadowolenie. To jest naprawdę ogromna satysfakcja.

*Kierowniczka w dziale marketingu:* Jestem bardzo zadowolona, bo ciągle się czegoś uczę. Oczywiście, nigdy nie brak stresów, bo to jest normalna rzecz, ale uważam, że to jest przede wszystkim szalenie motywujące do samorozwoju. Poznają ludzi z bardzo różnych środowisk i kultur. To jest tak intrygujące, że im więcej wiem o ludziach i świecie otaczającym, tym bardziej poznają siebie.

*Kierownik w dziale personalnym [1]:* Co ja z tego mam? To jest przede wszystkim radość z tego, że ta firma dobrze działa. Że są jeszcze nowe rzeczy do tworzenia. Że jest jeszcze cała masa rzeczy, na które ja mam wpływ, które ja mogę sam akceptować albo nie, różne działania, ja mogę wymyślać to, co będzie w firmie wdrażane, czego będą przestrzegali inni ludzie. I będzie to również miało wpływ na wyniki firmy.

---

<sup>16</sup> Prezentowana wypowiedź stanowi fragment opracowany na podstawie materiałów własnych: D. Latusek, *Rola zawodowa menedżera w korporacji międzynarodowej w Polsce*, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego 2004, niepublikowana praca magisterska. Nazwy firm oraz nazwiska występujące w tekście są fikcyjne.

*Kierownik w dziale personalnym [2]:* Pracuję tu, nie chce stąd odejść, ponieważ odejść można, gdy się coś zrobiło tak do końca, albo kiedy się już coś osiągnęło. Coś musi dobrze zafunkcjonować, coś należy stworzyć, coś należy zrobić. Jeśli samemu się coś buduje... to jest dopiero wyzwanie.

*Przewodniczący związku zawodowego:* Najważniejsze jest to, w jaki sposób człowiek się realizuje w tej pracy i czy czerpie z tego satysfakcję. I to jest chyba najważniejsze, że praca sprawia przyjemność. Mimo naprawdę wielu sytuacji, gdy człowiek ma doła, gdy dostaje kopniaki z przodu i z tyłu, gdzie na plecy wylewane są pomyje, to przychodzą takie momenty, gdy człowiek jest naprawdę bardzo uradowany, usatysfakcjonowany... każda pomoc, jednemu człowiekowi, to jest naprawdę bardzo dużo.

*Dyrektor naczelny firmy:* W trudnych chwilach zawsze przypominam sobie ten moment, gdy spotkaliśmy się z zarządem w Gminie i powiedziałem: „panowie, w najbliższym czasie zatrudnimy tu 1000 osób. To było uczucie, że naprawdę zrobiłem coś dobrego, podjąłem dobre decyzje i one przyniosły zyski dla firmy, ale także korzyść dla tych ludzi wśród których żyjemy. Po prostu widać, że moje decyzje przyniosły pewne wymierne wyniki.

*Członek zarządu:* Ostatnio mieliśmy taką sytuację, że jeden człowiek, tak około pięćdziesiątki, zawsze bardzo dobrze usystematyzowany, taki... „szef, który ma wszystko pod kontrolą”, był jak skała, żadnych emocji do siebie nie przepuszczał, silny typ osobowości. W pewnym momencie, któregoś poniedziałku rano, zaczyna płakać, wychodzi i nie wraca do pracy przez rok. Ja myślę, że to był brak odpowiedzi na pytanie: „Po co? Co ja mam z tej pracy?” To jest chyba kluczowe pytanie, żeby sobie poradzić z tym tempem. Bowiem gdy człowiek się angażuje, a później tak naprawdę nie wie po co... Zdarzają się takie przypadki wypalenia się... potem przez rok

albo dłużej ktoś boi się, nie ma możliwości powrotu do pracy. Czasem ciągnąć tego dalej po prostu już nie można.

**Pytania:**

1. Jakie korzyści czerpią ze swojej pracy menedżerowie? Co jest źródłem ich satysfakcji?
2. Większość z cytowanych kierowników wypowiada się bardzo pozytywnie na temat swojej pracy. Jak myślisz, jakie są negatywne strony pracy na stanowisku zarządczym? Spróbuj stworzyć listę wszystkich „za” i „przeciw”.
3. Jakie cechy osobowości powinien mieć menedżer?

## II. Naukowe zarządzanie

### Taylor

Na przełomie XIX i XX wieku szybki postęp technologiczny i koncentracja kapitału spowodowały rozwój małych przedsiębiorstw w fabryki. Po raz pierwszy zaczęto stosować masową produkcję – choć przez długi czas robotnicy nie byli jeszcze docelowymi klientami producentów. Poważnym problemem była jednak standaryzacja kwalifikacji robotników – zwyczajowo robotników przyjmowało się do pracy „z ulicy”, płaciło im bardzo mało i nie oczekiwało jakości świadczonej pracy. Ponadto nie było norm czasowych wykonywania pracy – obecnie może wydać się to dziwne, ale robotnicy otrzymywali wynagrodzenie za przepracowane dni, a nie za wykonaną pracę (brak uzależnienia płacy od sposobu i efektywności pracy).

Frederick W. Taylor, którego powszechnie uważa się za prekursora naukowego zarządzania, doszedł do wniosku, że przyczynami niskiej wydajności robotników są przede wszystkim<sup>17</sup>:

- brak uzależnienia płacy od wykonanej pracy,
- częsta niezgodność indywidualnych cech robotników (siły, zręczności, inteligencji, doświadczenia i in.) z wyznaczonymi zadaniami i wymogami zawodu,
- nieracjonalne metody pracy w przemyśle,

---

<sup>17</sup> *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

- przekonanie robotników, że jeśli będą pracować wydajniej, część z nich będzie musiała zostać zwolniona.

Zaproponował więc metodę, którą sam nazwał „naukowym zarządzaniem”, i która powinna umożliwić racjonalne i efektywne kierowanie pracą ludzi w organizacjach.

### **Wydajność miała być zwiększona dzięki:**

- Systemowi płac, który uzależniał dochody robotników od wykonanych zadań, ilości wyprodukowanych wyrobów itd. Robotnicy byli nagradzani za dobre wykonanie powierzonej im pracy, a karani za niewypełnienie norm. Płaca trafiała bezpośrednio do danego wykonawcy, a nie po równo do wszystkich członków grupy.
- Maksymalnemu uproszczeniu szeregu czynności koniecznych do wykonania danego zadania: Taylor obserwował najlepszych robotników, notował ruchy konieczne do wykonania danego zadania (w najdrobniejszych szczegółach), eliminował ruchy zbędne i opracowywał instrukcje optymalnego wykonania każdej z czynności. Robotnicy mniej doświadczeni szkoleni byli przez odpowiednio wyszkolonych, dzięki czemu wszyscy mogli zwiększać wydajność poprzez podnoszenia kwalifikacji.
- Taylor opracowywał również zestawy udoskonalonych narzędzi (bardzo znany jest jego eksperyment z łopatami), zaobserwował, że choć z wagonów wyładowuje się towary o różnej gęstości i objętości, używa się do nich tych samych szufl. Jednocześnie zwrócił uwagę, że najefektywniej pracują robotnicy, którzy przy każdym ruchu nabierają na łopatę ok. 10 kg ładunku. W związku z tym Taylor przygotował 15 różnych rodzajów łopat o różnej pojemności, opracowanych specjalnie do przerzucania określonych materiałów.



- Zatrudniani byli pracownicy spełniający określone wymogami umiejętności, mieli to być tzw. „dobrzy robotnicy”, czyli sprawni, pojętni, zdolni. Niewypełnienie norm przez kilka dni z rzędu skutkowało przydzieleniem instruktora. Kolejne kłopoty z normami powodowały przeniesienie do lepszej, choć gorzej płatnej pracy. Robotnicy, którzy mieli nadal kłopoty byli zwalniani. Normy Taylora były dość wyśrubowane, ale jednocześnie pracownicy zarabiali przeciętnie półtora raza więcej, niż w innych fabrykach.

Kontrola pracy miała należeć do obowiązków menedżerów – Taylor w miejsce tradycyjnego majstra wprowadził czterech kierowników (rozdzielający zadania, kalkulujący koszty i pracochłonność, opracowujący instrukcje, pilnujący dyscypliny) i czterech majstrów, doświadczonych robotników (kierujący przebiegiem pracy, udzielający wskazówek dot. stosowanych narzędzi, kontrolujący czas i zużyte materiały, konserwujący maszyny). Polecenia wydawał przede wszystkim urzędnik rozdzielający zadania (kierownik produkcji). Według Taylora dzięki temu odpowiedzialność robotników i menedżerów była wyraźnie rozdzielona i określona. Sądził jednocześnie, że skutkowało to także dobrą współpracą kierowników i robotników – bo razem realizowali oni wspólny interes, czyli wydajną produkcję.

F. W. Taylor gorąco propagował 5 zasad<sup>18</sup>:

- przesunięcie odpowiedzialności za organizowanie pracy z robotnika na kierownika,
- używanie metod naukowych (niezgoda na dowolność sposobu wykonania pracy przez robotnika, opracowywanie dokładnych instrukcji wykonania każdej czynności),
- dobieranie zadań do osób wedle ich kompetencji i predyspozycji,

<sup>18</sup> Za: G. Morgan, *Obrazy organizacji...* op. cit.

- stałe szkolenie robotników,
- stała kontrola robotników (by upewnić się, że osiągają odpowiednią wydajność i przestrzegają instrukcji).

F. W. Taylor pracował w biurze, jednak szybko zdecydował się na zmianę zajęcia – i przeszedł przez wszystkie szczeble kariery robotnika. Na kursach wieczorowych kształcił się i w 1883 r. uzyskał dyplom inżyniera. Prowadził szereg badań zarówno nad ludźmi, jak i nad maszynami. Był konsultantem Bethlehem Steel Co. i w tej właśnie firmie wprowadził swój system organizacji pracy.

Taylor od dziecka miał obsesję kontroli<sup>19</sup> – wszystko co robił, robił według harmonogramu (planował dokładnie spacer, liczył kroki, ustalał optymalną długość kija do wspierania się, itp.). Wychował się w surowej tradycji i dyscyplinę uważał za rzecz fundamentalną. Dlatego zapewne sądził, że ścisła kontrola pracy, rozplanowanie jej do najdrobniejszych szczegółów i rozbudowany system kar i nagród są najlepszą receptą na efektywne działanie i – w rezultacie – zadowolenie pracowników. Przez całe życie podkreślał, że jest przyjacielem robotników, jednym z nich i że wszystko co robi, ma na celu ulżenie ich doli i umożliwienie poprawy egzystencji. Jednak robotnicy nie byli o tym przekonani – ich zdaniem naukowe zarządzanie stanowiło system wymierzony przeciwko nim, podkopywało solidarność pracy i ich wzajemne relacje. Liczne protesty przeciw systemowi Taylora zaoowocowały, m.in. zwolnieniem go z pracy w 1901 r., nazywaniem „głównym wrogiem ludzi pracy” i postawieniem przed komisją Senatu USA w 1911 r. Jednocześnie nie można zaprzeczyć, że F. W. Taylor doprowadził do wzrostu efektywności pracy, a jego zasady w niektórych firmach obowiązują do dziś. Taylor cierpiał prawdopodobnie na poważne zaburzenia psychiczne – ale jednocześnie

---

<sup>19</sup> Ibidem.

nie był niezwykle utalentowanym wynalazcą. Wynalazł w 1906 r. wraz z M. Whiteem stal szybko tnącą – materiał, z którego wykonuje się obecnie 50% wszystkich narzędzi<sup>20</sup>. Przez pierwsze 5 lat stosowania tej stali w USA wydano na narzędzia zrobione z niej 20 milionów dolarów, podczas gdy wzrost produkcji uzyskany dzięki tej modernizacji wyniósł 8 miliardów dolarów<sup>21</sup>. W 1900 r. otrzymał złoty medal na Wystawie Światowej w Paryżu i obecnie jest uważany za jednego z twórców nie tylko nauk o organizacji, ale i nauki o skrawaniu; do dziś stosuje się m.in. odkryty przez niego wzór, określający zależność okresu trwałości ostrza od prędkości skrawania.

## Ford

Ford Co. to jedna z największych firm samochodowych na świecie. Od szeregu lat, mimo różnych trudności i poważnej konkurencji, utrzymuje się w czołówce branży. Twórcą potęgi tej korporacji, a zarazem jednym z prekursorów nauki o zarządzaniu, był Henry Ford.

Urodził się jako syn irlandzkiego imigranta. Od dziecka jego pasją była technika – sam naprawiał maszyny wykorzystywane w gospodarstwie, konstruował też własne modele. W 1905 r. sprowadził z Francji nowy samochód Renault, rozebrał go na części i dokładnie zanalizował. Nie przejmując się prawami autorskimi skonstruował na tej podstawie własny prototyp. Po kilku latach (w 1909 r.) z fabryki wyszedł pierwszy model „T” i okazał się ogromnym sukcesem rynkowym – w pierwszym roku produkcji sprzedano 10 tysięcy samochodów, po dziesięciu latach – już niemal 1 milion.

---

<sup>20</sup> K. Jemielniak, *Obróbka skrawaniem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998.

<sup>21</sup> Ibidem.

W 1913 roku zakłady Forda w Detroit wprowadziły system, który przeszedł do historii – po raz pierwszy, to nie brygady z odpowiednimi narzędziami zmieniały się przy stojącym nieruchomo samochodzie, a sam samochód zaczął się przesuwać. Ford wprowadził montaż w ruchu, a wkrótce później taśmę produkcyjną (auto przesuwało się automatycznie). Warto zauważyć, że współcześnie podkreśla się często, że Ford dokonał innowacji nie tyle technicznej, co organizacyjnej. O ile systemy podobne do taśmy produkcyjnej stosowano wcześniej, np. w rzeźniach w Chicago, o tyle Ford jako pierwszy odebrał robotnikom kontrolę nad tempem produkcji, co spowodowało wzrost wydajności.

Jednak wprowadzenie takiego systemu pracy wymagało od robotników maksymalnej automatyzacji. Od pracowników oczekiwano wykonywania prostych, powtarzalnych czynności przez kilkanaście godzin dziennie. Nie wymagało to specjalnych kwalifikacji, choć było bardzo wyczerpujące. Jednocześnie większość stanowisk upodobniła się do siebie, przez co robotnicy tracili poczucie przywiązania do określonego stanowiska. Jeśli weźmie się dodatkowo pod uwagę, że płace u Forda były niższe od średnich w Detroit, łatwo zrozumieć, dlaczego zaraz po wprowadzeniu montażu w ruchu płynność załogi drastycznie wzrosła, wynosząc w pionierskim 1913 r. ponad 380% (oznacza to, że średnio cały skład osobowy firmy zmienił się prawie czterokrotnie). Wszyscy robotnicy byli stale nadzorowani, istniała specjalna „policja wewnętrzna”, która szukała wicherzycieli i nierobów, a także potencjalnych założycieli organizacji pracowniczych. Wszelkie próby samoorganizacji robotników były duszone w zarodku.

Firma szybko jednak wybrnęła z kłopotów związanych z płynnością personelu – dwukrotnie zwiększając dniówkę (u Forda stosowano system dniówkowy, efektywność egzekwując głównie przez zwalnianie robotników, którzy nie spełniali norm) i skra-

cając czas pracy do ośmiu godzin, co w owych czasach było ewenementem.

System współpracy z pracownikami był dla Forda przez szereg lat bardzo korzystny – dzięki przyzwoitym zarobkom firma mogła od robotników wymagać pełnego poświęcenia i uniknąć zbiorowych negocjacji pracodawcy z pracownikami. W innych fabrykach od dawna organizowano związki zawodowe i politykę firm ustalano wspólnie – u Forda było to nie do pomyślenia. Dopiero w okresie Wielkiego Kryzysu, gdy Ford obniżył płace i zmniejszył zatrudnienie, robotnicy zaczęli poważnie się burzyć i w końcu zaczęli organizować się w związki zawodowe. Po kilku krwawych starciach z policją i wobec groźby powszechnego strajku Ford zgodził się na założenie związków zawodowych i uwzględnienie elementarnych postulatów grup pracowniczych.

## MINI-CASE<sup>22</sup>

### Fragment A:

„(L)aboratorium Brunel University w Egham (...) przekształcono w rodzaj ośrodka doskonalenia zawodowego dla kierowców. Miejsce stołów laboratoryjnych zajęły symulatory, a laborantów – ochotnicy. Podzielono ich na grupy odpowiadające liczbie symulatorów. Przed najtrudniejszym zadaniem stanęła grupa pierwsza. Nie licząc pedałów gazu, hamulca i sprzęgła, wszystkie urządzenia musieli obsługiwać ręcznie. Ich symulator przypominał najtańsze auta z lat 60., w których nawet kierunkowskazy nie wyłączały się same. W najbardziej komfortowej sytuacji byli członkowie piątej grupy, dla których kierowanie samochodem sprowadzało się do kręcenia kierownicą. Wszystko inne – łącznie z hamowaniem

---

<sup>22</sup> Na podstawie: A. Włodarski, *Dlaczego nawet mądrzy ludzie popełniają głupie błędy*, [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl), 12.11.2001, który jest cytowany w obszernych fragmentach.

i przyspieszaniem – samochód robił sam. Każdy z ochotników musiał pokonać taką samą (wirtualną) trasę i rozwiązać takie same (wizualne) zadania”.

### **Pytania do dyskusji:**

1. Która grupa popełniała najmniej błędów?
2. Jaki wpływ miały ułatwienia samochodu na skuteczność jego prowadzenia?

### **Fragment B:**

„(...) Przyczyna tragedii była banalna: błąd człowieka. Zmęczenie? Zamyślenie? W aktach napisano: maszynista nie zareagował na czerwone światło. Minutę później prowadzony przez niego pociąg uderza w tył stojącego ekspresu. Dzieje się to na ruchliwej stacji Paddington. Ginie 31 osób.

Nie mija pół roku, a Brytyjczycy przeżywają kolejny wstrząs. Śledztwo wykazało, że maszyniści zatrważająco często popełniają podobny błąd. W ciągu jednego miesiąca odnotowano 73 takie przypadki. Poruszeni tym faktem redaktorzy tygodnika *New Scientist* postanowili wyjaśnić, czemu ludzie popełniają tak banalne błędy jak ów maszynista.

Kiedy po pół roku podsumowali wyniki badań, popadli w konsternację. Doszli do wniosków sprzecznych ze zdrowym rozsądkiem. – Wiele firm wydaje miliony dolarów, by uczynić swe produkty bezpieczniejszymi – mówi Charles Spence z Uniwersytetu w Oksfordzie. – Co przez to rozumieją? Jak najdalej idące uproszczenie obsługi. Jeśli trzeba wykonać daną czynność – lepiej niech to zrobi automat. Człowiek może popełnić błąd: coś przeoczy, przeszacuje, zlekceważy. Najlepiej pozbawić go okazji do pomyłki. Wyeliminować jego udział, a jak się nie da – ograniczyć do minimum. Im mniej czynności i decyzji będzie w jego gestii, tym większe prawdopodobieństwo, że wykona je dobrze. Logiczne? Tak. Prawdziwe? Nie. (...)

– Przyjęto, że nasza uwaga działa podobnie, jak międzynarodowa centrala telefoniczna o ograniczonej przepustowości. Im więcej rozmów prowadzimy z Grecją, tym mniej połączeń pozostaje na Francję, Niemcy, czy Polskę. I dopiero gdy zwolnią się linie do Aten, odblokowane zostaną łącza do tamtych krajów. Podobnie z nami: im więcej uwagi poświęcamy jednemu zadaniu, tym bardziej zaniedbujemy inne. Doświadczenie z symulatorami obala ten pogląd – uważa Peter Hancock, psycholog z uniwersytetu Orlando na Florydzie. – Pokazuje, że nasza uwaga zachowuje się jak młyn wodny, gdzie im bardziej wartki strumień, tym koło obraca się szybciej. Czyli im więcej dzieje się wokół – tym bardziej wyostrome są nasze zmysły, a nasza uwaga napięta. Bezruch i beczynność ograniczają postrzeganie i usypiają uwagę. To dlatego kierowcy najbardziej zautomatyzowanych symulatorów uzyskiwali najgorsze wyniki. Najlepszym lekarstwem na polepszenie refleksu i spostrzegawczości jest pozostawienie kierującemu pewnego zakresu czynności do wykonania, a nie scedowanie wszystkiego na automaty. (...)

Konsekwencją katastrofy w Paddington były głosy nawołujące do wyposażenia brytyjskich elektrowozów w system ATP. Działa on tak, że gdy maszynista zignoruje czerwone światło, pociąg zaczyna hamować.

Z propagatorów tego pomysłu członkowie zespołu redakcyjnego *New Scientist* zmienili się w jego oponentów. – Nietrudno przewidzieć, jakie będą skutki wdrożenia ATP. Wypadków nie ubędzie, bo maszyniści staną się jeszcze mniej spostrzegawczy. Jednak twierdzenie, że automatyzacja niczego nie załatwi, jest zbyt zaskakujące, by jej zaakceptowanie nie wymagało kolejnych ofiar.”

### **Pytania do dyskusji:**

1. Jaki wpływ może mieć omówiony powyżej proces na interpretację Tayloryzmu?

2. Kiedy ułatwienia techniczne pomagają, a kiedy mogą przeszkadzać w sprawnym wykonywaniu zadań?

### **ĆWICZENIE**

Wszystkim uczestnikom zajęć prowadzący przyczepia na plecach kartki samoprzylepne, na których znajdują się określone hasła z dziedziny zarządzania. Każdy uczestnik może zadać innemu uczestnikowi tylko JEDNO pytanie typu TAK/NIE. Zadaniem uczestnika jest jak najszybsze odgadnięcie hasła znajdującego się na jego/jej plecach.



### III. Nurt administracyjny

O ile kierunek *naukowego zarządzania* zajmował się przede wszystkim robotnikami, o tyle rozwijający się równolegle *kierunek administracyjny* badał przede wszystkim urzędników. Celem badaczy z nurtu administracyjnego (zapoczątkowanego w Europie) było określenie zasad pracy „za biurkiem”.

#### Fayol

H. Fayol wyróżnił sześć funkcji przedsiębiorstwa:

- techniczne (wytwarzanie),
- handlowe,
- finansowe,
- ubezpieczeniowe,
- rachunkowościowe,
- administracyjne.

Choć obecnie, gdybyśmy chcieli stworzyć podobny podział, zapewne niektóre z dziedzin występowałyby razem (np. rachunkowościowe i finansowe), być może również niektóre nowe dziedziny należałoby dodatkowo uwzględnić (np. marketing jako dział, motywowanie i HR jako funkcję itd.), warto zapamiętać, że Fayol jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na konieczność pogrupowania określonych czynności w działy funkcjonalne.

Fayol wyróżnił również pięć podstawowych funkcji administrowania (obecnie określane częściej jako funkcje zarządzania), grupując je chronologicznie:

- przewidywanie (i ustalanie programu działania w przyszłości),
- organizowanie (tworzenie struktury, zapewnianie zaplecza materialnego),
- rozkazywanie (wydawanie poleceń),
- koordynowanie (nadzór nad przebiegiem działań),
- kontrolowanie (zapewnianie sprzężenia zwrotnego – badanie, czy polecenia zostały wykonane).

Henri Fayol był menedżerem-praktykiem – przez szereg lat kierował firmą górniczą. W wyniku swoich obserwacji, poczynionych w czasie kierowania przedsiębiorstwem sformułował czternaście „zasad”, które – według niego – stanowiły przesłankę sukcesu organizacji. Warto przy tym zauważyć, że Fayol uważał, że każda firma i każdy menedżer są nieco inni, więc każdy powinien formułować zasady na własny użytek. Postulowane przez Fayola zasady<sup>23</sup> to:

1. **Podział pracy** – wg Fayola specjalizacja zadań skutkuje większą efektywnością.
2. **Autorytet** – menedżer musi mieć autorytet, by móc korzystać z władzy. Autorytet może być *formalny* (wynikający z zajmowanego stanowiska) lub *osobisty* (związany z indywidualnymi cechami, charakterem i relacjami menedżera z jego pracownikami).
3. **Dyscyplina** – zachowana w relacjach kierownika z podwładnymi.
4. **Jedność rozkazodawstwa** – każdy pracownik powinien wykonywać polecenia wydawane przez tylko jednego kierownika.
5. **Jedność kierownictwa** – w każdej grupie powinien być jeden przełożony i jeden cel działania.
6. **Podporządkowanie interesu jednostki interesom ogółu.**

---

<sup>23</sup> Za: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

7. **Wynagrodzenie** – odpowiednie do pracy, motywujące.
8. **Centralizacja** – ustalenie odpowiedniego do zadań poziomu centralizacji władzy.
9. **Hierarchia** – określenie odpowiednich procedur wydawania poleceń, struktury organizacji, ścieżki służbowej. Fayol postulował, by struktura organizacji określała dokładnie kto z kim ma się porozumiewać, kto jest jego przełożonym itd.. Jednocześnie Fayol, jako praktyk, wiedział, że często pracownicy z różnych działów potrzebują ze sobą załatwiać różne sprawy mniejszej wagi – i proponował w związku z tym, by (za ogólną zgodą przełożonego) pracownicy z różnych działów mogli kontaktować się ze sobą (niekoniecznie za każdym razem stosując drogę służbową – przez kolejnych przełożonych) – ten rodzaj współpracy w strukturze organizacyjnej nazywany jest *kładką Fayola*.
10. **Ład** – stworzenie środowiska pracy, które zapewni stabilność działania.
11. **Ludzkie traktowanie pracowników.**
12. **Stabilizacja personelu** – by pracownicy mogli doskonalić się w wykonywaniu swoich zadań w atmosferze zaufania.
13. **Inicjatywa** – stymulowanie własnej inicjatywy u podwładnych w ramach określonych przez kierownika (który powinien dążyć do tego, by pracownicy wykazywali się inicjatywą w maksymalnym stopniu).
14. **Harmonia personelu** – wykorzystanie atmosfery koleżeństwa dla efektywności pracy.

Warto także zapamiętać, że Fayol, analizując struktury i schematy organizacyjne, stworzył także pojęcie **rozpiętości kierowania** (liczba podwładnych bezpośrednio podległych danej osobie) i **zasię-**

**gu kierowania** (liczba bezpośrednich podwładnych, a także podwładnych owych podwładnych itd.).

## Weber

Max Weber, jeden z twórców współczesnej socjologii, rozróżnił trzy typy uprawomocniania władzy:

- *charyzmatyczny* – lidera się słucha, ponieważ ma on charyzmę – przykładem może być tu np. Ghandi, Martin Luter King,
- *tradycyjalny* – lidera się słucha, ponieważ tak było od zawsze, to m.in. władza dziedziczna – przykładem mogą być panowanie królowej Elżbiety i każda inna monarchia, albo patriarchalny/matriarchalny system sprawowania władzy w rodzinie,
- *racjonalny* (legalny) – opierający się na mianowaniu, w wyniku jasnych i akceptowanych procedur, w wyniku oceny kompetencji, doświadczenia itp., przykładem może być np. władza prezydenta, premiera, itp.

Wychodząc z założenia, że władza racjonalna jest najbardziej elastyczna i efektywna, Weber uznał, że powinna być podstawą funkcjonowania organizacji. W oparciu o tę koncepcję stworzył *idealny model biurokracji*, czyli teoretyczny model opisujący, jak powinna działać organizacja, by maksymalizować swoją efektywność.

Ponieważ słowo „biurokracja” ma szereg konotacji, warto rozróżnić najbardziej popularne z nich<sup>24</sup>. Biurokracja może być rozumiana jako:

- rząd i podległe mu jednostki administracyjne (aparat państwa),

---

<sup>24</sup> Za: M. Crozier, *Biurokracja – anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa 1963/76.

- cecha niewydolnych organizacji, w których formalizm, rutyna, szereg zbędnych procedur, nastawienie na urzędniczą część działania przeważają nad innymi właściwościami,
- racjonalizacja pracy grupy, poprzez rozwój bezosobowych przepisów, dokładne określenie pozycji i procedur itp.

Weber konstruując *idealny model biurokracji* miał oczywiście na myśli ostatnie ze znaczeń – chciał opisać cechy organizacji, która działa racjonalnie, oderwana jest od indywidualnych cech jej pracowników, dzięki temu sprawnie funkcjonuje bez żadnych zakłóceń, jest doskonałą maszyną do rozwiązywania zadanych problemów.

M. Weber uważał, że taka doskonała organizacja powinna posiadać następujące atrybuty<sup>25</sup>:

- ciągłość (istnienia i działania),
- podział władzy na podstawie bezosobowych przepisów,
- istnienie jasno określonej hierarchii i systemu kontroli,
- oddzielenie życia osobistego i indywidualnych przekonań od wykonywanej funkcji,
- uzależnienie promocji na dane stanowiska od umiejętności i zasług, a nie pochodzenia czy koneksji,
- dokładne określenie procedur działania.

Jak pisze M. Crozier, *w jego idealnym typie biurokracji zasadnicze są trzy cechy: bezosobowość (przepisów, procedury, nominacji), specjalistyczny charakter funkcjonariuszy, istnienie przymusowego systemu hierarchicznego przewidującego podległość i kontrolę*<sup>26</sup>.

Podstawą całego modelu jest pełna *racjonalizacja* działania. *Zadania* wszystkich pracowników muszą

---

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ibidem.

pokrywać się z ich *uprawnieniami i zakresem odpowiedzialności*.

Od **biurokracji** w tym rozumieniu (idealnego modelu racjonalnej organizacji) należy odróżnić **biurokratyzację**. Biurokratyzacja to pogłębianie negatywnych skutków dążenia do idealnej biurokracji. Im bardziej dokładnie opracowane są zakresy obowiązków pracowników, tym lepiej wiedzą oni, czego robić nie muszą i czego mogą unikać. Im więcej jest sformalizowanych przepisów (w założeniu prowadzących do większej racjonalności), tym ważniejsze staje się dokładne trzymanie rytuału, a nie realizacja celu nadrzędnego, który przyświecał wszystkim przepisom. Proces ten zwany jest *błędnym kołem biurokracji* – opór ludzi wobec mechanistycznych procesów wywołuje spotęgowanie prób sterowania przy pomocy procedur, co z kolei powoduje kolejną reakcję ludzi itd.

Wg Mertona<sup>27</sup> biurokrację charakteryzuje m.in.:

- „wyuczona nieudolność” – powtarzanie procedur, które sprawdziły się kiedyś, do sytuacji, w których w ogóle nie mają zastosowania,
- duży konformizm wobec przepisów – przepisy są dla biurokraty celem samym w sobie,
- technicyzm i formalizm działania,
- duża dyscyplina i poświęcenie obowiązkom (formalnym),
- dominacja wobec klientów i petentów – wykorzystywanie procedur do własnej wygody, unikanie odpowiedzialności dzięki bezosobowości relacji w biurokracji,
- obrona pozycji przez formalizację – dokumentowanie własnych poczynań, legalizowanie ich przez procedury,
- niezdolność uczenia się na własnych błędach.

---

<sup>27</sup> Za: K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.

Warto jednak zauważyć, że sam M. Weber zwracał uwagę na niebezpieczeństwa postępowania pseudo-racjonalnego i ostrzegał, że bezmyślna mechanizacja człowieka prowadzi do „uwięzienia go w żelaznej klatce” procedur<sup>28</sup>.

### MINI-CASE<sup>29</sup>

Z książki skarg i wniosków: Napój Orsi nie odpowiada smakowo...

Skarga z 1984 r.: Zakupiłem napój Orsi, i pijąc poczułem, że był sfermentowany. Data produkcji na etykietce wskazywała wrzesień, a więc trzy miesiące temu! Przy trwałości ośmiu dni! Jednak kierowniczka i ekspedientka stwierdziły, że jeśli napój mi nie smakuje, to widocznie nie chciało mi się pić. Uprzejmie proszę o pilną odpowiedź, abym mógł ją umieścić w najbliższym numerze prasy konsumenckiej – Stanisław Szuro, Wieliczka.

Wyjaśnienie kierowniczki: Wydaje mi się, że klientowi po prostu nie odpowiada smakowo napój Orsi. A co do daty ważności – producent nie etykietuje butelek na bieżąco, gdyż ma trudności z etykietami, i daje stare, ze starą datą, choć napój jest świeży. Klient nie pozwolił sobie tego wytłumaczyć, zaczynając od słów pani psi obowiązek, i złośliwie się wpisał.

### Pytania do dyskusji:

1. Jaki cel istnienia miały książki skarg i wniosków?
2. Czy książki skarg i wniosków to skuteczna metoda oddziaływania na organizację?

---

<sup>28</sup> Za: M. J. Hatch, *Organization Theory; Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.

<sup>29</sup> Tekst zacytowany z: [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl), 27.07.2001.

3. Co klient mógłby zrobić, by uzyskać pożądany przez siebie rezultat?
4. Czy współcześnie istnieją książki skarg i wniosków? Dlaczego?

### **ĆWICZENIE**

Ćwiczenie polega na grze w „kalambury”. Uczestnicy dzielą się na grupy 4-6 osobowe. Każda grupa deleguje jednego arbitra, który siada z inną grupą i pilnuje przestrzegania reguł. Grupy kolejno delegują po jednej osobie do tablicy. Delegowanej osobie prowadzący pokazuje na kartce pewne hasło z zakresu zarządzania. Zadaniem delegowanej osoby jest narysowanie tego hasła w ciągu 30 sekund (niezgodzone jest rysowanie liter, pisanie, itd.). Jeśli ktokolwiek z uczestników odgadnie hasło, po jednym punkcie otrzymuje grupa, z której pochodziła osoba delegowana, i grupa, z której pochodził uczestnik, który odgadł hasło. Grupa, która zgromadzi najwięcej punktów wygrywa.



## IV. Human relations (szkoła stosunków międzyludzkich)

### Mayo

Klasyczne teorie zarządzania – naukowe i administracyjne – były bardzo popularne. Jednak zdarzały się sytuacje, w których mimo dokładnego przestrzegania zasad teorii, nie osiągnano oczekiwanych efektów – np. nie było wyraźnej liniowej zależności między systemem płac a wydajnością, nie dało się przewidzieć reakcji robotników na rozumne, zdawałoby się, działania kierownictwa itd. Menedżerowie zaczęli coraz jaśniej zdawać sobie sprawę, że płaca być może nie jest głównym, a przynajmniej nie jedynym, czynnikiem wpływającym na wydajność pracowników.

Początkiem nowego myślenia o zarządzaniu stał się słynny eksperyment, przeprowadzany w latach 1924–1933 w zakładach Western Electric w Hawthorne (okolice Chicago). Pierwotnym celem badania było ustalenie zależności między oświetleniem stanowiska pracy a wydajnością. Zgodnie z założeniami klasycznej teorii wyodrębniono dwie grupy pracowników w dwóch pomieszczeniach – w jednym zmieniano oświetlenie, w drugim (w tzw. grupie kontrolnej) pozostawało ono bez zmian. Przypuszczano, że uda się znaleźć optymalny poziom oświetlenia, przy którym pierwsza grupa będzie pracowała najwydajniej. Jednak wyniki nie były jednoznaczne – wydajność co prawda poprawiała się przy większym oświetleniu, ale to samo działo się przy późniejszym zmniejszeniu poziomu światła! Dopiero, gdy poziom

oświetlenia był porównywalny ze światłem księżycą w bezchmurną noc, wydajność zaczęła się wyraźnie pogarszać. Co więcej, w grupie kontrolnej (gdzie światło było cały czas takie samo) wydajność wzrastała, co było, w świetle ówczesnej nauki, niezrozumiałe. Na te reakcje klasyczne teorie nie miały odpowiedzi. Wobec „fiaska” badań firma General Electric wycofała swoje wsparcie finansowe.

Eksperyment rozpoczęto jednak ponownie, uwzględniając szereg innych czynników i przeprowadzając liczne, pomniejszych analizy (m.in. w poszczególnych grupach zwiększając wynagrodzenie, wprowadzając swobodę ustanawiania przerw na odpoczynek i in.). Do badań zaangażowano Eltona Mayo z Uniwersytetu Harvarda (i szereg jego znanych współpracowników, m.in. W. Dicksona, F.J. Roethlisbergera). Przez kilka lat dokonano wielu różnych doświadczeń, przeprowadzono wywiady z 21 126 osobami. Osoby przeprowadzające wywiady musiały trzymać się sztywno wytyczonych reguł (miały angażować się w rozmowę, poświęcając całą uwagę danej osobie, ograniczać własne wypowiedzi i słuchać przede wszystkim rozmówców, nie wdawać się w dyskusję i unikać dawania porad).

W toku badań naukowcy napotkali na szereg, z pozoru niemożliwych do wyjaśnienia, efektów. Np. po ustaleniu akordowego systemu płac dla monterów układów elektrycznych, zgodnie z klasyczną teorią, robotnicy powinni pracować jak najefektywniej, by jak najwięcej zarobić. Tymczasem okazało się, że każda z grup robotników nieformalnie określała pewną normę ilości wytworzonych urządzeń i wszyscy pracownicy, którzy albo je przekraczali, albo nie byli im w stanie podołać, byli szykanowani przez resztę (nadawano im przezwiska, szydzono itp.). Robotnicy nie szanowali tych, którzy nie dawali sobie rady w pracy, ale jednocześnie najlepsi pracownicy sami ograniczali tempo swojej produkcji, rezygnując z dodatkowych pieniędzy, by także uzyskać przychylność większości grupy.

E. Mayo wraz z zespołem doszedł do wniosku, że pracownicy bardzo liczą się z opinią współpracowników – zachowania racjonalne ekonomicznie okazywały się nieracjonalne społecznie: mało kto decydował się występować przeciw swoim kolegom i koleżankom z pracy, „wyskakiwać przed orkiestrę”. Ponadto robotnicy chcieli mieć poczucie wyróżnienia, dumy z wykonywanej pracy. W przypadku eksperymentu z oświetleniem, jak uznał po szeregu analiz Mayo, młode pracownice umieszczono co prawda w pomieszczeniu identycznym z normalną salą produkcyjną, jednak sam fakt wybrania tych właśnie robotnic, obserwowania ich, stanowił swego rodzaju wyróżnienie, społeczną gratyfikację (możliwość całkowicie wcześniej pomijana) i pracownice wykonywały swoje zadania chętniej oraz z większym zapalem.

Najważniejszym wynikiem badań w Hawthorne było więc zauważenie ogromnej roli *stosunków międzyludzkich* w pracy. Zwrócono również uwagę na to, że sam fakt badania w istotny sposób wpływa na badaną grupę – w zasadzie niemożliwe jest przeprowadzenie dokładnej analizy procesu społecznego bez ingerowania weń, a zainteresowanie badaczy, czy kierownictwa, samo w sobie może być swego rodzaju wyróżnieniem (ów efekt nazwano *efektem Hawthorne*).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że przez grupę rozumieć należy<sup>30</sup> **dwie lub więcej osób, między którymi występuje bezpośrednia interakcja, które mają wspólny cel, własne normy i wartości oraz strukturę, poczucie odrębności.**

Badania E. Mayo zwróciły uwagę na czynniki pozaekonomiczne: potrzeby społeczne (przynależności, uznania, kontaktu z grupą), istotną relację między zadowoleniem z pracy a wydajnością (im bardziej pracownik lubi to, co robi, tym lepiej to robi);

---

<sup>30</sup> Za: A. Harem, w: S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1975.

pokazały, że stosunek menedżerów do pracowników ma istotny wpływ na samopoczucie podwładnych (nawet doskonale racjonalny ekonomicznie system może działać nieefektywnie ze względu na mało ludzkie podejście).

E. Mayo wyjaśnił niespodziewane wyniki eksperymentu dwoma czynnikami:

- **ingerencją badaczy** – szczególne zainteresowanie kierownictwa/naukowców daną grupą wpływało na jej zachowania,
- **rolą relacji nieformalnych w grupie pracowników** – pracownikom bardziej zależało na pozycji w oczach grupy, niż w oczach kierownictwa/naukowców.

Dało to początek niesłabnącemu do dziś zainteresowaniu badaczy organizacji relacjami społecznymi, panującymi w firmach.

## McGregor

Douglas McGregor w 1960 r. zaprezentował dwa przeciwstawne sobie sposoby myślenia o pracownikach, które jego zdaniem występowały dość powszechnie wśród menedżerów. Nazwał je umownie teorią X i teorią Y<sup>31</sup>.

Kierownicy, którzy przyjmowali nieświadomie założenia teorii X uważali, że<sup>32</sup>:

- ludzie nie lubią pracy i starają się jej w miarę możliwości unikać,
- menedżerowie, jeśli chcą skłonić pracowników do wykonywania obowiązków, muszą ich stale kontrolować, kierować nimi i grozić im karami w razie nieposłuszeństwa lub opieszałości,

<sup>31</sup> Za: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

<sup>32</sup> Za: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WNPWN, Warszawa 1993/96.

- ludzie zazwyczaj nie chcą sami podejmować odpowiedzialności i wolą, by nimi kierowano. Nie mają wielkich ambicji i przede wszystkim chcą być bezpieczni na swoich stanowiskach.

McGregor napisał, że założenia teorii X dobrze odzwierciedlają poglądy przedstawicieli naukowego zarządzania. Przeciwstawił im odmienny zestaw przekonań, zwany teorią Y. Jej wyznawcy zakładali, że:

- praca jest naturalną częścią życia, a ludzie ją lubią,
- ludzie mają wewnętrzną motywację do realizacji celów, o ile czują się do nich przywiązani,
- ludzie przywiązują się do celów w stopniu proporcjonalnym do osobistych nagród (niekoniecznie pieniężnych), jakie otrzymują za ich realizację,
- w odpowiednich warunkach ludzie sami dążą do podjęcia odpowiedzialności,
- ludzie mają naturalną skłonność do nowatorstwa i kreatywności,
- ludzie najczęściej wykorzystują w organizacjach jedynie część swoich talentów i inteligencji, ponieważ nie mają warunków do tego, by się wykazać.

Zdaniem McGregora teoria Y była obrazem założeń przedstawicieli nurtu *human relations*. Jak łatwo odgadnąć, sam McGregor był gorącym wyznawcą teorii Y. Dlatego postulował, by włączać pracowników w proces decyzyjny (by mogli identyfikować się z celami), rozliczać ich jedynie z efektów i nie wprowadzać atmosfery stałej kontroli, stymulować inicjatywę pracowników itd.

Podstawowym nowym postulatem wniesionym przez kierunek *human relations*, było więc humanizujące podejście do pracowników, demokratyczne podejmowanie decyzji, stymulowanie działania raczej przez nagrody niż kary, stały kontakt osobisty z pracownikami.

Klasycznym przykładem wcielania teorii Y jest firma Procter&Gamble. W 1950 r. P&G, dążąc do minimalizacji kosztów, wynajął m.in. D. McGregora, by pomógł stworzyć zasady pracy, które umożliwią maksymalizację efektywności<sup>33</sup>. Opracowano koncepcję fabryki, w której pracownicy praktycznie sami mogli podejmować decyzje (związani byli ogólnymi wymaganiami wydajności i budżetem). Pracownicy nie byli przypisani do konkretnych stanowisk, nie było tradycyjnych przełożonych, robotnicy samodzielnie porozumiewali się z klientami, wprowadzali innowacje itp. Zbudowano zupełnie nową fabrykę „Augusta” (wprowadzenie systemu do istniejących fabryk zablokowałyby związki zawodowe). Eksperyment był bardzo udany, koszty zmniejszyły się o połowę, podczas gdy produkcja wielokrotnie wzrosła. W ciągu kolejnych lat stworzono szereg nowych fabryk, kopiując doświadczenia z „Augusty”. W końcu związki zawodowe przekonały się do nowych zasad pracy. W piętnaście lat po otwarciu „Augusty” wszystkie fabryki Procter&Gamble działały już na nowych zasadach.

### MINI-CASE<sup>34</sup>

Gdy japońskie firmy rozpoczęły działalność na rynku amerykańskim, powitano je z entuzjazmem, ale i wysokimi oczekiwaniami. (...) Wielu amerykańskich robotników i menedżerów chciało pracować dla Japończyków, nie tylko z braku innych ofert, ale dlatego, że wierzyli, że nauczą się najskuteczniejszych sposobów działania i pracowania razem. Podobało im się to, co słyszeli o japońskim sposobie traktowania pracowników i spodziewali się, że będą traktowani tak samo. W niektórych przypadkach te

<sup>33</sup> Opis za: E. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bross Publishers, San Francisco 1999.

<sup>34</sup> Na podstawie: H. M. Trice, J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, Wyd. Prentice Hall New Jersey, 1993, s. 249-348.

oczekiwania doprowadziły do okrutnych rozczarowań. (...)

Gdy japońska firma Kyocera przejęła inną firmę w San Diego, o nazwie Emcon, wedle pracowników obiecała im dożywotnie zatrudnienie, jeśli tylko będą dalej pracować i dawać sobie radę. Jeden z byłych pracowników powiedział „Na spotkaniach, na parkingu, codziennie powtarzali ci, że zawsze będziesz miał pracę...Gdzieś w rodzinie Kyocera”. Osiemnaście miesięcy później 350 robotników zwolniono, a dowiedzieli się o tym na dziesięciominutowym spotkaniu. Grupa pracowników wystąpiła z pozwem przeciw Kyocera, oskarżając firmę o oszustwo i złamanie umowy. (...)

Pozywający twierdzili, że pracowali jak pracoholicy dla tej spółki i czuli, że stanowią jedną wielką rodzinę aż do momentu, gdy ich zwolniono. Dziewięć lat po całej sprawie wciąż byli wściekli i czuli się oszukani.

### **Pytania:**

1. Czy działania Kyocera przed zwolnieniem pracowników można nazwać wcieleniem w życie zasad teorii Y? Uzasadnij odpowiedź.
2. Co takiego odebrała Kyocera pracownikom, że po dziewięciu latach wciąż są na nią wściekli?
3. Czy opisany przypadek przytoczyć można na poparcie teorii X, czy raczej Y?
4. Co można by poradzić Kyocera przed zwolnieniami, by nie obróciły się tak niekorzystnie przeciw firmie?

### **ĆWICZENIE**

Ćwiczenie rozpoczyna się od sformowania panelu sędziowskiego, składającego się z sześciu ochotników.





## V. Podejście systemowe i ilościowe

### Podejście systemowe

Wszystkie dotychczas omówione teorie zarządzania miały na celu wyjaśnianie pewnych odrębnych zjawisk, zaobserwowanych przez badaczy w organizacjach. W konkretnej dziedzinie zauważano intrygujący problem i starano się poprzez jego rozwiązanie poprawić wydajność całego przedsiębiorstwa. Podejście systemowe ma inne założenia – z analizy przedsiębiorstwa, jako całości, przechodzi do diagnozy elementów. Zakłada, że analiza samych części w oderwaniu od globalnej sieci współzależności nie tylko nie może pomóc w zrozumieniu problemów całości, ale często wręcz prowadzi do zakłamań. Systemu nie da się zdekomponować i badać. Przykładem może być naprawa komputera. Tradycyjne podejście analityczne sugerowałoby, że dla wykrycia usterki w jednym komputerze, najlepiej byłoby znaleźć inny, prawidłowo działający, a następnie oba (zepsute i sprawny) rozebrać na najdrobniejsze elementy i szukać różnic – po znalezieniu wady w danym elemencie jasne będzie, gdzie znajduje się feler. Podejście systemowe powie, że po rozłożeniu zepsutego komputera na najdrobniejsze elementy trudno w ogóle zrozumieć, który do czego służył – porównanie z rozmontowanym, sprawnym komputerem w tym także nie pomoże. Przede wszystkim jednak przyczyną dysfunkcji często może być nie mechani-

czne uszkodzenie elementu, ale brak „współgrania” z resztą, niekompatybilność, ew. niedopasowanie (pierwszą radą, jakiej udziela się, gdy komputer nie działa, a nie wiadomo dlaczego, jest – „proszę docisnąć wszystkie wtyczki do kontaktów”. Gdy to nie pomaga – dociska się wszystkie karty do gniazdek...). Dlatego systemowiec, nie wykluczając możliwości wady jednej konkretnej części składowej, będzie szukał przede wszystkim wad całego systemu – braku zgodności elementów itd.

## Organizacja jako system

Jak pisze A. K. Koźmiński, system to pewna zorganizowana albo złożona z kombinacji rzeczy lub części całość<sup>35</sup>. System może być także postrzegany jako zestaw elementów, między którymi zachodzą wzajemne interakcje i gdzie każdy element jest połączony z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio<sup>36</sup>. Możemy więc przyjąć, że system to całość złożona z powiązanych ze sobą zespołów. Przeciwnieństwem **systemu** jest **agregat** – to również zestaw elementów, ale między którymi nie zachodzą żadne relacje i gdzie żaden element nie jest powiązany z innymi.

Teoretycy związani z nurtem podejścia systemowego twierdzą, że każda organizacja stanowi swego rodzaju system współzależnych elementów (podsystemów). Wyróżnienie poszczególnych części składowych jest kwestią w pewnym stopniu dowolną. Można np. stwierdzić, jak w omawianym modelu Leavitta, że w firmie wyróżnia się podsystem ludzi, technologii, struktur i zadań. Inni badacze z kolei nacisk mogą kłaść na to, by wyróżnić także podsystem kultury, techniki, strategii i in.

---

<sup>35</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie systemowe*, PWE, Warszawa 1971.

<sup>36</sup> Za: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

Podstawową kwestią jest jednak zakładana współzależność – dowolne zmiany, nawet pozornie na lepsze, ograniczone jedynie do danego podsystemu mogą powodować negatywne skutki w innych podsystemach i łącznie działać na niekorzyść całego systemu. Dlatego naukowiec-systemowiec będzie przede wszystkim chciał określić elementy całości, za jaką uznaje organizację, i dopiero po przeanalizowaniu zależności poszczególnych fragmentów i określonych decyzji, zdecyduje jakie zmiany będą korzystne na poziomie całego systemu. Będzie także rozumiał, że interesy poszczególnych podsystemów mogą być pozornie nawet sprzeczne (np. dział Badań i Rozwoju może żądać pieniędzy na udoskonalanie produktu, podczas gdy dział Marketingu w tym samym momencie będzie chciał pozycjonować ten produkt na dolnej półce niszy cenowej i wykorzystywać ekonomię skali produkcji, itp.). Dlatego w świetle podejścia systemowego szczególnie istotne jest położenie nacisku na wszystkich stanowiskach kierowniczych, na wychodzenie poza interesy poszczególnych grup (wynikające ze strukturalnego podziału firmy) i koncentracja na wspólnych wysiłkach w osiągnięciu realizacji celu całej firmy (systemu).

Dla systemowców trwałe systemy znajdują się w stanie **homeostazy** – oznacza to, że utrzymują równowagę z otoczeniem, ich typowe posunięcia umacniane są przez dodatnie sprzężenie zwrotne, a odchylenia od norm korygowane przez ujemne sprzężenie zwrotne. Systemy podlegają swoistej ewolucji – różnicują się reagując na otoczenie, kształtują przez cały czas trwania i wpływają na inne systemy. Jest więc zrozumiałe, że mechanizmy regulacyjne systemów są przynajmniej tak złożone i skomplikowane, jak otoczenia, w których funkcjonują.

Korzystny efekt, wynikający z kooperacji wszystkich poszczególnych elementów/działów przy realizacji jednego celu, nosi nazwę **synergii**. Dobrym

przykładem synergii może być np. odpowiednio skonfigurowany komputer. Do zoptymalizowania użyteczności pracy z komputerem nie wystarczy najdalej nawet posunięte udoskonalanie jednego jego elementu. Przy tych samych środkach finansowych bardziej opłaca się kupić przeciętnej szybkości procesor, przeciętną ilość pamięci oraz przeciętnej szybkości i objętości dysk, niż najdroższy procesor a tanie pozostałe części. Na każdym poziomie doskonałości wszystkie elementy powinny do siebie pasować – jeżeli nie pasują, może nie tylko dojść do sytuacji, w której nie skorzystamy z efektu synergii, ale w dodatku cały system będzie działał gorzej, niż przed zmianami (wystarczy wyobrazić sobie, że kupiliśmy najdroższy procesor na rynku, ale nie zmodernizowaliśmy do niego płyty i nic nie działa, albo że kupiliśmy jedynie bardzo duży dysk, ale nasz procesor, ponieważ jest stary, może go sformatować w objętości mniejszej od poprzedniego, równie starego dysku itp., itd. – takie przypadki pogorszenia komfortu przy próbach poprawy zdarzają się stosunkowo często).

Charakterystyczną cechą podejścia systemowego jest uznanie, że określone, wyróżnione systemy istniejące uważać można za lepsze lub gorsze modele innych systemów<sup>37</sup>, systemy z różnych dziedzin można i należy ze sobą porównywać. Można więc np. badać, jakie warunki, zależności i założenia działania systemu, jakim jest komputer, są realizowane w systemie organizacji (czy istnieje sieć obiegu informacji, metoda alokowania pamięci, centrum decyzyjne, drogi komunikowania ze światem zewnętrznym itp.). To podejście dla systemowców nie jest jedynie konstruktem myślowym, który ma pomóc obrazowo uwypuklić określone cechy opisywanej organizacji poprzez metaforę. Przeciwnie, według klasycznych założeń podejścia systemowego wiele sys-

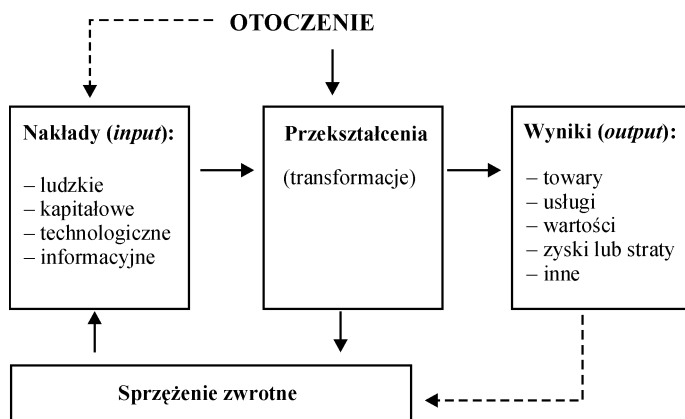
---

<sup>37</sup> L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.

temów faktycznie charakteryzuje się pewnymi rzeczywistymi, a nie tylko przypisywanymi, wspólnymi cechami. Dlatego analiza poszczególnych systemów „naturalnych” może być źródłem owocnej inspiracji do myślenia o systemach organizacji<sup>38</sup>.

Warto także pamiętać, że podstawowym założeniem systemowego podejścia jest również możliwość odróżnienia danego systemu od innych – z definicji więc trzeba móc określić jasno co jest organizacją, co jej otoczeniem. Trzeba móc stwierdzić, co jest na *wejściu (input)* systemu, co na *wyjściu (output)*, a co dzieje się wewnątrz. Systemowa teoria organizacji zwraca również uwagę na sprzężenie zwrotne, czyli na reakcję otoczenia na określone działania organizacji – ważne jest więc, jaki proces następuje w określonym czasie, a nie jaka organizacja „jest” w danym momencie.

**Schemat 2.**



Źródło: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WNPWN, Warszawa 2000, s. 709; J. A. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert jr, *Kierowanie*, PWE Warszawa 2001, s. 65.

<sup>38</sup> W tym sensie warto na przykład porównywać system, jakim jest świat zwierząt z systemem organizacji – można np. zastanawiać się, jak w systemie organizacji działa prawo doboru naturalnego, ewolucji itp.

Należy jednak pamiętać, że organizacje są systemami otwartymi – nie możemy określić wszystkich czynników wpływających na ich działanie, ani siły oddziaływań poszczególnych elementów, a zmienne i reagujące otoczenie organizacji jest również istotne i nie sposób go wykluczyć. W przeciwieństwie do systemów zamkniętych, w których można całkowicie, deterministycznie określić wyniki ich funkcjonowania<sup>39</sup>, organizacje są systemami otwartymi – decyduje o tym wiele czynników, między innymi *human factor*, czyli nieprzewidywalne zachowania ludzkie. Co więcej, w organizacjach często mamy do czynienia z **ekwifinalnością**, czyli z możliwością uzyskania określonego wyniku na wiele różnych, nieprzewidywalnych sposobów.

Wszelkie systemy zamknięte podlegają **entropii** (rozpadowi elementów, zwiększaniu chaosu składników), podobnie jak materia niezorganizowana. Jednak systemy otwarte, dzięki reagowaniu na zmiany otoczenia, w pewien sposób unikają entropii i mogą zachować istnienie – stąd przekonanie, iż działania ludzkie i społeczne organizacje mogą negować naturalną tendencję do rozpadu, nazywa się przekonaniem o **negantropii**.

Między innymi dlatego teoretyczne modele ekonomiczne trudno wykorzystać do zarobienia „łatwych pieniędzy” – niełatwo zastosować je w sytuacji wielu skomplikowanych i niemożliwych do określenia zmiennych i elementów. Dlatego systemowe po-

---

<sup>39</sup> Skoro wiadomo dokładnie, jakie są elementy systemu i jak reagują, można przewidzieć ich działanie w przyszłości – odwieczny spór filozoficzny dotyczy między innymi tego, czy świat jest systemem otwartym, czy zamkniętym: determiniści twierdzą, że świat to system zamknięty, choć prawideł jego działania nie możemy dociec, podczas gdy indeterminiści uważają, że świat z natury jest nieprzewidywalny. Niezależnie od podobnych egzotycznych dyskusji nie ulega wątpliwości, że z punktu widzenia ludzi organizacje wciąż uważać należy za systemy otwarte – elementy mają w nich wszak charakter umowny i definiowane są społecznie, a wszystkich oddziaływań nie sposób ogarnąć.

dejscie do organizacji należy oddzielić od cybernetyki<sup>40</sup>.

## Podejście ilościowe

Tworzenie cybernetycznych modeli organizacji polega na tworzeniu komputerowych modeli organizacji. Rzecz jasna, cała firma musi być odwzorowana liczbami, by można było model w jakikolwiek sposób stosować. O ile w szeregu dziedzin podobne podejście jest bardzo przydatne (finanse, księgowość, spedycja itp.), o tyle jednak stworzenie sprawnego modelu organizacji, który umożliwiłby trafne przewidywanie przyszłości lub choćby sprawnie i skutecznie ułatwiał podejmowanie decyzji wciąż jest niemożliwe. Niemniej jednak wciąż *modele cybernetyczne fascynują wielu badaczy, którzy ulegli mitowi o ich uniwersalności i posługując się nimi mają wrażenie, że dzięki interpretacji zjawisk społecznych według reguł rozumowania, obowiązujących w naukach ścisłych formułują prawidłowości o charakterze ogólnym. Podejście takie, ignorując bądź zacierając specyficzny charakter systemów społecznych, pozwala rzeczywiście przedstawić wszystko w sposób prosty i spójny*<sup>41</sup>.

Niestety albo na szczęście, tego rodzaju modele z definicji są systemami zamkniętymi – najpierw dokładnie się określa, które czynniki i w jakiej hierarchii w nich uwzględnić, a później na tej podstawie dokonuje przewidywań – podczas gdy w życiu organizacji trudno wyróżnić wszystkie istotne oddziaływania, a duży wpływ wywiera na nie także zmienne otoczenie.

Warto jednak zapamiętać, że tzw. podejście ilościowe<sup>42</sup> polega na sprowadzeniu szeregu mierzal-

<sup>40</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system*, op. cit.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 224.

<sup>42</sup> Podejście ilościowe czasem uznawane jest za osobny nurt teorii organizacji, a czasem za część podejścia systemowego – choć

nych czynników do części danego modelu i na dokonywaniu, na podstawie takiego modelu, decyzji w organizacji. Metoda wywodzi się z badań operacyjnych i szczególnie skuteczna jest w przypadku, gdy przełożenie układu rzeczywistego na modelowy jest oczywiste (występuje mało czynników i są one łatwo mierzalne – np. liczba obranych ziemniaków, czas pracy w godzinach, cena porcji kartofli w stołówce). W latach pięćdziesiątych zdolny menedżer Robert McNamara wprowadził system zarządzania, oparty przede wszystkim na metodach ilościowych, w korporacji Forda i system ów był entuzjastycznie przyjęty i realizowany. Jak łatwo się domyślić, w podobnym układzie ciężar decyzji spoczywał przede wszystkim na głównym kierownictwie – jedynie ono miało dostęp do wszystkich danych i mogło prognozować. Obecnie jednak rzadko wykorzystuje się modele czysto ilościowe do zarządzania całą firmą. Trudno zebrać do nich wiarygodne dane, trudno dobrać odpowiednie wagi do czynników, wreszcie – szereg elementów (np. zachowania ludzkie) nie poddaje się modelowaniu i nie da się przełożyć ich skutecznie na liczby poza ogólnym schematem statystycznym. Niemniej w niektórych konkretnych dziedzinach (choćby w planowaniu produkcji i zapewnienia magazynów, rozwiązywaniu „problemów komiwojażera”, czyli określaniu optymalnej pod względem czasu drogi przejazdu przez szereg różnych punktów, itp.) dorobek podejścia ilościowego stał się trwałym fundamentem współczesnych metod.

---

warto zwrócić uwagę, że podejście systemowe nie bez powodu nazywane jest podejściem integrującym i opiera się na twórczym wykorzystaniu dorobku wielu innych pojęć. Nie jest sprzeczne z szeregiem różnych teorii, a jedynie inaczej rozkłada akcenty.



**MINI-CASE<sup>43</sup>*****Hotelowe mydełka:***

*korespondencja między obsługą jednego z hoteli  
w Londynie, a jego gościem*

Szanowna Pokojówko! Proszę nie zostawiaj już więcej tych małych mydełek w mojej łazience, jako że kupiłem sobie normalnej wielkości mydło kąpielowe Dial. Proszę wziąć tych sześć nieotwartych mydełek z półeczki pod apteczką i kolejne trzy z mydelniczki w kabinie z prysznicem. Zawadzają mi. Dziękuję. J. Martin

\* \* \*

Szanowny Pokoju 234! Nie jestem twoją regularną pokojówką. Ona wróci jutro po dniu wolnym od pracy. Wzięłam 3 mydełka hotelowe z mydelniczki, jak prosiłeś. Tych 6 mydełek zabrałam z półeczki, aby ci nie zawadzały, i położyłam na pojemnik na ręczniki papierowe, na wypadek gdybyś zmienił zdanie. Tak więc pozostały jedynie 3 mydełka, które przyniosłam dzisiaj, zgodnie z zaleceniami kierownictwa hotelu, aby zostawiać 3 mydełka dziennie. Mam nadzieję, że usatysfakcjonowałam pana. Betty, zastępująca pokojówka.

\* \* \*

Szanowna Pokojówko! Mam nadzieję, że jesteś moją regularną pokojówką. Najwyraźniej Betty nie powiedziała ci o całej sprawie dotyczącej tych małych mydełek. Kiedy wróciłem do mojego pokoju dziś wieczorem, zauważyłem, że dołożyłaś 3 mydełka Camay na półeczkę pod apteczką. Mam zamiar przebywać w tym hotelu dwa tygodnie, tak więc nabyłem własne mydło kąpielowe Dial i nie potrzebuję tych

---

<sup>43</sup> Tekst zaczerpnięto z: [www.gazeta.pl](http://www.gazeta.pl), 27.07.2001.

6 mydełek Camay, które znajdują się na mojej półeczce. Zawadzają mi, kiedy golę się, myję zęby itd. Proszę je zabrać. J. Martin

\* \* \*

Szanowny Panie Martin! Ostatniej środy miałam dzień wolny i zastępująca mnie pokojówka, wedle danych nam przez dyrekcję instrukcji, zostawiła trzy hotelowe mydełka. Zabrałam z półki 6 mydełek, które ci zawadzały i włożyłam je do mydelniczki, gdzie było twoje mydło Dial. Dla twojej wygody przełożyłam mydło Dial do apteczki. Nie wzięłam 3 zapasowych mydełek, znajdujących się zawsze w apteczce na wszelki wypadek, a co do których nie miałeś obiekcji, zaglądając tam w ostatni poniedziałek. Proszę poinformować mnie, jeśli mogę czymś jeszcze służyć. Twoja regularna pokojówka, Agnes

\* \* \*

Szanowny Panie Martin! Nasz kierownik, pan Preston, poinformował mnie dzisiaj rano, że dzwonił pan do niego wczoraj wieczorem, skarżąc się na obsługę pokoju. Wyznaczyłam nową pokojówkę do pańskiego pokoju. Mam nadzieję, że przyjmie Pan moje przeprosiny za zaistniałe niedogodności. Jeśli w przyszłości będzie Pan miał jakieś uwagi proszę kontaktować się ze mną, bym mogła się nimi zająć osobiście. Telefon wewnętrzny nr 1020 między 8 rano i 5 po południu. Dziękuję, Harriet Stone, Kierownik Personalny

\* \* \*

Szanowna Pani Stone! Niemożliwe jest dla mnie skontaktować się z Panią albowiem wychodzę z hotelu o godzinie 7:45 rano i nie wracam wcześniej jak o 5:30 lub 6 wieczorem. Z tego też powodu dzwoniłem do pana Prestona zeszłego wieczoru. Pani była już nieosiągalna. Pytałem jedynie pana Prestona, czy mógłby zrobić coś z tymi mydełkami. Nowa

pokojówka, którą mi Pani wyznaczyła, musiała dojść do wniosku, że jestem nowym gościem, jako że zostawiła mi kolejne 3 hotelowe mydełka w apteczce, oprócz regularnie zostawianych 3 mydełek w mydelniczce. Przez 5 dni pobytu tutaj zbierałem już 24 mydełka. Dlaczego mi to robicie? J. Martin

\* \* \*

Szanowny Panie Martin! Twoja pokojówka, Betty, została poinstruowana, by nie dostarczać już mydełek do Twojego pokoju i by zabrać wszystkie zbędne. Jeśli będę mogła w czymkolwiek jeszcze pomóc proszę dzwonić pod wewnętrzny 1020 między 8 rano i 5 po południu. Dziękuję. Harriet Stone, Kierownik Personalny

\* \* \*

Szanowny Panie Preston, moje kąpielowe mydło Dial zniknęło. Wszystkie mydła zostały zabrane z mojego pokoju razem z moim własnym mydłem kąpielowym Dial. Wróciłem wczoraj wieczorem i musiałem prosić gońca by przyniósł mi 4 mydełka Cashmere Bouquet. J. Martin

\* \* \*

Szanowny Panie Martin! Poinformowałem naszą Kierowniczkę Personalną, Harriet Stone, o pańskim mydlanym problemie. Nie mogę zrozumieć, dlaczego nie było w ogóle mydła w Pana pokoju, jako że pokojówki są poinstruowane aby zostawiać 3 mydełka za każdym razem, kiedy sprzątają pokoje.

Sytuacja ta będzie niezwłocznie wyjaśniona. Proszę przyjąć moje przeprosiny za zaistniały kłopot. Andrew F. Preston, Kierownik

\* \* \*

Szanowna Pani Stone! Kto u diabła zostawił 54 mydełka Camay w moim pokoju? Wróciłem ostat-

niego wieczoru i znalazłem 54 mydełka. Nie chcę 54 mydełek Camay. Chcę do cholery moje kąpielowe mydło Dial! Czy zdaje sobie Pani sprawę z tego, że mam tu 54 mydełka? A wszystko, czego chcę, to moje kąpielowe mydło Dial. Proszę oddać mi moje kąpielowe mydło Dial! J. Martin

\* \* \*

Szanowny Panie Martin! Skarżył się Pan na zbyt dużą ilość mydła w Pańskim pokoju, więc zabrałam wszystkie. Po tym poskarżył się Pan panu Prestonowi, że całe mydło zniknęło, więc osobiście je zwróciłam. 24 mydełka Camay, które wcześniej zostały zabrane i 3 mydełka Camay, które jest Pan zobowiązany dostawać codziennie (sic). Nic nie wiem o 4 mydełkach Cashmere Bouquet. Najwidoczniej Pana pokojówka, Betty, nie wiedziała, że już zwróciłam Panu mydełka i też zostawiła 24 mydełka Camay wraz z 3 mydełkami Camay, zostawianymi codziennie. Nie wiem jak wpadł Pan na pomysł, że nasz hotel daje też kąpielowe mydło Dial. Udało mi się znaleźć dla Pana kąpielowe mydło Ivory, które zostawiłam w Pańskim pokoju wraz z pozostałymi mydełkami. Harriet Stone, Kierownik Personalny

\* \* \*

Szanowna Pani Stone! Proszę zorientować się w moim ostatnim zestawieniu mydłanego inwentarza. Jak do dzisiaj posiadam:

– Na półce pod apteczką – 18 mydełek Camay w czterech słupekach po 4 i jeden słupek z 2 mydełkami.

– Na pojemniku na ręczniki papierowe – 11 mydełek Camay w 2 słupekach po 4 i jeden z 3 mydełkami.

– Na komódce w sypialni – 1 słupek z 3 mydełkami Cashmere Bouquet, 1 słupek z 4 mydłami kąpielowymi Ivory, 8 mydełek Camay w 2 słupekach po 4.

– W apteczce – 14 mydełek Camay w 3 słupkach po 4 i jeden słupek z 2 mydełkami.

– W mydelniczce pod prysznicem – 6 mydełek Camay, bardzo wilgotnych.

– Na północno-wschodnim rogu wanny – 1 mydełko Cashmere Bouquet, lekko zużyte.

– Na północno-zachodnim rogu wanny – 6 mydełek Camay w 2 słupkach po 3.

Proszę poinstruować Betty, aby sprząając mój pokój wyrównała i odkurzyła słupki. Proszę ją również poinformować, że słupki składające się z więcej niż 4 mydełek mają tendencję do przewracania się. Jeśli mogę coś zasugerować, to mój parapet okienny nie został jeszcze wykorzystany, a jest wspaniałym miejscem dla mydełek dostarczonych w przyszłości. Jeszcze jedno, nabyłem kolejne mydło kąpielowe Dial, które trzymam w hotelowym schowku na wypadek kolejnych nieporozumień. J. Martin.

### Pytania do dyskusji:

1. Czy wszystkie elementy opisanej powyżej organizacji działały sprawnie?
2. Czy system opisanej powyżej organizacji działał sprawnie?
3. Co należałoby usprawnić/zmienić, by uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości?

### ĆWICZENIE

Uczestnicy dzielą się na grupy 4-6 osobowe. W grupach uczestnicy rysują WSPiZ, jako system organizacyjny. Następnie odbywa się głosowanie, mające na celu wybranie najlepszego modelu – każdy głosuje na dwa modele wybrane spośród pozostałych (nie można głosować na własny). Model, który zbierze najwięcej punktów, wygrywa.



## VI. Otoczenie organizacji

### Rodzaje otoczenia

W systemowym podejściu do organizacji jednym z kluczowych pojęć jest otoczenie – skoro twierdzimy, że organizacja ma „wejścia” i „wyjścia”, funkcjonuje w określonym systemie i wymienia zasoby z otoczeniem, musimy móc odróżnić jedno od drugiego i precyzyjnie je określić. Oczywiście ściśle podziały nie zawsze są możliwe, jednak pewne uporządkowanie znacznie ułatwia zarządzanie.

Otoczenie przede wszystkim podzielić możemy na:

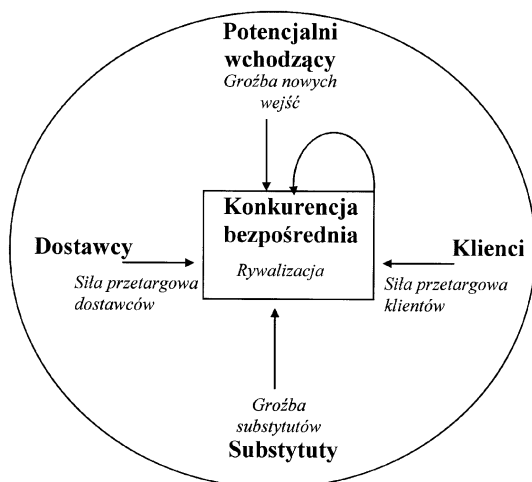
- **ogólne** (wszystkie siły, które wpływają na organizację, ale nie są sprecyzowane):
  - a) *ekonomiczne* (np. stopa oprocentowania kredytów),
  - b) *prawno-polityczne* (np. minimalny kapitał akcyjny),
  - c) *społeczno-kulturowy* (np. obyczaj dawania łapówek),
  - d) *technologiczne* (np. dostępność komputerów).
- **szczególne** (konkretne, inne organizacje albo grupy wpływów, które oddziałują lub mogą oddziaływać na badaną organizację):
  - a) *konkurencja bezpośrednia* (np. w USA Ford dla General Motors),
  - b) *potencjalni wchodzący na dany rynek* (np. samochodowe firmy koreańskie rozważające wejście na rynek amerykański),
  - c) *klienci* (np. nabywcy bułek w piekarni),

- d) *dostawcy* (np. młyny produkujące mąkę dla piekarni),
- e) *substytuty* (wszystkie produkty mogące w lepszym lub gorszym stopniu zastępować nasz produkt, np. herbata względem kawy).

W każdej z kategorii opisuje się otoczenie w danym obszarze polityczno-geograficznym, na określonym rynku itp.

Przedstawione tu elementy otoczenia szczególnego organizacji składają się na model pięciu sił kształtujących otoczenie konkurencyjne stworzony przez Portera<sup>44</sup>.

**Rysunek 3.**



Źródło: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1980, s. 22.

Warto zauważyć, że podziały otoczenia są nieco umowne. Np. M. J. Hatch proponuje przyjęcie siedmiu ważnych składników otoczenia organizacji<sup>45</sup>:

<sup>44</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, op. cit.

<sup>45</sup> M. J. Hatch, *Organization Theory: Modern...*, op. cit.



- kulturowe (np. wspólna historia, tradycja, obyczaje),
- polityczne (np. sposób sprawowania władzy, system państwa),
- prawne (np. przepisy dotyczące bezpośrednio organizacji),
- ekonomiczne (np. rynek pracy, rynek finansowy),
- fizyczne (np. natura i zasoby naturalne),
- społeczne (np. struktura demograficzna),
- technologiczne (wiedza i metody działania, z których korzystać może organizacja).

Otoczenie organizacji podzielić możemy także na:

- bliskie** (takie, które wpływa na organizację, ale i na które sama organizacja może mieć wpływ, np. dostawcy ziemniaków do warzywniaka),
- dalekie** (wpływające na organizację, ale na które organizacja nie ma wpływu, np. uregulowania dotyczące prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej przez właściciela warzywniaka).

Przez otoczenie rozumiemy **środowisko zewnętrzne** organizacji. Wyróżnić możemy także **środowisko wewnętrzne** organizacji. Niektórzy mówią w tym znaczeniu o **otoczeniu wewnętrznym** organizacji – co warto zapamiętać, zwłaszcza że takie pojęcie jest mało intuicyjne i dość oksymoroniczne.

Przez środowisko wewnętrzne rozumieć należy wszystkie wyodrębnialne czynniki, wchodzące częściowo w skład organizacji, które wywierają na nią wpływ. Wyróżnić tu można np.:

- zarząd firmy,
- pracowników firmy,
- właścicieli firmy,
- kulturę organizacyjną i in.

Analiza otoczenia organizacji prowadzić może do zaskakujących rezultatów. Np. znani badacze Jef-

frey Pepper i Gerald R. Salancik<sup>46</sup> w 1978 w książce o znamienym tytule *Zewnętrzna Kontrola Organizacji* dowodzili, że tak naprawdę większość działań organizacji kontrolowanych jest przez ich otoczenie. Łatwo sobie wyobrazić, że na *wejściach* (*inputs*) organizacji znajdują się różnego rodzaju pozycje – niektóre o znaczeniu małym (np. dostawcy oprogramowania dodatkowego dla Optimusa), a niektóre o krytycznym znaczeniu dla działalności danej firmy (np. importowane procesory dla firmy Optimus). W gruncie rzeczy, jak zauważa P. Drucker skuteczność przedsiębiorstwa nie zależy od jego działania – o efektywności decyduje otoczenie<sup>47</sup>. To w otoczeniu powstają zyski, podczas gdy ...przedsiębiorstwo jest najdoskonalszym wynalazkiem do tworzenia kosztów<sup>48</sup> i żadne decyzje podjęte wewnątrz firmy nie tworzą przychodów, a co najwyżej zmniejszają wydatki – zyski przynosi dopiero klient, który jest czynnikiem zewnętrznym. Kontrola krytycznych (najważniejszych, niemożliwych do zastąpienia) elementów otoczenia faktycznie może prowadzić więc do kontrolowania całej organizacji. Takie podejście, zwane *systemowo-zasobowym* koncentruje się przede wszystkim na tym, jak zapewnić długotrwałe i skuteczne działanie firmy, dzięki zabezpieczeniu jej odpowiednich środków. Dlatego analiza otoczenia organizacji ma podstawowe znaczenie zarówno dla oceny bieżącej działalności firmy, jak i dla planowania przyszłych posunięć.

Warto zauważyć, że niektórzy teoretycy negują celowość wyróżniania otoczenia organizacji<sup>49</sup>. Zdaniem Karla Weicka podobne szufladkowanie prowadzi do tego, że menedżerowie zaczynają widzieć porządek tam, gdzie go nie ma. Wierząc w określone

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

<sup>48</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 32.

<sup>49</sup> Np.: K. Weick, *The Social Psychology of Organizing Reading Addison-Wesley*, Massachusetts 1979.

skomplikowanie danego systemu komplikują go jeszcze bardziej. Spodziewając się reakcji otoczenia analizują właśnie takie dane, które faktycznie na coś takiego wskazują itp. Weick jest przeciw antropomorfizowaniu organizacji, sprzeciwia się trywializowaniu ich postrzegania, nadmiernemu upraszczaniu – a nade wszystko przypisywaniu organizacjom (tworom społecznym) bezwzględnych cech (charakterystycznych dla świata materialnego). Zdaniem K. Weicka ludzie przypisują sens wydarzeniom wedle własnego uznania, „inscenizują” przeszłość *post factum*. Mówiąc o otoczeniu organizacji automatycznie szufladkują własne spostrzeżenia na wzór obserwacji ze świata fizycznego, co może prowadzić do niebezpiecznych nadużyć.

## Podejście sytuacyjne

Kłopoty z dokładnym teoretycznym odwzorowaniem rzeczywistości organizacyjnej doprowadziły do tego, że rozwinął się nurt tzw. podejścia sytuacyjnego. Coraz większą uwagę przywiązywano do okoliczności (i otoczenia) w jakim działała organizacja. Praktycy menedżerowie coraz śmieiej powtarzali, że nie ma uniwersalnych teorii zarządzania, każda dobrze opisuje pewne elementy rzeczywistości społecznej, a pewne źle, każda także albo opracowana jest na bardzo dużym poziomie abstrakcji, albo nie sprawdza się w wielu konkretnych przypadkach. W związku z tym nacisk kładziony był przede wszystkim na powtarzanie rozwiązań, które sprawdziły się w praktyce, a nie tworzeniu wydumanych teorii, których aplikacja przynosiła różne, także nieprzewidziane, skutki. Nie wystarczała już również analiza samej organizacji, trzeba było uwzględnić także otoczenie.

Kwintesencją podejścia sytuacyjnego jest powiedzonko znanego ekonomisty C. Kindlebergera<sup>50</sup>, że

---

<sup>50</sup> J. A. Stoner i in., *Kierowanie*, op. cit.

na każde naprawdę ciekawe pytanie w ekonomii poprawna odpowiedź brzmi „to zależy”. Podobną postawę prezentował w znanej przypowieści Aleksander Macedoński – gdy Arystoteles pytał go, jak należałoby postąpić w określonej sytuacji na polu bitwy, ów twierdził, że zależy to od szeregu uwarunkowań, których nie da się dokładnie określić: trzeba by znaleźć się na polu walki i wtedy dopiero można by podjąć konkretne decyzje, podczas gdy przy teoretycznej zabawie intelektualnej występuje tyle założeń, że równie uzasadnionych może być szereg, także sprzecznych, posunięć.

W świecie organizacji rozumieć to można w następujący sposób: organizacje różnią się między sobą. Bardzo różne jest też często ich otoczenie. W danym momencie czasu sytuacja każdej z nich jest całkowicie niepowtarzalna. Dlatego, wedle podejścia sytuacyjnego, nie można tworzyć uniwersalnych reguł postępowania, każda sytuacja jest inna i rolą dobrego menedżera jest reagowanie odpowiednio do okoliczności. Poszczególne teorie mogą służyć jako pewien zasób narzędzi intelektualnych, jednak ich dobór i zastosowanie określić daje się dopiero przy ustaleniu okoliczności.

Np. T. Burns i G. M. Stalker przypuszczali, że różne typy środowiska powodują konieczność posługiwania się różnymi stylami zarządzania. Uważali, że w zależności od tego, czy otoczenie organizacji jest **zmienne** (często zmieniają się warunki działania, pojawiają się nowe problemy i okoliczności) czy **stałe**, organizacje powinny posługiwać się różnymi stylami działania. Ich zdaniem przedsiębiorstwa działające w stabilnych, mało zmieniających się otoczeniach zarządzane były wedle modelu *mechanistycznego* (o hierarchicznej i sztywnej strukturze, daleko posuniętej specjalizacji, wyraźnym rozgraniczeniu kompetencji, ze szczegółowymi instrukcjami każdego działania, istotną rolą pozycji służbowej itp.) – przykładem takiej organizacji może być np. Poczta Polska. Z kolei firmy, które funkcjonowały

w zmiennych, burzliwych otoczeniach charakteryzowały się zarządzaniem *adaptacyjno-organicznym* (o mało sformalizowanej i płynnej strukturze, małym precyzowaniem zadań poszczególnych pracowników i szerokimi kompetencjami większości z nich, zaniemniem służbowych kanałów komunikacyjnych na rzecz bezpośredniego porozumiewania się i kooperacji, istotną rolą prawdziwych kompetencji, a nie funkcji, itp.). Współczesnym przykładem mogłaby być np. firma 3M (i inne z branży IT)<sup>51</sup>.

Do podobnych wniosków doszła Joan Woodward. W 1965 r. badała w Wielkiej Brytanii, jakie struktury organizacyjne są najefektywniejsze. Z badań wynikała jednak rzecz zaskakująca – że różne style, metody zarządzania, a także struktury organizacyjne nie mają bezpośredniego przełożenia w badanych firmach na ich skuteczność. Była natomiast zależność między strukturą organizacji, a jej otoczeniem, szczególnie technologicznym (inaczej mówiąc sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależał od środowiska). Struktura zbadanych organizacji w dużym stopniu zależała od rodzaju stosowanej technologii. Organizacje produkujące towary na indywidualne zamówienia, w małych ilościach i seriach, korzystające z technologii o niskim stopniu komplikacji, najefektywniej działały przy małej kontroli, dużej elastyczności, niewielu szczeblach zarządzania i zdecentralizowanym podejmowaniu decyzji. Natomiast firmy zajmujące się produkcją wielkoserijną, standardową, w dużych ilościach, przy wykorzystaniu skomplikowanych technologii, najlepiej radziły sobie przy większym stopniu kontroli, ze scentralizowanym podejmowaniem decyzji, większym stopniem formalizacji. Można więc było wywnioskować, że poszczególne firmy, by osiągnąć sukces, muszą osiągnąć harmonię między strukturą a technologią<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.

<sup>52</sup> Za: M. J. Hatch, *Organization Theory: Modern*, op. cit.

## Rola przypadków współcześnie

Z dorobku podejścia sytuacyjnego korzysta się do dzisiaj. Wciąż ważnym postulatem jest koncentracja na faktycznych wydarzeniach, a nie na jedynie suchej teorii. Przykładowo podejście nazywane „nową falą w zarządzaniu” nacisk kładzie właśnie na analizę przypadków i zależności, które faktycznie wystąpiły w prawdziwych warunkach. Np. T. Peters i R. H. Waterman zanalizowali ok. pięćdziesiąt amerykańskich przedsiębiorstw, których sukces wydawał się oczywisty<sup>53</sup> i przedstawili szereg ich cech wspólnych, które (ich zdaniem) mogły decydować o tryumfie tych spółek. Zauważyli, że „doskonałe” firmy charakteryzuje:

- **obsesja działania** – najgorszy w organizacji jest marazm,
- **bliski kontakt z klientem** – klient powinien dla całej firmy stanowić prawdziwe kierownictwo, dlatego z nim właśnie trzeba zachować szczególny, indywidualny i bliski kontakt,
- **autonomia i przedsiębiorczość** – decyzje powinny być podejmowane na niskich szczeblach, blisko osób, które je będą później realizować, bo tylko to umożliwia inicjatywę, innowacje i zachowanie realizmu,
- **traktowanie ludzi jako najbardziej efektywnego z zasobów** – motywacja i właściwa atmosfera rozwoju w firmie jest sposobem na uzyskanie przewagi w najtrudniejszym obszarze, który najtrudniej kupić – w grupie ufających firmie pracowników,
- **koncentracja na wartościach** – za każdym postępowaniem powinny stać głębsze wartości, przekonania, coś, w co pracownicy wierzą i z czym się identyfikują,

---

<sup>53</sup> Po kilku latach niektóre z owych doskonałych firm nie radziły już sobie tak dobrze, niektóre zbankrutowały itd.

- **ograniczenie obszaru działania** – firma musi koncentrować się na tym, co najlepiej potrafi,
- **ograniczenie zarządu** – zarząd powinien być niewielki i mieć jasną strukturę,
- **dyscyplina połączona z luzem** – firma musi być elastyczna – egzekwować efektywność i realizację zadań, ale jednocześnie pozwalać na eksperymenty, innowacje, inicjatywę.

T. Peters i R. H. Waterman zwrócili także uwagę, że najważniejszym i niemierzalnym czynnikiem w każdej organizacji są ludzie. Systemy pozornie racjonalne mogą w praktyce zupełnie się nie sprawdzać – np. teoretycznie ekonomia skali (obniżenie kosztów dzięki zwiększeniu produkcji) i rozwój wielkich fabryk powinien być najefektywniejszym sposobem wytwarzania. Tymczasem w praktyce, po zbadaaniu szeregu firm, okazało się, że z kolei małe przedsiębiorstwa z reguły znacznie mniej czasu tracą na uzgadnianie warunków pracy, częściej dokonują innowacji<sup>54</sup> itp., i *summa summarum*, często wcale nie są mniej konkurencyjne na swoich rynkach od gigantów produkcji masowej<sup>55</sup>.

To podejście spowodowało więc koncentrację zainteresowania badaczy na rzeczywistych przypadkach, które mogły stanowić cenną lekcję dla innych firm, nie powinny jednak być bazą uniwersalnych teorii i doświadczeń z których nie mogły być również „żywcem” przenoszone do innych firm o innej sytuacji.

---

<sup>54</sup> Wg amerykańskiej Narodowej Fundacji Nauki, jak podają Autorzy, każdy dolar wydany na badania i rozwój przynosił w małych firmach czterokrotnie więcej innowacji, niż w dużych.

<sup>55</sup> T. Peters, R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York 1982.

## MINI-CASE

Firma telekomunikacyjna TEL-KOM<sup>56</sup> działalność na rynku słowackim rozpoczęła jeszcze przed okresem transformacji. Pomyślnie przeszła okres zmiany systemu i utrzymała swoją pozycję na rynku – wymagało to jednak znacznych wysiłków i determinacji ze strony kierownictwa firmy.

Na początku zmienił się cały system własności i zarządzania, gdy przedsiębiorstwo zostało sprywatyzowane i straciło „parasol ochronny” państwa. TEL-KOM musiał nauczyć się zupełnie nowego spojrzenia i oceny zarówno własnej pozycji, jak i warunków panujących na rynku. Przede wszystkim zwrócono uwagę na koszty: okazało się, że firma miała duże przerosty zatrudnienia i racjonalizacja w tym obszarze wymagała zwolnienia około 40% załogi. Przy silnych związkach zawodowych nie było to łatwym zadaniem, jednak dzięki umiejętnie prowadzonym negocjacjom i determinacji po stronie zarządu udało się osiągnąć porozumienie i w ciągu pięciu lat doprowadzono do redukcji załogi do poziomu rentowności. Kolejnym wyzwaniem, z którym TEL-KOM boryka się do dziś, jest poziom satysfakcji klientów. Z jednej strony firma dysponuje dobrze rozpoznawalną marką „z tradycjami”, z drugiej strony jednak klienci skarżą się często na arogancką obsługę i niesolidność w realizacji usług. Odbiorcy często nie mają jednak wyboru: na rynku nie ma jeszcze zbyt wielu graczy (przez długi czas był to sektor chroniony przez państwo), a spośród konkurencji TEL-KOM wciąż ma największy zasięg sieci na Słowacji.

Wśród analityków rynkowych utrzymuje się jednak raczej pozytywna ocena firmy. TEL-KOM pomyślnie przeprowadził restrukturyzację i jest przedsiębiorstwem stabilnym finansowo (firma jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych), niepokojące są jedynie relacje z klientami, co przy pojawieniu

<sup>56</sup> Nazwa firmy i historia opisana w tekście są fikcyjne.



się tańszej konkurencji może spowodować szybki spadek udziału w rynku.

Przed firmą od maja 2004 r. pojawiło się zupełnie nowe wyzwanie: wejście Słowacji do Unii Europejskiej. Nastąpiła liberalizacja przepisów regulujących rynek usług telekomunikacyjnych, pojawia się coraz więcej firm świadczących podobne usługi (choć na razie są to stosunkowo niewielkie przedsiębiorstwa operujące lokalnie). Dzięki rozwojowi nowych technologii bardzo szybko rozwija się sektor telefonii komórkowej, która staje się konkurencyjna cenowo wobec sieci stacjonarnych. Zarówno klienci instytucjonalni, jak i indywidualni stają się coraz bardziej wymagający.

TEL-KOM ma już doświadczenie w adaptowaniu się do zmian na rynku, przez okres wstrząsów na początku lat dziewięćdziesiątych przeszedł pomyślnie. Czy i tym razem firma odniesie sukces?

### **Pytania:**

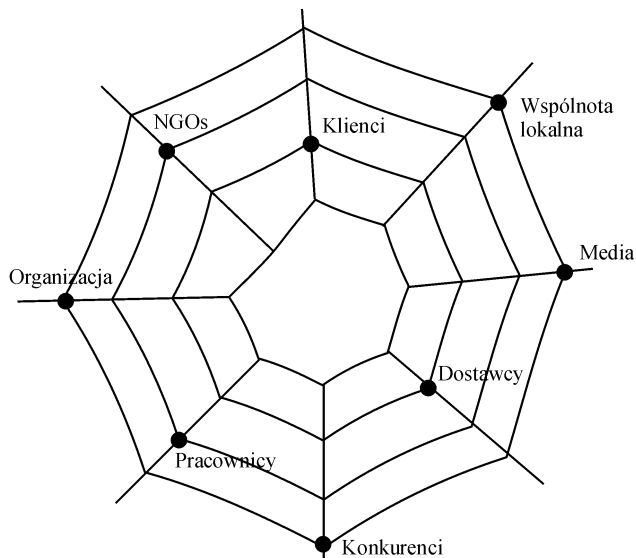
1. Jak zmieniło się otoczenie i warunki funkcjonowania firmy w okresie transformacji systemowej na początku lat dziewięćdziesiątych? Zidentyfikuj poszczególne sektory otoczenia i wskaż najważniejsze zmiany.
2. Jakie zmiany dla Tel-KOM-u niesie za sobą wejście Słowacji do Unii Europejskiej? Określ zagrożenia i możliwości.

### **ĆWICZENIE I**

Na poniższych rysunkach przedstawione są dwa modele widzenia organizacji i jej otoczenia. Porównaj te modele i zastanów się nad konsekwencjami takiego widzenia organizacji dla:

1. menedżerów,
2. klientów,
3. pracowników,
4. wspólnoty lokalnej, w której funkcjonuje organizacja.

Rysunek A.



Źródło: Novo Nordisk, w: M. Morsing, Prezentacja przedstawiona na konferencji pn.: *The Corporate Social Responsibility: An Organizational Perspective*, Kopenhaga 1-5.11.2004, materiały powielone.

Rysunek B.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, WNPWN, Warszawa 1996.

## ĆWICZENIE II

Uczestnicy dzielą się na cztery grupy i siadają w kręgach. Prowadzący daje każdej grupie lekki przedmiot (którym uczestnicy będą rzucać), zwany dalej „pluszakiem”. Gra rozpoczyna się, gdy pierwszy z uczestników mówi hasło związane z zarządzaniem (nazwisko, nazwę teorii, itp.) i rzuca „pluszakiem” w dowolnie wybraną osobę z tego samego kręgu. Osoba ta łapie „pluszaka” i musi: a) krótko (jednym, góra kilkoma słowami, ale sensownie) wyjaśnić hasło poprzednika, i samemu błyskawicznie wymyślić hasło na literę, na którą kończyło się hasło poprzednika – po czym powiedzieć hasło i rzucić „pluszaka” dalej. Każdy, kto nie umie podać szybko wyjaśnienia, podaje złe wyjaśnienie lub dłużej zwleka z własnym hasłem/podaje hasło spoza dziedziny – odpada. Wygrywa ten, kto przetrwa najdłużej.



## VII. Strategia organizacji

### Co to jest strategia?

Jak podaje Collins Electronic English Dictionary słowo „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strat-égos* oznaczającego wodza wojska; jest jednocześnie zbitką dwóch słów *stratos* („wojsko”) i *ágō* („przewodzić”, „dowodzić”)<sup>57</sup>. Współcześnie, gdy mówimy o **strategii organizacji** mamy najczęściej na myśli *decyzje długofalowe, ważne, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne. Strategia oznacza wybory i gotowość uporczywej ich realizacji*<sup>58</sup>. Jak piszą G. Gierszewska i M. Romanowska:

*„Myśleć strategicznie” to znaczy:*

- *dążyć do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą wiele lat naprzód,*
- *stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację tych dążeń oraz gromadzić niezbędne do tego informacje,*
- *charakteryzować się wolą ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianą wizji tego przedsiębiorstwa i stanu jego otoczenia*<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Collins Electronic English Dictionary, Harper Collins Publishers, 1995.

<sup>58</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>59</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 18.

Strategia w przedsiębiorstwie jest więc pewnym sposobem myślenia, rodzajem analizy (wykorzystującej i łączącej dorobek szeregu dziedzin – ekonomii, finansów, socjologii, prawa i in.). Uznajmy za K. Obłój, że strategia jest pewną przyjętą przez zarząd spójną koncepcją działania, której realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia najbardziej fundamentalnych celów długookresowych<sup>60</sup>.

## Elementy strategii

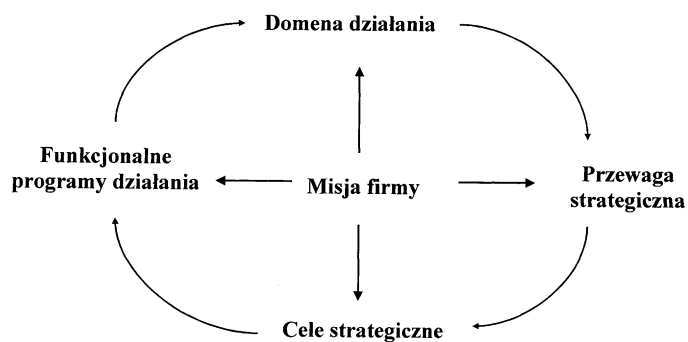
K. Obłój wyróżnia pięć podstawowych elementów strategii<sup>61</sup>:

- domenę działania (gdzie, komu, jaki i przy użyciu jakiej technologii stworzony produkt firma sprzedaje – każda firma powinna precyzyjnie określić, do jakiego klienta chce dotrzeć, na jakim rynku, etc.).
- przewagę strategiczną/konkurencyjną (to, co stanowi o atrakcyjności danej firmy w danej domenie, przyczyna, dla której firma jest na danym rynku lepsza od konkurencji),
- cele strategiczne (określenie co i w którym momencie firma chce robić zarówno po to by mieć plan działania na przyszłość, jak i by móc później oceniać realizację),
- funkcjonalne programy działania (przełożenie całej strategii na konkretne posunięcia, codzienne czynności każdego z pracowników),
- misja (najważniejsza ze wszystkich i spajające je w całość – to motywujące, wiarygodne, krótkie sformułowanie dalekosiężnej wizji firmy na potrzeby strategii).

<sup>60</sup> *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

<sup>61</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, op. cit.

Rysunek 4.

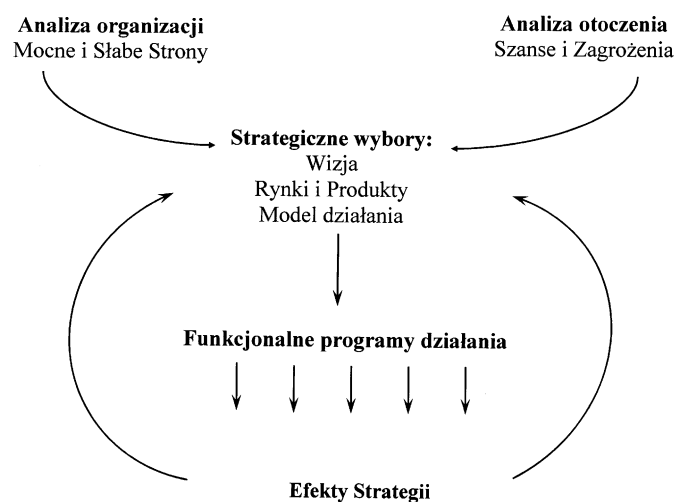


Źródło: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34.

## Budowa strategii

Budowa strategii składa się z szeregu etapów, których przebieg, według K. Obłoja, ilustruje rysunek 5.

Rysunek 5.



Źródło: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.

Jak podaje K. Obłój<sup>62</sup>, wstępem do tworzenia strategii jest analiza otoczenia organizacji i jej samej. Badanie otoczenia przeprowadzać można np. według modelu Portera<sup>63</sup> przedstawionego w poprzednim rozdziale, a więc analizując konkurencję na danym rynku, klientów, dostawców, możliwość wejść na dany rynek (konkurencję potencjalną), możliwość substytucji danego produktu. Taka analiza prowadzi do określenia pozycji firmy na danym rynku, pokazuje również atrakcyjność branży.

Inną metodą, popularną ze względu na teoretyczną prostotę, jest tzw. analiza SWOT<sup>64</sup>. W ramach analizy organizacji bada się jej siły i słabości (mając na uwadze obszary kluczowe dla powodzenia działalności). Określenia sił i słabości (mocnych i słabych stron) dokonuje się przede wszystkim przez porównanie do konkurencji – możliwych jest tu kilka układów odniesienia, np. do najpoważniejszego konkurenta, do wszystkich konkurentów, do innych firm działających w innych branżach, ale z jakichś względów wartych obserwacji itp. Proponuje się listę sił i słabości w poszczególnych obszarach działalności (np. marketing, zarządzanie, finanse, produkcja, *human capital*, dystrybucja, technologia). Silnymi stronami są kontrolowane zasoby. Słabościami – wszelkie ograniczenia działalności firmy (obecnie lub w przyszłości). Wreszcie, zakłada się, jaki poziom skuteczności względem konkurencji chciałoby się osiągnąć w każdym z tych obszarów, do czego należałoby dążyć. Warto zauważyć, że niektóre słabości mogą wynikać z obieranej strategii działania i nie wymagają usuwania – są nieuniknione. Należy jednak wyraźnie odróżnić tego rodzaju przypadki od skutków złego zarządzania.

Jednocześnie należy określić na podstawie analizy otoczenia możliwe szanse i zagrożenia dla działania

<sup>62</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, op. cit.

<sup>63</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit.

<sup>64</sup> Skrót od Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Siły, Słabości, Szanse, Zagrożenia).



firmy. Badać można je dzieląc otoczenie na poszczególne składowe i analizując szanse i zagrożenia z nich płynące. Efektem końcowym analizy SWOT może być próba określenia, czy zagrożenia osłabiają obecne siły/spotęgują słabości, czy szanse pomogą w likwidacji słabości/wzmocnią siły, czy siły pozwolą wykorzystać szanse/uniknąć zagrożeń, czy słabości ograniczą wykorzystanie szans/wzmogą zagrożenia.

Po przeprowadzeniu szeregu analiz organizacji i otoczenia następuje proces dokonywania strategicznych wyborów. Amerykańskie przysłowie mówi – *strategy is 10% inspiration and 90% perspiration* („strategia to w 10% błyskotliwy pomysł, a w 90% ciężka praca i realizacja pomysłu” ). Jednak przed ową ciężką pracą trzeba najpierw mieć dobry pomysł. Dlatego proces dokonywania strategicznych decyzji rozpoczyna się od nakreślenia **wizji** przyszłości firmy, miejsca, w którym przedsiębiorstwo powinno się w dalekiej przyszłości znaleźć. Stworzenie **misji** stanowi zwięzłe, zrozumiałe i porywające wszystkich pracowników określenie owej wizji. Misja określa również co organizacja ma do zaoferowania swoim *stakeholders*<sup>65</sup>.

**Rysunek 6.** Misja jako odbicie wizji



Źródło: opracowanie własne

<sup>65</sup> Termin *stakeholder* określa osobę (człowieka, grupę ludzi lub firmę), która ma w działaniu organizacji jakiś żywotny interes – taką osobą może być akcjonariusz, ale i dostawca, klient, pracownik, członek zarządu, itp.

Później przechodzi się do precyzyjnego określenia **rynku działania** (wybór kluczowego odbiorcy). Następnie określa się dokładnie co naprawdę stanowi **produkt** firmy<sup>66</sup>. Wreszcie decyduje się, jaka **technologia** zostanie zastosowana do produkcji i dostarczenia produktu na rynek. Kolejnym wyborem jest zdefiniowanie **przewagi strategicznej** – polegać ona może przede wszystkim na:

- unikalnym sposobie dostarczania produktu (jak np. w sieciach fast-food, gdzie pożywienie dostarczane jest bardzo szybko),
- konkutowaniu ceną (które rozpoczyna się oczywiście od konkutowania kosztami, by mieć pole manewru – możliwość, choć nie konieczność obniżania ceny dla klienta),
- oferowaniu produktu o unikalnej jakości, z jakiegoś względu wyraźnie lepszego dla klienta od innych produktów.

Później precyzuje się **cele strategiczne** i określa potrzebne do ich osiągnięcia **funkcjonalne programy działania**. Te ostatnie muszą być proste (zrozumiałe), angażować również w bieżącą realizację całe kierownictwo, a także być cały czas systematycznie nadzorowane pod kątem realizacji i uzyskanych efektów – *marketingowych* (np. jak pod wybranymi względami firmę oceniają klienci?), *organizacyjnych* (np. jaki jest czas, bezpieczeństwo pracy?), *innovacyjnych* (np. jak firma usprawnia swoje działanie?) i *finansowych* (np. jak strategia wpływa na *cash-flow*, zysk, i in.?).

---

<sup>66</sup> Pytanie to wcale nie jest proste. Czy np. sok Frugo jest atrybutem stylu bycia młodej generacji, quencherem („ugaszczaczem pragnienia”), sokiem uzupełniającym śniadanie, napojem sportowym, czy czymś innym? Każdy z wyborów określa zupełnie inny produkt istotnie wpływający na strategię przedsiębiorstwa.

## Klasyczne narzędzia analizy strategicznej

Za klasyczne metody analizy strategicznej, co nie znaczy, że już nie stosowane, uważa się m.in. okno produktu-ryнку Ansoffa oraz macierz BCG.

Okno produktu/ryнку Ansoffa<sup>67</sup> określa możliwości rozwoju firmy, w zależności od tego, jaki rynek wybiera i jaki produkt chce oferować.

Tabela 1.

	Stary rynek	Nowy rynek
stary produkt	<p><b>Penetracja rynku</b>  <i>Umacnia się pozycję firmy z dotychczasowym produktem na dotychczasowym rynku – nowe formy docierania do klienta, promocje, segmentacja rynku</i></p>	<p><b>Rozwój rynku</b>  <i>Wkroczenie z dotychczasowym produktem na nowy rynek – geograficzny, demograficzny, społeczny itd.</i></p>
nowy produkt	<p><b>Rozwój produktu</b>  <i>Udoskonalenie towaru, stworzenie nowych modeli i oferowanie ich dotychczasowym klientom</i></p>	<p><b>Dywersyfikacja</b>  <i>Wejście na nowe rynki z nowymi produktami. Horyzontalna: zupełnie nowy produkt dla klientów bliskich dotychczasowym. Koncentryczna – nowi klienci, produkt zbliżony technologicznie do dotychczasowego.</i></p>

Źródło: H. J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Inne narzędzie, popularne także dzięki swojemu pozornemu, niskiemu stopniowi komplikacji, to tzw. macierz BCG (Boston Consulting Group). Służy do oceny wartościowości i przyszłości produktów oferowanych przez firmę<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> H. J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

<sup>68</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, op. cit.

Tabela 2.

	<b>DUŻY względny udział w rynku</b>	<b>MAŁY względny udział w rynku</b>
<b>DUŻE tempo wzrostu rynku</b>	<b>Gwiazdy</b> <i>Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku, konieczne duże inwestycje, cash-flow zerowy lub ujemny, duża zyskowność</i>	<b>Znaki zapytania</b> <i>zwiększanie udziału w rynku lub wyjście z rynku (po wyciągnięciu korzyści), inwestycje – duże w przypadku zwiększania udziału, niewielkie przy wyjściu, cash-flow ujemny przy inwestycjach, dodatni przy wyjściu, zyskowność niewielka lub ujemna</i>
<b>MAŁE tempo wzrostu rynku</b>	<b>Dojne krowy</b> <i>Utrzymanie udziału w rynku, inwestycje niewielkie lub zbędne, cash-flow bardzo dodatni, duża zyskowność</i>	<b>Psy</b> <i>wyjście z rynku (po wyciągnięciu korzyści), inwestycje niewielkie lub żadne, cash-flow dodatni, zyskowność niewielka</i>

Źródło: K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 76.

Tempo wzrostu oblicza się następująco – określa się różnicę wartości rynku między rokiem ostatnim a przedostatnim (np. 2003–2002) i dzieli ją przez wartość rynku w roku ostatnim: tempo wzrostu można więc zapisać np. jako  $(2003-2002)/2003$ , gdzie numer określa wartość rynku w danym roku.

Z kolei względny udział w rynku szacuje się w odniesieniu do głównego konkurenta – dzieli się wielkość sprzedaży badanej firmy przez wielkość sprzedaży największego z konkurentów.

## Różne szkoły strategii

Te krótkie rozważania podsumować można związanym przeglądem różnych spojrzeń i podejść do strategii. Wyróżnić można szereg różnych sposobów ro-

zumienia tego pojęcia. K. Obłój pisze o czterech podstawowych nurtach historycznych<sup>69</sup>:

- **Szkoła planistyczna:** podstawowym założeniem tego podejścia jest przyjęcie, że firmy mogą budować plany strategiczne, które racjonalnie i systematycznie wpłyną na przyszłość organizacji. Najważniejszą pozycję ma kierownictwo, które jako jedyne może ogarnąć ogrom długofalowego planu. Budowa strategii to sformalizowany proces, składający się z szeregu skomplikowanych modeli matematycznych i różnego rodzaju analiz (dorobkiem tej właśnie szkoły jest m.in. analiza SWOT). Efektem planowania jest dokument – gotowa do wprowadzania strategia, która mówi, co i kiedy robić. Odstępstwa od tego dokumentu są z rzadka wskazanym wyjątkiem.
- **Szkoła ewolucyjna (inkrementalna):** podstawowym założeniem jest uznanie, że strategia to pewna wypadkowa ścierania się w organizacji różnych sił społecznych, gier politycznych, oddziaływań różnych elementów. Tworzenia strategii nie da się skutecznie sformalizować ani zracjonalizować. Strategie powstają stopniowo, czasem w wyniku reakcji na działania rynku, czasem także przypadkowo, zawsze nieco chaotycznie. Wyznawcy tej teorii z reguły ograniczają się do badania konkretnych przypadków działania przedsiębiorstw, na realnych przykładach opisując wybrane procesy. Bada się praktykę bez budowania modeli teoretycznych.
- **Szkoła pozycyjna:** podstawowym założeniem jest, że strategia to sposób pozycjonowania firmy na rynku. Podstawą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Punkt wyjścia stanowi analiza otoczenia i znalezienie sposobu na zwycięstwo nad konkurentami. Stosuje się różne modele

---

<sup>69</sup> Ibidem.

teoretyczne – model sił Portera (omówiony w rozdziale o otoczeniu), szereg systemów badania opłacalności działania i pozycji rynkowej. Podstawowe metody uzyskiwania przewagi to minimalizowanie kosztów lub różnicowanie (tworzenie unikalnych produktów).

- **Szkoła zasobowa:** podstawoww założenie mówi, że kluczem do zrozumienia strategii i przyczyn powodzenia firmy jest określenie jej unikalnej kombinacji posiadanych zasobów i umiejętności (kluczowych kompetencji). Między zasobami a zamierzeniami przedsiębiorstwa musi występować współdziałanie, jedno powinny stymulować drugie. Budowa strategii jest procesem zarówno kreatywnym, jak i zdyscyplinowanym – jest miejsce tak na sformalizowane analizy, jak na naśladowanie dobrych wzorców, czy intuicję menedżerską.

### MINI-CASE

Spółka Shoppen AG<sup>70</sup> jest w grupie dziesięciu największych przedsiębiorstw handlowych na rynku europejskim. Działa w branży hipermarketów: specjalizuje się w otwieraniu dużych, samoobsługowych sklepów (powierzchnia od 2 500 do 10 000 m<sup>2</sup>), nastawionych na obsługę raczej niezamożnych klientów. Na rynku polskim sklepy Shoppen sytuują się pomiędzy hipermarketami mieszczącymi się w dużych centrach handlowych i nastawionymi na kompleksową obsługę klientów (łącznie np. z gastronomią oraz galeriami handlowymi) a tanimi sieciami dyskontowymi, które zorientowane głównie na konkurencję cenową zaniedbują komfort zakupów klientów.

---

<sup>70</sup> Nazwa firmy jest fikcyjna.

Koncepcja sprzedaży Shoppen opiera się także na zasadach dyskontowych (w zaopatrzeniu i polityce wobec dostawców oraz w ekspozycji towarów; obsługa jest szkolona zarówno do obsługi kasowej, jak i na hali sklepowej), ale sklepy zwykle mają większą powierzchnię, duży i wygodny parking, wewnątrz sklepu mimo „dyskontowej” ekspozycji jest zawsze czyste i schludne oraz zorganizowane w przestronny sposób. Dużą wagę przywiązuje się także do posprzedażowej obsługi klienta: punkt obsługi jest zawsze jednym z najbardziej wyeksponowanych części sklepu, w przypadku reklamacji najczęściej „od ręki” uznaje się racje klienta i wymienia towar, bądź zwraca pieniądze.

Na rynku polskim sieć obecna jest od czterech lat, zdążyła już otworzyć 70 marketów (wyłącznie w miastach do 600 000 mieszkańców), najczęściej usytuowanych na dużych osiedlach mieszkaniowych, bądź poza ścisłym centrum miast. W badaniach satysfakcji klienta sklepy oceniane są zwykle relatywnie wysoko. Klienci cenią sobie szczególnie przystępne ceny i dobrą obsługę; regularnie skarżą się natomiast na konieczność płacenia gotówką – w ramach obniżania cen sieć nie wprowadziła do kas terminali do kart płatniczych (w każdym markecie znajduje się natomiast obowiązkowo jeden lub dwa ogólnie dostępne bankomaty).

Obecnie firma zastanawia się nad wkroczeniem na rynek warszawski.

### **Zadanie:**

1. Przeprowadź analizę SWOT dla inwestycji oraz odpowiedz na pytanie, czy firma powinna angażować się w działalność w stolicy?
2. Jeśli tak, wyjaśnij dlaczego i wskaż najkorzystniejszą lokalizację dla sklepu (rejon).
3. Jeśli nie, wyjaśnij dlaczego i wskaż, jakie elementy strategii firmy skazują inwestycję na porażkę.

## ĆWICZENIE

Uczestnicy dzielą się na grupy 5–6 osobowe. Każda grupa otrzymuje wirtualne 10 000 dolarów. Kwota owa może być spożytkowana jedynie na zakup pokazywanych przez prowadzącego kartek ze zdaniami. Prowadzący pokazuje kolejno kartki ze zdaniami i licytuje je (jak na aukcji obrazów). Cena wywoławcza to 1000, minimalne postąpienie 500. Grupa, która zaproponuje najwyższą cenę, otrzymuje kartkę ze zdaniem. Resztę reguł objaśnia prowadzący.



## VIII. Struktura organizacji

### Podstawowe pojęcia

Przez strukturę organizacji rozumieć należy sposób formalnej organizacji firmy – zestaw elementów (komórek organizacyjnych: stanowisk, działów, części wyodrębnianych przez samą firmę) i powiązań między nimi (przepływów informacji, formalnych podziałów obowiązków, przynależności, itp.). Struktura organizacji jest sposobem na formalne określenie relacji i zależności między jej uczestnikami – pozwala w pewnym stopniu ograniczyć proces „ucierania się” pozycji, prestiżu itp. poprzez mozolne negocjacje i rozgrywki, tak jak następuje to w organizacjach nieformalnych (w których struktura jest płynna, często postrzegana różnie przez różnych uczestników, zależy wyłącznie od autorytetu osobistego), ułatwia obieg informacji itd.

Wśród podstawowych więzi organizacyjnych wyróżnić możemy więzi<sup>71</sup>:

- hierarchiczne (służbowe, liniowe) – określające formalne podporządkowanie podwładnych przełożonym,
- funkcjonalne (doradcze) – określające pełnienie funkcji pomocniczo-doradczej wobec innych członków organizacji,

---

<sup>71</sup> B. Glinka, P. Hensel, *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1999.

- techniczne – określające zależność (często chronologiczną) poszczególnych jednostek w ramach danego procesu technologicznego,
- informacyjne – określające sposób obiegu informacji w danej organizacji między poszczególnymi jednostkami.

Graficznym przedstawieniem struktury organizacyjnej jest schemat organizacyjny. Odzwierciedla on może różnego rodzaju więzi.

Stanowiska organizacyjne określają role osób pełniących dane funkcje. Co ważne, stanowiska nie są konkretnymi postaciami zajmującymi je w danym momencie – osoby mogą się zmieniać na tym samym stanowisku, ta sama osoba może pełnić różne funkcje, itd. Stanowiska możemy podzielić na:

- kierownicze,
- wykonawcze,
- sztabowe (doradcze).

Warto przy tym zauważyć, że z reguły niewiele stanowisk jest całkowicie przyporządkowanych do jednego z tych typów.

Jak pisze Sobczak<sup>72</sup>, poszczególne stanowiska łączą się w komórki organizacyjne (zespoły podwładnych z kierownikiem). Komórki z kolei wchodzi w skład jednostek organizacyjnych (zbiorów komórek z nadrzędnym kierownikiem). Szczególnym przypadkiem jednostki organizacyjnej może być pion organizacyjny – zbiór komórek pełniących podobną funkcję (np. pion finansowo-księgowy).

Stanowiska organizacyjne można grupować według różnych kryteriów. Częstymi zasadami są grupowanie wedle<sup>73</sup>:

- konkretnych **wyrobów** (poszczególne jednostki organizacyjne zajmują się poszczególnymi produ-

<sup>72</sup> A. Sobczak, *Struktury organizacyjne*, w: *Zarządzanie: teoria i praktyka*, op. cit., s. 249-310.

<sup>73</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.

ktami firmy, np. kałasznikowami i maszynami do szycia). Zaletami tego rozwiązania jest łatwość wyodrębnienia działań związanych z danym wyrobem i ich oceny oraz szybkość podejmowania decyzji. Wadami – koncentracja na sprawach poszczególnych działów (zamiast na interesie całej organizacji), wzrost kosztów administracji (każdy dział musi mieć własne komórki specjalistyczne),

- **funkcji** (w poszczególnych jednostkach organizacyjnych zbiera się komórki zajmujące się podobnymi czynnościami, np. marketingiem, finansami, dystrybucją, produkcją, HR). Zaletami takiego wyjścia jest możliwość stworzenia grup ekspertów z danych dziedzin, stosunkowo łatwy nadzór nad działalnością w określonej dziedzinie (menedżer musi znać się przede wszystkim na jednej specjalności), dobra koordynacja czynności w ramach działów. Wadami są – wolny proces decyzyjny, większa biurokratyzacja, koncentracja na interesie działów, niemal niemożliwy proces oceny wyników działania (komu przypisać sukces, a komu porażkę).
- **klientów** (dane jednostki zajmują się określonymi grupami klientów, np. dziećmi, młodzieżą, samotnymi matkami, bogatymi małżeństwami bez dzieci itp.). Zaletą takiej metody jest wykorzystanie możliwości pracowników specjalizujących się w obsłudze określonych grup odbiorców. Wadą natomiast – kłopotliwa koordynacja pracy na różnych rynkach, wymagająca rozbudowanego aparatu administracyjnego.
- **lokalizacji** (stanowiska grupowane są według obszarów geograficznych, np. Warszawy, Krakowa, Poznania). Zaletą tego podejścia jest dopasowanie się do potrzeb klientów z danych regionów i środowisk. Wadą jest trudność w koordynacji działań takiej organizacji, która praktycznie może w skrajnym przypadku stać się zbiorem zajmujących się zupełnie różnymi rzeczami suborganizacji, których interesy są sprzeczne.

Stanowiska grupować można na wiele innych sposobów – np. według czasu pracy (określone zmiany), etapu produkcji danego wyrobu, i in.

## Typy struktur organizacyjnych

Pogrupowanie stanowisk ściśle wiąże się ze sprecyzowaniem hierarchii organizacyjnej. Określa ona poszczególne szczeble zarządzania – które komórki są zwierzchnie względem których i względem kogo odpowiedzialne. Struktury organizacji o dużej liczbie szczebli zarządzania nazywamy **smukłymi**, natomiast te o małej – **płaskimi**. Smukłe struktury są kosztowne (wymagają większej liczby menedżerów), opóźniają proces przekazywania informacji i decyzji, wymagają większej formalizacji. Pozwalają jednak na precyzyjną kontrolę działań, zapewniają narzędzia bezpośredniego oddziaływania kierownika na podwładnych, tworzą także możliwość ciągłego awansu. Struktury płaskie natomiast powodują zwiększenie zakresu obowiązków menedżerów (więcej rzeczy jest „na ich głowie”), wymagają większej elastyczności i odpowiedzialności. Utrudniają bezpośredni nadzór nad pracą, przynajmniej w sformalizowany sposób. Umożliwiają szybki i mało zniekształcony obieg informacji.

Im więcej jest szczebli zarządzania, przy tej samej liczbie pracowników, tym mniejsza jest średnia **rozpiętość kierowania** (liczba podwładnych bezpośrednio podległych danemu kierownikowi).

Struktury organizacyjne podzielić możemy także na scentralizowane (większość decyzji podejmują kierownicy wysokiego szczebla) i zdecentralizowane (decyzje podejmowane są przez pracowników z niskich szczebli), sformalizowane (duży stopień biurokratyzacji) i niesformalizowane (stosowane metody z reguły są niespisane i tworzone na bieżąco).

Popularne w organizacjach typy struktur to struktury:

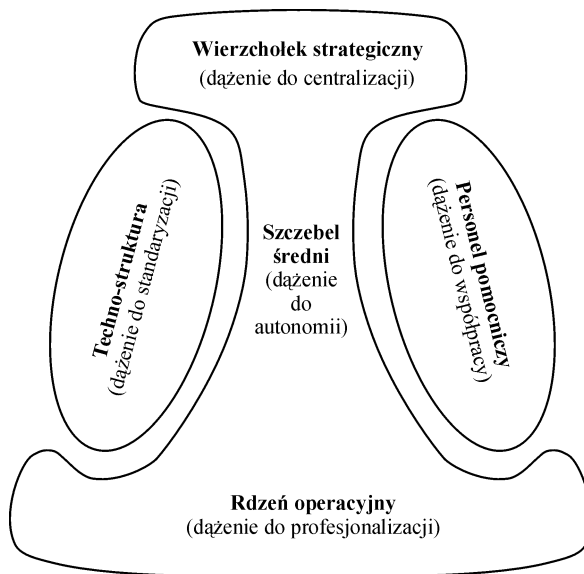
- **liniowa** (każdy podwładny otrzymuje polecenia tylko od jednego kierownika, kontakty między pracownikami z różnych komórek następują jedynie za pośrednictwem pionowej drogi służbowej – przez kierownika),
- **funkcjonalna** (występuje specjalizacja w zakresie funkcji kierowniczych – dany podwładny ma kilku przełożonych, od każdej dziedziny innego),
- **liniowo-sztabowa** (stanowi połączenie dwóch poprzednich: każdy podwładny ma jednego kierownika, ale kierownik ma do dyspozycji doradczą komórkę sztabową, z której pomocy może korzystać – np. delegując uprawnienia – choć odpowiedzialność ponosi jednak sam),
- **macierzowa** (opierająca się na zastosowaniu dwóch kryteriów podziału komórek organizacyjnych – występuje jeden stały podział funkcjonalny i drugi zmienny, uzależniony od konkretnych projektów. W takiej strukturze np. kierownik działu funkcjonalnego może być jednocześnie członkiem zespołu do wykonania określonego zadania, i na odwrót).

Z kolei H. Mintzberg wyróżnił pięć typów idealnych struktur organizacyjnych, definiując pięć dążeń, które mogą dominować w firmach<sup>74</sup>:

---

<sup>74</sup> H. Mintzberg, *Structure in Files*, Prentice Hall, New York 1983.

Rysunek 7.



Źródło: H. Mintzberg, *Structure in Fives*, Prentice Hall, New York 1983, s. 154.

- *Wierzchołek strategiczny* to naczelne kierownictwo firmy. Z reguły dąży ono do centralizacji władzy, by utrzymać uprawnienia decyzyjne. Gdy mu się to udaje, powstaje **struktura prosta** firmy: scentralizowana, z reguły z jednym kierownikiem (który zajmuje się koordynacją większości spraw), o małym stopniu formalizacji, braku standardowych procedur, z niewielką liczbą szczebli. Przykładem takiej struktury może być zakład fryzjerski, warsztat samochodowy i in.
- *Szcebel średni* to kierownicy średniego szczebla, kierujący bezpośrednio pracownikami wykonawczymi. Dążą do autonomii i przejęcia uprawnień. Kiedy im się powiedzie, tworzy się **struktura dywizjonalna**: zbiór jednostek o dużym stopniu samodzielności. Poszczególne oddziały podlegają centrali, ale na bieżąco zarządzane są przez szcebel średni. Każdy z oddziałów pełni często funkcje samodzielnego przedsiębiorstwa. Przy-

kładem może być szereg międzynarodowych koncernów, np. IBM.

- *Rdzeń operacyjny* stanowią pracownicy wykonawczy. Dążą do profesjonalizacji, by zminimalizować wpływ kierownictwa. Kiedy ich dążenia są skuteczne, powstaje **biurokracja profesjonalna**: opiera się przede wszystkim na standaryzacji wiedzy i umiejętności zawodowych. Jest zdecentralizowana, z reguły wykonuje zadania trudne, wymagające specjalistycznych zdolności. Pracownicy wykonawczy mają bezpośredni kontakt z klientami, pracują często samodzielnie (niezależnie od innych pracowników). Ważną rolę odgrywa szkolenie i ujednolicanie wiedzy i kultury pracowników. Struktura jest jednak stała, występuje również hierarchia. Przykładem są np. szpitale, uniwersytety.
- *Technostruktura* to pracownicy tworzący standardy pracy, przestrzegający ich wykonywania, zajmujący się utrzymywaniem systemów informacyjnych na określonym poziomie itp. Dążą do standaryzacji, jednoznacznego określenia norm pracy w organizacji. Gdy im się udaje, powstaje **biurokracja maszynowa**: opiera się na standaryzacji procesu pracy. Zadania pracowników są zrutynizowane. Podział pracy, formalizacja, specjalizacja – daleko posunięte. Kontrola jest wręcz obsesją takiej organizacji. Przykładem mogą być urzędy, koncerny fast-food, itp.
- *Personel pomocniczy* to pracownicy sztabowi i inni pomocniczy. Dążą do włączania w proces decyzyjny. Gdy im się to udaje, dominuje struktura **adhoctracji**: opiera się na zespołach zadaniowych. Panuje mały stopień formalizacji, duży specjalizacji. Pracownicy są specjalistami, ale ich wiedzę wykorzystuje się przede wszystkim w zespołach. Komórki organizacyjne grupuje się macierzowo – stosując dwa kryteria (często np. funk-

cji i rynku). Często niewielu jest pracowników etatowych. Wszystkie podziały są płynne i doraźne. Przykładem adhocracji może być kancelaria prawnicza, agencja reklamowa.

### MINI-CASE<sup>75</sup>

#### **Nowa technologia... stara struktura**

W sierpniu 2004 r. Adam Poznański uzyskał wreszcie stały dostęp do Internetu, w ramach usługi I-QUICK – szeroko reklamowanej w mediach jako szybki, nieskomplikowany w montażu/obsłudze i korzystny finansowo dostęp do sieci. Nie było by w tym nic dziwnego, gdyby nie to, że od momentu złożenia zapotrzebowania/zamówienia usługi do chwili, w której dzieci Adama Poznańskiego mogły bez przeszkód zasiąść do domowego komputera minęło 7 miesięcy.

#### *Styczeń*

A. Poznański po przeanalizowaniu rachunków za Internet w latach poprzednich, gdy korzystał w domu z cyfrowego łącza typu ISDN, daje się skusić reklamie I-QUICK – usługi oferowanej przez tę samą firmę, reklamowanej jako „stały i szybki dostęp do internetu bez blokowania linii telefonicznej”.

Zgodnie z informacją zawartą w ulotce kontaktuje się z Biurem Obsługi Klienta (BOK), aby tę usługę zamówić. Okazuje się, że musi wcześniej zrezygnować z łącza typu ISDN – Poznański decyduje się na to bez chwili wahania, ale niestety uprzejma pracownica BOK informuje go, że nie może zrobić tego przez telefon. Obsługą łącza zajmuje się inny pion, zatem niezbędna jest wizyta w zwykłym BOK i złożenie pisemnej rezygnacji.

---

<sup>75</sup> Przykład, jak również obszernie cytaty, oparte są na artykule: S. Dunin-Wąsowicz *Zamykanie*, „Rzeczpospolita” 25-26.09.2004, nr 226 (6909), s. B4.



Kilka dni później w BOK, po podpisaniu wymaganych dokumentów, powiedziano mu, że nowa usługa będzie uruchomiona w ciągu kilku tygodni.

#### *Luty*

Nic się nie dzieje

#### *Marzec*

Podenerwowany Poznański ponownie udaje się do BOK – pracownica chłodno informuje go, że „są opóźnienia”, ale obiecuje interwencję. W ostatnich dniach marca w domu pojawia się fachowiec przysłany przez firmę, demontuje sprzęt łącza typu ISDN, i zostawia klientowi odpowiednie poświadczenie.

#### *Kwiecień*

Przez trzy tygodnie nie dzieje się nic, zirytowany klient ponownie dzwoni do BOK. Dowiadyuje się, że nie można uruchomić u niego usługi I-QUICK, ponieważ ciągle jest posiadaczem innego typu łącza.

#### *Maj*

Adam Poznański kilkakrotnie kontaktuje się telefonicznie z firmą, a także odwiedza osobiście stacjonarne BOK. Kilka osób obiecuje mu, że zajmie się sprawą i szybko wyjaśni nieporozumienie oraz obiecuje kontakt – ostatecznie nie dzwoni jednak nikt. Pod koniec miesiąca Poznański zgodnie z dokumentacją firmy wciąż jest posiadaczem cyfrowego łącza, nie może zatem zamówić nowej usługi.

#### *Czerwiec*

Po kolejnej osobistej interwencji, ktoś wreszcie usuwa błąd w dokumentacji i Adam Poznański może jeszcze raz zadzwonić pod numer wskazany na kolorowej ulotce, aby zamówić I-QUICK.

#### *Lipiec*

Przed wyjazdem na wakacje wydaje się, że jeszcze tylko kilka tygodni dzieli rodzinę Poznańskich od posiadania upragnionego „szybkiego i stałego dostępu do Internetu bez blokowania linii telefonicznej”. Klient dzwoni jeszcze do BOK, żeby upewnić

się, czy wszystkie sprawy są dobrze załatwione. Tymczasem okazuje się, że linia telefoniczna w domu Poznańskiego jest... nieprzystosowana do wymagań I-QUICK.

Na szczęście w domu Poznańskich jest jeszcze jedna linia telefoniczna... pan Adam zamiast dzwonić i odwiedzać po raz kolejny liczne BOK-i bierze skrzynkę z narzędziami, przełącza kilka kabelków i jeszcze raz dzwoni do BOK, aby zamówić usługę, tym razem na inny numer telefonu.

### *Sierpień*

W ostatnich dniach miesiąca I-QUICK zaczyna działać. Tymczasem do domu Poznańskich przychodzi rachunek telefoniczny, nakazujący zapłatę... za korzystanie z łącza cyfrowego typu ISDN w okresie od marca do czerwca. W telefonicznym BOK obiecuje korektę faktur.

### **Pytania:**

1. Jakie są wady struktury tej firmy telekomunikacyjnej?
2. W jaki sposób przepływają informacje w firmie (narysuj schemat przepływu informacji) – gdzie występują zakłócenia? Z jakiego powodu? Jak można by to usprawnić?
3. Jakie błędy popełnili pracownicy Biura Obsługi? Jakie konsekwencje w długim i krótkim okresie może mieć takie traktowanie klientów?

### **ĆWICZENIE**

Studenci dzielą się na trzy grupy i siadają w kręgach. Każda z grup otrzymuje od prowadzącego duży arkusz papieru i kolorowe markery.

Prowadzący przydziela zagadnienia do dyskusji – ogólny temat jest wspólny dla wszystkich. Zespoły

mają 15 minut na przeprowadzenie analizy, przygotowanie wypowiedzi i przykładów z praktyki ilustrujących dane zagadnienie.

**Tematy do dyskusji:**

1. Czy formalizacja zawsze jest negatywna? W jakich sytuacjach sprawdzają się struktury mocno sformalizowane?
2. W jaki sposób na stopień formalizacji wpływa sytuacja w otoczeniu organizacji? (otoczenie stabilne oraz otoczenie złożone i zmienne)
3. W jaki sposób na stopień formalizacji wpływają nowoczesne technologie?
4. W jaki sposób na stopień formalizacji wpływają kwalifikacje uczestników organizacji (wysokie i niskie kwalifikacje)?



## IX. Motywowanie

### Wprowadzenie do motywowania

Klasyczne poglądy na motywację przedstawione zostały przy okazji omawiania dawnych teorii zarządzania – Taylor sądził, że podstawowym i jedynym motywem pracy robotnika były pieniądze, McGregor zakładał, że powody zajmowania się pracą mogą być różnorakie, choć często założenia menedżerów co do motywacji ich pracowników wpływają na sposób, w jaki pracownicy ową pracę postrzegają itp. Warto poświęcić nieco uwagi także bardziej współczesnym teoriom motywacji.

Samo pojęcie „motywacji” rozumieć można na szereg sposobów. Dla nas najważniejsze będą dwa z nich. Przede wszystkim motywacja może być własnością, pewną cechą szczególną osób – w tym sensie można mówić, że niektóre osoby mają motywację do wykonywania określonych zadań, a niektóre nie, że niektórzy mają ją większą, a niektórzy mniejszą. Po drugie motywację rozumieć można jako proces wpływania na ludzi, skłanianie ich (motywowanie) do wykonania określonych czynności, wykorzystywanie określonych bodźców do wywołania pożądanych reakcji.

Powyższe dwa różne rozumienia tego wyrazu odzwierciedlają dwa różne podejścia teoretyczne do zagadnienia motywowania. Pierwsze, nazywane *humanistycznym*, podkreśla, że ochota do wykonywania czynności, pracy wynika z wewnętrznych uwarunkowań człowieka, z jego potrzeb i pragnień. Przyczyna danego zachowania jest wcześniejsza niż zachowanie.

Drugie podejście, nazywane *behavioralnym*, akcentuje wagę czynników zewnętrznych, reakcji ludzi na określone stymulacje – pracownicy wykonują określone zadania pod wpływem kar i nagród. Przyczyna zachowania jest późniejsza niż zachowanie – najpierw musi wystąpić zachowanie, później określony bodziec (kara lub nagroda), który dopiero tworzy regułę postępowania na przyszłość.

## Piramida potrzeb Maslowa

Jedną z najpopularniejszych teorii humanistycznych, zapewne ze względu na teoretyczną prostotę, jest hierarchia potrzeb A. Maslowa. Maslow uznał, że ludzkie potrzeby można uszeregować według ważności i kolejności zaspokajania. Obrazuje to rysunek 8:

Rysunek 8.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Maslow, *A Theory in Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 50, s. 370-396.

Według Maslowa ludzie motywację znajdują w zaspokajaniu kolejnych potrzeb. By móc w ogóle zacząć zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, najpierw muszą być zaspokojone potrzeby niższego rzędu.

Najbardziej podstawowe są potrzeby **fizjologiczne** (jedzenia, seksu, oddychania, itp.). Gdy są one zaspokojone, na plan pierwszy wysuwają się potrzeby **bezpieczeństwa** (braku strachu, opieki, ochrony). Następnie zaspokajane są potrzeby **przynależności (afiliacji)** (bycia członkiem danej grupy społecznej, posiadania przyjaciół, miłości). Później zaspokaja się potrzeby **szacunku** (prestiżu, uznania w oczach innych osób). Na końcu natomiast zaspokajają się potrzeby **samorealizacji** (realizowania marzeń, estetyczne, samorealizacji). Wszelkie ludzkie działania motywowane są przez te potrzeby, które jeszcze nie zostały zaspokojone<sup>76</sup>.

Niewątpliwie koncepcja ta zwraca uwagę na istotne różnice między poszczególnymi rodzajami pragnień. Jednak jej poważną wadą jest założenie, że (zwłaszcza na wyższych szczeblach „piramidy”) zaspokajanie kolejnych potrzeb uwarunkowane jest zaspokojeniem niższych. Można przecież wyobrazić sobie, że dla niektórych osób pragnienia doznań estetycznych mają prymat nad uzyskiwaniem szacunku w oczach innych itp. Jednak mimo różnych zastrzeżeń piramida jest schematem ułatwiającym rozumienie procesu motywacyjnego. Warto także zauważyć, że sam Maslow dostrzegał wady swojej koncepcji i różnicował ją w późniejszych tekstach<sup>77</sup>.

## Teoria ERG Alderfera

Wad koncepcji Maslowa unika model C. Alderfera, nazwany teorią ERG. Nazwa ERG jest skrótem od trzech angielskich słów: Existence (egzystencja), Relatedness (związki, relacje), Growth (wzrost, rozwój). Właśnie takie trzy rodzaje potrzeb wyróżnił

---

<sup>76</sup> A. Maslow, *A Theory in Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 50, s. 370-396.

<sup>77</sup> P. L. Hunsaker, C. W. Cook, *Managing Organizational Behaviour Reading, Addison-Wesley, Massachusetts 1987*.

Alderfer – do potrzeb Egzystencji zaliczył potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa (z modelu Masłowa), do Relacji (związków społecznych) potrzeby przynależności i szacunku, a do Rozwoju – potrzebę samorealizacji. Chociaż przyjął, że owe trzy rodzaje pragnień można uszeregować od najniższego rzędu (najbardziej podstawowych) do najwyższego, uznał, że nie jest prawdą, iż potrzeby wyższego rzędu zaspokajając można jedynie wtedy, gdy zaspokojone są te z niższego. Twierdził natomiast, że gdy potrzeby wyższego rzędu (G) pozostają z jakiegoś powodu niezaspokojone, powstaje frustracja, która musi znaleźć ujście w zaspokajaniu potrzeb niższego rzędu<sup>78</sup>. Np. według tej teorii menedżer, który chce zaspokoić swoją potrzebę bliskich więzi międzyludzkich, przyjaźni, jeżeli poniesie fiasko, będzie jeszcze intensywniej zaspokajał inne potrzeby – np. będzie więcej pracował, by mieć więcej pieniędzy, zwiększać poczucie bezpieczeństwa, ale także będzie bardziej starał się zaspokajać potrzebę samorealizacji, szacunku.

## Teoria dwuczynnikowa Herzberga

F. Herzberg chciał zbadać, czy w przypadku wszystkich potrzeb, jest tak, że ich zaspokojenie daje zadowolenie, a brak zaspokojenia – niezadowolenie. W tym celu przebadał ok. 200 pracowników (inżynierów i księgowych). Pytał ich o sytuacje, w których odczuwali w pracy satysfakcję i byli silnie zmotywowani do dalszej pracy oraz o sytuacje, w których byli rozczarowani, niezadowoleni, zdemotywowani. Ku swemu zdziwieniu przekonał się, że zadowolenie i niezadowolenie wywoływały różne zestawy czynników. Np. niska pensja była częstą przyczyną niezadowolenia, ale wysoka pensja nie była

---

<sup>78</sup> C. P. Adlerfer, *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York 1972.



wymieniana, jako powód zadowolenia. Z kolei jako powód satysfakcji wymieniano uznanie w oczach innych, ale brak takiego uznania nie pojawiał się w odpowiedziach na pytanie o przyczyny rozczarowania.

Z tych badań Herzberg wysnuł wniosek, że czynniki motywacyjne podzielić można na dwa rodzaje: **higieniczne** i **motywacyjne**. Brak czynników higienicznych (jak np. odpowiednia płaca, poczucie bezpieczeństwa, miejsce pracy) powoduje niezadowolenie, ale ich obecność powoduje jedynie brak niezadowolenia. Z kolei brak czynników motywacyjnych powoduje brak zadowolenia, a dopiero ich obecność – zadowolenie<sup>79</sup>.

Ujmując rzecz w skrócie – gdy pracownicy nie mają zapewnionych nawet najbardziej podstawowych kwestii (czynników higienicznych) – na pewno będą niezadowoleni. Jeśli jednak zapewni im się jedynie owo minimum, będą co prawda pracować, ale prawdopodobnie na poziomie minimalnego nakładu wysiłku. Nie będą ani zadowoleni, ani niezadowoleni – owa obojętność wpłynie na chęć utrzymania pracy (stąd starania na poziomie przetrwania), ale na pewno spowoduje również brak motywacji. Dopiero zapewnienie np. uznania, możliwości wykazania się, prestiżu itp. (czynników motywacyjnych) spowodować może zadowolenie pracowników i wydajną pracę.

Te niewątpliwie fascynujące badania nie zawsze znalazły potwierdzenie w późniejszych próbach, na innych populacjach. Jednak teoria dwuczynnikowa Herzberga weszła już do kanonu teorii motywacji i stanowi ciekawe uzupełnienie rozważań o zaspokajaniu potrzeb różnych rzędów.

---

<sup>79</sup> F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland 1996.

## Inne teorie

Z podejściem behawioralnym wiąże się nieodłącznie nazwisko B. F. Skinnera i jego tzw. teoria wzmocnienia. Owa koncepcja mówi, że zachowania, po których następuje kara, mają mniejszą szansę ponownego wystąpienia, niż zachowania, po których występuje nagroda. W skrócie teoria ta zakłada, że jednostki uczą się, i proces motywacji polega na umiejętnym dobieraniu bodźców, by po określonym czasie zminimalizować prawdopodobieństwo niepożądaných reakcji, a zmaksymalizować te oczekiwane. Bardzo istotna jest konsekwencja – błędny dobór bodźców może zniszczyć proces edukacyjny<sup>80</sup>.

Z kolei według tzw. teorii oczekiwań ludzie spodziewają się danych konsekwencji swoich czynów, dla każdego z nich określony wynik ma inną, indywidualną wartość, każdy inaczej też ocenia wysiłek potrzebny do zrealizowania danego działania. Ludzie są zmotywowani wtedy, gdy kombinacja spodziewanych rezultatów, nakładów, wyników jest dla nich łącznie korzystna. Warto zauważyć, że opisywana koncepcja zwraca uwagę na to, że ludzie mogą mieć różne strategie życiowe i choć postępują inaczej, mogą po prostu konsekwentnie dążyć do ich realizacji.

## MINI-CASE<sup>81</sup>

Pierwsze miejsce na liście bestsellerów internetowej księgarni Amazon we Francji, w lecie 2004 r. zajęła niewielka książka autorstwa Corinne Maier, pod znamienym tytułem *Witaj lenistwo! O sztuce i konieczności obijania się w pracy*.

---

<sup>80</sup> Por.: J. Stoner i in., *Kierowanie*, op. cit.; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit.

<sup>81</sup> Tekst został oparty na: M. Ostrowski, *Biblia spryciarza*, „Polityka” wrzesień 2004; J. Johnson, *The Slacker’s New Bible*, „Financial Times”, 13.08.2004.

*Jak mówi sama Maier, ta książka jest o tym, jak nie dać się wykorzystać swojej firmie. Odwrotnie – to my możemy ją wykorzystać. Wyjaśnia też, dlaczego w naszym własnym interesie leży, by pracować możliwie jak najmniej. Jak robić system w konia tak, by nikt nie zauważył, że to nasza robota.*

Autorka jest pracownicą francuskiego koncernu energetycznego (na pół etatu), państwowego molocha od lat broniącego się przed restrukturyzacją i prywatyzacją. Zjawiska i procesy opisywane przez Maier są jednak znacznie szersze: jak podaje raport OECD z 2004 r., w żadnym innym kraju wchodzącym w skład tej organizacji średnia liczba godzin pracy nie spadła tak mocno, jak we Francji (35-godzinny tydzień pracy).

Rozczarowanie życiem korporacyjnym jest we Francji powszechne, a jak wskazuje ogromne zainteresowanie prawami do książki i jej pośpieszne tłumaczenie na inne języki, ma ona spore szanse stać się bestsellerem także zagranicą. Co proponuje Corinne Maier? Przede wszystkim należy rozstać się z powtarzaniem do znudzenia przez zarządy firm twierdzeniem, że „ludzie są w naszym przedsiębiorstwie najważniejsi” – w rzeczywistości jeśli pojawią się problemy i tak wyrzucą Cię z pracy jak wyciśniętą cytrynę. To, co robisz w pracy i tak jest w ostatecznym rozrachunku bez znaczenia. Najlepiej więc pracuj jak najmniej i dołącz do ruchu „aktywnie niezaangażowanych”, czy „świadomych leni” pamiętając, że będziesz oceniany nie za swoje wyniki, ale zgodnie z regułami tworzenia dobrego wrażenia, podtrzymywania znajomości z właściwymi osobami oraz sprytnego auto-PR. Jakie są podstawowe zasady „świadomego lenistwa”?

**10 przykazań świadomego lenia:**

1. Jesteś współczesnym niewolnikiem. W korporacji nie ma miejsca na rozwój zawodowy. Jedynym motywem pozostawania w firmie jest regularna i nienajgorsza pensja. I to wszystko.
2. Nie ma sensu męczyć się nad zmianą tego systemu. To tylko go wzmacnia.
3. To, co robisz w pracy nie ma najmniejszego znaczenia; z dnia na dzień właściwie każdy palant może cię zastąpić. Pracuj więc najmniej jak to tylko możliwe i skoncentruj się na rozwijaniu prywatnych kontaktów, które ochronią cię, gdy firma będzie przeprowadzać kolejną redukcję zatrudnienia.
4. Nie jesteś oceniany za swoje wyniki, ale za to jakie sprawiasz wrażenie swoim wyglądem i zachowaniem. Mów zawsze używając wielu fachowych, obco brzmiących słów, tak jakbyś wiedział dużo więcej od nich.
5. Nigdy nie przyjmuj na siebie żadnej odpowiedzialności. Jeśli zostaniesz „awansowany” na stanowisko wymagające odpowiedzialności, naharujesz się tylko, a zarobisz niewiele więcej.
6. Znajdź sobie najlepiej posadę w działach, gdzie nikt nie jest w stanie ocenić twojej pracy (badania i rozwój, strategia). Unikaj działów operacyjnych jak tylko możesz.
7. Jeśli już znajdziesz i zdobędziesz takie stanowisko, nie wychylaj się! Tylko ci, którzy „wychodzą przed szereg” wylatują z pracy.
8. Rozpoznaj otoczenie i spróbuj znaleźć bratnie dusze, które tak jak ty rozumieją absurdalność tego systemu (poprzez charakterystyczne elementy stroju, dyskretnie uśmiechy, etc.).
9. Bądź uprzejmy w stosunku do ludzi, którzy są w firmie na kontraktach czasowych. W zasadzie tylko oni wykonują rzeczywistą pracę. (Be nice to people on short-term contracts. They are the only people who do any real work.)
10. Pamiętaj, że absurdalny system leżący u podstaw korporacyjnego „życia” nie może trwać wiecznie. Komunizm też wydawał się wieczny, a w końcu upadł. Bądź więc czujny...

Warto też pamiętać, że menedżerowie najwyższego szczebla (w zarządzie firmy), zgodnie z zasadą Dilberta, to *najbardziej nieefektywni pracownicy przesuwani na stanowiska, na których mogą wyrządzić jak najmniej szkody, czyli w zarządzie*. Najważniejszą umiejętnością menedżera jest sztuka demotywacji, umiejętność zniechęcania swoich współpracowników. Jako menedżer musisz przecież pamiętać, że wraz ze wzrostem poczucia własnej wartości musi pojawić się u pracownika także żądanie podwyżki...

### Pytania:

1. W jaki sposób można zmotywować do pracy takich pracowników jak Corinne Maier?
2. W jaki sposób struktury wpływają na motywację?

### ĆWICZENIE

Uczestnicy zajęć dzielą się na cztery grupy. Każda z grup otrzymuje od prowadzącego zajęcia listę 10 pytań z zakresu zarządzania (są to cztery różne listy).

Każdy zespół kolejno samodzielnie decyduje do którego z przeciwników skierować pytanie; natomiast zespół, który został wywołany do odpowiedzi może sam wylosować numer pytania. Następny w kolejności jest zespół, który udzielał odpowiedzi – gra toczy się do wyczerpania wszystkich pytań.

Za poprawną odpowiedź udzieloną w czasie nie przekraczającym 15 sekund zespół uzyskuje jeden punkt. Prowadzący zapisuje ogólną punktację na tablicy.

Wygrywa ta grupa, która udzieliła prawidłowych odpowiedzi na największą ilość pytań (ale musi być to minimum 50% – 5 lub więcej pytań). Zwycięzcy otrzymują punkty z puli za „aktywność” lub są wynagradzani w inny sposób ustalony przed grą przez prowadzącego.



## X. Kultura organizacji

### Wprowadzenie historyczne

Pojęcie kultury w naukach o zarządzaniu przez długi okres nie cieszyło się zbyt dużą popularnością. O ile w antropologii i socjologii z powodzeniem wykorzystywano różne jej koncepcje, o tyle poszczególne przedsiębiorstwa rzadko analizowano pod kątem tego zagadnienia. Nie znaczy to, że kultura we współczesnym rozumieniu – opisanym w poprzednim rozdziale – nie była pośrednio przedmiotem badań: już słynny eksperyment z Hawthorne z 1931 r. jest dobrym przykładem podobnych analiz, podobnie choćby badanie restauracji Whyte'a i in.<sup>82</sup>. Rzadko jednak stanowiła główny element badania teoretyków organizacji/zarządzania – nie używano jej jako terminu wyjaśniającego wydarzenia organizacyjne, ponadto nie definiowano „kultury” w odniesieniu do członków danej organizacji czy zawodu. Jak zauważają Alvesson i Berg „kulturę organizacyjną” zdefiniował dopiero Jacques w 1951 r.<sup>83</sup> Określił, że *kultura danej fabryki jest zwyczajowym i tradycyjnym sposobem myślenia i postępowania, który w większym lub mniejszym stopniu dzielony jest przez wszystkich pracowników fabryki, a także który nowi pracownicy muszą sobie przyswoić i przynajmniej częściowo zaakceptować, by samemu być zaakceptowanym przez firmę*<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> W. Whyte i in., *Human Relations in the Restaurant Industry*, McGraw Hill, New York 1948.

<sup>83</sup> Za: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit.

<sup>84</sup> E. Jacques, *The Changing Culture of the Factory*, Dryden Press, New York 1951/1952.

Jednak jeszcze szereg lat później kultura w odniesieniu do organizacji stanowiła rzadki przedmiot rozważań. Dopiero zniechęcenie początkowo niezwykle popularnymi koncepcjami prognoz i analiz ilościowych, a także próby znalezienia nowych idei, wyjaśniających zachowania organizacyjne, doprowadziły pod koniec lat siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych do wyraźnego wzrostu zainteresowania tą częścią dorobku socjologii i antropologii w naukach o zarządzaniu i, w rezultacie, do ogromnej popularności tego nurtu współcześnie. Szczególny wpływ na rozkwit analizy kulturowej w naukach o organizacji miały książki Hofstede<sup>85</sup>, Ouchiego<sup>86</sup>, Pasquale i Athosa<sup>87</sup>, Petersa i Watermana<sup>88</sup> oraz Deala i Kennedy'ego<sup>89</sup>, zwróciły bowiem uwagę badaczy na przydatność stosowanego podejścia. By zobrazować gwałtowny wzrost zainteresowania kulturą w zarządzaniu, Trice<sup>90</sup> podaje na przykład, że w latach 1983-85 pięć dużych uczelni biznesowych rozpoczęło konferencje, których głównym tematem była właśnie kultura w naukach o organizacji i symbolizm organizacyjny, a Academy of Management uruchomiła specjalną nitkę dla badaczy zainteresowanych tą tematyką – których zresztą do dziś jest bardzo wielu. Zdaniem A. K. Koźmińskiego i K. Obłoja tę obecną modę na wykorzystywanie pojęcia kultury i całego związanego z nim

---

<sup>85</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*, SAGE, Beverly Hills 1980.

<sup>86</sup> W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts 1981.

<sup>87</sup> R. T. Pasquale, A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Warner, New York 1981.

<sup>88</sup> T. Peters, R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York 1982.

<sup>89</sup> T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts 1982.

<sup>90</sup> H. M. Trice, *Occupational Subcultures in the Workplace*, Ithaca, ILR Press, New York 1993.



aparatu badawczego zarówno w literaturze naukowej, jak i w popularnych podręcznikach zarządzania wyjaśnić można m.in. ogromnym sukcesem przedsiębiorstw japońskich i ich względną przewagą wobec firm amerykańskich, co spowodowało potrzebę praktyki, by wyjaśnić ów fenomen nie dający się uzasadnić w ramach ówczesnych teorii<sup>91</sup>. Warto jednak pamiętać, że koncepcja „kultury” w zarządzaniu może być wykorzystywana nie tylko w odniesieniu do organizacji, ale także np. do kultur poszczególnych zawodów<sup>92</sup>

### **Podstawowa metafora, czy zmienna w systemie?**

Smircich dokonała podziału koncepcji kultury w teorii organizacji i zarządzania w oparciu o świadome lub nieświadome założenia badaczy co do sposobów poznania rzeczywistości organizacyjnej, ich metafory badawcze. Dystynkcje te są szczególnie pomocne w określaniu zakresu i obszaru zainteresowań danego badania kultury, dlatego warto je prześledzić. Autorka wyróżniła dwa główne podejścia – pierwsze, funkcjonalistyczne, związane z metaforą organizacji-maszyny i organizacji-organizmu, traktujące „kulturę” jako bądź to element „środowiska” organizacji, bądź element systemu organizacyjnego i drugie, związane z metaforą organizacji-kultury, uznające koncepcje kultury przede wszystkim za przydatne źródło analogii do procesów organizacyjnych, ułatwiających ich interpretację<sup>93</sup>.

Ponieważ odmienne sposoby rozumienia kultury w istotny sposób rzutują na sposoby badania or-

---

<sup>91</sup> A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

<sup>92</sup> D. Jemielniak, *Kultura: zawody i profesje*, „Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH” 2004, nr 32.

<sup>93</sup> L. Smircich, *Cocepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, No. 28, p. 339-358.

ganizacji i obszary zainteresowań naukowców, warto przyjrzeć się tym podstawowym typom (tabela 3).

**Tabela 3.**

<b>kultura jako zmienna w organizacji</b>	<p>1. <i>kultura jako zmienna niezależna:</i></p> <p style="text-align: center;"><b>zarządzanie międzykulturowe</b></p> <p>kultura jest zewnętrznym czynnikiem wpływającym na organizację (często oznacza specyfikę danego narodu, kraju)</p>
	<p>2. <i>kultura jako zmienna zależna:</i></p> <p style="text-align: center;"><b>kultura w organizacji (corporate culture)</b></p> <p>kultura jest jednym z elementów systemu organizacyjnego (można nią zarządzać, choć jest to trudne)</p>
<b>kultura jako podstawowa metafora organizacji</b>	<p>3. <i>organizacja-kultura jako wiedza i wierzenia:</i></p> <p style="text-align: center;"><b>podejście kognitywne</b></p> <p>organizacja postrzegana jest jako sposób myślenia i postrzegania rzeczywistości, wspólna wiedza</p>
	<p>4. <i>organizacja-kultura jako znaczenia współdzielone przez symbole:</i></p> <p style="text-align: center;"><b>podejście symboliczne</b></p> <p>organizacja postrzegana jest jako zbiór wspólnych symboli i odbierania ich znaczeń, a także sposoby ich przypisywania</p>
	<p>5. <i>organizacja-kultura jako manifestacja nieświadomych procesów umysłu:</i></p> <p style="text-align: center;"><b>podejście strukturalne</b></p> <p>organizacja postrzegana jest jako jeden z przejawów struktur, uniwersalnych reguł działania umysłu ludzkiego.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie traktujące kulturę jako zmienną niezależną wyraża się przede wszystkim w uznaniu za kluczowy czynnik narodowościowy. Uczestnicy organizacji wnoszą do niej swoje doświadczenie, ale i określone obyczaje, zachowania, itp., a więc kul-

ture, która stanowi dla organizacji element swois- tego tła społecznego. Ponieważ podejście to wprost, bez żadnych analogii, nawiązuje do antropologicz- nego rozumienia pojęcia kultury w kontekście naro- du/grupy etnicznej, nie wytworzyło własnej jej teo- rii. Głównym jego celem jest wyjaśnianie podobieństw/różnic między stylami zarządzania i pracy pomiędzy poszczególnymi nacjami – oczywiście głó- wnie w celu wyciągnięcia wniosków dla praktyki zarządzania. W obliczu rosnącego zainteresowania zarządzaniem międzynarodowym koncepcje te cie- szą się coraz większą popularnością, a doskonałym tego przykładem może być choćby popularność ksią- żek Hofstede, Ouchiego, Pasquale i Athosa. Nie ulega jednak wątpliwości, że podejście to, szczegól- nie przydatne przy porównywaniu zachowań w or- ganizacjach w różnych krajach osób różnych nacji, jest mało pomocne przy badaniu kultury poszczegól- nych zawodów.

Podejście „kultury w organizacji” (*corporate cul- ture*) traktujące kulturę jako zmienną zależną wiąże się z uznaniem jej za element systemu organizacji. Stanowi ona pewien wewnętrzny czynnik, wpływają- jący na działanie przedsiębiorstwa w podobny spo- sób, choć być może w większym stopniu niż techno- logia, czy struktura. Nie oznacza to, że jest niedoce- niana – przeciwnie, w ramach tego podejścia często uważa się, że to „silna” kultura danego przedsięw- iorstwa w gruncie rzeczy może mieć decydujące znacze- nie dla jego sukcesu i komparatywnie większej efek- tywności<sup>94</sup>. Kulturę uważa się za społeczne bądź normatywne spoiwo organizacji, część wspólną wszystkim pracownikom. Jest zbiorem wspólnych wartości i założeń współdzielonych przez uczestni- ków organizacji<sup>95</sup>. Także jej symboliczne aspekty są podkreślane – artefakty kulturowe mogą pełnić rolę

<sup>94</sup> T. Peters, R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, op. cit.,

<sup>95</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership. A Dyna- mic View*, CA: Jossey-Bass, San Francisco 1985.

symbolicznych środków przekazu<sup>96</sup>. Ważnym elementem podejścia kultury w organizacji jest uznanie, że choć kultura opiera się na warstwie symbolicznej oraz na z reguły nieuświadomianych procesach i przekonaniach, daje się mimo to kształtować – skuteczne zarządzanie sprowadza się wręcz do biegłego manipulowania kulturą tak, by stała się „silna”<sup>97</sup>. Stąd bierze się również podstawowy zarzut wobec tego podejścia – pochopne założenie o dużej podatności kultury na kształtowanie nie znajduje łatwego potwierdzenia w praktyce. Choć powstało szereg recept na to, jak kierować kulturą i na czym polega skuteczne nią zarządzanie, pozostaje mocno dyskusyjne, na ile są one skuteczne. Co prawda niektórzy autorzy z nurtu *corporate culture* wskazują, że kultura formuje się przede wszystkim w początkowym okresie istnienia organizacji a jej kolejne przekształcenia mają ścisły związek z radykalnymi zmianami w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak i tak trudno uzasadnić, które sposoby zarządzania są najwłaściwsze z punktu widzenia kultury<sup>98</sup>. Można wręcz przypuszczać, porównując diametralnie różne opisy dróg do finansowego sukcesu poszczególnych firm, że recepty wydawane są nieco na ślepo i często sprzecznie, a z definicji za „silną” kulturę uznana zostanie kultura firmy, której się udało odnieść sukces ekonomiczny. Jak przestrzega Smircich *koncepcja kultury w organizacji* [corporate culture – przyp. D.J.] *niesie ze sobą ryzyko podobnego rozczarowania, jako narzędzie zarzą-*

---

<sup>96</sup> J. Pepper, *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, w: *Research in Organizational Behaviour*, eds., B. M. Staw, L. L. Cummings, JAI Press, CT, 1981.

<sup>97</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji – Identyfikacja kultury znanych firm*, WNPWN, Warszawa 1999.

<sup>98</sup> E. Schein, *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture*, w: *Reframing Organizational Culture*, eds. P. J. Frost, L. F. Moore et al., SAGE, Newbury Park-London-New Delhi 1991.

*dzania, jak bardziej stechnicyzowane i ilościowe narzędzia, które straciły na znaczeniu w latach siedemdziesiątych*<sup>99</sup>.

Duży nacisk w samej analizie kultury położony jest na usprawnianie organizacji, Schein nie bez powodu nazywa swoją metodę „kliniczną” i przeciwstawia ją podejściu akademickiemu (nazwanemu „etnograficznym”)<sup>100</sup> – naturalną konsekwencją podejścia *corporate culture* jest próba „uzdawiania” przez konsultantów kultur firm. Celem jest przede wszystkim pomoc menedżerom w uzyskaniu lepszych wyników finansowych. Ostatnim poważnym, moim zdaniem, zarzutem wobec koncepcji kultury w organizacji, jest zresztą właśnie nadmierny nacisk na punkt widzenia samych menedżerów – co jest szczególnie groźne, gdy zamierza się badać inną grupę zawodową. Wszelkie rozważania o kształcie kultury, jej sile, zmianie, sposobach wpływania na nią – silnie osadzone są w perspektywie menedżerskiej. Nacisk położony jest na wspólne wartości, założenia i symbole – nie ma więc miejsca na polifonię i niezgodę (które niemal z definicji uznane być mogą za oznaki konfliktu). Choć uznaje się istnienie subkultur w organizacji, jak zauważa Schultz z reguły są one w ramach tego podejścia uznawane za elementy większej całości (kultury organizacji) i uważane za źródło zaburzeń i niesnasek, które należy w miarę możliwości neutralizować właśnie „silną” kulturą<sup>101</sup>.

Podjęcie uznające kulturę za podstawową metaforę, służącą postrzeganiu organizacji zrywa zarówno z metaforą organizacji-organizmu, adaptującej się do otoczenia (wyraźnie widoczną w podejściu kultury jako zmiennej niezależnej), jak i z meta-

---

<sup>99</sup> L. Smircich, *Cocepts of Culture...*, op. cit.

<sup>100</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership...*, op. cit.

<sup>101</sup> M. Schultz, *On Studying Organizational Cultures*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1995.

forą organizacji-maszyny, systemu składającego się z szeregu elementów połączonych społecznymi więziami. W ramach tej perspektywy za dobrą metaforę organizacji uważa się właśnie kulturę. Przesuwa to akcent z analogii fizykalnych na sferę koncepcji intelektualnych i pozwala, przynajmniej teoretycznie, uniknąć niebezpiecznych uproszczeń i kalek wynikających z nieświadomej akceptacji metafor maszyny lub organizmu (np. zapomnienia przy badaniu środowiska organizacji, że składa się ono niemal wyłącznie z innych organizacji, co w przypadku dowolnego organizmu rzadko ma miejsce, itp.)<sup>102</sup>. Badacze posługujący się tym podejściem powiedzą więc, że kultura nie jest czymś, co organizacja posiada, tylko raczej czymś, czym organizacja jest<sup>103</sup>. Otwiera to również drogę do analizy przedsiębiorstw w kategoriach pozaekonomicznych, np. jako form ekspresji, sposobów definiowania tożsamości czy jako realizacji naturalnej potrzeby człowieka świadomego własnej śmiertelności<sup>104</sup>. Koncepcja kultury potraktowana jest jako użyteczne narzędzie do analizy organizacji jako pewnych form ekspresji ludzkiej. Ułatwia to rozumienie procesów zachodzących w organizacjach poprzez analogie do innych tworów społecznych. Kładzie również nacisk na różnice postrzegania kultury wśród jej uczestników – organizacje postrzegane są jako fenomen subiektywny, a celem badania są wzory zachowań, symboli, wierzeń, itp. które mimo różnic umożliwiają wspólne działanie, istnienie organizacji. Literatura socjologiczna i antropologiczna na temat „kultury” traktowana jest jako źródło odniesień do badania „organizacji”, a nie ich „elementów” bądź „tła” itp.

<sup>102</sup> K. Weick, *The Social Psychology of Organizing Reading*, Addison-Wesley, Massachusetts 1969/79.

<sup>103</sup> L. Smircich, *Cocepts of Culture...*, op. cit.

<sup>104</sup> B. Sievers, *Work, Death, and Life Itself Essays on Management and Organization*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1994; Z. Bauman, *Śmierć i nieśmiertelność – o wielkości strategii życia*, WNPWN, Warszawa 1992/1998.

W ramach koncepcji kultury jako do podstawowej metafory służącej interpretacji organizacji wyróżnić można trzy nurty – podejście kognitywne, symboliczne i strukturalne<sup>105</sup>.

Podejście kognitywne opiera się na interpretacji organizacji-kultury jako sposobu postrzegania świata, umożliwiającego wspólne działanie członkom organizacji. Szczególnym zainteresowaniem badaczy z tego nurtu cieszy się dystrybucja informacji, uświadomione reguły postępowania, percepcja oficjalnego obrazu przedsiębiorstwa i in.

Podejście symboliczne jest szczególnie bliskie rozumowaniu Geertza – traktuje kulturę jako pewien zbiór współdzielonych symboli i znaczeń. Badacz w ramach tej koncepcji zajmuje się odkrywaniem znaczeń za symbolami, tłumaczeniem zachowań aktorów poprzez symboliczne znaczenia. Usiłuje interpretować to, w jaki sposób uczestnicy organizacji nadają sens swojemu działaniu i jak przyswajają sobie symbole i wartości kulturowe, poczucie przynależności i in. Ponieważ nacisk położony jest przede wszystkim na podstawowe procesy współdziałania interpretacji i znaczeń, zakwestionowana może być także całość „organizacji” (we wcześniejszych podejściach często rozumianej przede wszystkim ekonomicznie), co jest szczególnie przydatne przy badaniu różnych grup zawodowych, pozwala także na dostrzeżenie wielości wizji i poglądów w ramach danej grupy<sup>106</sup>.

Podejście strukturalne z kolei zakłada, że kultura jest swoistą manifestacją nieuświadomianych procesów psychicznych. Opiera się bardzo silnie na dorobku antropologii strukturalnej, zapoczątkowanej

---

<sup>105</sup> L. Smircich, *Cocepts of Culture...*, op. cit.

<sup>106</sup> C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973.

przez Lévi-Straussa<sup>107</sup>. Organizację-kulturę można tu rozumieć jako przejaw pewnej głębszej struktury, pewnego prawa społecznego, rodzaj „społecznej gramatyki”. Analizie podlegają przede wszystkim nie członkowie organizacji i ich wierzenia/poglądy/odczucia, a raczej relacje między nimi. Naturalna budowa umysłu ludzkiego nieświadomie jest projektowana na kulturę-organizację – odkrycie pewnego uniwersalnego prawa funkcjonowania umysłu człowieka jest celem badania strukturalnego. Poglądy uczestników kultury mają małe znaczenie – w gruncie rzeczy mogą nawet zaciemniać obraz ukrytych struktur poprzez fałszywe interpretacje<sup>108</sup>. Jednak, choć niezwykle interesujące intelektualnie, podejście to jest bardzo trudne do przyjęcia – wymaga kwestionowania bezpośrednich wypowiedzi aktorów organizacyjnych i doszukiwania się uniwersalnych struktur umysłu w każdym przejawie życia społecznego<sup>109</sup>.

### MINI-CASE<sup>110</sup>

Firma E-Miracles<sup>111</sup> powstała w 1996 r. w Warszawie jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – założyło ją trzech przyjaciół informatyków

---

<sup>107</sup> C. Lévi-Strauss, *Antropologia strukturalna*, KR, Warszawa 1958/2000.

<sup>108</sup> Ibidem.

<sup>109</sup> Więcej o problemach związanych z różnymi podejściami do koncepcji kultury w zarządzaniu przeczytać można w osobnych publikacjach, zob. K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, WNPWN, Warszawa 2000; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit.; M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WNPWN, Warszawa 2003; D. Jemielniak, *Kultura – odkrywana, czy konstruowana?*, „Master of Business Administration” 2002, nr 2(55).

<sup>110</sup> Tekst pierwotnie został opublikowany: [www.hrm.pl](http://www.hrm.pl)

<sup>111</sup> Wszystkie nazwy są fikcyjne – ich podobieństwo do rzeczywistych może mieć jedynie charakter przypadku.



(Jan, Bartek i Piotr), na kapitał założycielski przeznaczając mieszkanie jednego z nich i pożyczone od rodzin pieniądze. E-Miracles koncentrowała się na zapewnianiu kompleksowych rozwiązań biznesowych – wdrażała systemy zarządzania informacją w małych i średnich firmach, częściowo pisząc własne programy, a częściowo dostosowując istniejące rozwiązania. Sami założyciele podzielili między siebie obowiązki – Jan, najbardziej przedsiębiorczy z wszystkich, zajął się zdobywaniem klientów i zarządzaniem. Bartek wziął na siebie rolę koordynatora pracy informatyków: decydował o wyborze pracowników, rozdzielał między nich zadania i nadzorował ich wykonanie. Piotr natomiast, jako że studiował przez dwa lata na SGH, postanowił zająć się finansami. Gdy było trzeba, każdy brał się do programowania – jednak przede wszystkim zlecenia wykonywali zatrudniani stopniowo w coraz w większej liczbie informatycy. Od początku w firmie panowała dość luźna atmosfera – wszyscy mówili sobie po imieniu, nie było formalnych godzin pracy (niemal do legendy urosła opowieść o jednym z pracowników, który nie pokazał się w pracy przez cztery dni, a później przez prawie tydzień z niej nie wychodził). Dla wszystkich było jednak jasne, że liczą się przede wszystkim wykonane projekty – gdy pewnego razu realizacja zamówienia jednego z klientów opóźniła się, główny programista stracił dużą część wynagrodzenia. Praca mieszała się w dużym stopniu z zabawą – niejednokrotnie większość pracowników zostawała po pracy, by wspólnie bawić się grami sieciowymi – nigdy jednak kosztem zleceń.

Firma miała szczęście – udało im się trafić w niszą, pozyskać kilku znaczących klientów, a także sprzedać jeden ze swoich programów „na półkę”. Dzięki temu przekonali w 1998 r. zachodni fundusz inwestycyjny adVenture Capital Europe, by wykupił większość udziałów w spółce, dzięki czemu ta miała zapewniony kapitał na rozwój. Zatrudniono dyrektora ds. marketingu (Marcina) i dyrektora finan-

sowego (Anię). Piotr zajął się nadzorowaniem pracy dwóch działów firmy – internetowego i „programistycznego”; natomiast Bartek skoncentrował się na sprawach personalnych.

Główny ciężar negocjacji z adVenture Capital Europe wziął na siebie Jan – on też czuł się odpowiedzialny za dopasowanie stylu pracy E-Miracles do wymagań głównego udziałowca. Miał jednak wrażenie, że jego ogromny sukces, jakim było pozyskanie zachodniego kapitału, jest niedoceniany przez kolegów. AdVenture Capital był pod wrażeniem rentowności spółki, oczekiwał jednak wprowadzenia profesjonalnych procedur – to z ich inicjatywy zatrudniono dwóch, słono opłacanych dyrektorów, to oni także przeforsowali zamówienie audytu w jednej z firm „Wielkiej Piątki”. Jan czuł także, że w tak dużej firmie (zatrudniającej już wtedy ponad dziewięćdziesiąt osób) potrzebna jest swoista dyscyplina, strukturalny harmonogram działania, systematyzujący obowiązki i rozliczanie z wykonania zadań. Uzgodnił to z Marcinem i Anią – dla nich również było oczywiste, że struktura przedsiębiorstwa jest niedopasowana do aktualnych wymagań.

Z kolei Piotr i Bartek oczekiwali, że niezależnie od tytułów i formalnych rozwiązań, faktycznie nadal będą mieli największy wpływ na decyzje E-Miracles. Rozgraniczanie obowiązków wydawało im się sztuczne – dla Piotra było naturalne, że istotne decyzje finansowe w sprawach, na których zna się najlepiej, podejmuje sam. Ponadto sądzili, że źródłem sukcesu firmy była jej różnorodność – nieprzypisywanie kogokolwiek do konkretnego stanowiska, ciągła mobilność.

Zbliżał się czas posiedzenia zarządu i podjęcia decyzji strategicznych na kolejne lata. Jan przygotował pisemnie długą propozycję procedur do wprowadzenia w firmie – ich istotnym elementem było wprowadzenie mierzonego czasu pracy, szczegółowy podział obowiązków i in. Jednym z jego postulatów było także staranie się w przyszłości o prestiżowy

certyfiikat jakości, który wymagał bardzo dokładnej standaryzacji wszystkich procedur.

Jakież było jego zaskoczenie, gdy Bartek zaproponował, by odejść w ogóle od rozważań nad dokumentem i zastanowić się, co naprawdę stanowi o wyjątkowości i skuteczności firmy. Wywiązała się ostra dyskusja, podczas której doszło do wymiany nieprzyjemnych oskarżeń między Bartkiem i Janem. Pod koniec spotkania Jan zarządził głosowanie – okazało się, że przeciw propozycjom zmian zawartych w dokumencie byli jedynie Bartek i Piotr. Propozycja została więc przyjęta przez zarząd i stopniowo wprowadzona w życie.

Przez kilka miesięcy wydawało się, że wszyscy współpracują ze sobą mniej lub bardziej zgodnie. Był to jednak pozór – pewnego ranka Jan został poproszony przez Bartka i Piotra o rozmowę. Oświadczyli mu, że zakładają własną firmę i rezygnują ze współpracy, proponowali też wykupienie ich udziałów. Zdziwienie Jana było tym większe, że w przeciągu kilku dni ponad jedna piąta programistów złożyła wymówienia – najwyraźniej uzyskawszy atrakcyjne propozycje od odchodzących. Krótki wywiad kompletnie zaskoczył Jana – okazało się, że ich zarobki w nowej firmie były wyraźnie mniejsze od obecnych. „Czemu odeszli?” – to pytanie nie dawało mu spokoju.

### **Pytania do dyskusji:**

1. Jakie mogą być wyjaśnienia, czemu w firmie doszło do omówionych wydarzeń?
2. Na ile kultura odgrywa rolę w organizacji? Na które dziedziny zarządzania ma wpływ?
3. Zaproponuj strategię działania dla Jana.

## ĆWICZENIE

Uczestnicy zajęć dzielą się na pięcioposobowe grupy. Każdy zespół otrzymuje od prowadzącego kartkę z informacją o zadaniu. Zespoły mają 15 minut na opracowanie odpowiedzi i przeprowadzenie dyskusji, następnie prezentują wyniki swojej pracy na forum grupy.

### Zadanie

#### „Dress code”

W wielu przedsiębiorstwach istnieją zasady dotyczące sposobu ubierania się – tzw. dress code. Przedstawiona poniżej tabela prezentuje przykładowy zestaw takich wskazówek:

	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>
<b>Włosy</b>	Krótkie i starannie ułożone, włosy dłuższe – upięte. Kolory naturalne.	Starannie ostrzyżone, ani za krótkie, ani za długie. Niefarbowane – wyglądają nienaturalnie.
<b>Dłonie</b>	Zadbane, paznokcie krótkie lub średniej długości, lakier w nierzucającym się w oczy kolorze.	Zadbane, paznokcie krótkie.
<b>Bizuteria</b>	Obrączka lub jeden dyskretny pierścionek. Unikać rzucających się w oczy naszyjników, broszek i kolczyków. Zegarek – niewielki i elegancki, na skórzanym pasku bądź delikatnej bransoletce.	Obrączka. Zegarek – klasyczny i elegancki, na skórzanym pasku bądź odpowiedniej bransoletce.

	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>
<b>Ubiór</b>	Kostium (żakiet ze spódnicą, sukienką lub spodniami), długość do kolan. Nie dopuszcza się długich, wzorzystych spódnic, spódnic mini, spodni o awangardowym kroju. Preferowane kolory: szary, granatowy, beżowy, brązowy, czarny. Obuwie pełne, płaskie lub na niewysokim obcasie, obowiązkowe są rajstopy.	Garnitur w stonowanych kolorach, najlepiej granatowy, brązowy, szary, czarny, beżowy. Koszula powinna być biała lub w innym delikatnym kolorze, dopasowanym do garnituru, jednolita lub w prążki. Krawat nierzucający się zbyt w oczy. Obuwie pełne oraz odpowiedniej długości skarpetki, dopasowane kolorystycznie do garnituru.
<b>Makijaż</b>	Dyskretny, dopasowany do stroju.	Niedopuszczalny. Twarz musi być zadbana i ogolona.
<b>Okrycie wierzchnie</b>	Płaszcz dopasowany do stroju.	Płaszcz dopasowany do stroju.
<b>Dodatki</b>	Eleganckie, najlepiej w jednakowym kolorze (torebka, teczka, pasek, buty) dopasowane do stroju.	Eleganckie, najlepiej w jednakowym kolorze (pasek, torba, teczka, buty) dopasowanym do stroju.

1. Zastanówcie się, w jakiego typu organizacjach tego typu regulaminy są potrzebne?
2. Gdzie na modelu kultury Scheina umieścilibyście „dress-code”?
3. Co tego typu zasady mówią nam o kulturze organizacji?
4. Czy zasady obowiązują wszystkich pracowników firmy? Przeanalizujcie poszczególne działy (każda grupa opracowuje jeden przykład): np. firmy produkującej części samochodowe, agencji reklamowej, kancelarii prawnej, telewizji kablowej, banku, supermarketu.



# XI. Kontrola

## Kontrolowanie i kontrola

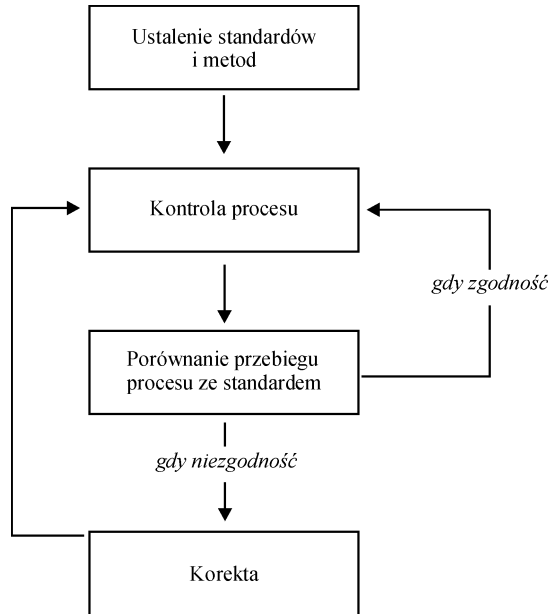
Kontrolowanie w wąskim rozumieniu oznacza sprawdzanie zgodności z ustalonym standardem (np. kontrolowanie poziomu wody w rzece), w szerokim oznacza także sprawdzanie zgodności ze standardem i czynny nadzór nad jego przestrzeganiem (np. kontrolowanie pojazdu, utrzymywanie kontroli nad klasą w szkole, itp.). W obu przypadkach punktem wyjścia jest określenie stanu pożądanego – wyznaczenie normy.

Zarządzanie to w dużym stopniu właśnie kontrolowanie – a więc wyznaczanie standardów danych procesów oraz czynności i stały nadzór nad ich przebiegiem, a także podejmowanie interwencji, gdy kontrola wykaże odstępstwa od zakładanych norm. Kontrolowanie jest naturalnym uzupełnieniem planowania – to porównanie założeń z ich realizacją. Proces kontrolny przedstawiony został na schemacie 3.

Kontrola w organizacji dotyczy przede wszystkim czynników wewnętrznych. Wyboru obszaru kontroli dokonywać można koncentrując się na określonych zasobach lub na określonym etapie danego procesu<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit.

**Schemat 3.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. J. Reitz, *Behaviour in Organizations*, Irwin, Homewood 1987, s. 535.

Koncentrować można się np. na zasobach<sup>113</sup>:

- ludzkich (badać płynność zatrudnienia, kwalifikacje kadry, efektywność współpracy, itp.),
- finansowych (badać płynność finansową, długookresową kondycję finansową, dochodowość, itp.),
- rzeczowych (sprawdzać stan urządzeń, jakość gotowych produktów, itp.),
- informacyjnych (badać prawdziwość, adekwatność, przydatność danych, itp.).

Ze względu na etap procesu wyróżnić możemy trzy rodzaje kontroli: wstępną (bada zgodność z normami nakładów na wejściu, zanim trafią do systemu), równoległą (badającą stale sposób transformacji nakładów w wyniki w poszczególnych jej sta-

<sup>113</sup> Ibidem.



diach) i wyników (oceniającą końcowe efekty, organizacyjne outputs).

Kontrola staje się niezbędną, by<sup>114</sup>:

- zwiększać jakość,
- unikać pomyłek i strat,
- skutecznie radzić sobie ze zmianą,
- zwiększać szybkość reakcji,
- tworzyć unikalną wartość dodaną,
- zachęcać pracowników do zaangażowania.

Tworzenie systemu kontroli często opiera się na odkrywaniu krytycznych punktów – kontrolowaniu przede wszystkim tych elementów danego procesu, które najczęściej wywołują problemy, w których problemy są najkosztowniejsze lub w których wystąpienie problemu powoduje przestój i uniemożliwia przeprowadzanie innych operacji.

Od **kontroli** należy odróżnić **controlling**. Przede wszystkim kontrola jest pojęciem ogólnym i dotyczyć może zarówno całej organizacji, jak i jej elementów, podczas gdy controlling z założenia jest kompleksowym systemem zarządzania organizacją, koncentrującym się na wyniku<sup>115</sup>. Kontrola dotyczyć może bieżącego i przeszłego działania organizacji, a controlling zorientowany jest na przyszły wynik – raczej na zapobieganie, niż usuwanie problemów. Istotną cechą controllingu jest koncentracja na „wąskich gardłach”, czyli zwiększaniu wydajności i usuwaniu usterek w tych rejonach organizacji, które są najbardziej kluczowe dla zwiększenia wydajności całego systemu. Wreszcie – controlling jest metodą niemal wyłącznie ilościową, dotyczy tych aspektów działania organizacji, które są mierzalne.

Problem kontroli ściśle wiąże się z zagadnieniem jakości – zarządzanie jakością jest bardzo szerokim

<sup>114</sup> J. A. Stoner i in. *Kierowanie*, op. cit.

<sup>115</sup> P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling*, w: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, op. cit.

i niezwykle popularnym nurtem w zarządzaniu. Zawiera w sobie szereg koncepcji – warto tu wspomnieć o głośnej teorii Edwarda Deminga<sup>116</sup>, który uważał, że jakiegokolwiek braki w jakości są winą całego systemu organizacji, i że właśnie stała całościowa kontrola i koncentracja na eliminowaniu niedociągnięć w systemie organizacji, a nie tylko w poszczególnych działaniach, może przynieść pożądany skutek. Podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania jakością jest pełna współpraca pracowników i eliminacja rywalizacji między nimi. Jego zdaniem za niedociągnięcia winę ponoszą wyłącznie menedżerowie, a robotnicy są fachowcami, których sprawny system będzie potrafił należycie wykorzystać. Z kolei zdaniem J. Jurana zarządzanie jakością może być wprowadzane jako jeden z elementów organizacji (np. jako kolejny dział) i niekoniecznie wymaga całościowych przekształceń. Zdaniem Jurana<sup>117</sup> zarządzanie jakością przede wszystkim opiera się na kontroli produkcji, a rywalizacja pomiędzy poszczególnymi pracownikami lub działami organizacji może być z pożytkiem wykorzystana w walce o ciągłe podnoszenie jakości.

## MINI-CASE

### Koordynacja i kontrola – wtedy i dziś<sup>118</sup>

Adam Akwarełowicz ma 39 lat, jest inżynierem piastującym kierownicze stanowisko w firmie w branży motoryzacyjnej. Poniższy tekst stanowi

<sup>116</sup> E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, Boston 1986.

<sup>117</sup> J. M. Juran, *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, 1988.

<sup>118</sup> Prezentowana wypowiedź stanowi fragment opracowany na podstawie materiałów własnych: D. Latusek, *Rola zawodowa menedżera w korporacji międzynarodowej w Polsce*, op. cit. Nazwy firm oraz nazwiska występujące w tekście są fikcyjne.

fragment wywiadu, w którym Akwarełowicz opowiada o przebiegu swojej kariery zawodowej.

Adam Akwarełowicz:

W pierwszej połowie lat 90. pracowałem w zakładach samochodowych ZSC, to było przedsiębiorstwo ze starymi nawykami, ze skostniałą strukturą, jakby zatrzymało się w czasie przed transformacją. Były tam oznaki zmian, coś tam próbowali robić, ale właśnie o to chodzi, że to cały czas za mało. Cały czas sztywne ramy, myślenie właśnie typu rozszczeniowego. Nikt nic od siebie nie dawał, natomiast wszyscy by tylko chcieli brać.

Atmosfera była kiepska generalnie: jedno wielkie narzekanie, taka niemożność, nic nie można było zrobić. Żeby dostać dyskietkę, gdy chciałem przegrać jakieś pliki, to musiałem lecieć półtora kilometra, bo to były ogromne zakłady. Musiałem wziąć podpisy swojego kierownika, działu zakupów, działu jakiegось tam jeszcze... Okropnie, po drodze napotykało się mnóstwo jakiś tam pań Kryś, pań Zoś i tak dalej, które tylko siedziały piły kawę, potem tylko jeden podpis, żeby dyskietkę można było wydać. Cuda nie-widy.

A potem zmieniłem pracę – zatrudniłem się w Moto-dream, jednym z tych światowych koncernów z branży auto-moto. Zachłysnąłem się nową organizacją, nową firmą. Na początku pracowałem bardzo dużo, dawałem z siebie wszystko, potrafiłem na przykład spędzić trzy dni bez praktycznie wychodzenia z pracy, tylko dostarczali nam jakieś jedzenie z zewnątrz.

Bardzo fajnie było na początku. Bardzo fajnie, tyle nowych rzeczy, natomiast okazało się, że strasznie kiepska organizacja. Ja nadal pracowałem jako inżynier przy produkcji, także wiele czasu, tak jak w poprzedniej firmie, spędzałem na halach montażowych. To można opisać krótko: jeden wielki bałagan. Gołym okiem było widać, że straszny bała-

gan, że praktycznie nikt nie panuje nad tym co tam się dzieje, nikt nie panuje nad tym co ludzie robią. I z kolei przesada w drugą stronę. Tak jak w ZSC po dwie dyskietki musiałem latać, tak w Moto-dream po prostu można było kupować, wydawać pieniądze na prawo i lewo, robić co się chce. Złote czasy, naprawdę, szczególnie na tym etapie inwestycji, to po prostu „chcesz – masz” – wszystko na tej zasadzie. Ale poza tym duże niedociągnięcia.auta, które były montowane, były odstawiane na bok, bo bardzo często brakowało części, potem z powrotem na linię, nikt nie wiedział o co chodzi. Ktoś tam przywiercał coś do podłogi, wierci, nagle światło zgasło w aucie... Ktoś przewiercił się przez wiązkę elektryczną. No i tak to wyglądało, że trzeba było całą podłogę pruć, i wykładzinę, auto prawie gotowe. Wszystko dlatego, że rysunków nie było, nie było nic.

Natomiast była grupa osób, które chciały to zmienić, no i okazało się, że nie za bardzo można. Wprawdzie dużo było różnych meetingów, dużo rozmów, tylko, że one nic nie wносиły. Meeting trwał trzy godziny, później praktycznie żadnego wdrożenia. Tylko takie gadanie, gadanie, gadanie, później natomiast nie było nikogo, kto by mógł to pociągnąć. Na początku jeszcze chciałem dużo zmienić, coś zrobić, miałem werwę, myślałem, że mogę dużo zrobić. Chciałem naprawdę coś tam zdziałać, żeby tę jakość poprawić. Ale potem zaczęło mnie to irytować. Bo ile można walić głową o ścianę?

1. Jak działał system kontroli i nadzoru w obu firmach, w których pracował Akwarełowicz? Wskaż wady i zalety procesu kontroli w obu firmach.
2. Jakie usprawnienia można zaproponować w obu przypadkach?
3. W jaki sposób mechanizm funkcjonowania firm wpływał na motywację Akwarełowicza?

**ĆWICZENIE**

Przyporządkuj poszczególnych autorów do teorii/modeli:

- a. H. Fayol
- b. M. Weber
- c. L. Chatelier
- d. F. Herzberg
- e. D. McGregor
- f. M. Porter
- g. A. Maslow
- h. C. Alderfer
- i. G. Hofstede
- j. E. Schein

Model idealny biurokracji	
14 zasad administracji	
Teoria X i Y	
Teoria dwuczynnikowa	
Cykl działania zorganizowanego	
Piramida potrzeb	
Pięć wymiarów kultury	
Teoria ERG	
Łańcuch wartości	
Poziomy kultury organizacyjnej	

Odpowiedzi:

Model idealny biurokracji	b
14 zasad administracji	a
Teoria X i Y	e
Teoria dwuczynnikowa	d
Cykl działania zorganizowanego	c
Piramida potrzeb	g
Pięć wymiarów kultury	i
Teoria ERG	h
Łańcuch wartości	f
Poziomy kultury organizacyjnej	j

## XII. Etyka i odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu

### Etyka – wprowadzenie

Problemy etyczne towarzyszą menedżerom na co dzień. Decyzje, które podejmują kierownicy różnych szczebli, w mniejszym lub większym stopniu wywołują konsekwencje wykraczające swoim zasięgiem poza świat wewnątrz firmy. Np. poprzez zwolnienie lub zatrudnienie pracownika zasadniczo zmienia się sytuacja całej jego rodziny; podjęcie decyzji o zainwestowaniu w określonym regionie spowoduje zapewne spadek bezrobocia i ekonomiczny rozwój danego obszaru; nawiązanie lub zerwanie współpracy z danym dostawcą może okazać się „być albo nie być” dla tej firmy i jej pracowników; decyzja o zakupieniu nowoczesnej, energooszczędnej technologii do produkcji może przyczynić się do poprawienia stanu środowiska naturalnego i poprawienia warunków życia na obszarze działalności firmy.

Takie dylematy towarzyszyły każdej działalności gospodarczej niemalże od zawsze, jednak dopiero stosunkowo niedawno (w latach 70. i 80. XX wieku) zaczęto zastanawiać się nad moralnym wymiarem decyzji kierowniczych w sposób systematyczny; w ten sposób wyłoniła się gałąź nauki o zarządzaniu zwana etyką biznesu (*business ethics*) oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu (*CSR – corporate social responsibility*). W tym okresie, na skutek wielkich katastrof ekologicznych wywołanych nie-

odpowiedzialnym, bądź krótkowzrocznym zachowaniem wielkich przedsiębiorstw, pojawiają się pytania o odpowiedzialność i proporcje między maksymalizowaniem zysku a kosztami nieodwracalnego zniszczenia środowiska naturalnego.

W gospodarce globalnej menedżerowie ciągle stykają się z problemami natury etycznej. Szczególnie firmy decydujące się na podjęcie działalności zagranicą, czy międzynarodowe korporacje muszą rozstrzygać dylematy związane z odmienną kulturą prowadzenia interesów. Problemy etyczne często stanowią nieodłączną część problemów kulturowych. Do takich dylematów należą np. kwestie korupcji (prezent подарowany na początku negocjacji w jednym kraju może być rozumiany jako łapówka, w innym: jest wyrazem grzeczności i poszanowania dla partnera), czy udziału kobiet w prowadzeniu interesów (np. wysłanie kobiety jako przedstawiciela firmy na negocjacje do kraju lub firmy o kulturze z wyraźną dominacją mężczyzn, prawdopodobnie skończyłoby się zupełnym fiaskiem rozmów).

Nauka o moralności w biznesie jest dziedziną bardzo interdyscyplinarną, czerpiącą z dorobku wielu innych dziedzin, takich jak nauki o zarządzaniu, filozofia, psychologia, etyka, czy ekonomia.

## **Etyka w biznesie**

Jak podaje J. A. Stoner i in., *etyka to nauka o prawach i o tym kto odniesie – lub kto powinien odnieść – korzyści albo ponieść szkody w wyniku określonego działania (... ) ogólnie definiujemy etykę po prostu jako naukę o wpływie naszych decyzji na innych*<sup>119</sup>; R. W. Griffin mówi natomiast o etyce, jako osobistych przekonaniach jednostki dotyczących tego, jakie zachowania są słuszne a jakie nie. Etyka

<sup>119</sup> J. A. Stoner i in., *Kierowanie*, op. cit., s. 110.



zarządzania będzie więc oznaczać *normy zachowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy*<sup>120</sup>.

Etyka zarządzania zajmuje się głównie problemami decyzji w wymiarze indywidualnym. Innymi słowy to nie organizacje „zachowują się” etycznie lub nie, lecz poszczególne osoby. Możemy jednak mówić o etyce w kontekście organizacyjnym, na który składają się działania menedżerów, pracowników oraz kultura organizacyjna, która może promować lub zniechęcać do zachowań etycznych. Na przykład, coraz częściej w oficjalnych dokumentach organizacji możemy znaleźć informacje dotyczące promowanych przez nią wartości lub tzw. „kodeksy etyczne”, czyli zbiory norm, którymi członkowie organizacji posługują się we współpracy między sobą i z partnerami zewnętrznymi.

W pracy menedżerów szczególnie ważne jest uświadomienie sobie moralnego wymiaru postępowania i podejmowania decyzji w organizacji. S. Robbins zaproponował tzw. koncepcję etycznego przywództwa, zwracając uwagę na to, że menedżerowie poprzez swoją pozycję w organizacji mogą twórczo wpływać na kształtowanie wysokich standardów moralnych w przedsiębiorstwie.

---

<sup>120</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit. s. 138.

### **Etyczne przywództwo<sup>121</sup>**

- poszanowanie zasad moralności i bycie uczciwym w każdym czasie i w każdych warunkach,
- mówienie prawdy, nie ukrywanie informacji oraz nie manipulowanie informacją,
- racjonalny stosunek do popełniania błędów w organizacji: błędów nie należy przemilczać, ale też trzeba pamiętać, że każdy je popełnia,
- promowanie wartości etycznych w organizacji (np. poprzez otwartą komunikację, współtworzenie kultury organizacji opartej na normach moralnych),
- sprawiedliwe stosowanie nagród i kar,
- ochrona wobec pracowników, którzy zdecydowali się ujawnić zachowania nieetyczne w organizacji.

### **Spółeczna odpowiedzialność biznesu**

J. A. Stoner podaje, że *odpowiedzialność społeczna korporacji to podejmowane przez organizację działania w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w którym ta organizacja istnieje<sup>122</sup>*.

Poglądy na społeczną odpowiedzialność biznesu bardzo zmieniały się wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu. Naukowe zarządzanie można skojarzyć z **ujęciem klasycznym**, zgodnie z którym rozszerzenie działalności na kwestie społeczne w nieuzasadniony sposób podwyższa koszty klientów oraz obniża zyski inwestorów. Natomiast w ujęciu **socjo-**

<sup>121</sup> S. Robbins, M. Coulter, *Management*, Prentice Hall, New York 2004.

<sup>122</sup> J. A. Stoner i in. *Kierowanie*, op. cit., s. 110.

**ekonomicznym** społeczna odpowiedzialność zarządzania obejmuje nie tylko maksymalizację zysku, ale też działanie na rzecz ochrony i poprawy dobrobytu w społeczeństwie. Firmy są odpowiedzialne przed społeczeństwem za swoje działania i mają obowiązek angażować się w sprawy społeczne, prawne, polityczne<sup>123</sup>.

Szczególnym obszarem tej odpowiedzialności jest troska o środowisko naturalne. Obecnie w krajach najbardziej rozwiniętych nie jest to kwestia poddawana w wątpliwość a przepisy prawne restrykcyjnie określają normy dotyczące takich kwestii, jak zanieczyszczenia wody czy powietrza, emisja szkodliwych gazów do atmosfery, utylizacja szkodliwych odpadów. Jest to jednak wciąż realny problem w krajach rozwijających się, które często ze względów ekonomicznych pozwalają na dewastację środowiska (np. wyrąb lasów, składowanie niebezpiecznych odpadów).

Koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu argumentują, że działanie zgodne z poszanowaniem zasad moralności na dłuższą metę leżą we własnym interesie organizacji, a zachowania nieetyczne opłacają się wyłącznie w krótkim okresie czasu – mówi o tym tzw. **koncepcja oświeconego interesu własnego**<sup>124</sup>.

Firmy w różny sposób ustosunkowują się do idei CSR: reakcje mogą wahać się od wykorzystywania możliwości realizacji zysków niezależnie od wpływu działalności na otoczenie, do aktywnych działań na rzecz poprawy jakości życia. Obecnie jednak coraz częściej szczególnie wielkie koncerny operujące we sektorach powodujących dewastację środowiska naturalnego (np. przemysł chemiczny, drzewny i papierniczy) zwracają uwagę, że lekceważenie kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu może doprowadzić do spektakularnych porażek. Stąd firmy te

<sup>123</sup> S. Robbins, M. Coulter, *Management*, op. cit.

<sup>124</sup> J. A. Stoner i in. *Kierowanie*, op. cit.

angażują się np. w spektakularne akcje pomocy dla krajów rozwijających się (np. pomoc medyczna, rozwój edukacji) czy też przeznaczają ogromne sumy na ratowanie zagrożonych katastrofą ekologiczną regionów świata. Przy wzrastającej świadomości konsumentów taka polityka zaczyna po prostu się opłacać, bowiem np. bojkoty towarów firm zachowujących się nieetycznie mogą powodować realne straty w sprzedaży, a także poprzez utrwalenie negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Bardzo krytyczne stanowisko wobec społecznej odpowiedzialności biznesu reprezentuje znany ekonomista M. Friedman, który twierdzi, że zajmowanie się etyką biznesu jest niepotrzebnym ideologizowaniem rynku: zasady wolnej konkurencji najlepiej regulują zachowania na rynku, a podstawowym – także etycznym – zadaniem menedżerów jest maksymalizacja zysków<sup>125</sup>.

Natomiast np. E. Freeman, autor tzw. koncepcji interesariuszy (*stakeholders*) argumentuje, że zachowywanie wysokich standardów etycznych jest źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Szczególnie w zmiennych i niepewnych warunkach funkcjonowania dzisiejszego biznesu, o pozycji firmy na rynku decydują dobre relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy<sup>126</sup>. Warto pamiętać, że do interesariuszy organizacji należą zarówno grupy znajdujące się wewnątrz (np. pracownicy, akcjonariusze), jak i na zewnątrz organizacji (np. klienci, dostawcy, *lobby*<sup>127</sup>).

---

<sup>125</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „New York Sunday Times Magazine”, 13.10.1970.

<sup>126</sup> E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

<sup>127</sup> Lobby to różne grupy nacisku, które aktywnie wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji.

## MINI-CASE

Greenpeace należy do jednej z najstarszych i najbardziej znanych w świecie organizacji pozarządowych, stawiających sobie za cel ochronę środowiska naturalnego. Działania Greenpeace obejmują przede wszystkim międzynarodowe kampanie, których działanie opiera się na indywidualnym zaangażowaniu swoich członków i sympatyków. Akcje podejmowane przez organizację wymagają aktywności i bezpośredniego uczestnictwa: w ten sposób Greenpeace stara się zwrócić uwagę opinii publicznej na problemy niszczenia środowiska naturalnego, zanieczyszczenia wody, ziemi i powietrza. Akcje Greenpeace zawsze wskazują winnych (przedsiębiorstwa, organizacje lub osoby indywidualne), i w ten sposób starają się doprowadzić do zaprzestania szkodliwej działalności.

Pierwszą kampanią Greenpeace był protest w 1971 r. przeciwko testom broni jądrowej przeprowadzonym przez Stany Zjednoczone u wybrzeży Alaski. Próby te doprowadzały do nieodwracalnych uszkodzeń i skażenia środowiska naturalnego. Dzięki spektakularnie przeprowadzonemu protestowi (grupa aktywistów Greenpeace wynajęła kuter i przeprowadzała akcję bezpośrednio na morzu), nagłośnieniu sprawy w mass mediach i zdobyciu poparcia opinii publicznej testy wkrótce zostały przerwane.

W pierwszej połowie lat 90. Greenpeace przeprowadził międzynarodową akcję protestacyjną przeciwko planom zatopienia starej platformy wiertniczej w oceanie Atlantyckim przez koncern Shell. W 1995 r. Shell ostatecznie zrezygnował z przeprowadzenia tej operacji.

Dziś Greenpeace jest potężną organizacją, której delegatury znajdują się w ponad 40 krajach świata. Programowo nie przyjmuje ona dotacji od organizacji międzynarodowych, czy rządów państw, utrzymuje się wyłącznie z dobrowolnych datków indywi-

dualnych osób. Na swojej oficjalnej stronie internetowej Greenpeace mówi sam o sobie: *Siła Greenpeace to siła popierających nas jednostek. Czy jesteś gotowy aby się do nas przyłączyć?*

### Pytania:

1. Co decyduje o sile oddziaływania Greenpeace?
2. Co decyduje o powodzeniu lub porażce akcji zapobiegawczych, czy interwencyjnych przeprowadzanych przez organizacje pozarządowe?
3. Czy o społecznym zaangażowaniu przedsiębiorstw decydują wyłącznie naciski takich organizacji, jak Greenpeace?
4. W jaki sposób akcje takich organizacji jak Greenpeace wpływają na wizerunek firm (np. Shell)?
5. Jakie znane Wam, inne organizacje zajmują się aktywnością podobną do Greenpeace? Jakie akcje przeprowadziły? Czy akcje te odniosły planowany skutek?

### ĆWICZENIE

Studenci dzielą się na 4 zespoły (około 7 osób każdy). Każdy zespół otrzymuje dużą kartkę oraz kolorowe flamastry do zapisywania wyników swojej pracy; na początku wybiera się także osobę – sprawozdawcę, który przedstawi propozycje zespołu na ogólnym forum.

Prowadzący rozdaje grupom zadania: dwa zespoły rozwiążą to samo zadanie. Na opracowanie odpowiedzi studenci mają 15 minut.

1. Jesteście kierownikami zespołów w dziale księgowości firmy Abito. Od roku w Waszej firmie przeprowadzana jest mocno nagłośniona akcja redukcji kosztów. Po przeprowadzeniu specjalistycznej kontroli okazało się, że istotną ilość kosztów w Waszym

dziale stanowią rachunki telefoniczne. W związku z tym kilka miesięcy temu przeprowadziliście zebranie wszystkich zespołów i zakomunikowaliście pracownikom, że mają maksymalnie ograniczyć swoje prywatne rozmowy telefoniczne. W przypadku udowodnienia nadużyć w korzystaniu z telefonu karą może być potrącenie wysokości rachunku z pensji, a nawet zwolnienie dyscyplinarne. W ostatnim miesiącu, na podstawie billingów, bez wątplenia stwierdzono, że pani Durkowska dzwoniła nie tylko do domu, ale także za granicę (firma działa wyłącznie na terenie Polski) oraz na numery typu audiotele o podwyższonej taryfie. Wysokość rachunku to kwota, która równa się jej 6-miesięcznej pensji. Inni pracownicy prawdopodobnie wiedzą o zachowaniu Durkowskiej i czekają jakie konsekwencje poniesie, gdy sprawa wyjdzie na jaw.

Na dzisiejszym spotkaniu musicie podjąć decyzję jak postąpić z nieuczciwą pracownicą. Wiecie jednak, że ostatnio znajduje się ona w trudnej sytuacji życiowej – samotnie wychowuje dwójkę dzieci w wieku szkolnym i zatrudnienie w dziale księgowości Abito jest jedynym źródłem utrzymania jej rodziny.

2. Jesteście członkami zarządu koncernu zajmującego się poszukiwaniem i wydobywaniem ropy naftowej. Na jednym z ostatnich spotkań zarządu grupa zajmująca się poszukiwaniem nowych złóż przedstawiła Wam bardzo obiecujący raport na temat niezagospodarowanych jeszcze przez żadnego z konkurentów, a bardzo bogatych złóż w Afryce. Na dzisiejszym spotkaniu macie podjąć decyzję o rozpoczęciu inwestycji i wyznaczyć zespół odpowiedzialny za realizację projektu. Jak wynika z raportu, eksploatacja złóż prawdopodobnie przyniesie Waszej firmie kolosalne zyski, ponieważ pokłady surowca są bardzo bogate i położone w sposób sprzyjający taniemu wydobywaniu. Obawiacie się jednak reakcji organizacji proekologicznych – region, w którym chcielibyście zainwestować to naturalne środowisko wielu

rzadkich okazów fauny i flory i powinien być szczególnie chroniony. Możliwe, że mogłaby pomóc Wam akceptacja ze strony lokalnej społeczności – na terenie, w którym chcecie rozpocząć wydobywanie, trudno jednak mówić o „społeczności”: jest to kraj Trzeciego Świata borykający się z problemami AIDS, brakiem podstawowej infrastruktury, a nierzadko także z problemami niedożywienia.

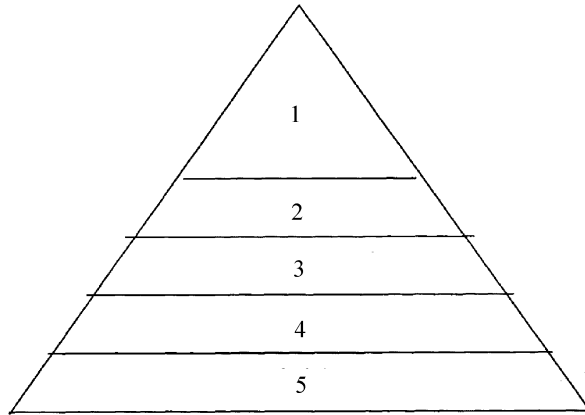
Przeanalizujcie możliwe szanse i zagrożenia inwestycji oraz sporządźcie plan działania i listę zaleceń dla zespołu, który ma zająć się realizacją projektu.



## XIII. Testy i pytania kontrolne

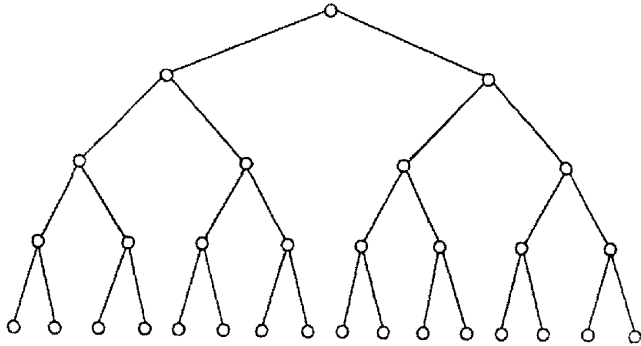
### Test 1

1. W zdaniu „Kościół jest jedną z najstarszych, współcześnie funkcjonujących, organizacji” pojęcie organizacja zostało użyte w znaczeniu:
  - a. atrybutowym
  - b. rzeczowym
  - c. opisowym
  - d. czynnościowym
2. Narzędzia, na których Taylor przeprowadzał swój słynny eksperyment, to:
  - a. taczki
  - b. kilofy
  - c. łopaty
  - d. kombinerki
3. Wśród czternastu zasad Fayola nie było:
  - a. dyscypliny personelu
  - b. zgrania personelu
  - c. stabilizacji personelu
  - d. życzliwego i sprawiedliwego podejścia do pracowników
4. Przyporządkuj podane kategorie do poszczególnych szczebli w piramidzie potrzeb wg Masłowa:
  - a. potrzeba przynależności
  - b. potrzeba bezpieczeństwa
  - c. potrzeba samorealizacji
  - d. potrzeba szacunku
  - e. potrzeby fizjologiczne



1	2	3	4	5

5. Rozpiętość kierowania dyrektora naczelnego na poniższym rysunku obejmuje:



Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 269.

- a. 2 osoby
  - b. 6 osób
  - c. 30 osób
  - d. 31 osób
6. Chcemy uczynić z naszej firmy operatora telekomunikacyjnego z wyboru dla wszystkich obecnych

*i przyszłych klientów, dającego im kontakt z najbliższymi i otwierającego przed nimi świat nowych możliwości.*

Powyższy tekst formułuje:

- a. strategię organizacji
  - b. funkcjonalne programy działania w ramach strategii organizacji
  - c. domenę działania w ramach strategii organizacji
  - d. cele strategiczne w ramach strategii organizacji
  - e. misję organizacji
  - f. odpowiedź b i d
  - g. odpowiedź c i d
7. Skrót CSR oznacza:
- a. customer social responsibility
  - b. corporate stakeholder responsibility
  - c. corporate social responsibility
  - d. centralny system rejestracji
8. *Kultura organizacyjna jest zjawiskiem, którego nie można wiarygodnie analizować i badać. Powyższe zdanie jest:*
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
9. Podejście systemowe jest inspirowane dorobkiem naukowym z dziedziny:
- a. ogólnej teorii systemów
  - b. antropologii
  - c. kulturoznawstwa
  - d. cybernetyki
  - e. a i d
  - f. a i c
  - g. a i b
10. Jednym z twórców kierunku *human relations* nie byli:
- a. M. Follet i H. Emerson

- b. A. Toffler i E. Mayo  
 c. L. Gilberth i D. McGregor  
 d. Żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
11. *Dwie lub więcej osób, między którymi występuje bezpośrednia interakcja, które mają własny cel, własne normy i wartości oraz strukturę, poczucie odrębności od innych, to:*  
 a. kółko jakości  
 b. grupa  
 c. organizacja  
 d. przedsiębiorstwo
12. Proces kontroli odnosi się głównie do:  
 a. interesariuszy (stakeholders) organizacji  
 b. otoczenia organizacji  
 c. sieci organizacji  
 d. wnętrza organizacji
13. Nazwa stosowana często w literaturze na określenie wnętrza organizacji to:  
 a. black box  
 b. blue box  
 c. melting pot  
 d. core

**Klucz:**

1. b  
 2. c  
 3. a

4.

1	2	3	4	5
c	d	a	b	e

5. a  
 6. e  
 7. c

- 8. b
- 9. e
- 10. d
- 11. b
- 12. d
- 13. a

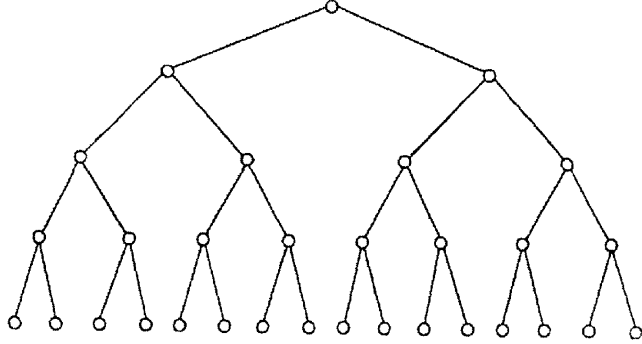
## Test 2

1. Zgodnie z teorią Marcha i Simona<sup>128</sup> równowaga organizacyjna odnosi się do relacji pomiędzy:
  - a. organizacją a klientami
  - b. organizacją a otoczeniem dalszym
  - c. organizacją a pracownikami
  - d. organizacją a partnerami instytucjonalnymi
2. W jakim systemie były naliczane wynagrodzenia za pracę w fabryce Forda?
  - a. dniówkowym
  - b. akordowym
  - c. uznaniowym
  - d. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
3. Trzy rodzaje potrzeb wg Alderfera to:
  - a. potrzeby fizjologiczne, przynależności i samo-realizacji
  - b. potrzeby egzystencji, relacji i rozwoju
  - c. potrzeby materialne, duchowe i relacyjne
  - d. potrzeby fizjologiczne, emocjonalne i bezpieczeństwa
4. Funkcje kierownicze to współcześnie inaczej:
  - a. funkcje zarządzania
  - b. funkcje organizowania
  - c. funkcje administracyjne
  - d. funkcje liderowania

---

<sup>128</sup> J. G. March, H. A. Kimon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.

5. Zasięg kierowania dyrektora naczelnego na poniższym rysunku obejmuje:



Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 269.

- a. 2 osoby  
 b. 6 osób  
 c. 30 osób  
 d. 31 osób
6. Wstępny etap w procesie formułowania strategii to:
- a. analiza struktury dochodów klientów  
 b. analiza konkurencji  
 c. analiza otoczenia organizacji i samej organizacji  
 d. identyfikacja wszystkich interesariuszy firmy  
 e. analiza sytuacji wewnętrznej w firmie  
 f. odpowiedź a i e  
 g. odpowiedź d i e
7. *Firmy powinny interesować się nie tylko maksymalizacją własnych zysków, ale także przyczyniać się do podniesienia poziomu życia w społeczeństwie. Któremu z wymienionych poniżej nurtów w nauce o społecznej odpowiedzialności biznesu najlepiej odpowiada to zdanie?*
- a. nurt socjoekonomiczny  
 b. nurt racjonalny  
 c. nurt klasyczny

- d. to zdanie odnosi się do całej nauki o społecznej odpowiedzialności biznesu
8. W zarządzaniu międzykulturowym kultura jest najczęściej postrzegana jako:
- zmienna zależna
  - zmienna niezależna
  - podstawowa metafora
  - sieć znaczeń manifestowanych przez symbole
9. Rodzina Czerwińskich słynie z pracowitości i przedsiębiorczości – bracia Czerwińscy mają w miasteczku opinię tzw. „złotych rączek”, każdy z nich ma własny warsztat – Jacek jest szewcem, Hieronim kaletnikiem, a Klemens zajmuje się dorabianiem kluczy. Pewnego dnia bracia, ze względów oszczędnościowych, decydują się wynająć wspólny lokal i skupić trzy warsztaty w jednym punkcie. Ku zdumieniu rodziny Czerwińskich, w kilka miesięcy po połączeniu okazało się, że ilość zleceń (butów, wyrobów skórzanych, kluczy) dla każdego z braci wzrosła o kilkanaście procent. Efekt ten to:
- efekt Hawthorne
  - synergia
  - ekwifinalność
  - wszystkie powyższe
10. Input to inaczej:
- transformacja
  - black box
  - wyjścia
  - wejścia
11. Założenia teorii Y to m.in.:
- ludzie są ekonomicznie racjonalni
  - ludzie są kreatywni
  - ludzie zwykle nie wykorzystują w organizacji całości swojego potencjału intelektualnego
  - ludzie w pracy nie są ambitni

- e. a i c
  - f. b i c
  - g. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
12. Badania, które zapoczątkowały nurt *human relations*, odbywały się:
- a. w latach 50. XX wieku
  - b. w latach 90. XIX wieku
  - c. w latach 20. XX wieku
  - d. już w połowie XIX wieku
13. *Kontrola polega na zastosowaniu niemal wyłącznie metod ilościowych.* Powyższe zdanie jest:
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe

**Klucz:**

- 1. c
- 2. a
- 3. b
- 4. a
- 5. c
- 6. c
- 7. a
- 8. b
- 9. b
- 10. d
- 11. f
- 12. c
- 13. b

**Test 3**

1. *Nagrody i kary powinny być dostosowane do osobowości podwładnego.* Powyższe zdanie w odniesieniu do teorii na temat motywowania jest:
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe



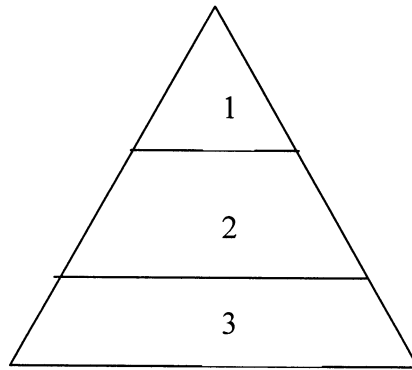
2. Chronometraż był wykorzystywany jako technika pomiaru czasu pracy:
  - a. w *time and motion study* Taylora
  - b. w eksperymencie Hawthorne
  - c. w projektowni modelu T u Forda
  - d. w ustalaniu systemu wynagrodzeń w fabryce Forda
  
3. W skład elementów technicznych organizacji-systemu wchodzi m.in.:
  - a. wyposażenie, budynki, struktura, technologia
  - b. formalne reguły postępowania, maszyny, budynki, technologia
  - c. misja, struktura, wyposażenie, budynki
  - d. budynki, technologia, maszyny, wyposażenie
  
4. Zasięg kierowania to:
  - a. liczba osób podległych kierownikowi pośrednio
  - b. liczba osób podległa kierownikowi pośrednio i bezpośrednio
  - c. żadna z podanych odpowiedzi nie jest prawidłowa
  - d. liczba osób podległych kierownikowi bezpośrednio
  
5. Która z poniższych cech nie stanowi zagrożenia dla struktury organizacyjnej?
  - a. sformalizowanie
  - b. przeformalizowanie
  - c. niedoformalizowanie
  - d. żadna z wymienionych cech nie jest zagrożeniem
  
6. Autonomiczna jednostka gospodarcza, dla której można ustalić jasne cele działalności to:
  - a. organizacja
  - b. przedsiębiorstwo
  - c. SBU (*strategy business unit*)
  - d. grupa robocza
  - e. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa

7. *Pracownicy są interesariuszami (stakeholders) przedsiębiorstwa.* Powyższe zdanie jest:

- a. prawdziwe
- b. fałszywe

8. Uzupełnij model poziomów kultury Scheina:

- a. artefakty
- b. normy i wartości
- c. założenia



1	2	3

9. Nakłady to inaczej:

- a. output
- b. sprzężenie zwrotne
- c. wydatki
- d. input

10. Który z poniższych wymiarów nie był zaliczony do „5 wymiarów kultury narodowej” według Hofstede?

- a. dystans władzy
- b. łatwość uczenia się
- c. męskość
- d. unikanie niepewności

11. *Controlling* służy zarówno stopniu kontrolowaniu działań organizacji, jak i zapobieganiu przyszłym błędom. Powyższe zdanie jest:
- prawdziwe
  - fałszywe
12. Kontrola wstępna to inaczej:
- kontrola *ex ante*
  - kontrola *ex post*
  - kontrola *a priori*
  - kontrola *a posteriori*
13. Grupy dostawców, związki zawodowe, klienci, partnerzy i konkurenci:
- wchodzą w skład *środowiska ekonomicznego* w otoczeniu organizacji
  - wchodzą w skład *organizacji*
  - wszystkie odpowiedzi są prawidłowe

**Klucz**

- a
- a
- d
- b
- a
- c
- a
- ..

1	2	3
a	b	c

- d
- b
- b
- a
- a



- a. ostatecznie zmontował odpowiednią ilość radiodbiorników
  - b. zmontował za mało radiodbiorników
  - c. otrzyma nagrodę, bowiem zdołał zmontować więcej radiodbiorników niż przewidywał plan
  - d. z wykresu nie da się odczytać, ile odbiorników ostatecznie zmontował Marian Mongiel.
5. *Cechy otoczenia wpływają na kulturę organizacji.*  
Powyższe stwierdzenie jest:
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
  - c. nie da się ocenić jego prawdziwości
6. Według Mintzberga, w skład struktury organizacji wchodzi między innymi następujące elementy:
- a. sztab i linia
  - b. rdzeń strategiczny i wierzchołek operacyjny
  - c. technologia i human resources
  - d. linia strategiczna i linia średnia
  - e. rdzeń operacyjny i personel pomocniczy
7. Początek *cyklu życia produktu* to:
- a. moment wprowadzenia produktu na rynek
  - b. moment podjęcia decyzji o wytwarzaniu produktu
  - c. moment zatwierdzenia strategii sprzedaży dla produktu
  - d. początek kampanii promocyjnej produktu
8. Etyka biznesu to:
- a. nauka o wpływie naszych decyzji na innych
  - b. nauka o zachowaniach ludzi w organizacjach
  - c. nauka o podejmowaniu decyzji w organizacjach
  - d. nauka o skuteczności działania zorganizowanego
9. Firma, która jako pierwsza wprowadza produkt na rynek, to *first mover*:
- a. tak

- b. nie
  - c. pionier
  - d. nie, poprawna odpowiedź brzmi *prime plater*
10. Co to jest *agregat*?
- a. grupa ludzi
  - b. jeden z elementów struktury przedsiębiorstwa
  - c. system
  - d. zbiór elementów niepołączonych ze sobą
11. Reakcje na konflikt, zdaniem Follet, mogą być następujące:
- a. kompromis, integracja, ucieczka
  - b. wycofanie się, dominacja, kompromis
  - c. adaptacja, integracja, dominacja
  - d. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
12. Uczestnictwo pracowników w organizacjach nieformalnych kosztem organizacji, to efekt:
- a. nieefektywnej struktury organizacyjnej
  - b. braku możliwości zaspokajania różnorodnych potrzeb w ramach organizacji
  - c. natury człowieka zgodnie z teorią X
  - d. natury człowieka zgodnie z teorią Y
13. *Pojęcie controllingu jest szersze niż pojęcie kontroli*. Powyższe zdanie jest:
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
  - c. prawdziwe, ale tylko przypadku kontroli zewnętrznej

### Klucz

- 1. b
- 2. c
- 3. a
- 4. b
- 5. a

- 6. e
- 7. a
- 8. a
- 9. a
- 10. d
- 11. a
- 12. b
- 13. a

### Test 5

1. Uporządkuj we właściwej kolejności następujące fazy cyklu życia organizacji:
  - a. faza formalizacji
  - b. faza przedsiębiorczości
  - c. faza odnowy
  - d. faza zespołowości

1	2	3	4

2. Informacje dla robotników zawierające opisy czynności, które ma wykonać, aby prawidłowo zrealizować swoje zadanie, to:
  - a. karta instrukcyjna
  - b. wykres Gantta
  - c. threbling
  - d. regulamin pracy
3. Autorem koncepcji typu idealnego organizacji biurokratycznej jest:
  - a. H. Fayol
  - b. H. Emerson
  - c. H. Gantt
  - d. M. Weber

4. Potrzeba przynależności to inaczej:
  - a. potrzeba afiliacji
  - b. potrzeba akceptacji
  - c. potrzeba stałego zatrudnienia
  - d. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
  
5. Dwa rodzaje działalności kreujące wartość wg Portera to:
  - a. logistyka działań wewnętrznych i zewnętrznych
  - b. działalność produkcyjna i działalność usługowa
  - c. działalność podstawowa i działalność pomocnicza
  - d. produkcja i sprzedaż
  
6. Proces, który polega na zorientowaniu działań części organizacji na realizację własnych, partykularnych celów, to:
  - a. emancypacja
  - b. wydzielenie
  - c. specjalizacja
  - d. autonomizacja
  
7. *Prowadzenie odpowiedzialnej polityki i zachowywanie wysokich standardów etycznych w długim okresie opłaca się firmie, ponieważ pozyskuje dla niej zaufanie klientów, kontrahentów i opinii publicznej.* Powyższe zdanie jest:
  - a. prawdziwe
  - b. fałszywe
  
8. *Zdanie jedyna społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to powiększanie jego zysków najlepiej odpowiada poglądom:*
  - a. M. Friedmana
  - b. E. Freemana
  - c. M. Follett
  - d. G. Kołodki



9. Entropii nie podlegają:
- systemy otwarte
  - systemy zamknięte
  - organizacje oparte na wolontariacie
  - organizacje działające w stabilnym otoczeniu
  - wszystkie organizacje podlegają entropii
10. Asystentka Zofia Karkosik o godzinę spóźniła się do pracy. Zdarzyło jej się to po raz pierwszy od momentu podjęcia pracy kilka miesięcy wcześniej. Jak twierdzi, w nocy poważnie zachorowała jej dziesięcioletnia córka i nie mogła zostawić jej samej w domu, jak zwykle to robi, aż do powrotu męża z nocnej zmiany. Szef Zofii Karkosik, Adam Kęski, który zwykle pojawia się w biurze około południa, kiedy asystentka od dawna jest już w pracy, tego dnia wyjątkowo przyjechał wcześniej. Zaraz po wejściu pani Zofii do sekretariatu, Adam Kęski rzucił pod jej adresem kąśliwy komentarz „kota nie ma, myszy harcują” oraz zakomunikował jej swoją decyzję o odebraniu miesięcznej premii.
- Adam Kęski jest najwyraźniej zwolennikiem:
- naukowego zarządzania
  - teorii X
  - teorii Y
  - nurtu administracyjnego w teorii zarządzania
11. *W badaniach społecznych w organizacjach nigdy nie można osiągnąć stanu idealnie niezależnego. Samo badanie wywiera wpływ na zachowania jednostek i badany proces.*
- prawda
  - fałsz
12. Etapem początkowym procesu kontroli jest:
- ustalenie standardów
  - porównanie planów i wyników
  - poinformowanie zainteresowanych pracowników o rozpoczęciu procesu kontroli

- d. wszystkie te czynności powinny odbywać się równolegle, zatem razem składają się na etap początkowy procesu kontroli
- e. a i c

13. Interesariusze (*stakeholders*) organizacji:
- a. wchodzi w skład organizacji
  - b. wchodzi w skład otoczenia organizacji
  - c. ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji
  - d. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa

### Klucz

1.

1	2	3	4
b	d	a	c

- 2. a
- 3. d
- 4. a
- 5. g
- 6. d
- 7. a
- 8. a
- 9. a
- 10. b
- 11. a
- 12. a
- 13. d

## Test 6

1. W skład sieci, tworzącej najbliższy krąg otoczenia organizacji, wchodzi:
  - a. konkurenci, przepisy prawa, klienci
  - b. struktura dochodów społeczeństwa, związki zawodowe, rynek kapitałowy
  - c. dostawcy, lobby-grupy nacisku, klienci, partnerzy
  - d. infrastruktura transportowa, pracownicy, klienci, dostawcy
2. Wytyczanie granicy pomiędzy organizacją a otoczeniem ma charakter umowny:
  - a. prawda
  - b. fałsz
  - c. zależy od rodzaju organizacji
3. Pierwsze modele T produkowane przez fabrykę Forda miały kolor:
  - a. klienci mogli wybrać kolor spośród trzech proponowanych: czarnego, niebieskiego i czerwonego
  - b. czarny
  - c. granatowy
  - d. czerwony
4. Proces, który powoduje narastanie ilości norm i uregulowań w wyniku rygorystycznego ich stosowania to:
  - a. wyuczona nieudolność
  - b. kładka Fasola
  - c. błędne koło biurokracji
  - d. skutek delegowania uprawnień
5. Globalna konkurencja, szybki rozwój konkurencyjnych produktów oraz wzrastające wymagania ze strony klientów powodują, że przedsiębiorstwa uczestniczące w gospodarce światowej stają się budować strukturę wykorzystując:

- a. organizacyjne zasady biurokracji
  - b. zasady sprawnego działania
  - c. mechanizację pracy, z szerokim zastosowaniem nowoczesnych technologii
  - d. koncepcję budowania struktur organizacji wokół konkretnych zadań
6. W relacji pomiędzy strategią a strukturą występuje następująca zależność:
- a. struktura jest dopasowywana do strategii
  - b. strategia jest dopasowywana do struktury
  - c. strategia i struktura są opracowywane niezależnie
  - d. strategia i struktura są opracowywane równolegle
  - e. żadna z odpowiedzi nie jest w pełni prawidłowa
7. *W ramach polepszania zadowolenia naszych klientów w najbliższym roku wdrożymy system telefonicznej obsługi klienta oraz podział na klientów biznesowych i indywidualnych, który pozwoli na dostosowanie obsługi do ich potrzeb. Można powiedzieć, że powyższy tekst formułuje:*
- a. strategię organizacji
  - b. funkcjonalny program działania w ramach strategii organizacji
  - c. domenę działania w ramach strategii organizacji
  - d. cele strategiczne w ramach strategii organizacji
  - e. misję organizacji
  - f. odpowiedź b i d
  - g. odpowiedź c i d
8. Jakie elementy tworzą analizę SWOT?
- a. szanse, zagrożenia, zasoby, zobowiązania
  - b. zobowiązania, siły organizacji, szanse w otoczeniu organizacji, zagrożenia w otoczeniu organizacji
  - c. analiza otoczenia organizacji, analiza sytuacji wewnętrznej organizacji, analiza mechaniz-

- mów komunikacji między organizacją a otoczeniem, słabości organizacji
- d. siły organizacji, słabości organizacji, zagrożenia, szanse.
9. Koncepcja, która mówi, że zachowania nieetyczne mogą opłacać się wyłącznie w krótkim okresie czasu, a w dłuższej perspektywie organizacja zawsze na nich traci, to:
- teoria człowieka racjonalnego
  - koncepcja oświeconego interesu własnego
  - teoria przewagi konkurencyjnej
  - jedna z koncepcji wchodzących w skład ogólnej teorii systemów
10. Sytuacja, w której organizacja nie uczy się na własnych błędach, to:
- inkrementalizm kulturowy
  - błędne koło
  - żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
  - pat kulturowy
  - rewolucja kulturowa
11. *W celu usprawnienia oraz zapewnienia najwyższej efektywności systemu kontroli, najczęściej koncentruje się działania kontrolne w newralgicznych punktach, tzn. tam, gdzie najczęściej pojawiają się problemy, albo wystąpienie problemu pociąga za sobą wysokie koszty. Powyższe zdanie jest:*
- fałszywe
  - prawdziwe
  - fałszywe, ale tylko w organizacjach biurokratycznych
  - prawdziwe, ale tylko w organizacjach o strukturze macierzowej
12. Kontrola wyników to inaczej:
- kontrola *ex ante*
  - kontrola *ex post*

- c. kontrola *a priori*
  - d. kontrola *a posteriori*
13. Bazą teoretyczną rozwoju nurtu *human relations* były m.in. następujące nauki:
- a. psychologia, matematyka, politologia
  - b. nauki techniczne, socjologia, architektura
  - c. politologia, socjologia, psychologia
  - d. antropologia, psychologia, socjologia

### Klucz

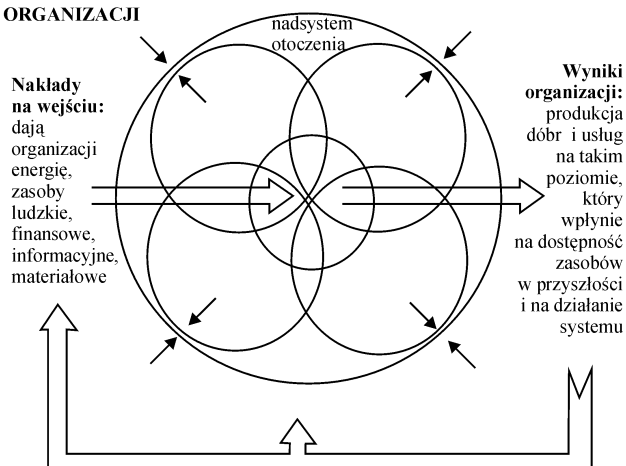
- 1. c
- 2. a
- 3. b
- 4. c
- 5. d
- 6. a
- 7. b
- 8. d
- 9. b
- 10. b
- 11. b
- 12. b
- 13. d

### Test 7

1. *Jeśli pewne zachowania są nagradzane, to mają większą szansę ponownego wystąpienia; natomiast jeśli pewne zachowania są karane, istnieje mniejsza szansa ich ponownego wystąpienia w przyszłości.* Powyższe zdanie, w świetle koncepcji na temat motywowania, jest zgodne z:
- a. teorią oczekiwań
  - b. teorią dwuczynnikową Herzberga
  - c. teorią wzmocnienia
  - d. z żadną z wymienionych teorii

2. Rozpiętość kierowania to:
- liczba osób podległych kierownikowi pośrednio
  - liczba osób podległa kierownikowi pośrednio i bezpośrednio
  - żadna z podanych odpowiedzi nie jest prawidłowa
  - liczba osób podległych kierownikowi bezpośrednio
3. Podsystem zaznaczony na rysunku, którego zadaniem jest koordynacja i zapewnianie równowagi w funkcjonowaniu pozostałych czterech podsystemów, to:

**PODSYSTEMY ORGANIZACJI**



- podsystem struktury
  - podsystem zarządzania
  - podsystem ludzko-kulturowy
  - podsystem zadań
4. Podsystem społeczny w organizacji jest:
- deterministyczny
  - deterministyczny tylko wtedy, gdy pracownicy mają niskie kwalifikacje
  - deterministyczny tylko wtedy, gdy praca odbywa się w małych zespołach i kierownicy dobrze znają swoich współpracowników

- d. probabilistyczny, ale tylko w organizacjach non-profit
  - e. probabilistyczny
5. Do podstawowych więzi organizacyjnych nie należą:
- a. więzi hierarchiczne
  - b. więzi informacyjne
  - c. więzi funkcjonalne
  - d. więzi techniczne
  - e. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
6. W skład komórki organizacyjnej wchodzi:
- a. pracownicy, kierownik oraz doradcy
  - b. dwa (lub więcej) pionów organizacyjne
  - c. kierownik i podlegli mu bezpośrednio pracownicy
  - d. dwie (lub więcej) jednostki organizacyjne
7. Do klasycznych metod analizy strategicznej zaliczamy:
- a. okno produktu-ryнку Ansoffa
  - b. zrównoważoną kartę wyników
  - c. macierz BCG
  - d. wykresy Gantta
  - e. a i c
  - f. a i d
  - g. a, b i c
8. W macierzy BCG firmy mogą zostać przyporządkowane do jednej z czterech kategorii. Są to:
- a. gwiazdy, znaki zapytania, psy, lisy
  - b. lwy rynku, znaki zapytania, psy, dojne krowy
  - c. gwiazdy, znaki zapytania, psy, dojne krowy
  - d. gwiazdy, kameleony, dojne krowy, znaki zapytania
9. Problemy etyczne mogą pojawić się w następujących obszarach działalności firmy:
- a. polityka personalna, kontakty z dostawcami
  - b. relacje z mediami, polityka inwestycyjna



- c. negocjacje handlowe, księgowość
  - d. wszystkie wymienione odpowiedzi są prawidłowe
10. Niewidoczne i nieuświadomione elementy kultury organizacyjnej to:
- a. normy i wartości
  - b. artefakty językowe
  - c. stosunek do niepewności, dystans władzy
  - d. założenia
11. Możliwość osiągnięcia celu na wiele różnych sposobów to:
- a. ekwifinalność
  - b. ekwiwalencja
  - c. homeostaza
  - d. automatyzm dostosowawczy
12. Struktury w społeczeństwach mocno unikających niepewności będą relatywnie mocno sformalizowane:
- a. prawda
  - b. fałsz
13. Które z poniższych kryteriów odróżnia *kontrolę* od *controllingu*?
- a. przedmiot, tzn. *kontrola* może odnosić się do poszczególnych aspektów działania organizacji, a *controlling* obejmuje zawsze całość organizacji
  - b. umiejscowienie w strukturze organizacji: *kontrola* jest zwykle rozmieszczona w różnych komórkach organizacyjnych, a *controlling* jest zorganizowany w osobnych zespołach zadaniowych
  - c. podmiot, tzn. *kontrola* jest zawsze przeprowadzana przez organy wewnętrzne organizacji, a *controlling* przez organy zewnętrzne
  - d. żadna z podanych odpowiedzi nie wskazuje na rzeczywistą różnicę pomiędzy *kontrolą* a *controllingiem*

**Klucz:**

1. c
2. d
3. b
4. e
5. e
6. c
7. e
8. c
9. d
10. d
11. a
12. a
13. b

**Test 8**

1. Który z poniższych typów władzy może być, według jednego z twórców nurtu administracyjnego w teorii organizacji i zarządzania, podstawą efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji?
  - a. władza legalna
  - b. władza tradycyjna
  - c. władza charyzmatyczna
  - d. wszystkie wymienione
2. *Threbling* to:
  - a. nazwisko jednego z teoretyków naukowego zarządzania
  - b. słynny menedżer fabryk Forda w latach 20. i 30. XX wieku
  - c. inne określenie metody cyklochronograficznej
  - d. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
3. Za twórców kierunku administracyjnego w teorii organizacji i zarządzania uznaje się m.in.:
  - a. K. Adamieckiego, H. Le Chateliera

- b. H. Emersona, H. Fayola
  - c. H. Emersona, M. Webera
  - d. H. Fayola, M. Webera
4. W zdaniu *grupa studentów na pierwszym roku cechuje się jeszcze słabą organizacją* pojęcie *organizacja* zostało użyte w znaczeniu:
- a. rzeczowym
  - b. czynnościowym
  - c. atrybutowym
  - d. uzupełniającym
5. Sposób formalnej organizacji firmy to:
- a. struktura organizacyjna
  - b. struktura zatrudnienia
  - c. sieć zależności, która określa relacje wewnątrz organizacji oraz pomiędzy organizacją a otoczeniem.
  - d. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
6. Strategia to dokument, który powstaje w wyniku skomplikowanych badań i analiz.
- a. prawda
  - b. fałsz
  - c. prawda, ale tylko zgodnie z założeniami szkoły planistycznej
  - d. prawda, ale zgodnie z założeniami szkoły zasobowej
  - e. prawda tylko w przypadku przedsiębiorstw, w sektorze non-profit strategia nie musi być dokumentem
7. Dyrektor personalny w Fatix S.A., w związku ze zmianą katalogu produktów wytwarzanych przez firmę, otrzymał zadanie opracowania długofalowego planu rozwoju kadr. Jednym z zadań, jakie następnie zlecił swoim podwładnym jest analiza trendów na rynku pracy. Jest to zadanie wchodzące w skład:
- a. analizy otoczenia organizacji

- b. analizy zagrożeń dla organizacji
  - c. analizy wewnętrznej organizacji
  - d. analizy struktury organizacyjnej
  - e. analizy kultury organizacyjnej
8. Który z poniższych elementów jest niezbędny do dokonania efektywnej zmiany kulturowej w organizacji?
- a. właściwa struktura organizacyjna
  - b. zaangażowanie zewnętrznej firmy doradczej
  - c. całkowita wymiana pracowników
  - d. żaden z wymienionych elementów nie jest niezbędny
9. W korporacji X raz do roku, na święta Bożego Narodzenia, jest organizowana uroczystość nazwana „wigilią pracowniczą”. Wszyscy zatrudnieni zarówno pracownicy działów produkcji, jak i biur przychodzą wówczas ze swoimi rodzinami do wynajętego przez firmę lokalu, wspólnie śpiewają kolędy i składają sobie świąteczne życzenia. Ten zwyczaj można zaliczyć do:
- a. artefaktów behawioralnych firmy
  - b. artefaktów fizycznych firmy
  - c. norm i wartości przestrzeganych w firmie
  - d. założeń kulturowych
10. Utrzymywanie systemu w stanie *homeostazy* oznacza:
- a. zarządzanie zorientowane na zachowanie wysokiego morale członków organizacji
  - b. dążenie do równowagi między organizacją a otoczeniem
  - c. dążenie do równego podziału obowiązków pomiędzy pracowników
  - d. uzależnienie wynagrodzeń od wyników
11. W badaniach społecznych w organizacjach nigdy nie można osiągnąć stanu idealnie niezakłóconego. Samo badanie wywiera wpływ na zacho-

- wania jednostek i badany proces. Zjawisko to nazywamy:
- efektem Hawthorne
  - efektem motywacji
  - efektem halo
  - efektem dysonansu poznawczego
12. Który z poniższych opisów najlepiej określa charakter *grupy autonomicznej*?
- zespół, który uczestniczy w planowaniu zadania oraz samodzielnie je wykonuje, ale nie zajmuje się kontrolą
  - zespół, który uczestniczy w planowaniu zadania, samodzielnie je wykonuje oraz uczestniczy w kontrolowaniu, ale nie ponosi za swoje prace odpowiedzialności
  - zespół, który ma autonomiczne uprawnienia w zakresie dobierania sobie kolejnych członków, ma odrębny budżet i wewnętrzny regulamin.
  - zespół, który uczestniczy w planowaniu zadania, samodzielnie je wykonuje oraz uczestniczy w kontrolowaniu, a także ponosi za swoje działania odpowiedzialność
13. Kontrola jest naturalnym uzupełnieniem, do którego z tradycyjnych etapów procesów zarządzania?
- motywowania
  - organizowania
  - planowania
  - każdego z wymienionych

**Klucz**

- a
- c
- d
- c

- 5. a
- 6. c
- 7. a
- 8. a
- 9. a
- 10. b
- 11. a
- 12. d
- 13. d

### Test 9

1. Przekonanie, że ludzie wykonują zadania kierując się zasadą nagrody i kary, leży u podstaw jednego z nurtów w teorii motywowania. Jaki to nurt?
  - a. klasyczny
  - b. systemowy
  - c. humanistyczny
  - d. behawioralny
2. W skład tzw. *linii* w przedsiębiorstwie wchodzi, zgodnie z koncepcją Fayola, m.in. następujące osoby:
  - a. radca prawny, sekretarka
  - b. pracownik przygotowujący ekspertyzy inwestycyjne, księgowa
  - c. szef zmiany w dziale produkcji, kierowniczka działu zaopatrzenia
  - d. rzecznik prasowy, prezes firmy
3. Co oznacza pojęcie *człowiek ekonomiczny*?
  - a. człowiek, który kieruje się w życiu motywami wyłącznie ekonomicznie racjonalnymi
  - b. człowiek, którego zarobki mieszczą się w trzecim progu podatkowym
  - c. absolwent Akademii Ekonomicznej
  - d. kierownik – zwolennik taylorizmu
  - e. kierownik – zwolennik teorii X

4. *Automatyzmy dostosowawcze* to:
  - a. zasada pożądana w systemach organizacyjnych, polegająca na pozostawianiu pewnego zakresu swobody w dysponowaniu zasobami finansowymi jednostkom organizacyjnym
  - b. rozwiązania technologiczne, stosowane w nowoczesnych systemach komputerowych, służących do wymiany informacji wewnątrz firmy
  - c. jeden ze sposobów zachowania się pracowników w sytuacji stresowej
  - d. żadna odpowiedź nie jest prawidłowa
  
5. Podstawową zasadą budowy struktur macierzowych jest:
  - a. specjalizacja funkcji kierowniczych
  - b. zastosowanie dwóch kryteriów podziału: funkcjonalnego (kryterium stałe) oraz projektowego (kryterium zmienne)
  - c. jednolitość kierownictwa
  - d. koncentracja struktury organizacyjnej wokół procesów
  
6. *Struktury płaskie są sprawniejsze od struktur wysmukłych.* Powyższe zdanie jest:
  - a. prawdziwe
  - b. fałszywe
  
7. Założenie, że kulturą można zarządzać, choć jest to niewątpliwie trudne zadanie, leży u podstaw koncepcji:
  - a. kultury w organizacji (*corporate culture*)
  - b. zarządzania międzykulturowego
  - c. zarządzania międzynarodowego
  - d. podejścia symbolicznego
  - e. podejścia strukturalnego
  
8. W tzw. kulturach kobiecych ceni się m.in. takie wartości, jak:
  - a. przebojowość
  - b. kompromis

- c. pokonanie przeciwnika
  - d. gruntowne wykształcenie
9. *Dobra strategia pozwala wyeliminować wszystkie zagrożenia zidentyfikowane przez analizę SWOT. Powyższe zdanie jest:*
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
10. Przekonanie, że strategie powstają w wyniku gry organizacyjnej i są budowane stopniowo, czasem nawet przypadkowo lub chaotyczne, leży u podstaw jednego z nurtów badań nad strategią. Jest to:
- a. szkoła zasobowa
  - b. szkoła planistyczna
  - c. szkoła pozycyjna
  - d. szkoła ewolucyjna (inkrementalna)
11. Słynny eksperyment, który dał początek szkole stosunków międzyludzkich w zarządzaniu, odbywał się:
- a. w Hawthorne
  - b. w Comambault
  - c. w zakładach Forda
  - d. w Bethlehem Steel Co.
12. *Im bardziej rośnie zadowolenie pracownika z pracy, tam bardziej wzrasta także jego wydajność. W świetle nurtu *human relations* to zdanie jest:*
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
13. Który z poniższych rodzajów kontroli nie został wyodrębniony na podstawie kryterium podmiotu kontroli:
- a. kontrola przez każdego wykonawcę
  - b. kontrola przez kierownika
  - c. kontrola przez zawodowych kontrolerów
  - d. kontrola finansowa



- e. kontrola produkcji
- f. a i d
- g. d i e

**Klucz:**

- 1. d
- 2. c
- 3. a
- 4. a
- 5. b
- 6. b
- 7. a
- 8. b
- 9. b
- 10. d
- 11. a
- 12. a
- 13. g

**Test 10**

- 1. Główną metodą motywowania robotników do pracy w zakładach Forda było:
  - a. intensywna kontrola ze strony majstrów
  - b. wysokie płace w porównaniu do innych zakładów
  - c. nagradzanie raz w miesiącu najlepszych robotników Modelem T
  - d. pakiety socjalne obejmujące rodzinę robotnika
  
- 2. Według Taylora, odpowiedzialność za organizowanie pracy powinien ponosić:
  - a. kierownik
  - b. pracownik
  - c. właściciel firmy
  - d. zespół składający się z przedstawicieli załogi oraz kierownictwa

3. W zdaniu *organizację następnego spotkania naszego zespołu powierzamy Pani Zofii* pojęcie organizacja zostało użyte w znaczeniu:
  - a. czynnościowym
  - b. uzupełniającym
  - c. atrybutowym
  - d. rzeczowym
4. W skład elementów społecznych organizacji-systemu wchodzi m.in.:
  - a. pracownicy, technologie, misja, struktura
  - b. kultura organizacyjna, misja, wyposażenie, formalne reguły postępowania
  - c. struktura, formalne reguły postępowania, kultura organizacyjna, pracownicy
  - d. żadne z wymienionych
5. *Kultura organizacyjna jest stosunkowo młodym obszarem badań w nauce organizacji i zarządzania, początek badań w tym nurcie to przełom tak 70. i 80. XX wieku.* Powyższe zdanie jest:
  - a. prawdziwe
  - b. fałszywe
6. Impuls do rozwoju nauk nad kulturą organizacyjną dał między innymi:
  - a. sukces przedsiębiorstw japońskich
  - b. kryzys w stosunkach pomiędzy dwoma blokami, wywołany interwencją ZSRR w Afganistanie oraz wprowadzeniem stanu wojennego w Polsce
  - c. gwałtowny rozwój nowych technologii, szczególnie w branży komputerów osobistych
  - d. wyjątkowo szybki wzrost fuzji pomiędzy firmami europejskimi i amerykańskimi
7. Analiza SWOT to:
  - a. narzędzie do oceny pracownika
  - b. metoda planowania produkcji
  - c. wykres pozwalający kontrolować realizację planu przez robotnika w fabryce

- d. narzędzie analizy strategicznej
  - e. żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa
8. Struktury o dużej liczbie szczebli zarządzania to inaczej struktury:
- a. wysmukłe
  - a. zbiurokratyzowane
  - a. płaskie
  - a. funkcjonalne
9. *Struktura organizacyjna musi być dopasowana do konkretnej organizacji, nastawiona na rozwiązywanie konkretnych problemów w konkretnych warunkach.* Powyższe zdanie jest:
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
10. *Sposób, w jaki kierownik traktuje swoich podwładnych, wpływa na samopoczucie podwładnych i tym samym na ich wydajność pracy.* W świetle teorii *human relation* to zdanie jest:
- a. prawdziwe
  - b. fałszywe
11. Funkcja kreatywna (inspirująca) kontroli polega na:
- a. wspieraniu działu „badania i rozwój”
  - b. pobudzaniu działań, które mogą służyć poprawie działania organizacji
  - c. przestrzeganiu organizacji przed możliwymi zagrożeniami
  - d. b i c
  - e. a i c
12. Ze względu na etap procesu zarządzania, w którym odbywa się kontrola, wyróżniamy następujące jej rodzaje:
- a. wstępną, procesową, końcową
  - b. planistyczną, równoległą, wyników
  - d. wstępną, równoległą, wyników

- e. wstępną, procesową, wyników
13. Zarządzanie, zdaniem Marcha i Simona, to proces:
- a. panowania nad różnorodnością i przekształcania potencjalnego konfliktu we współpracę
  - b. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania
  - c. kierowania zasobami w ramach organizacji dla najlepszego zrealizowania jej celu
  - d. żadna z tych odpowiedzi nie jest prawidłowa

**Klucz:**

- 1. b
- 2. a
- 3. a
- 4. d
- 5. a
- 6. a
- 7. d
- 8. a
- 9. a
- 10. a
- 11. b
- 12. c
- 13. a

# Pytania otwarte

## Rozdział 1:

### Co to jest organizacja, co to jest zarządzanie?

1. Co to znaczy, że organizacja jest systemem otwartym?
2. Podaj przykład organizacji pasożytniczej. Jak kształtują się w takiej sytuacji relacje pomiędzy otoczeniem a organizacją?
3. Co to jest otoczenie organizacji? W jaki sposób można wytyczyć granicę pomiędzy organizacją a otoczeniem?
4. Omów rolę kryzysów w rozwoju organizacji. Podaj przykłady pozytywnego i niszczącego wpływu kryzysu na organizację.
5. Co to znaczy, że organizacja „rośnie” albo „starzeje się”?
6. Rozwiń skrót MBA. Objasnij na czym polegają studia typu MBA.
7. Na czym polega podejście systemowe w nauce o organizacji i zarządzaniu? Wskaż jego najważniejsze wady i zalety.
8. Podaj kilka definicji zarządzania. Która z nich najbardziej Ci odpowiada? Uzasadnij wypowiedź i zilustruj ją odpowiednimi przykładami.
9. Omów koncepcję ról menedżera według H. Mintzberga.
10. Czy poszczególne wymiary roli menedżera w koncepcji H. Mintzberga są zawsze rozłożone w sposób równomierny? Jaki wymiar roli ma najważniejsze znaczenie dla: menedżerów najwyższego szczebla (członków zarządu); kierow-

ników zespołów w dziale produkcji; kierowników średniego szczebla (np. kierownika działu księgowości albo działu personalnego)?

## **Rozdział 2:** **Naukowe zarządzanie**

1. Jakie są cztery zasady naukowego zarządzania wg F.W. Taylora? Jakie jest ich praktyczne znaczenie?
2. W jaki sposób definiuje metodę naukową H. Le Chatelier?
3. Jakie są najważniejsze założenia nurtu naukowego zarządzania. Wskaż autorów poszczególnych koncepcji. W odpowiedzi posłuż się przykładami z praktyki gospodarczej.
4. Scharakteryzuj podejście do pracowników w nurcie naukowego zarządzania. Jak oceniasz taki stosunek do pracowników? Zastanów się nad wadami i zaletami z punktu widzenia zarówno kierowników, jak i pracowników.
5. W jakim okresie rozwijał się nurt naukowego zarządzania? Jak sądzisz, dlaczego akurat wtedy?
6. Czy w dzisiejszej praktyce gospodarczej widzisz elementy myślenia charakterystycznego dla nurtu naukowego zarządzania? W odpowiedzi koniecznie posłuż się przykładami.
7. Czy (i w jakich dziedzinach) podejście w stylu naukowego zarządzania może być dziś korzystne? Udzielając odpowiedzi używaj przykładów praktycznych.
8. Scharakteryzuj system motywowania pracowników do lepszej wydajności w fabryce Forda. Jak oceniasz takie metody – czy Twoim zdaniem są one skuteczne?
9. Omów eksperyment przeprowadzany przez małżeństwo Gilberth'ów. Wskaż i scharakteryzuj podstawową metodę ich pracy. W jaki sposób Gilberth'owie przyczynili się do rozwoju nauk o or-

- ganizacji i zarządzaniu? Na czym polegają tzw. wykresy Gantta? W jakim celu się ich używa?
10. Przedstaw dorobek naukowy K. Adamieckiego. Na jakich zagadnieniach dotyczących zarządzania koncentrował się K. Adamiecki? Jak oceniasz wkład jego dorobku do nauk o organizacji i zarządzaniu na tle innych teoretyków?

### Rozdział 3:

#### Kierunek administracyjny

1. Na czym polega „kładka Fayola”? Jaka jest jej rola w usprawnieniu mechanizmów kierowania organizacją? W jakiego typu organizacjach się sprawdza?
2. Na czym polega „błędne koło biurokracji”? Podaj aktualne przykłady praktyczne, ilustrujące mechanizm działania „błędneho koła biurokracji”. Czy w swoim życiu spotkałeś się z biurokracją? W jakich sytuacjach?
3. Na czym polega „wyuczona nieudolność”? W jaki sposób, Twoim zdaniem, można odwrócić lub zatrzymać ten proces?
4. Co to jest biurokracja według M. Webera? W jaki sposób dzisiejsze rozumienie tego pojęcia różni się od weberowskiego?
5. Scharakteryzuj pojęcie władzy według M. Webera. Jakie rodzaje władzy wyróżnił M. Weber? Który z tych typów może mieć zastosowanie do życia w organizacjach? W odpowiedzi posłuż się przykładami z praktyki.
6. Zastanów się nad wadami i zaletami instytucji biurokratycznych. Czy biurokracja może być pozytywna – jeśli tak, to w jakich dziedzinach (w jakich firmach, sektorach gospodarki, obszarach zarządzania)?
7. Wskaż różnice i podobieństwa pomiędzy nurtem naukowego zarządzania a nurtem administracyjnym w teorii organizacji i zarządzania. Czy

- postulaty naukowego zarządzania można zastosować w zarządzaniu administracją? Czy zasady administracji H. Fayola i M. Webera można zastosować w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
8. Zdefiniuj zasięg i rozpiętość kierowania. Jakie praktyczne znaczenie ma rozróżnienie pomiędzy tymi dwoma pojęciami?
  9. Przeanalizuj różnice w zarządzaniu administracją (np. urzędem pracy, ministerstwem, urzędem miasta) a organizacją o charakterze biznesowym (np. przedsiębiorstwem produkcyjnym, firmą usługową). Jaki wpływ na zarządzanie mają te różnice?
  10. Omów zasadę jedności rozkazodawstwa H. Fayola. Dlaczego zachowywanie tej zasady ma znaczenie w codziennej praktyce zarządzania?

#### **Rozdział 4:**

#### **Human Relations (szkoła stosunków międzyludzkich)**

1. Co to jest eksperyment Hawthorne? Na czym polegał? Dlaczego akurat to doświadczenie jest tak ważne w rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu?
2. Porównaj nurt naukowego zarządzania ze szkołą stosunków międzyludzkich. Jakie widzisz podobieństwa i różnice? W jakich sytuacjach lepiej sprawdzają się, Twoim zdaniem, zasady naukowego zarządzania, a w jakich kierunku *human relations*?
3. Porównaj nurt administracyjny ze szkołą stosunków międzyludzkich. Jakie widzisz podobieństwa i różnice? W jakich sytuacjach lepiej sprawdzają się, Twoim zdaniem, zasady kierunku administracyjnego, a w jakich kierunku *human relations*?
4. Czym zajmowała się M. Follett? W jaki sposób jej koncepcje wpłynęły na rozwój nauk o organizacji i zarządzaniu?



5. Jak rozumiesz pojęcie grupy? Co wyróżnia grupę od innych zbiorów ludzi? Swoją odpowiedź zilustruj odpowiednimi przykładami.
6. Czy eksperyment Hawthorne miał wpływ na rozwój metodologii badań nad organizacją i zarządzaniem? Uzasadnij swój punkt widzenia. Jeśli tak, scharakteryzuj ten wpływ.
7. Scharakteryzuj teorię X i teorię Y według D. McGregora. Podaj przykłady ilustrujące oba podejścia. Zastanów się, której koncepcji zwolennikiem jesteś Ty. Dlaczego przyjmujesz taki punkt widzenia?
8. Na czym polegają centralizacja i decentralizacja w zarządzaniu? Jakie konsekwencje mają oba te zjawiska na praktykę zarządzania – z punktu widzenia pracowników? Jakie wymagania stawiają przed menedżerami?
9. Jaki wpływ miał kierunek *human relations* na rozwój nauk o organizacji i zarządzaniu? Czy wśród znanych Ci menedżerów są tacy, których można by nazwać zwolennikami nurtu *human relations*? W jaki sposób można ich rozpoznać?
10. Niektórzy wskazują, że szkoła stosunków międzyludzkich shumanizowała podejście do zarządzania. Co oznacza humanizacja w tym kontekście? Jak Ty rozumiesz to słowo i jak Twoim zdaniem humanizacja może przejawiać się w codziennym życiu organizacji?

## Rozdział 5:

### Podjęcie systemowe i ilościowe

1. Podaj definicję systemu. Omów jej poszczególne elementy. Jak Ty rozumiesz to pojęcie?
2. Wskaż najważniejsze zasady systemowego myślenia o organizacji i zarządzaniu. Jakie wady i zalety ma takie podejście? Na jakie zjawiska zwraca szczególną uwagę zwolennik podejścia systemowego, a jakie umykają jego uwadze?

- Jaka jest różnica pomiędzy podejściem systemowym i analitycznym?
3. Wskaż różnice pomiędzy systemem a agregatem. Czy Twoim zdaniem organizacja może być agregatem? Uzasadnij swój wybór posługując się przykładami.
  4. Co oznacza pojęcie homeostaza? Jakie jest znaczenie homeostazy w podejściu systemowym? Jakie ma to konsekwencje dla rozumienia codziennego funkcjonowania organizacji?
  5. Co oznaczają pojęcie synergia i ekwifinalność? Jakie jest znaczenie synergii i ekwifinalności w podejściu systemowym? Jakie ma to konsekwencje dla rozumienia codziennego funkcjonowania organizacji?
  6. Na czym polega podejście ilościowe w nauce o organizacji i zarządzaniu. Jakie są Twoim zdaniem główne wady i zalety tego podejścia? W jakich obszarach zarządzania podejście ilościowe może być szczególnie użyteczne?
  7. Jakie są punkty wspólne pomiędzy cybernetyką a podejściem systemowym? Wskaż także najistotniejsze różnice.
  8. Co to jest system otwarty oraz system zamknięty? Czy organizacja może być zarówno systemem otwartym, jak i zamkniętym? Uzasadnij swój wybór i zilustruj go przykładami z własnego doświadczenia lub praktyki gospodarczej.
  9. Z jakich nauk innych niż teoria organizacji i zarządzania czerpie inspirację podejście systemowe? Czy widzisz punkty wspólne pomiędzy naukowym zarządzaniem, nurtem administracyjnym, szkołą stosunków międzyludzkich a kierunkiem systemowym?
  10. Zastanów się, jak myślenie, zgodne z podejściem systemowym i ilościowym, wpływa na codzienną pracę firmy i relacje między pracownikami oraz między kierownictwem a pracownikami?

## Rozdział 6: Otoczenie organizacji

1. Zdefiniuj pojęcie otoczenie organizacji. Przedstaw swoje rozumienie tego pojęcia. Na podstawie jakich kryteriów możemy wyróżnić różne rodzaje otoczenia? Podaj przykłady ilustrujące Twoją wypowiedź.
2. Jakie są główne składniki otoczenia ogólnego organizacji? W jaki sposób każdy z tych obszarów wpływa na funkcjonowanie organizacji? Czy każdy z segmentów otoczenia ma jednakowy wpływ na życie organizacji i praktykę zarządzania?
3. Wybierz dowolną firmę zajmującą się działalnością handlową i przeprowadź analizę jej otoczenia, uwzględniając poszczególne segmenty w otoczeniu. W jaki sposób zmiany w każdym z segmentów wpływają na działalność tej konkretnej firmy? W jaki sposób ta firma może zareagować na zmiany w otoczeniu?
4. Wybierz dowolną międzynarodową organizację pozarządową typu non-profit i przeprowadź analizę jej otoczenia, uwzględniając poszczególne segmenty w otoczeniu. W jaki sposób zmiany w każdym z segmentów wpływają na działalność tej konkretnej organizacji? W jaki sposób ta organizacja może zareagować na zmiany w otoczeniu?
5. Jak rozumiesz pojęcie otoczenie wewnętrzne organizacji? Jakie są, z Twojego punktu widzenia, elementy otoczenia wewnętrznego? Co odróżnia otoczenie wewnętrzne od zewnętrznego?
6. Scharakteryzuj podejście sytuacyjne w nauce o organizacji i zarządzaniu. Jakie praktyczne konsekwencje ma podejście sytuacyjne?
7. W jaki sposób sytuacja w otoczeniu organizacji wpływa na jej rozwój? Jakie są szanse i zagrożenia funkcjonowania w otoczeniu stabilnym? Jakie są szanse i zagrożenia funkcjonowania w otoczeniu zmiennym (turbulentnym)?

8. Co sądzisz o uczeniu się metodą „studium przypadku” (case study)? Czy lubisz rozwiązywać tego typu zadania? Czy spotkałeś się w praktyce z problemami poruszonymi podczas zajęć teoretycznych z teorii organizacji i zarządzania? Swoją wypowiedź zilustruj przykładami.
9. Czy wejście Polski do Unii Europejskiej zmieniło otoczenie, w którym działają firmy polskie, działające wyłącznie na rynku polskim? Uargumentuj swój wybór. Jeśli uznasz, że wejście do Unii Europejskiej wpłynęło na działalność przedsiębiorstw, wyjaśnij w jaki sposób.
10. Na jakiej podstawie możemy rozróżnić bliższe i dalsze otoczenie organizacji? Jakie elementy wchodzi w skład każdego z tych typów?

## **Rozdział 7:** **Strategia organizacji**

1. Co to jest wartość (value) według M. Portera? Jak Ty zdefiniowałbyś to pojęcie?
2. Które z narzędzi analizy strategicznej wydaje Ci się najatrakcyjniejsze? Uzasadnij swój wybór i wskaż na praktyczne przykłady, w których narzędzie to można zastosować.
3. Czy firma może wpływać na cykl życia produktu? Jeśli nie, dlaczego? Jeśli tak, to w jaki sposób? Udzielając odpowiedzi podaj aktualne przykłady z praktyki gospodarczej.
4. Spróbuj przeprowadzić analizę strategiczną swojej pozycji na rynku pracy w sytuacji, gdybyś był zmuszony dziś podjąć stałe zatrudnienie. Samodzielnie wybierz narzędzie, którym chcesz się posłużyć i uzasadnij swój wybór.
5. Co to jest strategia organizacji? Wymień i scharakteryzuj podstawowe elementy strategii.
6. W jaki sposób można zbudować strategię organizacji? Zaproponuj poszczególne fazy tego procesu i opisz czynności wykonywane na każdym z etapów.

7. Co oznacza skrót SWOT? Na czym polega analiza SWOT? W jakich sytuacjach można ją stosować? Jakie są, Twoim zdaniem, silne i słabe strony tego narzędzia analizy strategicznej?
8. Co oznacza skrót BCG? Na czym polega analiza strategiczna za pomocą macierzy BCG? W jakich sytuacjach można ją stosować? Jakie są, Twoim zdaniem, silne i słabe strony tego narzędzia analizy strategicznej?
9. Co oznacza pojęcie okno produktu/ryнку Ansoffa? Na czym polega analiza strategiczna za pomocą okna produktu/ryнку Ansoffa? W jakich sytuacjach można ją stosować? Jakie są, Twoim zdaniem, silne i słabe strony tego narzędzia analizy strategicznej?
10. Jakie podejścia do problematyki tworzenia strategii są Ci znane (szkoły strategii)? Omów każdą z tych szkół, wskaż na ich podstawowe założenia. Które z prezentowanych podejść jest najbliższe Twojemu rozumieniu strategii?

## Rozdział 8:

### Struktura organizacji

1. Jakie są główne czynniki wpływające na strukturę organizacji? W jaki sposób wymienione przez Ciebie elementy wpływają na strukturę?
2. Co to jest struktura organizacji? Jakie znasz typy struktur organizacyjnych? Odpowiedź zilustruj przykładami, wskazując na rzeczywiście istniejące organizacje, które cechują się poszczególnymi typami struktur.
3. W jaki sposób struktura wpływa na praktykę codziennego zarządzania organizacją? Udziel odpowiedzi na pytanie uwzględniając dwa spojrzenia: z perspektywy pracowników oraz menedżerów różnych szczebli.
4. Jakie typy więzi organizacyjnych można wyróżnić? Jakie są cechy charakterystyczne każdego

- z tych typów? W jaki sposób więzi te wpływają na strukturę i codzienne funkcjonowanie organizacji?
5. Na podstawie jakich kryteriów można wyróżniać poszczególne stanowiska organizacyjne? Czy w każdej sytuacji możliwe jest jednoznaczne określenie zakresu obowiązków na danym stanowisku? Uzasadnij swoją wypowiedź i zilustruj ją przykładami.
  6. Co to jest struktura smukła? Jakie są jej wady i zalety? W jakiego typu organizacjach, Twoim zdaniem, powinno się stosować strukturę smukłą?
  7. Co to jest struktura płaska? Jakie są jej wady i zalety? W jakiego typu organizacjach, Twoim zdaniem, powinno się stosować strukturę płaską?
  8. Co to jest struktura macierzowa? Jakie są jej wady i zalety? W jakiego typu organizacjach, Twoim zdaniem, powinno się stosować strukturę macierzową?
  9. Jak rozumiesz pojęcie formalizacja? Jaka rolę pełni formalizacja w budowaniu struktur organizacyjnych – czy jest ona elementem zbędnym? Uzasadnij swoją decyzję. Na czym polega przeformalizowanie bądź niedoformalizowanie w organizacji? Jakie konsekwencje mają oba te zjawiska dla codziennego życia organizacji. Podaj adekwatne przykłady, obrazujące Twoją wypowiedź.
  10. Omów model struktury organizacyjnej według H. Mintzberga. Scharakteryzuj poszczególne elementy struktury wyróżnione w modelu H. Mintzberga. Jakie widzisz mocne i słabe strony tej koncepcji?

## Rozdział 9: Motywowanie

1. Podaj co najmniej dwa znaczenia pojęcia motywacja. Jak Ty rozumiesz to pojęcie?
2. Co to jest piramida potrzeb A. Masłowa? Narysuj i omów poszczególne szczeble tworzące piramidę. Czy ta koncepcja wydaje Ci się słuszna? Podaj przykłady z własnego doświadczenia ilustrujące odpowiedź.
3. Przeanalizuj teorię ERG Alderfera. Jakie są główne elementy tej teorii? Czy ta koncepcja wydaje Ci się słuszna? Podaj przykłady z własnego doświadczenia ilustrujące odpowiedź.
4. Przeanalizuj teorię dwuczynnikową Herzberga. Jakie są główne elementy tej teorii. Czy ta koncepcja wydaje Ci się słuszna? Podaj przykłady z własnego doświadczenia ilustrujące odpowiedź.
5. Jaka jest rola nagród i kar w zarządzaniu? Jakie podejścia do problematyki nagród i kar można wyróżnić? Które z podejść wymienionych przez Ciebie wydaje Ci się najbliższe?
6. Co to jest teoria wzmocnienia? Wskaż na jej podstawowe założenia. Czy Twoim zdaniem jest to koncepcja słuszna? Podaj przykłady z własnego doświadczenia ilustrujące odpowiedź.
7. Co to jest teoria oczekiwań? Wskaż na jej podstawowe założenia. Czy Twoim zdaniem jest to koncepcja słuszna? Podaj przykłady z własnego doświadczenia ilustrujące odpowiedź.
8. Spróbuj zastosować wybraną teorię motywacji do sytuacji z własnego doświadczenia. Wybierz dwie dowolne teorie i przeanalizuj zgodnie z nimi sytuację zdawania egzaminu ustnego z podstaw teorii organizacji i zarządzania.
9. Przypomnij sobie teorie X i Y autorstwa D. McGregora. Jakie podejście do motywacji prezentowałby kierownik-zwolennik teorii X? Jakie podejście do motywacji prezentowałby kierownik-zwolennik teorii Y?

10. Jaka jest, Twoim zdaniem relacja pomiędzy poziomem informacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie a motywacją pracowników? Spróbuj przeanalizować ten problem z punktu widzenia następujących pracowników: spawacz w fabryce autobusów, rzecznik prasowy koncernu paliwowego, dyrektor finansowy w sieci supermarketów.

### **Rozdział 10:** **Kultura w organizacji**

1. Jak rozumiesz pojęcie kultura organizacji? Podaj różne możliwości spojrzenia na kulturę w wymiarze organizacyjnym i scharakteryzuj każde z tych podejść.
2. Który z początkowych nurtów w nauce o organizacji i zarządzaniu zwrócił uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej? W jaki sposób dalej rozwijało się zainteresowanie zagadnieniami kulturowymi?
3. Co to jest zarządzanie międzykulturowe? Czy jest różnica pomiędzy zarządzaniem międzykulturowym a międzynarodowym? Uzasadnij swój wybór. Jeśli uznasz, że ta różnica istnieje, wskaż na czym ona polega.
4. Omów koncepcje kultury według E. Scheina. Jakie poziomy kultury wyróżnia E. Schein i czym się one charakteryzują? W odpowiedzi posłuż się przykładami praktycznymi.
5. Jak uważasz, czy istnieje relacja pomiędzy kulturą narodową a kulturą organizacji? Na czym ona polega? Swoją wypowiedź zobrazuj przykładami z własnego doświadczenia w różnych organizacjach.
6. Czy sądzisz, że kulturę organizacyjną można kreować? Jeśli tak, to w jakim stopniu i w jaki sposób? Kto może decydować o zmianie kultury organizacyjnej – i w jaki sposób?



7. Kto Twoim zdaniem tworzy kulturę organizacyjną? Jaki ma to wpływ na koncepcje zmiany kulturowej? Podaj przykład zmiany kulturowej w znanej Ci organizacji.
8. Zastanów się nad kulturą organizacyjną swojej uczelni. Spróbuj przeanalizować ją za pomocą modelu kultury E. Scheina. Wskaż założenia kulturowe, normy i wartości oraz artefakty kulturowe.
9. Kiedy zaczął rozwijać się nurt badań nad kulturą w nauce o organizacji i zarządzaniu? Jak sądzisz, dlaczego akurat w tym okresie? Czy obecnie tematyka ta cieszy się, w Twojej ocenie, dużym zainteresowaniem badaczy i praktyków zarządzania?
10. Jakie funkcje pełni kultura w organizacji? Spróbuj odpowiedzieć na to pytanie analizując relacje wewnątrz organizacji oraz współpracę pomiędzy organizacją a otoczeniem.

## **Rozdział 11:**

### **Kontrola**

1. Omów pojęcie kontroli. Co oznacza kontrola w rozumieniu szerokim? Co oznacza kontrola w rozumieniu wąskim?
2. Co to jest controlling? Wskaż na podstawowe różnice pomiędzy kontrolą a controllingiem. Jakie praktyczne znaczenie mają te różnice - porównaj proces przeprowadzania kontroli i controllingu.
3. Na podstawie jakich kryteriów można wyróżnić poszczególne typy kontroli? Scharakteryzuj wybrany przez siebie rodzaj kontroli - wskaż na czym on polega, co jest przedmiotem kontroli w tym przypadku, kto może przeprowadzać tego typu kontrolę.
4. Jaka rolę pełni kontrola w organizacji? Czy można wskazać negatywne i pozytywne skutki

- kontroli? Jak Ty rozumiesz pojęcie kontroli i jak widzisz jej wpływ na zarządzanie?
5. Jak może przebiegać proces kontroli? Wskaż na poszczególne etapy kontroli i scharakteryzuj każdy z nich. Udziel odpowiedzi posługując się wybranym przykładem ilustrującym omawiane zagadnienie.
  6. Wymień i scharakteryzuj podstawowe funkcje kontroli.
  7. Jakie są warunki sprawnego i efektywnego przebiegu procesu kontroli? Czy patrząc na swoje doświadczenia w różnego typu organizacjach możesz wskazać przykłady skutecznych i nieskutecznych kontroli? Co w tych przypadkach decydowało o pomyślnym przebiegu procesu?
  8. Na czym polega controlling w zarządzaniu produkcją? Jaki jest główny cel controllingu w tym obszarze?
  9. Na czym polega controlling działań marketingowych? Jaki jest główny cel controllingu w tym obszarze?
  10. Co to jest piramida du Ponta? W jakim celu i w jakich obszarach działalności przedsiębiorstwa można używać tego narzędzia?

## **Rozdział 12:**

### **Etyka i odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu**

1. Jak rozumiesz pojęcie społeczna odpowiedzialność biznesu? Czy Twoim zdaniem jest to wyłącznie teoria, czy też ma zastosowania w praktyce zarządzania? Uzasadnij swoją decyzję i odpowiedź zilustruj przykładami.
2. Z jakimi problemami natury etycznej stykają się w swojej pracy menedżerowie? W jakich sytuacjach powstają tego typu problemy?
3. W jakim okresie zaczął rozwijać się nurt etyki biznesu w nauce o organizacji i zarządzaniu? Jak sądzisz, dlaczego w tym okresie?

4. Spróbuj przeanalizować konsekwencje globalizacji gospodarki i umiędzynaradawiania działalności biznesowej dla moralnego wymiaru zarządzania. Z jakimi problemami najczęściej stykają się menedżerowie w relacjach między różnymi kulturami? W jaki sposób można, Twoim zdaniem, rozwiązywać te problemy?
5. Na czym polega zarządzanie zgodnie z koncepcją interesariuszy (stakeholders). Kto to jest interesariusz? Spróbuj narysować sieć, w której umieścisz dowolnie wybraną organizację oraz jej głównych interesariuszy. Omów na czym polegają relacje pomiędzy nimi oraz wzajemne oczekiwania.
6. Spróbuj zastanowić się nad dowolną organizacją, której byłeś lub jesteś członkiem (np. szkoła, klub sportowy, harcerstwo, partia polityczna). Czy możesz wskazać elementy składające się na wymiar etyczny funkcjonowania tej organizacji?
7. Na czym polega tzw. etyczne przywództwo według S. Robbinsa? Wskaż główne elementy składające się na tę koncepcję i scharakteryzuj każdy z nich posługując się przykładami.
8. Na czym polega ujęcie klasyczne w spojrzeniu na społeczną odpowiedzialność biznesu? Co różni ujęcie klasyczne od ujęcia socjoekonomicznego? Który z tych nurtów jest bliższy Twojemu sposobowi myślenia?
9. Na czym polega koncepcja oświeconego interesu własnego? Czy, zgodnie z Twoimi obserwacjami, zachowywanie wysokich standardów etycznych w działaniach gospodarczych się opłaca? Podaj odpowiednie przykłady ilustrujące Twój wybór.
10. W jakich obszarach mogą przejawiać się wysokie standardy etyczne i odpowiedzialność przedsiębiorstwa? Spróbuj udzielić odpowiedzi na to pytanie analizując relacje wewnątrz firmy oraz relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem.



## Bibliografia

- Alderfer C. P., *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York 1972.
- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bauman Z., *Śmierć i nieśmiertelność – o wielkości strategii życia (Mortality, Immortality and Other Life Strategies)*, WNPWN, Warszawa 1992/1998.
- Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów (General System Theory)*, PWN, Warszawa 1968/1984.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji?*, PWN, Warszawa 1993.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.
- Collins Electronic English Dictionary*, Harper Collins Publishers 1995.
- Crozier M., *Biurokracja – anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa 1963/1976.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1977/1982.
- Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations*, SAGE, Newbury Park London New Delphi 1992.
- Deal T. E., Kennedy A. A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading*, Addison-Wesley, Massachusetts 1982.
- Deming E., *Out of the Crisis*, MIT Press, Boston 1986.
- Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- Freeman E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

- Friedman M., *Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Sunday Times Magazine” 13.10.1970.
- Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.
- Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1999.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami (Management)*, WNPWN, Warszawa 1993/1996.
- Hatch M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Herzberg F., *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland 1966.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, SAGE, Beverly Hills 1980.
- Hunsaker P. L., Cook C. W., *Managing Organizational Behaviour Reading*, Addison-Wesley, Massachusetts 1987.
- Jacques E., *The Changing Culture of the Factory*, Dryden Press, New York 1951/1952.
- Jemielniak D., *Kultura odkrywana czy konstruowana?*, „Master of Business Administration” 2002, nr 2(55).
- Jemielniak D., *Kultura: zawody i profesje*, „Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH” 2004, nr 32.
- Jemielniak K., *Obróbka skrawaniem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998.
- Juran J. M., *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, 1988.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych*, WNPWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WNPWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.

- Koźmiński A. K., *Zarządzanie systemowe*, PWE, Warszawa 1971.
- Koźmiński A. K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Koźmiński A. K., Zawisłak A. M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- Krzyżanowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WNPWN, Warszawa 1999.
- Latuszek D., *Rola zawodowa menedżera w korporacji międzynarodowej w Polsce*, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego, niepublikowana praca magisterska.
- Lévi-Strauss C., *Antropologia strukturalna* (Antropologie Structurale), KR, Warszawa 1958/2000.
- March J. G., Kimon H. A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Maslow A., *A Theory In Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 50, s. 370-396.
- Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1975.
- Mintzberg H., *Structure in Fives*, Prentice Hall, New York 1983.
- Mintzberg H., *The Manager's Job: Folklore and Facto*, „Harvard Business Review” July-August 1975.
- Morgan G., *Obrazy organizacji (Images of Organizations)*, WNPWN, Warszawa 1986/1997.
- Morsing M., Prezentacja przedstawiona na konferencji pn.: *The Corporate Social Responsibility: An Organizational Perspective*, Kopenhaga 1-5.11. 2004, materiały powielone.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993/1998.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Ouchi W. G., *Theory Z: How American Business Can Met the Japanese Challenge*, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts 1981.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1948/1995.
- Pasquale R. T., Athos A. G., *The Art of Japanese Management*, Warner, New York 1981.

- Pepper J., *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, w: *Research in Organizational Behaviour*, eds., B. M. Staw, L. L. Cummings, JAI Press, CT 1981.
- Peters T., Waterman R. H., *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York 1982.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji (Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors)*, PWE, Warszawa 1980/1994.
- Reitz H. J., *Behaviour in Organizations*, Irwin, Homewood 1987.
- Robbins S., Coulter M., *Management*, Prentice Hall, New York 2004.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco CA 1985.
- Schein E., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Brass Publishers, San Francisco 1999.
- Schein E., *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture*, w: *Reframing Organizational Culture*, eds. P. J. Frost, L. F. Moore et al., SAGE, Newbury Park-London-New Delhi 1991.
- Schultz M., *On Studying Organizational Cultures*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1995.
- Sievers B., *Work, Death, and Life Itself Essays on Management and Organization*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1994.
- Smircich L., *Cocepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, No. 28, p. 339-358.
- Stoner J. A., Freeman E. R., Gilbert D. R. jr, *Kierowanie (Management)*, PWE, Warszawa 1995/2001.
- Trice H. M., *Occupational Subcultures in the Workplace*, Ithaca, ILR Press, New York 1993.
- Weick K., *The Social Psychology of Organizing Reading*, Addison-Weley, Massachusetts 1969/1979.
- Whyte W., et al., *Human Relations in the Restaurant Industry*, McGraw Hill, New York 1948.
- Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WNPWN, Warszawa 1994/2000.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji – identyfikacja kultury znanych firm*, WNPWN, Warszawa 1999.