NAUKA ORGANIZACJI
I ZARZĄDZANIA

Agnieszka Chrisidu-Budnik, Jerzy Korczak
Andrzej Pakuła, Jerzy Supernat

NAUKA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Kolonia Limited 2005

ISBN 83-88166-86-7

© Copyright by Kolonia Spółka z o.o., Wrocław 2005

e-mail: wydawnictwo@kolonia.info.pl

Zakaz przedruku i kopiowania oraz przenoszenia do systemów komputerowych
bez pisemnej zgody Wydawnictwa.

Skład i łamanie: IPiR LORD KASS, tel./fax 071 / 341 20 78
Druk: Łódzkie Zakłady Graficzne

Spis treści

Od autorów 9

Rozdział 1. Wiedza o organizacji i zarządzaniu jako dyscyplina naukowa – *J. Korczak* **11**
1.1. Sceptycyzm wobec nauki organizacji i zarządzania 11
1.1.1. Kierowanie – sztuka, wiedza czy zawód 12
1.1.2. Skąd wiemy to, co wiemy 14
1.2. Przedmiot zainteresowań. Interdyscyplinarny charakter nauki o organizacji i zarządzaniu 21
1.2.1. Systematyka nauk ergologicznych 23
1.2.2. Nauka organizacji i zarządzania a nauki pokrewne 24
1.3. Metody badania zjawisk organizacyjnych 25

Rozdział 2. Ewolucja nauki o organizacji i zarządzaniu **29**
2.1. Geneza badań nad organizacją i zarządzaniem – *J. Korczak* *30*
2.2. Prekursorzy naukowego badania organizacji i zarządzania – *J. Korczak* 33
2.3. Szkoły i podejścia oraz sporny charakter ich wyodrębnienia – *J. Korczak* 35
2.4. Szkoła klasyczna 39
2.4.1. Kierunek naukowego zarządzania (naukowej organizacja pracy) – *J. Supernat* 39
2.4.2. Kierunek administracyjny – *A. Pakuła* 43
2.5. Szkoła behawioralna – *A. Chrisidu-Budnik* 61
2.5.1. Prekursorzy szkoły behawioralnej 61
2.5.2. Kierunek *human relations* 62
2.5.3. Kierunek behawioralny 66
2.5.4. Osiągnięcia i ograniczenia szkoły behawioralnej 68
2.6. Szkoła ilościowa – *J. Supernat* 70
2.7. Szkoła systemów społecznych – *A. Pakuła* 72
2.7.1. Osiągnięcia i ograniczenia szkoły systemów społecznych 94
2.8. Podejścia integrujące – *J. Supernat* 95
2.8.1. Podejście sytuacyjne (szkoła neoklasyczna) 95
2.8.2. Podejście systemowe 98
2.9. Polska myśl organizacyjna – *A. Pakuła* 99

Rozdział 3. Prakseologiczna interpretacja zjawisk organizacyjnych **123**
3.1. Działanie i cel – *J. Korczak* 124
3.1.1. Pojęcie działania i jego typy 124
3.1.2. Dzieło, sprawca i odpowiedzialność 137

3.1.3. Pojęcie celu, cel końcowy i pośredni ... 143
3.2. Cykl działania zorganizowanego – *A. Pakuła* ... 150
3.3. Sprawność działania jako podstawowe kryterium oceny działania – *J. Korczak* ... 152
3.3.1. Podstawowe postaci sprawności działania ... 154
3.3.2. Niepodstawowe postaci sprawności działania ... 161
3.3.3. Sprawność w ujęciu manipulacyjny, uniwersalnym, syntetycznym i ogólnym ... 165
3.4. Wytyczne sprawnego działania – *A. Pakuła* ... 168

Rozdział 4. Organizacja ... 172
4.1.Wieloznaczność terminu organizacja – *J. Korczak* ... 172
4.1.1.Prakseologiczna interpretacja pojęcia organizacji – *J. Korczak* ... 174
4.1.1.1. Organizacja i instytucja ... 178
4.1.1.2. Stopień zorganizowania instytucji ... 182
4.1.2. Cybernetyczna interpretacja pojęcia organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* ... 187
4.1.3. Systemowa interpretacja pojęcia organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* ... 190
4.1.3.1. Organizacja i jej otoczenie – *A. Chrisidu-Budnik* ... 193
4.1.3.1.1. Istota i struktura otoczenia organizacji ... 193
4.1.3.1.2. Wybrane metody analizy otoczenia ... 203
4.1.3.1.3. Otoczenie jako sieć międzyorganizacyjna ... 206
4.1.3.2. Społeczna odpowiedzialność organizacji – *J. Supernat* ... 213
4.1.4. Socjologiczna interpretacja pojęcia organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* ... 216
4.2. Funkcje organizacji – *J. Supernat* ... 218
4.2.1. Funkcja podstawowa ... 219
4.2.1.1. *Kankan* ... 219
4.2.1.2. *Jidoka* ... 221
4.2.2. Marketing ... 222
4.2.3. Zaopatrzenie ... 225
4.2.4. Badania i rozwój ... 227
4.2.5. Public relations ... 228
4.2.5.1. Z historii public relations ... 231
4.2.5.2. Definicja public relations ... 231
4.2.5.3. Cel, metody oraz proces public relations ... 233
4.2.5.4. Public relations a marketing ... 235

Rozdział 5. Zarządzanie ... 240
5.1. Zarządzanie, kierowanie, administrowanie, rządzenie – *A. Chrisidu-Budnik* ... 240
5.1.2 Prakseologiczna interpretacja pojęcia zarządzania – *A. Pakuła* ... 242
5.1.3. Cybernetyczna interpretacja pojęcia zarządzania – *A. Chrisidu-Budnik* ... 247
5.1.4. Systemowa interpretacja pojęcia zarządzania – *A. Chrisidu-Budnik* ... 248

5.1.5. Socjologiczna interpretacja pojęcia zarządzania – *A.Chrisidu-Budnik* 248
5.2. Funkcje zarządzania – *J. Supernat* 249
5.2.1. Klasyczna koncepcja funkcji zarządzania 249
5.2.2. Zarządzanie jako proces decyzyjny 250
5.2.2.1. Określenie problemu 251
5.2.2.2. Analiza problemu 252
5.2.2.3. Wprowadzenie możliwych rozwiązań 252
5.2.2.4. Wybór najlepszego rozwiązania 253
5.2.2.5. Przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie ... 253
5.3. Rodzaje kierowników i ich role – *J. Supernat* 254
5.3.1. Rodzaje kierowników 254
5.3.2. Role kierownicze 257

Rozdział 6. Władza organizacyjna 260
6.1. Definicje i ujęcia władzy – *A. Chrisidu-Budnik* 260
6.2. Źródła władzy w organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* 263
6.2.1. Klasyczne źródła władzy 263
6.2.2. Współczesne źródła władzy 264
6.3. Układ władzy w organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* 268
6.4. Style kierowania – *J. Korczak* 271
6.5. Przywództwo organizacyjne – *A.Chrisidu-Budnik* 296
6.5.1. Przywództwo, zarządzanie, źródła przywództwa 296
6.5.2. Koncepcje przywództwa 297

Rozdział 7. Projektowanie i modelowanie organizacji 301
7.1. Rozczłonkowanie organizacji – *J. Korczak* 301
7.1.1. Przyczyny rozczłonkowania 301
7.1.2. Elementy konstrukcyjne struktury organizacyjnej 306
7.1.2.1. Pojęcie stanowiska pracy, komórki i jednostki organizacyjnej 306
7.1.2.2. Pojęcie pionu organizacyjnego, szczebla i stopnia kierowania 308
7.2. Pojęcie struktury organizacyjnej – *A. Pakuła* 312
7.3. Etapy tworzenia struktury organizacyjnej – *A. Pakuła* 314
7.3.1. Projektowanie stanowisk pracy 316
7.3.2. Kryteria łączenia stanowisk 322
7.3.2.1. Treściowy (przedmiotowy) aspekt grupowania 322
7.3.2.2. Ilościowy aspekt grupowania 324
7.3.2.3. Zależnościowy (relacyjny) aspekt grupowania 327
7.3.3. Formalizacja organizacji 334
7.4. Typy struktur organizacyjnych – *A. Pakuła* 341
7.5. Biurokratyczny model organizacji – *J. Korczak* 357
7.6. Organiczny model organizacji – *A. Pakuła* 369
7.7. Zmiana w organizacji – *J. Supernat* 370
7.7.1. Przyczyny zmian w organizacji 370
7.7.2. Etapy procesu zmiany 372
7.7.2.1. Model Kurta Lewina 372
7.7.2.2. Kompleksowy model Jamesa B. Quinna 373

7.7.2.2.1. Ustalenie i wykazanie potrzeby zmiany 373
7.7.2.2.2. Zmiana symboli i budowanie wiarygodności 374
7.7.2.2.3. Legitymizowanie nowych kierunków działania 375
7.7.2.2.4. Taktyczne zmiany i częściowe rozwiązania 375
7.7.2.2.5. Zwiększenie poparcia politycznego 376
7.7.2.2.6. Przełamywanie opozycji 376
7.7.2.2.7. Zapewnienie organizacji elastyczności 377
7.7.2.2.8. Systematyczne wyczekiwanie 377
7.7.2.2.9. Tworzenie grup zainteresowanych zmianą 378
7.7.2.2.10. Korzystanie z organizacji 378
7.7.2.2.11. Zarządzanie koalicjami 379
7.7.2.2.12. Sformalizowanie zaangażowania 379
7.7.2.2.13. Utrzymanie dynamiki zmiany 380

Rozdział 8. Jednostka w organizacji 383
8.1. Mechanizm integracyjny – *J. Korczak* 383
8.2. Motywowanie – *A. Chrisidu-Budnik* 398
8.2.1. Ewolucja poglądów na motywacje 398
8.2.2. Teorie motywacji 402
8.2.3. Zadowolenie z pracy 410
8.3. Konflikt w organizacji – *J. Korczak* 412
8.4. Zachowania nieformalne – *J. Korczak* 430
8.5. Grupa w organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* 433
8.5.1. Relacje jednostka – grupa 433
8.5.2. Wybrane kryteria opisu grup w organizacji 437
8.6. Kultura organizacyjna – *A. Chrisidu-Budnik* 440
8.6.1. Nurty badawcze 440
8.6.2. Wartość kultury organizacyjnej w procesie konkurencji 437

Rozdział 9. Planowanie i kontrolowanie w organizacji – *A. Pakuła* **449**
9.1. Planowanie jako proces 449
9.2. Rodzaje planów 457
9.3. Istota, cel i etapy kontrolowania 463
9.4. Rodzaje kontroli 466
9.5. Systemy kontroli 473

Rozdział 10. Wybrane współczesne uwarunkowania i problemy funkcjonowania organizacji – *A. Chrisidu-Budnik* **477**
10.1. Gospodarka oparta na wiedzy 477
10.2. Kapitał intelektualny. Zarządzanie wiedzą 481
10.3. Organizacja ucząca się. Region uczący się 484

Wykaz literatury 487
Indeks nazwisk 497
Indeks rzeczowy 501
Spis rysunków 511
Spis tabel 512

Od autorów

Podręcznik jest wynikiem pracy zespołowej pracowników Zakładu Nauki Administracji Instytutu Nauk Administracyjnych Uniwersytetu Wrocławskiego. Jest zarazem zwieńczeniem kilku wcześniej podejmowanych prób napisania podobnego podręcznika w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Poprzedzają go cztery autorskie podręczniki Jerzego Supernata: *Decydowanie w zarządzaniu. Pojęcia, metody, techniki,* Wrocław 1997, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wrocław 1998, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2000, wyd. I i 2003 wyd. II, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000.

Autorzy będąc wykładowcami przedmiotów z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu od lat dostrzegali potrzebę napisania wspólnego podręcznika, który w odróżnieniu od wielu pozycji znajdujących się na rynku księgarskim odpowiadałby bardziej programowi przedmiotów wykładanych na kierunkach administracja i ekonomia na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Oznacza to przede wszystkimi zawarcie w jednej książce całości zagadnień, bez konieczności odsyłania do innych pozycji. Rzecz jasna, autorzy nie wykluczają, oczywiście, takiej możliwości, na zasadzie osobistych zainteresowań czytelnika i chęci poszerzenia wiedzy, czy też zwłaszcza przy pisaniu prac dyplomowych z tego zakresu. W opracowaniu tym autorzy dążyli najpierw do połączenia dobrej tradycji nauki polskiej ze stanem wiedzy ogólnoświatowej i w miarę najnowszej. Podręczniki będące tłumaczeniami książek amerykańskich z oczywistych powodów nie odnoszą się do prakseologicznych wątków rozważań nad organizacją i zarządzaniem. Podręczniki dawnych i często nieżyjących już autorów polskich nie odnoszą się z kolei do obecnego stanu wiedzy.

Podręcznik przeznaczony jest dla studentów kierunku administracji i kierunku ekonomii na studiach licencjackich i uzupełniających magisterskich oraz pięcioletnich studiów magisterskich w trybie stacjonarnym i zaocznym i jest pomyślany głównie dla nauczania przedmiotu *Organizacja*

i zarządzanie a także *Teorii organizacji i kierownictwa*, *Kierowania zespołami ludzkimi*, *Technik organizatorskich i decyzyjnych*.

Autorzy poświęcają podręcznik pamięci zmarłego w listopadzie 2004 r. Profesora Tadeusza Kuty, wieloletniego Kierownika Zakładu Nauki Administracji, naszego Nauczyciela i Mistrza, pod którego wpływem wielu z nas zajęło się problematyką organizacji i zarządzania łącząc ją z naukami administracyjnymi.

Wrocław, styczeń 2005

Rozdział 1

WIEDZA O ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIU JAKO DYSCYPLINA NAUKOWA – *J. Korczak*

1.1. Sceptycyzm wobec nauki organizacji i zarządzania

Prowadzenie badań i dydaktyki w obrębie nauki organizacji i zarządzania nastręcza wiele istotnych trudności związanych nie tylko z samą materią przedmiotu, ale też z pewnym oporem adresatów wyników tych działań (czytelników publikacji i słuchaczy wykładów) wobec zajmowania się zjawiskami organizacyjnymi przez naukę. Żyjemy w świecie zorganizowanym, ale ciągle dostrzegamy, iż wiele (a może nawet większość) osób prowadzących działalność gospodarczą, czy zatrudnionych w różnych instytucjach, nie posiada żadnej wiedzy teoretycznej o organizacji i zarządzaniu, co jednak nie przeszkadza im osiągać sukcesy w biznesie i pracy zawodowej. Te naturalne umiejętności organizacyjne często używane są jako argument przeciw naukowemu podejściu, a przemawiający za poglądem, iż powodzenie w gospodarce zależy od wrodzonych zdolności, zdrowego rozsądku i doświadczenia, nie zaś od wiedzy książkowej, teorii czy dyskusji seminaryjnych. [Webber, s. 12]

Rzeczywiście musimy przyznać rację tym, którzy głoszą, iż żadna szkoła, żaden profesor, żadna książka nie sprawi, że staniemy się kierownikami, bowiem staniemy się nimi dopiero przez samo kierowanie, a więc praktyczne działanie. Musimy także pogodzić się z tym, iż zarządzanie nie jest wyłącznie domeną dyscyplin naukowych, a splotem wiedzy i praktycznego działania. Prowadzi to do spostrzeżenia, iż nauka organizacji i zarządzania,

chociaż sama nie daje umiejętności, stanowić może źródło wiedzy niezbędnej do praktycznego działania. Samo doświadczenie praktyczne nie wystarcza do osiągnięcia wysokiego poziomu sprawności organizacji i zarządzania, sprowadza się bowiem najczęściej do powtarzania kilku podstawowych procedur i schematów działania, które w jakichś okolicznościach przyniosły powodzenie, ale które w zupełnie innych okolicznościach mogą okazać się nieprzydatne. Pamiętać jednak przy tym należy, iż sama wiedza bez umiejętności jej wykorzystania w praktycznym działania jest bezużyteczna, a niekiedy wręcz szkodliwa.

Okazuje się, iż wątpliwości o możliwości nauczania organizacji i zarządzania towarzyszą nauce organizacji i zarządzania od niemal samego jej początku.

1.1.1. Kierowanie – sztuka, wiedza czy zawód

W nauce organizacji i zarządzania dosyć wcześnie rozpoczął się spór o istotę jednej z podstawowych funkcji organizacji – kierowania. Jedną z pierwszych postaci wymienianych w tym sporze jest **Mary Parker Follett** (1869-1933), która w latach dwudziestych ubiegłego wieku określiła kierowanie jako sztukę („władza jest zdolnością do pewnych określonych osiągnięć, do ich powodowania, do wprowadzania zmian" [Gwisziani 1973, s. 156]) i chociaż pogląd ten nie został przyjęty jako dominujący, to jednak w powszechnym obiegu pozostało przekonanie o podstawowym znaczeniu umiejętności w kierowaniu. Jako pierwszy polemikę z tym poglądem podjął przedstawiciel kierunku administracyjnego szkoły klasycznej **Luther Halsey Gulick** (1892-1992), który w jednym ze swoich wystąpień określił kierowanie jako „dziedzinę wiedzy", która pozwala na systematyczne zrozumienie istoty współpracy ludzi dla osiągnięcia celów oraz do zwiększenia użyteczności systemów współdziałania. Już w tym czasie zdaniem Gulicka kierowanie spełniało kryteria dziedziny wiedzy, gdyż będąc przedmiotem badań zostało usystematyzowane w wielu teoriach, które w miarę czasu stając się nauką coraz bardziej ścisłą mogłyby wskazywać kierownikom sposób postępowania w konkretnych sytuacjach z jednoczesną możliwością określenia jego konsekwencji.

W jakimś sensie te dwa poglądy próbował pogodzić **Henry M. Bottinger**, który głosił, iż kierowanie jest sztuką „porządkowania chaosu", na którą składają się: wizja artysty (menedżera), znajomość rzemiosła i skuteczne komunikowanie się z adresatem aktu twórczego, przy tym jednak podkreślał, iż prawdziwą sztukę opanowuje się jedynie przez kształcenie

wrodzonych umiejętności, a więc tak jak naucza się sztuk artystycznych (malarstwa, rzeźby), czy literatury, tak też nauczać można kierowników [Stoner 1992, s. 39]. Z kolei **Edgar H. Schein** (1928) dowodził, iż kierowanie to wolny zawód, bowiem podobnie, jak w zawodach powszechnie uznawanych za wolne (np. adwokaci, lekarze), kierownicy muszą kierować się ogólnymi zasadami postępowania powszechnie uznawanymi, a przez to wiarygodnymi; zyskują pozycję zawodową jedynie dzięki osiąganym wynikom, a nie przez czyjekolwiek poparcie lub dzięki czynnikom pozazawodowym; muszą kierować się kodeksem etycznym chroniącym klientów (np. lekarski kodeks deontologiczny, liczne już dzisiaj kodeksy etyki biznesu itp.). Do wymienianych przez Scheina cech wspólnych między kierowaniem a wolnym zawodem **Borje O. Saxberg** (1928) dopisał osobiste poświęcenie się i oddanie zawodowi (przepisy prawa regulujące czas pracy pracowników najemnych w odniesieniu do stanowisk kierowniczych wprowadzają tzw. nienormowany czas pracy). [Stoner 1992, s. 40-41]

W latach czterdziestych i pięćdziesiątych pod wpływem wyników badań prowadzonych przez przedstawicieli szkoły behawioralnej pogląd Gulicka o dominacji wiedzy nad umiejętnościami zostały ugruntowane koncepcjami **Daniela Katza** (1903-1998), który opisał umiejętności techniczne, międzyludzkie i koncepcyjne, jakie musi opanować kandydat na kierownika, aby mógł skutecznie kierować podwładnymi. W tym czasie też powstaje wiele szkół prowadzonych przez uznawane powszechnie autorytety, które wręcz gwarantowały wyszkolenie niemal każdego na kierownika. Także uczelnie akademickie starały się utworzyć kierunki studiów, których programy miały dawać gwarancje dobrego przygotowania do zawodu kierownika. Wreszcie wszystkie liczące się firmy (IBM, General Electric i in.) starały się opracować własne programy szkolenia kierowników i przygotowywania ich do awansu zawodowego. [Stoner 1992, s. 41]

Po okresie rozkwitu przyszedł jednak czas refleksji i licznych rozczarowań absolwentami renomowanych szkół i uczelni. W latach siedemdziesiątych **John Sterling Livingstone** opublikował słynny artykuł o micie wykształconych kierowników [Livingston 1971], w którym stwierdził, iż programy studiów i szkoleń kładą nacisk wyłącznie na wiadomości analityczne potrzebne do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, ale kompletnie nie uczą przewidywania problemów, wykorzystywania okazji. Zdaniem Livingstona nie każdego można nauczyć zawodu kierownika, bo nie każdy się do tej funkcji nadaje. Wyróżnił on trzy cechy charakteryzujące skutecznych kierowników, które trzeba w sobie posiadać zanim rozpocznie się kształcenie i wykonywanie zawodu kierownika [Stoner 1992, s. 42]:

– **potrzeba kierownia** – trzeba w sobie odczuwać potrzebę wpływania na działania innych ludzi i odczuwać satysfakcję, gdy podwładni w wyniku wywieranego na nich wpływu osiągają powodzenie;

– **potrzeba władzy** – trzeba odczuwać potrzebę wywierania wpływu na innych przy wykorzystaniu swojego autorytety rzeczywistego a nie formalnego, odczuwając również odpowiedzialność za jego skutki;

– **zdolność empatii** – czyli wczuwania się w czyjąś sytuację (współodczuwania), bowiem dla skutecznego wpływu na podwładnych kierownik musi rozumieć i umiejętnie postępować z często nieujawnionymi ich emocjonalnymi reakcjami, pozyskując ich w ten sposób do współpracy.

Tak oto spór o dominację cech wrodzonych i nabytej wiedzy oraz umiejętności w kierowaniu został w zasadzie rozstrzygnięty w sposób salomonowy. Należy kształcić przyszłych kierowników, ale kierownikami mogą zostać wyłącznie ci, którzy spełniają pewne predyspozycje, posiadają określone predylekcje i predestynacje oraz zdradzają pewne predyklinacje do kierowania. Kształcenie osób nie spełniających tych cech wrodzonych to produkcja kierowników–teoretyków, którzy nigdy nie potrafią wyuczonych teorii zastosować w praktycznym działaniu.

1.1.2. „Skąd wiemy to, co wiemy" [Ross Webber]

Jeśli zatem przyjąć, iż ideałem kierownika jest osoba łączącą w sobie umiejętności i wiedzę, to rodzi się pytanie o źródło jej pochodzenia. Wydaje się, iż podstawowym źródłem jest praktyka organizacyjna i doświadczenia. Jak zauważa Jan Zieleniewski człowiek już bardzo dawno nauczył się odróżniać działania zbliżające go do celu, czyli skuteczne, od nieskutecznych, a także zauważył, że osiągnięcie celu wymaga zawsze jakichś ofiar, które odczuwał jako przykre w porównaniu z zadowoleniem, z jakim łączyło się zaspokojenie potrzeb. Obserwacja zachowania się niektórych gatunków zwierząt pozwala przypuszczać, że przynajmniej część ich instynktów również stanowi dziedzicznie przekazywane wskazówki zachowania się. Tym bardziej człowiekowi wrodzone jest dążenie do stosowania sposobów działania możliwie jak najbardziej skutecznych i możliwie zmniejszających wspomniane ofiary. Człowiek gromadził zatem swoje doświadczenia osobnicze, a nagromadzone ich zbiory przekazywał nie tylko swoim współcześnie żyjącym, ale też następnym pokoleniom ludzi. Podstawową ich postacią były nawyki, a więc podobne zachowania w stale powtarzających się sytuacjach, które utrwalały się tym szybciej, mocniej, im lepsze były wyniki osiągane przez ich powtarzalność w stosunku do zachowań nienawy-

kowych. Obserwacja zachowań skłaniała do naśladownictwa tych nawyków, które uznawano za najbardziej efektywne, co wykształcało zwyczaj, a więc zachowanie powszechne w danej grupie ludzi w określonych sytuacjach, które oparte było na poczuciu powinności stosowania się do zwyczaju. [Zieleniewski 1981, s. 50-53]

Opisywane w literaturze przedmiotu źródła poznania wiedzy o organizacji i zarządzaniu można podzielić na oparte na ekstrapolacji oraz na badaniu empirycznym. Do **źródeł ekstrapolacyjnych** zaliczyć należy poznawania historii instytucji, relacje praktyków zarządzania, wywiady z praktykami. **Źródła empirycznego poznawania** organizacji i zarządzania to obserwacja uczestnicząca, systematyczne badania organizacyjne, eksperymenty organizacyjne i eksperymenty laboratoryjne.

Czerpanie wiedzy o zarządzaniu z **historii innych instytucji** jest bardzo rozpowszechnioną metodą nauczania w krajach anglosaskich, gdzie kładziono nacisk na tradycję i ciągłość rozwiązań organizacyjnych, które przez stosunkowo długi czas mogły być stosowane z dużym powodzeniem. Nie można zresztą odmówić racji badaniom nad funkcjonowaniem potężnego imperium rzymskiego w jego aspektach czysto organizacyjnych (np. kontrola odległych placówek, łączność i komunikacja) w kontekście rozwiązywania problemów współcześnie funkcjonujących dużych koncernów przemysłowych terytorialnie rozproszonych, czy też globalizacji zarządzania. Zarazem jednak zwraca się uwagę na oczywistą prawdę, iż historia nie lubi się powtarzać, a zatem nie powtórzą się sytuacje, w których podejmowane określone decyzje, czy stosowane rozwiązania organizacyjne opisane w historii tych instytucji. Co najważniejsze, ewolucja społeczna powoduje, iż współcześni kierownicy nie tylko sami są inni od opisanych w odległej historii, ale przede wszystkim inni są ich podwładni. Innymi słowy doświadczenia z funkcjonowania instytucji na przełomie XIX i XX wieku są mało przydatne dla funkcjonujących w XXI wieku. [Webber, s. 18-20]

Pierwsze książki o zarządzaniu pisali **praktycy zarządzania**, opisując w nich swoje dokonania, próbowali je uogólniać zakładając powtarzalność stosowanych jeszcze wyłącznie intuicyjnie i zdroworozsądkowo decyzji kierowniczych i rozwiązań organizacyjnych. Niektórzy z nich mając lepsze przygotowanie teoretyczne zdobywali się na prace bardziej ambitne, już nie tylko opisowe, ale też analityczne, wywodząc ze swoich doświadczeń ugruntowanych zwłaszcza dłuższym okresem jego zdobywania i sprawdzania, tezy *quasi*-naukowe. Do historii nauki przeszli nie tylko **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), który w najsłynniejszych swoich pracach *Shop Management* (1903) oraz *The Principles of Scientific Management* (1911) przedstawiał założenia naukowe systemu zarządzania na przykładzie swoich

eksperymentów w Midvale i Bethlehem, ale też **Henri Fayol** (1841-1925), który w najważniejszej swej pracy *Administration Industrielle et Générale* (1916) opisał ponad 40 lat swojej pracy zawodowej pozwalające sformułować podstawowe funkcje kierownicze, czy **Chester Irving Barnard** (1886-1961), który równie długoletnią praktykę na stanowisku naczelnego dyrektora New Jersey Bell Telephone Company przeniósł na karty swojej *The Functions of the Executive* (1948) opisując znaczenie autorytetu kierownika oraz organizację nieformalną, z którą kierownik musi umieć sobie poradzić. Do grona tego dopisać można wiele innych znaczących nazwisk dyrektorów wielkich – głównie amerykańskich – firm, jak chociażby **Alfreda Pritcharda Sloana jr.** (1875-1966) wieloletniego dyrektora General Motors, który zwrócił uwagę na istotę systemu informacyjnego w firmie. Okazuje się jednak, iż często prace praktyków są nieprzydatne do nauczania studentów i kandydatów na kierowników, są zbyt uproszczone, przeracjonalizowane, a ich czytelnicy odnoszą wrażenie, iż autorzy w niemal nadludzki sposób potrafili z góry przewidzieć bieg wydarzeń, który był wręcz zaplanowany i przebiegał pod ich ścisła kontrolą. Mam tu do czynienia z typową „optymistyczną tendencją pamięci", chcemy pamiętać tylko to, co dobre np. sukcesy, a wyzbywamy się wspomnień o niepowodzeniach. Uniwersytety amerykańskie często były rozczarowane dydaktyczną działalnością zatrudnionych z entuzjazmem emerytowanych dyrektorów wielkich firm, a jeszcze bardziej studenci, którzy byli znudzeni niekończącymi się opowieściami o nieprzerwanym paśmie sukcesów i olśniewającej karierze. Wreszcie pamiętać też należy, iż w swoim życiu zawodowym praktyk miał ograniczoną liczbę instytucji, w których zdobywał swoje doświadczenie (przytoczeni wyżej poza Taylorem pracowali wyłącznie w jednej), co znacznie ograniczało jego bardziej uniwersalny charakter. [Webber, s. 20-21]

Chcąc niejako zdystansować się do wad źródła poznania zawartego we wspomnieniach praktyków, a zwłaszcza ich skrajnie egoistycznego punktu widzenia już w latach trzydziestych dwudziestego wieku pracownicy pierwszych naukowych instytutów zarządzania na amerykańskich uniwersytetach zaczęli sami przeprowadzać **wywiady z wieloma praktykami biznesu** w tym samym czasie, chcąc na ich podstawie sformułować ogólne teorie naukowe. Najznamienitszym przykładem tej metody badawczej jest praca zespołowa **L. Gulicka, L. F. Urwicka i J. D. Mooneya** *Papers of the Science of Administration* z 1937r., która jednak okazała się mało przydatna dla komisji **Huberta Hoovera**, gdy na zlecenia prezydenta **Harrego Trumana** zbadała funkcjonowanie amerykańskiej administracji państwowej [Webber s. 22]. Zresztą i w tym przypadku rodzi się wątpliwość, czy udzielający naukowcom wywiadu praktycy są prawdomówni, czy ponownie

z ich opowieści nie wynika obraz przerysowanej racjonalności działania, a także, czy zawarty w pracach opis będzie przydatny dla późniejszych praktyków. [Webber, s. 21-23]

Wśród źródeł empirycznych podstawowe znaczenie odgrywają oparte na obserwacji rzeczywiście istniejących organizacji, różnią się one od siebie miejscem, z którego prowadzona jest obserwacja – od wnętrza (obserwacja uczestnicząca) lub z zewnątrz (systematyczne badania wnętrza organizacji). **Obserwacja uczestnicząca** jest metodą zaczerpniętą wprost z socjologii, gdzie zastosowaną ją po raz pierwszy na początku XX wieku w badaniach antropologicznych (**Bronisław Malinowski** na wyspach Samoa w latach 1915-1918). Polega na wejściu badacza do organizacji i wykonywaniu w niej określonej funkcji np. na stanowisku robotniczym, kierownika niskiego i średniego szczebla itp. Obserwacja uczestnicząca daje obraz prawdziwego życia organizacyjnego w odróżnieniu od metod ekstrapolacyjnych obciążonych przekłamaniami autorów historii i wspomnień, czy też nawet eksperymentów. Jednakże zarazem obciążona jest ona zniekształceniami tego obrazu związanych z optyką widzenia organizacji albo „od dołu" albo „od góry", co można porównać do fotografii wykonanej techniką tzw. rybiego oka (przedmioty znajdujące się bliżej obiektywu aparatu są wyolbrzymione i zniekształcone, zaś znajdujące się dalej pomniejszone i równie zniekształcone). Większość obserwatorów-uczestników pracowała na stanowiskach robotniczych lub co najwyżej (po upływie jakiegoś czasu wykonywania pracy na stanowisku robotniczym) na stanowiskach majstrów brygad, natomiast brak zupełnie opisów badań obserwatorów na stanowiskach kierowników wysokiego szczebla. Powoduje to, iż obraz organizacji koncentruje się na jej najniższych poziomach i jest pozbawiony spojrzenia na całość organizacji lub wybrane zagadnienie z punktu widzenia dyrektora firmy. Wreszcie pamiętać należy, iż obserwacja uczestnicząca wymaga długiego okresu przygotowywania się do niej, a następnie jej prowadzenia, w efekcie jeden badacz mógł w swoim życiu przeprowadzić ograniczoną liczbę takich badań (najczęściej jedno). Powstaje także wątpliwość natury etycznej, związana z kamuflażem obserwatora, który przecież tylko udaje robotnika, ale stwarzając pozory uzyskuje od innych robotników informacje bez ich świadomości uczestniczenia w obserwacji. Wszystko to powoduje, iż dla przyszłych kierowników ta metoda poznania jest mało przydatna. [Webber, s. 23-25]

Metoda systematycznych badań wewnątrz organizacji pojawiła się w miarę narastania stopnia naukowości wiedzy o organizacji i zarządzaniu i dążeniu, aby wzorem nauk ścisłych zastosować bardziej zrygoryzowane formy analizy badawczej. Przede wszystkim zaś, aby badania prowadzili nie

praktycy mający często słabe wyobrażenie o naukowych metodach badawczych, ale wyszkoleni w tym celu obserwatorzy (socjolodzy, psycholodzy itp.). Stąd też metodę tę wiąże się głównie ze szkołą behawioralną oraz systemów społecznych, chociaż pierwsze badania metod i czasu pracy prowadził już Taylor przy użyciu chronometrażu, czy **Frank Bunker Gilbreth** (1868-1924), który zastosował po raz pierwszy cyklografię i chronocyklografię [Mikołajczyk 1977, s. 71-73] w czasach szkoły klasycznej. Podstawowe techniki badawcze nastawione na rejestrację stanu faktycznego a następnie jego analizę i syntezę wniosków końcowych to: fotografia dnia pracy, obserwacja ciągła i migawkowa, techniki graficznej rejestracji przebiegów procesów pracy, czynności, przemieszczania materiałów i ludzi, rozmieszczenia stanowisk pracy, obiegu dokumentów (techniki kartowania i wykresy) oraz wywiady wolne i uporządkowane przy użyciu kwestionariuszy pytań, a także ankietowanie. [Mikołajczyk, rozdz. II-IV] Zalety tej metody są nie do przecenienia i jest ona stosowana powszechnie także współcześnie. Jej stosowanie pozwala poznać w miarę całościowy (a nie tak zniekształcony jak przy obserwacji uczestniczącej) obraz organizacji, a w dodatku z uwagi na stosunkowo długi czas prowadzenia obserwacji pozwala otrzymać obraz w miarę stabilny (nie są to przypadkowe i wyrwane z kontekstu organizacyjnego sytuacje jednostkowe), a wreszcie przy periodycznej powtarzalności badań, pozwala zaobserwować dynamikę rozwoju organizacji i zmienność jej elementów. Zarazem jednak pamiętać należy o licznych zagrożeniach i ograniczeniach przy stosowaniu tej metody poznawczej. Przede wszystkim badania są prowadzone na zlecenia samych organizacji, rzadziej zaś z inicjatyw samych naukowców, a to z uwagi na wysokie ich koszty i konieczność wyrażenia zgody przez właścicieli firmy na ingerencję w jej funkcjonowanie. Powoduje to, iż często badania prowadzone są na określone zamówienie wyznaczające wybrane zagadnienia i narzucające reżim czasowy, zatem obraz organizacji uzyskanych w ich wyniku nie jest pełny (wybrany fragment organizacji) i dosyć powierzchowny (zbyt krótki czas i pośpiech w prowadzeniu obserwacji). Pamiętać także należy, iż zachowanie człowieka obserwowanego nie jest zachowaniem naturalnym, a więc to, co obserwują naukowcy, może być swoistym spektaklem odgrywanym przed nimi przez pracowników. Trudno jest także przełamać barierę nieufności pracowników wobec prowadzących badania wynikającą raz, ze statusu społecznego, a dwa, z podejrzliwości, iż prawdziwym celem badań jest pogorszenie ich sytuacji lub wręcz redukcja zatrudnienia. [Webber, s. 25-26]

Obie metody obserwacyjne są oparte na biernej postawie obserwatora, który stara się jedynie zarejestrować stan faktyczny, aby poddać go późniejszej analizie i sformułować określone wnioski li tylko poznawcze lub

wręcz nowatorskie, nie dają mu jednak poczucia wpływu na badany przedmiot tak, jak ma to często w naukach ścisłych (np. fizyce), przyrodniczych (np. biologii i chemii) czy technicznych (np. mechanice), gdzie eksperyment badawczy pozwala lepiej zrozumieć istotę badanego zjawiska, a wywoływana w nim zmiana ujawnia determinizm i zależność od czynników zewnętrznych. **Eksperyment** pojawia się w badaniach naukowych stosunkowo wcześnie (trudno wyobrazić sobie powstanie i rozwój medycyny bez eksperymentów przeprowadzanych na żywych organizmach ludzi i zwierząt), a w przypadku nauki organizacji i zarządzania można wręcz powiedzieć, że przed jej *stricte* naukowym okresem (a więc cały wiek XIX) polegała ona wyłącznie na eksperymencie, z którego rodziła się dopiero refleksja naukowa. Do historii nauki organizacji i zarządzania przeszły eksperymenty Taylora z lat 1880-1901 podejmowane w Midvale Steel Company, Manufacturing Investment Company, Betlehem Steel Company i Simonds Rolling Machine Company i prowadzone równolegle eksperymenty **Henry`ego Laurence`a Gantta** (1861-1919), ale także najsłynniejszy eksperyment **Eltona George`a Mayo** (1880-1949) w Western Electric Company w Hawthorne z lat 1924-1933, który rozpoczął szkołę behawioralną. Eksperymenty polegały na wprowadzaniu nowych metod pracy (Taylor i Gantt) lub zupełnie nowych metod zarządzania (Mayo), jednakże z czasem bardziej przypisywano im znaczenie sprawdzające praktyczne zastosowanie koncepcji naukowych, niż samo tylko poznawanie empirii organizacyjnej. Jak każda metoda poznawcza i ta ma swoje słabości. Najczęściej podnosi się jako wadę ograniczony wpływ eksperymentatora na zarówno przebieg, jak i wynik eksperymentu (w eksperymencie w Hawthorn początkowe obserwacje były zaskakujące, bowiem zwiększanie i zmniejszanie siły oświetlenia stanowisk pracy jednakowo przynosiło wzrost wydajności, dopiero potem okazało się, iż jest to emocjonalna reakcja pracowników na sam fakt uczestnictwa w eksperymencie). Zwraca się też uwagę na to, iż w organizacji nie da się przeprowadzić eksperymentu tak jak w warunkach laboratoryjnych np. zmieniając tylko jednej element lub jego parametr, organizacja reaguje na każdą minimalną nawet zmianę jako całość (można porównać to ze zmianą ciśnienia krwi w organizmie człowieka), a nie fragmentarycznie, co powoduje, iż nie można w pełni ocenić wynik eksperymentu. Wreszcie pamiętać należy, iż uczestnicy eksperymentu mogą wiązać z nim zupełnie rozbieżne względem siebie oczekiwania zależnie od pozycji w strukturze organizacyjnej, inaczej więc będą zachowywać się robotnicy, a inaczej kierownicy, co wpływa negatywnie na walory poznawcze eksperymentu w organizacji jako metody badawczej. [Webber, s. 26-28]

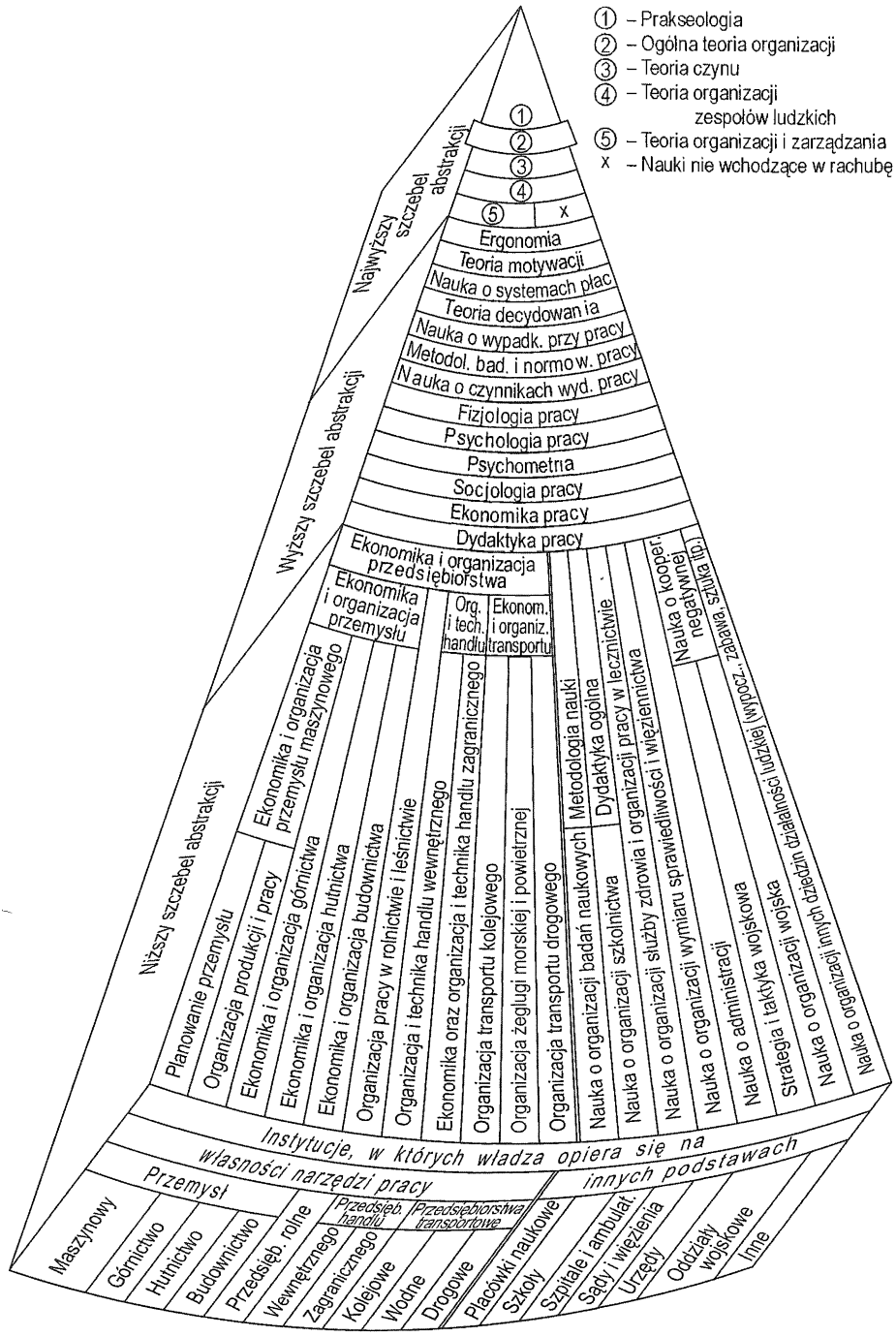
To właśnie z tych powodów przedstawiciele nauki organizacji i zarządzania postanowili zastosować typowy dla nauk ścisłych, przyrodniczych i technicznych **eksperyment laboratoryjny**, gdzie w sztucznie zaaranżowanych warunkach przeprowadzano doświadczenia na pojedynczych ludziach lub ich niewielkich grupach. Jednym z pierwszych był **Frank B. Gilbreth**, który wraz ze swoją żoną **Lilien Evelyn Moller-Gilbreth** (1878-1972) założył laboratorium psychotechniki i badań ruchowych [Kurnal (red.) 1972, s. 191-242], gdzie fotografował pracę robotników w sztucznych warunkach pracy (w ciemnościach, a robotnicy mieli umocowane żaróweczki na przegubach rąk celem ustalenia ścieżki ruchu), aby na podstawie analizy tych cyklofotografii, a później też chronocyklografii (do obwodu zasilającego żaróweczki włączono przerywacz prądu włączający i wyłączający napięcie w określonych odstępach czasu) najpierw przeprowadzić analizę ścieżki ruchu, a później sprawdzić opracowaną teoretycznie metodę pracy, z której eliminowano zbędne ruchy [Mikołajczyk, s. 72-73]. Później metoda ta stała się domeną szkoły behawioralnej, gdzie często naukowcy przeprowadzali eksperymenty na grupach ochotników, które miały na celu ustalenie zachowań grupowych ludzi i ich reakcji na wywierany na nich wpływ, przy czym prowadzący eksperyment mógł swobodnie wpływać na skład grupy, zadania jej przedstawione, sposób ich wykonywania, rodzaj bodźców oddziaływania na grupę. Szczególnie używano ich w tzw. metodach heurystycznych do grupowego rozwiązywania problemów decyzyjnych [Supernat 2000, rozdział XII]. Ta technika badawcza umożliwia lepszą kontrolę, większe próbki i dokładniejsze pomiary, gdyż sytuacja jest prostsza niż w przypadku prawdziwej organizacji. Jednakże pamiętać należy o sztucznych warunkach (praca w ciemności u Gilbrethów), których nie daje się uzyskać w rzeczywistej organizacji, co powoduje, iż rzadko efekty zastosowania eksperymentalnych metod w organizacjach są zgodne z oczekiwaniami. [Webber, s. 28-29]

Jak widać żadna metoda pozyskiwania wiedzy o organizacji i zarządzaniu nie jest doskonała, stąd też **Ross Webber** sugeruje zastosowanie dwóch kryteriów weryfikacyjnych w zależności od tego, co dla badacza jest bardziej istotne: obraz niezawodny czy wiarygodny. **Niezawodność** jest jednym z podstawowych walorów ocennych badań, bowiem badaczowi zależy na tym, aby to, co dowie się o badanym zjawisku było wspólne dla kilku badaczy prowadzących badania niezależnie od siebie w różnym czasie i miejscu. Najczęściej o niezawodności zatem decyduje powtarzalność wyniku (ilekroć przeprowadzimy badanie uzyskamy ten sam wynik – najlepszym przykładem jest eksperyment z gaśnięciem świecy po nakryciu jej kloszem szklanym, co udowadnia spalanie w dostępie tlenu). Z przed-

stawionych metod badawczych najwyższy współczynnik niezawodności osiąga eksperyment laboratoryjny, znacznie niższy osiągają eksperymenty w organizacjach, systematyczne badania wnętrza organizacji i obserwacje uczestniczące, zaś zupełnie zawodne są wszystkie metody ekstrapolacyjne. **Wiarygodność** jest określana jako stopień zgodność obrazu uzyskanego w wyniku badań ze stanem faktycznym badanego zjawiska, im mniej sztuczności i zniekształceń tym bardziej wiarygodny jest ów obraz. Z punktu widzenia tego waloru ocennego niezawodny eksperyment laboratoryjny nie jest już tak atrakcyjną metodą badawczą z uwagi na sztuczność warunków, w jakich jest przeprowadzany, zaufania też nie budzi eksperyment w organizacji, trochę lepiej rzecz się ma z obserwacyjnymi metodami empirycznymi, a metody ekstrapolacyjne okazują się równie zawodne, jak i niewiarygodne [Webber, s. 29-31]. Inne kryteria ocenne proponuje **J. Wild**: **sprawdzalność** (intersubiektywność, odpowiadająca niezawodności Webbera), **empiryczna zawartość informacji** (stopień zawartości jest tym większy, im większa jest uniwersalność i precyzja ogólnych twierdzeń teorii), **stopień wiarygodności wypowiedzi** (porównywanie hipotez z materiałem empirycznym), **niesprzeczność** (spójność wzajemnie uzupełniających się wypowiedzi nauki), **uniwersalność** (stopień ogólności twierdzeń, ich zakresu i stopnia ważności), **precyzyjność** (dokładność, ostrość twierdzeń), **operacyjność** (miernik stanu pojęciowego i cech pojęć, jeśli wynik badania pozwala budować pojęcie nie wchodzące w zakres pojęcia organizacji, to oznacza błędność procedury badawczej). [Wild, s. 1271-1272 za Zimniewicz, s. 13]

1.2. Przedmiot zainteresowań. Interdyscyplinarny charakter nauki o organizacji i zarządzaniu

Przedmiotem badań prowadzonych w nauce organizacji i zarządzania są zjawiska organizacyjne w ich statycznym i dynamicznym ujęciu, co wynika z dychotomicznego charakteru nauki ujętego w nazwie: organizacja to ujęcie statyczne (morfologia organizacji) zaś zarządzanie to ujęcie dynamiczne (funkcjonowanie organizacji). Złożoność ta powoduje, iż na ogół w literaturze przedmiotu nie spotyka się jednoznacznie zdefiniowanego przedmiotu zainteresowań tej nauki, a raczej pisze się o wielości płaszczyzn badawczych i wynikającej z niej wielości przedmiotu badań [Zieleniewski 1981, rozdz. 2.1; Zimniewicz, rozdz. I.; Kieżun 1977, rozdz. pierwszy; Ostapczuk, rozdz. II.1; Kurnal (red.)1979, rozdz. I.1.].



Rys. 1. System nauk ergologicznych według J. Zieleniewskiego

(*Źródło: [Zieleniewski, s. 59]*).

1.2.1. Systematyka nauk ergologicznych

Wieloaspektowość prowadzonych w nauce badań skłania do próby pewnego jej uporządkowania. Możemy skorzystać ze stosunkowo wczesnych już opracowań w tym względzie z lat sześćdziesiątych XX wieku. Użyty tu termin nauki ergologiczne odnoszony jest do ogółu nauk, jakie począwszy od końca XIX wieku powstawały w trakcie badań nad pracą ludzką, a wywodzi się od greckich słów έργο (*érgon* – praca, dzieło) i λόγος (*lógos* – słowo) [Zieleniewski, s. 58], do których także należy nauka organizacji i zarządzania.

Sposób budowania systematyki jest różny w zależności od przyjętego kryterium ich wyodrębnienia i porządkowania. **Jan Zieleniewski** podaje przykłady systematyk prezentowanych w literaturze anglosaskiej [Zieleniewski 1981, s. 66-67] oparte na systematyzacji genetycznej [Richards, Greenslow, s. 9] oraz systematyzacji opartej na treściowych powiązaniach teorii organizacji traktowanej jako centralna dyscyplina grupy nauk behawioralnych z grupami bardziej wyspecjalizowanych nauk [Rubenstein, Haberstroh, s. 6]. Natomiast sam Zieleniewski proponuje zgrupować ogół dyscyplin ergologicznych według stopnia ogólności twierdzeń (najwyższy, średni i najniższy stopień abstrakcji), a na stopniu średnim według badanych okoliczności we wszystkich przedmiotach badania, zaś na stopniu najniższym według przedmiotu badania, czyli dziedziny ludzkiego działania, do której twierdzenia te się odnoszą. [Zieleniewski 1981, s. 58-66]. Graficzną prezentację tak zbudowanej systematyki przedstawia rysunek 1.

Koncepcja Zieleniewskiego została przyjęte w polskiej literaturze przedmiotu pozytywnie i w większości przypadków autorzy proponują systematyki co najwyżej uproszczone w stosunku do niej. [Zimniewicz, s. 11]

Nieco odmienny sposób systematyzacji nauki organizacji i zarządzania zaproponowali **Adam Stabryła** i **Janusz Trzcieniecki** dzieląc ją na część A i B, gdzie część A (teoria systemów, teoria działania, prakseologia, metodologia nauki organizacji i zarządzania) jest swoistą nadbudową o charakterze metodologicznym dla części B, która zawiera działy szczegółowe (podstawy organizowania procesu pracy, metodologia procesu zarządzania, projektowanie systemów zarządzania, techniki organizatorskie, badania operacyjne, oraz ergonomia, psychologia pracy, socjologia organizacji, pedagogika pracy). Obydwie te części i odpowiadające im działy tworzą pionowy układ systematyki oparty na kryterium poziomu uogólnienia (przypomina to założenie Zieleniewskiego). Natomiast poziomy układ systematyki odzwierciedla rozczłonkowanie pojedynczych działów na poddziały, wyróżnionych ze względu na przedmiot badania lub rodzaj metod badania.

W ich ujęciu prakseologia wcale nie zajmuje najwyższej pozycji w systematyce – jak ma to miejsce u Zieleniewskiego – ale prawie najniższe (niżej jest już tylko metodologia nauki organizacji i zarządzania), jako że „interesuje ją nie działanie jako takie, ale zasady i metody osiągania możliwie największej skuteczności działania" [Stabryła 1986, s. 16-21].

1.2.2. Nauka organizacji i zarządzania a nauki pokrewne

Nauka organizacji i zarządzania nie uzurpuje sobie prawa do wyłączności badań nad zjawiskami organizacyjnymi, wręcz przeciwnie – mając interdyscyplinarny charakter prowadzonych badań pozostaje w silnych związkach z innymi dziedzinami nauki, które w tym samym obszarze prowadzą swoje badania [Kotarbiński 1982, s. 434-438]. Ewolucja nauki pokazuje, jak szybko reagowała ona na rozwój innych gałęzi nauki (szkoła behawioralna powstała się dzięki gwałtowanemu rozwojowi psychologii, a szkoła ilościowa dzięki równie przyspieszonemu rozwojowi matematyki i wykształceniu się nowej dziedziny wiedzy cybernetyki, szkoła systemów społecznych wykształciła się pod wpływem nowoczesnej socjologii) oraz zdobycze techniki (bez fotografii i żarówki nie byłyby możliwe badania Gilbrethów). Często też przedstawiciele nauki organizacji i zarządzania są zarazem przedstawicielami innych gałęzi nauki, jak chociażby **Max Weber** (1864-1920), który zaliczany do kierunku administracyjnego szkoły klasycznej, był przede wszystkim socjologiem, chociaż także ekonomistą, prawnikiem i historykiem. Do badań nad zjawiskami organizacyjnymi przechodzili nie tylko inżynierowie, ale też naukowcy z laboratoriów chemicznych (**Henri Le Châtelier** 1850-1936) i biologicznych (**Ludwig von Bertalanffy** 1901-1972), powoduje to, iż nauka organizacji i zarządzania wzbogacała się o podejście typowe dla innych gałęzi nauki w sposobie formułowania hipotez badawczych, stosowaniu metod badawczych oraz formułowaniu wyników badań. Poznając organizację i zarządzanie wielokrotnie zetkniemy się z koncepcjami zaczerpniętymi z psychologii, socjologii i ekonomii, bo są to obszary badań najbliższe nauce organizacji zajmujące się tym samym przedmiotem – organizacją i zarządzaniem – ale w zupełnie innym ujęciu, bądź to przez pryzmat zachowań człowieka w organizacji (psychologia), interakcje interpersonalne (socjologia), bądź to przez efektywność nakładów poniesionych na działanie ludzkie (ekonomia). Zawsze bliską nauce organizacji i zarządzania była nauka administracji, zwłaszcza w aspektach organizacyjnych funkcjonowania administracji traktowanej jako typ instytucji zarówno od strony projektowania struktur organizacyjnych, jak i doboru

kadr. Nie bez przyczyny zresztą drugi z kierunków w szkole klasycznej nazywa się kierunkiem administracyjnym. W literaturze zwraca się uwagę także na związki nauki z prawem, jako że niektóre normy organizacyjne ujęte są w przepisach prawa, a także regulacje np. prawa handlowego obejmują aspekty organizacji i zarządzania spółkami prawa handlowego. W pewnym okresie tym samym przedmiotem zajęła się stosunkowo młoda dziedzina wiedzy – cybernetyka, która interpretowała zjawiska organizacyjne jako układy zasilane na wejściu i przez odpowiednie sterowanie (cybernetyczny odpowiednik zarządzania) emanujące na wyjściu produktem (transformatą). [Kieżun 1977, s. 26-34]

1.3. Metody badania zjawisk organizacyjnych

Pojęcie metody badawczej jest osobnym zagadnień rozważań prowadzonych w naukach szczegółowych oraz nauce metodologii, czyli o naukowych metodach badawczych. Pomijając spory, co do istoty pojęcia metody, można przyjąć, że przez **metodę badawczą** rozumie się pewien świadomy sposób postępowania zmierzającego do osiągnięcia przyjętego celu, przy czym o doborze zespołu czynności i środków decyduje założenie badawcze. Różnorodność założeń, sposobów postępowania, czynności oraz środków powoduje, iż w ramach tej samej dyscypliny naukowej można stosować różne metody badawcze, a w ich ramach także daleko zróżnicowane techniki badawcze, czyli metody szczegółowe. W większości przypadków pewne dyscypliny naukowe przyjmują wspólne założenia metodologiczne, wykorzystują wyniki badań dyscyplin pokrewnych, a jedynie w szczególnie uzasadnionych przypadkach wykształcają odrębne metody swoiste jedynie dla danej dyscypliny. Ze względu na stosowane metody dokonuje się też podziału nauk na **nauki dedukcyjne** (formalne) i **indukcyjne** (empiryczne). Nauki dedukcyjne wywodzą swoje twierdzenia z twierdzeń pierwotnych w drodze rozumowania, nauki indukcyjne odwołują się do doświadczenia, jako sprawdzianu twierdzeń, stąd też prawdziwość twierdzeń i tez formułowanych na gruncie nauk indukcyjnych musi być udowodniona praktycznym działaniem. [Ostapczuk, s. 26]

Interdyscyplinarny charakter nauki oraz jej dychotomiczne podejście do zjawisk organizacyjnych powoduje, iż nauka posługuje się wieloma metodami badawczymi. Można je powiązać z rolą, jaką przypisuje się nauce. **Kazimierz Zimniewicz** wyróżnia tu dwie koncepcje. Pierwsza z nich wiąże się z pojmowaniem roli nauki jako „dostarczycielki" zbioru określonych

reguł, pojęć, zasad o charakterze praktycznym typowej dla szkoły klasycznej (system Taylora, system Fayola), a więc nauka organizacji i zarządzania jest postrzegana jako nauka stosowana. Druga traktuje naukę jako czystą teorię lub zbiór teorii mających raczej pośrednie znaczenie dla praktyki, zajmującą się poszukiwaniem i budowaniem nowych twierdzeń, a więc nauka organizacji i zarządzania jest postrzegana jako nauka podstawowa. [Zimniewicz, s. 10]. W literaturze przedmiotu zauważa się przewagę raczej tego właśnie podejścia – dogmatycznego – nad empirycznym [Ostapczuk, s. 22-23, Kieżun 1977, s. 22]. Zieleniewski dostrzega jej utylitarność jedynie w tym sensie, iż „Teoria organizacji zmierza i jest przydatna do skonstruowania jednolitego i spójnego aparatu pojęciowego nadającego się do uchwycenia i myślowej systematyzacji strony organizacyjnej procesów społecznych", a także, iż „zbiór empirycznie zweryfikowanych twierdzeń teorii organizacji dostarcza praktykowi wykazu zagadnień, które powinno się rozstrzygnąć przed przystąpieniem do działania i zbadać w toku kontroli dokonanego działania" [Zieleniewski 1981, s. 245]. Wild wyróżnia 4 podstawowe funkcje teorii organizacji: **opisową** (służy ujęciu realnych stosunków zachodzących między rzeczami przy użyciu odpowiedniego języka, stanowi podstawę dla pozostałych funkcji i polega na wypowiadaniu ogólnych i szczegółowych twierdzeń orzekających o rzeczywistości), **uzasadnienia** (umożliwia w sposób empiryczny sprawdzenie wszystkich twierdzeń dotyczących organizacji wykorzystując indukcyjną metodę wnioskowania, polegającą na wyprowadzaniu wniosków ogólnych z przesłanek będących ich szczególnymi przypadkami), **wyjaśnienia** (traktującą prawa organizacji i warunki ich wystąpienia jako kompleks przyczyn powodujących zajście objaśnionych zjawisk celem udowodnienia implikacji między zjawiskami, polegająca na uzasadnieniu przesłanek na podstawie wynikających z nich wniosków) oraz **prognozowania** (służącą formułowaniu wypowiedzi co do przyszłego stanu rzeczy na podstawie dotychczasowego stanu wiedzy w wyniku dedukcji, co stawia ją w opozycji do funkcji objaśniania) [Wild, s. 1269-1269 za Zimniewicz, s. 12].

Najpełniejszą koncepcją opisu i systematyzacji metod badawczych i sposobu budowania twierdzeń nauki organizacji i zarządzania zaprezentował w literaturze polskiej Zielniewski wyróżniając „pięć grup dróg prowadzących do budowania twierdzeń teoretycznych" [Zieleniewski 1981, s. 79-90] wspólnych dla wszystkich nauk ergologicznych bez względu na stopień ich abstrakcji. Punktem wyjścia dla nich jest zawsze obserwacja rzeczywistości organizacyjnej, która może być „niemetodyczna" prowadząc do intuicyjnych ogólnych doświadczeń życiowych i metodyczna, czyli wy-

korzystująca naukowo ukształtowane techniki obserwacyjne. Każda z dróg obejmuje swoiste dla niej etapy:

Metoda pierwsza (najbardziej prymitywna) stosowana w okresie przednaukowym prowadzi od intuicyjnego ogólnego doświadczenia życiowego (1) przez intuicyjnie wyprowadzane hipotezy uogólniające (2), ich zweryfikowanie w drodze zastosowania wytycznych, które nakreślono na ich podstawie w kilku rodzajach instytucji (3) do wypowiadania twierdzeń ogólnych o walorze teoretycznym (4).

Metoda druga, co prawda wychodzi również od intuicyjnego doświadczenia ogólnego, ale już nie indywidualnego (1), a wynikającego z ludowych porzekadeł, przysłów, baśni, zabytków piśmiennictwa (2), które to „mądrości ludowe" jako wewnętrznie i zewnętrznie często sprzeczne wymagają myślowej kontroli ich adekwatności, przy czym proces zmierza w kierunku uogólniania lub wręcz odwrotnie do uszczegółowienia lub ograniczenia ich zakresu znaczeniowego (3), co prowadzi do formułowania antynomicznych wytycznych działania wymagających weryfikacji w kilku rodzajach instytucji (4) aby ostatecznie przyjąć zbiór ogólnych twierdzeń (5).

Metoda trzecia bardzo pracochłonna, co zdaniem Zieleniewskiego ogranicza jej stosowanie, polega na obserwacji rzeczywistej pracy ludzi i funkcjonowania różnych rodzajów instytucji (1), z której wywodzi się hipotezy uogólniające jej wyniki przy wykorzystaniu dyscyplin pomocniczych (nauk praktycznych) (2), poddawane weryfikacji przez zastosowanie ich w wybranych instytucjach danego rodzaju (3), celem sformułowania twierdzeń w obrębie poszczególnych nauk praktycznych (4), które z kolei są analizowane pod kątem możliwości ich uogólnienia (5), aby po ponownej weryfikacji takich uogólnionych hipotez w praktycznie funkcjonujących instytucjach (6) sformułować ostateczne twierdzenia nauki organizacji i zarządzania (7).

Metoda czwarta – jak ocenia sam Zieleniewski najbardziej „unaukowiona" – wychodzi ponownie od intuicyjnego ogólnego doświadczenia życiowego (1), na podstawie którego badacz dokonuje wyboru konkretnych indywidualnych przypadków uznając je za najbardziej typowe dla sytuacji, którą chce opisać (2), które poddaje systematycznej obserwacji analizując funkcjonowanie całej instytucji lub poszczególnych jej fragmentów (przebieg procesów produkcyjnych, zarządzania itp.) stosując odpowiednio dobrane techniki obserwacyjne (3), wyniki obserwacji pozwalają zbudować uogólnione hipotezy (4) poddawane weryfikacji w kontrolowanych warunkach empirycznych lub eksperymencie społecznym (5), a następnie weryfikacji wtórnej w kilku rodzajach instytucji (6), aby ich ostateczny wynik posłużył do sformułowania ogólnego twierdzenia naukowego (7).

Metoda piąta zwana dedukcyjną, mimo to wychodząca od intuicyjnego ogólnego doświadczenia życiowego (1) pozwalającego na równie intuicyjne przyjęcie aksjomatu (czyli twierdzenia naukowego przyjmowanego bez dowodu) z zasobu już istniejących twierdzeń nauki organizacji i zarządzania (2), z których dedukcyjnie wyprowadza się hipotezy (3), poddawane weryfikacji w kilku rodzajach instytucji (4) i w razie ich niesprzeczności z twierdzeniami ogólnej teorii przekształcane w ogólne twierdzenia nauki (5).

Literatura:

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996

D. M. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1973

W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW 1977

T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd.7, Ossolineum 1982

J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1979

J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Warszawa 1972

J. S. Livingston, *The myth of the well-educated manager*, „Harvard Business Review" 1971, Nr 49

Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie*, Warszawa 1977

B. Ostapczuk (red.), *Teoria organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1979

M. D. Richards, P. S. Greenslow, *Management Decision Making*, Homewood 1966

A. H. Rubestein, Ch. J. Haberstroh (red.), *Some Theories of Organization*, Homewood 1966

A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, Warszawa 1986

J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992.

J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2000, wyd. I

R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990

J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981, Wydanie VII

K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa–Poznań 1984

Rozdział 2

EWOLUCJA NAUKI O ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIU

W literaturze niekiedy spotykamy się z poglądami o wręcz starożytnych korzeniach nauki organizacji i zarządzania popieranych przykładami z zabytków piśmiennictwa, nawet takimi jak Biblia, czy starogreckie rozprawy filozoficzne [Zieleniewski 1981, s. 51; Kurnal (red.) 1979, s. 16-18; Zdyb, rozdz. 1-6]. W rzeczywistości jednak nauka organizacji i zarządzania jest dyscypliną bardzo młodą, jeśli porównywać ją z naukami klasycznymi, jak matematyka, historia, czy właśnie filozofia, bowiem te oderwane od siebie przyczynkarskie monografie (np. Kartezjusza *Rozprawa o metodzie*), czy ich fragmenty, nie mogą być traktowane jako prace z zakresu nauki organizacji i zarządzania.

Jak wspominaliśmy wcześniej [1.1.2] człowiek bardzo wcześnie nauczył się dokonywać świadomego wyboru skutecznych sposobów zachowania się, a gromadzone przez pokolenia doświadczenia zaczął przekazywać nie tylko w formie nawyków i zwyczajów, ale z czasem w formie pisanej. Nie można jednak używać terminu „nauka" do tego typu zbiorów praktycznych porad, czy nawet bardziej rozbudowanych systemów myślowych.

Proces powstawania nauki jest długotrwałym i wieloetapowym. Na początku powstaje tylko **wiedza** o danej dziedzinie zjawisk społecznych lub naturalnych, a więc odzwierciedlenia w określony sposób w umyśle człowieka tych zjawisk i ich cech, a także relacji zachodzących między zjawiskami i ich cechami, które zachodzą obiektywnie, niezależnie od woli człowieka i zdolności ich odzwierciedlania. Z czasem nagromadzone dzięki wiedzy informacje wymagają ich uporządkowania w sposób usystematyzowany, posługując się twierdzeniami uzasadnionymi i sprawdzonymi opisującymi i wyjaśniającymi istotę zjawiska i jego cech oraz zachodzących między nimi

relacji przy pomocy w miarę ujednoliconej terminologii (metodologii), co oznacza powstanie **nauki**. Jeśli w dalszym procesie poznawczym nauka rozwinie się do tego stopnia, iż zacznie ujmować rzeczywistość w konstrukcje modelowe, pozwalające nie tylko posługiwać się naukowymi hipotezami, ale też manipulować zmiennymi elementami badanego zjawiska, to można użyć terminu „**teoria**", jako najwyższego poziomu ludzkiej wiedzy [Zieleniewski 1981, s. 43-50]. Na tym tle zresztą w literaturze toczy się dyskusja, czy można mówić o teorii organizacji i zarządzania (takie nazewnictwo spotykamy niekiedy w tytułach podręczników lub nazwach wykładanych przedmiotów dydaktycznych). W przekonaniu autorów podręcznika nie jest to uzasadnione, nauka organizacji i zarządzania nie osiągnęła tego poziomu rozwoju, aby przekształcić się w teorię, można wręcz powiedzieć, iż jest ona jeszcze nauką *in statu nascendi*, bowiem nie wszystkie zjawiska i ich cech oraz zachodzące między nimi relacji zostały zidentyfikowane i ujęte w hipotezy badawcze, a następnie twierdzenia naukowe. Zresztą ciągła zmienność przedmiotu badań – organizacji i zarządzania – powoduje, iż prawdopodobnie nauce nie grozi jej „uteoretyzowanie" [Stoner 1992, s. 45]. O sporach wokół samej nazwy nauki organizacji pisał ponad 70 lat temu **Karol Adamiecki** (1866-1933) [Adamiecki 1932 w: Kurnal (red.) 1972, s. 426-432], powszechnie przyjmuje się jednak, iż Taylor użył terminu „scientific management" w 1911 r. po raz pierwszy (dotąd posługiwał się terminem „system zadań") w ślad za **Louis'em D. Brandeisem**, który w 1910 r. użył tego terminu w trakcie postępowania przed Międzystanową Komisją do Spraw Handlu (*Interstate Commerce Commission*) w tzw. sprawie „Eastern Rates" [Gwisziani 1973, s. 111-113].

2.1. Geneza badań nad organizacją i zarządzaniem – *J. Korczak*

Nauka organizacji i zarządzania powstała jako naukowa refleksja nad praktycznymi działaniami podejmowanymi w okresie XIX i początków XX wieku w dziedzinie organizacji pracy i poszukiwania procesów zarządzania produkcją przemysłową w nowych warunkach, jakie nastąpiły w wyniku rewolucji przemysłowej przełomu XVIII i XIX wieku. Walor praktyczny zaciążył nie tylko na jej powstaniu, ale był podstawową determinantą jej dalszego rozwoju.

W literaturze przyjmuje się, iż proces powstawania naukowego podejścia do organizacji i zarządzania przebiegał w sposób następujący: rewolucja

przemysłowa spowodowała kompleksowe przemiany techniczne, ekonomiczne i społeczne, które z kolei wywołały gwałtowny rozwój gospodarki cechujący się procesami koncentracji produkcji, czyli powstawania dużych przedsiębiorstw, w których ujawniały się problemy dotychczas nieznane, a wymagające pilnego rozwiązania. To właśnie spowodowało zainteresowanie się problemami pracy, organizacji, kierowania i skłaniało do oparcia ich na naukowych podstawach. Zdawać sobie jednak należy sprawę z tego, iż proces tu opisany przebiegał w ówczesnym świecie nierównomiernie – najszybciej w Anglii, bo już na przełomie XVIII i XIXw., następnie w Stanach Zjednoczonych, a nieco później na starym kontynencie, przy czym np. gdy w Królestwie Polskim ok. 1860 r., to w reszcie Rosji ok. 1880 r. [Zimniewicz, s. 17]. Piszący w 1912 r. **Leon Pratt Alford** (1877-1942) i **Alexander Hamilton Church** (1866-1936) o zasadach zarządzania stwierdzili, iż „Osiągnięte obecnie studium rozwoju sztuki zarządzania jest wynikiem powolnej ewolucji trwającej od przynajmniej 150 lat" [Kurnal (red.) 1972, s. 245].

Badania te podejmowali głównie praktycy nie mający większego przygotowania teoretycznego do ich prowadzenia. W większości eksperymenty podejmowane przez nich nie zostały nigdzie opisane i utrwalone, wiedzę o nich czerpiemy z analizy porównawczej rozwoju techniki tu zwłaszcza narzędzi pracy i maszyn będących ich wynikiem. Niekiedy także pisali o nich niektórzy przedstawiciele nauki, nie zawsze w pełni dokumentując te przypadki, jako chociażby **Elton Mayo** opisujący w 1946 r. eksperymenty **W.Mathersa** z 1839 r. w fabryce w Manchesterze polegające na skróceniu tygodnia pracy [Zieleniewski 1981, s. 57].

Okres przełomu XVIII i XIX w. nie jest przypadkowym okresem w dziejach ludzkości dla pojawienia i rozwoju tego rodzaju naukowych badań i prób opisu ówczesnego stanu wiedzy. Przez poprzednie wieki poziom techniki, a w tym narzędzi, którymi posługiwali się ludzie, technologii wytwarzania dóbr, nie zmuszały do poszukiwania nowych rozwiązań w sferze organizacji procesu produkcyjnego. Takie formy jak warsztat rzemieślniczy, a później manufaktura, w zupełności wystarczały dla zaspokojenia tych potrzeb. Opierały się one na tradycyjnych formach organizacyjnych: władza miała swoje źródło we własności środków produkcji (w rolnictwie feudalnym dochodziła własność ludzi – pańszczyźnianych chłopów), więzi organizacyjne i wykształcone w ich oparciu struktury liniowe wzorowane były na więziach rodzinnych (stąd spotykana niekiedy nazwa dla przednaukowej klasycznej struktury liniowej – struktura paternalistyczna). Metody pracy i jej organizacji przekazywany były z pokolenia na pokolenie ulegając przez setki lat bardzo powolnej ewolucji. Dopiero wynalazki tech-

niczne końca XVIII w., a zwłaszcza maszyna parowa, odkrycia naukowe w dziedzinie chemii i fizyki, a w ślad za nimi nowe surowce i technologie produkcji, spowodowały ów gwałtowny rozwój przemysłu w XIX w., który warsztat rzemieślniczy i manufakturę zastąpił fabryką przyjmującą niekiedy niewyobrażalne do tej pory rozmiary nie tylko produkcji, ale i zatrudnienia (największe manufaktury zatrudniały 300-600 pracowników, gdy niewielka fabryka przekraczała 1000, a typowe dla amerykańskiej gospodarki były fabryki zatrudniające kilka do kilkunastu tysięcy). Dotychczasowe metody organizacji pracy i zarządzania okazały się niemal z dnia na dzień nieprzydatne. Podział pracy nie zamykał się w jednej organizacji (np. między majstrem a czeladnikami i uczniami w warsztacie rzemieślniczym, czy wydziałami w manufakturze), ale dokonywał się między różnymi wyspecjalizowanymi fabrykami produkującymi półprodukty, co zmusiło do rozwiązania problemów organizacji procesu produkcyjnego (harmonizacja i koordynacja) uwzględniających wielość podmiotów a także komunikację między odległymi od siebie ogniwami tego procesu.

Zmieniły się także stosunki społeczne. Zdarzenia we Francji oraz USA zapoczątkowały proces przekształcania się społeczeństwa feudalnego w kapitalistyczne, postępująca industrializacja, a zarazem upadek gospodarki feudalnej połączony ze zniesieniem pańszczyzny, zapoczątkowała wielką migrację ludności ze wsi do miast. Oznaczało to nie tylko napływ dużej siły roboczej do fabryk, ale przede wszystkim znalezienie nowych metod kierowania ludźmi w procesie produkcyjnym, w miejsce dotychczasowych opartych bądź to na więziach rodzinnych, bądź to na własności ludzi, bądź to wreszcie na tradycyjnych podziałach społecznych wspartych religijnymi podstawami posłuszeństwa wobec władzy.

Wreszcie nie bez znaczenia jest ogólny rozwój nauk, jaki nastąpił już także w XVIII w., a którego pożytki były wykorzystywane przez XIX wiecznych eksperymentatorów. Wiek XVIII nie na darmo nazywany oświeceniem dążył przecież do naukowego wyjaśnienia wszelkich zjawisk przyrodniczych i społecznych stwarzając tym samym naukowe metody badawcze oraz metodologiczne koncepcje wykorzystywania wyników ich stosowania [Zdyb, s 212-217]. Zwraca uwagę przede wszystkim pomiar czasu możliwy dzięki udoskonaleniu zegarów (już w 1792 r. w manufakturze porcelany w Derby używano stopera do kontrolowania czasu pracy [Mikołajczyk, s. 51-52]) i doskonale wykorzystana przez **Karola Linneusza** metoda analizy porównawczej, która jemu posłużyła do zbudowania systematyki roślin, a Karolowi Darwinowi do sformułowania teorii ewolucji gatunków, ale już **J. R. Perronetowi** (1708-1794) do pomiaru czasu kompletnych cykli operacji we francuskiej fabryce szpilek [Mikołajczyk, s. 51, Kurnal (red.) 1972,

s. 29], a więc 100 lat wcześniej niż Taylorowi do badań nad optymalizacją metod pracy.

2.2. Prekursorzy naukowego badania organizacji i zarządzania – *J. Korczak*

Jak wspomniano wiek XIX to epoka eksperymentu, która dopiero u swego schyłku przyniosła badania na tak wysokim już poziomie, iż mozna jej ostatnie dwudziestolecie zaliczać do pierwszego okresu nauki organizacji i zarządzania. Niemniej jednak można w latach wcześniejszych wskazać poza pojedynczymi eksperymentami działania, które co prawda nie układają się system naukowych tez, ale bez tych naukowych dokonań wykształcenie się nauki organizacji i zarządzania nastąpiłoby znacznie później. Stąd tez przedstawicieli takich nazywamy prekursorami naukowego badania organizacji i zarządzania nie zaliczając ich jednakże do przedstawicieli samej nauki. Najczęściej w literaturze przedmiotu wymienia się dwa nazwiska Anglików: **Roberta Owena** i **Charlesa Babbaga**, ale niekiedy dodaje się do nich także samego **Adama Smitha** (1723-1790) [Kurnal 1972, s. 196], czy **A. Borellego** (1680-1750), **E. J. Mareya** (1830-1904), **E. Maybridga**, i **A. Mikkelsena** [Czermiński 1982, s. 11], a także wspomina się postać **Andrewsa Ure**, który w Glasgow uczył zasad zarządzania już w początkach XVII w., a niedługo po nim podobne badania we Francji prowadził **Charles Dupin**, zaś **Daniel McCallum** opracował jedne z pierwszych zasad zarządzania i opublikował pierwszy schemat organizacyjny [Griffin, s. 72].

Robert Owen (1771-1858) to postać wiązana przede wszystkim z socjalizmem utopijnym i twórcą nieudanych komun ludowych, a także ruchem spółdzielczym, którego był założycielem i propagatorem. Dla nauki organizacji i zarządzania odegrał jednak rolę jako działacz przemysłowy, menedżer i reformator. Początkowo jako kierownik przędzalni w New Lanark w Szkocji, a następnie przemysłowiec i właściciel fabryk podejmował na początku XIX w. eksperymenty zarówno socjalne, jak i organizacyjne, których wspólną cecha było potraktowanie robotnika nie jako dodatku do maszyny, ale człowieka zasługującego na poszanowanie jego godności. To dlatego w swoich fabrykach skrócił dzień pracy ze stosowanych powszechnie 13 do 10,5 godziny, zakazał zatrudniania dzieci poniżej 10 lat, a także otwierał zakładowe sklepy, w których robotnicy mogli kupować towary po niższych cenach, oraz na kredyt, dla swoich robotników budował zakładowe mieszkania, Nie kierowały nim tylko względy humanitarne wynikające z przeko-

nań politycznych, ale względy czysto praktyczne, doszedł do wniosku, że zadowolony i wypoczęty robotnik wykona więcej pracy jakościowo lepszej, niż robotnik zmęczony i niechętnie nastawiony do swojego przedsiębiorcy. Gdy inny przemysłowcy inwestowali wyłącznie w maszyny i technologie, Owen wprowadził po raz pierwszy współzawodnictwo pracy oparte na naturalnej skłonności człowieka do rywalizacji z innymi, jej podstawą stał się codzienny jawny system oceniania pracowników przez majstrów, którzy na tablicach umieszczonych w halach fabrycznych po każdym zakończonym dniu pracy nanosili aktualne wyniki pracy dziennej każdego pracownika. Były one także podstawą wyliczania wynagrodzenia, które przestało być przez to uznaniowe lub też wyłącznie dniówkowe, a zależne od intensywności pracy [Mikołajczyk, s. 52]. Niektóre z tych dokonań Owena zostały później w karykaturalny sposób wykorzystane w gospodarce socjalistycznej (socjalistyczne współzawodnictwo pracy – „subotniki", **ruch Stachanowa i Pstrowskiego** [Zieleniewski 1981, s. 142-153], ale też zakładowe mieszkania i zakładowe sklepy), niektóre zostały wykorzystane przez **Henry`ego Gantta** (wykresy Gantta opierały się także na codziennej jawnej ocenie pracowników). Niekiedy też odszukuje się następstw koncepcji owenowski w szkole behawioralnej. [Griffin, s. 71; Stoner 1992, s. 46-47]

Postać **Charlesa Babbage** (1792-1871) jest dla nauki organizacji i zarządzania bardzo cenna, bowiem był on profesorem matematyki Uniwersytetu w Cambridge, który do historii tej nauki przeszedł jako prekursor współczesnej statystyki, jako że starał się wszelkie zjawiska społeczne opisywać i analizować za pomocą liczb, stosując wymyślone przez siebie system kodowania wartości liczbowych na perforowanych kartach, a przede wszystkim jako twórca maszyny liczącej (ok. 1820 r.) wykorzystywanej w tych badaniach, w pewnym sensie prototypu dzisiejszego komputera. Jako człowiek nauki (w odróżnieniu od Owena) dowodził w sposób ściśle naukowy, iż praca ludzka jako jedno ze zjawisk społecznych może być badana w sposób naukowy, a w tym przypadku przy użyciu metod matematycznych. Stąd też prowadząc badania w brytyjskich zakładach przemysłowych pierwszej połowy XIX w. zwracał uwagę na dysproporcje między technologią produkcji, zrewolucjonizowaną zastosowaniem maszyn, a tradycyjną ciągle organizacja pracy ludzkiej w procesie wytwórczym, czego wyrazem jest szczególnie opublikowana w 1832 r. praca *Economy of Machinery and Manufacture*, w której opisał warunki panujące w ówczesnym przemyśle oraz metody ich badania. W pracy tej przedstawiał w sposób naukowy zasadę podziału pracy, jako podstawową zasadę organizacji produkcji, a także zastosowanie metod mierzenia czasu pracy do usprawnienia organizacji fabryki z dokładna analizą matematyczną uzyskiwanych danych oraz analizą

porównawczą metod organizacji pracy fabryk angielskich i francuskich z czasów badań **Perroneta** (a więc ok.70 lat wcześniej) [Mikołajczyk, s. 52, Kurnal (red.) 1972, s. 34-35]. Jego dążenie do podziału pracy na najmniejsze operacje została później wykorzystana przez **Henry`ego Forda** do zaprojektowania taśmy montażowej, a **E. J. Mareya** i małżeństwo Gilbrethów skłoniło do badań nad mikroruchami. Babbage również dostrzegał aspekt ludzki, zwracając z jednej strony uwagę na harmonijne stosunki między kierownictwem a pracownikami, a z drugiej, na właściwy dobór ludzi do wykonywanej pracy. Można powiedzieć, iż Babbage był w tym względzie prekursorem szkoły behawioralnej, uważał bowiem, iż robotnik winien być do pracy przygotowany w systemie przeszkolenia odrębnego dla każdej czynności wyodrębnionej i opisanej pod względem koniecznych umiejętności przy zastosowaniu zasady podziału pracy. Dzięki temu wykonuje pracę chętniej i lepiej, uważał także, iż jest to niezbędny warunek odpowiedzialności pracownika. [Griffin, s. 72; Stoner 1992, s. 47]

2.3. Szkoły i podejścia oraz sporny charakter ich wyodrębnienia – *J. Korczak*

Pojawienie się nauki organizacji i zarządzania wiąże się w literaturze przedmiotu z postacią **Fryderyka Winslow Taylora**, dalsza jej ewolucja dokonywała się dzięki dalszym badaniom i publikacjom kolejnych postaci. Każda z nich wniosła do rozwoju nauki własny i niepowtarzalny wkład zyskując zwolenników, ale i przeciwników swoich poglądów. Stąd też nauka rozwijała się wielokierunkowo, przy czym dominacja z reguły jednego z kierunków przypada na jakiś okres, co pozwala wyodrębnić kilka takich etapów, które zwykło się nazywać **szkołami**. Każda ze szkół ma najczęściej jakąś postać dominującą, którą z reguły jest badacz inicjujący dany kierunek badań (jak chociażby Taylor, czy Mayo) albo, którego publikacje zyskały największy rozgłos. Często jednak bliscy współpracownicy, uczniowie, kontynuatorzy takiego przywódcy duchowego szkoły emancypowali się (Gantt i Gilbreth w stosunku do Taylora), a czasami występowali nawet z krytyką mistrza (Emmerson) rozwijając daną szkołę i wzbogacając ja o nowe kierunki badawcze.

Następowanie kolejnych szkół po sobie nie jest przypadkowe, ich pojawiania się wiązało się najczęściej z jakimiś wynalazkami lub odkryciami naukowymi dokonywanymi w innych obszarach nauki, co przy wspomnianej już cesze interdyscyplinarności nauki organizacji i zarządzania skutkowało

ich zastosowaniem w badaniach nad praca ludzką. Czasami były to uwarunkowania pozanaukowe, jak chociażby w przypadku szkoły ilościowej (badań operacyjnych), która zrodziła się w warunkach wojennych, gdy Wielka Brytania i USA musiały podołać ograniczeniom w zaopatrzeniu i zatrudnieniu a zarazem konieczności zwiększenia zdolności produkcyjnych przemysłu dla zaopatrzenia armii.

Można zaobserwować pewien powtarzający się schemat procesu powstawania szkoły. Pewien rodzaj problemów organizacyjnych zwraca uwagę osób zajmujących się badaniami organizacyjnymi, jego specyfika wymusza dobór metod badawczych i doprowadza do pewnych ustaleń, które zyskują aprobatę i stają się powszechnie stosowaną metodą rozwiązywania lub przynajmniej interpretowania tych problemów, jednakże albo nie przynoszą ich pełnego rozwiązania, albo też ich stosowanie ujawnia jeszcze inne ich aspekty, na które wypracowane koncepcja w ramach danej szkoły nie znajdują recepty, co wywołuje najczęściej jej krytykę i skierowuje uwagę na nowe kierunki i metody badawcze, co prowadzi do powstania nowej szkoły. Typowe dla procesu wyłaniania się szkół jest poprzedzanie ich wcześniejszymi pracami prekursorskimi nietypowymi dla szkoły występującej w tym okresie, jak chociażby w przypadku szkoły behawioralnej, którą poprzedzały „psychologizujące" prace niektórych przedstawicieli szkoły klasycznej (praca **Lilian Evelyn Moller-Gilbreth** *The Psychology of Management* opublikowana w 1912 r. w czasopiśmie „Industrial Egineering", praca **Hugo Münsterbergera** (1863-1916) *Psychology and Insutrial Efficiency* opublikowana w 1913 r., **Oliver Sheldon** (1894-1951) w 1923 r. opublikował pracę *The Philosophy of Managament* zaś **Mary Parker Follett** w 1924 opublikowała pracę *Creative Experience*).

Okres występowania danej szkoły nie jest też jednolity pod względem dominujących w niej kierunków i metod badawczych. Prawie każda z nich w rzeczywistości obejmowała co najmniej dwa kierunki badawcze, a z uwagi na ich nierównoległe występowania, z reguły oznacza to wyodrębnianie podokresów w ramach danej szkoły i tak szkoła klasyczna obejmuje kierunek naukowego zarządzania (zwany też niekiedy naukową organizacją pracy) oraz kierunek administracyjny, szkoła behawioralna początkowo ograniczała się jedynie do kierunku ruchu stosunków międzyludzkich (*human relations*), a dopiero w latach czterdziestych przekształciła się w kierunek badań behawioralnych nadający nazwę całej szkole, w ramach szkoły ilościowej występowały także dwa kierunki: w okresie II wojny światowej kierunek badań operacyjnych, a pod koniec lat czterdziestych wykształcił się kierunek teorii decyzji.

Pojawianie się kolejnych szkół nie oznacza zarzucenia w zupełności badań prowadzonych w ramach szkoły poprzedniej, ale raczej zdominowanie badań nowym podejściem, a przy tym modyfikacje stosowanych poprzednio metod badawczych o nowe elementy. Mimo zatem krytyki szkoły klasycznej, a zwłaszcza jej kierunku naukowego zarządzania, nie zaprzestano nawet do dziś badań nad właściwą organizacja warsztatu pracy, mikroruchami, czy normowaniem czasu pracy, podobnie, jak i do dzisiaj prowadzone są badania przy wykorzystaniu nauk behawiorystycznych.

Ewolucja nauki nie przebiegała wszędzie jednolicie, większość nowych koncepcji a zatem i szkół, miała swój początek w Stanach Zjednoczonych, z których dzięki publikacjom przenosiła się do Europy i na inne kontynenty. Proces ten przebiegał jednak długo, a nowe koncepcje nie zawsze zyskiwały akceptacje. Stąd też w nauce nie ma jednolitej periodyzacji i ostrych cezur czasowych między poszczególnymi szkołami. W różnych pozycjach literatury przedmiotu spotykamy zatem różne wyliczenia szkół, niekiedy odmiennie nazywanych, a także sporne jest przypisywanie autorów i ich dzieł do poszczególnych szkół i kierunków, przez co nie ma jednolicie ustalonych dat początkujących dany kierunek czy szkołę. Pominąć można i to, że niektórzy autorzy podręczników unikają nawet terminu „szkoła", uważając, iż jest on nazbyt scholastyczny, akademicki, dlatego też piszą o nurtach [Zdyb, s. 217 i 233], spojrzeniach [Griffin, s. 73-96], czy teoriach i doktrynach [Gwisziani 1973, rozdz. II i III – chociaż też używa terminu „szkoła" – rozdz. IV-VI]. Między tymi szkołami przeprowadza się też niejednokrotnie próby pewnej ich systematyzacji dzieląc je na grupy szkół. Najczęściej przyjmowanym kryterium jest tu nie tyle czas, bądź metoda, co raczej wspólny cel. Stąd spotykamy podział szkół na „klasyczne" zwane też „zamkniętymi" i „nowoczesne" zwane też „otwartymi" [Homplewicz, s. 309-312, Zieleniewski 1981, s. 77], który opierał się na tym, czy przedstawiciele szkoły dążyli do stworzenia zamkniętych modeli organizacyjnych (przykładem może być koncepcja Webera) a zarazem postawienia „gotowych recept" dla rozwiązywania problemów organizacyjnych, co pozwala do tej grupy szkół zaliczyć nie tylko szkołę klasyczną, ale i behawioralną, ilościową i systemów społecznych, czy też przyznawali się wprost do niemożności sformułowania uniwersalnych prawd o organizacji i zarządzaniu i raczej skupiali się zaproponowaniu metod badawczych pozwalających opisać i zrozumieć rzeczywistość organizacyjną, co pozwala zaliczyć do tej grupy tzw. podejścia integrujące sytuacyjne i systemowe. Zieleniewski przytacza tu zwłaszcza poglądy **J. D. Thompsona**, który chyba jako jeden z pierwszych autorów już w 1967 r. próbował w ten sposób uporządkować dotychczasowy dorobek nauki [Thompson, s. 3-7 za Zieleniewski 1981, s. 77]. Sam **Zieleniewski**

przyjmował podział na szkoły o kierunku technologiczno-fizjologicznym (kierunek naukowego zarządzania) i kierunku administracyjnym, o kierunku *human relations* oraz o kierunku „zmatematyzowanej nauki o zarządzaniu", co zasadniczo odpowiadało szkole ilościowej i częściowo podejściu integrującemu sytuacyjnemu [Zieleniewski 1981, s. 79].

Można przyjąć, iż co do trzech szkól występuje zasadnicza zbieżność poglądów, gdy idzie o ich wyodrębnienie, cezury czasowe, podział na kierunki oraz przedstawicieli. Są to szkoły:

- **klasyczna** datowana na lata 1880-1924 (początek zawodowej pracy Taylora i początek eksperymentu w Hawthorne) dzieląca się wewnętrznie na:
  - kierunek naukowego zarządzania (naukowej organizacji pracy) przypadający na lata 1880-1915 (kończy się z chwilą śmierci Taylora) i
  - kierunek administracyjny (zarządzania administracyjnego) przypadający na lata 1916-1924 (od momentu opublikowania pracy Fayola do początków szkoły behawioralnej)
- **behawioralna** datowana od roku 1924 (od eksperymentu w Hawthorn) do chwili obecnej, dzieląca się wewnętrznie na dwa kierunki:
  - ruch stosunków międzyludzkich (*human relations*) przypadający na lata 1924-1939 (od początku eksperymentu w Hawthorn do publikacji Roethlisbergera i Dicksona podsumowującej działalność Mayo) i
  - kierunek behawioralny (zachowań organizacyjnych) rozpoczęty w latach czterdziestych z jego rozkwitem w latach pięćdziesiątych (prace Argyrisa, McGregora, Maslowa, Likerta i in.)
- **ilościowa** datowana od roku 1941/1942 do chwili obecnej obejmująca
  - kierunek badań operacyjnych (od 1941 – „cyrk Blacketta") a pod koniec lat czterdziestych wykształcił się
  - kierunek teorii decyzji

Natomiast sporne jest już wyodrębnienie szkoły **systemów społecznych**, bowiem już samo jej datowanie jest utrudnione, gdy jedni autorzy upatrują jej początków już w pracy **Chestera Barnarda** z 1938 r. [Zimniewicz 1981, s. 30], inni wiążą ją z rokiem 1956, a więc datą publikacji von Bertalanflyego o ogólnej teorii systemów [Gwisziani 1973, s. 258], jeszcze inni przesuwają ją na lata sześćdziesiąte i prace **Herberta Simona**. Niemniej jednak większość autorów szkołę jako taką wyodrębnia.

Dalsze próby periodyzacji rozwoju nauki rodzą największe kontrowersje i rozbieżności. Przykładem może tzw. **szkoła neoklasyczna**, którą niektórzy autorzy wyodrębniają dla okresu badań począwszy od drugiej

połowy lat sześćdziesiątych, aż do chwili obecnej, w których cechą podstawową było badania konkretnej organizacji w jej uwarunkowaniach rzeczywistych, co powoduje, iż szkoła ta nazywana jest również **empiryczną** [Zimniewicz, s. 33-34, Homplewicz, s. 320-323, Ostapczuk, s. 49], ale większość współczesnych podręczników określa ją mianem **integrującego podejścia sytuacyjnego** [Stoner 1992, s. 66-68; Griffin, s. 88-89,]. Część autorów jest również skłonna wyodrębniać obok szkoły systemów społecznych szkołę systemową [Stabryła, s. 66-71, Zimniewicz, s. 34-36], podczas gdy inni określają ją mianem **integrującego podejścia systemowego** [Griffin, s. 86-88, Stoner 1992, s. 65-66].

2.4. Szkoła klasyczna

2.4.1. Kierunek naukowego zarządzania (naukowej organizacja pracy) – *J. Supernat*

System zarządzania (organizacji pracy) opracowany przede wszystkim przez amerykańskiego inżyniera **Fredericka W.**, zwanego ojcem naukowego zarządzania (zwięzłe epitafium na jego grobie głosi *Father of Scientific Management*), a także przez jego rodaków Harringtona Emersona (1853-1931), Henry'ego L. Gantta i Franka B. Gilbretha, a spopularyzowany w Europie przez francuskiego chemika Henri Le Châteliera, polskiego inżyniera Karola Adamieckiego oraz angielskiego teoretyka i praktyka zarządzania Lyndalla Urwicka (1891-1983). Sam termin naukowe zarządzanie (*scientific management*) został zaproponowany w 1910 r. przez wybitnego amerykańskiego prawnika **Louisa D. Brandeisa** (1856-1941); wcześniej Taylor nazywał swój system zarządzaniem przez stawianie zadań (*task management*), albo po prostu systemem zadaniowym (*task system*).

Według Taylora podstawowym celem (naukowego) zarządzania powinno być zagwarantowaniu maksimum dobrobytu zarówno pracodawcy, jak i każdemu pracownikowi. Naukowe zarządzanie wyrasta z przekonania, że prawdziwe interesy pracodawcy i pracowników są w istocie takie same, że dobrobyt pracodawcy nie może istnieć przez dłuższy czas, jeżeli nie towarzyszy mu dobrobyt pracownika, że można dać pracownikowi to, czego pragnie najbardziej – wysokie zarobki, a pracodawcy to, czego chce dla swojego przedsiębiorstwa – tanią siłę roboczą. Zarządzanie Taylor definiuje natomiast jako dokładne poznanie tego, co ludzie mają zrobić, a następnie dopilnowanie, aby zrobili to w najlepszy i najtańszy sposób. Istotą zarządza-

nia jest więc osiąganie zaplanowanych zadań, głównie przez badanie czasu i ruchów (*time and motion study*), co wymaga od kierowników realizacji nowych obowiązków, które przyjęło się nazywać zasadami naukowego zarządzania. Są one następujące:

1. Rozwój wiedzy naukowej w celu zastąpienia nią wiedzy praktycznej pracowników. Powinna ona dotyczyć każdej dosłownie kwestii i zostać wyrażona w postaci obiektywnych praw i reguł; należy tu podkreślić, że rzeczownik *science* (nauka), od którego pochodzi przymiotnik *scientific*, to dla Anglosasów przede wszystkim empiryczne i eksperymentalne nauki przyrodnicze, dla których badaną rzeczywistością są fakty i prawidłowości niezależne od człowieka. Upowszechnienie i praktyczne zastosowanie wiedzy naukowej (metody naukowej właściwej naukom przyrodniczym) w dziedzinie zarządzania gwarantuje po pierwsze dużo większą wydajność pracy i lepszą jakość, po drugie pozwala przedsiębiorstwu znacznie podnieść płace pracowników, a po trzecie przynosi przedsiębiorstwu większy zysk.
2. Naukowy dobór i stały rozwój (szkolenie) pracowników.
3. Zapewnienie, że naukowo dobrani i przeszkoleni pracownicy stosują reguły wiedzy naukowej.
4. Prawie równy podział rzeczywistych zadań przedsiębiorstwa pomiędzy pracowników i kierowników, co oznacza istnienie między nimi stałej i bliskiej współpracy. W efekcie – jak pisze Taylor – naukowe zarządzanie może być zasadnie scharakteryzowane jako zarządzanie, w którym regułą jest harmonia, a nie konflikt. Na znaczenie tego wymiaru naukowego zarządzania dobitnie wskazują następujące słowa jego twórcy: „Naukowe zarządzanie nie jest żadnym narzędziem zwiększania wydajności, [...] jego istotą jest natomiast całkowita rewolucja umysłowa po stronie pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, całkowita rewolucja umysłowa w stosunku do obowiązków, do współtowarzyszy pracy i do pracodawców. Naukowe zarządzanie oznacza taką samą całkowitą zmianę umysłową po stronie kierownictwa – majstrów, zarządu, właścicieli biznesu – całkowitą rewolucję umysłową w stosunku do obowiązków, pracowników i wszystkich bieżących problemów. Bez tej całkowitej rewolucji umysłowej po obu stronach naukowe zarządzanie nie istnieje" [Taylor 1911, s. 26-27].

Podkreślmy jeszcze, że zasady naukowego zarządzania mają zdaniem Taylora uniwersalny charakter i mogą znaleźć zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale w każdym obszarze ludzkiej aktywności.

Obok Taylora znaczący wpływ na rozwój naukowego zarządzania wywarł **Harrington Emerson**, podobnie jak Taylor inżynier i doradca w dziedzinie zarządzania. Specjalizując się początkowo w rozwiązywaniu organizacyjnych problemów kolejnictwa, w 1910 r. wywołał duże wrażenie przed Komisją ds. Handlu Międzystanowego, gdzie zeznawał jako ekspert ds. kolejnictwa i wydajności w sprawie proponowanej przez jedną ze spółek kolejowych podwyżki taryf przewozowych (sprawa *the Eastern Rate*). Emerson stwierdził mianowicie, że proponowana podwyżka byłaby zbędna, gdyby spółka zastosowała system naukowego zarządzania Taylora. Zdaniem Emersona, zastosowanie naukowego zarządzania przyniosłoby spółce oszczędności w wysokości 1 mln dolarów dziennie! [Brandeis]. Wykorzystując wywołane sprawą the Eastern Rate zainteresowanie naukowym zarządzaniem i problematyką wydajności Emerson opublikował w 1912 r. książkę *The Twelve Principles of Efficiency* (*Dwanaście zasad wydajności*), która zajęła poczesne miejsce w rozwoju myśli organizacyjnej. Przekonanie leżące u jej podstaw autor przedstawił we Wstępie: „Istniejących bogactw nie stworzyły ani kapitał, ani siła robocza, ani ziemia; nie stworzą ich również i w przyszłości. Bogactwa stwarzają idee, a więc w przyszłości trzeba jak najwięcej idei [...] trzeba, aby na jednostkę wytworu użytecznego zużywano mniej kapitału, mniej siły roboczej, mniej ziemi" [Emerson, s. 7]. Dla osiągnięcia wyższej wydajności **Emerson** zaproponował następujące **podstawowe idee (zasady) organizacji i zarządzania**:

1. Jasno określone cele.
2. Zdrowy sąd.
3. Rada fachowa (idea ta prowadziła do wprowadzania w przedsiębiorstwach systemu liniowo-sztabowego).
4. Dyscyplina.
5. Sprawiedliwe, uczciwe postępowanie.
6. Niezawodne, natychmiastowe, dokładne sprawozdanie.
7. Porządek (rozkład) w przebiegu działania.
8. Wzorce i normy.
9. Warunki przystosowane.
10. Wzorcowe sposoby działania.
11. Pisemne instrukcje.
12. Nagroda za wydajność.

Kolejny współtwórca naukowego zarządzania **Henry Laurence Gantt** pracował razem z Taylorem w Midvale i Bethlehem, gdzie tenże przeprowadzał eksperymenty w zakresie zwiększania wydajności pracy wytwórczej i kierowania nią. Później, pracując samodzielnie jako doradca przemysłowy (*a consulting industrial engineer*), Gantt doskonalił i rozwijał koncepcje

Taylora. Za podstawowy warunek naukowego zarządzania uznał zdolność rozróżnienia pomiędzy faktem i opinią. Poznanie i zgromadzenie faktów obejmowało:

1) ustalenie właściwego zadania dziennego dla człowieka odpowiedniego do danej pracy,
2) ustalenie wynagrodzenia, które skłoni takiego człowieka do wykonania całego zadania dziennego oraz
3) planowanie, tak aby człowiek mógł pracować nieprzerwanie i wydajnie.

Zdaniem Gantta, badanie i poznanie faktów pozwala uzyskać wiele istotnych korzyści, a w szczególności wzrost produkcji, spadek kosztów produkcji oraz poprawę jakości produktu. Pozwala także mieć lepszych pracowników przyciągniętych wyższymi płacami. Na poziomie bardziej szczegółowym za szczególnie istotne i ciągle aktualne uważa się [Rathe, *passim*] następujące **koncepcje i zasady Gantta**:

1. Człowiek jest istotą zorientowaną na osiąganie celów (*man is a goal-oriented creature*). Najskuteczniejszym sposobem zainteresowania pracowników ich pracą jest ustalenie zadania.
2. Planowanie i kontrola gwarantują właściwe metody. Z kolei właściwe metody pozwalają osiągnąć właściwe wyniki. Myśli tutaj zawarte stały się podstawą opracowanych przez Gantta wykresów planowania i kontrolowania działań, opisanych przez jego współpracownika Warrena Clarka w opublikowanej w 1922 r. pracy *The Gantt Chart. A Working Tool of Management* [Clark]. Wysoko cenione i do dzisiaj stosowane wykresy Gantta przyczyniły się w latach pięćdziesiątych do opracowania technik sieciowych/ścieżki krytycznej [Supernat 2003, s. 248 i n.].
3. Ustalenie zadania jest lepsze od poganiania lub nakłaniania ludzi do bardziej wytężonej wysiłku bez znajomości jakichkolwiek standardów wykonania należytej ilości pracy w dominujących warunkach. *Notabene* z takiego przekonania wyrasta współczesna koncepcja zarządzania przez cele (*management by objectives*).
4. Zasada zadania i premii (*task and bonus incentive plan*). Zasada ta przewiduje wypłatę premii pracownikom, którzy wykonali w całości zadanie przydzielone im na dany dzień. Premię otrzymywał także brygadzista za każdego pracownika, który wykonał dzienne zadanie, a ponadto dodatkową premię, jeżeli dzienne zadanie wykonali wszyscy pracownicy (rozwiązanie takie miało zachęcać brygadzistów do szkolenia pracowników). Gantt twierdził, że zasada zadania i premii pozwala dwa do trzech razy zwiększyć ilość wykonanej pracy, zwiększyć płace od 20 do 50% (premia wynosiła 50 centów), a pomimo tego zaoszczędzić na

kosztach robocizny około 40%. Jej zastosowanie przynosi także zmniejszenie kosztów stałych przedsiębiorstwa.

5. Prawo wydania polecenia oznacza jednocześnie obowiązek dopilnowania jego wykonania.
6. Szkolenie należy do obowiązków kierownictwa, ponieważ może ono zwiększyć wydajność.
7. Właściwe nawyki pracy prowadzą do większej wydajności.
8. Zarządzanie jest funkcją przywódczą: jego misją jest postęp (*Management is a leadership function: its mission is progress*).

Jeszcze inny pionier naukowego zarządzania **Gilbreth** znany jest między innymi ze swojego wkładu w sztukę układania cegieł. Po dokładnym zbadaniu pracy murarzy (także przy wykorzystaniu kamery filmowej) opracował nowe sposoby pozwalające na znaczne zwiększenie jej wydajności. Zaproponowane zmiany pozwalały zwiększyć wydajność pracy o około 200%, a zakładały one w szczególności standaryzację materiałów, właściwe usytuowanie (na różnych poziomach) murarza, cegieł i zaprawy oraz zmniejszenie liczby odrębnych ruchów roboczych murarza z osiemnastu do pięciu. W przekonaniu Gilbretha, a także współpracującej z nim jego żony psycholog **Lillian Moller-Gilbreth**, istniał wzajemny związek pomiędzy ruchami roboczymi i zmęczeniem: każdy wyeliminowany ruch roboczy zmniejszał zmęczenie. Gilbrethowie utrzymywali także, że badanie ruchów (*motion study*) podnosi morale pracowników z uwagi na jego oczywiste korzyści „fizyczne" (eliminuje zbędne ruchy robocze i zapewnia wyższą wydajność pracy), ale także z uwagi na to, że jest wyrazem troski kierownictwa o pracowników i prowadzi do poprawy ich bytu. *Notabene* dla Gilbrethów ostatecznym celem naukowego zarządzania było pomóc pracownikom osiągnąć pełnię ich możliwości jako istot ludzkich.

2.4.2. Kierunek administracyjny – *A. Pakuła*

Twórcą tego kierunku, zwanego także zarządzaniem administracyjnym [Griffin, s. 75-77], **nurtem administracyjnym** [Przybyła (red.), s. 350], **ogólną teorią administracji** [Robbins 2002, s. 64], **naukowym administrowaniem** [Gabara, s. 119], **klasyczną nauką administracji** [March, s. 58], **nauką o administrowaniu** [Zieleniewski 1971, s. 108], **szkołą uniwersalistyczną** [Gliński], **nurtem uniwersalistycznym** [Martyniak 1989, s. 9-10], **klasyczną szkołą zarządzania** [Stoner 2001, s. 51], **klasyczną teorią organizacji i klasyczną teorią kierowania** [Supernat 2000, s. 161] jest inżynier francuski **Henri Fayol**. Swoją koncepcję organizacji i zarzą-

dzania zawarł w wydanej po raz pierwszy w Paryżu w roku 1916 pracy *Administracja przemysłowa i ogólna* (pierwsze polskie wydanie 1926 r., drugie – 1947 r.), będącej efektem jego wieloletnich doświadczeń na stanowisku dyrektora generalnego koncernu górniczo-hutniczego „Comambault".

Podstawę fayolowskiej koncepcji stanowiło odmienne niż w taylorzmie spojrzenie na problemy organizacji i zarządzania. Taylor koncentrował swoją uwagę wokół szeregowych wykonawczych stanowisk pracy w przemyśle oraz najniższych i co najwyżej średnich szczebli zarządzania, spoglądając na organizację niejako od dołu. Fayol natomiast przyjął jako punkt wyjścia badanie czynności wszystkich kierowników przez pryzmat całościowego i odgórnego (z pozycji naczelnego kierownictwa) ujmowania organizacji [Barnes, s. 39; Gwisziani, s. 301, Kurnal 1969, s. 46; Martyniak 1986, s. 28; Robbins 2002, s. 64; Stoner 2001, s. 51] wskazując, iż „*Administracja* odgrywa niezmiernie ważną rolę w prowadzeniu interesów i przedsiębiorstw, wielkich czy małych, przemysłowych, handlowych, politycznych, religijnych czy innych" [Fayol 1947, s. 31]. Jako pierwszy wskazał, iż w każdym przedsiębiorstwie (bez względu na jego wielkość czy stopień złożoności organizacyjnej) wyróżnić można 6 następujących grup czynności (funkcji zasadniczych), a mianowicie:

- techniczne,
- handlowe,
- finansowe,
- ubezpieczeniowe,
- rachunkowościowe,
- administracyjne [Fayol, s. 33],

przy czym szczególną uwagę poświęcić należy funkcji administracyjnej, gdyż żadna z pierwszych pięciu „[...] nie może wytyczać ogólnego programu działania przedsiębiorstwa, ukonstytuowania zespołu pracowników (*corps social*), koordynowania wysiłków i harmonizowania czynności. [...] Stanowią one razem osobną funkcję nazywaną powszechnie *administracją*, której prawa i granice bywają dość źle określane" [Fayol 1947, s. 36]. Zdaniem Fayola administrowanie to przewidywanie (badanie przyszłości i odpowiednie do niej ustalanie programu działania), organizowanie (tworzenie materialnego i społecznego układu organizacyjnego), rozkazywanie (powodowanie funkcjonowania pracowników), koordynowanie (łączenie, zgrywanie wszystkich czynności), kontrolowanie (pilnowanie, aby rzeczywiste działania i sytuacje były zgodne z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami) [Fayol 1947, s. 37].

Należy zauważyć i podkreślić, iż administrowanie nie stanowi ani przywileju, ani osobistego obowiązku kierownika przedsiębiorstwa, lecz

„[...] jest to funkcja rozkładająca się, podobnie jak i inne funkcje zasadnicze, zarówno na głowę, jak i na inne organy zespołu pracowników", a ponadto nie jest tożsama z rządzeniem, albowiem „Rządzić, to prowadzić przedsiębiorstwo do celu, szukając osiągnięcia możliwie największych korzyści z wszystkich jego rozporządzalnych zasobów, to zapewnić bieg sześciu funkcji zasadniczych", administrowanie jest zaś tylko jedną z nich, niemniej „Zajmuje ona jednak wśród zadań wielkich kierowników tak wybitne miejsce, iż niejednokrotnie może się wydawać, że zadania te są wyłącznie natury administracyjnej" [Fayol 1947, s. 37-38].

Sporą uwagę poświęcił Fayol czynnikom determinującym sprawność administrowania, podnosząc kwestię uzdolnień kierowniczych, zasad ogólnych administracji, struktury organizacyjnej. Przyjął, iż należy odrzucić dotychczasowe preferowanie uzdolnień technicznych, a zastosować zróżnicowanie zdolności kierowniczych (odpowiadających poszczególnym funkcjom zasadniczym przedsiębiorstwa) w zależności od zajmowanego przez kierownika szczebla w hierarchii organizacyjnej oraz od wielkości przedsiębiorstwa. Stosując pierwsze kryterium wskazał, iż wraz z posuwaniem się w górę hierarchii organizacyjnej udział poszczególnych uzdolnień powinien cechować się zwiększaniem zakresu uzdolnień administracyjnych a stosownym zmniejszaniem technicznych. Przykładowo rzecz ujmując, majster powinien posiadać w 15% uzdolnienia administracyjne, w 60% techniczne, w 5% handlowe, w 10% ubezpieczeniowe i również w 10% rachunkowościowe. Kierownik oddziału z kolei – w 30% administracyjne, w 30% techniczne, w 5% handlowe, w 5% finansowe, w 10% ubezpieczeniowe i w 20% rachunkowościowe, natomiast dyrektor w 40% administracyjne, w 15% techniczne, w 15% handlowe, w 10% finansowe, w 10% ubezpieczeniowe oraz w 10% rachunkowościowe. Zasada zwiększania udziału uzdolnień administracyjnych odnosi się również do drugiego kryterium, co zilustrować można następującym przykładem odnoszącym się w tym przypadku wyłącznie do kierowników naczelnych:

1) małe przedsiębiorstwo – 15% uzdolnienia administracyjne, 30% techniczne, 15% handlowe i po 10% finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe;
2) średnie przedsiębiorstwo – 30% administracyjne, 25% techniczne, pozostałe jak w małym przedsiębiorstwie;
3) wielkie przedsiębiorstwo – 40% administracyjne, po 15% techniczne i handlowe oraz po 10% pozostałe [Fayol 1947, s. 44-45].

Istotnym warunkiem sprawnego administrowania stanowiło także przestrzeganie określonych zasad ogólnych administracji (nazwanych później w literaturze przedmiotu zasadami zarządzania [Martyniak 1989, s. 95;

Griffin, s. 76; Stoner 2001, s. 51; Robbins 2002, s. 64]), w szczególności najczęściej stosowanych w praktyce przez samego Fayola, (i tak przez niego samego nazwanych), którymi były:

- podział pracy,
- autorytet,
- dyscyplina,
- jedność rozkazodawstwa,
- jednolitość kierownictwa,
- podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu,
- wynagrodzenia,
- centralizacja,
- hierarchia,
- ład,
- stałość personelu,
- ludzkość w obchodzeniu się,
- inicjatywa,
- zgranie personelu [Fayol 1947, s. 56].

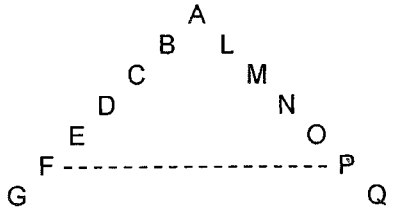
Aczkolwiek sam Fayol nie stwierdzał tego wprost, jednakże analiza jego koncepcji wskazuje, iż za szczególnie istotne uznawał zasadę jedności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa. Pierwsza z tych zasad wymagała, aby pracownik otrzymywał polecenia (rozkazy) tylko od jednego przełożonego, gdyż „[...] przy jej pogwałceniu autorytet jest naruszony, dyscyplina nadwyrężona, porządek zakłócony, równowaga zagrożona", co więcej, „We wszelkich związkach ludzkich, w przemyśle, w handlu, w armii, w rodzinie czy w państwie, *dwoistość rozkazodawstwa* jest źródłem wiecznych sporów, czasami bardzo groźnych, które wymagają szczególnej uwagi przełożonych wszelkich stopni" [Fayol 1947, s. 61 i 63]. Wychodząc z tego założenia zaproponował nowy typ struktury organizacyjnej, nazwanej w późniejszych latach sztabową, będącą w opozycji do funkcjonalnego systemu zarządzania Taylora, której istota sprowadzała się do przydzielenia dyrektorowi naczelnemu zespołu fachowców pomagających mu w wykonywaniu jego zadań. Członkowie sztabu nie mieli być uszeregowani według hierarchii, mogli otrzymywać polecenia wyłącznie od dyrektora i tylko wobec niego ponosili odpowiedzialność, nie mogli także brać udziału w wykonywaniu zadań podwładnych stopni, aczkolwiek dopuszczał Fayol możliwość przemiennego (w różnych okresach czasu) funkcjonowania tej samej osoby jako członka sztabu i pracownika któregokolwiek z wydziałów oraz zatrudniania na stanowiskach sztabowych specjalistów z zewnątrz, przyjmując, iż „Ustrój i funkcjonowanie sztabu może się przejawiać w najróżnorodniejszych formach i sposobach. Wystarczy, aby był całkowicie na usługi kierownika i aby

dzięki jego współpracy wszystkie obowiązki dyrekcji mogły być należycie wypełnione" [Fayol 1947, s. 116-117]. Jedność rozkazodawstwa nie może przy tym istnieć bez jednolitości kierownictwa, tj. bez jedności programowej [Fayol 1947, s. 63-64].

Warto zwrócić jeszcze uwagę na stosunek Fayola do centralizacji oraz hierarchii organizacyjnej. W kwestii pierwszej przyjmował stanowisko elastyczne, stwierdzając, iż „Centralizacja – to nie system administracji, który byłby dobry czy zły sam przez się i który mógłby się dać zastosować lub zarzucić wedle woli kierowników lub biegu wypadków; istnieje ona zawsze w mniejszym lub większym stopniu. Kwestia centralizacji lub decentralizacji jest sprawą poczucia miary, ponieważ chodzi tu o znalezienie pomiędzy nimi granicy korzystnej dla przedsiębiorstwa", na co wpływ mają takie czynniki, jak wielkość przedsiębiorstwa, charakter i wartość kierownika, wartość jego podwładnych, warunki działania przedsiębiorstwa, a więc „Stopień centralizacji powinien być zmienny, zależnie od wypadków", zaś „Celem, do którego należy dążyć, jest możliwie najlepsze użycie uzdolnień całego personelu", pamiętając przy tym, iż „Wszystko to, co powiększa znaczenie roli podwładnych, jest decentralizacją; wszystko to, co zmniejsza znaczenie tej roli, jest centralizacją" [Fayol 1947, s. 73-74].

W kwestii drugiej poglądy Fayola można określić również jako elastyczne, pragmatyczne. Podkreślając bowiem znaczenie hierarchii i wnikającej z niej drogi służbowej w celu zapewnienia łączności i zachowania jedności rozkazodawstwa, dostrzegał jednocześnie, iż bywa ona często zbyt długa, szczególnie w wielkich przedsiębiorstwach i urzędach państwowych, gdy „Tymczasem w bardzo wielu czynnościach powodzenie zależy od szybkiego wykonania; trzeba więc móc pogodzić poszanowanie drogi służbowej z koniecznością szybkiego załatwiania spraw" [Fayol 1947, s. 75]. Takim rozwiązaniem stała się *kładka* (nazwana później kładką Fayola, np. [Koźmiński (red.) 2002, s. 645-646; Zimniewicz, s. 38]), polegająca na upoważnieniu pracowników podlegających różnym przełożonym, przez tych właśnie przełożonych, do wchodzenia w bezpośrednie stosunki organizacyjne i przekazywania stosownych informacji zwrotnych swoim właściwym przełożonym. Fayol jednoznacznie stwierdzał przy tym, iż „Stosowanie *kładki* jest proste, szybkie i pewne; pozwala ono dwu funkcjonariuszom F i P opanować na jednym posiedzeniu w kilka godzin daną kwestię, która w drodze służbowej uległaby dwudziestu przesyłkom; przeszłaby przez ręce wielu pracowników, pociągając za sobą wiele bezużytecznej pisaniny, doprowadziłaby do straty całych tygodni a nawet miesięcy, aby dojść na koniec do załatwienia na ogół mnie trafnego, niż to, które byłoby można uzyskać

pozwalając na bezpośrednie nawiązanie łączności między F i P" [Fayol 1947, s. 76-77].



Rys. 2. Kładka Fayola (*Źródło: [Zimniewicz, s. 22]*).

Nie sposób pominąć wreszcie, choćby sygnalizacyjnie, wkładu Fayola w rozwój koncepcji planowania organizacyjnego oraz ustaleń co do rozpiętości kierowania (liczebności poszczególnych zespołów pracowniczych).

W pierwszej z wymienionych kwestii podniósł znaczenie przewidywania jako podstawy rządzenia, uznając, iż jego najskuteczniejszym narzędziem jest program działania, który cechować się powinien jednością, ciągłością, giętkością i dokładnością, zaś może przyjmować postać planu rocznego, dziesięcioletniego, bądź specjalnego, wskazując przy tym na korzyści i trudności związane z realizacją funkcji przewidywania [Fayol 1947, s. 86-98]. Opracowanie dobrego programu działania wymaga przy tym od kierowników umiejętności wykorzystania ludzi, ruchliwości, odwagi cywilnej, odpowiedniej stałości kadry kierowniczej (stosunkowo dłuższego czasu zajmowania danego stanowiska kierowniczego), dostatecznych kompetencji merytorycznych zgodnych z profilem przedsiębiorstwa, ogólnych umiejętności administracyjnych oraz doświadczenia [Fayol 1947, s. 98-101].

W kwestii rozpiętości kierowania uznał natomiast, iż na najniższym szczeblu hierarchii może ona wynosić przeciętnie 15 podwładnych, zaś na średnich i wyższych szczeblach wahać się winna w granicach 4-5 podwładnych, dopuszczając jednakże dla najwyższego kierownika w przemyśle 8-9, zaś dla najwyższego naczelnika politycznego czy religijnego – 10 do 12 podwładnych [Fayol 1947, s. 105-106]. Podniósł także drażliwy problem wynagrodzenia, omawiając zalety i wady płacy dniówkowej, zadaniowej, akordowej, nagród, udziału w zyskach oraz dodatków w naturze, bazując przy tym na fundamentalnym założeniu, iż wynagrodzenie winno być „[„,] sprawiedliwe i o ile tylko jest to możliwe, zadowalać równocześnie personel i przedsiębiorstwo, pracodawcę i pracownika", zaś na „Na wyso-

kość wynagrodzenia wpływają w pierwszym rzędzie warunki niezależne od woli chlebodawcy i od wartości pracownika, jak: drożyzna, nadmiar lub brak personelu, stan ogólny interesów, sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, następnie – zależne od wartości pracowników i na koniec od przyjętej *formy płacy* [Fayol 1947, s. 65- 73].

Koncepcja fayolowska znalazła wielu kontynuatorów [Gabara, s. 140], spośród których wskazać należy przede wszystkim **Urwicka, Gulicka, Brecha**, a także już znacznie bardziej nam współczesnych, **Koontza** i **O'Donnella**.

Lyndall Fownes Urwick, będąc pod wyraźnym wpływem nie tylko Fayola, lecz i Taylora, wyznawał pogląd, zgodnie z którym „ [...] logiczny schemat organizacyjny, struktura oparta na zasadach, które mają pierwszeństwo przed aspektami osobowości, jest na dłuższą metę o wiele lepsza, zarówno dla morale przedsięwzięcia jako całości, jak i dla poczucia zadowolenia u jednostek, niż próba budowania organizacji dookoła określonych osób", w związku z czym proces organizowania polega na określaniu działań niezbędnych dla realizacji zamierzonego celu i następnie łączeniu ich w grupy, powierzane poszczególnym jednostkom [Barnes, s. 55]. Za jedną z kluczowych przyjął (w ślad za Taylorem) zasadę specjalizacji, wskazując jednakże (to z kolei za Fayolem), aby nie mieszać umiejętności technicznych z administracyjnymi, a także, iż potrzebne jest, jak to ujmuje jeden z jego komentatorów, „[...] wprowadzenie rozsądnej specjalizacji w odniesieniu do wszystkich funkcji inżynieryjnych, a ponadto zapewnienie odpowiedniego podziału zadań w zakresie problemów zarządzania wykraczających poza obręb pracy inżyniera" [Gwisziani 1976, s. 324]. Odnotować przy tym należy, iż dostrzegał niebezpieczeństwa zbyt wąskiej specjalizacji (błędu zrodzonego przez nudę, gdy praca będzie zredukowana do poziomu, który nie wymaga ani umiejętności, ani inteligencji), zaś samą specjalizację pojmował jako specjalizację funkcji, co w konsekwencji doprowadziło go do wyróżnienia trzech rodzajów stosunków, jakie powinny istnieć w organizacji, mianowicie stosunków liniowych (służbowych, związanych z hierarchią organizacyjną), funkcyjnych (w ramach których wydziały świadczą usługi specjalistyczne) oraz sztabowych [Barnes, s. 56]. Tym ostatnim poświęcił nieco więcej uwagi, rozwijając tym samym koncepcję Fayola. Zaproponował rozróżnienie dwóch typów pracowników sztabowych. Pierwszy to eksperci (finansowi, kadrowi, prawni), których rola polega na czystym doradzaniu. Nie posiadają żadnej władzy, zaś wyniki uzyskują w drodze osobistej perswazji. Drugi typ stanowi ogólny personel sztabowy, którego członkowie nie są ekspertami w żadnej dziedzinie, zaś jego zasadniczym zadaniem jest

pomaganie naczelnemu kierownictwu w wykonywaniu jego zadań i któremu można jednakże powierzyć koordynację pracy ekspertów [Barnes, s. 56].

Urwick, podobnie jak Fayol, podkreślał rolę autorytetu, uzupełniając jednocześnie, iż powinien on być dokładnie określony i to najlepiej pisemnie, zaś zakres autorytetu i odpowiedzialności tożsamy zakresowo, akcentował niezbędność zasady jednoosobowego kierownictwa i rozpiętości kierowania. W tej ostatniej kwestii przyjął, iż na średnich i wyższych szczeblach struktury organizacyjnej nie powinna ona przekraczać 5-6 podwładnych, zaś na niższych szczeblach wahać się może w przedziale 8 do 12 podwładnych, gdyż na tym poziomie nie deleguje się odpowiedzialności za pracę innych osób, lecz za realizowanie określonych zadań. Był także zdecydowanym zwolennikiem delegowania uprawnień i odpowiedzialności (autorytetu w rozumieniu fayolowskim), formułując przy tym pogląd, w myśl którego zastosowanie delegowania powinno doprowadzić do sytuacji, w której naczelne kierownictwo zacznie zarządzać przez wyjątki, angażując się bezpośrednio jedynie w razie wystąpienia istotniejszych odchyleń od planu [Barnes, s. 58], co bez wątpienia zaowocowało w późniejszym okresie wypracowaniem jednej ze szczegółowych koncepcji zarządzania, właśnie zarządzania przez wyjątki. Godzi się wreszcie skonstatować i to, iż podobnie jak Fayol, Urwick dostrzegał znaczenie poziomych stosunków organizacyjnych, które w istotny sposób uzupełniają niezbędny i podstawowy hierarchiczny system łączności [Barnes, s. 58].

Istotnego wzbogacenia koncepcji Fayola, i to w odniesieniu do kwestii podstawowej, czyli funkcji administracyjnej, dokonał **Luther Halsey Gulick**. W jego ujęciu działalność administracyjna, jest bardziej złożona i obejmuje:

1) **planowanie** (wyznaczanie zadań i sposobów ich rozwiązywania, aby zrealizować cel przedsiębiorstwa),
2) **organizację** (tworzenie formalnej struktury hierarchicznej jako bazy dla podziału pracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz dla koordynacji ich działań),
3) **kompletowanie załogi**,
4) **kierowanie** (podejmowanie decyzji i ich utrwalanie w postaci poleceń i instrukcji),
5) **koordynację**,
6) **sprawozdawczość**,
7) **sporządzanie budżetu**,

co w ujęciu całościowym stanowi **POSDCORB** (**P**lanning, **O**rganizing, **S**taffing, **D**irecting, **C**o-ordinating, **R**eporting, **B**udgeting) [Gwisziani 1976, s. 313-314].

Odnosząc się do kwestii specjalizacji, podzielając wyjściowe poglądy Fayola i Urwicka, rozbudował kryteria podziału funkcji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, wskazując, iż podstawą ich wyróżniania mogą być:

- cel działalności (grupowanie zadań zmierzających do osiągnięcia jednego celu),
- rodzaj operacji (grupowanie w jednej komórce wszystkich działań związanych z wykonywaniem jednakowej operacji lub stosowaniem jednakowej techniki),
- rodzaj obsługiwanych odbiorców,
- terytorialny obszar działania (strefa działania),
- zaznaczając wszakże, iż idealne połączenie wszystkich wskazanych kryteriów jest niezwykle rzadkie w praktyce [Gwisziani 1976, s. 318].

Gulick, podobnie jak Urwick, zdecydowanie opowiada się za przestrzeganiem zasady rozpiętości kierowania, jednakże jest mniej rygorystyczny odnośnie określenia jej górnej granicy, podnosząc problem warunków, od których zależeć może rozpiętości, do których zalicza osobiste zdolności kierownika, jego usytuowanie względem miejsc pracy podległych pracowników, charakter pracy, trwałość organizacji [Gwisziani 1976, s. 321], kładąc tym samym podwaliny pod rozwiniętą później koncepcję (teorię) czynnikową potencjalnej rozpiętości kierowania.

Pojawienie się w latach trzydziestych oraz rozwój w latach czterdziestych – sześćdziesiątych ubiegłego wieku nowych nurtów w nauce organizacji i zarządzania takich, jak zapoczątkowane wynikami badań Mayo podejście human relations (określane także mianem szkoły behawioralnej) oraz koncepcją Barnarda szkoła systemów społecznych, spowodowało, iż w kierunku administracyjnym większą wagę zaczęto przywiązywać do socjologicznych aspektów organizacji, co znalazło swój wyraz w koncepcji współpracującego z Urwickiem **Edwarda Francisa Leopolda Brecha**. Zwrócić uwagę wypada przede wszystkim na zastąpienie fayolowskiego *rozkazywania* określeniem *pobudzanie* [Barnes, s. 60] oraz na rozbudowaną przez niego koncepcję relacji pomiędzy elementami organizacji, obejmującą stosunki liniowe, specjalistyczne, sztabowe oraz poziome.

Stosunki liniowe, zwane też bezpośrednimi, łączą zwierzchnika z podwładnymi, a ich zasadniczą treścią jest wydawanie i wykonywanie poleceń. W ramach stosunków drugiego rodzaju (zwanych inaczej funkcyjnymi) specjaliści doradzają linii i są odpowiedzialni za świadczone usługi, lecz nie dysponują żadną władzą w stosunku do swoich usługobiorców. Z uwagi jednakże na fakt, iż pozycja specjalistów jest usankcjonowana przez kierownictwo wyższego szczebla ich doradztwo jest akceptowane. Stosunki sztabowe odpowiadają koncepcji sztabu generalnego Urwicka. Pracownik

sztabowy angażowany jest jako osobisty asystent kierownika i jest jedynie swoistym przedłużeniem osobistości, której służy, występując wobec innych członków organizacji wyłącznie w jej imieniu. Istotą stosunków poziomych jest z kolei współpraca pomiędzy kierownikami należącymi do różnych komórek organizacyjnych. W ujęciu Brecha te ostatnie stosunki mogą być oficjalnie przewidziane, lecz są jednocześnie stosunkami nieformalnymi, przy czym nie należy ich mylić z organizacją nieformalną, którą tworzą stosunki czysto osobiste, towarzyskie, niezależne od struktury danej organizacji, które nie mają związku z obowiązkami i odpowiedzialnością [Barnes, s. 61-63].

Brech, podobnie jak Fayol i Urwick, opowiedział się za zasadą jednoosobowego kierownictwa, w szczególności na najwyższym szczeblu organizacji [Barnes, s. 61], odmiennie natomiast ujął zagadnienie rozpiętości kierowania oraz autorytetu i odpowiedzialności.

W kwestii pierwszej przyjął, iż nie może być ona z góry ustalona, lecz wynikać z analizy możliwości kierownika oraz rozkładu jego obciążenia kontaktami z podwładnymi i innymi zadaniami, przy czym powinna być ograniczona jedynie w układzie pomiędzy szczeblami kierowania (tzn. w sytuacji, gdy kierownik jest odpowiedzialny za działania podległych mu kierowników niższego szczebla), nie zaś na szczeblu najniższym (układ kierownik - szeregowi podwładni) [Barnes, s. 60-61].

Odnosząc się do autorytetu i odpowiedzialności odrzucił pogląd Urwicka o zasadzie równości ich zakresów, wskazując, iż nie może wystąpić sytuacja, w której kierownik egzekwuje od podwładnych odpowiedzialność za realizację określonych obowiązków, jeśli nie przekazał im stosownego autorytetu, gdyż stanowiłoby to jedynie wydanie polecenia wykonania czynności w imieniu kierownika. Opowiada się w związku z tym za dokładnym określaniem obowiązków, gdyż tylko wówczas przekazanie współmiernego z nimi autorytetu następuje niejako samoistnie, wynika z samego tych zadań opisu. Brech traktuje jasne określenie obowiązków wręcz jako klucz do sprawnej organizacji, uznając przy tym formę pisemną za jedynie właściwą przy delegowaniu [Barnes, s. 63-64].

Kierunek administracyjny osiągnął swój, jak się wydaje, najpełniejszy wyraz w koncepcji **Harolda Koontza** i **Cyrila O'Donnella**, zawartej w ich pracy *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*, wydanej po raz pierwszy w Nowym Jorku w roku 1955, a której polska edycja *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, ukazała się w roku 1969. Za punkt wyjścia swoich rozważań omawiani Autorzy przyjmują, klasyczną wręcz tezę, o konieczności podziału pracy kierowniczej na funkcje, odróżniające ją od funkcji operacyjnych, przyjmując, iż „[...] naj-

lepszą metodą klasyfikacji czynności kierowniczych jest zgrupowanie ich wokół planowania, organizowania, dobierania personelu, kierowania i kontrolowania" [Koontz, s. 50], podzielając i potwierdzając tym samym podstawową tezę Fayola i jego kontynuatorów. Zwraca uwagę wprowadzenie terminu „polityka kadrowa" na oznaczenie czynności związanych z doborem pracowników, utrzymaniem stabilności kadry, określaniem kwalifikacji niezbędnych dla wykonywania zadań, stosowaniem bodźców zachęcających do wydajnej pracy, prowadzeniem dokumentacji kadrowej oraz szkoleniem, a także terminu „kierowanie", rozumianego jako przewodzenie i nadzorowanie podwładnych [Koontz, s. 52]. Omawiani autorzy odrębnie traktują natomiast kordynację, uznając ją nie za funkcję kierowniczą, lecz za istotę zarządzania, gdyż „[...] osiągnięcie zgodności wysiłków indywidualnych dla wykonywania zadań zespołowych jest celem wszystkich funkcji zarządzania" [Koontz, s. 53]. Ważne miejsce w ich koncepcji zajmują kwestie władzy, odpowiedzialności i delegowania. Przyjmują, iż władza pełni centralną rolę i jest prawem do rozkazywania lub działania, co jednak nie oznacza konieczności dyktatorskiego jej używania, wymaga natomiast powiązania jej z przewodzeniem oraz uwzględnienia różnych jej źródeł, aczkolwiek w żadnym stopniu nie pomniejszają znaczenia władzy formalnej i jej instytucjonalnych podstaw. Treścią odpowiedzialności jest z kolei zobowiązanie podwładnego do realizacji przekazanego mu zadania, wynikające z relacji przełożony – podwładny, przy czym nie może ona podlegać delegacji. Delegowaniu podlegać mogą uprawnienia, z uwzględnieniem określonych zasad, wśród których za najważniejsze uznają delegowanie uprawnień zgodnie z zamierzonymi wynikami, bezwzględną odpowiedzialność, równość uprawnień i odpowiedzialności oraz jednoosobowe kierownictwo. Proces delegowania uwzględniać powinien ponadto zasadę jasności, zasadę określania funkcji, zasadę hierarchii, zasadę szczebla władzy, współuczestniczenie w uprawnieniach, uprawnienia cząstkowe oraz wycofywanie delegowanych uprawnień, centralizację i decentralizację uprawnień, zaś sama sztuka delegowania – osobistą gotowość kierownika (chęć delegowania), a także jego gotowość do akceptacji udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji, tolerowania błędów podwładnych, ufania podwładnym, ustalenia zasad kontroli i wykonywania jej [Koontz, s. 63-74, 102-114]. Krytycznie odnoszą się do sformułowanej przez Fayola i zinterpretowanej przez Urwicka zasady centralizacji mającej wyłącznie poprzez wysoki stopień scentralizowania poleceń i kontroli zapewnić znalezienie sposobu najlepszego dla realizacji celu [Koontz, s. 446-448].

Koontz i O'Donnell podnoszą m.in. także kwestię podziału przedsiębiorstwa, uprawnień linii i sztabu, rozpiętości kierowania. Wskazują, iż

grupowanie czynności, prowadzące do podziału na wewnętrzne komórki i jednostki organizacyjne, może przebiegać nie tylko w oparciu o kryterium ilościowe (wielkości zespołu pracowniczego), lecz także o funkcjonalne, terytorialne, branżowe (rodzaju produktu), grupy klientów oraz technologiczne (typu procesu i urządzeń produkcyjnych), co bez wątpienia jest częściowo zgodne z propozycję zgłoszoną już przez Gulicka, aczkolwiek omawiani autorzy nie odwołują się do niej [Koontz, s. 119-142]. W kwestii drugiej wyrażają pogląd zbliżony do źródłowego ujęcia fayolowskiego, akcentując, iż praca sztabu polega wyłącznie na doradzaniu, przekonywaniu, nie zaś na kierowaniu i narzucaniu, zaś odpowiedzialność za decyzje i przekazywanie instrukcji na szczeble niższe należy do gestii bezpośrednich przełożonych liniowych. Od uprawnień sztabowych należy odróżniać uprawnienia funkcjonalne, związane ze specyficznymi procesami, pracami lub wydzielonymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, które mogą być delegowane zarówno na kierowników liniowych, jak i na sztabowców. W przypadku, gdy sztabowcom przekazuje się uprawnienia do opracowywania procesów, metod czy polityki, mających mieć zastosowanie we wszystkich komórkach organizacyjnych, następuje przekształcenie działalności sztabowej na funkcjonalną. Innym rozwiązaniem jest utworzenie wydziałów usługowych, których również nie należy utożsamiać ze sztabami. Ich rola to właśnie świadczenie usług głównym oddziałom przedsiębiorstwa, takich, jak m.in. prawne, finansowe, zaopatrzeniowe, transportowe, magazynowe, kadrowe. Również tym podmiotom można powierzać uprawnienia funkcjonalne, np. prawo do decydowania o wybranych obszarach działalności innych komórek i jednostek organizacyjnych [Koontz, s. 158-166, 169-178, 199, 204-207].

Podejmując natomiast problem rozpiętości kierowania uznają, iż „[...] pomijając takie osobiste zdolności kierownika, jak szybka orientacja, umiejętność współżycia z ludźmi oraz wzbudzania lojalności i szacunku, za najważniejszą determinantą jest tu zdolność kierownika do zmniejszania częstotliwości i uciążliwości kontaktów wynikających ze stosunku podwładny-przełożony", na co z kolei wpływ mają szkolenie podwładnych, zasięg i charakter delegowania uprawnień, zasięg i charakter planowania, dynamika przedsiębiorstwa i złożoność formułowania polityki, zakres stosowania norm, skuteczność działania systemów łączności, czas, ograniczenia uwagi, zakres osobowości i energii, zakres wiedzy [Koontz, s. 90-96].

Wspomnieć przynajmniej wreszcie należy na akcentowanie roli kształcenia, programów, celów i metod oceny, planowego awansowania czy zasad określania wynagrodzeń i kwalifikacji kadry kierowniczej, konieczności badania i wykorzystywania organizacji nieformalnej, zasady jednoosobo-

wego kierownictwa oraz istoty, przebiegu i metod planowania i kontroli [Koontz, rozdz. III-VI].

W literaturze przedmiotu do grona przedstawicieli kierunku administracyjnego zalicza się także niemieckiego socjologa, ekonomistę, prawnika, historyka porównawczego, historyka religioznawstwa, teoretyka polityki i metodologa nauk społecznych, **Maxa Webera,** twórcę idealnego modelu biurokracji, którego koncepcję zawarł w pracy *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej* (pierwsze wydanie oryginału ukazało się w Tybingdze w 1922 r., pierwsze wydanie polskie – w Warszawie w 2002 r.). Należy jednakże skonstatować, iż Webera, w odróżnieniu od Fayola, nie interesowały kwestie usprawnienia organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa czy innego typu instytucji. Pojęciem kluczowym, wokół którego buduje swoją koncepcję jest pojęcie panowania, przez który rozumie „[...] szansę posłuszeństwa pewnych osób wobec rozkazu o określonej treści", odróżniając je od władzy, ujętej ogólniej, jako „[...] szansę przeprowadzenia swej woli, także wbrew oporowi, w ramach pewnego stosunku społecznego, bez względu na to na czym ta szansa polega" oraz od dyscypliny, będącej z kolei szansą „[...] natychmiastowego, automatycznego i schematycznego posłuszeństwa wobec rozkazu ze strony wielu ludzi, wynikającą z wyćwiczonego nastawienia" [Weber 2002, s. 39-40], podkreślając jednocześnie, iż nie jest ono „[...] każdą szansą sprawowania „władzy" nad ludźmi czy wywierania na nich „wpływu", [...] a „Każdy prawdziwy stosunek panowania cechuje określone minimum **woli** posłuszeństwa, a więc – **interes** (zewnętrzny lub wewnętrzny w posłuszeństwie" [Weber 2002, s. 158]. Prowadzi to do następnego fundamentalnego dla koncepcji weberowskiej twierdzenia o niezbędności wiary w prawomocność panowania, rozumianej jako szansa, iż jest ono za takie właśnie uznawane i tak praktycznie traktowane oraz do ustalenia typów prawomocnego panowania.

Weber wyróżnia i omawia (w takiej właśnie kolejności) **trzy typy prawomocnego panowania**:

1) **racjonalny**, którego podstawę stanowi wiara w „[...] legalność ustanowionych porządków i prawa wydawania poleceń przez osoby powołane przez nie do sprawowania panowania (panowanie legalne)",
2) **tradycjonalny**, opierający się na „[...] powszechnej wierze w świętość obowiązujących od zawsze tradycji i prawomocność obdarzonych przez nie autorytetem osób [...]",
3) **charyzmatyczny**, bazujący na „[...] niepowszednim oddaniu osobie uznawanej za świętą, za bohatera czy wzorzec, i objawionym lub stworzonym przez nią porządkom [...]" [Weber 2002, s. 160].

Panowanie legalne (określone także mianem swoiście nowoczesnej formy administrowania) wymaga w pierwszej kolejności ustanowienia, w racjonalny i celowy sposób, prawa będącego zbiorem abstrakcyjnych reguł, wyznaczającego bezosobowy porządek, przy czym zastosowanie tych reguł do konkretnego przypadku stanowi wg Webera wymiar sprawiedliwości, zaś racjonalna troska o „[...] wskazywane przez porządki związku interesy, w granicach wyznaczonych przez reguły prawne, i zgodną z ogólnymi zasadami, aprobowanymi, lub przynajmniej nie dezaprobowanymi, przez porządki związku" – administrowanie. Bezosobowemu porządkowi prawnemu podlegają zarówno przełożeni, jak i podległe im osoby. Weber stwierdzał, iż „[..] typowy legalny pan – „przełożony" gdy zarządza i zarazem rozkazuje, sam z kolei posłuszny jest bezosobowemu porządkowi, na który orientuje swe rozporządzenia [...]", zaś „[...] posłuszni panu, nie okazują posłuszeństwa jemu jako osobie, lecz owym bezosobowym porządkom, i dlatego zobowiązani są do posłuszeństwa jedynie w zakresie jego rzeczowej **kompetencji**, nadanej mu przez te porządki i racjonalnie ograniczonej" [Weber 2002, s. 161-162]. Ta podstawowa idea prowadzi do wskazania kolejnych atrybutów panowania legalnego (podstawowych kategorii w terminologii Webera), którymi są:

1) **wymóg ciągłego i zgodnego z określonymi regułami załatwiania spraw urzędowych w granicach kompetencji**, tj. w granicach wynikającego z podziału zadań zakresu obowiązków i przypisanych im uprawnień rozkazodawczych oraz ewentualnych możliwości stosowania środków przymusu (tak ukonstytuowaną działalność nazywa Weber „organem", zaś w literaturze omawiającej jego koncepcję „urzędem", „organem administracyjnym" [Supernat 2000, s. 523]),
2) **zasada hierarchii urzędowej**, w myśl której każdy organ podporządkowany jest organowi wyższego szczebla i ponosi przed nim odpowiedzialność, z uwzględnieniem przy tym prawa składania stosownych odwołań lub skarg,
3) **techniczny lub normatywny charakter reguł postępowania**, których stosowanie zapewnić mogą jedynie fachowo wykształceni urzędnicy, tworzący sztab administracyjny,
4) **zasada całkowitego oddzielenia sztabu administracyjnego od własności rzeczowych i finansowych środków działania**, które jego członkowie otrzymują w postaci naturalnej lub pieniężnej, i z których zobowiązani są rozliczać się (Weber zaznaczał przy tym, iż brak tej zasady oznacza brak cechy racjonalności),

5) **wykluczenie możliwości zawłaszczania stanowiska urzędowego przez zajmującą je osobę** (brak tego atrybutu uznawał Weber również za brak racjonalności),
6) **zasada pisemnego dokumentowania administracji**, także tam, gdzie przepisy dopuszczają formę ustną, gdyż „**Akta oraz** ciągła działalność **urzędników** tworzą razem **biuro**, stanowiące rdzeń każdego nowoczesnego działania związku",
7) **wielość form**, jakie może przybierać panowanie legalne, jednakże **najbardziej zbliżoną do czystego typu panowania jest struktura sztabu administracyjnego w postaci biurokracji** [Weber 2002, s. 162-163].

Biurokratyczny sztab administracyjny, za pośrednictwem którego realizowany jest najczystszy typ panowania legalnego **składa się** (w najczystszej postaci) **z pojedynczych urzędników, którzy:**

1) **są osobiście wolni i podlegają jedynie rzeczowym obowiązkom urzędowym**, w ramach trwałej hierarchii i trwałych kompetencji,
2) **zostali zatrudnieni na zasadzie kontraktu** (w drodze swobodnej selekcji co do zasady) wg kryterium potwierdzonych egzaminem i udokumentowanych dyplomem kwalifikacji fachowych,
3) **są wynagradzani stałymi pieniężnymi pensjami**, których wysokość zależy przede wszystkim od miejsca zajmowanego w hierarchii, a także od wagi (odpowiedzialności) stanowiska, a ponadto od tego co „[...] uchodzi za stosowne dla danego stanowiska" oraz mają zwykle prawo do emerytury,
4) **w określonych okolicznościach** (przede wszystkim w przedsiębiorstwach prywatnych) **mogą być zwolnieni** przez, jak to określał Weber, pana, sami zaś zawsze mogą złożyć wypowiedzenie,
5) **uznają swoje stanowisko** (urząd) za, jeśli nie jedyny, to **główny zawód**,
6) **mają perspektywę kariery** poprzez możliwość awansowania wg kryterium stażu pracy lub osiągnięć (lub wg obu jednocześnie kryteriów), jednakże zależnie od oceny przełożonych,
7) w swojej pracy są całkowicie **oddzieleni od środków administrowania i nie mogą zawłaszczyć swojego stanowiska** (organu, urzędu),
8) **podlegają ścisłej dyscyplinie i kontroli** [Weber 2002, s. 164].

Weber uznał, iż biurokratyczne administrowanie „[...] stanowi, gdy idzie o precyzję, stabilność, dyscyplinę, sprężystość i niezawodność, czyli przewidywalność [...], natężenie i zakres działań, formalną możliwość jego uniwersalnego zastosowania we wszystkich sferach, formę zdolną z czysto **technicznych** względów do najwyższej sprawności, i we wszystkich tych

znaczeniach, z formalnego punktu widzenia, najbardziej **racjonalną** postać panowania", a samo jego pojawienie się było „[...] zarodkiem nowoczesnego zachodniego państwa" [Weber 2002, s. 166]. Podkreślił rolę wiedzy fachowej, która, w jego przekonaniu, stanowi podstawowe racjonalne znamię biurokratycznego administrowania i jest źródłem silnej władzy, „[...] którą biurokracja [...] stara się zwykle jeszcze powiększyć za sprawa wiedzy **służbowej**: wiedzy o faktach zyskanej w toku urzędowania lub dzięki znajomości akt", zaś z tego to dążenia do władzy wywodzi się pojęcie „tajemnicy służbowej" [Weber 2002, s. 167]. Ponadto uważał, iż ze społecznego punktu widzenia biurokratyzacja (biurokratyczne panowanie) powoduje społeczną równość (niwelację) poprzez powszechną rekrutację spośród osób posiadających najwyższe kwalifikacje fachowe, długie fachowe szkolenie i formalistyczną bezosobowość (traktowanie „[...] *sine ira et studio,* bez gniewu i namiętności, [...] pod presją prostego pojęcia obowiązku, [...] z formalnego punktu widzenia [...]" każdego znajdującego się w identycznej sytuacji faktycznej tak samo), zaś każda niwelacja społeczna sprzyja z kolei biurokratyzacji, w jego ocenie „[...] stanowiącej wszędzie następstwo postępującej **masowej** demokracji". Ostatecznie przyjął, co można potraktować jako autorskie podsumowanie panowania legalnego, iż „Normalnym „duchem" racjonalnej biurokracji jest, ujmując rzecz ogólnie formalizm, wymagany przez wszystkich zainteresowanych zagwarantowaniem osobistych szans życiowych jakiegokolwiek rodzaju, bo inaczej zapanowałaby arbitralność [...]". Może, co prawda, wystąpić sprzeczna z nim „[...] skłonność urzędników do materialno-utylitarnego traktowania ich zadań administracyjnych, mających służyć uszczęśliwieniu podlegających panowaniu", jednakowoż skłonność ta przybiera „[...] zwykle postać domagania się odpowiednich – znów formalnych i w większości przypadków formalistycznie traktowanych – **regulaminów**" [Weber 2002, s. 168].

Pozostałe typy idealne panowania nie są w ocenie Webera racjonalnymi, nawet jeśli wykorzystują sztaby administracyjne.

W **panowaniu tradycjonalnym** „Panujący nie jest „przełożonym", ale osobowym **panem**, a jego sztab administracyjny składa się [...] z osobistych „sług" [...]. Nie rzeczowy obowiązek urzędowy, ale osobista wierność sług określa stosunki między sztabem administracyjnym i panem"[...], zaś „Posłuszeństwo nie jest posłuszeństwem wobec ustanowień, lecz wobec powołanej przez tradycję (lub przez wyznaczonego przez tradycję władcę) **osoby**, której rozkazy są prawomocne [...]" właśnie w oparciu o ową tradycję, która określa jednoznacznie ich treść ale zazwyczaj dopuszcza także pewien poziom arbitralnej swobody decyzyjnej. Brak jest przy tym trwałej kompetencji określonej rzeczowymi zasadami, trwałej racjonalnej hierarchii, reguł

zatrudniania na podstawie swobodnego kontraktu, fachowego wyszkolenia jako normy, stałej i wypłacanej w pieniądzach pensji (jako stałej reguły). Występuje natomiast tendencja do zawłaszczania przez sztab administracyjny uprawnień pana, rzeczowych środków administrowania oraz samych stanowisk [Weber 2002, s. 168-174].

Panowanie charyzmatyczne jest z kolei oparte na osobistym oddaniu się osobie przywódcy, uznanym przez osoby podlegające panowaniu za wręcz niedościgły wzorzec. Sztab administracyjny takiego przywódcy jest dobierany wg schematu „prorok" – „uczniowie", „wódz" – „drużyna", nie występuje zatrudnianie, kariera, lecz „powołanie wedle misji przywódcy", sprawy rozstrzygane są na podstawie swoistych praw, tworzonych od przypadku do przypadku. Panowanie to jest wręcz irracjonalne, a jego prawomocność trwa „[...] tylko o ile i dopóty, dopóki dzięki potwierdzeniu „obowiązuje" osobista charyzma, to znaczy: jest uznawana, a zausznik, uczeń, zwolennik jest „użyteczny" tylko tak długo, jak długo trwa jego charyzmatyczna skuteczność" Jest to typ „niepowszedni" (z uwagi na wyjątkowość konkretnej osoby przywódcy) i z tego względu stanowi przeciwny biegun, przeciwieństwo, panowania biurokratycznego i tradycjonalnego. Weber zauważa jednakże, iż może ulec utrwaleniu (spowszednieniu), bądź to w drodze stradycjonalizowania, bądź – zalegalizowania. W szczególności „Motywem spowszednienia charyzmy jest zapewnienie następcy, ale towarzyszą mu także, zmierzające w tym samym kierunku, interesy **sztabu administracyjnego**. [...] Masa uczniów i zwolenników chce żyć (na dłuższą metę) ze swego „powołania" także w **materialnym** wymiarze, i musi to czynić, jeśli ma przetrwać" (tylko niewielka grupa zwolenników jest gotowa żyć jedynie w „idealnym" wymiarze). Reguły charyzmatyczne mogą się przekształcić w tradycjonalne, sztab administracyjny może z kolei doprowadzić do „[...] stworzenia oraz zawłaszczenia **indywidualnych** stanowisk i szans zarobkowych przez jego członków [...]", w postaci beneficjów lub lenn (tradycjonalizacja), bądź urzędów (legalizacja) [Weber 2002, s. 181-189].

W literaturze przedmiotu sformułowano m.in. pogląd, w myśl którego mimo, „[...] że H. Fayol i M. Weber doszli do swych racjonalnych koncepcji administracji różnymi drogami, to jednak ich zasady mają wiele cech wspólnych [...]", albowiem odnoszą się do organizacji i funkcjonowania administracji, postulują jej racjonalizację w oparciu o przepisy, sytuują człowieka w roli podlegającego rygorystycznej kontroli wykonawcy obowiązków wyznaczonych przepisami [Gabara, s. 126-127]. Należy jednakowoż podnieść, iż były to koncepcje różniące się, a wskazane powyżej obszary wspólne są niejako z „drugiego planu". Autor zacytowanej powyżej opinii sam zresztą zaznacza, iż ujęcia te charakteryzowały także przedstawicieli drugiego nurtu

w szkole klasycznej, naukowej organizacji pracy [Gabara, s. 127]. Podnieść zatem wypada, iż dla Fayola kluczowym było administrowanie jako funkcja przedsiębiorstwa, dla realizacji której w najbardziej sprawny, czy tez racjonalny sposób wymagane są określone zasady, wśród nich autorytet. Jego koncepcja jest pragmatyczna, stanowi uogólnienie wieloletnich doświadczeń kierowniczych i jako taka była analizowana, rozwijana, także krytykowana przez jego następców, stając się zaczynem teorii zarządzania. Weber natomiast do rangi zasadniczej podniósł kwestię prawomocności panowania jako kwalifikowanej postaci socjologicznie pojmowanej władzy. Jego „administrowanie" nie było funkcją jakiejś organizacji (Weber nie posługiwał się tym terminem, lecz rozumianym socjologicznie terminem „związek"), rozpatrywanej następnie przez pryzmat składających się nań elementów. Było formą organizacyjną prawomocnego panowania, odnoszonego do wszystkich sfer i poziomów życia społecznego. Jego model biurokracji wyrósł z głębokich analiz historyczno-socjologicznych i był, jak to ujmuje **Marcin Bielski**, „[...] „typem idealnym", czyli abstrakcyjną konstrukcją obejmującą zasadnicze cechy tego systemu w czystej postaci, a nie opisem faktycznie istniejącej instytucji" [Bielski 1973, s. 53] i zaowocował w innym, niż koncepcja Fayola, obszarze (aczkolwiek powiązanym z teorią zarządzania), mianowicie w zapoczątkowanej przez Barnarda szkole systemów społecznych, czy też (może bardziej adekwatnie rzecz ujmując) – w obszarze socjologii organizacji.

Powyższa konstatacja sprawia zatem, iż nie jest możliwe łączne podsumowanie osiągnięć obu nurtów kierunku administracyjnego. Nie ulega wątpliwości, iż zasadniczym osiągnięciem nurtu fayolowskiego stanowi opracowanie koncepcji funkcji zarządzania oraz struktury sztabowej, zwrócenie uwagi na znaczenie koordynacji, rozwinięcie w późniejszym okresie problematyki delegowania i decentralizacji uprawnień, zaś nurtu weberowskiego – koncepcja racjonalnej władzy prawomocnej, oparcia budowy i funkcjonowania organizacji o normatywny porządek. Za wspólne dokonanie uznać należy zaakcentowanie konieczności posiadania przez kadrę kierowniczą (szczególnie wskazywane przez Fayola) oraz wszystkich pracowników (to wskazywał Weber) nie tyle wrodzonych zdolności, ale przede wszystkim wyuczonych umiejętności i kwalifikacji. Oba nurty cechuje natomiast wspólne ograniczenie, charakterystyczne dla całej szkoły klasycznej, mianowicie mechanistyczne, inżynierskie podejście do problemów projektowania i funkcjonowania organizacji, formułowanie jedynie słusznych zasad, przekonanie o możliwości sformułowania jednej najlepszej drogi rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania, niedostrzeganie wreszcie roli indywidualnych celów i potrzeb członków organizacji oraz niedoce-

nianie aspektu społecznego w funkcjonowaniu organizacji. **James Gardiner March i Herbert Alexander Simon** podkreślają niepełność i niedowładność założeń dotyczących motywacji, słabe uwzględnianie roli wewnątrzorganizacyjnych konfliktów interesów w kształtowaniu treści i form zachowań organizacyjnych oraz „[...] więzów, jakie na jednostkę ludzką nakładają ograniczenia jej jako złożonego systemu przetwarzającego informacje", małe zainteresowanie rolą „[...] poznania w zakresie rozpoznawania i klasyfikowania zadań oraz podejmowania decyzji" i położenie zbyt małego nacisku „[...] na zjawisko opracowywania programów" [March, s. 63-64]. Organizacja jawi się jako czysto formalna, zarządzanie – „[...] odpowiednio jako tworzenie i urzeczywistnienie organizacji ściśle określonego systemu reguł, poleceń i zaleceń obowiązujących wszystkich członków organizacji. Taki system ma charakter przymusowy, a elementy strukturalne organizacji powinny funkcjonować jak dobrze uregulowany bezosobowy mechanizm. W systemie tym jednostka żyje w izolacji od innych jednostek i powinna być idealnie przystosowana, „dotarta" do organizacji za pomocą czysto formalnych dźwigni ekonomicznych, a cała organizacja posiada ściśle ograniczony charakter" [Gwisziani 1976, s. 338], aczkolwiek odnotować wypada nieco większe nawiązywanie w pracach Brecha do społecznego aspektu funkcjonowania organizacji. Na ocenę obu nurtów kierunku administracyjnego wpływa także i to, iż ich założenia oraz zasady w swej genezie odnosiły się do stosunkowo prostych i stabilnych organizacji, zaś zalecane jako uniwersalne procedury nie przewidywały sytuacji nietypowych (nie sprawdzały się w pewnych sytuacjach) [Griffin, s. 78].

2.5. Szkoła behawioralna – *A. Chrisidu-Budnik*

2.5.1. Prekursorzy szkoły behawioralnej

Szkoła behawioralna poszukiwała zarówno przyczyn, jak i sposobów rozwiązania niezadowolenia robotników w miejscu pracy. Szkoła behawioralna – z różnych perspektyw teoretycznych – akceptowała istnienie naturalnego i tym samym nieuchronnego pluralizmu interesów w miejscu pracy, zajmując się identyfikowaniem jego potencjalnych przyczyn oraz analizując jego konsekwencje.

Szkoła behawioralna powstała w latach dwudziestych XX wieku, kiedy przybył do Stanów Zjednoczonych **Elton Mayo** i rozpoczął badania oraz

wykłady, w których objaśniał sytuację jednostki w zindustrializowanym i zurbanizowanym społeczeństwie.

Mayo był zainspirowany teoriami włoskiego ekonomisty i socjologa **Vilfreda Pareta** i francuskiego socjologa **Émila Durkheima**. Teorie te podkreślają, że społeczeństwo przemysłowe trawi brak empatii i poczucia wspólnoty. Robotnicy próbują przezwyciężać tę sytuację przez poszukiwanie źródeł satysfakcji w miejscu pracy. Pareto i Durkheim analizowali przyczyny zjawiska, które Durkheim nazwał **anomią** (gr. ανομία – brak prawa).

Anomia to stan załamania, pomieszania lub konfliktu pomiędzy normami społecznymi. Jest to stan, w którym system normatywny traci koherencję i zmienia się w chaos. Drogowskazy działania – cele i środki – stają się nieostre, niejednoznaczne. Ludzie tracą poczucie, co jest dobre a co złe, co godne, co niegodne, do czego należy dążyć, a czego unikać, jakie metody są dozwolone, a jakie zakazane [Sztompka, s. 275].

U źródeł powstania szkoły behawioralnej, tkwiła konieczność rozwiązania współczesnych problemów kierowania ludźmi w organizacji. Kierownictwo oczekiwało, że badania socjologiczne i psychologiczne dostarczą metod zarządzania, których zastosowanie pozwoli zapobiec występującym konfliktom w przedsiębiorstwach. Konflikty i niezadowolenie pracowników Mayo traktował jako anomię.

Przedstawiciele szkoły behawioralnej przyczynił się do wyodrębnienia „organizacyjności" życia społecznego, jako nowej zmiennej w socjologii. Prekursorami badań nad tą zmienną byli zafascynowani industrializmem (oceniając go pozytywnie lub negatywnie) Herbert Spencer, William Sumner, Auguste Comte, Max Weber.

2.5.2. Kierunek *human relations*

Kierunek *human relations* powstał w Stanach Zjednoczonych przed II Wojną Światową. Podbudową teoretyczną dla tego kierunku były przede wszystkim **eksperymenty Hawthorne,** które przeprowadzono w Chicago w okresie od połowy lat dwudziestych do początków lat czterdziestych XX wieku, pod auspicjami Western Electric Company i we Współpracy z Harvard Business School.

W 1924 roku kierownictwo General Electric Company zainicjowało cykl eksperymentów, które były początkowo zaprojektowane i prowadzone przez inżynierów – organizatorów produkcji Western Electric – w zakładach Hawthorne Works. Eksperymenty rozpoczęto od badania wpływu rozmai-

tych poziomów natężenia oświetlenia na wydajność pracy robotników. Stworzono dwie grupy robotników wykonujących podobna pracę. Jedna grupa była grupą doświadczalną (eksperymentalną), a druga – kontrolną, tj. pracującą stale w niezmienionych warunkach pracy (przy tym samym poziomie natężenia oświetlenia). Zgodnie z zasadami prawidłowego eksperymentowania, zmieniano w czasie eksperymentu tylko jeden czynnik (poziom natężenia oświetlenia) i pozostawiano wszystkie pozostałe czynniki kształtujące warunki pracy bez jakichkolwiek zmian [Taubwurcel, s. 76].

Grupa doświadczalna pracowała przy rozmaitych poziomach natężenia oświetlenia, zaś grupa kontrolna – przy stałym poziomie. Inżynierowie przewidywali, że wydajność będzie bezpośrednio zależna od natężenia oświetlenia. Jednakże zaobserwowali, że przy zwiększaniu poziomu natężenia oświetlenia, wydajność pracy wzrastała, ale w obydwu grupach. Ku zaskoczeniu prowadzących badania, kiedy zmniejszano poziom natężenia oświetlenia w grupie doświadczalnej, wydajność pracy nadal rosła w obydwu grupach. Wydajność w grupie doświadczalnej zaczęła maleć dopiero wówczas, gdy obniżono natężenie oświetlenia do poziomu poświaty Księżyca. Inżynierowie doszli do wniosku, że natężenie oświetlenia nie ma bezpo. średniego wpływu na grupową wydajność pracy, ale nie potrafili zinterpretować zaobserwowanych zjawisk.

Nie mogąc wykryć przyczyn wzrostu poziomu wydajność pracy w obydwu grupach, w 1927 roku zwrócono się do profesora Elton Mayo z Uniwersytetu Harvarda i jego współpracowników, żeby wzięli udział w eksperymentach w charakterze konsultantów.

Badania prowadzone pod kierownictwem Mayo, trwały do roku 1932. Badania te stały się podstawą sformułowania przez Mayo wniosków, które uważane są za główne twierdzenia teoretyczne kierunku *human relations.*

Mayo urodził się w 1880 roku w Australii, gdzie ukończył studia medyczne. Zainteresowania socjologią i psychologią przerwały jego krótką praktykę lekarską. Rozgłos zdobył jako wykładowca Uniwersytetu Queensland w Australii. W 1922 roku przybył do Stanów Zjednoczonych, gdzie znalazł sprzyjające warunki do swoich badań nad psychosocjologicznymi i fizjologicznymi aspektami organizacji pracy i kierownictwa.

Przebieg eksperymentów w Hawthorne prowadzonych przez Mayo i jego współpracowników (Fritz`a Roethlisberga, Wiliama Dicksona i innych) obejmowały dwie fazy. W pierwszej fazie wyizolowano małą grupę pracownic (dwie pracownice wybrano, a one dobrały sobie pozostałe 4 koleżanki) montujących podzespoły telefoniczne z 40 różnych części. Pracownice umieszczono w oddzielnym pomieszczeniu. Przebywał z nimi stale jeden z współpracowników Mayo. Informował on pracownice o celach

eksperymentu, rejestrował wielkość produkcji, prowadził całodzienny arkusz obserwacji, w którym notował wszystko, co się wydarzyło. Pracownice były regularnie badane przez lekarza, ażeby nie dopuścić do przeciążenia ich organizmu pracą. W trakcie trwania eksperymentu zmieniano organizacyjne warunki pracy. Wprowadzano między innymi: swobodę poruszania się – pracownice wychodziły, kiedy chciały, przerwy wypoczynkowe o różnej liczbie i długości, posiłki podczas niektórych przerw, skrócony dzień oraz tydzień pracy. Obserwacje wykazały, że wydajność tej małej grupy systematycznie wzrastała. Wielkość wskaźnika nieobecności w pracy z przyczyn osobistych i z powodu chorób wynosiła około jednej trzeciej analogicznego wskaźnika u kobiet pracujących w głównej hali [Robbins 1989, s. 170]. Pracownice były zadowolone z wprowadzonych zmian i wyrażały opinię, że tak się czują, jakby nie miały żadnego kierownika. Z tym poczuciem wolności i swobody wiązało się rychłe poczucie odpowiedzialności i same zaczęły ustalać dyscyplinę swojej pracy. Odnotowano wzajemną pomoc, która między innymi polegała na wykonywaniu pracę za te koleżanki, które w danym momencie były mniej dyspozycyjne. Kobiety zaczęły utrzymywać kontakty poza miejscem pracy, urządzając spotkania towarzyskie, zapraszając się wzajemnie itp. [Taubwurcel, s. 77].

Po dokonanych zmianach w wymienionym wyżej zakresie, postanowiono dokonać zmiany kolejnej, polegającej na powrocie do dawnych warunków pracy i okazało się, że wydajność pracy nie spadła, lecz nastąpił dalszy wzrost wydajności; wydajność osiągnęła poziom wyższy niż w poprzednich okresach. Taki, a nie inny przebieg eksperymentu wykazał, że same zmiany warunków pracy nie miały decydującego wpływu na kształtowanie się wydajności. Nawet wówczas, gdy zlikwidowano wszelkie udogodnienia, wydajność zamiast się zmniejszyć wzrosła. Zaobserwowany wzrost wydajności świadczył o tym, że zmiany wystąpiły, lecz nie były one funkcją zmienionych warunków pracy. Wykorzystana przez Mayo i jego współpracowników metoda wywiadu z pracownicami pozwoliła ujawnić czynniki o charakterze psychosocjologicznym, które zmodyfikowały zachowania kobiet. Okazało się, że stosunki międzyludzkie, a zwłaszcza stosunki między kierownictwem a pracownicami determinowały wyniki osiągane w zakresie wydajności. Roethisberger komentując wyniki eksperymentu stwierdził, że podczas jego trwania wytworzyła się pomiędzy kierownictwem a robotnicami autentyczna atmosfera współpracy. Wprowadzane zmiany nie były narzucane odgórnie, lecz dyskutowane i uzgadnianie z uczestnikami eksperymentu [Martyniak 1989, s. 174]. Pozytywny wpływ na wydajność pracy wywarła pozycja grupy specjalnej. Prosząc kobiety o pomoc i współpracę, badacze w sposób niezamierzony wpłynęli na to, że

zaczęły one odczuwać ważność i znaczenie swej pracy. Wytworzenie się szczególnego klimatu towarzyszącego wykonywaniu pracy w trakcie eksperymentu przyniosło zadowolenie, a w konsekwencji wzrost wydajności. Inne więc ukształtowały się psychospołeczne warunki pracy, bo zmieniły się i organizacyjne warunki pracy.

Poczynione obserwacje zainspirowały Mayo do wprowadzenia kategorii **zadowolenia z pracy** i postawił tezy, która do dziś budzi kontrowersje, że zadowolenie z pracy prowadzi do wzrostu wydajności. Wyższa wydajność zależy od kształtowania przez kierownictwo organizacji właściwych stosunków międzyludzkich w procesie pracy i od sposobu kierowania pracownikami.

Badania przeprowadzone przez Mayo pozwoliły dostrzec nowe zjawisko, które należy traktować, jako wynik pułapki metodologicznej, w jaką wpadł Mayo. Jest nim tzw. **efekt Hawthorne,** polegający na tym, że sam sposób organizowania i przeprowadzania badań implikuje określone reakcje u osób będących ich przedmiotem; reakcje te traktowane są jako informacje na temat rzeczywistości społecznej. Mówiąc inaczej: jest to modyfikacja zachowań przedmiotu badania będąca reakcją na podmiot je przeprowadzający i/ lub sposób jego przeprowadzenia.

Druga faza badań obejmowała serię eksperymentów, które przeprowadzono w hali montażu przewodów w łącznicach. Celem eksperymentu było zbadanie skuteczność systemu zachęt płacowych. Przyjęto założenie, że pracownicy będą maksymalizować wydajność, kiedy uznają, że jej wysokość wpływa na uzyskiwane przez nich wynagrodzenie. Okazało się jednak, że robotnicy nie są skłonni maksymalizować indywidualnej wydajności pod wpływem zachęt akordowych. Indywidualna wydajność była natomiast pochodną normy grupowej, która wyznaczała odpowiedni poziom dziennej produkcji. Nie tylko ograniczano jej wielkość, ale poszczególni pracownicy składali fałszywe raporty. Suma tygodniowej produkcji była zgodna z tygodniową wydajnością, ale w sprawozdaniach dziennych wykazywano jednakowy poziom wydajności, niezależnie od rzeczywistej wielkości produkcji w danym dniu. I tym razem, w oparciu o metodę wywiadu ustalono, że grupa zaniża wydajność, tzn. pracuje poniżej swoich możliwości, żeby uniknąć negatywnych konsekwencji. Wystąpiło tu zjawisko, które dostrzegał już Taylor, krytykując system płac akordowych i system płacy od zadania; członkowie grupy obawiali się, że gdyby zwiększyli wydajność to stawki zachęt płacowych ulegną obniżeniu, zwiększona zostanie planowana wydajność dzienna, mogą nastąpić zwolnienia z pracy itp. Dlatego też grupa wyznaczała poziom wydajności, który uważała za odpowiedni i który nie pozostawał w zgodzie z oficjalnym poziomem wydajności. W grupie istniała

tendencja do dostosowywania własnych działań do obowiązujących norm a indywidualne działania nonkonformistyczne spotykały się z dezaprobatą pozostałych członków grupy.

Obserwacja zachowania uczestników grup będących przedmiotem eksperymentu pozwoliła Mayo wyodrębnić kategorię **grupy nieformalnej.** Grupy nieformalne tworzą własne normy, tzn. podzielane przez jej uczestników oczekiwania dotyczące sposobu postępowania, wyrażające to, co jest uważane za pożądane i właściwe w danej grupie. Owe normy nie pokrywają się z treścią formalnych norm (choć mogą się z nimi krzyżować) i oczywiście nie mają formalnego statusu.

Badania prowadzone przez Mayo i jego zespół wykazały, że tzw. społeczne warunki pracy, związane z poczuciem przynależności do grupy, poczuciem osobistej więzi z jej członkami, doświadczaniem akceptacji i uznania ze strony współpracowników, są dla ludzi ważniejsze od fizycznych warunków pracy oraz, że bodźce ekonomiczne nie są jedynymi bodźcami oddziaływującymi na pracowników [Sikorski 2004, s. 22].

2.5.3. Kierunek behawioralny

Badania przeprowadzone przez Mayo w zakładach Western Electric nabrały dużego rozgłosu, znalazły licznych kontynuatorów i przyczyniły się do powstania socjologii przemysłu. Przez pewien czas kierunek *human relations* i socjologia przemysłu posiadały identyczny przedmiot badań. Socjologia przemysłu podobnie jak kierunek *human relations* badała wpływ społecznych warunków pracy na przebieg działalności przedsiębiorstwa i realizację jego zadań. Socjologowie przemysłu dążyli do wykrycia pewnych prawidłowości wśród zjawisk społecznych występujących w przedsiębiorstwie i sformułowania na ich podstawie zasad ułatwiających stworzenie takich społecznych warunków pracy, które sprzyjałyby wzrostowi wydajności, obniżce kosztów pracy itp. [Taubwurcel, s. 82]. Kierunek *human relations* i socjologia przemysłu (w początkowym okresie) badając wpływ różnych czynników związanych ze środowiskiem pracy na zachowania pracowników i kierownictwa zaliczają się do szkoły behawioralnej, której przedstawiciele stali na stanowisku, że zachowania pracownicze są warunkowane przez bodźce środowiska pracy.

Nie sposób wymienić tu, a i nie ma też takiej potrzeby wszystkich badań, których autorzy w większym bądź mniejszym stopniu inspirowani byli pracą Mayo *The Human Problems of an Industrial Civilization.* Była to pierwsza publikacja australijskiego uczonego, która stanowiła podsumo-

wanie jego eksperymentów w Hawthorn. Wszyscy oni rozwinęli i w pewien sposób zmodyfikowali koncepcję Mayo.

Wiliam Foote Whyte i Donald Roy są autorami ważnych prac badawczych dokonanych za pomocą obserwacji uczestniczącej (Roy będąc współpracownikiem Whyte'a, przygotowując się do pracy dyplomowej na uniwersytecie, spędził 11 miesięcy w fabryce, pracując jako zwykły robotnik i prowadząc na bieżąco dziennik swych obserwacji). Badania wykazały, że robotnicy znajdujący się w grupach roboczych, w których istniały własne, nieformalne standardy zachowań, reagowali w różny sposób na bodźce ekonomiczne stosowane przez kierownictwo. Whyte i Roy doszli do wniosku, że bodźce płacowe stanowią instrument motywacji do zwiększenia wydajności pracowników, pod warunkiem, że uwzględni się ich nie tylko bieżące, ale również długofalowe oczekiwania finansowe. O ile, Mayo marginalizował znaczenie motywacji ekonomicznej i podkreślał znaczenie odczuć pracowników wpływających na ich zachowanie prowadzące do wzrostu wydajności, o tyle Whyte i Roy nie tylko dostrzegali znaczenie motywacji ekonomicznej ale także stwierdzili, że czynniki spoza środowiska pracy mają wpływ na ich zachowanie pracowników w grupach roboczych.

Interpretując rezultaty eksperymentów w Hawthorne, Mayo podkreślał znaczenie wzbogacania treści pracy, humanizacji zatrudnienia, współuczestnictwa, samokontroli pracowników. Wkrótce wyodrębniła się grupa naukowców, których nadrzędnym celem było dążenie do humanizacji procesów pracy. Twierdzili oni, że organizacje formalne zawierają rozwiązania prowadzące do niepokoju psychologicznego u pracowników i należy poszukiwać takich rozwiązań organizacyjnych, które eliminowałyby owe stany. Wykaz liczących się teoretyków **kierunku behawioralnego**, który nazywany też bywa „**nową szkołą stosunków międzyludzkich**" , kierunkiem **zachowań organizacyjnych** lub **psychologią organizacyjną,** obejmowałby setki nazwisk. Dlatego też wymieniamy tylko twórców omawianego kierunku **Abrachama Maslowa, Douglasa McGregora, Chrisa Argyrisa, Warrena Bennisa, Rensisa Likerta**. Wypada też wspomnieć, że poglądy wymienionych autorów – wynikały bardziej z ich osobistych przekonań niż z udokumentowanych wyników badań, w odróżnieniu od późniejszych przedstawicieli kierunku behawioralnego, którzy prowadzili obiektywne badania nad zachowaniami ludzkimi w organizacji i dążyli do wypracowania rygorystycznych sposobów badań zachowań pracowników w organizacji.

Na szczególną uwagę zasługują następujące twierdzenia przedstawicieli kierunku behawioralnego:

1. Pracownik nie jest jedynie „człowiekiem ekonomicznym" ale także „człowiekiem społecznym" .

2. Bodźce ekonomiczne nie są jedynymi bodźcami oddziaływującymi na pracowników i tym samym nie jest prawdziwe założenie o wyłącznej motywacji ekonomicznej, któremu towarzyszyły określone rozwiązania organizacyjne, oparte na specjalizacji i standaryzacji (na marginesie rozważań należy zaznaczyć, że takie poglądy były zgodne ze stanowiskiem Follett).
3. Wąska specjalizacja nie zawsze stanowi optymalną formę podziału pracy (pogłębiona analiza tego zagadnienia została podjęta w latach sześćdziesiątych przez brytyjskich uczonych Stalkera i Burnsa, w ich modelu organizacji mechanistycznej i organizacji organicznej). Dlatego też behawioryści przeprowadzali badania nad poszerzaniem pracy (*job enlargement*), czyli zwiększaniem zakresu czynności pracownika, rotacji stanowisk (*job rotation*), czyli okresowej zmiany stanowisk pracy pomiędzy pracownikami oraz wzbogacania pracy (*job enrichment*), czyli zwiększania w strukturze procesu pracy liczby i roli elementów decyzyjnych.
4. W obrębie organizacji formalnych istnieją i oddziałują na siebie organizacje nieformalne, których podstawę tworzą grupy. W związku z tym konieczne jest zrozumienie zachowań grupowych i wpływu grup na funkcjonowanie pracowników.
5. Istotne jest badanie motywów i zachowań pracownika, a na podstawie tych badań opracowanie kryteriów ułatwiających projektowanie organizacji. Organizacje winno się projektować tak by stymulować uczestników do współpracy na rzecz osiągania celów organizacyjnych.
6. Behawioryści wyodrębnili w swych badaniach między innymi następujące zmienne: potrzeby jednostki, zachowania małych grup, zachowania przełożonych, zachowania międzygrupowe.

2.5.4. Osiągnięcia i ograniczenia szkoły behawioralnej

Krytycy kierunku *human relations* wskazywali na metodologiczne słabości eksperymentów Hawthorne, które doprowadziły do zaistnienia wspomnianego efektu Hawthorne. Przedmiotem krytyki stał się też sposób analizowania wyników oraz wyciągnięte przez Mayo wnioski, będące głównymi teoretycznymi twierdzeniami tego kierunku. Krytyce poddawano zwłaszcza twierdzenia Mayo, że czynniki ekonomicznej w mniejszym stopniu determinują wydajność pracownika niż społeczne warunki pracy. Zarzucano mu nieznajomość ekonomicznych i politycznych podstaw przemysłu, brak przygotowania socjologicznego, naiwność przekonań itp.

Z perspektywy historycznej nie ma większego znaczenia, czy badania były prowadzone w sposób metodologicznie poprawny i/lub czy wyciągnięte z nich wnioski były uzasadnione. Wyniki badań w Hawthorne, jak i badania pozostające pod wpływem dociekań Mayo, na trwale wprowadziły do studiów nad organizacjami i procesem zarządzania nowe zmienne, do których zaliczyć można:

1) indywidualne motywacje pozaekonomiczne, a w szczególności motywacje związane z potrzebą współżycia z grupą, z poszukiwaniem uznania i prestiżu wśród współpracowników;
2) sieć stosunków międzyosobowych, wyrosłą na gruncie spontanicznych, nie kontrolowanych przez organizacje interakcji między pracownikami; całokształt owych stosunków, określany jako nieformalna struktura przedsiębiorstwa; integrująca ludzi w obrębie mniejszych zespołów, stratyfikująca społeczność organizacyjną, określająca odczuwane społeczne dystanse, wyznaczająca autorytety;
3) subkultury wyrastające na gruncie wspólnych doświadczeń, przyjętych wartości i uznanych norm w małych grupach; subkultury te stają się częścią organizacyjnej rzeczywistości, dostarczają uczestnikom organizacji wzorów postępowania, nie zawsze zgodnych z normami i celami organizacji;
4) pozaorganizacyjne, społeczne sankcje oddziałujące na zachowania pracownicze

Przedstawiciele szkoły behawioralnej dostrzegając istnienie antagonizmu między pracownikami a kierownictwem, opowiadali się za stylem zarządzania opartym na współuczestnictwie lub nawet samokontroli pracowników. Japońskie **koła jakości** stanowią emanację twierdzeń kierunku *human relations* i co znamienne odniosły w Japonii większe powodzenie niż w Stanach Zjednoczonych. Niektórzy nawet postrzegają dorobek Mayo, Argyrisa, jako wkład w rozwój **stosunków przemysłowych i demokracji przemysłowej. Ruch jakości życia pracowników** *(QWL)*, który w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku stał się międzynarodowym ugrupowaniem, którego członkowie twierdzili, że zadowolenie pracowników i harmonia w miejscu pracy wymagają zmiany charakteru zadań stawianych pracownikom, uważany był za uaktualnioną wersję szkoły behawioralnej.

2.6. Szkoła ilościowa – *J. Supernat*

Szkoła ilościowa (*management science school*) wyłoniła się po II wojnie światowej, gdy okazało się, że modele matematyczne i symulacja, stosowane w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych przez tzw. grupy badań operacyjnych (*operational research teams / operations research teams / / OR teams*) dla rozwiązywania problemów wojennych, są także użyteczne dla rozwiązywania różnych problemów decyzyjnych w coraz bardziej złożonych przedsiębiorstwach. Przez pewien czas terminy badania operacyjne i szkoła ilościowa były używane zamiennie. Dzisiaj ten drugi termin uznawany jest za ogólniejszy i – w pewnym sensie – dominuje (z kolei praktyczne zastosowanie mniej zmatematyzowanych i mniej skomplikowanych technik szkoły ilościowej nazywa się niekiedy zarządzaniem operacyjnym – *operations management* [czyni tak na przykład Griffin, s. 84]). Do obecnej znaczącej pozycji szkoły ilościowej przyczyniły się rozwój jej najważniejszego narzędzia – komputera oraz możliwość łączenia komputerów w sieci, a w USA – dodatkowo – wdrożenie w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych sformalizowanych technik szkoły ilościowej przez **Roberta McNamarę** i jego cudownych chłopców (*Whiz Kids*) w zakładach Forda (później, kiedy McNamara został sekretarzem obrony w administracji Lyndona Johnsona, system ilościowego zarządzania zastosował w swoim resorcie).

Termin *management science* przypomina termin *scientific management* (naukowe zarządzanie), którym nazywa się wcześniejszą szkołę (kierunek) w nauce organizacji i zarządzania, łączony przede wszystkim z Taylorem [2.4.1]. Co więcej, szkoła ilościowa posiada co najmniej trzy cechy, które są charakterystyczne dla jej poprzedniczki.

Po pierwsze, obydwie szkoły uczyniły przedmiotem swojego zainteresowania optymalny sposób wykonywania zadań i obydwie dążą do programowania oraz standaryzacji czynności, które wcześniej były wykonywane na podstawie własnego sądu (przekonania) działających. Chociaż – zauważmy – obydwie szkoły różnią się tutaj z punktu widzenia rodzaju zadań, jakich dotyczą. Szkoła ilościowa dotyczy zadań poznawczych, obejmujących czynności przetwarzania informacji, które stają się coraz ważniejsze we współczesnych organizacjach (w pracy opartej na wiedzy). Odpowiednio podstawowym narzędziem szkoły ilościowej nie jest stoper używany przez przedstawicieli naukowego zarządzania, lecz komputer, który podejmuje decyzje, pozostawione wcześniej ludzkiemu sądowi i uznaniu.

Po drugie, zarówno szkoła ilościowa, jak i naukowe zarządzanie wykorzystują analityczne sposoby w celu dekompozycji złożonych problemów na

części składowe (operacje), które następnie rekonstytuują w uporządkowany sposób.

Wreszcie **po trzecie**, obydwie szkoły są szczególnie zorientowane na podejmowanie analitycznie poprawnych decyzji i – dążąc do realizacji tego celu – odbierają prawo podejmowania decyzji tym, którzy wcześniej je podejmowali i realizowali. Amerykański ekonomista i socjolog **Simon** w 1965 r. sformułował następującą prognozę: „[...] w bardzo bliskiej przyszłości, wcześniej niż za 25 lat, będziemy posiadać techniczne możliwości zastąpienia maszynami każdej z funkcji realizowanej dziś w organizacji przez człowieka" [Simon 1965].

Wymaga podkreślenia, że w odróżnieniu od naukowego zarządzania i innych szkół w nauce organizacji i zarządzania szkoła ilościowa nie została pomyślana jako sposób motywowania ludzi. Została pomyślana jako sposób projektowania i realizacji zadań decyzyjnych. Jej celem jest maksymalizacja jakości decyzji odpowiednio do celów organizacji i przy wykorzystaniu (dostępnych) relewantnych informacji. Przedstawiciele szkoły ilościowej natomiast (na ogół) nie biorą pod uwagę motywacji i zaangażowania ludzi jako warunków realizacji decyzji. Z kolei przedstawiciele niektórych innych szkół i podejść w nauce organizacji i zarządzania skupili swoją uwagę właśnie na tych zagadnieniach. Na przykład w tak zwanych podejściach opartych na uczestnictwie [2.5 i 2.7] jakość decyzji, jeżeli w ogóle rozważana, jest postrzegana jako wynik uwzględnienia opinii ludzi (pracowników), którzy znajdują się najbliżej rozwiązywanych problemów decyzyjnych (dzięki czemu lepiej je rozumieją).

Wykorzystanie metod i technik szkoły ilościowej prowadzi do różnych konsekwencji na różnych poziomach zarządzania. Na szczeblach wyższych szkoła ilościowa służy przede wszystkim jako system wspierania decyzji, dostarczając kierownikom (decydentom) informacje, które bez komputera byłyby nieosiągalne. Na szczeblach średnich szkoła ilościowa może powodować (i powoduje) eliminację stanowisk pracy, co zresztą zostało przewidziane przez amerykańskiego teoretyka w dziedzinie zachowania organizacyjnego i psychologii **Harolda J. Leavitta** oraz amerykańskiego profesora biznesu **Thomasa L. Whislera** już pod koniec lat pięćdziesiątych XX w. w oparciu o analizę możliwości komputera typu *mainframe*, czyli potężnego komputera, który może przetwarzać wiele danych i jest w stanie obsłużyć wielu użytkowników wykonujących wiele działań [Leavitt 1958]. Wreszcie na szczeblach najniższych szkoła ilościowa prowadzi do uproszczenia pracy, podobnie jak wiele lat temu uczyniło to naukowe zarządzanie. Ostatnia tendencja oznacza, że prace (problemy), które (kiedyś) stwarzały okazję do myślenia i wykorzystywania ludzkiego sądu, są rozwiązywane przez algo-

rytmy umieszczone w jakiejś czarnej skrzynce. Od pracowników (operatorów) wymaga się jedynie obserwowania rozmaitych wskaźników i – na przykład – naciskania przycisków często tylko z niewielkim zrozumieniem zautomatyzowanych procesów. Korzyści wynikające z zastosowania metod i technik szkoły ilościowej (na najniższych szczeblach organizacji) są – jeżeli popatrzymy na ich wyniki i porównamy je z tym, co dawały wcześniejsze, mniej systematyczne metody i techniki – oczywiste. Tym niemniej, jeżeli jakieś systemy (procesy) funkcjonują wadliwie, ich operatorom może brakować takiej wiedzy o systemie, która pozwala rozwiązać problem, czy – choćby – „wyłapać" i docenić znaczenie sygnałów, które wskazują na pojawienie się poważnych problemów w przyszłości. Co więcej, automatyzacja pracy operatorów wraz z towarzyszącym jej wyeliminowaniem ich uznaniowości i elastyczności może osłabić ich motywację do antycypowania i naprawy wadliwego funkcjonowania systemów.

2.7. Szkoła systemów społecznych – *A. Pakuła*

Początki tej szkoły wiążą się z nurtem strukturalnym w amerykańskiej teorii socjologii oraz dorobkiem tzw. psychologii postaci [Martyniak 1986, s. 83], a także z ograniczeniami szkoły klasycznej i kierunku *human relations* w nauce organizacji i zarządzania [Gwisziani, s. 450]. Za jej twórcę uznaje się **Chestera Irvinga Barnarda** [Gwisziani, s. 454, Martyniak 1986, s. 83, Zimniewicz, s. 50], absolwenta Harvardu, wieloletniego kierownika w American Telephone & Telegraph Company, a następnie prezesa New Jersey Bell Telephone Company [Supernat 2000, s. 34, S. Bratkowski [w:] Barnard, s. 9]. Swoją koncepcję zawarł w opublikowanej w roku 1938 pracy *Funkcje kierownicze*, której pierwsza polska edycja ukazała się dopiero w 1997 r.

Barnard zwraca przede wszystkim uwagę na problem trwałości organizacji, akcentując, iż „To, czy jakaś organizacja przetrwa, zależy od tego, czy pośród nieustannych fluktuacji środowiska fizycznych, biologicznych i społecznych tworzyw, elementów i sił zdoła ona zachować równowagę w cechującej ją złożoności, co wymaga zabiegów przystosowawczych także wobec procesów zachodzących wewnątrz samej organizacji. Nie możemy zlekceważyć natury warunków zewnętrznych, do których trzeba się przystosować, niemniej w centrum naszego zainteresowania znajdują się procesy, którymi się to przystosowanie osiąga" [Barnard, s. 30].

Wyjściową kwestię stanowią dla Barnarda rozważania poświęcone cechom jednostki ludzkiej i jej relacji do organizacji. W jego ujęciu istotę ludzką jako obiekt fizyczno-biologiczny i nie mogący funkcjonować poza związkiem z innymi organizmami ludzkimi [Barnard, s. 35-36] charakteryzują pewne właściwości, nadające jej miano „osoby" (jednostki = jednej osoby), mianowicie „(a) działania lub zachowania, wynikające z oddziaływania (b) czynników psychologicznych, co, uzupełnione (c) ograniczoną władzą wyboru, owocuje (d) celem" [Barnard, s. 38]. Takie ujęcie jednostki prowadzi Barnarda do ujmowania jej jako uczestnika specyficznego systemu współdziałania, przy czym wskazuje, iż w aspekcie indywidualnym, osoby opierając się bądź to na celach, pragnieniach, chwilowych impulsach, bądź to na uznanych przez nią za osiągalne alternatywach zewnętrznych dokonują wyboru czy włączyć się, czy też nie w jakiś określony system współdziałania, zaś „Kiedy sterowanie lub wpływ, oparty na jednej z tych kategorii, modyfikuje działania danej jednostki, rodzi się organizacja. Przemyślane, świadome i fachowe sterowanie tymi kategoriami jest istotą funkcji kierowniczych" [Barnard, s. 42].

Na tym tle formułuje pierwszą w nauce organizacji i zarządzania definicję organizacji formalnej, w myśl której jest to pewien system „[...] skoordynowanych świadomie działań lub sił dwóch lub większej liczby osób [...]" [Barnard, s. 97], przy czym przyjmuje, iż „[...] system jest czymś, co trzeba traktować jako całość dlatego, że każda jego część wiąże się w jakiś istotny sposób z każdą inną częścią objętą systemem" [Barnard, s. 101], a także „[...] że gdy np. wysiłki pięciu ludzi skoordynuje jakiś system, czyli jakaś organizacja, powstaje coś nowego, większego lub mniejszego względnie różnego co do ilości i jakości od czegokolwiek, co występuje w sumie wysiłków tych pięciu ludzi" [Barnard, s. 102].

W ujęciu Barnarda do powstania jakiejkolwiek organizacji, a zatem także formalnej, potrzebne są osoby zdolne do porozumienia się ze sobą i gotowe do wniesienia jakiegoś działania w realizację jakiegoś wspólnego celu, co oznacza, iż „Elementami organizacji są zatem (1) porozumienie, (2) gotowość uczestnictwa, oraz (3) wspólny cel" [...], natomiast „Dla zapewnienia ciągłości w istnieniu organizacji trzeba *skuteczności* lub *wydajności* [...]" [Barnard, s. 105]. Organizacja może przy tym powstawać w różny sposób, a mianowicie:

- spontanicznie,
- w wyniku działania jakiejś jednostki,
- w drodze powołania przez jakąś już istniejącą organizację macierzystą,
- w efekcie podziału istniejącej organizacji [Barnard, s. 124-125].

Barnard zauważa jednocześnie, że „[...] wszystkie organizacje o charakterze złożonym wyrastają z organizacji małych i prostych. Organizacje formalne zaś nie mogą rosnąć inaczej, niż w procesie łączenia istniejących już jednostek organizacyjnych, lub w wyniku tworzenia nowych i przyłączania ich do tych w istniejącym już kompleksie" [Barnard, s. 127]. W organizacjach złożonych dają się przy tym wyróżnić komórki organizacyjne „robocze" lub „podstawowe" i nałożone na nie komórki organizacyjne kierownicze, „[...] zaś wpływ konieczności porozumiewania się na rozmiary komórki organizacyjnej determinuje istotne strukturalne cechy charakterystyczne organizacji złożonych" [Barnard, s. 135]. Można zatem przyjąć, iż dla Barnarda zakres, intensywność porozumiewania stanowiła zasadniczy czynnik determinujący rozpiętość kierowania.

Barnard jako pierwszy określił także bliżej organizację nieformalną i jej znaczenie dla organizacji formalnej. W jego rozumieniu organizacja nieformalna to ogół „[...] osobistych kontaktów i interakcji oraz skojarzonego z nimi łączenia się ludzi w grupy", będącym tworem „[...] nieokreślonym i raczej pozbawionym struktury [...]", istniejącym jednakże w każdej organizacji formalnej [Barnard, s. 138]. Organizacja nieformalna pełni jednak istotne funkcje w organizacji formalnej:

1) zapewnia komunikację,
2) zapewnia spójność organizacji formalnej „[...] poprzez regulowanie gotowości ludzi do służby wobec nich i stabilizowanie władzy obiektywnej",
3) podtrzymuje „[...] w ludziach poczucie osobistej integralności, szacunek do samego siebie" a ponadto organizacja nieformalna sprzyja ujednoliceniu stanu umysłów, tworzeniu się zwyczajów, obyczajów, instytucji, stanowi bazę dla powstania organizacji formalnej, jest obszarem, w którym przejawiają się postawy, stany umysłów oraz instytucje rozbieżne z organizacją formalną, „[...] co skutkuje wzajemną zależnością i wzajemnym korygowaniem [...]", jest kreowana przez organizację formalną, wreszcie jest niezbędna dla działania organizacji formalnej z racji spełniania wyżej wskazanych funkcji [Barnard, s. 145-146].

Barnard łączy przy tym rozumienie organizacji formalnej ze specjalizacją (o czym świadczy umieszczenie rozważań nad specjalizacją w części zatytułowanej Elementy organizacji formalnych), stwierdzając, iż „[...] w pewnym ważnym aspekcie „organizacja" i „specjalizacja" są synonimami. Celów współdziałania nie da się osiągnąć bez specjalizacji. Implikowana przez nią koordynacja jest pewnym funkcjonalnym aspektem organizacji. Funkcja ta polega na takim skorelowaniu wysiłków jednostek z wszystkimi

warunkami sytuacji kooperacyjnej, by dało się osiągnąć cel" [Barnard, s. 157-158]. Samą specjalizację różnicuje ze względu na miejsce wykonywania pracy (specjalizacja geograficzna), czas, w jakim praca jest wykonywana, osoby wykonujące daną pracę w danych powiązaniach organizacyjnych (specjalizacja asocjacyjna), przedmiot i cel pracy, rodzaj stosowanego sposobu wykonywania pracy [Barnard, s. 150-153]

Uznanie współdziałania za istotę organizacji prowadzi Barnarda do zajęcia się problemem bodźców oraz sposobów zapewniających pożądany poziom współdziałania. W jego ujęciu „Kiedy korzyść z zainwestowania swych wysiłków w jakąś organizację przeważa nad ich ujemną stroną, rodzi się stąd nadwyżka satysfakcji, która zachęca do ich podjęcia. Z czego płynie wniosek, że nadwyżkę korzyści można zwiększyć albo też obrócić niedogodności w korzyści, bądź zwiększając ilość lub siłę oddziaływania zachęt, bądź redukując ilość lub siłę niedogodności. [...] Dla organizacji, która wymaga lub oczekuje jakiegoś wkładu ze strony jednostek, problem skutecznych bodźców może, jak widzimy, polegać albo na znalezieniu bodźców pozytywnych, albo na zredukowaniu lub eliminacji bodźców negatywnych, czyli obciążeń" [Barnard, s. 162].

Bodźce mogą przybierać różne postaci. Ich przykładowa lista obejmuje bodźce materialne, niematerialne szanse osobiste, pożądane warunki fizyczne, korzyści duchowe (zdolność organizacji do spełniania osobistych ideałów, takich jak duma zawodowa, poczucie przydatności, altruistyczne oddanie wobec innych ludzi, lojalność wobec organizacji, ale także szanse na zaspokojenie motywu nienawiści i żądzy odwetu), atrakcyjność asocjacyjna, dostosowanie warunków do zwyczajowych metod i postaw, szersze szanse współuczestnictwa, warunki funkcjonowania wspólnoty (poczucie osobistego komfortu w stosunkach społecznych, integracja, bezpieczeństwo socjalne) [Barnard, s. 164-170]. Należy podkreślić, iż Barnard nie różnicuje wskazanych bodźców ze względu na ich ważność, traktuje je jako jednakowo ważne, co więcej wskazuje, iż „[...] ludzie różnie reagują na różne bodźce lub ich kombinacje, i to na różne w różnym czasie", zaś „[...] organizacja przypuszczalnie nigdy nie potrafi uruchomić wszystkich bodźców, zdolnych skłonić ludzi do kooperacyjnego wysiłku, a zazwyczaj nie potrafi zaoferować bodźców właściwych" [Barnard, s. 170].

Uruchomienie bodźców to zdaniem omawianego Autora metoda perswazji, mogąca przybierać postać przymusu, racjonalizacji stwarzanych możliwości (przybierać ona może postać ogólnej, co odnosi się do organizacji religijnych i politycznych oraz konkretnej, kierowanej do jednostki, a polegającej na przekonaniu jej, że np. „powinna" zachowywać się w wymagany sposób, bądź, iż „w jej interesie leży" świadczenie usług dla orga-

nizacji czy stosowanie się do wymogów organizacji) oraz wszczepianie motywów (proces przemyślanego uczenia i propagandy). Zdaniem Barnarda najważniejszą formą perswazji jest właśnie ta jej trzecia postać, wszczepianie motywów, co nie oznacza niedostrzegania znaczenia pozostałych [Barnard, s. 170-174].

Współdziałanie wymaga podporządkowania się władzy, jednakże, aby przekaz mógł być uznany za władczy musi spełniać jednocześnie 4 warunki:

1) być zrozumiałym i możliwym dla zrozumienia dla adresata,
2) zgodnym w poczuciu adresata z celem organizacji,
3) spójnym w odczuciu adresata z z jego pojmowanym jako całość interesem,
4) możliwym w poczuciu adresata do realizacji w kontekście jego zdolności mentalnych i fizycznych [Barnard, s. 187].

Współdziałanie opierać się winno na właściwym systemie komunikacji (łączności, porozumiewania się), zbudowanym zgodnie z następującymi zasadami [Barnard, s. 197-202]:

1) kanały komunikacji powinny być znane i jasno określone,
2) dla każdego członka organizacji winien być wyznaczony jasno określony kanał komunikowania,
3) kanały komunikacji muszą być możliwie bezpośrednie i możliwie najkrótsze,
4) kanały komunikacyjne powinny być użytkowane w pełnym ich zakresie,
5) osoby przekazujące informacje muszą posiadać odpowiednie kompetencje, przy czym „Im bliżej centrum jest źródło przekazu, im większa jest dana organizacja, tym od owych kompetencji wymaga się *ogólniejszego* zakresu zdolności w odniesieniu do pracy całej organizacji" [Barnard, s. 199],
6) kanały komunikacji powinny funkcjonować przez cały okres, w którym funkcjonować ma organizacja,
7) każdy przekaz powinien być prawomocny, tj. że „[...] będąca źródłem przekazu osoba musi być znana jako ktoś „na stanowisku władzy", że dany typ przekazu mieści się w uprawnieniach jej pozycji, czyli w jej kompetencjach, i że przekaz wychodzi z jej biura rzeczywiście autoryzowany" [Barnard, s. 201]. Godzi się zauważyć zatem, iż nie tylko Weber, lecz również Barnard podkreślał ważkość i niezbędność prawomocności władzy.

Barnard, podobnie jak Fayol, akcentuje znaczenie nadrzędności celów organizacyjnych nad osobistymi, ujmując jednakże tę kwestię w innym kontekście. Stwierdza mianowicie, iż „Działania organizacji to działania

osób w imię celów organizacyjnych, a nie osobistych" [Barnard, s. 207], co prowadzi go do rozróżniania decyzji osobistych, których konsekwencje dotyczą sytuacji samej podejmującej je jednostki oraz decyzji organizacyjnych, które z kolei nie posiadają czy to bezpośredniego, czy jakiegoś szczególnego związku ze skutkami o osobistym charakterze, lecz są postrzegane „[...] bezosobowo, z punktu widzenia [...] skutków organizacyjnych i [...] odniesienia do celów organizacji. Tego typu akt decyzyjny podejmuje w pewnym bezpośrednim sensie jednostka, ale co do swego zamiaru i skutków ma on charakter bezosobowy i organizacyjny" [Barnard, s. 209-210]. Decyzje, jak sądzić wydaje się należy przede wszystkim organizacyjne, w szczególności podejmowane przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze, mogą przy tym wynikać „[...] z trzech rozdzielnych źródeł: (a) z autorytatywnych przekazów od zwierzchników; (b) z przypadków, kiedy o decyzję zwracają się podwładni; i (c) z inicjatywy samego zainteresowanego" [Barnard, s. 212]. Początkiem procesu decyzyjnego jest natomiast cel i jakieś obiektywne środowisko fizyczne, biologiczne, społeczne, uczuciowe, moralne, zaś „Idealny proces decyzyjny ma wyodrębnić czynniki strategiczne i opierając się na oszacowaniu – w świetle historii, doświadczenia, wiedzy o przeszłości – przyszłych rezultatów działania w sytuacji aktualnej, ma zredefiniować lub zmienić cel", unikając mylenia przeszłości z teraźniejszością [Barnard, s. 230]. Zainicjował zatem Barnard socjo-psycho-sytuacyjne ujmowanie procesu decyzyjnego, uwzględniające jednocześnie zaczątki współczesnego zarządzania strategicznego.

Ukoronowaniem koncepcji Barnarda jest jego ujęcie funkcji kierowania oraz treści odpowiedzialności kierowniczej. Kierowanie powinno przede wszystkim zapewnić powstanie i właściwe funkcjonowanie organizacji formalnej, koordynację wysiłków, stanowiącą podstawowy element systemu współpracy, w konsekwencji czego, jego funkcjami powinny być:

- utrzymywanie komunikacji organizacyjnej, z uwzględnieniem nieformalnej organizacji kierowniczej,
- egzekwowanie podstawowych usług od członków organizacji, obejmujące wprowadzanie osób do organizacji formalnej oraz powodowanie ich stosownego działania na jej rzecz,
- formułowanie celów końcowych i cząstkowych organizacji [Barnard, s. 235-253].

Istotny nacisk położony został także na określenie natury odpowiedzialności kierowniczej. Barnard oddziela przede wszystkim odpowiedzialność od statusu moralnego, przyjmując, iż ta pierwsza „[...] jest siłą pewnego szczególnego, prywatnego kodeksu moralnego, która steruje postępowaniem jednostki wobec silnych, przeciwnych temu kodeksowi pragnień lub impul-

sów [...], jest tą właściwością człowieka, która każdej możliwej jego moralności nadaje skuteczność wobec jego postępowania" [Barnard, s. 281, 285]. Barnard wskazuje następnie, iż:

- każdy kierownik, bez względu na zajmowane stanowisko, reprezentuje swój osobisty kodeks moralny, który to kodeks determinuje zdolność do podejmowania odpowiedzialności,
- warunki pracy kierowniczej wymagają na ogół wysokiego stopnia aktywności, przy czym osoby zajmujące stanowiska kierownicze wykazują zdolności do podejmowania odpowiedzialności z reguły w tym samym stopniu, chociaż im wyższe zajmują stanowisko, to często udaje im się kontrolować tendencję do zwiększania aktywności,
- wyróżnikiem odpowiedzialności kierowniczej jest kreowanie kodeksów moralnych dla innych, chronienie, tworzenie, inspirowanie „morale" organizacji, obejmujące zaszczepianie fundamentalnych postaw, lojalności wobec organizacji, systemu współdziałania i systemu władzy oraz tworzenie podstaw dla rozwiązywania konfliktów moralnych (dla radzenia sobie z wyjątkowymi przypadkami, czy też inaczej dla „funkcji sędziowskiej", „funkcji apelacyjnej") [Barnard, s. 290-298].

Podkreślić należy, iż w ujęciu Barnarda „Twórczy aspekt odpowiedzialności kierowniczej to najwyższa egzemplifikacja odpowiedzialności. [...] Ta funkcja twórcza jako całość jest istotą przywództwa. To najwyższy sprawdzian odpowiedzialności kierowniczej, ponieważ dla sukcesu w jego dopełnieniu trzeba elementu „przekonania", który oznacza w poglądach przywódcy utożsamianie kodeksów osobistych i organizacyjnych. [...] Bez tego nie przetrwa żadna organizacja, ponieważ jest to element niezbędny, by w tych, których dobrowolnie wnoszone wysiłki konstytuują organizację, wzbudzić chęć przynależności, żadnym bodźcem nie dającą się zastąpić" [Barnard, s. 298-299]. Barnard zainspirował tym samym nurt późniejszych badań nad istotą i treścią przywództwa oraz warunków i przebiegu uczestnictwa organizacyjnego.

Nie sposób jednak nie zauważyć, iż zwrócenie uwagi na rolę współdziałania oraz pewne aspekty zachowań członków organizacji wystąpiło już nieco wcześniej, w koncepcji amerykańskiej politolog i ekonomistki, absolwentki Harvardu i Cambridge, **Mary Parker Follett**. Wskazać przede wszystkim wypada na jej poglądy odnośnie władzy i autorytetu, kolektywnego planowania oraz konfliktów. Zdaniem Follett władza nie jest czymś, co może być komuś danym lub zabranym, lecz osobistą cechą, której nie można dzielić się z innymi. Co najwyżej można dać szanse innym do rozwijania ich

własnej władzy, zaś każdy człowiek powinien dążyć do osiągnięcia większej władzy dla najlepszego wykonywania swoich działań. Władza jest jednakże, mimo, iż jest własnością osobistą, najsilniejszą, gdy jest władzą nie nad innymi, lecz z innymi, władzą we współdziałaniu. Od tak pojmowanej władzy odróżniać należy autorytet, będący prawnie należną władzą związaną z zajmowanym stanowiskiem, nie może on być w związku z tym większy niż wynika to ze sprawowanych przez daną osobę funkcji. W odróżnieniu od władzy autorytet może być nadany, przenoszony, delegowany, ale, co wypada podkreślić, łącznie z przynajmniej częścią stosownych funkcji danego stanowiska. Podobnie atrybutem stanowiska jest odpowiedzialność rozumiana jednak jako odpowiedzialność nie przed kimś, lecz za coś. Aby jednak uniknąć jej rozproszenia i zharmonizować działanie organizacji winna to być odpowiedzialność kolektywna (gdy pewna liczba osób jest odpowiedzialna za realizację tego samego celu) i kumulatywna (w sytuacji gdy obejmuje kolejno poszczególne szczeble w strukturze organizacyjnej). Sprawowanie władzy w organizacjach opierać się ma na prawie sytuacji, należy więc zarówno w układzie osób zajmujących równorzędne stanowiska, jak i w układzie przełożony – podwładny badać problemy i podejmować takie działania, jakie wynikają z ustalonych uwarunkowań. Polecenie zawierać ma zatem nie tylko decyzje, tego, kto je wydaje, lecz także decyzje odbiorcy polecenia. Niezbędnym dla prawidłowego funkcjonowania organizacji jest kolektywne planowanie, zaś jego instrumentem koordynacja, będąca wzajemnym powiązaniem wszystkich czynników sytuacji, co z kolei wymaga bezpośredniego kontaktu między członkami organizacji, których działania mają być koordynowane, rozpoczęcia działań koordynacyjnych przed ustaleniem ostatecznych zasad postępowania oraz uznania koordynacji za proces stały, na podłożu stałej interakcji społecznej.

Podnosi wreszcie Follett kwestię konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Przyjmując istotną tezę o nieuniknioności konfliktów w grupach [Barnes, s. 43-48, Supernat 2000, s. 174-177 szerzej patrz 8.3.]. Follett nie sformułowała wyrazistej i bardziej pogłębionej koncepcji istoty organizacji i zachowań organizacyjnych, uczynił to dopiero Barnard, jednakże wypada zgodzić się z poglądem, iż należy ją uznać za pioniera socjologicznego podejścia do organizacji [Barnes, s. 48]. Można zatem przyjąć, iż wyrażone przez nią poglądy dają się usytuować nie tylko jako inspirujące dla kierunku *human relations*, ale także dla szkoły systemów społecznych, tym bardziej, iż sam Barnard wskazuje Follett jako reprezentującą „[...] wnikliwą wiedzę o dynamicznych elementach organizacji", aczkolwiek nie odnosząc się szerzej do jej ustaleń [Barnard, s. 144, przyp. 5].

Barnardowskie ujęcie problematyki organizacyjnej legło bez wątpienia u podstaw koncepcji **Simona**. Na uwagę zasługują przede wszystkim jego poglądy zawarte w pracy *Działanie administracji* (pierwsze wydanie oryginału rok 1947, wydanie polskie – rok 1976). Autor przyjmuje ujmowanie organizacji w kategorii systemu ról, odczytywanego poprzez złożony wzorzec komunikowania się i innych związków zachodzących w zespołach ludzkich [Simon 1976, s. 26-27], czyniąc jednocześnie podstawową kwestię podejmowania decyzji, ze szczególnym podkreśleniem pojmowania jej racjonalności. Podsumowując dotychczasowy dorobek kierunku administracyjnego, w szczególności w jego syntetycznym ujęciu Gulicka i Urwicka, kwestionuje sensowność formułowania jednobrzmiących, niejako absolutnych i apriorycznie formułowanych zasad organizacyjnych, gdyż „Do każdej z tych zasad można dopasować inną, stwierdzającą coś wręcz przeciwnego, równie szeroko akceptowaną i pozornie słuszną", a „[...] dotychczasowa teoria nie daje żadnej odpowiedzi na pytanie, którą z nich należy przyjąć w praktyce jako właściwą" [Simon 1976, s. 95]. W efekcie opowiada się za odwoływaniem się do empirii, na gruncie której można jedynie rozstrzygnąć na ile zasady są trafne, pamiętając jednakże, iż nie można „[...] serio zastanawiać się nad tym, czy zasady te powinny być logiczne, czy nie. Nawet bowiem „sztuka" nie może opierać się na obiegowych „mądrościach" [Simon 1976, s. 129-130]. Ten sam sposób rozumowania odnosi się do pojmowania racjonalności decyzji. Simon przyjmuje, iż racjonalność należy wiązać z dokonywaniem wyboru pożądanej alternatywy zachowania „[...] w ramach pewnego systemu wartości pozwalającego na ocenę konsekwencji tego zachowania" [Simon 1976, s. 175]. Prowadzi to do wyróżnienia kilku **rodzajów racjonalności decyzji**, w zależności od stosowanych kryteriów oceny, a mianowicie:

1) **obiektywną**, gdy działanie faktycznie pozwala na maksymalizację danej wartości w danej sytuacji,
2) **subiektywną**, w sytuacji maksymalizacji pożądanego wyniku w granicach danego stanu wiedzy danego podmiotu działającego,
3) **świadomą**, gdy proces przystosowania środków do celów można w określonym stopniu uznać za świadomy,
4) **przemyślaną**, gdy proces przystosowywania środków do celu przebiegał w przemyślany sposób,
5) **organizacyjną**, w przypadku podporządkowania decyzji celom organizacji,
6) **indywidualną**, w przypadku podporządkowania decyzji osobistym celom jednostki [Simon 1976, s. 176].

W konsekwencji Simon odrzuca tradycyjną konstrukcję racjonalności absolutnej, wskazując, iż racjonalność ludzka jest ograniczona. Jej granice „[...] określa niezdolność umysłu człowieka do uwzględnienia wszystkich istotnych aspektów wartości zachowań i wiedzy w trakcie podejmowania jednostkowej decyzji. Struktura ludzkich wyborów częstokroć bardziej się zbliża do modelu: bodziec – reakcja niż do rzeczywistego wyboru między alternatywami. Racjonalność człowieka mieści się w granicach, jakie wytycza jego psychologiczne otoczenie", które narzuca jednostce czynniki determinujące dokonywanie wyboru, które jednakże mogą być kontrolowane, „[...] tak, aby służyły zaspokojeniu szerszych celów, a ciąg podejmowanych przez jednostkę decyzji może być uporządkowany w ramach powziętego z góry planu" [Simon 1976, s. 221]. W jednej z późniejszych swoich prac Simon uznaje ponadto, iż rzeczywistym początkiem procesu decyzyjnego, tym co uruchamia aktywność w kierunku podjęcia decyzji, nie jest samo pojawienie się problemu decyzyjnego, lecz pojawienie się potrzeby rozwiązania problemu, a więc ujęta w kategoriach psychologicznych postawa wobec niego [Simon 1960 za: Kurnal (red.) 1979, s. 342-344]. Nie jest chyba trudno zauważyć, iż odpowiedź na pytanie czy rozpocząć proces decyzyjny, czy też nie również podlega mechanizmowi ograniczonej racjonalności.

Simon, nawiązując do koncepcji Barnarda, akcentuje znaczenie równowagi organizacyjnej jako klucza do rozwiązania problemu uczestnictwa organizacyjnego. Równowaga ta opiera się dokonywaniu wkładów pieniężnych lub w postaci wysiłku i otrzymywaniu w zamian stosownych zachęt, a osiąga się ją „[...] dzięki kontrolowaniu grupy ludzi, których osobiste systemy wartości mogą być najróżniejsze, ale którzy poczuwają się do odpowiedzialności za losy swej organizacji ze względu na dążenie do osiągnięcia tych wartości, na których im osobiście zależy" [Simon 1976, s. 239]. W kontekście równowagi organizacyjnej umiejscowione jest zagadnienie roli autorytetu, który zdefiniowany został jako władza upoważniająca do decydowania kierującego działaniami innych, różniącego się od innych form oddziaływania, np. perswazji czy sugestii, wymagającego bowiem od adresata autorytetu posłuszeństwa równoznacznego z wyrzeczeniem się przez niego wyboru (autorytet wymaga zgody, perswazja i sugestia przekonania podwładnego), aczkolwiek dostrzega Simon granice autorytetu mieszczące się w roli podwładnego określającej obszar akceptacji, wyznaczony zasadniczo charakterem i rodzajem sankcji, mogących być zastosowanymi w celu wyegzekwowania rozkazu, ale także wspólnotą celów, społeczną akceptacja, osobowością [Simon 1976, s. 243, 280]. Autorytet pełni istotne funkcje jako instrument koordynacji działań grupowych, mianowicie wzmacnia odpowie-

działność jednostki wobec osoby dysponującej autorytetem, zapewnia fachowość w podejmowaniu decyzji, umożliwia koordynację działalności [Simon 1976, s. 257], łącząc się jednocześnie z barnardowskim rozróżnieniem organizacji formalnej i nieformalnej. W ujęciu Simona organizację formalną tworzy określenie sieci autorytetu i obszarów działania oraz autorytetu każdego członka organizacji w postaci zespołu abstrakcyjnych, o różnym jednak stopniu trwałości powiązań „[...] rządzących zachowaniem każdego uczestnika" [Simon 1976, s. 274], zastrzegając jednakże przy tym, iż żadna organizacja formalna nie może efektywnie funkcjonować bez istnienia organizacji nieformalnej, rozumianej jako stosunki międzyludzkie oddziaływujące na podejmowanie decyzji, chociaż nie objęte organizacją formalną, bądź z nią sprzeczne [Simon 1976, s. 276]. Kontynuując ustalenia Barnarda odnośnie roli komunikacji, Simon podnosi jej znaczenie jako istotnego uzupełnienia systemu autorytetu, ściślej – uzupełnienia formalnego systemu komunikowania się systemem nieformalnym. W ramach tego ostatniego, jak zauważa, na bazie osobistych motywów, członkowie organizacji mogą dążyć do wykorzystywania formalnego systemu komunikacji dla celów osobistych, bądź do prób ukrywania informacji, czy też manipulowania nimi [Simon 1976, s. 304-305].

W końcowej części swoich rozważań Simon postuluje, aby w zakresie realizacyjnym (faktualnym w jego terminologii) procesu decyzyjnego kierować się kryterium maksymalizacji wyników w warunkach ograniczonych zasobów, czego jednakże nie można odnosić do „[...] czysto wartościujących elementów procesu decyzyjnego. Demokratyczne państwo jest zobowiązane do zapewnienia ogólnej kontroli nad tymi elementami, a rozgraniczenie wartości i faktów ma zasadnicze wręcz znaczenie dla zapewnienia prawidłowych stosunków między kształtowaniem założeń polityki i administrowaniem" [Simon 1976, s. 341]. Podnosi także istotną kwestię identyfikacji z organizacją i lojalności. Podkreślając użyteczność identyfikacji dla nadawania cech bezosobowości wyborom organizacyjnym i egzekwowania odpowiedzialności za podjęte decyzje, wskazuje ostrzegająco, iż może być także szkodliwą, „[...] jeśli prowadzi do koloryzowania i zniekształcania decyzji poprzedzającej ustalenie samej struktury organizacyjnej. Zbudowanie społecznie użytecznej organizacji wymaga oceny – bez uprzedzeń – wszelkich wartości związanych z jej działaniem", uprzedzenia zaś to efekt właśnie wypaczenia oceny dokonywanej przez identyfikującą się z organizacją osobą. Podobnie osobista lojalność jednostki wobec wartości organizacyjnych jest bardzo użyteczna w odniesieniu do zachowań organizacyjnych, jednakowoż i ona może okazać się jednocześnie szkodliwą, „[...] jeśli będzie wywierać wpływ na awanse, a więc jeśli będzie oddziaływać na postawy

administratorów na wyższych szczeblach hierarchii" [Simon 1976, s. 371]. Zagadnieniem, którego nie sposób pominąć jest wreszcie problem umiejscowienia uprawnień decyzyjnych w strukturze organizacyjnej, a więc zagadnienie centralizacji i decentralizacji. Simon nie opowiada się za którymś z tych rozwiązań, wskazując na konieczność przeanalizowania różnorodnych uwarunkowań, w tym kosztów, przed dokonaniem określeniem pożądanego stopnia centralizacji, bądź decentralizacji, aczkolwiek można, jak się wydaje, przyjąć, iż skłania się bardziej w kierunku decentralizacji [Simon 1976, s. 391-399].

Część z podniesionych powyżej kwestii zostały pogłębione w późniejszej pracy *Teoria organizacji*, napisanej przez Simona z Marchem (wydanie pierwsze oryginału 1958 r. edycja polska 1964 r.). Kładąc nacisk na potrzebę głębszego zainteresowania się wpływem środowiska na jednostkę ludzką oraz jej reakcją na te wpływy w kontekście znaczenia organizacji jako instytucji społecznej, powołani Autorzy traktują organizację jako „[...] zbiorowiska oddziałujących na siebie istot ludzkich, największe zbiorowiska w naszym społeczeństwie mające pewne podobieństwo z centralnym systemem koordynacyjnym", aczkolwiek nie tak rozwiniętym jak centralny układ nerwowy u wyższych organizmów biologicznych, jednakże „[...] daleko posunięta specjalizacja w strukturze i koordynacji wewnątrz organizacji – w przeciwieństwie do rozproszonych i zmiennych stosunków *pomiędzy* organizacjami i *pomiędzy* jednostkami niezorganizowanymi – wyróżnia każdą poszczególną organizację jako jednostkę socjologiczną, którą można porównać z indywidualnym organizmem biologicznym" [March, s. 15, 18].

Kwestię zasadniczą stanowi wyraźne odróżnienie dwóch rodzajów decyzji podejmowanych przez członków organizacji, decyzji dotyczących produkcji (wytwarzania, wykonywania przydzielonych zadań) i decyzji dotyczących uczestnictwa. March i Simon podkreślają, iż dotychczasowe ujęcia zachowania organizacyjnego autorstwa komentatorów idealnego modelu biurokracji Webera, takich jak Merton, Selznick i Gouldner koncentrowały się wokół decyzji produkcyjnych i doprowadziły do ustalenia, iż „[...] wpływ na motywację produkcji jest funkcją wpływu na: a) powstawanie alternatyw działania jednostki, b) przewidywane przez człowieka następstwa rozważanych alternatyw, c) wartości przywiązywane przez człowieka do następstw" [March, s. 137]. Każdy z tych aspektów znajduje się przy tym częściowo pod kontrolą organizacji, a częściowo jest determinowany przez czynniki pozaorganizacyjne, zaś „Nasilenie kontroli organizacyjnej z kolei zależy częściowo od zachowania się organizacji [...], częściowo zaś od czynników w dużym stopniu wymykających się jej kontroli [...]" [March, s. 137]. Należy podkreślić, iż March i Simon nie podważają tych ustaleń, lecz istotnie je

rozwijają wskazując, iż inną ważną decyzją opartą na motywacji jest decyzja o uczestnictwie.

Swoją koncepcję sytuują w kontekście zaczerpniętej m.in. od Barnarda konstrukcji równowagi organizacyjnej, a rozwiniętej przez H. A. Simona, D. W. Smitburga i V. A. Thompsona. Podstawowe założenia teorii równowagi zakładają:

1. Organizacja jest to system powiązanych między sobą zachowań społecznych pewnej liczby osób, które będziemy nazywać uczestnikami organizacji.
2. Każdy uczestnik i każda grupa uczestników otrzymuje od organizacji *zachętę*, w zamian za co daje organizacji *wkład*.
3. Każdy uczestnik tylko tak długo będzie należeć do organizacji, dopóki otrzymywana przezeń zachęta jest równa lub większa (biorąc pod uwagę jego własną ocenę oraz możliwości wyboru innych alternatyw) od wymaganego odeń wkładu.
4. Wkłady dokonywane przez różne grupy uczestników są źródłem, z którego organizacja czerpie środki zachęty oferowane uczestnikom.
5. Organizacja jest „wypłacalna" i będzie istnieć tylko tak długo, dopóki wkłady są dostateczne, aby zapewnić zachętę wystarczającą do przyciągnięcia tych wkładów. [March, s. 140].

Wydawać by się mogło, iż najbardziej logicznym miernikiem relacji zachęta – wkład jest poziom indywidualnego zadowolenia (satysfakcji). Jest to jednak uproszczenie. Wskazany miernik będzie przydatny „[...] jedynie w tym przypadku, jeśli jednocześnie dokonamy oceny innych dostępnych alternatyw" [March, s. 142-143]. Ta konstatacja prowadzi do ustalenia czynników wpływających na uświadomienie pragnienia odejścia z organizacji oraz czynników wpływających na uświadomienie łatwości odejścia z organizacji, co stanowi istotne rozwinięcie koncepcji przedstawionej w *Działaniu administracji*.

Uświadomienie pragnienia odejścia z organizacji pojawia się, gdy:

- im większa jest rozbieżność pomiędzy właściwościami pracy a własną opinią człowieka o sobie samym,
- im mniejsza jest możliwość przewidywania konkretnych stosunków pracy,
- im mniej wymagania pracy są zgodne z wymaganiami innych ról,
- im mniej praktyka kierownictwa godzi się z uznaniem niezależności pracownika,
- im mniej człowiek uczestniczy w wyborze przydzielonej mu pracy [March, s. 154- 160].

Ważną konstatacją jest podkreślenie znaczenia wielkości grupy roboczej i organizacji. March i Simon wskazują, iż „[...] im *mniejsza grupa robocza* [...] i im *mniejsza organizacja* [...], tym łatwiej pogodzić role w organizacji i poza nią [...]. Im większa organizacja, *tym większe możliwości przeniesienia się wewnątrz niej* [...] i tym samym mniej uświadomione pragnienie opuszczenia organizacji" [March, s. 162-163].

Samo uświadomienie pragnienia opuszczenia organizacji nie oznacza jednakże niejako automatycznego podjęcia takiej decyzji. Niezbędnym jest bowiem uświadomienie łatwości rozstania się z organizacją. Przede wszystkim zależy to od istnienia dostrzegalnych alternatyw, co z kolei uzależnione jest od szeregu bardziej szczegółowych i indywidualnych czynników, takich, jak:

1) płeć (na ogół przyjmuje się, iż płynność jest większa wśród mężczyzn),
2) pozycja społeczna (uczestnicy organizacji o niskiej społecznej pozycji traktują zmianę miejsca jako trudniejszą w porównaniu do osób posiadających pozycję wyższą),
3) czas bycia uczestnikiem (im jest on dłuższy tym większa specjalizacja uczestnika, a tym samym mniejsza ilość alternatyw pozaorganizacyjnych),
4) ilość organizacji dostrzeganych przez uczestnika (im większa, tym więcej dostrzeganych alternatyw),
5) stopień heterogeniczności kontaktów osobistych (im jest on wyższy, tym większa ilość dostrzegalnych organizacji),
6) ilość organizacji dostrzegających danego człowieka (im jest ich więcej, tym więcej organizacji tenże człowiek dostrzega),
7) ilość organizacji, z którymi dany człowiek posiada kontakty (im jest ich więcej, tym wyższą ma pozycję),
8) poziom wyjątkowości danej osoby (im bardziej jest niezastąpiona, tym bardziej jest dostrzegalna),
9) stopień skłonności człowieka do poszukiwań alternatyw (stopień skłonności do zmian, im jest wyższy, tym większa ilość organizacji jest dostrzegana),
10) poziom zadowolenia z dotychczasowej organizacji (im wyższy, tym mniejsza skłonność do zmiany),
11) poziom przyzwyczajenia do dotychczasowego zajęcia lub organizacji (im wyższy, tym mniejsza chęć poszukiwania alternatyw) [March, s. 164-174].

Takie rozumienie uczestnictwa organizacyjnego, ściślej – decyzji o uczestnictwie March i Simon adresują przede wszystkim do uczestników

będących pracownikami. Wskazują jednakże, iż odnosić je można także do innych, takich jak konsumenci, aczkolwiek w odniesieniu do nich występuje przede wszystkim różnica w zakresie możliwości wyboru alternatywy „bezczynności". „Pracownik rzadko znajduje się w położeniu konsumenta, który wyczerpał swoje zasoby. Jeśli „nic" nie czyni, pozostaje na dotychczasowym stanowisku. Jeśli typowy konsument „nic" nie czyni, ginie z głodu" [March, s. 175]. W ich ujęciu do innych uczestników mogą mieć bez wątpienia zastosowanie takie zmienne, jak możliwość dostrzegania alternatyw (związana jest z tym reklama i właściwości rynku zbytu), skłonność do poszukiwania alternatyw (uzależniona chociażby od stopnia wierności konsumenta dla raz wybranego wyrobu), zadowolenie, alternatywy odejścia z organizacji (uwzględniające m.in. znaczenie dystrybucji rynkowej dla zmiany gustów wśród konsumentów) [March, s. 175-17177].

Ważną konstatacją jest dostrzeżenie różnic w sposobie traktowania przez uczestnika umowy o pracę, mianowicie, czy stanowi ona dla niego coś stałego, co można jedynie przyjąć lub odrzucić, czy też element podlegający zmianom. W tym drugim przypadku uczestnictwo nie wyklucza wewnątrzorganizacyjnych konfliktów, sporów wewnętrznych jako alternatywy zmiany miejsca pracy. March i Simon podkreślają, iż problematyka konfliktu posiada istotne znaczenie dla teorii organizacji, sytuując ją w obszarze „[...] bardziej świadomych i rozmyślnych zjawisk związanych ze sprawowaniem władzy" [March, s. 181]. Przyjmując, iż konflikt związany jest z trudnościami podjęcia decyzji wyróżniają:

- konflikty osobiste, przeżywane przez człowieka przy podejmowaniu decyzji, a wynikające przede wszystkim z niemożności przyjęcia alternatywy, bądź niemożności porównania alternatyw i niepewności,
- konflikty organizacyjne, zachodzące pomiędzy uczestnikami lub grupami wewnątrz organizacji, których źródłem może być osobiste wątpliwości poszczególnych członków organizacji, czy też odmienności wyboru dokonanego przez każdego z osobna członka organizacji, co z kolei determinowane jest nagromadzeniem poprzednich doświadczeń oraz złożonością decyzji (co skutkuje subiektywną niepewnością), a także szczodrością otoczenia, poziomem aspiracji i osiągnięć, subiektywną niemożnością przyjęcia alternatywy,
- konflikty międzyorganizacyjne, powstające pomiędzy organizacjami i większymi grupami, związane z poziomem odczuwalnej potrzeby wspólnego podejmowania decyzji, różnicą celów, lub różnicą w ocenie rzeczywistości [March, s. 182 i n.].

Konflikty, co wypada podkreślić, traktowane są przez omawianych Autorów zarówno jako zmienna zależna (kontekst warunków uprawdopo-

dobniających ich pojawienie się) i jako zmienna niezależna, tj. w kontekście świadomych działań organizacji prowadzących do ich rozwiązania. Można zatem przyjąć, aczkolwiek March i Simon nie stwierdzają tego *expresis verbis*, iż konflikty w organizacji są czymś naturalnym, ale wobec których nie należy przechodzić obojętnie. Za główne sposoby reagowania na pojawienie się konfliktu uznają znalezienie rozwiązania, perswazję, przetarg oraz „politykowanie". Sposób pierwszy oznacza znalezienie takiego sposobu postępowania, które odpowiada wspólnym kryteriom. Perswazja opiera się na założeniu, iż indywidualne cele mogą być zróżnicowane, ale jednocześnie zmienne i w konsekwencji „[...] na przekonaniu, że *na pewnym poziomie* dążenia są jednakowe i że niezgoda dotycząca celów pomocniczych może być usunięta przez odwołanie się do celów wspólnych. Mniej polega się tutaj na zbieraniu informacji, większy natomiast nacisk kładzie się na uzgadnianie celów pomocniczych" [March, s. 210]. W przypadku przetargu przyjmuje się za rzecz niezmienną niezgodność celów i nie stosuje się perswazji, tym niemniej ma miejsce odwoływanie się do wspólnie uznawanych wartości, np. słuszności, czy oczywistości, a zatem występuje rezultat będący bardziej zbliżony do perswazji niż walki. „Politykowanie" natomiast występuje, gdy podobnie jak w przetargu sytuacja wyjściowa jest taka sama (występuje międzygrupowy konflikt interesów), jednakże „[...] teren przetargu nie został przez uczestników ustalony" [March, s. 211]. Żaden z wyżej wymienionych sposobów reagowania na konflikty nie jest jakoś szczególnie preferowany. Sugeruje się natomiast hipotetycznie, gdyż, jak sami Autorzy zauważają, brak jest wyraźnych dowodów słuszności, „[...] że prawie wszystkie spory wewnątrz organizacji będą określane jako zagadnienia do przeanalizowania, że pierwszą reakcją na pojawienie się konfliktu będzie próba znalezienia rozwiązania i perswazja, że reakcja taka będzie podtrzymywana, nawet gdy okaże się nieodpowiednia, że wspólnota celów będzie bardziej podkreślana tam, gdzie jej nie ma aniżeli tam, gdzie ona rzeczywiście istnieje, wreszcie, że przetarg (jeżeli do niego dojdzie) będzie ukrywany pod formą analizy" [March, s. 213]. Nie mniej wypada się zgodzić z ogólną konstatacją, iż konflikt doprowadza w efekcie do przetargu i walki o władzę [March, s. 219].

Istotnym zagadnieniem, niejako podsumowującym tę bardziej rozwiniętą, w porównaniu do zawartej w *Działaniu administracji*, koncepcję zachowania organizacyjnego jest podniesienie znaczenia właściwości członka organizacji jako człowieka rozumnego. March i Simon wskazują na potrzebę odróżniania sytuacji prowadzącej do poszukiwania optymalnej alternatywy rozwiązania problemu od sytuacji prowadzącej do znalezienia rozwiązania zadowalającego, istotnie uzupełniając tym samym ustalenia tyczące się ograniczeń racjonalności z *Działania administracji*. Z sytuacją pierwszą ma się

do czynienia, gdy występuje możliwość zastosowania kryteriów pozwalających na porównanie wszystkich alternatyw, w świetle których dana alternatywa jest najlepsza ze wszystkich. Sytuacja druga występuje natomiast, gdy istnieją kryteria określające minimalny poziom zadowalający podmiot działający, a dana alternatywa co najmniej tym kryteriom odpowiada, bądź jest od nich lepsza. Przyjmują w konkluzji, iż „W większości przypadków przy podejmowaniu decyzji, czy to indywidualnej, czy to organizacyjnej, chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających; jedynie w wyjątkowych przypadkach chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw optymalnych" [March, s. 228].

Można, jak się wydaje przyjąć, iż najpełniejszy wyraz szkoła systemów społecznych przybrała w ustaleniach dwójki psychologów amerykańskich z Uniwersytetu Michigan w Ann Arbor, **Daniela Katza** (będącego również socjologiem) i **Roberta L. Kahna**, zawartych w ich obszernej pracy *Społeczna psychologia organizacji*, wydanej w oryginale po raz pierwszy w 1966 r., a udostępnionej w tłumaczeniu polskiemu czytelnikowi w roku 1979. Autorzy jednoznacznie przyjmują, iż organizacje należą do systemów otwartych, charakteryzujących się pobieraniem energii ze środowiska zewnętrznego, przetwarzaniem pobranej energii, ekspediowaniem wytworzonego produktu do otoczenia, cyklicznym modelem działań składających się na wymianę energii, zdolnością do zatrzymania rozpadu (negatywną entropią), istnieniem wejść informacyjnych, ujemnym sprzężeniem zwrotnym umożliwiającym korektę odchyleń od założonego kierunku i procesem kodowania, będącym selektywnym mechanizmem, dzięki któremu zasilenia są przyjmowane i przekładane na język zrozumiały dla systemu lub odrzucane, dynamiczną równowagą, zróżnicowaniem oraz ekwifinalnością, czyli możliwością osiągnięcia tego samego stanu końcowego za pomocą różnych sposobów [Katz, s. 37 i n.]. Organizacje są jednakże systemami otwartymi społecznymi, co oznacza występowanie dodatkowych cech szczególnych, takich jak brak ograniczeń fizycznych, występowanie wejść produkcyjnych (pobieranie energii w celu przetworzenia w produkt) oraz skomplikowanych wejść scalających (pobieranie energii utrzymującej system), ale przede wszystkim wymyślony charakter. Konsekwencją tej właśnie cechy jest to, iż systemy społeczne można projektować dla różnych celów a istniejące dowolnie przekształcać, dla zespolenia ich elementów potrzeba jednakże wielu mechanizmów regulacyjnych i nie da się schematycznie przewidzieć ich cyklu życia [Katz, s. 58-59]. Przyjmują następnie, za Herbertem A. Thelenem, że zmienność i niestabilność działań ludzkich w organizacji jako systemie społecznym redukują naciski środowiskowe, podzielane wartości i oczekiwania oraz wprowadzenie przepisów, zaznaczając przy tym, iż „Za-

sadnicza różnica między organizacjami społecznymi a mniej ustrukturalizowanymi systemami społecznymi to właśnie silniejsze oparcie się organizacji na formalnych przepisach określających akceptowane i odrzucane w niej zachowania" [Katz, s. 63-64]. Za zasadnicze składniki systemu społecznego uznają role, będące opisem specyficznych form zachowania związanych, wywodzących się z treści zadań, normy, wskazujące sposoby, oczekiwania co do pełnienia roli oraz wartości, stanowiące ideologiczne uzasadnienia treści roli i norm [Katz, s. 64-65].

Organizacje, tak jak inne systemy, są tworami złozonymi, w których wyróżnić można [Katz, s. 68 i n.]:

1) podsystemy produkcyjne (techniczne), ukierunkowane na procesy przetwarzania energii lub informacji,
2) podsystemy wspierające, powołane do dokonywania wymiany z otoczeniem,
3) podsystemy scalające, nastawione na wyposażenie organizacji we wszystko, co umożliwia wykonywanie pracy, przede wszystkim (w odniesieniu do organizacji jako systemu społecznego) na rekrutację, selekcję, utrzymanie i rozwój zasobów ludzkich, których głównymi podstrukturami są systemy kar i nagród. Katz i Kahn zwracają przy tym uwagę na konieczność uwzględnienia parametru alokacji (w szczególności nagród) jako istotnej cechy tego podsystemu, tj. określenia, kto, co i dlaczego otrzymuje oraz roli nagród o charakterze niepieniężnym, takich jak prestiż, status, atrakcyjność pracy, możność identyfikacji z wynikami grupy, satysfakcja z podejmowania decyzji;
4) podsystemy adaptacyjne, mające za zadanie ustalanie, przewidywanie zmian w otoczeniu i wskazywanie ich znaczenia dla organizacji,
5) podsystemy kierownicze, obejmujące mechanizmy regulacyjne i strukturę zwierzchnictwa.

Te pierwsze opierają się na zbieraniu i wykorzystywaniu informacji i ostatecznie decydują czy mamy do czynienia z prymitywną grupą, czy organizacją, gdyż, w ujęciu Katza i Kahna, „Grupa ludzi zrzeszonych dobrowolnie staje się organizacją wtedy, gdy przyswaja sobie systematyczne metody regulowania swych działań na podstawie informacji o własnym funkcjonowaniu" [Katz, s. 74]. Struktura zwierzchnictwa z kolei to „[...] ustalenie definitywnie form, w jakich podejmowane powinny być decyzje dotyczące spraw organizacji. Zasadniczo to, jaka jest *struktura zwierzchnictwa*, stanowi o sposobie, w jaki zorganizowany jest system zarządzania – z uwzględnieniem źródeł podejmowania decyzji oraz ich uprawomocnienia. [...] Istotą zwierzchnictwa jest przyjmowanie jego dyrektyw jako uprawo-

mocnionych, tj. przyjęcie czy zaaprobowanie przez ludzi reguł gry. I rzecz tutaj nie w tym, czy reguły te zostają ustalone w procesie demokratycznym, czy też ogłoszone „odgórnie", ale w tym, że obowiązują one członków systemu. Są one właściwościami systemu, a nie odwzorowaniem relacji „dominacji – podporządkowania" między poszczególnymi osobowościami" [Katz, s. 75]. W kontekście istoty zwierzchnictwa wypada zwrócić uwagę na zaproponowane odróżnianie systemu demokratycznego i autorytarnego, zgodnie z którym zasadnicza różnica „[...] polega nie na tym, czy kierownicy wydają rozkazy czy też konsultują się ze swymi podwładnymi, ale na tym, czy władza ustalania polityki przysługuje członkom czy zarządowi" [Katz, s. 77].

W ujęciu Katza i Kahna organizację jako system społeczny wyróżnia zatem:

- posiadanie poza podsystemami produkcyjnymi i wspierającymi podsystemu scalającego,
- istnienie wypracowanego systemu ról formalnych,
- istnienie wyraźnej struktury zwierzchnictwa,
- istnienie rozwiniętych mechanizmów regulacyjnych i adaptacyjnych,
- posiadanie wyraźnie sformułowanej ideologii,
- przy czym, w ich opinii, najbardziej wyraźnymi postaciami organizacji społecznych są struktury biurokratyczne [Katz, s. 80].

Istotną kwestię stanowią ponadto ustalenia dotyczące uczestnictwa organizacyjnego oraz sprawowania władzy w organizacji. W kwestii pierwszej punktem wyjścia jest pojęcie roli i zachowań z nią związanych. Organizacja jawi się właśnie jako system ról, zaś zachowania z nimi związane to „[...] powtarzające się działania jednostki, odpowiednio powiązane z powtarzającymi się czynnościami innych i dające w efekcie przewidywalny wynik" [Katz, s. 271]. Pełnienie roli stanowi sekwencyjny proces, którego początkiem jest sformułowanie oczekiwań wobec danej osoby (tzw. osoby centralnej), tj. czynności od niej wymaganych, przez członków jej układu odniesienia, aby mogli z kolei oni wykonywać własne role a następnie przekazanie treści roli osobie centralnej (tzw. rola oczekiwana). Osoba centralna odbiera, z mniejszym bądź większym zniekształceniem, rolę, ściślej – przekazane jej oczekiwania związane z rolą (tzw. rola odebrana), by w konsekwencji podjąć stosowne działania, mogące być jednakże nie tylko zgodne, lecz i sprzeczne w swej treści z rolą oczekiwaną (tzw. rola wykonywana). Członkowie układu odniesienia danej osoby centralnej z kolei obserwują i oceniają wykonywanie roli przez osobę centralną, kierując się odniesieniem do własnych potrzeb i oczekiwań, co prowadzi do kolejnego cyklu. Tak funkcjonujący system ról jest jednakże bardziej skomplikowany, co Autorzy koncepcji sami podkreślają, przede wszystkim z uwagi na moż-

liwość obejmowania przez rolę wielu czynności, wielości ról przypisanych do jednego stanowiska, zajmowania wielu stanowisk przez jedną osobę oraz ze względu na to, iż życie organizacji nie składa się z odrębnych epizodów, lecz jest procesem ciągłym, a także z uwagi na możliwość występowania konfliktów co do treści roli oczekiwanej oraz na zachodzenie sekwencji roli w obszarze wpływów organizacyjnych, które to wpływy wręcz ją kształtują. [Katz, s. 306-307]. Spójność oraz względną stabilność systemu ról mają zapewnić wymagania tkwiące w treści zadań oraz normy organizacyjne. W tych ostatnich odzwierciedla się formalny stosunek władzy. Wskazać należy, iż od członka organizacji wymaga się wielu rodzajów zachowań, a nie tylko jakiegoś ściśle określonego jednego. Zasadnicze wzory zachowań obejmują zatem przystąpienie do organizacji i pozostawanie w niej przez dłuższy czas, wykonywanie zadań zgodnie z ustalonymi wymogami (ilościowymi i jakościowymi), a także kreatywny i spontaniczny wkład przekraczający ustalony poziom minimalny (w szczególności chęć współpracy z innymi, twórczą inicjatywę przy rozwiązywaniu problemów). Wymagane jest przeanalizowanie, jakie są stosowane aktualnie sposoby motywowania członków organizacji, a jakie należy stosować, aby wywołać zachowania pożądane dla organizacji oraz co i w jaki sposób warunkuje uaktywnienie określonych sposobów motywowania. Członkom organizacji powinno się zapewnić różnorodne świadczenia, za pracę i wysługę lat, organizacyjną lojalność, system awansów, możliwości rozwoju, szanse podejmowania zadań wyzwalających uzdolnienia. Organizacja powinna także dążyć, aby jej cele i wartości zostały przyjęte jako istotne osobiście przez jej członków.

W kwestii drugiej, tj. kwestii władzy, wypada przede wszystkim podkreślić dokonane przez Katza i Kahna rozgraniczenie treści pojęcia wpływu, kontroli, władzy i zwierzchnictwa. Wpływ ujęty jest jako bez mała naturalna zdolność człowieka do oddziaływania na innych, ale bez żadnych gwarancji skuteczności. W przypadku, gdy pojedyncza próba wywarcia wpływu okaże się skuteczna mamy do czynienia z kontrolą. Władza natomiast „Jest to możność wywierania wpływu. Znaczy to, że pojęcia władzy używa się w odniesieniu do potencjalnego zestawu działań, rzadko zaś do pojedynczego działania. [...] Władza to potencjalny wpływ, zwykle oparty na środkach umożliwiających zapewnienie posłuszeństwa. Na koniec zwierzchnictwo to władza uprawniona – władza przyznana danej osobie wraz z rolą i pozycją w zorganizowanej strukturze społecznej. Jest to zatem władza, za którą stoi prawo i która jest społecznie akceptowana (przynajmniej przez tych, którzy niezbędni są do utrzymania struktury)" [Katz, s. 340-341].

Zwierzchnictwo zatem występować może wyłącznie w organizacji, przy czym daje się, jak sądzić można zauważyć, iż w swej treści, lecz nie w spo-

sobie sprawowania, odpowiada panowaniu legalnemu Webera. Struktura zwierzchnictwa wynika z podziału pracy i jest niezbędna w organizacji dla zapewnienia nadzoru nad wymaganymi w niej działaniami oraz umożliwienia niezbędnych korekt czy wprowadzania innowacji. Sprawowanie zwierzchnictwa nie może być natomiast utożsamiane z autorytaryzmem, organizacje bowiem mogą posiadać strukturę demokratyczną, „[...] gdzie władza ustawodawcza przyznana jest wszystkim członkom, a dyrektywy wykonawcze są realizacją życzeń większości. I tu również jednak członkowie przestrzegają przepisów" [Katz, s. 342]. Ta ostatnia konstatacja jednoznacznie wskazuje, iż systemu demokratycznego nie można utożsamiać z bezgraniczną, bezwzględną dowolnością, a jedynie z rozdzieleniem podmiotów stanowiących przepisy i podmiotów je wykonujących.

Społeczny kontekst ujmowania organizacji znalazł odzwierciedlenie także w pracach innych autorów, z których na uwagę zasługują niewątpliwie **Michel Crozier** i **Erhard Friedberg**. W swojej pracy *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego* (pierwsze wydanie oryginału Paryż 1977 r., edycja polska Warszawa 1982 r.) ujmują działanie zorganizowane poprzez pryzmat swoistej gry, traktowanej jako instrument tego działania. Uznają, iż działania zespołowego nie można traktować jako naturalnego zjawiska, lecz jako sztuczną konstrukcję społeczną, nie działającą bezpośrednio i nie ograniczającą deterministycznie zachowań aktorów (uczestników działań zespołowych), lecz tworzącą „[...] coś, co można określić mianem *gier ustrukturalizowanych* w sposób mniej lub bardziej luźny, w mniejszym lub większym stopniu sformalizowanych, mniej lub bardziej uświadamianych, wyznaczających swoją strukturą i regułami zbiór możliwych strategii wygrywających", przy czym aktorzy mogą przejściowo wybierać także strategie przegrywające „[...] w nadziei albo w celu odwrócenia rezultatu gry lub gier na swoją korzyść" [Crozier, s. 21 i 28]. Crozier i Friedberg podkreślają, iż człowiek zachowuje zawsze pewne minimum swobody, nawet w najbardziej ekstremalnych warunkach, nie może powstrzymać się od jej wykorzystania w, jak to określają „walce z systemem", wskazując przy tym czynniki określające sytuację pracownika. Zaliczają do nich autonomię podwładnych w procesie pracy oraz techniczne i społeczne tradycje jego zawodu, wyznaczające możliwy zakres negocjacji, możliwość zawiązywania koalicji z innymi pracownikami i jednocześnie umiejętność wykorzystywania swojej pozycji, a także intuicję, stopień prawidłowości oceniania sytuacji i podejmowanych decyzji. Nie podważają znaczenia roli przepisów jako czynnika określającego kontekst działania i wyznaczającego zasoby, którymi mogą dysponować aktorzy, przestrzegają jednakże przed traktowaniem zachowań nieformalnych wyłącznie jako odstępstw od reguł, postulując w pierwszym

rzędzie przeprowadzenie realistycznej analizy systemu oficjalnego, aby mógł on być uznany za postać reakcji na zachowania nieformalne i ich skutki. Przyjmują, iż organizacja zawsze stanowi obszar stosunków władzy, wpływów, przetargów i kalkulacji [Crozier, s. 45-48].

Takie ujmowanie działań zespołowych prowadzi do szczególnego określenia władzy. Jest ona nie cechą aktorów, ale tkwi w zachodzących pomiędzy nimi relacjach, „[...] urzeczywistnia się przez *wymianę* dokonującą się między zaangażowanymi w daną relację aktorami" [...], jest to „[...] *stosunek wymiany, czyli proces negocjacji*, w którym biorą udział co najmniej dwie osoby" [Crozier, s. 67]. Stosunki władzy cechuje instrumentalność, nieprzechodność (jeśli A może coś uzyskać od B, a B to samo od C, nie oznacza to, iż również A uzyska to samo od C, co uzyskał B) oraz wzajemność przy jednoczesnej nierównoważności. Władza zatem to „[...] stosunek sił, w którym jeden z partnerów korzysta więcej, ale jednocześnie żaden nie jest całkowicie pozbawiony środków, jakie mógłby zaangażować w ten stosunek [...], władza A nad B jest proporcjonalna do możliwości A uzyskania w trakcie negocjacji z B korzystniejszych dla siebie warunków wymiany" [Crozier, s. 70]. Nie będzie chyba nadużyciem stwierdzenie, iż takie ujmowanie władzy w jakimś stopniu nawiązuje do prawa sytuacji Follett. Władza jest funkcją zakresu kontrolowanej przez aktorów adekwatnej do rozwiązywanego problemu sfery niepewności, a jednocześnie jest w organizacji strukturalnie determinowana. Organizacja tylko bowiem umożliwia i reguluje rozwój i trwałość stosunków władzy, jej struktura organizacyjna i obowiązujące przepisy wyznaczają granice obszarów, w których te stosunki mogą się rozwijać (tworzą sfery niepewności organizacyjnej). Głównymi źródłami władzy w organizacji, wyznaczającymi główne jej typy adekwatnie do szczególnie charakterystycznych źródeł niepewności są specyficzne umiejętności bądź specjalizacja funkcjonalna aktora, kontrolowanie powiązań organizacji z otoczeniem, dostęp do kanałów informacyjnych i określonych typów informacji, ogólnie obowiązujące reguły organizacyjne (ściślej – możność operowania przepisami organizacyjnymi) [Crozier, s. 73-82].

Omawiani Autorzy kwestionują istnienie jedności celów wewnątrz organizacji, uznając, iż może występować jedynie podzielanie przez jej uczestników pewnych celów, zaś sama organizacja istnieć może wyłącznie „[...] poprzez cząstkowe cele i fragmentaryczną racjonalność tworzących ją grup i jednostek" [Crozier, s. 92]. Funkcjonowanie organizacji to wynik zespołu gier prowadzonych przez różnych aktorów organizacyjnych, nie zaś rezultat adaptowania się jednostek i grup, mających własne motywacje, do obowiązujących procedur i ról, przy czym gra stanowi połączenie wolności i przymusu, jest podstawowym instrumentem działania zorganizowanego,

prowadzącym do poszukiwanego przez organizację wspólnego rezultatu, co nadto nie oznacza, iż ma występować początkowa równość graczy, czy też jakaś powszechna zgoda w kwestii obowiązujących reguł gry. Proponują w związku z tym uznać, iż struktura formalna to każdorazowo tymczasowa kodyfikacja stanu równowagi, jaki istnieje pomiędzy różnymi strategiami władzy [Crozier, s. 110-111, 118]. W konwencji procesu władzy i wymiany rozpatrywane są także stosunki pomiędzy organizacją a otoczeniem [Crozier, s. 152 i n.]. Zauważyć wypada także i to, iż Crozier i Friedberg w pełni podzielają koncepcję ograniczonej racjonalności decyzji Simona [Crozier, s. 294-301].

2.7.1. Osiągnięcia i ograniczenia szkoły systemów społecznych

Niewątpliwe osiągnięcie szkoły systemów społecznych stanowi dostrzeżenie i rozwinięcie istoty organizacji jako nie tylko, czy nawet nie tyle, systemu techniczno-ekonomicznego, lecz jako systemu społecznego właśnie, a na tym tle złożonej problematyki uczestnictwa organizacyjnego i zachowań członków organizacji, które to zachowania nie są wyłącznie formalnymi, ale także nieformalnymi, przy czym organizacja nieformalna stanowi coś naturalnego i istotnie uzupełniającego organizację formalną. Podkreślić wypada także uznanie naturalności konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, znaczenia procesów komunikacji oraz ukazanie natury procesu decyzyjnego a także socjologiczne ujmowanie problematyki władzy. Wskazać należy, iż współczesnym kierunkiem, wyrosłym niewątpliwie ze szkoły systemów społecznych, jest nauka o zachowaniach w organizacji, której przedmiotem, w ujęciu jednego z jej przedstawicieli, Stephena P. Robbinsa, jest „[...] systematyczne badanie działań i postaw ludzi w obrębie organizacji" [Robbins 2002, s. 16]. Innym nurtem wywodzącym się ze szkoły systemów społecznych jest, jak to ujmuje Martyniak, kierunek informatyczny (szkoła informatyczna), podejmujący takie m.in. zagadnienia, jak teoria systemów socjotechnicznych, wpływ komputeryzacji na zmiany organizacyjne, procesy decyzyjne, strukturę zatrudnienia [Martyniak 3].

Jak każda szkoła, czy kierunek posiada oczywiście swoje ograniczenia, przede wszystkim mniejsze zainteresowanie organizacją jako systemem technologicznym (technicznym) i ekonomicznym, czy projektowaniem struktur organizacyjnych (aczkolwiek idee przewodnie kształtowania struktur poszczególnych podsystemów uwzględniają w swojej koncepcji Katz

i Kahn, nie są to jednak uwagi odnoszące się ściśle do procedury projektowania, lecz do generalnych założeń modelowych) co powoduje, iż ustalenia tej szkoły, mimo swego treściowego bogactwa i niekwestionowanej ważkości podnoszonych kwestii nie mogą być traktowane jako kompleksowe ujęcie problematyki organizacji i zarządzania.

2.8. Podejścia integrujące – *J. Supernat*

Omówione powyżej szkoły w nauce organizacji i zarządzania (klasyczna, behawioralna, ilościowa i systemów społecznych) przyjmują wprawdzie różne założenia i różne punkty widzenia, tym niemniej można je uznać za komplementarne, a ich zintegrowaniu służą podejście systemowe i podejście sytuacyjne. Chodzi o to, że właściwe zrozumienie zarządzania oraz właściwe zastosowanie jakiejkolwiek koncepcji będącej dorobkiem omówionych szkół wymaga od kierownictwa organizacji uznania współzależności elementów organizacji i wpływu wywieranego przez jej otoczenie, a także uznania sytuacyjnej natury zarządzania oraz jego uzależnienia od okoliczności danej sytuacji. Idee takie właściwe są właśnie podejściu systemowemu i podejściu sytuacyjnemu.

2.8.1. Podejście systemowe

Podejście systemowe rozwinęło się w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku i wyjaśnia oraz przewiduje funkcjonowanie organizacji przez badanie wszystkich jej komponentów: pracowników, struktury, technologii oraz otoczenia. W przeciwieństwie więc do szkoły klasycznej i szkoły behawioralnej, które koncentrowały się na odrębnych składnikach organizacji i na poszczególnych aspektach jej funkcjonowania (odpowiednio na procesach oraz na pracownikach), podejście systemowe patrzy na organizację w sposób całościowy, postrzegając ją jako spójny celowy system złożony z podsystemów, które wzajemnie na siebie oddziałują. Zgodnie z podejściem systemowym menedżerowie powinni zatem traktować organizację jako całość złożoną z powiązanych części, będącą z kolei częścią większego zewnętrznego środowiska (otoczenia). Bez przyjęcia takiego spojrzenia menedżerowie – zdaniem przedstawicieli podejścia systemowego – nie będą w stanie działać skutecznie i sprawnie. W praktyce oznacza to, że menedżerowie muszą patrzeć na swoje jednostki organizacyjne przez pryzmat

całej organizacji i jej otoczenia. Innymi słowy, muszą komunikować się nie tylko z pracownikami własnej jednostki organizacyjnej, ale także z członkami innych jednostek organizacyjnych, a nawet innych organizacji.

Systemy mogą być albo otwarte, albo zamknięte. **System otwarty**, a właśnie takim systemem jest organizacja, wchodzi w interakcje ze środowiskiem zewnętrznym (otoczeniem). I tak organizacja korzysta z zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych pochodzących z otoczenia do wytworzenia produktu, który następnie sprzedaje na zewnątrz. Z kolei **system zamknięty** to system samowystarczalny (samofinansujący się), który nie wchodzi w interakcje z otoczeniem. Rozróżnienie systemów otwartych i systemów zamkniętych podejście systemowe przejęło z dorobku ogólnej teorii systemów (*general systems theory*). Z innych pojęć i terminów tej dyscypliny, które trafiły dzięki podejściu systemowemu do języka nauki organizacji i zarządzania, należy wymienić i zwięźle scharakteryzować w szczególności następujące: podsystem (inaczej subsystem), synergia, granice systemu, przepływ (transformacja), sprzężenie zwrotne oraz entropia.

Podsystemy są to części, z których złożony jest system. Przy czym każdy system może być częścią większej całości. Tak więc będący systemem Zakład Nauki Administracji, którego autorzy podręcznika są pracownikami, jest podsystemem Instytutu Nauk Administracyjnych. Tenże jest z kolei podsystemem Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii. Wydział jest natomiast podsystemem Uniwersytetu Wrocławskiego, który należy uznać za część systemu edukacji itd. [4.1.3. Systemowa interpretacja pojęcia organizacji].

Synergia oznacza, że całość jest większa od sumy części (tzw. efekt 2 + 2 = 5). Chodzi o takie zestawienie dwóch lub więcej elementów (w konkretnym przypadku jednostek organizacyjnych), aby ich oddziaływanie dawało skutek większy od sumy skutków powodowanych przez każdy z elementów oddzielnie. Synergia zyskała szczególne miejsce w zarządzaniu strategicznym, gdzie jest uznawana za konieczny składnik strategii wzrostu (*a component of growth strategy*). W polskiej prakseologicznej nauce organizacji i zarządzania podobną ideę co synergia wyraża pojęcie efektu organizacyjnego.

Granice systemu. Każdy system ma granice, które oddzielają go od jego otoczenia. Przy czym w systemie zamkniętym granice te są sztywne czy wyraźne (czasami widoczne, tak jak w zakładzie karnym, chociaż – podkreślmy – zakład karny tylko *prima facie* jest systemem zamkniętym), podczas gdy w systemie otwartym są elastyczne i płynne. W ostatnich latach granice wielu systemów (organizacji) stają się *notabene* coraz bardziej elastyczne, na co wskazał między innymi laureat Nagrody Nobla w dziedzinie

ekonomii Amerykanin Kenneth J. Arrow (ur. 1921) w pracy *Granice organizacji* [Arrow]. Korzystanie przez organizacje z outsourcingu i zawieranie przez nie rozmaitych sojuszy sprawia w dzisiejszych czasach umiędzynarodowienia i globalizacji, że ustalenie granicy oddzielającej organizację od jej otoczenia staje się czasami praktycznie niemożliwe.

Przepływ (*flow*). W każdym systemie ma miejsce przepływ informacji, materiałów i energii (w tym energii ludzkiej). Elementy te wchodzą do systemu jako wejścia (*inputs*), gdzie są poddawane procesom transformacji (*transformation processes*), opuszczając system jako wyjścia (*outputs*). W przypadku konkretnego przepływu w przedsiębiorstwie produkcyjnym wejściami są surowce, transformacja następuje w trakcie procesu technologicznego, a wyjściami są towary.

Sprzężenie zwrotne (*feedback*). Sprzężenie zwrotne w istocie warunkuje funkcjonowanie systemu. Najogólniej rzecz ujmując, chodzi o to, że w trakcie funkcjonowaniu systemu informacje z wewnątrz i zewnątrz (otoczenia) systemu są dostarczane do odpowiednich osób (i ich komputerów), umożliwiając bieżącą ocenę funkcjonowania systemu i – w razie potrzeby – podjęcie odpowiednich działań korekcyjnych. W organizacjach coraz częściej sprzężenie zwrotne zapewnia skomputeryzowany system informacyjny kierownictwa (*management information system*).

Entropia. Entropia jest to proces, który prowadzi do końca i zaniku czy rozpadu systemu. Na przykład kiedy organizacja nie utrzymuje sprzężenia zwrotnego ze swoim otoczeniem i nie dostosowuje się do tempa zachodzących w nim zmian, następstwem tego może być nieskuteczność i niesprawność organizacji, a w konsekwencji jej koniec (bankructwo itp.). Można powiedzieć, że z punktu widzenia podejścia systemowego podstawowym zadaniem kierownictwa organizacji jest stałe podtrzymywanie żywotności organizacji w celu uniknięcia entropii.

Ogólnie oceniając na koniec wkład podejścia systemowego w rozwój nauki organizacji i zarządzania, należy wskazać na trzy kwestie:

1. Wykazało ono, że w zarządzaniu wszystkie składniki organizacji: pracowników, strukturę, technologię oraz otoczenie należy traktować jako spójną całość, a nie jako odrębne elementy.
2. Uświadomiło znaczenie planowania, jako że każda organizacja musi mieć wyznaczony cel, do którego zmierza, i w związku z tym rzeczą niezbędną jest właśnie planowanie.
3. Udowodniło, że wykonanie planu zależy od monitorowania osiąganych wyników i weryfikowania ich w stosunku do wyników planowanych oraz zmian zachodzących w otoczeniu.

2.8.2. Podejście sytuacyjne (szkoła neoklasyczna)

Szkołę klasyczną, szkołę behawioralną ilościową i szkołę systemów społecznych można nazwać szkołami uniwersalnymi, ponieważ próbują znaleźć i opisać najlepszy uniwersalny sposób zarządzania organizacją. Podejście sytuacyjne, które rozwinęło się z podejścia systemowego, zakłada, że teorie uniwersalne nie sprawdzają się w praktyce, ponieważ każda organizacja jest jedyna w swoim rodzaju, a działanie kierownictwa w danej sytuacji (a więc także w danym czasie) jest uwarunkowane unikalnymi okolicznościami właściwymi tej sytuacji. Według podejścia sytuacyjnego sposób zarządzania oraz struktura organizacyjna powinny zmieniać się wraz ze zmianami zachodzącymi w środowisku zewnętrznym (otoczeniu), w którym organizacja się znajduje. W przeciwieństwie do omówionych wcześniej teorii zarządzania podejście sytuacyjne wskazuje, że nie istnieje jeden najlepszy sposób zarządzania (*one best way*), który można stosować bez względu na okoliczności (oznacza to, że w praktyce nie zawsze jest możliwe przenoszenie sposobu zarządzania skutecznego w danej sytuacji na inne sytuacje). Przedstawiciele podejścia sytuacyjnego wychodzą z założenia, że każdy, nawet najwłaściwszy, sposób zarządzania przestanie pasować do organizacji, jeżeli zmianie ulegną okoliczności, w jakich organizacja funkcjonuje. W związku z tym menedżerowie powinni korzystać z tego sposobu, który w danej sytuacji jest dla organizacji najlepszy. Innymi słowy, zadaniem menedżerów jest – zdaniem przedstawicieli podejścia sytuacyjnego – ustalenie, który sposób w określonej sytuacji najbardziej przyczyni się do osiągnięcia celów organizacji, a następnie sprawne zastosowanie go.

Jednym ze sztandarowych przykładów zastosowania podejścia sytuacyjnego jest sytuacyjny model przywództwa **Paula Herseya** i **Kennetha H. Blancharda** [Hersey]. Zdaniem autorów przywództwo jest powiązane z sytuacją, jako że różne okoliczności wymagają różnych stylów przywództwa. W szczególności autorzy łączą styl przywództwa z dojrzałością podwładnych w znaczeniu potrzeby osiągnięć oraz gotowości podejmowania się realizacji zadań w połączeniu z odpowiednimi do złożoności tychże kompetencją i doświadczeniem. Podstawowa teza modelu jest taka, że stosunki pomiędzy kierownikiem i podwładnymi przechodzą przez pewne etapy w miarę dojrzewania i rozwoju podwładnych, a kierownik powinien wraz ze zmianą etapu zmieniać swój styl przywództwa. Sytuacyjność modelu przywództwa Herseya i Blancharda polega w szczególności na tym, że zaleca on dynamiczne i elastyczne podejście do kierowania, uzależniając wybór najlepszego stylu przywództwa od ciągłej oceny motywacji, kompetencji i doświadczenia podwładnych.

2.9. Polska myśl organizacyjna – *A. Pakuła*

Początki polskiego naukowego podejścia do problematyki organizacyjnej wiążą się ściśle z osobą **Karola Adamieckiego**, inżyniera-technologa, absolwenta Instytutu Technologicznego w Petersburgu. Swoją bogatą karierę zawodową rozpoczął w 1891 r. jako inżynier, a następnie asystent szefa walcowni w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej, kontynuując ją od roku 1898 jako szef walcowni w Zakładach Hartmana w Ługańsku, zaś od 1901 r. na stanowisku dyrektora technicznego w Walcowni Rur i Żelaza w Jekaterynosławiu (obecny Dniepropietrowsk), później, w 1906 r. na krótko jako dyrektor Ostrowieckich Zakładów Hutniczych oraz doradcy technicznego w Bogusławskich Zakładach Hutniczych na Uralu. W roku 1907 wrócił do kraju i objął stanowisko dyrektora Zakładów Ceramicznych „Korwinów" pod Częstochową, a po odzyskaniu przez Polskę niepodległości rozpoczął wykłady na Politechnice Warszawskiej, na której to uczelni, w roku 1922, przy Wydziale Mechanicznym objął kierownictwo zorganizowanej przez siebie Katedry Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych [Martyniak, s. 38-47, Heidrich w: Adamiecki 1970, s. 15-33]. W 1925 r. z inicjatywy Adamieckiego powstaje Instytut Naukowej Organizacji, jako jednostka autonomiczna przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie. W dniu 12 grudnia 1925 r. Adamiecki obejmuje funkcję jego dyrektora, którą pełni do dnia swojej śmierci. W kwietniu 1926 r. ukazuje się pierwszy numer *Przeglądu Organizacji*, miesięcznika poświęconego organizacji i administracji życia gospodarczego, którego wydawcą jest Adamiecki [Heidrich w: Adamiecki 1970, s. 30-35]. Wypada zauważyć, iż Instytut jest poprzednikiem współcześnie działającego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, zaś *Przegląd Organizacji* wydawanym do dziś jego podstawowym organem.

Zainteresowania badawcze Adamieckiego skoncentrowały się głównie wokół problemów organizacji pracy wielopodmiotowej, a ich początki sięgają okresu pracy w Hucie Bankowej. Na podstawie prowadzonych badań opracował graficzną metodę planowania, znaną pod nazwą *harmonogramów Adamieckiego*, których idea opierała się na podkreśleniu znaczenia wartości czasu, gdyż, jak zauważał, „Słabe poczucie wartości czasu szczególniej daje się zauważyć bezpośrednio w dziedzinie organizacji pracy, gdzie jest on właściwie kanwą, w którą wplatamy organizację" [Adamiecki 1970, s. 63]. Wyniki swoich badań przedstawił najpierw w referacie *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach*, wygłoszonym w 1908 r. w Stowarzyszeniu Techników w Warszawie, a następnie w postaci publi-

kacji na łamach *Przeglądu Technicznego* w roku 1909 (nry 17-20). Zwrócił uwagę, iż wykresy pozwalają na badanie przebiegu i rozkładu pracy w całym szeregu uczestniczących w niej obiektów, wyjaśnienia przyczyn nieprawidłowości oraz projektowania najbardziej racjonalnych układów pracy i „[...] ogólnego zestawienia mechanizmów i organów, które tę pracę mają wykonać" [Adamiecki 1970, s. 86]. Metoda wykreślna stała się narzędziem, za pomocą którego Adamiecki sformułował prawo harmonii, czemu dał wyraz w wygłoszonym na I Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w roku 1924 w Pradze referacie *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, opublikowanym następnie w tym samym roku w *Przeglądzie Technicznym* (nry 49, 52, 53). Adamiecki ustalił główne przyczyny strat czasu oraz małej produkcji, mianowicie brak wzajemnego uzgodnienia poszczególnych operacji, skutkujący, tym, iż poszczególne czynności rzadko kiedy odbywały się we właściwej chwili, co przejawiało się bądź przerwami, bądź przeciążeniem [Adamiecki 1970, s. 144-145], a ostatecznie sformułował prawo harmonii, zgodnie z którym „[...] najlepsze zharmonizowanie działania jest tylko wtedy możliwe, gdy poszczególne organy są najlepiej ze sobą dobrane, czyli że istnieje harmonia w samym doborze" i gdy następuje skoordynowanie czasu poszczególnych czynności (harmonia w działaniu) [Adamiecki 1970, s. 155, 157], co jednakże nie wypełnia całej treści tego prawa. Zauważał bowiem Adamiecki, iż „Te dwa rodzaje harmonii dotyczą wszystkich czynników pracy zbiorowej, a więc: maszyn, urządzeń i ludzi. Ale jest jeszcze trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy tylko czynnika ludzkiego, a który, niestety, nie nadaje się ująć w wykresy ułatwiające harmonizację, jest to mianowicie *harmonia duchowa*, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy" [Adamiecki 1970, s. 174].

Prawo harmonii, które sam Adamiecki określił mianem trzeciego, obok prawa podziału pracy i prawa koncentracji, wielkiego, zasadniczego prawa ekonomii przyrody [Adamiecki 1970, s. 170-174] stanowi bez wątpienia najistotniejsze osiągnięcie tego badacza i w polskiej literaturze przedmiotu zaliczone zostało do grona fundamentalnych w nauce organizacji [Martyniak 1986, s. 38] oraz do klasycznych zasad organizowania pracy [Kieżun 1977, s. 176]. Nie wyczerpuje jednakże całości dorobku Adamieckiego. Na uwagę zasługują także jego poglądy na temat kontroli, akordowego systemu wynagradzania, społecznego znaczenia pracy inżyniera w przemyśle, roli nauki organizacji oraz kosztów własnych wytwarzania..

Kontrolę traktuje Adamiecki jako niewzruszalną i zawsze niezbędną zasadę naukowej organizacji, niezależnie od tego, jak doskonale zostały

zrealizowane fazy analizy, planu i wykonania, mającą do spełnienia dwa zadania:

1) sprawdzenie zgodności wykonania z planem i ustalenie stopnia odchylenia wykonania od planu,
2) wskazanie przyczyn stwierdzonych odchyleń [Adamiecki 1970, s. 231-235].

Przyjmując za Emersonem, iż kontrola winna być dokładna, wystarczająca, ciągła i niezwłoczna, podkreśla od siebie, że:

- **po pierwsze**, „Między tymi zaletami powinna jednak istnieć pewna równowaga. Skuteczność kontroli może ucierpieć, np. jeżeli z powodu zbyt daleko posuniętej dokładności obniża się ciągłość lub niezwłoczność kontroli",
- **po drugie**, kontrola nie powinna być ani zbyt złożona, ani zbyt kosztowna, jest bowiem środkiem, a nie celem, co nie może jednak oznaczać utożsamiania zbyteczności czy postulatu zmniejszenia kontroli z podważaniem samej zasady kontroli [Adamiecki 1970, s. 233] ,
- **po trzecie**, odróżniać należy kontrolę zwykłą, skupiającą się jedynie na stanie rzeczywistym, od kontroli naukowej organizacji, która ukazuje także stan wzorcowy, w konsekwencji tylko ta ostatnia „[...] jest słuszna i stanowi istotny bodziec do postępu, gdyż nakierowuje wykonanie do postawionej sobie mety, czyli wzorca", zaś posługiwanie się wyłącznie kontrolą zwykłą świadczy, „[...] że dana organizacja nie wyszła jeszcze ze stadium zwykłej organizacji" [Adamiecki 1970, s. 235-236].

Opowiada się wyraźnie Adamiecki za stosowaniem akordu indywidualnego, podkreślając jego znaczenie dla osobistej motywacji wykonawcy zwiększania produkcji [Adamiecki 1970, s. 285-291]. Uznaje, iż praca technika jest pracą kierowniczą, wskazując przy tym na niedopuszczalność ignorowania w ocenie rezultatów pracy interesów ogólnospołecznych [Adamiecki 1970, s. 109-110]. Dostrzegając, że przedsiębiorstwo stanowi arenę ścierania się interesów pracowników i pracodawców, wręcz zażartej walki tych dwóch grup, akcentuje jednocześnie potrzebę współdziałania oraz, jako pierwszy w polskiej i najprawdopodobniej jako jeden z pierwszych w światowej nauce organizacji, niezbędność poczucia obowiązków ogólnospołecznych (obowiązków obywatelskich) kadry inżynierskiej (technicznej) [Adamiecki 1970, s. 111 i n.], wskazując następnie, iż „[...] dążenie pracowników do coraz większych zarobków wcale nie jest sprzeczne z wysokimi zyskami przedsiębiorstwa" [Adamiecki 1970, s. 131]. Stanowczo wypowiada się przeciwko tezie, jakoby naukowa organizacja stwarzała przyczyny bądź przyczyniała się do pogłębiania kryzysu i bezrobocia, przeciwnie, to jej

niestosowanie lub niewłaściwe stosowanie wywołuje takie właśnie skutki, „[...] oczernianie nauki, która jest kodeksem zdrowego rozsądku, jest czymś gorszym niż snobizmem zbrodniczym, jest najcięższym grzechem ludzkim – głupotą" [Adamiecki 1970, s. 317], przyjmując następnie, iż należy posługiwać się nazwą „nauka kierownictwa", pod którą to „[...] należy rozumieć sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów, oparte na poznaniu i zastosowaniu praw zależności między przyczynami i skutkami, odkrywanych metodą doświadczalno-naukową, a mające na celu osiągnięcie najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i w ogóle wszystkich środków wytwórczych" [Adamiecki 1970, s. 328]. Adamiecki, co należy wyraźnie odnotować, nie używając jeszcze terminu sprawność, podkreśla rolę nauki kierownictwa jako niezbędnej podstawy, aby działania, tak jedno, jak i wielopodmiotowe, cechowały się skutecznością, korzystnością i ekonomicznością, a więc tymi walorami, które w późniejszym okresie i na innej płaszczyźnie poznawczej zostały określone jako podstawowe postaci sprawności działania.

W kwestii kosztów podniósł, co uznać wypada za ujęcie nowatorskie, konieczność brania pod uwagę przy obliczaniu kosztów wytwarzania nie tylko przypuszczalnych wydatków lub wszystkich wydatków poniesionych, lecz również kosztu zużytego czasu oraz ustalenia kosztów wzorcowych, a następnie dokonywania porównania z nimi kosztów rzeczywistych [Adamiecki 1970, s. 219-228].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż to Adamiecki przeniósł na grunt nauki organizacji zasadę przekory, sformułowaną początkowo dla potrzeb analizy układów chemicznych i fizycznych przez Le Châteliera, wskazując, iż „We wszystkich przypadkach, gdy mamy do czynienia z pracą ludzką: czy to fizyczną, czy umysłową, wprowadzanie ulepszeń organizacji powinno odbywać się stopniowo, w przeciwnym bowiem razie muszą nastąpić straty na pokonywanie oporów" [Martyniak 1989, s. 23, Adamiecki 1938, s. 52].

Poglądy Adamieckiego dają się niewątpliwie zaklasyfikować do naukowego zarządzania, nie stanowią jednakże prostej kontynuacji koncepcji Taylora, Le Chateliera, czy Emersona, lecz oryginalne, autorskie ustalenia.

Istotny wkład w rozwój polskiej myśli organizacyjnej wnieśli także Hauswald, Rytel, Drzewiecki, Joteyko, Bieńkowski, Zieliński, Biegeleisen-Żelazowski.

Edwin Hauswald (1868-1942), inżynier mechanik, profesor Politechniki Lwowskiej, wprowadził na niej w 1904 r., jako jeden z pierwszych w Europie, wykłady z przedmiotu „organizacja i zarząd przedsiębiorstw", co

w powiązaniu z opublikowanym pod tym samym tytułem w tymże roku w *Czasopiśmie Technicznym* odczytem Martyniak określa jako stworzenie stosowanego współcześnie terminu „nauka organizacji i zarządzania" [Martyniak 1989, s. 120, 121]. Na uwagę zasługuje niewątpliwie próba wyznaczenia niektórych parametrów układów organizacyjnych za pomocą m.in. sformułowanego przez siebie wzoru mającego służyć określeniu łącznej liczby członków wieloszczeblowej organizacji przy stałej rozpiętości kierowania na poszczególnych szczeblach, modyfikacja tabeli uzdolnień kierowniczych Fayola, przez ograniczenie ich pierwotnej liczby z sześciu (administracyjnych, technicznych, handlowych, rachunkowościowych, finansowych i ubezpieczeniowych) do trzech (administracyjno-ubezpieczeniowych, technicznych i kupieckich), zastosowanie tzw. schematów koncentrycznych [Haswald; Martyniak 1989, s. 121-123], ale przede wszystkim systematyzacja ogólnych metod organizatorskich, którą Hauswald zawarł w pracy z 1929 r. *Metodyka umiejętnej organizacji*, obejmująca m.in.:

- metodę dokładnego określenia zadania,
- metodę obserwacji i eksperymentów,
- metodę analizy,
- metodę klasyfikacji,
- metodę mierzenia,
- metodę graficzną,
- metodę ustalania norm,
- metodę rozdzielania czynników,
- metodę badania odchyleń,
- metodę planowej koordynacji (harmonizacji), rozwijając w niej koncepcję Adamieckiego poprzez opracowanie metodyki wdrażania harmonizacji [za: Martyniak 1989, s. 123-125].

Warto także przypomnieć sformułowaną przez Hauswalda definicję organizacji, zgodnie z którą „[...] jest to celowo obmyślany układ organów i metod postępowania, porządkujący typowe czynności i przebiegi w jednolite i wydatnie działającą całość" [za: Martyniak 1986, s. 43]. Ujmował więc organizację Hauswald, jak można chyba uznać, w kategorii rzeczowo-czynnościowej.

Zygmunt Rytel (1880-1947), inżynier, absolwent Instytutu Technologicznego w Petersburgu, zwrócił m.in. uwagę na zagadnienie tzw. „nasilenia działalności", tj. zużytej liczby godzin pracy w danym okresie. W jego ujęciu uwarunkowania procesu pracy oraz stopniowe włączanie zasobów powodują, iż nasilenie działalności „[...] w miarę jej rozwoju wzrasta, osiąga swój punkt szczytowy i następnie spada, aż do zakończenia działania", dla każdego działania możliwe jest określenie nasilenia wzorcowego co z kolei

pozwala na badanie relacji nasilenia rzeczywistego do wzorcowego [Rytel 1947, s. 43 i n.]. To ustalenie stało się podstawą opracowania szczególnej techniki planowania i kontroli realizacji złożonych przedsięwzięć, nazwanych esogramami, ukazującymi normatywne tempo narastania pracochłonności oraz tempo rzeczywiste.

Uwagę zwrócić należy jednakże przede wszystkim na sformułowanie równania pracy, jako punktu wyjścia dla oceny działań ze względu ich sprawności i skuteczności, co zdaniem Martyniaka posiada „[...] najdonioślejsze znaczenie w dorobku naukowym Rytla [...]" [Martyniak 1989, s. 136] W ujęciu Rytla sprawność jest stosunkiem wyniku do pracy lub włożonej energii, jednakże dla prawidłowej oceny działania niezbędne jest ustalenie wzorca działania i następnie porównanie sprawności rzeczywistej z wzorcową. Wskazywał przy tym na sposoby pozwalające na ustalenie optymalnej relacji pomiędzy poziomem wyniku a poziomem nakładu, przyjmując, iż można albo maksymalizować wynik przy zachowaniu nakładów na danym poziomie, albo minimalizować nakłady przy zachowaniu danego poziomu wyniku, zaś o wyborze którejś z tych alternatywnych dróg decydować miała zawsze jako ostateczny miernik skuteczność działania [Rytel 1947, s. 26-28]. Ustalenia te doprowadziły do uogólnienia prawa optymalnej produkcji Adamieckiego, które to w formule Rytla oznacza, iż „Przy wszelkiej działalności zwiększając rozchód i wysiłek osiąga się w pewnym punkcie optymalną wydajność, poza którą skutek użyteczny maleje" [Rytel 1947, s. 35].

Rytel opracował także swoją **koncepcję cyklu postępowania organizatorskiego**, w której wyróżnił **sześć głównych faz**, składających się z kolei z bardziej szczegółowych **kroków**:

1) **ustalanie układu**, obejmująca ustalenie technicznej i ekonomicznej charakterystyki maszyn, urządzeń, narzędzi, warunków pracy, kwalifikacji wykonawców, obecnej wydajności i organizacji),
2) **ustalenie przebiegu pracy**, polegające na rejestracji wszystkich czynności według ich kolejności, schronometryzowanie i ustalenie przeciętnego czasu trwania wszystkich czynności, ułożenie harmonogramu czynności),
3) **badanie i projektowanie zmian**, wymagające ustalenia czynności niezbędnych i likwidację czynności zbędnych, ustalenia zmian w sposobie wykonywania operacji, zaprojektowanie niezbędnych zmian urządzeń, określenie kwalifikacji wykonawców koniecznych dla poszczególnych operacji),
4) **wykonanie zmian**, przy czym należy uwzględnić potrzebę dania wykonawcom niezbędnego czasu dla nabycia stosownej wprawy,

5) **kontrola i badanie przebiegu pracy**, obejmujące rejestrację nowej kolejności operacji, schronometryzowanie poszczególnych czynności, ułożenie harmonogramu, ustalenie wzorcowych czasów i warunków),
6) **porównanie i wnioski**, polegające na porównaniu harmonogramów nowych z poprzednimi oraz danych z fazy 2) z wzorcami z fazy 5), określeniu zwiększenia sprawności, tempa, nasilenia, ustaleniu, czy dokonane zmiany można uznać za ostateczne, opracowaniu planu dalszych ulepszeń, nie mogących być jednakże zrealizowanych w aktualnych warunkach [Rytel 1947, s. 53-54].

Wypada wreszcie wskazać, iż Rytel sformułował ponadto zalecenia praktyczne dla organizatorów, którzy powinni, m.in., wyjaśniać wykonawcom istotę, treść stojących przed nimi zadań, przydatność zalecanych metod i technik wykonawczych, zapoznawać się z zakładem, stosowanymi metodami i panującymi w nim stosunkami, szukać współpracy, rozwijać inicjatywę u innych, przekonywać przykładami, wystrzegać się bezpłodnej krytyki, ostrożnie wydawać polecenia, apelować do rozumu i logiki [Rytel 1924].

Zdaniem Martyniaka, Rytel to pierwszy polski teoretyk organizacji, który „[...] przy precyzowaniu podstawowych pojęć starał się zerwać z tradycyjnym podejściem przemysłowym i nadać im walor uniwersalny, tzn. odnieść je do działalności wszelkiego rodzaju. [...] jako pierwszy z teoretyków organizacji powoływał się na T. Kotarbińskiego [...]. Bez przesady można nazwać Rytla jednym z prekursorów prakseologicznej teorii organizacji" [Martyniak 1989, s. 134-135].

Piotr Drzewiecki (1865-1944), absolwent Instytutu Technologicznego w Petersburgu, m.in., w okresie I Wojny Światowej członek Komitetu Obywatelskiego i burmistrz, a w latach 1918-1921 prezydent Warszawy, następnie (1921-1934) kolejno członek, wiceprezes i prezes rady nadzorczej Towarzystwa Kredytowego Przemysłu Polskiego, współzałożyciel w 1920 r. (wraz z L. Wellischem i W. Jechalskim) pierwszej w Polsce fabryki lokomotyw w Chrzanowie, od 1933 r. prezes Polskiego Związku Przemysłu Metalowego, zaś w latach 1934-1938 także prezes Związku Właścicieli Przedsiębiorstw Urządzeń Zdrowotnych, współorganizator I Zjazdu Polskiego Naukowej Organizacji Pracy w 1924 r. oraz Instytutu Naukowej Organizacji w 1925 r. [Martyniak 1989, s. 127-129], podniósł w szczególności dwie kwestie, mianowicie funkcjonowanie administracji publicznej oraz problem skuteczności działań. W sprawie pierwszej uwypuklił potrzebę walki z biurokratyzmem, wskazując, iż rzadko będzie ona skuteczna, jeśli prowadzić ją będzie sama administracja, w związku z czym postulował, aby wzorem angielskim, gdzie Lloyd George wykorzystał do tego celu wybitnych teore-

tyków i praktyków, parlamentarzystów, przemysłowców i kupców, „[...] dla doprowadzenia administracji polskiej do stanu odpowiadającego najnowszym współczesnym wzorom i do najwyższej sprawności działania, należy sprawę poprawy administracji powierzyć oddzielnej i niezależnej od administracji instytucji [...]", będącej instytucją społeczną, „[...] która zdolna by była zapewnić sobie skuteczny współudział w pracy wybitnych obywateli, rokujących, iż przyczynią się do poprawy" [Drzewiecki 1925, s. 81-84]. Opowiadał się ponadto za przekształceniem niektórych państwowych instytucji użyteczności publicznej, typu kolej, telekomunikacja w samodzielne podmioty gospodarcze [za: Martyniak 1989, s. 132].

W kwestii drugiej przyjął, iż skuteczność wyrazić należy stosunkiem różnicy między wartością osiągniętego wyniku i poniesionego nakładu do zużytego przy tym czasu, uznając czas za najcenniejszy skarb i wskazując na niezbędność traktowania go tak samo, jak pracę, czy energię [Drzewiecki 1937, s. 3-5].

Odnotować wypada wreszcie, iż w kręgu zainteresowań Drzewieckiego znajdowały się również zagadnienia organizacji szkolnictwa, w szczególności wyższego. Postulował m.in. zwiększenie liczby wydziałów i kierunków o profilu techniczno-gospodarczym, ale także koncentrację wyłącznie na działalności dydaktycznej oraz krytykował zasadę kolegialności w zarządzaniu szkołą wyższą [za: Czech].

Jóefa Franciszka Jotejko (1866-1928), absolwentka École de Médecine w Paryżu, gdzie też w 1896 r. obroniła doktorat, od 1903 r. kierowała uniwersyteckim laboratorium psychofizjologicznym w Brukseli, od 1901 r. prowadziła wykłady z psychologii eksperymentalnej na Uniwersytecie w Brukseli, zaś od 1906 r. do wybuchu I Wojny Światowej wykłady z psychologii pedagogicznej w seminariach nauczycielskich w Mons i Charleroi, w 1912 r. utworzyła Międzynarodowy Fakultet Pedologii w Brukseli, po powrocie do Polski w 1919 r. została profesorem i kierownikiem zakładu psychologii Państwowego Instytutu Pedagogicznego, w 1926 r. objęła funkcję prezesa utworzonego w tym samym roku Towarzystwa Psychotechnicznego w Warszawie, zajęła się problemami fizjologii pracy, głównie zmęczeniem, w powiązaniu z naukową organizacją pracy [Martyniak 1989, s. 163 i n.]. Wspólnie z Ch. Henrym, na podstawie badań empirycznych, opracowała równanie tzw. krzywej ergograficznej, a na jego bazie prawo głoszące, że liczby wyrażające stopień zmęczenia rosną w postępie geometrycznym, natomiast obrazujące czas trwania pracy – w postępie arytmetycznym [za: Martyniak 1989, s. 164]. Sformułowała także tzw. prawo rozporządzalnego minimum Joteyko, w myśl którego mięsień silnie zmęczony zachowuje „[...] pewną resztkę siły, która już nie ulega wyczerpaniu"

[Joteyko 1932, s. 125]. Podjęła także dyskusję z przeciwnikami Taylora, wskazując, iż nie traktował on pracy ludzkiej jako zwykłej mechanicznej, aczkolwiek zauważała brak uwzględniania takich czynników, jak zmęczenie, znużenie, potrzeby pewnej swobody działania, niezależności, cech osobowych [Joteyko 1932, s. 203]. Przeprowadziła pogłębioną analizę pojęcia zręczności, precyzując, iż składają się na nią szybkość, dokładność i precyzja, tj. właściwa zręczność, pewność ruchu oraz rytm, a na tym tle przydatności testów zręczności, uznając, iż „[...] stanowią ciekawą i wysoce udatną próbę analizy psychologicznej tej funkcji zawiłej, która bez podobnych badań pozostałaby dla nas ciemną i zagadkową" [Joteyko 1924, s. 235].

Stanisław Bieńkowski (1862-1958), inżynier, absolwent kierunku administracji przemysłowej Wydziału Mechanicznego Politechniki w Charlettenburgu, wieloletni praktyk - organizator przemysłu (m.in. opracował w 1912 r. i następnie wdrożył projekt budowy fabryki obuwia „Gafta" oraz modernizacji zakładów „Metal" we Lwowie), od 1925 r. wykładowca na Politechnice Lwowskiej, od 1937 r. kierownik Katedry Organizacji i Zarządu Przedsiębiorstw Przemysłowych, następnie docent na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, zaś po II Wojnie Światowej, do 1951 r., wykładowca w Akademii Handlowej w Krakowie, reaktywator Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, kierownik naukowy *Przeglądu Organizacji* (czasopisma tego Instytutu), swoje zainteresowania badawcze skupił wokół zagadnień wydajności w powiązaniu z koncentracją organizacyjną, ergologii, struktur organizacyjnych, psychologii kierownictwa [Martyniak 1989, s. 192 i n.].

W ujęciu Bieńkowskiego, jak podaje Martyniak, „[...] koncentracja organizacyjna jest tylko wtedy celowa, kiedy stosunek nakładów do wyników, a więc swego rodzaju sprawność ekonomiczna, jest korzystniejszy w przypadku scalenia zakładów. Lecz koncentracja organizacyjna jest uzasadniona jeszcze innymi korzyściami: lepszą organizacją zakupów materiałowych i efektywniejszą organizacją sprzedaży. [...] Podobnie, zdaniem Bieńkowskiego, skoncentrowane zakłady mogą osiągnąć lepszą skuteczność w dziedzinie akwizycji", jednakże tylko, „[...] gdy koszty akwizycji nie przewyższą zysków osiąganych na skutek zwiększenia współczynnika wykorzystania urządzeń" [Martyniak 1989, s. 193-194].

W pracy *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, wydanej już po II Wojnie Światowej, przedstawił swoją koncepcję treści ergologii, na którą składać się miały m.in. kwestie bilansu energetycznego organizmu człowieka, wpływu zmęczenia i wprawy na wydajność, fizjologicznych aspektów wypoczynku, dobowego i tygodniowego przebiegu wydajności. Zwrócić

wypada przy tym uwagę na jego przestrogę przed mylnym interpretowaniem zasady stosowania częstych ale krótszych przerw w pracy jako instrumentu utrzymującego wydajność na pożądanym poziomie. Bieńkowski zauważył, powołując się na doświadczenia Kraepelina, iż „[...] bardzo krótkie przerwy obniżają wydajność pracy. [...] Ten objaw tłumaczy Kraepelin pewną właściwością organizmu, którą nazywa „Arbeitsbereitschaft", pogotowiem do pracy [...]. To jest powodem spadku wydajności po krótkich przerwach, gdyż organizm na nowo musi pokonać swe wewnętrzne opory i na nowo nastawić się na dalszą pracę" [Bieńkowski 1948, s. 63].

Podejmując zagadnienia struktury organizacyjnej przyjął, iż punktem wyjścia dla prawidłowego ustalenia schematu organizacyjnego (obrazującego statykę organizacyjną) winno być określenie i uporządkowanie przebiegów organizacyjnych, racjonalną organizację, których to przebiegów należy oprzeć na trzech, powiązanych ze sobą zasadach, mianowicie:

1) prawie rozgraniczenia kompetencji (obejmowało ono nie tylko określenie uprawnień i obowiązków dla wszystkich szczebli kierowania, ale też ideę zleceń ramowych i przyznanie znacznego stopnia samodzielności poszczególnym szczeblom w ich realizacji),
2) prawie wyjątku (zatwierdzeniu przez szczebel wyższy miały podlegać tylko czynności odbiegające od zleceń ramowych lub z nimi sprzeczne),
3) prawie najkrótszej drogi przebiegu (ilość punktów, przez które przechodzić miały poszczególne czynności należy ograniczyć do niezbędnego minimum i niedopuszczalne jest przy tym powracanie do tego samego punktu) [Bieńkowski 1945, s. 20].

Bieńkowski podniósł także psychologiczne aspekty wprowadzania zmian i reorganizacji, akcentując kwestię prawa inercji (bezwładności) i prawa przekory. Zwrócił uwagę na warunki, które należy spełnić, aby spowodować powstanie postaw sprzyjających wdrożeniu zmian, mianowicie na potrzebę usunięcia dotychczasowych nawyków, przekonania o celowości mian oraz kształtowania podświadomości w celu wytworzenia innych nawyków [Bieńkowski 1946]. W odniesieniu do prawa przekory rozróżnił jego dwa warianty. Pierwszy to świadome bądź nieświadome przeciwstawianie się zmianom, m.in. „[...] takiego rodzaju interpretacja zarządzeń, która formalnie trzyma się litery przepisów, lecz wypacza je przez sprzeczne z duchem tych przepisów działanie", drugi to efekt zbytniego pośpiechu kierownictwa w dążeniu do osiągnięcia celów, które traci wówczas zdolność do właściwego postępowania i skutecznego wpływania na postępowanie wykonawców [Bieńkowski 1946].

Wskazać wreszcie wypada na autorskie ujęcie teorii cech kierowniczych. Bieńkowski uznał, iż idealnego kierownika powinna charakteryzować wielość powiązanych ze sobą uzdolnień, wśród których najistotniejszym jest wola (chęć, determinacja) osiągnięcia zamierzonych celów w przewidzianym czasie. Podstawowymi uzdolnieniami są także odwaga w podejmowaniu decyzji oraz umiejętność przewidywania. Uzdolnienia te uzupełniać winny doświadczenie, opanowanie i zdolność podporządkowania się przełożonym wyższego szczebla. Bieńkowski uznawał łącznie powyższe cechy za potencjał walorów predysponujących daną osobę do pełnienia funkcji kierowniczych, wymagający jednakże zaistnienia określonych właściwości kinetycznych, aby mógł być wyzwolony. Owe właściwości kinetyczne to przedsiębiorczość, inicjatywa oraz autorytet moralny. Odnośnie tego ostatniego, co podkreślał, iż „Każdy człowiek ma swoje dobre i złe strony, swoje wady i zalety. Należy podnosić te dobre strony, a pomniejszać wady, usuwać nieporozumienia, a nie rozdmuchiwać je. Dobry kierownik będzie wychowawcą swego zespołu" [Bieńkowski 1947, s. 15, 21].

Józef Zieliński (1861-1927), absolwent studiów medycznych w Paryżu (ukończył je w 1894 r), w 1921 r.(w rok po powrocie do Polski) utworzył referat higieny pracy w Ministerstwie Pracy i Opieki Społecznej, w 1922 r. uzyskał stopień doktora medycyny na Uniwersytecie Warszawskim, od 1924 r. doradca w Ministerstwie Pracy i Opieki Społecznej, zajął się problematyką higieny pracy [Martyniak 1989, s. 211 i n.] Przyjął szerokie jej rozumienie, wskazując, iż dziedzina ta „[...] bada wszystkimi sposobami samą metodę, istotę pracy, jej wpływ na stan fizyczny i umysłowy pracownika, określa jego zdolność i odporność organizmu, dobiera mu fach [...]" [Zieliński, s. 9-10]. W tym kontekście przeprowadził krytykę naukowego zarządzania, w szczególności podnosząc ograniczanie się jego przedstawicieli do uwzględniania znużenia i czynników psychofizjologicznych pracy jedynie o tyle, „[...] o ile może się to przyczynić do zwiększenia wydajności [...]" oraz jednostronność podejścia do eliminacji ruchów zbędnych, nie negując co prawda samej potrzeby eliminacji takich ruchów, wskazując jednakże, iż „[...] przy wyborze ruchów trzeba być bardzo oględnym, zastanowić się, obrachować, czy i o ile zwiększy ta zmiana zmęczenie, znużenie pracownika" [Zieliński, s. 153]. Kładł nacisk, aby praca była zajmująca, przyjemna, nie prowadziła do psychicznego znużenia, nie polegała zaś na wykonywaniu przez dłuższy czas tego samego, tych samych ruchów, skurczów tych samych mięśni, a zatem aby była zmienna, organizowana z zastosowaniem zasady rotacji zadaniowej [Zieliński, s. 178-179]. Poświęcił wreszcie uwagę wyborowi zawodu na podstawie badań psychotechnicznych uznając przy tym, iż najwłaściwszym miejscem badania pracownika

jest nie uniwersytet czy politechnika, lecz dobrze urządzone państwowe lub miejskie biuro pośrednictwa pracy [Zieliński, s. 149]. Opowiedział się za ustalaniem wydajności pracy nie na poziomie maksymalnym, ale optymalnym, wynikającym z naturalnego rytmu pracy, podkreślając, iż zależy on w istotnym stopniu od czynnika osobniczego (osobistych różnic człowieka), że „[...] każdy człowiek ma swój własny rytm, który waha się w pewnych granicach" [...], a w przypadku przyśpieszenia tego rytmu „[...] zwiększa się wydajność co do ilości, lecz zmniejsza się co do jakości" [Zieliński, s. 169]. Odnotować należy także dokonania Zielińskiego w zakresie opracowania monografii zawodów, w których zwracał szczególną uwagę na uciążliwości i zagrożenia zdrowia pracownika wynikające z warunkami pracy danego zawodu [Zieliński, s. 146, 272 i n.].

Bronisław Biegeleisen-Żelazowski (1881-1963), inżynier i psycholog, w latach 1906-1920 docent na Politechnice Lwowskiej, założyciel (w 1920 r.) Instytutu Psychotechnicznego w Krakowie, w latach trzydziestych ubiegłego wieku kierownik Miejskiego Biura Organizacji Pracy w Krakowie, po II Wojnie Światowej m.in. profesor Politechniki Warszawskiej, Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Łódzkiego, współpracownik Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu, był pionierem w Polsce badań z dziedziny psychotechniki przemysłowej [Martyniak 1929, s. 220 i n.] Prowadził je w latach 1920-1921 w zakładach drzewnych w kieleckiem, a w ich wyniku określił zadanie dla psychotechniki przemysłowej. Miało nim być ustalenie w pracach przemysłowych czynności kluczowych, tj. takich, które najczęściej się powtarzają lub mają największy wpływ na efektywność całej pracy oraz zmierzenie uzdolnień, jakie są wymagane od pracowników mających te właśnie czynności wykonywać [Biegeleisen-Żelazowski 1926]. W późniejszym okresie zajął się problemem reorganizacji administracji państwowej. Posługując się przykładem Ministerstwa Spraw Wewnętrznych z lat 1918-1926 określił polski model przeprowadzania reorganizacji mianem „szufladowego", polegającego na przenoszeniu przez kolejnych ministrów określonych komórek z jednego pionu do drugiego, przy czym niektóre istniały w każdej kolejnej strukturze, niektóre zaś swój byt zawdzięczały pomysłowości danego ministra i z reguły nie funkcjonowały dłużej niż rok. Istotniejsze są jednakże ustalenia ogólne, postulaty odnoszące się do metodologii reorganizacji administracji państwowej, w myśl których:

- aby reformy nie były połowiczne należy połączyć wiedzę administracyjno-prawną z naukową organizacją pracy,
- w administracji wymagane jest w większym niż w przemyśle stopniu uwzględnianie badań psychotechnicznych,

– w warunkach polskich nie sposób przeprowadzić reorganizacji centralistycznie poprzez utworzenie i skierowanie do centrum organizatorów, należy stosować natomiast metodę analityczną, a to z uwagi na silny wpływ stronnictw politycznych, koterii i protekcji, która to metoda daje możliwości stopniowego przechodzenia od mniej do bardziej ważnych komórek i jednostek organizacyjnych [Biegeleisen-Żelazowski 1927].

Ukoronowaniem dorobku Biegeleisena-Żelazowskiego stała się opracowana przez niego antologia *Wiedza o pracy ludzkiej* (wydana w 1961 r.), w której, obok tekstów takich, m.in., autorów jak Friedmann czy Roethlisberger, znalazł się jego autorski szkic zawierający krytyczną syntezę dotychczasowego dorobku nauki organizacji i zarządzania. W szczególności Biegeleisen-Żelazowski uznał za błędną taylorowską koncepcję podziału pracy i zasad pomiaru czasu pracy, zwracając uwagę, iż w wyniku rozkładania procesu pracy otrzymuje się wzajemnie ze sobą powiązane, nie zaś niezależne elementy, w związku z czym „[...] nie można ich czasów dowolnie dodawać lub odejmować, nie można pewnych elementów wykluczać bez zmiany charakteru pracy jako całości", nie można nie zastanawiać się nad dokładnością całej procedury pomiaru czasu oraz nad błędami wynikającymi z małej wielkości próby stanowiącej podstawę pomiaru [Biegeleisen-Żelazowski (red.), s. 69-72]. Podniósł także kwestię negatywnych skutków nadmiernego podziału pracy, dzieląc je na dotyczące sfery organizacyjno-technicznej (trudności w zharmonizowaniu czasów poszczególnych operacji, wzrost pracochłonności czynności manipulacyjno-transportowych, trudności w ustaleniu rzeczywistej odpowiedzialności za błędy) oraz dotyczące sfery psychosocjologicznej (degradacja zawodów, wynikająca z minimalizacji czasu przyuczenia, brak zainteresowania pracą spowodowany jej monotonią, wysoka fluktuacja wywołana brakiem zadowolenia z pracy). Nie negował jednakże samej zasady podziału pracy, polemizował zresztą z poglądami głoszącymi przestarzałość organizacji produkcji opartej na tej zasadzie, wskazywał jedynie na tkwiące w niej zagrożenia [Biegeleisen-Żelazowski (red.), s. 24-31].

Przedstawione poglądy polskich badaczy zaliczyć wypada do nurtu naukowego zarządzania, z wyraźnym przy tym, co należy podkreślić, uwypukleniem aspektów psychofizjologicznych, a w przypadku Adamieckiego także aspektu społecznego oraz, w odniesieniu do Rytla, prakseologicznego. Brak natomiast było poglądów, które można by było umiejscowić w nurcie fayolowskim, podejmujących kwestie funkcji zarządzania, aczkolwiek pewne odniesienia do niektórych ustaleń Fayola odnaleźć można w pracach Hauswalda. Nie ulega jednak wątpliwości, iż były to oryginalne polskie

dokonani a w pełni zasługujące na należne im miejsce w historii naukowych dociekań nad organizacją i zarządzaniem.

Druga Wojna Światowa i jej konsekwencje polityczne spowodowały, iż po początkowym powrocie do tradycji polskiej nauki organizacji i zarządzania, czego szczególnym wyrazem było reaktywowanie w 1945 r. Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa (w 1948 r. jego dyrekcję przeniesiono z Krakowa do Warszawy zaś w 1949 r. przekształcono Instytut w Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa {TNOiK}) i wydawanego przez niego *Przeglądu Organizacji*, wznowienie prac Taylora, Fayola, Adamieckiego oraz wydanie nowych publikacji (m.in. Z. Zbichorskiego *Zasady organizacji i kierownictwa*, S. Bieńkowskiego *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, T. Kotarbińskiego *Zasady dobrej roboty*) następuje uznanie nauki organizacji i zarządzania za obcą ideologicznie. W 1949 r. następuje likwidacja TNOiK oraz przerwano prowadzenie wykładów z zakresu organizacji i zarządzania na wyższych uczelniach.

Odnowienie polskiej myśli w tej dziedzinie nauki następuje w połowie lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, a jego podstawę stanowi pierwsze wydanie w 1955 r. *Traktatu o dobrej robocie*, autorstwa **Tadeusza Kotarbińskiego (1886-1981)**, filozofa, etyka, logika, zawierającego wykład prakseologii, czyli nauki o sprawnym działaniu. Jej naczelnym zadaniem jest konstrukcja i uzasadnienie norm dotyczących sprawności [Kotarbiński, 8], a jej prekursorami, w ujęciu samego Kotarbińskiego, byli:

Francuz A. Espinas, który po raz pierwszy w roku 1890 zastosował nazwę „prakseologia" na oznaczenie dyscypliny mającej badać sposoby doskonalenia umiejętności praktycznych w ich historycznym rozwoju,

Rosjanin A. Bogdanow, proponujący „tektologię" jako ogólną teorię organizacji, mającą wykrywać, formułować i uzasadniać postulaty, jak należy najskuteczniej kształtować strukturę złożonych obiektów, aby były trwałe i odporne na czynniki destrukcyjne w różnych sytuacjach i fazach rozwoju, a więc będącą także ogólną teorią działania, przy czym wszelkie działanie jest zawsze jakimś organizowaniem lub dezorganizowaniem,

Ukrainiec E. Słucki, według którego prakseologia opiera się na ontologii (ogólnej teorii przedmiotów), a stanowi z kolei bazę dla ekonomiki i posługuje się takimi, przykładowo rzecz ujmując, terminami, jak „operacja", „wytworzenie", „władanie", należącymi do teorii działania [Kotarbiński 2].

Nie ulega wątpliwości, iż ostateczny kształt prakseologii nadał dopiero Kotarbiński, przy czym pierwsze ujęcie problematyki prakseologicznej, aczkolwiek jeszcze bez zastosowania nazwy „prakseologia", zawarł w arty-

kule z 1913 r. *Szkice praktyczne* [Kotarbiński 1957]. W jego autorskim ujęciu prakseologia składa się z trzech części, mianowicie:

1) aparatury pojęciowej, ustalającej treść podstawowych pojęć takich jak czyn prosty i złożony, organizacja jako rezultat akordu czynności pomagających w osiągnięciu określonego celu, działanie, sprawca, stosunek sprawstwa, wytwór, aparatura, cel, sprawność,
2) zaleceń i przestróg, wskazujących na sposoby usprawnień, odnoszących się zarówno do działań indywidualnych, bądź do zbiorowych, bądź zarówno do jednych, jak i drugich,
3) toku powstawania usprawnień, tj. opisu dynamiki ich rozwoju w dziejach [Kotarbiński 1962].

Prakseologia stała się podstawą, na której **Jan Zieleniewski (1901-1973)** stworzył prakseologiczną naukę organizacji i zarządzania, której treść zawarł najpierw w pracy *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania* (wydanie I 1965 r.), a następnie w podręczniku akademickim *Organizacja i zarządzanie* (wydanie I 1969 r.). Autorami, którzy również przyjęli prakseologiczne podstawy dla swoich całościowych koncepcji nauki organizacji i zarządzania byli ponadto **Jerzy Kurnal**, w pracy *Zarys teorii organizacji i zarządzania* (wydanie I 1969 r.), a następnie zasadniczo podtrzymanej w opracowaniu zbiorowym pod jego redakcją *Teoria organizacji i zarządzania* (wydanej w 1979 r.) oraz **Witold Kieżun** w *Podstawach organizacji i zarządzania* (wydanie I z 1977 r.). Do grona reprezentantów prakseologicznej nauki organizacji i zarządzania zaliczyć należy także w szczególności **Tadeusz Pszczołowskiego**, autora m.in. takich prac, jak *Organizacja od dołu i od góry* (wydanej w 1978 r), *Dylematy sprawnego działania* (wydanej w 1982 r.) oraz fundamentalnej bez mała *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* (wydanej w 1978 r.), a także **Stanisława Kowalewskiego**, z jego podstawowymi pracami *Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji* (wydanie I 1971 r), *Teoria struktury administracji państwowej* (wydanej w 1973 r.), *Nauka o administrowaniu* (wydanej w 1975 r.).

Prakseologiczna nauka organizacji i żarządzania, co należy podkreślić, nie jest działem prakseologii, lecz odrębną nauką wykorzystującą prakseologiczną aparaturę pojęciową, prakseologiczny system dyrektyw oraz prakseologiczny system ocen, w tym podstawowe kryterium oceny działań, jakim jest sprawność. Jest nauką o węższym jednak zakresie przedmiotowym i niższym poziomie ogólności. Prakseologa interesuje każde działanie z punktu widzenia jego sprawności bez względu na jego formy organizacyjne. Przedstawiciel prakseologicznej nauki organizacji i zarządzania ogranicza natomiast swoje zainteresowania do działań ludzi mających miejsce

w szczególnym rodzaju rzeczy zorganizowanej, jakim jest instytucja, poszukuje najwłaściwszych form organizacyjnych takich działań dla zapewnienia ich sprawności w kontekście relacji współprzyczyniania się części do powodzenia całości.

Do ustaleń prakseologicznej nauki organizacji i zarządzania będzie jeszcze okazja nawiązywać w dalszych częściach tego opracowania. W tym miejscu wskazać wypada, iż przyjęcie podstaw prakseologicznych nie oznaczało nieuwzględniania przez stosujących je autorów dorobku innych szkół i kierunków badania problematyki organizacji i zarządzania. Co więcej, daje się zauważyć pewne zróżnicowanie podstawowych obszarów tematycznych. O ile Zieleniewski bardzo mocno rozwija problematykę sprawności, to Kurnal, w swojej autorskiej pracy, istotnie akcentuje kwestie formalizacji i konsekwencje modelu idealnej biurokracji Webera oraz, wykorzystując koncepcję Marcha i Simona, zagadnienie uczestnictwa organizacyjnego formułując własną konstrukcję tzw. zachowania produkcyjnego oraz inaczej ujmuje treść kierowania, poprzez uwzględnienie funkcji kierowania, nie zaś, jak to ujmował Zieleniewski, jedynie poprzez fazy czynności kierowniczych i obowiązki kierownicze jako szczególny przypadek działania zorganizowanego, tym samym nawiązując do dorobku Fayola i jego kontynuatorów. Kieżun z kolei wprowadza m.in. problematykę nowoczesnych struktur organizacyjnych, kwestię przejawów i źródeł patologii w pracy kierowniczej, cybernetyczną klasyfikację organizacji, rozwija koncepcję funkcji zarządzania oraz stylów zarządzania, zaś w pracy pod redakcją Kurnala szerzej potraktowane zostały m.in. zagadnienia polityki kadrowej, podejmowania decyzji (z uwzględnieniem koncepcji Simona), funkcjonowania i rozwoju systemów informacyjnych, projektowania i realizacji zmian organizacyjnych, a także, podobnie jak u Kieżuna, nowoczesne struktury organizacyjne. Wreszcie zaczynają się pojawiać prace o bardziej interdyscyplinarnym charakterze, ograniczające prakseologiczne podstawy do wybranych jedynie kwestii, uwzględniające natomiast szerzej aspekty ekonomiczne, socjologiczne i psychologiczne, czego przykładem są **Kazimierz Zimniewicza** *Nauka o organizacji i zarządzaniu* (wydana w 1980 r.), czy **Józefa Kozińskiego i Tadeusz Listwana** *Podstawy zarządzania organizacją* (wydanie II 1999 r).

Stopniowo prakseologiczne ujmowanie problematyki organizacji i zarządzania ustępować zaczyna ujęciu systemowemu oraz zarządzaniu strategicznemu jako mniej filozoficznym a bardziej pragmatycznym, do czego niewątpliwie przyczyniła się śmierć Zieleniewskiego w 1973 r. oraz samego Kotarbińskiego w 1981 r., ale chyba bardziej szersze możliwości nawiązywania bezpośrednio do dorobku zachodniej, głównie amerykańskiej, wiedzy

z zakresu organizacji i zarządzania, jakie zaczęły się ujawniać już w połowie lat sześćdziesiątych (przykładem czego może być wydanie w roku 1964 polskiego tłumaczenia jednej z podstawowych prac, tj. Marcha i Simona *Teorii organizacji*), a pogłębiać w latach następnych. Nowe nurty wyznaczają w szczególności prace **Andrzeja Krzysztofa Koźmińskiego**, takie jak *Zarządzanie systemowe* (wydanie II 1973 r.), *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur* (wydanie I 1974 r.), *Analiza systemowa organizacji* (wydanie I 1976 r.) oraz **Krzysztofa Obłója** z 1987 r., mianowicie *Zarządzanie strategiczne* (wydanie I 1987 r.) oraz *Strategia przetrwania organizacji* (wydanie I 1987 r.). Ostatnim niewątpliwie dokonaniem autorów polskich stanowią opracowania podręcznikowe: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod redakcją A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego (wydanie I 1995 r., wydanie V 2002 r.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody* pod redakcją R. Krupskiego (wydanie III 1999 r.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* pod redakcją Mieczysława Przybyły (wydanie III 2003 r.), Marcina Bielskiego *Podstawy teorii organizacji i zarządzania* (wydanie II 2004).

W dorobku polskiej powojennej myśli organizacyjnej należy także odnotować badania poświęcone wybranym kwestiom oraz opracowanie bardziej szczególnych podejść do ujmowania istoty organizacji i zachodzących w niej zachowań i procesów.

Wskazać wypada przede wszystkim na osadzone w nurcie prakseologicznym: opracowanie problematyki rozpiętości kierowania przez **Jana Dzidę** w pracy *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce* (wydanej w 1969 r.), analizę organizacji formalnej i czynników determinujących stopień sformalizowania przeprowadzoną przez **Bogdana Wawrzyniaka** w *Organizacji formalnej zakładu pracy* (wydanej w 1972 r.), weryfikację i rozwinięcie dotychczasowych poglądów na temat organizacji formalnej, nieformalnej i rzeczywistej w pracy autorstwa M. Bielskiego *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna* (wydanej w 1973 r.), analizę biurokracji i biurokratyzmu, zawartą w pracy zbiorowej pod redakcją Kurnala *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie* (wydanej w 1972 r.), opracowanie jednego ze szczególnych przejawów patologii organizacyjnej, mianowicie zjawiska autonomizacji dokonane przez Kieżuna w pracy *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji* (wydanej w 1971 r.), koncepcję relatywizmu stylów zarządzania, opracowaną na tle krytycznej analizy dotychczasowych ujęć przez Kwiatkowskiego, a zamieszczoną przez niego w pełnej wersji w pracy zbiorowej *Style zarządzania. Teoria i praktyka* (współautor Kieżun i inni, wydanej w 1975 r.).

Do niektórych z tych wskazanych kwestii szczegółowych będzie okazja nawiązać w dalszych częściach opracowania.

Szczególne ujęcie istoty organizacji opracował natomiast **Leszek Krzyżanowski** zaś zachowań i procesów zachodzących w organizacji Koźmiński i Andrzej M. Zawiślak oraz Koźmiński i Obłój.

W ujęciu **Krzyżanowskiego** organizacja jest ujmowana jako układ zorganizowanego działania, względnie wyodrębniony z otoczenia [Krzyżanowski, s. 237]. Twórcami tego układu są ludzie, zaś tworzywem jest otoczenie. Założyciele formułują bądź to misję, bądź to domeny działalności, dobierając następnie z otoczenia właściwe (adekwatne do projektowanych działań) konkretne rzeczowe składniki, projektanci struktury z kolei „[...] określają pożądane zasady łączenia tych składników w różnych układach" [Krzyżanowski, s. 240-241]. W skład tak powstałej organizacji wchodzą trzy podstawowe składniki, przedstawione jako nakładające się na siebie kręgi, tj. ludzie, zasoby przyrody oraz zasoby techniczno-technologiczne, na które z kolei nakładają się trzy mniejsze (również nakładające się na siebie) obrazujące człon kierowniczy, wejścia i transformację oraz wyjścia, scalające ludzi z zasobami [Krzyżanowski, s. 240]. Zwraca niewątpliwie uwagę potraktowanie zasobów przyrodniczych (naturalnych) jako odrębnego składnika organizacji. W opinii jednego z komentatorów tej koncepcji mieści się ona pomiędzy systemowym modelem organizacji a modelem Katza i Kahna, stanowiąc „[...] próbę szerszego spojrzenia na organizację i element poszukiwań zmierzających do adekwatnego opisu tego niezwykle złożonego tworu" [Bielski 2004, s. 50].

Koźmiński i Zawiślak proponują natomiast ujmowanie zachowań organizacyjnych w kategorii gry odnosząc to w szczególności do przebiegu procesu zarządzania, wręcz do jego istoty, gdyż, jak przyjmują, daje to „[...] możliwość stworzenia adekwatnego języka opisującego wszystkie aspekty tego procesu, a zwłaszcza nadanie opisowi procesu zarządzania wymiaru antropologicznego (uwzględnienia ludzkich pasji, motywacji, emocji i często irracjonalnych na pozór zachowań)" [Koźmiński 1982, s. 68-69]. W ich ujęciu każdą grę charakteryzują, jako najważniejsze, następujące cechy:

- uczestnikami są ludzie, którzy w ramach gry realizują swoje zmieniające się cele i potrzeby,
- każda gra przebiega w zmiennych warunkach określonych przez jej interakcję z otoczeniem,
- reguły prowadzenia gry są względnie trwałe,
- wyniki gry są nieprzewidywalne, a ich cenność zróżnicowana,
- uczestnicy ze zmienną intensywnością psychiczną angażują się w grę,
- uczestnicy mogą zawiązywać zmienne koalicje,

- wspólny język uczestników gry stanowi warunek prawidłowego jej przebiegu,
- w każdej grze występuje możliwość łamania jej reguł [Koźmiński 1982, s. 69].

Zarządzanie jako szczególny rodzaj gry odznacza się natomiast tym, iż:
- jest grą o sumie niezerowej,
- występuje względny przymus uczestnictwa w grze, wynikający z psychicznych skłonności do ryzyka i poszukiwania wygranych oraz z konieczności uzyskania minimalnej gratyfikacji,
- przedmiotem rozgrywki jest sam fakt uczestnictwa w określonym układzie,
- w skali ogólnospołecznej gra przebiega na dwóch co najmniej poziomach, przy czym na niższym jej przedmiotem jest uzyskanie korzyści związanych z otrzymaniem pozytywnej oceny, zaś na wyższym – samo uczestnictwo i możność przechodzenia do układów korzystniejszych,
- musi być sterowane, jednakże sterujący uczestniczy w grze na innych zasadach, niż pozostali uczestnicy, a gra ma układ hierarchiczny [Koźmiński 1982, s. 70-71].

Autorzy omawianej koncepcji, co warto podkreślić, dostrzegają, iż „W procesie gry, niezależnie od szczebla hierarchicznego układu, funkcjonuje prakseologiczna kategoria *skuteczności działania* rozumianego jako podstawowy walor *sprawnego działania* – zgodnie z klasyczną definicją T. Kotarbińskiego [...]" oraz pozostałe podstawowe walory sprawności, ekonomiczność i korzystność, wskazując jednakże, iż w systemie wieloszczeblowej gry pojęcie sprawnego działania ma sens specyficzny i „Prawidłowością wydaje się wzrost roli nakładów i wyników mierzonych kategoriami psychologicznymi w miarę przechodzenia od niższych do wyższych szczebli gry. Zróżnicowanie pojęcia sprawności w zależności od szczebla znajduje swoje potwierdzenie w znanym fakcie, że gracz sprawny na jednym szczeblu przeważnie nie sprawdza się na innych. Cechą wspólną graczy sprawnych jest jedynie to, że mimo nieuniknionego popełnienia wielu błędów w sytuacjach probabilistycznych potrafią oni osiągnąć pożądane wyniki" [Koźmiński 1982, s. 108-111].

Omawiając samą, jak to określają, społeczną technologię gry, Koźmiński i Zawiślak uznają, iż: gra odbywa się z reguły w powstających na podstawie osobistego kontaktu układach koalicyjnych, a istotnym elementem tejże technologii „[...] jest mechanizm przyjmowania i akceptowania przez jej uczestników wspólnych wartości i niepisanych reguł", zaś samo „Prowadzenie gry jest możliwe jedynie wówczas, gdy jej uczestnicy posługują się

wzajemnie zrozumiałym dla siebie językiem [...]", zasadniczym natomiast kluczem do rozszyfrowania informacji wymienianych przez uczestników gry stanowią jej reguły [Koźmiński 1982, s. 128-131]. Podkreślają następnie niezbędność społecznego usankcjonowania i nadbudowy, mającej usprawiedliwić użyteczny społecznie przebieg gry oraz akcentują znaczenie organizacji formalnej jako ramy, w ramach której odbywa się gra i wytwarzane są i realizowane formalne zasady i normy działania (układ formalny stanowi punkt wyjścia dla gry), co z kolei stanowi bazę dla dokonywania wymiany usług, prowadzenia przetargów, zawiązywania koalicji [Koźmiński 1982, s. 132-137], z tym jednakże istotnym wskazaniem, iż „[...] pozytywne oddziaływanie gry na przebieg procesów organizacyjnych wymaga stosowania *jednoznacznych, zobiektywizowanych, stałych kryteriów oceny* poszczególnych graczy i koalicji pozwalających mierzyć stopień, w jakim ich działanie przyczynia się do powodzenia organizacji jako całości" [Koźmiński 1982, s. 137].

Zaprezentowana powyżej koncepcja plasuje się wyraźnie w szkole systemów społecznych, czy też, w myśl jednego z poglądów wyrażonych w literaturze przedmiotu, w socjologii zarządzania [Koźmiński 2002, s. 726]. Można ją niewątpliwie zestawiać obok koncepcji Croziera i Friedberga jako istotnie pogłębiającą ten kierunek analizy zachowań organizacyjnych, przy czym wypada podkreślić jej wyraźne odniesienia do prakseologicznych podstaw ujmowania zjawisk organizacyjnych, nie tylko w kwestii sprawności działania, lecz także atrybutowego rozumienia organizacji, o czym świadczy postulat badania stopnia współprzyczyniania się graczy do powodzenia organizacji jako całości.

W nurcie szkoły systemów społecznych mieści się również koncepcja równowagi organizacyjnej **Koźmińskiego i Obłója**, zaprezentowana w ich pracy *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Punktem wyjścia stanowi konstatacja, iż przeważająca większość organizacji i zarządzających nimi, zarówno na poziomie całości, jak i na poziomie ich poszczególnych części składowych stawia sobie za cel trwanie i rozwój w dłuższym okresie czasu, czego podstawowym warunkiem jest równowaga funkcjonalna, ściślej, utrzymanie jej lub stanu do niej zbliżonego, a to następuje, gdy „[...] organizacja jest zdolna do sterowania sobą (formułowania celów i powodowania ich realizacji) oraz utrzymania swej struktury jako elementu wyraźnie wyodrębnionego z otoczenia" [Koźmiński 1989 s. 23], co wskazuje na uznanie efektywnego działania na rzecz tej równowagi za zasadniczą funkcję zarządzania. Powołani Autorzy określają równowagę jako „[...]pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach organizacji" [Koźmiński 1989 s. 123]. Przyj-

mują, iż w pierwszym rzędzie wyróżniać należy równowagę globalną i cząstkową, ta ostatnia stanowi przy tym główny czynnik warunkujący tę pierwszą (wynika to z faktu, iż organizacje to systemy otwarte, skonstruowane z elementów materialnych i społecznych) i obejmuje obszar materialny – zewnętrzny, społeczny – zewnętrzny, materialny wewnętrzny, społeczny – wewnętrzny [Koźmiński 1989, s. 136 i n.]. Istotnym ustaleniem jest oznaczenie, kiedy organizacje, w zależności od ich typu, osiągają równowagę materialno-techniczną. W odniesieniu do klasycznie gospodarczych – gdy maksymalizują ekonomiczną nadwyżkę, w odniesieniu zaś do nie nastawionych na osiąganie zysku – „[...] gdy organizacja zapewnia maksymalizację efektu użytecznego na jednostkę użytych w tym celu środków materialnych" [Koźmiński 1989, s. 24]. Ważnym spostrzeżeniem jest również wskazanie na potrzebę uzyskania pewnego minimalnego poziomu akceptacji społecznej, która zależy od stopnia spełniania przez organizację oczekiwań i aspiracji jej otoczenia oraz członków, a także od istnienia „[...] dostępnych dla uczestników i otoczenia alternatyw tych świadczeń, które oferuje im dana organizacja" [Koźmiński 1989, s. 25].

W myśl koncepcji Koźmińskiego i Obłója funkcjonalna równowaga organizacyjna jest więc czterowymiarowa, jej kryteria powstają w drodze negocjacji i przetargu zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, polega na wzajemnym dostosowywaniu się, stosownie do ustalonych kryteriów równowagi tak wewnątrz organizacji, jak i w relacji organizacja – otoczenie. Warunkiem koniecznym dla skutecznego oddziaływania kierownictwa na składniki organizacji jest minimalny poziom równowagi, zaś głównymi przejawami zakłóceń są, w sferze społecznej – obniżenie chęci działań na rzecz organizacji oraz poziomu akceptacji społecznej w otoczeniu, w sferze materialnej – obniżenie poziomu materialnych zasileń jako konsekwencja obniżenia ekonomicznej efektywności, przy czym zakłócenia te są jednocześnie bodźcami dla podniesienia poziomu intensywności zarządzania i źródłem informacji niezbędnych w celu podjęcia decyzji i działań wykonawczych mających przywrócić równowagę lub zweryfikować jej kryteria. Istotą zarządzania staje się w tym kontekście określanie kryteriów równowagi i ich ewentualnych zmian oraz warunków jej osiągania. Nie jest jednakże wykluczona możliwość funkcjonowania organizacji nawet przez dłuższy czas w stanie nierównowagi, jednakże uzależnione jest to od wielkości wolnych zasobów, możności zastosowania jakiejś postaci przymusu i manipulacji tak wobec członków, jak i wobec otoczenia, czy też wręcz od skutecznego doprowadzenia do izolacji od otoczenia, zawsze jednak zdolność do przetrwania i rozwoju uwarunkowana jest umiejętnościami kadry kierowniczej, odnoszącymi się szczególnie do określania właściwych

kryteriów równowagi i skutecznością ich osiągania [Koźmiński 1989, s. 127-128].

Podstawowymi narzędziami zarządzania, rozumianego jako utrzymywanie i przywracanie równowagi są strategia, struktura, procedury operacyjne oraz kultura organizacyjna, przy wskazaniu, iż obszarem zastosowania strategii jest równowaga zewnętrzna materialna i społeczna, struktury – materialna zewnętrzna i zewnętrzna, procedur – wewnętrzna materialna i społeczna, zaś kultury – społeczna zewnętrzna i wewnętrzna [Koźmiński 1989, s. 286]. Odnotować także należy ważną konstatację, w myśl której organizacja nie musi się zmieniać, mimo zmiany adresowanych do niej oczekiwań i wymagań, gdyż jest w stanie, poprzez dążenie do spowodowania większego stopnia tolerancji oraz zwiększenia otrzymywanych zasileń ze strony podmiotów władzy, czemu służy tworzenie stosownych powiązań pomiędzy poszczególnymi organizacjami, podporządkować sobie otoczenie [Koźmiński 1989, s. 296]. Wydaje się, a właściwie należy uznać, że tę właśnie zdolność (zdolność do niepoddawania się zmianom) opanowały organizacje zbudowane na zasadach biurokratycznych, do czego będzie okazja jeszcze nawiązać w stosowym fragmencie tego opracowania.

Literatura:

K. Adamiecki, *Uwagi do definicji nauki organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1932, nr 1

K. Adamiecki, *O nauce organizacji*. Wybór pism, PWE, Warszawa 1970

K. Adamiecki, *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938

K. J. Arrow, *Granice organizacji*, Warszawa 1985

Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze, Nowoczesność*, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997

M. C. Barnes, A. H. Fogg, C. N. Stephens, L. G. Titman, *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria - praktyka*, PWE, Warszawa 1972

B. Biegieleisen-Żelazowski, *Pierwsze badania psychotechniczne w przemyśle polskim*, „Przegląd Organizacji" 1926, nr 3-4

B. Biegeleisen-Żelazowski, *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, „Przegląd Organizacji" 1927, nr 4

B. Biegeleisen-Żelazowski (red.), *Wiedza o pracy ludzkiej*, KiW, Warszawa 1961

M. Bielski, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973

M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2004.

S. Bieńkowski, *Psychologia kierownictwa*, TNOiK, Kraków 1947

S. Bieńkowski, *Reorganizacja zakładu przemysłowego*, „Przegląd Organizacji" 1946, nr 4

S. Bieńkowski, *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*, „Przegląd Organizacji" 1945, nr 4

S. Bieńkowski, *Zgadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Akademia Handlowa, Kraków 1948
L. D. Brandeis, *Naukowa organizacja a koleje żelazne*, Warszawa 1928
W. Clark, *Wykresy Gantta jako środek organizacji*, INO, Warszawa 1929
M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982
A. Czech, *Piotr Drzewiecki - mecenas naukowej organizacji*, TNOiK, Katowice 1983
A. Czermiński (red.), *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*,Warszawa 1982
P. Drzewiecki, *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo Ligi Pracy, Warszawa 1937/38
P. Drzewiecki, *Ustrój administracji państwowej i samorządowej w świetle naukowej organizacji pracy*, [w:] *Naukowa organizacja pracy*. Pierwszy Zjazd Polski 1924, INO, Warszawa 1925
H. Emerson, *Dwanaście zasad wydajności*, Warszawa 1925
H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947
W. Gabara, *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa 1989
B. Gliński, *Dlaczego nie wygraliśmy nauk zarządzania*, „Zarządzanie" 1980, nr 11
R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
D. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, KiW, Warszawa 1976
E. Hauswald, *Organizacja i zarząd*, Komisja Wydawnicza Kół Naukowych Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów 1935
P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall 1977
J. Homplewicz, *Teoria organizacji i kierownictwa (zagadnienia podstawowe)*, Katowice 1979
J. Joteyko, *Metoda testów umysłowych i jej wartość naukowa*, Książnica Atlas, Lwów–Warszawa 1924
J. Joteyko, *Znużenie*, Książnica Atlas, Warszawa 1932.
D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychhologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979
W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977
H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969
T. Kotarbiński, *Prakseologia*, „Kwartalnik Pedagogiczny" R. 7, 1962, nr 3
T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1975
T. Kotarbiński, *Wybór pism*, t. 1, Warszawa 1957
A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989
A. K. Koźmiński, A. M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982
A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002
L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999
J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania,* Warszawa 1969
J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979
H. J. Leavitt, T. L. Whisler, *Management in the 1980s,* Harvard Business Review, no. 36, November-December 1958
J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964

Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989
Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie – 50 problemów teorii i praktyki*, KiW, Warszawa 1986
M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
A. W. Rathe, *Gantt on Management. Guidelines for Today's Executive*, New York 1961
S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998
S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
Z. Rytel, *Praktyczne wskazówki dla organizatorów*, „Przegląd Techniczny" 1924, nr 9-10.
Z. Rytel, *Teoretyczne podstawy organizacji*, TNOiK, Poznań 1947
Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między organizacją a pracownikiem*, Difin, Warszawa 2004
H. Simon, *The Shape of Automation for Men and Management*, Harper & Row, New York 1965
H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976
H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, New York 1960
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001
J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000
J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław 2003
P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004
S. Taubwurcel, *Organizacjia i kierownictwo jako nauka*, Warszawa 1966
F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York 1911
J. D. Thompson, *Organisation in Action*, New York 1967
M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002,
M. Zdyb, *Zarys historii myśli organizatorskiej*, Lublin 1987
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971, 1981
J. Zieliński, *Higiena pracy*, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Warszawa 1929
K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań 1990

Rozdział 3

PRAKSEOLOGICZNA INTERPRETACJA ZJAWISK ORGANIZACYJNYCH

Poza przedstawionymi wcześniej klasyfikacjami i systematyzacjami szkół i kierunków badawczych w nauce organizacji i zarządzania znajduje się **szkoła prakseologiczna**, zwana także niekiedy szkołą polską z uwagi na ogromny wkład w jej powstanie i rozwój **Tadeusza Kotarbińskiego** i jego dzieła *Traktatu o dobrej robocie* z 1955 r., w którym zawarł najważniejsze postulaty prakseologicznego podejścia do badania zjawisk organizacyjnych (po raz pierwszy wygłosił je w 1910 r. publikując jako *Szkice praktyczne* w Warszawie w 1913 r.), ale też jego poprzedników w osobach **Karola Adamieckiego**, **Piotra Drzewieckiego**, **Zygmunta Rytla**. Nie można jednak zapominać o prekursorach prakseologii, którzy już w XIX w. pisali o prakseologii i jej zastosowaniu do analizy działań ludzkich nie tylko dla potrzeb nauki organizacji i zarządzania. Na uwagę zwłaszcza zasługują **Louis Bourdeau** (1824-1900), który w *Teorii nauk* (1882) wyłożył swoją koncepcję funkcjonalności (określał prakseologię jako „naukę o funkcjach", czyli faktach aktywności ludzkiej); **Alfred Espinas** (1844-1922), który na łamach „Revue Philosophique de la France et de l'Etranger" opublikował w 1890 r. artykuł *Les origines de la technologie*, wydany później (1897) jako osobna już praca, w której wskazał na prakseologiczną interpretację metodologii Kartezjusza oraz na powiązania prakseologii z etyką (obaj – Espinas i Bourdeau – użyli jako pierwsi terminu „prakseologia"); **Charles Dunoyer** (1785-1862), który w pracy *O wolności pracy* (1845) koncentrował się na problematyce sposobu pracy, czy **Meliton Martin** (1820-1886), który w rozprawie *Ponos* (1860) oraz **Emanuel Lasker** w: *Praca ludzka,*

analiza, prawa i ewolucja (1878) próbowali przedstawić syntezę rozmaitych aspektów pracy. Na bezpośrednie zastosowanie prakseologii w badaniach z zakresu organizacji i zarządzania wskazywał również belgijski uczony **Georges Hostelet** (1875-1960) w pracy *Metodologia naukowego badania czynności ludzkich* (1947). Wreszcie przypomnieć można, iż Kotarbiński wykorzystał w *Traktacie* koncepcje metodologiczne i propozycje terminologiczne z zakresu analizy działania **Kazimierza Twardowskiego** (1866-1938) zawarte w jego rozprawie *O czynnościach i wytworach* (1927). [Kotarbiński 1982, s. 15-19, 332-348, 419-434,461, 491; Stabryła, s. 13-14, Zieleniewski 1981, 60-61]

Przypomnieć należy, iż w systematyce nauk ergologicznych [1.2.1] prakseologia zajmuje najwyższą pozycję wśród nauk o wysokim poziomie abstrakcji. W rzeczywistości nauki ergologiczne stanowią tylko pewien wycinek obszaru badawczego prakseologii, która jako ogólna teoria sprawnego działania odnosi się do wszelkich postaci aktywności ludzkiej, a nie tylko pracy wykonywanej w formach zorganizowanych. Większość autorów jednak, jeśli nie wprost, to w sposób dorozumiany posługuje się ogólną teorią działania oraz zasadami sprawnego działania sformułowanymi przez prakseologię.

3.1. Działanie i cel – *J. Korczak*

Jeśli uświadomimy sobie, iż organizację tworzą przede wszystkimi ludzie, to oczywistym następstwem tej konstatacji jest zwracanie uwagi w badaniach zjawisk organizacyjne m.in. na zachowanie się człowieka w organizacji jako jej uczestnika. Takie założenia badawcze doprowadziły do wykształcenia się szkoły behawioralnej oraz szkoły systemów społecznych. Obie szkoły starały się wyjaśnić przyczyny ludzkich zachowań i sposób ich kształtowania **prakseologia wyjaśnia istotę działania człowieka i jego znaczenia dla funkcjonowania organizacji**.

3.1.1. Pojęcie działania i jego typy

Pojęcie działania budowane jest w prakseologii metodą kolejnych przybliżeń wychodząc od szerszego pojęcia, jakim jest zachowanie. **Zachowanie rozumiane jest jako znajdowanie się w określonym stanie**. Mówimy, iż **rzecz znajduje się w jakimś stanie dającym się określić przez stosunek**

tej rzeczy do rzeczy innej lub jakiejś części jej samej. W tym rozumieniu zachowywać może się przedmiot natury nieożywionej (kamień, który leży przy drodze), zwierzę (pies, który szczeka), jak wreszcie człowiek (człowiek, który wykonuje pracę).

Postrzeganie zachowania **przez stosunek rzeczy zachowującej się do rzeczy innej** jest najczęstszym przypadkiem zachowania. Zachowanie się samochodu, który jedzie drogą, jest rejestrowane głównie dzięki przemieszczeniu się samochodu w przestrzeni, również zachowanie się samochodu oczekującego na skrzyżowaniu na sygnalizację prawa ruchu jest rejestrowane jako stały stosunek samochodu do miejsca postoju. Można oczywiście analizować zachowanie złożone z kilku stanów, a więc np. zachowanie się pasażera jadącego samochodem (jego stosunek do pojazdu jest stały – siedzi w nim, ale już stosunek do drogi identyczny jak samochodu, którym się porusza i dzięki temu człowiek też pokonuje przestrzeń), inaczej będziemy natomiast analizować zachowanie się kierowcy pojazdu, który, co prawda też zajmuje miejsce w samochodzie, ale wykonując pewne operacje, wprawia go w ruch i nadaje mu kierunek. Wreszcie można poddać analizie zachowanie pasażera pociągu przemieszczającego się po szynach w określonym kierunku, w sytuacji, gdy pasażer idzie korytarzem wagonu w zupełnie odwrotnym kierunku do kierunku jazdy wagonu.

O wiele trudniej jest analizować zachowanie się jako znajdowanie się w stanie określanym **przez stosunek rzeczy do części jej samej**. Przykładem może być zmiana jakiejś części rzeczy względem rzeczy jako całości np. zmiana jej parametrów – drzewo rośnie, ale także rośnie dziecko, czy rośnie temperatura podgrzewanej cieczy, czy wzrasta ciśnienie gazu poddawanego sprężeniu. W przypadku człowieka istotnym przykładem tak postrzeganego zachowania się z uwagi na dalsze rozważania nad istotą działania człowiek jest stan wyłączenia lub znacznego ograniczenia jego świadomości np. człowiek śpi, ale też znajduje się w stanie nieprzytomności doznawszy urazu (wypadek, napaść z użyciem niebezpiecznego przedmiotu) czy w stanie zaburzenia funkcji organizmu na tle chorobowym.

Należy mieć świadomość pozorności wagi zewnętrznych przejawów zachowania się. Oczywiście łatwiej jest analizować zachowanie rzeczy będącej w ruchu (samochód jedzie, człowiek idzie), co nie znaczy, iż z prakseologicznego punktu widzenia mniej istotne jest zachowanie polegającego na pozornym jego braku (człowiek siedzi, śpi, ale też człowiek myśli). Innymi słowy **bierność lub czynność zachowań** stanowi kryterium rozróżniające typy zachowań, ale **oba te typy z punktu widzenia funkcjonowania organizacji mają swoje znaczenie i mogą przynosić jej powodzenie**, o ile tylko człowiek zachowuje się biernie wtedy, gdy jest to wyma-

gane (np. robotnik po włączeniu urządzenia oczekuje aż osiągnie ono niezbędne parametry swojego funkcjonowania – obroty silnika, ciśnienie powietrza itp. – podobnie informatyk obsługujący komputer po jego włączeniu oczekuje na uruchomienie jego oprogramowań startowych), a czynnie wtedy, gdy prowadzi to do osiągnięcia celu. Zachowanie się bierne w miejsce oczekiwanego czynnego i odwrotnie zachowanie czynne zamiast biernego są błędem i prowadzą do niepowodzenia, a nadto rodzą odpowiedzialność za błąd po stronie nieadekwatnie zachowującego się człowieka. Na odpowiednim kształtowaniu zachowań biernych i czynnych polega też tresura zwierząt (pies obronny powstrzymuje się przed agresją w sytuacji bezpiecznej i staje się agresywny w sytuacji zagrożenia jego właściciela), hodowla roślin (przyspieszanie i spowalnianie wegetacji roślin w zależności od celu, jaki chcemy osiągnąć np. w hodowli roślin kwiatowych dla pozyskania kwiatu lub dla pozyskania nasion lub sadzonek) i szereg procesów technologicznych (np. przerwa procesu produkcyjnego w celu obniżenia temperatury produktu, schnięcie powłok farb po malowaniu, odparowanie substancji zbędnych w dalszym toku produkcji lub w celu zmiany stanu skupienia – beton itp.). W dalszym toku rozważań będą brane pod uwagę zachowania czynne i bierne, a kryterium czynności i bierności zachowań odgrywać będzie wyłącznie rolę kryterium uzupełniającego, wtórnego względem kryteriów podstawowych.

Fundamentalne znaczenie dla dalszych rozważań ma natomiast **kryterium umyślności** zachowań. **Umyślność jest tu rozumiana jako postępowanie podmiotu zachowującego się, który „umyślił sobie", iż zachowa się w określony sposób, który doprowadzi go do jakiegoś celu**. Tym samym dokonujemy **podziału zachowań na umyślne i nieumyślne**, ale można tym samym powiedzieć: **zachowań celowych i niecelowych**. Z punktu widzenia prakseologii **zachowania nieumyślne jako niecelowe nie mają znaczenia**, są **bezwartościowe**, bowiem nie da się nimi powodować, a tym samym nie można odnosić do nich kryterium ocennego sprawności działania (w dalszym toku rozważań, gdy omawiana będzie skuteczność działania dojdziemy do wniosku, iż działanie nieumyślne, niecelowe nie może być w ogóle rozpatrywane według tego kryterium). **Dla organizacji zachowanie niecelowe jest zbędne**, a może być wręcz szkodliwe, jeśli jej uczestnik używa niecelowo jej zasobów. Najważniejszym następstwem wprowadzenia tego kryterium jest jednak **rozróżnienie rzeczy zachowujących się na ludzi i rzeczy pozostałe**, bowiem **tylko człowiek może umyślić sobie rodzaj zachowania się**, jako że tylko człowiek może antycypować przyszłe stany rzeczy (cele działania), do których obranym sposobem zachowania dąży. Nie można zatem rozpatrywać umyślności zachowań planet krążących po

trajektoriach swoich orbit, wzrostu roślin, opadów atmosferycznych, odmierzania czasu przez urządzenia pomiarowe, wykonywania obliczeń matematycznych przez komputer. Dyskusyjne pozostaje analizowanie celowości zachowań zwierząt, bowiem niektóre ich gatunki (zwłaszcza zwierząt naczelnych, ssaków morskich) przejawiają zachowania o cechach inteligencji zazwyczaj przypisywanej wyłącznie człowiekowi. Pomijając rozważania o darwinowskiej teorii ewolucji gatunków wyjaśniającej poniekąd bliskość np. zwierząt naczelnych gatunkowi człowieka, trzeba zdecydowanie odróżnić zachowania oparte na instynkcie, które pozwalają zwierzętom kojarzyć pewne fakty teraźniejsze, ale nie pozwalają antycypować faktów przyszłych i przez to są zbliżone do umyślnych, ale nie mogą być z nimi mylone, od zachowań opartych na inteligentnym kojarzeniu stanów faktycznych współczesnych i dedukowania potencjalnych stanów przyszłych, co jest podstawowym warunkiem umyślności i celowości działania człowieka. W dalszym procesie budowania pojęcia działania zajmujemy się wyłącznie zachowaniami umyślnymi (celowymi), których podmiotem może być wyłącznie człowiek. [Pszczołowski 1982, s. 8-9]

Istotnym kryterium oceny zachowań i ich klasyfikacji dla budowania pojęcia działania staje się **kryterium dowolności zachowań**. Pod pojęciem dowolności nie rozumiemy tu potocznie przyjmowanej przypadkowości („proszę wybrać dowolne pytanie" proponuje prowadzący quiz telewizyjny, co jest odbierane jako „jakiekolwiek"), a wyłącznie **zachowanie dostosowane do woli człowieka**. Oznacza to, że człowiek zachowuje się dowolnie wówczas, gdy może wybrać sposób zachowania się spośród co najmniej dwóch alternatywnych sposobów. Człowiek zachowuje się dowolnie wówczas, gdy ma poczucie, iż gdyby zechciał, to zachowałby się zupełnie inaczej. Pozwala to podzielić zachowania na **dowolne i niedowolne** (zdeterminowane), w przypadku których człowiek zostaje pozbawiony możliwości wyboru i jest w pełni zdeterminowany jakimś czynnikiem zewnętrznym w stosunku do jego świadomości i poczucia wolności wyboru. Trzeba jednak uświadomić sobie, iż w rzeczywistości – szczególnie w organizacjach – absolutnie wolny wybór sposobu zachowania właściwie nie występuje. Zawsze dokonujemy wyboru w jakichś uwarunkowaniach wewnętrznych (moralność, poglądy religijne, względy etyczne) i zewnętrznych (ograniczenie finansowe, techniczne itp.), a więc dowolność zachowań występuje w postaci relatywizowanej. Zarazem jednak nie można owych uwarunkowań zewnętrznych traktować jako czynników wyłączających dowolność. Na tym m.in. opiera się w nauce organizacji i zarządzania rozróżnienie między przymusem a przemocą. **Zachowanie w warunkach stosowanego przymusu nie zostaje pozbawione dowolności** (np. jeśli napastnik grozi mi bronią

żądając wydania pieniędzy mogę dokonać wyboru między podporządkowaniem się jego żądaniu z obawy o życie lub zdrowie lub przeciwstawić się nieuprawnionemu żądaniu licząc na rezygnację zaskoczonego tą postawą napastnika lub na pomoc osób trzecich). **Zachowanie w warunkach przemocy zostaje pozbawione przymiotu dowolności**, bowiem to stosujący przemoc dokonuje wyboru za ofiarę swojej przemocy (np. jeśli napastnik obezwładnia – wykorzystując swoją przewagę fizyczną – lub pozbawia ofiarę świadomości – uderzeniem lub użyciem środka chemicznego – jej poddanie się czynom napastnika odbywa się poza dowolnością wyboru sposobu zachowania). Stąd też w definicjach władzy organizacyjnej podaje się przymus organizacyjny jako jej źródło i środek realizacji zarazem, natomiast przemoc jest antynonimem władzy i w żaden sposób nie można rozpatrywać jej jako źródła władzy nawet nielegalnej (nielegalny może być przymus) [Weber 2002, s. 41-42]. W dalszych rozważaniach pod uwagę będą brane wyłącznie zachowania dowolne, bowiem w ujęciu prakseologicznym zachowaniu niedowolnemu nie może być przypisany walor sprawności, a z punktu widzenia organizacji zachowania jej uczestników nigdy nie są pozbawione dowolności, bowiem nawet w sytuacji wydania polecenia służbowego jego adresat może dokonać wyboru między wykonaniem lub niewykonaniem polecenia. [Kotarbiński 1982, s. 57-66]

Z kryterium dowolności nierozerwalnie łączy się **kryterium świadomości zachowań**, które odnosi się do udziału świadomości podmiotu zachowującego się. Pozwala ono wyróżnić **zachowania świadome**, czyli podejmowane w stanie pełnej świadomości co do celu zachowania (przy użyciu całej wiedzy człowieka o sposobach zachowania i celach z nich wynikających np. podejmowanie decyzji w organizacji), **zachowania podświadome**, czyli podejmowane poza świadomością co do celu zachowania (np. zachowanie intuicyjne lub odruchowe) i **zachowania nieświadome**, czyli podejmowane w stanie braku świadomości co do celu zachowania (zachowanie ludzi pozbawionych świadomości w wyniku wad rozwojowych czyli oligofrenii, zachowanie ludzi w stanie zaburzeń świadomości spowodowanej chorobą, urazem lub działaniem środka farmakologicznego albo odurzającego, zachowania dzieci do pewnej granicy wieku). Z punktu widzenia prakseologii znaczenie mają zachowania nie tylko świadome, ale także i podświadome, bowiem np. machinalizacja przynosi wzrost sprawności działania w stosunku do działania w pełni kontrolowanego świadomością tam, gdzie człowiek może wykonywać proste czynności manualne bez analizy, kontroli i podejmowania decyzji. W organizacjach wykorzystuje się podświadome zachowania ludzi nie tylko w prostych procesach produkcyjnych (praca włókniarek przy krosnach, praca robotników przy taśmie produkcyjnej,

polegająca na mikrosekundowych prostych ruchach), ale także w stymulacji zachowań zespołowych wykorzystujących podświadome zachowania osobnicze i społeczne, dla wywołania zamierzonych postaw. Stąd też w dalszych rozważaniach brane będą pod uwagę zachowania świadome i podświadome, natomiast w organizacji nie ma miejsca dla zachowań nieświadomych, bowiem nie tylko z prakseologicznego punktu widzenia nie można ich oceniać z punktu widzenia sprawności działania, ale mogą być dla organizacji wręcz szkodliwe (np. marnowanie czasu, energii i surowca) poza tym wiąże się z nimi powstawanie nieprzewidywalnych stanów, którym nie można przypisać kategorii celu działania.

Łącząc opisane wyżej kryteria umyślności, dowolności i świadomości uzyskujemy pewien typ zachowań, który w prakseologii zyskał miano działania. Można sformułować następującą **definicję działania: jest to dowolne zachowanie umyślne podejmowane świadomie lub podświadomie dla osiągnięcia określonego celu** [Kotarbiński 1982, s. 19, Weber 2002, s. 6-12]. Z definicji wynika określona konsekwencja, iż działania mogą być udziałem wyłącznie ludzi i to w dodatku pojedynczych, bowiem do działania konieczna jest świadomość lub przynajmniej podświadomość, a ta przypisana jest tylko ludziom, konieczna jest dowolność i umyślność, a te z kolei mogą być tylko udziałem pojedynczych osobników, bowiem nie istnieje zbiorowa świadomość, zbiorowa wola i zbiorowy cel, bez względu na to, jak przebiega proces jego ustalania i akceptowania (wybór organu władzy publicznej nie jest wyborem ogółu wyborców, ale sumą wyborów każdego z nich z osobna; uchwała organu kolegialnego nie jest kolegialną decyzją, ale wynikiem głosowania nad wariantem decyzji poddanym pod głosowanie). Stąd też wracając do etapu rozważań nad pojęciem zachowania, gdy brane były pod uwagę wszelkie rzeczy, a nie tylko człowiek, możemy z całą pewnością powiedzieć, iż rzecz (w sensie dosłownym) nie działa a tylko funkcjonuje (czyli wypełnia funkcje, do której została utworzona lub, w którą wyposażyła ją natura), zwierzę podobnie nie działa, ale też nie można mówić o jego funkcjonowaniu, a zatem można poprzestać na określeniu, iż zwierzę zachowuje się. Tym samym nie można mówić o działaniu organizacji, chociaż złożona jest z ludzi, ale zarazem jest rzeczą zorganizowaną, a więc funkcjonuje, podobnie zresztą jak każda zbiorowość ludzi niemająca cech zorganizowania.

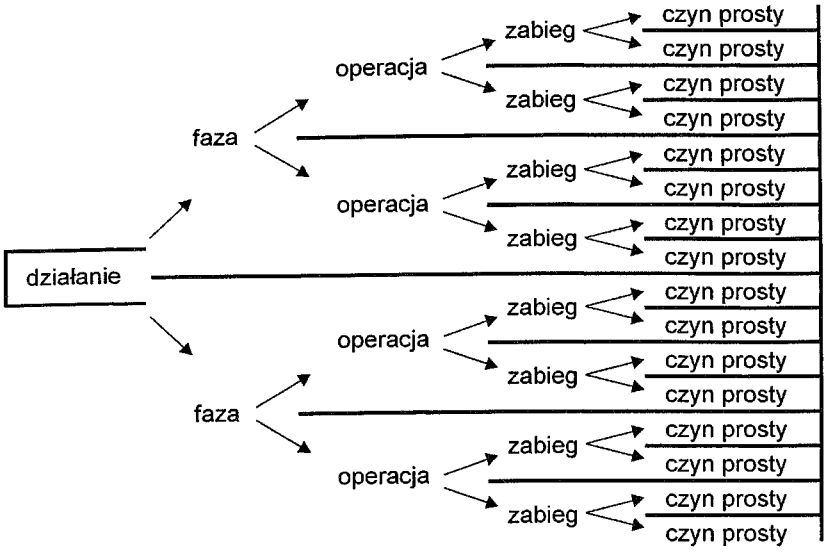
Można do działania odnieść wspomniane wcześniej kryterium bierności i czynności zachowań, co pozwala **podzielić działania na czynienie** (*facere*), **powstrzymywanie się od działania lub inaczej znoszenie** (*pati*) oraz **zaniechanie lub inaczej nieczynienie** (*non facere*). **Czynienie** jest zachowaniem czynnym, którego zewnętrzne przejawy są łatwe do obserwacji i ba-

dania. Postać działania jako czynienie ma dla istnienia organizacji fundamentalne znaczenie, bowiem tylko dzięki tej postaci działania organizacja osiąga powodzenie. W organizacji działania czynne podejmowane są przez jej uczestników zarówno na polecenie ich przełożonych (ekspedient na polecenie kierownika sklepu sporządza listę towarów, które trzeba zamówić u dostawców; strażnik na polecenie kierownika ochrony obiektu podejmuje dodatkowe czynności sprawdzające), jak i z własnej inicjatywy (w wolnej chwili ekspedient porządkuje towar na półce w sklepie, strażnik dozorujący obiekt, zmienia trasy obchodu chcąc mieć pewność, iż nawet obserwujący go potencjalny agresor nie będzie mógł przewidzieć, gdzie znajduje się strażnik), ale też niekiedy impuls pochodzi z zewnątrz (np. klient wszedł do sklepu, co zachęca ekspedienta do zajęcia się nim, sygnalizacja alarmowa zmusza strażnika do podjęcia interwencji wobec osoby wchodzącej na teren chroniony przez niego). Zachowanie bierne może przyjmować postać powstrzymania się od działania (*pati*), bądź zaniechania działania (*non facere*). Oba przypadki są trudniejsze w obserwacji i badaniu, ale też w ich rozróżnieniu, bowiem ich postrzeganie może mieć charakter ambiwalentny (obserwujemy, że urzędnik siedzi przy biurku i nie robi nic, a w rzeczywistości jednak myśli intensywnie nad sposobem rozwiązania problemu decyzyjnego, który przed nim postawiono). Istotne jest jednak uświadomienie sobie, iż dla organizacji oba typy zachowań biernych maja także duże znaczenie w określonych sytuacjach i niekiedy działanie czynne może wręcz być niepożądane wtedy, gdy miało mieć miejsce działanie bierne. **Powstrzymanie się od działania** oznacza, iż działanie będzie podjęte w innym czasie lub po zaistnieniu pewnych stanów, jego przykłady to nie tylko opisane już przypadki robotnika oczekującego po włączeniu urządzenie na osiągnięcie przez nie właściwych parametrów funkcjonowania, bowiem próba wykonania jakieś czynności zanim to nastąpi może uszkodzić urządzenie lub zniszczyć materiał (np. tokarz, który próbowałby toczyć detal zanim tokarka osiągnie niezbędne obroty, albo uszkodzi nóż tokarski, albo surowiec, z którego miał wytoczyć detal), czy informatyka oczekującego na uruchomienie programów startowych po włączeniu komputera (próba podjęcia wcześniej czynności w najlepszym razie pozostanie bez reakcji komputera, w gorszym dojdzie do tzw. zawieszenia i konieczności ponownego uruchomienia, w najgorszym może doprowadzić do uszkodzenia podzespołów komputera lub oprogramowania), ale też sytuacja, gdy pracownik musi znosić czynione mu uwagi lub wręcz nakładaną na niego karę przez przełożonego. **Zaniechanie działania** oznacza zupełną rezygnację z określonych działań, które najczęściej w organizacji przyjmuje postać przestrzegania zakazanych zachowań np. zaniechanie palenia papierosów i picia alkoholu na terenie instytucji, nie-

opuszczanie stanowiska pracy przed oznaczonym czasem lub bez wiedzy przełożonego itp.

Każde działanie w istocie rzeczy jest zachowaniem złożonym z elementów stanowiących z osobna odrębne działanie [Kotarbiński 1982, s. 67-85]. Można powiedzieć, iż działanie ma swoją strukturę, której najmniejszą cząstką jest tzw. **ruch elementarny** lub inaczej **czyn prosty** wywołany impulsem dowolnym działającego [Pszczołowski 1982, s. 20-21]. Można przyjąć jedną z propozycji takiej struktury zaprezentowaną przez Zieleniewskiego, iż działanie dzieli się na **fazy**, czyli zespoły pewnych operacji, z których każda mogłaby być rozpatrywana jako samodzielne działanie (fazy budowy domu jako działania, a wśród nich malowanie ścian, które może być też osobnym działaniem, przy odnawianiu domu już wybudowanego), każda faza dzieli się **operacje**, czyli taką część fazy, która skierowana jest na wybrany element celu działania (operacja kładzenia tynku na ścianę jest elementem fazy wznoszenia ścian działowych w działaniu budowania domu), operacje z kolei dzieli się na **zabiegi**, które odnoszą się do części operacji polegającej na przygotowaniu, wykonaniu lub wykończeniu operacji (zabieg równania zewnętrznej warstwy tynku jest fragmentem wykończającym operację kładzenia tynku fazy wznoszenia ścian działowych w działaniu budowania domu), wreszcie elementem składowym zabiegu jest wspomniany już ruch elementarny, czyli czyn prosty (ruch elementarny tynkarza przy zabiegu równania zewnętrznej warstwy tynku operacji kładzenia tynku fazy wznoszenia ścian działowych w działaniu budowania domu). [Zieleniewski 1981, s. 173]

Zespolenie czynów prostych w zabiegi, tych z kolei w operacje, a następnie w fazy, aby uzyskać działanie jako strukturę jednolitą następuje w wyniku ich łączenia równoległego (współczesnego) w akordy, a następczego w pasma logicznej ciągłości. Splot tych akordów i pasm daje w efekcie całość działania. Stąd też w literaturze spotyka się również określenie, iż działanie jest pasmem kolejnych lub akordem współczesnych czynów prostych i każde w praktyce wchodzi w skład splotu pasm i akordów czynów własnych i cudzych. [Zieleniewski 1981, s. 172-173]



Rys. 3. Schemat struktury działania (*Źródło: opracowanie własne*).

Jak już zaznaczono działanie jest udziałem człowieka, a nie zbiorowości ludzi, bowiem wtedy nie mamy do czynienia z działaniem a z funkcjonowaniem takiej zbiorowości. Takie założenie pozwala rozpatrywać działanie człowieka w odosobnieniu od innych także działających ludzi jako **działanie jednoosobowe**. Oczywiście wówczas pojedynczy człowiek podejmuje sam wszystkie ruchu elementarne w ramach każdego z zabiegów, wszystkie zabiegi w ramach każdej z operacji, wszystkie operacje w ramach poszczególnych faz, a wreszcie wszystkie fazy (np. w dawnych wiekach garncarz sam wydobywał glinę, sam ją transportował do swojego warsztatu, sam wykonywał z niej gliniane naczynia, sam je zdobił i wypalał, a wreszcie sam je sprzedawał). Dzisiaj jednak coraz częściej mamy do czynienia z **działaniami wielosobowymi,** które Kotarbiński nazywa **działaniami zbiorowymi** [Kotarbiński 1982, s. 86-103], co jest wynikiem rozwoju myśli organizatorskiej (praktycznego zastosowania zasady podziału pracy), ale też komplikacji procesów technologicznych, których nie jest w stanie opanować pojedynczy człowiek (dzisiaj zamiast garncarza mamy fabrykę wyrobów porcelanowych korzystających z surowca pozyskanego przez przedsiębiorstwo wydobywcze, dostarczonego przez przedsiębiorstwo spedycyjne, z rozbudowaną strukturą wydziałów produkcyjnych, magazynem gotowych wyrobów oraz siecią hurtowej i detalicznej ich sprzedaży). W przypadku działania wieloosobowego pojawia się problem podziału faz, a w ich obrębie

operacji, następnie zaś poszczególnych zabiegów, a niekiedy także ruchów elementarnych (jak chociażby przy taśmie produkcyjnej Forda), a zatem organizacji tego działania. W literaturze pojawiają się często wątki rozważań nad działaniami kolektywnymi, grupowymi i zespołowymi. Zieleniewski rozróżnia przy tym działania kolegialne od działań kolektywnych, przypisując tym pierwszy periodyczność (czyli nieciągły charakter działania wieloosobowego), zaś drugim stałość współdziałania [Zieleniewski 1981, s. 174, Weber 2002, s. 17-18].

Autorzy niniejszego podręcznika dążąc do uporządkowania wielu niekiedy nawet bardzo rozbieżnych poglądów prezentowanych w różnych pozycjach literatury przedmiotu proponują następującą systematyzację pojęć, a tym klasyfikację typów działań wieloosobowych, której pierwowzorem jest systematyka działań zbiorowych Zieleniewskiego [Zieleniewski 1981, s. 175]. Podstawą jej są dwa kryteria podziału form organizacji działania wieloosobowego: kryterium jakościowego podziału pracy i kryterium stopnia współdziałania.

1. **Kryterium jakościowego podziału pracy** dotyczy stopnia specjalizacji poszczególnych uczestników działania zbiorowego dzieląc działania na dwie kategorie:
   - działania, w których brak podziału pracy między uczestnikami ze względu na specjalizację, co oznacza, że każdy uczestnik działania wykonuje czynności identyczne,
   - działania, w których występuje podział pracy ze względu na specjalizację, co oznacza, iż każdy uczestnik wykonuje czynności różne od innych uczestników.
2. **Kryterium stopnia współdziałania** pozwala podzielić działania na kategorie:
   - działania, w których uczestnicy nie są od siebie nawzajem uzależnieni, co oznacza praktycznie, iż każdy podejmuje swoje czynności w dowolnym czasie, ale w przedziale czasowym wyznaczonym (inaczej zbiorowe działanie w ogóle nie miałoby miejsca),
   - działania, w których uczestnicy są od siebie nawzajem uzależnieni, co oznacza, iż każdy podejmuje swoje czynności w wyznaczonym czasie.

Połączenie obu kryteriów pozwala wyróżnić następujące typy działań wieloosobowych:

1) **działanie kolektywne**, w którym brak jest podziału specjalizacyjnego oraz brak jest zależności między uczestnikami kolektywu, przyczyną działania kolektywnego może być uzależnienie powodzenia działania od ilości energii, jaką trzeba wydatkować, a która przy

pracy wykonywanej ręcznie przekracza ilość energii potencjalnie wydatkowanej przez człowieka, wówczas kilkoro ludzi musi wspólnie podnieść, przetoczyć, czy przesunąć jakiś ciężar (np. przenoszenie mebli w domu, pchanie wózka magazynowego, przetoczenie kłody drzewa, która tarasuje drogę przejazdu, zapalanie samochodu „na pych", gdy zawodzi akumulator); innym przykładem pracy kolektywnej jest wykonywanie robót polowych w gospodarstwie rodzinnym, gdy wszyscy członkowie rodziny muszą w krótkim czasie wspólnie wykonać ręczne prace polowe (np. zbieranie ziemniaków, pielenie grządek itp.), wreszcie pewne rodzaje działania zbiorowego ze swej istoty nie wymagają innej formy organizacyjnej lub wręcz jej zastosowanie w miejsce kolektywnej jest niemożliwe (np. uczestnictwo w wykładzie i sporządzanie notatek przez studentów, gdzie każdy z nich sporządza notatki własne, ale uczestniczą zbiorowo w wykładzie)

2) **działanie grupowe**, w którym występuje podział pracy między uczestników, aczkolwiek rzadko dochodzi do poziomu zabiegów, a w ogóle czynów prostych, raczej dotyczy faz i operacji, natomiast między uczestnikami nie występuje współzależność, grupowe wykonywanie pracy polega najczęściej na własności środków produkcji (np. warsztat rzemieślniczy, gdzie właścicielem środków jest majster, a zatrudnieni u niego czeladnicy i uczniowie wykonują przydzielone im rodzaje czynności zróżnicowane od stopnia znajomości rzemiosła) lub utrwalonej tradycji formy organizacji pracy (np. wykłady na uczelni przedstawicieli odrębnych dziedzin wiedzy, których kolejność wyznaczona jest stopniem zaawansowania studentów w poznawaniu przedmiotów przewidzianych programem studiów na poszczególnych latach, ale także zwykłym harmonogramem dziennym i tygodniowym zajęć wynikającym z dostępności sal wykładowych i wielości zajęć);

3) **działanie zespołowe**, w którym występuje wysoki stopień specjalizacji w podziale pracy z reguły na poziomie zabiegów a także czynów prostych z jednoczesnym bardzo silnym stopniem współdziałania, czy wręcz współzależności między uczestnikami, stąd też zespołowa organizacja pracy jest uznawana za najwyższą rozwojowo formę organizacyjną, jej przykładami jest nie tylko taśma produkcyjna z fabryk samochodowych czy sprzętu elektrotechnicznego, ale też orkiestra symfoniczna czy zespól medyczny przeprowadzający operację chirurgiczną, a wreszcie drużyna sportowa w trakcie meczu gry zespołowej (piłkarska, siatkarska, koszykarska itp.) zresztą sama

nazwa „gra zespołowa" świadczy o zastosowaniu tej formy organizacyjnej działania wieloosobowego.

Tabela 1. Systematyka działań wieloosobowych ze względu na stopień specjalizacji i stopień współdziałania

Forma organizacyjna działania wieloosobowego	Podział działań wieloosobowych ze względu na stopień specjalizacji	Podział działań wieloosobowych ze względu na stopień współdziałania
Kolektyw	uczestnicy kolektywu wykonują czynności jednorodne pod względem ich specjalizacji	uczestników kolektywu zespala np. konieczność połączenia wysiłku mięśni każdego z nich osobna lub konieczność wspólnego przebywania w tym samym miejscu dla podjęcia działania, jednak między nimi nie występują żadne zależności dotyczące samego działania, w szczególności każdy ma własne narzędzie i przedmiot pracy, choć fizycznie może być to jeden przedmiot
Grupa	uczestnicy grupy wykonują odmienne rodzajowo czynności	uczestników grupy łączy wspólność narzędzi pracy, ale każdy ma własny przedmiot pracy, co nie wprowadza między nimi współzależności i konieczności współdziałania
Zespół	uczestnicy zespołu wykonują czynności o wysokim stopniu specjalizacji	uczestników zespołu łączy wspólny przedmiot pracy co wymusza między nimi współdziałanie z silnie zaznaczoną koordynacją i harmonizacją czynności

Źródło: opracowanie własne

Na marginesie tej systematyki należy podkreślić, iż co prawda z punktu widzenia postępu myśli organizatorskiej działanie kolektywne jest formą najbardziej prymitywną zaś działanie zespołowe najdoskonalszą, jednakże to nie deprecjonuje kolektywu ani też nie przesądzą o stosowaniu wyłącznie form zespołowych współcześnie czy w przyszłości. Z punktu widzenia prakseologicznego postulatu sprawności działania za sprawną należy bowiem uznać tę metodę organizacji działania wieloosobowego, która w danych warunkach jest najskuteczniejsza, najbardziej ekonomiczna i korzystna zarazem. W pewnych warunkach będzie to właśnie działanie kolektywne, w innych grupowe, a w zupełnie innych zespołowe. Można wręcz powiedzieć, iż próba użycia typu działania niedostowanego do warunków np. zespołowej zamiast grupowej lub kolektywnej, może uniemożliwić osiągnięcie powodzenia działania. Pamiętać należy także, iż wprowadzanie zespołowej formy

organizacji pracy pociąga za sobą konieczność rozwiązania bardzo złożonych problemów, z których najważniejszym jest koordynacja i harmonizacja mikrooperacji wykonywanych przez poszczególnych członków zespołu.

W literaturze przedmiotu stosuje się także klasyfikację działania ze względu na jego przedmiot i cel, a więc w zależności od tego, czy działanie skierowane jest na zewnątrz działającego (w tym zarówno ku, jak i przeciw innym działającym), czy do wewnątrz (dla jego własnych potrzeb) i jaka jest istotność przedmiotu działania można uzyskać następujące typy działań:

1) **praca**, to splot czynów własnych mających charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym; trzeba mieć na uwadze, iż można wykonywać pracę dla uczynienia zadość również własnym, a nie tylko czyimś potrzebom istotnym (piekarz piecze chleb, który sam będzie też spożywał), w dalszej perspektywie należy pamiętać również o wynagrodzeniu za pracę, które pozwala zaspokajać swoje potrzeby bez względu na bezpośredni przedmiot pracy; w każdym razie zasadniczo przeważa w wykonywaniu pracy zwrócenie się na zewnątrz działającego i w tym ujęciu idzie o ten aspekt wartości pracy, w którym wskazuje się na jej społeczną użyteczność, co powoduje, iż ten typ działania uznawany jest jako najważniejszy [Kotarbiński 1982, s. 80-85];
2) **zabawa**, to splot czynów własnych mających charakter pokonywania trudności dla uzyskiwania satysfakcji płynącej z samego tylko pokonania trudności, bo też dziecko odczuwa satysfakcję, gdy pokonuje nieznane mu jeszcze zasady wznoszenia konstrukcji budowlanych i buduje wieżę z klocków, a para tancerzy odczuwa satysfakcję z pokonania trudności układu choreograficznego i bez żadnych przeszkód (np. potrącenia innych tancerzy, utraty rytmu, czy nawet upadku) odtańczy taniec towarzyski (wykluczamy taniec sportowy, gdzie mamy do czynienia z walką, oraz taniec baletowy, gdzie mamy do czynienia z pracą); w zabawie można rozpatrywać zwrócenie na zewnątrz (wspólna zabawa kilkorga dzieci tymi samymi zabawkami, wspólny taniec towarzyski co najmniej dwojga partnerów), ale zasadniczo odczuwanie satysfakcji następuje osobniczo, a więc w zabawie akcentuje się zwrócenie do wewnątrz działającego, dla zaspokojenia jego własnej potrzeby, poza zaś psychologią i socjologią, czy kulturoznawstwem, istotność celu zabawy nie jest już tak powszechnie uznawana, jak ma to miejsce w przypadku pracy [Kotarbiński 1982, s. 82, Weber 2002, s. 813-814];
3) **walka**, to splot czynów własnych mających charakter pokonywania trudności dla utrudnienia lub uniemożliwienia przeciwnikowi osiąg-

nięcia jego celu, może to być walka sportowa (współzawodnictwo aczkolwiek już nie współzawodnictwo pracy) ale też walka zbrojna (pojedynek, potyczka, bitwa), przy czym, o ile w walce sportowej częściej mamy do czynienia z utrudnianiem (remisowy wynik meczu powoduje, iż przeciwnik również nie osiąga zwycięstwa), o tyle w walce zbrojnej zabicie przeciwnika uniemożliwia mu ostatecznie osiąganie jego celów; w przypadku walki działanie skierowane jest nie tylko na zewnątrz, ale przeciw innym działającym, co w prakseologii zyskuje miano **kooperacji negatywnej** [Kotarbiński 1982, s. 88-89, Weber 2002, s. 28-30];

4) **zdobywanie wiedzy**, to splot czynów własnych mających charakter pokonywania trudności dla zwiększenia zasobu wiadomości odzwierciedlających w jakiś sposób w naszym umyśle obiektywne cechy rzeczy i zdarzeń oraz relacje zachodzące między tymi rzeczami i zdarzeniami oraz ich cechami, tu mamy do czynienia wyłącznie z działaniem skierowanym do wewnątrz działającego dla zaspokojenia jego potrzeby zdobycia wiedzy [Zieleniewski 1981, s. 176].

Z punktu widzenia prakseologii każdy z tych typów działania jest przedmiotem jej zainteresowań i stanowi istotne pole sprawnego działania, stąd wyodrębnienie obok nauk ergologicznych osobnych dziedzin wiedzy, jak teoria gier, czy taktyka walki, a także pedagogiki. Z punktu widzenia nauk ergologicznych znaczenie ma wyłącznie praca jako typ działania, chociaż nauka organizacji i zarządzania odwołuje się niekiedy do zasad, czy technik i metod postępowania stosowanych w trakcie zabawy lub walki, a metody podnoszenia efektywności nauczania i uczenia się stanowią jej instrument przekazywania wypracowanych metod organizatorskich i decyzyjnych kadrom zarządzającym i szeregowym pracownikom instytucji.

3.1.2. Dzieło, sprawca i odpowiedzialność

W prakseologicznej koncepcji działania istotnym jej elementem jest umyślność, czyli celowość działania, tym samym każde działanie oznacza osiągnięcie wcześniejszej antycypowanego stanu rzeczy, które jest pewnym **zdarzeniem w czasie** (odcinek czasu wypełnionym owym zdarzeniem jest chwilą zdarzenia [Kotarbiński 1982, s. 24]). Takie zdarzenie spowodowane jest zachowaniem podmiotu działającego, dlatego też przyjmujemy, iż zdarzenie to jest rezultatem jego działania, on sam zaś jest jego **sprawcą**. **Sprawcą danego zdarzenia jest ten, czyj impuls dowolny jest przyczyną tego zdarzenia** [Kotarbiński 1982, s. 27, 502-509].

O zdarzeniu w prakseologii mówi się jako o **dziele sprawcy** i co należy zatem podkreślić w rozumieniu prakseologii **dzieło jest zdarzeniem a nie rzeczą**. Jeśli podjęliśmy działanie budowy domu, to rezultatem tego działanie jest zdarzenie polegające na wybudowaniu domu, dziełem nie jest zaś sam dom. Działania ludzkie mogą przynosić także powstawanie rzeczy, ale przecież nie muszą – wygłoszenie wykładu jest dziełem, ale nie stanowi żadnej rzeczy materialnej, podobnie odegranie utworu muzycznego, działanie polegające na obmyśleniu dalszego działania itp. Nawet, jeśli w wyniku działania powstaje jakaś rzecz (nie tylko wspomniany dom, ale skomponowany utwór muzyczny, napisana praca naukowa, namalowany obraz), to w istocie rzeczy dziełem nie jest ów materialny wyraz, ale zawarta w nim idea, twórczy zamysł, koncepcja, które same w sobie nie mają materialnego kształtu (kompozycja może być odegrana i zapisana w partyturze). Oczywiście dla zaspokajania potrzeb ludzkich materialny wyraz dzieła ma swoje istotne znaczenie (działanie polegające na pieczeniu chleba jest dla człowieka ważne nie z powodu dzieła w postaci wypieku, ale jego materialnego wyrazu w postaci bochenka chleba, którym może zaspokoić głód), stąd też w prakseologii spowodowanie działaniem pewnego stanu rzeczy nazywa się **wytworem**. Jak jednak sam Kotarbiński zauważał przywiązanie w mowie potocznej to utożsamiania wytworu z dziełem przez posługiwaniem się tym terminem także dla nazywania wytworów (np. uznajemy powszechnie, iż pomnik jest dziełem rzeźbiarza, chociaż jest to tylko wytwór) powoduje, iż rozróżnienie między dziełem i wytworem ma znaczenie jedynie dla rozważań prowadzonych w obrębie prakseologii [Kotarbiński 1982, s. 34, 441]. W literaturze spotyka się także synonimy wytworu jak: przetwór, wyrób, produkt oraz utwór, a także artefakt [Kotarbiński 1982, s. 42]

Skoro impuls dowolny sprawcy powoduje zaistnienie dzieła, to możemy mówić o stosunku przyczynowo-skutkowym łączącym sprawcę z jego dziełem. Stosunek ów nazywamy **stosunkiem sprawstwa**, przyczyną jest zachowanie się sprawcy, a skutkiem dzieło, czyli zdarzenie w czasie polegające na zaistnieniu antycypowanego stanu rzeczy [Pszczołowski 1982, s. 26-30]. Stosunek sprawstwa powoduje **obiektywna odpowiedzialność sprawcy za dzieło**. Podkreślić należy właśnie obiektywność odpowiedzialności, bowiem nie jest istotne subiektywne odczucie sprawcy. Bardzo często przecież sprawca nie czuje się odpowiedzialny za swoje dzieło. Pomijając przypadki patologiczne notorycznych przestępców, którzy nie łączą w żaden sposób ukarania ich za popełnione czyny przestępne ze swoim zachowaniem („siedzę za niewinność") i z tego też powodu nie ulegają działaniom resocjalizacyjnym, bowiem nie odczuwają potrzeby zmiany swojego zachowania, sami często upatrujemy przyczyn dzieła w czynnikach zewnętrznych, łoso-

wości zdarzeń itp. „niezawinionych" przyczynach, tłumacząc nimi brak swojej odpowiedzialności lub przynajmniej ją pomniejszając. Przeciwieństwem jest natomiast obwinianie siebie za czyny niezawinione (np. lekarz, któremu mimo wysiłku nie udało się uratować życia pacjenta w sytuacji braku jakichkolwiek możliwości zapobieżenia śmierci), swoisty przerost poczucia odpowiedzialności, niekiedy związany z megalomanią i przekonaniem o swoim znaczeniu i wpływie na zdarzenia, które w istocie rzeczy nie są naszymi dziełami. Dla stwierdzenia obiektywnie rozpatrywanej odpowiedzialności muszą być spełnione łącznie trzy warunki:

- osoba, której odpowiedzialność jest przypisywana jest rzeczywistym sprawcą dzieła, wymaga to niekiedy żmudnych ustaleń przebiegu działania oraz określenia wszystkich ogniw łańcucha przyczynowo-skutkowego łączącego domniemanego sprawcę z dziełem (stąd wykształciła się np. kryminalistyka jako nauka badająca okoliczności popełnienia przestępstw), w szczególności należy dążyć do wyeliminowania pochopności wnioskowania i pozorności oczywistych ustaleń, zdarzają się też niekiedy przypadki, gdy za sprawcę podaje się osoba, która z dziełem nie ma nic wspólnego;
- sprawca miał możliwość spowodowania dzieła lub zapobieżenia jego zaistnieniu (kierowca nie może być uznany odpowiedzialnym za kolizję drogową powstałą w wyniku wystrzelenia opony w trakcie prowadzenia pojazdu samochodowego, będącego następstwem tzw. zmęczenia materiału bez wcześniej widocznych jego zewnętrznych oznak); należy tu w szczególności zwrócić uwagę na następstwa niedbalstwa lub lekkomyślności działającego;
- popełnienie dzieła jest jego obowiązkiem lub w inny sposób wynika z sytuacji działającego (np. przypadkowy świadek wpadnięcia człowieka do rzeki nie ma obowiązku rzucać się w jej nurt na ratunek tonącemu, ale jest zobowiązany powiadomić właściwe służby o tym zajściu, aby one mogły przeprowadzić akcję ratunkową, w związku z czym nie może być uznany za sprawcę dzieła utonięcia człowieka, gdyby zawiadomione służby nie dotarły na czas na miejsce wypadku).

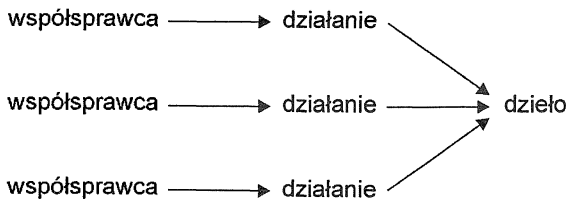
Niespełnienie któregokolwiek z tych warunków powoduje, iż sprawca dzieła nie jest odpowiedzialny za dzieło. Z tych powodów wyłącza się odpowiedzialność za skutki zachowania osób pozbawionych zdolności rozeznawania swoich czynów, co w prawie przyjmuje postać całkowitego lub częściowego ubezwłasnowolnienia, ale też biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania o typach zachowań i definicji działania, zdawać należy sobie sprawę, iż zachowania te w istocie rzeczy nie są działaniem, bowiem wy-

łączony jest warunkujący je typ zachowania umyślnego i co najmniej podświadomego. Z podobnej przyczyny za sprawcę nie można uznać osobę zachowującą się niedowolnie w sytuacji użytej wobec niej przemocy.

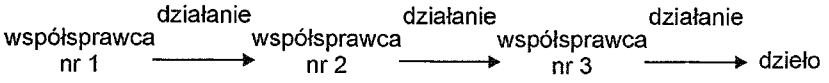
W potocznym rozumowaniu odpowiedzialność jest zazwyczaj kojarzona z negatywnymi następstwami sprawstwa, podczas gdy dzieło może wywoływać zdarzenia oceniane pozytywnie lub negatywnie w zależności od pożyteczności wytworu czy przynajmniej pożądania zdarzenia jako takiego. Jeśli sprawca spowodował zaistnienie zdarzenia pożądanego, a w dodatku towarzyszy mu powstanie pożytecznego wytworu (o walorach użytecznych wytworu decyduje najczęściej, to czy pozwala on zaspokoić potrzeby ludzkie), to dzieło jest oceniane pozytywnie, a sprawca w ramach odpowiedzialności za dzieło jest nagradzany (od wynagrodzenia za pracę po uznanie społeczne). Jeśli zaś sprawca spowodował zaistnienie zdarzenia niepożądanego, a w dodatku towarzyszy mu powstanie wytworu szkodliwego (nie pozwala on zaspokoić potrzeb ludzkich), to dzieło jest oceniane negatywnie, a sprawca w ramach odpowiedzialności za dzieło jest karany (od odmowy wypłacenia mu wynagrodzenia za pracę po potępienie społeczne). Na podkreślenia zasługuje różnorodność nagród i kar, które mogą przybierać postać materialną (bodźce ekonomiczne w postaci wynagrodzenia lub żądania wyrównania szkody czy poniesienia dolegliwości zapłaty grzywny), przez doznania czuciowe (pogłaskanie dziecka po głowie i zastosowanie kary cielesnej) do bodźców natury psychologicznej (pochwała i nagana).

Konstrukcja sprawstwa dzieła przedstawiona powyżej odnosi się do działania jednoosobowego, można ją zastosować także do działania wieloosobowego, gdzie w miejsce pojedynczego sprawcy pojawi się **sprawca zbiorowy**, tak jak zbiorowe jest działanie wielopodmiotowe [Kotarbiński 1982, s. 507-508]. Skoro występuje zbiorowy sprawca to i stosunek sprawstwa musi zostać odpowiednio ukształtowany i przybiera postać **stosunku współsprawstwa**. Stosunek współsprawstwa może przybierać dwie postaci:

1) **współsprawstwa współczesnego**, zwanego też jednoczesnym lub równoczesnym, gdzie wszyscy współsprawcy swoim działaniem wywołali dzieło w tej samej chwili (np. podnieśli wspólnie ciężki przedmiot), stąd też najczęściej współsprawstwo współczesne wiąże się z kolektywną formą działania wielopodmiotowego, chociaż w pewnych przypadkach kolektywność nie musi polegać na działaniu w tym samym czasie (np. poszczególni członkowie rodziny wyszli w pole o różnych porach dnia aby wykonać wspólną dla nich pracę), schemat współsprawstwa współczesnego przedstawia się następująco



2) **współsprawstwa następczego**, gdzie współsprawcy kolejno wykonując swoje operacje osiągają dzieła cząstkowe, na tej zasadzie, iż współsprawca następczy w kolejności nie może podjąć swojej czynności, jeżeli współsprawca uprzedni nie przeprowadzi swojej, przyjmuje się też, iż ostatni współsprawca w łańcuchu współsprawstwa staje się ostatecznym sprawcą dzieła lub też **sprawcą bezpośrednim** w odróżnieniu od jego poprzedników, którzy są **sprawcami pośrednimi**, stąd też najczęściej współsprawstwo następcze wiąże się z działaniem zespołowym np. stojący przy taśmie montażowej robotnicy po kolei wykonują czynności montażu telewizora, schemat współsprawstwa współczesnego przedstawia się następująco



Współsprawstwo rzutuje także na problem odpowiedzialności, powstaje bowiem zasadniczy problem, czy jest to również odpowiedzialność zbiorowa, wspólna. Jak słusznie zauważa Zieleniewski „W przypadku współsprawstwa zachodzi też współodpowiedzialność, dwu lub więcej ludzi za to samo zdarzenie. Im więcej jednak współodpowiedzialnych, tym słabsze u nich poczucie odpowiedzialności" [Zieleniewski 1981, s. 178]. Należy jednak uwzględnić dokonane wcześniej rozróżnienie współsprawstwa na współczesne i następcze, bowiem inaczej przecież przedstawia się kwestia współodpowiedzialności uczestników każdego z tych typów współsprawstwa. **W przypadku współsprawstwa współczesnego** każdy ze współsprawców jest **jednakowo odpowiedzialny** za dzieło, jest to odpowiedzialność ułamkowa i równa (pominąć można tu szczególny przypadek, gdy wśród nich znajdzie się np. dziecko albo inna osoba o mniejszym stopniu świadomości zależności przyczynowo-skutkowej między działaniem a dziełem, co wpływa zawsze na zmniejszenie lub wyeliminowanie jej odpowiedzialności). Inaczej przedstawia się to w przypadku współsprawstwa następ-

czego, gdzie pośredniość i bezpośredniość współsprawców wpływa różnicująco na ich odpowiedzialność. Mianowicie im dalej od dzieła znajduje się współsprawca pośredni (na schemacie nr 1) tym jego odpowiedzialność jest mniejsza, im bliżej do dzieła (na schemacie nr 2) tym większa, ale największa spoczywa na sprawcy bezpośrednim (na schemacie nr 3), to on bowiem dzieło osiągnął ostatecznie. Można wręcz powiedzieć, że o ile sprawca pierwszy w łańcuchu współdziałań następczych mógł jeszcze nie mieć pełnej świadomości charakteru dzieła, o tyle sprawca bezpośredni takiej wątpliwości nie miał. Zarazem pamiętać należy, iż każdy ze współsprawców następczych nie podejmując swojego działania cząstkowego mógł łańcuch przerwać a tym samym nie dopuścić do zaistnienia zdarzenia końcowego.

Szczególnym przypadkiem współsprawstwa następczego jest tzw. **sprawstwo kierownicze**, które polega na tym, iż co prawda sprawcą bezpośrednim jest wykonujący polecenie przełożonego podwładny, ale jego działanie jest skutkiem owego polecenia. Oczywiście, jeśli uwzględnimy dowolność działania, to nic nie usprawiedliwia podwładnego, gdy idzie o odpowiedzialność za negatywne skutki wykonania polecenia, ale równie odpowiedzialnym staje się przełożony. Problem wykonywania poleceń znajduje swoje rozwiązania prawne w art. 100 Kodeksu pracy, art. 18 ustawy o pracownikach państwowych, art. 16 ustawy o pracownikach samorządowych, art. 58 ust. 2 ustawy o Policji, art. 116 ust. 2 ustawy o Państwowej Straży Pożarnej, art. 58 ustawy o Służbie Więziennej, art. 68 ustawy o służbie cywilnej, art. 36 ustawy o Służbie Celnej, art. 63 ust. 2 i 3 ustawy o Służbie Granicznej. Wszystkie te przepisy przyjmują zasadniczo podobną konstrukcję, łączącą obowiązek wykonywania poleceń przełożonych, z jednej strony, z dbałością o przestrzeganie prawa i niepopełnianie oczywistych błędów, z drugiej strony. W myśl tej konstrukcji wykonując sumiennie i starannie polecenia przełożonego podwładny zobowiązany jest odmówić wykonania polecenia zawierającego błędy (remonstrancja), a bezwzględnie zakazuje mu się wykonywać poleceń rodzących czyn przestępny. Przełożony może wtedy polecenie cofnąć lub zmienić, ale gdy je podtrzyma wówczas podwładny zobowiązany jest je wykonać, z wykluczeniem przypadku popełnienia przestępstwa lub wykroczenia. Jeśli wypełni wymogi procedury remonstrancji wadliwych poleceń nie ponosi odpowiedzialności za skutki wykonania polecenia, jedynie w przypadku poleceń naruszających prawo ich wykonanie rodzi odpowiedzialność prawną (z ewentualnym uwzględnieniem działania pod przymusem jako okoliczności łagodzącej ową odpowiedzialność). Zaniechanie dopełnienia obowiązku remonstrancji rodzi odpowiedzialność podwójną: za niedopełnieni obowiązku remonstrancji i za skutki

negatywne wykonania polecenia. Zawsze natomiast za skutki poleceń, w tym i za czyny przestępne, odpowiedzialność ponosi przełożony wydający polecenie.

Problem odpowiedzialności podwładnych i ich przełożonych za skutki działania ulega znaczącej modyfikacji w przypadku **delegowania**, czyli przekazywania przez przełożonych części swoich obowiązków i uprawnień podwładnemu [Zieleniewski 1981, s. 179, Supernat 1998, s. 36]. Dzięki delegowaniu podwładny zyskuje prawo do podejmowania decyzji o momencie podjęcia działania, często też o środkach działania, ale tym samym staje się odpowiedzialnym za te elementy działania, zwłaszcza zaś za dobór środków, gdy okazują się one niewystarczające do zapewnienia skuteczności działania. Natomiast mimo delegacji przełożony pozostaje nadal odpowiedzialny za ostateczny efekt organizacyjny, a w tym za właściwe delegowanie (jeśli deleguje na podwładnych nie potrafiących sprostać samodzielnemu działaniu) i za nadzór nad korzystającymi z delegacji podwładnymi [Zieleniewski 1981, s. 179; Supernat 1998, s. 36-37].

3.1.3. Pojęcie celu, cel końcowy i pośredni

W definicji działania istotnym elementem jest kryterium umyślności, czyli celowości zachowań, oddzielające działania od innych typów zachowań, które nimi nie są. Owa umyślność czy celowość związana jest nierozerwalnie z pojęciem celu, który w prakseologii definiowany jest jako **świadomie lub podświadomie w danej chwili antycypowane stany rzeczy uważane za pożądane, do których zmierzamy w naszym działaniu** [Zieleniewski 1981, s. 165; Kurnal (red.) 1979, s. 37]. O znaczeniu świadomości i podświadomości była mowa przy konstruowaniu pojęcia działania. Innymi słowy człowiek, którego stan rzeczy współczesny nie zadowala, umyśla sobie taki stan rzeczy, który spełniłby jego potrzeby i jako taki jest pożądany, i z tego powodu dążąc do jego zaistnienia podejmuje działanie.

Max Weber w swoich rozważaniach nad socjologią organizacji rozróżnia **działania sensowne**, czyli mające swój **sens intencjonalny** i **działania reaktywne**, pozbawione sensu intencjonalnego. Zdaniem Webera sens intencjonalny działania ludzkiego jest subiektywny, bowiem nie istnieje obiektywny sens działań ludzkich, choć nie wyklucza daleko idącej racjonalizacji subiektywnego sensu intencjonalnego [Weber 2002, s. 6]. Tym samym kategoria pojęciowa sensu intencjonalnego jest odpowiednikiem celu działania w prakseologii, bowiem intencje ludzkie skierowane są zawsze ku stanom przyszłym (antycypowanym).

Intencja ludzkiego działania może mieć różne źródła, stąd też Zieleniewski zwraca uwagę na zewnętrzność i wewnętrzność celu względem działającego. Jeśli zatem stan rzeczy jest antycypowany przez działającego autonomicznie, to można powiedzieć, iż jest one jego **celem wewnętrznym**. Taki cel wewnętrzny może mieć charakter twórczy [Kotarbiński 1982, s. 370], ale też wyłącznie naśladowczy [Weber 2002, s. 7], bo przecież często w swoich pomysłach wzorujemy się na dziełach innych ludzi, mimo, że nikt nas do tego nie nakłania (dzieło może nam się podobać, chcemy sobie ułatwić osiągnięcie powodzenia itp.). Sytuacja podwładnego działającego na polecenie przełożonego to przypadek **celu zewnętrznego**, który **Zieleniewski** nazywany **celem zadanym**, ustalonym przez kogoś innego, czyli inaczej **zadaniem** [Zieleniewski 1981, s. 180].

Na inną jeszcze właściwość celu działania zwrócił uwagę **Simon** twierdząc, iż w rzeczywistości w naszym działaniu nie mamy do czynienia z jednym konkretnym celem, ale całym ich zbiorem i to właściwie zbiór stanowi cel jako taki. Zieleniewski proponuje, aby taki zbiór celów nazwać **wiązką celów** [Simon 1964, Zieleniewski, s. 180-181]. Konsekwencją tej koncepcji jest konieczność uwzględnienia relacji zachodzących między celami należącymi do tej samej wiązki. Mogą być to **cele indywidualne** (formułowane przez pojedyncze jednostki i nie występujące u innych) i **cele zbiorowe** (cele wspólne dla wielu jednostek, tożsame co do treści), **cele partykularne** (cele skierowane na zaspokajanie własnych potrzeb) i **cele organizacji** (cele wyznaczone organizacji ze względu na jej społeczny kontekst funkcjonowania, które nie muszą uwzględniać w żadnym stopniu celów partykularnych jej uczestników). Można także rozróżnić **cele końcowe** i **pośrednie** zwane **środkami do celów**.

Istotą pojęcia celu końcowego jest w zasadzie pojęcie dzieła, o którym był mowa poprzednio. Osiągnięcie celu końcowego oznacza zarazem zdarzenie będące owym antycypowanym stanem rzeczy, dla którego działanie zostało podjęte. Biorąc pod uwagę koncepcję Simona należy zarazem dostrzegać wielość celów końcowych, jako celów końcowych wiązki celów, które są wobec siebie **współrzędne** ze względu na chwilę zdarzenia. Wśród celów współrzędnych można rozróżnić **cele równorzędne**, czyli takie, które każdy z osobna mogą być uzasadnieniem podjęcia działania, oraz cele nierównorzędne, czyli **główne** i **uboczne**. **Cel główny można określić jako antycypowany stan rzeczy na tyle ważny dla działającego, że dla niego samego jest on gotów podjąć działanie. Cel uboczny to stan rzeczy, uważany przezeń również za pożądany i do którego także dąży on wraz z podjętym działaniem, lecz nie tak ważny, by był on gotów podjąć**

działanie dla niego samego. [Kotarbiński 1982, s. 19; Zieleniewski 1981, s. 182].

Pojecie celu pośredniego jest budowane w oparciu o pojęcie celu głównego, jako że jest ów cel pośredni rozpatrywany jako pewien etap realizacji celu głównego. **Celami pośrednimi, czyli środkami do celu głównego (środkami działania lub po prosu środkami) nazywamy antycypowane stany rzeczy, oceniane w danym przedziale działania pozytywnie rozpatrywane nie dla nich samych, lecz dlatego, że osiągnięcie ich w toku działania uważa się za warunek osiągnięcia celu końcowego**. [Kotarbiński 1982, s. 54-55; Zieleniewski 1981, s. 183]. Zwrócić należy uwagę na użycie terminu „środek" właśnie w znaczeniu celu pośredniego, a nie rzeczy, narzędzia, czy surowca użytego w procesie realizacji celu głównego. W naukach ekonomicznych termin „środek" występuje w znaczeniu rzeczowym jako „środek trwały", „środek obrotowy", „środek produkcji" te znaczenia w prakseologii przypisujemy terminowi „zasób". Przez **zasoby** rozumiemy ludzi i inne rzeczy (dzisiaj także informację, którą trudno określić mianem rzeczy), których wprowadzenie do procesu działania może warunkować lub przyczyniać się do osiągnięcia celu. [Zieleniewski 1981, s. 184; Kurnal (red.) 1979, s. 39; Kieżun 1977, s. 41]

Nadto należy brać pod uwagę **stopień zgodności celów** (indywidualnych i zbiorowych, partykularnych i organizacyjnymi, a wreszcie między celami końcowymi oraz celami końcowymi a pośrednimi) [Zieleniewski 1981, s. 189-193]. Kryterium to pozwala rozróżniać trzy typy celów:

1) **cele alternatywne**, które mogą przybierać postać:
- **celów skrajnie alternatywnych**, czyli **wyłączających się (inkludentnych)**, gdzie spełnienie jednego celu oznacza rezygnację z drugiego,
- **celów ściśle alternatywnych**, czyli **konkurencyjnych**, gdzie spełnienie jednego celu oznacza częściową rezygnację z drugiego,
- **celów zmiennych alternatywnie**, czyli **zmiennie konkurencyjnych**, gdzie spełnienie jednego celu oznacza częściową rezygnację z drugiego, ale stopień tej rezygnacji jest zmienny,

2) **cele kumulatywne**, które mogą przybierać postać:
- **celów zmiennie kumulatywnych**, gdy spełnienie jednego przyczynia się do spełnienia drugiego, ale stopień przyczyniania się jest zmienny,
- **celów ściśle kumulatywnych**, gdy spełnienie jednego przyczynia się w stałej proporcji do spełnienia drugiego
- **celów skrajnie kumulatywnych**, gdy spełnienie jednego możliwe jest tylko pod warunkiem spełnienia drugiego

3) **cele niezależne** od siebie, które mogą przybierać postać:

- **celów w stałym stopniu niezależnych od siebie**, gdy spełnienie jednego w jakimś stopniu pozostaje bez wpływu na stopień spełnienia drugiego
- **celów ściśle niezależnych od siebie**, gdy, spełnienie jednego pozostaje bez żadnego wpływu na spełnienie drugiego.

W przypadku odniesienia kryterium zgodności do końcowych niewspółrzędnych, a więc głównych i ubocznych, zwraca uwagę szczególnie przypadek ich skrajnej kumulatywności, gdy nie jest możliwe osiągnięcie celu głównego bez jednoczesnego osiągnięcia celu ubocznego np. przy wytopie rudy miedzi otrzymujemy nie tylko czystą miedź, ale też stopy pierwiastków towarzyszących miedzi, jak chociażby srebro i złoto, które z uwagi na ich śladowe ilości w stosunku do miedzi mogą być tylko celem ubocznym. W prakseologii dąży się natomiast do wyeliminowania skrajnej alternatywności czy ścisłej niezależności celu głównego i ubocznego, bowiem to osłabiałoby efekt organizacyjny.

W przypadku odniesienia kryterium zgodności do zastosowanego wcześniej kryterium podziału celów końcowe główne i pośrednie oczywistym jest postulat ich skrajnej kumulatywności, bowiem nie jest możliwe osiągnięciu celu głównego przy użyciu środków względem niego alternatywnych czy niezależnych. W prakseologii podkreśla się podporządkowanie środków celom głównym, a sytuację **autonomizowania** się **środków** (przerastania środków w cele samoistne) traktuje się jako patologię organizacji, podobnie jak **heterogonii celów** w strukturach smukłych [Zieleniewski 1981, s. 185, Kieżun 1977, s. 384-397]. Podnoszony jest również aspekt natury etyczno-moralnej związany z **godziwością i niegodziwością celów i środków**, a wiążący się z powszechnym akceptowaniem zasady działania, według której „cel uświęca środki", czyli inaczej – godziwy cel może być osiągnięty niegodziwym środkiem (dla zaspokojenia głodu swoich dzieci matka kradnie chleb nie mając pieniędzy, aby go kupić). **Tadeusz Pszczołowski** ukazuje tło, na którym zasada się zrodziła. Przede wszystkim uważa, że niesłusznie przypisuje się ją **Nicolo Machiavellemu**, który jedynie wymagał bezwzględnej konsekwencji w działaniu, jeżeli do celu prowadzi tylko jedna droga, nie ma wyboru i trzeba po niej postępować nie bacząc na oceny moralne. Zdaniem Pszczołowskiego autorstwo zasady należy raczej przypisać jezuicie **Hermanowi Busenbaumowi** (1600-1668), który w 1645 r. w dziele *Medulla theologiae moralis* (jądro teologii moralności) wyraził pogląd, iż, jeżeli cel jest godziwy, to i środki prowadzące do niego stają się godziwe. W ślad za nim Towarzystwo Jezusowe przyjęło maksymę *ad maiorem Dei gloriam* (dla większej chwały Boga) uzasadniając nią wszelkie swoje często kontrowersyjne działania. Inne uzasadnienie tej zasady podawał **Tomasz Hobbes**

(1588-1679 w *Elementach filozofii* twierdząc, iż skoro człowiekowi nie odmawia się prawa do jakiegoś celu, ale odmawia się prawa do środków prowadzących do owego celu, to w rzeczywistości odmawia się mu prawa do pozornie akceptowanego celu. Zdaniem Hobbesa celem każdego człowieka jest zachowanie jego istnienia, stąd też ma on prawo do wszelkich środków prowadzących do tego celu (ludzie z natury rzeczy są agresywni i mają wilczą naturę – *homo homini lupus est* – to też tylko prawo zachowania istnienia pozwala im w świecie ludzkim przetrwać posługując się także agresją wobec innych). [Pszczołowski 1982, s. 39-40]

Tabela 2. Sprawność środków godziwych i niegodziwych zastosowana do celów godziwych i niegodziwych

			Cele	
			Godziwe	Niegodziwe
Środki	Godziwe	sprawne	Środki godziwe do celów godziwych – bez konfliktu wartości – funkcjonujące sprawnie	Środki godziwe do osiągnięcia celów niegodziwych, mimo że z istoty swej sprawne, funkcjonujące mniej sprawnie z powodu konfliktu wartości
		niesprawne	Środki godziwe do celów godziwych – bez konfliktu wartości – lecz z istoty funkcjonujące niesprawnie	Środki godziwe do celów niegodziwych z istoty swej niesprawne i z powodu konfliktu wartości funkcjonujące tym mniej sprawnie
	Niegodziwe	sprawne	Środki niegodziwe do celów godziwych – mimo że ze swej istoty sprawne, ale z powodu konfliktu wartości funkcjonujące mniej sprawnie	Środki niegodziwe do celów niegodziwych z istoty sprawne – wobec braku konfliktu wartości funkcjonujące sprawnie
		niesprawne	Środki niegodziwe do celów godziwych z istoty niesprawne – z powodu konfliktu wartości funkcjonujące tym mniej sprawnie	Środki niegodziwe do celów niegodziwych z istoty niesprawne, a więc mimo braku konfliktu wartości funkcjonujące niesprawnie

Źródło: [Zieleniewski 1981, s. 187]

Jan Zieleniewski zwraca uwagę na to, że prowadzenie rozważań o godziwości (czyli zgodności z normami moralnymi) i niegodziwości (czyli

niezgodności z normami moralnymi) celów i środków na gruncie nauk etycznych i o moralności (czyli filozofii) nie musi prowadzić do tych samych ustaleń na gruncie prakseologicznym, gdzie podstawowym kryterium oceny działania człowieka staje się sprawność. Dlatego zaproponował pewną typologię celów i środków według obu kryteriów: godziwości i sprawności [Zieleniewski 1981, s. 186-187]

Analiza typologii pozwala na następujące ustalenia. Nie ulega wątpliwości, iż pełna zgodność występuje w dwóch skrajnych przypadkach: osiągania godziwych celów sprawnymi środkami godziwymi oraz osiągania celów niegodziwych sprawnymi środkami niegodziwymi (to m.in. odpowiedź na pytanie o przyczyny powodzenia zorganizowanej działalności przestępczej), jeśli jednak dochodzi do wyboru między osiąganiem celu godziwego niesprawnym środkiem godziwym i osiągania celu sprawnym środkiem niegodziwym, to musimy pamiętać o nieusuwalnym konflikcie wartości w tym drugim przypadku. Prakseologia jako nauka o sprawnym działaniu podpowiada nie tylko metody sprawnego działania, ale również (a może nawet głównie) metody podnoszenia sprawności działania, czyli zastępowania działań niesprawnych lub mniej sprawnych działaniami bardziej sprawnymi. Tym samym jest możliwe zastąpienie w działaniu dążącym do osiągnięcia celów godziwych środków godziwych niesprawnych lub mniej sprawnych środkami równie godziwymi, ale sprawnymi lub co najmniej bardziej sprawnymi, natomiast nie jest możliwe usunięcie konfliktu wartości celu godziwego i niegodziwego środka, konflikt ten ma charakter nieusuwalny, trwały, a zatem w rozumieniu prakseologii żaden „najświętszy" cel nie jest w stanie „uświęcić" niegodziwego środka. Prakseologia nie jest w stanie także skutecznie rozwiązać dylematu, o którym Kotarbiński humorystycznie powiedział „świński" cel „uświnia" godziwe środki [Zieleniewski 1981, s. 186] tj. gdy dla celu niegodziwego używa się sprawnego godziwego środka (w odruchu miłosierdzia udzielamy na ulicy pieniężnego wsparcia osobie przedstawiającej nam jakieś bardzo godziwe cele np. gromadzi środki na operację chorego dziecka, podczas gdy zbiera je na zakup narkotyków, alkoholu, czy prowadzenie działalności przestępczej np. zakup broni, środków wybuchowych).

W systematyzacji celów zastosowanie ma także **stopniowalność** celów. **Cele niestopniowalne** to cele, które osiąga się całościowo lub wcale, podczas gdy **cele stopniowalne** można osiągać w pewnym sensie częściowo. Stopniowalność celów łączy się ze skutecznością działania, która też ma charakter stopniowalny, bowiem działania mogą być częściowo skuteczne, co w prakseologii oznacza również stopniowalne powodzenie. Stąd też proponowany postulat przeformułowywania celów niestopniowanych w cele

stopniowalne (tak jak zamiana działań nieskutecznych w co najmniej częściowo skuteczne). [Zieleniewski 1981, s. 194].

Można stosować szereg dalszych kryteriów różnicujących cele np. ze względu na ich społeczne znaczenie, zawieranie się w sobie (cele w skali makro i mikro), czas, w którym będą realizowane i in. [Kieżun 1977, s. 39-41] Dokładniejszą systematyką celów działania ludzi oraz istotą celów zajmuje się odrębna dziedzina wiedzy **teleologia** (nauka o celach).

Od pojęcia celu działania należy odróżnić **skutek działania**, o ile bowiem cel jest stanem antycypowanym, o tyle skutek jest stanem faktycznym, czyli zdarzeniem, które następuje w wyniku podjętego działania. Założeniem prakseologii jest oczywiście osiąganie pełnej zgodności celu ze skutkiem i dla tego założenia formułowana jest większość twierdzeń prakseologicznych oraz metod i technik sprawnego działania, niemniej jednak każde działanie ma pewne uwarunkowania, które nie są w pełni zdeterminowane wolą działającego, a w końcu nie można wykluczyć błędu popełnionego przez działającego w trakcie antycypacji stanu rzeczy, co może spowodować rozbieżność między stanem rzeczy antycypowanym (celem) a dziełem (skutkiem). Dla tych powodów w prakseologii stosujemy trzy kryteria klasyfikujące skutki działania. **Kryterium ze względu na znaczenie dla działającego** pozwala rozróżniać **skutki główne i uboczne**. **Kryterium ze względu na przewidywanie działającego** pozwala rozróżnić skutki na **przewidywane i nieprzewidywalne** (Zieleniewski słusznie zrezygnował z użycia dodatkowego kryterium zamierzoności skutku, bowiem nie można zamierzać skutku nieprzewidywanego, a jedynie skutki przewidywane można podzielić na zamierzone i niezamierzone [Zieleniewski 1981, s. 196]). Wreszcie **kryterium ze względu na ocenę przez działającego** przynosi rozróżnienie na **skutki oceniane pozytywnie** i **skutki oceniane negatywnie**. Pełna klasyfikacja skutków przedstawia się następująco:

- skutki główne przewidywane i oceniane pozytywnie – główny cel działania,
- skutki główne przewidywane i oceniane negatywnie – skutek, którego staramy się uniknąć (np. skutki światowego załamania koniunktury gospodarczej dla gospodarki krajowej),
- skutki główne nieprzewidywane i oceniane pozytywnie – np. nieprzewidywany wzrost notowań giełdowych posiadanych przez nas akcji,
- skutki główne nieprzewidywane i oceniane negatywnie – np. katastrofa budowlana na prowadzonej przez nas inwestycji,
- skutki uboczne przewidywane i oceniane pozytywnie – np. decyzja o utworzeniu strefy ekonomicznej na terenie gminy nie tylko wprowadza ożywienie gospodarcze i spadek bezrobocia, ale przyciąga

inwestorów zainteresowanych współpracą ze strefą na terenach gminy otaczających tę strefę;
- skutki uboczne przewidywane i oceniane negatywnie – np. skażenie środowiska emisją pyłów, gazów, cieczy itp. związanych z działalnością produkcyjną, czy ogrzewaniem mieszkań w zimie, napędem silników spalinowych itp.,
- skutki uboczne nieprzewidywane i oceniane pozytywnie – np. wzrost atrakcyjności turystycznej terenu po uporządkowaniu gospodarki śmieciowej,
- skutki uboczne nieprzewidywane i oceniane negatywnie – np. niepłacenie abonamentu telewizyjnego i radiowego po ogłoszeniu wyroku Trybunału Konstytucyjnego o niezgodności z Konstytucją dotychczasowych rozwiązań prawnych w tym zakresie.

Jako cele stawiamy sobie skutki (główne lub uboczne) przewidywane i oceniane pozytywnie, ale trzeba liczyć się z możliwością osiągnięcia skutków (głównych lub ubocznych) nieprzewidywalnych i ocenianych negatywnie, co m.in. w dalszej części tego rozdziału będzie traktowane jako koszt działania.

3.2. Cykl działania zorganizowanego – *A. Pakuła*

Od samego początku naukowego zajęcia się problematyką organizacji i zarządzania formułowane były postulaty wskazujące najwłaściwsze, zdaniem ich autorów, sposoby działania, stosowanie których miało zapewnić powodzenie. W miarę rozwoju klasycznej szkoły nauki organizacji i zarządzania sformułowana została także ogólna koncepcja metodologiczna działania zorganizowanego. Jej autor, jak to już zostało wskazane [2.3.1.], francuski inżynier Le Châtelier, wykorzystując i uogólniając dorobek Taylora opracował koncepcję cyklu organizatorskiego, w myśl której, aby jakiekolwiek działanie przebiegało sprawnie należy postępować w sposób uporządkowany, realizując kolejno, gwoli przypomnienia, następujące etapy:
- ustalenie celu,
- zbadanie środków i metod,
- zgromadzenie środków,
- wykonanie działania,
- kontrola wyników [Châtelier, s. 30 i n.].

Także prakseologia i prakseologiczna nauka organizacji i zarządzania, jak to już zostało wskazane [2.8.], zawierają poza częścią ustalającą treść

podstawowych pojęć część normatywną, formułującą zalecenia, jak powinno się postępować, aby sprawność mogła być osiągnięta.

Podstawowa dyrektywa (wytyczna) sformułowana na gruncie prakseologicznym brzmi: działaj w sposób zorganizowany, a więc postępuj zgodnie z cyklem działania zorganizowanego, obejmującym, w ujęciu Zieleniewskiego, podobnie jak u Le Châteliera, pięć etapów:

1) uświadomienie sobie, a w przypadku działań zespołowych pozostałym członkom zespołu, rzeczywistego celu działania,
2) planowanie działania,
3) pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów niezbędnych do realizacji celu, rozumiane jako organizowanie w znaczeniu statycznym,
4) realizowanie planu,
5) kontrolowanie [Zieleniewski 1971, s. 202-203].

Zwrócić uwagę wypada na swoiste ujęcie pierwszej fazy cyklu, w ramach której nie chodzi jedynie o sformułowanie celu działania, lecz o zrozumienie jego treści, istoty, rodzaju [3.1.], o zdawanie sobie sprawy, iż „Wybierać można tylko cele uważane za wewnętrznie niesprzeczne i osiągalne (choćby były niełatwe)" oraz z konieczności „[...] uświadomienia sobie priorytetu potrzeb, których zaspokojeniu ma służyć działanie" [Zieleniewski 1981, s. 206], przy czy nie tylko przez formułującego cel, lecz także przez wszystkich mających uczestniczyć w jego realizacji. Kwestia ta, jak również istota pozostałych faz cyklu działania zorganizowanego zostanie bliżej przedstawiona w dalszej części niniejszego opracowania, w rozdziale 7, poświęconemu procesowi organizowania oraz w rozdziale 9, omawiającym planowanie i kontrolę. W tym miejscu nieodzownym jest natomiast podniesienie najistotniejszej kwestii tyczącej się charakteru cyklu działania zorganizowanego, wyróżniającej jego ujęcie prakseologiczne od innych (chociażby od klasycznego) mianowicie rozumienia jego etapowości.

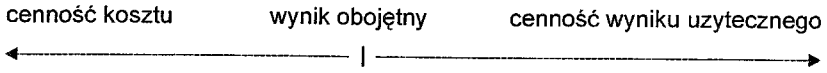
Należy podkreślić, iż w prakseologicznym ujęciu ważne jest nie tyle czasowe następstwo poszczególnych etapów, ale następstwo logiczne, oznaczające możliwość nakładania się fragmentów poszczególnych faz na siebie, a także powracania do wcześniejszych etapów, jeśli pojawią się jakieś nieprzewidziane trudności. Zieleniewski wyraźnie akcentuje, iż „W rzeczy samej cykl [...] jest układem [...] racjonalnym (jak to się potocznie zwykło mówić: logicznym). W praktyce często się okazuje, że jedna lub wiele spośród kolejnych faz ujawnia okoliczności wskazujące na konieczność powrotu do fazy „logicznie" wcześniejszej i ponowienie tej części cyklu, która po niej racjonalnie powinna następować" [Zieleniewski 1971, s. 202]. Przykładowo, jeśli wbrew przyjętemu planowi nie można pozyskać odpowiednich zasobów, należy podjąć stosowne działania modyfikujące, tak, aby można

było wykorzystać rzeczywiście dostępne zasoby, co może prowadzić nawet do konieczności przeformułowania samego celu działania. Istotną rolę odgrywać zatem winna nie tylko kontrola końcowa, lecz także kontrola bieżąca (kontrola w toku czynności). Ponadto cykl te ma zastosowanie tak do działań prostych, jak i złożonych, przy czym w odniesieniu do tych ostatnich każdy z jego etapów „[...] można z reguły rozpatrywać jako złożony z tych samych składników, traktując je jako swego rodzaju „podetapy" całego złożonego działania; wśród tych „podetapów" nie potrzeba tylko wyróżniać „wykonania" – wszystkie one są bowiem składnikami wykonania danego „etapu" [Zieleniewski 1971, s. 203].

3.3. Sprawność działania jako podstawowe kryterium oceny działania – *J. Korczak*

Działanie podejmowane jest ze względu na jego cel, ale dopiero jego osiągnięcie pozwala na ocenę samego działania, jak i jego celu. Można przyszłe stany rzeczy antycypować, ale nie można być pewnym, iż zdarzenie kończące działanie w rzeczywistości spełni nasze oczekiwania. Jak zauważa **Zieleniewski** „Istoty obdarzone zdolnością przewidywania i zachowywania się z poczuciem dowolności przywiązują do skutków swego działania oceny, które dają się uporządkować szeregowo i dzięki temu mogą porównywać dodatnie i ujemne cenności pożądanych i niepożądanych skutków swego działania (a także innych stanów rzeczy, składających się na ich sytuację przewidywaną lub faktyczną)" [Zieleniewski 1981, s. 197]. Zatem po zakończeniu działania może je ocenić, czyli przypisać jego skutkom pewne wartości, które uznaje za pozytywne lub negatywne, określając je mianom cenności. **Cenność** w prakseologii może, ale nie musi odpowiadać wartości w sensie ekonomicznym (np. wynagrodzenie za pracę własną czy koszt poniesiony na opłacenie pracy cudzej), bowiem obejmuje ona takie nieekonomiczne (inaczej niewymierne) wartości, jak zadowolenie, przyjemność, czy przykrość [Finetti, s. 45 za Zieleniewski 1981, s. 197]. Następuje zatem zestawienie obok siebie cenności wymiernych, jak i niewymiernych, a ich wspólną cechą pozwalającą je ze sobą zestawiać i porównywać jest stosunek pozytywny lub negatywny. Cenność pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie, które zawsze nurtuje człowieka „czy warto było" (w mądrości ludowej istnieje powiedzenie o „skórce wartej wyprawki"). Wszystkie przewidywane i nieprzewidywane skutki działania możemy więc uszeregować wzdłuż jednej skali cenności, na której w lewo od punktu obojętności można według

rosnącej cenności rozmieścić skutki oceniane negatywnie, w prawo od niego – również rosnąco – wszystkie skutki oceniane pozytywnie. Sumę cenności wszystkich negatywnie ocenianych (przewidywanych i nieprzewidywalnych) skutków działania nazywamy **cennością kosztu** działania (lub po prostu **kosztem**). Sumę cenności wszystkich pozytywnie ocenianych (przewidywanych i nieprzewidywalnych głównych i ubocznych) skutków działania nazywamy **cennością** jego **wyniku użytecznego**. [Zieleniewski 1981, s. 199]



Wprowadzenie pojęcia cenności pozwala nie tylko porównywać ze sobą skutki oceniane pozytywnie (np. wynagrodzenie za pracę i satysfakcję z wykonania pracy wymagającej dużej wiedzy i umiejętności) oraz skutki oceniane negatywnie (np. cena biletu za wstęp do Karkonoskiego Parku Narodowego i zmęczenie wspinaczką oraz rozczarowanie z powodu złej widoczności ze szczytu Śnieżki), ale także porównywać skutki oceniane pozytywnie ze skutkami ocenianymi negatywnie, czyli cenność wyniku użytecznego (np. doznania z wysłuchania koncertu muzycznego) z cennością kosztu (np. cena biletu na koncert), co prowadzi do ustalenia czy wystąpi nadwyżka którejś z tych cenności. Nadwyżkę cenności wyniku użytecznego nad cennością kosztów („warto było") nazywamy **korzyścią**. Nadwyżkę cenności kosztów nad cennością wyniku użytecznego („nie warto było") nazywamy **stratą netto**.

cenność wyniku użytecznego > cenność kosztu = korzyść

cenność kosztu > cenność wyniku użytecznego = strata netto

Cenność i jej pochodne (korzyść i strata netto) mają zastosowanie do sformułowania pojęcia powodzenia organizacji, które jest jednym z kluczowych pojęć dla określenia istoty działania zorganizowanego. W prakseologii przyjmuje się, iż **powodzenie** jakiejś rzeczy to zbliżanie się do jej stanu ocenianego pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą oceny, która w instytucjach zarządzanych ma charakter zrelatywizowany, bowiem cele działania są zadane podobnie jak nałożone są warunki ich osiągania (np. z góry ustalony stosunek kosztów do wyniku użytecznego). Powodzenie

można więc mierzyć stopniem osiągania celów i stopniem spełniania założonych warunków. [Zieleniewski 1981, s. 200]

Najważniejsze jest jednak połączenie dzieła, czyli skutku działania człowieka z jego cennością kosztów i wyniku użyteczności, które pozwala zbudować fundamentalne pojęcie dla prakseologii, a w ślad za nią dla wszystkich nauk ergologicznych – w tym nauki organizacji i zarządzania – jakim jest pojęcie **sprawności działania**.

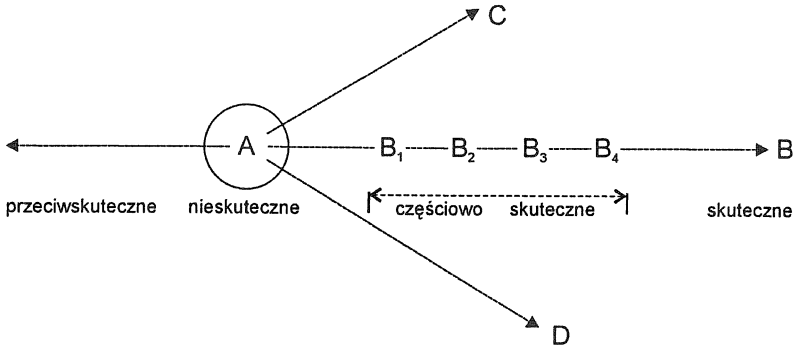
3.3.1. Podstawowe postaci sprawności działania

Podobnie, jak w przypadku budowania pojęcia działania, tak i w przypadku budowania pojęcia sprawności działania, posługujemy się metodą kolejnych przybliżeń, aby dojść do końcowego efektu, jakim będzie przyjęta w nauce definicja tego pojęcia. Definicja ta opiera się na tzw. **podstawowych postaciach sprawnego działania**, którymi są trzy kluczowe dla niego pojęcia składowe: **skuteczność, korzystność i ekonomiczność**.

Skuteczność jako miara ocenna ludzkiego działania jest nierozerwalnie związana ze skutkiem z zastrzeżeniem, iż idzie wyłącznie o skutek przewidywany oceniany pozytywnie, bowiem jak twierdzi **Kotarbiński** „skutecznym nazwiemy działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel" [Kotarbiński 1982, s. 104]. W prakseologii przyjmuje się jako założenie wstępne, iż sprawność działania może być odnoszona tylko do działań, co najmniej częściowo skutecznych. Z tego założenia wynika istotna informacja, iż skuteczność jako miara ocenna działania jest miarą stopniowalną, bowiem wyraża się stopniem zbliżania się do celu. Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztów działania, zaś spośród składników wyniku użytecznego bierzemy pod uwagę tylko skutki przewidywane (podczas, gdy na wynik użyteczny składają się skutki nieprzewidywane oceniane pozytywnie) [Zieleniewski 1981, s. 225] Nie jest to miara oparta na dwóch jej wartościach – skuteczności i nieskuteczności – a na zbiorze wartości, które można uszeregować od wartości zupełnie przeciwstawnej do wartości pełnej skuteczności. Jeżeli student przygotowywał się do egzaminu z organizacji i zarządzania i egzamin ten zdał na ocenę pozytywną, to jego działanie uznamy za **skuteczne**, a nawet **w pełni skuteczne**, gdy ocena będzie najwyższa z możliwych. Jeżeli student przygotowywał się do egzaminu z organizacji i zarządzania i egzaminu tego nie zdał (uzyskał ocenę negatywną), to nie możemy powiedzieć, że jego działanie było **nieskuteczne**, bo przecież do celu się przybliżał – przyswoił sobie określoną porcję wiedzy, ale była niewystarczająca, jednak jeżeli teraz ją powiększy o nowe zasoby wiedzy

przygotowując się do egzaminu poprawkowego, to zda egzamin – dlatego powiemy, że jego działanie było **częściowo skuteczne**. Jeżeli jednak student z założenia do egzaminu się nie przygotował i nawet do niego nie przystąpił, to wówczas dopiero możemy powiedzieć, że jego działanie było **nieskuteczne**, bowiem do celu się nie przybliżał, aczkolwiek od niego się nie oddalił (stan *constans*). Wreszcie, gdy ktoś śpieszący się na dworzec kolejowy wsiadł do tramwaju innej linii biorąc cyfrę 3 za cyfrę 8 i zamiast do dworca zbliżać się, z każdą chwilą się od niego oddala, to powiemy, iż jego działanie jest **przeciwskuteczne**. Dla osiągnięcia choćby częściowej skuteczności konieczne jest przekroczenie pewnej progowej wartości zwanej **skutecznością minimalną** wymagające pewnej energiczności działania [3.3.2.]. [Kotarbiński 1982, s. 105-108]

Dla oceny skuteczności działania konieczne jest powiązania tej miary cennej z konkretnym działaniem i jego celem. W tym sensie działanie skuteczne ze względu na dany cel, może okazać się nieskuteczne lub nawet przeciwskuteczne, ze względu na cel inny, zwłaszcza gdy cele są skrajnie alternatywne względem siebie [Kotarbiński 1982, s. 105]. Jeśli zatem z wielu potencjalnych stanów rzeczy (punktów B,C,D), które mogliśmy antycypować będąc punkcie odniesienia (A), wybraliśmy tylko jeden (B), to osiąganie innych skutków (punktów C i D) nie może być oceniane z punktu widzenie skuteczności działania z punktu A do punktu B.

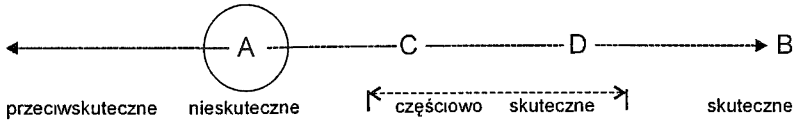


Rys. 4. Schemat skuteczności działania (*Źródło: opracowanie własne*).

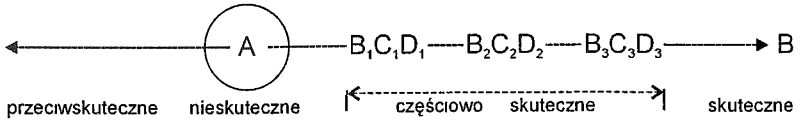
Schemat powyższy prezentuje sytuację, gdy w punkcie A dokonano spośród potencjalnych celów B, C, D wyboru celu B. Zdarzenia, której znajdują się na linii przecinające punkty A i B mogą być oceniane z punktu widzenia skuteczności działania AB. Natomiast osiągnięcie punktu C lub D

zamiast punktu B pozostaje bez znaczenia dla oceny skuteczności działania (stąd skutek wyprawy Kolumba jako absolutnie nieprzewidywany – nikt nie wiedział, że między Europą a Azją znajduje się kontynent obu Ameryk – nie może być oceniany ani jako częściowo skuteczny, ani jako nieskuteczny czy przeciwskuteczny). Koło otaczające punkt A to obszar działań nieskutecznych, kiedy nie zostaje osiągnięta skuteczność minimalna pozwalająca oderwać się od punktu A a przybliżyć do punktu B. Każde przybliżanie się na odcinku AB do punktu B po przekroczeniu wartości progowej minimalnej skuteczności będzie powodowało częściową skuteczność (punkty B_1-B_4). Należy przy tym pamiętać, iż osiąganie częściowej skuteczności nie zawsze jest wynikiem swoistego błędu np. zbyt małej intensywności wysiłku, czy zgromadzonych surowców, ale związane z wcześniej opisywaną strukturą działania. Przecież osiąganie każdej z faz, a w ich ramach każdej z operacji, a z kolei w ich obrębie każdego zabiegu, a wreszcie wykonanie każdego czynu prostego, oznacza osiągnięcie zarazem częściowej skuteczności, a dopiero ich suma oznacza skuteczność pełną. Niekiedy działanie takie może być rozłożone na wiele lat np. studia trwające 5 lat rozkładają się na 5 kolejnych etapów tego działania, gdzie zaliczenia każdego roku studiów oznacza częściową skuteczność, a obrona pracy magisterskiej i zdanie egzaminu magisterskiego jako dzieło jest skutecznością pełną działania.

Schemat został sporządzony dla celów B, C, D alternatywnych lub niezależnych, gdyby miał przedstawiać kumulatywność tych celów, wówczas musiałyby znajdować się wszystkie na tej samej linii (w miejsce obecnych B_1-B_4), co w przypadku kumulatywności zmiennej lub ścisłej przedstawiałoby się następująco:



a w przypadku skrajnej kumulatywności wręcz się pokrywać.



Zarazem jednak poczynione wyżej zastrzeżenia o swoistości celu i skuteczności jego działania nie mają zastosowania, bowiem skuteczność działania prowadzącego do jednego z celów kumulatywnych jest skutecznością, co najmniej częściową dla drugiego i każdego następnego działania prowadzącego do każdego innego z celów kumulatywnych. Rozpatrywanie skuteczności działań prowadzących do celów niezależnych od siebie jest pozbawione sensu, bowiem z założenia skuteczność jednego z działań pozostaje bez wpływu na skuteczność drugiego z niezależnych działań.

Korzystność jest miarą oceną polegającą na porównywaniu kosztów i wyniku użytecznego działania, przy czym należy pamiętać o wcześniej sygnalizowanym problemie wymiarowości obu tych cenności. Mogą być zatem ze sobą zestawiane koszty i wynik użyteczny wyrażone w liczbach mianowanych (np. jednostkach waluty, miar itp.), ale też dochodzić będzie do porównywania ze sobą cenności nie wyrażonych w liczbach mianowanych w ogóle lub gdy jedna jest wyrażona, druga zaś nie [Zieleniewski 1981, s. 226]. Korzystność w odróżnieniu od skuteczności może być odnoszona nie tylko do skutków przewidywanych, ale też nieprzewidywalnych. Sposób ustalania korzystności przedstawia poniższy wzór

$$C_{wu} - C_k = K$$

gdzie: C_{wu} oznacza cenność wyniku użytecznego,
C_k oznacza cenność kosztów,
K oznacza korzystność.

Korzystność jako miara ocenna pozwala podzielić działania na:

1) **korzystne**, jeśli cenność wyniku użytecznego jest większa od cenności kosztów, a miara korzystności większa od zera, wówczas następuje nadwyżka cenności wyniku użytecznego nad cennością kosztów

$$C_{wu} > C_k \text{ to } K > 0$$

2) **niekorzystne**, jeśli cenność wyniku użytecznego jest mniejsza od cenności kosztów, a miara korzystności mniejsza od zera, wówczas następuje nadwyżka cenności kosztów nad cennością wyniku użytecznego

$$C_{wu} < C_k \text{ to } K < 0$$

3) i **obojętne ze względu na korzystność**, jeśli cenność wyniku użytecznego jest równa cenności kosztów i nie występuje nadwyżka ani cenności wyniku użytecznego, ani cenności kosztów, a miara korzystności równa jest zeru. Podkreślić należy, iż w potocznym mniemaniu także brak korzystności występujący przy tym typie działania jest traktowany jako niekorzystność, co – jak widać – jest poglądem błędnym. Takie działanie nie może być ocenione z punktu widzenia korzystności, bowiem z założenia miara ta musi być różna od zera.

$$C_{wu} = C_k \text{ to } K = 0$$

Ekonomiczność jest również miarą oceną, w której również wykorzystuje się koszty i cenność wyniku użytecznego, ale zestawiając je w proporcji względem siebie. Innymi słowy ekonomiczność pozwala odpowiedzieć jak efektywnie wykorzystywaliśmy ponoszone nakłady w otrzymywanie wyniku użytecznego. **Kotarbiński** zwraca uwagę, iż dokonanie oceny z punktu widzenie ekonomiczności wymaga pomiarów różnych rodzajów wartości wytworów i różnych rodzajów ubytków, co wymaga dużej relatywizacji tej oceny. Łączy też **Kotarbiński** ekonomiczność z czystością działania (jak najmniej ubytków) i prostotą działania (jak najmniej zakłóceń) [Kotarbiński 1982, s. 110-116]. Ponieważ zestawienie proporcji nawet wartości wyrażonych nawet liczbą mianowana zawsze przynosi liczbę niemianowaną, w związku z tym ekonomiczności nie da się wyrazić w żadnych jednostkach a jedynie wartością liczbową różną od jedności. [Zieleniewski 1981, s. 226] Sposób ustalania ekonomiczności wyraża poniższy wzór

$$\frac{C_{wu}}{C_k} = E$$

gdzie: C_{wu} oznacza cenność wyniku użytecznego,
C_k oznacza cenność kosztów,
E oznacza ekonomiczność.

Ekonomiczność jako miara ocenna pozwala podzielić działania na:

1) **ekonomiczne**, jeśli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest większa od jedności, co oznacza, iż na jedną jednostkę cenności kosztów przypadała więcej niż jedna jednostka cenności wyniku użytecznego, a więc przyrost cenności wyniku użytecznego był większy niż przyrost cenności kosztów

$$+\Delta C_{wu} > +\Delta C_k \text{ to } E > 1$$

2) **nieekonomiczne**, jeśli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest mniejsza od jedności, co oznacza, iż na jedną jednostkę cenności kosztów przypadała mniej niż jedna jednostka cenności wyniku użytecznego, a więc przyrost cenności wyniku użytecznego był mniejszy niż przyrost cenności kosztów

$$+\Delta C_{wu} < +\Delta C_k \text{ to } E < 1$$

3) i **obojętne ze względu na ekonomiczność**, jeśli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest równa jedności, co oznacza, iż na jedną jednostkę cenności kosztów przypadała jedna jednostka cenności wyniku użytecznego, a więc przyrost cenności wyniku użytecznego był równy przyrostowi cenności kosztów

$$+\Delta C_{wu} = +\Delta C_k \text{ to } E = 1$$

Dążenie człowieka od niemal samego początku cechowało się poszukiwaniem działań przynoszących pewniejszy skutek, większe korzyści, ale też mniejszy wysiłek. Poszukiwanie skuteczniejszych metod działania doprowadziło do współczesnych metod optymalizacji procesu decyzyjnego, bo bezsprzecznie tylko lepiej przygotowane działanie na etapie jego preparacji przynosi – przynajmniej potencjalnie – większą skuteczność. Poszukiwanie bardziej korzystnych metod działania znalazło swoje rozwiązania w dziedzinach nauk ekonomicznych i prowadzonych w ich obszarze analizach kosztów oraz kumulacji zysków. Natomiast poszukiwanie metod bardziej ekonomicznych zyskało miano **ekonomizacji działań**. Zwrócić należy uwagę na zaproponowaną postać wzoru ekonomiczności działania, gdzie w postaci ułamku cenność wyniku użytecznego występuje jako licznik, a cenność kosztów jako mianownik. Już tylko podstawowa wiedza matematyczna pozwala z łatwością stwierdzić, iż aby zwiększyć wartość ułamka (czyli zwiększyć wartość liczbową ekonomiczności) można albo zmniejszyć wartość mianownika (różnica między wartością ułamka ½ a ¼ jest aż nadto oczywista) albo zwiększyć wartość licznika (różnica między wartością ułamka $^2/_5$ i $^4/_5$ jest aż nadto oczywista), albo zwiększyć wartość mianownika zwiększając również wartość licznika, ale w większym stopniu (różnica między wartością ułamka $^1/_3$ a ¾ jest aż nadto widoczna), albo wreszcie zwiększyć wartość licznika przy jednoczesnym zmniejszeniu wartości mia-

nownika (różnica między wartością ułamka ¼ a $^2/_3$ jest aż nadto widoczna). Stąd w prakseologii wyróżniamy następujące metody ekonomizacji działań:

1) **metoda oszczędnościowa** to wariant ekonomizacji, przy którym zmierza się do zmniejszenia kosztu przy utrzymaniu wyniku użytecznego bez mian, a więc przedmiotem oszczędzania są koszty, co można wyrazić następująco

$$\frac{C_{wu}\ \textbf{constans}}{-\Delta C_k} = +\Delta\ E$$

2) **metoda wydajnościowa** to wariant ekonomizacji, przy którym zmierza się do wzrostu wyniku użytecznego przy utrzymaniu kosztów bez zmian, a więc przedmiotem wydajności jest wzrost wyniku użytecznego, co można wyrazić następująco

$$\frac{+\Delta C_{wu}}{C_k\ \textbf{constans}} = +\Delta\ E$$

3) **metoda regresywna** to wariant ekonomizacji, przy którym następuje jednoczesne zmniejszenie kosztów i wyników, z tym że koszty maleją bardziej niż wyniki (stąd jest to metoda stosowana rzadko, najczęściej w warunkach ekstremalnych np. wojen i kryzysów gospodarczych), co można wyrazić następująco

$$\frac{-\Delta C_{wu}}{-\Delta\Delta C_k} = +\Delta\ E$$

4) **metoda ekstensywna** to wariant ekonomizacji, przy którym następuje jednoczesny wzrost wyników i kosztów, z tym że wyniku rosną bardziej niż koszty, co można wyrazić następująco

$$\frac{+\Delta\Delta C_{wu}}{+\Delta C_k} = +\Delta\ E$$

5) **metoda intensywna** to wariant ekonomizacji, przy którym następuje jednocześnie wzrost wyniku użytecznego oraz zmniejszenie kosztów (jest to metoda wymagająca dużej wiedzy, wykorzystania techniki i bezwzględnej konsekwencji działania, można powiedzieć, że to

ekonomizacja na najwyższym poziomie wiedzy prakseologicznej), co można wyrazić następująco

$$\frac{+\Delta C_{wu}}{-\Delta C_k} = +\Delta E$$

3.3.2. Niepodstawowe postaci sprawności działania

Oprócz podstawowych postaci sprawności działania: skuteczności, korzystności i ekonomiczności, w uniwersalnym ujęciu terminu sprawność występuje jeszcze szereg innych walorów praktycznych działania, które w prakseologii nazywamy **niepodstawowymi** postaciami sprawności działania. Określenie niepodstawowe oznacza w tym przypadku, iż nie są one walorami samoistnymi, nie występują wyłącznie, a raczej uzupełniająco względem walorów podstawowych. Niekiedy jednak – w pewnych warunkach lub dla określonego typu działania – walory niepodstawowe mogą odegrać rolę wiodącą, tzn. ich spełnienie warunkuje sprawność działania. Do postaci niepodstawowych zaliczamy najczęściej niżej wymienione, chociaż niekiedy w literaturze przedmiotu można spotkać też inne ich przykłady.

Wydajność pracy żywej, której nie można mylić z wydajnością w sensie ogólnym, jako że tu rozpatruje się wyłącznie wydajność pracy ludzkiej, a nie narzędzi i innych materialnych kosztów. Istotne jest też to, że w analizie wydajności pracy żywej uwzględnia się nie ilość wykonanej pracy, ale czas pracy. **Kotarbiński** pisał „Pracować bardziej wydajnie, to – w tym samym czasie, takim samym wysiłkiem tej samej liczby pracujących – wytwarzać więcej dóbr (i świadczyć więcej usług) w tym samym stopniu przydatnych do zamierzonych celów" [Zieleniewski 1981, s. 237]. Znaczenie odgrywa tu na pewno zręczność, wprawa w wykonywaniu czynności (nie ulega wątpliwości, iż większą wydajność będzie miał doświadczony pracownik niż wykonujący pracę po raz pierwszy), ale też wszelkie techniki i metody pracy sformułowane przez naukę, jak chociażby machinalizacja, czy badania nad mikroruchami Gilbretha.

Energiczność to zdolność wydatkowani większej ilości energii, która przyjmuje niekiedy także postać rzutkości, zaradności, pilności, pracowitości, wytrwałości, ale też zdaniem Kotarbińskiego dzielność, uporczywość i cierpliwość, z którymi kojarzy się intensywność, natężenie sił wydatkowanych [Kotarbiński 1982, s. 368-370]. Energiczność odgrywa istotne znaczenie w osiąganiu skuteczności działania, bowiem, jak już była mowa uprzednio, bez należytej energiczności nie jest możliwe przekroczenie progu

minimalnej skuteczności pozwalające osiągać, co najmniej częściową skuteczność działania. Działania człowieka nie dość energicznego będą zawsze nieskuteczne.

Prostota to cecha struktury procesu lub rzeczy, stąd odnosi się ją do działania lub wytworu, polegająca na możliwie największym ich uproszczeniu. Można powiedzieć wręcz, iż prakseologia głosi pochwałę prostoty, bowiem wszystkie nazbyt rozbudowane struktury organizacyjne, ale też nazbyt skomplikowane w budowie i obsłudze produkty (wytwory) obniżają sprawność działania (w przypadku struktur dochodzi do zjawisk patologicznych wysmukłania struktur i biurokratyzacji). Jak pisał **Kotarbiński** „Prostota – to antyteza komplikacji" uważając ja za istotny warunek ekonomizacji działań [Kotarbiński 1982, s. 115-117] oraz cechę „dobrej roboty" [Kotarbiński 1982, s. 375-376]. Pomijając już kwestie utrudnionej obsługi i zawodność zbyt skomplikowanych produktów, zwrócić należy uwagę na większą przejrzystość procedur i struktur organizacyjnych (dzisiaj nowomodnie mówi się o ich „transparentności"), co ułatwia np. ustalenie odpowiedzialności za skutki działania. Nie ulega wątpliwości, iż w gąszczu nazbyt skomplikowanych procedur i struktur łatwiej ukryć swoją niewiedzę i brak umiejętności, ale także niepotrzebne w istocie rzeczy stanowiska pracy. Toteż prostota staje się nieodłączną cechą działania sprawnego mimo swego niepodstawowego charakteru.

Preparacja, czyli przygotowanie się do działania, jest walorem dobrej roboty, jako że każde działanie wymaga przygotowania, stąd **Kotarbiński**, pisze o podejmowaniu prób przed zasadniczym działaniem [Kotarbiński 1982, s. 71] lub też wprawianiem się do działania [Kotarbiński 1982, s. 148]. Jego zdaniem preparacja jest nieodłącznym warunkiem ekonomizacji działania [Kotarbiński 1982, s. 155] i polega na przygotowaniu się, obejmującym szereg „pewnych, świadomych i celowych działań podmiotu sprawczego, ujmowanych w odniesieniu do jego celu" [Kotarbiński 1982, s. 260]. Jak zauważa też **Zieleniewski** w pewnym sensie preparacja jest etapem sprawnego działania i w tym sensie stanowi nie tyle jego postać, co warunek sprawności działania rozpatrywanego jako całość [Zieleniewski 1981, s. 238]. To właśnie z tych powodów nawet przepisy prawa nakazują każdemu kierowcy przed rozpoczęciem jazdy dokonanie przynajmniej pobieżnych oględzin stanu pojazdu, aby uniknąć kolizji spowodowanej jego niesprawnością. Żaden rozsądny sportowiec nie rozpocznie sportowej walki, jeżeli nie spreparuje odpowiednio swój organizm do wysiłki w zręczności, najpierw wielomiesięcznymi, wieloletnim treningami, a przed samą walką rozgrzewką. Rozsądny student preparuje swój umysł przed sesją przygoto-

wując się odpowiednio wcześnie do egzaminów. Działania bez preparacji w większości przypadków kończą się niepowodzeniem.

Czystość jest postacią sprawnego działania odnoszoną do wytworu, bowiem „tym większą stwierdza się w wytworze czystość, im mniej w nim cech ujemnych, niezgodnych z celem głównym lub celami pobocznymi [...] Rzecz jasna, że wytwór może się odznaczać większą lub mniejszą czystością. Czystość wytworu podlega zatem stopniowaniu" [Kotarbiński 1982, s. 109-110], ale też można odnieść ją do działania, czy też jak chce Kotarbiński roboty „Tym czystsza bowiem robota, im mniej w jej toku minusów po drodze [...] i w ogóle cech niepożądanych" [Kotarbiński 1982, s. 111]. Pogląd ten podzielany jest powszechnie w literaturze [Zieleniewski 1981, s. 238]. Czystość wytworu polega głównie na pozbawieniu go wad oraz cech negatywnych np. urządzenie elektryczne po włączeniu do sieci jest bezpieczne i nie porazi prądem jego użytkownika, przedmiot wykonany z metalu nie ma ostrych zakończeń i nie porani dłoni w trakcie posługiwania się nim, dobra izolacja uchwytu naczynia kuchennego pozwala wziąć go do ręki bez obawy poparzenia itp.

Udatność jest czymś więcej niż postulat czystości w odniesieniu do wytworów, o ile bowiem w czystości chodziło o pozbawienie ich wad, o tyle w udatności idzie o wzbogacenie czystego wytworu o pozytywne cechy dodatkowe. Przykładem może być ergonomiczność – udatny młotek dobrze leży w dłoni, na udatnej klawiaturze komputera pisze się lepiej, udatnie zaprogramowana deska rozdzielcza samochodu pozwala na bezpieczne manipulowanie różnymi włącznikami w trakcie jazdy, siedzenie na udatnym krześle nie męczy kręgosłupa – ale też tak modny dziś *art design*, dzięki któremu wszystko jest przyjemniejsze w wyglądzie i bardziej estetyczne, stąd udatnie zaprojektowany sprzęty gospodarstwa domowego, samochody i meble nie wyglądają tak topornie, jak z lat sześćdziesiątych XX wieku. Zdaniem Kotarbińskiego udatność odnosi się do celów ubocznych, niekiedy skutków przypadkowych wytworu „Tym udatniej opracowano dany obiekt, im więcej uwzględniono przy jego opracowaniu względów przypadkowych" [Kotarbiński 1982, s. 109]. W pewnym fragmencie swoich rozważań Kotarbiński sugerował też odniesienie udatności do działania mając na myśli wykorzystanie usprawnień działania wynikających z zastosowania zasad prakseologicznych [Kotarbiński 1982, s. 431], aczkolwiek propozycja ta nie została szerzej wykorzystana w literaturze.

Dokładność odnosi się także do wytworów „Tym dokładnej wykonane jest dane zadanie pod danym względem, im mniej różni się wytwór pod tym względem od wzorca" [Kotarbiński 1982, s. 107-108]. Istotą wzorca jest jego niepowtarzalność, a zatem każdy wytwór jest jedynie do podobny, ale

nie identyczny, stąd też **Zieleniewski** zaleca dokładność jako walor dobrej roboty łącznie z tolerancją, czyli dopuszczalnym odchyleniem od wzorca. Nawet przy najbardziej precyzyjnych pracach konstrukcyjnych zakłada się pewną tolerancję granicy błędu niedokładności elementów konstrukcji. Także systemy oceniania np. w szkole opierają się na tolerancji odchylenia od wzorca, czy dokładnego odtworzenia treści wiedzy podręcznikowej, na tej zasadzie, że im większe odchylenie tym niższa ocena. Przekroczenie granicy tolerancji (granicy dopuszczalnego błędu) czyni wytwór bezwartościowym a działanie niesprawnym, a uczeń otrzymuje ocenę niedostateczną.

Niezawodność w prakseologii przyjmuje różne postaci szczegółowe w zależności, do którego z elementów działania jest odniesiona, stąd otrzymujemy:

1) **solidność wyrobu** oznacza tyle, co niezawodność jego wykorzystania, solidny but nie rozleci się po dłuższym marszu, solidny komputer nie zepsuje się przy pierwszej próbie jego uruchomienia, solidny nóż nie złamie się w trakcie próby krojenia czerstwego pieczywa; solidności nie można odnosić do ludzi, bowiem człowieka nie można traktować jako wytworu procesu prokreacji, również nie można solidności odnosić do środka działania np. proszek od bólu głowy nie jest solidnym, ale pewnym środkiem użytym do celu głównego, jakim jest usunięcie stanu bólu głowy; nie należy także odnosić solidności do organizacji jako całości np. bank reklamuje swoją działalność używając określenia „solidny bank", podczas gdy może mieć co najwyżej solidny skarbiec, do którego nie włamią się złodzieje;
2) **pewność środka działania** oznacza niezawodne przyczynienie się go do osiągnięcia celu głównego, stąd lokata bankowa może być pewnym (a nie solidnym jak bywa w ofertach) środkiem do pomnożenia swoich zasobów pieniężnych, podobnie jak środek farmaceutyczny dla zwalczenia stanu choroby, ponownie nie można odnieść pewności do ludzi, chyba że potraktujemy człowieka jako środek działania, również nie można mówić o pewności organizacji (pewny bank, pewna szkoła itp.);
3) **spolegliwość ludzi** działających oznacza ich niezawodne zachowanie się, a więc współprzyczynianie się do powodzenia organizacji, na kanwie swoich etycznych rozważań pisał Kotarbiński o „opiekunie spolegliwym", tu jednak najwięcej jest nieporozumień w potocznym rozumieniu terminu „spolegliwość", który często mylony jest z terminem „uległość", stąd błędnie mówi się o spolegliwym urzędniku, który przyjął łapówkę (w rzeczywistości uległym na propozycję

korupcji), podczas gdy spolegliwy (niezawodny) urzędnik łapówki nigdy by nie przyjął; termin ten może być wywiedziony od staropolskiego terminu „spolegać", czyli współczesnego „polegać", a więc polegać na kimś = spolegać na kimś, [Kotarbiński 1982, s. 130].

Ideałem działania sprawnego jest połączenie tych wszystkich trzech postaci szczegółowych w niezawodność działania, przy czym jednak podkreśla się, iż nie idzie o **niezawodność bezwzględną** (całkowitą solidność, pewność i spolegliwość), bo taka jest nieosiągalną.

3.3.3. Sprawność w ujęciu manipulacyjny, uniwersalnym, syntetycznym i ogólnym

Podobnie jak miało to miejsce w odniesieniu do pojęcia działania i celu, także i w przypadku pojęcia terminu sprawność mamy do czynienia z jego wieloznacznością. Sam termin „sprawność" został zaczerpnięty z nauk ścisłych, a dokładnie z fizyki, gdzie odnoszony był do układów wykonujących pewną pracę (np. silnika spalinowego) i wyrażał się stosunkiem energii wydatkowanej do pobranej (np. sprawność owego silnika spalinowego oznaczała stosunek spalonego paliwa do ilości mocy wydatkowanej przez silnik do poruszania pojazdu nim napędzanego). Takie pojęcie sprawności nie mogło być jednak przyjęte przez prakseologię, bowiem równałoby się opisanemu już pojęciu ekonomiczności jako podstawowej postaci sprawności, gdzie wyraża się ona stosunkiem cenności wyniku użytecznego do cenności kosztu wydatkowanego dla jego pozyskania. Przy tym także należy pamiętać, iż w odróżnieniu od fizyki, gdzie energia jest mierzalna i wyrażana w jednostkach (watach, dżulach, niutonach), w prakseologii obie cenności mogą być tylko niekiedy wyrażane w jednostkach i to rzadko w tym samym przypadku.

Stąd też począwszy od **Kotarbińskiego** wszyscy prakseolodzy posługują się tym zapożyczonym terminem nadając mu zupełnie nowe – prakseologiczne – znaczenie. Przy tym jednak brak jest jednolitości i konsekwencji w posługiwaniu się nimi, co zaowocowało czterema ujęciami, w jakich w prakseologii termin „sprawność" jest używany.

W ujęciu **manipulacyjnym** sprawność oznacza tyle, co zręczność (zwinność, wprawa, biegłość) w posługiwaniu się własnymi narządami oraz narzędziami stanowiącymi ich przedłużenie [Kotarbiński 1982, s. 117-120]. To sprawnością manipulacyjną zachwyca nas wirtuoz gry na skrzypcach, mistrz gimnastyki artystycznej, światowej sławy mikrochirurg, ale też piszą-

ca z ogromna szybkością i bezbłędnie maszynistka (dzisiaj będzie to już raczej programista komputerowy), jako że w sprawności manipulacyjnie rozumianej idzie zarazem o finezję i precyzję, ale przed wszystkim o szybkość, bowiem jak uważa **Kotarbiński** za jej składniki uznamy „większą szybkość ruchów narządów czynnych, mniejszy wysiłek przy ich wykonywaniu, większe zbliżenie ruchu wykonywanego do ruchu zamierzonego, większy stopień, zautomatyzowania ruchu, większą potoczystość ruchu" [Kotarbiński 1982, s. 117]. Zwrócić jednak należy uwagę, iż tak pojmowana sprawność jest wyłącznie udziałem pojedynczego osobnika, a już nie kolektywu, grupy, czy zespołu. Oczywiste jest, że jedna drużyna piłkarska lepiej gra od drugiej dzięki temu, że jej zawodnicy mają większą sprawność manipulacyjną, ale nie ma jej drużyna jako całość, wystarczy bowiem, że w sytuacji podbramkowej wymarzonej dla napastnika nie trafi on piłką w światło bramki i atak kończy się niepowodzeniem. Podobnie zachwyca nas wykonanie utworu muzycznego przez słynną orkiestrę filharmoniczną, której sława ma swoje źródło w osiąganiu najwyższej sprawności manipulacyjnej jej muzyków, ale wystarczy, iż na koncercie któryś z nich nagle „wypadnie z rytmu" i wykonanie okaże się fiaskiem. Z tych powodów sprawność w ujęciu manipulacyjnym nie może być odniesiona do całości organizacyjnych i nie jest wystarczającym ujęciem tego terminu, aczkolwiek pamiętać należy, iż bez sprawności manipulacyjnej nie można osiągnąć żadnej z pozostałych postaci sprawności.

Rozumiany w sensie **uniwersalnym** termin „sprawność" jest nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych [Kotarbiński 1982, s. 117] oznacza to w praktyce, iż wystarczy, aby działanie było skuteczne (nie musi być korzystne ani ekonomiczne), korzystne (nie musi być skuteczne ani ekonomiczne) lub ekonomiczne (nie musi być skuteczne ani korzystne), żeby było ocenione jako sprawne. Dla **Kotarbińskiego** zresztą wystarczało też, aby działanie spełniało którąkolwiek z postaci niepodstawowych dla uznania jego sprawności uniwersalnej, ale tak elastyczne podejście nie przyjęło się w prakseologii, stąd ograniczenie do walorów podstawowych. Z punktu widzenia zadań nauki organizacji i zarządzania zresztą i to ograniczone podejście do uniwersalnego ujęcia terminu „sprawność jest również nazbyt elastyczne i przez to mało przydatne, bowiem dla powodzenia organizacji nie wystarcza ani sama skuteczność, ani sama korzystność czy ekonomiczność. Nie można oczywiście wykluczyć przykładów takich działań, kiedy decydujące znaczenie ma np. wyłącznie skuteczność, bowiem kiedy prowadzi się w górach akcję ratowania zasypanych lawiną turystów, nie bierze się pod uwagę korzystności (jak wyliczyć cenność wyniku użytecznego uratowanego tylko jednego z kilku, czy kilkunastu turystów, a i wyliczenie kosz-

tów jest tylko pozornie łatwiejsze, bowiem jak policzyć cenność kosztu śmierci poniesionej przez ratownika dla ratowania innych?) ani ekonomiczności – liczy się tylko skutek.

Syntetycznie rozumiana sprawność – to ogół walorów praktycznych razem wziętych: działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w najwyższym wymiarze [Kotarbiński 1982, s. 117]. To właśnie zastrzeżenie o najwyższym wymiarze walorów praktycznego działania (tu ponownie Kotarbiński rozciągał je na postaci niepodstawowe) powoduje, iż praktyczna przydatność syntetycznego ujęcia sprawności jest mała, bowiem w praktycznym funkcjonowaniu organizacji stan opisany przez nie występuje, pomijając już niewspółmierność występujących obok siebie walorów [Zieleniewski 1981, s. 233].

Wobec powyższych rozbieżności, ale także ograniczeń w posługiwaniu się terminem „sprawność" Zieleniewski zaproponował pojęcie sprawności w sensie **ogólnym**, w którym zawiera się skuteczność, korzystność i ekonomiczność, ale w określonej ich relacji wzajemnej, a nie równomiernie najwyższym stopniu, jak ma to miejsce w omawianym wyżej sensie syntetycznym. W celu zbudowania pojęcia ogólnego sprawności należy jednak poczynić pewne zastrzeżenia wstępne. Po pierwsze, w pojęciu tym będą obok siebie zestawione pojęcia składowe bezwymiarowe: skuteczność i ekonomiczność oraz zwymiarowane (pod pewnym warunkiem) pojęcie korzystności. Po drugie, należy pamiętać, iż z punktu widzenia prakseologii działania nieskuteczne nie są brane pod uwagę, a zatem w pojęciu tu omawianym należy założyć, iż dotyczy ono działań przynajmniej minimalnie skutecznych. Po trzecie, przed każdym działaniem z reguły nastawiamy się na któryś z walorów pozostałych, chcemy albo przede wszystkim odnieść korzyści (walorem podstawowym jest korzystność), albo przede wszystkim nie zużyć nadmiernie swoich zasobów (walorem podstawowym jest ekonomiczność). W efekcie otrzymujemy nie jeden, ale dwa sposoby zbudowania pojęcia sprawnośći ogólnej [Zieleniewski 1981, s. 233-236]:

1) jeżeli kryterium podstawowym oceny sprawności działania jest korzystność, a kryterium uzupełniającym ekonomiczność, to powiemy, że działaniem sprawnym w sensie ogólnym jest działanie najbardziej skuteczne i najbardziej korzystne zarazem, a spośród jednakowo najbardziej skutecznych to, które jest najbardziej korzystne, a spośród jednakowo skutecznych i korzystnych to, które jest najbardziej ekonomiczne;
2) jeżeli kryterium podstawowym oceny sprawności działania jest ekonomiczność, a kryterium uzupełniającym korzystność, to powiemy,

że działaniem sprawnym w sensie ogólnym jest działanie najbardziej skuteczne i najbardziej ekonomiczne zarazem, a spośród jednakowo najbardziej skutecznych to, które jest najbardziej ekonomiczne, a spośród jednakowo skutecznych i ekonomicznych to, które jest najbardziej korzystne.

W dalszym toku prowadzonych rozważań w tym podręczniku posługiwać będziemy się pojęciem sprawności w sensie ogólnym.

3.4. Wytyczne sprawnego działania – *A. Pakuła*

Poza cyklem działania zorganizowanego, który stanowi generalną metodologiczną dyrektywę sprawnego działania, normatywna część prakseologii oraz prakseologiczna nauka organizacji i zarządzania formułują także bardziej szczegółowe wskazania (dyrektywy, wytyczne) jak należy postępować, aby działanie mogło być uznane za sprawne.

Wypada jednakże zauważyć, iż sama idea opracowania dyrektyw (wytycznych), których przestrzeganie miało zapewnić prawidłowe funkcjonowanie organizacji towarzyszy już klasycznemu okresowi nauki organizacji i zarządzania, czego bez mała sztandarowym wyrazem były, wskazane [2.3.1] zasady wydajności Emersona oraz [2.3.2] zasady ogólne administracji Fayola. Zasady klasyczne formułowane były przy tym na zasadzie „jednej najlepszej drogi", jako sprawdzające się w każdych warunkach, co w późniejszym okresie rozwoju nauki organizacji i zarządzania zostało poddane ostrej krytyce, w szczególności przez jednego z przedstawicieli omówionej [2.6] szkoły systemów społecznych Simona. Zdaniem tego autora „Do każdej z tych zasad można dopasować inną, stwierdzającą coś wręcz przeciwnego, równie szeroko akceptowaną i pozornie słuszną. Chociaż z każdej z obydwu takich zasad płyną zupełnie odmienne wnioski dla organizacji, dotychczasowa teoria nie daje żadnej odpowiedzi na pytanie, którą z nich należy przyjąć w praktyce jako właściwą" [Simon 1976, s. 95]. Simon przyjmuje w związku z tym, iż o trafności zasad „[...] można rozstrzygnąć tylko w płaszczyźnie empirycznej. Nie można jednak serio zastanawiać się nad tym, czy zasady te powinny być logiczne, czy nie. Nawet bowiem „sztuka" nie może opierać się na obiegowych „mądrościach"" [Simon 1976, s. 129-130].

Podejście prakseologiczne również odrzuca koncepcję jednostronnego formułowania dyrektyw sprawnościowych, poszukiwania, jak to określa Zieleniewski „[...] powszechnie obowiązujących „recept" organizacyjnych [...]"

[Zieleniewski 1971, s. 244]. Podejście to jednakże, w odróżnieniu od stanowiska Simona, nie akcentuje empirii, lecz odmienny od klasycznego ujęcia sposób formułowania wytycznych. Są one mianowicie formułowane antynomicznie, tworząc pary wzajemnie sobie przeciwstawnych dyrektyw, między którymi należy, w zależności od konkretnej sytuacji dokonać wyboru [Kotarbiński 1957, s. 658-665]. Owe pary wytycznych to [Zieleniewski 1971, s. 247-262]:

1) specjalizacja działania – uniwersalizacja działania,
2) aktywizacja działania – minimalizacja interwencji, mogąca przybierać szczególne formy inwigilacji czystej (obserwowanie samoczynnie przebiegającego, a uprzednio odpowiednio przygotowanego, działania i wkraczanie z interwencją jedynie w razie zakłócenia prawidłowości jego przebiegu), potencjalizacji działania (zastąpienie działania samym wykazaniem możliwości jego podjęcia), machinalizacji (zastępowanie w pełni świadomych czynności niejako „automatycznymi", podświadomymi, nie wymagającymi pełnego udziału świadomości, z reguły więc uprzednio conajmniej dobrze opanowanymi, wyuczonymi), instrumentalizacji (wykorzystywanie coraz to doskonalszej aparatury, prowadzącej do robotyzacji, automatyzacji, komputeryzacji),
3) kunktacja (oczekiwanie na właściwy, z punktu widzenia podmiotu działającego, moment podjęcia działania) – antycypacja (uprzedzanie własnym działaniem przyszłych okoliczności),
4) zachowanie rezerw – wykorzystanie wszystkich zasobów,
5) koncentracja działania – wszechstronność działania.

Ten sposób formułowania wytycznych wymaga od podmiotu działającego przeprowadzania stosownej analizy (diagnozy) sytuacji, albowiem każdy człon alternatywy jest sam w sobie prawdziwy, jednakże właściwy tylko w określonych warunkach. Należy przy tym zauważyć, iż pomiędzy tymi wytycznymi występują także określone powiązania. Nie ulega wątpliwości, iż, dla przykładu, zastosowanie machinalizacji wymaga odpowiedniego stopnia specjalizacji, ułatwiającej nabycie stosownych umiejętności i wprawy, antycypacja z kolei z reguły wymaga pełnego wykorzystania posiadanych zasobów, zaś każda postać minimalizacji interwencji – uprzedniej aktywizacji działania w postaci odpowiednich działań preparacyjnych (przygotowawczych), niejednokrotnie wszechstronnych i intensywnych, kunktacja i potencjalizacja – zachowania rezerw. Podmiot działający winien zatem za każdym razem przeprowadzać analizę sytuacji, w ramach której przychodzi mu działać i na jej podstawie dokonywać stosownego, z punktu widzenia realizacji przyjętego celu końcowego, wyboru postępowania.

W prakseologicznej nauce organizacji i zarządzania jako wytyczną sprawnościową ujmuje się także koordynację. W odróżnieniu jednakże od wyżej wskazanych, wytyczna ta nie jest wyrażona antynomicznie, lecz tak samo jak dyrektywa działania w sposób zorganizowany, tj. niealternatywnie. W ujęciu Zieleniewskiego jest to „[...] syntetyczna dyrektywa sprawnego działania" [...], istotą której jest zalecenie „[...] włączania do działania wszystkich i tylko tych elementów (ludzi wykonujących określone czynności i innych zasobów spełniających określone funkcje), które są niezbędne do zapewnienia powodzenia, i to włączanie ich tak, aby elementy te maksymalnie przyczyniały się do powodzenia całości (instytucji, zespołu, lub ich fragmentów) – a więc włączanie ich we właściwej jakości i ilości i we właściwej chwili" [Zieleniewski 1971, s. 262-263].

Wypada jednakowoż zauważyć, iż problem koordynacji należy nie tylko do grona istotnych dla prakseologicznego ujęcia, lecz do wręcz klasycznych w nauce organizacji i zarządzania. W [2.3.2] zostało wskazane, iż jego znaczenie podniósł już Fayol, ujmując koordynacje jako jedną z funkcji administrowania, zaś Koontz i O'Donnell uznali ją za istotę zarządzania, natomiast w [2.8] poczynione zostały odpowiednie uwagi, iż pod nazwą harmonizacji stanowiła także jeden z zasadniczych obszarów zainteresowania Adamieckiego. Także ujęcia współczesne, nie wywodzące się z koncepcji prakseologicznych, problematyce koordynacji poświęcają stosowną uwagę, traktując ją jako jeden z głównych elementów konstrukcyjnych struktury organizacyjnej [Griffin, s. 351], do czego będzie jeszcze okazja nawiązać [7.3.2.3].

Literatura:

L.Bourdeau, *Teorie des sciences. Plan des sciences integralne*, t.1-2, Paryż 1882

H. Le Châtelier, Filozofia systemu Taylora, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926

Ch. Dunoyer, *De la liberté du travail*, Paryż 1845

A. Espinas, *Les origines de la technologie*, Paryż 1897

B. Finetti, *De Les rechercher sur la decision commenaiaires par...*,„Futuribles" 1962 Nr 26

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996

G. Hostelet, *Metodologia naukowego badania czynności ludzkich*, „Myśl Współczesna" 1947, nr 7/8

W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977

T. Kotarbiński, *Wybór pism*, t. 1, *Myśli o działaniu*, PWN, Warszawa 1957

T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd.7, Ossolineum 1982

E. Lasker, *Le Travail humain, son analyse, ses lois, son evolution*, Paryż 1878
M. Martin, *Ponos*, Madryt 1863
T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Warszawa 1982
H. Simon, *On the Concept of Organizational Goal*, „Administrative Science Quarterly" t. 9, nr 1/1964, s. 1-22
J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wrocław 1998
K. Twardowski, *O czynnościach i wytworach*, [w:] *Rozprawy i artykuły filozoficzne*, Lwów 1927
M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971, 1981

Rozdział 4

ORGANIZACJA

Dychotomiczny charakter nauki organizacji i zarządzania, o którym wspominano na początku [1.2.] pozwalający na rozdzielenie dwóch płaszczyzn badań nad zjawiskami organizacyjnymi powoduje, iż każda z nich ma swoją oś prowadzonych rozważań, swoje pojęcie kluczowe. Dla płaszczyzny statycznej (nauki organizacji) tym pojęciem staje się pojęcie organizacji.

4.1. Wieloznaczność terminu organizacja – *J. Korczak*

Wielokrotnie już wskazywana cecha nauk ergologicznych – wieloznaczność pojęć – powoduje, iż nie tylko nie ma jednoznacznej definicji pojęcia organizacji, ale nawet na kwestię pochodzenia terminu „organizacja" są daleko idące rozbieżności w literaturze przedmiotu. Jedni autorzy wywodzą go od greckiego wyrazu οργανον (organon) oznaczającego narzędzie, instrument [Zieleniewski 1972, s. 18], który w późniejszych wiekach przyjął też znaczenie „narząd", czyli organ jako część organizmu, stąd łaciński termin *organum* [Ostapczuk, s. 75], podczas gdy inni autorzy, także doszukując się etymologicznych korzeni organizacji w starożytnej grece, raczej przywoływali termin οργανιζω (organizo) oznaczający tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości [Koźmiński (red.) 1995, s. 45].

W języku potocznym termin „organizacja" występuje w różnych jego ujęciach, a stąd i kontekstach znaczeniowych. Przykładem może być Organizacja Narodów Zjednoczonych, gdzie termin „organizacja" występuje jako nazwa rzeczy (powiemy w domyśle rzeczy zorganizowanej, bo przecież nie każda rzecz nosi nazwę organizacji). Ponieważ nazwa rzeczy, to w gramatyce rzeczownik, a więc w tym ujęciu termin ten występuje jako rzeczownik

i takie **ujęcie** nazwiemy **rzeczowym**. Innym przykładem może być wypowiedź ocenna jakiegoś działania lub stanu rzeczy np. sprawna organizacja obiegu dokumentów w instytucji lub prawidłowa organizacja zajęć dydaktycznych, gdzie termin „organizacja" zawiera w sobie cechę opisanego zjawiska. W gramatyce część mowy, która zajmuje się nazywaniem jakości i stosunku przedmiotów, to przymiotniki, dlatego w tym ujęciu termin będzie użyty przymiotnikowo (organizacja jako organizacyjny, zorganizowany), a przymiot (cecha) to inaczej atrybut, stąd takie **ujęcie** nazwiemy **atrybutowym**. Wreszcie możemy mówić o organizacji kampanii wyborczej, przez co będziemy rozumieli pewien sposób działania (zorganizowany sposób), czyli zespół czynności. Nazwy czynności w gramatyce to czasowniki, toteż w tym ujęciu termin „organizacja" występuje jako czasownik (bezokolicznik organizować) lub rzeczownik odczasownikowy „organizowanie", a **ujęcie** to nazywane jest **czynnościowym**. [Zieleniewski 1981, s. 265-266]

Zwraca uwagę fakt, iż stworzenie rzeczy zorganizowanej o nazwie organizacja, jak i nadanie pewnym rzeczom, zjawiskom, stanom, atrybutu zorganizowania, wymaga najpierw celowego działania ludzi, którzy albo chcą utworzyć organizacje, albo czemuś nadać cechę zorganizowania. Ich działanie doprowadza do pewnego skutku, czyli rezultatu, którym jest organizacja w odpowiednim ujęciu. Stąd też w prakseologii **oba ujęcia – rzeczowe i atrybutowe** – objęte są **rezultatowym znaczeniem** terminu „organizacja". Natomiast działania organizujące mają cechę permanencji, tu nie następuje jakiś jeden określony skutek, można powiedzieć, iż organizowanie jest jedną z immanentnych cech cywilizacji ludzkiej („Organizowanie jest więc działaniem permanentnym, wymagającym umiejętności diagnozowania, fantazji i zdolności dokonywania zmian" [Steinmann, s. 245]). Stąd też ujęcie czynnościowe jest zarazem czynnościowym znaczeniem terminu „organizacja". [Zieleniewski 1981, s. 267]

Tabela 3. Ujęcia i znaczenia terminu organizacja

ujęcia	znaczenia
rzeczowe	rezultatowe
atrybutowe	
czynnościowe	czynnościowe

Źródło: opracowanie własne

4.1.1. Prakseologiczna interpretacja pojęcia organizacji – *J. Korczak*

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji organizacji [Zieleniewski 1981, s. 271-274] oto przykłady niektórych z nich:

- „Organizacja jest to odpowiednie dobranie i zgrupowanie środków oraz sposobów służących powiązaniu poszczególnych czynności do stworzenia warunków umożliwiających osiągnięcie zamierzonego celu przy najmniejszym wkładzie sił i środków" [Czermiński 1966, s. 97]. Ten sam **Alfred Czermiński** obok rezultatowego i czynnościowego rozumienia organizacji proponował podejście podmiotowe, które „polega na położeniu głównego akcentu na istnienie zbioru ludzi, których zachowanie nabiera w określonych warunkach cech działania zorganizowanego, a w konsekwencji sam zbiór staje się organizacją" [Czermiński 1982, s. 12].
- „Organizację traktuje się jako system złożony z pewnej liczby elementów, których aktywność jest skierowana do wspólnego celu. Ich uwarunkowana przez to współzależność wymaga koordynacji ze względu na ten cel" [Bössmann, s. 46].
- „W sposób bardziej rozwinięty można organizację określić jako wzajemne rozmieszczenie i związki elementów jakiegoś kompleksu (przedmiotowa lub strukturalna część organizacji) ich działania i oddziaływania (część funkcjonalna), uwarunkowane przez jednię celu lub spełnianych przezeń funkcji oraz przezeń funkcji oraz przez określone okoliczności czasu i miejsca" [Bogolepow, s. 45].
- „Wyraz *organizacja* ma dwa powszechne znaczenia. W pierwszym oznacza on *instytucję* lub grupę funkcjonalną [...]. Drugie znaczenie odnosi się do *procesu organizowania* – sposobu ułożenia i przydziału pracy członkom organizacji dla sprawnego osiągnięcia jej celów" [Stoner 1992, s. 198].
- „Grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów" [Griffin, s. 35].
- „Organizacja w sensie czynnościowym – czynność organizowania, czyli świadomego i celowego porządkowania zbioru działań, działających podmiotów, zasobów i instrumentów działania.

Organizacja w sensie instytucjonalnym – system społeczno-techniczny utworzony sztucznie dla realizowania określonych misji, wartości i celów, posiadający wewnętrzną strukturę łączącą w funkcjonalną całość elementy i części wchodzące w jego skład.

Organizacja w sensie rzeczowym – zbiór elementów uporządkowanych według jakiejś zasady i powiązanych w jedną całość. W tym znaczeniu po-

jęcie organizacji jest synonimem pojęcia system" [Koźmiński (red.) 1995, s. 103-104].

„Formalna organizacja jest to celowo rozwinięty system, tj. aktualne wzajemne oddziaływanie na siebie procedur i zasobów, do których właściciel ma prawo własności" [Becker, s. 319].

„Można zdefiniować organizację formalną jako jakąkolwiek grupę społeczną zaangażowaną w dążeniu do wyraźnie stwierdzonych empirycznych celów przez jawnie skoordynowany wysiłek" [Udy, s. 83].

„Organizacja jest rozumiana jako istniejąca w rzeczywistości całość ludzkiego działania, której podstawowymi cechami są:

- celowość, czyli nastawienie na osiągnięcie jednego lub więcej celów;
- sposób zorganizowania, czyli celowe połączenie składników ludzkich, rzeczowych, czasowych i przestrzennych dające strukturę (budowę) organizacyjną całości;
- wyodrębnienie z otoczenia, a jednocześnie powiązania z nim przez cel lub cele i sposób zorganizowania;
- poddanie kierowaniu, czyli oddziaływaniu zmierzającemu do osiągnięcia celu lub celów działania" [Kurnal (red.) 1979, s. 15].

„[...] możemy organizację w sensie rzeczowo-atrybutowym zdefiniować jako celowy system, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc osiągnięcia celu całości. [...] Organizacja jest systemem celowym i należy do klasy systemów względnie wyodrębnionych" [Kieżun 1977, s. 29-30].

Herbert Simon przyjmuje, iż „Organizacja odnosi się do złożonego wzorca komunikowania się i innych związków zachodzących w zespołach ludzkich", przy czym zauważa, że socjolodzy nazywają ten sam wzorzec „systemem ról". [Simon 1976, s. 26-27], rozwijając wcześniejsze swoje poglądy formułowane wspólnie z **Jamesem Marchem**, gdy traktowali organizację jako pewne całości, syntezy albo organizmy, określone złożone jednostki, gdzie poszczególne elementy np. ludzkie, spełniają zróżnicowane funkcje („role"), w procesie realizacji celów owej „całości" („Organizacje są to zbiorowiska oddziaływujących na siebie istot ludzkich [...] mające pewne podobieństwo z centralnym systemem koordynacyjnym") [March, s. 5, 14-18]

Na tle powyższych rozważań proponowali **Adam Stabryła i Janusz Trzcieniecki**, aby definiować organizację dwojako [Stabryła, s. 23-24]:

1) w sensie rezultatowym jako system złożony z ludzi i zasobów techniczno-materiałowych (obejmuje także zasoby pieniężne, informacje, decyzje, wszelkie wytwory), których współdziałanie i wykorzystanie jest charakteryzowane przez następujące właściwości:

- istnienie celów systemu i zachodzenie zgodności między nimi,
- odpowiedniość między strukturą a funkcjami systemu,
- zależność systemu i otoczenia,
- wzajemne warunkowanie się lub związek przyczynowo-skutkowy między działaniami poszczególnych elementów systemu

2) w sensie czynnościowym jako postępowanie badawcze nad strukturą i procesami przebiegającymi w systemie oraz stosowanie metod, procedur i środków, które usprawniają działanie – obejmujące grupy czynności:
   - przeprowadzanie podziału celu systemu,
   - badanie funkcji i dóbr elementów systemu,
   - koordynację tworzenia, funkcjonowania i rozwoju systemu,
   - przygotowanie warunków współdziałania (kooperacji pozytywnej) oraz opracowanie metod walki systemu,
   - analizę czynników oddziaływania zewnętrznego na system,
   - syntezę działań cząstkowych systemu.

Autorzy niniejszego podręcznika zauważają przede wszystkim dużą dowolność w doborze desygnatów definicji organizacji i to dobieranych raz w szerszym, raz w węższym zakresie, o czym pisał też swego czasu **Zieleniewski** [Zieleniewski 1981, s. 275]. Nie istniej jedna wspólna dla wszystkich tych prób definicja końcowa i uniwersalna zarazem, tym bardziej, iż obok dotychczas omówionych podstawowych znaczeń (rezultatowego i czynnościowego) w nauce przedmiotem badań i rozważań jest **organizacja w znaczeniu formalnym i nieformalnym** (w zależności, czy zachowania jej uczestników opierają się na przepisach, regulaminach, statutach i instrukcjach – główny przedmiot badania nauki organizacji, czy też tylko na więziach międzyludzkich – główny przedmiot badania psychologii i socjologii organizacji [Zimniewicz, s. 14]), a w dalszej jej konsekwencji **organizacja rzeczywista i nierzeczywista** (a więc stosunki organizacyjne występujące w rzeczywistości lub tylko w formalnych przepisach [Zieleniewski 1981, s. 437]) oraz **organizacja świadoma i nieświadoma** (w zależności od uświadamiania stosunków organizacyjnych [Zieleniewski 1981, s. 437]), wreszcie niektórzy autorzy piszą o **ujęciu organizacji dynamicznym i statycznym** (a więc organizacji zmieniającej się i trwającej w stanie niezmiennym [Ostapczuk, s. 78; Homplewicz, s. 12-14]).

Dlatego też w pełni podzielając opinie wielu autorów, a zwłaszcza **Zieleniewskiego**, przyjmujemy jako podstawową definicję zaproponowaną przez **Kotarbińskiego** „Nie mamy też na myśli organizacji w innym, też dość wąskim sensie, jako akcji zespalania pewnych ludzi i rzeczy w całość określonymi stosunkami, lecz mamy na myśli **w ogóle pewien rodzaj ca-**

łości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości" [Kotarbiński 1982, s. 68]. Takie podejście ma cechy pewnej uniwersalności, bowiem jest do definicja sformułowana na wysokim poziomie abstrakcji jednakże w wyraźnie rezlutatowym znaczeniu tego terminu. Każdy jej element pozwala na daleko idące ustalenia co do założeń badań nad zjawiskami organizacyjnymi. Bycie „całością" oznacza w tym przypadku pewne wyodrębnienie z otoczenia, chociaż – o czym będzie mowa dalej [4.1.1.2.] – granice społeczne organizacji są zrelatywizowane (nie wszystkie zatem nagromadzone jednostki tworzą całości organizacyjne – np. ludzie idący ulicą, ale dające się jakoś wyodrębnić np. grupa studentów na zajęciach dydaktycznych). Fakt, iż owa całość posiada pewne elementy, czy też składniki, wskazuje na istnienie jej struktury wewnętrznej – struktury organizacyjnej i to rozpatrywanej zarówno statycznie, jak i dynamicznie (nie każda wyodrębniona z otoczenia całość jest organizacją np. pojedynczy człowiek, ale tylko całość mająca swoja strukturę organizacyjną np. przedsiębiorstwo produkcyjne). Najbardziej znaczącym dla rozstrzygnięć co do ustalenie, iż elementami składowymi organizacji są przede wszystkim ludzie, jest wskazana w definicji cecha tych elementów – współprzyczynianie się do powodzenia całości, bowiem wskazuje to na działanie przypisywane ludziom [3.1.1], a nie tylko zachowanie się, czy funkcjonowanie rzeczy, bowiem do współprzyczyniania konieczna się umyślność, dowolność i co najmniej podświadomość zachowania się (stąd nie można mówić o organizacji zwierząt, czy układu słonecznego). Wreszcie z końcowej części definicji wynika, iż organizacje są tworami celowymi, a przez to racjonalnymi, bowiem powodzenie całości oznacza przede wszystkim osiąganie skutku [3.3.].

Do tej prakseologicznej koncepcji nawiązuje następująca wypowiedź przedstawiciela psychologii organizacji **Andrew J. DuBrina**, którego trudno przecież zaliczyć do przedstawicieli szkoły prakseologicznej, ale tym samym dowodzi to uniwersalności tej koncepcji: „Organizacja w sensie tu użytym odnosi się do grupy dwojga lub więcej ludzi pracujących razem, w nieustannej łączności, nad osiągnięciem postawionych przed nim celów. Członkowie organizacji są w sposób przemyślany powiązani między sobą. Gdy działania ich są koordynowane, osiągają oni więcej, niż mogliby osiągnąć, gdyby pracowali w izolacji – daje to właśnie włączenie ich w organizację. Pięcioro ludzi jadących razem windą nie tworzy organizacji, mimo że mają wspólny cel, którym jest wzniesieni się na wyższe piętro. Nie ma jednak w tym wypadku koordynacji wysiłku i często jadą razem na zasadzie przypadku" [DuBrin, s. 51]

4.1.1.1. Organizacja i instytucja

W nauce organizacji i zarządzania panuje raczej zgodny pogląd, iż szczególnym przypadkiem organizacji jest instytucja. Jest ona ujmowana w różnych znaczeniach w zależności od płaszczyzny prowadzonych rozważań. Podstawową jest oczywiście płaszczyzna prakseologiczna, ale też prowadzone są rozważania o podłożu socjologicznym, oczywiście instytucje są przedmiotem badań nauki administracji i nauk prawnych. Jakimś sensie pojęcie instytucji przyjmowane w nauce organizacji i zarządzania jest wypadkową poglądów sformułowanych we wszystkich tych płaszczyznach .

Na płaszczyźnie prakseologicznej zaważył pogląd **Kotarbińskiego**, który uważał, że „[...] instytucja składa się z osobników oraz ich aparatury, czyli ogółu tworzyw, narzędzi i wszelkich innych przedmiotów pomocniczych, którymi się posiłkują, wchodzące w skład zespołu współdziałające osobniki. Zespół to personel instytucji, instytucja to rzecz złożona z personelu i aparatury" [Kotarbiński, s. 99]. Podobnie zresztą przyjmował **Zieleniewski** definiując instytucję jako „rzeczy zorganizowane złożone z ludzi połączonych jakąś „wiązką" wspólnych celów wraz z zasobami, których ludzie ci używają w swym działaniu [...]" [Zieleniewski 1981, s. 279]. W prakseologicznym określeniu instytucji dwie jej cechy wydają się szczególnie istotne:

1) złożoność instytucji ze zmaterializowanych obiektów, spośród których podstawowymi są współdziałający ze sobą ludzie,
2) zorganizowany charakter instytucji, oznaczający taki stosunek jej części składowych do siebie i do całości, który zapewnia powodzenia całości, wyrażające się w osiąganiu celów [Wawrzyniak, s. 20].

W nurcie tych rozważań pojawiały się nieco odmienne poglądy, w których nie ludzie i zasoby, ale właśnie cel, a zwłaszcza cel utrwalony, odgrywał decydujące znaczenie dla nadania rzeczom zorganizowanym nazwy „instytucja". Oto **Kurnal** pisał, iż „całości organizacyjne działań zespołowych podlegające utrwaleniu przez stałe powtarzanie (odnawianie) realizacji celów stają się instytucjami" [Kurnal 1969, s. 160], chociaż mocno polemizował z nim **Zieleniewski** pytając, ile lat trwania lub ile cyklów powtarzających się procesów miałoby być warunkiem zinstytucjonalizowania się organizacji [Zieleniewski, s. 281]. Pogląd **Kurnala** zyskiwał jednak na uznaniu skoro wiele lat później także i **Kieżun** doszedł do wniosku, iż „w pojęciu instytucji elementami wyróżniającymi ten przypadek organizacji są:

- zespół ludzi wraz z aparaturą,
- powtarzalność celów.

Jeśli dodamy jeszcze element wyodrębnionego członu kierowniczego, to wówczas instytucja będzie zespołem ludzi wraz zasobami używanymi w działaniu współdziałających dla powtarzalnej realizacji wspólnych celów, w których można wydzielić człon kierowniczy. Jest to więc organizacja zarządzana". [Kieżun 1977, s. 28-29]

Instytucja jest także przedmiotem rozważań socjologów, a zwłaszcza socjologów organizacji i zwraca w nich uwagę podkreślanie zupełnie innych aspektów istnienia instytucji, które decydują o jej charakterze. **Weber** w swoich rozważaniach o władzy w społeczeństwie przyjmował, iż „Instytucją nazywamy związek, którego ustanowione porządki, obrębie pewnej określonej sfery oddziaływania, narzucone są (stosunkowo) skutecznie każdemu działaniu o pewnych swoistych cechach" [Weber 2002, s. 39]. W podobny sposób zresztą ujmował pojęcie instytucji inny socjolog **Bronisław Malinowski** traktując ją, jako „grupy ludzi zjednoczone we wspólnym dążeniu, posiadające wyposażenie materialne, stosujące się do przepisów swej tradycji czy ugody i dające swój wkład w działanie kultury jako całości" [Malinowski 1941] a także wypowiadając się następująco „instytucję możemy zdefiniować jako grupę ludzi zjednoczonych dla dokonania prostych czy złożonych czynności, posiadające zawsze zasoby materialne i wyposażenie techniczne, zorganizowaną zgodnie z określonym przepisem prawnym i zwyczajowym ujętym jako mit, legenda, prawo, zasada, oraz ćwiczoną i przygotowaną do spełnienia stojących przed nią zadań" [Malinowski 1958, s. 108]. Dla **A. H. Rubinsteina** ważna jest akceptacja zasad działania, skoro uważa, że „Podzielane wzorce przekonań bywają w naukach społecznych nazywane instytucjami" [Rubinstein, s. 64], a dla **G. C. Homansa** nagromadzenie (*a cluster*) ról, jakie musi wypełnić uczestnik organizacji [Homans, s. 35] w czym nawiązuje do cytowanego już poglądu **Simona** [Simon 1976, s. 27]. Dlatego też **Z.Kowalewski** pisze już nie tylko o wyposażeniu ludzi w narzędzia, ale o dodatkowym wyposażeniu ludzi w normy „Grupy zorganizowane, wyposażone we wspólne, trwałe układy norm i dóbr zwykło się nazywać instytucjami społecznymi" [Kowalewski 1967, s. 17].

Podkreślanie w definicjach jako cechy odróżniającej organizację od instytucji wyposażenia organizacji w zasoby niezbędne dla realizacji celu nie jest jednak konsekwentne, skoro **Adam Stabryła i Janusz Trzcieniecki** uważali, iż „Mówiąc zatem o organizacji mamy na myśli rzecz, którą nazwiemy pełniej organizacją zespołu ludzkiego, w skład której oprócz ludzi wchodzić będą także elementy o charakterze przedmiotów przetwarzanych, aparatury narzędziowej, która jest tylko wykorzystywana w procesie wytwarzania" [Stabryła, s. 23]. I słusznie, nie można bowiem z całym prze-

konaniem twierdzić, iż w organizacji nie występują zasoby, aczkolwiek do powstania organizacji rzeczywiście mogą wystarczyć wyłącznie ludzie (pomijając już zupełnie fakt, iż we współczesnych koncepcjach zarządzania ludzie są także zasobami, niekiedy zasobem staje się ich wiedza i umiejętności).

Jak wspomniano instytucja jest szczególnym przypadkiem organizacji, bowiem, jak zauważał to już **Kurnal**, a myśl tę rozwijał **Wawrzyniak** – jest to organizacja, która zinstytucjonalizowała się, przekształciła się w instytucję. **Instytucjonalizacja to proces tworzenia i wprowadzanie wzorców działań dla utrwalania celów i struktur całości organizacyjnych**. [Wawrzyniak, s. 23]. Z jednej zatem strony, **instytucjonalizacja jest szczególnym zabiegiem organizacyjnym** skierowanym na tworzenie i wprowadzania pewnych wzorców działania, i w tym wypadku dla nauki organizacji i zarządzania znaczenie ma uprawnienie do podejmowania tego zabiegu, a także zakres działań będących jego przedmiotem, a punktu widzenia wskazań prakseologicznych także zagadnienie ilości i jakości wzorców. Z drugiej zaś strony, **instytucjonalizacja jest procesem społecznym**, dotyczącym zachowań ludzi i stosunków międzyludzkich, które mogą potencjalnie stawać się przedmiotem kształtowania w drodze wzorców działania wprowadzanych do organizacji przez instytucjonalizację, z punktu widzenia psychologii kierowania oraz socjologii organizacji znaczenie będzie miało ustalenia przyczyn, dla których niektóre zachowania i stosunki poddawane są instytucjonalizacji, gdy zaś inne nie, a także skutek instytucjonalizacji (zamierzony i niezamierzony, pożądany i niepożądany). Z punktu widzenia społecznego instytucjonalizacja jest postrzegana jako proces ograniczania dowolności zachowań, gdyż wzorce zawierają hipotezę (czyli opis sytuacji organizacyjnej, w której wzorzec ma zastosowanie), dyspozycję (czyli wskazanie pożądanego sposobu zachowania się w sytuacji hipotetycznej) i środek zachęty do zachowania zgodnego z dyspozycją w sytuacji hipotezy (mogą być to w skrajnych przypadkach środki o charakterze represyjnym, w normie prawnej przyjmujące postać sankcji, ale nauka organizacji i zarządzania począwszy od szkoły behawioralnej zachęca do stosowania środków motywacji pozytywnej, głównie nagradzania). Dalszym krokiem w procesie instytucjonalizacji staje się formalizacja organizacji (formalizacja jest typem instytucjonalizacji opartym na pozapamięciowo rejestrowanych wzorcach działania) i w większości przypadków mamy do czynienia z instytucjami sformalizowanymi. Dlatego też podsumowując cechy organizacji autorzy jednego z podręczników wskazali [Ostapczuk, s. 89]:

- zespół ludzi powołanych do realizacji określonych, jednorazowych lub powtarzających się celów,

- tzw. „aparatura" niezbędna do realizacji tych celów, na którą składają się odpowiednie środki rzeczowe,
- zorganizowany charakter instytucji powodujący, że elementy składowe (ludzie, aparatura) współprzyczyniają się do powodzenia w realizacji celów,
- określony sposób i stopień formalizacji instytucji wyrażający się w postaci zasad, zwyczajów lub norm dotyczących organizacji i funkcjonowania instytucji.

Dla prowadzonych dalej rozważań autorzy podręcznika pojmują instytucję, jako szczególny przypadek organizacji, która przeszła proces instytucjonalizacji. Na instytucje składają się zatem oprócz ludzi i zasobów oraz celów, które łączą ludzi w organizacje i wymuszają używanie określonych zasobów, wzorce zachowań będące produktem procesu instytucjonalizacji. W tym sensie **każda instytucja jest organizacją, ale nie każda organizacja jest instytucją**. Zilustrować to może następujące porównanie: Grupa ludzi złożona z przypadkowych świadków wypadku komunikacyjnego spontanicznie prowadząca akcję niesienia pomocy jego ofiarom stanowi na czas tej akcji organizację, ale nie może przekształcić się w instytucję, bowiem po jej zakończeniu ludzi ci zaprzestaną współprzyczyniać się do powodzenia całości i prawdopodobnie nigdy już nie zetkną się ze sobą, nie wytworzą się wzorce działania i nie będą utrwalane. Drużyna ratownictwa technicznego jednostki Państwowej Straży Pożarnej przybyła na to samo miejsce wypadku komunikacyjnego (podobnie jak ekipa ratownictwa medycznego Pogotowia Ratunkowego czy funkcjonariusze Policji) jest już instytucją, nie tylko, że posiada zasoby (narzędzia, pojazdy specjalistyczne, środki łączności, medykamenty, uprawnienia do zastosowania środków przymusu celem opróżnienia miejsca wypadków z gapiów żądnych sensacji, ale też niekiedy drobnych przestępców korzystających z zamieszania dla dokonania kradzieży), ale przed wszystkim postępuje według standardowych wzorców działania stosowanych w akcjach ratownictwa, nie są to więc zachowania przypadkowe, niespójne, często oparte na wyobrażeniu niż wiedzy o sposobach niesienia pomocy ofiarom wypadku, jak ma to miejsce w przypadku spontanicznej akcji przechodniów. Każda z tych instytucji – straż pożarna, pogotowie ratunkowe, policja – niegdyś były tylko organizacjami, ale z czasem zinstytucjonalizowały się, a następnie sformalizowały (przykładem może być Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, które założył w 1908 r. **gen. Mariusz Zaruski** (1867-1941) wykorzystując blisko stuletnia już tradycję spontanicznych akcji ratunkowych, jakie górale organizowali w razie zaginięcia turystów w górach, ze spontanicznych organizacji stworzył instytucję, a dzisiaj jest to wysoce sformalizowana instytucja zawodowa, ale

również mocno dziś sformalizowany Kościół Rzymsko-Katolicki, którego początki to grupa wyznawców religii głoszonej przez nikomu jeszcze wtedy nieznanego Jezusa Chrystusa).

4.1.1.2. Stopień zorganizowania instytucji

Instytucje różnią się między sobą swoimi celami, wielkością, czasem funkcjonowania i wieloma innymi cechami różnicującymi. Badania nad instytucjami prowadzone dla różnych celów badawczych wykazywały, że w istocie rzeczy nie wszystkie te cechy odgrywają istotną rolę, bowiem np. czynnik wielkości kształtuje warunki dla rozwoju pewnych zjawisk w stopniu odwrotnie proporcjonalnym do nasilenia występowania zjawiska, czas trwania instytucji może pewne jej walory utrwalać, pewne zaś przeżywają rozkwit a następnie regres, ale w większości wszystkie są w swoisty sposób wpisane w istotę organizacji już w chwili jej powstania. Zdecydowanie natomiast wiodącą rolę odgrywa cel instytucji, a w szczególności jego charakter określony stopniem społecznej rangi, jaką się mu przypisuje (np. zestawienie celu istnienia jednostki straży pożarnej i amatorskiego teatrzyku kukiełkowego dla dzieci), stopień jego złożoności (cele proste i złożone), a wreszcie powtarzalności (cele jednokrotne i powtarzalne). To właśnie ze względu na cel tak istotnym czynnikiem powodzenia organizacji jest współprzyczynianie się do niego członków instytucji. Współprzyczynianie się jest cechą działania zorganizowanego stopniowalną i może wyrażać się w większym lub mniejszym natężeniu współprzyczyniania się uczestników do osiągania celu organizacji, a tym samym zorganizowanie instytucji może być bardziej lub mniej doskonałe. Można zatem postawić znak równości między stopniem współprzyczyniania się członków instytucji a stopniem zorganizowania instytucji, przyjmując następującą definicję: **stopień zorganizowania instytucji oznacza stopień nasilenia zjawiska współprzyczyniania się członków instytucji do jej powodzenia**.

Stopień zorganizowania instytucji jest zmienny w zależności od różnych uwarunkowań i nie ma wartości stałej. Przede wszystkim stopień ten zależny jest od rangi społecznej celu instytucji, stąd im wyższa ranga, tym wyższy stopień zorganizowania, bowiem trudno wyobrazić sobie, iż drużyna strażacka będzie w mniejszym stopniu zorganizowana biorąc znaczenie końcowego efektu, jakim jest ugaszenie pożaru i ratowanie ludzkiego życia, niż zespół artystyczny przygotowujący premierowy spektakl, biorąc pod uwagę, iż ewentualna „klapa" przyniesie, co najwyżej rozczarowanie widowni i kąśliwe recenzje krytyków teatralnych, czy muzycznych. Inny

stopień zorganizowania osiągamy też przy celach prostych (wyższy), a inny przy celach bardzo złożonych (niższe), gdy członkowie instytucji mają wątpliwości, co do swoich ról i odpowiedzialności za końcowy efekt. Również wyższy stopień zorganizowania osiąga się przy celach powtarzalnych (nawet obserwujemy pewną jego tendencję wzrostową, jako że rośnie rutyna i doświadczenie), a z reguły niższy przy celu jednokrotnym. Jeśli jeszcze te uwarunkowania się na siebie nakładają (cel o wysokiej randze, prosty i powtarzalny oraz cel o niskiej randze, złożony i jednokrotny) to różnice w stopniu zorganizowania się pogłębiają.

Zmienność stopnia zorganizowania pojawia się nie tylko w pewnej tendencji wzrostowej (przy powtarzalności celu), ale też w stanach przemiennie przeciwstawnych. **Zieleniewski** podaje przykład armii w natarciu (wysoki stopień zorganizowania) i armii w odwrocie (stopień niski, bowiem panuje totalny rozgardiasz, a żołnierz bardziej, niż o celach armii myśli o uratowaniu swojego życia) [Zieleniewski 1981, s. 293]. Można podać także inne bardziej codzienne i naturalne przykłady – zespół lekarzy chirurgów w trakcie operacji i w pokoju lekarskim po jej zakończeniu w trakcie odpoczynku, orkiestra symfoniczna w trakcie prestiżowego koncertu i w trakcie podróży pociągiem na tourne. Zarówno ten skrajny przykład z armią, jak i te normalne z codziennego życia instytucji, pokazują, że nie da się utrzymać niezmiennego stopnia zorganizowania, ten sam wysoki stopień natężenia zjawiska współprzyczyniania się członków instytucji do jej powodzenia.

Kiedy przyjrzymy się wnętrzu instytucji, stwierdzimy, że stopień zorganizowania nie jest również jednakowy dla wszystkich jej uczestników. Oto obserwujemy scenkę ze sklepu, gdzie nadskakujący ekspedient próbuje zachęcić do kupna towaru kapryśnego klienta, w gabinecie lekarskim pacjent z oporem daje się zachęcić do porzucenia szkodliwego nałogu palenia tytoniu, egzaminator z trudem wydobywa wiedzę od słabo przygotowanego do egzaminu studenta. Ten różny stopień nasilenia stopnia współprzyczyniania się uczestników tej samej instytucji do jej powodzenia powoduje, iż można ich podzielić ze względu na stopień zorganizowania na rdzeń, krąg zewnętrzny i otoczenie instytucji. [Zieleniewski 1981, s. 303-313]

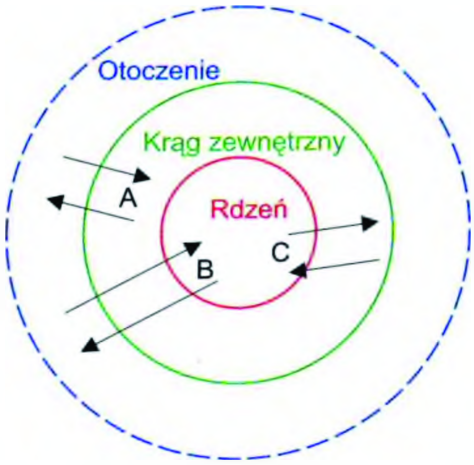
Rdzeń instytucji tworzą uczestnicy instytucji, którzy są niezbędni dla jej istnienia, bowiem to ich zachowania skierowane są bezpośrednio na realizację celu instytucji (bez lekarza nie ma szpitala, bez wykładowcy nie ma szkoły wyższej), są najczęściej względnie trwalej związani z nią niż pozostali uczestnicy instytucji (stosunkiem pracy lub członkostwem formalnie potwierdzonym), z tytułu swojego uczestnictwa w rdzeniu najczęściej otrzymują wynagrodzenie za świadczenie na rzecz instytucji, które stanowi ich główne utrzymanie (choć nie zawsze, bo członkowie partii politycznych lub

organizacji społecznych ponoszą przecież składki na ich rzecz należąc niekiedy do ich ścisłego kierownictwa). Zarazem jednak instytucja oczekuje od nich pełnego podporządkowania się jej celom i zachowania nieskierowane na ich realizację są sankcjonowane, do wykluczenia z instytucji włącznie (np. pracownik, który zaniedbuje się w swoich obowiązkach może być karany sankcjami dyscyplinarnymi przewidzianymi przez regulaminy pracy, a w skrajnych przypadkach zwolniony z pracy jako nieprzydatny, członek partii, który nie płaci składek lub podejmuje działania sprzeczne z jej statutem może zostać wydalony z partii itp.).

Krąg zewnętrzny tworzą uczestnicy instytucji, którzy są niezbędni dla jej istnienia, bowiem to ich zachowania skierowane są bezpośrednio na realizację celu instytucji (bez pacjenta nie ma szpitala, a bez studenta szkoły wyższej, bez klienta nie ma sklepu), ale nie są trwale z nią związani (np. student na okres studiów, klient w sklepie na czas dokonywania zakupów, pacjent na czas hospitalizacji, ale już więzień na czas odbywania kary pozbawienia wolności) i nie otrzymują z powodu uczestnictwa wynagrodzenia (stypendium socjalne dla studenta jest formą pomocy społecznej z tytułu jego sytuacji ekonomicznej, stypendium naukowe z kolei stanowi formę zachęty do osiągania jak najwyzszych wyników w nauce, ale nie jest wynagrodzeniem za naukę), a niekiedy muszą ponosić wręcz z tego tytułu koszty (widz czy kibic musi kupić bilet wstępu do kina czy na stadion). Zarazem jednak instytucja dopuszcza w granicach tolerancji zachowania nie współprzyniające się do jej powodzenia (pacjent nie przestrzega wymogów terapii, student nie przystępuje w terminie do egzaminu, widz opuszcza spektakl przed jego zakończeniem), a dopiero po ich przekroczeniu wydala uczestnika z instytucji (student zostaje skreślony z listy studentów, pacjent zostaje wydalony ze szpitala itp.).

Otoczenie instytucji – przy czym idzie tu o otoczenie społeczne, a nie geograficzne – tworzą uczestnicy instytucji, którzy nie są niezbędni dla jej istnienia w takim stopniu jak członkowie rdzenia i kręgu zewnętrznego, bowiem tylko niektóre ich zachowania i w pewnych warunkach skierowane są bezpośrednio na realizację celu instytucji (potencjalnie kazdy z nas jest klientem jakiegoś sklepu spożywczego, pacjentem lokalnego szpitala, ale już tylko niektórzy potencjalnie będą studiować iberystykę, czy dokonają zakupu specjalistycznego narzędzia, nie wszyscy wybiorą się spektakl operowy itd.), z tego powodu trudno mówić o ich związaniu z jakąś instytucją w sposób mniej czy bardziej trwały, z oczywistych powodów nie otrzymują żadnego wynagrodzenia, ale też nie ponoszą raczej żadnych kosztów (chociaż wszyscy przez system podatków czy składek ubezpieczeniowych uczestniczymy w kosztach funkcjonowania szkolnictwa, opieki zdrowotnej itp.).

Instytucja nie ma wpływu na nasze zachowania jako członków otoczenia, co najwyżej może zachęcać nas do stania się uczestnikami kręgu zewnętrznego (np. kampanie reklamowe instytucji handlowych), czy nawet rdzenia (np. ogłoszenia o wolnych miejscach pracy w służbie cywilnej), ale nie może zabronić nam podejmowania działań nawet utrudniających jej osiąganie powodzenia (np. publiczna krytyka działań podejmowanych przez pewne instytucje, brak reakcje na kierowane do nas akacje propagandowe, czy kampanie reklamowe itp.), aczkolwiek nie mogą one naruszać pewnych regulacji prawnych (np. o ochronie konkurencji).



Rys. 5. Schemat struktury instytucji ze względu na stopień zorganizowania (*Źródło: opracowanie własne*).

Schemat przedstawiony na rys. 5 prezentuje strukturę instytucji ze względu na stopień zorganizowania jej uczestników. Nie budzi wątpliwości jednoznacznie zarysowana granica rdzenia, tu bowiem liczba jego uczestników jest zawsze jednoznacznie określona bez względu na to, czy tworzą go pracownicy zatrudnieni w ramach stosunku pracy, czy członkowie organów zarządzających partią polityczną wybrani na kadencję sprawowania tej funkcji. Podobnie nie budzi zasadniczych wątpliwości wyznaczenie granicy kręgu zewnętrznego, bowiem zawsze jest ustalona liczba studentów, pacjentów, widzów na widowni, a nawet klientów dokonujących zakupu w sklepie, czy członków wspólnoty samorządowej gminy. Zwraca natomiast uwagę przerywana linia okręgu opisującego otoczenie instytucji, która odzwierciedla pewną jego nieokreśloność, co do liczby uczestników instytucji zali-

czanych do jej otoczenia, ale też rozległości pola otoczenia. O ile bowiem jesteśmy w stanie wyliczyć precyzyjnie liczbę instytucji, w których jesteśmy członkami rdzenia, czy – choć z większym trudem – tych instytucji, w których jesteśmy członkami kręgu zewnętrznego (liczba uczelni, na których studiujemy jest zamknięta, liczba placówek opieki zdrowotnej, w których się leczymy jest z reguły także zamknięta, mamy swoje ulubione kina, kawiarnie, czy sklepy, w których bywamy i robimy zakupy, choć i tu zdarzają się sytuacje przypadkowe poszerzające nasz krąg zewnętrzny), o tyle nie jesteśmy w stanie określić, w stosunku do których instytucji jesteśmy ich otoczeniem. Często przecież nie wiemy o tym, że zmienimy miejsce pracy i staniem się rdzeniem instytucji, o istnieniu której dzisiaj nie wiemy lub nie zakładamy w niej uczestnictwa, ale już z powodu tego hipotetycznego założenia przyszłego zatrudnienia jesteśmy już dzisiaj w jej otoczeniu.

Ta niemożność jednoznacznego wyznaczenia granic między instytucja a jej otoczeniem powoduje, iż w nauce organizacji i zarządzania mówimy o **relatywizmie granic organizacji**. Koncepcja relatywistyczna pozwala w sposób bardzo elastyczny określać istotę instytucji i jej granic, ale też pewną dynamikę uczestnictwa w instytucji polegającą na zmienności ról pełnionych w niej. Na schemacie zaznaczono parami wektorów o zwrotach przeciwnych trzy pary sytuacji organizacyjnych, w których relatywizuje się członkostwo w instytucji:

przypadek A – to sytuacja, w której członek otoczenia staje się najpierw członkiem kręgu zewnętrznego (absolwent niegdysiejszej szkoły średniej a dzisiaj ponadgimnazjalnej zostaje studentem szkoły wyższej, przechodzień zwabiony reklamą towaru na wystawie sklepowej wchodzi do sklepu, żeby dokonać zakupu) i na odwrót – członek kręgu zewnętrznego staje się na ponownie członkiem otoczenia (student po zakończeniu studiów powraca do otoczenia społecznego szkoły wyższej, klient po dokonaniu zakupu wychodzi ze sklepu i staje się jego otoczeniem społecznym)

przypadek B – to sytuacja, w której członek otoczenia staje się najpierw członkiem rdzenia (osoba spełniająca wymagania ustawowe po uzyskaniu informacji o wolnym stanowisku pracy w urzędzie służby cywilnej zgłasza swoją ofertę i zostaje pracownikiem służby cywilnej), a następnie zostaje wykluczona z rdzenia i powraca do otoczenia instytucji (pracownik służby cywilnej nie zdał egzaminu kończącego służbę przygotowawczą i rozwiązano z nim umowę o pracę)

przypadek C – to sytuacja, w której członek kręgu zewnętrznego staje członkiem rdzenia (klient poszukujący pracy w trakcie zakupów wdaje się w rozmowę z ekspedientem sklepu i dowiaduje się, iż poszukuje on pomocnika i podejmuje pracę w sklepie; student po ukończeniu studiów magisterskich podejmuje studia doktoranckie, a po obronie pracy doktorskiej zostaje zatrudniony na uczelni na stanowisku adiunkta) lub odwrotnie członek rdzenia staje się członkiem kręgu zewnętrznego (lekarz na szpitalnym korytarzu łamie nogę i staje się pacjentem własnego szpitala)

4.1.2. Cybernetyczna interpretacja pojęcia organizacji – *A. Chrisidu-Budnik*

Od powstania cybernetyki, której metoda badawcza stanowiła *novum* co do sposobu postrzegania rzeczywistości, wiązano duże nadzieje z jej zastosowaniem w naukach społecznych. Ważnym powodem skłaniania się nauki o organizacji ku cybernetyce był jej przedmiot badań, który należy rozumieć dwojako. Po pierwsze, jest to zbiór obiektów przez cybernetykę badanych, po drugie, ogół ich własności lub ogół procesów.

Uważany za twórcę cybernetyki jako dyscypliny naukowej **Norbert Wiener** sprecyzował przedmiot cybernetyki w pierwszym znaczeniu jako ogół maszyn, zwierząt i ludzi, a w drugim – jako procesy sterowania i łączności w tych obiektach. Z czasem cybernetyka przyjęła za przedmiot swoich badań układy względnie odosobnione oraz transformowanie informacji i zasileń w tych układach. Powiązania informacyjno – zasileniowe stały się jedyną podstawą traktowania jako całości obiektów złożonych z elementów mniejszych. „Układ cybernetyczny nie jest luźnym zbiorem oddzielnych członów, lecz ściśle powiązaną siecią informacji. Charakterystyczną siecią układu jest to, że trudno go rozpatrywać w rozsądny sposób inaczej niż jako cały organizm" [Wiener, s. 28].

Skonkretyzowaniem pojęcia „układ" stało się pojęcie „maszyna". Wiener określał maszynę jako "układ działający dla osiągnięcia jakiegoś celu" [Wiener, s. 29]. Klasa rzeczywistych obiektów należących do zbioru desygnatów pojęcia „maszyna" jest zatem bardzo szeroka; w cybernetyce wszystkie organizmy – i biologiczne, i społeczne, i mechanizmy traktuje się jako maszyny. Dlatego też cybernetyka stosuje jedną metodę do badania diametralnie różnych obiektów. Wiener ujął ten problem następująco „Fizyczne

funkcjonowanie żyjącego osobnika oraz działanie niektórych maszyn służących do porozumiewania się odznacza się ścisłym podobieństwem polegającym na analogicznych wysiłkach do przeciwdziałania entropii poprzez sprzężenia zwrotne" [Wiener, s. 26].

Podstawą metody cybernetycznej stało się więc płynące z rozpoznania tych podobieństw **modelowanie**. Jedne układy czy maszyny mogą być modelami innych przez wyabstrahowanie tego, co je łączy.

To chyba modelowanie i cybernetyczny język opisu legły u podstaw wiązania olbrzymich nadziei z cybernetyką przez różne dyscypliny naukowe. Okazało się możliwe i wskazane prowadzenie analiz porównawczych obiektów z pozoru nie dających się w ogóle porównywać. Cybernetyczny sposób myślenia pozwalał postrzegać organizację i organizm biologiczny jako odmienne postacie układów szczególnie złożonych. Dla ilustracji ich działania posługiwano się przykładami zarówno z biologii jak i z funkcjonowania społeczeństwa i to zamiennie, bez szkody dla teorii [Sopoćko, s. 101].

Cybernetycy dostrzegli, że w wielu przypadkach zdarza się, iż problemy, które wymagają rozwiązania na gruncie techniki nie znajdują w samej technice dostatecznej wiedzy. Wiedzę taką można pozyskać poznając mechanizmy funkcjonowania np. organizmów biologicznych. Poznanie jak pewne funkcje realizuje mózg, dostarcza, jeśli nie gotowych rozwiązań to źródeł inspiracji. Wiedza uzyskana w procesie modelownia pozwalała tworzyć na gruncie techniki rozwiązania zbliżone swoją doskonałością do mechanizmów działania organizmów żywych.

Celem modelowania było i jest znalezienie wspólnych właściwości różnych układów, w tym sensie cybernetyka pozwalała rozszerzyć zakres poznania, nie zaś przedstawić skuteczne sposoby kształtowania rzeczywistości.

„Ponieważ cybernetyka zajmuje się problematyką sterowania i informacji, w jej ujęciu dwa różne obiekty (jak np. silnik i przedsiębiorstwo) mogą być odpowiednikami tego samego układu abstrakcyjnego. Układ ten może być modelem dla jednego i drugiego obiektu, a wszystkie trzy będą względem siebie izomorficzne. [...] Izomorfizm można określić jako daleko posunięte podobieństwo między dwoma układami, takie, że obiekty te można traktować zamiennie. Dwa układy są izomorficzne względem siebie, jeżeli te same ciągi wartości na wejściach dają w obu układach równe ciągi wartości na wyjściach. [...] Każdy układ rzeczywisty ma nieskończoną liczbę wejść i wyjść. Toteż można powiedzieć, że dla dwóch dowolnych podobnych do siebie rzeczy istnieje prawie na pewno jedna taka para wejście – wyjście w jednym układzie, która różni się od odpowiadającej jej pary w drugim układzie. Gdyby rozpatrywać wszystkie pary wejść i wyjść, nie

byłoby układów izomorficznych względem siebie. Rozpatruje się zatem tylko pewne ustalone pary. Ich wybór zależy od badacza, od tego, co uzna za istotne dla danego zagadnienia. Przy odpowiednim doborze okaże się, że zarówno przedsiębiorstwo czy organizm biologiczny jak i np. lokomotywa są izomorficzne. Oznacza to, że dla rozpatrywanego aspektu problematyki sterowania lub przepływu informacji (czyli inaczej – wyboru określonych wejść i wyjść) stwierdzenia cybernetyki są równie prawdziwe dla wszystkich trzech obiektów" [Sopoćko, s. 107 –108].

Modelowanie stało się zabiegiem wygodnym. Wiener stwierdzał „najlepiej unikać wszelkich wątpliwych terminów opartych na zasadzie błędnego koła, takich jak „życie", „dusza", „witalizm", a odpowiedzi na temat maszyn ograniczyć do stwierdzenia, że nie ma powodu, dla którego nie miałyby przypominać istot ludzkich w tym, że są wysepkami malejącej entropii w obrębie systemu, w którym entropia ma tendencje do wzrastania" [Wiener, s. 33]. Modelowanie dawało nadzieję, że można zrezygnować z do niczego nie prowadzących dyskusji i podstawowych problemów. Modelowanie określa bowiem warunki, w których rozważania nad układami abstrakcyjnymi można przełożyć na rozważania nad układami rzeczywistymi, umożliwiając jednocześnie poruszanie się po szerokim polu badawczym i poddawanie się różnym źródłom inspiracji. Problem, czy jest to przydatne dla problematyki organizacji i zarządzania, pozostaje otwarty.

Myślenie o organizacji jako „obiekcie sterowania", „maszynie" stwarzało nadzieję dokonania istotnego postępu w rozwoju nauk o organizacji. Takie myślenie odcisnęło piętno na interpretacji i kształtowaniu zjawisk i procesów zachodzących w organizacji. Pod wpływem cybernetyki organizację zaczęto traktować jako obiekt dający się dokładnie wymodelować, zaprojektować, a następnie precyzyjnie kierować za pomocą technik i metod właściwych sterowaniu maszynami. Niestety okazało się, że takie myślenie o organizacji zawiodło.

Wynikało to z kilku powodów, wydaje się, że najistotniejszym jest istnienie ostrych i ciągle jeszcze niewzruszalnych granic między maszyną a organizacją. Owe granice wynikają z faktu, że organizacja jest – jak to ujął Etzioni – społecznym system do osiągania celów [2.6]. Cybernetyka nie mogła uporać się z wyjątkową złożonością i wyjątkową nieoznaczonością i nieprzewidywalnością zjawisk i procesów społecznych, jakie zachodzą w organizacji. Przewidywalność bowiem jest efektem istnienia powszechnie znanych parametrów, silnie powiązanych z ludzkim zachowaniem w taki sposób, że zmiana stanu danego parametru powoduje dającą się przewidzieć i zawsze podobną zmianę zachowań [Hryniewicz, s. 20]. Brak możliwości zdobycia dostatecznej wiedzy o społecznych aspektach funkcjonowania

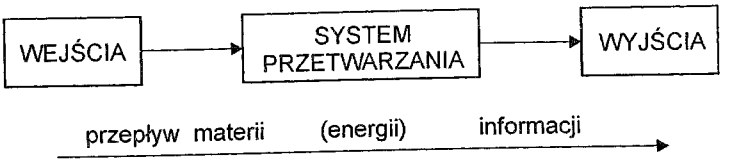
organizacji stał się podstawową przyczyną niemożności wykorzystania interdyscyplinarnego dorobku cybernetyki w nauce o organizacji i zarządzaniu.

Nie mniej jednak cybernetyka wciąż ma duże walory poznawcze i metodologiczne. Jeżeli istnieją granice badań cybernetycznych nad organizacjami, to wcześniej, czy później zostaną one przekroczone. Powstają już pierwsze „fabryki bez ludzi" i w pełni zautomatyzowane linie produkcyjne.

4.1.3. Systemowa interpretacja pojęcia organizacji – *A. Chrisidu-Budnik*

W podejściu systemowym organizacja jest postrzegana jako wyróżniony, bardzo złożony układ, fragment rzeczywistości, stanowiący swoistą całość czyli system.

Głównym wyróżnikiem podejścia systemowego jest traktowanie organizacji jako **systemu otwartego**. „ System otwarty pozostaje w ciągłej interakcji ze swoim otoczeniem i posiadając zdolność do transformowania pracy i energii dąży do osiągnięcia z nim statycznej lub dynamicznej równowagi. W rezultacie istnienie systemu nie jest możliwe bez dopływu, przetwarzania i odpływu zasileń. W systemach biologicznych i społecznych jest to stały, cyklicznie się powtarzający proces. System musi otrzymywać zasoby w odpowiedniej dla podtrzymywania zachodzących wewnątrz niego operacji ilości oraz eksportować już przetworzone zasoby do otoczenia w ilości gwarantującej mu możność kontynuowania tej wymiany w przyszłości" [Śliwa, s. 9]. Model organizacji jako systemu otwartego przedstawia rysunek 6.



Rys. 6. Model organizacji jako systemu otwartego (*Źródło: [Śliwa, s. 10]*).

Organizacja jako system otwarty charakteryzuje się następującymi cechami [Katz, s. 37]:

1. Wejściami. Pobieraniem energii ze środowiska zewnętrznego.
2. Przejściami. Systemy społeczne przetwarzają dostępną im energię.
3. Wyjściami. Wydzielaniem produktów do otoczenia.

4. Cyklicznością zdarzeń. Dzięki temu, że produkty wydzielane są do otoczenia, możliwy jest dostęp do źródeł energii niezbędnej do powtórzenia cyklu.
5. Negatywną entropią. Zgodnie z drugą zasadą termodynamiki entropia w systemie zamkniętym zawsze wzrasta, co jest równoznaczne z postępem dezorganizacji i śmiercią systemu. Systemy otwarte mogą jednakże czerpać ze środowiska więcej energii niż jej zużywają, co pozwala przetrwać im nawet w niesprzyjających warunkach. Powstrzymują one proces entropii (wzrostu przypadkowości, nieporządku, dezorganizacji), dążąc do maksymalizowania stosunku energii pobieranej do wydawanej.
6. Wejściami informacyjnymi, ujemnymi sprzężeniami zwrotnymi i procesami kodowania. Wejścia informacyjne dostarczają szereg sygnałów o środowisku. Najprostszym rodzajem wejścia informacyjnego jest ujemne sprzężenie zwrotne, które umożliwia systemowi poprawianie odchyleń od założonego celu. Jeżeli sprzężenie to zostaje zerwane, system ginie, gdyż musi wydatkować zbyt wiele energii, by utrzymać właściwy kurs. Kodowanie jest mechanizmem, który umożliwia selektywny dobór informacji z otoczenia. Mechanizm kodowania jest determinowany przez funkcje wykonywane przez system i jednocześnie utrwala on dany rodzaj funkcjonowania.
7. Stanem ustalonym i homeostazą. W systemie trwa permanentny przepływ energii, który przeciwdziałając entropii, stwarza warunki do zachowania określonego charakteru systemu. Utrzymywany jest zatem stan ustalony, który oznacza trwającą w czasie homeostazę, bądź dążenie do zachowania charakteru systemu na drodze wzrostu i ekspansji. Homeostaza to zdolność do utrzymywania określonych zmiennych w przedziałach uwarunkowanych adaptacyjnością systemu, mimo oddziaływania warunków zewnętrznych. Wzrost i ekspansja polega na przystosowaniu się antycypacyjnym do przyszłych zmian.
8. Zróżnicowaniem. Systemy otwarte zmierzają do zróżnicowania i skomplikowania.
9. Ekwifinalnością. Systemy otwarte mogą osiągać ten sam stan finalny przy różnych warunkach wstępnych i za pomocą różnych sposobów.

Gdy system składa się z takich elementów, które same są systemami, każdy z nich określa się jako **podsystem**. Ponadto systemy mogą być elementami innego systemu, który określa się jako **nadsystem** [Mazur, s. 502]. Charakterystyka systemu, jego struktura, funkcje zdeterminowane są zadaniami stawianymi przed systemem ze strony nadsystemów. System aby prze-

trwać musi współdziałać z otoczeniem i przystosować się do niego [Gumiński, s. 17].

Konsekwencją podejścia systemowego do organizacji stało się:

1. Rozszerzenie obszaru badań o powiązania organizacji z otoczeniem. Badaniu podlegają wówczas: trendy środowiskowe, funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasu, wpływ organizacji na otoczenie, wpływ otoczenia na organizacje [Gumiński, s. 17].
2. Traktowanie organizacji jednocześnie jako systemu składającego się z podsystemów oraz jako elementu nadsystemów.

W oparciu o kryterium przedmiotowe w organizacji wyodrębnia się pięć podsystemów:

1. **Podsystem celów i wartości**, który odzwierciedla funkcjonowanie organizacji w szerszym socjokulturowym otoczeniu. Patrząc na organizację z tego punktu widzenia stanowi ona wyróżniony, złożony fragment rzeczywistości społecznej i jako taka powołana jest do realizacji wyznaczanych przez otoczenie celów.
2. **Podsystem techniczny**, który stanowi organizacyjną wiedzę o zadaniach, sposobach ich realizacji i technikach przetwarzania zasileń. W obrębie tego podsystemu występują największe różnice miedzy poszczególnymi organizacjami.
3. **Podsystem psychospołeczny**, składający się z jednostek i grup społecznych działających w organizacji. Znaczenie posiadają tu indywidualne i grupowe zachowania, system motywacji, układ władzy w organizacji, normy, wartości i przekonania, wszystko to, co w jakimś stopniu kształtuje zachowania pracowników.
4. **Podsystem struktury**, odzwierciedlający sposób podziału władzy, zadań, sposobów ich realizacji oraz zasady ich koordynacji i integracji. Uwzględnia się tu formalną i nieformalną sferę funkcjonowania organizacji.
5. **Podsystem zarządzania** obejmujący całą organizację w tym sensie, że ustala relacje między poszczególnymi podsystemami oraz związki łączące je z otoczeniem. W podsystemie tym mieszczą się procesy formułowania celów działania, ustalania planów, projektowania struktury, ustalania standardów oceny i kształtowania najkorzystniejszych w danej sytuacji relacji między podsystemami [Śliwa, s. 9)

W oparciu o kryterium funkcji w organizacji wyodrębnia się:

1. **Podsystem produkcyjny** (związany z transformacją wejść energetycznych);

2. **Podsystem wspierający** (dokonujący wymiany z otoczeniem, pobierający materiały, eksportujący produkty);
3. **Podsystem scalający** (umożliwiający wykonanie pracy, przywiązujący ludzi do systemu);
4. **Podsystem adaptacyjny** (antycypujący zmiany otoczenia);
5. **Podsystem kierowniczy** (koordynujący aktywność pozostałych systemów) [Katz, s. 67].

W podejściu systemowym podkreśla się, że miernikiem jakości zarządzania jest przetrwanie organizacji jej adaptacja do otoczenia. Systemowe ujęcie organizacji i zarządzania pozwala zwrócić uwagę na te własności systemu, które są istotne dla jego przetrwania i rozwoju [5.1.4].

4.1.3.1. Organizacja i jej otoczenie – *A.Chrisidu-Budnik*

4.1.3.1.1. Istota i struktura otoczenia organizacji

Podejście systemowe przyczyniło się do wyodrębnienia otoczenia organizacji, jako jednej z podstawowych zmiennych wyjaśniających stany organizacji. Uznanie organizacji za system i wyodrębnienie jego granic, spowodowało konieczność identyfikacji tego, co nie jest systemem. W literaturze amerykańskiej od początku lat siedemdziesiątych widoczna jest polaryzacja stanowisk odnośnie określenia otoczenia organizacji. Nie wchodząc w środek ciągle trwającej dyskusji na ten temat, należy stwierdzić, że autorzy prac zajmujący się problematyką relacji organizacja-otoczenie, otoczeniem nazywają albo warunki, w jakich funkcjonuje organizacja, albo partnerów, z jakimi wchodzi organizacja w interakcje w toku swojego funkcjonowania.

Otoczenie organizacji dzieli się na **ogólne i szczegółowe**. **Otoczenie ogólne** tworzą warunki funkcjonowania organizacji. Warunki te są wspólne dla określonej klasy organizacji. **Otoczenie szczegółowe** tworzą wszelkie organizacje i podmioty, z którymi organizacja wchodzi wzajemne zależności. Zauważa się jednak, że dążeniom do w miarę precyzyjnego określenia i ustrukturalizowania otoczenia organizacji, towarzyszy w trakcie badań empirycznych pomijanie tych ustaleń i ostatecznie otoczenie organizacji traktuje się jako zespół jej partnerów albo jako ogólne warunki jej funkcjonowania [Sterniczuk, s. 235].

W literaturze przedmiotu występuje wiele sposobów konceptualizowania otoczenia organizacji. Jednym z najbardziej popularnych jest propo-

zycja podziału otoczenia organizacji na **otoczenie ogólne**, nazywane w literaturze przedmiotu **makrootoczeniem** lub **otoczeniem dalszym** i **otoczenie szczegółowe**, nazywane też **mikrootoczeniem, otoczenie bliższym, otoczeniem konkurencyjnym** lub **otoczeniem bezpośrednim**.

Makrootoczenie tworzy warunki funkcjonowania organizacji w określonym kraju, regionie. Makrootoczenie bardzo silnie determinuje możliwości funkcjonowania i rozwoju organizacji, organizacja jednak nie jest z reguły w stanie zmienić tych warunków i tym samym nie podlegają one jej oddziaływaniu. Makrootoczenie nie tworzy jednakowych warunków dla wszystkich organizacji działających na tym samym obszarze w tym samym czasie. Zróżnicowane makroekonomiczne warunki funkcjonowania organizacji są wynikiem wielkości organizacji, branży, w której funkcjonuje itp. [Gierszewska, s. 30, 33].

Makrootoczenie organizacji tworzy:

Otoczenie ekonomiczne. Są to zjawiska ekonomiczne, które kształtuje polityka gospodarcza rządu. Polityka gospodarcza wywiera wpływ na kształtowanie się takich wskaźników, jak: stopy wzrostu ekonomicznego, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, bilans handlu zagranicznego itp. Szczególne znaczenie dla działalności organizacji posiada polityka przemysłowa, która jest formą interwencjonizmu państwa w rozwiniętej gospodarce rynkowej i stanowi niezbędny element makrootoczenia [Kotowicz–Jawor, s. 28]. Na sytuacje organizacji istotny wpływ wywiera także polityka pieniężna. Przez udzielanie gwarancji kredytowych państwo wpływa na restrukturyzacje podmiotów gospodarczych ubiegających się o kredyty, a przez kształtowanie wysokości podatków i poziom stopy dyskontowej kształtuje poziom i kierunki inwestycji.

Otoczenie technologiczne. Wpływ otoczenia technologicznego na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest silnym nurtem analizy rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Powodów umacniania się tego nurtu dopatruje się w co najmniej czterech faktach.

Po pierwsze, rozwój informatyki i technologii telekomunikacyjnych przyczynił się do powstania **gospodarki opartej na wiedzy** [10.1.]. Po drugie, rozwój technologii tworzy nowe źródła przewagi konkurencyjnej [Kochalski, s. 13]. Rozwój technologii utożsamiany z działalnością innowacyjną, staje się dominującym sposobem przetrwania oraz prosperowania w konkurencyjnej i zglobalizowanej gospodarce. Zauważa się zmiany w zastosowaniu technologii, zwłaszcza informacyjnych – dotychczas służyły one przede wszystkim celom operacyjnym organizacji, tj. zwiększaniu efektywności i zmniejszaniu kosztów związanych z zarządzaniem i finansami oraz usprawnianiu pracy menedżera. Dzięki technologiom informatycznym moż-

liwe stało się wdrożenie **elastycznych systemów produkcji**, a także dostaw **„dokładnie na czas"** (*just-in-time*). Pierwsze z nich pozwoliły produkować konkretne dobra na podstawie zamówień, a nie, jak dotychczas, prognoz i przewidywań. JIT ułatwił dostawy do producenta dokładnie na ściśle określony dzień, a nawet godzinę. Powyższe rozwiązania organizacyjne umożliwiły obniżenie kosztów składowania oraz redukcję przestrzeni magazynowej, a ponadto wraz z zastosowaniem **elektronicznych systemów zapisu danych** stworzyły możliwość praktycznie natychmiastowej kontroli wielkości sprzedaży oraz dostosowanie do niej dalszych dostaw, zapasów oraz produkcji. Wykorzystanie nowoczesnych systemów informatycznych, takich jak **System Informacji Zarządczej** (SIZ) wspomogły generowanie, przetwarzanie informacji, służących podejmowaniu operacyjnych decyzji związanych z zarządzaniem organizacją [Domański, s. 53]. Współcześnie technologia służy osiąganiu celów strategicznych – zabezpieczania pozycji na rynku oraz wypracowania pozycji konkurencyjnej. Po trzecie, otoczenie technologiczne stanowi źródło szans i zagrożeń dla takich organizacji, których funkcjonowanie z pozoru nie ma związku z technologią. Wynika to z tego, że jedną z cech charakterystycznych otoczenia technologicznego jest to, że nowe osiągnięcia wcale nie są rozwijane w tych dziedzinach, w których znajdują potem główne zastosowanie. Twierdzi się nawet, że opracowywanie technologii, realizującej całkiem inne funkcje od pierwotnie zakładanych, stanowi często podstawową drogę postępu technologicznego [Kochalski, s. 13]. Po czwarte, rozwój technologii prowadzony jest zawsze na konkretnym terytorium, powodując głębokie zmiany strukturalne w gospodarce terytorialnej. Ta prawidłowość powoduje, że źródłem przewagi konkurencyjnej kraju, regionu stają się wydatki na działalność badawczo-rozwojową i realizację innowacji w postaci gotowego produktu. Współcześnie źródło przewagi konkurencyjnej stanowią inwestycje w nowe technologie, które umożliwiają produkcje towarów wysoko przetworzonych, zwłaszcza takich, jak elektronika i programy komputerowe, farmaceutyki czy chemia gospodarcza. W ostatnich latach można zanotować w poszczególnych krajach istotne różnice w kierunkach wydatkowania pieniędzy na badania i rozwój oraz wzrost dysproporcji w tym obszarze aktywności, np. Stany Zjednoczone w 2003 roku wydały ponad 280 miliardów dolarów. Ponad sto razy więcej niż Polska. Udział wysoko przetworzonych towarów w naszym eksporcie to zaledwie 2-3 procent, gdy średnia dla Unii Europejskiej to 20 procent [Newsweek 12.09.2004].

Otoczenie kulturowe. Związek pomiędzy kulturą a życiem gospodarczym był dostrzegany od czasów Webera [8.5.]. W pracy *Etyka protestancka i duch kapitalizmu* Weber zasugerował, że idee religijne mogą być źródłem

rozwoju społecznego. I tak u źródeł powstania kapitalizmu – zdaniem Webera – leży etyka protestancka, a w szczególności wykreowany przez nią zespół nakazów moralnych, określanych mianem ducha kapitalizmu [Hryniewicz, s. 113]. Współcześnie nie ulega wątpliwości, że kultura jest czynnikiem interweniującym w przebieg wszelkich działań społecznych podejmowanych przez ludzi, niezależnie od tego, jakiej sfery życia dotyczą i co stanowi ich swoistą przesłankę określającą charakterystyczny ich cel i sposób wykonania. W tym kontekście zasadne jest stwierdzenie, że kultura współkształtuje procesy gospodarcze, modyfikując funkcjonowanie podstawowych mechanizmów rynkowych i wpływając na ostateczny kształt instytucjonalny gospodarki. Tym samym kultura ma istotny udział w kształtowaniu takich zjawisk, jak wzrost i rozwój gospodarczy, bogactwo i dobrobyt, struktura gospodarki, strategie i struktury zarządzania [Gąciarz, s. 60].

Otoczenie polityczno-prawne. Polityka i gospodarka (rynkowa) stanowią odrębne, ale wzajemnie odziaływujące na siebie systemy społeczne. Podstawowa zależność między nimi wynika z tego, że działalność gospodarcza stymuluje powstawanie różnych grup interesu. Grupy interesu stawiają sobie za cel wywieranie nacisku na polityczne procesy decyzyjne, aby uzyskać korzystne rozstrzygnięcia dla swoich członków albo szerszych zbiorowości [Hryniewicz, s. 73]. Nieuchronne konflikty, jakie występują między poszczególnymi grupami interesu pobudzają i kształtują działalność polityczną, zwrotnie uprzywilejowującą lub dyskryminującą grupowe interesy. Tym samym związki między polityką i gospodarka dokonują się przez mechanizm przetargu. W praktyce nie jest zatem możliwa izolacja państwa od gospodarki, jak też wyeliminowanie ingerencji politycznej w działalność gospodarczą. Wpływ państwa na gospodarkę należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach Po pierwsze, chodzi o określenie tych zadań, które państwo może i powinno podjąć oraz mechanizmów ich realizacji. Po drugie, idzie o eliminacje tych zjawisk, których występowanie podważa wiarygodność państwa i zawsze obniża jego efektywność, a także tworzy złą sytuację w środowisku gospodarczym. Autorzy raportu Banku Światowego do zjawisk determinujących wiarygodność państwa zaliczają: przewidywalność prawodawstwa, postrzeganie politycznej stabilności, poziom przestępczości przeciwko osobom i mieniu, skuteczność egzekwowania prawa, skalę korupcji. Z przedstawionych w raporcie danych jednoznacznie wynika, że złe funkcjonowanie państwa w tych pięciu wymiarach wywiera negatywny wpływ na wzrost gospodarczy, poziom inwestycji krajowych i zagranicznych oraz efektywność przedsięwzięć gospodarczych.

Otoczenie demograficzne. Demografia posiada decydujący wpływ na to, co będzie kupowane, przez kogo i w jakich ilościach. O ogólnym stanie

otoczenia demograficznego świadczą przede wszystkim całkowita wielkość populacji, struktura ludności, rozkład według grup wiekowych, struktura płci czy też liczba gospodarstw domowych [Fleczko, s. 137].

Odmienny charakter związków łączy organizację z podmiotami składającymi się na otoczenie bliższe organizacji. W skład otoczenia bliższego wchodzą podmioty, z którymi organizacja posiada powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Cechą otoczenia bliższego jest to, że między jego elementami a organizacją zachodzi sprzężenie zwrotne; podmioty otoczenia bliższego oddziałują na organizację, ale też organizacja ma możliwości aktywnego reagowania na te impulsy, jak i kształtowania charakteru relacji z tymi podmiotami [Gierszewska, s. 30-31]. Otoczenie bliższe tworzą:

Konkurenci. Konkurenci to grupa podmiotów gospodarczych oferujących podobne wyroby lub usługi z punktów widzenia potrzeb i oczekiwań klientów. Wyróżnić należy **konkurentów bezpośrednich**, czyli podmioty gospodarcze funkcjonujące w danym sektorze i **konkurentów pośrednich** oferujących substytuty. **Substytut** można zdefiniować, jako produkt zastępczy, który w sensie technologicznym stanowi zupełnie inny produkt, ale pełni podobną lub szerszą funkcję użytkową i zaspokaja identyczną potrzebę klienta. Wyróżnia się dwa rodzaje konkurencji: **konkurencję kosztową i konkurencję przez różnicowanie** [Strategor, s. 27]. Konkurencja kosztowa polega na oferowaniu produktów, usług po niższych kosztach w porównaniu z konkurentami, konkurencja przez różnicowanie polega na dążeniu do pozytywnego dla klienta odróżnienia produktów od oferty konkurentów. W grze konkurencyjnej organizacji dominuje zazwyczaj jeden z wymienionych typów konkurencji, co nie oznacza jednak wyeliminowania całkowicie drugiego, który występuje jednak wtedy w relatywnie mniejszym zakresie. Uzyskanie przewagi kosztów i/lub przewagi zróżnicowania staje się podstawą sukcesu rynkowego jedynie wtedy, gdy przewaga jest względnie stała. Istnieją trzy źródła osiągnięcia stałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, są to: przewaga rozmiarów, przewaga dostępu do zasobów i klienta, ograniczenie pola manewru dla konkurentów. Przewaga rozmiarów opiera się na **korzyściach skali** (spadek kosztów produkcji wynikający ze wzrostu wielkości produkcji) i **efektach doświadczenia,** (spadek całkowitych kosztów jednostkowych w miarę wzrostu skumulowanej wartości jego produkcji) które redukują koszty oraz gwarantują większą niezawodność działania. Występuje tutaj często także **efekt synergii,** (synergia to taka kooperacja elementów, która jest korzystniejsza od sumy efektów funkcjonowania każdego elementu z osobna; istotę synergii przedstawia się jako równanie 2+2=5) wynikający z korzyści zasięgu i zakresu działania organizacji. Dla osiągnięcia przewagi rozmiarów konieczne są wysokie nakłady inwesty-

cyjne, które stwarzają bariery wejścia dla konkurentów, a jednocześnie bariery wyjścia dla dotychczasowych uczestników sektora. Lepsza sytuacja od konkurentów w zakresie dostępu do zasobów i klientów wynika z dostępu do rzadkich umiejętności i **know-how** (odnosi się do umiejętności lub możliwości zrobienia czegoś, przykładem wykorzystania tego typu wiedzy może być przedsiębiorca oceniający możliwości wprowadzenia na rynek nowego produktu), jeżeli są one w pewien sposób chronione przed konkurentami. Lepszy dostęp do źródeł zaopatrzenia może wynikać z **pionowej integracji wstecznej** (włączanie do działalności organizacji procesów i funkcji, które dotychczas były realizowane przez dostawców), posiadania trwałych relacji z dostawcami, wyrobienia sobie reputacji dobrego klienta. Przewaga w dostępie do klientów opiera się na tworzeniu nowych filii przedsiębiorstwa, budowaniu reputacji dobrego sprzedawcy, nawiązywaniu trwałych relacji z odbiorcami i w końcu **pionowej integracji w przód** (stworzenie własnych kanałów dystrybucji). Ograniczone pole manewru dla konkurentów polega przykładowo na wspieraniu przez organizację tych konkurentów, którzy obsługują marginesowe segmenty rynku i nie zagrażają głównym segmentom, na których działa przedsiębiorstwo [Kochalski, s. 17-18].

Nabywcy. Pojęcie nabywcy (użytkownika) stosuje się w naukach o zarządzaniu na określenie podmiotu dokonującego zakupu produktu na rynku. Typologia omawianej kategorii jest w literaturze przedmiotu dokonywana przy użyciu różnych kryteriów. Znaczenie podstawowe zdaje się mieć typologia według **kryterium motywu zakupu**. W oparciu o to kryterium wyróżnia się **końcowych użytkowników produktu, pośrednich użytkowników produktu.** Końcowi użytkownicy produktu – określani też mianem konsumentów – są to nabywający produkt w celu bezpośredniego zaspokojenia swoich potrzeb. Zaspokojenie owych potrzeb odbywa się z reguły przez zużycie konkretnego produktu. Pośredni użytkownicy produktu są to pośrednicy handlowi (podmioty dokonujące zakupu produktów w celu zarobkowym; ich dalszej odsprzedaży) oraz nabywający produkt w celu jego dalszego przetworzenia. W oparciu o kryterium **charakteru potrzeb**, jakie zaspakaja produkt należy wskazać na **nabywców indywidualnych i nabywców instytucjonalnych**. Nabywcy indywidualni to podmioty zakupujące produkty w celu zaspokajania potrzeb osobistych i/lub wspólnych potrzeb członków gospodarstwa domowego. Nabywcy instytucjonalni to organizacje nabywające produkty w celu zaspokajania potrzeb wynikających z charakteru ich działalności. W niektórych organizacjach tworzy się zespół zaopatrzeniowy (*buying centre*), którego celem działania jest optymalizacja decyzji zakupu w organizacji. Istotne jest także uwzględnienie podziału na potencjalnych i obecnych nabywców. W przypadku tej pierwszej grupy

należy stwierdzić, kim są, gdzie się znajdują, jakie posiadają potrzeby, jaka jest wielkość popytu z ich strony, jakich kanałów będą używać dokonując zakupów oraz jak najlepiej ich obsługiwać i z nimi współpracować. Powyższy proces profilowania i określania potrzeb oczywiście dotyczy nie tylko potencjalnych nabywców ale odnosi się także do nabywców obecnych. Obecnie organizacje wdrażają system CRM *(Customer Relationship Management)*, którego nadrzędnym celem jest zarządzanie relacjami z nabywcami, prowadzące do wzrostu ich lojalności i wzrostu dochodów dla organizacji. Szczególną grupę wśród nabywców tworzą pośrednicy. Niektórzy autorzy opracowań, traktują pośredników jako samodzielną kategorię podmiotów tworzących otoczenie bliższe organizacji, podkreślając, że sposób dystrybucji często decyduje o sukcesie lub porażce produktu na rynku. Nie zagłębiając się w problem, należy podkreślić, że pośrednicy to podmioty umożliwiające przepływ produktu od producenta do konsumenta lub innych pośrednich użytkowników produktów. Współpraca z pośrednikami dotyczy zazwyczaj ustalania poziomu cen, warunków, na jakich i w jakich powinni oni sprzedawać dane produkty, podział terytoriów sprzedaży itp. Polityka cenowa, jaką stosują wobec pośredników producenci, oparta jest na systemie rabatów udzielanych w zależności od wielkości zakupu, metod płatności (płatność gotówkowa, płatność opóźniona) oraz znaczenia dla producenta danego pośrednika [Domański, s. 61]. Ważnym zagadnieniem jest kwestia potrzeby utrzymania kontroli nad pośrednikiem i tym samym kanałem dystrybucji. Niewątpliwie potrzeba taka zachodzi w przypadku tych organizacji, które konkurują przez różnicowanie i „starają się zbudować lojalność wobec marki, która powstaje na bazie jakości produktów markowych i wciąż stanowi najbardziej trwałą spośród barier konkurencyjnych" [Bień, s. 139]. W praktyce gospodarczej występują różne metody umożliwiające producentowi sprawowanie nadzoru nad sposobami dystrybucji produktu. Do takich metod zaliczyć można franchising, integracje pionową w przód.

Dostawcy. Coraz wyraźniejszy staje się trend wśród organizacji do tworzenia ścisłych związków z swoimi dostawcami. Dostawca to organizacja zaopatrująca inną organizację w surowce, komponenty, półprodukty, usługi itp. Wybór dostawcy poprzedza analiza takich problemów, jak czas trwania dostaw, terminowość, poziom cen, elastyczność w reagowaniu na nieoczekiwane zamówienia, jakość dostarczanych komponentów, możliwość zastąpienia jednego dostawcy innym itd. [Domański, s. 61]. Problemem nierozstrzygniętym i dyskutowanym od dawna jest decyzja **samodzielne wytwarzanie–zakup** (decyzja, czy komponenty lub inne elementy produktu oferowanego przez organizację będą przez nie wytwarzane samodzielnie, czy też zlecane na zewnątrz). Wybór samodzielne wytwarzanie oznacza, że zapo-

trzebowanie na określony rodzaj zasilenia jest zaspokajane wewnętrznie. W literaturze przedmiotu podaje się różne wytyczne i kryteria, które należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji w tym względzie [Rajzer, s. 75-83]. Jednak stosowanie jednej z dwóch zarysowanych powyżej opcji zawsze ma miejsce w specyficznych dla każdej organizacji warunkach. Dlatego też organizacje zmuszone są do dokonywania w tym względzie indywidualnych wyborów, które sprowadzają się do rozstrzygania alternatywy między samodzielnym wytwarzaniem a zakupem.

Alianci. Obecnie tendencje rozwojowe na rynkach globalnych posiadają dwoisty charakter. Z jednej strony występuje nasilająca się konkurencja. Z drugiej strony dostrzega się tendencje tworzenia strategii relacyjnych (mechanizm konkurencji jest modyfikowany mechanizmem współpracy), które zwiększają współpracę i współzależność między instytucjami tworzącymi otoczenie bliższe organizacji. Dzieje się tak miedzy innymi za sprawą zawiązywania aliansów strategicznych. **Alianse strategiczne** można określić jako sojusze nawiązywane między organizacjami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, zmierzające do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności przez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,
- dokonania miedzy sobą fuzji, cesji lub akwizycji w jakiejś dziedzinie działalności [Strategor, s. 240].

W ujęciu modelowym alianse strategiczne wyróżniają następujące cechy:

1. Niezależność organizacyjna partnerów. Przez cały okres trwania aliansu zachowana jest odrębność prawna i organizacyjna sojuszników.
2. Istnienie kilku centrów decyzyjnych, które interweniują w wyborach dotyczących wspólnego projektu lub wspólnej działalności [Garrette, s. 23].
3. Partnerski charakter powiązań. Odrębność prawna i organizacyjna sojuszników wpływa na relacje zachodzące między nimi. W aliansie strategicznym nie powinna występować relacje nadrzędności i podporządkowania. Jedna ze stron z reguły nie ma możliwości narzucić rozwiązań drugiej stronie, chyba, że podporządkowanie jest dobrowolne lub wynika z postanowień umowy, ponieważ stwarza korzyści dla współpracujących i powodzenia projektu [Cygler, s. 35].
4. Niejednoznaczność relacji między sojusznikami. Stosunki między sojusznikami z reguły cechuje współwystępowanie kooperacji (w sferze działania objętej współpracą) i konkurencji.

5. Fragmentaryczność. Sojusze obejmują tylko fragment działalności stron umowy. Sojusznicy mogą i z zazwyczaj prowadzą działalność, która nie jest objęta porozumieniem, na zasadach konkurencyjnych.
6. Ograniczony horyzont czasowy. Alianse należą do umów długoterminowych, lecz o ograniczonym charakterze czasowym [Cygler, s. 35].
7. Transfer nakładów materialnych (kapitał, infrastruktura) i niematerialnych (technologie, know-how, kontakty) od partnerów na rzecz projektu.

Otoczenie lokalne i regionalne. Problematyka rozwoju gospodarczego skoncentrowanego w danej lokalizacji i zależnego od lokalnego i regionalnego potencjału jest przedmiotem zainteresowania ekonomii od dawna. Niewątpliwie o poziomie konkurencyjności organizacji gospodarczych decydują nie tylko ich zasoby wewnętrzne (ludzkie, rzeczowe, innowacyjność itp.), ale także środowisko lokalne i regionalne, w jakim funkcjonują. W tym kontekście mówi się o konkurowaniu ze sobą otoczeń organizacji. Szczególne znaczenie przypisuje się tu regionom.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na teorię Marshalla, jako kluczową dla rozwoju tej problematyki. Marschall zwrócił uwagę na procesy koncentracji gałęzi produkcji w przestrzeni. Stwierdził, że skupiska firm z sektorów pokrewnych – szczególnie małych, wyspecjalizowanych warsztatów rzemieślniczych oferujących zróżnicowane produkty – tworzą, wraz z instytucjami i lokalnym środowiskiem, dynamiczny rozwój gospodarczy. To zjawisko przestrzennej koncentracji produkcji (a także i usług) nazwał „okręgami przemysłowymi" (*industrial districts*). Opisując korzyści płynące z okręgów przemysłowych, wprowadził pojęcie „korzyści zewnętrznych" (*external economies*) – a więc pozytywnych dla firm efektów wynikających z aglomeracji

Wpływ teorii dystryktu przemysłowego na współczesne problemy organizacji i zarządzania winien być traktowany jako źródło intelektualnej inspiracji w procesie inicjowania lokalnego i regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Niewątpliwie, o lokalizacji inwestycji (krajowych, zagranicznych) decydują czynniki makroekonomiczne, na które władze lokalne i regionalne nie mają bezpośredniego wpływu. Istnieje jednak grupa czynników i przedsięwzięć, w mniejszym lub większym stopniu zależnych od władz publicznych. Owe czynniki i podejmowane przedsięwzięć tworzą otoczenie lokalne organizacji.

Przedsiębiorcy i potencjalni inwestorzy oczekują od władz lokalnych działań, które ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej na danym terenie. Według przedsiębiorców, rolą władz lokalnych jest przede wszyst-

kim stwarzanie możliwości, a więc systemu zachęt i ulg, przygotowywanie wsparcia infrastrukturalnego oraz inspirowanie tworzenia lepszych warunków funkcjonowania biznesu, wśród których wymienić można m.in. rozwijanie szkolnictwa i szkoleń przygotowujących do pracy w nowoczesnych firmach, rozwijanie instytucji poręczeniowych i wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa (jako podwykonawców), uczestnictwo w projektach typu partnerstwo publiczno-prywatne.

Władze lokalne powinny także gromadzić i udostępniać użyteczne dla inwestorów informacje; wskazanie m.in. instytucji wsparcia (centralne i regionalne stowarzyszenia oraz projekty bankowe), udzielanie informacji o programach i projektach wsparcia (kontakty, formy aplikacyjne), programach rozwijających rynek pracy i o lokalnych pomysłach gospodarczych (strefy aktywności gospodarczej, profilowanie rynku itp.). Pozyskanie powyższych informacji powinno być zapewnione w jednym miejscu bez żadnych trudności, np. centrach obsługi inwestora.

Władze lokalne mogą być także aktywnym animatorem życia gospodarczego na swoim terenie kojarząc lokalne środowisko biznesu z instytucjami wsparcia i organizacjami pozarządowymi. Rola animatora życia gospodarczego może polegać na tworzeniu sieci zrzeszającej przedstawicieli władz lokalnych, biznesu i przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych. Utworzenie sieci ma na celu zintegrowanie poszczególnych środowisk, wypracowanie ofert współpracy oraz zakresu oczekiwań poszczególnych partnerów względem siebie.

Otoczenie organizacji jest też analizowane z perspektywy regionalnej. Pojawia się tu problem konkurencyjności regionów, który stanowi przedmiot badań wielu dyscyplin naukowych. Konkurencyjność regionów ma dwa podstawowe wymiary:

- Konkurowanie wewnętrzne rozumiane jako istnienie (lub tworzenie) warunków otoczenia regionalnego dla organizacji w nim działających, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w elementach poza kontrolą ich działania.
- Konkurowanie bezpośrednie definiowane jako rywalizacja upodmiotowionych jednostek terytorialnych, które konkurują o różnego typu korzyści (np. dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, przyciąganie inwestycji instytucjonalnych, a w szerokim znaczeniu o wysoką jakość życia, o rozwój społeczny i gospodarczy) [Mamica, s. 321].

Zobacz też [10].

4.1.3.1.2 Metody analizy otoczenia

W literaturze przedmiotu spotkać można rozmaite metody analizy otoczenia konkurencyjnego. Problematyka metod analizy otoczenia konkurencyjnego jest rozwijana przede wszystkim przez zarządzanie strategiczne. Perspektywa organizacji jako systemu otwartego oznacza, że jednym z podstawowych zagadnień na gruncie zarządzania strategicznego, jest proces adaptacji organizacji do otoczenia. Tym samym w kontekście adaptacji zostało również zdefiniowane pojęcie strategii, rozumianej jako podejmowanie działań dostosowawczych, polegających w szczególności na dopasowaniu potencjału organizacji do istniejących w otoczeniu szans i zagrożeń. Badania wykazały, ze lepsze dostosowanie organizacji do otoczenia prowadzi do wyższej efektywności działania. Pochodna przyjętych założeń i badań empirycznych, był postulat stałego pozyskiwania informacji o otoczeniu, który określa się jako przeszukiwanie otoczenia (*environmental scanning*) [Sosnowski , s. 3].

Trudno jest przeprowadzić wyczerpującą charakterystykę metod analizy otoczenia.. W dalszej części zaledwie zarysowujemy dwie najbardziej znane metody.

Pięć sił konkurencji Portera. Porter wskazał na pięć sił, których uwzględnienie jest konieczne dla uzyskania rzeczywistego obrazu stanu konkurencji na rynku:

- rywalizacja między podmiotami działającymi w sektorze,
- groźba pojawienia się nowych konkurentów,
- groźba pojawienia się substytutów
- siła przetargowa nabywców,
- siła przetargowa dostawców.

Wzajemne oddziaływania pomiędzy tymi pięcioma siłami przedstawia rys. 7.

Atrakcyjność sektora jest tym większa, im mniejsze jest natężenie konkurencji w sektorze, im większe są bariery wejścia do sektora, które ograniczają i zniechęcają potencjalnych konkurentów, im mniejsza jest możliwość pojawienia się substytutów (przypomnijmy – produkt lub usługa zaspokajająca identyczną potrzebę nabywcy, co produkt lub usługa wytwarzana w danym sektorze, ale oparta na innej technologii i oferowana przez producenta innego sektora), im mniejsza jest siła przetargowa dostawców i nabywców.

Rys. 7. Siły kształtujące konkurencję w sektorze (*Źródło: [Porter, s. 22]*).

Siła przetargowa dostawców to ich możliwości negocjowania poziomu cen i warunków dostaw z organizacjami określonego sektora, będące funkcją relacji podaży i popytu na nabywany produkt. „Jeżeli podaż przewyższa popyt, to mamy do czynienia z rynkiem klienta i on ma silniejszą pozycje przetargową. Jeżeli natomiast popyt jest wyższy od podaży, to kształtuje się rynek producenta i wtedy siła przetargowa jest po stronie produkującego lub sprzedającego wyrób" [Gierszewska, s. 76].

Analogicznie, siła przetargowa nabywców to ich możliwości negocjowania cen i warunków dostaw z organizacjami danego sektora, będące funkcją relacji podaży określonego produktu i popytu na ten produkt. Niezależnie od gry popytu i podaży siła przetargowa dostawców i nabywców może ulec zwiększeniu w warunkach wystąpienia określonych czynników, których zestawienie prezentuje tabela 4.

Model konkurencji, uwzględniający działanie „pięciu sił" może być stosowany w odniesieniu do całego sektora lub grupy strategicznej.

Grupa strategiczna to przedsiębiorstwa danego sektora, które: oferują produkty porównywalne pod względem jakości, poziomu technicznego; używają podobnych kanałów dystrybucji; oferują porównywalne usługi, serwis oraz pomoc techniczną; zaspokajają potrzeby tych samych klientów; w zbliżony sposób prowadzą kampanie reklamowe; w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo; stosują identyczne technologie produktu, oferują produkty po zbliżonych cenach. Identyfikacja grup strategicznych wewnątrz

sektora pozwala poznać prawdziwą strukturę konkurencji. [Gierszewska, s. 86-87].

Tabela 4. Czynniki zwiększające siłę przetargową dostawców i odbiorców

Czynniki zwiększające siłę przetargową dostawców	**Czynniki zwiększające siłę przetargową odbiorców**
Większa koncentracja sektora dostawców w stosunku do sektora nabywców	Większa koncentracja sektora nabywców w stosunku do sektora odbiorców
Monopolistyczna pozycja dostawcy	Monopolistyczna pozycja odbiorców
Natężenie konkurencji w sektorze nabywców	Natężenie konkurencji w sektorze dostawców
Unikatowość i brak substytucji produktów oferowanych przez dostawców	Wyrobiona marka produktów oferowanych przez nabywców, stosunkowa łatwość zmiany dostawcy lub zastąpienia jego produktu substytutem
Duży wpływ na koszt i jakość produktów wytwarzanych przez nabywców	Mały wpływ ze strony dostawców na jakość i koszt produktów oferowanych przez nabywców
Wysoki koszt zmiany dostawcy	Niskie koszty zmiany dostawcy
Realna możliwość dokonania integracji w przód	Realna możliwość dokonania integracji w tył

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gierszewska, s. 76-78]

Grupy strategiczne budziły zainteresowanie środowiska naukowego od początku lat siedemdziesiątych XX wieku, czego plonem jest wiele różnych opracowań będących rezultatem badań empirycznych. Jednak dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku **Porter** wspólnie z **Richardem Cavesem** pogłębili badania nad grupami strategicznymi, czyniąc z nich narzędzie analizy konkurencji. Świadomość istnienia grup strategicznych a także kontynuacja przez Portera badań nad grupami strategicznymi pozwoliła zmodyfikować tradycyjne ujęcie konkurencji w sektorze, które zakładało istnienie rywalizacji każdego przedsiębiorstwa z każdym w danym sektorze [Gierszewska, s. 95-96]. Koncepcja grup strategicznych pozwoliła dostrzec, iż:

- konkurencja występuje wewnątrz grupy strategicznej,
- atrakcyjność grupy strategicznej zależy od barier wejścia do grupy, rentowności, natężenia konkurencji w grupie, itp.
- wewnątrz grupy strategicznej jest nawiązywana współpraca, której celem jest wywieranie nacisku na procesy legislacyjne, aby uzyskać korzystne rozstrzygnięcia dla swoich uczestników, czy też współ-

praca, której celem jest ograniczenie autonomii działania pozostałych grup w sektorze,
- najbardziej atrakcyjna grupa strategiczna tworzy wysokie bariery mobilności wewnątrzsektorowej (koszty, które musi ponieść organizacja chcąc przejść do innej grupy strategicznej w tym samym sektorze).

Graficznym odwzorowaniem konkretnego układu grup strategicznych w sektorze są mapy grup strategicznych. Sporządzenie mapy grup strategicznych obejmuje [Gierszewska, s. 97-98]:

1. Identyfikację wymiarów charakteryzujących strategie przedsiębiorstw w sektorze. Takimi kryteriami mogą być: jakość wyrobu (przeciętna, wysoka, najwyższa), wykorzystywane technologie (standardowe, nowoczesne, zaawansowane), specjalizacja asortymentowa (wąska, umiarkowana, zdywersyfikowana), cena (niska, przeciętna, wysoka), koszty produkcji (niskie, przeciętne, wysokie), zakres obsługiwane rynku (mały, średni, duży), klient (uboższe, zamożne, bardzo bogate warstwy społeczeństwa), sieć dystrybucji (problem niezwykle istotny, którego rozstrzygnięcie jest funkcją charakteru branży; modelowo można wyróżnić tu trzy stany; brak, częściowo własne salony sprzedaży, własne salony sprzedaży), integracja pionowa i pozioma (brak, częściowa, pełna).
2. Sporządzenie różnych wariantów grup strategicznych z użyciem dwóch zmiennych z przedstawionej powyżej listy kryteriów,
3. Wyznaczenie miejsca każdego przedsiębiorstwa w przestrzeni strategicznej,
4. Otoczenie przedsiębiorstw skupionych blisko siebie okręgiem, proporcjonalnym do wielkości udziału danej grupy w całkowitym przychodzie sektora.

4.1.3.1.3. Otoczenie jako sieć międzyorganizacyjna

Działalność organizacji w otoczeniu w literaturze przedmiotu bywa także rozpatrywana jako sieć interakcji między nią samą a innymi organizacjami. Powyższy sposób konceptualizacji otoczenia wiąże się z faktem, że cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest formowanie sieci międzyorganizacyjnych.

Sieć stanowi zbiór interakcji między organizacjami gospodarczymi, publicznymi, finansowymi, usługowymi i naukowymi. Występujące w ramach sieci powiązania instytucjonalne (tzw. architektura sieci), decydują o sprawności funkcjonowania jej jako całości. To właśnie ten wzór powiązań między uczestnikami sieci tworzy konstelacje wartości i decyduje o efekcie

synergicznym sieci. Wartość sieci jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jej części To dopiero ta „wartość dodana" jako wytwarza sieć, uwalnia szereg pozytywnych procesów i czynników, wzmacniając konkurencyjność sieci, ale także obszaru, w którym funkcjonuje sieć [Olejniczak, s. 62].

Do pozytywnych efektów sieci w skali makro (perspektywa obszaru, na którym zlokalizowana jest sieć) należy zaliczyć:

- przyspieszenie procesu wytwarzania wiedzy i jej wymiany (dyfuzja innowacji, która jest uważana za czwarty czynnik produkcji [zob.10]
- ułatwienie przemian strukturalnych w kierunku rozwoju gospodarek zdolnych do samodzielnego bytu (tak ewoluują sektory w Dolinie Krzemowej, od historycznie najwcześniej ukształtowanych i obecnie w fazie schyłku – półprzewodniki, do znajdującego się w fazie dojrzałej przemysłu komputerowego, aż po oprogramowanie i technologie internetowe w fazie rozwoju oraz biotechnologie i technologie ochrony środowiska jako wschodzące gałęzie przemysłu).

Efekty sieci w skali mikro (perspektywa uczestników sieci):

a) możliwość zdobywania nowych rynków w przypadku, gdy jedna z firm posiada unikalne umiejętności techniczno-technologiczne, lecz brak jej kompetencji dystrybucyjno-marketingowych na innych niż własnym rynku (sieć tworzona z dystrybutorami na rynkach lokalnych),
b) możliwość zastosowania własnej innowacji technologicznej w możliwie najszerszej gamie produktów,
c) możliwość osiągania korzyści skali i zakresu dużych firm przez firmy małe, zorganizowane w sieci,
d) możliwość rozwijania produktu czy usługi, nie tylko w oparciu o kontrolowane zasoby wewnętrzne, lecz w równym stopniu w oparciu o zasoby oferowane przez innych uczestników sieci,
e) możliwość rozszerzania oferty pomimo braku elastyczności produkcyjnej – wolnej mocy czy kompetencji w organizacji – licencjonowanie, franchaising,
f) możliwość uzyskania elastycznej specjalizacji silnie związanej z elastyczną technologią; korzystając z elastycznej specjalizacji, organizacja nie obsługuje jednego odbiorcy w łańcuchu wartości prowadzącym do finalnego produktu, lecz kilku odbiorców w ramach podobnych lub tych samych produktów (por. punkt b); dostawca unika w ten sposób ryzyka związanego z uzależnieniem od jednego klienta, a z drugiej strony w pełni wykorzystuje elastyczna technologię do

obsługi różniących się potrzebami odbiorców [Gancarczykowie, s. 80; Łobos 2004 s. 211].

Czym różni się konceptualizacja otoczenia jako sieci powiązań między organizacjami od tradycyjnego postrzegania relacji organizacja – otoczenie?

W tradycyjnym ujęciu kategoria sprawności odnosiła się początkowo do zamkniętego układu tworzenia wartości (np. teorie naukowej organizacji produkcji i pracy), a następnie w wyniku obserwacji, iż efekty organizacji są uzależnione od różnych podmiotów w jej otoczeniu, kategoria sprawności staje się podstawą oceny procesów tworzenia wartości w układach relacyjnych typu organizacja – otoczenie [Perechuda 2004, s. 216]. W pierwszym przypadku, przestrzeń kreowania wartości produktu pokrywała się z granicami organizacji. W drugim przypadku przestrzeń kreowania wartości ulega poszerzeniu, wartość jest generowana przez pojedynczą organizację, ale proces ten jest w większym lub mniejszym stopniu determinowany relacjami z konkretnymi podmiotami otoczenia i stanami otoczenia (np. analiza SWOT). Realizacja funkcji zarządzania (kierowania) dotyczy potencjału wewnętrznego organizacji, bowiem to on jest źródłem kreowania wartości, która to wartość decyduje o jej przewadze konkurencyjnej. Konkurencja odbywa się pomiędzy pojedynczymi organizacjami, a w sektorach dojrzałych między grupami organizacji [zob. grupy strategiczne 4.1.3.1.2].

Tradycyjna perspektywa badawcza otoczenia organizacji, oparta jest na milczącym założeniu, że można precyzyjnie wyznaczyć granice między organizacją (jej potencjałem wewnętrznym) a jej otoczeniem zewnętrznym (czynniki od organizacji w większym lub mniejszym stopniu niezależne). Organizacja traktowana jest zatem jako autonomiczny podmiot.

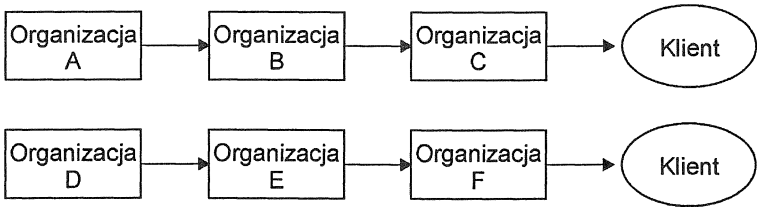
Badania związane z funkcjonowaniem sieci, podejmowane niezależnie przez naukę organizacji i zarządzania, ekonomię, regionalistykę, socjologię a także instytucje Unii Europejskiej i OECD, wykazują, że istnienie sieci powoduje zacieranie się granic organizacji, a ponadto w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że „granice organizacji jako całości przenoszą się poza granice pojedynczej organizacji" [Łobos 2003, s. 13]. Oznacza to, iż termin „granice organizacji" utożsamiony zostaje z terminem „granice sieci".

Wyznaczenie granic sieci posiada jednak charakter arbitralny i w praktyce mało przydatny. Istotą struktury sieciowej jest bowiem elastyczność „rozumiana najczęściej jako możliwość [...] przekonfigurowania składu uczestników układu oraz profilu jego działalności" [Łobos 2004, s. 210].

Wartość jest wytwarzana w przestrzeni sieci i stanowi funkcję wymyślania przez uczestników nowych konfiguracji poprzez zmianę ról, relacji, profilu działalności. Konkurują nie tyle pojedyncze organizacje ile produkty,

usługi będące efektem pracy koalicji, grupującej różne podmioty [Gancarczykowie, s. 84]. Następuje przeniesienie konkurencji z poziomu pojedynczej organizacji na poziom sieci. To zjawisko określane często, jako **sieciowa organizacja gospodarki,** stanowi zasadniczy element gospodarki opartej na wiedzy. Wspomniana elastyczność tworzy wartość tylko dla pewnego typu organizacji sieciowych. Efektywność wielu sieci jest pochodną trwałości układu sieciowego, a często koszty transakcyjne (organizowania, administracyjne) nie są tak niskie jak się zakłada [Łobos 2003, s. 210].

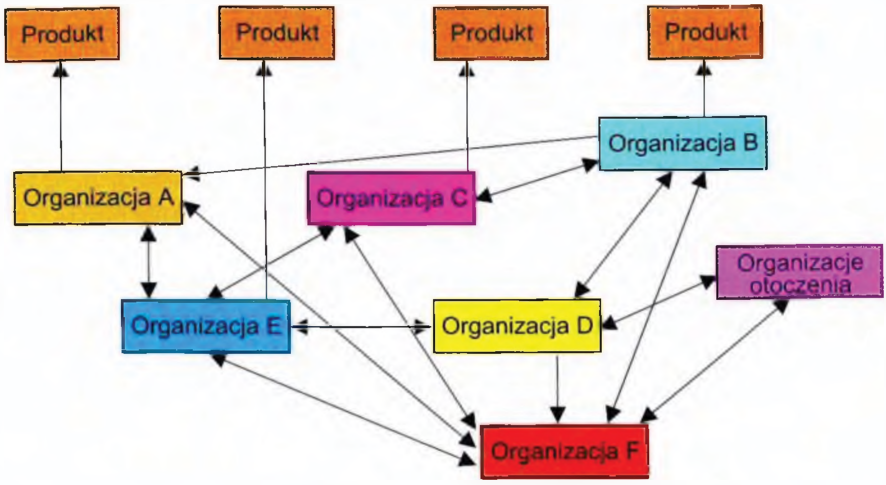
W tradycyjnym ujęciu produkt lub usługa wytwarzane są przez pojedyncze organizacje lub jako efekt relacji pionowych w ramach linearnie ukształtowanego łańcucha wartości. W takim łańcuchu wartości każda organizacja zajmuje określoną pozycję, kolejno dodając wartość do dóbr, a potem przekazując je następnemu podmiotowi w łańcuchu, który ma charakter jednokierunkowej sekwencji. Nie występuje potrzeba koordynowania różnych przedsięwzięć organizatorskich poza organizacją. Organizacja ma bowiem wyraźne granice [Gancarczykowie, s. 84]. Pionowe relacje między organizacjami w linearnym łańcuchu wartości prezentuje rysunek 8.



Rys. 8. Relacje pionowe w linearnym łańcuchu wartości
(*Źródło: [Gancarczykowie, s. 84]*).

W strukturze sieciowej wartość przestaje być projektowaniem długoterminowych działań dla pojedynczej organizacji, lecz zwraca się ku koalicji wartości. Wartość nie jest wytwarzana w łańcuchu o ustalonej sekwencji, ale w ramach skomplikowanej konstelacji transakcji gospodarczych zorganizowanych w ramach określonych rozwiązań instytucjonalnych między uczestnikami sieci. W strukturze sieciowej planowanie przestaje odnosić się do pojedynczej organizacji, lecz zwraca się ku planowaniu międzyorganizacyjnych powiązań. Wynikiem owego planowania jest architektura sieci i to ona posiada zasadnicze znaczenie, a nie pojedyncza organizacja. W sieciowej optyce badawczej przedmiotem analizy jest sieć międzyorgani-

zacyjna; bada się tu m.in. wymiary powiązań między poszczególnymi uczestnikami, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych w ich wzajemnych kontaktach mechanizmów koordynacji, a także ustala charakter sieci jako całości. Sieciowy łańcuch wartości przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Sieciowy łańcuch wartości (*Źródło: [Gancarczykowie, s. 84]*).

Powiązania między uczestnikami sieci mogą być analizowane w wymiarze **przestrzennym.** Wyróżnia się tu **struktury transterytorialne** (rozproszone) i **struktury lokalne** (zwarte).

Sieci transterytorialne oparte są na dalekodystansowej kooperacji, gdzie znaczenia nabiera formalizacja relacji, selektywność sieci i jej domknięcie [Furmankiewicz, s, 12].

Sieci lokalne oparte są na bliskości przestrzennej, kulturalnej, psychologicznej generującej znaczną gęstość relacji, częstą nieformalność powiązań i otwartość [Furmankiewicz,s. 12]. Przykładem sieci lokalnych są: Regiony Trzeciej Italii, grona Portera, technopolie Los Angeles.

Sieci transterytorialne bardzo często inicjują powstawanie sieci lokalnych. Zazwyczaj to filia sieci transterytorialnej przyczynia się do kreowania sieci lokalnej **Ann Markusen** wyróżnia w swoich badaniach między innymi okręgi, w których osią rozwoju jest oddział sieci transterytorialnej. Okręg taki – okręg „satelita" stanowi on zgrupowanie firm satelickich wobec zewnętrznego podmiotu wiodącego [Grosse, s. 34]. Firmy satelickie dostarczają podmiotowi wiodącemu usługi wspierające (np. zaopatrzenie, tran-

sport, usługi remontowo budowlane); powiązania z nimi są słabe i krótkoterminowe; decyzje inwestycyjne podejmowane są w siedzibie zarządu firmy, wypracowane zyski są transferowane poza okręg, zarząd decyduje o wycofaniu oddziału z okręgu na wypadek dekoniunktury lub trudności w firmie matce [Gancarczykowie, s. 82].

Zasoby wymieniane między uczestnikami sieci posiadać mogą **materialny lub niematerialny** charakter. Idzie tu o dwa wymiary współpracy w ramach sieci (analogicznie jak *hardware* i *software*). Współpraca materialna dotyczy wymiany fizycznych zasobów pracy. Współpraca niematerialna obejmuje wymianę wiedzy i doświadczenia. Często współpraca między uczestnikami sieci może obejmować dwa wymiary jednocześnie, a rozróżnienie jest tylko umowne. W niektórych przypadkach można jednak wyraźnie stwierdzić, iż dany wymiar współpracy przewaza nad drugim [Furmankiewicz, s. 13].

Ważny wymiar opisu relacji w ramach sieci stanowi **symetryczność** więzi między uczestnikami sieci. Wyróżnia się tu **symetryczne struktury sieciowe** oraz **niesymetryczne struktury sieciowe.** Symetryczne struktury sieciowe charakteryzuje względna równowaga siły partnerów uczestniczących w sieci i brak jednego podmiotu wiodącego, który koordynowałby działalność pozostałych uczestników sieci. Funkcjonowanie takiej sieci opiera się na wzajemnych uzgodnieniach jej uczestników. Niesymetryczne struktury sieciowe charakteryzują się nierównowagą siły partnerów oraz tym, że jeden z uczestników odgrywa rolę podmiotu wiodącego i to właśnie on koordynuje działania pozostałych uczestników [Łobos 2003, s. 77]. Symetryczne struktury sieciowe znane były już w średniowieczu; cechy, gildie kupieckie, Hanza londyńska. Współcześnie, najczęściej kojarzone są z organizacją przemysłu w regionach środkowych i północno-wschodnich Włoch, określanych jako Trzecia Italia. Przykładem niesymetrycznych struktur sieciowych (zwartych), charakterystycznych dla gospodarki japońskiej jest **Keiretsu** [Supernat 2000, s. 257]. Rozwiązanie japońskie, jako przypadek niesymetrycznej struktury sieciowej odpowiada w zasadzie wyróżnionemu przez Markusen typowi okręgu – „okręg oś i szprycha". Osią rozwoju jest jedno lub kilka przedsiębiorstw, które nadają ton rozwojowi całego okręgu. Przykładem mogą być obszary Seattle, jako siedziba Microsoftu, Toyota City k. Nagoi. Dominujące koncerny posiadają liczne powiązania kooperacyjne z mniejszymi podmiotami z obszaru regionu. Najważniejsze decyzje dotyczące sieci podejmowane są przez władze kluczowej firmy. Sytuacja ekonomiczna całej sieci uzależniona jest od kondycji dominującego podmiotu, przeżywa okres prosperity i wszelkie trudności razem z nim [Grosse 2002, s. 34].

Kolejny wymiar powiązań stanowi formalizacja. W oparciu o to kryterium w literaturze przedmiotu wymienia się: **sieci społeczne**, **sieci biurokratyczne** i **sieci oparte na prawach własności**.

Sieci społeczne są sieciami nieformalnymi, tzn. brak jest uregulowań formalnych między jej uczestnikami, a architektura sieci oparta jest na osobistych kontaktach zatrudnionych w danej organizacji specjalistów bądź kadry kierowniczej z podmiotami z innych, niezależnych organizacji. Sieć społeczną definiuje się jako zbiorowość jednostek, pomiędzy którymi dochodzi do wymiany na zasadach wspólnie wyznawanych norm i wartości oraz wzajemnego zaufania [Łobos 2003, s. 77]. W ekonomii od dawna zwracano uwagę na to, że konkretne zachowania ekonomiczne jednostek są osadzone społecznie i kulturowo (tzw. **nurt instytucjonalizmu**, współcześnie rozwijany między innymi przez laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii **Douglasa Northa**). Wielu przedstawicieli instytucjonalizmu zwraca uwagę, że w sieci współpraca oparta jest na niezwykle istotnym kontakcie osobistym partnerów (*face – to – face contact*). Istnieją także poglądy, że wszelka działalność gospodarcza zaczyna się i kończy właśnie na personalnych, często nieformalnych kontaktach menedżerów. Podejmując zagadnienie struktur społecznych nie sposób nie odwołać się do pojęcia **kapitału społecznego**, który w latach osiemdziesiątych XX w. wprowadził do literatury **James Coleman**. Punktem wyjścia jego koncepcji jest stwierdzenie, że relacje między podmiotami gospodarczymi należy rozpatrywać w kategoriach zasobów. W literaturze amerykańskiej uznaje się, że jednym z przejawów kapitału społecznego jest sieć nieformalnych kontaktów osobistych, które pozwalają na wymianę know-how między przedsiębiorstwami. U podstaw tego kapitału tkwi pragmatyczna kooperacja ekonomiczna i wspólny interes. Nadmienić warto, że do koncepcji kapitału społecznego odwołuje się, **Robert Putnam**, analizując przyczyny sprawności instytucji samorządowych i rozwoju regionalnego. Według Putnama kapitał społeczny wspólnot obywatelskich, charakteryzuje się wysokim poziomem wzajemnego zaufania, normami zaangażowania na rzecz diobra publicznego i gęstą siecią stowarzyszeń publicznych, sprzyja wzrostowi gospodarczemu [Grosse, s. 41- 42].

Funkcjonowanie sieci biurokratycznych oparte jest na formalnej umowie. Przedmiotem formalizacji jest sposób organizacji współpracy między podmiotami sieci oraz warunków, na jakich dochodzi do świadczenia usług oraz sprzedaży produktów [Łobos 2003, s. 81]. W sieciach biurokratycznych obok więzi formalnych występują często pozahandlowe współzależności, czyli wspominane wcześniej nieformalne relacje, które współkoordynują funkcjonowanie sieci. Sieci biuroktatyczne mogą być powiązane kapitałowo.

Przykładem niesymetrycznej sieci biurokratycznej jest *keiretsu*, mimo, że udziały kapitałowe poszczególnych uczestników są zbliżone, istnieje podmiot dominujący w sieci. Przykładem z kolei symetrycznej sieci opartej na prawach własności jest udziałowe ***joint venture***, polegające na utworzeniu przez uczestników sieci podmiotu gospodarczego, którego są współwłaścicielami. Mimo, że zazwyczaj udziały poszczególnych podmiotów nie są równe, istotą tego przedsięwzięcia jest zbiorowy mechanizm podejmowania decyzji w zakresie koordynacji komplementarnych zasobów.

Powyżej przedstawiono tylko niektóre z wymiarów powiązań między poszczególnymi organizacjami tworzącymi sieć. Zarysowano tylko pewne problemy związane z funkcjonowaniem sieci. Uwzględnienie faktu, że byt poszczególnych organizacji jest w coraz większym stopniu uzależniony od uczestnictwa w sieci, zmusza do interpretowania stosunków organizacji z otoczeniem jako ustalania i przeformułowywania warunków uczestnictwa i procesów go realizujących.

4.1.3.2. Społeczna odpowiedzialność organizacji – *J. Supernat*

Przez społeczną odpowiedzialność organizacji rozumie się na ogół działania podejmowane przez kierownictwo organizacji, które chronią i rozwijają społeczeństwo w zakresie wykraczającym poza wymóg służenia bezpośrednim, ekonomicznym i technicznym interesom organizacji. Autorzy znanego podręcznika zarządzania strategicznego **Samuel C. Certo** i **J. Paul Peter** piszą, że przejawianie korporacyjnej odpowiedzialności społecznej oznacza podejmowanie działań, które mogą pomóc społeczeństwu, nawet jeżeli bezpośrednio nie przyczyniają się do powiększenia zysków korporacji [Certo 1991]. *Notabene* w dobie współczesnej takie rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu zapoczątkował przede wszystkim **Howard R. Bowen**, który uznał, że społeczne obowiązki biznesmenów polegają na podejmowaniu działań pożądanych z punktu widzenia społeczeństwa i jego wartości [Bowen, 1953]. Z prac wcześniejszych zob. w szczególności opublikowaną po raz pierwszy w 1932 r.: Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J. 1991. Z innych prac zob. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill College Div. 1992 oraz Robert W. Ackerman, Raymond A. Bauer, *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Harvard University Press, Cambridge 1976.

W literaturze ukształtowały się dwa podstawowe – co nie oznacza, że zasadniczo różne – poglądy dotyczące tego, czy kierownictwo biznesu powinno zarządzać nim w celach innych niż maksymalizacja jego zysków lub maksymalizacja jego wartości.

Pogląd pierwszy, nazywany dzisiaj klasycznym lub tradycyjnym, zapoczątkował **Adam Smith** (1723-1790), który w 1776 r. w pracy *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, czyli *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (zwanej czasami *Manifestem Kapitalistycznym – Capitalist Manifesto*) sformułował pogląd, że ani jednostka, ani biznes nie stawiają sobie za cel wspierania dobra publicznego, natomiast dążą jedynie do własnych korzyści. Jednocześnie niewidzialna ręka sprawia, że egoistyczne motywy i postępowania jednostek i biznesów przynoszą w istocie korzyść społeczeństwu i to bardziej skutecznie, niż gdyby były podejmowane z myślą o służeniu mu. W sformułowaniu A. Smitha: „nie zamierza on [to jest człowiek – J.S.] na ogół popierać interesów społecznych ani też nie wie, w jakim stopniu je popiera. (...) myśli tylko o swym własnym zarobku, a jednak w tym, jak i w wielu innych przypadkach, jakaś niewidzialna ręka kieruje nim tak, aby zdążał do celu, którego wcale nie zamierzał osiągnąć. Społeczeństwo zaś, które wcale nie bierze w tym udziału, nie zawsze na tym źle wychodzi. Mając na celu swój własny interes, człowiek często popiera interesy społeczeństwa skuteczniej niż wtedy, gdy zamierza im służyć rzeczywiście", [Smith 1954]. Pogląd ten został praktycznie powtórzony prawie dwieście lat później przez laureata nagrody Nobla z 1976 r., amerykańskiego ekonomistę **Miltona Friedmana** (ur. 1912), według którego społeczna odpowiedzialność kierownictwa biznesu polega na użyciu zasobów biznesu i włączeniu się w uczciwą walkę konkurencyjną wyłącznie w celu maksymalnego przysporzenia zysku akcjonariuszom (właścicielom) biznesu. Jego zdaniem każde inne podejście mogłoby podważyć podstawy istnienia wolnego społeczeństwa i powinno być uznane za doktrynę wywrotową [Friedman 2002; Friedman, 1999]. W tym miejscu można przytoczyć jeszcze uwagę austriackiego ekonomisty i laureata nagrody Nobla z 1974 r. **Friedricha A. Hayeka** (1899-1992), który wskazuje, że wówczas gdy kierownictwo dużego przedsiębiorstwa jest nie tylko upoważnione, ale nawet zobowiązane do uwzględnienia w swoich decyzjach interesu społecznego, zdobywa w rzeczywistości nieograniczoną władzę. Skutkiem tego może być – zauważa i przestrzega Hayek – poddanie tej władzy wzrastającej kontroli publicznej [Hayek 1981].

Pogląd drugi, zwany współczesnym, głosi, że organizacje gospodarcze są ważnymi i wpływowymi członkami społeczeństwa i jako takie ponoszą odpowiedzialność za utrzymanie i poprawę ogólnych warunków życia społe-

czeństwa. Pogląd ten zdaje się nabierać coraz większej aktualności w sytuacji, gdy decyzje podejmowane w organizacjach mogą (niekorzystnie) wpływać na sytuację wielu ludzi w sposób, któremu sam rynek (niewidzialna ręka) nie jest w stanie przeciwdziałać. Jeden z czołowych zwolenników idei społecznej odpowiedzialności biznesu – **Keith Davis** [Davis 1975, Frederick, 1992], sformułował pięć następujących twierdzeń w tej mierze:

1. Społeczna odpowiedzialność wynika z posiadania społecznej władzy. W celu zilustrowania, jak znaczną władzą społeczną rozporządza biznes, można wskazać za guru marketingu Philipem Kotlerem (ur. 1931) prawa biznesów (sprzedawców) w odniesieniu do klientów [Kotler, 1972]:
   - biznes ma prawo wprowadzić na rynek dowolny produkt o dowolnym rozmiarze, stylu, kolorze lub kształcie, o ile tylko spełnia on minimalne wymagania w dziedzinie zdrowia i bezpieczeństwa,
   - biznes ma prawo dowolnego ustalenia ceny produktu, o ile tylko unika działań naruszających konkurencję,
   - biznes ma prawo promować dany produkt, korzystając z dowolnej ilości zasobów, dowolnych mediów, a także przekazu o dowolnej treści, o ile tylko nie zawiera ona podstępu lub oszustwa,
   - biznes ma prawo wprowadzić systemy sprzedaży, jakie mu odpowiadają, o ile tylko nie są one dyskryminujące,
   - biznes ma prawo zmienić oferowane produkty w dowolnym czasie,
   - biznes ma prawo rozprowadzać produkty w każdy rozsądny sposób,
   - biznes ma prawo ograniczyć zakres oferowanych przez siebie gwarancji produktu lub usług po sprzedaży.
2. Biznes powinien funkcjonować jako system dwustronnie otwarty, tj. powinien posiadać otwarte wejścia (musi być otwarty na informacje o potrzebach społeczeństwa) i otwarcie ujawniać swoje funkcjonowanie społeczeństwu. Zdaniem Davisa stała, uczciwa i otwarta komunikacja pomiędzy biznesem i reprezentantami społeczeństwa jest niezbędnym warunkiem utrzymania lub poprawy ogólnego dobrobytu społeczeństwa.
3. Przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu jakiegoś przedsięwzięcia (produkcji wyrobu czy świadczenia usługi) należy starannie oszacować i rozważyć zarówno jego społeczne korzyści, jak i społeczne koszty. Chodzi o to, że techniczna wykonalność i ekonomiczna korzystność przedsięwzięcia nie mogą być jedynymi czynnikami, jakie kształtują proces podejmowania decyzji przez biznes. Powinien on także rozważyć

długo- i krótkoterminowe społeczne konsekwencje swoich działań gospodarczych, zanim jeszcze zostaną one podjęte.

4. Społeczne koszty związane z każdym przedsięwzięciem, produktem czy usługą powinny obciążać klientów. Nie można oczekiwać, że biznes będzie finansował wszystkie działania, które są niekorzystne ekonomiczne, ale korzystne społecznie. Koszt utrzymania społecznie pożądanych działań, jaki ponosi biznes, powinien być przeniesiony na klientów przez wyższe ceny na te produkty lub usługi, które są bezpośrednio powiązane ze społecznie pożądanymi działaniami.
5. Tak jak obywatele, biznes jest odpowiedzialny za zaangażowanie się w pewne problemy społeczne, które znajdują się poza jego normalnym obszarem funkcjonowania. Tak więc, jeżeli biznes posiada wiedzę pozwalającą rozwiązać jakiś problem społeczny, który może go nawet bezpośrednio nie dotyczyć, powinien pomóc społeczeństwu rozwiązać ten problem. W ostateczności biznes uzyska wyższe zyski dzięki rozwojowi społeczeństwa, w którym przecież funkcjonuje i z którego infrastruktury korzysta.

4.1.4. Socjologiczna interpretacja pojęcia organizacji – *A. Chrisidu-Budnik*

Socjologia traktuje organizacje jako konfiguracje ludzi i bada wpływ czynników obiektywnych determinujących charakter tych konfiguracji na stosunki społeczne i odwrotnie – wpływ człowieka na inne elementy organizacji [Hirszowicz, s. 41]. Wyodrębnić można przynajmniej trzy socjologiczne interpretacje pojęcia organizacja:

1. **Organizacja jako system społeczny** – jest utożsamiana szczególnie ze strukturalno-funkcjonalną teorią działania **Talcotta Parsona**. Wedle tej interpretacji organizacje są systemami społecznymi, które wchodzą w interakcje z innymi systemami społecznymi. Nadrzędnym celem systemu jest podtrzymanie jego istnienia, aby ten cel osiągnąć każdy system musi realizować cztery funkcje. Owe funkcje to adaptacja do środowiska zewnętrznego, osiąganie celów organizacyjnych, integracja (koordynacja i sposoby radzenia sobie ze zróżnicowaniem i instytucjonalizacja (trwałość norm i wartości). Skutkiem realizacji tych czterech funkcji jest wykształcenie się w systemie czterech podsystemów. Wymienione cztery funkcje tworzą schemat **AGIL** (*adaptation, goal attainment, integration, latency*).

2. **Organizacja jako społeczna twórczość człowieka** – do rozwoju tego podejścia niewątpliwie przyczynił się kierunek *human relations* [2.4.2], model ograniczonej racjonalności Herberta Simona, koncepcje Croziera i Friedberga. Kierunek *human relations* wykazał, że człowiek jest istotą społeczną i w procesie pracy jego społeczne dążenia mają ogromne znaczenie. Simon, który stworzył model „ograniczonej racjonalności" (*bounded rationality*), wykazał, że racjonalność nie polega na optymalizacji, jest bowiem zawsze ograniczona, gdyż podmioty działają w warunkach niepewności (niedoskonała informacja, ograniczona wiedza, niejednoznaczne preferencje itp.). Konstruując model ograniczonej racjonalności Simon dostrzegł, iż ważna jest nie tylko charakterystyka samej sytuacji działania podmiotu, ile samego działającego podmiotu, czyli tego, jak identyfikuje cele i jak interpretuje rzeczywistość. Crozier i Fredberg stali na stanowisku, że organizacje są społecznie konstruowane przez indywidualne działania jej uczestników, którzy w swoim postępowaniu kierują się określonymi motywami. Krytykując ujęcie systemowe zarówno w wersji cybernetycznej, jak i nawiązującej do ogólnej teorii systemów, pisali: „nie istnieją systemy w pełni regulowane i kontrolowane. Działalność aktorów tworzących systemy społeczne nie da się nigdy sprowadzić do bezosobowych i abstrakcyjnych funkcji. Są oni aktorami w pełnym tego słowa znaczeniu, którzy nawet wówczas, gdy system narzuca im bardzo poważne ograniczenia, dysponują pewnym marginesem swobody i wykorzystują go w sposób strategiczny w procesach interakcji z innymi aktorami [Crozier 1982, s. 35]. W podejściu tym cel organizacji zaczął jawić się jako zmienna zależna. Traktowanie celów jako zmiennej niezależnej, oparte było na założeniu, że w organizacjach istnieją jednoznaczne, wyraźnie sformułowane cele, których realizacja stanowiła przedmiot działalności organizacji. Socjologowie w swoich pracach zwrócili uwagę na niejasność i wewnętrzną złożoność tej kategorii [Sterniczuk, s. 221]. Cele są wynikiem oddziaływania szeregu procesów, jakie występują w organizacji a także w jej otoczeniu – cele jako zmienna zależna. Liczne badania, w tym analizy dysfunkcji modelu biurokracji Webera wykazały istnienie w wielu organizacjach rozbieżności między celami oficjalnymi, a faktycznymi działaniami organizacji. Te ostatnie zostały nazwane celami operatywnymi. Rozróżnienie na cele oficjalne i cele faktycznie realizowane pozwoliło dostrzec rozbieżność zachodzącą pomiędzy racjonalnymi i zaplanowanymi zasadami, a końcowym rezultatem będącym wypadkową wielu sił i procesów [Kolarska, s. 216].

3. **Organizacja jako struktura** – to podejście wiąże się ze tzw. szkołą astońską (badania przeprowadzane na Uniwersytecie Aston w Brimingham). Na podstawie wieloletnich badań empirycznych astończycy wyróżnili pięć podstaw wymiarów struktury i opracowali metody pomiaru wyróżnionych wymiarów. Uwzględnione przez nich wymiary to:
   - specjalizacja – wymiar opisujący podział pracy w organizacji;
   - standaryzacja procedur – wymiar odnoszący się do typowości działań i procedur organizacyjnych;
   - formalizacja – wymiar zakresu, w którym zasady, procedury, instrukcje i łączność są zapisane w formalnych dokumentach organizacyjnych;
   - centralizacja – wymiar oddający rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji w organizacji;
   - konfiguracja pozycji – wymiar charakteryzujący strukturę ról organizacyjnych [Sterniczuk, s. 2119].

Konfiguracja owych pięciu wymiarów struktury decyduje o jej kształcie. Z kolei Jadwiga Staniszkis wskazuje na trzy rodzaje sił, które wpływają na strukturę organizacyjną:
- siły powstające w wyniku zamierzonych działań podejmowanych w celu takiego usprawnienia struktury organizacyjnej aby racjonalniej (w kategoriach ekonomicznych i społecznych) realizowała ona funkcje, do których została powołana;
- siły neutralizujące lub wypierające obce elementy w strukturze oraz powodujące w wypadku zakłóceń przywracanie stanu równowagi nawet kosztem otoczenia;
- strukturotwórcze presje będące następstwem stosowania przez uczestników organizacji, pełniących poszczególne role, mechanizmów obronnych w celu rozładowania powstających napięć [Staniszkis, s. 53].

4.2. Funkcje organizacji – *J. Supernat*

Autorem pierwszej dojrzałej typologii funkcji organizacji był współtwórca kierunku administracyjnego **Fayol**, który w 1916 roku „w każdym przedsiębiorstwie, zarówno prostym jak i skomplikowanym, w małym tak jak i wielkim" [Fayol 1947, s. 33] wyróżnił sześć podstawowych funkcji: techniczną, handlową, finansową, ubezpieczeniową (ochronną), rachunkowościową (księgową) oraz zarządzania / kierowniczą (administracyjną).

Przyjmując, że pięć pierwszych „znanych jest powszechnie", poświęcił im niewiele uwagi, szczególną uwagę zwracając na funkcję zarządzania [2.3.2 oraz 5.2]. Fayolowska koncepcja funkcji zarządzania wytrzymała próbę czasu i po upływie blisko stu lat jest w swej zasadniczej warstwie nadal aktualna. Z możliwych czy spotykanych modyfikacji tej koncepcji wskażmy na zastępowanie funkcji technicznej ogólniejszą funkcją podstawową (chodzi o czynności wprost i bezpośrednio przyczyniające się do realizacji końcowego celu organizacji; w przedsiębiorstwie produkcyjnym, jakim zarządzał Fayol, były to czynności techniczne), wyróżnianie w obrębie funkcji handlowej marketingu oraz zaopatrzenia (logistyki), a także dodawanie funkcji nowych, w szczególności takich jak badania i rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz public relations. Ponieważ o funkcji zarządzania oraz funkcji zarządzania zasobami ludzkimi traktują inne partie podręcznika [6.4, 6.5; 8] poniżej zostaną omówione następujące wybrane funkcje organizacji: funkcja podstawowa, marketing, zaopatrzenie, badania i rozwój oraz public relations.

4.2.1. Funkcja podstawowa

Funkcja podstawowa zostanie omówiona na przykładzie wybranej funkcji technicznej, a konkretnie systemu produkcyjnego Toyoty (Toyota Production System – TPS), którego dwoma podstawowymi elementami strukturalnymi są *kanban* i *jidoka*.

4.2.1.1 *Kanban*

Kanban jest chyba najsłynniejszą innowacją produkcyjną Toyota Motor Corporation, opracowaną i wdrożoną na początku lat sześćdziesiątych XX w. pod kierownictwem **Eiji Toyody** (ur. 1913) i **Taiichi Ohno** (1912-1990), (już w latach trzydziestych jej ideę obmyślił założyciel i twórca motoryzacyjnego giganta Kiichiro Toyoda, 1894-1952, ale ówczesne warunki nie pozwoliły jej zrealizować), powszechnie znaną pod angielską nazwą *just-in-time* (JIT), czyli w porę / wtedy, kiedy trzeba. Jej istotą jest dążenie do maksymalnego skrócenia czasu realizacji zamówień klientów oraz do wyeliminowania wszelkich zapasów z procesu produkcyjnego. (W tradycyjnie zorganizowanych przedsiębiorstwach wytwórczych elementy wytworzone na pewnej maszynie gromadzi się jako buforowy zapas magazynowy, tak aby uchronić następną w kolejności maszynę przed opóźnieniami i przer-

wami, jakie mogą wystąpić między następującymi po sobie etapami produkcji).

W miejsce zapasów Toyota wprowadziła system ścisłej łączności i koordynacji pomiędzy kolejnymi etapami procesu produkcyjnego tak, że każdy (wcześniejszy) etap jest informowany we właściwym / odpowiednim czasie (*just-in-time*) o tym, kiedy musi dostarczyć swoje wyroby do etapu następnego. Informowanie odbywa się przy pomocy kart zwanych *kanban*, co sprawia, że uznaje się je za podstawowe narzędzie systemu *just-in-time*. Wyeliminowanie zapasów, które wcześniej łagodziły przerwy i zakłócenia powodowane przez wadliwe wyroby lub uszkodzone maszyny i urządzenia, sprawiło, że inżynierowie Toyoty musieli zwiększyć niezawodność każdego kroku w całym procesie technologicznym. Z kolei te same zmiany, które zmniejszyły liczbę przerw w procesie produkcyjnym, przyczyniły się także do zmniejszenia liczby braków w samochodach Toyoty, ponieważ wady i usterki w wyrobach są wyłapywane niezwłocznie, a nie nawarstwiają się w postaci zapasów produkcji w toku [zob. 4.2.1.2]. Wyeliminowanie zapasów oznaczało również, że Toyota musiała zadbać o ściślejsze kontakty ze swoimi dostawcami, komunikując im swoje codzienne potrzeby i pomagając poprawić niezawodność ich własnych systemów produkcyjnych. Wreszcie, potrzeba szybkiej naprawy zepsutych maszyn i urządzeń spowodowała, że Toyota musiała zadbać o to, aby obsługujący je pracownicy byli w stanie sami je konserwować i naprawiać (na ogół jest tak, że utrzymanie i naprawa maszyn jest odrębną specjalnością wykonywaną przez wyspecjalizowanych pracowników, co powoduje, że w przypadku awarii maszyny jej operator jest zmuszony oczekiwać na pojawienie się specjalisty, który ją naprawi).

Ponieważ Toyota początkowo nie korzystała z takiej ekonomii skali, jak inne (duże) przedsiębiorstwa (na przykład General Motors), stąd położyła także nacisk na poprawę elastyczności wykorzystania maszyn i urządzeń, tak aby to samo wyposażenie mogło być maksymalnie szybko przestawione na produkowanie innych elementów i modeli samochodów. Przyjęcie takiego podejścia spowodowało, że jeszcze w latach sześćdziesiątych Toyota stała się światowym liderem w wykorzystaniu robotów przemysłowych. Dzięki temu mogła szybciej niż inni producenci samochodów dokonywać zasadniczych zmian w produkowanych przez siebie pojazdach, wprowadzając ulepszenia w każdym z nowych modeli.

Częste przeprojektowywanie pojazdów zwiększyło konieczność właściwej systemowi *kanban* ścisłej koordynacji pomiędzy Toyotą i jej dostawcami (tym bardziej, że dostarczają oni wyspecjalizowane komponenty, które muszą być wzajemnie dopasowane, a nie zwykłe standardowe wyroby). W szczególności problematyczne stały się proste rozwiązania rynkowe

z dostawcami i Toyota – w miejsce poszukiwania licznych (alternatywnych) dostawców każdego komponentu i przesuwania zamówień od jednego do drugiego (w celu wywołania między nimi konkurencji cenowej) – zdecydowała się na zbudowanie długookresowych kontaktów z mniejszą liczbą dostawców. Te długookresowe kontakty ułatwiły łączność Toyoty z jej dostawcami i spowodowały, że chętniej akceptują oni ryzyko inwestowania w umiejętności i wyposażenie niezbędne dla sprostania szczególnym potrzebom Toyoty.

Przyjęcie przęz Toyotę systemu *kanban* spowodowało, że firma uzyskała na początku lat siedemdziesiątych XX w. znaczący udział w światowym rynku (małych) samochodów. Wzrost sprzedaży umożliwił jej z kolei zbudowanie nowych, znacznie większych, zakładów wytwórczych i wykorzystanie korzyści skali, które istniały jeszcze w procesie produkcyjnym.

Na zakończenie warto zamieścić wyjaśnienie dotyczące synonimiczności terminów *kanban* i *just-in-time*: Słowo *kanban* oznacza szyld, kartę lub karteczkę. W produkcji *just-in-time* pracownik późniejszego etapu odbiera części wyprodukowane w etapie wcześniejszym, pozostawiając *kanban* oznaczający fakt dostarczenia danej ilości określonej części. Po zużyciu wszystkich części taki sam *kanban* jest wysyłany jako zamówienie na kolejną partię. Z uwagi na to, że kartka jest tak istotnym narzędziem w produkcji *just-in-time*, słowo *kanban* stało się synonimiczne z systemem produkcji *just-in-time*, [Imai; Ohno, Mito].

4.2.1.2 *Jidoka*

Jidoka jest drugim z dwu podstawowych elementów strukturalnych systemu produkcyjnego Toyoty. Polega on na korzystaniu w produkcji wyłącznie z maszyn zaprojektowanych w taki sposób, że automatycznie zatrzymują się w przypadku wytworzenia wadliwej części. Co więcej, ponowne ich uruchomienie możliwe jest dopiero po wyeliminowaniu problemu. Rozwiązanie takie z jednej strony przeciwdziała marnotrawstwu materiałów, z drugiej zaś gwarantuje wysoką jakość produktu końcowego. *Jidoka* sprawia ponadto, że pracownik nie musi ciągle doglądać maszyny, o ile ta jest w ruchu, czyli funkcjonuje poprawnie. Tym samym może obsługiwać jednocześnie wiele maszyn, co znacznie zwiększa jego produktywność. Zmianie ulega przy tym charakter interakcji pomiędzy człowiekiem i maszyną, a sama praca staje się bardziej zhumanizowana.

Idea *jidoka* wykorzystywana w Toyota Motor Corporation dotyczy nie tylko konstrukcji i funkcjonowania maszyn, ale także – jak przyjął japoński

przemysłowiec Eiji Toyoda – organizacji pracy ludzkiej, w tym organizacji pracy przy taśmie: każdy pracownik może ją zatrzymać, jeżeli zauważy jakąkolwiek nieprawidłowość. Powyższe oznacza, że *jidoka* ma zarówno wymiar mechaniczny (*mechanical jidoka*), jak i ludzki (*human jidoka*).

W zakończeniu warto powiedzieć, że ojcem systemu *jidoka* jest założyciel dzisiejszej grupy Toyota (Toyota Group) – **Sakichi Toyoda** (1867-1930), który w 1896 roku wynalazł i zastosował (w Zakładach Włókienniczych Toyoda – Toyoda Spinning and Weaving Co.) pierwsze w Japonii automatyczne krosno, zatrzymujące się w każdym przypadku zerwania się nici.

4.2.2. Marketing

Marketing jest tradycyjnie postrzegany jako najbardziej fascynująca i atrakcyjna funkcja organizacji biznesowej. Zgodnie z definicją przyjętą przez angielski Instytut Marketingu (the Chartered Institute of Marketing) marketing jest to kierownicze działanie, którego celem jest identyfikowanie, antycypowanie i zaspokajanie oczekiwań klientów w sposób przynoszący zysk. Z kolei według guru marketingu **Philipa Kotlera** „zarządzanie marketingowe (*marketing management*) oznacza analizę, planowanie, realizację oraz kontrolę programów służących zaprojektowaniu, zbudowaniu oraz utrzymaniu wzajemnie korzystnej wymiany i związków z rynkami docelowymi z myślą osiągnięcia celów organizacyjnych", tenże z Garym Armstrongiem, *Principles of Marketing*, Prentice Hall 2001). Ponieważ z marketingu, który stawia sobie za cel wzajemnie korzystną wymianę, może korzystać nie tylko biznes, ale praktycznie każda organizacja [Kotler, 1995], **Prabhu Guptara** określa marketing jako te działania wykonywane przez osoby fizyczne i organizacje, zarówno zorientowane na zysk, jak i typu *not-for-profit*, które umożliwiają, ułatwiają i pobudzają wymianę, zapewniającą satysfakcję obu stronom [Guptara].

Guru zarządzania **Peter F. Drucker** zwraca natomiast uwagę, że marketing jest tak ważny dla funkcjonowania biznesu, że nie tylko nie można go utożsamiać ze sprzedażą, ale w ogóle z żadną jego wyspecjalizowaną działalnością: Obejmuje on cały biznes. Jest to cały biznes widziany z punktu widzenia jego końcowego rezultatu, a więc z punktu widzenia klienta (zdaniem Druckera celem biznesu jest stworzenie klienta). Troska i odpowiedzialność za marketing musi zatem przenikać wszystkie obszary organizacji. Tę samą myśl Kotler wyraża przy pomocy następującego zestawu przekonań:

1. Majątek organizacji ma małą wartość, jeżeli organizacja nie ma klientów.
2. Przeżycie organizacji zależy od zdolności zadowolenia klienta.
3. Klientów przyciągają obietnice, ale zatrzymuje ich zadowolenie.
4. Marketing może składać obietnice, ale zadowolenia klienta zależy od całej organizacji.
5. Marketing musi co najmniej wpływać na inne funkcje i działy organizacji, a nawet je kontrolować.

Zdaniem Druckera marketing został wynaleziony w Japonii w 1650 r. W tym bowiem roku **Hachirobei Mitsui** (1622-1694) otworzył w Edo, dzisiejszym Tokio, mały sklep (widniał nad nim napis: Płatność gotówką, ceny za pojedyncze towary, co pozwala uznać Mitsui za pioniera handlu detalicznego), w którym klientom niezadowolonym z zakupu zwracał pieniądze bez żadnych zbędnych pytań, a ponadto zamawiał poszukiwane przez klientów towary (lub organizował ich produkcję) bez względu na ich rodzaj lub sposób wytwarzania (firma Mitsui & Co. istnieje do dziś i produkuje praktycznie wszystko: począwszy od makaronu, a skończywszy na uzbrojeniu wojskowym; między innymi od czerwca 2002 r. maszyny Mitsui sortują listy w Centrum Eksploatacyjno-Rozdzielczym Poczty Polskiej w Warszawie). Mitsui słynął także z płacenia dramatopisarzom pokaźnych sum za to, że wspominali w swoich utworach o jego sklepie. Natomiast pierwszą osobą, która wyraźnie postrzegała marketing jako wyjątkową i podstawową funkcję organizacji, a stworzenie klienta jako specyficzną pracę kierownictwa, był – według Druckera – **Cyrus H. McCormick** (1809-1884). Temu wynalazcy mechanicznej żniwiarki autor przypisuje obmyślenie i wprowadzenie w pierwszej połowie XIX w. podstawowych narzędzi współczesnego marketingu: badania i analizy rynku, pojęcia reputacji rynkowej, współczesnej polityki cenowej, współczesnego zawodowego sprzedawcy, dostawy części i usług do klienta oraz sprzedaży ratalnej.

Najbardziej znanym instrumentem marketingowym jest tzw. kompozycja marketingowa (*marketing mix*). Termin *marketing mix* został użyty po raz pierwszy przez profesora **Neila H. Bordena** z Harvard Business School w celu określenia różnych elementów procesu marketingu, które przedsiębiorstwo musi skoordynować, aby wpłynąć na zachowania nabywców [Borden]. Elementy te **E. Jerome McCarthy** sprowadził do produktu (*product*), ceny (*price*), miejsca / kanału dystrybucji (*place*) i promocji (*promotion*), co powoduje, że Anglosasi nazywają je często czterema P (*the Four Ps*), [McCarthy 1997]. Niektórzy autorzy proponują dzisiaj dodanie do tej listy kolejnych P, które ich zdaniem mają znaczenie w marketingu. Są to między innymi: ludzie (*people*), osobowość (*personality*), polityka (*politics*) oraz opinia publiczna (*public opinion*).

Właściwe ukształtowanie czterech składników procesu marketingu wymaga odpowiedzi na pewną liczbę pytań. W grę wchodzą na przykład następujące:

1. **W przypadku produktu**: Jaki produkt będzie oferowany klientowi? Jakie są jego cechy charakterystyczne, jego marka, jego opakowanie? Jak można uzupełnić asortyment?
2. **W przypadku ceny**: Ile klient jest gotów zapłacić za produkt? Jak poziom cen powinien zostać skorygowany po ujawnieniu się reakcji klientów i zachowania konkurentów? Warto tutaj przypomnieć przestrogę, jaką sformułował amerykański biznesmen **Robert Heller**: Nawet najbardziej pożądanych produktów nie pożąda się za wszelką cenę [Heller1986].
3. **W przypadku miejsca**: Jak produkt dotrze do klienta w czasie dla niego dogodnym? Jaki rodzaj punktów hurtowych i detalicznych zostanie wykorzystany? Jaki będzie zasięg terytorialny sprzedaży? Jaka jest niezbędna liczba sprzedawców i ich organizacja?
4. **W przypadku promocji**: Jak klient dowie się o produkcie i co go przekona do zakupu produktu? Jakiej reklamy należy użyć i jaki będzie jej charakter, zawartość, częstotliwość ukazywania się i zasięg? Jaka duża będzie promocja sprzedaży, reklama i sprzedaż osobista?

Z kolei sposób połączenia poszczególnych składników procesu marketingu zależy przede wszystkim od otoczenia rynkowego, w jakim organizacja (przedsiębiorstwo) funkcjonuje. Zdaniem konsultanta do spraw zarządzania **Michaela Armstronga** [Armstrong 1994, s. 109] czynniki wpływające na kompozycję marketingową są następujące:

1. **Organizacja**. Jej mocne i słabe strony w takich dziedzinach, jak rozwój produktu, zdolności produkcyjne, dostępność zasobów finansowych i kompetencje kierownictwa, a w szczególności przygotowanie pracowników działów marketingu i sprzedaży.
2. **Asortyment wyrobów**. Jaki rodzaj produktów sprzedaje organizacja: towary szybko zbywalne czy może produkty przemysłowe?
3. **Konkurencja**. Siła istniejących konkurentów i zagrożenie ze strony nowych wejść.
4. **Klienci**. Kto kupuje, dlaczego kupuje, jak i kiedy kupuje oraz jak dotrzeć do kupujących.
5. **Otoczenie zewnętrzne.** Chodzi w szczególności o tendencje ekonomiczne, wpływ wydarzeń międzynarodowych, regulacje prawne i postawy klientów.
6. **Cykl życia produktu**. Obecny etap w cyklu życia produktu.

Ponieważ w ostatnich latach organizacje stają się – przynajmniej werbalnie – coraz bardziej zorientowane na klienta (*customer-oriented*), odpowiednio pojawiła się tendencja charakteryzowania procesu marketingu nie przy pomocy wyrażenia cztery P, lecz cztery C (*the Four Cs*), które kładzie nacisk na:

- wartość dla klienta (*customer value*) – produkt postrzegany z punktu widzenia nabywcy,
- koszt ponoszony przez klienta (*cost to the customer*) – koszt, jaki ponosi klient, jest większy od żądanej ceny, ponieważ obejmuje jeszcze koszt straconego czasu i energii,
- wygoda nabywcy (*convenience for the buyer*) – wygoda nabywcy zastępuje miejsce,
- komunikacja / łączność (*communication*) – dwustronna wymiana informacji zastępuje promocję, czyli – innymi słowy – dialog zastępuje monolog sprzedawcy.

4.2.3. Zaopatrzenie

Zaopatrzenie jest tą funkcją organizacji, która ma zagwarantować, że we właściwy sposób, we właściwe miejsce i wtedy, kiedy będą potrzebne, zostaną dostarczone materiały i usługi o właściwej jakości, we właściwej ilości, we właściwym czasie, we właściwej cenie i z właściwego źródła. Przytoczona definicja jest powszechnie cytowana w specjalistycznych opracowaniach, ale nikt nie podaje jej autora [zob. na przykład John Stevens, *Purchasing*, [w:] Peter Lawrence, Ken Elliott, *Introducing Management*, Penguin Books, London 1985, s. 338 i n.]. Znaczenie zaopatrzenia dla funkcjonowania organizacji jest oczywiste: bez odpowiednich materiałów i usług organizacja niczego nie wyprodukuje. Jednocześnie, biorąc pod uwagę rosnące na ogół ceny materiałów i usług, dział zaopatrzenia może w dużym stopniu zwiększyć rentowność organizacji, co oznacza, że kierownictwo organizacji powinno widzieć źródło zysków nie tylko po stronie sprzedaży (marketingu), ale także po stronie zakupów (znane powiedzenie **Benjamina Franklina** głosi: Grosz zaoszczędzony jest groszem zarobionym). Z angielskich i amerykańskich danych wynika przy tym, że 5-procentowe zmniejszenie kosztów zaopatrzenia ma taki wpływ na zysk organizacji, jak 30-procentowy wzrost jej sprzedaży. A nie ulega wątpliwości, że w ogólnym przypadku łatwiej jest zredukować koszty zakupywanych materiałów i usług o 5 procent, niż zwiększyć sprzedaż o 30 procent. Stąd w literaturze podkreśla się potrzebę wzmocnienia pozycji działu zaopatrzenia

w strukturze organizacji, tak aby mógł skutecznie realizować wszystkie lub niektóre z poniższych czynności:

1. Doradzanie kierownictwu organizacji we wszystkich sprawach dotyczących polityki zaopatrzenia.
2. Utrzymywanie stałej łączności z pozostałymi działami organizacji oraz udzielanie im pomocy w określeniu ich potrzeb materiałowych.
3. Prowadzenie negocjacji z potencjalnymi i wybranymi dostawcami oraz kształtowanie w otoczeniu organizacji, w szczególności na rynku dostawców, gotowości do współpracy z nią.
4. Monitorowanie dostawców w celu zapewnienia terminowości dostaw.
5. Przyjęcie i kontrola stanu dostarczonych materiałów.
6. Sprawdzenie faktur oraz ich akceptacja w celu dokonania płatności.
7. Kształtowanie polityki i podejmowanie decyzji w kwestii magazynowania zakupionych materiałów.
8. Analizowanie możliwości wykorzystania nowych materiałów, jak i alternatywnych źródeł dostaw.
9. Kontrolowanie zgłaszanych w organizacji wymagań transportowych.
10. Usuwanie odpadów oraz zagospodarowanie nadwyżek materiałowych.

Szczególnego profesjonalizmu od pracowników działu zaopatrzenia wymaga wybór dostawcy. Warunkiem podjęcia właściwej decyzji w tej mierze i zagwarantowanie realizacji celów stawianych zaopatrzeniu (właściwa jakość, właściwa ilość, właściwy czas itd.) jest zgromadzenie informacji o aktualnych i potencjalnych dostawcach. Zebrane informacje powinny umożliwić działowi zaopatrzenia dokonanie oceny dostawcy z punktu widzenia jego:

1. Możliwości technicznych. Możliwości techniczne determinują jakość produktów dostawcy oraz pozwalają ustalić, czy dostawca jest w stanie zapewnić dobrą jakość przed rozpoczęciem, w czasie trwania i po zakończeniu produkcji.
2. Możliwości produkcyjnych. Możliwości produkcyjne, czyli całkowite zdolności produkcyjne dostawcy, obejmują planowanie i kontrolowanie, doświadczenie produkcyjne, park maszynowy oraz produkcyjne i magazynowe systemy kontrolne.
3. Możliwości finansowych. Możliwości finansowe dostawcy odnoszą się do jego stabilności finansowej i zdolności kredytowej.
4. Możliwości organizacyjnych. Poznanie możliwości organizacyjnych obejmuje sprawdzanie skuteczności struktury i systemów dostawcy oraz jego możliwości nawiązania i utrzymania relacji zewnętrznych.
5. Możliwości zaopatrzeniowych. Możliwości zaopatrzeniowe dostawcy dotyczą skuteczności działania jego własnego działu zaopatrzenia).

Wybór dostawcy jest wyjątkowo trudną decyzją wówczas, kiedy dział zaopatrzenia musi rozważyć następujące możliwości, *nb.* często występujące jednocześnie:

1. Wytwarzać czy kupować.
2. Korzystać z jednego źródła czy z wielu źródeł.
3. Kupować u wytwórcy czy u dystrybutora.
4. Pozostać ze starym dostawcą czy zmienić go na nowego.
5. Kupować od małego, średniego czy dużego dostawcy.
6. Kupować od dostawcy krajowego czy zagranicznego.
7. Kupować od organizacji powiązanej czy niepowiązanej kapitałowo.
8. Dokonać wymiany materiałów i usług czy dokonać zwykłego zakupu za pieniądze.
9. Kupować od dostawcy powiązanego czy niepowiązanego z klientem.
10. Kupować w sposób tradycyjny czy przez Internet na e-rynkach, czyli na specjalnych internetowych giełdach towarów i usług typu *business to business – b2b.*

Dodatkowo ważną kwestią jest znalezienie równowagi pomiędzy niebezpieczeństwem nadmiernej lojalności wobec dostawcy z jednej strony a korzyściami, jakie dają bliskie i długotrwałe związki z dostawcą z drugiej strony.

Przedstawione powyżej znaczenie funkcji (i działu) zaopatrzenia w organizacji jednoznacznie wskazuje na potrzebę i korzyści profesjonalizacji w omawianej dziedzinie. Widoczne w teorii i praktyce zarządzania zainteresowanie logistyką dowodzi, że świadomość tej potrzeby i możliwych korzyści wyraźnie wzrosła.

4.2.4. Badania i rozwój

W najogólniejszym ujęciu ta funkcja organizacji oznacza proces składający się z trzech etapów: badań podstawowych, badań stosowanych oraz innowacyjnego etapu rozwoju, ulepszania, projektowania i komercjalizacji produktu. Prace (i działy) badawczo-rozwojowe są siłą napędową zmian, a w przypadku organizacji funkcjonującej w branży zaawansowanej technologicznie (elektronicznej, chemicznej, farmaceutycznej, telekomunikacyjnej itd.) w istocie przesądzają o jej powodzeniu. Powyższe oznacza, że organizacja zależna od prac badawczo-rozwojowych powinna zadbać o ich właściwe finansowanie (co uzasadnia potrzebę osiągania zysku) i właściwe zarządzanie nimi, w tym zatrudnienie twórczych pracowników i stworzenie im odpowiednich warunków pracy. W konkretnym przypadku prace badawczo-

rozwojowe mogą być zainicjowane albo przez szczególną potrzebę rynkową i w celu jej zaspokojenia, jak to było w przypadku wynalezienia syntetycznej gumy, albo w celu wykorzystania postępu technologicznego, jak to było w przypadku lasera. W praktycznej działalności badawczo-rozwojowej obydwa te źródła inspiracji mogą rzecz jasna wystąpić równocześnie.

Właściwe finansowanie i właściwe zarządzanie pracami badawczo-rozwojowymi wymaga często znacznych nakładów i pokonania wielu trudności, co prowadzi do wniosku, że formułowanie strategii w dziedzinie badań i rozwoju powinno wykraczać poza własną działalność organizacji [Lowe, s. 304 i n.]. Pod uwagę można wziąć w szczególności następujące kierunki działania lub ich kombinacje:

1. Naśladownictwo (legalne) innowacji wprowadzonych przez innych.
2. Zakup patentów w ramach porozumień licencyjnych.
3. Zlecenie prac badawczo-rozwojowych i testów wyspecjalizowanym dostawcom lub innym organizacjom.
4. Wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych z innymi organizacjami.
5. Znalezienie (zatrudnienie) ludzi z rzadkimi umiejętnościami czy z wyjątkową wiedzą.
6. Połączenie z inną organizacją dysponującą kompatybilnymi zasobami i umiejętnościami badawczo-rozwojowymi.

4.2.5. Public relations

Public relations należy dzisiaj niewątpliwie do jednej z ważniejszych, a jednocześnie ciągle niedostatecznie znanych i – czasami – niedocenianych funkcji organizacji, stąd poświęcimy jej nieco więcej uwagi.

4.2.5.1. Z historii public relations

Na wstępie należy przede wszystkim odróżnić taktyki public relations, wykorzystywane już od zarania dziejów w sprawowaniu władzy, od współczesnego „profesjonalnego" public relations traktowanego jako funkcja organizacji. Za historyczne odpowiedniki dzisiejszego public relations można między innymi uznać: uroczystości wykorzystywane przez władców dla zaprezentowania się, propagowanie religii i polityki, propagandę partii politycznych oraz obserwację zachowań konkurentów. Badacze public relations nie wahają się nazywać niektórych babilońskich i perskich królów '*a public*

relations major', a Aleksandra Wielkiego, Juliusza Cezara czy Niccoló Machiavellego uznawać za postaci, których działania bardzo bliskie były świadomemu public relations. Tak więc informacyjne oddziaływanie na ludzi oraz poznawanie ich opinii było już stosowane w czasach antycznych w Syrii, Persji i Egipcie, a w starożytnej Grecji czy Rzymie jego taktyki i techniki były wysoce rozwinięte. W Grecji opinia publiczna wyrażana w czasie politycznych zgromadzeń obywateli miast-państw odgrywała duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji dotyczących różnych spraw publicznych. Z kolei w starożytnym Rzymie wydawano między innymi *Acta Senatus* (Wiadomości Senatu), które można uznać za formę przekazywania informacji i przejaw łączności między przywódcami a poddanymi. Co więcej, to właśnie z łaciny pochodzi podstawowy termin public relations, czyli publiczny (*publicus*). Ważnym wydarzeniem w rozwoju praktyk stanowiących początki public relations było pojawienie się chrześcijaństwa, które panującym religiom przeciwstawiło metodę dialogu oraz kazania. (*Nb.* niektórzy widzą uzasadnienie dla public relations w zasadzie sformułowanej przez Jezusa w Kazaniu na górze [*Ewangelia św. Mateusza* 5, 15-16], zgodnie z którą nie należy ukrywać dobrych uczynków, tak jak nie stawia się zapalonej świecy pod korcem, lecz na świeczniku, aby świeciła wszystkim). Kolejnym punktem zwrotnym w rozwoju działalności o cechach public relations była rewolucja francuska, kiedy to jako środek komunikowania wykorzystywano słowo (drukowane w postaci gazet, pamfletów, a także mówione – na przykład w formie spektakli teatralnych) w celu wpłynięcia na opinię publiczną. Według amerykańskiego prekursora współczesnego public relations **Edwarda L. Bernaysa** (1891-1995) termin opinia publiczna wprowadziła do obiegu właśnie rewolucja francuska. Miejsce rewolucji zajęła później propaganda władzy Napoleona Bonaparte, którego samego można uznać za postać umiejącą bardzo skutecznie oddziaływać na opinię publiczną.

Kolebką nowoczesnego public relations są Stany Zjednoczone, a impulsem rozwoju okazał się fakt słabego reagowania instytucji państwowych na publiczne żądania otrzymywania od nich wyjaśnień i informacji oraz odrzucenie przez organizacje gospodarcze żądań społeczeństwa dotyczących zmiany działań je dotykających. Magnat kolejowy **William Henry Vanderbilt** (1821-1885) odrzucił w 1879 r. społeczne żądanie zaniechania likwidacji jednej z linii kolejowej, mówiąc: „Do diabła ze społeczeństwem" (dzisiaj taka odpowiedź byłaby uznana za katastrofę w kształtowaniu wizerunku publicznego). Człowiekiem, który zrozumiał błędy polityki informacyjnej organizacji państwowych i prywatnych i dał początek nowoczesnemu public relations, był **Ivy Ledbetter Lee** (1877-1934), który słowami „Społeczeństwo należy informować" przeciwstawił się nieuzasadnionej

tajemniczości rządu i gospodarki. Lee początkowo był dziennikarzem, a w 1905 r. otworzył biuro, które zapoczątkowało rozwój agencji public relations. Zasady teorii public relations Lee wyłożył w opracowanej w 1906 r. *Declaration of Principles* (Deklaracja zasad). Jego zamiarem było między innymi otwarte i dokładne informowanie prasy i społeczeństwa o faktach, które mają dla nich wartość, oraz mówienie prawdy o działaniach organizacji. Dał temu wyraz w czasie pracy w charakterze doradcy prasowego dla *Pennsylvania Railroad*. Przedsiębiorstwo to miało zwyczaj nie wpuszczać reporterów na miejsca wypadków, co rodziło nieufność samych dziennikarzy i tym samym – nieufność całego społeczeństwa. Lee – zapraszając dziennikarzy na miejsce wypadku i nie pozwalając go dzięki temu zatuszować – przyczynił się do tego, że transport kolejowy zaczął stosować pełną otwartość informacyjną. Lee pracował też jako agent prasowy magnata naftowego **Johna D. Rockefellera** seniora (1839-1937), a w czasie I wojny światowej prowadził działania public relations dla amerykańskiego Czerwonego Krzyża. Warto też odnotować, że po wojnie Lee zajmował się promocją polskich obligacji w USA, a także prowadził kampanię, dzięki której miało wzrosnąć zaufanie do polskiego rządu i polskiej gospodarki.

Szczególne miejsce w rozwoju public relations w Stanach Zjednoczonych zajmuje Edward L. Bernays, który przez tygodnik *Life Magazin* został w 1990 r. uznany za jednego z najwybitniejszych Amerykanów XX wieku. Przed I wojną światową Bernays reprezentował wobec prasy znanych ludzi muzyki (Enrico Caruso), a także nauki (Thomas Edison) i biznesu (Henry Ford). Po zakończeniu wojny chciał zająć się czymś więcej niż tylko reklamowaniem gwiazd i założył biuro usług doradczych, które nazywało się *Public Relations Counselor*. Swoje zajęcie nazywał początkowo *counsel on public relations*, by później słowo *counsel* zmienić na *adviser*. Jednym z pierwszych klientów jego biura był w 1919 r. Departament Wojny. Bernays był pierwszym w historii wykładowcą public relations i autorem pierwszego podręcznika public relations. Wykłady rozpoczął w 1923 r. na uniwersytecie nowojorskim, przyjmując, że celem public relations jest nie tylko informowanie społeczeństwa, ale także przekazywanie poglądów i przekonań w celu uzyskania wpływu na nastawienie opinii publicznej. W tym samym roku ukazał się jego podręcznik public relations *Crystallizing Public Opinion* (Formowanie opinii publicznej). Podczas II wojny światowej Bernays określił zajmowanie się public relations jako służbę strategiczną. W tym czasie w Stanach Zjednoczonych korzystano z public relations na niespotykaną wcześniej skalę. Między innymi utworzono biuro informujące o wojnie – Office of War Information, które przeprowadziło kampanię na rzecz pozyskania zrozumienia ludności dla wojny oraz przychylności opinii pub-

licznej. W 1945 r. ukazał się po raz pierwszy *Public Relations Directory and Yearbook* zawierający nazwiska praktyków public relations. Po zakończeniu II wojny światowej agencje public relations zaczęły być wykorzystywane w coraz większym stopniu w gospodarce. Na stanowisku *public relations officer* (PRO) pracowali doradcy takich korporacji, jak American Telephone and Telegraph Company, General Motors czy Standard Oil Company of New Jersey.

Do Europy nowoczesne public relations dotarło w latach trzydziestych i czterdziestych XX w., w pierwszej kolejności do Wielkiej Brytanii, chociaż w szerszym zakresie działania public relations zostały wykorzystane w europejskiej gospodarce dopiero w latach sześćdziesiątych. W 1948 r. utworzono w Wielkiej Brytanii Instytut Public Relations (Institute of Public Relations), który wywarł wielki wpływ na rozwój public relations i liczy obecnie ponad 4000 członków (w Stanach Zjednoczonych w 1937 r. powstało Stowarzyszenie Public Relations Ameryki – Public Relations Society of America, PRSA). Ważne znaczenie dla rozwoju public relations miało powstanie w 1955 r. Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations (International Public Relations Association, IPRA). W Polsce w 1994 r. założono Polskie Stowarzyszenie Public Relations.

4.2.5.2. Definicja public relations

Na ogół przyjmuje się, że terminu public relations użył po raz pierwszy w 1807 r. prezydent USA **Thomas Jefferson** (1743-1826). Chociaż zdaniem niektórych terminem tym posłużył się dopiero w 1882 r. prawnik **Dorman B. Eaton** (1823-1899), który powiedział, że celem public relations jest dobro wspólne. Jeszcze inne źródła donoszą, że termin public relations pojawił się po raz pierwszy w wydawnictwie kolejowym *Yearbook of Railway Literature* w 1887 r.

Jeśli chodzi o definicję public relations, to należałoby zacytować najpierw motto, jakie przytacza w swojej książce **Krystyna Wojcik**: „Dwa tysiące definicji w całym świecie, a dość jednolicie pojmowana istota działalności i jedno tylko imię – to public relations" [Wojcik, s. 19). Wynika z niego, że nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji public relations. Warto jednak przytoczyć kilka definicji, opracowanych przez stowarzyszenia istniejące w krajach o dużych tradycjach w stosowaniu public relations.

I tak Instytut Public Relations w Wielkiej Brytanii w 1987 r. przyjął, że public relations to świadome, planowe i ciągłe starania mające na celu

osiągnięcie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Deklaracja Meksykańska z 1978 r. podpisana przez kilkudziesięciu przedstawicieli stowarzyszeń public relations głosi, że public relations jest dziedziną sztuki i nauki, analizującą tendencje społeczne, prognozującą ich konsekwencje, doradzającą kierownictwu przedsiębiorstwa oraz wdrażającą przygotowane programy działania, zmierzające do zaspokojenia potrzeb (interesów) zarówno organizacji, jak i społeczeństwa.

Podobnie widzi istotę public relations międzynarodowy autorytet w tej dziedzinie **Sam Black**, który definiuje public relations jako naukę, ale też i sztukę osiągania harmonii z otoczeniem przez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji. Elementy sztuki widzi autor w potrzebie używania wyobraźni, pomysłów i twórczości w planowaniu działań public relations. Public relations traktuje też jako dziedzinę nauki, gdyż obejmuje ono analizę problemu oraz opracowanie metody jego rozwiązania [Black 2001, s. 15].

Z kolei definicja ogłoszona w 1982 r. przez Stowarzyszenie Public Relations Ameryki brzmi: Jako funkcja zarządzania public relations obejmuje dwa podstawowe zadania: po pierwsze, przewidywanie, analizę i interpretację opinii publicznej i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji, po drugie, doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli (poziomów) organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów działalności oraz społecznej odpowiedzialności organizacji.

Wreszcie definicja sformułowana w latach siedemdziesiątych XX w. przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations: Public relations jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – przez badanie ich opinii o organizacji w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby – przez planowe, szerokie rozpowszechnienie informacji – osiągnąć lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skutecznie realizować swoje interesy.

Wskazać jeszcze można, że do obszaru działań public relations zalicza się na ogół: *publicity* (w tym kontakty z mediami: *media relations*), tworzenie tożsamości przedsiębiorstwa (*corporate identity*), zarządzanie sytuacją kryzysową, kontakty ze społecznością lokalną oraz wewnętrzne public relations (komunikację wewnętrzną).

4.2.5.3. Cele, metody, techniki oraz proces public relations

Wojcik proponuje podział celów public relations na:

1) cele ogólne, kierunkowe, uniwersalne, ponadczasowe, traktowane w programach public relations jako cele strategiczne,
2) cele operacyjne, służące realizacji celów strategicznych oraz
3) subcele, czyli konkretne zadania służące realizacji celów operacyjnych [Wojcik, 30 i n.].

Do celów strategicznych należy przede wszystkim: kształtowanie pożądanego wizerunku, opinii, reputacji organizacji w otoczeniu, wzbudzanie zaufania lub odzyskanie utraconego zaufania do organizacji, pozyskiwanie poparcia organizacji, jej strategii, polityki, władz. **Do celów operacyjnych** należy głównie: dostarczanie rzetelnych wiadomości o organizacji, wychodzenie naprzeciw potrzebom informacyjnym środowiska zewnętrznego (otoczenia) organizacji (a także jej pracowników, na przykład co do misji i celów organizacji), śledzenie opinii publicznej, oczekiwań otoczenia względem organizacji, badanie stopnia akceptowania organizacji przez otoczenie, pozyskiwanie zrozumienia otoczenia dla spraw organizacji, prezentowanie stanowiska organizacji w sprawach interesujących otoczenie (w tym jej pracowników) itd. **Do grupy subcelów** zalicza się konkretne zadania, których treść wynika z określonej sytuacji organizacji oraz ustalonych celów operacyjnych. Można tu wymienić zaprezentowanie się organizacji jako stabilnego pracodawcy (jeśli celem operacyjnym jest poprawa sytuacji organizacji na rynku pracy) czy wywołanie u pracowników poczucia lojalności wobec organizacji (jeśli celem operacyjnym jest przeciwstawienie się negatywnym wpływom grup nieformalnych w organizacji).

Podstawową metodą public relations jest w opinii Wojcik komunikowanie [Wojcik, s. 62 i n.]. Chodzi zarówno o komunikację werbalną, jak i niewerbalną, posługującą się w celu przekazania informacji przede wszystkim językiem ciała (*body language*) oraz scenerią (wyglądem zakładu, biura, samochodów, czyli tym, co składa się na *corporate design*, będący częścią *corporate identity*). Środkami komunikowania w public relations są zatem także kolor i obraz (w postaci rysunku, zdjęcia, wykresu, filmu itp.). Komunikacja może być bezpośrednia i osobista (rozmowa), bezpośrednia i nieosobista (rozmowa telefoniczna, wideokonferencja), pośrednia (za pomocą mediów) lub dwustopniowa, kiedy nadawca kieruje informację – za pomocą mediów – do grup opiniotwórczych z nadzieją, że grupy te przekażą informację dalej, do grup docelowych. Istotną cechą komunikacji w public relations jest jej dwukierunkowość: organizacja przekazuje grupom w otoczeniu

treści public relations (informacje wychodzące), które kształtują postawy tych grup, wpływając tym samym na kształtowanie się opinii społecznej o organizacji. Poznaniu grup w otoczeniu i opinii społecznej służą badania postaw, oczekiwań i opinii tych grup (informacje wpływające), których analiza prowadzi do sformułowania konkretnego programu public relations. [Więcej o języku public relations, zob. Anna Murdoch, *Język public relations. Jak promować firmę*, Poltext, Warszawa 2000].

Jeżeli przyjąć za Wojcik, że komunikowanie jest podstawową metodą public relations, to techniki stanowią bardziej konkretne sposoby działania, wykorzystujące komunikację jako sposób dojścia i wywarcia wpływu na grupy w otoczeniu organizacji. I tak – według Wojcik – techniki public relations to: oddziaływanie poprzez słowo (drukowane: ulotki, broszury, czasopisma zakładowe, albumy, plakaty, artykuły prasowe, dodatki do gazet itp. oraz słowo mówione: przemówienia, seminaria, szkolenia, telefoniczna gorąca linia dla kontrahentów itp.), obraz (wystawy zakładowe, filmy o organizacji, tablice ogłoszeń itp.) oraz imprezy informacyjne (konferencje prasowe, drzwi otwarte, czyli zwiedzanie firmy przez na przykład dziennikarzy lub rodziny pracowników, wydarzenia: *special events*, imprezy informacyjne podczas targów) [Wojcik, s. 89 i n.]. Dodatkowo można tu jeszcze wymienić działania związane z *media relations*, czyli proponowanie mediom wywiadów w związku z różnymi wydarzeniami w organizacji, zapraszanie przedstawicieli mediów w związku z uroczystościami zakładowymi, a także pielęgnowanie dobrych stosunków z otoczeniem organizacji (listy do pracowników i kontrahentów, imprezy zakładowe dla pracowników i ich rodzin, zapraszanie reprezentantów otoczenia, środowisk opiniotwórczych itd.). Do listy technik można jeszcze dołączyć zestaw narzędzi wspomagających osiągnięcie celów public relations. Są nimi między innymi: sponsorowanie sportu, kultury czy działań proekologicznych, udział w akcjach charytatywnych czy działania na rzecz społeczności lokalnej, na przykład zakup książek do miejscowej szkoły. Zauważyć można, że w terminologii związanej z public relations pojęć metody i techniki używa się dość dowolnie. Na przykład Black pisze o metodach public relations, choć zamiennie nazywa je też technikami. I tak metodami public relations są dla niego: *media relations*, słowo drukowane w postaci wydawnictw zakładowych, słowo mówione (przemówienia), fotografia, wystawy i konferencje, sponsoring oraz lobbing. Z kolei Wojciech Budzyński za techniki public relations uważa: system identyfikacji wizualnej (symbol firmowy, kolory firmowe, druki firmowe, tablice informacyjne, jednolity sposób znakowania środków transportu, jednolity ubiór pracowników, wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynków, punktów sprzedaży, stoisk targowych), wydawnictwa firmowe (czasopismo

zakładowe, ulotka, broszura, album, sprawozdanie roczne), *media relations* (notatka prasowa, konferencja, wywiad), imprezy firmowe (wystawa, targi, dni otwarte), sponsoring oraz lobbing [Budzyński 2001]. Podkreślić należy, że techniki te stosowane są zarówno wobec grup z otoczenia (klientów, dostawców, dziennikarzy, konkurencji, lokalnej władzy itp.), jak i środowiska wewnętrznego (na przykład w stosunku do pracowników i ich rodzin). W tym drugim przypadku mówi się o wewnętrznym public relations albo o komunikacji wewnętrznej.

Jeśli zaś chodzi o sam proces public relations, to wyróżnia się w nim cztery etapy:

1. Analiza sytuacji wyjściowej (można ją przyrównać do analizy SWOT).
2. Określenie celów, zadań, grup docelowych, dobór metod i technik.
3. Realizacja programu.
4. Ocena wyników działania, przebiegu jego realizacji, budżetu oraz wykorzystanych metod i technik.

4.2.5.4. Public relations a marketing

Działania public relations są traktowane dwojako: albo jako funkcja organizacji, odrębna od marketingu, albo jako narzędzie marketingowe, stanowiące jeden z elementów promocji. I tak zdaniem **Wojcik** współczesne teorie public relations wskazują na pozamarketingowe źródło działalności public relations, a korzystanie z public relations przez organizacje, które nie stosują strategii marketingowych, świadczy, że cele public relations nie rozwinęły się pod wpływem celów marketingu [Wojcik, s. 137 i n.]. W opinii **Blacka** zakres działania public relations jest szerszy od zakresu działania marketingu, który przecież nie zajmuje się komunikacją wewnętrzną, zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych czy kontaktami ze społecznością lokalną [Black, s. 42 i n.]. Marketing jest powiązany, chociaż nie tożsamy, ze sprzedażą i jest nastawiony na dostosowanie przedsiębiorstwa do wymagań rynku i na zapewnienie zbytu. Z kolei public relations stanowi element ogólnej polityki przedsiębiorstwa i ogólnego zarządzania i jest nastawione na kształtowanie opinii publicznej przez informowanie o działaniach przedsiębiorstwa i utrzymywanie dobrych stosunków z otoczeniem. Marketing dąży do wywarcia wpływu na decyzje zakupowe klienta, a przedsiębiorstwo przedstawia jako oferenta pożądanych towarów i usług. Public relations ma na celu pozyskanie zrozumienia i pozytywnego nastawienia szerokiego otoczenia (a więc nie tylko klientów) do przedsiębiorstwa jako całości, a motywem działania jest odpowiedź na społeczne zainteresowanie działal-

nością przedsiębiorstwa. Można więc powiedzieć, że cele public relations i marketingu są różne, choć obie te działalności mogą się wzajemnie wspomagać – public relations, kształtując pozytywne nastawienie i zaufanie otoczenia do przedsiębiorstwa, wpływa również na realizację celów marketingu. Należy jednak pamiętać, że aktywność związana z marketingiem i sprzedażą jest podporządkowana promowanej przez public relations filozofii organizacji, jej polityce i wartościom.

Zgodnie zaś z drugą koncepcją public relations podporządkowane jest działaniom marketingowym. W opinii guru marketingu **Kotlera** promocja – składająca się obok produktu, ceny i miejsca na kompozycję marketingową (*marketing mix*) – obejmuje te instrumenty komunikacyjne, które docelowym odbiorcom przekazują informację o produkcie. Tymi instrumentami są: reklama, promocja sprzedaży, personel sprzedaży, marketing bezpośredni i właśnie public relations [Kotler 1999, s. 146 i n.]. Kotler pisze, że większość wydatków na public relations ma na celu stworzenie i utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy w oczach docelowych odbiorców, i że public relations jest postrzegane jako forma autopromocji firmy, mniej napastliwa od reklamy. (Choć wypada zauważyć, że już nawet termin public relations bywa postrzegany w sposób pejoratywny i dlatego niektóre organizacje mówią nie o public relations, ale o *public affairs*). Dlatego też przed wprowadzeniem nowego produktu na rynek należy skoncentrować się na public relations, ponieważ jeden przychylny artykuł o nowym produkcie sygnowany przez osobę ze środowiska opiniotwórczego jest często dużo więcej wart od pieniędzy przeznaczonych na reklamę tego produktu, kształtując *nb.* (pozytywną) opinię klientów o produkcie jeszcze przed rozpoczęciem kampanii reklamowej. W związku z tym takie instrumenty public relations, jak publikacje, wydarzenia (*events*), wiadomości, działania na rzecz społeczności lokalnej, tożsamość, lobbing i sponsoring marketing wykorzystuje do promocji produktu. W opinii Kotlera mogą one stanowić bardzo efektywne instrumenty, ale często nie docenia się ich roli ze względu na to, że „public relations stanowi zazwyczaj osobny dział firmy, zajmujący się nie tylko public relations marketingu, ale również finansów, zarządu itd." Instrumenty te łatwo zapamiętać, jeśli posłuży się słowem *'pencils'* (ołówki), którego pierwsze litery początkują w języku angielskim nazwy poszczególnych instrumentów public relations (***p**ublications*, ***e**vents*, ***n**ews*, ***c**ommunities*, ***i**dentity*, ***l**obbying*, ***s**ponsoring*).

Jeśli chodzi o powiązania marketingu z public relations, to ciekawe wnioski można także wyprowadzić z koncepcji marketingu społecznego (*social marketing*). Zgodnie z tą koncepcją działania marketingowe są nastawione nie tylko na zysk, ale także na cele społeczno-kulturalne. Marketing

społeczny próbuje więc godzić tradycyjne cele przedsiębiorstwa (zysk) z oczekiwaniami społecznymi. Ma zapewnić nie tylko bieżącą satysfakcję klienta, lecz również jego perspektywiczne dobro, a także powinien uwzględniać społecznie akceptowane wartości (na przykład bezpieczeństwo czy zdrowie). Można więc powiedzieć, że im bardziej marketing uwzględnia otoczenie społeczne i docenia rolę stosunków z otoczeniem w tworzeniu sprzyjających warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, tym więcej ma cech wspólnych z public relations, które to otoczenie traktuje w sposób priorytetowy.

Literatura:

M. Armstrong, *A Handbook of Management Techniques,* Kogan Page, London 1994

M. C.Barnes, A. H. Fogg, C. N. Stephens, L. G. Titman, *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria – praktyka*, Warszawa 1972

S. W. Becker, G. Gordon, *An Entrepreneurial Theory of Formal Organization*, "Administrative Science Quarterly" t.II, Nr 3/1966

W. Bień, B. Dobiegałą–Korona, M. Duczkowska– Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścionek, *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997

S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

W. Bogolepow, *Organizacija i uprawlenije (Woprosy teorii i praktyki)*, Moskwa 1968

N. H. Borden, *The Concept of Marketing Mix,* Journal of Advertising Research, vol. 4, no. 2, June 1964

H. R. Bowen, *Social Responsibilities of Businessman*, Harper & Brothers, New York 1953

E. Bössmann, *Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen*, Springer 1967

W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2001

E. J. McCarthy et al., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Sydney 1997

S. C. Certo, J. P. Peter, *Strategic Management. Concepts and Applications*, McGraw-Hill, New York 1991

M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system, Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982

J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin 2002

A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Teoria organizacji i zarządzania*, Sopot 1966

K. Davis, *Five Propositions for Social Responsibility*, Business Horizons, June 1975

T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, PWN, Warszawa–Łódź 2000

P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1993

A. J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979

Ewangelia św. Mateusza

H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947

J. S. Fleczko, *Zarządzanie marketingowe*, Agencja Marketingowa Mark, Kraków 1996

W. C. Frederick, J. E. Post, K. Davis, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill College Div. 1992
M. Friedman, R.D. Friedman, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago 2002
M. Friedman, *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, [w:] G. D. Chryssides, J. H. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999
M. Furmankiewicz, *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2002, nr 1
J. Gancarczyk, M. Gancarczyk, *Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne", 2002, nr 2-3
B. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996
J. Gąciarz, *Kultura a systemy zarządzania*, [w:] J. Hausner (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001
G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994
R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996
T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Lokalne i Regionalne" 2002, nr 1
R. Gumiński, *Podejście systemowe do oceny działalności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 1982, nr 4
P. Guptara, *The Basic Arts of Marketing*, Random House Business Books 1990
F. A. Hayek, *Law, Legislation and Liberty*, Volume 3: *The Political Order of a Free People*, The University of Chicago Press 1981
R. Heller, *The Naked Market*, Sidgwick and Jackson, London 1986
M. Hirszowicz, *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa 1967
G. C. Homans, *Bringing Men Back*, "American Sociological Revue", t. 20, grudzień 1964
J. H. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Scholar, Warszawa 2004
M. Imai, *KAIZEN (Ky'zen). The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1986
C. Kochalski, *Analiza kosztów własnych w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000
L. Kolarska, *Kształtowanie celów organizacyjnych*, (w:) *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, PWN, Warszawa 1976
P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall 2001
P. Kotler, A. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall 1995
P. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
P. Kotler, *What Consumerism Means for Marketers*, Harvard Business Review, May-June 1972
J. Kotowicz–Jawor, *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa 1998
Z. Kowalewski, *Nauka a planowanie jej rozwoju*, Ossolineum 1967
A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995
J. Lowe, M. Silver, *Research and Development Strategies*, [w:] Peter Lawrence, Ken Elliott, *Introducing Management*, Penguin Books, London 1985

K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
K. Łobos, *Sieć międzyorganizacyjna jako strukturalne narzędzie implementacji strategii. Zależność :typ strategii – aranżacja strukturalna sieci* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzych 2004
B. Malinowski, *Man`s Culture and Man`s Behavior*, "Sigma XI Quarterly" t.XXX, 1941-1942
B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Warszawa 1958
Ł. Mamica, *Polityka rozwoju regionalnego a koncepcja konkurencyjności regionów*, [w:] J. Hausner (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001
J. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964
M. Mazur, *Pojęcie systemu i rygory jego stosowania*, „Przegląd Organizacji" 1976, nr 12,
A. Murdoch, *Język public relations. Jak promować firmę*, Poltext, Warszawa 2000
T. Ohno, S. Mito, *Just-in-Time for Today and Tomorrow*, Productivity Press 1986
K. Olejniczak, *Koncepcja gron oraz koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2003, nr.2
K. Perechuda, *Strategie konfigurowania wartości w Biznesie sieciowym* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzych 2004
M.E.Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1994
M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001
H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Warszawa 1976
A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. II, PWN, Warszawa 1954.
A. Sopoćko, *Organizacja jako maszyna cybernetyczna*, [w:] A. Koźminski (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983
M. Sosnowski, K. Obłój, *Monitorowanie otoczenia przez polskie firmy*, „Organizacja i Kierowanie" 2004, nr 2
J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych*, Wrocław 1972
H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1995
H. Sterniczuk, M. Żandarowski, *Socjologiczna teoria organizacji*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, Warszawa 1983
J. Stevens, *Purchasing*, [w:] Peter Lawrence, Ken Elliott, *Introducing Management*, Penguin Books, London 1985
Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995
K. Śliwa, M. Bratnicki, *Systemowa analiza powiązań organizacji z otoczeniem*, „Przegląd Organizacji" 1979, nr 1
S. H. Udy, *Administrative Rationality: Social, Setting and Organization Development*, "American Journal of Sociology", November 1962
B. Wawrzyniak, *Organizacja formalna zakładu pracy*, Warszawa 1972
N. Wiener, *Cybernetyka a społeczeństwo*, Książka i Wiedza, Warszawa 1961
K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
J. Zieleniewski, *Zasady organizacji pracy w administracji*, Wyd.VI, Warszawa 1972
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971, 1981

Rozdział 5

ZARZĄDZANIE

5.1. Zarządzanie, kierowanie, administrowanie, rządzenie – *A. Chrisidu-Budnik*

Interdyscyplinarny charakter nauki o organizacji i zarządzaniu powoduje, że obie centralne kategorie zawarte w nazwie dyscypliny są różnie definiowane i interpretowane. Szczególnie dotyczy to terminu zarządzania i innych bliskoznacznych terminów, np. kierowania, administrowania [Krupski, s. 29].

Brak jasności w tych podstawowych sprawach jest, jak się wydaje, dodatkowo komplikowana nieprecyzyjnym tłumaczeniem na język polski terminu *management*. Chodzi o to, że w Polsce terminowi *management* nadaje się na ogół znaczenie czynnościowe i tłumaczy jako zarządzanie (ew. kierowanie) [Supernat 2000, s. 287]. W znaczeniu czynnościowym zarządzanie jest procesem nadzoru i/lub kontroli oraz koordynacji aktywności społecznej i produkcyjnej w organizacji. W krajach anglosaskich termin *management* jest używany co najmniej równie często w sensie rzeczowym i oznacza wówczas grupę ludzi zarządzających (kierujących) organizacją. Polskim ekwiwalentem terminu *management* powinien być w ogólnym przypadku termin kierownictwo, a to z racji jego podwójnego (czynnościowego i rzeczowego) znaczenia [Supernat, 2000, s. 287].

W polskiej literaturze szczególnie widoczne są spory i kontrowersje wokół relacji pojęć „zarządzanie" i „kierowanie". Dyskusja koncentruje się na dwóch problemach. Czy zarządzanie i kierowanie to pojęcia tożsame, a jeżeli nie, to jakie kryterium uzasadnia rozróżnianie omawianych pojęć.

Prakseologiczna teorii organizacji stoi na stanowisku, iż kierowanie i zarządzanie to pojęcia zbliżone ale nie tożsame.

W ujęciu prakseologicznym kierowanie jest pojęciem szerszym od zarządzania, które stanowi jedną z postaci kierowania w szerszym znaczeniu. Kierowanie w węższym znaczeniu zawiera się wyłącznie w relacjach międzyludzkich. Nie wszyscy jednak zgadzają się z powyższą interpretacją pojęć zarządzanie i kierowanie. Można tu wyróżnić przedstawicieli nauk o organizacji, którzy stoją na stanowisku, że to zarządzanie jest pojęciem szerszym niż kierowanie oraz tę grupę, która utożsamia pojęcia zarządzanie i kierowanie.

Ta ostatnia grupa, traktuje ludzi jako zasób organizacji, którym się zarządza. Niektórzy protestują przeciwko takiej optyce, argumentując, że zubaża ona lub deprecjonuje wartość człowieka, zrównując jego znaczenie z materialnymi i finansowymi zasobami organizacji. Zwolennicy używania pojęcia zasobów ludzkich i adekwatności terminu zarządzanie zasobami ludzkimi do opisu i wyjaśniania praktyki zarządzania ludźmi w organizacji, zwracają uwagę, że Ludzie zatrudnieni w organizacji mają zdolność wytwarzania nowych wartości i z tego punktu widzenia i pod tym warunkiem są zasobami ekonomicznymi czy wręcz zasługują na to miano. Rezygnacja z tego określenia oddala nas od rozumienia ekonomicznego sensu istnienia organizacji i roli, jaką w tym sensie odgrywa czynnik ludzki. Fakt, że ludzie są zasobem specyficznym – którego obecność w organizacji nadaje jej funkcjonowaniu wymiary pozaekonomiczne: psychologiczny, społeczny, polityczny i etyczny – winien nakazywać nam analizę całej złożoności tej wielowymiarowej obecności człowieka w organizacji, a nie ucieczkę od tej złożoności i tym samym marginalizację ekonomicznego sensu istnienia organizacji i znaczenia w niej pracy ludzkiej [Paszke, s. 207].

Rządzenie, jest w prakseologicznej teorii organizacji traktowane jako jedna z form kierowania. Według Zieleniewskiego rządzenie to „[...] możność legalnego zastosowania przymusu lub przekonanie obywateli o legalności państwowych organów władzy [...]" [Zieleniewski 1971, s. 469]. Takie ujęcie rządzenia, stanowi nawiązanie do weberowskiej koncepcji panowania. Panowanie to uprawomocnione i zinstytucjonalizowane rządzenie, oparte na stosowaniu przymusu lub niewymuszonym przyzwoleniu. Rządzenie w nowoczesnych strukturach biurokratycznych – zdaniem Webera – opiera się na podstawach racjonalno-prawnych. Przestrzeganie formalnych rozwiązań jest konieczne dla stabilności struktury biurokratycznej i skuteczności rządzenia w niej.

Tym co odróżnia zarządzanie od rządzenia jest specyfika stosunków między rządzącymi a rządzonymi. Owe stosunki oparte są na formalnej legitymizacji władzy, brak jej akceptacji, powoduje odwołanie się do przy-

musu państwowego. Podstawowym sposobem rządzenia jest hierarchia, odnoszona do poziomu makrospołecznego.

Współcześnie, zarządzanie uznaje się za jedną z metod rządzenia. Jedną – ponieważ nie wszystkie procesy funkcjonowania instytucji państwowych są tożsame z zarządzaniem. Tym niemniej, sytucja geopolityczna na świecie oraz trwająca transformacja w byłych krajach komunistycznych, której kluczowym elementem jest budowa gospodarki rynkowej, powiązanej z powstaniem sektora prywatnego stanowiącego siłę napędową rozwoju ekonomicznego a także modernizacja ekonomicznej sfery państwa, powoduje, że zarządzanie, jako ekonomiczna metoda rządzenia zajmuje centralne miejsce obok socjopolitycznej metody rządzenia, której celem jest konsolidacja ustroju demokratycznego [Gruszczak, *passim*].

Prakseologiczna teoria organizacji wprowadza także rozróżnienie pomiędzy terminem „zarządzanie" a terminem „administrowanie" w znaczeniu czynnościowym. Kryterium wyodrębnienia nie jest w tym przypadku źródło władzy, „[...] lecz funkcja w instytucji, scharakteryzowana przede wszystkim przez to, że występuje ona tylko w instytucjach względnie trwale zorganizowanych i regulując ich funkcjonowanie (wewnątrz i w stosunkach z otoczeniem) nie obejmuje jednak bezposrednio realizowania podstawowego celu danej instytucji. Przyczynia się więc do realizacji tego celu raczej pośrednio i raczej ze względu na formy funkcjonowania niż na ich treść merytoryczną" [Zieleniewski 1971, s. 471].

5.1.2. Prakseologiczna interpretacja pojęcia zarządzania – *A. Pakuła*

W podejściu prakseologicznym pojęciem wyjściowym dla określania zarządzania stanowi kierowanie, ujmowane w szerokim (ogólnym) i wąskim znaczeniu. W znaczeniu szerokim kierowanie oznacza powodowanie, aby inne rzeczy funkcjonowały zgodnie z celem kierującego [Zieleniewski 1971, s. 451]. W tym sensie można zatem mówić np. o kierowaniu pojazdem mechanicznym. Kierowanie w węższym znaczeniu odnosi się natomiast wyłącznie do ludzi i oznacza „[...] działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje", przy czym to działanie zachodzące w organizacji nieformalnej oznaczone zostało mianem przewodzenia (przywództwa) [Zieleniewski 1971, s. 451]. Takie rozumienie kierowania przyjmuje także Kurnal, aczkolwiek nie odróżnia tak wyraźnie kierowania w szerszym i węższym znaczeniu, można więc uznać,

iż ogranicza treść tego pojęcia po prostu do kierowania ludźmi [Kurnal 1969, s. 190, 357] oraz Kieżun, z tym jednakże, iż postuluje, aby kierowanie ogólnie rozumieć jako „[...] powodowanie, aby ktoś lub coś zachowywało się zgodnie z celem organizacji" [Kieżun 1977, s. 281].

Koncepcja prakseologiczna kładzie znak równości pomiędzy możnością kierowania ludźmi a władzą. Zieleniewski jednoznacznie stwierdza, iż „Władza nad ludźmi to nic innego, jak możność kierowania nimi", co oczywiście wymaga przyzwolenia podwładnych, ich posłuszeństwa, „[...] obojętnie, jakie jest jego źródło: miłość, zaufanie, interes, strach, czy cokolwiek innego" [Zieleniewski 1971, s. 456-457]. Jednocześnie od tak rozumianej władzy odróżniać należy autorytet, którego istota „[...] polega na tym, że kierowani oceniają pozytywnie walory jego [tj. kierownika – A. P.] charakteru i umysłu i wskutek tego są z góry nastawieni na posłuszeństwo nie z obawy przed represjami, tylko z przekonania o słuszności i trafności otrzymywanych zleceń" [Zieleniewski 1971, s. 457-458]. Akcentowany jest zatem autorytet rzeczywisty, którego pozyskanie wymaga jednak, szczególnie w początkowym okresie współdziałania przełożonego z kierowanymi, posiadania przez kierownika autorytetu zewnętrznego, opartego na formalnych insygniach władzy.

Istotnym aspektem prakseologicznego ujęcia problematyki kierowania jest określenie głównych obowiązków i zakresu odpowiedzialności kierowników oraz faz czynności kierowniczych. Zdaniem Zieleniewskiego do głównych obowiązków kierownika należy [Zieleniewski 1971, s. 461- 463]:

1) powodowanie takiego zachowania się podwładnych, aby najpełniej przyczyniało się do realizacji przypadających im zadań,
2) stwarzanie warunków umożliwiających podwładnym wykonywanie zadań,
3) wszczepianie podwładnym nawyków dokładnego wykonywania otrzymanych instrukcji, z tym jednakże, iż unikać należy ich nadmiaru oraz niedopuszczać do nieformalnej centralizacji,
4) przyczynianie się do rozwoju zawodowego i awansu życiowego podwładnych.

Podkreślić należy podniesienie problemu nieformalnej centralizacji. W sytuacji, gdy zadanie zostało przekazane do samodzielnego wykonania podwładnemu i mieści się w granicach jego możliwości wykonawczych, przełożony powinien odmawiać odpowiedzi na prospektywne pytania tego podwładnego co do sposobu jego wykonania zaś kontrolując podwładnego koncentrować się winien na wynikach w kontekście ich zgodności z ogólnymi wytycznymi oraz przyznać podwładnemu ograniczone prawo do popełnienia błędu w dobrej wierze [Zieleniewski 1971, s. 463].

Prakseologiczna konstrukcja odpowiedzialności kierowniczej opiera się na generalnej konstatacji, zgodnie z którą każdy odpowiadać może jedynie za rezultaty własnych działań, leżące w obszarze obowiązków danego podmiotu działającego, nie może być natomiast odpowiedzialny za skutki, których nie spowodował, nie mógł spowodować lub nie miał obowiązku spowodować [Zieleniewski 1971, s. 177]. W związku z powyższym „Przekazując część swoich obowiązków i uprawnień podwładnemu kierownik przekazuje mu też – w tym samym zakresie – całą i wyłączną odpowiedzialność. Pozostaje zaś sam odpowiedzialny za własne dowolne działanie: za to, jakiego człowieka wybrał i jaki zakres obowiązków mu przekazał. Skoro zaś każdy odpowiada tylko w granicach rzeczywiście posiadanej możności działania, to, aby ta odpowiedzialność nie była fikcją, każdy przełożony powinien mieć decydujący, a przynajmniej rzeczywiście współdecydujący głos w sprawie doboru swoich bezpośrednich podwładnych i w sprawie organizacji podległej mu komórki organizacyjnej, tj. m.in. w sprawie zakresu obowiązków i odpowiadających im uprawnień, jakie przekazuje każdemu z podwładnych" [Zieleniewski 1971, s. 464].

Kierowanie jest złożonym działaniem i jak każde powinno spełniać wymogi działania zorganizowanego, z tą jednakże różnicą, iż nie występuje w nim etap czwarty, wykonania planu, jako że jest kierowanie działaniem nie wyodrębnionym, lecz składnikiem działania zorganizowanego. W związku z tym zestawienie faz czynności kierowniczych z cyklem działania zorganizowanego przedstawia się w prakseologicznej koncepcji następująco [Zieleniewski 1971, s. 465-466]:

1) w pierwszym etapie cyklu działania zorganizowanego wyróżnić wypada dwie fazy czynności kierowniczych, tj. **wybór zadania** oraz **przekazanie podwładnym ogólnie sformułowanego zadania**,
2) drugi etap cyklu przejawia się w przekazaniu podwładnym, jeśli jest to konieczne, **instrukcji wykonawczych** (o sposobie wykonania zadania),
3) trzeci etap cyklu obejmuje, podobnie jak pierwszy, dwie fazy, mianowicie **stwarzanie dla kierowanych sytuacji motywacyjnych** oraz **stwarzanie dla nich warunków wykonania zadania**,
4) etap piąty cyklu wyraża się w **nadzorze oraz kontroli i dopilnowaniu wykonania zadania**.

Kierowanie, w szczególności w ścisłym znaczeniu, może przybierać różne postaci, przede wszystkim biorąc pod uwagę źródła władzy. Dają się zatem wyróżnić następujące, podstawowe rodzaje kierowania z tego właśnie punktu widzenia:

1) rządzenie, opierające się na możliwości zastosowania legalnego przymusu lub przekonania o legalności zrządzeń, przy czym odnoszone jest wyłącznie do działań kierowniczych państwowych organów władzy,
2) zarządzanie, czerpiące swoje władztwo z własności zasobów, które są konieczne dla kierowanych w celu pozyskania środków zapewniających egzystencję lub z upoważnienia uzyskanego od właściciela tych zasobów, a zatem odnoszące się w głównej mierze do organizacji gospodarczych,
3) wymuszanie, bazujące na możliwości zastosowania nielegalnego przymusu,
4) egzekwowanie roszczeń, będące wynikiem możności wymuszenia wykonania przez partnera przyjętego zobowiązania w drodze egzekucji wyroku sądowego,
5) dobrowolne podporządkowanie się sprawującemu kierownictwo, wynikające z innych, niż wyżej wskazane źródeł, takich mianowicie, jak chociażby zaufanie, miłość, przekonanie o racjonalności otrzymanej rady [Zieleniewski 1971, s. 469].

W koncepcji prakseologicznej zarządzanie jest zatem traktowane jako rodzaj (postać) kierowania ujmowanego w kontekście działania zorganizowanego, aczkolwiek kierowanie wiązane jest także z funkcją regulacyjną w organizacji [7.2.1]. Pojmowanie zarządzania jako rodzaju kierowania, w którym źródłem władzy stanowi własność zasobów niezbędnych kierowanym, a więc węższego zakresowo od kierowania przyjmują także Kurnal (stosując także podobną do Zieleniewskiego klasyfikację pozostałych rodzajów kierowania rozpatrywanych ze względu na dominujące źródło władzy) [Kurnal 1969, s. 364-366] oraz Kieżun [Kieżun 1977, s. 284]. Wypada jednak zauważyć, iż w późniejszym okresie nastąpiła pewna ewolucja poglądu na temat źródła władzy wyznaczającego zarządzanie. Przy utrzymaniu zasadniczej tezy o traktowaniu zarządzania jako rodzaju kierowania sformułowany zostało stanowisko, w myśl którego należy mówić o zarządzaniu wówczas, gdy „[...] podstawą kierowania człowiekiem lub ludźmi jest formalna hierarchia organizacyjna, która daje władzę organowi zarządzającemu nad zarządzanym lub zarządzanymi" [Kurnal (red.) 1979, s. 15].

Wskazane rodzaje kierowania stanowią układ modelowy, w rzeczywistości bowiem, co zresztą podkreśla sam Zieleniewski, „[...] władza przełożonych nad podwładnymi opiera się zwykle na więcej niż jednym źródle; jedno źródło jednak z reguły mniej lub bardziej przeważa nad innymi" [Zieleniewski 1971, s. 471].

Od zarządzania odróżniać należy administrowanie, które w ujęciu prakseologicznym nie jest rodzajem kierowania wyróżnianym według kryterium źródła władzy, lecz funkcją występującą w organizacji (ściślej – w instytucji) względnie trwale zorganizowanej, przyczyniającą się do realizacji jej podstawowego celu, jednakże nie bezpośrednio lecz pośrednio, a zatem mającej charakter funkcji pomocniczej [Zieleniewski 1971, s. 471]. Takie rozumienie administrowania różni się więc wyraźnie od omówionej [2.3.2] koncepcji Fayola i jego kontynuatorów, w szczególności wypracowanej na tej fayolowskiej podstawie konstrukcji funkcji zarządzania. Ujęcie prakseologiczne, co niewątpliwie stanowi jedną z istotniejszych jego cech indywidualizujących, w ogóle nie analizuje zarządzania poprzez pryzmat jego funkcji, lecz, jak to już zostało wskazane, poprzez pryzmat działania zorganizowanego. Nie jest to jednakże podejście nieuprawnione, lecz po prostu inne i jak się wydaje cennie uzupełniające dominujące współcześnie funkcjonalne ujmowanie zarządzania.

Wypada także uwzględnić uwagi odnoszące się do odróżniania jednoosobowości i jednolitości kierowania. Kierowanie jednoosobowe oznacza taką sytuację, w której wykonywanie danej czynności kierowania, przynajmniej podjęcie samej decyzji, należy do pojedynczej osoby sprawującej kierownictwo. Jednolitość kierowania „[...] dotyczy natomiast pytania, czy podwładny w danej chwili i w danej sprawie otrzymuje jedno zlecenie czy więcej różnych zleceń i/albo czy sytuacje pobudzające oddziałują na niego jednoznacznie, czy wieloznacznie" [Zieleniewski 1971, s. 474, 476]. Jednolitość kierowania może być zatem zachowana także w przypadku kierowania zbiorowego, jeśli otrzymywane od kilku przełożonych zlecenia oraz stwarzane przez nich sytuacje motywacyjne są uzgodnione, nie zawierają sprzecznych treści. Brak jednolitości może wystąpić z kolei także w przypadku kierowania jednoosobowego, gdy przełożony udziela przekazuje wieloznaczne, czy wręcz sprzeczne zalecenia [Zieleniewski 1971, s. 474]. Takie rozumienie jednolitości kierowania koreluje pozytywnie ze wskazanym [2.3.2] klasycznym ujęciem fayolowskim.

Nadmienić wreszcie wypada, iż w ujęciu prakseologicznym wyróżnia się jeszcze kierowanie kolektywne oznaczające „[...] przypadki, w których kierownik jest zobowiązany (i może być zmuszony) kierować działaniem zbiorowym tak, aby zmierzało ono do celów oraz stosowało środki i sposoby, za którymi, po naradzie, wypowiedziała się określona większość grona ludzi" [Zieleniewski 1971, s. 476].

5.1.3. Cybernetyczna interpretacja pojęcia zarządzania – *A. Chrisidu-Budnik*

Cybernetyka, najogólniej, zajmuje się procesami sterowania. Analizuje wszystkie znajdujące się w ruchu obiekty – martwe i żywe – odnajdując w nich systemy sterowania. W literaturze przedmiotu zarządzanie jest traktowane jako pewna szczególna forma (postać) sterowania, uznając to ostatnie za pojęcie ogólniejsze, odnoszące się do wielu zjawisk natury nie tylko społecznej i nie tylko ekonomicznej [Kasprzak, s. 75].

Jeśli jakiś organizm lub mechanizm jest sterowalny i sterowany, oznacza to, że jest centrum, które steruje i że istnieją poddane temu sterowaniu obiekty współdziałające w owym systemie. Z tego wynika następnie, że obiekty w systemie sterowania nie mogą mieć pełnej autonomii, ponieważ system w rozumieniu ogólnej teorii systemów istnieje o tyle, o ile działające w nim obiekty traktują cele systemu jako nadrzędne. Tylko wtedy może w systemie wystąpić zjawisko zwane synergią dodatnią. Wartość działania systemu jako całości jest większa niż wartość mechanicznie dodawanych do siebie efektów działania obiektów. Typowym przykładem zjawiska synergetycznego jest produkcja. Produkuje się po to, żeby w końcu procesu produkcyjnego, na wyjściu uzyskać coś, co ma większą wartość materialną i użytkową, niż suma wartości składników użytych w procesie [Jang, s. 26].

Sterowanie ma miejsce wówczas, gdy zachowanie obiektu sterującego jest celowe. Cele mogą być tworem suwerennego obiektu sterującego, mogą być temu obiektowi zadane bądź też obiekt sterujący może funkcjonować według programu nastawionego na zachowanie celowe. Gdy obiekt sterujący obdarzony jest świadomością, sterowanie będzie miało charakter działania, natomiast w przypadku tzw. sterowania zautomatyzowanego, obiekt sterujący będzie jedynie zachowywał się, mimo celowości jego funkcjonowania. Rozróżnienie to ma istotne znaczenie dla badań nad sterowaniem w systemach społecznych [Czermiński 1995, s. 19].

Obok zachowania celowego obiektu sterującego, jako charakterystycznego elementu procesu sterowania wskazać należy na regulacyjny charakter oddziaływań obiektu sterującego polegający na niwelowaniu odchyleń parametrów osiąganych od parametrów pożądanych.

A zatem, **sterowanie jest wszelkim celowym oddziaływaniem jednego systemu na inny w celu otrzymywania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane** [Encyklopedia organizacji i zarządzania 1981, s. 490].

5.1.4. Systemowa interpretacja pojęcia zarządzania
– A. Chrisidu-Budnik

W naukach o organizacji i zarządzaniu ujęcie systemowe funkcjonowało w wersji cybernetycznej i w wersji nawiązującej do ogólnej teorii systemów.

Tradycyjne definicje systemu odwoływały się do koncepcji całości złożonej ze wzajemnie powiązanych elementów. Później w analizach uwzględniono kategorie otoczenia i granicy, która oddziela system od otoczenia i jednocześnie z nim go łączy – od analizy systemów zamkniętych teoretycy przeszli do analizy systemów otwartych. Ogólna teoria systemów wprowadzając zaczerpnięte z biologii pojęcie systemu otwartego dostarczyła kategorii pozwalającej uwzględniać wzajemne wpływy i zależności między organizacją i otoczeniem.

Zarządzanie jest tu interpretowane w sposób radykalnie funkcjonalny, jako **utrzymanie równowagi między organizacją a jej otoczeniem oraz między wszystkimi jej podsystemami.** Utrzymanie równowagi w stosunkach organizacji z otoczeniem polega na zapewnieniu jej odpowiednich zasileń, które pozwolą organizacji zachować swoją odrębność w tym otoczeniu i integralność (innymi słowy – przetrwać) oraz zdolność do formułowania celów i własnej strategii, a także zdolność do ich realizacji [Bielski 1997, s. 233]. Nadrzędnym celem zarządzania oraz jego miernikiem jakości jest przetrwanie organizacji i jej adaptacja do otoczenia [Obłój 1987, *passim*].

5.1.5. Socjologiczna interpretacja pojęcia zarządzania
– A. Chrisidu-Budnik

Z socjologicznego punktu widzenia zarządzanie jest charakterystycznym dla organizacji formalnej stosunkiem społecznym. Jest to sformalizowana relacja, która występuje nie tyle między osobami ile raczej między pozycjami i związanymi z nimi rolami. Zarządzanie stanowi **wtórny stosunek społeczny,** który występuje w **grupach wtórnych** [8.6.2.]. Stosunek wtórny charakteryzuje między innymi oficjalność, formalizacja, specjalizacja, ograniczony zakres tematyczny interakcji i działań.

5.2. Funkcje zarządzania – *J. Supernat*

5.2.1. Klasyczna koncepcja funkcji zarządzania

Poczynając od początku poprzedniego wieku, przyjęło się wyróżniać cztery podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrola. Ujęcie takie wywodzi się ze znanej już nam definicji administracji (kierowania) autorstwa Fayola jako zestawu integralnie powiązanych ze sobą funkcji obejmujących planowanie i przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie oraz kontrolowanie [2.3.2.]. Ponieważ integralność powiązania tych funkcji polega także na porządku (sekwencji) logicznym i – w ogólnym przypadku – chronologicznym (w konkretnym przypadku funkcje zarządzania realizowane są jednocześnie czy zgodnie z zasadą: dwa kroki do przodu, krok do tyłu), sprowadza się je także do procesu zarządzania (kolejnych etapów tego procesu).

Planowanie w najprostszym ujęciu oznacza ustalanie celów oraz obmyślanie sposobu postępowania dostosowanego do tych celów i przewidywanych warunków, w jakich przyjdzie działać. Znaczenie tej funkcji zarządzania jest oczywiste zarówno dla teoretyków jak i praktyków zarządzania, tym niemniej szczególny nacisk na planowanie kładą dzisiaj przedstawiciele zarządzania strategicznego, dla których kluczowymi determinantami powodzenia organizacji są sformułowanie misji (wizji, zamiaru strategicznego, celów strategicznych itp.) organizacji oraz strategii (planów strategicznych, planów ogólnych i funkcjonalnych itp.) organizacji.

Po ustaleniu celów oraz przyjęciu wykonalnych planów kolejną funkcją zarządzania jest organizowanie ludzi i innych zasobów (finansowych, rzeczowych i informacyjnych) koniecznych dla zrealizowania celów i planów. W szczególności organizowanie polega na przyjęciu sposobu pogrupowania działań (wynikających z celów i planów) oraz zasobów. W grę wchodzi tutaj projektowanie indywidualnych stanowisk pracy, grupowanie tych stanowisk w jednostki organizacyjne, zróżnicowanie stanowisk i jednostek organizacyjnych, określenie więzi organizacyjnych między stanowiskami pracy i jednostkami organizacyjnymi, podział uprawnień decyzyjnych, przypisanie odpowiedzialności stanowiskom i jednostkom organizacyjnym, koordynowanie działań stanowisk i jednostek organizacyjnych itp. [zob. 7]. Co najmniej tak samo ważnym elementem organizowania jak zaprojektowanie odpowiedniej struktury jest – rzecz jasna – dobranie i zatrudnienie w organizacji odpowiednich ludzi.

Trzecią podstawową funkcją zarządzania jest przewodzenie. Dla wielu przywództwo jest najważniejszą i jednocześnie najtrudniejszą ze wszystkich funkcji zarządzania. Można je określić jako zespół czynności mających zapewnić (współ)przyczynianie się członków organizacji do jej powodzenia [zob. 6.5]. Skuteczne przewodzenie wymaga od kierowników znajomości potrzeb człowieka (pracownika) oraz teorii motywowania i motywacji [zob. 8.2], a także stylów kierowania [zob. 6.4].

Kontrolowanie jest ostatnią z podstawowych funkcji zarządzania. Nie należy tego jednak rozumieć tak, że pojawia się dopiero na końcu procesu zarządzania: bieżącej kontroli wymaga w istocie każda z funkcji (każdy z etapów) zarządzania. Nieco metaforycznie można powiedzieć, że podążanie przez organizację w kierunku przyjętych celów wymaga od kierowników monitorowania drogi (funkcjonowania) organizacji, aby zapewnić, że w wyznaczonym czasie osiągnie miejsce przeznaczenia. Innymi słowy, kontrolowanie jest koniecznym warunkiem skuteczności organizacji. Ponieważ kontrolowanie jest czasami nieprzyjemne (i to dla obu stron), można je przyrównać do wizyty u dentysty, która może być nieprzyjemna, ale jest konieczna.

Należy pamiętać, że wszystkie funkcje zarządzania są nie tylko integralnie powiązane, ale także bardzo często wykonywane jednocześnie, co zwiększa ich czasochłonność i powoduje, że kierownik często pracuje dłużej od innych.

5.2.2. Zarządzanie jako proces decyzyjny

W katalogu podstawowych funkcji zarządzania powyżej nie pojawiło się decydowanie, co może dziwić, ponieważ dla wielu istotą pracy kierownika i zarządzania jest właśnie podejmowanie decyzji. Pogląd o tożsamości zarządzania i decydowania być może najbardziej dobitnie sformułował Drucker, mówiąc stanowczo i jednoznacznie: „Cokolwiek robi kierownik, robi to przez podejmowanie decyzji" (*Whatever a manager does he does through making decisions*) oraz „Zarządzanie jest zawsze procesem podejmowania decyzji" (*Management is always a decision-making process*) [Drucker 1993, s. 345]. Właśnie jednak to dość powszechnie przyjmowane stanowisko prowadzi do wniosku, że decydowanie nie jest odrębną funkcją zarządzania, lecz sposobem realizacji funkcji zarządzania: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Stanowisko takie można przedstawić obrazowo w postaci ułamka, którego licznik tworzą funkcje zarządzania, a (wspólnym) mianownikiem jest decydowanie:

planowanie + organizowanie + przewodzenie + kontrolowanie
decydowanie

Sprowadzenie zarządzania do procesu decyzyjnego wymaga zwięzłego przedstawienia racjonalnego procesu podejmowania decyzji (pełny wykład procesu decyzyjnego, a także technik decyzyjnych daje odrębna dyscyplina ergologiczna: Techniki organizatorskie i decyzyjne). Spośród licznych modeli racjonalnego procesu decyzyjnego wybierzemy syntetyczny model autorstwa Druckera [Drucker, s. 347 i n.]. Proces decydowania w jego ujęciu składa się z pięciu etapów: 1) określenia problemu, 2) analizy problemu, 3) wypracowania możliwych rozwiązań, 4) wyboru najlepszego rozwiązania, 5) przekształcenia wybranego rozwiązania w skuteczne działanie.

5.2.2.1. Określenie problemu

Zdaniem Druckera praktycznie żaden problem, z jakim spotykamy się w zarządzaniu, nie występuje w postaci pozwalającej rozwiązać go wprost i bezpośrednio przez podjęcie decyzji. Elementy, które na pierwszy rzut oka zdają się składać na istotę problemu, są w najlepszym razie jego symptomami. Co więcej, symptomy najbardziej widoczne są często najmniej wartościowe, a nawet mylące. Na przykład kierownictwo może postrzegać w organizacji konflikt osobowości, podczas gdy rzeczywistym problemem i przyczyną nieporozumień może być zła struktura organizacyjna (zły podział zadań i uprawnień).

Pierwszym krokiem w podejmowaniu decyzji jest zatem ustalenie i zdefiniowanie rzeczywistego problemu. Zadanie to wymaga czasu i wszelkie rady zalecające pośpiech trudno uznać za poważne. Należy przy tym wystrzegać się postawienia diagnozy opartej na symptomach, zakładając, że one rzeczywiście wprowadzają w błąd: z jednej strony całkowicie różne problemy organizacyjne mogą mieć dokładnie takie same objawy, a z drugiej strony jeden i ten sam problem może objawiać się na nieskończenie różne sposoby. Tak więc zamiast stawiać diagnozę na podstawie symptomów, kierownik powinien analizować problem.

Drugi krok pierwszego etapu sprowadza się do określenia uwarunkowań rozwiązania problemu. Chodzi tutaj zarówno o sformułowanie celów rozwiązania, jak i reguł ograniczających poszukiwanie możliwych rozwiązań. Cele rozwiązania powinny zawsze odzwierciedlać cele organizacji, w której proces decyzyjny ma miejsce, i w ostateczności ogniskować się na jej funkcjonowaniu i rezultatach. Zawsze także powinny równoważyć i har-

monizować wymagania, jakie stawia bliższa i dalsza przyszłość. Powinny również brać pod uwagę organizację jako całość i czynności niezbędne do kierowania nią. Natomiast wyraźne sformułowanie reguł limitujących rozwiązanie jest niezbędne, ponieważ w wielu przypadkach właściwa decyzja będzie oznaczała konieczność zmiany utrwalonych zasad czy polityki. Bez wyraźnego określenia zakresu akceptowalnych zmian kierownik może znaleźć się w sytuacji, gdy będzie próbował jednocześnie zmienić i zachować utrwalone praktyki. Reguły, o których mowa, tworzą w istocie pewien system wartości, w obrębie którego musi zostać podjęta decyzja. Mogą to być wartości moralne czy kulturowe, ale mogą to być po prostu cele organizacji czy przyjęte zasady projektowania jej struktury.

5.2.2.2. Analiza problemu

Drugi etap procesu podejmowania decyzji w koncepcji Druckera obejmuje również dwa kroki: kwalifikację problemu decyzyjnego (i decyzji) oraz zebranie informacji.

Kwalifikacja problemu jest niezbędna w celu ustalenia tego, kto powinien podjąć decyzję, kto powinien uczestniczyć w jej przygotowaniu lub tylko wypowiedzieć się przed jej podjęciem oraz kogo należy o niej poinformować i kto ma ją wykonać. Bez wcześniejszej kwalifikacji problemu skuteczność podjętej decyzji jest poważnie zagrożona, tylko bowiem kwalifikacja pokazuje, kto i co powinien zrobić, aby decyzję (wybrany kierunek działania) przekształcić w skuteczne działania.

Zalecenie **gromadzenia informacji** jest dyrektywą formułowaną na pierwszym miejscu w większości prac poświęconych podejmowaniu decyzji. Jednak dopiero określenie i kwalifikacja problemu pozwalają ustalić, które informacje są istotne, a które tylko interesujące czy nawet mylące. Innymi słowy, dopiero charakterystyka problemu pozwala decydentowi:

1) ustalić, jakie informacje są niezbędne do podjęcia danej decyzji,
2) ocenić zakres i wagę posiadanych już informacji i
3) stwierdzić, jakich dodatkowych informacji potrzebuje, i zrobić wszystko, co jest potrzebne dla ich uzyskania.

5.2.2.3. Wypracowanie możliwych rozwiązań

Stałą regułą decydowania powinno być dążenie do wypracowania dla każdego problemu znacznej liczby różnych możliwych rozwiązań. W prze-

ciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo wpadnięcia w pułapkę "albo-albo", a więc uwzględnienia tylko dwu skrajnych rozwiązań w fałszywym przekonaniu, że bierzemy pod uwagę pełny ich zakres. Wytwarzanie różnych możliwych rozwiązań jest w istocie jedynym sposobem mobilizacji i treningu naszej wyobraźni. Co więcej, może być nawet uznane za sedno tego, co jest nazywane metodą naukową: charakterystyczną cechą uczonego i twórcy jest bowiem to, że zawsze rozważa wszelkie możliwe rozwiązania bez względu na stopień znajomości czy powszechności zjawiska, z którym ma do czynienia.

5.2.2.4. Wybór najlepszego rozwiązania

Wykonana w poprzednich etapach praca gwarantuje, że decydent ma obecnie do wyboru pewną liczbę różnych możliwych kierunków działania, z których każdy jest dobry w tym sensie, że prowadzi do rozwiązania problemu. Wypracowane kierunki działania mogą rzecz jasna nie być doskonałe, ale wtedy będą różniły się swoimi słabościami. Sytuacja, w której istnieje jedno i tylko jedno rozwiązanie problemu, należy do rzadkości. W istocie, gdy analiza problemu prowadzi do tak komfortowej sytuacji, można zasadnie podejrzewać, że proponowane rozwiązanie jest niczym innym jak tylko argumentem, który ma uzasadnić trafność dokonanego już wcześniej wyboru. Zdaniem Druckera wyboru najlepszego rozwiązania, spośród wszystkich możliwych, można dokonać na podstawie czterech następujących kryteriów:

1) ryzyko,
2) ekonomia wysiłku,
3) czas,
4) ograniczoność zasobów.

5.2.2.5. Przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie

Drucker utrzymuje, że z rzeczywistą decyzją mamy do czynienia dopiero wówczas, gdy wybrane rozwiązanie zamienia się w skuteczne działanie. Zagadnienie to jest szczególnie istotne w przypadku decyzji kierowniczych, a więc zorientowanych na działanie innych ludzi. Z natury tych decyzji wynika bowiem, że ich skuteczność zależy w ostateczności nie od kierownika, lecz od ludzi, którzy mają je wykonać. Kierownik definiuje problem, ustala

cele i reguły rozwiązania, kwalifikuje problem i zbiera informacje, wypracowuje różne możliwe rozwiązania i ocenia je, wreszcie wybiera najlepszy kierunek działania. Dla przekształcenia wybranego rozwiązania w rzeczywistą decyzję konieczne jest jednak działanie, które nie jest już działaniem kierownika–decydenta. Może on tylko powiadomić innych, co mają zrobić (posługując się językiem, który jest przez nich używany i rozumiany), i tak ich umotywować, aby decyzję przyjęli za własną, co w zasadzie gwarantuje, że zostanie zrealizowana. Jednak dopiero przystąpienie do działania przez innych ludzi (wykonawców) pozwala stwierdzić, że decyzja została rzeczywiście podjęta.

5.3. Rodzaje kierowników i ich role – *J. Supernat*

Przed wskazaniem rodzajów kierowników i ich ról należy przyjąć definicję kierownika, co nie wydaje się zadaniem szczególnie trudnym. W świetle wcześniejszych ustaleń nie powinno bowiem budzić wątpliwości stwierdzenie, że kierownikiem jest osoba, której podstawowa odpowiedzialność dotyczy zapewnienia realizacji procesu zarządzania. Innymi słowy, kierownikiem jest osoba, do której należy podejmowanie decyzji służących planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu oraz kontrolowaniu ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych zasobów organizacji.

5.3.1. Rodzaje kierowników

Jeżeli chodzi o rodzaje kierowników, to **przyjęło się ich różnicować na podstawie dwóch kryteriów:** zajmowanego szczebla w organizacji, tzw. **szczebla zarządzania** (*a level of management*), oraz obszaru w organizacji, za który ponoszą odpowiedzialność, tzw. **obszaru zarządzania** (*an area of management*).

Jeżeli chodzi o pierwsze kryterium, to należy zauważyć, że każda (duża) organizacja ma pewną, najbardziej odpowiadającą jej liczbę szczebli zarządzania, tym niemniej dla celów dokonania typologii kierowników przyjęło się wyróżniać trzy podstawowe szczeble: najwyższy, średni (w konkretnym przypadku szczeble pośrednie) oraz najniższy (tzw. pierwszą linię). Odpowiednio na podstawie kryterium szczebla zarządzania powszechnie rozróżnia się kierowników najwyższego szczebla, kierowników średniego

szczebla (pośrednich szczebli) i kierowników najniższego szczebla (tzw. kierowników pierwszej linii).

Kierownicy najwyższego szczebla (*top managers*) stanowią na ogół niewielką grupę w każdej organizacji i należy do nich zarządzanie całą organizacji. Można powiedzieć, że należy do nich podejmowanie ogólnoorganizacyjnych decyzji strategicznych, a więc decyzji dotyczących celów organizacji, polityki organizacji, rozmieszczenia i wykorzystania zasobów organizacji, wkroczenia na nowe rynki lub opuszczenia dotychczasowych, zakupu innych organizacji, wybudowania nowego zakładu, inwestycji w prace badawczo-rozwojowe itp. Do nich należy także oficjalne reprezentowanie organizacji w środowisku zewnętrznym, co wymaga na przykład uczestnictwa w spotkaniach z przedstawicielami administracji publicznej czy ze swoimi odpowiednikami z innych organizacji. Biorąc pod uwagę wielość i ciężar zadań realizowanych przez kierowników najwyższego szczebla, należy wspomnieć o ich długich godzinach pracy, ryzyku i odpowiedzialności, choć także o wysokich wynagrodzeniach i wysokich odprawach. Kierowników najwyższego szczebla często nazywa się menedżerami (podkreślmy: menedżerami, a nie menadżerami).

Kierownicy średniego szczebla (kierownicy pośrednich szczebli; *middle managers*). Kierownicy ci stanowią w większości organizacji najliczniejszą grupę kierowników. Ich podstawowym zadaniem jest zapewnienie realizacji polityki i planów przyjętych przez kierowników najwyższego szczebla oraz nadzorowanie i koordynowanie działań kierowników najniższego szczebla (niższych szczebli). Warto powiedzieć, że w latach osiemdziesiątych XX wieku modne było usuwanie pośrednich szczebli zarządzania i tzw. spłaszczanie organizacji (*delayering*). Uznano wtedy bowiem, że wraz z rozwojem telekomunikacji i komputerów rola kierowników średniego szczebla dobiegła końca, a ich dalsza obecność w organizacji przeszkadza postępowi. Płaska organizacja ma niewątpliwie swoje zalety [zob. 7.]. W latach dziewięćdziesiątych przekonano się jednak, że zmniejszając liczbę kierowników średniego szczebla, równocześnie zmniejszono wielkość doświadczenia w organizacji i wyeliminowano ważne spojrzenie na jej funkcjonowanie. Kierownicy najwyższego szczebla myślą bowiem kategoriami wielkich strategii, ale niewiele wiedzą o tym, co się dzieje na dole organizacji. Z kolei kierownicy najniższego szczebla znają swoją pracę na wylot, ale mają tylko niejasną ideę co do tego, jak się wkomponowują w strategię organizacji. Powyższe zmusiło organizacje do kolejnej zmiany poglądu na rolę kierowników średniego szczebla zarządzania. Dzisiaj proponuje się między innymi uczynienie z nich wewnętrznych przedsiębiorców (*intrapreneurs*) odpowiedzialnych za rozwój konkurencyjnych produktów oraz wyko-

rzystanie ich doświadczenia w charakterze pośredników między kierownikami najwyższego szczebla, którzy określają cele i identyfikują kluczowe kompetencje organizacji, a kierownikami najniższego szczebla. W tym drugim przypadku zadaniem kierowników średniego szczebla ma być ustalenie sposobów osiągnięcia celów organizacji.

Kierownicy najniższego szczebla (kierownicy pierwszej linii; *first-line managers*) nadzorują i koordynują działania wykonywane przez pracowników wykonawczych. Innymi słowy, kierownicy najniższego szczebla nie są przełożonymi innych kierowników. Nazywanie ich kierownikami pierwszej linii podkreśla ich znaczenie i wskazuje, że od nich właśnie zależy codzienne funkcjonowanie organizacji. Można jeszcze zauważyć, że każde zmniejszenie liczby stanowisk na średnich szczeblach zarządzania ogranicza możliwości awansu kierowników najniższego szczebla, ponieważ oznacza dla nich zmniejszenie liczby stanowisk do objęcia.

Niezależnie od zajmowanego szczebla zarządzania kierowników można różnicować jeszcze – jak już wiemy – na podstawie obszaru w organizacji, za który ponoszą odpowiedzialność, czyli tzw. obszaru zarządzania. Można powiedzieć, że obszary te odpowiadają realizowanym w organizacji funkcjom (organizację często ujmuje się jako układ czy zbiór funkcji). W każdym razie na podstawie tego kryterium w praktyce i w literaturze powszechnie rozróżnia się kierowników funkcjonalnych i kierowników ogólnych.

Kierownicy funkcjonalni (*functional managers*) ponoszą odpowiedzialność za jeden tylko obszar czy funkcję organizacji. Jeden z klasyków, współtwórca kierunku administracyjnego Fayol wyróżnił w organizacji poza funkcją administracyjną (czyli kierowniczą) następujących pięć funkcji (jednorodnych grup czynności): techniczną, handlową, finansową, ochronną i księgową. Dzisiaj katalog funkcji organizacji jest oczywiście na ogół dłuższy i obejmuje jeszcze na przykład takie funkcje, jak marketing, badania i rozwój, zaopatrzenie, logistyka, public relations czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Każdy z kierowników odpowiedzialny za jedną z wymienionych funkcji jest kierownikiem funkcjonalnym (*notabene* wraz ze wzrostem rozmiaru i złożoności współczesnych organizacji wzrasta liczba funkcji organizacji i – w konsekwencji – liczba kierowników funkcjonalnych). Szczególne miejsce wśród kierowników funkcjonalnych zajmuje kierownik odpowiedzialny za funkcję (czynności) bezpośrednio służącą realizacji celów organizacji (w organizacji kierowanej przez Fayola była to funkcja techniczna). Funkcję taką uznaje się za podstawową funkcję organizacji, a kierownika odpowiedzialnego za nią nazywa się kierownikiem liniowym (w konkretnym przypadku jest to kierownik techniczny czy produkcji). Kierowników linio-

wych (*line managers*) nie należy oczywiście utożsamiać z kierownikami pierwszej linii: wśród kierowników liniowych mamy przecież jeszcze kierowników średniego szczebla i kierowników najwyższego szczebla, a wśród kierowników pierwszej linii mamy wielu kierowników funkcjonalnych.

Kierownicy ogólni (*general managers*) ponoszą odpowiedzialność za wszystkie funkcje organizacji czy jednostki organizacyjnej w obrębie większej organizacji. Kierownik ogólny może być kierownikiem najwyższego szczebla, a także kierownikiem średniego szczebla. Na Uniwersytecie Wrocławskim kierownikiem ogólnym najwyższego szczebla jest Rektor (odpowiada za wszystkie funkcje Uniwersytetu), a kierownikiem ogólnym średniego szczebla – Dziekan (odpowiada za wszystkie funkcje Wydziału). Do kierowników ogólnych należy zaliczyć także tzw. kierowników administracyjnych (*administrative managers*), jako że ich odpowiedzialności nie można ograniczyć czy przyporządkować do jednej funkcji organizacji. Przykładem kierownika administracyjnego jest dyrektor administracyjny na Uniwersytecie (w szpitalu itd.).

Na koniec podkreślmy, że wszyscy kierownicy (najwyższego szczebla, średniego szczebla, najniższego szczebla, funkcjonalni, w tym liniowi, oraz ogólni, w tym administracyjni) podejmują decyzje służące planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu oraz kontrolowaniu ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych zasobów organizacji. Różnica pomiędzy nimi wynika ze szczebla zarządzania, jaki zajmują, oraz obszaru zarządzania, za jaki ponoszą odpowiedzialność.

5.3.2. Role kierownicze

Niezależnie od zajmowanego szczebla zarządzania i obszaru zarządzania, za jaki ponoszą odpowiedzialność, wszyscy kierownicy muszą – jeżeli chcą być skuteczni – spełniać pewne podstawowe **role kierownicze**. Przez rolę kierowniczą należy rozumieć zespół praw i obowiązków związanych ze stanowiskiem kierowniczym. Najbardziej znaną koncepcję ról kierowniczych (*managerial roles*) przedstawił Kanadyjczyk **Henry Mintzberg** w pracy *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973. Koncepcja Mintzberga wyrasta z dokonanej przez niego krytycznej oceny wcześniejszej koncepcji funkcji kierowniczych Fayola jako modelu zbyt abstrakcyjnego i – tym samym – niepozwalającego uchwycić i zakwalifikować wszystkich faktycznych działań kierownika (na przykład prób zapewnienia realizacji zamówienia klienta pomimo pożaru w zakładzie produkcyjnym). Koncepcja Mintzberga ma w zamierzeniu autora być mode-

lem bardziej konkretnym, który dokładniej przedstawia określony fragment rzeczywistości, czyli pracę kierownika.

Mintzberg definiuje kierownika jako osobę, która jest odpowiedzialna za organizację lub jedną z jej wyodrębnionych części. Wszyscy kierownicy (różnych jednostek organizacyjnych, różnych szczebli zarządzania i odpowiadający za różne obszary zarządzania) są wyposażeni we władzę formalną nad swoimi jednostkami organizacyjnymi. Z tej władzy pochodzi ich status, który prowadzi do realizacji **ról interpersonalnych** (*interpersonal roles*), **ról informacyjnych** (*informational roles*) oraz **ról decyzyjnych** (*decisional roles*).

Wśród **ról interpersonalnych** Mintzberg wyróżnił **rolę reprezentacyjną**, **rolę przywódcy** oraz **rolę łącznika**. Pierwsza obejmuje czynności o charakterze przede wszystkim ceremonialnym i symbolicznym (zabranie ważnych gości na obiad, przecięcie wstęgi, wręczenie dyplomu itp.). Rola przywódcy wynika ze spostrzeżenia, że odpowiedzialność kierownika za jednostkę organizacyjną oznacza odpowiedzialność za pracę ludzi zatrudnionych w tej jednostce. Do niego zatem należy między innymi zatrudnianie, szkolenie i motywowanie. Wreszcie rola łącznika. W tej roli kierownik nawiązuje kontakty poza (pionową) więzią hierarchiczną. Kontakty z osobami spoza jednostki organizacyjnej i spoza organizacji pozwalają zdobywać i upowszechniać informacje oraz utrzymywać kontakty z osobami i organizacjami istotnymi dla zapewnienia powodzenia organizacji.

Role informacyjne obejmują **rolę monitorującą**, **rolę dystrybutora informacji** i **rolę rzecznika**. W pierwszej z ról informacyjnych kierownik nieustannie „bada" (przeszukuje) swoje środowisko w celu zdobycia informacji. Oczekuje wiadomości od swoich podwładnych i osób z otoczenia. Otrzymuje także informacje, o jakie nie prosił, a to dzięki sieci kontaktów osobistych, jaką rozwinął dzięki roli łącznika. W roli dystrybutora informacji kierownik przekazuje relewantne informacje podwładnym, którzy w innym przypadku nie mieliby do nich dostępu, a które są niezbędne dla ich sprawnego działania. Trzecia informacyjna rola dotyczy komunikacji zewnętrznej. W tej roli kierownik formalnie przekazuje niektóre informacje na zewnątrz swojej jednostki organizacyjnej i na zewnątrz organizacji. Musi bowiem zaspokoić oczekiwania informacyjne przełożonych i wielu innych ludzi w organizacji i poza nią, którzy wpływają na jej funkcjonowanie (tzw. interesariuszy – *stakeholders*).

Realizacja ról informacyjnych prowadzi z reguły do pełnienia **ról decyzyjnych**. Mintzberg wyróżnił cztery takie role: **inicjatora** (przedsiębiorcy), **reagującą**, **alokatora zasobów** i **negocjatora**. Pierwsza rola informacyjna oznacza, że kierownik inicjuje zmiany, których nic nie jeszcze wymusza.

Kolejna mówi o koniecznym reagowaniu na problemy, zagrażające zdolności jednostki organizacyjnej do osiągnięcia jej celów. Następna przedstawia kierownika jako osobę odpowiedzialną za decyzje o tym, kto i co otrzyma w jego jednostce organizacyjnej. W tej roli kierownik między innymi określa strukturę jednostki organizacyjnej, przesadzając o rozdziale kompetencji (zadań i uprawnień). Wreszcie rola negocjatora, mimo że ostatnia wcale nie jest najmniej ważna. Przeciwnie, kierownik poświęca wiele czasu negocjacjom (z dostawcami, związkiem zawodowym itd.), ponieważ tylko on ma prawo angażowania zasobów organizacji w czasie rzeczywistym i z reguły tylko on posiada wszelkie informacje, jakie są niezbędne w poważnych negocjacjach.

Literatura:

M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997

A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995

P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1993

Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981

H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947

A. Gruszczak, *Problemy rządzenia w krajach Europy Środkowowschodniej*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000

G. Jang, *Cybernetyka i systemowe działanie*, „Zarządzanie" 1983, nr 3

T. Kasprzak (red.), *Cybernetyka zarządzania w systemach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1971

W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977

R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, I-BIS, 1997

J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969

J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979

H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973

K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987

H. Paszke, *Koncepcja kontraktu pracowniczego w zarządzaniu zasobami ludzkim*, [w:] K. Ziemniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań 2003

J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971, 1981

Rozdział 6

WŁADZA ORGANIZACYJNA

6.1. Wpływ, władza, przywództwo
– *A. Chrisidu-Budnik*

Władza jest terminem wieloznacznym. Używając określenia, iż „A ma władzę", traktujemy ją jako przedmiot relacji społecznych. Władza bywa jednocześnie traktowana, jako podmiot stosunków społecznych, wyrazem tego jest personalizacja władzy, gdyż władza przyznaje, zezwala, zabrania itp. Władza bywa także traktowana jako cel tautologiczny (władza jest celem samym w sobie), gdyż „proces walki o władzę toczy się [...] jednocześnie na wszystkich szczeblach wielopoziomowej struktury rzeczywistości społecznej i przybiera rozmaite formy" [Kownacki 1985, s. 18].

Skutkiem niejednoznaczności i nieostrości pojęcia władza jest także posługiwanie się nim w trzech znaczeniach: bądź jako funkcji w organizacji, bądź jako atrybutu jej nosiciela, bądź jako relacji między ludźmi i/lub organizacjami.

Biorąc pod uwagę wieloznaczność omawianego terminu, zrozumiały staje się sceptycyzm przedstawicieli nauk społecznych odnośnie obiektywnych możliwości zdefiniowania istoty władzy. Jednocześnie grono uczonych wskazujące na celowość określenia, czym władza jest, nie reprezentuje jednolitych poglądów na charakter władzy. Zasadniczo wyodrębnić wypada w tej kwestii dwa stanowiska. **Pierwsze**, że władza jest zjawiskiem uniwersalnym, właściwym zarówno przyrodzie, jak i ludziom oraz bytom idealnym i polega na naturalnej zasadzie panowania jednych i podporządkowywania się im drugich. **Drugie**, rezerwujące omawiane pojęcie wyłącznie do społeczeństwa ludzkiego i podkreślające, że władzy jako zjawiska spo-

łecznego nie da się porównać przez analogię z panowaniem i podporządkowaniem w świecie abstrakcji [Czajkowski, s. 32-33].

Nie wchodząc w środek dyskusji, która w istocie, na gruncie filozofii trwa od wieków i prowadzi do Arystotelesa, dla którego władza była zjawiskiem uniwersalnym, stwierdzić należy, że władza w organizacji ma społeczny charakter i odnosi się do relacji między jej uczestnikami. Mówiąc o organizacji, odnosimy to pojęcie nie tylko do poziomu mikrospołecznego, ale także makrospołecznego.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić kilka typów definicji władzy. Ograniczamy się do zarysowania dwóch typów definicji: definicji behawioralnych – władza jako rodzaj zachowania modyfikującego zachowania innych i definicji władzy jako wpływu. Najbardziej rozpowszechniona definicja władzy sformułowana została przez **Webera**. „Władza to prawdopodobieństwo, że jeden z aktorów w społecznych stosunkach będzie zdolny do przeprowadzenia swej woli mimo oporu innych, niezależnie od podstawy, na której to prawdopodobieństwo się opiera" [Weber 1972, s. 317]. Definicja Webera stała się przedmiotem kontestacji badaczy zainteresowanych problematyką władzy. Zoperacjonalizowali oni pojęcie władzy do relacji przyczynowo-skutkowych zachodzących między ludźmi.

W zgodzie z założeniami behawioryzmu uważano, że owe zmienne muszą być obserwowalne i mierzalne. Behawioryści stali na stanowisku, że zachowania ludzi, podobnie zresztą jak zwierząt podporządkowane są schematowi bodziec – reakcja [6.2.2. i 8.2.2.]. Przykładowo amerykański politolog **Robert Alan Dahl** twierdził, że „A ma władzę nad B w takim stopniu, w jakim może skłonić B do zrobienia czegoś, czego w przeciwnym razie B nie zrobiłby" [Hatch, s. 281].

Koncentracja na zmiennych obserwowalnych i na pomiarze przyczynowości okazała się nieprzekraczalną barierą w analizie fenomenu władzy. Zdając sobie sprawę z behawioralnej pułapki, **Mc Farland** zaproponował, by wziąć pod uwagę także intencje osoby oddziaływującej na inną [Kownacki 1985, s. 22]. Powrócił więc do weberowskiej definicji władzy, w którą wbudowana jest kategoria intencji – sformułowanie o aktorze „realizującym swoją wolę". Definicja Webera osadzająca władzę w sytuacji konfliktu, jako wynik sprecyzowanej optyki badawczej (władza stanowiła centralną kategorię w problematyce stratyfikacji społecznej), zainspirowała być może behawiorystów w tym sensie, iż przynajmniej początkowo zakładali, że stosunki władzy zawsze zawierają lub prowokują opór podwładnych. Rewizja tych poglądów i tak nie wyeliminowała wspomnianych ograniczeń metody behawioralnej. „Osobnik B może zmieniać swoje zachowania w relacji do A zgodnie z wyobrażonymi przez siebie oczekiwaniami A co do danej klasy

zachowań. Osoba A nie robi nic, co można by w języku behawioralnym określić, jako bodziec, może nawet nie mieć w polu zainteresowań zachowań jednostki B, a jednak B zmienia swoje zachowania. W tym przypadku nie zachowania jednostki A zmieniają zachowania jednostki B, ale domniemane przez B preferencje A zmieniają zachowania B" [Kownacki 1985, s. 23]. Preferencje, wyobrażenie oczekiwań, intencje – z czego wynikają, jak je określić, jak mierzyć stany świadomości, których znacznie dla zrozumienia zachowania podmiotu, behawioryzm przecież neguje.

Drugie podejście utożsamia władzę z wpływem. Na przykład dla **Webbera** władza stanowi potencjalną możliwość wywierania wpływu. Wpływ natomiast to działania lub przykłady działań, które pośrednio lub bezpośrednio powodują zmianę w zachowaniu albo postawach innej osoby lub grupy [Webber, s. 144; Stoner 1992, s. 256]. Zwrócić należy uwagę, iż w przytoczonej definicji zakłada się, że władza bardziej odnosi się takze do możliwości podjęcia pewnego działania niż do jego rzeczywistego wystąpienia. Sama zatem możliwość wywierania wpływu stanowi już władzę. Czy oznacza to, że nie jest potrzebne rzeczywiste dysponowanie władzą, lecz tylko przekonanie innych, że się nią dysponuje? Inaczej: czy można uznać, że ktoś ma władzę tylko dlatego, że inni są o tym przekonani i zachowują się zgodnie z wyimaginowanymi oczekiwaniami? Behawioryści zapewne odpowiedzieliby, że nie, dla nich władza to rzeczywiste i obserwowalne zachowania. Są podejmowane próby pogodzenia tych dwóch stanowisk twierdzi się, że władza łącząca A i B nie musi oznaczać, że w danym momencie jedna z nich wydaje polecenia, a druga je wykonuje. Wyróżnia się dwie fazy tworzące całość zwaną władzą: fazę pasywną, charakteryzującą się możliwością wydania polecenia, i fazę aktywną – faktyczne jego wydanie i realizację [Czajkowski, s. 44].

Przyjmując, że władza może posiadać wymiar potencjalny jak i rzeczywisty, należy podkreślić, że wpływ jest pojęciem szerszym od władzy. Władza jest wpływem celowym, tzn. iż podmiot wywierający wpływ jest świadomy celu (wiązki celów), które chce osiągnąć. Władza jest zatem działaniem świadomym i celowym. Jeżeli cel jest stopniowalny to możliwa jest ocena władzy w kategoriach prakseologicznych (władza skuteczna, nieskuteczna, przeciwskuteczna).

6.2. Źródła władzy organizacyjnej
– A. Chrisidu-Budnik

6.2.1. Klasyczne źródła władzy

Według weberowskiego modelu sprawowania władzy, jej źródła mogą mieć charakter charyzmatyczny, tradycyjny i racjonalny (legalny). W oparciu o te źródła Weber wyróżnił typ władzy charyzmatycznej, tradycyjnej i legalnej.

Przez charyzmę **Weber** rozumiał „niezwykłe właściwości człowieka (obojętne czy rzeczywiste, rzekome lub domniemane)". **Charyzmatycznym autorytetem** określał „władze sprawowaną nad ludźmi, której (ci zdominowani) poddają się z racji swej wiary we właściwości tej określonej osoby. [...] Legalność ich władzy polega na wierze i oddaniu się temu, co niezwykłe, co przekracza normalne właściwości człowieka i dlatego ocenione zostało (pierwotnie) jako ponadnaturalne. [...]. Władza nie jest realizowana podług powszechnych norm, ani tradycjonalnych, ani racjonalnych, lecz – w zasadzie – w następstwie konkretnych objawień i inspiracji; jest więc w tym sensie „irracjonalna" [Weber 2004, s. 92].

Weber łączył charyzmę z cechami jej nosiciela. Jednocześnie – co jest niezwykle ważne – podkreślał, że cechy te nie muszą być rzeczywiste. Istotne jest bowiem, że ludzie postrzegają owe właściwości jako niedostępne dla zwykłych ludzi, pochodzące od Boga i stanowiące wzór do naśladowania dla wszystkich. Sformułowana przez Webera teza o źródłach charyzmy pozostaje aktualna do dziś. Obecnie większość badaczy jest zgodna, że charyzma stanowi funkcje procesu atrybucji. Jednostki obserwując zachowania określonej osoby przypisują jej w pewnych okolicznościach charyzmę.

Interpretacja charyzmy w kategoriach cech jej nosiciela nie wyczerpuje całości problemu, charyzma bowiem odzwierciedla pewne aspekty relacji między przywódcą a rządzonymi; irracjonalność zachowań rządzonych.

Charyzma jest to zdefiniowanie i zinterpretowanie pewnych zdolności talentów, czy umiejętności jednostki jako niezwykłych, nadzwyczajnych, wręcz ponadludzkich. Pewne walory jednostki – moralne, intelektualne, organizatorskie, przywódcze zostają dostrzeżone, uwypuklone, wyidealizowane przez zbiorowość, która staje się w tym sensie bazą społeczną charyzmy. Nikt nie posiada charyzmy sam w sobie, lecz dopiero wtedy, gdy znajdzie zwolenników, wyznawców, wielbicieli, wiernych. Aby zyskać charyzmę, trzeba porwać, pociągnąć za sobą, uwieść innych, mówiąc przenośnie – zdobyć **rezonans społeczny** [Sztompka, s. 379].

Charyzma jako źródło władzy, stanowi punkt wyjścia dla analizy fenomenu przywództwa i wpisuje się w polemikę dotyczącą koncepcji przywództwa [6.5.].

Tradycjonalizmem Weber określał „[...] relacje w obrębie sprawowania władzy, która polega na odnoszeniu się z pietyzmem do tego, co zawsze trwało (rzeczywiście, rzekomo lub pozornie) i co można określić jako „autorytet tradycjonalistyczny" [Weber 2004, s. 92].

Tradycjonalizm w weberowskiej teorii władzy to kategoria, która odzwierciedla relacje między jednostką będącą nosicielem tradycji lub jednostką, która piastuje urząd uświęcony tradycją a rządzonymi. Podobnie jak w przypadku władzy charyzmatycznej istotny jest atrybut nosiciela władzy, którym jest legalność wywodząca się z tradycji.

Dla Webera najczystszą postacią władzy legalnej (choć nie jedyną) była **władza biurokratyczna**. „Chodzi o niepersonalny związek z globalnie ujętym rzeczowym „obowiązkiem wynikającym z pełnienia urzędu, który razem z odpowiadającym mu prawem do wykonania władzy „kompetencja" został trwale określony przez racjonalnie ustanowione normy (ustawy, rozporządzenia, regulaminy) i w ten sposób, że prawowitość władzy staje się legalnością reguły, która jest regułą generalna, celowo obmyślaną, pod względem formalnym prawidłowo ujętą oraz podaną do wiadomości" [Weber 2004, s. 95].

Zgodnie z powyższym, źródła omawianego typu władzy tkwią w porządku normatywnym i dlatego w odróżnieniu od władzy charyzmatycznej i tradycyjnej, władza legalna posiada charakter racjonalny. Inaczej: relacje mają tu charakter rzeczowy a nie personalny.

Weber nie rościł sobie pretensji, by wyróżnione przez niego typy władzy były jedynymi możliwymi, ani też, by wszystkie empiryczne struktury władzy odpowiadać musiały „w pełni" jednemu z tych typów. Weberowskie badania nad istotą władzy stały się zaczątkiem teorii organizacji, której koncepcje władzy w poważnym stopniu do niej nawiązują.

6.2.2. Współczesne źródła władzy

To chyba behawiorystom zawdzięczamy obecność w podręcznikach, których przedmiotem jest organizacja i zarządzanie, dwóch źródeł władzy: **władzy nagradzania** i **władzy karania**. Zgodnie z koncepcja behawiorystyczną człowiek jest układem zewnątrz – sterowanym, a system nagród i kar znajdujący się w otoczeniu decyduje o tym, czego człowiek unika i do czego dąży. Behawioryści stali na stanowisku, że stosując odpowiedni

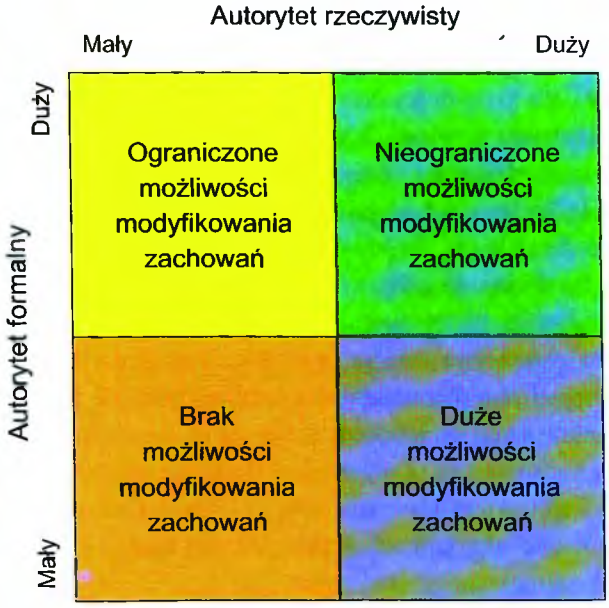
repertuar nagród i kar, można dowolnie modyfikować ludzkie zachowania [Kozielecki, s. 27].

Posługiwanie się tymi dwoma źródłami władzy w organizacji, polega na tworzeniu sytuacji: przymusowych i nęcących. Sytuacja przymusowa to uświadamianie realnych zagrożeń, iż w razie nie zachowania się w oczekiwany sposób przez adresata polecenia, suma negatywnie ocenianych przez niego skutków takiego postępowania będzie większa od sumy negatywnie ocenianych skutków podporządkowania się woli wydającego polecenia. Tworzenie sytuacji nęcącej polega na uświadomieniu adresatowi polecenia, iż w razie zachowania się zgodnie z oczekiwaniami wydającego polecenia, suma pozytywnie ocenianych skutków takiego postępowania będzie większa od sumy negatywnych skutków wykonania polecenia.

Rozpatrując sytuacje nęcące i przymusowe należy unikać trywializacji problemu. Zarówno dolegliwości i korzyści winny być rozpatrywane w kategoriach prakseologicznych. Koszt zachowania się należy rozumieć jako dolegliwość jakiegokolwiek rodzaju odczuwaną przez działającego (materialną, emocjonalną, moralną itp.). Przez pozytywnie oceniany skutek działania należy rozumieć jakikolwiek „zysk" działającego (może on mieć wymiar materialny, społeczny, emocjonalny). Jednym z trudniejszych wyzwań stojących przed posiadającymi władzę jest właściwe rozpoznanie oczekiwań podwładnych i ich skłonności do podporządkowywania się karze lub nagrodzie. Jednostka może bowiem akceptować karę, która będzie w jego subiektywnym odczuciu niższa niż koszt dostosowania się do polecenia lub odrzucić nagrodę, która jego zdaniem nie rekompensuje negatywnych skutków oczekiwanego działania [Czermiński 2002, s. 104].

Władza formalna (legalna). Źródła władzy tkwią w porządku normatywnym, w założonych prawomocnych relacjach łączących uczestników organizacji. najważniejsza relacja między uczestnikami to hierarchia, która wyznacza sformalizowane zależności nadrzędności i podporządkowania. Władza formalna stanowi synonim **autorytetu formalnego,** który wynika z zajmowanego stanowiska w organizacji i przypisanych danemu stanowisku kompetencji. Zajmowane stanowisko w organizacji uprawnia jednostkę do wydawania poleceń w granicach prawa. W tym kontekście, twierdzi się, że wpływ z racji zajmowanego stanowiska jest ograniczony zakresem kompetencji. Władza formalna jest cechą organizacji (a nie atrybutem jej nosiciela). Uzyskanie i utrata władzy formalnej związana jest z otrzymaniem i utratą stanowiska. Jest ten typ władzy, który w największym stopniu można modelować, tzn. można zwiększyć władzę (zwiększyć autorytet formalny) zwiększając zakres kompetencji i na odwrót.

Władza przez odniesienie. To źródło władzy oparte jest na więziach emocjonalnych, jakie występują pomiędzy jednostką, która wpływ wywiera a podmiotami, na które wpływ jest wywierany. Chodzi tu oczywiście o pozytywna więź emocjonalną wynikającą np. z społecznie akceptowanych zachowań, z publicznego wypowiadania niezaleznych ocen, uosabiania wartości etycznych przez wywierającego wpływ. Władza przez odniesienie tworzy autorytet rzeczywisty będący pochodną walorów moralnych, intelektualnych jednostki. Autorytet rzeczywisty może, ale nie musi pokrywać się z autorytetem formalnym. Posiadanie autorytetu formalnego nie jest więc równoznaczne z posiadaniem autorytetu rzeczywistego. W praktyce funkcjonowania organizacji te dwie wartości nader często się rozmijają. Ponizszy rysunek prezentuje jedną z mozliwości analizowania związków pomiędzy autorytetem formalnym i rzeczywistym. Przyjęte dwa wymiary opisu sytuacji nie wyczerpują oczywiście istoty i wagi problemu. Władza przez odniesienie jest źródłem przywództwa organizacyjnego.



Rys. 10. Związek między autorytetem formalnym i nieformalnym
(*Źródło: opracowanie własne*).

Wiedza. Wiedza podobnie jak władza przez odniesienie stanowi podstawę autorytetu rzeczywistego, który wynika tu z posiadania wysokich kwalifikacji, i które oceniane są pozytywnie. Nauki o organizacji i zarządzaniu, zawsze traktowały „ekspertów", jako wazny zasób niematerialny organizacji. Ale współcześnie wiedza postrzegana jest, jako centralny elementem analizy rozwoju gospodarczego. Dlatego tez najnowsze koncepcje zarządzania rozwijają problematykę wiedzy nie tylko, jako źródła władzy, ale takze jako krytycznego zasobu niematerialnego organizacji.

Informacja i dostęp do kanałów komunikacji w organizacji. Wyróżnić wypada przede wszystkim dwa czynniki determinujące pozyskiwanie zasobów informacyjnych przez jednostkę w organizacji. Pierwszym czynnikiem jest pozycja w strukturze formalnej, która decyduje o ilości posiadanych informacji i o centralnym lub peryferyjnym usytuowaniu w sieci komunikacyjnej. Drugim czynnikiem jest pozycja socjometryczna jednostki w organizacji [Kownacki 1985, s. 27]. Pozycję socjometryczną określa ilość i jakość zarówno powiązań bezpośrednich i pośrednich między uczestnikami organizacji. Tak więc władza jest wynikiem formalnych i nieformalnych procesów komunikacji, zachodzących w skomplikowanych **sieciach społecznych** relacji między uczestnikami zycia publicznego. Sama obecność w sieci nie jest jeszcze źródłem władzy, potrzebny jest autorytet rzeczywisty, wynikający z kwalifikacji, kompetencji umozliwiających rozwiązywanie problemów, istotnych z punktu widzenia innych uczestników sieci. Przykładem tego podejścia jest koncepcja Croziera i Friedbierga. W ich koncepcji sieć społeczna odnosi się nie do jednostek ale do ról organizacyjnych. Źródła władzy ich zdaniem polegają na zdolnościach redukcji niepewności, jakie w nierównym stopniu posiadają poszczególne role organizacyjne. Władza nie jest dystrybuowana na podstawie apriorycznych reguł, natomiast jest wynikiem negocjacyjnych interakcji, w jakie wchodzą uczestnicy organizacji [Kownacki 1985, s. 33].

Analiza pozycji socjometrycznej jednostki moze wykazać, ze władza w organizacji nalezy do „szarych eminencji" – jednostek nie usytuowanych w hierarchii władzy, które głównie dzięki dostępowi do ważnych informacji i/lub waznych osób posiadają w organizacji mozliwości wywierania wpływu wykraczającego poza przypisane im kompetencje [Szaban 2003, s. 107].

6.3. Układ władzy w organizacji – *A. Chrisidu-Budnik*

Jednym z wymiarów struktury organizacyjnej, obok hierarchii, specjalizacji i formalizacji jest podział władzy organizacyjnej. Wymiar centralizacji tworzy continuum od całkowitej centralizacji do całkowitej decentralizacji. **Całkowita centralizacja władzy** zachodzi wówczas, gdy wszystkie uprawnienia decyzyjne umieszczone są na najwyższym szczeblu w hierarchii organizacyjnej. **Całkowita decentralizacja władzy**, to skupienie kompetencji decyzyjnych wyłącznie na szczeblach najniższych w danej hierarchii organizacyjnej. W praktyce funkcjonowania rozmaitych instytucji, całkowita centralizacja i całkowita decentralizacja to wymiary struktury mało prawdopodobne. Oba te wymiary trzeba postrzegać jako krańce *continuum*, między którymi zachodzą stany pośrednie.

Przy omawianiu zagadnień centralizacji i decentralizacji władzy, wieloznaczność tych terminów jest poważnym utrudnieniem.

W opracowaniach szkoły klasycznej **decentralizacja jest utożsamiana z delegowaniem uprawnień,** czyli przekazaniem przez szczebel wyższy części swoich kompetencji (najczęściej prawa do podejmowania decyzji) szczeblom niższym [Lis 1985, s. 227]. Decentralizacja i delegowanie traktowane są jako pojęcia synonimiczne, które najogólniej biorąc polegają na przekazywaniu niższym szczeblom uprawnień decyzyjnych, obowiązków i odpowiedzialności poprzednio zastrzeżonych dla szczebla wyższego. Kwestią, w literaturze nader często podejmowaną, pozostaje zagadnienie wzajemnej relacji delegacji uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności.

W teorii organizacji utrwaliła się zasada pokrywania się zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności – niezależnie od odpowiedzialności za swoje dzieło każdy ponosi odpowiedzialność za swoje obowiązki tylko w granicach swych uprawnień do decydowania o sposobie ich wykonania [Zieleniewski 1969, s. 405]. Chodzi także i o to, że nie można wykonywać obowiązków, nie posiadając wystarczających do tego uprawnień (w praktyce – co niezwykle ważne – także wystarczających zasobów) i nie można ponosić odpowiedzialności za to, na co się nie ma wpływu.

W procesie delegowania winny być uwzględnione cztery wytyczne: przystosowalności, należytej szczegółowości, mierników i wagi gatunkowej [Kowalewski 1973, s. 26-46].

Realizacja **wytycznej przystosowalności** polega na takim połączeniu czynności i zadań, aby można było jednoznacznie określić poziom wymaganych kwalifikacji do ich wykonania.

Realizacja **należytej szczegółowości** odnosi się do optymalnego sformalizowania zadań przekazanych pracownikowi do realizacji. Idzie tu o precyzyjne wyodrębnienie zakresu działania danego pracownika od działań innych pracowników i konieczność szczegółowe określenia zadań znajdujących się na styku współpracy. Opis zadań przewidzianych do wykonania na danym stanowisku pracy znajduje formalne odzwierciedlenie w dokumencie, jakim jest zakres obowiązków.

Zakres obowiązków pracownika na danym stanowisku pracy powinien być operatywnym narzędziem kierowania w ręku przełożonego. Dlatego też przełożony winien dysponować **obiektywnymi miernikami**, za pomocą których można ocenić stopień realizacji przekazanych uprawnień i obowiązków. Na marginesie rozważań, należy zaznaczyć, że problematyka samych możliwości i zasad tworzenia owych mierników, stanowi ważny nurt badań w dyscyplinie Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Zasygnalizować wypada, iż podnosi się między innymi problemy adekwatności miernika do realnych procesów pracy a także kwestie przeciwdziałania autonomizacji mierników, czyli sytuacji, w której przełożony dokonuje oceny pracy podwładnego wyłącznie w oparciu o formalne mierniki.

Realizacja wagi gatunkowej to zróżnicowanie zadań w zakresie czynności pracownika według ich znaczenia dla osiągania celów organizacji. Chodzi tu zatem o stworzenie hierarchii ważności zadań, których realizacja przyczynia się do powodzenia całej organizacji.

Zieleniewski zwraca uwagę, że wraz przekazaniem obowiązków przełożony powinien zapewnić podwładnym możność ich wykonania i przekazać im odpowiednie uprawnienia do decydowania, a wtedy podwładny przejmuje pełną odpowiedzialność za wykonanie przyjętych obowiązków. „Żaden przełożony nie może jednak przekazać nikomu swego obowiązku wykonywania nadzoru nad własną pracą i pracą swych bezpośrednich podwładnych. Ciąży nad nim także nadal, jeśli ma rzeczywistą możność współdecydowania w tych sprawach, pełna odpowiedzialność za wybór swych podwładnych i za właściwe określenie zakresu obowiązków przekazanych danemu podwładnemu [Zieleniewski 1971, s. 406].

Odmiennie problem decentralizacji przedstawia **Drucker**, wyodrębniając dwa rodzaje decentralizacji: **decentralizację federacyjną** i **decentralizację funkcjonalną.**

Decentralizacja federacyjna wymaga zastosowania przedmiotowego, nie zaś funkcjonalnego kryterium wyodrębnienia podstawowych części składowych organizacji [Czermiński 2002, s. 229]. W przedsiębiorstwie wydziela się jednostki produkcyjne, które stanowią samodzielne centrum wytwórcze z własnym rynkiem, własnym produktem (produktami), zyskiem i odpowie-

działnością za straty [Lis, s. 228]. Decentralizacja federacyjna to – zdaniem Druckera – synonim prawdziwej decentralizacji, która polega na tworzeniu względnie samodzielnych jednostek organizacyjnych, ponoszących odpowiedzialność za osiągane przychody i wydatki na wydzielonym obszarze działania. Proces decentralizacji polega na wyodrębnieniu podsystemów organizacji i przypisaniu im odpowiedzialności za wyniki adekwatne do nadanej samodzielności decyzyjnej. Aby odpowiedzialność mogła być zobiektywizowana, wyniki te muszą być ujmowane w formie odpowiednich mierników ekonomicznych, bo tylko one pozwalają na ocenę syntetyczną, bez potrzeby bieżącego ingerowania organów zwierzchnich. [Czermiński 2002, s. 230]. Decentralizacja funkcjonalna, podobnie jak w koncepcjach klasycznych, jest przez Druckera utożsamiana z delegowaniem.

Należy podkreślić, że zaproponowana przez Druckera terminologia odnośnie rodzajów decentralizacji, stała się przedmiotem pewnych kontrowersji. Niektórzy autorzy decentralizację federacyjną nazywali **dywizjonalizacją,** a decentralizację funkcjonalną – **departamentalizacją.** Tym niemniej, w literaturze przedmiotu zgodnie, jako warunek decentralizacji federacyjnej, wymienia się kryterium **autonomii ekonomicznej** jednostki organizacyjnej będącej **centrum zysku i kosztów** oraz **centrum inwestycji. Centrum zysków i kosztów** stanowią te jednostki w strukturze organizacyjnej, dla których istnieje możliwość obiektywnego określenia ich działalności, tzn. przychodów i kosztów. Jednostkom takim deleguje się pełną odpowiedzialność za zysk, co uwalnia ją od bezpośredniej i bieżącej ingerencji jednostki nadrzędnej. Z reguły centra zysków realizują wszystkie procesy prowadzące do powstania wyników działalności, tzn. zaopatrzenie, produkcja i sprzedaż. Dlatego też odpowiedzialność za zysk jest uzupełniana odpowiedzialnością za zaopatrzenie, produkcję i sprzedaż. **Centra inwestycji** to jednostki organizacyjne, których przedmiot działalności wymaga zainwestowania kapitału. Jeżeli zatem centra zysku są rozliczane przez kierownictwo według zwrotu zainwestowanego kapitału, wówczas określa się je jako centra inwestycji. **Miernikiem syntetyzującym informacje** na temat przedsięwzięć kapitałowych jest zwykle **ROI** (*Return on Investment*), wyrażający relację korzyści netto danego przedsięwzięcia inwestycyjnego do wielkości zaangażowanego w dane przedsięwzięcie inwestycyjne kapitału całkowitego [*Leksykon Zarządzania*, s. 451].

$$\mathbf{ROI} = \frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{całkowite nakłady inwestycyjne}} \times 100\%$$

W naukach ekonomicznych tylko autonomia ekonomiczna uzasadnia proces decentralizacji federacyjnej, a z racji tego, że centra zysku i inwestycji wydzielane są zazwyczaj w strukturach dywizjonalnych, [*Leksykon Zarządzania*, s. 74] proces ten określany bywa także mianem dywizjonalizacji.

W przedsiębiorstwach decentralizacja federacyjna a więc autonomia ekonomiczna i i zasady funkcjonowania autonomicznych jednostek są różne. Jednak zawsze winny być spełnione dwa warunki:

1. szczeble wyższe rezygnują z prawa bieżącej ingerencji w wewnętrzną, bieżącą działalność szczebli niższych;
2. ingerencja ta może odbywać się jedynie w oparciu o istniejące procedury i przewidziane w nich warunki, np. gdy wystąpienia straty [Lis, s 237].

Do tak ledwie zarysowanej problematyki, rozpatrywania decentralizacji w naukach ekonomicznych, dodać należy, iż do struktur zdecentralizowanych obok dywizji zalicza się struktury holdingowe.

Odmiennie jest pojmowane zagadnienie decentralizacji w naukach prawnych. Decentralizacja jest ustrojowo-prawną konstrukcją stosunków między podmiotami prawa publicznego na wyższych i niższych szczeblach struktury organizacyjnej państwa przeciwstawną centralizacji [*Encyklopedia Prawa* 1999, s. 102]. Nie wchodząc w istotne szczegóły zagadnienia, należy podkreślić jeden aspekt; centralizacja i decentralizacja łączą się między innymi z dwoma przeciwstawnymi modelami nadrzędności i podporządkowania w administracji publicznej. W administracji scentralizowanej występuje nadzór hierarchiczny wyrażający się w istnieniu zależności (więzi) służbowej pomiędzy szczeblem wyższym i niższym. W administracji zdecentralizowanej występuje nadzór weryfikacyjny, gdzie podległość służbowa ulega wyeliminowaniu. Decentralizacja opiera się bowiem na zasadzie względnej samodzielności prawnej podmiotu zdecentralizowanego.

Gdyby zastosować prawne rozumienie decentralizacji do działalności przedsiębiorstw, to okazałoby się, że decentralizacja w tym obszarze nie występuje.

6.4. Style kierowania – *J. Korczak*

Zagadnienie **stylu kierowania**, przez niektórych autorów nazywanego też **stylem zarządzania** lub **stylem przywództwa** w zależności od tego, czy rozpatrują go na tle organizacji formalnej, czy nieformalnej, wiąże się przede wszystkim ze sprawnością działań kierowniczych, a zwłaszcza efektyw-

nością władzy organizacyjnej. Większość autorów prac podziela pogląd, iż kierownicy realizują swoje funkcje odmiennie, mimo że mogą znajdować się w identycznej sytuacji organizacyjnej (fakt, że zachowywaliby się odmiennie w różnych sytuacjach nie budziłby przecież żadnej refleksji) – jak ujmuje to **Zieleniewski** „Tak jak każdy człowiek ma sobie właściwą wymowę, charakterystyczne ruchy, kształt pisma, styl pisarski, tak też prawdopodobnie dałoby się odróżnić tyle „stylów" zarządzania, ilu jest zarządzających" [Zieleniewski 1981 s. 531]. Od dawna też zauważono, że nie tylko poszczególni kierownicy, a także całe organizacje, wykazują tendencje do wywierania wpływu opierając się jednym źródle oddziaływania i na związanych z nim metodach, drudzy zaś na innych. Różnice te łączą się zwykle z odmiennym układem wzajemnych stosunków między kierownikiem a pozostałymi członkami grupy, wśród których zauważa się przede wszystkim sposób uzyskiwania przez kierownika posłuchu i stopień współuczestnictwa członków grupy w wykonywaniu funkcji kierowniczych. [Pietrasiński, s. 121]

Zainteresowanie tematyką stylów kierowania niektórzy autorzy wiążą z rozczarowaniem, jakie przyniosły badania psychologów kierowania nad domniemanym związkiem pomiędzy typem osobowości a sukcesami kierowniczymi. Ponieważ wyniki tych badań były niezgodne i nie pozwalały stworzyć wizerunku idealnej osobowości kierownika (jedno ze zbiorczych wyników ponad 100 badań wykazało, że tylko 9% cech powtarzało się w 4 lub większej ilości obiektów badawczych [Kieżun (red.) 1978, s. 190], zaczęto poszukiwać idealnego stylu kierowania, obserwując – zwłaszcza w polityce – różną skuteczność oddziaływania kandydatów na elektorat wyborczy. [Pietrasiński, s. 121, Griffin, s. 499, Stoner 1992, s. 385]

Pierwsze badania nad stylami zarządzania i ich wpływem na motywację przeprowadziła na początku lat trzydziestych XXw. grupa psychologów **Kurt Lewin, Ronald Lippit i Ralph White**. Badania te bazujące na eksperymentach laboratoryjnych przeprowadzonych na grupie studentów pozwoliły na teoretyczne wyodrębnienie trzech typów kierowników: kierownika autokratę, demokratę i uchylającego się od ingerencji [Stabryła, s. 153, Steinmann, s. 390-391, Lewin, s. 271-299]. Badania te powtórzyli **L. Coch i J. R. P. French** w latach czterdziestych, ale już w ramach eksperymentu naturalnego z grupami robotników przemysłowych i one także potwierdzały przewagę stylu demokratycznego nad autokratycznym [Steinmann, s. 392-393, Coch, s. 512-532]. W tym samym czasie **Rensis Likert** przeprowadził swoje badania na Uniwersytecie w Michigan prowadzące do wyróżnienia stylu zorientowanego na zadania i zorientowanego na ludzi, a równolegle prowadzono badania w Uniwersytecie Ohio [Griffin, s. 499-501]. W latach pięćdziesiątych **Robert Tannenbaum i Worren H. Schmidt**

ogłosili koncepcję przyjmującą, że techniki które może kierujący stosować, tworzą określone *continuum*. „[...] Im szerszy współudział podwładnych w procesie kierowania instytucją zapewniają stosowane techniki kierowania, tym dogodniejsze są warunki obniżania w niej stopnia sformalizowania działań" [Wawrzyniak, s. 111-112]. Na początku lat sześćdziesiątych **Fred Fiedler** przedstawił model warunkowy efektywności przywództwa, w którym stwierdzał, że determinantą wykonywania zadań przez grupę jest styl przywództwa, w interakcji ze sprzyjającą sytuacją, który zyskał miano teorii NLW, czyli sytuacyjnej teorii przywództwa. [Scott, s. 61, Griffin, s. 504-507]. Zaś w połowie lat sześćdziesiątych **Robert R. Blake i Jane Srygley Mounton** ogłosili wyniki zastosowania swojej metody do zbadania stylów kierowania ponad 5000 kierowników zatrudnionych w amerykańskim przemyśle i instytucjach publicznych, która pozwoliła zbudować tzw. siatkę kierowniczą (*managerial grid*) wykorzystującą w zasadzie koncepcję Likerta, ale tym razem jako analizę krytyczną stylów kierowania oraz narzędzie wyboru stylu najbardziej efektywnego w konkretnej sytuacji [Koźmiński (red.) 1995, s. 293, DuBrin, s. 357-363].

Sam termin „styl" został oczywiście przez naukę organizacji i zarządzania zapożyczony z języka potocznego, ale też i specjalistycznego. We wszystkich encyklopediach, słownikach i leksykonach znajdziemy definicje tego terminu w zależności od kontekstu, w jakim został użyty, stąd najbardziej chyba rozpowszechniony kontekst znaczeniowy **styl muzyczny** (sposób muzycznej wypowiedzi uwarunkowany estetycznymi tendencjami epoki, tradycją muzyczną i indywidualnymi predyspozycjami kompozytora lub wykonawcy np. styl klasyczny czy styl brawurowy [Jacobs, s. 336]), **styl sztuk plastycznych** (całokształt cech charakterystycznych dla sztuki danej epoki, szkoły, kierunku lub danego twórcy [*Encyklopedia PWN*, s. 820], ale też **styl historyczny** (w chronologii sposób liczenia czasu i początku roku – styl obrzezania, styl marcowy itp., [*Encyklopedia PWN*, s. 820, Kopaliński, s. 1115-1116]). Mówi się także o stylu życia (ogół czynników składających się na sposób bycia danej zbiorowości, na który składają się gusty, sposób spędzania wolnego czasu itp., [*Encyklopedia PWN*, s. 820], Władysław Kopaliński pisze zaś o stylu pracy [Kopaliński, s. 1115], w mowie potocznej utarły się również zwroty o stylu gry zawodników w grach zespołowych, stylu walk w walkach sportowych (boks, judo itp.), czy stylach narciarskich skoków. Styl wartościuje ludzkie działania, skoro mówi się o „pięknym stylu" (zawodnik wygrał w pięknym stylu) lub stylowym zachowaniu się (a więc zgodnym z przyjętymi zasadami estetyki bycia w określonych sytuacjach). W nauce o języku styl oznacza zespół środków językowych wybieranych przez nadawcę lub nadawców tekstu jako najbardziej przydatne

ze względu na cel wypowiedzi. Podłożem zjawisk stylistycznych jest istnienie w języku elementów równoznacznych i bliskoznacznych, spośród których przy tworzeniu tekstów można wybierać. Wyróżnia się style indywidualne (style autorskie) oraz style typowe (np. dla danej epoki). Jeżeli nie zachodzą jakieś okoliczności szczególne cechy stylu należy uważać za jego zalety, z których najważniejszą jest jasność, czyli komunikatywność, co powoduje, iż odbiorca komunikatu słownego rozumie jego istotę. Inną cechą pozytywną stylu może być jego prostota, która wyraża się doborem najbardziej naturalnych w danych warunkach wyrazów, za pomocą których przekazujemy treść naszej wypowiedzi (jej zaprzeczeniem jest zawiłość, czy też pretensjonalność). Uważa się, iż prostota jest warunkiem rzetelności postawy autora wypowiedzi, któremu zależy na osiągnięciu obiektywnych celów społecznych, a nadto przez większą zrozumiałość wypowiedzi podnosi skuteczność oddziaływania. Zwraca się też uwagę na zwięzłość wypowiedzi jako pozytywną cechę stylu, bowiem zakłócanie treści komunikatu zbędnymi wtrętami i dywagacjami, czyni ją nieczytelną dla adresata i utrudnia porozumienie. [*Słownik*, s. 736-737]

Szczególnie powyższe elementy definicji stylu języka wydają się przydatne dla rozważań nad stylem kierowania, skoro język jest podstawowym systemem komunikacji kierownika z jego podwładnym, chociaż nie można nie doceniać znaczenia przekazu niewerbalnego. Zatem styl jego wypowiedzi jest przejawem jego stylu kierowania, a jego składowe: komunikatywność, prostota (przypomnieć należy niepodstawową postać sprawności [3.3.2]) i zwięzłość, decydują w największym stopniu o powodzeniu oddziaływania kierowniczego na etapie przekazywania poleceń. Koncepcje stylów kierowania omawiane są w literaturze bardzo różnie i mimo fundamentalnego znaczenia samego pojęcia stylu kierowania dla nauki organizacji i zarządzania, brak jest jednolitego sposobu jego definiowania, bowiem definicje uwzględniają różne filozofie zarządzania, klimat społeczny grupy (Kurt Lewin nie używał terminu „styl kierowania", ale właśnie „klimat społeczny" *social climat* lub „atmosfera społeczna"), system lub model zarządzania, techniki zarządzania itp. [Stabryła, s. 152]. Oto kilka przykładów definicji pojęcia stylu kierowania:

„Styl kierowania, całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych" [*Encyklopedia organizacji*, s. 503-505].

„Styl kierowania, styl zarządzania, stosowany przez kierownika w stosunku do podwładnych system metod i technik należących do jednego z wyróżnionych w teorii organizacji typów" [*Mała encyklopedia*, s. 234].

„Techniki kierowania to sposoby doboru i stosowania bodźców w procesie kierowania [...] Każdy kierujący bowiem dobiera i wykorzystuje bodźce (oczywiście w takim zakresie możliwości i doboru, jaki instytucja ustali dla niego), które zna i które będzie umiał zastosować w stosunku do podwładnych" [Wawrzyniak, s. 110].

„Styl kierowania jest to zespół specyficznych dla danego kierownika sposobów postępowania, tendencja do używania określonych metod działania. Styl jest więc najogólniejszą charakterystyką postępowania kierownika" [Pietrasiński, s. 121].

Styl kierowania określa się stopniem, w jakim kierownicy skoncentrowani są na wykonywaniu powierzonych im zadań oraz na rozwoju podległych im pracowników [Kurnal (red.) 1979, s. 274], jako że w najogólniejszym sensie kierowanie powinno polegać na utrzymaniu podległego zespołu na linii działania zgodnej z interesem reprezentowanym przez kierownika [Czermiński 1982, s. 35]. Stąd też traktuje się niekiedy styl kierowania jako rodzaj socjotechniki motywacyjnej, przy pomocy której kierownik może celowo wpływać na zachowania swoich podwładnych.

Homplewicz swego czasu zwracał uwagę, aby od stylu kierowania odróżnić strategię zarządzania, bowiem jak uważał, iż styl kierowania i tak w ostateczności uzależnia się od czynników zewnętrznych. Natomiast strategia zarządzania jest świadomie wypracowana i składa się z całego systemu stylów kierowania poszczególnych kierowników zajmujących swoje miejsca w strukturze organizacyjnej [Homplewicz, s. 290]. Od stylu kierowania należy zdecydowanie odróżnić metodę kierowania, jak również techniki kierowania używane w ich ramach, co nie wszyscy autorzy dostrzegają (pomijając już używanie zamiennie termin „styl" i „technika"). Nie ulega wątpliwości, iż styl kierowania wyraża się doborem i stosowaniem określonych metod kierowania. Styl i techniki zarządzania stanowią wzajemnie zależne socjotechniczne elementy procesu zarządzania, których związki występują na podobnym obszarze zastosowania. O ile jednak style wiązane są najczęściej z pewnymi formami zachowania się kierownika, o tyle techniki dostarczają pewnych strategii i procedur postępowania znacznie ograniczają dowolność tego zachowania. Nie można zatem wprowadzić stylu kierowania bez uwzględnienia stosowanych technik, ale również zastosowanie określonej techniki nie będzie skuteczne bez uwzględnienia stosowanego (lub planowanego) stylu kierowania [Stabryła, s. 152]. **Zimniewicz** proponuje dla oddania tych relacji własną koncepcję modelu zarządzania, a więc systemu założeń myślowych, zwierającego koncepcję skutecznego zarządzania. Model jest konstrukcją dynamiczną uwzględniającą zmieniające się otoczenie i składa się z funkcji kierowniczych (rozpoznawanie problemów,

ustalanie celów, planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, delegowanie uprawnień, koordynowanie, kontrolowanie i informowanie), stylu kierowania (w trakcie kontaktów z podwładnymi przełożony formułuje stopień udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz sposoby nagradzania, karania i kontroli) oraz technik zarządzania (instrumentów służących do rozwiązywania konkretnych problemów zarządzania z ustanowieniem drogi przekazywania poleceń, delegowaniem uprawnień itp.). [Zimniewicz, s. 65-73]. K.Bleicher wprowadza obok pojęcia stylu zarządzania pojęcie formy zarządzania, przy czym przez styl rozumie ogólny, czasowo-przestrzennie specyficzny sposób wykonywania funkcji kierowniczych, zaś przez formę specyficzne dla funkcji kierowniczych określone sytuacyjnie i zadaniowo sposoby wykonywania funkcji przez przełożonego. [Bleicher, s. 155 za: Stabryła, s. 153]

Nauka organizacji i zarządzania zajmuje się zagadnieniem stylu kierowania w dwóch płaszczyznach badawczych, które są ze sobą powiązane sprzężeniem zwrotnym. Płaszczyzna pierwsza, historycznie pierwotna względem drugiej, to płaszczyzna poznawcza, gdzie celem prowadzonych bada jest identyfikacja występujących w praktyce kierowania stylów i ich klasyfikacja, przynosząca obok ogromnego bogactwa typologii także wiedzę o samym pojęciu stylu kierowania. Płaszczyzna druga, która pojawiła się wraz z koncepcją Lewina, ale też Blake-Mounton, to płaszczyzna poszukiwania praktycznych metod doboru stylów kierowania do warunków, w których znajduje się kierownik. Jej szczególnym wynikiem jest koncepcja relatywizmu kierowania, czyli mechanizmu kształtowania się stylu w praktycznym działaniu kierowniczym i jego optymalizacji.

W płaszczyźnie pierwszej powstało od czasów **Kurta Lewina** setki najróżniejszych typologii, klasyfikacji i systematyk stylów kierowania. W większości są one jednowzględowe tzn. autor danej koncepcji badawczej, a później opublikowanych wyników badawczych przyjmuje jako kryterium badawcze i zarazem systematyzacyjne jedną wybraną cechę lub aspekt wartościujący w jakiś sposób działanie kierownicze, należą do nich klasyfikacja **Browna, Likerta**, ale też popularne w Polsce klasyfikacje **Kowalewskiego i Kwiatkowskiego** oraz **Kieżuna**. Do rzadszych należą klasyfikacje dwuwzględowe np. Blake-Mounton, czy nawet trójwymiarowe, jak **Reddina**, a także **Zieleniewskiego**. To co na ogół zarzuca się tym klasyfikacjom to właśnie ograniczoność cech wyróżniających, co powoduje, iż praktyczna przydatność klasyfikacji dla przeanalizowania stylu kierowania jakiegoś wybranego praktycznego przypadku okazuje się nikła. W praktyce nie spotykamy kierowników, którzy odpowiadają zestawowi cech przypisanych danemu stylowi kierowania wyróżnionemu w jakiejś klasyfikacji. Natomiast

często dochodzimy do wniosku, że poddany naszej analizie kierownik prezentuje jedną lub kilka cech z jednej klasyfikacji, a jednocześnie jedną lub kilka z innej lub kilku innych znanych nam klasyfikacji. Zwraca naszą uwagę też i to, że wbrew powszechnemu przekonaniu cechy osobowościowe nie są podstawą tych klasyfikacji, a w każdym razie tylko niektórych i to także w wybranym aspekcie (np. reakcji na nieprzewidzianą sytuację, jak u Reddina). Charakterystyczne jest, że w literaturze mimo wielości klasyfikacji i wyróżnianych w nich stylów spotykamy najczęściej odniesienie się do dwóch przeciwstawnych – stylu autokratycznego i demokratycznego (aczkolwiek dużą popularnością cieszy również typologia Likerta w oryginale, jak i różnych jej pochodnych) [Kieżun 1975, s. 115]. Wydaje się, iż przyczyną tej tendencji nie jest ani brak rozeznania w innych typologiach, ani też upraszczanie tematyki stylów, ale po prostu wyrazistość sylwetek kierowników autokratów (chociaż i tu wiele jest nieporozumień, bo przecież autokrata u Lewina to nie to samo, co u Browna) i demokratów. Trudniej zdecydowanie posługiwać się siatką kierowniczą Blake i Mounton, gdzie występuje aż 81 stylów, ale nienazwanych (posługiwanie się oznaczeniami współrzędnych siatki od 1.1 do 9.9 nic nie mówi słabiej zorientowanym w tej typologii), czy Reddina, gdzie można uzyskać 64 style o dosyć skomplikowanych nazwach, a i propozycja Zieleniewskiego pozwalająca wyodrębnić 40 nazwanych, ale również w sposób wieloczłonowy, stylów, nie daje specjalnych udogodnień w posługiwaniu się nią. Poniżej prezentujemy znane w literaturze klasyfikacje stylów kierowania według ich autorów:

James Alan Calvert Brown – zaproponował w latach pięćdziesiątych inną wersję klasyfikacji Kurta Lewina z lat trzydziestych [Brown, s. 250], dzieląc podobnie jak on kierowników na autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji, przy czym jednak bardziej rozbudował kategorię autokratów. Klasyfikacja Browna opiera się na typach przywództwa wynikających z poglądów na sposób sprawowania władzy (władza jako przywilej – autokrata, władza jako obowiązek – demokratyczny, zaprzeczenie władzy – nieingerujący), ale oczywiście znajdujemy w niej też ślady teorii cech przywódcy, co pozwala w sposób następujący charakteryzować wyróżnione przez Browna style kierowania:

1) **autokrata** – wydaje rozkazy, upiera się, aby je wykonywano, określa działalność poszczególnych grup bez pytania ich o zdanie, samodzielnie udziela nagan i pochwał, utrzymuje dystans w stosunkach z pracownikami, wśród autokratów można wyróżnić:
   a) **autokratę surowego** – zwanego także **autokratą czystym** lub **sprawiedliwym**, a to z uwagi na jego pozytywną cechę, jaką jest przywiązanie do przyjętych apriorycznie zasad postępowania, od

których nigdy pod żadnym pozorem nie odstępuje, zwłaszcza nie indywidualizuje swojego oddziaływania na poszczególnych podwładnych (nie okazuje nikomu sympatii ani antypatii), a ponadto najpierw wymaga od siebie, a następnie od swoich podwładnych (stąd przywiązywanie uwagi do takiej kwestii, jak punktualność, powoduje, iż bezwzględnie karze za wszelkie spóźnienia, bowiem sam nie spóźnia się nigdy), jest przy tym apodyktyczny, pryncypialny, skupia całą władzę w swoich rękach, czując się odpowiedzialnym za całą organizację, ale też odczuwając satysfakcję z dobrze wykonywanej funkcji kierownika, w swoim kierowaniu korzysta z kar według ustalonych regulaminów i zasad, rzadko lub w ogóle nie stosuje nagród;

b) **autokratę życzliwego** – który pełni trochę rolę *pater familias* czuje się bowiem odpowiedzialny za swoich podwładnych, dlatego też dąży do zapewnienia im najlepszych warunków pracy, ale według własnego uznania co jest dobre, oczekując przy tym dowodów wdzięczności ze strony podwładnych za swoją troskę, częściej niż autokracie surowemu zdarza mu się sięgać po nagrody, ale też według własnego uznania;

c) **autokratę nieudolnego** – najgorszego z autokratów, bowiem do typowego despotyzmu i apodyktyczności dołącza się nieobliczalność, pracownicy nigdy nie wiedzą, w jakim nastroju jest ich szef, a od niego zależy wszystko i ukaranie nieadekwatnie surowe do znikomego naruszenia obowiązków, ale też nieprzewidywana nagroda za nieistotną zasługę; najtrudniejsze dla podwładnych jest nieustanne zmienianie podejmowanych decyzji, co powoduje, że mogą zostać ukarani za wykonanie decyzji, którą przełożony w ostatniej chwili zmienił lub o niej zapomniał; organizacja jest zdezintegrowana i szarpana nieustannymi wewnętrznymi konfliktami;

2) **demokrata** – rozumie swoją rolę w organizacji jako koordynatora działań podejmowanych samodzielnie przez jego podwładnych w wyniku delegowania jak największej ilości jego uprawnień, dba o dobrą atmosferę w organizacji, integruje swoich podwładnych wokół jej celów dając im poczucie wpływu na ich realizację, zapewnia tym samym ciągłość działania organizacji nawet w razie swojej absencji (w przypadku autokratów obserwowane jest poważne zakłócenie funkcjonowania instytucji przy każdorazowej ich nieobecności, bowiem podwładni nie są upoważnieni do podejmowania samodzielnych decyzji); demokrata stara się obiektywizować odpowiedzial-

ność podwładnych i w tym sensie po trosze odpowiada autokracie surowemu, ale z przewagą nagród nad karami (częsty błąd popełniany w rzeczywistości polskich organizacji to mylenie demokracji z anarchią, pracownicy sądzą, że demokracja wyklucza odpowiedzialność, podczas, gdy tylko zmienia się jej model z subiektywnej oceny typowej u autokratów na ocenę obiektywną);

3) **nieingerujący** – zwany też **biernym**, ale najczęściej ***laisez-faire`ystą*** (od franc. *laisez-faire* pozostawiać wolnym, co zostało przeniesione już do ekonomii XIX wiecznej), jest właściwie zaprzeczeniem kierownika, uchyla się od wykonywania władzy najczęściej z powodu swojej nieudolności, nieumiejętności wydawania decyzji i przeprowadzania kontroli, połączonych często z brakiem odwagi i niechęcią ponoszenia odpowiedzialności wynikającej z zajmowanego stanowiska, niekiedy jest przejawem poglądów anarchistycznych, a więc przekonania o zbędności władzy jako takiej (jeśli każdy zrobi to co do niego należy, to efekt nastąpi sam z siebie bez potrzeby wywierania wpływu).

Douglas McGregor (w Polsce Kowalewski) – zasadniczo McGregor w ramach prowadzonej przez siebie Buisiness School przy Uniwersytecie w Michigan głosił doktrynę *human relations* i dla jej potwierdzenia podjął badania – podobnie jak Rensis Likert – z pewnym wyjściowym założeniem co do motywacji ludzkiej i wykorzystania jej dla tempa rozwoju organizacji, nie zaś dla badania stylów kierowania, wyniki badań – również podobnie jak u Likerta – nie potwierdziły tych założeń, ale przyniosły o wiele donioślejszą dla nauki koncepcję ujmowana w „teorię X" i „teorię Y" jako dwie przeciwstawne postawy ludzi wobec pracy, do których następnie dostosowywał pewne zalecenia dla kierowników, jak postępować w sytuacji pracowników przejawiających postawę X lub Y (z tego punktu widzenia nie można mówić o stylu Y i stylu Y, co niekiedy spotyka się w podręcznikach), nie można jednak zaprzeczyć temu, że i sami kierownicy mają powzięte uprzedzenia, co do swoich potencjalnych podwładnych, a więc są przekonani, że ludzie z reguły przejawiają postawę X lub też nieco idealistycznie zakładają, że ich podwładnymi będą ludzi przejawiający postawę Y (ale to także nie uzasadnia używania wspomnianych wcześniej uproszczeń co do nazw stylów) [McGregor za: Kieżun 1975, s. 60; Gwisziani, s. 185-186]:

1) **styl dostosowany do teorii X** – jest funkcją poglądów na naturę ludzką z przeświadczeniem o wrodzonej niechęci do pracy, o obawie przed odpowiedzialnością i o niskich ambicjach osobistych ogółu ludzi, zalecającą przymus, bezpośrednie kierowanie, kontrolę i zagrożenie karami, tym samym zbliżony jest on do stylu autokra-

tycznego z naciskiem na podział pracy, stopień szczegółowości rozbudowanych informacji i rozbudowę aparatu kontrolnego;

2) **styl dostosowany do teorii Y** – opiera się na przeświadczeniu, że praca dla człowieka jest równie naturalną koniecznością, jak odpoczynek lub rozrywka, że człowiek woli być kierowany przez siebie samego, że nie tylko nie unika odpowiedzialności, ale w sprzyjających warunkach gotów jest jej szukać, stąd płyną zalecenia dla kierowników, aby zmniejszać ingerencję (to co Likert nazwie lekkim nadzorem), zwiększać możliwości samodzielnego działania (*self-direction* i *self-control*), a kierowanie opierać bardziej na przekonywaniu i fachowej radzie niż na formalnej hierarchii; rozwinięciem tej koncepcji jest styl integratywny Kurnala, a sam McGregor wyrażał nadzieje, iż „teoria Y" będzie z czasem dominowała, bo oferuję „wyższy poziom życia" w zamian za „aktywność intelektualną", wymagając stałego dokonywania „wyboru moralnego".

Rensis Likert już pod koniec lat trzydziestych XX w. (zasadniczo jednak nazwisko Likerta wiązane z badaniami na Uniwersytecie w Michigan z lata czterdziestych) prowadząc badania zakładał, że czynnik moralny i wydajność pracy bezwarunkowo od siebie zależą, w ich wyniku teza uległa co prawda częściowemu zakwestionowaniu, ale pozwoliły one z kolei na ustalenie korelacji między sprawnością instytucji a stylem kierownictwa, którego elementem był tzw. „lekki nadzór" przejawiający się wywieraniem mniejszej presji na podwładnych, oraz orientacja na pracowników, co doprowadziło do wyróżnienia dwóch przeciwstawnych sobie stylów kierowania, które stały się stałym elementem wszystkich innych teorii na temat stylów kierowania [Likert za: Kieżun 1975, s. 61]:

1) **styl kierowania zorientowany na pracowników** (*employee-centered*) – kierownicy wykazują zainteresowanie sytuacja pracowników i uważają za swój podstawowy obowiązek dbałość o sprawy podległego personelu;

2) **styl kierowania zorientowany na zadania** (*job-centered*) – kierownicy zajmują się przede wszystkim podziałem pracy, doborem pracowników, pouczaniem ich o sposobie wykonywania zadań i nadzorują ich wykonanie, wykorzystując przy tym przede wszystkim bodźce oddziaływania płac.

W rzeczywistości jednak Likert koncepcję tę potraktował jako punkt wyjścia do zbudowania swojego czteropoziomowego systemu skuteczności kierowania wyróżniając [Stoner 1992, s. 388]:

1. jako pierwszy poziom **system eksploataująco-autorytarny** – kierownicy podejmują wszystkie decyzje, normy i metody są sztywne, ich

nieprzestrzeganie jest zagrożone karami, kierownicy nie mają zaufania do podwładnych;

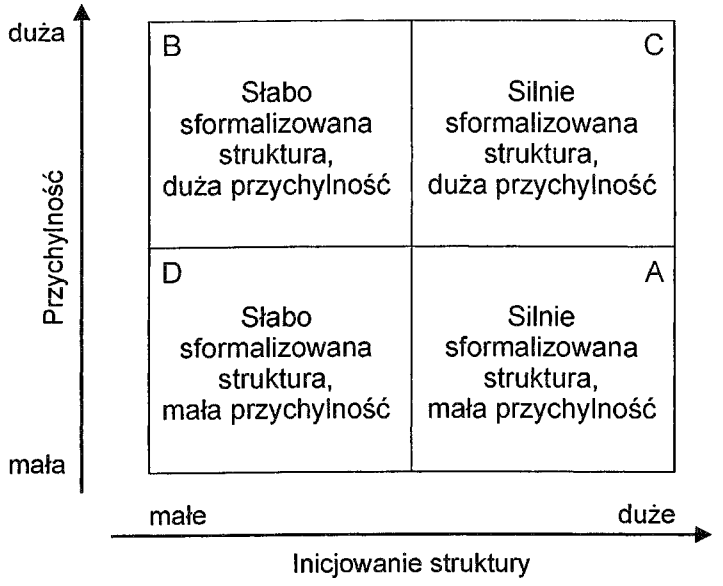
2. jako drugi poziom **system protekcjonalno-autorytarny** – dopuszcza się prawo komentowania poleceń przez podwładnych, którzy mają większą swobodę w wyborze metod wykonywania zadań, kierownicy nagradzają podwładnych realizujących lub nawet przekraczających ustalone cele, kierownicy traktują podwładnych protekcjonalnie, a podwładni zachowują wobec nich ostrożność;
3. jako trzeci poziom **system konsultujący** – kierownicy ustanawiają cele i wydają ogólne polecenia po ich omówieniu z podwładnymi, podwładni mogą decydować o sposobach wykonywania zadań częściej sięga się po nagrody, niż po kary, podwładni są przekonani, że mogą swobodnie omawiać sprawy związane z praca z kierownikami, kierownicy są przekonani, że podwładni dobrze wywiążą się z powierzonych im zadań;
4. jako czwarty poziom **system uczestniczący** – uznawany za idealny, bowiem grupy pracowników ustalają cele i podejmują decyzje związane z pracą, jeśli nawet kierownik podejmuje oficjalnie decyzje, to i tak uzgodnione z pracownikami, w motywowaniu nie używa się już bodźców materialnych, ale raczej psychologiczne związane z samorealizacją, w miejsce tradycyjne kontroli kierowniczej stosuje się samokontrole pracowniczą, kontakty wzajemne są oparte na otwartości, przyjaźni i zaufaniu.

A. W. Halpin i B. J. Winer w tym samym czasie, co Likert, ale na Uniwersytecie w Ohio (*Ohio State University Leadership Studies*) prowadzili badania ankietowe zakrojone na szeroką skalę, których celem było ustalenie praktycznie występujących postaw kierowniczych i preferowanych stylów kierowania, w ich wyniku przyjęli dwa wymiary tych stylów [Halpin za: Steinmann, s. 396-397; Stoner 1992, 386-387, Griffin, 500-501]:

1) **wymiar *consideration* – zachowanie „uważające" („przychylne")** – odzwierciedla stopień, w jakim przełożony okazuje ludzkie ciepło, zaufanie, szacunek w stosunku do podwładnego, przystępność, zrozumienie osobistych trosk itp., styl ten cechuje przyjazny i korzystny klimat;
2) **wymiar *initiating structure* – zachowanie „inicjowania struktury"** – dotyczy aktywności przełożonego, której przedmiotem jest bezpośrednia stymulacja procesu kierowania: definicja i wytyczenie granic kompetencji, dokładne planowanie wykonania zadań, eliminowanie zakłóceń, kontrola realizacji i wyników, zewnętrzne bodźce stymulujące; styl ten cechuje przejrzystość, dzięki której podwładni, co prawda nie osiągają zbyt dużego zadowolenia ze swojej pracy, ale

mają orientację co do oczekiwań kierownika w zakresie sposobu wykonywania zadań.

W odróżnieniu od jednowzględowych typologii autorzy skorelowali dwa wymiary ze sobą przyjmując cztery pola kombinacji o różnym natężeniu każdej z sił, co wyraża rysunek 11.



Rys. 11. Style przywództwa wg badań w Ohio
(*Źródło. [Steinmann, s. 397, Stoner 1992, s. 386]*).

G. S. Sargie zaproponował jako jeden z nielicznych autorów typologię przyjmującą za swoją podstawę cechy osobowości kierownika [Sargie za: Kieżun 1975, s. 62-63]:

1) **osobisty** – cechuje określony egocentryzm kierownika, który autorytatywnie podejmuje decyzje i jest przeświadczony o swojej nieomylności, z tego powodu jest wymagający, żądając dyscypliny wzmaga kontrolę i spoistość organizacyjną, jednocześnie jest zmienny w nastrojach i emocjonalnie angażuje się w ocenę pracowników; przy tym wszystkim jest tytanem pracy, rozsadzanym przez energię i osobistą przedsiębiorczość; cechy te upodabniają go do autokraty surowego Browna;

2) **osobisty impulsywny** – jest pejoratywną odmianą stylu osobistego, kierownik jest entuzjastą z dużą impulsywnością swoich zachowań; niezwykłą kreatywność łączy z brakiem konsekwencji w realizacji swoich licznych pomysłów („słomiany zapał"); działania te dla organizacji są szkodliwe, bowiem zaniedbuje jej funkcje podstawowe i wprowadza chaos, przy doborze ludzi kieruje się doraźnymi i powierzchownymi ocenami; cechy te upodabniają go do autokraty nieudolnego Browna;
3) **bezosobowy** – jest zaprzeczeniem stylu osobistego, bowiem kierownik nie angażuje się emocjonalnie, a raczej prezentuje postawę głęboko zracjonalizowaną, co wyraża się powściągliwością i dystansem do spraw organizacji, wprowadza podział kompetencji ze ściśle określonym stopniem decentralizacji, co pozwala mu odciążyć się decyzji operacyjnych, w proces decyzyjny włącza się specjalistów; organizację cechuje określony stopień spoistości, zapewniający jej sprawny obieg informacji;
4) **zbiorowy** – jest odpowiednikiem stylu demokratycznego z typologii Browna, bowiem w procesie decyzyjnym jest miejsce na dyskusję z udziałem pracowników wykonujących decyzje tak podejmowane; w instytucji panuje atmosfera życzliwości, a kierownik stara się być traktowany jako *primus inter pares*;
5) **spokojny** – jest funkcją uporządkowanej i spokojnej natury kierownika, w której wyróżnia się ład i spokój bez emocji i niepokojów; decyzje są podejmowane spokojnie i rozważnie przy udziale ciał kolegialnych.

Jerzy Kurnal oparł się na nowatorskiej, jak na lata sześćdziesiąte XX w. koncepcji zarządzania przez integrację opracowaną w latach pięćdziesiątych przez koncern General Electric, w której w miejsce funkcji zarządzania koordynacyjnej zaproponowano funkcje scalania instytucji, do koncepcji tej Kurnal dostosował dwa style kierowania [Kurnal 1965]:

1) **dyrektywny** polega na silnym podkreśleniu formalnego czynnika hierarchii organizacyjnej; aparat hierarchiczny egzekwuje przede wszystkim formalne wymagania instytucji, znajdujące swój wyraz w systemie wzorców zachowania określonych przepisami; w zasadzie styl ten odpowiada stylowi autokratycznemu, ale nazwa wskazuje na nieco inny aspekt sprawowania władzy, niż ma to miejsce w typologii Browna;
2) **integratywny** polega na stosowaniu bodźców pobudzających siły integrujące i uzyskaniu w ten sposób pełnej akceptacji celów instytucji przez pracowników; styl porównywany jest ze stylem demokra-

tycznym, ale w założeniach tu opisywanych, nacisk kładziony jest na tyle na sposób sprawowania władzy, co bardziej na ów efekt integrujący.

Stefan Kwiatkowski i Witold Kieżun wykorzystując wyniki badań nad stylami zarządzania w warunkach polskich przedsiębiorstw przemysłowych prowadzonych w latach sześćdziesiątych XX w. zaproponowali pewne – jak to określili – empiryczne modele stylów kierowania w świetle badań i eksperymentów, do których zaliczyli [Kieżun 1975, s. 93-97, 109-110]:

1) **autorytatywno-kolegialny** – styl ten charakteryzuje wysoka operatywność kierownika, z daleko posuniętą drobiazgowością, kierownik przejawia tendencję do centralizowania władzy, jego nieufność do podwładnych, a zwłaszcza ich kwalifikacji, z jednej strony, wyklucza delegowanie władzy, z drugiej zaś, nasila czynności kontrolne; cechy te łączy z tendencją do zapewnienia formalnej partycypacji w postaci konferencyjnego stylu pracy; dystansuje się do wiedzy zdobytej w trakcie nauki, ale też do możliwości jej aktualizacji i poszerzania;
2) **racjonalno-demokratyczny** – styl ten charakteryzuje przede wszystkim spokój, wyraźna tendencja antyzebraniowa (jeżeli narada to krótka, rzeczowa i konieczna), duże zaufanie do fachowości kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych przejawia się w tendencji do decentralizacji decyzji taktycznych i operacyjnych pozostawiając swobodę działania a zwłaszcza prawo podejmowania decyzji w granicach własnych kompetencji, mimo zatem braku kolegialności, styl ten daje faktycznie większą partycypację, niż autorytatywno-kolegialny; organizację jako całość cechuje ład organizacyjny przynoszący wysoką efektywność działania oraz poczucie integracji wewnątrzorganizacyjnej;
3) **partycypacyjny** – styl pełnego współuczestnictwa w procesach zarządzania, cechuje go otwarta polityka informacyjna, swobodny kontakt każdego pracownika z kierownictwem najwyższego szczebla, dbałość o wysoki standard warunków pracy (nie tylko bhp, ale też zdrowia psychicznego i atmosfery wśród pracowników), dążenie do jak najszerszej kolegialności w załatwianiu większości spraw decyzyjnych; jest to styl wymagający wiele od przełożonych i podwładnych, częste niepowodzenie w jego stosowaniu wynika z entuzjazmu w fazie jego wprowadzania i jego osłabieniu w trakcie stosowania (obojętność na sprawy organizacji i znużenie uczestnictwem w wielu naradach i innych formach kolegialnego podejmowania decyzji).

Martin G. Evans i Robert J. House niezależnie od siebie przedstawili na początku lat siedemdziesiątych w ramach teorii ścieżki do celu koncepcję zachowań przywódczych, które spełniają w zupełności rolę stylów kierowania [Evans, House za: Griffin, s. 507-508, Steinmann, s. 409-410]:

1) **nakazowe zachowanie przywódcze** – pokazuje podwładnym, czego się od nich oczekuje, przywódca wydaje wytyczne i wyznacza kierunki oraz tworzy harmonogramy pracy,
2) **wspierające zachowanie przywódcze** – cechuje przyjazność i przystępność przywódcy, który wykazuje troskę o dobrobyt podwładnych i traktuje członków na równej stopie,
3) **partycypacyjne zachowanie przywódcze** – przywódca zasięga rady podwładnych, prosi o sugestie i dopuszcza współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji,
4) **zachowanie zorientowane na dokonania** – przywódca wyznacza ambitne cele, oczekuje od podwładnych wysokich osiągnięć, zachęca ich oraz okazuje zaufanie do ich możliwości.

T. Burns pod koniec lat siedemdziesiątych przedstawił również koncepcję stylów kierowania, która wyróżnia następujące dwa style [Burns 1978 za: Steinmann, s. 395, Stoner 1992, s. 402-403, Griffin, s. 515]:

1) **kierowanie transakcyjne** – opiera się na regule wymiany, tj. kierowanie określa role i wymagania, które powinny spełnić podwładni, żeby osiągnąć swoje osobiste cele; stosując środki oddziaływania pozytywnego (nagrody) i negatywnego (kary) uwzględnia oczekiwania swoich podwładnych, gdyż inaczej jego cele są nieosiągalne, stąd kierowanie jest traktowane jako proces wymiany; w ocenie praktyków kierowanie transakcyjne pozwala osiągać jedynie średnie wyniki;
2) **kierowanie transformatywne** – transformacja dotyka podwładnych w płaszczyźnie ich życzeń i wyobrażeń i ma na celu zmianę ich postaw; transformatywny kierownik żywi głębokie przekonanie i wiarę w określone idee i wartości, dlatego też jego działanie skupione jest na przekonywaniu i motywowaniu podwładnych do ujrzenia rzeczy w nowym świetle; jest typowym charyzmatycznym przywódcą, bowiem jego przekonania nie mogą przedmiotem negocjacji, a jego podwładni mogą jedynie je przyjąć lub odrzucić; w ocenie praktyków kierowanie transformatywne pozwala osiągać wybitne wyniki.

Ross Webber przedstawił tematykę stylów kierowania na tle ewolucji karier kierowniczych oraz odczuwanych potrzeb wyróżniając style, które otrzymały oryginalne nazwy [Webber, s. 540-541]:

1) **człowiek organizacji** jest zorientowany na bezpieczeństwo i lojalność wobec organizacji, przeważają w nim potrzeby bezpieczeństwa i przynależności, nie rysuje się przed nim zbyt duża kariera, chyba że pracuje w stabilnej organizacji, gdzie ceni się staż,
2) **rzemieślnik** interesuje się przede wszystkim jakością wykonania zadania, kładzie nacisk na wysokie normy i terminową realizację, odczuwa potrzeby kompetencji i osiągnięć, organizacja ceni takiego kierownika i awansuje go we wczesnej fazie kariery, ale zarazem wyznacza jej nieprzekraczalny próg, jest egocentryczny i niewrażliwy politycznie,
3) **wojowniki dżungli** ma silną orientację na władzę wywierając wpływ przez dominację lub manipulację, jest czysto autorytatywny a przez to na wyższych szczeblach mniej efektywny, postawa ta był modna w latach siedemdziesiątych obecnie zbyt jawna orientacja na władzę jest odrzucana przez przełożonych i podwładnych,
4) **gracz** jest najskuteczniejszym stylem kierowania, umiejętności współpracy są oparte na dostatecznych umiejętnościach technicznych; myślenie koncepcyjne dostrzega dalszą perspektywę i szerszy system; ma umiarkowanie wysokie potrzeby władzy i osiągnięć, nacisk na wysokie normy łagodzi dostrzeganiem realiów politycznych.

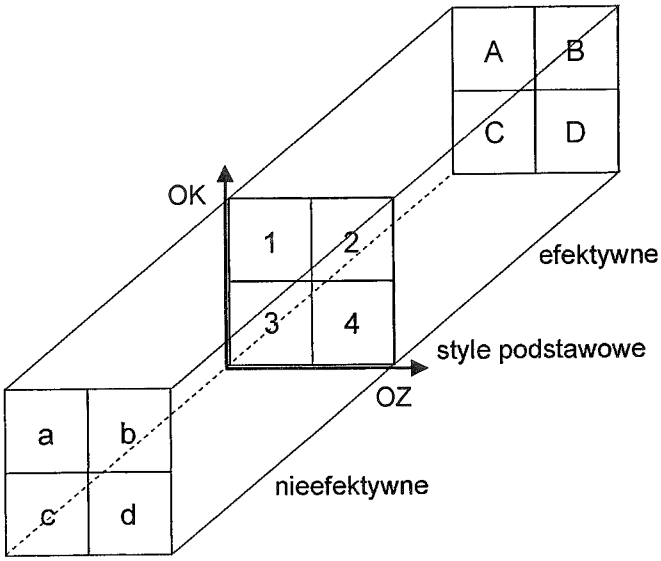
William J.Reddin – został w literaturze trochę pokrzywdzony, bowiem jego w istocie rzeczy bardzo rozbudowaną typologię wielowzględową przedstawia się w dużym uproszczeniu jako typologię jednowzględową, której kryterium jest elastyczność podejścia kierownika dostosowującego się do sytuacji, co pozwala wyodrębnić [Kieżun 1975, s. 63-64, Kieżun 1977, s. 335-336] styl:

1) **elastyczny** – kierownik przejawia tolerancję w sytuacjach niejasnych i swobodę w sytuacjach nieokreślonych, nie jest wrażliwy na uroki władzy, przejawia natomiast gotowość do przyjmowania słusznych idei i brak dogmatycznego podejścia, cechuje go altruizm i zainteresowanie sprawami innych ludzi;
2) **impulsywny** – kierownik oznacza się brakiem umiejętności organizowania, niezdecydowaniem i uzależnieniem od innych, brak własnego zdania łączy z łatwością ulegania swoim wrażeniom;

w rzeczywistości Reddin zbudował trójwymiarowy model stylów zarządzania, w którym zastosował jako podstawę trzy wymiary: efektywność (dzieląc style na efektywne i niefektywne), orientację na zadania (OZ) i orientację na kontakt z pracownikami (OK); pozwoliło mu to wyróżnić [Reddin za: Stabryła, s. 156]:

1) style nieefektywne:
   a – misjonarski,
   b – kompromisowy,
   c – autokratywny,
   d – dyktatorski;
2) style podstawowe:
   1 – kontakt,
   2 – integracja,
   3 – podział,
   4 – poświęcenie;
3) style efektywne:
   A – wynalazca,
   B – kierownik,
   C – biurokrata,
   D – wymagający autokrata.

Zależności między tymi stylami przedstawia schemat na rysunku 12.



Rys. 12. Systematyka stylów kierowania W. J. Reddina
(*Źródło [Stabryła, s 156]*).

Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt w latach pięćdziesiątych prowadząc badania nad procesem decyzyjnym wykorzystali znaną już koncepcję Likerta, którą zaadaptowali dla swojego założenia badawczego przyjmując dwa skrajnie przeciwstawne sobie modele zachowań kierowniczych: **zorientowane na szefa** (odpowiadające zorientowanemu na zadania, inni zaś dopatrują się podobieństwa do autokratyzmu) i **zorientowane na podwładnych** (niektórzy widzą w tym przejaw demokratyzmu), między którymi umieścili pięć zachowań pośrednich na zasadzie przechodzenia od jednej skrajności w drugą, co zostało w nauce określone jako **ciągła skala zachowań przywódczych Tannenbauma i Schmidta** lub też ***continuum* zachowania kierowniczego**, co z jednej strony zapoczątkowało tzw. sytuacyjne podejście do przywództwa, a z drugiej ukazało słabość wszystkich jednozwględowych typologii. Każdy punkt na osi wyznaczają jednocześnie trzy czynniki: **cechy menedżera** (system wartości, zaufanie do podwładnych, osobiste skłonności i poczucie bezpieczeństwa), **cechy podwładnych** (poczucie niezależności, gotowość do podejmowania odpowiedzialności, tolerancja dla niejasnych sytuacji, zainteresowanie problemem, zrozumienie celów, wiedza, doświadczenie i oczekiwanie), **cechy sytuacji** (typ organizacji, skuteczność grupy, charakter problemu, presja czasu). Systematykę Tannenbauma i Schmidta wraz z *continuum* zachowań kierowniczych prezentuje rysunek 13.

Przywództwo zorientowane na szefa ← → Przywództwo zorientowane na podwładnych						
Sprawowanie władzy przez kierownika						Obszar swobody podwładnych
1. Kierownik podejmuje decyzję i ogłasza ją	2. Kierownik przekonuje podwładnych do słuszności swojej decyzji i jej akceptacji ("sprzedaje decyzję")	3. Kierownik przedstawia pomysły (proponuje ideę) i zachęca do pytań	4. Kierownik przedstawia projekt decyzji, który może ulec zmianie	5. Kierownik przedstawia problem, uzyskuje sugestie (propozycje) podwładnych i podejmuje decyzje	6. Kierownik określa granice kompetencji (swobody) i prosi ich o podejmowanie decyzji	7. Kierownik pozwala podwładnym na działania w granicach ustalonych przez niego

Rys. 13. *Continuum* zachowań kierowniczych Tannenbauma-Schmidta
(*Źródło: opracowanie na podstawie [Steinmann, s. 391; Stoner 1992, s. 389; Griffin, s. 503]*).

Jan Zieleniewski zaproponował jedną z nielicznych klasyfikacji wielowzględowych zrelatywizowaną do prakseologicznych ocen sprawności, w której przyjął jako kryterium pierwotne podział stylów na dwa krańcowo przeciwstawne – dyrektywny i integratywny – do którego użył jako kryterium wtórne zastosowanie w nich trzech składników zarządzania (zleceń, bodźców i argumentów) i wreszcie jako kryterium ostateczne stopień ich widoczności wyrażany trzema wartościami liczbowymi: 1 (składnik rzuca się w oczy, jest na pierwszym planie widoczności), ½ (składnik jeszcze łatwo zauważalny, lecz pozostający na drugim planie widoczności) i 0 (składnik trudny do zauważenia, pozostający w cieniu pozostałych) – co prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Typologia stylów Jana Zieleniewskiego

Lp.	Główne style zarządzania			Stopień widoczności		
				zleceń	bodźców	argumentów
1	Dyrektywny	I wsparty głównie motywacją		1	½	0
		II wsparty głównie przekonywaniem		1	0	½
2	Integratywny	2.1.oparty głównie na motywacji	III i częściowo na zleceniach	½	1	0
			IV i częściowo na przekonywaniu	0	1	½
		2.2. oparty głównie na przekonywaniu	V i częściowo na zleceniach	½	0	1
			VI i częściowo na motywacji	0	½	1

Źródło: J. Zieleniewski, s. 534

Zieleniewski proponował również wzbogacenie tej typologii o dodatkowe kryterium różnicujące:

1) zlecenia na:
   A – zadania,
   B – instrukcje,
2) bodźce na:
   a – podstawowe i
   b – wyższego rzędu,
3) a następnie argumenty na:
   α – argumenty emocjonalne i
   β – argumenty racjonalne.

Zastosowanie tych sześciu kryteriów łącznie pozwala wyodrębnić 40 stylów zarządzania, przy czym – jak zauważał Zieleniewski – przyjęcie

trzech wartości liczbowy dla stopnia widoczności składników zarządzania jest dużym uproszczeniem, bowiem ich stopniowalność jest bardziej złożona, co wpływałoby na znaczny wzrost liczby stylów. Z tej ogromnej liczby stylów Zieleniewski wskazywał na najbardziej typowe, i tak dla dyrektywnych stylów zarządzania wskazywał odmianę oznaczoną jako IB 1a: opierająca się głównie na zleceniach, które obejmują szczegółowo sformułowane instrukcje oraz na negatywnie stosowanych podstawowych bodźcach posłuszeństwa, a prawie całkowicie pomijające przekonywanie. Z kolei dla stylów integratywnego zarządzania uznał IVbα: odmiana motywacyjno-przekonywująca, przy której występują głównie bodźce kierunkowe wyższego rzędu stosowane pozytywnie oraz argumenty emocjonalne skierowane na pozyskanie przychylnego nastawienia kierowanych. [Zieleniewski 1981, s. 533-538]

Jako ostatnia typologię można przedstawić wspomnianą już wcześniej **siatkę kierowniczą Roberta R. Blake i Jane Srygley Mounton**, gdzie rozpatrywali oni zachowanie kierowników z punktu widzenia dwóch jego aspektów: socjalno-emocjonalnego i rzeczowo-racjonalnego. W pierwszym przypadku przejawiają oni troskę o ludzi (podkreślają rolę człowieka), co odpowiada likertowskiemu zorientowaniu na ludzi lub też zachowaniu uważającemu Halpina i Winera, w drugim przypadku przejawiają zaś troskę o produkcję (podkreślenie roli produkcji), co odpowiada likertowskiemu zorientowaniu na zadania lub też zachowaniu inicjowania struktury Halpina i Winera. Każdy z tych aspektów (wymiarów) został określony przez 9 wyróżników (1...9) odpowiadających udziałowi (od najmniejszego do największego), co przypomina stopień widoczności u Zieleniewskiego. Pozwala to wyróżnić pięć bardziej zdefiniowanych stylów, wobec ogółu 81 potencjalnych:

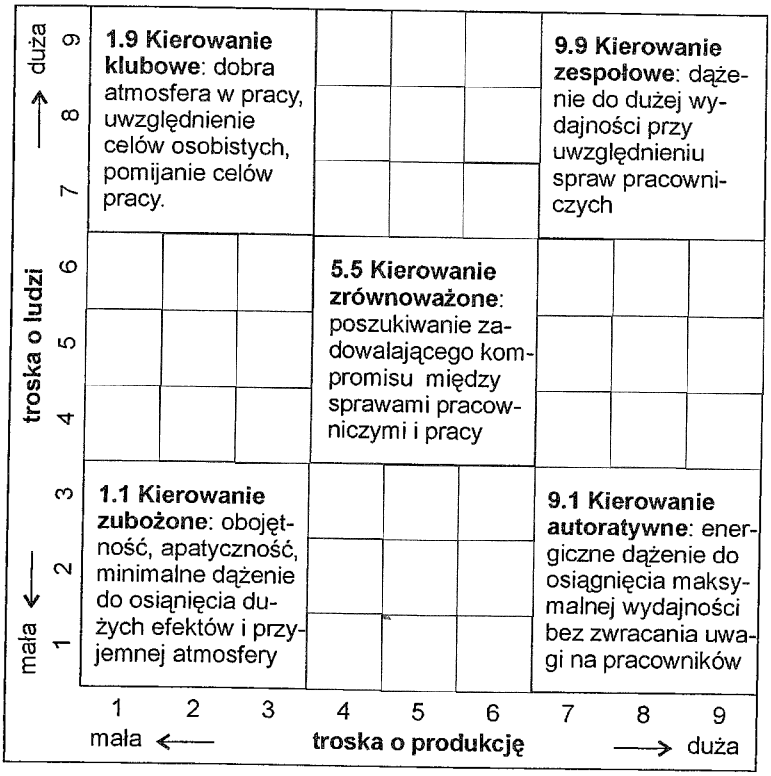
1.1. styl zubożony – kierownika cechuje poprzestawanie na minimum wysiłku potrzebnego do wykonania pracy, aby utrzymać przynależność do organizacji jest bowiem przekonany o niewielkiej możliwości oddziaływania na wyniki pracy i ludzi;

1.9. styl klubowy – kierownika cechuje przemyślana dbałość o potrzeby ludzi i utrzymanie „zadowalających stosunków", co prowadzi do powstania w organizacji przyjemnej i przyjacielskiej atmosfery i do pracy w dogodnym tempie

5.5. styl zrównoważony – odpowiednie wyniki organizacji są możliwe przez wyważenie potrzeby egzekwowania pracy i utrzymania morale na zadowalającym poziomie, hasłem naczelnym kierownika jest „kompromis"

9.1. styl autorytatywny – wydajność pracy zawdzięcza się zorganizowaniu jej warunków w takim stopniu, że rola czynnika ludzkiego jest minimalna

9.9. styl zespołowy – wyniki osiągane w pracy są skutkiem zaangażowania postawy ludzi, przekonanych o tym, iż traktowanie celów organizacji jako „wspólnej sprawy" sprzyja powstawaniu stosunków nacechowanych zaufaniem i szacunkiem.



Rys. 14. Siatka kierownicza Blake-Mounton

(*Źródło: opracownie na podstawie [Stabryła, s. 154; Steinmann, s. 398; Stoner, s. 322; Grifin, s. 409]*).

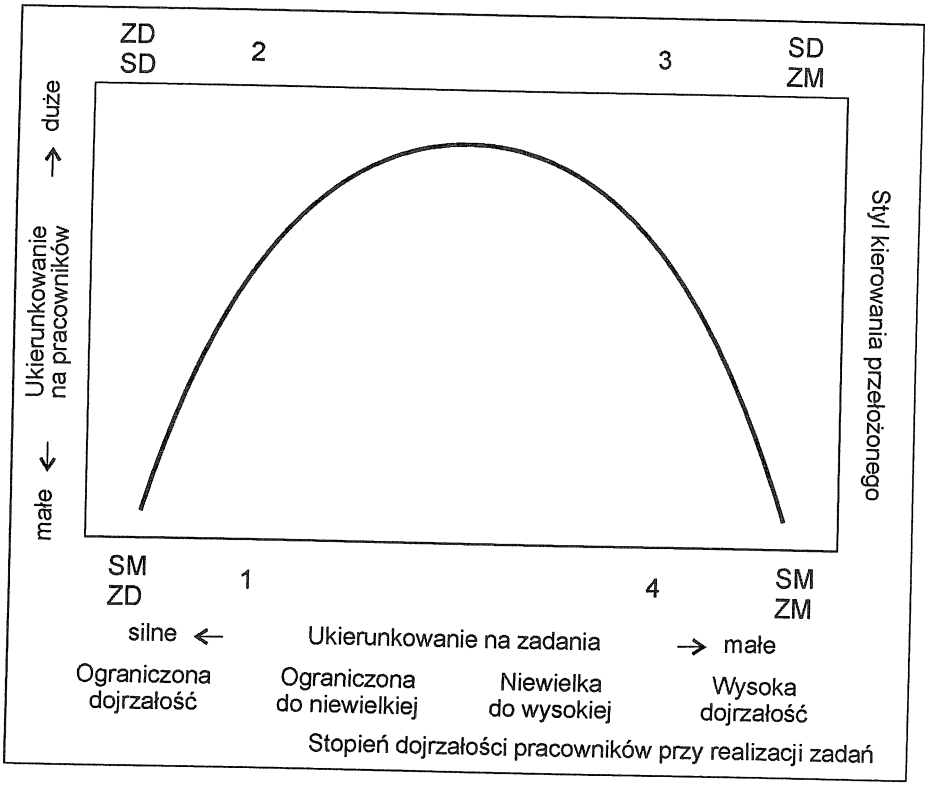
Relatywizm stylów kierowania. Większość autorów dochodzi do niemal identycznego wniosku, jaki wyraził m.in. Kurnal „[...] trudno uznać jedne style za lepsze, drugie za gorsze. Natomiast każdy styl może być zastosowany słusznie lub niesłusznie do konkretnej organizacji" [Kurnal (red.)

1979, s. 274], podobnie rozumiał to Kowalewski, gdy pisał, że w zależności od sytuacji każdy kierownik powinien postępować różnie, a więc nie wiązać się ze stylem jemu właściwym [Kowalewski, s. 269 i n.], co nie było chyba zrozumiane, skoro w literaturze pojawiał się pogląd, iż Kowalewski „nie uznaje ani znaczenia cech osobowości, ani stylów jego pracy, twierdząc nawet, że wyrobienie sobie jakiegoś stałego stylu postępowania jest zjawiskiem patologicznym", a nawet sugerowano, aby sposobu zachowania się w konkretnej sytuacji odbiegającego od typowego nie traktować jako elastyzacji stylu kierowania, a jedynie jako pewną taktykę postępowania świadomie przyjętą albo skutek odruchu wywołanego brakiem opanowania wobec sytuacji silnie drażniącej. [Zoll, s. 143-144].

Już ponad 30 lat temu autor pracy z zakresu psychologii społecznej zauważał, że efektywność danego stylu kierowania zależy od szeregu warunków, takich jak jasność zadania, stosunek członków grupy do kierownika i jego pozycja w hierarchii władzy. Jeżeli warunki istniejące w grupie są bardzo sprzyjające dla kierownika lub bardzo niesprzyjające, najefektywniejszy jest autokratyczny styl kierowania, a gdy są średnio korzystne – styl demokratyczny [Mika, s. 282]. Z relatywistycznego punktu widzenia nie tylko nie można wskazać najlepszego stylu kierowania, ale też nie można założyć sobie stylu kierowania odgórnie. Sytuacja, gdy kierownik przychodzi do instytucji z nastawieniem, iż będzie kierował w określonym stylu, musi wywołać konflikt między nim a podwładnymi. Może on zakończyć się podporządkowaniem sobie podwładnych, którzy mu ulegną zwłaszcza wówczas, gdy ma silną osobowość, a jeśli jeszcze zdobędzie nie tylko charyzmę, ale i autorytet rzeczywisty, to sukces jego koncepcji nie będzie nawet odczuwalny, jako narzuconej i niechcianej. Oczywiście i podwładni w takim przypadku nie mogą być zbyt silną grupą. Jeśli jednak nie ma on silnych atutów, a grupa okaże się zintegrowana i konsekwentna, to ulegnie kierownik i zmieni swój styl. Najlepszym wyjściem są wszystkie koncepcje przyjmujące relatywizowanie się stylów w sposób naturalny, ale trzeba liczyć się i z najbardziej negatywnym scenariuszem zdarzeń, gdy konflikt na tle stylu doprowadzi do rozpadu instytucji.

Relatywizm stylów kierowania był najbardziej eksponowany w tzw. sytuacyjnej teorii kierowania zapoczątkowanej przez Reddina oraz Blake i Mounton. Koncepcję trójwymiarową Reddina **Paul Hersey i Keneth H. Blanchard** wykorzystali dla opracowania **teorii cyklicznego rozwoju w toku kierowania** [Steinmann, s. 403-405] (**ewolucyjnej teorii przywództwa** [Stoner 1992, s. 398-400] lub też **teoria cyklu życia** [Griffin, s. 513]), która opiera się na założeniu, iż skuteczność stylu kierowania zależy od **dojrzałości podwładnych**, przy czym dotyczy ona dwóch czynników: **dojrza-**

łości funkcjonalnej (zdolności, wiedza i doświadczenie) **i dojrzałości psychologicznej** (samozaufanie, samoszacunek, potrzeba osiągania dobrych wyników i ponoszenia odpowiedzialności). Na zamieszczonym poniżej rysunku cztery układy dwóch zależnych (ukierunkowania na ludzi i ukierunkowania na zadania) pozwalają wyznaczyć cztery style kierowania dostawane do stopnia dojrzałości pracowników, zaś krzywa paraboliczna odzwierciedla dynamikę ich zmian (rosnąco-malejącą) pod wpływem narastającego doświadczenia.



SM – małe ukierunkowanie na osoby
SD – duże ukierunkowanie na osoby
ZM – małe ukierunkowanie na zadania
ZD – duże ukierunkowanie na zadania

Rys. 15. Sytuacyjna teoria kierowania Herseya-Blancharda
(Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Steinmann, s. 404; Stabryła, s. 157, Stoner, s. 399])

Style kierowania:

1 – **dyrektywny** – duży nacisk na zadania mały na stosunki – pracownicy zaczynają swoją pracę instytucji, mają małe doświadczenie i oczekują pełnego instruowania ich oczekiwaniach kierownika co do zadań; kierownik nie może oczekiwać ich zaangażowania i motywacji do pracy, stąd nacisk na zadania przy znikomym zorientowaniu na stosunki przełożony-podwładny;

2 – **podtrzymująco-strukturyzujący** – duży nacisk na zadania i duży na stosunki – podwładni opanowali już szereg umiejętności potrzebnych do wykonywania zadań, ale nie są jeszcze gotowi do przejmowania odpowiedzialności, niemniej jednak kierownik już rozpoznał swój zespół i wie, jak zachęcać ich do pracy oraz obdarza ich coraz większym zaufaniem, stąd przy nadal dużym nacisku na zadania rośnie nacisk na stosunki międzyludzkie;

3 – **partycypacyjny** – mały nacisk na zadania duży na stosunki – coraz większym umiejętnościom zaczyna towarzyszyć rosnąca motywacja do własnych osiągnięć, są już gotowi na udział w odpowiedzialności za wykonane zadania; kierownik może zmniejszyć nacisk na zadania, jednak nadal musi udzielać poparcia i okazywać życzliwość, stąd wysoki nacisk na stosunki przełożony-podwładny;

4 – **delegujący** – mały nacisk na zadania i mały na stosunki – pracownicy nabrali już doświadczenia i pewności siebie, mogą już sami sobą kierować, a kierownik nie musi ich już nie tylko instruować co od zadań, ale też nie musi ich motywować do pracy, stąd niski nacisk i na zadania i na stosunki.

W relatywistycznych koncepcjach stylów kierowania poszukuje się czynników wpływających zarówno na kierowników, jak i podwładnych w ich wzajemnym oddziaływaniu na siebie w procesie kierowania. Można je podzielić na obiektywne (niezwiązane ani z osoba kierownika, ani z podwładnymi) i subiektywne (związane z osobowością kierownika i podwładnych, ale też szeregiem innych zindywidualizowanych czynników) oraz zewnętrzne (wobec nie tylko kierownika, ale w ogóle instytucji) i wewnętrzne (związane z instytucją). Czynniki tak wyróżnione mogą się ze sobą korelować następująco:

Tabela 6. Macierz czynników obiektywnych i subiektywnych oraz zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmu relatywizacji stylów kierowania

	obiektywne	subiektywne	
zewnętrzne	– wydarzenie historyczne (wojny i rewolucje skłaniają do autokratyzacji, z uwagi na jednoosobowe podejmowanie decyzji i odpowiedzialność) – normy kulturowe (poparcie dla określonych autokratyzujących lub demokratyzujących stylów kierowania) – stan gospodarki (kryzysy gospodarcze preferują autokratyzm stabilność gospodarki skłania ku demokratyzacji) – system prawa (ustroje dyktatorskie i demokratyczne) – stan rozwoju nauki (poglądy wyrażane przed szkołą behawioralną preferował autokratyzm, później zdecydowanie demokratyzację)	– umiejscowienie instytucji w określonym sektorze gospodarki (instytucje militarne preferują styl autokratyczny, gospodarcze coraz częściej demokratyczne) – styl kierowania przełożonego kierownika (demokrata łatwiej toleruje demokratycznego podwładnego kierownika, autokrata będzie wywierał nacisk, aby jego podwładny w kierowaniu swoimi podwładnymi stosował styl jemu podobny) – charakter zadań powierzonych do wykonywania podległemu zespołowi (zadania proste i złożone, powtarzalne i jednokrotne)	
wewnętrzne	– normy prawne obowiązujące w instytucji	**związane z osobą kierownika**	**związane z podwładnymi**
		– wykształcenie (brak wykształcenia kierownicy często pokrywają despotyzmem i dytansem do podwładnych, kierownicy wykształceni są pewniejsi siebie, więc pozwalają na mniejszy dystans) – wiedza (o różnych stylach kierowania, a nie 2,3 podstawowych, a przy tym wiedza o relatywizacji stylów) – doświadczenie (nabyte w różnych instytucjach i różnych zespołach pracowniczych, w różnych warunkach, daje więcej swobody, niż ślepe trzymanie się raz obranego stylu) – staż pracy (nowo wykreowani kierownicy częściej autokratyzują dla dodania sobie powagi z czasem obserwujemy łagodzenie stylów w miarę upływu lat) – osobiste skłonności („urodzony" autokrata raczej będzie skłaniał się ku autokratycznemu stylowi, zaś „urodzony" demokrata ku partycypacji i delegowaniu) – pozycja w hierarchii instytucji (częściej demokratyczne skłonności przejawiają menedżerowie najwyższego szczebla, niż najniższego)	– wykształcenie (inaczej kieruje się podwładnymi wykształconymi, inaczej niemającymi żadnego lub mającymi niskie wykształcenie) – doświadczenie (podwładny o dużym doświadczenia zasługuje na większe zaufanie, niż początkujący) – odpowiedzialność (podwładni odpowiedzialni pozwalają na delegowanie i partycypację, brak odpowiedzialności zmusza do stylu dyrektywnego) – samodzielność (pracownik samodzielny nie wymaga instruowania i nieustannej kontroli, brak samodzielności zmusza do instrukcyjnego traktowania i drobiazgowej kontroli) – osobowość (otwartość na kontakty, kreatywność itp. cechy pozytywne rodzą szanse na powodzenie stylów integratywnych; cechy negatywne – kłótliwość, pieniactwo itp. zmuszają do podporządkowania i pełnej kontroli) – integracja grupy podwładnych (jeśli tworzą „team" są świadomi swoich praw, zalet i możliwości, zachęcają do stylów integratywnych, w przeciwnym razie konieczne jest kierowanie dyrektywne)

Źródło: opracowanie własne.

6.5. Przywództwo organizacyjne – *A. Chrisidu-Budnik*

6.5.1. Przywództwo, zarządzanie, źródła przywództwa

Powszechne są dziś opinie, że przywództwo odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania organizacjami. Jednocześnie dostrzega się, że autorzy monografii, w których podejmują problematykę przywództwa, dążą do rozróżnienia dwóch pojęć „przywództwo" a „zarządzanie".

Wskazuje się, że przywództwo to znajdowanie ścieżki, natomiast zarządzanie to podążanie ścieżką; przywództwo polega na robieniu właściwych rzeczy, zarządzanie zaś – na robieniu rzeczy właściwie [Chmiel, s. 308]. Według tej koncepcji menadżer nie kreuje własnych strategii, będąc tylko realizatorem cudzych strategii. Twierdzi się też, że zarządzanie to czynności zmierzające do utrzymania spójności i porządku w organizacji, podczas gdy przywództwo dotyczy raczej wprowadzania konstrukcyjnych lub adaptacyjnych zmian. Celem zarządzania jest alokacja zadań, wyznaczanie wykonawców, celem przywództwa przekazywanie swojej wizji w taki sposób, by inni ją zrozumieli i zgodzili się do niej dążyć. Menedżerowie monitorują realizację zaplanowanych celów, definiują problemy organizacyjne i sposoby ich rozwiązywania. Przywódcy inspirują i motywują ludzi do pokonywania przeszkód stojących na drodze do zmiany [Chmiel, s. 309].

Na poziomie abstrakcyjnych rozważań powyższa koncepcja jest prawdziwa, gdyż identyfikuje pewne różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem. Może się okazać nie prawdziwa na poziomie konkretnych rozważań (odnoszących się do pojedynczej organizacji), nie uwzględnia bowiem faktu, iż przywództwo i zarządzanie oparte są na różnych źródłach władzy.

Weber, wskazując, że legitymizacja władzy może mieć charakter charyzmatyczny, tradycyjny i racjonalny, wskazał podstawowe kryterium (wszystkie inne są jego pochodną) pozwalające odróżniać pojęcie zarządzania i przywództwa – kryterium źródła władzy.

Przyjmując, iż zarządzanie organizacjami jest domeną menedżerów (posługujemy się tym terminem w szerokim znaczeniu, obejmuje on zarówno najwyższy personel, który zazwyczaj posiada pewien rodzaj osobistego udziału w organizacji i w tym sensie jest również pracodawcą, jak i etatowych pracowników, którym powierza się określony zakres obowiązków) oczywiste jest, że ich władza opiera się w pierwszej kolejności na autorytecie formalnym. Źródła przywództwa to charyzma lub inaczej władza

przez odniesienie, czyli zdolność do wpływania na innych ze względu na stopień identyfikowania się z daną osobą jej zachowaniami, przekonaniami.

Nauka organizacji i zarządzania koncentruje się na przywództwie organizacyjnym, rozumianym jako każdy akt wpływu dotyczący spraw związanych z organizacją; szczególnie istotny dla przywództwa jest pewien przyrost wpływów wykraczający poza normy i przepisy organizacyjne [Kownacki 1983, s. 175]. Uwzględnienie powyższej interpretacji fenomenu przywództwa organizacyjnego a także właściwego mu źródła, uzasadnia wyodrębnienie dwóch kategorii przywództwa organizacyjnego. Pierwszą kategorie tworzą **formalni przywódzcy organizacyjni**, są to osby, których władza opiera się na autorytecie formalnym i autorytecie rzeczywistym, wynikajacym z identyfikowania się podwładnych z jego osobą. Druga kategorię tworza **nieformalni przywódcy organizacyjni,** są to osby, które wpływają na swoich współpracowników mimo, iż nie są wyposażone w autorytet formalny. Działalność tej kategorii osób nie musi i w praktyce często nie służy realizacji celów organizacyjnych.

Formalne przywództwo organizacyjne utożasamiane bywa z wpływem odgórnym, tzn. takim, gdzie wpływ odbywa się w ramach formalnej struktury organizacyjnej („zasilenia przywódcze" pokrywają się z pionowym kierunkiem więzi służbowych). Przywództwo nieformalne utożsamiane bywa z wpływem oddolnym, tzn. takim, gdzie wpływ odbywa się poza formalną strukturą („zasilenia przywódcze" nie pokrywają się z kierunkiem więzi służbowych i mają kierunek pionowy, poziomy i ukośny).

Formalne przywództwo organizacyjne jest zarówno cechą organizacji, jak i atrybutem jej nosiciela. Nieformalne przywództwo organizacyjne jest atrybutem jej nosiciela, którym może być jednostka, grupa nieformalna w organizacji a „zasilenia przywódcze" nie są zależne od organizacji formalnej (odbywają się poza jej kontrolą).

6.5.2. Koncepcje przywództwa

Literatura poświęcona zagadnieniu przywództwa i konceptualizacji tego zjawiska jest obszerna. Wyodrębnić można przynajmniej cztery koncepcje przywództwa.

Pierwszą z nich **jest koncepcja „Wielkiego człowieka"**, zwana też **koncepcją cech.** Koncepcja ta opierała się na hipotezie, że proces przywództwa jest zdeterminowany wewnętrznie i że istnieje pewien zbiór cech, które odróżniają przywódców od nieprzywódców. Konsekwencją przyjęcia takiej hipotezy, której zresztą nigdy nie udało się zweryfikować, było

identyfikowanie i definiowanie cech odróżniających przywódców od nie przywódców. Do lat pięćdziesiątych dwudziestego wieku, zwolennicy omawianej koncepcji, konstruowali modele, na które składały się cechy tworzące „osobowość przywódcy".

Listy cech przywódczych zawarte w tych modelach obejmowały różne własciwości; uzyskano je na podstawie metod intyicyjno-introspektywnych, metod empirycznych oraz statystycznych Niestałość, sprzeczność i różnorodność wyników spowodowała odejście od omawianej koncepcji [Steinmann, s. 401].

Koncepcja stylów kierowania, wyłoniły się jako reakcja na niepowodzenie koncepcji cech. Zaczęto się zastanawiać, czy jest coś szczególnego w zachowaniach skutecznych przywódców. Na przykład, czy są oni raczej demokratyczni, czy autokratyczni? Zwolennicy tej koncepcji – mając nadzieje znaleźć bardziej konkretne odpowiedzi na pytania dotyczące przywództwa, koncentrowali się na identyfikowaniu i opisywaniu zachowań przywódców – to znaczy na tym jaki styl kierowania stosują. Ambicje tkwiące u podstaw koncepcji behawioralnej, sugerujące iż przywództwa można i trzeba się nauczyć, okazały się nie do końca spełnione. Badania przeprowadzane niezależnie i mniej więcej w tym samym czsie przez ośrodki badawcze na Uniwersytecie Stanowym Ohio i Uniwersytecie Michigan oparte zostały natej samej metodologii konstrukcji modelów zachowań przywódczych: dwóch wymiarach opisu zachowań przywódczych. Kompilacja wymiarów przywódczych wyróżnionych przez naukowców z Ohio i Michigan, pozwoliła Blake`owi i Mounton skonstruować, zaliczaną dziś do klasyki nauk o zarządzaniu, siatkę stylów kierowania [6.4].

Koncepcja sytuacyjna, w przeciwieństwie do koncepcji behawioralnej, które zakładała, że istnieje jeden optymalny styl kierowania, oparta była na założeniu, że sytuacja, w której znajduje się przywódca i grupa, determinuje efektywność stylu kierowania. Identyfikujący się z tą koncepcja naukowcy, poszukiwali korelacji między wyodrębnionymi przez nich krytycznymi czynnikami sytuacji a efektywnością stylów kierowania.

Koncepcja atrybucji, wedle, której przywództwo nie jest zjawiskiem obiektywnym, lecz powstaje przez przyisanie cech przywódczych przez jedne osoby drugim. Koncepcja atrybucji przeciwstawia się koncepcji cech i konepcji behawioralnej, utrzymuje bowiem, że to jednostki selekcjonują zachowania osoby wywierającej wpływ (jest to w istocie pewne zawężenie problemu, bowiem koncepcja atrybucji należy do grupy teorii poznawczych, które są przeciwstawne behawioryzmowi, jako postawie psychologicznej, która neguje obraz człowieka aktywnego i samodzielnego, kierowanego przez wewnętrzne procesy: motywację, postrzeganie itp.) W wyniku proce-

sów selekcji ludzie nadają sens zachowaniom podmiotu wywierającego wpływ, w tym przypisują mu cechy przywódcze. Zwolennicy koncepcji atrybucji twierdzą, że mamy skłonność do interpretowania swojego zachowania czynnikami zewnętrznymi (tzw. atrybucja zewnętrzna), natomiast zachowania innych przypisujemy ich cechom (tzw. atrybucja wewnętrzna). A zatem to mechanizm atrybucji wewnętrznej powoduje, że zachowania określonej osoby interpretujemy, jako jej cechy.

Atrybucyjna koncepcja przywództwa wpisuje się w kontekst źródła władzy jakim jest charyzma. Weber twierdził, iż ludzie poddają się autorytetowi charyzmatycznemu, że wierzą w niezwykłe własciwości tego człowieka. „Jest to więc wiara w magię, w objawienie, w bohaterów, której źródłem jest „sprawdzian" charyzmatycznej jakości przez cuda, zwycięstwa lub inne sukcesy [...]" [Weber 2004, s. 92]. Dla Webera było obojętne czy owe właściwości są wyimaginowane, czy rzeczywiste. A zatem u podstaw to poddani, a konkretnie ich wiara jest źródłem charyzmy.

Proces atrybucji zachodzi przede wszystkim wtedy, gdy jednostki:

- roztaczają wyraźne wizje, wydatnie różniące się od ,lecz nie wychodzące poza granice wyobrażeń przewodzonych osób,
- poświęcają się sprawie ogółu,
- swoje idee realizują z dużym osobistym ryzykiem,
- realizują idee z powodzeniem,
- jasno wyrażają motywy przywództwa [Steinmann, s. 403].

Literatura:

K. Bleicher, *Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen*, „Zeitschrift für Organisation", 1969, Nr 39

J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962

T. Burns, *Leadership*, Nowy Jork 1978

N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003

L. Coch, J. R. P. French, *Overcoming resistance to change*, „Human Relations" 1948, nr 1

A. Czajkowski, *Władza polityczna. Analiza pojęcia*, [w:] A. W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red), *Studia z teorii polityki* Tom I, Wydawnictwo UW, Wrocław 1999

A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, „Dom Organizatora", Toruń 2002

A. J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979

Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981

Encyklopedia popularna PWN, wyd. XXV, Warszawa 1995

Encyklopedia Prawa, C-H Beck, Warszawa 1999

M. G. Evans, *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*, „Organizational Behavior and Human Performance" maj 1970
D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nowy Jork 1950
A. W. Halpin, B. J. Winer, *A factorial study of the LBDQ*, [w:] P. Stodgill, A. Coons (red.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Ohio State University 1957
M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002
P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Wyd.3, Nowy Jork 1977
R. J. House, T. R. Mitchell, *Path-Goal Theory of Leadership*, „Journal of Contemporary Business", jesień 1974
A. Jacobs, *Słownik muzyczny*, Bydgoszcz 1993
W. Kieżun (red.), *Bariery sprawności organizacji*, Warszawa 1978
W. Kieżun. S.Kwiatkowski i inni, *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, KiW 1975
W. Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, PIW 1985
S. Kowalewski, *Teoria struktury administracji państwowej*, PWE, Warszawa 1973
S. Kownacki, H. Sterniczuk, R. Zach, *Zarządzanie jako sprawowanie władzy w organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985
S. Kownacki, W. Piotrowski, Z. Rumel-Syska, *Psychologia organizacji*, [w:] A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne Teorie Organizacji*, PWN, Warszawa 1983
J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, „Zak", Warszawa 2000
A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995
J. Kurnal, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1965
Leksykon Zarządzania, Difin, Warszawa 2004
K. Lewin, R. Lippit i R. White, *Patterns of aggressive behaviors in experimentally created „social climates"*, „Journal of Social Psychology" 1939, nr 10
R. Likert, *New Patterns of Management*, Nowy Jork 1961
K. A. Lis, T. Maracz, A. Sopoćko, *Zarządzanie przez pieniądz*, [w:] A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985
S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1972
Z. Pietrasiński, *Podstawy psychologii pracy*, Warszawa 1971
T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978
W. J. Reddin, *Souplesse et direction*, „L'Etude du travail" nr 244
G. S. Sargie, *Interpreting Executive Behavior*, „Management Review" 1970, nr 4
W. E.Scott jr., L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983
Słownik poprawnej polszczyzny, PWN 1980
J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Z współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003
P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004
M. Weber, *Typy władzy prawomocnej* [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE 1972
M. Weber, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004
F. Zoll, *Kierowanie załogą*, Warszawa 1973

Rozdział 7

PROJEKTOWANIE I MODELOWANIE ORGANIZACJI

7.1. Rozczłonkowanie organizacji – *J. Korczak*

W definicji organizacji podkreślano wynikający z niej wniosek, iż organizacja jest całością złożoną z elementów. Nie jest tworem monolitycznym, ale właśnie podzielonym, a mimo to zachowuje swoja spójność, czego wyrazem jest powodzenie całości, jako warunek bycia organizacja w ogóle. W nauce organizacji i zarządzania ów stan określa mianem **rozczłonkowania organizacji**, które jest zarazem synonimem struktury organizacyjnej widzianej statycznie, a więc podziału organizacji na jednostki organizacyjne, tych z kolei na komórki organizacyjne, a wreszcie na poszczególne stanowiska pracy. [Zieleniewski 1981, s. 370] Wiedza o przyczynach i procedurze rozczłonkowania organizacji ma fundamentalne znaczenie dla projektowania organizacji. Znaczenie dobrego zaprojektowania organizacji jest nie do przecenienia, bowiem – jak słusznie zauważa **Webber** – „niektórzy wybitnie kierownicy mogą pracować w każdych warunkach, niektórzy nieudolni nie potrafią pracować w żadnych, a większość działa najskuteczniej w strukturze dobrze zaprojektowanej" [Webber, s. 338].

7.1.1. Przyczyny rozczłonkowania

Według **Urwicka** „żaden kierownik nie może bezpośrednio nadzorować więcej niż pięciu, a najwyżej sześciu podwładnych, których praca jest wzajemnie powiązana" [Urwick, s. 125 za: Gwisziani, s. 135]. Także wiele lat później w „badaniach nad zgadzaniem się w grupach podejmujących de-

cyzje, które przeprowadził Hare (1952), stwierdzono, że w grupach 12-osobowych występuje większa, niż w grupach 5-osobowych tendencja do podziału na kliki i frakcje [...] badanie te wykazują, że wzrost wielkości grup łączy się ze zmniejszoną spójnością grupy oraz wzrostem organizacji i podziału pracy w grupie, czemu towarzyszy powstawanie klik, a także możliwość powstania frakcji". [Scott cz. II, s. 20] Toteż wielu autorów problem rozczłonkowania sprowadza do ograniczonej zdolności kierowania [Zieleniewski 1981, s. 370]. Sprawa jest jednakże bardziej złożona, a owa ograniczona zdolność do kierowania ludźmi, jak wykażemy to w dalszym toku prowadzonych rozważań, nie jest przyczyną pierwotną i podstawową, a wtórną i uzupełniającą.

Ernest Dale przedstawia organizowanie jako proces wieloetapowy, w którym po szczegółowym ustaleniu całej pracy, którą należy wykonać dla osiągnięcia celów organizacji, należy dokonać jej podziału na czynności, logicznie możliwe do dogodnego zrealizowania przez jednego człowieka lub grupę ludzi. Dopiero następnie przewiduje łączenie ich w logiczny i sprawny sposób pracy członków organizacji, ustalanie mechanizmu koordynacji pracy tak, aby stanowiła jednolitą całość [Dale, za: Stoner 1992, s. 198-199]. Podobnie **Zimniewicz i Kieżun** uważają, że budowa struktury organizacyjnej winna być zgodna z cyklem działania zorganizowanego, dzieląc się na etap analizy i syntezy, gdzie na etapie analizy określa się zadanie, które następnie ulega podziałowi na mniejsze elementy [Zimniewicz, s. 45, Kieżun 1977, s. 231].

Dla **Robbinsa** struktura organizacyjna określając formalny sposób podziału, grupowania i koordynacji zadań, dla jej zaprojektowania wymaga sześciu głównych elementów: specjalizacji pracy, departamentalizacji, linii podporządkowania, rozpiętości kierowania, centralizacji i decentralizacji oraz stopnia formalizacji. Specjalizacja prowadzi do podziału zadań na znormalizowane zadania „Dzisiaj używamy terminów specjalizacja pracy lub podział pracy na określenia stopnia, w jakim zadania w organizacji dzieli się na odrębne elementy". Departamentalizacja służy grupowania zadań według różnych kryteriów. Linia podporządkowania jest nieprzerwaną linią władzy, ciągnąca się od szczytu organizacji do najniższego jej szczebla „wyjaśniająca, kto komu podlega". Zagadnienie rozpiętości kierowania jest ważne, bo w znacznym stopniu wyznacza liczbę szczebli hierarchii oraz liczbę kierowników w organizacji. Centralizacja i decentralizacja związane są umiejscowieniem decyzji w hierarchii organizacyjnej, zaś formalizacja odnosi się do „stopnia standaryzacji zadań organizacji" [Robbins 19, s. 319-330]. W bardzo zbliżony sposób **James A. F. Stoner i Charles Wankel** opisują organizowanie struktury organizacyjnej, które powinno

obejmować specjalizację czynności (specyfikacja indywidualnych czynności i ich departamentalizacja w jednostki robocze), normalizowanie czynności ich koordynowanie, centralizowanie i decentralizowanie decyzji a wreszcie określanie wielkości jednostki roboczej (rozpiętość kierowania) [Stoner 1992, s. 208-235].

Również **Ricky W.Griffin** projektowanie organizacji rozpoczyna od specjalizacji stanowisk pracy, bowiem dla niego pierwszym elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest projektowanie stanowisk pracy (czyli określenie zakresu obowiązków poszczególnych osób pracujących w organizacji). Dopiero potem następuje grupowanie stanowisk przy użyciu różnych kryteriów, aby wreszcie ustalić relacje podporządkowania z rozstrzygnięciem m.in. zagadnienia rozpiętości zarządzania. Następnie określać winno się układ władzy w organizacji (proces delegowania oraz centralizacji i decentralizacji) a na koniec działalności koordynacyjnej i różnicowanie stanowisk na stanowiska liniowe i sztabowe [Griffin, s. 330-356].

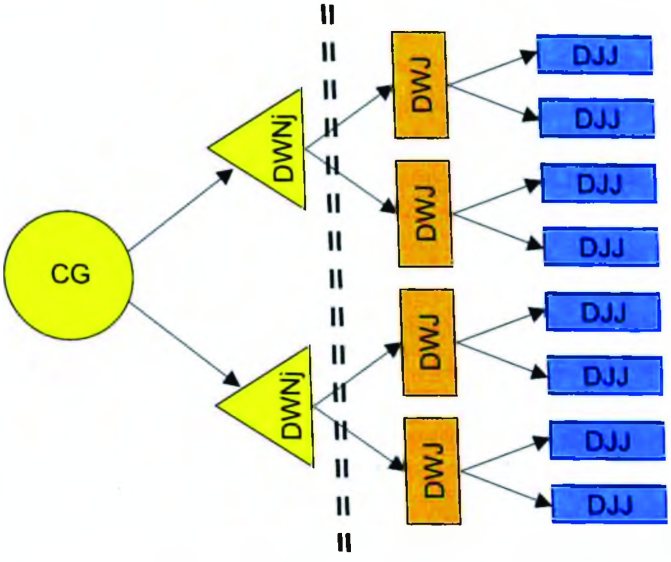
Przykładów można oczywiście mnożyć więcej, ale wszystkie one potwierdzają, iż **pierwotną i podstawową przyczyną rozczłonkowania organizacji jest podział celu głównego na cele cząstkowe związany ze specjalizacją czynności oraz podziałem pracy**. Dokonuje się podziału celu głównego na cele cząstkowe, zbiory działań i działania, przy czym podział ten odbywa się przy użyciu dwóch kryteriów pomocniczych:

1) **kryterium podmiotowości** działań, które pozwala – jak już to było czynione [3.1.] dzielić działania na **jednopodmiotowe** (jednoosobowe) i **wielopodmiotowe** (wieloosobowe, zbiorowe) oraz
2) **kryterium rodzajowe** pozwalające dzielić działania na **jednorodne** (oparte na czynach prostych) i **niejednorodne** (złożone z faz, operacji i zabiegów)

łącząc oba kryteria otrzymuje tzw. **drzewo celów** (**dendrogram** [Stabryła, s. 174]), które odzwierciedla strukturę podziału, co prezentuje rysunek 16.

Cel główny uosabia organizację jako całość zorganizowaną dla osiągania celu. Działania wielopodmiotowe niejednorodne realizowane są przez duże zbiory uczestników organizacji, w dalszym toku zostaną one nazwane jednostkami organizacyjnymi, obok cechy wielopodmiotowości zwraca uwagę niejednorodność, bowiem zbiorowości te realizują cele cząstkowe o różnym stopniu złożoności. Działania wielopodmiotowe jednorodne, to zbiory działań realizowanych przez zbiory uczestników, które zostaną dalej nazwane komórkami organizacyjnymi, zwraca uwagę wynik podziału wiązek celów cząstkowych, które były niejednorodne, na cele cząstkowe, które są ich składowymi, ale ujednorodnionymi. Wreszcie najniższy poziom po-

działu zajmują działania jednopodmiotowe i jednorodne zarazem, to działania pojedynczych uczestników organizacji.



CG – cel główny
DWNj – działania wielopodmiotowe niejednorodne
DWJ – działania wielopodmiotowe jednorodne
DJJ – działania jednopodmiotowe jednorodne

Rys. 16. Schemat podziału celu głównego na cele cząstkowe
(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kurnal 1969, s. 218, Kieżun 1977, s. 232]*).

Na schemacie zaprezentowano uproszczony niezmiernie proces podziału celu głównego na cele cząstkowe z czterema poziomami, na których się on odbywa, jednakże w rzeczywistości między drugim (DWNj) a trzecim (DWJ) poziomem może być kilka podziałów rozdzielających niejednorodne działania na coraz węższe działania niejednorodne, ale zbliżone przedmiotem, zanim dojdzie do ich ujednorodnienia. Stąd przeprowadzona linia podwójna przerywana, która sugeruje włączenie etapów pośrednich rozczłonkowania. Istnieje przy tym kilka kryteriów, według których dokonuje się podziałów wąskospecjalistycznych [Zimniewicz, s. 45-47]:

1) **kryterium czynności**, zwane także **analizą czynności**, polega na wyodrębnieniu charakterystycznych dla danej organizacji czynności –

procesów pracy (dla przedsiębiorstwa przemysłowego są nimi zaopatrzenie, produkcja, zbyt),

2) **kryterium przedmiotu**, zwane także **analizą przedmiotową** lub **analizą obiektową**, daje możliwość podziału zadania całościowego na różne obiekty, na których dokonuje się rozmaitych manipulacji (np. surowce, półfabrykaty, wyroby gotowe, rynki zbytu),
3) **kryterium środków pracy**, zwane także **analizą środków pracy**, pozwala ująć wszystkie niezbędne w procesie produkcji środki pracy,
4) **kryterium rang**, zwana także **analizą rang**, pozwala wydzielić **zadania decyzyjne** (związane z podejmowaniem decyzji) i **zadania wykonawcze**, przy czym zadaniom decyzyjnym przypisuje się większą rangę, zastosowanie kryterium powinno prowadzić do stanu, w którym wszystkie bez wyjątku zadania elementarne zostaną zaliczone do którejś z dwóch grup,
5) **kryterium faz**, zwane **analizą faz**, wyróżnia w kolejności **fazę planowania**, **fazę realizacji** i **fazę kontroli**, w ramach nich dochodzi do dalszego podziału np. na planowanie rodzaju, ilości i jakości surowców, realizację planu i kontroli np. zakupionych surowców,
6) można dokonać także podziału zna **zadania pierwotne** (wynikają bezpośredni z zadania całościowego) i **zadania wtórne** (czynności administracyjne i pomocnicze itp.).

Drugą przyczyną rozczłonkowania także pierwotną i właściwie nie związaną z poprzednią jest **potrzeba władzy organizacyjnej,** bowiem żadna zorganizowana całość nie funkcjonuje jako jeden poziom zachowań. W każdej nawet najmniejszej i najkrócej trwającej grupie ludzi zorganizowanych wokół jakiegoś celu, dochodzi do wewnętrznego rozwarstwienia, na co najmniej jeden poziom hierarchicznie nadrzędny i co najmniej jeden poziom hierarchicznie podrzędny. O ile rozczłonkowanie oparte na podziale celu głównego na cele cząstkowe jest rozczłonkowaniem w układzie horyzontalnym (w poziomie), bowiem wyodrębniają się grupy wyspecjalizowanych części, o tyle rozczłonkowanie związane z kształtowaniem się układu władzy w organizacji ma wyraźnie orientację wertykalną (pionową). To dopiero w jej następstwie (a więc niesamoistnie) pojawia się jako **wtórna przyczyna rozczłonkowania ograniczona zdolność do kierowania związana z wyznaczaniem rozpiętości kierowania zapewniającej sprawność działania kierownika i podległej mu komórki organizacyjnej**. O metodach wyznaczania rozpiętości kierowania będzie mowa w dalszych częściach niniejszego rozdziału [7.2.3.3.].

7.1.2. Elementy konstrukcyjne struktury organizacyjnej

Jak wspomnieliśmy rozczłonkowanie organizacji prowadzi do powstania struktury organizacyjnej rozumianej jako ogół jej części wraz z więziami spajającymi je w jedną całość. Na strukturę organizacyjną można patrzeć zarówno wertykalnie (od góry do dołu), jak i horyzontalnie (w poziomie). Każde z tych sposobów widzenia organizacji zwraca uwagę na inne jej elementy.

7.1.2.1. Pojęcie stanowiska pracy, komórki i jednostki organizacyjnej

Jeśli spojrzymy na przedstawiony powyżej schemat podziału celu głównego na cele cząstkowe nie od strony celu, ale od strony podmiotów realizujących poszczególne jego części, to dostrzeżemy logiczny podział organizacji na jej podstawowe typy części organizacyjnych. Rozczłonkowanie przejawia się tu w swoistym „rozbieraniu organizacji na części", przy czym jak pisał **Zieleniewski** „Rozczłonkowując znane nam instytucje na ich części składowe, będące jeszcze instytucjami (zespołami ludzi złączonych wiązką wspólnych celów wraz z zasobami), dość szybko natrafiamy na dolną granicę podziału. Stanowią ją *instytucje proste*, czyli takie, które można myślowo rozłożyć już tylko na elementy nie będące instytucjami. Decydujące będzie tu znowu pytanie, czy w danej całości zorganizowanej można wyróżnić zespoły ludzi, mające choćby jeden cel wspólny, a zarazem odrębny od celów pozostałych części danej całości (odrębność ta nie musi oczywiście oznaczać sprzeczności celów). Posługując się analogią z dziedziny biologii, możemy takie całości zorganizowane proste nazwać **komórkami organizacyjnymi**" [podkr. JK] [Zieleniewski 1981, s. 299].

W innym miejscu **Zieleniewski** zawracał na jeszcze inną cechę komórki organizacyjnej jako najmniejszego zgrupowania ludzi wchodzących w skład zespołu, wskazując, iż jest „zjednoczonym przez to, że pełnią określoną funkcję (lub grupę funkcji), czyli realizują jakieś **stałe wyróżnione zadanie**" [podkr. JK] [Zieleniewski 1981, s. 419].

Komórka organizacyjna to zespół ludzki, składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, realizujący cel działania, zharmonizowany z celem danej organizacji; komórka jest najmniejszą jednostką organizacyjną. Natomiast jednostka organizacyjna to zbiór komórek organizacyjnych, którymi kieruje jeden zwierzchnik [Stabryła, s. 171].

„Zbiory komórek organizacyjnych (w skrajnym przypadku zbiór jednoczłonowy) nazwiemy **jednostką organizacyjną**, jeżeli komórki te mają wspólny, bezpośredni (jedno lub wieloosobowy) człon kierowniczy" [Zieleniewski 1981, s. 299].

Skłaniało to **Zieleniewskiego** do wprowadzenia pewnej hierarchii terminologicznej „*Instytucja* – zespół ludzi mających wspólny cel wraz z zasobami używanymi w działaniu. *Jednostka organizacyjna* – instytucja, której członkowie mają wspólne kierownictwo. *Komórka organizacyjna* – jednostka organizacyjna nie dzieląca się na jednostki organizacyjne niższego rzędu" [Zieleniewski 1981, s. 300]. Trzeba jednak zaznaczyć, że w literaturze spotykamy się wielokrotnie z brakiem konsekwencji terminologicznej będącej zapewne w jakimś sensie następstwem koncepcji **instytucji wyodrębnionej** Zieleniewskiego, pod którą rozumiał on **fragment instytucji, którego człon został wyposażony w na tyle szerokie uprawnienia do podejmowania decyzji, iż kierowany jest za pomocą formułowania zadań bez konieczności określania szczegółowych instrukcji**, innymi słowy była to jednostka organizacyjna, która „wyodrębniała się" z instytucji i stawała się instytucją samodzielną [Zieleniewski 1981, s. 301]. Jako przykłady podawał Zieleniewski uczelnię wyższą będącą częścią systemu szkolnictwa wyższego, czy teatr jako instytucję wyodrębnioną instytucji kultury w kraju itd. W wyniku tej koncepcji termin „jednostka organizacyjna" stał się we mowie potocznej, ale też i w literaturze (np. [Ostapczuk, s. 136; Jarzębowski, s. 107; Zieleniewski 1981, s. 300-302] i in.) synonimem instytucji i przeszedł nawet do języka norm prawnych, gdzie także mowa o jednostkach organizacyjnych np. gmin, powiatów i województw (ustawy: o samorządzie gminnym – art. 9 ust. 1, powiatowym – art. 6 ust. 1, wojewódzkim – art. 8 ust. 1) czy też o typie pracodawcy (art.3 Kodeksu pracy).

Można w ślad za **Homplewiczem** przyjąć, iż „elementami pojęcia komórki organizacyjnej jest jej **wyodrębnienie** w ramach jednostki organizacyjnej, **przydzielenie** jej pewnego **zakresu funkcji** w ramach jednostki organizacyjnej, w skład której wchodzi, oraz **pozostawienie odpowiedniego członu kierowniczego**. Komórka taka **nie ma jednak odrębnego bytu organizacyjnego – żyje w jednostce organizacyjnej**, do której należy. Jej wyodrębnienie jest po prostu wynikiem techniki i podziału pracy wewnątrz jednostki organizacyjnej, **nie jest ona też żadnym ośrodkiem dyspozycyjnym w ramach struktury**. Komórka organizacyjna to **najmniejszy element organizacji formalnej** (*unit organisation, simple organization, basic organization*) **posiadający swój człon kierowniczy**, to najmniejszy zespół, którym kieruje określony zwierzchnik" [Homplewicz, s. 78].

Powyższe ustalenia zwracają uwagę na **brak definicji stanowiska pracy**, co może dziwić, skoro wszyscy autorzy piszą o projektowaniu stanowisk pracy, ich specjalizacji, rotacji i rozszerzeniu oraz wzbogaceniu, a wreszcie o grupowaniu stanowisk pracy [Griffin, s. 330-340] inni rozróżniają stanowiska liniowe i sztabowe [Stoner 1992, s. 264]. Jeśli już to raczej pojawiają się definicji negatywne, jak u **Zieleniewskiego „stanowisko pracy nie jest instytucją ani jednostką, ani też komórką organizacyjną** [...] nie obejmuje bowiem zespołu ludzi na nim zatrudnionych. Stanowisko pracy jest więc tylko określonym zgrupowaniem zasobów [...]" [Zieleniewski 1992, s. 362]. Otóż jeśli uwzględnimy wskazane wcześniej przyczyny rozczłonkowania organizacji, a wśród nich potrzebę władzy organizacyjnej, a jednocześnie granice rozczłonkowania, o których pisał **Zieleniewski**, to uświadomimy sobie, że najmniejszą cząstką organizacji jest rzeczywiście komórka organizacyjna, nawet w swym patologicznym minimalnym 2-osobowym składzie kierownik-pracownik. Stanowisko zaś staje się swoistym budulcem, z którego buduje się komórki, a wyżej jednostki i wreszcie całą organizację. Można na nie patrzeć, tak jak **Zieleniewski** i widzieć zgrupowanie zasobów, można tak, jak **Ricky Griffin** i widzieć zadanie wyodrębnione z całości organizacyjnej, można wreszcie, tak jak **Stoner i Wankel**, rozróżniać stanowisko według umiejscowienia w strukturze organizacji, bo przecież każdy uczestnik organizacji (od szeregowego pracownika do najwyższego kierownika) zajmuje jakieś stanowisko pracy. **Z punktu widzenia procesu rozczłonkowania organizacji stanowisko pracy jawi się jako jednorodne działanie jednopodmiotowe, podczas gdy komórka to jednorodne działanie wielopodmiotowe, zaś jednostka organizacyjna to niejednorodne działanie wielopodmiotowe.**

7.1.2.2. Pojęcie pionu organizacyjnego, szczebla i stopnia kierowania

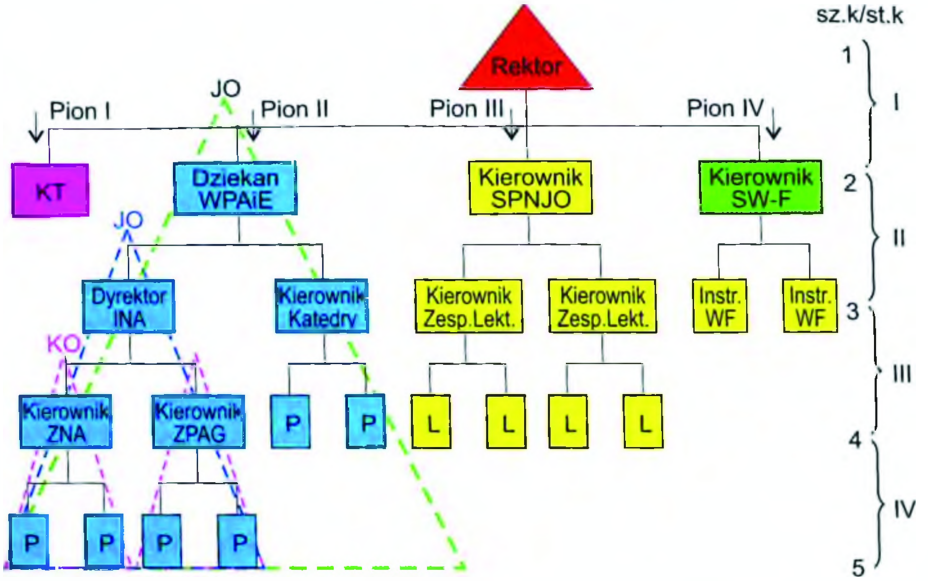
Na strukturę celu głównego powstałą w wyniku rozczłonkowania organizacji patrzymy w dwóch wymiarach; horyzontalnym i wertykalnym. Spojrzenie horyzontalne pozwala dostrzec wiązki celów cząstkowych, gdzie od działania wielopodmiotowego niejednorodnego dochodzimy do szeregu działań jednorodnych jednopodmiotowych. Te wiązki celów mają wertykalną orientację od niejednorodności do jednorodności i od wielopodmiotowości do jednopodmiotowości. Stąd też wiązki te nazwiemy **pionami organizacyjnymi**. Pion organizacyjny wyraża zasadę jedności rozkazodawstwa, o której pisał **Fayol**, czy też linię podporządkowania, o której

pisze **Robbins.** Na czele pionu stoi kierownik jednostki organizacyjnej najwyższego stopnia, w obrębie której wyodrębniane są jednostki organizacyjne niższego stopnia, a na końcu komórki organizacyjne, rzadziej wprost komórki organizacyjne), podlegający najczęściej bezpośrednio kierownikowi organizacji jako całości.

Spojrzenie wertykalne na skutki rozczłonkowania, to dostrzeganie kolejnych poziomów podziałów od celu głównego do działań jednorodnych. Poziomy te nazywamy **szczeblem kierowania** rozumianym zarazem jako poziom w hierarchii organizacyjnej. W terminie „szczebel kierowania" użycie słowa „kierowanie" wywołuje błędne przekonanie u niektórych autorów, iż jest to poziom, na którym się kieruje. Otóż jest to językowa niezręczność tego terminu, bowiem szczeblem kierowania jest zarówno taki poziom, na którym znajduje się kierownik, jak i poziom, na którym znajdują się wyłącznie podwładni, którzy nikim nie kierują. Można raczej powiedzieć, iż termin sugeruje, iż jest to poziom, na którym proces kierowania jest realizowany w działaniach podejmowanych przez przełożonych i podwładnych równocześnie.

Skoro na jednym poziomie znajduje się kierownik a na sąsiadującym z nim poniżej podwładny, to oba te szczeble łączy ze sobą owa więź organizacyjna zwana w nauce więzią służbową, tworząc tym samym **stopień kierowania**, który łączy dwa sąsiadujące szczeble kierowania (czyli poziomy organizacyjne). W tym przypadku termin „stopień kierowania" nie rodzi żadnych wątpliwości interpretacyjnych z punktu widzenia jego znaczenia językowego, wyraża bowiem zależność typu hierarchicznego, gdzie szczebel położony wyżej jest nadrzędnym hierarchicznie, a położony niżej, podporządkowanym hierarchicznie, a jej treścią jest wykonywanie uprawnień kierownika względem podwładnego. Stopień kierowania jest różnicą między kolejnymi poziomami w hierarchii organizacyjnej.

Na rys. 17 prezentujemy przykład rozczłonkowania organizacji utrwalonego w strukturze organizacyjnej Uniwersytetu Wrocławskiego, gdzie można dostrzec piony organizacyjnej, szczeble i stopnie kierowania oraz komórki i jednostki organizacyjne.



KT – kancelaria tajna
SPNJO – Studium Praktycznej Nauki Języków Obcych
SW-F – Studium Wychowania Fizycznego
Inst..W-F – instruktor wychowania fizycznego
Zesp.Lekt. – zespół lektorów języka
P – pracownik naukowo-dydaktyczny
L – lektor
sz.k. – szczeble kierowania
st.k – stopnie kierowania
JO – jednostka organizacyjna (zielonym kolorem zaznaczona jednostka wyższego rzędu, a niebieskim kolorem wchodząca w jej skład jednostka niższego rzędu)
KO – komórka organizacyjna

Rys. 17. Schemat struktury organizacyjnej Uniwersytetu Wrocławskiego
(*Źródło: opracowanie własne*).

Schemat przedstawiony na rys. 17 jest uproszczonym szkicem schematu rzeczywistego, ale nie ma on służyć analizie struktury Uniwersytetu, a jedynie prezentacji możliwych skutków rozczłonkowania. Na schemacie wyróżniono Rektora jako kierownika całości organizacyjnej, który uosabia jej cel główny i zajmuje najwyższą pozycję hierarchiczną. Następnie wyróżniono przykładowo cztery piony organizacyjne, które wyrażają wiązki celów cząstkowych. Wybrano bardzo odmienne przykłady takich wiązek, od wiązki, która zawiera w sobie cel podstawowy (badania naukowe i dydaktyka)

realizowaną przez Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, jak i wiązki celów wspomagających (nauczanie języków obcych jako funkcja uzupełniająca w dziedzinie dydaktyki, podobnie zajęcia wychowania fizycznego), a wreszcie typowo wtórne, jak dosyć odosobniona od podstawowego celu Uniwersytetu Kancelaria Tajna. Dobór tych pionów podyktowany był też odmiennością stopnia złożoności celu cząstkowego, gdzie podział na coraz węższe przedmiotowo i podmiotowo działania odbywa na jedno-, dwu- lub trzykrotnie lub nie odbywa się już w ogóle, bowiem w Kancelarii Tajnej cel cząstkowy jest całkowity i niepodzielny. Stąd podziały na jednostki i komórki organizacyjne.

Wydział Prawa i Administracji (Pion II) jest jednostką organizacyjną Uniwersytetu, na czele której stoi Dziekan, jako bezpośredni podwładny Rektora. Ta jednostka dzieli się wewnętrznie na instytutu i katedry. Instytuty to jednostki organizacyjne niższego rzędu, bowiem w ich skład wchodzą zakłady naukowe. Tu dla przykładu pokazano Instytut Nauk Administracyjnych (w rzeczywistości są cztery), na czele którego stoi Dyrektor Instytut podlegający bezpośrednio Dziekanowi Wydziału. W skład Instytutu wchodzą cztery zakłady: Zakład Prawa Administracyjnego, Zakład Postępowania Administracyjnego i Sądownictwa Administracyjnego, Zakład Prawa Administracyjnego Gospodarczego i Zakład Nauki Administracji, na schemacie przedstawiono tylko dwa zakłady dla ilustracji problemu. Zakłady są komórkami organizacyjnymi, składającymi się z kierownika zakładu i podległych mu pracowników naukowo-dydaktycznych. Pokazano także przykład katedry (jest ich 11) bez nazwy, która jest komórką organizacyjną, składa się wyłącznie z kierownika i pracowników.

Inny przykład to jednostka organizacyjna w postaci Studium Praktycznej Nauki Języków Obcych (Pion III), na czele którego stoi Kierownik podległy bezpośrednio Rektorowi. Studium jako jednostka dzieli się wewnętrznie na Zespoły Lektorów poszczególnych języków. Zespoły są komórkami organizacyjnymi składającymi się z kierownika i lektorów.

Wreszcie przykład Studium Wychowania Fizycznego (Pion IV), to przykład komórki organizacyjnej, której kierownik podlega bezpośrednio Rektorowi. Studium nie ma złożonej struktury wewnętrznej, bowiem składa się z kierownika i poszczególnych instruktorów wychowania fizycznego prowadzących zajęcia ze studentami.

Kancelaria Tajna (Pion I) nie jest nawet komórką organizacyjną, a jednoosobowym stanowiskiem pracy. Pracownik zatrudniony na tym stanowisku podlega bezpośrednio Rektorowi.

Na schemacie z prawej strony uwidoczniono numerację szczebli i stopni kierowania. Zwraca uwagę po pierwsze to, że szczeble numeruje się od góry,

bowiem jak słusznie zauważał Zieleniewski nie każdy pion organizacyjny składa się z tej samej liczby szczebli, co zresztą schemat w pełni potwierdza (Pion I tylko z 2, Pion II z 5, Pion III z 4, a Pion IV z 3 szczebli). „Gdybyśmy więc zaczynali liczenie od dołu, najwyższy szczebel musiałby mieć kilka oznaczeń" [Zieleniewski 1981, s. 379]. Pominąć można też i pewne symboliczne znaczenie oznaczenia numerem 1 szczebla, na którym znajduje się najwyższy rangą kierownik organizacji. Po drugie, iż używa się numeracji cyframi arabskimi, co pozwala odróżnić je od numeracji stopni. Po trzecie, numeracja stopni dokonywana cyframi rzymskimi obejmuje zawsze dwa sąsiadujące bezpośrednio szczeble, a więc na I stopień składa się szczebel 1 i 2, na II stopień szczebel 2 i 3, na III stopień szczebel 3 i 4, a na IV stopień kierowania składają się 4 i 5 szczebel kierowania. Tak zatem w przedstawionym schemacie wyróżniono 5 szczebli, które składają się na cztery stopnie kierowania.

W rzeczywistych schematach (także i Uniwersytetu) liczba szczebli i stopni jest na ogół o wiele większa. To właśnie liczba szczebli pozwala ustalać smukłość i płaskość struktur organizacyjnych, na tej zasadzie, że im więcej szczebli, tym struktura bardziej smukła, a im mniej tym bardziej płaska.

7.2. Pojęcie struktury organizacyjnej – *A. Pakuła*

W najogólniejszym, potocznym rozumieniu struktura organizacyjna jest to budowa wewnętrzna danej całości zorganizowanej, odzwierciedlająca jej wieloelementowość i złożoność. W nauce organizacji i zarządzania spotkać można różne konkretyzujące ujęcia tego terminu. W podejściu prakseologicznym wskazuje się, iż struktura organizacyjna stanowi konkretny opis całości stosunków zachodzących pomiędzy częściami danej organizacji oraz pomiędzy nimi a samą organizacją, mających znaczenie ze względu na jej organizację [Zieleniewski 1971, s. 276]. Zbliżone stanowisko (chociaż nie wywodzące się z prakseologicznych podstaw) zajmują Stoner, Freeman i Gilbert jr., w rozumieniu których jest to „[...] szczególny rodzaj stosunków [...]", stanowiący „[...] opracowywane przez menedżerów ramy odniesienia przy podziale i koordynowaniu działań członków organizacji" [Stoner 2001, s. 306]. Stosowane są także inne określenia, jak „[...] połączenie wszystkich części organizacji w jedną całość działania" [Kurnal (red.) 1979, s. 12], „Stworzone przez reguły uporządkowanie systemu społecznego" [Stein-

mann, s. 190], „[...] sposób zespolenia jej (tj. organizacji -A.P.) składników w całość, uwzględniający wspólny cel" [Przybyła (red.), s. 65].

Wykorzystując przytoczone określenia można przyjąć ogólnie, iż **struktura organizacyjna** to powiązane w określony sposób ze sobą oraz z całością elementy danej organizacji tworzące stosowny układ.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż struktura organizacyjna, jeśli jest świadomie kształtowana, powinna spełniać względem organizacji określone funkcje, wśród których za najważniejsze uznaje się pełnienie następujących ról:

1) narzędzia kierowania,
2) scalania elementów organizacji w integralną całość,
3) zapewnienia względnej równowagi,
4) zapewnienia uporządkowania procesów zachodzących w organizacji,
5) zmniejszania niepewności,
6) wiązania organizacji z jej otoczeniem [M. Przybyła (red.), s. 65-66].

W nieco innym ujęciu podkreśla się, iż struktura organizacyjna „Powinna:

- stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych),
- regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów,
- umożliwić osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników,
- wynikać ze strategii organizacji i być do niej dostosowana,
- uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych,
- zapewnić efektywną realizację celów organizacji" [Koźmiński (red.) 2002, s. 307].

Za istotne uznać ponadto należy ujmowanie struktury organizacyjnej, analogicznie jak samej organizacji w dwóch aspektach: statycznym i dynamicznym [Zieleniewski 1971, s. 268, Bielski 2004, s. 104]

W aspekcie statycznym abstrahuje się od czasowego następstwa zdarzeń, co w odniesieniu do struktury organizacyjnej oznacza koncentrację na opisie jej wyglądu (kształtu struktury, pozycji organizacyjnych i rozmieszczenia jej elementów, sposobów ich powiązania). Aspekt dynamiczny natomiast to rozpatrywanie zachodzących w strukturze procesów (rozkładu funkcji, zadań, władzy, przebiegów organizacyjnych, zachowań organizacyjnych, mechanizmów motywacyjnych, koordynacyjnych, utrwalania, zmian) poprzez pryzmat stopnia wypełniania przez nią założonych względem organizacji funkcji. Zaznaczyć wypada jednocześnie, iż oba aspekty są ze sobą ściśle powiązane. Nie można ograniczać się jedynie do aspektu statycznego, nie obrazuje on bowiem (bo i z istoty swojej nie może) rzeczy-

wistego funkcjonowania struktury, a w konsekwencji samej organizacji. Z drugiej strony nie można badać dynamiki nie znając wyglądu badanego obiektu.

7.3. Etapy tworzenia struktury organizacyjnej – *A. Pakuła*

Budowa struktury organizacyjnej instytucji stanowi podstawowy przejaw procesu organizowania i jako taki, i dlatego wręcz, opierać się winna o podstawową metodologię organizatorską, którą wyznacza cykl działania zorganizowanego.

Pierwszym etapem w procesie tworzenia struktury organizacyjnej jest określenie celu i przedmiotu działania organizacji. Nie wystarczy jednak ogólne określenie obszaru działania i stanów, jakie ma osiągnąć organizacja. Niezbędna jest identyfikacja funkcji i czynności oraz rzeczywistych celów działania powiązana z ich konkretyzacją.

W etapie tym należy przede wszystkim ustalić, czy i w jakim stopniu poszczególne funkcje i zadania są niezbędne oraz jaki posiadają charakter. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż owa identyfikacja zależy od samego celu i przedmiotu działania, technologii i organizacji działalności pierwotnej, wielkości organizacji, stanu otoczenia, a także specyficznych tylko dla danej (konkretnie tworzonej instytucji) okoliczności (np. postaw organizatorów wobec form zatrudniania przyszłych pracowników). Istotną sprawą jest także określenie charakteru poszczególnych funkcji i zadań., z punktu widzenia ich roli w powodzeniu całości instytucji [Koziński, s. 82-83]. Można tu przyjąć prakseologiczną koncepcję Zieleniewskiego, w myśl której w każdej instytucji dadzą się wyróżnić funkcje podstawowe, regulacyjne i pomocnicze.

Funkcje podstawowe obejmują czynności bezpośrednio realizujące końcowy cel zewnętrzny instytucji, np. przewóz towarów i osób w przedsiębiorstwie transportowym, dydaktyka i badania naukowe w szkole wyższej akademickiej, prezentacja odzieży w agencji modelek.

Funkcje regulacyjne odnoszą się do nadawania i utrzymywania nadanego kierunku funkcjonowania instytucji i przejawiają się w planowaniu, gospodarce zasobami ludzkimi, koordynowaniu, organizowaniu, kontrolowaniu.

Funkcje pomocnicze natomiast wspomagają pozostałe. Tytułem przykładu wskazać można takie ich przejawy, jak zaopatrzenie w surowce,

aparaturę, dostarczanie informacji, zasobów finansowych, dystrybucję do otoczenia produktu instytucji, utrzymywanie porządku, ochronę obiektów, utrzymywanie łączności z otoczeniem i jego analizę [Zieleniewski 1971, s. 399-400].

Dla projektowania struktury organizacyjnej nie jest jednak wystarczające ogólne określenie poszczególnych funkcji. Niezbędne jest ich dalszy podział (dekompozycja), która może przebiegać według następujących kryteriów:

1) przedmiotowego (np. podział funkcji zaopatrzenia w zależności od rodzaju dostarczanego zasobu materialnego),
2) fazy (wydzielenie z danej funkcji poszczególnego etapu jej realizacji, np. podzielenie funkcji kadrowej na planowanie naboru, rekrutację, selekcję, zatrudnianie, utrzymywanie kadry),
3) funkcji (podział na poszczególne zadania, np. podział funkcji finansowej na prowadzenie ewidencji finansowej, gospodarowanie funduszami, rozliczenia finansowe),
4) przestrzeni (podział różnicujący zadania w ramach danej funkcji ze względu na miejsce ich realizacji [Koziński, s. 83].

Nie jest jednoznacznie ustalony pogląd na temat stopnia szczegółowości konkretyzacji funkcji, wydaje się jednak, iż powinien on być doprowadzony do takiego, który umożliwia zaprojektowanie podstawowego elementu każdej struktury organizacyjnej, a mianowicie stanowiska pracy, czyli, w myśl jednego z ujęć wyrażonego w literaturze przedmiotu „[...] aż do otrzymania zadań elementarnych, tj. takich, które mogą być podstawą ustalania niezbędnych czynności (tzw. ról organizacyjnych) składających się w rezultacie na stanowiska organizacyjne" [Przybyła (red.), s. 207]. Przestrzegać należy przy tym określonych zasad, mianowicie:

1) doboru kryteriów podziału (dezagregacji), oznaczającej konsekwentne stosowanie na danym poziomie podziału jednego wybranego kryterium (np. charakteru zadania, przedmiotu, fazy, metody pracy),
2) kompletności wyodrębniania zadań, w myśl której zadania cząstkowe wypełniały treść zadania ogólniejszego (zadania wyższego poziomu),
3) rozłączności zadań, czyli unikania dublowania się czy zachodzenia na siebie wydzielanych zadań,
4) ograniczonej „szerokości" podziału zadań, zgodnie z którą nie należy wydzielać na poszczególnych poziomach podziału zbyt dużej liczby zadań cząstkowych,

5) odpowiedniej „głębokości" podziału zadań, tj. dostosowania liczby stopni podziału do celu wykorzystania struktury tego podziału i cech charakteryzujących daną organizację [Przybyła (red.), s. 209-213].

7.3.1. Projektowanie stanowisk pracy

Jest to kolejny etap tworzenia struktury organizacyjnej. Podobnie, jak w przypadku całej organizacji i jej struktury, podstawą utworzenia stanowiska pracy jest określenie jego celu i przedmiotu działania. Cel powinien być sformułowany jasno, zwięźle, rzeczowo, gdyż:

1) ma to podstawowe znaczenie dla należytego opracowania wykazu zadań i obowiązków,
2) ogranicza zjawisko autonomizacji (polega ono na nieprzewidzianym przez organizację formalną przekształcaniu się celów pośrednich w cele końcowe, celów ubocznych w cele główne, nadawaniu niektórym czynnościom charakteru celów samoistnych),
3) umożliwia stymulację inicjatywy wykonawców i wzmacnia ich motywację,
4) warunkuje podstawę nowoczesnej kontroli, ukierunkowaną właśnie na poszukiwanie odpowiedzi, w jakim stopniu zbliżono się do osiągnięcia zakładanego celu i jakie okoliczności miały na to wpływ [Knosala, rozdz. trzeci, pkt 4].

Przystępując do formułowania zadań i obowiązków należy w pierwszej kolejności określić **wymagany stopień specjalizacji**. Powinien on być optymalny, tzn. najlepszy w danych warunkach, co wymaga dokonania wyboru w ramach wskazanej [3.4] antynomicznej pary wytycznych sprawnościowych: specjalizacja działania – uniwersalizacja działania.

Specjalizacja stanowi prostą i oczywistą konsekwencję klasycznej zasady organizacyjnej, mianowicie zasady podziału pracy, sformułowanej w latach trzydziestych XIX w. przez angielskiego matematyka Babbage'a [Kurnal 1969, s. 35-36], aczkolwiek wskazuje się także, iż „[...] wyraźną teorię podziału pracy możemy znaleźć już u Arystotelesa (*Polityka*, księga IV, rozdz. 15), [...]" [March, s. 45].

Nie ulega wątpliwości, iż specjalizacja, pogłębiająca podział pracy, sprzyja nabywaniu wprawy, umożliwia koncentrację jednorodnych czynności. **Griffin** wskazuje na cztery korzyści płynące ze specjalizacji, a mianowicie: wzrost wprawy wykonawcy, skrócenie czasu przechodzenia od jednego zadania do drugiego, łatwość opracowania specjalistycznego sprzętu, łatwość wymiany kadrowej [Griffin, s. 331]. Jednocześnie zbyt wąska spe-

cjalizacja ujawnia swoje mankamenty. Zieleniewski zauważa, iż wzrost wprawy osobistej ma indywidualną u każdego człowieka swoją granicę, wąska specjalizacja prowadzi do monotonii i znużenia, ale co ważniejsze – w miarę pogłębiania się specjalizacji specjaliście coraz trudniej jest dostrzec związek własnych zadań i obowiązków z celem tych czynności, co utrudnia prawidłowe ich wykonanie [Zieleniewski 1971, s. 249]. Można zatem uznać, iż zbyt wąska specjalizacja stanowi istotne źródło autonomizacji (wykonywanie danych czynności staje się celem samym w sobie), sprzyja popadaniu w rutyniarstwo. W odniesieniu do instytucji administracyjnych, w szczególności do stanowisk obsługujących interesantów, wąska specjalizacja istotnie utrudnia kompleksowe załatwianie spraw, zmusza do wielu uzgodnień, w efekcie przedłuża czas podejmowania rozstrzygnięć, a co za tym idzie podnosi prakseologicznie rozumiane koszty działania. Ostatecznie jedyną racjonalną, jak się wydaje, wskazówką odnośnie ustalenia optymalnego stopnia specjalizacji jest wskazana [3.4.] dyrektywa praktyczna sformułowana przez Zieleniewskiego.

Kwestia właściwego stopnia specjalizacji przewija się przez całą historię nauki i praktyki organizacji i zarządzania. Przedstawiciele szkoły klasycznej preferowali wąską specjalizację, uważając, iż może ona w nieskończoność powodować wzrost wydajności pracy, co było w pełni uzasadnione na przełomie XIX i XX w., albowiem „[...] specjalizacja nie była powszechnie stosowana, jej wprowadzenie niemal zawsze powodowało wzrost wydajności [...]" [Robbins 2002, s. 227]. Z czasem jednakże coraz mocniej zaczęły ujawniać się negatywne skutki zbyt wąskie specjalizacji, co w połowie XX w. doprowadziło do odwrócenia tendencji i uznania, iż pogłębianie specjalizacji wpływa tylko do pewnego poziomu na wzrost wydajności pracy [Bielski 2004, s. 119]. W konsekwencji wypracowane zostały formy mające na celu ograniczenie negatywnych skutków specjalizacji przy zachowaniu wynikających z niej korzyści, którymi są:

1) rotacja zadań, polegająca na systematycznym przechodzeniu członka organizacji z jednego stanowiska na inne, co pozwala na nabycie nowych umiejętności,
2) poszerzanie pracy, istotą której jest łączenie oddzielnych dotychczas zadań bądź czynności w jedno szersze zadanie, co zwiększa różnorodność zadań i stawia wymóg szerszych kwalifikacji,
3) wzbogacanie pracy, zakładające nie tylko ilościowe rozszerzenie zadań, ale także rozszerzenie wpływu wykonawcy na przebieg samego procesu działania poprzez włączenie elementów planowania, kontroli, decydowania o sposobie wykonania,

4) grupy autonomiczne, tj. zespoły zadaniowe wykonujące szerokie, kompleksowe zadania na podstawie umowy zawartej z kierownictwem organizacji, decydujące we własnym zakresie o wewnętrznym podziale pracy, koordynacji i organizacji, same kontrolujące realizację zadań i ich jakość, mające prawo do kształtowania swojego składu i wyboru swojego lidera oraz do wewnętrznego podziału wynagrodzenia przysługującego grupie jako całości [Bielski 2004, s. 120-121].

Przydzielając zadania nie można jednakże ograniczyć się do ustalenia właściwego stopnia specjalizacji. Wskazane jest także uwzględnienie bardziej szczegółowych zasad, a mianowicie:

1) **zasady przystosowalności**, w myśl której zadania i obowiązki danego stanowiska pracy należy układać w taki sposób, aby było możliwe znalezienie osoby mogącej im podołać;
2) **zasady należytej szczegółowości**, mającej na celu umożliwienie wyraźnego rozgraniczenia zakresu działań organizowanego stanowiska od zakresów działań stanowisk sąsiednich, tak, aby nie powstawały ani tzw. „obszary niczyje", ani obszary zdublowane (szczególną uwagę należy przy tym poświęcić tym fragmentom zadań i obowiązków, w których zachodzą tzw. „styki" z innymi stanowiskami, co odpowiada wskazanej wyżej zasadzie rozłączności zadań), ograniczenie możliwości przekształcania się celów pośrednich (środków działania) w samoistne cele końcowe, ułatwienie pracownikowi planowania pracy, stworzenie podstawy do oceny prawidłowości obciążenia pracą i określenia kryteriów oceny jej wykonania;
3) **zasady mierników**, oznaczającej, iż dla każdego zestawu zadań i obowiązków należy określić wskaźniki, standardy wykonania, aby nie mogłyby być one (te zadania i obowiązki) wyłącznie dyskrecjonalnie (uznaniowo) inerpretowane tak przez przełożonych, jak i przez podwładnych mu wykonawców. W odniesieniu do stanowisk pracy w instytucjach administracji publicznej mierniki te powinny mieć charakter bardziej jakościowy niż ilościowy, w powiązaniu z horyzontem czasowym osiągnięcia pożądanych stanów, w każdym bądź razie nie mogą się sprowadzać wyłącznie do kategorii czysto ekonomicznych;
4) **zasady proporcjonalnej wagi powierzanych zadań**, którą, jak się wydaje, można powiązać z **zasadą równomierności bodźców i nacisków**. Każde zadanie i obowiązek powinien posiadać określony stopień ważności, tak, aby wykonawca nie mógł całkowicie dowolnie nadawać im własnej hierarchii, ustalać własnych priorytetów

wykonawczych, mogących prowadzić do niespójności pomiędzy jego wyobrażeniami a oczekiwaniami formalnymi przełożonego i kierownictwa całej instytucji. Przestrzegać należy także, aby w opisie zadań i obowiązków zachowana była właściwa proporcja pomiędzy zadaniami i obowiązkami bardziej i mniej skonkretyzowanymi. Te pierwsze bowiem wydają się być ważniejsze i wypierają te drugie, właśnie dlatego, że konkret jest bardziej uchwytny, bardziej działa na wyobraźnię, daje się także łatwiej skontrolować;

5) **zasady samorealizacji i zasady doskonalenia kadr**. Zadania i obowiązki powinny dawać okazję wykonującemu je pracownikowi wykorzystania w pełni posiadanych kwalifikacji i umiejętności oraz stawiać kolejne wyzwania wymagające stałego doskonalenia. Każda praca w tym wyższym stopniu spełnia postulat samorealizacji, im:
   - jest bardziej zbliżona do zdolności i zamiłowań wykonawcy,
   - jest bardziej samodzielna,
   - głębiej angażuje posiadane kwalifikacje,
   - stwarza dogodniejsze warunki do samokontroli,
   - zapewnia większy wpływ na kształtowanie metod wykonawstwa,
   - jest bardziej kompleksowa,
   - w bardziej widocznym stopniu stanowi przydatny element większej i znanej wykonawcy całości,
   - w bardziej istotnym stopniu jest przydatna w społecznym odbiorze [Kowalewski 1975, s. 31-40].

Warto także zwrócić uwagę na potrzebę powiązania projektowania zadań i obowiązków z profilem przyszłego ich wykonawcy. W tym celu wskazane jest opracowanie opisu stanowiska pracy oraz profilu wymagań stanowiska pracy.

Opis stanowiska pracy powinien zawierać takie elementy treściowe, jak usytuowanie stanowiska w hierarchii organizacyjnej, nazwę, cel, funkcje i zadania, szczególne uprawnienia, zakres i przedmiot odpowiedzialności, warunki pracy, kryteria oceny efektywności, wymagane kwalifikacje. Profil wymagań stanowiska pracy koncentruje się natomiast wokół, powiązanego i wynikającego z opisu stanowiska pracy, pożądanego poziomu, treści i charakteru cech i umiejętności wykonawcy, takich jak zdolność myślenia, stosunek do pracy, postawa, odporność psychiczna, konsekwencja w działaniu, zdolność podejmowania decyzji, wiedza zawodowa, umiejętność kierowania, umiejętności interpersonalne, kreatywność, zdolności planistyczne, samodzielność, zdolność negocjacji, pewność, niezawodność [Sajkiewicz (red.), s. 118-123].

Konkretny wykaz celów oraz zadań i obowiązków danego stanowiska pracy powinien przy tym wynikać z celów i zadań wyższego rzędu (celów i zadań szerszego przedziału, co stanowi treść kolejnej zasady, **zasady wywodliwości**, będącą w istocie rzeczy konsekwencją rzetelnego przeprowadzenia pierwszego etapu projektowania struktury organizacyjnej, w części dotyczącej identyfikacji i dekompozycji celu oraz przedmiotu działania instytucji [Kowalewski 1975, s. 42], którą można w pewnym stopniu zestawiać z wyżej wskazaną zasadą kompletności wyodrębniania zadań.

Zasada wywodliwości prowadzi do **zasady racjonalnej reszty**, pozwalającej na prawidłową interpretację powszechnie stosowanej w wykazach zadań i obowiązków klauzuli (podsumuwującej niejako nazwane zadania i obowiązki): inne zadania zlecone przez przełożonego. Otóż należy stwierdzić, iż owe „inne zadania" to nie zadania jakiekolwiek, ale takie i tylko takie, które odpowiadają trzem następującym warunkom:

1) przydzielone zadanie musi mieścić się w zadaniach komórki organizacyjnej, do której dane stanowisko pracy należy,
2) zadanie takie nie może jednocześnie znajdować się w wykazie żadnego innego stanowiska pracy tej komórki organizacyjnej,
3) zadanie takie powinno być przydzielone przez kierownika danej komórki organizacyjnej, a co najmniej z nim uzgodnione, aby wykluczyć niebezpieczeństwo jakiejkolwiek formy dezorganizacji, w szczególności przekroczenie kompetencji.

Ponadto, w celu zapewnienia ciągłości wykonywanych zadań, co ma szczególne, wręcz podstawowe znaczenie w przypadku instytucji administracji publicznej, w każdym opisie stanowiska pracy powinna być zawarta formuła o zasadach zastępowania, **(zasada automatycznego zastępowania nieobecnych)**, co oznacza wymóg opanowania przez osobę zajmującą dane stanowisko problematyki przynajmniej dwóch sąsiadujących stanowisk [Kowalewski 1975, s. 45-48].

Istotną kwestią jest ponadto przestrzeganie generalnego zalecenia, aby przydzielone zadania odpowiadały funkcjom organicznym danego stanowiska, tzn. takim, jakie z samego faktu jej usytuowania łatwiej jest wykonywać właśnie na tym, a nie na innym stanowisku, przy czym gdy zaistnieje możliwość lokalizacji danej funkcji zarówno na szczeblu hierarchicznie wyższym, jak i na niższym, wówczas daną funkcję powinno się uznać za funkcję organiczną stanowiska usytuowanego niżej w hierarchii, „[...] ponieważ jest oczywistym błędem – zarówno organizacyjnym (prakseologicznym), jak ekonomicznym – windowanie danej czynności na stanowisko wyższe (i wyżej płatne) wówczas, gdy równie dobrze może ona być wykonywana na niższym" [Kowalewski 1975, s. 41-42].

Określenie zadań i obowiązków, aczkolwiek mające podstawowe znaczenie dla projektowania stanowiska pracy, nie wystarcza dla zbudowania jego właściwej konstrukcji. Zakres zadań i obowiązków odpowiada bowiem wyłącznie na pytanie co należy robić, określa przedmiot, nie wskazuje natomiast na warunki umożliwiające realizację owych zadań i obowiązków oraz na konsekwencje. Niezbędnym jest zatem określenie uprawnień, mających umożliwić rzeczywistą ich realizację. Chodzi w tym przypadku zarówno o uprawnienia decyzyjne, jak i o odpowiednie wyposażenie techniczne, co też jest rodzajem uprawnienia, uprawnienia do korzystania z przydzielonych zasobów materiałowych, technicznych, informacyjnych, finansowych. Uprawnienia obu rodzajów powinny być dostosowane do zadań i obowiązków, stanowić instrument służący ich realizacji. Każda zmiana zakresu zadań i obowiązków powinna pociągać za sobą weryfikację uprawnień.

Odpowiednio do zadań, obowiązków i uprawnień powinien być wreszcie określony zakres odpowiedzialności. Ideałem byłoby, gdyby zakresy wszystkich trzech elementów konstrukcyjnych stanowiska pracy idealnie się ze sobą pokrywały. W każdym bądź razie należy przede wszystkim zadbać o to, by odpowiedzialność była realna i możliwa do egzekwowania. Oznacza to, iż zakres odpowiedzialności powinien przede wszystkim odpowiadać zakresowi uprawnień, zakresowi rzeczywistych możliwości realizacyjnych (podnosili tę kwestię już przedstawiciele pofayolowskiego nurtu w nauce organizacji i zarządzania, Brech oraz Koontz i O'Donnell, których poglądy zostały zaprezentowane [2.3.2.]. Nie można uznać za prawidłowy stan, w którym bez zbadania owych warunków stawia się znak równości pomiędzy zakresem odpowiedzialności a zakresem zadań i obowiązków. Każdy może ponosić odpowiedzialność wyłącznie za skutki własnych działań, na które miał wpływ rzeczywisty, nie zaś wyłącznie potencjalny. Nie można np. winić kontrolera za niewykonanie czynności kontrolnych, jeśli nie został upoważniony do zapoznania się z określonymi dokumentami, bez uwzględnienia których kontrola staje się fikcją. Odpowiedzialność utożsamiana z zadaniami i obowiązkami, bez uwzględniania zakresu uprawnień, prowadzi do różnego rodzaju nieprawidłowości, w szczególności do fałszowania informacji czy szukania tzw. „kozłów ofiarnych". Z drugiej strony nie można tolerować sytuacji, w której zakres odpowiedzialności jest mniejszy niż zakres uprawnień, co powoduje poczucie omnipotencji (wszechmocy) i bezkarności. Należy podkreślić także, iż uprawnienia i odpowiedzialność w odniesieniu do stanowisk w instytucjach administracji publicznej, tak jak zakres zadań i obowiązków, musi być zgodny z treścią stosownych przepisów obowiązującego prawa, co stanowi szczególny przejaw zasady wywodliwości.

7.3.2. Kryteria łączenia stanowisk

Na tym etapie procesu tworzenia struktury organizacyjnej dochodzi do krystalizacji końcowego jej kształtu. Wymaga to przede wszystkim przekształcenia utworzonego w wyniku poprzedniego etapu luźnego zbioru stanowisk pracy (stanowisk organizacyjnych) poprzez ich grupowanie w stosowne komórki i jednostki organizacyjne. Ustalenia nauki organizacji i zarządzania wskazują, iż do najpowszechniejszych aspektów branych pod uwagę przy grupowaniu stanowisk należą:

1) treściowy (przedmiotowy),
2) ilościowy,
3) zależnościowy (relacyjny).

7.3.2.1. Treściowy (przedmiotowy) aspekt grupowania

Uwzględniając ten aspekt, podniesiony już przez Gulicka a rozwinięty istotnie przez Koontza i O'Donnella [2.3.2], stanowiska pracy łączy się biorąc pod uwagę charakter zadań, rodzaj działalności, odbiorców (adresatów), bądź miejsce wykonywania zadań, co przybiera postać grupowania funkcjonalnego, grupowania według rodzaju wytwarzanego towaru (produktu bądź usługi), grupowania według rodzaju klientów oraz grupowania terytorialnego.

Istotą **grupowania funkcjonalnego** jest łączenie stanowisk pracy w komórki organizacyjne a tych ostatnich w jednostki organizacyjne na podstawie podobieństwa wykonywanych czynności. W ten sposób tworzy się np. działy marketingu, finansowe, kadr, planowania, produkcji, zaopatrzenia. Bielski wykazuje, iż grupowanie to umożliwia lepsze wykorzystanie kwalifikacji specjalistów zgrupowanych w jednym miejscu oraz uzyskanie ekonomii skali w realizacji danej funkcji, z drugiej jednakże strony utrudnia koordynację między funkcjami (szczególnie w dużych organizacjach), sprzyja usztywnieniu struktury, ogranicza możliwość kompleksowej obsługi klientów czy interesantów [Bielski 2004, s. 123-124, Przybyła (red.), s. 175].

Grupowanie według rodzaju towaru oznacza łączenie stanowisk pracy i komórek organizacyjnych wokół danego produktu (wyrobu) bądź usługi w organizacjach, w których przedmiot działalności jest zdywersyfikowany (zróżnicowany). Przykładowo, w przedsiębiorstwie produkującym środki transportu mogą funkcjonować odrębne oddziały produkcji autobusów, samochodów dostawczych, samochodów terenowych, czy w przedsiębiorstwie zajmującym się reklamą – odział świadczący usługi w zakresie pro-

jektowania materiałów reklamowych, odział poligraficzny, oddział usług komputerowych. Wskazuje się, iż ten sposób grupowania zapewnia lepszą koordynację i kontrolę realizacji zadań, wyższy stopień elastyczności struktury, jednakże może także spowodować rozproszenie specjalistów, trudności w prowadzeniu jednolitej polityki, dublowanie się funkcji [Bielski 2004, s. 124-125].

W przypadku **grupowania według rodzaju klientów** tworzy się oddziały nastawione na kompleksową obsługę danej grupy odbiorców. Typowym przykładem są bez wątpienia banki, w strukturze których działają odrębne (w zależności od wielkości danego banku) komórki bądź jednostki organizacyjne dla klientów indywidualnych i instytucjonalnych, czy przedsiębiorstwa handlowe, posiadające odrębne odziały obsługi indywidualnych konsumentów i obsługi przedsiębiorców. Ostatnio w Polsce ten rodzaj grupowania w prowadzono w administracji skarbowej, tworząc odrębne urzędy skarbowe dla obsługi dużych przedsiębiorców. Podobnie, jak w przypadku grupowania według rodzaju towaru, mogą się jednak ujawnić określone mankamenty, przede wszystkim trudności utrzymania jednolitej polityki organizacji [Bielski 2004, s. 125].

Grupowanie według rodzaju towaru oraz rodzaju klientów określa się wspólnym mianem **grupowania obiektowego** [Przybyła (red.), s. 176].

Stosując **grupowanie terytorialne** tworzy się komórki bądź jednostki organizacyjne na podstawie ustalonego dla nich obszaru działania. W skali kraju tymi obszarami są z reguły jednostki zasadniczego podziału terytorialnego (w Polsce aktualnie gmina, powiat, województwo), mogą to być jednakże i inne, jak regiony, okręgi, prowincje, rejony, zaś w skali międzynarodowej obszary geograficzne, poszczególne państwa, grupy państw. Grupowanie to również (podobnie jak dwa poprzednie) cechuje możliwość zaistnienia utrudnień koordynacjii utrzymania właściwego stopnia jednolitości polityki w skali całej organizacji [Bielski 2004, s. 125]. Grupowanie to występuje także pod nazwą **grupowania przestrzennego (regionalnego)** [Przybyła (red.), s. 176].

Wymienione rodzaje grupowania, z uwagi na swoje zalety, ale także (a może przede wszystkim wady) nie powinny być traktowane rozłącznie. Można zatem (i z reguły tak się dzieje) łączyć grupowanie funkcjonalne z grupowaniem według jednego bądź kilku pozostałych kryteriów, biorąc jednakże pod uwagę, iż zabieg taki winien być dokonany „[...] ze świadomością zalet i wad każdego typu grupowania, a poszukiwanie złotego środka w tym przypadku oznacza takie rozwiązanie, które pozwoli maksymalnie wykorzystać te zalety i ograniczyć wady" [Bielski 2004, s. 126].

7.3.2.2. Ilościowy aspekt grupowania

Istotnym etapem projektowania struktury organizacyjnej stanowi określenie wielkości poszczególnych komórek organizacyjnych, rzutujące w konsekwencji na jej uszczeblowienie, stanowiące ilościowy aspekt (wymiar) grupowania stanowisk pracy, będące organizacyjną konsekwencją ograniczonej zdolności człowieka do kierowania innymi. Kwestia ta znalazła swoje odbicie w sformułowanej już przez klasyków zarządzania, w szczególności przez Fayola i Hamiltona, **zasadzie rozpiętości kierowania** [Supernat 2000, s. 215].

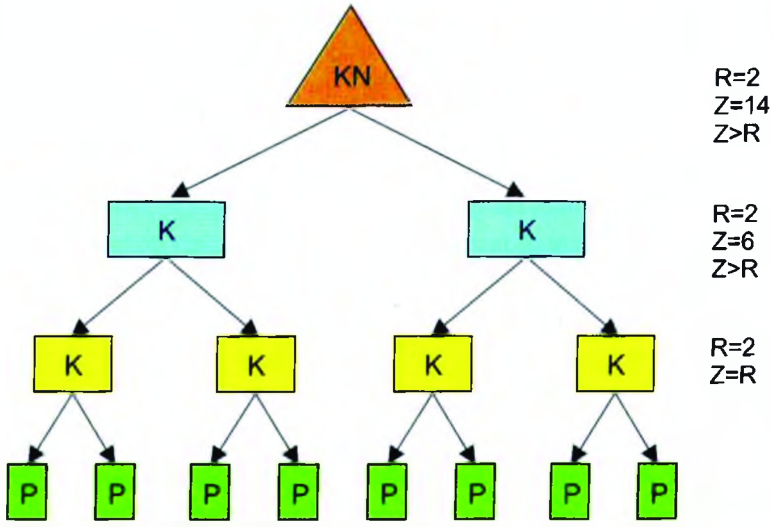
Rozpiętość kierowania jest to liczba pracowników (członków organizacji) podporządkowanych **bezpośrednio** jednemu przełożonemu i może przyjmować postać:

1) rozpiętości formalnej (liczba bezpośrednich podwładnych wynikająca z przepisów organizacyjnych),
2) rozpiętości rzeczywistej (liczba bezpośrednich podwładnych, którymi faktycznie kieruje dany przełożony),
3) rozpiętości potencjalnej (liczba bezpośrednich podwładnych, którymi mógłby sprawnie kierować jeden przełożony [Dzida, s. 34-36; Koźmiński (red.) 2002, s. 271; Zieleniewski 1971, s. 374-375].

Od rozpiętości kierowania odróżniać przy tym należy **zasięg kierowania**, oznaczający liczbę zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich podwładnych podległych danemu przełożonemu, aczkolwiek mogących przyjmować takie same postaci, jak rozpiętość [Dzida, s. 34-35, Zieleniewski 1971, s. 374-375]. Wypada przy tym zauważyć, iż w miarę posuwania się w górę struktury organizacyjnej zasięg kierowania zawsze się zwiększa (dochodzą bowiem kolejni pośredni podwładni) i osiąga swój największy wymiar na najwyższym szczeblu (szczeblu naczelnego kierownictwa) danej organizacji.

Nie ulega chyba wątpliwości, iż dla praktyki zarządzania zasadniczą kwestię stanowi takie określenie formalnej rozpiętości kierowania, aby była jeśli nie identyczna, to najbliższa potencjalnej. Zbyt mała rozpiętość formalna uniemożliwia pełne wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności kierownika [Zieleniewski 1971, s. 371-372], ogranicza zakres i ilość wykonywanych zadań, sprzyja nadmiernemu ograniczaniu samodzielności podwładnych, zbyt duża z kolei – utrudnia właściwe kontakty z podwładnymi [Zieleniewski 1971, s. 371], prowadzi do przeciążenia kierownika i osłabienia jego funkcji instrukcyjno-kontrolnej, co może powodować tolerowanie lub niedostrzeganie nawet istotnych błędów podwładnych [Stoner

2001, s. 309], stwarza dogodne warunki dla nieformalnego przejmowania uprawnień decyzyjnych przejmowaniu zadań [Dzida, s. 42].



KN – kierownik naczelny
K – kierownicy pośredni
P – pracownicy

R – rozpiętość kierowania
Z – zasięg kierowania

Rys. 18. Rozpiętość i zasięg kierowania (*Źródło: opracowanie własne*).

Najstarszymi bez wątpienia sposobami określania rozpiętości kierowania było odwoływanie się do znanych zjawisk naturalnych oraz do intuicji. Pierwszy sposób, zwany **metodą analogii**, wykorzystano np. w legionach rzymskich, przyjmując system dziesiętny (analogia do liczby palców u rąk). **Intuicję**, opartą na wieloletniej praktyce, wykorzystał z kolei Fayol, uznając, iż wielkość zespołu na najniższym szczeblu struktury powinna się zamykać w granicach 15 osób [Zimniewicz, s. 91, Fayol, s. 106]. Wraz z powstaniem ilościowej teorii zarządzania pojawiła się **metody matematyczne**. Autor jednej z najbardziej znanych, V. A. Graicunas, opracował stosowny algorytm bazujący na rodzajach, a w ich ramach na ilości, stosunków (interakcji), w jakie wchodzi przełożony i jego podwładni, przyjmując tezę, iż potencjalna liczba tychże stosunków jest czynnikiem wyznaczającym górną granicę rozpiętości kierowania [Dzida, s. 75-78]. Wypada zauważyć, iż wskazane sposoby cechowała arbitralność i jednostronność ujęcia, nie uwzględniająca złożoności sytuacji, w jakiej może znaleźć się przełożony

i kierowany przez niego zespół. Dostrzeżenie tego aspektu doprowadziło do pojawienia się metody czynnikowej. Jej zalążki tkwią już w przedstawionej [2.3.2] propozycji Gulicka, podniesionej także przez Brecha oraz Koontza i O'Donnela.

Istotę **metody czynnikowej** stanowi wyróżnienie determinant tkwiących w obszarze aktywności kierowniczej i określenie kierunku ich wpływu na potencjalną rozpiętość kierowania, co ma ułatwić właściwe określenie rozpiętości formalnej. Jednym z takich uwarunkowań jest czas, jaki kierownik może poświęcić na czynności typowo kierownicze (na realizację poszczególnych funkcji zarządzania). W sytuacji, gdy jest to znacznie ograniczone przez konieczność podejmowania niekierowniczych czynności wykonawczych, potencjalna rozpiętość kierowania maleje (i odwrotnie) [Zieleniewski 1971, s. 372]. Do kolejnych zaliczyć wypada **czynniki związane z zadaniami** (w szczególności ich znaczenie, stopień trudności i różnorodności), **z samym kierownikiem** (m. in. stopień samodzielności, dysponowanie stosownym aparatem pomocniczym o charakterze sztabowym i/lub sekretarskim, sposób kierowania), **z podległym zespołem** (np. poziom kwalifikacji poszczególnych członków zespołu, stopień integracji zespołu, poziom fluktuacji), **z aspektami o technicznym charakterze** (w tym wymagane tempo pracy, rozmieszczenie członków zespołu w terenie, stan wyposażenia w niezbędne zasoby, stan łączności) [Kowalewski 1975, s. 106-116]. Uwzględnić ponadto należy cechy osobowościowe i **predyspozycje** oraz **poziom kwalifikacji danego kierownika, możliwość wykorzystania algorytmów decyzyjnych, stopień przewidywalności zadań** [Koźmiński (red.) 2002, s. 271]. Bez wątpienia można by wskazać na wiele innych czynników, nie to jest jednak najistotniejsze. Kwestią zasadniczą jest kierunek wpływu tych czynników na potencjalną rozpiętość kierowania. Wysokie kwalifikacje podwładnych i przełożonego, wysoki stopień ich samodzielności, aparat sztabowy i sekretarski. sprawne systemy łączności, instrumentalizacja działań sprzyjają jej rozszerzeniu, zmniejszeniu zaś wysoki stopień trudności, różnorodności, czy ważności zadań, rozproszenie pracowników, wysoki stopień fluktuacji [Przybyła (red.), s. 78]. Czynniki z tej samej grupy rodzajowej różnie zatem oddziaływują, w zależności od wymiaru konkretnego czynnika na zasadzie odwrotności (np. wysokie podobieństwo wykonywanych zadań sprzyja zwiększeniu potencjalnej rozpiętości, wysoka ich różnorodność, małe podobieństwo – zmniejszeniu) [Griffin, s. 345, Kowalewski 1975, s. 106-116]. Rzetelne stosowanie metody czynnikowej wymaga zatem badania konkretnej sytuacji danego kierownika we wszystkich jej uwarunkowaniach, nie zaś arbitralnego przyjęcia, że (tytułem przykładu) wysoki stopień trudności zadań zawsze prowadzi do zmniejszenia potencjalnej

rozpiętości kierowania i tworzenia małoliczebnego zespołu. Tak może, ale nie musi się stać, jeśli uwzględni się jednocześnie wysokie kwalifikacje kierownika i podwładnych, które to z kolei sprzyjają zwiększeniu tej rozpiętości. Poszczególnych czynników nie należy traktować oddzielnie, lecz we wzajemnym związku, nie idnywidualistycznie i wybiórczo, lecz systemowo.

Określenie właściwej w danej sytuacji potencjalnej rozpiętości kierowania stanowi punkt wyjścia do ustalenia rozpiętości formalnej. Odwrócenie tej zależności (jak każdy bez mała przejaw arbitralności abstrahującej od rzeczywistych uwarunkowań) może i z reguły prowadzi do przejawów patologii organizacyjnej, objawiającej się w tym przypadku tym, iż rzeczywista rozpiętość kierowania jest albo mniejsza, albo większa od formalnej. Dany przełożony kieruje (w pełnym tego słowa znaczeniu) wówczas bądź to mniejszą liczbą podwładnych (co z reguły prowadzi do wytworzenia się dodatkowego, ale nieformalnego stanowiska kierowniczego dla pracowników, którzy nie mieszczą się w potencjalnej rozpiętości swojego formalnego przełożonego), bądź większą w porównaniu do stanu wynikającego z przepisów organizacyjnych (to z kolei oznacza najczęściej nieformalne przekraczanie kompetencji, nieformalne przejmowanie „cudzych" podwładnych), co skutkować może i częstokroć skutkuje (szczególnie jeśli sytuacje takie trwają dłuższy czas) zakłóceniami prawidłowego funkcjonowania organizacji, destrukcyjnymi konfliktami, a ogólnie – obniżeniem sprawności. Oparcie ustalenia formalnej rozpiętości kierowania o potencjalną, a tej z kolei o metodę czynnikową, może, a w zasadzie powinno, skutkować zróżnicowaniem tej pierwszej na poszczególnych stanowiskach kierowniczych danej organizacji oraz jeśli nie optymalnym, to istotnie zbliżonym do tego stanu, stopniem zgodności rozpiętości rzeczywistej i formalnej.

7.3.2.3. Zależnościowy (relacyjny) aspekt grupowania

Przekształcanie zbioru stanowisk w zorganizowane całości wymaga także określenia zależności (relacji), jakie mają między nimi zachodzić, a w efekcie – pomiędzy zajmującymi je osobami i ich zespołami, czego wyrazem jest ustanowienie stosownych więzi organizacyjnych.

Więź organizacyjną można określić jako „[...] każdy jakoś wyróżniony rodzaj stosunków między częściami instytucji (ludźmi i składnikami zasobów), jeżeli stosunek ten wpływa na powodzenie instytucji" [Zieleniewski 1971, s. 382] lub, w myśl innego stanowiska, jako powiązania pomiędzy częściami całości zorganizowanej wynikające z podziału pracy i hierarchii

[Kurnal 1969, s. 181]. Wypada jednakże zauważyć, zgodnie z jednym z wyrażonych ostatnio w literaturze przedmiotu poglądów, iż we więzi organizacyjnej znajdują swój wyraz stosunki międzyludzkie, które mogą przyjmować różne postaci, jak poziome i pionowe stosunki uporządkowania, stosunki przynależności, stosunki współdziałania, stosunki nadrzędności i podrzędności, pionowe, poziome, diagonalne stosunki wynikające ze specjalizacji lub wiedzy [Bielski 2004, s. 107]. Zawarte w tym stanowisku odniesienie do stosunków międzyludzkich potwierdza zgłoszoną już swego czasu w innym miejscu tezę, w myśl której pojęcie więzi organizacyjnej można zestawiać z jednym z podstawowych dla socjologii pojęć – pojęciem więzi społecznej [Pakuła, s. 131-132]. Wystarczającą ilustrację stanowić może pogląd jednego z socjologów, zdaniem którego „Zjawisko więzi społecznej leży u podstaw życia społecznego. Wszelka zbiorowość, każda grupa dla swego trwania i funkcjonowania wymaga koniecznie pewnych sił, które zapewniłyby jej wewnętrzną spójność. Brak owego „czegoś" prowadzi nieuchronnie do rozbicia, a dalej do zaniku zbiorowości. To „coś" nazywane różnie w pismach twórców teorii socjologicznych, a dziś określane mianem więzi społecznej, tkwi u źródeł powstania i funkcjonowania zbiorowości. Tłumaczy również różne powiązania i zależności między ludźmi, wynikające z istnienia instytucji, ról, funkcji, itd., których głównym zadaniem jest koordynacja działań i zachowań w osiąganiu wspólnych i jednostkowych celów" [Jacher]. W socjologii wskazuje się także na dwa zasadnicze rodzaje więzi społecznej, mianowicie osobowe (oparte na stycznościach osobistych, wspólnocie potrzeb czy wzajemnych oddziaływań) oraz bezosobowe (wynikające ze świata rzeczy, styczności rzeczowej i opartej na interesach) [Rychliński, s. 158, Szczepański, s. 239].

Przyjmując, iż podstawowym elementem konstrukcyjnym instytucji jako szczególnego rodzaju rzeczy zorganizowanej są ludzie oraz uwzględniając stanowiska przedstawicieli szkoły systemów społecznych odnośnie rozumienia organizacji [2.6], można zatem zaproponować, aby przez **więź organizacyjną** rozumieć szczególny rodzaj więzi społecznej, mianowicie każdy określony w pewien sposób rodzaj bezosobowych i osobistych stosunków zachodzących między członkami instytucji w sposób bezpośredni lub za pośrednictwem aparatury (rzeczy), powstały na bazie podziału pracy albo na bazie wspólnoty potrzeb i interesów, a mający na celu przyczynianie się do powodzenia instytucji.

Więzi organizacyjne mogą przyjmować różne postaci. W polskiej literaturze przedmiotu pierwszej ich klasyfikacji dokonał Zieleniewski, który na podstawie **kryterium treści** (przedmiotu) wyróżnił ostatecznie **więź służbową, funkcjonalną, techniczną** i **informacyjną** [Zieleniewski 1971,

s. 382-385]. Podział ten, przyjmowany zasadniczo także w późniejszych opracowaniach [Zimniewicz, s. 93; Koźmiński (red.) 2002, s. 309, Koziński, s. 65-66, Przybyła (red.); s. 169, Bielski 2004, s. 107-109], zostanie stosownie wykorzystany również w niniejszym opracowaniu.

Więź służbowa wyraża jednostronną zależność podwładnego od przełożonego i przejawia się w możliwości władczego rozstrzygania o tym, co podwładny ma czynić, kiedy i w jaki sposób. Jej elementem składowym jest również uprawnienie przełożonego do kontroli pracy podwładnego. Stosunki zwierzchnika z podwładnym „[...] polegają na dawaniu poleceń i spełnianiu ich w takim sensie, w jakim wyższa władza daje obowiązujące polecenia tym, którzy znajdują się w obrębie jej jurysdykcji. Są one często nazywane stosunkami «liniowymi» lub «bezpośrednimi»„ [Barnes, s. 61]. Wypada odnotować także stanowisko, w myśl którego „Istotą zwierzchnictwa jest przyjmowanie jego dyrektyw jako uprawomocnionych, tj. przyjęcie czy zaaprobowanie przez ludzi reguł gry. I rzecz tutaj nie w tym, czy reguły te zostają ustalone w procesie demokratycznym, czy też ogłoszone „odgórnie", ale w tym, że obowiązują one członków systemu" [Katz, s. 75]. W ujęciu Bielskiego więź służbowa ma przebieg pionowy i stanowi wyraz stosunków podporządkowania, której treścią jest przekazywanie imperatywnych informacji (poleceń, nakazów) ukierunkowujących działania podwładnych oraz „[...] przekazywanie w górę informacji służących kontroli przebiegu procesów w organizacji i podejmowaniu decyzji" [Bielski 2004, s. 108].

Więź służbowa była wyraźnie podkreślana przez klasyków kierunku administracyjnego w nauce organizacji i zarządzania, Fayola i Webera, ale konieczności jej istnienia nie kwestionował także Taylor.

W literaturze przedmiotu (szczególnie polskiej) bywa także stosowane określenie „więź hierarchiczna". Zdaniem Kurnala jest ono synonimem więzi służbowej [Kurnal 1969, s. 233], natomiast w ujęciu Pszczołowskiego jest szersze zakresowo i obejmuje dwa warianty, tj. więź służbową oraz funkcjonalno-hierarchiczną, odnoszącą się do przypadku, w którym „[...] każdy pracownik szeregowy podporządkowany jest kilku zwierzchnikom, z których każdy odpowiada za coś innego i czego innego pilnuje" [Pszczołowski 1978, s. 123-124]. Koncepcja ta bez wątpienia stanowi próbę ujęcia pod wspólnym mianem dwóch ujęć klasycznych – fayolowkiego i weberowskiego z taylorowskim funkcjonalnym zarządzaniem.

Drugi z wyróżnionych rodzajów więzi, **więź funkcjonalna**, (zwana także specjalizacyjną [Kurnal 1969, s. 232]) w ujęciu autorskim Zieleniewskiego przejawia się zasadniczo nie w dysponowaniu lecz w pomaganiu lub doradzaniu i nie posiada władczego charakteru, gdyż „[...] „człon uzależniony" zachowuje uprawnienie do decyzji, a wraz z nim odpowiedzial-

ność, ma obowiązek jedynie wysłuchania rady", czego klasycznym przykładem jest relacja pomiędzy radcą prawnym a dyrektorem przedsiębiorstwa [Zieleniewski 1971, s. 383-384]. Podobne stanowisko zajmuje Bielski wskazując, iż więź ta, mogąca przebiegać i pionowo, i poziomo i diagonalnie, stanowi wyraz stosunków zależności wynikających ze specjalizacji i fachowej wiedzy, a jej przejawem są mniej dyrektywne (niż w przypadku więzi służbowej) informacje typu opinii, ekspertyz, fachowego poradnictwa [Bielski 2004, s. 108]. Za zasadniczo niewładczym charakterem omawianej więzi opowiadają się także Barnes, Fogg, Stephens i Titman, według których „Stosunki funkcyjne czy sztabowe mogą przyjmować kilka specyficznych form, ale zasadniczo specjalista udziela pomocy, która w zasadzie może być przyjęta lub odrzucona" [Barnes, s. 152]. Także Pszczołowski wyraża pogląd, iż więzi funkcjonalne nie są rodzajem więzi hierarchicznych, lecz pewnego rodzaju współdziałaniem, stwarzaniem warunków dla realizacji bardziej złożonych, trudniejszych zadań, wymagających udziału wyspecjalizowanych doradców [Pszczołowski 1978, s. 124].

Wypada jednak odnotować, a właściwie przypomnieć, iż w literaturze przedmiotu zwrócono uwagę na potrzebę większej precyzji i odróżniania stosunków (więzi) funkcjonalnych (funkcyjnych) i sztabowych. Chodzi o omówione stanowiska kontynuatorów koncepcji fayolowskiej, Brecha a przede wszystkim Koontza i O'Donnella [2.3.2.]. Godzi się jednakże uzupełnić wskazane tam poglądy o charakterystykę władzy sztabowej przeprowadzonej przez Cole'a. [Supernat 2000, s. 281-282]. Autor ten odróżnia władzę sztabową doradzania i władzę sztabową funkcjonalną.

Istotą pierwszej jest „czyste" doradzanie i jest postrzegana jako władza bez ponoszenia odpowiedzialności, co można zestawić z pojmowaniem więzi funkcjonalnej przez Zieleniewskiego, Bielskiego, Pszczołowskiego, Barnesa, Fogga, Stephensa i Titmana i pojmowaniem sztabu przez Brecha oraz Koontza i O'Donnella, ale przede wszystkim odpowiada źródłowej koncepcji Fayola, który za podstawowe uważał zasady jednolitości kierowania i jedności rozkazodawstwa [2.3.2]. Usprawnienia pracy kierowniczej upatrywał w związku z tym we wprowadzeniu do struktury organizacyjnej sztabów – specjalistycznych stanowisk lub komórek o charakterze czysto doradczym. Pomiędzy sztabowcami a bezpośrednimi wykonawcami zadań nie występowała żadna bezpośrednia więź. Więź taka, którą należy określić mianem sztabowej występowała jedynie pomiędzy sztabem a kierownikiem liniowym i przebiegała w płaszczyźnie poziomej. Porady sztabowców stawały się obowiązujące dla wykonawców dopiero w wyniku nadania im mocy obowiązującej przez ich bezpośrednich przełożonych.

Władza sztabowa funkcjonalna natomiast stanowi bezpośrednią władzę nad innymi członkami organizacji w granicach jednakże wyspecjalizowanych funkcji i jest realizowana przez kierowników funkcjonalnych w celu wyegzekwowania ustalonych reguł. Koresponduje z pojmowaniem kierowników funkcjonalnych przez Koontza i O'Donnella, zestawiać z nią można także więź funkcjonalno-hierarchiczną Pszczołowskiego, ale, co wydaje się najistotniejsze, bez wątpienia nawiązuje do istoty funkcjonalnego systemu Taylora. Istotą tego systemu nie było eliminowanie, czy choćby osłabianie, powiązań służbowych. Celem było w gruncie rzeczy wzmocnienie ingerencji kierowniczej przez zwiększenie stopnia kompetencyjności kierowników (aczkolwiek tylko najniższego szczebla) w ramach wąsko określonej specjalizacji [2.3.1.]. Więzi łączące wykonawców z bezpośrednimi przełożonymi były w systemie funkcjonalnym Taylora więziami funkcjonalno-hierachicznymi (ściślej – funkcjonalno-służbowymi). Podwładny bowiem podlegał służbowo w trakcie pracy ośmiu (w modelowym ujęciu) wyspecjalizowanym w realizacji określonych funkcji przełożonym. Przymiotnik „funkcjonalny" w koncepcji Taylora oznaczał specjalizację kierowników w realizacji określonych funkcji, nie zaś brak władczości w stosunkach między nimi a podległymi im wykonawcami.

W świetle powyższych uwag za celowe uznać wypada ograniczenie pojmowania więzi funkcjonalnej do relacji zachodzących w obszarze określonym przez Cole'a mianem władzy funkcjonalnej (więzi funkcjonalno-hierarchicznej według propozycji Pszczołowskiego), zaś do relacji „czystego" doradzania (więzi funkcjonalnej w rozumieniu Zieleniewskiego czy Bielskiego, „władzy" doradzania w ujęciu Cole'a) przyjąć określenie więź sztabowa. W przypadku pierwszym więź ta przebiegałaby zarówno pionowo, jak i diagonalnie, i poziomo, w przypadku drugim – poziomo.

Trzeci rodzaj więzi organizacyjnej to **więź techniczna,** zwana także więzią kooperacyjną [Bielski 2004, s. 108]. Podstawą jej powstania jest podział pracy, a przejawem – wzajemna współzależność członków organizacji wynikająca z technicznych aspektów pracy. Więź ta istnieje niezależnie od służbowej, funkcjonalnej i sztabowej. Charakteryzuje się przeważnie poziomym przebiegiem (powiązanie występuje z reguły pomiędzy stanowiskami umiejscowionymi na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej, aczkolwiek nie można całkowicie wykluczyć przebiegu pionowego czy diagonalnego, podział pracy może bowiem występować również między stanowiskami usytuowanymi na różnych szczeblach i pomiędzy samymi szczeblami [Bielski 2004, s. 108]), brakiem wyraźnie określonych członów uzależniających i uzależnionych oraz dotyczą informacji związanych z technicznymi aspektami pracy.

Ostatni z podstawowych rodzajów więzi organizacyjnych to **więź informacyjna**. Problematyka przekazywania informacji interesowała już klasyków nauki organizacji i zarządzania. W szczególności godzi się w tym miejscu przypomnieć wskazaną koncepcję tzw. kładki Fayola [2.3.2]. Odwołać wypada się także do późniejszego dorobku szkoły systemów społecznych [2.6], przede wszystkim do ujęcia wprowadzenia systemu łączności jako funkcji kierowniczej przez Barnarda, określenia komunikacji autorstwa Simona czy Katza i Kahna.

Więź informacyjna to „[...] obowiązek jednostronnego albo wzajemnego informowania się o wszelkich stanach rzeczy i ich zmianach, o których informujący wie, a informowany powinien się dowiedzieć, by móc sprawnie wykonywać swoje obowiązki" [Zieleniewski 1971, s. 384]. Należy jednak zauważyć, iż charakter informacyjny posiadają wszystkie poprzednio wskazane rodzaje więzi organizacyjnych. W związku z tym, uściślając, wypada podnieść, iż chodzi w tym przypadku o takie stany rzeczy i ich zmiany, gdy informacje o nich podlegają samoistnie, niezależnie od relacji wynikających z treści pozostałych więzi [Zieleniewski 1971, s. 384], czy też, jak to ujmuje Bielski, o „czyste" więzi informacyjne, które służą „[...] przekazywaniu informacji nie wartościujących, nie zawierających żadnych poleceń, sugestii, opinii, dodatnich czy ujemnych ocen" [Bielski 2004, s. 108]. Tak rozumiana więź informacyjna może przebiegać zarówno pionowo, jak i poziomo oraz diagonalnie.

W literaturze przedmiotu spotkać także można nieco inną, niż powyższa klasyfikację więzi organizacyjnych (aczkolwiek zbliżoną do modelu Zieleniewskiego), autorstwa Pszczołowskiego, obejmującą trzy główne ich rodzaje:

1) hierarchiczne, obejmujące więzi służbowe, funkcjonalno-hierarchiczne i pomiędzy jednostkami organizacyjnymi niższego i wyższego szczebla,
2) przynależności człowieka do organizacji,
3) przyczynowo-sprawcze, przyjmujące postać więzi funkcjonalnej, technicznej i informacyjnej [Pszczołowski 1978, s. 77-78, 123-125].

Klasyfikację tę wyróżnia swoiste potraktowanie więzi hierarchicznej i funkcjonalnej. Pszczołowski, co już zostało zasygnalizowane, nie uznaje więzi funkcjonalnej za rodzaj więzi hierarchicznej oraz opowiada się za nieutożsamianiem tej ostatniej wyłącznie z więzią służbową

Godzi się zauważyć, iż omówione więzi organizacyjne wyznaczają stabilne pozycje i układy organizacyjne. Występują jednakże sytuacje, w których pojawiają się dodatkowe powiązania organizacyjne wynikające z potrzeby rozwiązania szczególnego zadania, z reguły nie mieszczącego się

w pojedynczym obszarze którejś z funkcji i wykraczającego poza możliwości komórek sztabowych, czy, jak to ujmuje **Griffin**, pojawia się dotkliwie odczuwalna **potrzeba koordynacji** [Griffin, s. 353]. Powoływane są wówczas **zespoły zadaniowe** (zwane także **projektowymi** [Stoner 2001, s. 482, S.], **interfunkcjonalnymi** [Robbins 2002, s. 406], **przedmiotowymi** lub **produktowymi** [Bielski 2004, s. 153]). Zespoły te mają charakter doraźny i w zależności od przyjętej formuły funkcjonują albo przez z góry określony czas, albo do momentu wykonania powierzonego im zadania, po czym ulegają rozwiązaniu. Ich członkowie rekrutują się z poszczególnych komórek organizacyjnych zachowując jednakże swoje dotychczasowe pozycje organizacyjne (nadal podlegają swoim właściwym przełożonym, są powiązani nadal dotychczasowymi więziami i po rozwiązaniu zespołu wracają do swoich stałych zajęć), a jednocześnie wchodząc w dodatkowy układ powiązań z kierownikiem zespołu zadaniowego. Powiązanie to nie ma jednak charakteru służbowego ani sztabowego czy funkcjonalnego, aczkolwiek nosi znamiona powiązania hierarchicznego. Kierownik zespołu, zwany z reguły kierownikiem programu, kierownikiem przedsięwzięcia, koordynatorem nie jest przełożonym służbowym czy funkcjonalnym, lecz zwierzchnikiem odpowiedzialnym, z reguły przed kierownictwem naczelnym organizacji, za, jak to ujmuje Bielski, „[...] koordynację działań uczestników zespołu i za realizację celów – zadań, dla których zespół został powołany", z zastrzeżeniem jednakże, iż praca członków tego zespołu „[...] jest nadzorowana przez odpowiednie komórki funkcjonalne" [Bielski 2004, s. 153]. Uprawnienia kierownika zespołu są zatem ograniczone tak co do zakresu, jak i co do czasu. Relacje zachodzące pomiędzy członkami zespołu zadaniowego a jego kierownikiem można określić mianem **więzi koordynacyjnej**, wykorzystując zgłoszoną swego czasu w literaturze przedmiotu, a nieco zapomnianą propozycję [Afanasjew, s. 13]

Uogólniając i systematyzując poczynione uwagi można zaproponować następującą klasyfikację więzi organizacyjnych z punktu widzenia kryterium ich treści (przedmiotu):

1) w ramach więzi organizacyjnych wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje: więzi bezosobowe (przedmiotowe) i więzi osobiste;
2) więzi bezosobowe obejmowałyby więzi hierarchiczne, informacyjne i współpracy;
3) do więzi hierarchicznych zaliczyć służbowe, funkcjonalne i koordynacyjne;
4) więzi współpracy podzielić na techniczne i sztabowe;
5) więzi osobiste zaś odnieść do więzi koleżeństwa, wspólnoty potrzeb, osobistych interesów, przynależności do grupy.

Kryterium treści więzi, choć podstawowe, nie jest jednak jedynym kryterium klasyfikacyjnym. Obok niego stosowane może być, zasadniczo jednakże do bezosobowych, kryterium kierunku przebiegu więzi, dające podstawę do wyróżnienia więzi **pionowych** (zachodzących pomiędzy stanowiskami i komórkami organizacyjnymi usytuowanymi na różnych szczeblach hierarchii w danym pionie organizacyjnym), **poziomych** (miedzy stanowiskami i komórkami organizacyjnymi znajdującymi się na tym samym szczeblu hierarchicznym) oraz **diagonalnych** (ukośnych, łączących stanowiska i komórki organizacyjne z różnych szczebli hierarchicznych i różnych pionów organizacyjnych). Zestawiając powyższe kryterium z kryterium treści otrzymujemy następujący układ więzi:

1) pionowe: hierarchiczne, sztabowe i informacyjne,
2) poziome: informacyjne i współpracy,
3) diagonalne: funkcjonalne, sztabowe i informacyjne.

W przypadku więzi osobistych, z uwagi na inne źródła ich powstania przyjąć można, iż w zasadzie są to więzi poziome wyznaczone kierunkiem przebiegu interakcji pomiędzy członkami organizacji, nie zaś zajmowanymi przez nich pozycjami organizacyjnymi (stanowiskami), aczkolwiek z możliwością wystąpienia pionowej, (również w znaczeniu kierunku przebiegu interakcji) w przypadku ukształtowania się grupy nieformalnej, a w jej ramach pozycji przywódcy.

Więzi organizacyjne można jeszcze rozpatrywać jako formalne, nieformalne i niesformalizowane. Zagadnienie to wymaga jednakże odrębnego potraktowania.

7.3.3. Formalizacja organizacji

Etapem zamykającym proces tworzenia struktury organizacyjnej, a właściwie tworzenia organizacji jest nadanie jej cech trwałości. Proces utrwalania obejmuje bowiem nie tylko samą strukturę organizacyjną, ale cel i przedmiot działania organizacji oraz sposoby realizacji zadań i zachowania organizacyjne członków i nosi nazwę **instytucjonalizacji** [4.1.1.1]. Proces ten odbywa się za pomocą wprowadzenia wzorców działania (reguł, zasad), które mają następnie obowiązywać w praktyce danej organizacji. Typowy wzorzec działania składa się z trzech elementów konstrukcyjnych:

1) hipotezy, określającej potencjalne zjawiska i sytuacje, jakie mogą dotyczyć członków organizacji,
2) dyspozycji, wskazującej pożądany sposób działania, gdy zaistnieje zjawisko lub sytuacja określona w hipotezie,

3) konsekwencji, pozytywnych i negatywnych, jakie mogą być wyciągnięte w stosunku do działającego, w zależności od jego rzeczywistego zachowania się (zgodnego bądź nie z treścią dyspozycji) [Kurnal (red.) 1979, s. 124-125, Wawrzyniak, s. 24-25]

Wzorce działania mogą przybierać różne postaci. Biorąc pod uwagę treść wzorca (przedmiot regulacji) wyróżnić można wzorce techniczne, dotyczące zależności między członkami organizacji a wykorzystywaną przez nich infrastrukturą techniczną oraz społeczne, regulujące stosunki pomiędzy członkami organizacji, uwzględniając z kolei źródło pochodzenia – wzorce zewnętrzne (w szczególności tworzone lub sankcjonowane przez stosowne organy państwa normy prawne) i wewnątrzorganizacyjne (tworzone przez daną organizację na jej potrzeby). Wzorce różnią się także sposobem ich rejestracji. Rejestracja wzorca (niezbędna dla jego skuteczności, adresaci muszą przecież poznać jego treść) może przybrać postać rejestracji pamięciowej lub pozapamięciowej.

Rejestracja pamięciowa jest bez wątpienia naturalnym i najstarszym sposobem utrwalania treści, przebiegu, sposobów realizacji zachowań i działań, prowadzącym, poprzez powtarzanie zapamiętanych wzorców (wcześniej przekazanych np. ustnie czy zaobserwowanych u innych) do powstania nawyków, zwyczajów, tradycji. Rejestracja pozapamięciowa bazuje z kolei na różnych znakach treści, z których wiodącą rolę odgrywają graficzne, przede wszystkim w postaci pisma, zmieniając istotnie charakter samego wzorca i w konsekwencji – procesu instytucjonalizacji. Przyjmuje się, iż zarejestrowany na piśmie wzorzec działania to **przepis organizacyjny** [Wawrzyniak, s. 34], zaś instytucjonalizacja oparta na nich przekształca się w **formalizację** [Kurnal 1969, s. 171-172, Kurnal (red.) 1979, s. 125, Koźmiński (red.) 2002, s. 272]. Formalizacja jest zatem szczególną postacią instytucjonalizacji, a „[...] cechą odróżniającą proces formalizacji od innych form instytucjonalizacji jest rejestracja na piśmie wzorców działań, a więc forma, w jakiej utrwalane są cele i struktura organizacyjna całości. Nie ulega natomiast zmianie istota procesu instytucjonalizacji całości organizacyjnych. Tak więc podstawowym zadaniem formalizacji jest utrwalanie celów i struktury całości organizacyjnych" [Wawrzyniak, s. 33].

W wyniku procesu formalizacji powstaje **organizacja formalna**, będąca oficjalnym modelem organizacji zawartym w całokształcie obowiązujących w niej przepisów organizacyjnych [Kurnal 1969, s. 127], którą cechuje:

1) świadomość zależności tworzonych między członkami instytucji;
2) racjonalny charakter tych zależności, wyrażający się w tworzeniu tylko takich z nich, które przyczyniają się do realizacji celów instytucji;

3) utrwalony, głównie w formie zapisu, charakter tych zależności [Wawrzyniak, s. 39].

Przypomnijmy w tym miejscu, iż pierwszym, który wyróżnił i zdefiniował organizację formalną był, wskazany [2.6] Barnard, zaś formalizację do rangi podstawowej zasady i cechy racjonalnego typu panowania podniósł Weber, którego koncepcja została już przedstawiona [2.3.2].

Organizacja formalna, stanowiąc swoisty projekt organizacji, ma charakter postulatywny, powinnościowy. Nie jest w stanie objąć i nie obejmuje swym obszarem wszystkich potencjalnych zjawisk, sytuacji, stosunków organizacyjnych. W organizacyjnej rzeczywistości występuje zawsze pewien obszar pozostawiony przez organizatorów swobodzie członków organizacji, określany mianem **organizacji niesformalizowanej**, która obejmuje „[...] te cele i stosunki organizacyjne, które w procesie formalizacji świadomie pozostawiono poza organizacją formalną (margines swobody działania uczestników rdzenia instytucji)" [Bielski 1973, s. 33].

Wypada w tym miejscu zauważyć, iż organizacja niesformalizowana jest, tak samo jak formalna, modelem oficjalnym, przewidzianym przez organizatorów (w sensie samej możliwości dowolności działań w wyznaczonym zakresie, nie ich rzecz jasna konkretnej postaci) i należy ją odróżniać od tych rzeczywistych działań i stosunków organizacyjnych, których organizatorzy nie uwzględnili w swoich przewidywaniach, w szczególności sprzecznych z treścią przepisów organizacyjnych (z organizacją formalną). Obie te sytuacje przez wielu autorów były (a przez niektórych i obecnie są) traktowane łącznie i ujmowane wspólnym mianem organizacji nieformalnej. Sam termin i jego wyjściowe rozumienie wprowadził Barnard, wskazując [2.6], iż organizacja nieformalna to ludzie i występujące między nimi relacje nie przewidziane przez organizację formalną [Barnard]. Ujęcie to podtrzymał współpracownik Mayo, Roethlisberger, w ujęciu którego organizację nieformalną stanowią wzory zachowań wypełniające luki w organizacji formalnej, kształtujące się wewnątrz i pomiędzy grupami utworzonymi formalnie, ale nie przewidziane przez organizację formalną [Bielski 1973, s. 18]. W podobnym duchu, ale bardziej jednoznacznie, wypowiedział się Zieleniewski, uznając, iż organizacja nieformalna obejmuje „[...] cele i inne elementy organizacji instytucji, występujące w rzeczywistości, ale nie ujęte w żadnym systemie znaków, bądź różniące się od odpowiednich ujęć [Zieleniewski 1971, s. 435], a także Kurnal [Kurnal 1969, s. 426], czy Sarapata i Doktór [Sarapata, s. 90], a w ostatnim czasie stanowisko to podtrzymują Koziński i Listwan [Koziński, s. 88-89]. Godzi się jednakże zauważyć, iż czym innym jest postępowanie członka organizacji mieszczące się w granicach swobody, określonych w przepisach organizacyjnych, a czym

innym postępowanie sprzeczne z tymi przepisami, aczkolwiek w obu przypadkach mamy do czynienia z nieprzewidzeniem ich konkretnych treści przez autorów organizacji formalnej. W przypadku pierwszym są to działania co prawda nie nakazane, ale wszakże **dozwolone**, w drugim – wyraźnie **zakazane**, w związku z czym podlegają (a w każdym bądź razie powinny podlegać) różnym podstawom oceny, jedne i drugie przy tym mogą spełniać zarówno pozytywną (konstruktywną), jak i negatywną (destrukcyjną) rolę w funkcjonowaniu organizacji. Kwestia ta zostanie bliżej podniesiona w dalszej części podręcznika W tym miejscu wystarczy ograniczyć się do podstawowych ustaleń terminologicznych, w myśl których pod pojęciem **organizacji nieformalnej** rozumieć należy „[...] stosunki organizacyjne (zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym) odchylające się od organizacji formalnej" [Bielski 1973, s. 33]. Jednocześnie odrębnie wypada potraktować te zachowania indywidualne i grupowe, u podstaw których tkwi niezgodność lub niepełna zgodność celów (indywidualnych i grupowych) z celami określonymi w przepisach organizacyjnych i oznaczyć je mianem **organizacji pozaformalnej**, co jednocześnie „[...] zakłada potraktowanie działań zmierzających do realizacji celów partykularnych jako działań pozaorganizacyjnych, a w każdym razie pozostających poza organizacją rdzenia instytucji" [...], jednakże nie negując „[...] pośredniego wpływu tej organizacji na powodzenie instytucji" [Bielski 1973, s. 33 i 37].

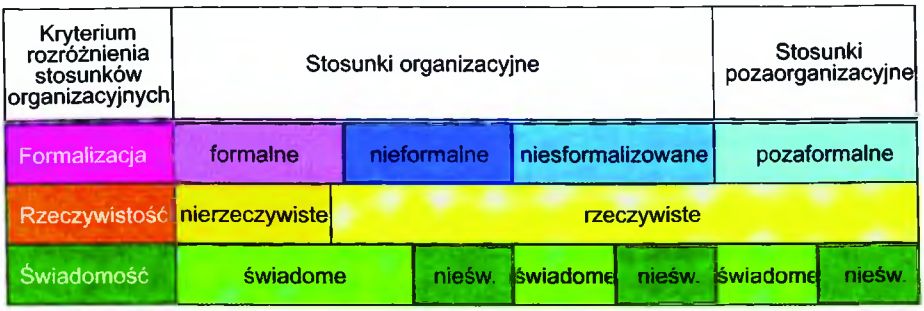
Jawi się zatem taki o to układ konstrukcyjny tzw. organizacji całkowitej:

1) organizacja formalna,
2) organizacja niesformalizowana,
3) organizacja nieformalna

i pozostająca poza nim, aczkolwiek przylegająca do niego, organizacja pozaformalna.

Z przyjętego określenia organizacji nieformalnej, w konfrontacji z pojęciem organizacji formalnej wynika ponadto, iż część przepisów organizacyjnych może obowiązywać jedynie „na papierze", tj. że w rzeczywistości nie są przestrzegane, a jedynie „obowiązują" (regulowane przez nie działania i stosunki organizacyjne nie funkcjonują w praktyce organizacyjnej), tworząc tym samym **organizację nierzeczywistą** [Zieleniewski 1971, s. 434, Bielski 1973, s. 31], do której nie należy jednak zaliczać przepisów regulujących postępowanie w sytuacjach nadzwyczajnych, np. w razie wystąpienia pożaru czy ataku terrorystycznego. Powstaje tym samym drugi aspekt rozpatrywania organizacji całkowitej, mianowicie z punktu widzenia stosunku jej elementów konstrukcyjnych do rzeczywistości (praktyki) organizacyjnej. W tym aspekcie wyróżnia się wspomnianą organizację nierzeczywistą oraz **organizację rzeczywistą**, w skład której wchodzi pozostała część organi-

zacji formalnej (tj. te przepisy organizacyjne, które są, przynajmniej zasadniczo, przestrzegane) oraz całość organizacji niesformalizowanej i nieformalnej [Bielski 1973, s. 31 i 37; Zieleniewski 1971, s. 434].



Rys. 19. Organizacja całkowita

(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zieleniewski, s. 437, Bielski, s. 33-37]*).

Kolejny istotny aspekt procesu formalizacji to konstatacja, iż zaprojektowany obszar swobody organizacyjnej jest w poszczególnych organizacjach różny w zależności od **stopnia sformalizowania** danej organizacji, tzn. od stopnia „[...] w jakim cele i powiązania organizacyjne są utrwalane przez przepisy [...]", mierzonego za pomocą liczby, szczegółowości i rygorystyczności przepisów [Kurnal, (red) 1979, s. 128, Wawrzyniak, s. 35-36], określanym także jako proporcja, „[...] w jakiej pozostają organizacja formalna i organizacja niesformalizowana do organizacji całkowitej [...], najczęściej jako stopień ograniczenia swobody działania członków zespołu (instytucji)" [Bielski 1973, s. 35].

Przyjmuje się, iż stopień sformalizowania pozostaje w określonym związku ze stopniem zorganizowania i w konsekwencji stopniem sprawności oraz powodzeniem organizacji, przybierając postać zależności krzywoliniowej. Oznacza to, iż tylko do pewnego poziomu wzrost stopnia sformalizowania powoduje wzrost stopnia zorganizowania, zaś po przekroczeniu tego poziomu (zwanego optimum formalizacji) dalszy wzrost stopnia sformalizowania wywołuje skutki odwrotne, „[...] przy czym dla każdej instytucji istnieje pewien optymalny stopień sformalizowania" [Bielski 1973, s. 41].

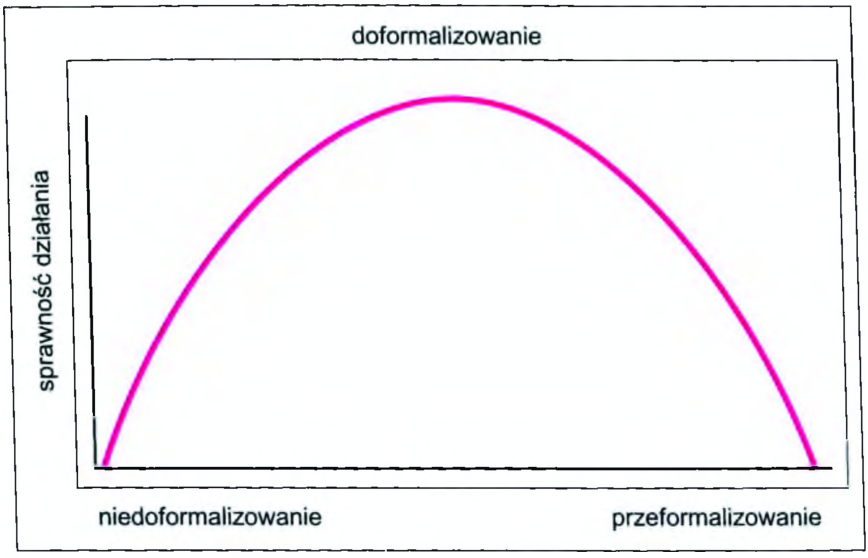
Stopień sformalizowania nie powinien być ustalany arbitralnie, lecz w drodze analizy determinujących go czynników. Do najistotniejszych determinant stopnia sformalizowania należą charakter i rodzaj celów danej

organizacji, jej sposób zorganizowania, ilość i jakość zasobów, którymi dysponuje dana organizacja, charakter relacji z otoczeniem. Podwyższaniu stopnia sformalizowania sprzyja wysoka „cenność" i złozoność celów działania, duża liczebność członków organizacji, wysoki stopień podziału zdań i wzajemnych pomiędzy nimi uzależnień, wysoki stopień scentralizowania instytucji, dyrektywny styl kierowania, niskie kwalifikacje członków organizacji, niski poziom integracji organizacyjnej, „rzadkość" zasobów niezbędnych do realizacji celów organizacji, wysoki stopień uzależnienia danej organizacji od jej otoczenia [Wawrzyniak, Rozdz. II]. Ponadto, w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych, jak stwierdziła w swoich badaniach Joan Woodward, podwyższaniu stopnia sformalizowania sprzyja technika produkcji ciągłej [Griffin, s. 368], zaś w myśl ustaleń Burnsa i Stalkera, temu procesowi służy także (w odniesieniu wszystkich, jak można sądzić, organizacji) stabilny charakter otoczenia organizacji [Griffin, s. 370]. Podkreślić należy, iż wskazane czynniki determinujące stopień sformalizowania traktować powinno się, podobnie jak czynniki potencjalnej rozpiętości kierowania, systemowo, a każda zmiana wymiaru i/lub charakteru danego czynnika winna znaleźć stosowne odzwierciedlenie w wymiarze tego stopnia. Stosowanie czynnikowej metody określania stopnia sformalizowania pozwala na ograniczenie wystąpienia jednego z dwóch zasadniczych błędów procesu formalizacji, tj. niewłaściwego określenia stopnia sformalizowania danej organizacji, przejawiającego się w niedoformalizowaniu bądź przeformalizowaniu.

W przypadku niedoformalizowania, czyli ustalenia stopnia sformalizowania poniżej jego optimum (zbyt mała liczba przepisów, zbyt wysoki poziom ich ogólności, niski stopień rygorystyczności) występuje, w stosunku do rzeczywiście pożądanego, zbyt duży obszar dozwolonej swobody działań członków organizacji. W konsekwencji zachodzi duża dowolność wyboru sposobów działania (niejednokrotnie, jeśli nie sprzecznych to nie w pełni zgodnych z celami organizacji, w każdym bądź razie nie zawsze właściwych z tego punktu widzenia), niski stopień ich przewidywalności i jednolitości.

W przypadku przeformalizowania, tj. w sytuacji przekroczenia optymalnego dla danej organizacji stopnia jej sformalizowania (zbyt duża liczba przepisów, zbyt duży stopień ich szczegółowości i rygorystyczności), co charakteryzuje przeważającą część organizacji (jeśli nie wszystkie) zbudowane wg podstawowych założeń modelu Webera, następuje natomiast nadmierne usztywnienie, ujednolicenie działań i stosunków organizacyjnych, obniżenie zdolności kreacyjnych, zwiększona podatność na stosowanie przepisów w oderwaniu od celów i treści zadań, obniżenie zdolności do rzeczywistego poznania treści obowiązujących przepisów Zwiększa się także

obszar organizacji nieformalnej oraz ujawniają się częściej przejawy organizacji pozaformalnej.



Rys. 20. Błędy procesu formalizacji ze względu na stopień sformalizowania (*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wawrzyniak, s. 139]*).

Drugim zasadniczym błędem procesu formalizacji jest niewłaściwa jakość samych przepisów (techniczny błąd procesu formalizacji), objawiająca się w niejasności, wieloznaczności stosowanych sformułowań, lukach i sprzecznościach pomiędzy przepisami, nieaktualnością co w sumie utrudnia ich należyte zrozumienie i stosowanie. Szczególnym przypadkiem jest wprowadzanie przepisów „na wyrost", wchodzących niejako automatycznie w obszar organizacji nierzeczywistej.

Ogólnie można stwierdzić, iż konsekwencją błędów procesu formalizacji są nie zamierzone przez jego sprawców skutki sformalizowania organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż z punktu widzenia sprawności organizacji mogą one jednakże mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny [Kurnal (red.) 1979, s. 134]. Przyjmuje się także, iż niezamierzone skutki negatywne są przede wszystkim wynikiem przeformalizowania, nadając im miano biurokratyzmu [Bielski 1973, s. 42, Kurnal (red.) 1972, s. 45]. Typowym przykładem tego typu skutku jest przedłużenie czasu

załatwiania spraw jako wynik ścisłego stosowania wprowadzonej zbyt szczegółowej procedury. Niezamierzone skutki negatywne mogą jednakże wystąpić także w sytuacji niedoformalizowania, w postaci wprowadzania przez członków organizacji własnych zasad postępowania (wypełniających luki w organizacji formalnej), np. podejmowania. dodatkowych czynności sprawdzających, tworzenia dodatkowych dokumentów. Jednocześnie podnieść należy, iż w pierwszym z przykładów występuje działanie formalne (nakazane przez formalizatorów), w drugim – dozwolone, co oznacza istotne ograniczenie możliwości zastosowania stosownych sankcji organizacyjnych wobec sprawców takich działań (w przypadku działań formalnych taka możliwość w tym przypadku ogóle nie zachodzi). Inna sytuacja występuje rzecz jasna, gdy nie zamierzone skutki negatywne są wynikiem działań nieformalnych. Wówczas ich sprawcę powinny dotykać stosowne sankcje organizacyjne. W sytuacji natomiast, gdy zachodzą niezamierzone pozytywne skutki błędów formalizacji jako skutek działań nieformalnych (np. skrócenie czasu załatwiania sprawy poprzez pominięcie niektórych etapów obowiązującej procedury) należy takie działanie uznać za niewłaściwe, aczkolwiek w pewnym stopniu usprawiedliwione i (w zależności od konkretnych okoliczności) odstąpić od wymierzenia ich sprawcy stosownej sankcji. W każdym przypadku wystąpienia nie zamierzonych skutków formalizacji należy natomiast przeprowadzić rzetelną analizę stopnia sformalizowania i w jej wyniku podjąć stosowne działania sanujące, tj. podnieść lub obniżyć stopień sformalizowania, zlikwidować nieuzasadnione różnice stopnia sformalizowania poszczególnych komórek i jednostek organizacyjnych, usunąć błędy techniczne, albo nawet zmienić zasady, wg których organizacja jest zbudowana i funkcjonuje.

7.4. Typy struktur organizacyjnych – *A. Pakuła*

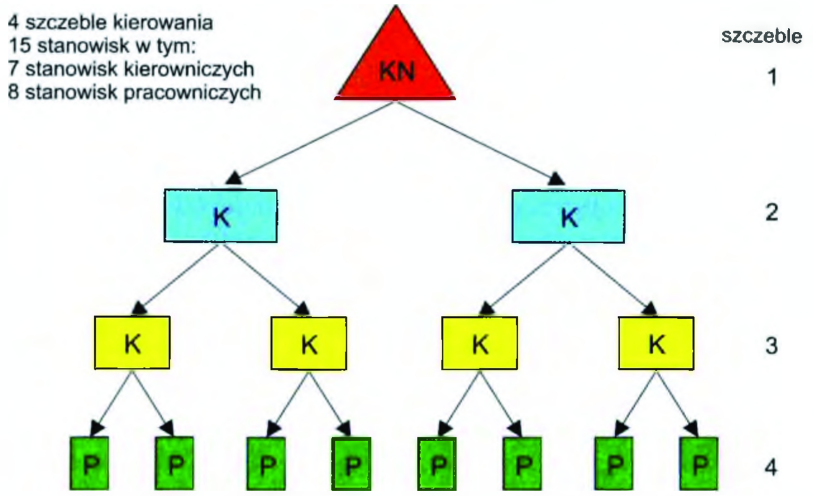
Struktury organizacyjne mogą przybierać różne postaci. W nauce organizacji i zarządzania w zasadzie powszechnie przyjmuje się następujące kryteria ich klasyfikacji:

1) rozpiętość kierowania,
2) dominujący typ więzi organizacyjnej,
3) stopień zwartości (jednolitości) organizacji,
4) wymiarowość struktury,
5) rozkład uprawnień decyzyjnych,
6) stopień sformalizowania.

Pierwsze kryterium daje podstawę do wyróznienia dwóch typów struktur organizacyjnych, mianowicie **smukłych** i **płaskich**.

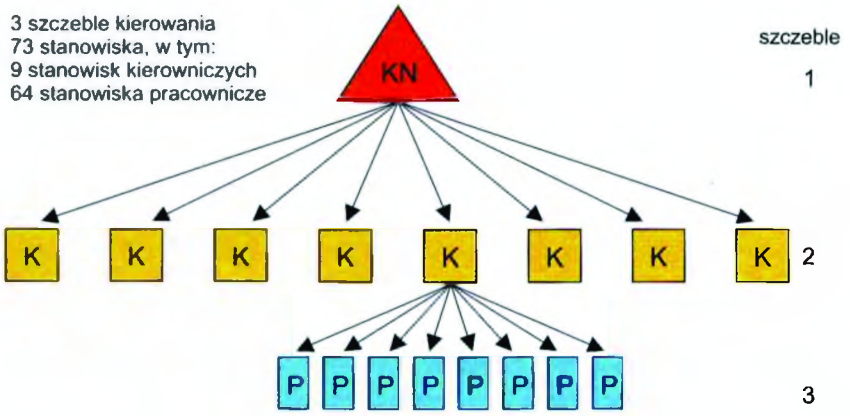
Struktura smukła opiera się na małej rozpiętości kierowania pociągającej za sobą wysoki stopień spiętrzenia kierownictwa, tj. duzą liczbę pośrednich szczebli w hierarchii organizacyjnej pomiędzy najwyzszym a najnizszym wykonawczym. Zaletami tej struktury jest zapewnienie lepszej koordynacji działań w obrębie danej komórki organizacyjnej oraz poziomej w ramach danego szczebla hierarchicznego, stwarzanie lepszych warunków do intensyfikacji bezpośredniego oddziaływania przełozonego na podległych mu podwładnych, zwiększenie szans awansu pionowego, pozostawienie pewnych rezerw kierowniczych. Jednakze struktura smukła posiada przy tym mankamenty w postaci przedłużonego czasu przepływu informacji i podejmowania decyzji, zwiększenia mozliwości zniekształceń treści przekazywanych informacji oraz blokowania inicjatyw powstających na najniższych szczeblach przez rozbudowane szczeble pośrednie, zwiększenia (zazwyczaj nadmiernie) stopnia i głębokości centralizacji decyzji (mała rozpiętość kierowania to bez mała z załozenia wąska specjalizacja, a ta z kolei prowadzi do konieczności lokowania wielu decyzji o szerszym zakresie na wyzszych i najwyzszym szczeblu hierarchii), zwiększonych kosztów utrzymania kadry kierowniczej [Koźmiński (red.) 2002, s. 276; Przybyła (red.), s. 168; Griffin, s. 343-344].

Podstawą **struktury płaskiej** stanowi natomiast duza rozpiętość kierowania i w konsekwencji mała liczba pośrednich szczebli hierarchicznych (niski stopień spiętrzenia kierownictwa). Generalnie mozna przyjąć, iz zalety i wady tej struktury są odwrotnością zalet i wad struktury smukłej. Struktura płaska z jednej strony sprzyja przyśpieszeniu obiegu informacji i podejmowania decyzji, ograniczeniu zakłóceń w przekazywaniu informacji, lepszemu wykorzystaniu kwalifikacji, inicjatywności kadry wykonawczej i kierowniczej, decentralizacji, szerszemu wykorzystaniu samokontroli, sprawniejszej koordynacji pionowej, obniżeniu kosztów utrzymania kadry kierowniczej. Z drugiej jednak strony dają się odnotować trudności w koordynacji poziomej, brak rezerw kierowniczych, ograniczone mozliwości awansu pionowego [Koźmiński (red.) 2002, s. 276; Przybyła (red.), s. 168; Griffin, s. 344].



KN – kierownik naczelny
K – kierownicy pośredni
P – pracownicy

Rys. 21. Schemat struktury smukłej o rozpiętości 2
(*Źródło: opracowanie własne*).



KN – kierownik naczelny
K – kierownicy pośredni
P – pracownicy

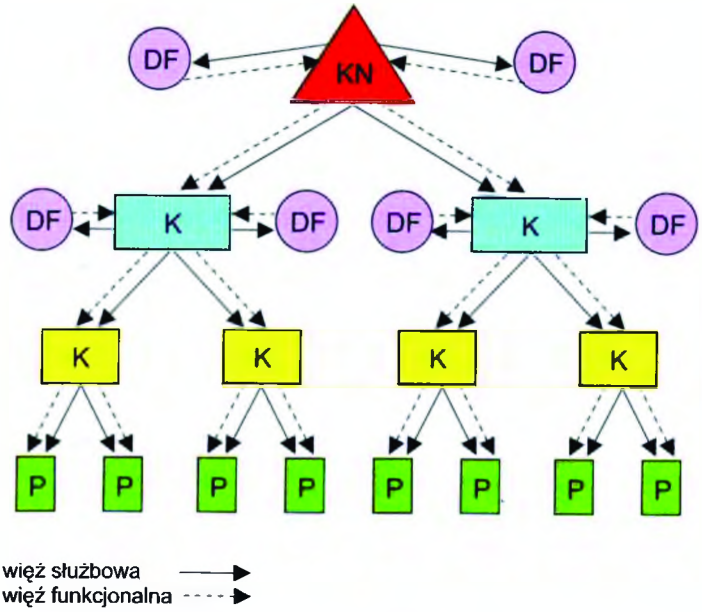
Rys. 22. Schemat struktury płaskiej o rozpiętości 8
(*Źródło: opracowanie własne*).

Wydawać by się mogło, iż „per saldo" struktury płaskie przewyższają zaletami struktury smukłe, w związku z czym należy je preferować jako finalny skutek ilościowego aspektu grupowania stanowisk i komórek organizacyjnych. Nie należy jednakże zapominać o zasadzie potencjalnej rozpiętości kierowania, tj. o tym, aby określać formalną rozpiętość kierowania na poziomie odpowiadającym potencjalnej. W zależności od układu czynników warunkujących rozpiętość potencjalną właściwą może być zarówno struktura smukła, jak i płaska, czyli, „[...] że w określonej sytuacji lepsza będzie ta struktura organizacyjna, która w większym stopniu uwzględnia postulowaną zasadę. Jest to zgodne z zaleceniem tzw. sytuacyjnego podejścia w badaniu i kształtowaniu struktur organizacyjnych" [Przybyła (red.), s. 165-168]. Odnosi się to przy tym nie tylko do struktury organizacyjnej rozpatrywanej całościowo, ale i do poszczególnych jej części, szczególnie wydzielonych pionów organizacyjnych czy tzw. obiektów, co oznacza, iż mogą występować pomiędzy nimi nawet znaczne różnice stopnia wysmuklenia.

Stosując drugie kryterium klasyfikacyjne wyróżnia się **struktury liniowe, funkcjonalne, sztabowe i techniczne**. Klasyfikacja ta należy, szczególnie w polskiej literaturze przedmiotu, do najpowszechniejszej i zarazem najstarszej. Została wprowadzona przez Zieleniewskiego [Zieleniewski 1971, s. 386-387], a wyróżnione w jej ramach rodzaje struktur bywają określane mianem klasycznych [Skalik (red.), s. 74-79; Przybyła (red.), s. 169].

W **strukturze liniowej** na plan pierwszy wysuwa się więź służbowa, której podporządkowane są wszystkie pozostałe, właściwie są przez nią wchłonięte. Struktura ta opiera się na klasycznych zasadach jedności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa. Każdy członek organizacji jest bezpośrednio podporządkowany tylko jednemu przełożonemu, który skupia w swym ręku całość władzy i odpowiedzialności, decyduje nie tylko o tym, jakie zadania mają wykonywać jego podwładni, ale także jak mają je wykonywać, odpowiada, jak to ujmuje Bielski, „[...] za całość zadań (celów) podległego sobie wycinka organizacji, a nie tylko za poszczególne funkcje" [Bielski 2004, s. 148]. Jest on także pierwszym elementem drogi służbowej w kontaktach podległych mu podwładnych z innymi członkami organizacji, które to kontakty „[...] nie mogą następować z pominięciem stanowiska bezpośredniego przełożonego" [Koźmiński (red.) 2002, s. 279]. Struktura ta zapewnia jasność i przejrzystość podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności, lecz zarazem ogranicza rolę specjalistów, co z kolei wymaga od kierowników w zasadzie wszechstronnej wiedzy. Struktura ta najlepiej sprawdza się w małych i średnich organizacjach o w miarę jednorodnym przedmiocie działania, ale także w większych, w tym przypadku jednak pod warunkiem, iż działają w stosunkowo prostym i stabilnym otoczeniu [Bielski

2004, s. 148]. Wypada zauważyć, iż na zasadach tych, w ich czystej (modelowej) postaci, opierał się sztab administracyjny w racjonalno-legalnym typie panowania Webera, ale także w punkcie wyjścia koncepcja struktury organizacyjnej Fayola.

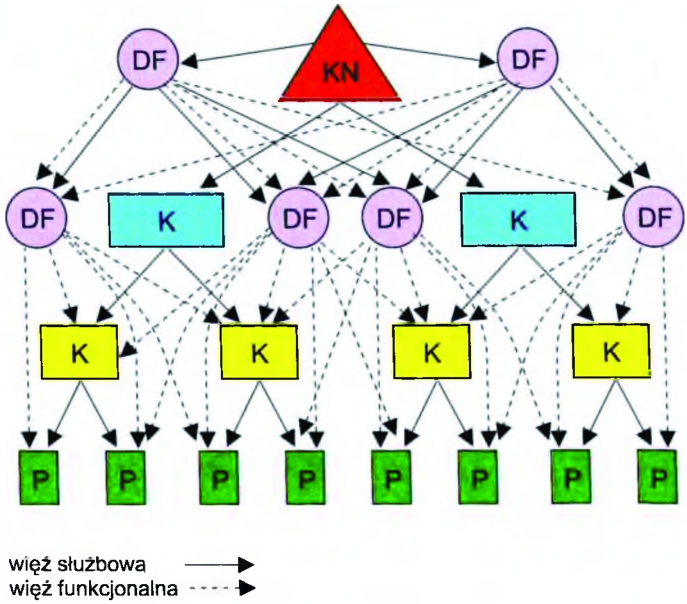


KN – kierownik naczelny
K – kierownicy pośredni
P – pracownicy
DF – doradcy funkcjonalni

Rys. 23. Schemat struktury liniowej
(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zieleniewski 1971, s. 387]*).

Struktura funkcjonalna odznacza się dominacją więzi funkcjonalnej [w znaczeniu przyjętym w 7.3,2.3]. Następuje w związku z tym zerwanie z zasadą jedności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa. Poszczególni członkowie organizacji są podporządkowani nie tylko swoim bezpośrednim przełożonym, lecz także wyspecjalizowanym w obszarze wydzielonych funkcji przełożonym funkcjonalnym, decydującym o sposobach wykonywania zadań mieszczących się w ramach tych funkcji, „[...] którzy mają prawo wydawać wiążące zalecenia kierownikom i pracownikom niższych szczebli, co prowadzi do sytuacji, że pracownicy podlegają większej liczbie ośrodków

dyspozycyjnych (a nie jednemu, jak w strukturach liniowych)" [Przybyła (red.), s. 170]. Oznacza to ograniczenie zakresu merytorycznego zadań, uprawnień i odpowiedzialności przełożonych kierujących bezpośrednio „swoimi" podwładnymi oraz więzi służbowej, która w zasadzie staje się tłem dla więzi funkcjonalnych. Struktura funkcjonalna niewątpliwie stwarza większe szanse wykorzystania specjalistycznej wiedzy, co z kolei sprzyja podniesieniu jakości podejmowanych decyzji. Jednakże wielość wyspecjalizowanych ośrodków decyzyjnych utrudnia koordynację, stwarza niebezpieczeństwo braku właściwego stopnia jednolitości podejmowanych rozstrzygnięć, nieformalnego usamodzielniania się tych ośrodków i partykularyzmu, powstania konfliktów interesów między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi oraz pomiędzy kierownikami funkcjonalnymi a kierownikami liniowymi, co z kolei może powodować nadmierne podniesienie stopnia centralizacji oraz przedłużenie procesu decyzyjnego [Bielski 2004, s. 149-150;. Przybyła (red.), s. 171].

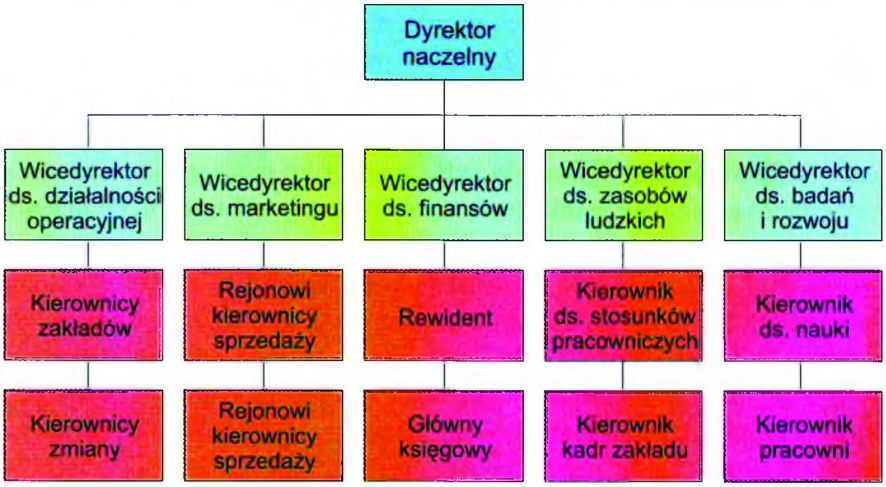


KN – kierownik naczelny
K – kierownicy pośredni
P – pracownicy
DF – doradcy funkcjonalni

Rys. 24. Schemat struktury funkcjonalnej

(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zieleniewski 1971, s. 389]*).

Struktura funkcjonalna została zaproponowana przez Taylora, z tym jednakże, iż jej zasady miały się odnosić do najniższego (ewentualnie średniego) szczebla hierarchii organizacyjnej (na szczeblach wyższych funkcjonować miał model liniowy). Współcześnie struktura funkcjonalna przybiera często (szczególnie w dużych organizacjach) bardziej rozbudowaną postać struktury pionów funkcjonalnych (struktury funkcjonalnej typu „U" w terminologii Griffina [Griffin, s. 375-376], w której stanowiska pracy łączy się według podobieństwa realizowanych zadań w obszarze wydzielonej funkcji (np. produkcja, zaopatrzenie, marketing, zarządzanie kadrami, finanse, planowanie, public relations, kontrola) w komórki organizacyjne, a następnie (w zależności od zakresu zadań) – w jednostki organizacyjne, powiązane w pionie więzią służbową, podporządkowane ostatecznie członkowi kierownictwa naczelnego organizacji, odpowiedzialnego za realizację wydzielonej funkcji w skali całej organizacji. Wypada przy tym w pełni podzielić stanowisko Bielskiego, iż w tej rozbudowanej formie struktury funkcjonalnej jej mankamenty stają się „[...] szczególnie uciążliwe [...] [Bielski 2004, s. 150].



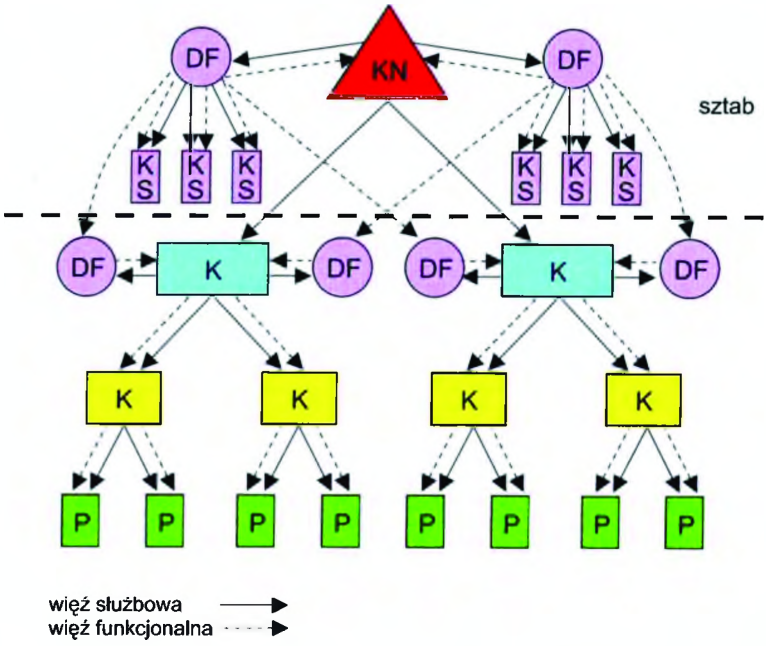
Rys. 25. Struktura typu U w przypadku małej firmy przemysłowej
(*Źródło: [Griffin, s. 376]*).

Formą mającą na celu wykorzystanie zalet struktury liniowej i funkcjonalnej z jednoczesnym ograniczeniem ich wad jest **struktura sztabowa**,

zwana także liniowo-sztabową [Koźmiński (red.) 2002, s. 279], sztabowo-liniową [Bielski 2004, s. 150], liniowo-funkcjonalną [Przybyła (red.), s. 174]. W strukturze tej zachowana jest wiodąca rola więzi służbowej, co zapewnia zachowanie zasady jedności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa. Jednocześnie zostaje ona uzupełniona więzią sztabową. Tworzy się stanowiska lub komórki organizacyjne (stanowiska sztabowe lub sztaby) podporządkowane służbowo kierownikom liniowym w celu wspomożenia ich w wykonywaniu zadań, szczególnie w podejmowaniu decyzji. Pomoc ta przybiera z reguły postać ekspertyz, projektów rozstrzygnięć, analiz, propozycji programowych, zbierania i przetwarzania informacji i nie ma charakteru dyrektywnego. Zasadniczo jest udzielana kierownikowi komórki organizacyjnej, któremu sztabowcy podlegają służbowo, ale może być udzielana również pozostałym kierownikom. Sztaby mogą być tworzone zarówno na najwyższym szczeblu hierarchii, jak i na niższych (w tym ostatnim przypadku wiązane są ze sobą więzią pionową sztabową) [Bielski 2004, s. 150; Przybyła (red.), s. 174]. Sztaby nie ponoszą odpowiedzialności za realizację zadań poszczególnych komórek organizacyjnych, nawet, jeśli są wyspecjalizowane merytorycznie, ale za jakość doradztwa i nie należy ich utożsamiać z komórkami funkcjonalnymi, co szczególnie zostało podniesione w stanowisku Koontza i O'Donnella [2.3.2]. W przypadku, gdy sztaby uzyskują, nawet ograniczone, uprawnienia władcze (decyzyjne, władzę funkcjonalną w terminologii Cole'a) przekształcają się w komórki funkcjonalne, a struktura – w funkcjonalną. Stanowi to jedno z istotnych niebezpieczeństw struktury sztabowej. Innymi mankamentami tej struktury jest możliwość przedłużenia się w czasie przekazywania i przetwarzania informacji, wystąpienia opóźnień w podejmowaniu kompleksowych decyzji, konflikty pomiędzy linią a sztabem. Jednocześnie struktura sztabowa daje lepsze gwarancje dla zachowania jasnego podziału władzy i odpowiedzialności z jednoczesnym wykorzystaniem wiedzy specjalistycznej wspomagającej procesy decyzyjne oraz sprzyja podniesieniu stopnia elastyczności w dostosowywaniu się do zmian [Koźmiński, (red.) 2002, s. 281;. Przybyła (red.), s. 171].

W **strukturze technicznej** więzi służbowe, funkcjonalne oraz sztabowe zachodzą na dalszy plan, dominację uzyskuje natomiast więź techniczna (kooperacyjna). Oznacza to, iż „[...] o zachowaniu się ludzi w zespole decyduje przede wszystkim to, czego jedni członkowie zespołu mogą i muszą od innych oczekiwać w ramach ustalonych zasad podziału zakresu działania i przyjętych procesów kooperacji" [Zieleniewski 1971, s. 392]. Struktury te są charakterystyczne przede wszystkim dla organizacji, w których występuje wysoki stopień instrumentalizacji działań, szczególnie w postaci mechanizacji, automatyzacji czy informatyzacji , przy czym występuje „[...] wzgląd-

nie niska formalizacja rozwiązań organizacyjnych (większą rolę w porządkowaniu i integrowaniu zachowań odgrywa standaryzacja w formie norm i wzorców „pamięciowych", nie zapisanych w żadnym systemie znaków)" oraz przesunięcie zaangażowania kierowników wyższych szczebli z działalności bieżącej w kierunku działań taktycznych i strategicznych [Przybyła (red.), s. 174].



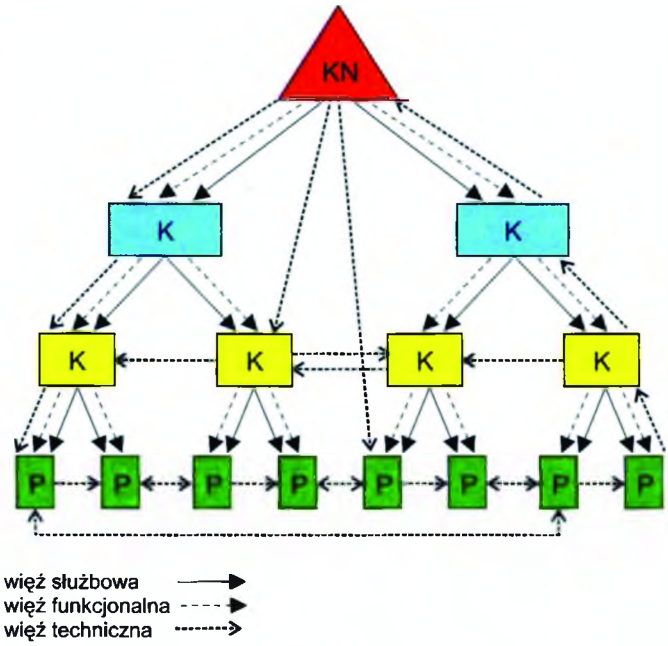
KN – kierownik naczelny
P – pracownicy
KS – komórki sztabowe
K – kierownicy pośredni
DF – doradcy funkcjonalni

Rys. 26. Schemat struktury sztabowej
(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zieleniewski 1971, s. 390]*).

Stosując kryterium stopnia zwartości struktury organizacyjnej wyróżnia się **struktury jednoczłonowe** oraz **wieloczłonowe** [Koziński, s. 77].

Struktura jednoczłonowa, zwana także jednolitą bądź strukturą typu „U", odznacza się wysokim stopniem zwartości, w której najwyższy szczebel kierowniczy pełni (w zasadzie) rolę jednego gospodarza odpowiedzialnego za funkcjonowanie organizacji, zmierzającej jako całość do danego

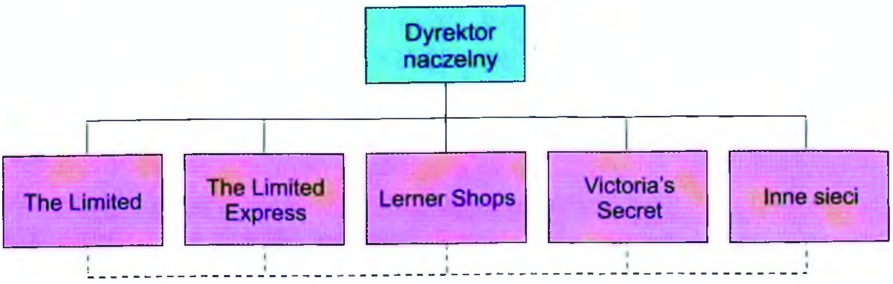
celu i realizującej niezbędne funkcje. Do tej właśnie kategorii należą wszystkie tzw. klasyczne struktury organizacyjne [Koziński, s. 77-78].



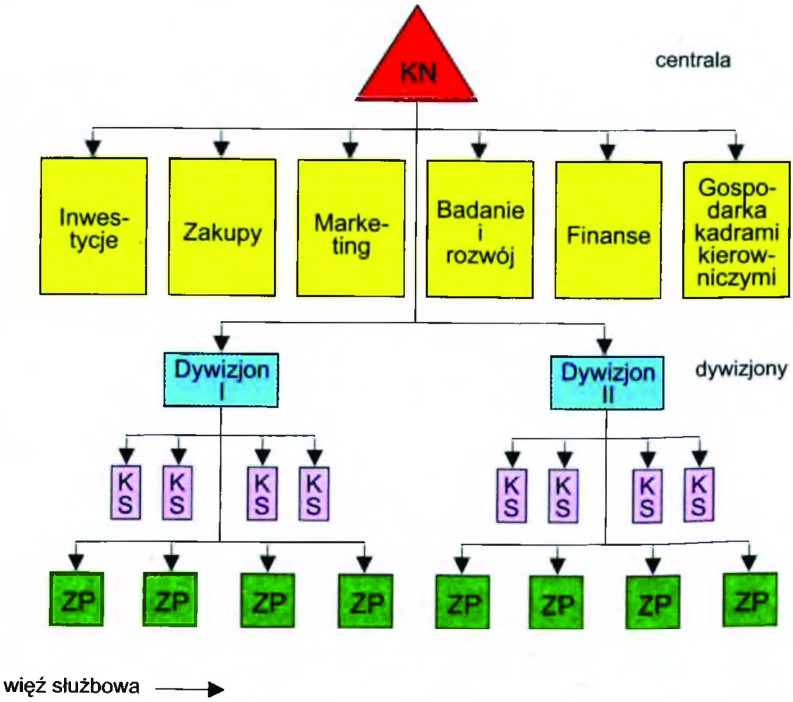
KN – kierownik naczelny
K – kierownicy pośredni
P – pracownicy

Rys. 27. Schemat struktury technicznej
(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zieleniewski, s. 392]*).

W przypadku struktur wieloczłonowych natomiast w organizacji występują wewnętrzne samodzielne jednostki organizacyjne, posiadające własne cele oraz zasady działania, podporządkowane jednakże ogólnemu celowi całej organizacji. W tym typie struktury, zwanej też strukturą typu „M", wyróżnić można dwie zasadnicze odmiany, mianowicie **strukturę dywizjonalną** oraz **strukturę ugrupowania gospodarczego** [Koziński, Listwan, s. 77-78].



Rys. 28. Struktura typu M na przykładzie The Limited Inc.
(*Źródło: [Griffin, s. 379]*).



KN – kierownik naczelny
KS – komórki sztabowe
ZP – zakłady produkcyjne

Rys. 29. Schemat struktury dywizjonalnej
(*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kieżun 1977, s. 257]*).

Istotę **struktury dywizjonalnej** (zwanej też organizacją według zakładów [Stoner 2001, s. 323] stanowi utworzenie w ramach organizacji na podstawie grupowania według kryterium rodzaju produktu (wyrobu lub usługi), rodzaju klienta (odbiorcy), obszaru działania względnie samodzielnych (względnie zdecentralizowanych) jednostek organizacyjnych, odpowiadających prakseologicznie rozumianym instytucjom wyodrębnionym, zwanych dywizjami oraz spajającej całość centrali. Proces ten określa się mianem **dywizjonalizacji** [Bielski 2004, s. 134, Przybyła (red.), s. 183-184]. W zależności od przyjętej podstawy utworzenia dywizji (podstawy grupowania) wyróżnić można **struktury dywizjonalne obiektowe** i **struktury dywizjonalne regionalne**. Pojawić się jednakże mogą także **struktury dywizjonalne hybrydowe**, tj. struktury powstałe w wyniku kombinacyjnego stosowania obiektowego i regionalnego sposobu dywizjonalizacji [Przybyła (red.), s. 184].

Każda dywizja oraz centrala całej organizacji posiadają własne struktury organizacyjne, z reguły odpowiadające któremuś z typów „U". Struktura dywizjonalna jest zatem swoistą „strukturą struktur", obejmującą dwa poziomy, mianowicie poziom całej organizacji oraz poziom centrali i poszczególnych dywizji.

Istotną kwestią jest rozkład władzy pomiędzy centralą a kierownictwem poszczególnych dywizji. Może on być różny, przy czym kierownictwo całości organizacji z reguły zachowuje dla siebie uprawnienia decyzyjne w takich obszarach, jak ustalanie ogólnej polityki i strategii całej organizacji, pozyskiwanie zewnętrznych zasileń kapitałowych, rozdzielanie zasobów pomiędzy dywizje, polityka kadrowa w odniesieniu do kierowników dywizji, pozostawiając kierownictwu dywizji samodzielność w sprawach badań i rozwoju, projektowania, zakupów, produkcji, sprzedaży, marketingu, polityki kadrowej wewnątrz dywizji, aczkolwiek może też znacznie ograniczyć obszar samodzielności kierownictwa dywizji [Supernat 2000 s. 345].

Struktura dywizjonalna może być zastosowana w dużych organizacjach gospodarczych, zdywersyfikowanych obiektowo i/lub regionalnie. Zapewnia ona lepszą koordynację i utrzymanie wysokiej efektywności działań związanych z danym wyrobem, grupą klientów czy terytorium, sprzyja szybkości podejmowania decyzji oraz podniesieniu ich jakości, a także wyższemu poziomowi krystalizacji odpowiedzialności, odciąża kierownictwo naczelne całej organizacji, stwarza podstawy do pomiaru efektywności kierownictw poszczególnych dywizji w kategoriach ekonomicznych. Z drugiej jednak strony ujawniać się mogą tendencje do preferowania partykularnych interesów poszczególnych dywizji kosztem potrzeb i celów całej organizacji.

Z reguły wzrastają też koszty administracyjne w związku z rozbudową zaplecza sztabowego w poszczególnych dywizjach [Stoner 2001, s. 325].

Struktura ugrupowania gospodarczego w swoim najogólniejszym, ideowym kształcie przypomina strukturę dywizjonalną, z tą jednak zasadniczą różnicą, iż nie powstaje w wyniku dywizjonalizacji, lecz w drodze powiązania w pełni prawnie samodzielnych organizacji, zamierzających realizować wspólny cel, posiadających jednakże również własne cele, przedmiot działania, klientów i strategie oraz własne struktury, mogące odpowiadać zarówno typowi „U", jak i dywizjonalnej. Samo ugrupowanie może przybierać różne formy organizacyjne, w szczególności najbardziej typowymi są **koncern** i **holding.** W obu przypadkach jeden z uczestników ugrupowania wykonuje funkcję zarządzania całością (określa strategię ugrupowania, jednolite zasady współdziałania, polityki finansowej, informacyjnej, kadrowej, konkurencji, realizuje funkcje właścicielskie) oraz usługowe na rzecz pozostałych uczestników (projektowe, socjalne, marketingowe itp.), a ponadto – co nie dotyczy holdingu lecz jedynie koncernu – prowadzi własną działalność gospodarczą na zewnątrz ugrupowania (w holdingu działalność gospodarcza centrali możliwa jest jedynie wewnątrz ugrupowania i na rzecz jego uczestników) [Przybyła (red.), s. 201-203].

Szczególną formą ugrupowania charakterystyczną dla gospodarki japońskiej stanowi **keiretsu**. Jest to grupa samodzielnych przedsiębiorstw powiązanych siecią zależności, w tym finansowych i częstokroć występujących pod wspólną nazwą. Powiązanie finansowe opiera się na tzw. akcjonariacie krzyżowym. Każdy z uczestników ugrupowania oraz obsługujący je bank posiada pewną ilość akcji każdego z pozostałych uczestników, jednakże zdarza się rzadko, aby wielkość udziału przekraczała 10%. Akcje posiadają poza tym rząd, kadra kierownicza uczestników ugrupowania, akcjonariusze mniejszościowi. Ponadto istnieją silne powiązania informacyjne i interakcyjne pomiędzy kadrą kierowniczą szczebla centralnego przedsiębiorstw tworzących keiretsu (wymiana informacji, regularne spotkania, także w celu utrwalania więzi osobistych) oraz usytuowaną na niższych szczeblach (ułatwiają to kluby przeznaczone dla pracowników przedsiębiorstw tworzących ugrupowanie). Siedziby central poszczególnych przedsiębiorstw są przy tym ulokowane w bliskiej odległości na jednym obszarze. Keiretsu zastąpiło, wskutek wprowadzonych w 1947 r. przez amerykańskie władze okupacyjne przepisów antymonopolowych, tradycyjną formę *zaibatsu*, będącą ugrupowaniem przedsiębiorstw kontrolowanych przez jedną rodzinę [Supernat 2000, s. 257-259].

Ogólnie rzecz ujmując można stwierdzić, iż struktura ugrupowania gospodarczego jest zatem w mniejszym stopniu zwarta niż dywizjonalna

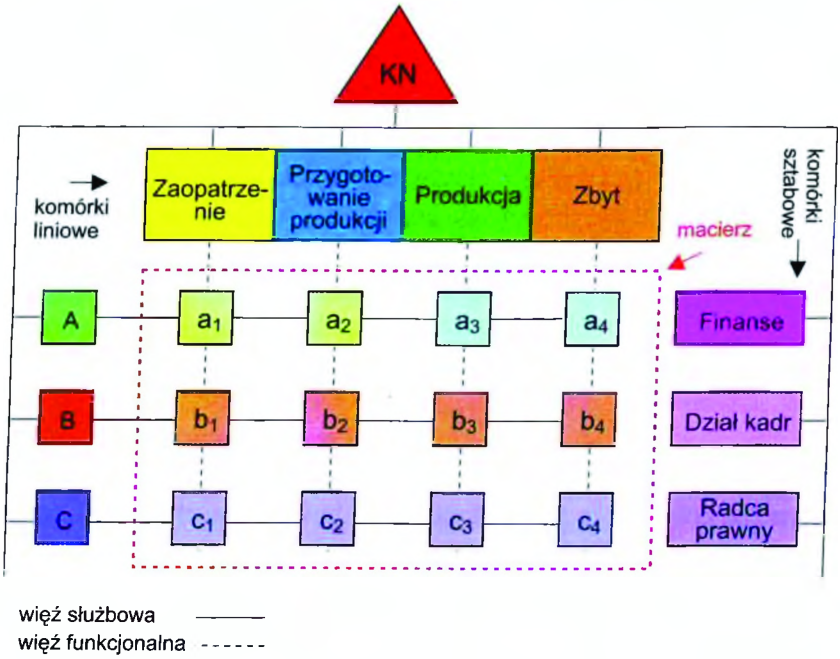
i może być nawet trójpoziomowa, co ma miejsce wówczas, gdy organizacja wchodząca w skład ugrupowania posiada strukturę dywizjonalną (poziom całego ugrupowania – poziom organizacji dywizjonalnej – poziom dywizji).

Kolejne kryterium, wymiarowości, pozwala na rozróżnienie **struktur jedno- i wielowymiarowych**, w zależności od ilości zastosowanych w procesie tworzenia struktury kryteriów grupowania. W **strukturze jednowymiarowej** dominuje albo kryterium funkcjonalne, albo obiektowe, albo regionalne, w **wielowymiarowej** wykorzystuje się z kolei dwa, a nawet większą liczbę kryteriów grupowania [Przybyła (red.), s. 176 i 187]. Struktury typu „U" i „M" należą do jednowymiarowych, typowym przykładem struktury wielowymiarowej jest natomiast **struktura macierzowa.**

Struktura ta stanowi połączenie grupowania funkcjonalnego z przedmiotowo utworzonymi zespołami realizującymi zmieniające się przedsięwzięcia (zadania, projekty). Graficznie przyjmuje ona postać macierzy, w której kolumny oznaczają stałe funkcje a wiersze – zmieniające się przedsięwzięcia, Struktura ta opiera się na zasadzie podwójnego podporządkowania, gdyż każdy członek zespołu podlega zarówno kierownikowi funkcji oraz kierownikowi przedsięwzięcia. Układ ten jest zmienny, zależny od treści, charakteru, rodzaju aktualnie realizowanego przedsięwzięcia [Koźmiński (red.) 2002, s. 282]. W strukturze tej dają się zatem wyróżnić dwie części: stała, obejmująca typowe komórki organizacyjne oraz zmienna, na którą składają się zespoły realizujące dane przedsięwzięcie, po zrealizowaniu którego są rozwiązywane i powoływane nowe, w zależności od potrzeb, przy czym, zależnie od rodzaju zadania, najpierw powołuje się kierownika przedsięwzięcia, a następnie dobierani są członkowie zespołu ze stałej części struktury [Kurnal (red.) 1979, s. 178-179]. Organizacyjny status członków zespołu wyznaczają z jednej strony koordynacyjne uprawnienia kierownika przedsięwzięcia, wyznaczającego zadania i odpowiedzialnego za ich realizację oraz, z drugiej strony – uprawnienia nadzorcze specjalistów funkcjonalnych, określających sposoby realizacji zadań [Bielski 2004, s. 153-154].

Struktura macierzowa sprzyja elastyczności (zespoły mogą być w zależności od potrzeb personalnie i organizacyjnie zmieniane, a także rozwiązywane), podniesieniu poziomu motywacji członków zespołu i nabywaniu przez nich nowych umiejętności, umożliwia pełne wykorzystanie zasobów ludzkich, wykorzystanie członków zespołu jako pomostu pomiędzy tym zespołem a stałymi komórkami organizacyjnymi, stwarza dogodne warunki dla szerszego korzystania przez kierownictwo naczelne z decentralizacji [Griffin, s. 382]. Ponadto struktura ta ułatwia kompleksowe zajęcie się danym problemem, usprawnia przepływ informacji, zwiększa stopień otwartości i elastyczności w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu [Koź-

miński (red.) 2002, s. 282], a także ułatwia koordynację złożonych i powiązanych ze sobą przedsięwzięć, zachowując jednocześnie oszczędności wynikające z grupowania specjalistów [Robbins 2002, s. 247]. Podkreśla się także, iż występują w niej „[...] takie cechy strukturalne, jak: wysoki stopień specjalizacji typu profesjonalnego, głęboka decentralizacja i niewielki stopień formalizacji" [Koźmiński (red.) 2002, s. 283].



KN – kierownik naczelny
A,B,C – kierownicy przedsięwzięć
$a_1 \ldots, b_1 \ldots, c_1 \ldots$ – komórki macierzowe

Rys. 30. Schemat struktury macierzowej
(Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kurnal (red.) 1979, s. 179]).

Struktura ta posiada jednocześnie pewne wady, do których zalicza się zerwanie z zasadą jedności rozkazodawstwa i wynikającą z tego możliwość konfliktów kompetencyjnych pomiędzy kierownikami przedsięwzięć a kierownikami odpowiedzialnymi za realizację poszczególnych funkcji oraz braku pomiędzy nimi zrozumienia i zaufania, trudności w kompletowaniu

zespołów zadaniowych z uwagi na stawianie kierownikom przedsięwzięć i członkom wysokich wymagań, przeciążenie kierowników przedsięwzięć bieżącą koordynacją, brak pewności co do przyszłej sytuacji organizacyjnej kierownika przedsięwzięcia i członków zespołu w momencie zakończenia realizacji przedsięwzięcia [Koźmiński (red.) 2002, s. 283]. Wskazuje się także na przedłużenie czasu podejmowania decyzji (w porównaniu do decyzji podejmowanych indywidualnie), na niebezpieczeństwo zdominowania grupy przez ambitną jednostkę oraz nadmierną skłonność grupy do decyzji kompromisowych czy też uwikłania się w szczegółowe dyskusje kosztem koncentracji na zasadniczych celach [Griffin, s. 383]. Podnosi się ponadto, iż do systemu macierzowego nie każdy jest się w stanie przystosować. Członkowie zespołu bowiem „[...] muszą mieć umiejętności interpersonalne, cechować się elastycznością i chęcią współpracy. Ponadto przenoszenie personelu po zakończeniu jednych projektów i rozpoczęciu nowych może źle wpływać na morale" [Stoner 2001, s. 327].

Struktura macierzowa oraz dywizjonalna zaliczana jest jednocześnie do grupy struktur nowoczesnych, odznaczających się wysokim stopniem elastyczności, zmiennością elementów konstrukcyjnych i pozycji organizacyjnych, tj. cechami stanowiącymi przeciwieństwo struktur tradycyjnych (klasycznych), charakteryzujących się „[...] sztywnością organizacyjnego „umocowania" poszczególnych części i sztywnością ich funkcjonowania, wynikającymi z przypisania im konkretnych i powtarzalnych celów, procedur działania oraz stałości powiązań z innymi elementami organizacji" [Koźmiński (red.) 2002, s. 283].

W zależności od rozkładu uprawnień decyzyjnych wyróżnić można **struktury organizacyjne zcentralizowane**, w których prawo podejmowania decyzji umiejscowione jest na najwyższym i wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz **struktury organizacyjne zdecentralizowane**, w których prawo to jest stosownie rozłożone na wszystkie szczeble hierarchiczne.

Kryterium stopnia sformalizowania daje z kolei możliwość zakwalifikowania struktury w hipotetycznym przedziale od **niesformalizowanej** do w pełni **sformalizowanej**.

Należy podkreślić, iż wskazane kryteria klasyfikacyjne są kryteriami rozłącznymi, co szczególnie uwidacznia się na przykładzie struktury dywizjonalnej. Jako całość jest to struktura typu „M", zdecentralizowana, obiektowa i/lub regionalna, mniej lub bardziej sformalizowana, płaska lub smukła. Poszczególne dywizje oraz centrala są jednakże zasadniczo typu „U", mogą być klasyfikowane zarówno jako płaskie, jak i smukłe, mniej lub bardziej zdecentralizowane, w różnym stopniu sformalizowane, przybiera-

jące rożne postaci w zależności od dominującego typu więzi organizacyjnej, czy też jako jedno bądź wielowymiarowe.

7.5. Biurokratyczny model organizacji – *J. Korczak*

O postaci **Maxa Webera** i jego koncepcji idealnego organizacji typu biurokratycznego była już mowa [2.3.2] teraz jednak należałoby ocenić skutki jej zastosowania. Jak ocenia **Stephen Robbins** szczyt popularności biurokracji przypadał na lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX w., kiedy niemal każda z największych na świecie korporacji była zorganizowana w oparciu o założenia weberowskie. Pojawienie się późniejszych koncepcji, zwłaszcza opartych na krytyce modelu weberowskiego przyniosło pewną dywersyfikację w koncepcjach zarządzania i tworzenia oraz wprowadzania nowych modeli organizacji. Niemniej jednak wiele z nich do dzisiaj jest obszarem stosowania nieco tylko zmodyfikowanego modelu Webera, a niektóre sfery życia społecznego są opanowane przez biurokrację w stopniu wręcz szokującym, występuje w nich bardzo wysoka specjalizacja i wysoki stopień sformalizowania – dwie najbardziej typowe cechy zjawiska biurokracji. [Robbins 1998, s. 333]

Wszyscy autorzy zgodni są w swoich cenach, co do tego, że w praktyce organizacyjnej model weberowski okazała się nieprzydatny, a wręcz miast być, jak chciał **Weber eufunkcjonalnym** (czyli nadzwyczaj funkcjonalnym), stał się źródłem dysfunkcjonalności. Część autorów uważa, że przyczyną jest idealizm, część, że modelowość koncepcji. Na czym ów modelowy i idealny charakter biurokracji Webera polega? Otóż biurokracja Webera jest „**typem idealnym**, ponieważ jest celowo obmyślaną, abstrakcyjną konstrukcją opisującą budowę (strukturę) i zasady funkcjonowania instytucji doskonale racjonalnej, opartej na racjonalnych przesłankach, w założeniu sprawnej i wolnej od zakłóceń. Jest **jednolitym obrazem myślowym** organizacji, której nie spotkamy w rzeczywistości, wizerunkiem, do którego jednak mniej lub bardziej zbliżać się mogą instytucje realnie funkcjonujące. Jest **modelem**, gdyż mimo złożoności upraszcza skomplikowany świat organizacji". [Koźmiński (red.) 1995, s. 479]

W analizach koncepcji weberowskiej podkreśla się jako jedną z jej podstawowych cech, bezosobowość stosunków organizacyjnych. Koncepcja bezosobowych rozkazów pojawia się również u **Follett**, która upatrywała w niej jednego ze sposobów zapobiegania konfliktom. Otóż uważała, że pracę należy zorganizować w taki sposób, żeby zamiast wydawania roz-

kazów zarówno zwierzchnicy, jak i podlegli im pracownicy wykonywali to „czego domaga się instytucja", dzięki czemu kontrolę osobistą zastąpi „kontrola faktów", która jest bardziej zobiektywizowana [Gwisziani, s. 162]. Pokazuje to, iż poglądy Webera nie były odosobnione, po niepowodzeniach koncepcji taylorowskich (jak uważa Bennis sprzyjających głównie osobistemu uzależnieniu, nepotyzmowi, okrucieństwu, złośliwości i subiektywnym sądom [Scott cz.I, s. 442]) poszukiwano w bezosobowości pewnej czystości organizacyjnej, odseparowania stosunków między przełożonymi i podwładnymi od ich personalizacji i indywidualizacji.

Mimo krytycznego stosunku od koncepcji dostrzega się pewne jej zalety, wskazując, iż niektóre jej elementy (takie jak oparcie się na regułach i zatrudnianie na podstawie wiedzy fachowej) rzeczywiście często poprawiają sprawność. Inną zaletą bezosobowości biurokracji jest równe i sprawiedliwe traktowanie wszystkich jej klientów, co przy procedurach obejmujących dużą liczbę ludzi ma swoją wartość (np. zbiurokratyzowane procedury zaliczania semestrów w dziekanatach uczelni). [Griffin, s. 363]. Podstawową zaletą biurokracji jest to, że potrafi bardzo sprawnie wykonywać znormalizowane działania, a przy tym przynosi pewne korzyści skali, bowiem ogranicza dublowanie personelu i wyposażenia i pozwalając gromadzić podobne specjalności. Wreszcie zwraca uwagę też i to, że mimo przyjęcia kwalifikacje za podstawę zatrudnienia i awansu, w rzeczywistości z uwagę na veblenowską „wyuczoną nieudolność" instytucja biurokratyczna jest miejscem pracy dla ludzi przeciętnych, o średnich kwalifikacjach i umiejętnościach, gdzie czują się dobrze między takimi samymi, jak oni, którzy mówią takim samym językiem i poświęcają się takim samym rytuałom – podczas gdy nowoczesne koncepcje organiczne są „tylko dla orłów", gdzie oni nie znaleźliby dla siebie miejsca [Robbins 1998, s. 332]. **March i Simon** zwracają uwagę, że nawet tacy krytycy modelu weberowskiego, jak **Merton, Selznick i Gouldner** potwierdzali, iż biurokracja jest sprawniejsza (ze względu na cele hierarchii formalnej) od innych alternatywnych form organizacyjnych, a mechanistyczne traktowanie ludzi jest ciągle dla kierowników atrakcyjne na tyle, iż chętniej sięgają po biurokratyczne zasady zarządzania [March, s. 69]. Ponad 40 lat temu E. H. Bell stwierdzał wprost, że „biurokracja jest jedyną znaną obecnie formą organizacji społecznej, która umożliwia danemu społeczeństwu osiągnięcie poziomu nowoczesnego państwa uprzemysłowionego zdolnego do zapewnieniem swej ludności wysokiej stopy życiowej [...] zalety biurokracji przeważają nad jej wadami" [Bell, s. 317 za: Zieleniewski 1981, s. 422]. **Richard H. Hall** wymienia jako cechy biurokracji [Hall za: Scott cz. I, s. 443]:

- podział pracy oparty na specjalizacji funkcji,

- system przepisów zawierających prawa i obowiązki ludzi pełniących określone role formalne,
- bezosobowość wzajemnych stosunków,
- system procedur (przepisów proceduralnych) dotyczących sytuacyjnych cech pracy,
- awansowanie i selekcja oparta na kompetencji technicznej.

Eugene McKenna i Nic Beech uzupełniają jeszcze tę listę o wertykalny wzorzec władzy, wynagrodzenie wyznaczane przez rangę stanowiska i zakres odpowiedzialności zawodowej oraz wyraźne rozgraniczenie między własnością organizacji a jej kontrolą [McKenna, s. 36].

Generalnie jednak wszyscy są zgodni, że „Biurokracja cechuje się wysoce zrutynizowanymi zadaniami operacyjnymi wynikającymi ze specjalizacji, sformalizowanymi regułami postępowania i przepisami, czynnościami grupowanymi w działach funkcjonalnych, scentralizowaną władzą, małą rozpiętością kierowania oraz podejmowaniem decyzji zgodnie z liniami podporządkowania" [Robbins, s. 332] i dlatego jest powszechnie krytykowana, chociaż tak naprawdę przedmiotem krytyki są skutki stosowania modelu, rzadziej sam model. Nikt bowiem nie może odebrać Weberowi zasługi w rozwinięciu poglądów naukowych, we wzbogaceniu nauki organizacji o socjologiczne rozważania nad mechanizmem władzy. **Warren G.Bennis**, pisał „Biurokracja [...] jest społecznym wynalazkiem, udoskonalonym w czasie rewolucji przemysłowej dla potrzeb organizowania działań przedsiębiorstw i kierowania nimi, a później (na przełomie wieku) ujętym w system pojęciowy przez wielkiego niemieckiego socjologa Maxa Webera. Paradoksem jest, że chociaż Weber walczył heroicznie o naukę wolną od wartości, to termin biurokracja obciążony jest taką pejoratywną konotacją, że nawet w słownikach omawia się go nie przebierając w słowach. [...] Parafrazując ironiczna uwagę Churchilla na temat demokracji, można powiedzieć o biurokracji, że jest najgorszą z możliwych teorii organizacji, poza tymi, które dotychczas były wypróbowane", przy czym zarazem Bennis wieszczył koniec biurokracji, jako niedopasowanej do współczesnej rzeczywistości. [Scott cz. I, s. 440-441]

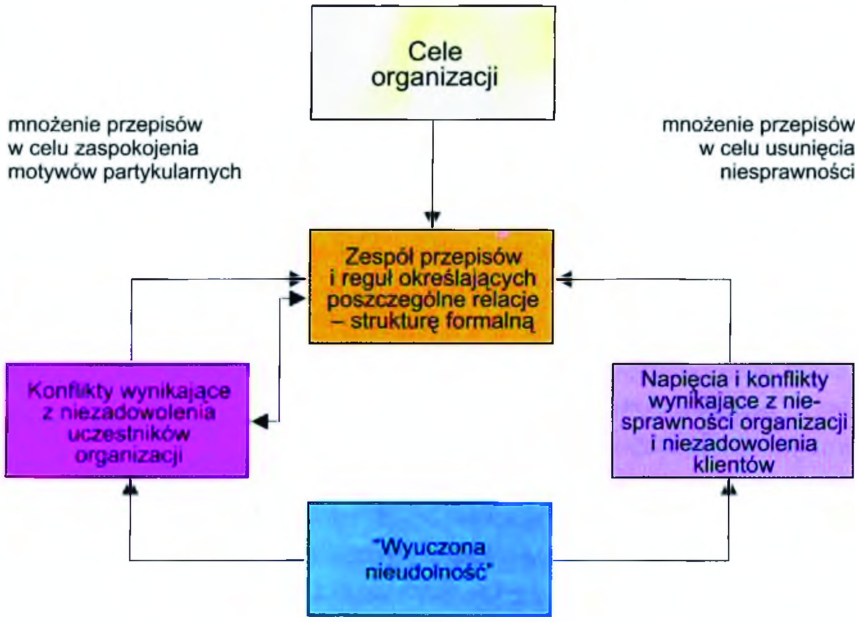
W krytyce koncepcji weberowskiej podnoszono bardzo wiele argumentów o różnym przedmiocie: „Atakowano ja z wielu powodów. Za jej teoretyczną niejasność i wewnętrzne sprzeczności, z powodów moralnych i etycznych, na gruncie praktycznym lub za niewydolność, za jej słabości metodologiczne, a również za to, że zawiera byt wiele zakładanych wartości, lub przeciwnie, że zawiera ich zbyt mało" – pisze **Bennis**, który zebrał je (ironizował, że jak Martin Luter swoje 95 tez przeciw biurokracji kościoła) i uporządkował [Scott cz.I, s. 443-444] następująco:

- biurokracja nie umozliwia właściwego rozwoju jednostki i dojrzałej osobowości;
- rozwija konformizm i stereotypy grupowe;
- nie bierze pod uwagę „organizacji nieformalnej" i wyłaniania się nieprzewidzianych problemów;
- jej system kontroli i zwierzchnictwa jest beznadziejnie przestrzały;
- nie dysponuje właściwymi środkami, które pozwoliłyby rozwiązać różnice i konflikty pomiędzy szczeblami hierarchii, a zwłaszcza pomiędzy grupami pełniącymi odmienne funkcje w organizacji;
- przepływ informacji (i rodzenie się twórczych pomysłów) zostaje udaremniony lub zniekształcony wskutek podziałów hierarchicznych;
- w systemie biurokratycznym nie mozna w pełni spozytkować wszystkich ludzkich mozliwości wskutek braku zaufania, obawy przed sankcjami itp.;
- biurokracja nie potrafi przyswoić nowych odkryć technologicznych lub naukowych pojawiających się w organizacji;
- modyfikuje strukturę osobowości do tego stopnia, ze człowiek staje się dla siebie i dla innych nudnym, szarym uzaleznionym „człowiekiem organizacji".

Robert Merton opisuje szereg zniekształceń psychiki biurokraty, przytaczając za **Thorsteinem Bunde Veblenem** (1857-1929) jego **wyuczoną nieudolność** (umiejętności jednostki okazują się jej brakami albo słabymi punktami), za **Jonem Deweyem psychozę zawodową** (rutyna codzienna rozwija u ludzi określone preferencje, antypatie, uprzedzenia i uczulenia, bowiem przez psychozę rozumie on wyraźną cechę umysłu), a za **Danielem Warnotte`m skrzywienie zawodowe**, którego przejawem jest rytualizm i przywiązanie wagi do dyscypliny. Z kolei **Karl Mannheim** analizuje proces przenoszenia celów (wartość instrumentalna staje się wartością ostateczną – odpowiednik autonomizacji celu [JK]), którego skrajnym wytworem jest **biurokrata-wiruoz**, który nigdy nie zapomina najdrobniejszego przepisu określającego jego działanie, skutkiem czego nie jest w stanie załatwić wielu swoich klientów [Mannheim, s. 106 za· Merton 1982, s. 258-259].

W literaturze są podejmowane próby oddzielenia idealnego modelu Webera od skutków jego stosowania, a zatem znaczenia biurokracji jako modelu budowy organizacji od znaczenia terminu „biurokracja" jako rzeczywistego obrazu funkcjonowania instytucji zbudowanej na tych zasadach. Kurnal optował za tym, aby konsekwentnie uzywać terminu „biurokracja" w tym pierwszym przypadku (pomijając uzycie tego terminu w ujęciu socjologiczno-historycznym dla nazwania pewnej grupy społecznej zawodowo związanej z wykonywaniem władzy), zaś w drugim terminu „**biurokra-**

tyzm", który stawałby się synonimem wszelkiej patologii zbiurokratyzowanych instytucji (*notabene* **biurokratyzacja** jest rozumiana jako proces patologizacji, powstawania przerostów biurokratycznych) [Kurnal (red.) 1972, s. 25-27]. Pogląd ten jednak nie uzyskał ani zrozumienia [Zieleniewski 1981, s. 423], ani powszechnego naśladownictwa w mowie potocznej i języku naukowym. Dalej więc w większości prac naukowych uzywa się terminu „biurokracja" bez większej dbałości o dyscyplinę jego rozumienia. Autorzy podręcznika są jednak zwolennikami postulatów Kurnala i zjawiska patologiczne będą nazywana biurokratyzmem (rezultatowo) oraz biurokratyzacją (czynnościowo).



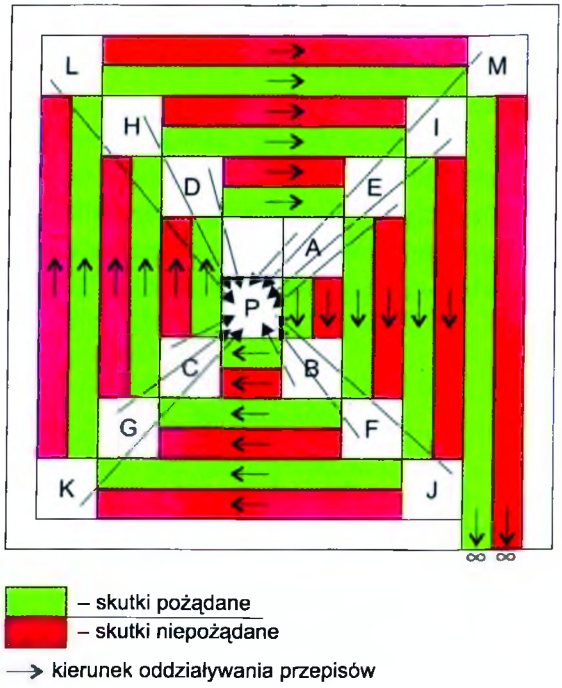
Rys. 31. Kumulatywny mechanizm formalizacji organizacji biurokratycznej
(*Źródło: [Koźmiński (red.) 1995, s. 489]*).

Michel Crozier określał biurokrację jako „system niezdolny do uczenia się na własnych błędach" [Crozier 1967, s. 345], a wszystko to zdaniem **Petera M. Blau`a** z tego powodu, iz „ten sam czynnik, który wpływa na podwyzszenie efektywności pod jednym względem, często bywa niebezpieczny w innych okolicznościach, czynnik ten moze nieć dwojakie konsekwencje: funkcjonalne i dysfunkcjonalne" [Blau, s. 33 za: Gwisziani,

s. 147]. Zagadnienie to **Jadwiga Staniszkis** nazywa **wielfunkcyjnością przepisu**. Na to zjawisko biurokratyzmu nakłada się wspomniana veblenowska wyuczona nieudolność, a to wywołuje z kolei mechanizm **kumulowanie się przepisów** (rys. 31).

Wielu autorów pisze w ślad za Crozierem o **błędnym kole** biurokracji, które ma charakter **sprzężenia zwrotnego dodatniego**, w tym sensie, że wzrost liczby przepisów prowadzi do wzrostu liczby przepisów, a niesprawności rodzą jeszcze większe niesprawności [Crozier 1967, s. 287-288]. Mechanizm błędnego koła wynika ze znaczenia stopnia formalizacji organizacji biurokratycznej i oparcia się w niej wyłącznie na przepisach organizacyjnych. Jeśli bowiem pojawia się sytuacja organizacyjna nie ujęta w przepisach, to organizacja biurokratyczna zmusza do stworzenia takiego przepisu (A), gdyż bez niego nie moze w zaden sposób reagować na sytuację. Przepis jednak wywoła nie tylko poządany skutek uregulowania sposobu zachowanie się w tej sytuacji, ale wywoła równiez nieprzewidywalne skutki niepoządane, które będą wymagały wydania nowego przepisu (B) usuwającego te skutki. Tu jednak sytuacja się powtarza, bowiem tylko część niepoządanych skutków przepisu A zostanie usunięta poządanymi skutkami przepisu B, część jego okaze się wobec niepoządanych skutków przepisu A nieskuteczna, a w dodatku wywoła on powstanie niepoządanych skutków przepisu B. To oczywiście zmusi do wydania przepisu C skierowanego przeciw niepoządanym pozostałościom stosowania przepisu A oraz nowym nieprawidłowościom wywołanym przepisem B, co spowoduje wiadome już skutki i tak *da capo al fine*. Stwierdzić zatem mozna, iz nie jest to koło, bowiem w wyniku tego procesu nie wracamy do punktu wyjścia, ale raczej spirala narastających skutków negatywnych (co obrazuje rys. 32).

Jak uwidacznia to rysunek kazdy z przepisów A-M skierowany jest na rozwiązanie problemu P, jednakze poza skutkami poządanymi rzeczywiście rozwiązującymi jakąś część problemu P wywołują skutki niepoządane, co zmusza do wydawania następnych przepisów. W zasadzie przepisy B-M coraz mniej mają wspólnego z samym problemem P, a coraz bardziej z usuwaniem narastających skutków niepożądanych, co zresztą pokazuje ich oddalenie od pola wyznaczonego problemem P. Dla zachowania prostoty i przejrzystości nie uwidoczniono całej morfologii skutków, o której była mowa wcześniej [3.1.3.], ale oczywiście należy pamiętać, ze zarówno pożądane, jak i niepożądane skutki są przewidywanymi i nieprzewidywalnymi zarazem.



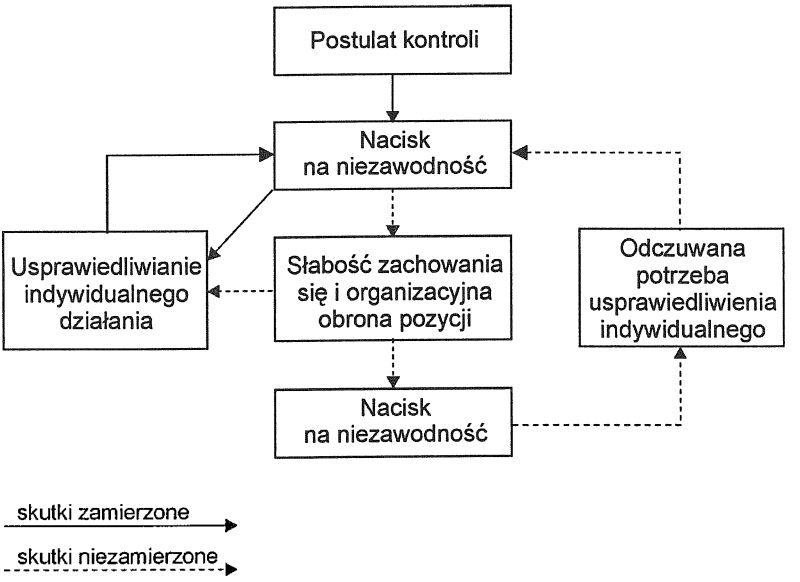
P- problem, który trzeba uregulować
A-M – kolejne przepisy organizacyjne

Rys. 32. Spirala narastania błędów procesu formalizacji w błędnym kole biurokracji (*Źródło: opracowanie własne*).

Nauka wobec zjawiska biurokratyzmu zajmuje dwojakie stanowisko. Jedno skupia się jedynie na identyfikacji zjawiska, co do jego struktury i skali, ale poza opisem brak propozycji poprawy stanu, Niekiedy przyjmuje to postać tzw. **satyrycznej teorii organizacji**, gdzie autorzy w sposób żartobliwy wyrazają swoje negatywne nastawienia do całości problemu, najczęściej cytowanym są **Cyril Northcote Parkinson**, **Robert Townsend**, **Laurence J.Peter**, a także popularny **Murphy** [Koźmiński (red.) 1995, s. 491-492]. Drugie obejmuje natomiast próby podejmowane w nauce do usunięcia skutków biurokratyzmu, przy czym i tu dochodzi do pewnej dyferencjacji, część bowiem autorów ogranicza się do korekt samego modelu, aby uczynić go bardziej sprawnym w praktycznym działania, podczas gdy inni proponują rewolucyjne zerwanie z tradycją weberowską na rzecz rozwiązań opartych na innych koncepcjach władzy, są to głownie propo-

zycje tzw. organicznego podejścia do organizacji, które będą przedmiotem osobnych rozważań [7.6]. Tu zostaną omówione poweberowskie koncepcje organizacji biurokratycznej.

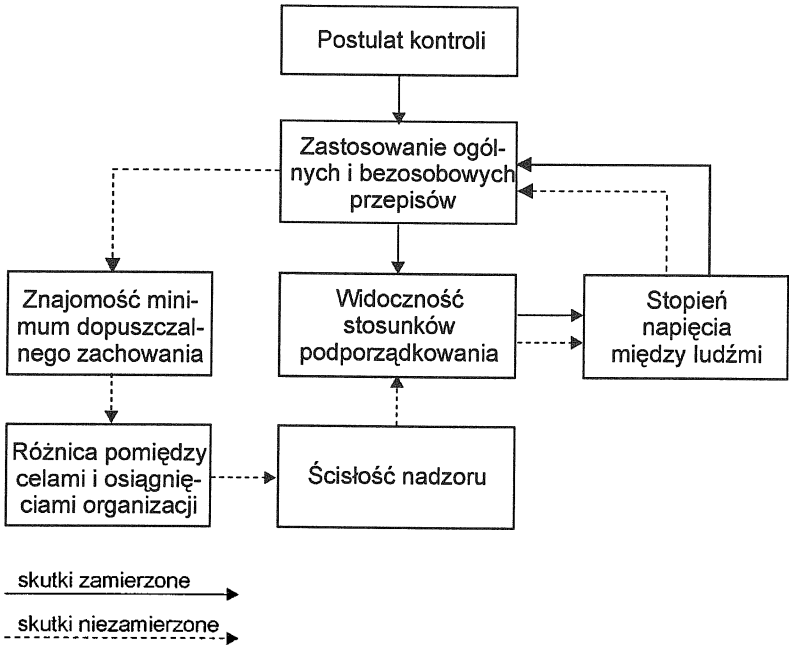
Zdaniem Marcha i Simona do najważniejszych należą „alternatywne formy organizacyjne" Mertona, Selznicka i Gouldnera. Autorzy ci prowadząc badania nad niekorzystnymi pod względem funkcjonalnym skutkami organizacji biurokratycznej proponowali rozwiązania cząstkowe lub całościowe neutralizujące lub wręcz usuwające owe skutki. [March, s. 69]



Rys. 33. Model Mertona (*Źródło: [March, s. 75]*).

Model Mertona opiera się na postulacie wzrostu kontroli, która jest formą zwiększonego nacisku na niezawodność zachowanie się wewnątrz organizacji. Zgodnie z „maszynowym" (czy też „mechanistycznym") modelem biurokratycznym wprowadzona zostaje znormalizowana procedura działania, a kontrola polega w znacznym stopniu na sprawdzaniu i upewnianiu się, że procedura ta w rzeczywistości jest stosowana. Pociąga to za sobą: zmniejszenie osobistych stosunków (urzędnicy oddziaływają na innych członków organizacji nie jako indywidualne jednostki, lecz jako przedstawiciele stanowisk), zwiększenie internalizacji przepisów organizacyjnych

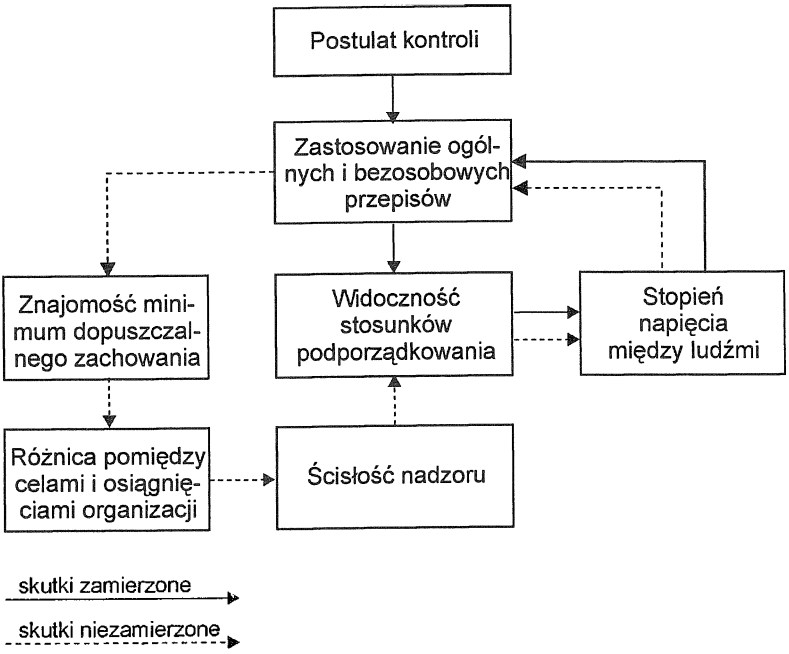
(dodatkowo rozróżnia się tu opisywane zjawisko przemieszczania celów oraz zjawisko wtórnego wzmocnienia, czyli pozytywne oddziaływanie przepisów mimo, że nie przynoszą przewidywanych początkowo wyników) oraz zwiększenie zastosowania podziału na kategorie jako techniki podejmowania decyzji przy jednoczesnym zmniejszeniu poszukiwania alternatyw, co zwiększa automatycznie stałość zachowań. Model doprowadza do zwiększenia zakresu celów uznawanych za wspólne przez członków grupy, poczucia ich wspólności i obrony przed naciskami z zewnątrz. [Merton 1940, s. 560-568 za: March, s. 70-74]



Rys. 34. Model Selznicka (*Źródło: [March, s. 79]*).

Model Selznicka kładzie z kolei nacisk na delegowanie władzy, które zdaniem Philipa Selznicka jest nieodłącznie związane ze wzrostem nacisku na kontrolę stawianym przez naczelne kierownictwo. Delegowanie podnosi poziom wyszkolenia w zakresie specjalnych kompetencji, zmniejsza rozpiętość pomiędzy celami organizacji i ich realizacją i skłania tym samym do dalszych delegacji, ale może też zwiększać rozbieżności pomiędzy poszczególnymi komórkami, co może rodzić konflikty organizacyjne. Każda z jed-

nostek organizacyjnych stara się osiągać powodzenie prze dopasowanie swej polityki do oficjalnej doktryny organizacji, co wzmacnia internalizację celów pomocniczych u uczestników poszczególnych jednostek. Wzrasta także stopień operacyjności celów organizacyjnych (zakres, w jakim jest możliwe zaobserwowanie i sprawdzenie, czy cele są należycie realizowane). [Selznick za: March, s. 74-79]



Rys. 35. Model Gouldnera (*Źródło: [March, s. 82]*).

Model Gouldnera jest najprostszym z tu prezentowanych, wychodząc z tych samych zresztą założeń, co Merton i Selznick (wzmożony nacisk na kontrolę) Alexander W. Gouldner zwracał przede wszystkim uwagę na stosowanie w organizacji biurokratycznej przepisów regulujących procesy pracy, które prowadziły do ograniczenia zewnętrznych oznak władzy wewnątrz grupy, co przy zróżnicowaniu stanowisk w grupie roboczej wynikającego z różnego wpływu norm równościowych zwiększa uznanie dla uprawnionej pozycji nadzoru i zmniejsza napięcie wewnątrz grupy. Gouldner zwracał też uwagę na nieprzewidywane skutki przepisów, jakimi jest

orientacja o minimum dopuszczalnego zachowania (na zasadzie przeciwstawności zachowaniom niedopuszczalnym określonym w przepisach), co może prowadzić do obniżenia internalizacji celów. Reakcją na zachwianie równowagi jest zacieśnianie nadzoru, którego intensywność jest funkcją autorytatywnej postawy kierowników oraz uznania karzącej roli kierownictwa. [Gouldner za: March, s. 79-82]

Rozwijając swój model Gouldner przedstawił typologię instytucji biurokratycznych, z jakimi stykał się w trakcie prowadzonych badań. Kryteriami jej są zasady tworzenia i wprowadzania przepisów do instytucji, reakcja na nakazy zawarte w przepisach i konflikty z tym związane oraz zasady realizacji celów organizacji w wyróżnionej w oparciu o dwa pierwsze kryteria sytuacji organizacyjnej. Istniejące w owym czasie amerykańskie instytucje administracji publicznej Gouldner podzielił na biurokrację **„żartobliwą"** (***mock bureaucracy*** lub też od powszechnie naruszanego zakazu palenia w windach i biurowcach ***no-smoking bureaucracy***) oraz jej przeciwstawieństwo – **biurokrację karzącą** (***panishment bureaucracy***). „Żartobliwość" pierwszego z modeli polega głównie na lekceważeniu przepisów narzucanych odgórnie przy braku ich egzekucji ze strony przełożonych, co powoduje, iż w organizacji panuje dosyć swobodna atmosfera stosunków międzyludzkich, a niewielkie konflikty mają z reguły interpersonalny charakter i nie wpływają na jej pogorszenie. Funkcjonowanie instytucji tego typu odbywa się w dużej mierze dzięki dobrokoleżeńskim świadczeniom wzajemnym (silnie rozwinięta sfera stosunków nieformalnych i niesformalizowanych, wzmocniona stosunkami pozaformalnymi), a nie przestrzeganiu przepisów. Zupełnie inna atmosfera panuje w instytucji opanowanej przez biurokrację karzącą, bowiem chociaż i tu przepisy narzucane są bez jakiejkolwiek konsultacji z podwładnymi (a przez to są często nieżyciowe), to jednak przełożeni z całą powagą konsekwentnie egzekwują ich przestrzeganie używając wielu dotkliwych sankcji, co jednak nie powstrzymuje podwładnych przed naruszaniem przepisów organizacyjnych. Organizacja ogarnięta jest stanem nieprzerwanego konfliktu międzygrupowego i zbiorowego, rozwinięta jest silnie organizacja nieformalna, w której uczestnicy organizacji szukają rekompensaty za doznane krzywdy, ale też wspomagają się wzajemnie w sytuacji zagrożenia karą (ma charakter organizacyjnej partyzantki). To właściwie tym nieformalnym zachowaniom, ale także formalnym zachowaniom tych podwładnych, którzy ulegają presji zagrożenia karą, organizacja osiąga powodzenie.

Na ich tle Gouldner zaproponował własną koncepcję **biurokracji „reprezentatywnej"** (***representative bureaucracy***), która mogłaby spowodować eliminację negatywnych przejawów biurokracji „żartobliwej" i „ka-

rzącej". Gouldner należał do grona autorów lansujących teorie wzmocnienia uczestnictwa pracowników w zarządzaniu firmą, stąd też „reprezentatywny" charakter jego modelu instytucji biurokratycznej miał się przejawiać we włączeniu pracowników w proces tworzenia przepisów organizacyjnych. Po publikacji Gouldnera na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych w USA rozwinął się system uczestnictwa pracowników w zarządzaniu firmami (system partycypacyjny) w oparciu o jego koncepcję przyjmując albo postać kolegialnego uchwalania lub akceptowania przepisów (referenda lub zebrania załogi w zakładach produkcyjnych), albo przedstawicielskiego systemu partycypacyjnego (załoga wybierała swoich przedstawicieli do negocjacji z kierownictwem firmy) przy czym dotyczyło to albo przyjmowania wniosków w sprawie wprowadzania nowych przepisów, albo konsultacji założeń do przepisów, albo zatwierdzania przepisów wprowadzanych. Dzisiaj zapał do partycypacji zarządzaniu nie jest już tak duży, przyczyną było rozczarowanie jego skutkami, a zwłaszcza zmowami między kierownictwem a przedstawicielami lub też brakiem fachowego przygotowania do wyrażania zdania o przepisach, co często uzależniało pracowników od ekspertów i innych doradców.

Koncepcję Gouldnera najlepiej ocenić zestawiając cechy tych trzech typów instytucji biurokratycznych, co prezentuje tab. 7.

Tabela 7. Typy instytucji według A. W. Gouldnera

Biurokracja „żartobliwa" (*mock bureaucracy*)	Biurokracja „reprezentatywna" (*representative bureaucracy*)	Biurokracja „karząca" (*punishment bureaucracy*)
Obowiązujące zasady nie są przestrzegane przez pracowników ani też egzekwowane przez kierownictwo	Zasady są formułowane wspólnie przez kierownictwo i pracowników oraz przestrzegane przez obie grupy	Zasady są narzucane bądź przez kierownictwo, bądź przez pracowników i są naruszane zwykle przez obie grupy
Zwykle pojawiają się niewielkie konflikty między tymi dwiema grupami	Występują pewne napięcia, lecz rzadko otwarty konflikt	Występują większe napięcia i konflikty
Realizacja celów jest możliwa dzięki kompensowaniu naruszania bądź obchodzeniu przepisów przez nieformalne stosunki i współdziałanie	Realizacja celów jest oparta na nieformalnych stosunkach, współdecydowaniu, inicjatywie i wykształceniu pracowników i kierowników	Realizacja celów jest oparta głównie na karach i podtrzymywana jedynie przez stosunki nieformalne między obu grupami

Źródło: [Gouldner, s. 216-217 za: Kurnal (red) 1979, s. 143]

7.6. Organiczny model organizacji – *A. Pakuła*

Model ten stanowi przeciwieństwo modelu mechanistycznego (biurokratycznego). Zasady jego funkcjonowania opracowane zostały przez **Toma Burnsa** i **George`a M. Stalkera** na podstawie przeprowadzonych w latach sześćdziesiątych XX w. badań w angielskich i szkockich przedsiębiorstwach przemysłowych [Bielski 2004, s. 138]. Według ich ustaleń wskazane jest:

1) stosowanie szerokiej specjalizacji, ukierunkowanej na realizację całościowego celu organizacji, nie zaś na realizację celów szczegółowych, a także stałe przeformułowywanie i dostosowywanie zadań do zmieniających się potrzeb w drodze uzgodnień,
2) preferowanie uniwersalnych kwalifikacji, umożliwiających właściwe wykorzystanie wiedzy i doświadczenia adekwatnie do realizacji celu całościowego,
3) koordynowanie poprzez stałą adaptację członków organizacji do istniejących warunków oraz wielorakie interakcje,
4) uogólnienie pojęcia stanowiska organizacyjnego i roli organizacyjnej dopuszczającego przekraczanie sfer kompetencji,
5) położenie zasadniczego nacisku na bodźce wewnętrzne,
6) sytuacyjne podejście do lokalizacji ośrodków władzy (staje się nim ten członek organizacji lub zespół, który może zapewnić najlepsze rozwiązanie danego problemu),
7) wprowadzenie wielostronnego (wielokierunkowego) systemu interakcji i obiegu informacji,
8) traktowanie informacji w kategorii wiedzy o sytuacji decyzyjnej lub porady co do sposobu rozwiązania problemu,
9) oparcie uczestnictwa organizacyjnego głównie na zaangażowaniu w realizację celów organizacji, mniej zaś na lojalności i posłuszeństwie,
10) nadanie większego znaczenia normom i wartościom środowiskowym, prestiżowi powiązań z otoczeniem, niż normom i wartościom wewnątrzorganizacyjnym [Kurnal (red.) 1979, s. 145-148; Griffin, s. 369].

W modelu organicznym członkowie organizacji działają bardziej w grupie niż samodzielnie, kładzie się mniejszy nacisk na rolę poleceń służbowych [Stoner 2001, s. 319], w miejsce standardowych stanowisk pracy i przepisów funkcjonuje luźna struktura organizacyjna, pracownicy są przede wszystkim profesjonalistami, przygotowanymi do rozwiązywania różnych

problemów, którzy nie wymagają dużej liczby przepisów, czy ścisłego bezpośredniego nadzoru [Robbins 2002, s. 241].

Organiczny model, jak to ujmuje Bielski, zakłada ponadto płaską strukturę organizacyjną oraz niski stopień sformalizowania, a generalnie „[...] odpowiada koncepcji organizacji jako systemu otwartego, zachowującego się rozmyślnie" [Bielski 2004, s. 140]. Tak ujęta generalna cecha tego modelu koresponduje ściśle, co wypada zauważyć, z przedstawionym ujmowaniem organizacji przez Katza i Kahna [2.6.] oraz określeniem organizacji sformułowanym przez jednego z czołowych przedstawicieli zarządzania strategicznego, **Russela L. Ackoffa**. W ujęciu tego autora „Organizacja jest to system zachowujący rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą" [Ackoff]. Rozmyślność natomiast to, w myśl określenia Koźmińskiego, zdolność nie tylko do dobierania sobie środków pożądanych do osiągnięcia celu, ale także do wyznaczania sobie celów działania [Koźmiński (red.) 2002, s. 76].

Opracowując model organiczny Burns i Stalker powiązali go ściśle z charakterem otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, wskazując, iż jest on najbardziej odpowiedni dla otoczenia burzliwego, niestabilnego, wywołującego potrzebę wyższego stopnia elastyczności, w przeciwieństwie do modelu mechanistycznego (biurokratycznego), który najlepiej się sprawdza w warunkach otoczenia stabilnego [Griffin, s. 370], sformułowali zatem istotną konkluzję „[...] o zależności między charakterem otoczenia a tym, jakie metody zarządzania i związane z nim rozwiązania strukturalne zapewniają efektywność organizacji" [Bielski 2004, s. 139].

7.7. Zmiana w organizacji – *J. Supernat*

7.7.1. Przyczyny zmian w organizacji

Przez zmianę organizacyjną rozumie się na ogół każdą istotną modyfikację jakiejkolwiek części organizacji. Zmianą organizacyjną jest zatem zarówno utworzenie nowego stanowiska pracy czy nowej jednostki organizacyjnej, jak i wprowadzenie nowego systemu motywowania pracowników. Przywołując znaną nam typologię zasobów organizacji, można powiedzieć,

że zmiana organizacyjna może dotyczyć zarówno zasobów ludzkich, zasobów rzeczowych, zasobów finansowych oraz zasobów informacyjnych. Zawsze przy tym należy pamiętać, że skutki zmiany organizacyjnej wykraczają daleko poza miejsce, w którym została dokonana (efekt falowania). Tak więc zakup nowego wyposażenia może oznaczać potrzebę zatrudnienia nowych pracowników, przeszkolenia dotychczasowych, dokonania adaptacji pomieszczeń, zmiany systemu pracy itd.

Jeżeli chodzi o przyczyny zmian w organizacji, to najogólniej można powiedzieć, że są one następstwem tego, że zmieniło lub zmieni się coś, co jest relewantne (istotne) dla organizacji. W takiej sytuacji organizacja w zasadzie nie ma innego wyjścia, jak również się zmienić. W rzeczywistości podstawowym źródłem problemów, wobec jakich organizacja staje, są zaniedbania w zakresie antycypacji i/lub właściwej reakcji na zmieniające się okoliczności (*notabene* stąd w praktyce częściej mamy do czynienia z reaktywnymi zmianami dostosowawczymi niż z antycypacyjnymi zmianami planowymi). Potrzebę zmiany mogą wywoływać zarówno siły leżące poza organizacją, jak i siły tkwiące w niej samej.

Siły zewnętrzne wobec organizacji znajdują się zarówno w otoczeniu ogólnym (dalszym, pośrednim) organizacji, a więc w otoczeniu polityczno-prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz technologicznym, jak i w jej otoczeniu zadaniowym (bliższym, bezpośrednim). W pierwszym przypadku w grę wchodzą takie wydarzenia, jak na przykład przewrót polityczny, światowy kryzys energetyczny, zasadnicze zmiany stylu życia czy nowe wynalazki. W drugim przypadku może chodzić o pojawienie się nowych konkurentów i ich agresywne akcje reklamowe, zaniedbania ze strony dostawców, niepokój wierzycieli, krytyka ze strony lokalnej społeczności, nowe regulacje prawne wymagające podjęcia działań dostosowawczych itd.

Z kolei siłami wewnętrznymi działającymi na rzecz zmiany mogą być w konkretnym przypadku zmiana celów organizacyjnych, zmiana strategii działania, zmiana kierownictwa organizacji, zmiana prawnej formy organizacji itd. W konkretnym przypadku siły wewnętrzne są refleksem sił zewnętrznych: na przykład społeczno-kulturowa zmiana stylu życia może spowodować pojawienie się ze strony pracowników żądań dotyczących zmiany godzin i warunków pracy.

7.7.2. Etapy procesu zmiany

Zarządzanie zmianą organizacyjną jest niewątpliwie dla wielu kierowników jednym z ich najważniejszych zadań. Stąd przedstawimy teraz podstawową problematykę zarządzania zmianą organizacyjną, dokonując prezentacji dwóch modeli wprowadzenia zmiany w organizacji: ogólnego modelu niemieckiego psychologa **Kurta Lewina** i bardziej operacyjnego, kompleksowego modelu amerykańskiego teoretyka zarządzania **Jamesa B. Quinna**.

7.7.2.1. Model Kurta Lewina

Zdaniem Lewina wprowadzenie każdej zmiany odbywa się w trakcie procesu obejmującego trzy etapy: rozmrożenie, konwersja (sama zmiana) oraz ponowne zamrożenie (*unfreezing the present level, moving to the new level, and freezing group life on the new level*) [Lewin 1947, s. 344].

Celem **pierwszego etapu** jest wywołanie niezadowolenia i przekonanie osób, których zmiana dotyczy (które zostaną dotknięte zmianą organizacyjną), że zmiana jest konieczna. W konkretnym przypadku rozmrożenia dokonuje się przez likwidację poparcia dla dotychczasowych wartości i postaw, informowanie o nadchodzących zdarzeniach, które przyniosą pogorszenie sytuacji, jeżeli nie zostanie wprowadzona zmiana, minimalizowanie zagrożenia związanego ze zmianą, pokazywanie korzyści, które przyniesie zmiana itd.

W **drugim etapie** ma miejsce dokonanie samej zmiany. W konkretnym przypadku konwersję ułatwia to, że jest satysfakcjonująca dla zainteresowanych i to nie tylko na poziomie intelektualnym, ale najbardziej elementarnym.

Z kolei **etap trzeci** ma na celu wzmocnienie i utrwalenie dokonanej zmiany, aby stała się częścią rzeczywistej organizacji. W konkretnym przypadku ponownego zamrożenia dokonuje się przez nagradzanie nowych zachowań, udzielanie wsparcia przez członków organizacji, odizolowanie osób poddanych zmianie od poprzedniego układu społecznego itd.

Model Lewina jest interesujący i niewątpliwie trafny, tym niemniej brakuje mu operacyjnej szczegółowości i zatem zainteresowani wprowadzeniem zmiany kierownicy (i organizacje) potrzebują bardziej operacyjnego modelu kompleksowego.

7.7.2.2. Kompleksowy model Jamesa B. Quinna

Przedstawiony tutaj zostanie sposób zarządzania zmianą organizacyjną właściwy zarządzaniu strategicznemu, a dokładniej – opracowanej przez Amerykanina Quinna koncepcji logicznego narastania (*logical incrementalism*). Będzie to „przełożenie" podstawowych założeń tej koncepcji na rzeczywistą (bo wynikającą z badań) metodologię wprowadzenia zmiany organizacyjnej.

Badania przeprowadzone przez Quinna wskazują, że występujące w organizacjach zróżnicowania struktur, stylów zarządzania czy treści indywidualnych decyzji nie pozwalają sformułować jednego paradygmatu, który byłby wspólny wszystkim zmianom [Quinn]. Tym niemniej pewne wzory i etapy są na tyle widoczne i powszechne w skutecznych przypadkach zarządzania zmianą, że można – zdaniem Quinna – zarysować następujący proces zarządzania zmianą organizacyjną.

7.7.2.2.1. Ustalenie i wykazanie potrzeby zmiany

Skuteczny autor / sprawca zmiany (*change manager*) aktywnie tworzy i rozwija nieformalne kontakty, aby zapewnić sobie obiektywne informacje (od innych kierowników, pracowników, klientów, dostawców, polityków, specjalistów z zewnątrz, przedstawicieli administracji publicznej itd.) i odpowiednio wcześnie poznać możliwą potrzebę zmiany. Umiejętne i celowe korzystanie ze zbudowanych sieci informacyjnych pozwala naczelnemu kierownikowi omijać różne bariery informacyjne, które jego organizacja zbudowała, aby docierało do niego tylko to, co sam chce usłyszeć. Praktyka taka nie powinna jednak podważać znaczenia kierowników pośrednich szczebli, a więc powinna być ograniczona wyłącznie do zbierania informacji. Jeżeli jest zręcznie stosowana, przyczynia się nie tylko do ulepszenia formalnej komunikacji, ale także systemu motywacyjnego: kierownicy są mniej skłonni do „przesiewania" informacji, a kierownicy i pracownicy na niższych szczeblach czują się dowartościowani możliwością prowadzenia rozmów z „samą górą". Ponieważ ludzie przesiewają sygnały o okazjach i zagrożeniach przez ekrany percepcyjne wyznaczone przez ich własne wartości, kierownik powinien pamiętać, aby jego nieformalny system informacyjny obejmował ludzi, którzy patrzą na świat inaczej niż ci, którzy podzielają dominującą kulturę organizacji. Innymi słowy, kierownik powinien poszukiwać sygnałów o okazjach i zagrożeniach poza istniejącym *status quo*.

Po ustaleniu potrzeby zmiany skuteczny kierownik, wbrew temu, co twierdzi Simon [Simon 1957, 1976], świadomie nie akceptuje pierwszego zadowalającego rozwiązania, lecz uwzględnia i rozważa cały szereg możliwych kierunków działania. W ten sposób chce pobudzić twórczość w organizacji i dokonać wyboru spośród rozwiązań proponowanych przez jej najlepsze umysły. Z drugiej strony, nie chce być tym, który popiera błędną ideę lub powoduje, że organizacja niewolniczo przyjmuje rozwiązanie szefa (*the boss's solution*). Poza tym skuteczny kierownik nie chce przez przedwczesne podjęcie i ogłoszenie decyzji zagrozić istniejącym ośrodkom władzy na etapie, na którym ośrodki te mogłyby skutecznie przeciwdziałać wprowadzeniu zmiany. Warto tutaj zauważyć, że nawet gdy kierownik nie ma jeszcze na myśli żadnego konkretnego rozwiązania jakichś wyłaniających się problemów, to może aktywnie ukierunkować poszukiwania w intuicyjnie pożądane obszary albo wskazując jakie kwestie powinny zostać zbadane, albo desygnując do ich zbadania wybranych ludzi, albo też kontrolując procesy sprawozdawcze. Wówczas, gdy problemy (okazje i zagrożenia) zostały już dostatecznie wyjaśnione, a liczba możliwych kierunków działania znacznie ograniczona, kierownik systematycznie powiększa świadomość potrzeby zmiany w organizacji oraz buduje zainteresowanie i zaangażowanie ze strony tych, od których zależy jej wdrożenie. Ostateczne przekonanie (się) do zmiany najważniejszych osób może być czasami możliwe dopiero wówczas, gdy kierownik dysponuje przekonującymi danymi, a także zasobami (w tym ludzkimi) w ilości niezbędnej do zrealizowania proponowanego kierunku działania.

Wykazanie potrzeby zmiany może więc być trudne i wymagać czasu, tym niemniej jest to krytyczny etap w procesie zarządzania zasadniczą zmianą.

7.7.2.2.2. Zmiana symboli i budowanie wiarygodności

W miarę tego, jak rośnie świadomość potrzeby zmiany, kierownik często sygnalizuje organizacji, że zbliża się czas zmiany, i czyni to nawet wówczas, gdy konkretne rozwiązania nie są jeszcze gotowe. Ponieważ bezpośrednia komunikacja z wieloma (często tysiącami) osobami, które będą realizowały strategię, jest trudna lub niemożliwa, wielu kierowników podejmuje spektakularne działania, które lepiej niż słowa informują organizację o nowej strategii. Te symboliczne działania (decyzje) jednocześnie służą uwiarygodnieniu strategii, która bez nich mogłaby być uznana jedynie za retorykę.

7.7.2.2.3. Legitymizowanie nowych kierunków działania

Często przed podjęciem konkretnej decyzji zachodzi potrzeba uprawomocnienia nowych kierunków działania, które wprawdzie zostały już uznane za dopuszczalne i wykonalne, ale które ciągle jeszcze otacza aura niepewności i wątpliwości. W porównaniu z nimi dotychczasowe kierunki działania, ponieważ są znane, zdają się nieść ze sobą znacznie mniejsze ryzyko. Stąd kierownik zainteresowany zmianą świadomie pozostawia czas i stwarza możliwości do przedyskutowania wątpliwych kwestii, zdobycia dodatkowych informacji i wskazania implikacji nowych rozwiązań, co pozwala je obiektywnie ocenić w porównaniu z dotychczasowymi i bardziej znanymi. Wielokrotnie zdarza się, że kontynuowane początkowo koncepcje uzyskują akceptację i poparcie wraz z upływem czasu, jeżeli tylko kierownictwo nie powiększa wrogości wobec nich, na przykład przez naciskanie z góry na ich szybkie przyjęcie.

7.7.2.2.4. Taktyczne zmiany i częściowe rozwiązania

Na tym etapie procesu zarządzania zmianą kierownictwo organizacji może posiadać wystarczająco jasną wizję zasadniczego kierunku, w jakim będzie podążała organizacja. Rzadko jednak całkowicie nowy obraz organizacji wyłania się od razu w postaci w pełni dopracowanej i tylko z jednego źródła. Początkowe decyzje są na ogół częściowe, próbne lub eksperymentalne i w gruncie rzeczy często wyglądają na zwykłe taktyczne zmiany i adaptacje w obrębie tego, co już istnieje. Jako takie napotykają na mały sprzeciw, a jednocześnie każde częściowe rozwiązanie powoduje, że ruch w nowym kierunku nabiera szybkości. Kierownictwo organizacji stara się w istocie jednocześnie zapewnić wykorzystanie tego, co ciągle stanowi silne strony organizacji, oraz stopniowo przesuwać ją w kierunku wyznaczonym przez nowe potrzeby. Przy czym istota zapoczątkowanego przesunięcia niekoniecznie jest już znana kierownictwu organizacji. Może być tak, że kierownictwo ciągle eksperymentuje z nowymi (częściowymi!) rozwiązaniami i uczy się, nie narażając na nieuzasadnione ryzyko powodzenia całej organizacji. Odpowiednio ogólne posunięcia początkowe sprawiają, że organizacja może korzystać z różnych skutecznych scenariuszy, uwzględniając nowe fakty i okoliczności. Logika nakazuje więc podjąć decyzję o zaangażowaniu się w całkowicie nową strategię we właściwym czasie. Raczej tak późno (a nie szybko!), jak to jest możliwe.

7.7.2.2.5. Zwiększenie poparcia politycznego

Wyłaniające się nowe strategie, aby mogły uzyskać siłę wystarczającą do przetrwania, wymagają z reguły zwiększonego poparcia politycznego i zrozumienia. Ulubionymi mechanizmami osiągnięcia tego wydają się być komisje, grupy robocze i narady (często wyjazdowe). Wpływając na wybór przewodniczącego, członków, czasu i programu spotkań komisji, kierownictwo organizacji może w dużym stopniu przesądzić i przewidzieć pożądany wynik obrad. Przy pomocy komisji i grup roboczych można także edukować, oceniać i neutralizować opozycję. Można ją także zdominować. Komisje i grupy pozwalają również legitymizować nowe kierunki działania, osiągać pewną spójność między różnymi podejściami, a także wspierać realizację konkretnych programów. Jeżeli są umiejętnie wykorzystywane, mogą okazać się zatem bardzo przydatne.

7.7.2.2.6. Przełamywanie opozycji

Każda próba wdrożenia nowej strategii oznacza konieczność ustosunkowania się do poprzedniej. Pomijając poważną sytuację kryzysową, frontalny atak na starą strategię może być uznany za atak na tych, którzy ją popierali (być może zupełnie słusznie) i zapewnili organizacji jej aktualną pozycję. Ponieważ nowe okazje i zagrożenia, wobec jakich stoi organizacja, dopuszczają na ogół wiele uprawnionych poglądów na temat tego, co można i co powinno być zrobione, skuteczny kierownik zmiany unika alienowania ludzi, którzy mogą okazać się jego zwolennikami. Oznacza to, że stara się wpłynąć na dotychczasowe poglądy najważniejszych kierowników, pozyskać lub zneutralizować poważną opozycję, ewentualnie znaleźć sfery obojętności (*zones of indifference*), gdzie nowe propozycje nie będą zwalczane. Przede wszystkim zaś poszukuje sytuacji, w których nikt nie przegrywa (*no lose situations*), a które będą motywowały wszystkich ważnych pracowników w kierunku osiągnięcia wspólnego celu. Rzecz jasna taktyka taka nie zawsze jest skuteczna i – w kluczowych momentach – kierownictwo może być zmuszone do podjęcia zdecydowanych decyzji personalnych. Powinny one jednak zapadać stopniowo, odpowiednio do tego, jak ujawniają się postawy poszczególnych kierowników wobec nowej strategii.

7.7.2.2.7. Zapewnienie organizacji elastyczności

Na ogół w otoczeniu organizacji istnieje zbyt wiele niepewności, aby jej kierownictwo mogło programować lub kontrolować wszystkie zdarzenia, istotne dla przeprowadzenia zmiany. Stąd logika wymaga, aby kierownictwo celowo zapewniło organizacji elastyczność, a także, aby dysponowało zasobami, możliwymi do wykorzystania wówczas, gdy wymagają tego okoliczności. Planowa elastyczność zakłada:

1) aktywne przeszukiwanie otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania ogólnego charakteru i potencjalnego wpływu okazji i zagrożeń, jakie organizacja może napotkać,
2) stworzenie swobodnych zasobów, pozwalających skutecznie reagować na rzeczywisty rozwój sytuacji,
3) przygotowanie i takie umiejscowienie w organizacji odpowiednich (w tym zaangażowanych) ludzi (*credible activists*), aby można było ich szybko i elastycznie przesunąć tam, gdzie należy wykorzystać ujawnione szczególne okazje,
4) skrócenie linii decyzyjnych pomiędzy tymi ludźmi (i najważniejszymi kierownikami operacyjnymi) a kierownictwem naczelnym organizacji w celu uzyskania maksymalnie szybkiej reakcji systemowej.

Powyższe rozwiązania są kluczem do rzeczywistego planowania sytuacyjnego (*contingency planning*).

7.7.2.2.8. Systematyczne wyczekiwanie

Przygotowane strategie muszą niekiedy poczekać na wystąpienie zdarzeń, które umożliwią ich realizację. Pewne pożądane nabytki (na przykład firmy czy nieruchomości) mogą zależeć od czyjejś śmierci czy rozwodu, a także od kryzysu finansowego, zmiany w systemie zarządzania czy załamania na giełdzie. Z kolei przełom technologiczny może być uzależniony od nowych odkryć i wynalazków lub – wcale nie tak rzadko – szczęśliwych przypadków. Rozpoczęcie w pełni zaplanowanej ekspansji rynkowej może nie być racjonalne przed uchwaleniem nowych rozwiązań prawnych, podpisaniem porozumień handlowych czy też pojawieniem się poważnego kryzysu rynkowego. Wreszcie ruchy (przesunięcia) kadrowe w organizacji są wyznaczone między innymi przez przejścia na emeryturę, awanse i... zaniedbania kierownicze.

7.7.2.2.9. Tworzenie grup zainteresowanych zmianą

Z upływem czasu kierownik widzi dokładniej specyficzny kierunek, w którym organizacja powinna (i może) podążać. Oznacza to potrzebę aktywnego zaszczepienia w organizacji poparcia dla nowych zamierzeń. Może się to odbywać przez zlecenie przeprowadzenia projektów badawczych dla wszystkich dostępnych rozwiązań. Przy czym, aby utrzymać własną obiektywność i przyszłą elastyczność, niektórzy kierownicy budują consensus i zaangażowanie, nie ujawniając swoich własnych preferencji. Obawiają się, że ich przedwczesna identyfikacja z pewną strategią może spowodować u innych rezygnację z badania ważnych kwestii, które powinny być podniesione. Praktykowanym rozwiązaniem jest tutaj zlecanie szczegółowych badań niższym szczeblom organizacji, co z jednej strony pozwala kierownictwu naczelnemu utrzymać dystans i status neutralności, ale z drugiej – przez kontrolowanie pośrednich wyników badań, określanie ich czasu, zakresu i miejsca prezentacji – kształtować zarówno przebieg, jak i ostateczne wyniki i konkluzje badań. W każdym razie pewne oddalenie kierownictwa od „pola walki" ułatwia osiągnięcie na najwyższych szczeblach organizacji zgody, co do nowego kierunku działania. Można jeszcze zauważyć, że w procesie podejmowania wielu dobrych decyzji uczestniczy tak znaczna liczba osób, wpływających na ich treść w różny sposób i na różnych szczeblach organizacji, że często trudno jest powiedzieć, kto faktycznie jest decydentem.

7.7.2.2.10. Korzystanie z organizacji

Wbrew prezentowanej polityce nieangażowania się, kierownictwo naczelne potrafi w krytycznych momentach skutecznie posłużyć się organizacją do ukształtowania strategii. Wprawdzie werbalnie akceptuje zasadę szczegółowego określania celów, ale jednocześnie starannie unika ich precyzyjnego sformułowania do czasu osiągnięcia consensusu między najważniejszymi osobami. Kierownicy obawiają się, że postępując inaczej, mogliby przedwcześnie scentralizować organizację, wyeliminować interesujące kierunki działania, zjednoczyć podzieloną jeszcze opozycję lub sprawić, że organizacja przystąpi zbyt szybko do realizacji sprecyzowanego celu. Skuteczni kierownicy są jednak w stanie kształtować wiele propozycji napływających z niższych szczebli organizacji, działając nie wprost i posługując się środkami zakulisowymi (*a hidden hand*). Korzystając ze swoich kontaktów, potrafią w szczególności wspierać te koncepcje, które im odpowia-

dają, pozwolić „umrzeć" kierunkom, które dysponują słabym poparciem oraz stawiać różnego rodzaju przeszkody tym (silnie popieranym) koncepcjom, z którymi się nie zgadzają, ale których nie chcą zwalczać otwarcie.

7.7.2.2.11. Zarządzanie koalicjami

Na tym etapie utrwalania zmiany najważniejszą kwestią są stosunki władzy pomiędzy najważniejszymi kierownikami. Każdy z nich posiada różny zakres władzy zależny od zajmowanego stanowiska, ilości posiadanych informacji oraz osobistej wiarygodności. Z kolei ich szczególne doświadczenie, punkty widzenia i wyznawane wartości powodują, że w różny sposób postrzegają okazje i zagrożenia. Odpowiednio skłonni są popierać te rozwiązania, które według nich są najlepszym kompromisem dla całej organizacji, dla nich samych oraz dla ich jednostek organizacyjnych. Z powyższego wynika, że w organizacji z rozproszoną władzą najważniejszą postacią będzie osoba, która potrafi budować i wykorzystywać koalicje. Jednocześnie – ponieważ żaden kierownik nie posiada całej władzy – działanie, które z czasem się rozwinie, może znacznie różnić się od intencji poszczególnych kierowników. Sytuacja na ogół wygląda w ten sposób, że kierownictwo naczelne stara się ustalić, czy pomiędzy ważnymi stronami, zaangażowanymi w zmianę, istnieje poparcie dla jej specyficznych aspektów i – w przypadku pozytywnej odpowiedzi – zapewnić sobie uzyskanie korzystnych decyzji. Efektem takiego postępowania jest strumień częściowych decyzji (ich przedmiotem są ograniczone kwestie strategiczne), podejmowanych przez stale zmieniające się koalicje najważniejszych ośrodków władzy. Decyzje te ewoluują w kierunku takiego consensusu, który jest do zaakceptowania zarówno przez kierownictwo naczelne, jak i niektóre dominujące koalicje spośród ośrodków władzy.

Po wyłonieniu się przynajmniej częściowego consensusu kierownictwo naczelne może zapoczątkować proces wewnętrznej „konsumpcji" celów przez ich uściślenie i skonkretyzowanie oraz – po uzyskaniu wystarczającego poparcia i we właściwym czasie – proces ich publicznej prezentacji.

7.7.2.2.12. Sformalizowanie zaangażowania

Gdy przychodzi już do realizacji poszczególnych zamierzeń strategicznych, kierownictwo naczelne organizacji stara się zapewnić, że za cele każdego z nich czuje się odpowiedzialna jakaś osoba lub grupa. W przypad-

ku zmiany strategicznej, która prowadzi organizację w całkowicie nowym kierunku, kierownictwo w istocie chce czegoś więcej niż zwykłej odpowiedzialności – chce prawdziwego zaangażowania. Po prostu, nowy kierunek (nowy produkt, nowe rozwiązanie problemu itd.) często wymaga opiekuńczej ręki kogoś, kto prawdziwie identyfikuje się z nim i kogo przyszłość zależy od skuteczności zapoczątkowanego działania.

Poczynając od tego momentu, proces strategiczny jest już stosunkowo dobrze znany. Tak więc struktura formalna organizacji musi być odpowiednio zmieniona, aby wspierała strategię. Zaangażowanie na rzecz najważniejszych kierunków działania musi być potwierdzone w planach formalnych. Szczegółowe budżety, programy, systemy kontrolne i systemy nagradzania muszą odzwierciedlać wszystkie zaplanowane zamierzenia strategiczne. Wreszcie kierownicy odpowiedzialni za wdrożenie zmiany muszą zapewnić zgodność planów obsady personalnej z nowymi celami oraz spowodować odpowiednie usytuowanie w organizacji zwolenników, jak i uporczywych przeciwników zamierzonej zmiany strategicznej.

7.7.2.2.13. Utrzymanie dynamiki zmiany

Przeprowadzone przez Quinna badania wykazały, że proces zmiany strategicznej jest dynamiczny i ciągły, tzn. bez jakiegoś wyraźnego początku i jednoznacznego końca. Po dotarciu przez organizację do nowego *consensusu* autor i sprawca zmiany musi więc niezwłocznie zagwarantować, że nowa pozycja będzie elastyczna. Próbując stworzyć zaangażowanie na rzecz pewnego kierunku, poszczególni kierownicy często otaczają się ludźmi, którzy patrzą na świat w ten sam sposób. Tacy ludzi mogą jednak szybko stać się trwałą przeszkodą w dopływie nowych (innych) myśli i poglądów. Stąd skuteczni kierownicy celowo kontynuują proces zmiany, stale wprowadzając na szczyt organizacji nowe osoby i nowe koncepcje. Można powiedzieć, że świadomie rozpoczynają erozję tego stanu organizacji, który być może sami właśnie stworzyli. Jest to zadanie bardzo trudne psychologicznie, ale niezmiernie ważne dla skutecznego zarządzania zmianą.

Literatura:

R. L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia" 1973, nr 2

W. G. Afanasjew, *Naukowe zarządzanie społeczeństwem (próba badania systemowego)*, WP, Warszawa 1976

M. C. Barnes, A. H. Fogg, C. N. Stephens, L. G. Titman, *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 1972.

E. H. Bell, *Social Foundations of Human Behaviour*, Nowy Jork 1961

M. Bielski, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973

M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2004

P. M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society*, Nowy Jork 1956

M. Crozier, *Biurokracja, anatomia zjawiska*, Warszawa 1967

E. Dale, L. C. Michelon, *Modern Management Methods*, Pelikan 1971

J. Dzida, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969

H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947

A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Gloncoe III,1954

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996

R. H. Hall, *The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment*, „American Journal of Sociology" 69, s. 32-40 (July 1963)

W. Jacher, *Współczesne poglądy na więź społeczną*, „Roczniki Filozoficzne" 1973, t. XXI, z. 2

W. Jarzębowski, *Nowoczesne biuro – organizacja i technika*, Warszawa 1972

D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979

E. Knosala, L. Zacharko, A. Matan, *Nauka administracji*, Zakamycze, Kraków 1999

H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969

S. Kowalewski, *Nauka o administrowaniu*, KiW, Warszawa 1975

J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania organizacją*, Poznań 1999

A. K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe*, [w:] A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983

A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1985, 2002

J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969

J. Kurnal (red.), *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, PWE, Warszawa 1972

J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979

K. Lewin, *Group Decision and Social Change*, [w:] T. H. Newcomb, E. L. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Henry Holt&Co., New York 1947

K. Mannheim, *Ideologie und Utopie*, Frankfurt/Meinn 1952

J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964

R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna* Warszawa 1982

R. K. Merton, *Bureaucratic structure and personality*, "Social Forcess" 1940

A. Pakuła, *Podprządkowanie pionowe w organizacji terenowych organów administracji państwowej*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" No 1142, Prawo CLXXX, *Studia i Rozprawy*, Wrocław 1991

M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedzerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003

T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, WP, Warszawa 1978

J. B. Quinn, *Managing Strategic Change*, Sloan Management Review, Summer 1980

J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R. D. Irwin, Homewood Ill. 1980
S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998
S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
S. Rychliński, *Ujęcie więzi społecznej w socjologii Ludwika Krzywickiego*, [w:] *Ludwik Krzywicki. Praca zbiorowa poświęcona jego zyciu i twórczości*, Warszawa 1938
A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999
A. Sarapata, K. Doktór, *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963
W. E.Scott jr., L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983
P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley 1949
H. A. Simon, *Models of Man*, New York 1957
H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976
J. Skalik (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996
J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych (próba podejścia systemowego)*, Ossolineum 1972
H. Steinmann, G. Schreyogg, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001
J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000
J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszwa 1972
L. Urwick, *The Elements of Adminstration*, Nowy Jork 1943
B. Wawrzyniak, *Organizacja formalna zakładu pracy*, PWE, Warszawa 1972
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971, 1981
K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań 1990

Rozdział 8

JEDNOSTKA W ORGANIZACJI

8.1. Mechanizm integracyjny – *J. Korczak*

Przedmiotem szczególnych zainteresowań nauki organizacji i zarządzania zwłaszcza od szkoły behawioralnej począwszy stało się efektywne oddziaływanie na zachowanie organizacyjne uczestnika organizacji. Instrumentem tego oddziaływania jest m.in. **mechanizm integracyjny rozumiany jako proces nieustannego oddziaływania w tym samym czasie dwóch przeciwnych względem siebie sił: integrującej i dezintegrującej**. Podstawowy składnik tego mechanizmu – integracja – jest głównie łączona z zagadnieniem **identyfikacji z celami organizacji**. Jak zauważa **Webber** „Musimy zwracać uwagę na zapewnienie zgodności poglądów w zespole i jego zaangażowania w osiąganie celów organizacji. Wymaga to od kierownictwa propagowania celów wśród własnych ludzi. [...] kierownictwo powinno troszczyć się o integrowanie potrzeb indywidualnych z celami organizacji" [Webber, s. 263]. Niektórzy autorzy zwracają uwagę na psychologiczny rodowód terminu „identyfikacja" używanego na określenie szczególnego rodzaju związków emocjonalnych, **Zygmunt Freud** wskazywał na identyfikację jako podstawowy mechanizm określający wartość grupy „[...] wzajemny związek między członkami jakiejś grupy jest ze swej istoty rodzajem identyfikacji opierającej się na wspólnej im emocjonalnej jakości [...] ta wspólna cecha leży w naturze związków z przywódcą" [Freud, s. 66 za: Simon, s. 351-352], jednakże w większości prac autorzy tak, jak **Simon** dystansują się do freudowskiej koncepcji przyjmując „dana osoba identyfikuje się z jakąś grupą wtedy, gdy podejmując decyzję ocenia poszczególne alternatywy wyboru pod kątem ich konsekwencji dla tej grupy" [Simon, s. 352]. Zdaniem **Marcha i Simona** istnieją cztery główne obiekty dostępne

dla identyfikacji: 1) organizacje znajdujące się zewnątrz organizacji macierzystej (**identyfikacja pozaorganizacyjna** [Parsons, s. 70-85 za: Zieleniewski 1981, s. 549]), 2) organizacja macierzysta (**identyfikacja z organizacją**), 3) czynności związane z wykonywaną pracą (**identyfikacja z zadaniem**), 4) małe grupy wewnątrz organizacji macierzystej (**identyfikacja z małą grupą**) [March, s. 111-112]. Proces identyfikacji nieodłącznie łączy się z mechanizmem **internalizacji celów i wartości**, który polega na przejmowaniu celów i systemów wartości pochodzących z zewnątrz, w przypadku mechanizmu integracyjnego pochodzą one przede wszystkim od organizacji [Scott cz. I, s. 469, Simon, s. 342]

Edgar Schein wskazywał na rolę kultury organizacyjnej w mechanizmie integracyjnym przez umożliwianie identyfikacji podstawowego celu organizacji przez jej uczestników i możliwość uzyskania *consensusu* dotyczącego celów wyprowadzanych z misji i strategii organizacji, a także przez umożliwianie integracji wokół środków przyjętych do realizacji celów zwiększając tym samym ich zaangażowanie. Ponadto Schein uznawał, iż jedynie integracja wewnętrzna pozwala organizacji realizować jej strategię, dzięki współdziałaniu i współpracy osiąganej przez: wspólny język i aparat pojęciowy, ustalanie granic grup i kryteriów przyjęcia oraz odrzucenia, wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu, kryteria nagradzania i karania, które integrują wyobrażenia ludzi o tym, co jest nagrodą, a co karą. [Koźmiński (red.) 1995, s. 302-303]

W literaturze pojęcie integracji jest definiowane przy użyciu różnych terminów pomocniczych. W znaczeniu ogólnym oznacza tyle, co **scalenie** w procesie współprzyczyniania się do powodzenia całości [Zieleniewski 1981, s. 548], co wydaje się być logiczną konsekwencją założenia, że im silniej mechanizm integracyjny działa „tym dana całość organizacyjna jest wewnętrznie bardziej zwarta, spoista, scalona, a im słabiej on działa, tym jest ona wewnętrznie bardziej rozluźniona, rozdzielona i rozbita" [Kurnal (red.) 1972a, s. 53]. Należy jednak zarazem posługiwać się samym terminem „integracja" oraz pokrewnymi, jak scalenie, zwartość, spoistość, scalenie, z dużą ostrożnością i konsekwencją zrazem, bowiem często autorzy posługują się nimi w potocznym znaczeniu, pisząc np. o integrowaniu sił organizacji w walce konkurencyjnej (raczej chodzi o ich koncentrowanie lub bardziej efektywne wykorzystanie), czy też o scalaniu w rozumieniu łączenia osobnych instytucji lub grup (formalnych i nieformalnych). W podręczniku autorzy przyjmują ujęcie terminu integracji na poziomie identyfikacji z organizacją macierzystą wg Marcha i Simona, które zapewnia wyodrębnienie organizacji z otoczenia i zapewnia celowe jej funkcjonowanie [Kurnal (red) 1972a, s. 52], nie będą natomiast zajmować się integracją z zadaniem

oraz z grupą, chociaż zdawać sobie należy sprawę z ich znaczenia dla całości efektu integracyjnego, a w szczególności dla wzmacniania sił integrujących przy ich pozytywnym przebiegu oraz osłabiania przy przebiegu negatywnym. Autorzy uwzględniają przy tym koncepcję sprzężenia zwrotnego w mechanizmie integracyjnym, gdy z jednej strony uczestnicy akceptują cele organizacji, z drugiej zaś strony, organizacja uwzględnia cele indywidualne swoich członków [Kowalewski 1974, s. 355; Kurnal 1963, s. 12].

Zjawisko integracji jest dynamiczne w swoim przebiegu, co pozwala je stopniować. **Przez stopień integracji rozumiemy stopień zbliżenia celów indywidualnych członków instytucji do jej formalnych celów działania** [Wawrzyniak, s. 120] Stopień integracji może być różny dla każdej z organizacji z osobna, a także dla poszczególnych części tej samej organizacji, a wreszcie dla poszczególnych jej członków. Im niższy stopień integracji członków instytucji tym wyższy stopień sformalizowania, bowiem jak zauważał **Gouldner** w przypadku powstawania różnic między celami organizacji a jej osiągnięciami (co jest często spowodowane niskim stopniem integracji) wzrasta natychmiast nadzór nad działalnością jej członków. [Wawrzyniak, s. 121-122]. Stopniowalność integracji pozwala rozróżniać **integrację doskonałą i niedoskonałą. Integracja doskonała** (pełna) to stan pełnej i bezwarunkowej akceptacji wszystkich celów organizacji, stan ten charakteryzuje następująca filozofia uczestnictwa: realizuję wszystkie cele organizacji, bo przez ich spełnienie mogą osiągnąć realizację własnych celów. **Integracja niedoskonała** (niepełna) to stan częściowej i warunkowej akceptacji celów organizacji, stan ten charakteryzuje następująca filozofia uczestnictwa: realizuję te cele organizacji, których spełnienie pozwala osiągnąć cele własne, stan ten jest w rzeczywistości zbiorem wielu stopni integracji między integracją doskonałą a dezintegracją. Zdawać sobie należy, iż integracja doskonałą jest prawie wyłącznie konstrukcją modelową, w praktyce nie zdarzają się bowiem ani takie organizacje, które stwarzają po temu warunki, ani tacy ich członkowie, którzy mają takie nastawienie, żeby zaistniała pełna i bezwarunkowa akceptacja wszystkich celów organizacyjnych, chociaż nie można z całkowitą pewnością wykluczyć takich przynajmniej pojedynczych przypadków (np. sekty religijne, ekstremistyczne organizacje polityczne itp.) [Kwiatkowski 1963, s. 13]

W rozważaniach nad mechanizmem integracyjnym należy uwzględnić fakt, iż w większości przypadków uczestnicy danej organizacji (w której mechanizm jest rozpatrywany) są jednocześnie uczestnikami innych organizacji. Dlatego też rozróżnia się **integrację prostą i złożoną** przyjmując, iż **integracja prosta odnosi się do mechanizmu integracyjnego w warunkach jednej organizacji** (bez uwzględnienia potencjalnego lub rzeczywis-

tego uczestnictwa w innych organizacjach), a **integracja złożona odnosi się do mechanizmu integracyjnego w jednej organizacji** – zwanej **organizacją odniesienia – z uwzględnieniem wpływu na jego kształtowanie się równoczesnego uczestnictwa w innych organizacjach**. Tak przyjęte założenie wymaga pewnego komentarza, bowiem w literaturze występują pewne rozbieżności w tym względzie. Założenie to jest bliskie poglądom, jakie wyraził **Zieleniewski** [Zieleniewski 1981, s. 549-550], definiując oba pojęcia identycznie, natomiast inaczej prostotę i złożoność integracji rozumiał **Kurnal**, który przyjmował, iż integracja prosta jest integracją niższego rzędu i odnosi się do scalania zasobów ludzkich i rzeczowych w jedną wyodrębnioną całość organizacyjną, podczas gdy, integracja złożona jest integracją wyższego rzędu (duchową), która uwzględnia duchowe (uczuciowe i emocjonalne) powiązania między ludźmi i organizacją, którą tworzą [Kurnal (red.) 1972, s. 58-59]. Autorzy podręcznika wychodząc jednak z systemowej koncepcji rozumienia zjawisk organizacyjnych widzą konieczność uwzględniania w badaniu zjawisk zachodzących w pojedynczych organizacjach szerszego kontekstu (w szczególności otoczenia), w którym one funkcjonują, stąd związanie prostoty i złożoności zjawiska integracji z systemowym ujęciem organizacji wydaje się przemawiać za przyjętymi wcześniej definicjami i poglądami **Zieleniewskiego**. Nadto integracja zasobów ludzkich i rzeczowych jest zagadnieniem pobocznym w prowadzonych rozważaniach nad mechanizmem integracyjnym. Prowadzone poniżej rozważania odnosić się będą do warunków integracji prostej, ale uwzględniane będą również swoistości danego zagadnienia w warunkach integracji złożonej.

Mechanizm integracyjny jako proces składa się z kilku fundamentalnych dla niego etapów od jego zainicjowania, przez nieustanne ścieranie się obu przeciwstawnych sił, aż do wygaśnięcia. Zjawisko jest związane z uczestnictwem w organizacji, które rozpoczyna się w chwili przystąpienia do organizacji, a kończy z chwilą wystąpienia z niej. Niżej przedstawiony został cały proces przebiegu tego zjawiska.

Decyzja o przystąpieniu do organizacji ma kluczowe znaczenie dla powstania uczestnictwa i zaistnienia mechanizmu integracyjnego. Przystępowanie do organizacji ma charakter złożony i związane z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, z jednej strony, przystępowanie do organizacji jest konieczne (kategoria obiektywna uczestnictwa w organizacji), bowiem człowiek nie może zaspokajać swoich potrzeb bez uczestnictwa w organizacji (od dokonania zakupu w sklepie, przez świadczenie pracy aby otrzymać wynagrodzenie, które przeznaczy na te zakupy, aż po zdobywanie wykształcenia i opiekę medyczną id.), z drugiej strony, człowiek dokonuje wyboru organizacji, w której chce uczestniczyć (kategoria subiektywna uczestnictwa

w organizacji). Wybór organizacji odbywa się w ramach decyzji o przystąpieniu D_p, która jest funkcją (*f*) relacji między potrzebami, które odczuwamy (P), a korzyściami, które chcemy otrzymać z tytułu uczestnictwa w organizacji (K) od tej organizacji. Decyzje podejmujemy tym chętniej, gdy organizacja jest w stanie zaoferować nam więcej korzyści, niż jest to konieczne do zaspokojenia naszych potrzeb, co dawałoby pewną nadwyżkę korzyści, które można by kumulować na przyszłość, jednak jesteśmy gotowi przystąpić już nawet do tej organizacji, które jedynie oferuje korzyści w ilości niezbędnej do zaspokojenia potrzeb. Konstrukcję tej decyzji prezentuje poniższy wzór:

$$D_p(f) \rightarrow \frac{K}{P} \geq 1$$

W pewnych ekstremalnych warunkach możemy być skłonni przystąpić do organizacji, która nie oferuję nam korzyści w ilości niezbędnej dla pokrycia odczuwanych potrzeb. W szczególności będą to warunki wojny, głębokiego kryzysu gospodarczego, ale także utraty pracy w warunkach bezrobocia, kiedy sam fakt znalezienia nowego zatrudnienia jest wystarczającym, powodem do przystąpienia do organizacji, aby godzić się na niezaspokojenia niektórych potrzeb poza minimalnym wynagrodzeniem. Oczywiście niemożliwość zaspokojenia wszystkich naszych potrzeb w konkretnych organizacjach skłaniać będzie do równoczesnego przystępowania do wielu organizacji w ramach integracji złożonej na zasadach komplementarności. O rodzajach potrzeb i związanych z nimi teoriach motywacyjnych mowa jest w następnym podrozdziale [8.2.], ale możemy w tym miejscu przyjąć, iż są to potrzeby zarówno o charakterze podstawowym (materialne itp.), jak i potrzeby tzw. wyższe (związek z naszym rozwojem intelektualnym i życiem w społeczeństwie), co powoduje ich mieszany charakteru – obok potrzeb wymiernych (minimalna ilość pieniędzy na życie), wystąpią potrzeby niewymierne (np. potrzeba asocjacji).

Już w momencie podejmowania decyzji przystąpienia zaczyna na nas oddziaływać mechanizm integracyjny, tyle tylko, że w ograniczonym zakresie, bo jednostronnie. Oceniając korzyści oferowane przez organizacje ulegamy ich siłom integrującym, zachęcającym do uczestnictwa, nie mając wyobrażenie o rzeczywistym obrazie organizacji.

Decyzja o wytwarzaniu jest nierozerwalnie powiązana z decyzją o przystąpieniu do organizacji, bowiem nie można uczestniczyć w organizacji nie godząc się z koniecznością ponoszenia wkładów. Organizacja jest zainteresowana naszym uczestnictwem w niej właśnie z powodu wkładów,

jakie mamy wydatkować w ramach uczestnictwa. Decyzja wytwarzania potwierdza decyzję przystąpienia i bez jej podjęcia uczestnictwo w organizacji jest niemożliwe. Rozróżnienie procedury przystępowania do organizacji na dwie oddzielne decyzje ma charakter modelowy, czysto teoretyczny, bowiem w praktyce odczuwając potrzeby poszukujemy organizacji oferujących niezbędnych korzyści, ale w zamian za wkłady, które skłonni będziemy wydatkować (przypowieść o „skórce niewartej wyprawki" ma tu dobre zastosowanie). Decyzje podejmujemy tym chętniej, gdy organizacja jest w stanie zaoferować nam więcej korzyści, niż jest wkładów, które musimy wydatkować na ich pozyskanie, co dawałoby pewną nadwyżkę korzyści, które można by kumulować na przyszłość, jednak jesteśmy gotowi przystąpić już nawet do tej organizacji, które jedynie oferuje korzyści w ilości pokrywającej wkłady. Konstrukcję tej decyzji prezentuje poniższy wzór:

$$D_w(f) \rightarrow \frac{K}{W} \geq 1$$

W pewnych ekstremalnych warunkach możemy być skłonni przystąpić do organizacji, która nie oferuję nam korzyści w ilości pokrywającej wydatkowane wkłady. W szczególności będą to wspomniane wyżej warunki wojny, głębokiego kryzysu gospodarczego, ale także utraty pracy w warunkach bezrobocia, kiedy sam fakt znalezienia nowego zatrudnienia jest wystarczającym, powodem do przystąpienia do organizacji, aby godzić się na niepokrycie wkładów minimalnym wynagrodzeniem, jakie skłonna jest zaoferować nam jedyna organizacja. Jeżeli jednak warunki te zmienią się i pojawi się organizacja oferująca nam lepszą relację wkładów i korzyścią, to na pewno zaprzestaniem uczestnictwa w pierwszej a podejmiemy uczestnictwo w tej drugiej (na tej zasadzie też funkcjonują firmy *headhuntingowe* (łowcy głów) zajmujące się poszukiwaniem wybitnych specjalistów na zamówienie firm ich potrzebujących, kiedy podkupują ich ofertą lepszych relacji płacowych od dotychczasowych). Zdawać sobie należy sprawę, że i tu charakter wkładów bywa złożony, to nie tylko czas pracy liczony w godzinach, ale np. praca zmianowa (w porze nocnej, w dni prawnie i zwyczajowo wolne od pracy), w uciążliwych a nawet niebezpiecznych dla zdrowia warunkach (narażenie na hałas, wibrację, jonizację, wyziewy, emisje, itp., ale też w nietypowych warunkach np. prosektorium), czy wręcz zagrażająca życiu (górnictwo, transport, policja, zawodowa służba wojskowa itp.), ale też np. w oddaleniu od rodziny i domu.

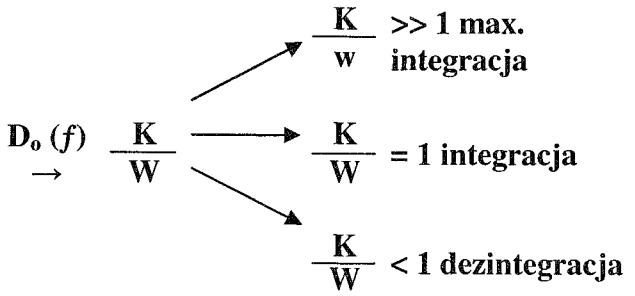
Już w momencie podejmowania decyzji wytwarzania zaczyna na nas oddziaływać mechanizm integracyjny w pełniejszym zakresie, bo już obustronnie, aczkolwiek nie jest to jeszcze obraz kompletny – na to potrzeba uczestnictwa trwającego jakiś czas. Oceniając korzyści oferowane przez organizacje musimy skonfrontować je z wkładami, co daje już lepsze wyobrażenie o rzeczywistym obrazie organizacji, w której nie otrzymamy korzyści, jeśli nie będzie dawać wkładów (w prawie pracy oba elementy stosunku pracy są nierozerwalnie ze sobą powiązane: pracownik jest zobowiązany świadczyć pracę, pracodawca jest zobowiązany wypłacać wynagrodzenie za pracę).

W momencie potwierdzenia decyzji przystąpienia decyzją wytwarzania stajemy się uczestnikiem organizacji w pełnym wymiarze, ale też zaczyna na nas oddziaływać mechanizm integracyjny w pełnym wymiarze. Zostajemy poddani jednoczesnemu oddziaływaniu sił dośrodkowych, potwierdzających słuszność naszych decyzji o uczestnictwie oraz sił odśrodkowych, które ją podważają, rodzą pytanie „czy warto było". Charakterystyczne jest to, że trudno jest określić siły jednoznacznie integrujące oraz siły jednoznacznie dezintegrujące. Jeśli wymienimy wynagrodzenie jako czynnik integrujący, to musimy zdawać sobie sprawę, że ta sama kwota wynagrodzenia dla dwóch różnych pracowników jest inaczej oddziaływującym czynnikiem (wszystko zależy od ich aspiracji i potrzeb życiowych). Jeśli wymienimy jako czynnik wykonywaną pracę, czy stosunki międzyludzkie, to ponownie musimy uświadomić sobie ich relatywistyczną zależność od konkretnej sytuacji. Dochodzimy do wniosku, iż czynniki integrujące i dezintegrujące mają charakter subiektywny i indywidualny, a nie obiektywny i generalny, mimo to możemy postawić tezę o obiektywnym charakterze niektórych z nich [March, s. 139-154].

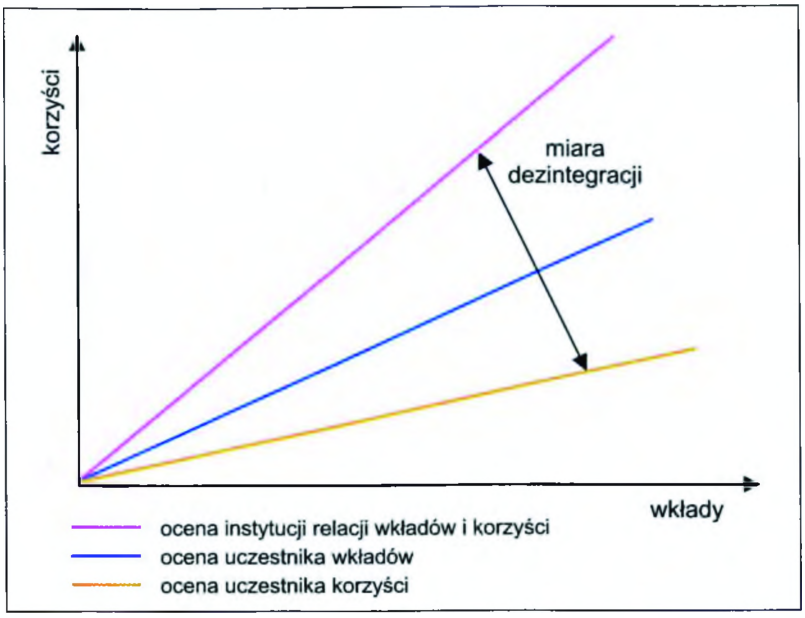
Wydaje się mianowicie, iż takim **czynnikiem integrującym obiektywnie** jest fakt, iż jesteśmy poniekąd skazani na uczestnictwo w organizacjach, bowiem poza nimi nie można zaspokajać ludzkich potrzeb. Nie jest on może czynnikiem silnie integrującym, ale w każdym bądź razie osłabia wszystkie nasze frustracje na tle uczestnictwa (w tej czy innej, ale w jakiejś organizacji uczestniczyć muszę). Drugim takim czynnikiem obiektywnie integrującym jest społeczny charakter organizacji, każda organizacja jest tworem społecznym i tym samym zaspokaja przynajmniej nominalnie potrzebę asocjacji (przynależności do grup społecznych). Człowiek jako *homo animals socialis* dąży do asocjacji z grupą (łączność z innymi), do afiliacją przez nią (akceptacja ze strony grupy) oraz facylitacji (w jej ramach naśladownictwo zachowań innych we wspólnym wykonywaniu pracy) – to wszystko oferuje mu każda organizacje ze swojej społecznej natury.

Również możemy wskazać **czynniki dezintegrujące obiektywnie**, bowiem wszyscy odczuwają (oczywiście z różnym natężeniem) ograniczenie swobodnych zachować i wolności osobistej w następstwie przystąpienia do organizacji. Wiąże się to z formalnym pierwotnym i wtórnym zakresem obowiązków oraz pierwotnym i wtórnym zakresem odpowiedzialności z nich wynikającej, a które łącznie składają się na **formalny status członka organizacji**, co prawda, jak zauważa March i Simon uczestnik organizacji wstępując do niej „akceptuje istnienie władzy" [March, s. 150], ale dopiero w trakcie uczestnictwa istnienie władzy staje się odczuwalne jako ograniczenie wolności osobistej. Innym czynnikiem jest istota organizacji, która nie jest zorientowana na zaspokajanie potrzeb konkretnego jej uczestnika, ale zorientowana na zaspokajanie potrzeb społecznych w ogóle, innymi słowy organizacja pozwala pod pewnymi warunkami zaspokajać pewne potrzeby, innych zaś nie zaspokaja w ogóle lub w ograniczonym zakresie, co musi także wywoływać uczucie dezintegrujące.

Wszystko to razem powoduje. iż co jakiś czas dochodzi do momentu swoistej refleksji nad sensem uczestnictwa w organizacji. Proces ten ujęty jest w **decyzję odnowienia decyzji o przystąpieniu**, którą **Barnard i Simon** nazywają równowagą organizacyjną, świadczy bowiem ona – w razie odnowienia decyzji o przystąpieniu – że organizacji udało się wprowadzić takie czynniki integrujące, że skłania to uczestników do dalszego uczestnictwa [Barnard 1938, Simon 1947 za: March, s. 139]. W ramach decyzji dochodzi do ponownej oceny korzyści i wkładów, a zatem pozornie decyzja co do konstrukcji nie różni się od decyzji o wytwarzaniu, z tym jednak, że decydujące znaczenie ma wynik tej reoceny. Jeśli uczestnik stwierdza, że korzyści znacznie przewyższają wkłady, to czuje się maksymalnie zintegrowany z organizacją i z całą determinacją odnawia decyzję o przystąpieniu do organizacji, pozostając nadal jej uczestnikiem. Jeśli stwierdza, że korzyści pokrywają wkłady, nie odczuwa negatywnych skutków uczestnictwa, czuje się zintegrowany, a w przypadku małej (lub braku) konkurencji uczestnictwa w innych organizacjach, zdecydowanie odnawia decyzję przystąpienia. Problem zaczyna się wówczas, gdy uczestnik dochodzi do wniosku, iż korzyści nie pokrywają wkładów, co wywołuje u niego uczucie dezintegracji. Jak piszą **March i Simon** uczestnik zaczyna uświadamiać sobie pragnienie opuszczenia organizacji a zarazem łatwość jej opuszczenia [March, s. 154]. Konstrukcję decyzji oraz warianty wyników jej zastosowania pokazuje poniższy wzór:



Problemem podstawowym przy preparacji decyzji odnowienia jest **obiektywizm i subiektywizm oceny wkładów i korzyści przez uczestnika organizacji**. Jego źródłem jest ewolucja postaw i narastające doświadczenie, bo jak zauważał **Kurnal** „Pod wpływem informacji sytuacyjnych, sukcesów i niepowodzeń zmianie ulega poziom aspiracji podmiotu, a nawet treść jego nastawień" [Kurnal (red) 1979, s. 232]. Instytucja deklaruje zaoferowanie jej uczestnikowi korzyści równych jego wkładom, a więc, jeśli rosną potrzeby pracownika i potrzebuje więcej korzyści, aby je zaspokajać, to winien dać więcej wkładów. Stąd na poniższym wykresie funkcja liniowa, gdzie y=x. Uczestnik po pierwszym okresie zafascynowania swoim uczestnictwem w instytucji zaczyna jednak inaczej oceniać swoje wkłady i otrzymywane korzyści, generalizując można powiedzieć, iż uznaje deklaracje instytucji za nierzetelne, gdyż w jego przekonaniu K≠W i to raczej z niekorzyścią, bowiem K<W. Przyczyn tego stanu rzeczy szukać należy w dwóch równolegle odbywających się ocenach. Pierwsza dotyczy wkładów, otóż zdaniem uczestnika doświadczenie, które nabył w trakcie uczestnictwa powoduje, iż jego wkłady są bardziej wartościowe dla instytucji, niż na początku (1 roboczogodzina wykwalikowanego pracownika nie może równać się 1 roboczogodzinie robotnika niewykwalifikowanego), stąd też już założenie K=W jest dla niego niesprawiedliwe, bowiem korzyści, jakie ustanowiono na początku uczestnictwa (przy podejmowaniu decyzji o wytwarzaniu) były ekwiwalentne względem poprzednich a nie obecnych wkładów, stąd w jego ocenie relacja między nimi powinna opierać się na prezentowanej na wykresie funkcji liniowej, gdzie y=2x. Druga przyczyna dotyczy oceny korzyści, które straciły już na swej atrakcyjności, To, co oceniał jako wystarczające przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu, teraz już nie wystarcza. Chciałby otrzymywać znacznie większe korzyści, niż te, które otrzymuje, a które ocenia względem wkładów jako funkcję liniową, gdzie y=½x. Między obu krzywymi powstaje coraz większe rozwarcie, które odzwierciedla narastającą dezintegrację i niezadowolenie z uczestnictwa, które może doprowadzić do nieodnowienia decyzji o wytwarzaniu.



Rys. 36. Subiektywizm oceny wkładów i korzyści oraz miara dezintegracji (*Źródło: opracowanie własne*).

Narastające niezadowolenie z powodu niekorzystnej relacji między wkładami i korzyściami wywołuje narastanie świadomości pragnienia odejścia z organizacji. Okazuje się jednak, iż podjęcie decyzji o nieodnowieniu decyzji przystąpienia, czyli innymi słowy decyzji wystąpienia z organizacji napotyka na **czynniki ograniczające determinację decyzji o wystąpienie z organizacji**. Ich charakter oraz siła oddziaływania są złożone, niektóre z nich mają charakter obiektywne, inne zaś subiektywny, są czynniki zewnętrzne oraz czynniki wewnętrzne. [March, s. 254-278] Korelacja między nimi osłabia determinację i pozwala zbudować macierz, którą zawiera poniższa tabela.

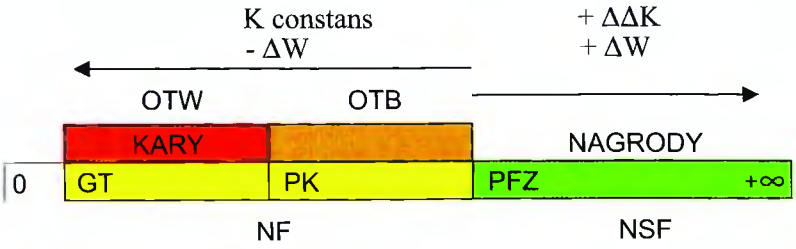
Tabela 8. Macierz czynników obiektywnych i subiektywnych oraz zewnętrznych i wewnętrznych ograniczających determinację decyzji o wystąpienie z organizacji

	obiektywne	subiektywne
zewnętrzne	– wydarzenie historyczne (wojny i rewolucje skłaniają do pozostawania w organizacji jak długo jest to tylko możliwe) – normy kulturowe (poparcie dla fluktuacji i szybkich karier lub lojalności i stabilizacji zatrudnienia) – stan gospodarki (kryzysy gospodarcze skłaniają do pozostawania w organizacji z uwagi na niepewność rozwojku sytuacji) – system prawa (przepisy ułatwiające i utrudniające migrację zarobkową)	– instytucja jest jedynym miejsce pracy w miejscowości zamieszkania, jej zmiana wiąże się z dojazdem do innych miejscowości (koszty dojazdu i utrudnienia)
wewnętrzne	– przywileje członkowskie nie występujące w innych instytucjach	– posiadanie rodziny (rodzina zawsze stabilizuje uczestnictwo – związane z osobą kierownika (styl kierowania itp.) – Norman R. P. Meier twierdzi, że przywódca zawsze odgrywa rolę integrującą grupy [Scott, cz.II, s. 57-59] – związane ze stosunkami międzyludzkimi (miejsce pracy to wielokrotnie drugi dom, odejście z niego to zerwanie specjalizacji społecznej) – wykształcenie (brak wykształcenia zmniejsza możliwości fluktuacyjne) – wiedza o innych instytucjach, szczególnie plotki o gorszych warunkach pracy o łamaniu praw pracowniczych itp. – doświadczenie nabyte w różnych instytucjach i różnych zespołach pracowniczych, w różnych warunkach, prowadzą do stwierdzenia, że nigdzie nie znajdzie się lepszych warunków – staż pracy (obserwujemy łagodzenie nastrojów fluktuacyjnych w miarę upływu lat) – pozycja w hierarchii instytucji (częściej na odejście decydują się pracownicy najniższego szczebla, bo mają najmniej do stracenia) – osobowość (otwartość na kontakty, kreatywność)

Źródło: opracowanie własne

Jak twierdził **Stefan Kwiatkowski** „Postawę tę można by stopniować w sposób ciągły, co dałoby pewne *continuum* – od całkowitej niechęci do działania zgodnego z celem zakładu pracy, poprzez względną obojętność, aż do entuzjastycznego podporządkowania celom zakładu pracy. Dla sprawnego działania zakładu pracy niezbędne jest takie natężenie owej postawy, które odpowiadałoby np. na wykresie wartościom odpowiednio odległym od jej ekstremum, wyrażającego się w całkowitej niechęci do działania zgodnego z celem zakładu pracy" [Kwiatkowski 1963, s. 13-14]. Poniższy rysunek prezentuje zjawisko ***continuum* zachowań produkcyjnych**, które odzwierciedla pogląd wyrażony przez Kwiatkowskiego, a zarazem jest reakcją uczestnika organizacji na negatywny wynik oceny relacji korzyści i wkładów.

$$\frac{K\ constans}{-\Delta W} > 1 \qquad \frac{K}{W} = 1 \qquad \frac{+\Delta\Delta K}{+\Delta W} > 1$$



PFZ – punkt formalnych zachowań wyznaczony prze organizację
NSF – obszar zachowań niesformalizowanych
NF – obszar zachowań nieformalnych
OTB – obszar tolerancji bezwzględnej
OTW – obszar tolerancji względnej
PK – punkt kar
GT – granica tolerancji
0→GT – obszar, w którym organizacja nie jest zainteresowana uczestnictwem

Rys. 37. *Continuum* zachowań produkcyjnych
(*Źródło: opracowanie własne*).

Podstawą wykresu jest oś obrazująca poziom aktywności uczestnika organizacji wyrażany ilością wydatkowanych wkładów od 0 do $+\infty$. W momencie podejmowania decyzji o przystąpieniu i o wytwarzaniu organizacja wyznacza jej uczestnikowi punkt formalnych zachowań oferując mu ekwiwalentność oczekiwanych wkładów oferowanymi korzyściami, które oficjalnie skalkulowane są na poziomie pokrywającym korzyści. Organizacja ze swej strony zobowiązuje się do świadczenia owych korzyści na rzecz uczestnika i bez zmiany aktu przystąpienia nie może ich obniżyć.

W prawo od punktu PFZ narastają wkłady ponad poziom wymaganych, na lewo wkłady maleją w stosunku do wymaganych. Organizacja stwarza jej uczestnikowi system zachęt do podnoszenia wkładów nagrodami przewyższającymi należne mu korzyści w punkcie PFZ (stąd na wykresie na przyrost wkładów $+\Delta W$ następuje o wiele większy przyrost korzyści $+\Delta\Delta K$, co w konsekwencji przynosi zawsze poprawę relacji korzyści do wkładów). Tajemnica tej wspaniałomyślności organizacji jest bardzo łatwa do odkrycia, w punkcie PFZ wkłady są tak skalkulowane, aby nie tylko pokryły korzyści uczestnika, ale rzeczywisty koszt jego uczestnictwa tzn. koszty utworzenia stanowiska pracy, koszty wytwarzania i wszystkie pochodne, które mają wartość stałą. Stąd też każde zwiększenie wkładów przynosi organizacji czysty zysk i to właśnie nim dzieli się ona z uczestnikiem w formie nagród. Nie może jednak nakazywać uczestnikowi podnoszenia wkładów, ponieważ obowiązuje go tylko to, co zawarte jest w akcie przystąpienia (np. umowie o pracę), stąd też obszar zachowań na prawo od punktu PFZ to obszar niesformalizowany, czyli przewidywany (stąd system nagród), ale nie ujęty w formalnych nakazach.

Kiedy zostaje przeprowadzona procedura decyzji odnowienia i uczestnik dochodzi do wniosku, iż relacje korzyści i wkładów są dla niego dezintegrujące, a z uwagi na czynniki osłabiające jego determinację nie podejmuje decyzji o wystąpieniu z organizacji, zaczyna analizować możliwość poprawy relacji wkładów do korzyści. Jego wpływ na korzyści jest ograniczony, bowiem te daje mu organizacja, a więc ona jest dysponentem. Mógłby oczywiście skorzystać z propozycji przejścia do obszaru niesformalizowanych zachowań i podnosząc swoje wkłady zasłużyć sobie na nagrody. Jednakże te jedynie mogłyby mu zrekompensować różnice między korzyściami, jakie otrzymuje, a jakie uważa, że powinien otrzymywać (z uwzględnieniem opisanego wyżej mechanizmu subiektywizacji oceny wkładów i korzyści), to powoduje, iż nie reaguje na zachęty organizacji do przejścia w obszar zachowań niesformalizowanych. Dostrzega natomiast, że to on jest z kolei dysponentem wkładów, a jednocześnie organizacja nie może zmieniać oferowanych mu korzyści zmniejszając ich wielkość poniżej ustalonego w akcie

przystąpienia poziomu, zatem gdyby zmniejszył poziom wkładów $-\Delta W$, to przy założeniu stałości korzyści (K constans) znacznie poprawiłby relację między nimi.

Na lewo od punktu PFZ znajduje się obszar nieformalnych zachowań (NF), bowiem jest on niezgodny z warunkami ustalonymi przez organizację w akcie przystąpienia i zaakceptowanym przez jej uczestnika przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu i wytwarzaniu. Obszar ten jest jednak niejednolity w swojej strukturze, a jego podobszary różnią się stopniem tolerowania przez organizację nieformalnych zachowań jej uczestników. Jeśli zatem uczestnik obniża wkłady minimalnie, to organizacja na pewno nie zareaguje, co może umocnić go w przekonaniu o bezkarności takiego zachowania. Nie wie o tym, że wszedł obszar tolerancji bezwzględnej (OTB), kiedy organizacji nie może zastosować względem niego żadnych sankcji. Objawia się przy okazji drugie oblicze organizacji, która nie tylko, jak opisano to wyżej skalkulowała wkłady w sposób zapewniający pokrycie kosztów uczestnictwa, ale też zapewniło jej pewien zysk (uzasadnienie jest obiektywne, z czegoś organizacja musi akumulować środki na amortyzację i rozwój). Oto teraz obniżając wkłady uczestnik zaczyna organizację pozbawiać jej zysku, przy czym im bardziej obniża wkłady tym bardziej zmniejsza zysk organizacji. Nie ma ona podstaw do sankcjonowania, jako że zysk nigdy nie jest gwarantowany, zawsze mieści się w kategorii ryzyka działalności organizacji i może go utracić z różnych powodów. Jeśli uczestnik będzie pozostawał w tym obszarze, to będzie mógł bezkarnie znajdować się cały czas poniżej poziomu oczekiwanych wkładów, rekompensując sobie w ten sposób swoją „krzywdę". Organizacja może co najwyżej stosować wobec niego środki zachęty ze sfery psychologicznego oddziaływania [8.2], ale przy jego oporze nie osiągnie niczego konkretnego. Jeśli jednak uczestnik postanawia jeszcze bardziej obniżyć wkłady, może okazać się, że przekroczył granice obszaru bezwzględnej tolerancji i wszedł w obszar tolerancji względnej (OTW). W obszarze tym po przekroczeniu punktu kar (PK) uczestnik może narazić się na kary, jakimi organizacja zacznie sankcjonować jego nieformalne i szkodliwe dla niej zachowanie. Teraz jego wkłady nie tylko nie przynoszą zysków, ale zaczynają nie pokrywać kosztów jego uczestnictwa, to właśnie dlatego organizacja zyskuje prawo do karania. Tolerancja względna polega na tym, iż zachowanie uczestnika nie powoduje automatycznego zastosowania sankcji, każdy taki przypadek wymaga indywidualnego postępowania z zapewnieniem uczestnikowi organizacji prawa do obrony przed nimi. Ponadto kierownictwo organizacji zazwyczaj indywidualizuje odpowiedzialność w stosunku do każdego z uczestników oraz jego sytuacji (niektórych chronią przepisy prawa, niektórzy są dla organizacji

zbyt cenni, aby od razu sięgała po sankcję). Tolerancje polega też na tym, iż organizacja poza ewentualnym stosowaniem kar nie może wykluczyć uczestnika, a on, jeśli po paru ostrzeżeniach powróci do obszaru tolerancji bezwzględnej, to będzie nadal bezkarnie wydatkował wkłady poniżej nakazanych. Jeśli jednak mimo kar nie zahamuje procesu obniżania wkładów, może przekroczyć granicę tolerancji (GT) i organizacja go wykluczy, bowiem dalsze jego uczestnictwo zagraża jej istnieniu (zaczął w pewnym sensie „konsumować" organizację, która musi przeznaczać na jego utrzymanie wkłady wydatkowane przez innych uczestników). Granica tolerancji jest indywidualną sprawą każdej organizacji z osobna, więc może zdarzyć się tak, że dotychczasowy uczestnik organizacji wykluczony z niej z powodu wkładów wydatkowanych między 0 a GT zostanie przyjęty do jakiejś innej organizacji, gdzie granica tolerancji znajduje się bliżej 0, niż w poprzedniej.

Koncepcja powyższa odnoszona może być nie tylko do samego mechanizmu integracyjnego w warunkach zmiany relacji między wkładami i korzyściami w wyniku podjęcia decyzji odnowienia mimo dezintegracji, ale do ciągłej zmiany wyniku tego mechanizmu, gdy w pewnych okresach naszego uczestnictwa przeważają siły integrujące, a w innych dezintegrujące. W każdym z tych przypadków można na osi wyznaczyć naszą pozycję przez zwiększone lub zmniejszone wkłady, co – jak się wydaje – jest podstawową reakcją na mechanizm integracyjny [March, s. 178; Kurnal (red.) 1979, rozdz. III]. Stąd właśnie owo *continuum* w jej nazwie.

Mechanizm integracyjny w warunkach integracji złożonej przedstawia się oczywiście jako proces o wiele bardziej skomplikowany. Z jednej strony, jak to parokrotnie sygnalizowano, pozostałe instytucje są dobierane jako uzupełnienie (rekompensata) korzyści oferowanych przez instytucję odniesienia. Z drugiej jednak strony, pojawia się dodatkowy problem zwany w literaturze **konfliktem ról**. Jak zauważa **Simon**, każda organizacja wyznacza swojemu uczestnikowi rolę, jaką ma do spełnienia ze względu na jej cele [Simon, s. 342-343], w ramach integracji prostej może dochodzić jedynie do sprzeczności celu partykularnego członka i celu organizacji, ale w przypadku integracji złożonej role pełnione w różnych organizacjach mogą stać w opozycji względem siebie, czy wręcz się nawzajem wykluczać, co jest jak wskazuje **Robbins** źródłem stresów i napięć [Robbins 1998, s. 167]. Może więc okazać się, że mimo pozytywnej relacji korzyści i wkładów w instytucji odniesienia nie odnowimy decyzji o przystąpieniu wobec silnego konfliktu roli pełnionej w niej z rolami pełnionymi w pozostałych instytucjach, szczególnie, gdy uczestnictwo w niej traktujemy bardzo przedmiotowo (dostarcza nam środków finansowych na uczestnictwo w pozostałych), podczas gdy pozostałe instytucje dostarczają nam korzyści związanych zaspokaja-

niem potrzeb wyższego rzędu. Może jednak wystąpić sytuacja przeciwna, oto możliwości spełnienia różnych ról w wielu instytucjach uzupełniających łagodzą negatywne odczucia związane ze złą relacją korzyści i wkładów w instytucji odniesienia.

8.2. Motywowanie – *A. Chrisidu-Budnik*

8.2.1. Ewolucja poglądów na motywację

Z perspektywy aktywności ludzkiej – indywidualnej i zbiorowej – w miejscu pracy ważne miejsce zajmuje motywacja. Badania nad motywacją do pracy, podejmowano szczególnie intensywnie od czasów kierunku *human relations*, jednak złożoność zagadnienia dostrzegana była już przez Taylora.

Taylor analizując pracę w różnych, współczesnych mu przedsiębiorstwach, zauważył zjawisko „systematycznego ociągania się". Przy płacy za dniówkę najlepszy robotnik, obserwując pracę innych robotników, obniżał swą wydajność do poziomu najgorszego robotnika. Również przy pracy akordowej robotnicy ograniczali swą wydajność, obawiając się obniżki stawek akordowych. Pracownicy bowiem określali z góry dla każdego rodzaju roboty pewna kwotę maksymalną, którą uważali za odpowiedni zarobek robotnika danej kategorii niezależnie od tego, czy pracował na dniówkę, czy też na akord. Taylor doszedł do wniosku, iż gdy stawki ustalane są na podstawie niesystematycznych, niedokładnych obserwacji lub doświadczenia a robotnicy pracują szybciej, przekraczając maksymalne kwoty wyznaczone przez pracodawcę, to wówczas obniża on stawkę i robotnik musi pracować więcej, aby osiągnąć dawny zarobek [Taubwurcel, s. 23]. Taylor dostrzegł zjawisko, które wiele lat później przeanalizował, pogłębił **Stacy Adams** i przedstawił jako **teorię sprawiedliwości.** Zgodnie z tą teorią pracownik porównując bilans wkładów i efektów własnych działań w organizacji z realacjami wkładów i efektów innych osób, może mieć poczucie krzywdy. Jednym ze sposobów przywrócenia poczucia sprawiedliwości może być wówczas ograniczenie własnego wysiłku wkładanego w realizację organizacyjnych zadań [Sikorski 2004, s. 103].

Według Taylora należało stworzyć, w oparciu o metody naukowe, wzorcowe warunki pracy, które zapewnią obiektywna kontrolę wyników pracy każdego robotnika, ocenę jego przydatności, profesjonalny dobór robotników do wykonywania określonych zadań i przeciwdziałanie „syste-

matycznemu ociąganiu się" lub inaczej przeciwdziałanie niesprawiedliwości przez obniżanie nakładów.

Kierunek naukowej organizacji pracy zakładał, że wynagrodzenie robotnika bezpośrednio związane z wykonywanym zadaniem stanowi podstawowy element motywacji. Krytycy tego kierunku, a przde wszystkim dorobku Taylora, podkreślali że ignorował on społeczny charakteru pracy, a jego twierdzenia powodują odhumanizowanie człowieka i traktowanie motywacji w kategoriach instrumentalnych.

Z kierunkiem naukowej organizacji pracy utożsamia się często koncepcję „człowieka ekonomicznego" (*homo oeconomicus*). Jest to termin używany w naukach o organizacji i zarządzaniu, ekonomii klasycznej i neoklasycznej. „Człowiek ekonomiczny" jest istotą racjonalną, która dąży do maksymalizacji własnych korzyści, którą w miejscu pracy są zarobki. *Homo oeconomicus* to człowiek o nastawieniu instrumentalnym, który jest skłonny włożyć w pracę dodatkowy wysiłek, jeśli oczekuje, iż takie zachowanie doprowadzi do maksymalizacji zysków.

Badania przeprowadzone przez zespół Eltona Mayo w Hawthorne [2.4.2.] doprowadziły do wyodrębnia kierunku *human relations*. Kierunek ten wysunął koncepcję „człowieka społecznego" (*homo sociologious*). Szczególne wyzwania kierunek ten stawia przed kierownikami [Sikorski 2004, s. 23]. Kierownik w największym stopniu odpowiedzialny jest za własne relacje nie tylko z podwładnymi, ale również za kształtowanie odpowiednich stosunków między członkami zespołu, którymi kieruje. Twierdzono, że kierownik winien niedopuszczać do sytuacji konfliktowych, które wyrażają się w rozmaitych formach protestu (absencja, rotacja itp.) i prowadzą do narzucania przez grupy nieformalne własnych norm wydajności i wzorców zachowań. Przedstawiciele kierunku *human relations*, chyba jako jedni z pierwszych, zwrócili uwagę na znaczenie społecznego środowiska pracy i komunikacji w procesie motywacji.

Pod koniec lat sześćdziesiątych XX w. pojawiła się koncepcja samorealizacji **Harolda Abrahama Maslowa**. Maslow uznawany jest za twórcę psychologicznego kierunku badań, zwanego **psychologią humanistyczną**. Zgodnie z poglądami tej koncepcji na temat natury ludzkiej, główną siłą napędową działania jednostki jest dążenie do samorealizacji, podstawową właściwością natury ludzkiej jest rozwój. Samorealizacja jest procesem niepowtarzalnym. Przejawem jej może być miłość, twórczość, zachowania altruistyczne, rozwój własnego „ja".

Chociaż samorealizacja jest podstawową tendencją natury ludzkiej, dość rzadko stanowi ona siłę napędową rzeczywistych działań. Zdaniem Maslowa jedynie kilka procent dorosłych ludzi umie wykorzystać te tendencje. Nie-

właściwe warunki pracy w wielu instytucjach, klimat organizacyjny, nieznajomość własnego „ja" utrudniają pełną samorealizację. [Kozielecki, *passim*].

To chyba psychologia humanistyczna przyczyniła się do wykształcenia się koncepcji „człowieka samorealizującego się" (*homo creativus*). Człowiek samorealizujący się postrzega pracę, jako dobro samoistne, dążąc do osiągania coraz wyższych standardów doskonałości. Mierzenie się z coraz trudniejszymi zadaniami, które zmuszają do twórczej inwencji jest wyzwaniem zawodowym dostarczającym pozytywnych emocji, w tym satysfakcji [Sikorski 2004, s. 34].

Inspiracji naukowych i intelektualnych, dostarczały Maslowowi prace jego nauczyciela **Douglasa McGregora**. Amerykański teoretyk organizacji i zarządzania, McGregor rozpatrywał zagadnienia organizacji i zarządzania w perspektywie koncepcji człowieka samorealizującego się. Należy podkreślić, że jego trafne spostrzeżenia uległy daleko idącym uproszczeniom. Uproszczenia te polegają na pomijaniu faktu, że jego badania oparte były na analizie zależności dwóch rodzajów zmiennych: psychologicznych i organizacyjnych. Mc Gregor wykazał róznorodność związków pomiędzy owymi zmiennymi. Po pierwsze, analizował zmienne organizacyjne jako pochodną zmiennych psychologicznych, zakładając, że dominujący w sferze świadomości i uznany w danym czasie za prawdziwy wzorzec natury ludzkiej (np. człowiek ekonomiczny) znajduje odzwierciedlenie w konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych, w szczególności w stylu kierowania. Mc Gregor dowodził, że wzorce natury ludzkiej istniejące w teorii i praktyce różnią się od siebie i że praktyka w tym zakresie nie nadąża za teorią. Potrzebny jest długi upływ czasu, zanim istniejące w teorii wzorce osobowości znajdą odzwierciedlenie w praktyce organizacyjnej.

McGregor twierdził, że ludzie są aktywni, kreatywni i odpowiedzialni, chcą się rozwijać i kierować własnym zchowaniem. Tymczasem w organizacjach stosowane są rozwiązania organizacyjne i metody zarządzania odpowiadające wzorcowi człowieka biernego, odtwórczego, unikającego odpowiedzialności.

Drugi kierunek analizy to wpływ zmiennych organizacyjnych na zmienne psychologiczne. Przyjęcie przez McGregora takiego kierunku analizy, pozwoliło mu sformułować wnioski, że istniejące w organizacji zasady i konkretne rozwiązania (np. zasada hierarchicznej struktury, jednoosobowego kierownictwa, ścisłej specjalizacji) ograniczają lub wręcz uniemożliwiają, ujawnienie się i wykorzystanie potencjału pracownika. McGregor dowodził, że zmienne, które powszechnie traktuje się jako organizacyjne, w rzeczywistości są zmiennymi psychologicznymi. **A zatem to nie organizacja** (ścislej kierownictwo) **kreuje takie postawy, jak motywacja, odpo-**

wiedzialność, zaangażowanie, lecz są one elementem natury ludzkiej. To twierdzenia teoretyczne (dyskusyjne) stanowi podstawę konstrukcji **teorii Y**, której założenia są przeciwne **teorii X.**

McGregor traktował te dwie teorie jako:

1) teorie przeciwstawne, odzwierciedlające poglądy kierowników na naturę ludzką,
2) nie wyczerpujące całości zagadnienia, to, ile teorii zostanie wyróżnionych w tym względzie, było – zdaniem McGregora – kwestą badań empirycznych i klasyfikacji,
3) wyznaczające sposoby kierowania ludźmi.

Tabela 9. Zestawienie teorii X i teorii Y

teoria X	teoriaY
Jednostka z natury jest leniwa i unika pracy, jeżeli jest to możliwe.	Wysiłek fizyczny, intelektualny posiada charakter naturalny.
Jednostka podejmuje pracę w celu zaspokajania potrzeb nizszego rzędu.	Praca jest potrzebą a nie środkiem do zaspokajania potrzeb. Praca jest wartością autoteliczną.
W miejscu pracy, jednostka zachowuje się w sposób bierny odtwóczy, istnieje potrzeba precyzyjnego wyznaczania zadań, formułownia szczegółowych sposobów ich wykonania, kontrolowania.	W miejscu pracy jednostka zachowuje się w sposób kreatywny, twórczy, istnieje potrzeba pozostawiania pracownikom marginesu swobody w realizacji zadań i nadzoru.
Tym co motywuje jednostkę jest kontekst pracy a przde wszystkim płaca.	Tym co motywuje jednostkę jest treść pracy.
Zaangażowanie w prace jest funkcją nagród i kar, związanych z wykonywaniem zadań.	Zaangażowanie w pracę jest funkcją wewnętrznych stanów jednostki.

Źródło: opracowanie własne

Teoria McGregora spotkała się z krytyką. Zarzucano jej, że zachowania pracownika nie można sprowadzać do teorii X lub teorii Y. Stawiano pytania, które prowadziły do bezowocnych sporów, która z tych teorii jest prawdziwa (spory te zresztą trwają do dzisiaj). Obydwie teorie są prawdziwe, w tym sensie, że stanowią odzwierciedlenie dwóch skrajnych poglądów kierowników na nature ludzką, i według McGregora determinują spób kierowania ludźmi, a tym samym tworzą określony klimat organizacyjny.

Teoria McGregora jest nadal aktualna. Aktualność owej teorii to nie roztrzygnięty problem jak wyzwolić potencjał pracowniczy i spowodować

by przełożył się na szeroko rozumianą efektywność działania organizacji. Czytając prace z zakresu partycypacji pracowniczej, japońskich metod zarządzania, kapitału intelektualnego, organizacji opartej na wiedzy nie sposób pominąć dorobku McGregora.

8.2.2. Teorie motywacji

Wyróżnić można trzy podstawowe teorie motywacji: teorię behawioralną, psychodynamiczną, poznawczą.

W **behawioralnej teorii motywacji** zachowanie jednostki jest determinowane przez środowisko zewnętrzne. System nagród i kar znajdujący się w otoczeniu decyduje o tym, czego człowiek unika i da czego dąży. Między środowiskiem a zachowaniem istnieje sprzężenie zwrotne. Zachowanie jest zawsze narzędziem czy instrumentem do osiagania pewnych konsekwencji i skutków, jest ono **zachowaniem instrumentalnym,** czyli **sprawczym.** Konsekwencje zachowania instrumentalnego, które są ważne dla człowieka, które sterują jego zachowaniem, nazywane są **wzmocnieniem.** Behawioryści nie negowali istnienia wewnetrznych motywów i dążeń, zwracali jedynie uwagę, że nie regulują one działania człowieka. [Kozielecki, *passim*]

Zachowania instrumentalne są kształtowane przez wzmocnienia pozytywne i negatywne. **Wzmocnienia pozytywne** to konsekwencje zachowania instrumentalnego, które są dla jednostki korzystne i które określa się mianem nagród. **Wzmocnienia negatywne**, to konsekwencje zachowania instrumentalnego przez jednostkę niepożądane i niekorzystne dla niej, które określa się mianem kar.

Według behawiorystów motywacja powstaje w środowisku jednostki, w którym tkwią rozmaite bodźce kształtujące zachowania jednostki. Zastosowanie bodźców pozytywnych prowadzi do zwiększonej aktywności w danym obszarze, podczas gdy zastosowanie bodźców negatywnych prowadzi do spadku aktywności w danym obszarze [Szaban, s. 211].

Behawioralna teoria motywacji podkreśla znaczenie funkcji motywacji. Idzie tu o **funkcję informacyjną** w organizacji, której realizacja polega na przekazywaniu pracownikowi określonego zbioru informacji zwrotnych na temat efektywnosci wykonywanej przez niego pracy oraz oraz oczekiwań, jakie wiąże z nim pracodawca na przyszłość. Przykładowo, nagroda pieniężna otrzymana przez pracownika lub pochwała udzielona przez przełożonego jest równoznaczna z komunikatem, iż dana osoba dobrze wywiązała się z postawionych przez nią zadań. Aby owa funkcja mogła być właściwie realizowana, w organizacji powinna być realizowana zasada, że określona

przyczyna rodzi określony skutek, a tym samym każde działanie pracownika jest uwarunkowane łatwiej lub trudniej identyfikowanymi wydarzeniami, które je poprzedzają [Baruk, s. 32].

Funkcją bezpośrednio związaną z funkcją informacyjną jest **funkcja oceniająca.** Stosowanie określonych wzmocnień pozytywnych lub negatywnych stanowi odzwierciedlenie tego, jak przełozony ocenia wywiązywanie się danej osoby z obowiązków służbowych. Oczywiście osobny problem, który analizuje się na poziomie makrospołecznym i mikrospołecznym, stanowi problem kryteriów, w oparciu o które przyznaje się szeroko rozumiane nagrody i/lub kary. Skrajnym przejawem braku w miarę precyzyjnie ustalonych kryteriów nagradzania i karania, jest sytuacja w organizacji, gdy „[...] pracownicy nie bardzo wiedzą jakie zachowania będą nagradzane, jakie karane, co mogą robić a czego nie. Są wówczas zdezorientowani i słabo motywowani, nie znjąc kierunku, w jakim powinni podążać" [Szaban, s. 209].

W ujęciu teorii behawiorystycznej istotną staje się funkcja **integrująca motywacji**, która łączy się po pierwsze, z procesem socjalizacji polegającym na tym, że organizacja nagradza zachowania kulturowo właściwe, a karze zachowania nie odpowiadające założeniom, normom i wartościom danej kultury organizacyjnej [8.5.]. Po drugie, pozostając w obszarze kultury organizacyjnej, idzie o stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy (klimatu organizacyjnego), która jest emanacją kultury. Nieprzychylna atmosfera pracy, prowadzi do źle pojętej rywalizacji, poczucia niesprawiedliwego traktowania, a co za tym idzie zawiści, wzajemnych oskarżen i pomówień, które negatywnie oddziałują na efektywność pracy poszczególnych jednostek, zespołów i całej organizacji, a także na kształtowanie się wizerunku organizacji na rynku zewnętrznym [Baruk, s. 32].

Wkład behawioryzmu w rozwój teorii organizacji i zarządzania nie ogranicza się tylko do funkcji motywacji. Nie sposób jednak zaprezentować wszystkich potencjalnych i rzeczywistych możliwości wykorzystania jego dorobku w teorii i praktyce zarządzania.

Zgodnie z **teorią psychodynamiczną** czynnikami wyjaśniającymi zachowania człowieka w organizacji są jego potrzeby. **Działanie człowieka jest stymulowane i ukierunkowywane przez wewnętrzne stany jednostki zwane potrzebami czy dążeniami**. Zdaniem psychoanalityków jednostka nie zna struktury swoich potrzeb,dlatego żyje w świecie rozlicznych wewnętrznych i zewnetrznych konfliktów. Zupełnie inną wizję człowieka wysuwa wspomniana już **psychologia humanistyczna**. Zdaniem Maslowa, człowiek świadomie kieruje swym zachowaniem, podstawowym zaś czynnikiem wyznaczającym kierunek jego działań jest dążenie do samorealizacji, do „urzeczywistnienia się" [Kownacki 1985, s. 45].

Pomimo występowania zasadniczych róznic między psychoanalizą a psychologią humanistyczną łatwo dostrzec, ze przedstawiciele obydwu koncepcji reprezentują pogląd, że **motywacja jest stanem wewnętrznym; wypadkową potrzeb człowieka.** Dlatego też psychoanaliza i psychologia humanistyczna, mimo odmiennych założeń, w literaturze z zakresu teorii organizacji traktowane są integralnie i określane są mianem **teorii potrzeb** lub **teorii treści.**

Potrzeba to pojęcie bardzo często występujące w naukach społecznych, szczególnie w odniesieniu do ludzi. Potrzeby pełnią zasadniczą rolę w dyskusjach na temat motywacji i nie tylko (polityka społeczna, rola sektora publicznego w gospodarce, problemy ubustwa i dobrobytu itp.) Potrzeba bywa przeciwstawiana dążeniom (chęciom) i tu widoczna staje się jedna z różnic między teorią psychodynamiczną a psychologią humanistyczną. Potrzeby z racji tego, że dotyczą wymagań uniwersalnych winny być zaspokajane, a dązenia – tych, które pragniemy, ale które nie przesądzają o naszej egzystencji.

Znamienne jest, iż w naukach społecznych podejmowano próby tworzenia list potrzeb i ich hierarchizowania. Takie zabiegi metodologiczne były jednak przedmiotem kontrowersji. O ile, wyodrębnić można potrzeby warunkujące przeżycie, takie jak pokarm, woda, sen, schronienie, itp., o tyle sporną kwestią pozostaje stopień ich zaspokojenia. Inaczej mówiąc: nie ma zgody odnośnie tego, czy pozim zaspokojenia potrzeb winien być oceniany obiektywnie, czy subiektywnie. Przedmiotem sporów, pozostaje także kwestia umieszczania na listach potrzeb społecznych, uznania i samorealizacji. Niektórzy nie uznają zaspokojenia owych potrzeb, za warunek konieczny dla przetrwania jednostki.

Szczególny rozgłos zdobyły hierarchie potrzeb Maslowa, Aldefera i McClellanda.

Maslow sformułował trzy **zasady**, które **determinują proces motywacji**:

1. **Zasadę deficytu**, zgodnie z którą ludzie dążą do zaspokojenia niezaspkojonych potrzeb; jeżeli jednostka odczuwa (co jest zawsze subiektywne), że dana potrzeba została zaspokojona, to nie działa ona jako czynnik motywacyjny,
2. **Zasadę hierarchii**, wedle której potrzeby są ułożone hierarchicznie a więc zachowanie człowieka będzie determinowane (motywowane) przez najniższą w hierarchi potrzebę, którą odczuwa on jako niezaspokojoną. Dopiero zaspokojenie danej klasy potrzeb powoduje, iż jako czynnik motywujący uaktywnia się następna w kolejności klasa potrzeb. Zasada hierarchii obowiązuje dopóty, dopóki nie osiągnie się poziomu

potrzeby samorealizacji, która – zdaniem Maslowa, w odróżnieniu od pozostałych potrzeb nigdy, w pełni nie może być zaspokojona.

3. **Zasadę rozwoju,** która stanowi egzemplifikację poglądów Maslowa, ze rozwój jest podstawową właściwością natury ludzkiej, uwarunkowaną wewnętrznie i w tym sensie samorealizację traktuje, jako potrzebę rozwoju, w odróżnieniu od potrzeb wynikających z deficytu (niedoboru) [Steinmann, s. 341].

Rys. 38. Hierarchia potrzeb Maslowa (*Źródło: [Steinmann, s. 340]*).

Zaspokojenie **potrzeb fizjologicznych** warunkuje funkcjonowanie organizmu ludzkiego. W obszarze społeczno-gospodarczym problematyka zaspokajania fizjologicznych jest rozpatrywana w kontekście ubóstwa, zacofania gospodarczego i kulturowego poszczególnych regionów świata.

Potrzeby bezpieczeństwa dotyczą, z jednej strony bezpieczeństwa materialnego, z drugiej zaś strony bezpieczeństwa emocjonalnego. Obecnie kwestia mozliwości zaspokajania tych potrzeb w miejscu pracy nabiera szczególnego znaczenia. Chodzi tu przede wszystkim o dwie kwestie: stabilność zatrudnienia i stabilność sposobu wykonywania pracy. We współczesnych organizacjach stale zwiększa się zapotrzebowanie na pracowników wysoko kwalifikowanych. Zacieranie się, jak dotąd wyraźnie zakreślonych granic między poszczególnymi dyscyplinami badawczymi skutkuje rozwojem technologii, który to procesy powodują łączenie się zawodów i uaktyw-

niają zapotrzebowanie na pracowników o nader wszechstronnym przygotowaniu zawodowym. Systematycznie zwiększa się liczba pracowników zatrudnionych w procesach przygotowania, kontroli i obsługi produkcji, maleje natomiast liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych. W miejsce tradycyjnych pracowników administracyjno-biurowych i produkcyjnych, dla których w krajach wysoko rozwiniętych zaczyna po prostu brakować pracy, zatrudniani są wysoko kwalifikowani analitycy, konsultanci: specjaliści od marketingu z przygotowaniem ekonomicznym i psychologicznym, agenci zmian, specjaliści od logistyki, organizacji i zarządzania [Sikorski 2004, s. 55]. Tym zjawiskom towarzyszy transfer miejsc pracy za granicę (*offshoring*), w te miejsca gdzie koszty pracy i poziom płac są korzystniejsze z gospodarczego punktu widzenia, ponieważ podnoszą poziom rentowności.

Możliwość zaspokajania **potrzeb społecznych** w miejscu pracy jest w znacznym stopniu uwarunkowana kulturowo i w niewielkim stopniu mieści się w obszarze organizacji formalnej. W większości społeczeństw zachodnich, chodzi przede wszystkim o kulturę organizacyjną, która może propagować a w pewnych sytuacjach nawet wymuszać zachowania pracownicze, które tworzą atmosferę akceptacji, jako przeciwieństwo dyskryminacji, szacunku, jako przeciwieństwo mobbingu a także współpracy.

Potrzeby uznania obejmują; społeczne uznanie i prestiż, osiągnięcia i szacunek, autonomię i władzę. Zaspokajanie tych potrzeb wiąże się z kryteriami i wartościami, jakie uwzględnia się w ocenach konkretnych profesji a także dokonań zawodowych.

Potrzeba samorealizacji jest właściwością natury ludzkiej; jest to pragnienia stania się tym wszystkim, czym stać się możemy. Życie poza obszarem samorealizacji nie jest życiem autentycznym i w pełni ludzkim. Umiejscowienie na szczycie hierarchii potrzeby samorealizacji, pozostaje zgodne z założeniami psychologii humanistycznej, jak i różnych nurtów humanizmu, w ogóle, iż zasadniczą doniosłość mają dobro i godność człowieka, podkreślając za Protagorasem, że „miarą wszystkich rzeczy jest człowiek" [*Słownik Socjologii*, s. 121].

Clayton Alderfer wyróżnił **trzy klasy potrzeb**, które tworzą **koncepcje ERG. E** (*existence*) – potrzeby egzystencjalne, **R** (*relatedness*) – potrzeby relacji z innymi, **G** (*growth*) – potrzeby wzrostu, rozwoju. Różnica między koncepcją Maslowa a koncepcją Alderfera nie dotyczy ilości potrzeb. W istocie bowiem potrzeby egzystencji odpowiadają potrzebom fizjologicznym i potrzebom bezpieczeństwa, potrzeby relacji to społeczne potrzeby Maslowa. Potrzeby wzrostu to odzwierciedlenie dwóch najwyższych klas potrzeb u Maslowa.

Obie koncepcje dzielą trzy następujące **różnice**. **Po pierwsze**, Alderfer nie przypisuje zasadniczego znaczenia samorealizacji, która stanowi najważniejszą kategorię psychologii humanistycznej. **Po drugie**, Alderfer stał na stanowisku, iż jednostka może być równocześnie motywowana przez trzy klasy potrzeb i tym samym pomijał – ważną w koncepcji Maslowa – zasadę hierarchii. **Po trzecie**, teoria ERG obejmuje element frustracji i regresji, którego brakuje w koncepcji Maslowa. Maslow utrzymywał, że jednostka będzie pozostawać na jednym poziomie hierarchii tak długo, aż dana klasa potrzeb zostanie zaspokojona. Alderfer sugeruje, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację i cofnie się na niższy poziom potrzeb.

Dawid McClelland sformułował swoją koncepcję na podstawie listy potrzeb, którą została opracowana w Stanach Zjednoczonych w latach trzydziestych dwudziestego wieku – zawierającej między innymi **potrzebę osiągnięć** (określaną angielskim skrótem **nAch**, od *need for achievement*), **potrzebę afiliacji** (**nAff**, *need for affiliation*), czyli **potrzebę współdziałania** z innymi – a także potrzebę władzy (**nPow**, *need for power*) [Chmiel, s. 337].

McClelland stwierdził, że osoby o dużej potrzebie osiągnięć dobrze odnajdują się w sytuacjach, w których mogą ponosić odpowiedzialność za wyszukiwanie rozwiązań poszczególnych problemów, w których uzyskują szybkie i jednoznaczne informacje zwrotne o swojej efektywności i w których będą mieli przed sobą umiarkowanie wyzywające cele. Jednostki z silną motywacją do osiągnięć uzyskują najlepsze wyniki, kiedy uważają, ze prawdopodobieństwo powodzenia wynosi 50%. Nie lubią ryzykować w sytuacji, w której istnieje duże prawdopodobieństwo niepowodzenia, bo powodzenie w takiej sytuacji jest raczej sprawą przypadku niż umiejętności. Podobnie, nie preferują zbyt niskiego ryzyka, bo wtedy ich umiejętności nie są zbyt dostatecznie wykorzystywane. Lubią wyznaczać sobie cele realistyczne i wymagające pewnego wysiłku [Robbins 1998, s. 96]. McClelland wykazywał, iż wysoka motywacja do osiągnięć nie zawsze przekłada się na sprawność kierowania organizacją. Inaczej: osoby mające silnie rozwiniętą potrzebę osiągnięć nie muszą być dobrymi kierownikami. Koncentracja na zaspokajaniu potrzeby własnych osiągnięć może przeszkadzać we właściwej organizacji pracy kierowniczej. Najważniejsze kwestie to osobisty sukces i własne doskonalenie się [Kownacki 1983, s. 141]. Tak sformułowane przez McCllelenda wnioski spotkały się z krytyką. Podnoszono argumenty, że motywacja do osiągnięć stanowi istotę, esencję przedsiębiorczości.

Potrzeba władzy według McClellanda nie jest kategorią jednorodną. Może przybierać postać władzy osobistej lub władzy uspołecznionej. Potrze-

ba władzy osobistej posiada – zdaniem autora koncepcji – charakter zdecydowanie negatywny. Sposób realizowania przez osoby o rozbudowanej potrzebie władzy osobistej funkcji kierowniczych jest wypaczony przez ich percepcję relacji społecznych, które redukują do stosunków dominacji; nadrzędności i podporządkowania. Potrzeba władzy może oddziaływać pozytywnie, gdy przybiera postać władzy uspołecznionej, podporządkowanej jak najefektywniejszej realizacji celów organizacji, zespołu pracowniczego itp.

Potrzeba afiliacji stanowi potencjalną przeszkodę w sprawnym kierowaniu organizacją. Osoby o silnie rozwiniętej potrzebie afiliacji w większym stopniu niż pozostałe dążą do uzyskania aprobaty, sympatii ze strony podwładnych i współpracowników. Koncentracja na jakości stosunków oraz konformizm może stanowić dysfunkcje pracy kierowniczej. Osoby takie nie dążą z reguły do objęcia stanowisk kierowniczych, preferują i osiągają wymierne rezultaty w pracy, gdzie liczy się umiejętność dzielenia się informacją, wiedzą specjalistyczną.

Teoria poznawcza traktuje jednostkę, jako **system, który gromadzi i przetwarza informacje**. Zwolennicy tej koncepcji uznają, że człowiek jest samodzielnym podmiotem, który przyjmuje, przechowuje interpretuje informacje (wiedzę, dane) i nadaje im pewną wartość (znaczenie sens). Dzięki kompetencjom umysłu jednostka interpretuje rzeczywistość, zapamiętuje otrzymane dane, myśli analitycznie i twórczo, prowadzi dyskurs z innymi ludźmi. Jako samodzielny podmiot i sprawca podejmuje ona działania celowe i sprawuje nad nimi poznawczą kontrolę [Kozielecki, s. 170].

Struktura informacji, a więc zakres wiedzy człowieka o rzeczywistości, tworzy tzw. **sieć poznawczą**, na którą składają się informacje aktualne i utrwalone z przeszłości. Sieć poznawcza pełni trzy podstawowe funkcje:

1) **funkcję orientacyjną**, dzięki której człowiek potrafi każdą nową informację umiejscowić w strukturze wszystkich pozostałych informacji, a więc porządkować je w spójną całość;
2) **funkcje programującą**, której istota polega na tym, że opierając się na określonej sieci poznawczej człowiek buduje programy własnych działań;
3) **funkcję emocjonalno-motywacyjną**, która oznacza, że struktura sieci poznawczej człowieka wyznacza siłę i specyfikę jego motywacji, uczuć i emocji [Kownacki 1983, s. 145

Wykorzystanie dorobku teorii poznawczej pozwoliło na wyodrębnienie się w obszarze nauki o organizacji i zarządzaniu tzw. **teorii procesu, które koncentrują się na motywacyjnej funkcją sieci poznawczej człowieka i traktują motywację, jako proces decyzyjny.**

Najbardziej znana jest tu **koncepcja oczekiwań Victora Vrooma.** Decydujące znaczenie w procesach motywowania do pracy przypisuje on kilku zmiennym, jakimi odznacza się stan świadomości człowieka (jego sieć poznawcza). Vroom wskazuje, że zachowanie jednostki jest następstwem wyborów z pośród możliwych kierunków działania, a te wybory (zachowania) są powiązane z jego siecią poznawczą. Istota koncepcji Vrooma sprowadza się do dwóch twierdzeń. Zgodnie z pierwszym możliwe jest przypisanie **wartościowości** wynikom określonego zachowania (tzw. wynikom pierwszego stopnia). Wartościowość wyniku pierwszego stopnia jest zdeterminowana przez wartościowość innych, dalszych wyników (nazywanych wynikami drugiego stopnia), do których mogą prowadzić wyniki pierwszego stopnia. Na przykład wartościowość ukończenia studiów (wynik pierwszego stopnia) jest determinowana przez takie możliwe konsekwencje (tzn. wyniki drugiego stopnia) jak znalezienie zatrudnienia, utrzymanie zatrudnienia, awans, itp. A zatem wartościowość wyników pierwszego stopnia jest funkcją wartościowości wyników drugiego stopnia (do których – przypomnijmy – może prowadzić wynik pierwszego stopnia) oraz **instrumentalności** wyniku pierwszego stopnia dla osiągnięcia wyniku drugiego stopnia. Inaczej: instumentalność jest to stopień, w jakim – w przekonaniu danej osoby – osiągnięcie wyniku drugiego stopnia stanowi skutek (konsekwencję) uzyskania wyniku pierwszego stopnia. Tak subiektywnie postrzegany związek przyjmuje wartość od +1 do –1, gdzie +1 oznacza, że jednostka jest pewna, że wynik drugiego stopnia jest bezpośrednim następstwem wyniku pierwszego stopnia, a –1 oznacza pewność, że wynik drugiego stopnia nie zostanie uzyskany dzięki wcześniejszemu osiągnięciu wyniku pierwszego stopnia, a więc, że wynik drugiego stopnia nie może być następstwem wyniku pierwszego stopnia. Drugie twierdzenie w koncepcji Vrooma wskazuje natomiast na możliwość określenia motywacji do pewnego zachowania się. **Motywacja jest wyznaczona przez sumę iloczynów wartościowości różnych wyników pierwszego stopnia i oczekiwań, że konkretne rozważane zachowanie prowadzi do tych wyników**. Pracownicy wybierają to zachowanie, które **maksymalizuje spodziewaną użyteczność** [Supernat 2000. s. 152].

Koncepcję Vrooma oraz jej liczne modyfikacje uważa się za najwszechstronniejsze i najpełniejsze wyjaśnienie mechanizmu motywacji. Jednak rzetelność nakazuje wspomnieć o modelu ograniczonej racjonalności jednostki w podejmowaniu decyzji oraz o oczywistym fakcie, że ludzie w swoich działaniach nie zawsze kierują się rozsądkiem, działają altruistycznie, podlegają emocjom, nawykom itp.

8.2.3. Zadowolenie z pracy

Kategoria „zadowolenie z pracy" jest niejednoznaczna i posługiwanie się nią nastręcza pewnych problemów metodologicznych. Badania koncentrujące się na analizie związków między zadowoleniem a motywacją, podejmowane od czasów kierunku *human relations*, odzwierciedlają przekonania teoretyków i praktyków, że takie związki występują. Brak jest jednak zgody odnośnie tego, czy to zadowolenie z pracy prowadzi do wzrostu wydajności z pracy, czy też satysfakcjonująca wydajność z pracy jest źródłem zadowolenia.

Najbardziej znanymi badaniami na temat bezpośredniej zależności między zadowoleniem pracownika a poziomem jakości jego pracy są badania, które przeprowadził **Frederick Herzberg**. Wyniki tych badań stały się podstawą konstrukcji **dwuczynnikowej koncepcji motywacji.** Znaczenie koncepcji Herzberga polega na tym, iż zakwestionował on słuszność jednolitego traktowania wszystkich czynników składających się na zadowolenie z pracy.

Herzberg na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań wyróżnił **dwie grupy czynników**, z których jedne wiążą się z odczuwanym przez pracownika stanem zadowolenia i mają powiązanie z wynikami pracy uzyskiwanymi przez niego, a drugie charakteryzują się tym, że ich zaspokojenie nie prowadzi do poczucia zadowolenia, za to ich niezaspokojenie prowadzi do stanu niezadowolenia.

Do tych pierwszych, które nazwał **czynnikami motywacji (motywatorami)** zaliczył [Sikorski 2004, s. 19]:

1) **osiągnięcia**, związane z poczuciem wykonania jakiegoś zadania, których świadomość jest wprost proporcjonalna do jego trudności;
2) **uznanie**, będące wyrazem społecznego docenienia pozycji, roli lub działalności danego pracownika;
3) **odpowiedzialność**, która wynika z zakresu autonomii i społecznego zaufania;
4) **rozwój**, czyli możliwość doskonalenia się;
5) **awans**, jako aktualną lub perspektywiczną możliwość poprawy własnej pozycji społecznej.

Do drugiej grupy czynników tzw. **czynników higieny,** przesądzających o niezadowoleniu z pracy, zaliczył [Sikorski 2004, s. 20]:

1) **politykę i administrację organizacji**, która tworzy lepsze lub gorsze warunki zatrudnienia, związane z przejrzystością zasad i stopniem sprawności organizacyjnej;
2) **stosunki międzyludzkie**, na które składa się jakość relacji z przełożonymi, z podwładnymi, z współpracownikami;

3) **warunki pracy**, czyli wpływ fizycznego środowiska pracy;

4) **stabilność zatrudnienia**;

5) **wynagrodzenie i warunki jego uzyskania**.

Herzberg twierdził, że tylko wystąpienie w środowisku pracy czynników motywacyjnych wpływa na zadowolenie pracownika, a brak ich w niewielkim tylko stopniu powoduje niezadowolenie. Czynniki motywacji są zasadniczym elementem wywołującym poczucie zadowolenia, satysfakcji z wykonywanej pracy. Wiążą się z treścią pracy i pracownik w pewnym stopniu może je kontrolować. Wystąpienie czynników motywacji na pewnym poziomie wyzwala zadowolenie, satysfakcję, czyli pozytywną motywację do pracy, która niewątpliwie wpływa na poziom wykonywanych zadań organizacyjnych.

Czynniki higieny – odwrotnie – muszą wystąpić aby pracownik nie czuł się niezadowolony, są więc podstawową przyczyną niezadowolenia z pracy. Ich cechą charakterystyczną jest zewnętrzność i względna niezależność od osoby wykonującej konkretną pracę. Pracownik nie ma możliwości kontroli tychże czynników. Herzberg utożsamia je z kontekstem pracy lub inaczej środowiskiem pracy i jeśli nie osiągną pewnego poziomu, wywołują poczucie niezadowolenia. Jeśli zaś ten poziom jest osiągnięty nie są one wystarczającym powodem, wyzwalającym pozytywną motywację do pracy i w tym sensie nie przekładają się na poziom wykonywania zadań organizacyjnych [Bartkowiak, s. 123].

Reasumując: pracownik dokonując pozytywnej oceny swojej sytuacji z punktu widzenia czynników higieny nie czuje się niezadowolony, jego pozytywna ocena z punktu widzenia czynników motywacyjnych przekłada się na zadowolenie.

Przeprowadzane w ostatnich latach studia nad zadowoleniem z pracy, w społeczeństwach przemysłowych, w oparciu o badania kwestionariuszowe, potwierdzają spostrzeżenia Herzberga. Okazuje się, że niezadowolenie z pracy dotyczy konkretnych aspektów kontekstu pracy, takich jak płaca, awans, czas pracy i znajduje odzwierciedlenie w takich zachowaniach pracowników, jak fluktuacja, nieobecność w pracy, brak zaangażowania w pracę itp.

8.3. Konflikt w organizacji – *J. Korczak*

Mary Parker Follett jako jedna z pierwszych zajęła się problematyka konfliktów w organizacji. Wysunęła – jak na tamte czasy – bardzo rewolucyjną koncepcję „**konfliktu konstruktywnego**" przyjmując, iż konflikt należy rozpatrywać nie jako zło, ale jako „normalny proces" funkcjonowania organizacji „za którego pośrednictwem powstaje cenna różnica potencjałów przynosząca korzyści wszystkim zainteresowanym" [Follett, s. 31 za: Gwisziani 1973, s. 160]. Pogląd Follett był rewolucyjny nie tylko dlatego, że właściwie nikt wcześniej nie pisał o konfliktach z punktu widzenia nauki, ale dlatego, że prowadzone w tym samym czasie badania w ramach eksperymentu w Hawthorne dowodziły, iż konflikt jest wyłącznie dysfunkcjonalnym zjawiskiem wynikającym z niedostateczne komunikacji, braku otwartości i wzajemnego zaufania między ludźmi oraz nieumiejętności kierowników reagowania na potrzeby i aspiracje ich podwładnych [Robbins 1998, s. 292] Poglądy szkoły klasycznej (z wyłączeniem Follett) najlepiej wyrażał **Harrington Emmerson** następującymi słowami „Nie może być uzasadnionego konfliktu między szynami i parowozem, między parowozem i maszynistą czy palaczem, między maszynistą i dyspozytorem, między dyspozytorem i rozkładem jazdy, bowiem rozkład jazdy określa co do sekundy czas przebiegu pociągu [...]". Dlatego też Emmerson upatrywał przyczyn konfliktów wyłącznie w niedoskonałościach ludzkiego charakteru i dla zapobieżenia ewentualnym konfliktom zalecał wyeliminowanie nieformalnych kontaktów między pracownikami, a w przypadku zaistnienia konfliktu wyeliminowania jego uczestników z organizacji [Kurnal (red.) 1972, s. 151-152].

Dopiero późniejsze badania behawiorystów z lat czterdziestych potwierdziły tezę Follett o nieuniknioności konfliktu (nie może istnieć idealna bezkonfliktowa organizacja). W czasach obecnych można powiedzieć o jakościowej zmianie stanowiska nauki do konfliktu od negacji, przez wymuszoną akceptację do tzw. **poglądu interakcyjnego**, w którym zachęca się do konfliktu, do utrzymywania wręcz stałego stanu konfliktowego na odpowiednio niskim kontrolowanym poziomie, aby utrzymać żywotność organizacji, samokrytycyzm i kreatywność (konflikt wbrew pozorom niekiedy integruje i ułatwia pokonanie zagrożeń zewnętrznych lub następstw wprowadzanych zmian organizacyjnych) [Robbins 1998, s. 293].

Tabela 10. Poglądy na konflikt

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu można uniknąć	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżegacze	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu za umiarkowanym poziomie

Źródło: [Stoner 1998, s. 330]

Nieuniknioność konfliktu wynika przede wszystkim z faktu, iż organizację tworzą ludzie, którzy przejawiają odmienne postawy i których stopień identyfikacji z organizacją i jej celami jest również zróżnicowany. Z tego też powodu istnieje prawie zawsze różnica zdań między przełożonymi i podwładnymi: przełożeni reprezentują cel organizacji i dążą do jego realizacji, podwładni reprezentują własne, partykularne, cele np. osiągnięcie maksymalnego wynagrodzenia i głównie kieruje ich zachowaniem dążenie do ich zaspokojenia. Umiejętność pogodzenia tych dwóch systemów zachowań jest ograniczona i w typowych przypadkach rzadko osiągalna. **Kurnal** określa ten mechanizm „wewnętrznym konfliktem ról" wynikającym z różnic nie tylko między celami indywidualnymi a celami organizacji, ale też celami grupy, do której należy. [Kurnal (red.) 1979, s. 237]

Konflikt jest pojęciem wieloznacznym, najczęściej używanym dla określenia sytuacji, gdy zwykły mechanizm funkcjonowania instytucji ulega zakłóceniu. Często konflikt jest łączony ze sprzecznością, a w mowie potocznej oba terminy używane są synonimicznie. Otóż w niniejszym podręczniku przyjmujemy jednak punkt wyjścia do rozważań nad konfliktem zakładający daleko idące rozróżnienie pojęcia konfliktu i sprzeczności, na zasadzie pojęcia węższego i wtórnego oraz szerszego i pierwotnego. Pojęciem pierwotnym i szerszym jest **pojęcie sprzeczności**, która jest **rozumiana jako pewien stan stały permanentnej rozbieżności między jakimiś systemami wzajemnych odniesień** np. sprzeczność interesów sprzedającego

i kupującego jest oczywista i występuje zawsze (sprzedający chce sprzedać jak najdrożej, kupujący chce kupić jak najtaniej), która może niekiedy przeradzać się w konflikt, ale nie musi. Sprzeczność poglądów filozoficznych poza wyrażaniem ich odmienności nie musi prowadzić do polemiki jej autorów (każdy może wygłosić swój bez odniesienia się do autora innego poglądu), pozwala to koegzystować w społeczeństwach grupom reprezentującym sprzeczne ze sobą punkty widzenia tych samych spraw oczywiście przy spełnieniu pewnych warunków (wyznawcy religii nie muszą indoktrynować agnostyków), ale może prowadzić do takiego napięcia stosunków, iż dochodzi do np. do rewolucji październikowej (filozofia marksowska i wszystkie pozostałe były tu w wyraźnej opozycji). **Konflikt jest pewnym stanem stosunku społecznego (stosunkiem antagonistycznym) powstałym na tle sprzeczności, jaka zachodzi między stronami tego stosunku**, zatem pojęcie konfliktu jest węższym i wtórnym w stosunku do pojęcia sprzeczności. Można powiedzieć, iż każdy konflikt rodzi się na tle sprzeczności, natomiast nie każda sprzeczność i nie w każdych warunkach rodzi konflikt. W literaturze zwraca się uwagę, aby od konfliktu odróżnić **współzawodnictwo**, które występuje wtedy, gdy cele stron nie dadzą się pogodzić, ale strony nie mogą sobie wzajemnie przeszkadzać (dwa zespoły pracowników rywalizują o lepsze wyniki produkcyjne, ale też walka sportowa w lekkiej atletyce) [Stoner 1992, s. 329].

Często w literaturze omawia się problematykę konfliktów bez ustaleń definicjonalnych, wychodząc z założenia, że konflikt jest pojęciem archetypicznym i jako takie nie daje się zdefiniować, ale przy tym jest powszechnie zrozumiałe. Poniżej prezentujemy kilka przykładów definicji pojęcia konfliktu, które pokazują, że pojęcie wymaga zdefiniowania:

„Konflikt wewnątrz instytucji jest to naprężenie między ludźmi lub grupami ludzi wchodzącymi w skład zespołu, które wynika z różnic poglądów, ocen albo interesów, i które może, lecz (przy konfliktach biernych lub ukrytych) nie musi wyrażać się kooperacją negatywną, może zaś – jeśli zostanie zawczasu wykryte i właściwie przezwyciężone – oraz, w zasadzie, powinno prowadzić do rozwoju instytucji" [Zieleniewski 1981, s. 327];

„Przez konflikt rozumieć będziemy ujawnione na płaszczyźnie podsystemu społecznego organizacji (tzn. w zachowaniach jej członków) w formie werbalnej lub czynnej agresji, sprzeczności powstałe w ramach poszczególnych podsystemów, między podsystemami lub też między organizacją a jej otoczeniem" [Kieżun (red.) 1978, s. 123];

„Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowaniem odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub

postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważyły nad sprawą lub punktem widzenia innych" [Stoner 1992, s. 329];

„Definiujemy konflikt jako proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie" [Robbins 1998, s. 291].

Follett rozróżniała **trzy rodzaje konfliktów**: **dominację** (przewaga jednej strony nad drugą), **kompromis** (porozumienie osiągnięte dzięki wzajemnym ustępstwom), **integrację** (najbardziej konstruktywna forma godzenia sprzeczności, w której żadna ze stron niczego nie poświęca, a obie wygrywają) [Gwisziani 1973, s. 160-161]. W literaturze spotykamy znacznie więcej klasyfikacji, które zresztą służą do analizy konfliktów, oceny ich siły i poszukiwania sposobów rozwiązywania. Oto podstawowe kryteria klasyfikacyjne i klasyfikacje konfliktów ze względu na nie:

1) **kryterium przedmiotowe** dotyczy przyczyny, źródła konfliktu i pozwala podzielić konflikty na [Zieleniewski 1981, 321-322]:
   a) **konflikty celów** – nie idzie już tylko o różnice w celach przełożonych i podwładnych, ale np. między celami marketingowymi a celami produkcyjnymi [Griffin, s. 545];
   b) **konflikty poglądów** – poglądy nie tylko filozoficzne, ale też o wyborze drogi, metody działania, preferencji w zakupach itp. problemach życiowych i organizacyjnych, konflikty między komórkami sztabowymi i komórkami liniowymi (pracownicy produkcyjni zarzucają sztabowcom nieznajomość realiów wykonywania ich decyzji), do nich zaliczamy też konflikty ocen;
   c) **konflikty interesów** – opisany już przykład konfliktu między sprzedającym i kupującym, ale też konkurencja o podziały zasobów w organizacji, konflikty między sztabami i komórkami liniowymi o przypisywane sobie zasługi dla rozwoju firmy [Griffin, s. 545, Stoner 1992, 342-344];
2) **kryterium podmiotowe** dotyczy stron konfliktu i pozwala podzielić konflikty na konflikty na osobowościowe, wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne:

Tabela 11. Konflikty ze względu na kryterium podmiotowe

	Poziomy konfliktów ze względu na charakter podmiotu		Obszar zainteresowania nauk
osobowościowe	jednostka	trudno jest mówić o stronach konfliktu, bo jest to **konflikt wewnątrzosobowościowy**, który może mieć znaczenie dla powstawania konfliktów irracjonalnych, ale którym nauka organizacji i zarządzania się nie zajmuje; niekiedy związane są ze stanem zdrowia psychicznego, a niekiedy jedynie z nieprzystosowaniem społecznym; March i Simon rozpatrują także konflikty osobiste w sytuacjach decyzyjnych niepewności oraz braku alternatywnych rozwiązań [March, s. 183-190]	psychologia psychiatria
wewnątrzorganizacyjne	jednostka ↔	jednostka – najbardziej typowe konflikty międzyludzkie zwane też **konfliktami interpersonalnymi**	nauka organizacji i zarządzania psychologia kierowania socjologia organizacji
	jednostka ↔	grupa – jednostka występuje przeciw grupie (przejawy nonkonformizmu, choć też fałszywie pojmowany indywidualizm), ale niekiedy to grupa izoluje jednostkę, jest to też pewien typ konfliktu interpersonalnego, ale na większą skalę	
	jednostka ↔	organizacja – uczestnik występuje przeciw organizacji (np. pracownik wytacza powództwo o zapłatę odszkodowania za niezgodne z prawem rozwiązanie stosunku pracy)	
	grupa ↔	grupa – **konflikt międzygrupowy**, może dotyczyć nieformalnych grup uczestników, ale też całych jednostek i komórek organizacyjnych [Scott cz.II, s. 194-207]; poważny konflikt, który może zakłócić poważnie funkcjonowanie organizacji, duża zbiorowość uczestników konfliktu utrudnia jego rozwiązanie	
	grupa ↔	organizacja – **konflikt zbiorowy**, poważny konflikt np. strajk załogi, który może doprowadzić do rozpadu organizacji, bardzo trudny do rozwiązania, czasami niemożliwy ze względu na uwarunkowania zewnętrzne [McKenna, s. 236-237]	
międzyorganizacyjne	organizacja↔	organizacja – typowa **walka konkurencyjna** na rynku, która jest pożądana (dla rozwoju gospodarki i dobra klientów), ale która może przybierać niepożądane rozmiary i przejawiać się działaniami naruszającymi prawo (fałszywa reklama, szpiegostwo gospodarcze itp.) [Stoner 1992, s. 332]	ekonomia, zarządzanie strategiczne

Źródło: opracowanie własne

3) **kryterium jawności** odgrywa niesłychanie ważną rolę w rozwiązywaniu konfliktów, przy czym zwrócić należy uwagę na pewną jego stopniowalność z uwagi na to, ilu uczestników konfliktu jest świadomych jego istnienia [Zieleniewski 1981, s. 323]:

a) **konflikt niejawny** (ukryty), to konflikt niewidoczny na zewnątrz, który może stwarzać złudzenie niesprzecznych stosunków organizacyjnych, co zachodzi niezmiernie rzadko i krótkookresowo; niejawność konfliktu uniemożliwia ustalenie przedmiotu i stron konfliktu, co powoduje jego nierozwiązywalność i dysfunkcjonalność zarazem, konflikty niejawne mają tendencję do utrwalania się, a skrywane niechęci i pretensje kiedyś i tak muszą doprowadzić do ekspiacji; niekiedy strona konfliktu nie ma świadomości, że łączy ją stosunek konfliktowy z kimś innym (np. terrorysta przygotowuje zamach na znanego polityka); zdaniem Robbinsa brak jawności konfliktu oznacza, że konfliktu nie ma;

b) **konflikt jawny**, to konflikt, w którym strony otwarcie przyznają się do udziału w konflikcie, chociaż niekiedy może przybierać szczególne ostre postaci i łączyć się z dużym zaangażowaniem stron, ale z punktu widzenie organizacji jest bezpieczniejszy niż niejawny i dlatego należy dążyć do ujawniania wszystkich konfliktów; chociaż niektórzy autorzy łączą jawność ze stopniem ostrości, głosząc pogląd, iż jawny konflikt wyrządza szkody w organizacji, co może sugerować, iż niejawność konfliktów jest dla organizacji mniej szkodliwym ich stanem, co wobec powyższego wydaje się jednak poglądem błędnym [DuBrin, s. 384];

4) **kryterium trwałości** odnosi się do czasu, w którym rodzi się, ujawnia i ulega rozwiązaniu konflikt, co pozwala wyróżnić [Zieleniewski 1981, s. 324]:

a) **konflikty nietrwale** (chwilowe) niekiedy wręcz ograniczające się do kilkuzdaniowej wymiany poglądów, ale też trwające dłużej, mimo to dzięki ujawnieniu i diagnozie, a następnie usunięciu przyczyn ulegają stosunkowo szybkiemu rozwiązaniu nie doprowadzając do poważniejszych zakłóceń, czy zagrożenia trwałości organizacji, nie należy jednak nietrwałości traktować jako konfliktu samorozwiązującego się, bowiem takich nie ma;

b) **konflikty trwałe**, to najczęściej konflikty, które długo były niejawnymi lub też które zlekceważono i nie doprowadzono w odpowiednim czasie do ich rozwiązania, stają się stałym elementem organizacji osłabiając jej powodzenie, a ostatecznie powodując jej rozpad (poza organizacjami typowymi konfliktami trwałymi są konflikty religijne i narodowościowe);

5) **kryterium ostrości** dotyczy siły natężenia konfliktu, jego zewnętrznych przejawów, co pozwala wyróżnić dwa stopnie skrajne, ale po-

między nimi znajduje się cała gama stopni pośrednich [Zieleniewski 1981, s,323]:

a) **konflikty łagodne**, w których nie stosuje się drastycznych środków dla „wygrania" konfliktu na swoją korzyść, strony są skłonne do kompromisu; przykładem są dyskusje przedstawicieli partii, nieagresywne kampanie wyborcze itp.

b) **konflikty ostre**, w których strony konfliktu nie ograniczają się do prezentacji swoich stanowisk, ale starają się pokonać przeciwnika, którym jest druga strona konfliktu, **najostrzejszą** postacią konfliktu jest **wojna** (konflikt zbrojny);

6) **kryterium stopnia zaangażowania** (aktywności) **stron** uwzględnia stopień determinacji stron w przejawianiu swoich stanowisk w konflikcie, z którym jednak nie należy mylić ostrości konfliktu, co pozwala wyróżnić [Zieleniewski 1981, s. 324-325]:

a) **konflikty bierne** cechuje niski stopień aktywności, strony ograniczają się do prezentowania odmiennych stanowisk, ale nie podejmują żadnych czynności zmierzających do zdobycia pozycji dominującej, w jakimś sensie przykładem jest nasz udział w wyborach, gdy ograniczamy się jedynie do wrzucenia karty do głosowania do urny; rozłączność z kryterium ostrości można dostrzec w zawieszeniu broni podczas wojny, gdy mimo ostrości konfliktu zachowanie stron jest bierne;

b) **konflikty o widocznym zaangażowaniu stron**, gdzie strony dosyć ostentacyjnie przejawiają swoją niechęć do strony przeciwnej, podejmują szereg działań mających na celu zdominowanie jej, niekiedy sięgając po drastyczne środki; stopniowalność tej kategorii konfliktów jest praktycznie nieograniczona;

c) **kooperacja negatywna** (termin autorstwa Kotarbińskiego [3.1.1.]) to najwyższy stopień zaangażowania stron w konflikt, w którym strony przeszkadzają, a nawet wręcz uniemożliwiają sobie nawzajem osiągnięcie celu, ten typ konfliktu również może być stopniowalny, przy czym zdecydowanie najwyższy poziom osiąga walka jako zarazem najwyższy stopień ostrości konfliktu;

7) **kryterium racjonalności** opiera się na ocenie racjonalności przesłanek zaistnienia konfliktu dzieląc je na:

a) **konflikty irracjonalne**, a więc pozbawione racji, przez to zbyteczne, nie służą rozwojowi organizacji, a ich rozwiązanie polegające najczęściej na eliminacji obu albo jednej ze stron (którą uznano za winną zaistnienia konfliktu) jedynie usuwa zakłócenie w jej funkcjonowaniu; przyczyną konfliktów irracjonalnych są

najczęściej konflikty osobowościowe mające swoje źródła w [Kieżun (red.) 1978, s. 134-135]:

- **negatywnych cechach charakteru** (kłótliwość, pieniactwo, nietolerancja, nieuczciwość, zawiść, zazdrość, nierzetelność),
- **małej odporności na bodźce** (temperament choleryka, zmienność nastrojów, emocjonalność, fobie),
- **przejawianiu postaw niezgodnych z normami grupowymi** (wspomniany fałszywie pojęty indywidualizm, lekceważenie norm i zwyczajów, nonszalancja i nonkonformizm),
- **konfliktach wewnętrznych** wynikających z niedostosowania poziomu wykonywanych zadań do poziomu kwalifikacji i aspiracji;

b) **konflikty racjonalne** uzasadnione są racjonalną reakcją na przyczyne np. niesprawność systemu informacyjnego organizacji, zła dystrybucja zasobów itp. pożyteczne dla organizacji, ich rozwiązanie służy jej rozwojowi (np. usprawni system informacyjny, poprawi dystrybucję zasobów itd.), jest też dowodem zangażowania uczestnika organizacji, który nie jest obojętny na stan jej funkcjonowania

8) **kryterium rzeczywistości** konfliktów odnosi się do oceny rzeczywistości zaistnienia przesłanki konfliktu, czego nie należy mylić z racjonalnością:

a) **konflikty pozorne**, nie są to konflikty, których nie ma, ale których przesłanki nie istnieją w rzeczywistości, rodzą się zasadniczo z dwóch przyczyn:

- **niedoskonałości systemu informacyjnego**, czego najlepszym przykładem jest plotka, która wyprzedza informację oficjalną i zanim zdementuje nieprawdziwe informacje zawarte w plotce, dochodzi do napięć stosunków interpersonalnych, inne przykłady to niekompletność przekazu informacyjnego, tzw. szumy informacyjne (czyli zakłócenia przekazu w ogóle lub jego jakości), **wbrew** zatem **pozorom ten typ konfliktów pozornych jest zarazem kategorią konfliktów racjonalnych**, bowiem ujawnia nieprawidłowości tego systemu (gdyby informacja dotarła na czas, była kompletna i wiarygodna, nie powstawałyby zakłócenia stosunków interpersonalnych).
- niektórych **irracjonalnych konfliktów** (np. wewnętrznych lub innych dysfunkcji ludzkiego umysłu), gdzie uczestnik organizacji z powodów wyżej opisanych albo wywołuje konflikty z nieistniejących powodów (rozsiewa plotki), albo cierpi na

manię prześladowczą i jest przekonany o uczestnictwie w konflikcie, którego nie ma; stąd irracjonalność tego typu konfliktów pozornych jest oczywista;

b) **konflikty rzeczywiste**, których przesłanki istnieją w rzeczywistości, co nie oznacza automatycznie ich racjonalności, jako że postawa abnegacji norm grupowych jest rzeczywistą, choć irracjonalną, przyczyną zaistnienia konfliktu, generalnie jednak podkreśla się znaczenie racjonalnych konfliktów rzeczywistych, bowiem to właśnie one mają najczęściej charakter funkcjonalny, a więc pozytywny dla organizacji;

9) **kryterium funkcjonalności** jest kryterium wynikowym, tzn. o funkcjonalności, czy dysfunkcjonalności konfliktu można powiedzieć dopiero po jego rozwiązaniu, kryterium oparte jest na kosztach (stratach) i efektach pozytywnych (zyskach), jakie przynosi ze sobą konflikt [Kieżun (red.) 1978, s. 138], w literaturze pisze się niekiedy o konstruktywnym i destruktywnym konflikcie, co jest zbliżone do zagadnienia funkcjonalności konfliktów [Griffin, s. 548]:

– **koszty:**
  - bezproduktywne tracenie czasu i energii ludzi, np. strajki
  - wywoływane sytuacją konfliktową zaburzenia emocjonalne, łącznie z zamachami na ludzi i zasoby
  - **dezintegracja wewnętrzna organizacji**, uczestnicy tracą zaufanie do organizacji, jej cele stają się obojętne, a nawet niekiedy są zanegowane,
  - **pogorszenie stosunków międzyludzkich**, zrywają się więzi międzyludzkie, tzw. specjalizacji społeczna (lepiej nawiązuje się dobre kontakty z określonymi ludźmi) zostaje zakłócona, zwłaszcza, gdy dotychczasowi przyjaciele stają po przeciwnych stronach konfliktu; dochodzi do wypaczenia poglądów i narastania negatywnych stereotypów [Stoner 1992, s. 334],
  - **szkody materialne** (niszczenie zasobów w trakcie gwałtownych strajków) **i finansowe** (zerwane kontrakty, odszkodowania, absencja itp.)

– **efekty pozytywne:**
  - funkcje konfliktu
    - sygnalizacyjna, konflikt ujawnia nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji, o których inaczej nie wiedziano by, ponosząc z tego powodu straty,
    - adaptacyjna, rozwiązanie konfliktu zmusza do zmian w organizacji, bowiem przyczyną jego jest stan dotych-

czasowy, organizacji musi się zaadaptować do nowych warunków działania, to swoisty homeostat, który utrzymuje równowagę między wnętrzem a otoczeniem organizacji,

- efekty bezpośrednie
  - **udoskonalenie dystrybucji ograniczonych zasobów**, gdyż najczęściej zła dystrybucja rodzi poczucie krzywdy i zazdrości,
  - **wzmocnienie praworządności**, dotychczasowe wadliwe przepisy organizacyjne, które skłaniały do ich ignorowania, zostają zastąpione nowymi zachęcającymi do ich przestrzegania,
  - **pobudzenie do samodzielnego, twórczego myślenia**, co jest związane z czynnym uczestnictwem w rozwiązywaniu konfliktu, gdy trzeba poszukiwać nowych rozwiązań,
  - **wzrost dojrzałości organizacyjnej uczestników organizacji**, a zwłaszcza wzmocnienie współpracy, uczucie satysfakcji z rozwiązania konfliktu otwiera ludzi na nową specjalizację społeczną – sukces łączy (Stoner nazywa to narastającą zwartością [Stoner 1992, s. 334], a nadto udział w konflikcie to nowy zasób doświadczeń uczestników organizacji,
  - **usprawnienie systemu informacji**, tym bardziej, że wadliwości tego systemu obok złej dystrybucji zasobów, to najczęstsza przyczyna konfliktów,

stąd możliwość wyróżnienia dwóch przeciwstawnych sobie typów konfliktów:

a) **konflikty dysfunkcjonalne**, to konflikty, w których koszty przeważają nad efektami pozytywnymi, organizacja w wyniku konfliktu ponosi straty, a niekiedy dochodzi do jej rozpadu, każdy konflikt w fazie początkowej jest dysfunkcjonalny, bowiem ujawniają się wyłącznie koszty, dopiero jego rozwiązanie może przynieść efekty pozytywne, stąd też dysfunkcjonalnymi są wszystkie konflikty niejawne (nie można ich rozwiązać, więc nie przyniosą efektu pozytywnego) oraz konflikty trwałe (gdy już żadna ze stron nie dąży do jego rozwiązania, co ponownie nie przynosi żadnych efektów pozytywnych, a jedynie rodzi koszty),

b) **konflikty funkcjonalne**, to konflikty, po których rozwiązaniu efekty pozytywne przeważają nad kosztami, co przynosi organizacji zysk,

a przede wszystkim – dzięki funkcji adaptacyjnej – rozwój organizacji („konflikt motorem postępu organizacyjnego").

Żeby można było rozwiązywać konflikty muszą zostać spełnione następujące **warunki** [Zieleniewski 1981, s. 322]:

1) konflikt musi być jawny
2) musi istnieć tzw, trzecia strona, czyli uczestnik organizacji niezaangażowany w konflikt, który może pełnić rolę arbitra w sporze między stronami konfliktu, warunkiem pełnienia tej funkcji jest autorytet osobisty u obu stron, zaufanie co do jego intencji i bezstronności; DuBrin określa to osądem trzeciej osoby oczywiście konflikt między podwładnymi jest sprawdzianem autorytetu kierownika, który powinien pełnić rolę arbitra, ale często okazuje się, że tak nie jest a w dodatku narzucenie woli kierownika może wywoływać tylko uległość, ale nie chęć do rzeczywistego rozwiązania konfliktu (konflikt może się nawet utajnić) [DuBrin, s. 389, 392],
3) strony konfliktu muszą łączyć niekonfliktowe stosunki, do których można odwołać się w trakcie negocjacji (jeśli konflikt jest jedynym stosunkiem łączącym strony, trudno oczekiwać, że dadzą się one przekonać do ustępstw na rzecz strony przeciwnej, co warunkiem negocjacji).

Procedura rozwiązywania konfliktów w literaturze jest przedmiotem różnych propozycji. **Follett** była zdecydowanie przeciwna siłowemu rozwiązywaniu konfliktów [Gwisziani, s. 161], stąd też najczęściej mówi się o **negocjacjach** oraz o **synergii** (rozwiązanie konfliktu nie będzie skuteczne, jeżeli wskażemy stronę wychodzącą z konfliktu zwycięsko, a drugą jako pokonaną, bo to uruchomi nowy konflikt) i **kompromisie**. Zarazem jednak należy pamiętać, iż kompromis nie zawsze oznacza rzeczywiste zażegnanie konfliktu, jak zauważa **DuBrin pokojowe współistnienie** sugerowane wielu pracach z zakresu psychologii kierowania może niekiedy opierać się bardziej na poczuciu obowiązku, niż zaangażowaniu się we wspólne cele i wcale nie musi być synergetyczne. Zdecydowanie niedopuszczalne jest natomiast **odwlekanie** rozwiązania konfliktu, na zasadzie przeczekania, aż może on sam wygaśnie. Konfliktów nie można przemilczać, udawać, że się ich nie dostrzega (metoda „na strusia"), dlatego opatrznie niekiedy rozumiane jest w literaturze **unikanie konfliktów** [np. Griffin, s. 547], bowiem – jak już wyżej pisano – konflikty są nieuniknione [DuBrin, s. 390-391]. Raczej należałoby mówić o **zapobieganiu konfliktom** (usuwanie błędów procesu formalizacji, przejrzystość reguł działania, sprawność systemów informacyjnych, udział członków organizacji w procesach decyzyjnych, właściwa rekrutacja i selekcja uniemożliwiająca udział w organizacji osobom przejawia-

jącym skłonności do konfliktów irracjonalnych itp.) oraz o **ograniczaniu konfliktów** (nie mylić z zapobieganiem, bo to dotyczy sytuacji istniejącego już konfliktu, a więc ograniczenie przede wszystkim podmiotowego kręgu stron zaangażowanych w konflikt, np. żeby konflikt interpersonalny nie przeradzał się w konflikt międzygrupowy czy zbiorowy, ale też eliminowanie niektórych jego elementów, co ogranicza pole konfliktu i ułatwia jego rozwiązanie [Griffin, s. 546-547]; inna możliwością ograniczenia jest zmniejszanie samego antagonizmu, więc ostrości konfliktu [Stoner 1992, s. 338-339, 343-344], Steinmann sugeruje, aby akcentować w tym wspólne cele, wspierać bezpośrednią komunikację, rotować zadania oraz wzmacniać kontakty wspólnym dokształcaniem itp. [Steinmann, s. 375]).

W większości proponowane procedury rozwiązania opierają się na trzech zasadniczych jej fazach: **analizie** (ustalenie strony przedmiotowej i podmiotowej, trwałości, stopnia ostrości i zaangażowania stron), **diagnozie** (ustalenie przyczyn konfliktu, ocena rzeczywistości i racjonalności konfliktu) i **zastosowaniu środków rozwiązujących konflikt**. Każda z faz wymaga z kolei odmiennych metod i technik i to w zależności od poziomu konfliktu, zdaniem **DuBrina** w przypadku konfliktów interpersonalnych konieczna interwencja psychologa lub innego specjalisty z dziedzin nauki o zachowaniu, zaś w przypadku konfliktów międzygrupowych psychologów kierowania i praktyków z zakresu rozwoju organizacji [DuBrin, s. 393 i 397]. Stawianie diagnozy jest niekiedy utrudnione złożoną materią przedmiotu konfliktu, a stąd ustalenie przyczyn powstania konfliktu i znalezienie adekwatnych do nich środków napotyka również na szereg trudności [Kieżun (red.) 1978, s. 126-136]. Najwięcej uwagi poświęca się natomiast środkom rozwiązywania konfliktów.

March i Simon uważają, iż są cztery **główne sposoby reagowania** na konflikt:

1) **znalezienie rozwiązania**, które ich zdaniem sprowadza się najczęściej do rozwiązań alternatywnych wobec stanu organizacji rodzącego konflikt,
2) **perswazja** opierająca się na założeniu, ze wielość poglądów nie musi oznaczać niemożliwości porozumienia, głównie przez odwołanie do celów wspólnych (niekonfliktowych stosunków organizacyjnych) oraz nowych celów, do tej pory nieznanych,
3) **przetarg**, gdy przy założeniu niezmienności odmiennych poglądów szuka się porozumienia bez używania perswazji, używając różnych zasad gry o pozycję w organizacji,

4) **politykowanie**, które jest alternatywne wobec przetargu z uwagi na nieokreśloność pola konfliktu (typowe jest wciąganie do konfliktów lokalnych, wewnątrzorganizcyjnych instytucji państwowych itp.).

Zdaniem autorów dwa pierwsze sposoby mają charakter analityczny (skupiają się na przyczynach i poszukiwaniu alternatyw) i odnoszą się do konfliktów osobowościowych oraz interpersonalnych, podczas gdy dwa następne, mają w istocie rzeczy ten sam charakter przetargowy (mniej kładzie się nacisk na ustalenie przyczyn, a bardziej na pozycję, jaką można zająć w wyniku przetargu) i odnoszą się do konfliktów międzygrupowych oraz zbiorowych. [March, s. 210-218]

DuBrin obok **tradycyjnych metod** rozwiązywania konfliktów (kompromis, osąd osoby trzeciej, odwlekanie i pokojowe współistnienie) proponuje metody zróżnicowane w zależności od poziomu konfliktów [DuBrin, s. 386-404]:

1) dla konfliktów interpersonalnych
   a) obok **interwencji osoby trzeciej** przewidywał też
   b) **konfrontację** – starcie dwóch osobowości (*personality clashes*) – pozwalającą obu stronom zrozumieć punkt widzenia strony przeciwnej (Griffin zwraca uwagę, iż wymaga to odpowiedniej dojrzałości emocjonalnej obu stron, ale od konfrontacji odróżnia zderzenie osobowości [Griffin, s. 547]),
2) dla konfliktów międzygrupowych proponował:
   a) **spotkania poświęcone rozwojowi organizacji**, na których grupy swobodnie przedstawiają swoje punkty widzenia na temat organizacji i konfrontuje je wzajemnie, co wytwarza mechanizm sprzężenia zwrotnego prowadzący do usunięcia przyczyny konfliktu oraz
   b) **wymianę wizerunków**, która składa się z następujących etapów:
   - każda grupa przygotowuje wizerunek samej siebie i grupy przeciwnej,
   - które następnie ich przedstawiciele w obecności grup prezentują,
   - po czym grupy osobno dyskutują nad tym, jak są postrzegane przez drugą grupę oraz jak ona siebie postrzega w stosunku do swojego wizerunku i
   - w następnej turze grupy próbują uzgodnić wspólny wizerunek siebie,
   - usuwając elementy sprzeczne doprowadzają do rozwiązania konfliktu.

Podobnie różnicują metody **Stoner i Wankel** uzależniając je od kategorii stron konfliktu [Stoner, s. 339-345]:

1) **konflikty interpersonalne** wskazują tu najprostszą metodę, jaką jest **rozdzielenie stron decyzjami organizacyjno-personalnymi** (przeniesienie do odległych od siebie komórek organizcyjnych) w **pozostałych przypadkach** proponują:

a) **dominację i tłumienie** – to w istocie rzeczy złożone metody, które jednak nie są skutecznymi, bowiem częściej próbują jedynie złagodzić lub ukryć konflikt, niż go rzeczywiście rozwiązać, a w ostateczności doprowadzają do wyniku wygrana-przegrana, co rodzi w dalszej perspektywie nowe konflikty:

- **wumuszanie** to przejaw autokratycznego stylu kierowania, kierownik może posuwać się do zastraszania stron konfliktu („albo się pogodzicie, albo was zwolnię")
- **łagodzenie** to dyplomatyczne działanie kierownika, który próbuje zminimalizować zakres konfliktu w ich oczach („nie jest tak źle") i tym samym zachęcić do ustępstw,
- **unik**, to gra na zwłokę, kierownik próbuje nie angażować się po żadnej ze stron, zasłaniając się zbyt małą ilością informacji lub brakiem możliwości rozwiązania na sowim poziomie decyzyjnym,
- **zasadę większości**, czyli głosowanie nad wariantem rozwiązania konfliktu,

b) **kompromis** polega generalnie na przekonywaniu stron do poświęcenia niektórych swoich celów, nie przynosi co prawda trwałych efektów (strony mogą kiedyś odzyskać to, z czego zrezygnowały, gdy skutki kompromisu nie okażą się dla nich równie atrakcyjne) i przybiera różne formy:

- **rozdzielenie stron** na czas konfliktu aż do jego rozwiązania,
- **arbitraż** – typowe odwołanie się do osądu osoby trzeciej,
- **rozstrzygnięcie losowe** – o wyniku decyduje np. rzut monetą,
- **odniesienie się do przepisów** – podporządkowanie się zasadom wynikającym z przepisów prawa i organizacyjnych,
- **przekupienie** – jedna ze stron godzi się na przyjęcie jakiejś korzyści w zamian za zakończenie konfliktu,

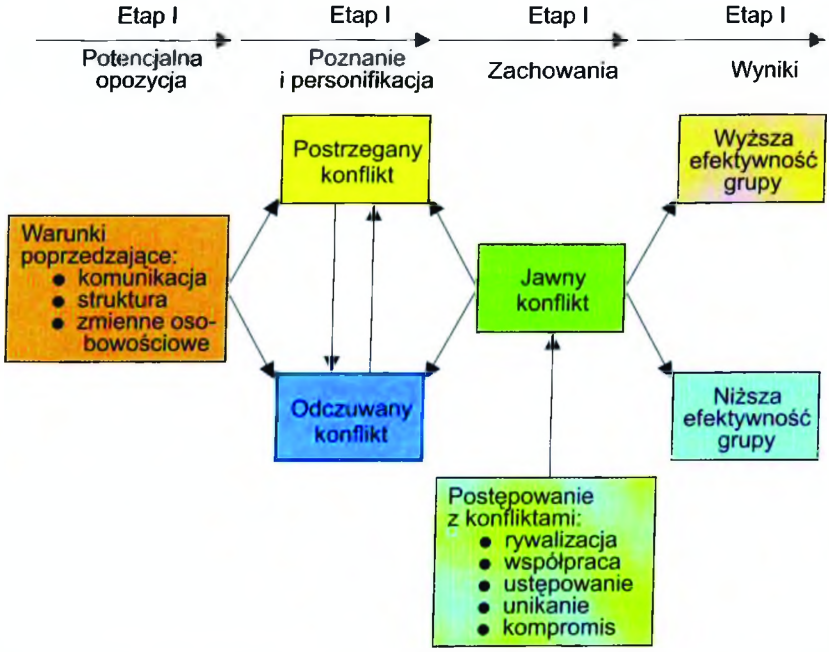
c) **integrujące rozwiązywanie problemów** polega na przekształceniu konfliktu w problem wspólny dla wszystkich, co jest możliwe przez:

- **uzgodnienie** polegające na grupowym, a nie indywidualnym, uzgadnianiu stanowisk

- **konfrontację** pozwalającą przedstawić przeciwstawne stanowiska i wspólnie poszukiwać przyczyn konfliktu, co z reguły prowadzi do racjonalnych rozwiązań,
- **stosowanie celów nadrzędnych** prowadzi do zwartości międzygrupowej, bowiem cel niekonfliktowy tej rangi spaja ponad podziałami,

2) **konflikty między linią i sztabem** można zdaniem autorów rozwiązywać tylko przez wyraźne określenie roli każdego z nich, integrowanie ich działalności, lepsze wykorzystywanie pracy komórek sztabowych przez komórki liniowe oraz zwiększenie odpowiedzialności komórek sztabowych za wyniki,
3) **konflikt między kierownictwem i robotnikami**, w którym reprezentantem robotników jest związek zawodowy przybiera następujące stany, z których tylko niektóre można uznać za rozwiązanie konfliktu:
   a) **otwarty konflikt** – kierownictwo i związki zawodowe nie godzą się na kompromis, rozwiązanie możliwe tylko przez dominację,
   b) **zbrojny rozejm** – kierownictwo i związki uznają, że zawsze będą w konflikcie, kierownictwo przestrzega ustawodawstwa i umów zbiorowych, ale w granicach prawa stara się ograniczać rolę związku,
   c) **przetarg z pozycji siły** – kierownictwo wykorzystuje swoją siłę do prowadzenia przetargu z siłami związku (raczej słabszymi),
   d) **dostosowanie** – kierownictwo i związki dochodzą do codziennej rutyny, łagodzą różnice przez wzajemne ustępstwa,
   e) **współpraca** – związek jest czynnym partnerem kierownictwa, kierownictwo nie tylko akceptuje rolę związku, ale uważa ją za pożądaną,
   f) **zmowa** – kierownictwo pozyskuje przywódców związkowych do nieetycznych zachowań i przekupstwa, chcąc ochronić własne interesy kosztem robotników.

Koncepcja **Robbinsa** oparta jest na dynamicznym modelu procesu przebiegu konfliktu od potencjalnej opozycji, przez poznanie i personalizację konfliktu, zachowania konfliktowe do wyników. Model prezentuje rys. 39.



Rys. 39. Przebieg konfliktu (*Źródło: [Robbins 1998, s. 295]*).

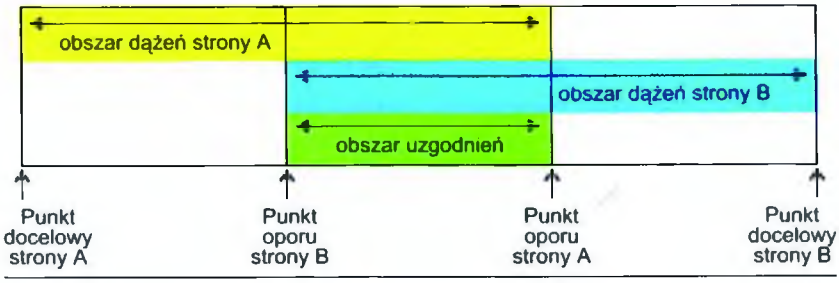
Robbins upatruje największych możliwości rozwiązywania konfliktów w **negocjacjach** między stronami konfliktu rozumiejąc przez nie **proces, w którym strony wymieniają dobra lub usługi i starają się uzgodnić kurs tej wymiany**. Przy czym rozważa dwa sposoby negocjowania: przetarg dystrybucyjny i przetarg integratywny. Różnice w obu sposobach prezentuje tabela 12.

Tabela 12. Przetarg dystrybucyjny i integratywny

Cecha przetargu	Przetarg dystrybucyjny	Przetarg integratywny
Ilość zasobów do podziału	stała	zmienna
Podstawowa motywacja	ja wygrywam, ty przegrywasz	ja wygrywam, ty wygrywasz
Podstawowe interesy	sprzeczne	zbieżne lub możliwe do pogodzenia
Perspektywy wzajemnych stosunków	krótkoterminowa	długoterminowa

Źródło: [Lewicki, s. 280 za: Robbins 1998, s. 305]

Przetarg dystrybucyjny jest z uwagi na powyższe cechy trudniejszy do przeprowadzenia i wymaga określonej strategii. Polega ona generalnie na wyznaczeniu przez negocjatorów swoich punktów docelowych (co chciałby maksymalnie osiągnąć) oraz punktów oporu (granica ustępstw, poza która dojdzie do zerwania negocjacji). Między punktami oporu stron przeciwnych znajduje się obszar uzgodnień, w którym może dojść do ustalenia punktu wspólnego i zawarcia ugody. W ramach tej strategii stosuje się różne taktyki (np. przekonywanie strony przeciwnej o niemożliwości zbliżenia się do jej punktu docelowego, dowodzenie, że proponowana ugoda jest w istocie osiągnięciem punktu docelowego, próba udowodnienia, że własny punkt docelowy jest sprawiedliwy, a strony przeciwnej nie, zachęcanie do hojności w ustępstwach, ale też taktyki „brudnych chwytów" mające osłabić determinację negocjatora). Poniższy rysunek prezentuje strategię przetargu dystrybucyjnego,



Rys. 40. Strategia przetargu dystrybucyjnego
(Źródło: [Robbins 1998, s. 306]).

Na podstawie tego modelu autor proponuje pewne **wskazówki do sterowania konfliktem** przez kierownika [Robbins 1998, 313-314]:

1) **rywalizuj**, kiedy zasadnicze znaczenie ma szybkie zdecydowane działanie, przy wdrażaniu niepopularnych rozwiązań, kiedy priorytetem jest cel ogólny organizacji, kiedy widzisz nieuczciwą grę stron konfliktu,
2) **współpracuj**, co jest najlepszą drogą do rozwiązania integrującego, zwłaszcza, gdy interesy stron konfliktu są zbyt ważne, aby poszły one na kompromis, kiedy chcesz doprowadzić do pogodzenia się zwaśnionych stron i uniknąć rywalizacji,

3) **zrób unik**, kiedy nie dostrzegasz szansy na zaspokojenie własnych interesów, aby zebrać niezbędne informacje, bez których nie możesz skutecznie rozwiązać konfliktu, aby nabrać do przedmiotu konfliktu i jego przebiegu dystansu, gdy występuje równocześnie kilka sytuacji konfliktowych nierównorzędnych pod względem ich znaczenia dla organizacji,
4) **załagodź konflikt**, gdy stwierdzasz, że jesteś w błędzie, gdy chcesz zadowolić drugą stronę i utrzymać z nią współpracę, gdy chcesz zdobyć kredyt zaufania społecznego na przyszłe problemy, gdy chcesz zminimalizować koszty, kiedy przegrywasz lub przeciwnik uzyskał nad tobą przewagę, aby dać szansę podwładnym na rozwój i samodzielne myślenie,
5) **stosuj kompromis**, gdyż cele są ważne, ale nie na tyle, aby zrywać rozmowy, asertywność nie zawsze jest drogą do sukcesu, zwłaszcza gdy „trafia kosa na kamień", kompromis jest zawsze alternatywą dla braku rozwiązania.

Natomiast **stronom konfliktu przystępującym do negocjacji zaleca się** [Robbins 1998, s. 314-315]:

1) **poznaj swojego przeciwnika**, trzeba wiedzieć z kim będzie się toczyć negocjacje, jakie są doświadczenia kontrpartnera, jakie strategie stosuje, jeśli sam nie jest stroną konfliktu, to kogo reprezentuje,
2) **zacznij od pozytywnego wstępu**, bowiem praktyka wykazuje, iż ustępstwa prowokują do ustępstw, a więc do uzgodnień,
3) **zajmij się problemem a nie osobowością**, jeśli negocjacje nabierają twardego charakteru atakuj propozycję, a nie jej autora (używaj *argumentum ad meritum* a nie *argumentum ad personam*),
4) **przywiązuj niewielką wagę do wstępnych ofert**, bowiem to tylko punkt wyjścia, który jest skrajny i idealistyczny, a zatem z góry zakłada się, że nie będzie osiągalny,
5) **kładź nacisk na rozwiązania typu wygrana-przegrana**, jeżeli tylko temu warunki sprzyjają szukaj rozwiązań integratywnych, formułuj proponowane opcje rozwiązania w kategoriach interesów przeciwnika, a zarazem korzystnych dla ciebie,
6) **stwórz klimat otwartości i zaufania** wprawny negocjator jest dobrym słuchaczem, zadaje pytania, nie zajmuje pozycji obronnej i unika wszelkich zwrotów oraz zachowań irytujących przeciwnika.

Na koniec jeszcze propozycja **Zieleniewskiego**, który uważał, iż **przezwyciężenie konfliktu wewnętrznego** może nastąpić przez [Zieleniewski, s. 326]:

- **zmiany strukturalne** posuwające wyżej całość zorganizowaną po szczeblach „stopni zorganizowania" i przez zwiększenie stopnia identyfikacji celów indywidualnych z celami całości,
- **wyeliminowanie elementów**, które przestały się współprzyczyniać do powodzenia całości,
- **rozpad całości zorganizowanej**.

8.4. Zachowania nieformalne – *J. Korczak*

Stosunek nauki organizacji i zarządzania do zachowań nieformalnych uległ ogromnej ewolucji od czasów szkoły klasycznej do współczesności. W pierwotnym etapie badań nad zjawiskami organizacyjnymi kładziono nacisk na formalizację upatrując w niej – jak Emmerson w przypadków konfliktów, a Weber w podnoszeniu efektywności działania organizacji – jedynego naukowego sposobu rozwiązywania problemów organizacyjnych. W związku z tym zjawiska nie ujęte i nie dające się ująć w normy organizacyjne traktowano jako zagrażające spójności organizacji.

Jednym z pierwszych autorów, który do problematyki nieformalnych zachowań podszedł w sposób prawdziwie naukowy był **Barnard**. Jego tezą wyjściową była nierozerwalność zjawisk nieformalnych i formalnych w organizacji, a cechy wyróżniającej zjawiska nieformalne upatrywał w nieuświadamianym charakterze ich powstawania i przebiegu. Twierdził wręcz, iż uświadomienie sobie zachowań nieformalnych jest początkiem ich formalizacji, a zatem każda organizacja formalna kiedyś była nieformalną. Z kolei każda organizacja formalna jest obszarem powstawania zachowań nieformalnych. Barnard również jako pierwszy postawił tezę o możliwości uzupełnienia organizacji formalnej organizacją nieformalną, a zatem, że nie musi występować opozycja między tymi dwoma systemami zachowań. Na poparcie tych tez przytaczał co najmniej trzy pozytywne funkcje, jakie organizacja nieformalna może spełniać w interesie organizacji formalnej [Barnard, s. 122 i 225, za: Gwisziani 1973, s. 266-267]:

1) może być systemem informacyjnym, który rozpowszechnia nieuchwytne fakty, poglądy, sądy i decyzje, które nie mogą przechodzić przez kanały formalne nie rodząc pewnych problemów;
2) podtrzymuje trwałość organizacji formalnej;
3) podtrzymuje wiarę w celowość własnego istnienia, szacunku dla samego siebie oraz swobody wyboru, jak również daje możliwość zachowania własnej indywidualności wbrew pewnym oddziaływaniom

organizacji formalnej w kierunku dezintegrowania osobowości jednostki.

Otóż właśnie ta ostatnia zaleta organizacji nieformalnej zwraca uwagę, bowiem wskazuje na istotną jej rolę z punktu widzenia higieny psychicznej. **Marshall E.Dimock** tłumaczy reakcję uczestnika instytucji polegająca na przystąpieniu do małej grupy nieformalnej ucieczką od bezosobowości wielkich struktur, jako że w małej grupie człowiek może łatwiej demonstrować swoją indywidualność. Zachowanie nieformalne jest zatem sposobem kompensacji statusu osobistego uczestnika instytucji. [Dimock, rozdz.VIII za: Kurnal (red.) 1972a, s. 126]. Jeśli pracownik musi bezwzględnie przystosować się do reguł określonych przez organizację formalną, wzrastają możliwości zaburzeń emocjonalnych i mentalnych jego osobowości.

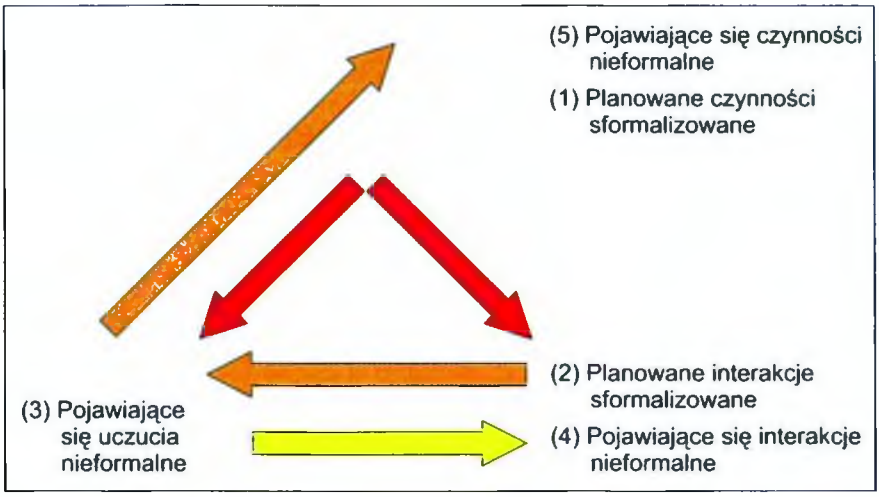
W podobny sposób o możliwości łączenie formalnych i nieformalnych zachowań w organizacji pisał **Philip Selznick**, gdy przedstawiał swoją koncepcję **instytucjonalnej identyczności**, czyli zgodności formalnej i nieformalnej struktury organizacji z jej celami ogólnymi i bieżącymi [Selznick 1957, s. 91-100, za: Gwisziani 1973, s. 283].

Nieformalne związki powstające w organizacji nie tylko ułatwiają jej członkom zaspokajanie potrzeb społecznych, ale także pomagają im w realizacji zadań [Stoner 1992, s. 222], Podobnie Robbins uważa, że grupy nieformalne spełniają rolę polegającą na zaspokajaniu potrzeb społecznych ich członków [Robbins 1998, s. 165].

Michel Crozier w swoich badaniach nad biurokracją zwracał uwagę na zjawisko łączenia się w nieformalne grupy pracowników dążących do uzyskania maksymalnych wpływów. W izolacji nie osiągali skutku zamierzonego, dopiero wówczas, gdy zawierali swoiste przymierze ze specjalistami tej samej kategorii, osiągali spełnienie swoich zamierzeń. [Crozier, s. 293].

Webber przedstawia **mechanizm pojawiania się nieformalnych działań**, a w ich następstwie organizacji. Teoretycznie kierownictwo zajmuje się jedynie formalnymi aspektami organizacji: obowiązkami, zachowaniem i łącznością między ludźmi. Jeśli zwraca uwagę na uczucia i sentymenty, to jedynie w aspekcie wiązanych z nimi nadziei na współdziałanie oraz emocjonalną neutralność. Jednakże w czasie realizacji przydzielonych im zadań pracownicy komunikując się i współdziałając ze sobą nawiązują nieplanowane przez organizację uczucia. Te uczucia skłaniają ich do układania swojego współdziałania i łączności z innymi w różnorodne nieplanowane i nieformalne wzorce. [Webber, s. 107-108]. Także Stoner i Wankel wskazują na to, że organizacja nieformalna składa się ze stosunków interpersonalnych i linii komunikowania się, które nieuchronnie pojawiają się, gdy

ludzie współpracują ze sobą [Stoner 1992, s. 223]. Rysunek 41 przedstawia ten mechanizm.



Rys. 41. Pojawianie się organizacji nieformalnej
(*Źródło: [Webber, s. 108]*).

Zachowania nieformalne również przyjmują pewne struktury i w grupach nieformalnych pojawiają się przywódcy nieformalni. Są nimi osoby angażujące się w działania przywódcze, którym prawo do tego nie zostało formalnie uznane przez organizację lub grupę. Przywódcy nieformalni czasami uzupełniają przywódców formalnych, zwłaszcza w zakresie roli socjoemocjonalnej. Także w odróżnieniu od przywódców formalnych, gdzie liczba jest ich z góry określona, liczba przywódców nieformalnych jest nieustalona i wynika z konieczności pokrycia zapotrzebowania ze strony członków grupy na zaspokojenie ich potrzeb socjoemocjonalnych. [Griffin, s. 541]. Na pozycje w zachowaniach nieformalnych wpływ wywierają pozycje społeczne uczestnika organizacji, odpowiednio w organizacji, jak i poza nią.

Źródłami pozycji nieformalnej poza pracą są [Weber, s. 113-115]:
- cechy osobiste,
- umiejętności,
- wiek,
- płeć,

- pochodzenie (narodowe i społeczne),
- rasa i
- wykształcenie.

Z kolei **źródłami pozycji nieformalnej związanymi z pracą** są:
- tytuł (zawodowy lub wynikający z hierarchii),
- stanowisko,
- płaca (system placowy i jej wysokość),
- czas pracy (dogodniejszy system np. jednozmianowy, dogodniejsze godziny rozpoczynania i kończenia),
- ruchliwość (swoboda poruszania się w godzinach pracy bez większego nadzoru),
- symbole pozycji (np. miejsce na parkingu),
- starszeństwo (staż pracy).

Na tle tych czynników może dochodzić do niezgodności pozycji społecznej i zawodowej, co może być źródłem frustracji, a w konsekwencji konfliktów organizacyjnych.

8.5. Grupa w organizacji – *A. Chrisidu-Budnik*

8.5.1. Relacje jednostka – grupa

Grupy społeczne stanowią ważną płaszczyznę opisu i wyjaśniania podstawowych relacji między jednostką a społeczeństwem. Okazuje się, że to co dzieje się w grupach, może determinować przebieg wielu ważnych procesów społecznych większych zbiorowości. Dzieje się tak dlatego, że przez członkostwo w grupie jednostka uczy się zasad podstawowych stosunków społecznych; grupa roztacza kontrolę nad zachowaniami swoich członków zgodnie z przyjętymi normami, wartościami i przekonaniami [Łucewicz, s. 157].

Grupa społeczna to zbiór jednostek, w którym wspólnota pewnych istotnie społecznych cech wyraża się w tożsamości zbiorowej i towarzyszą temu kontakty, interakcje i stosunki społeczne w jej obrębie częstsze i bardziej intensywne niż z osobami z zewnątrz. Inaczej zbiorowość ludzi, pomiędzy którymi występuje więź obiektywna, subiektywna i behawioralna [Sztompka, s. 196].

Więź obiektywna jest to poczcie wspólnoty wynikające z podobieństwa sytuacji życiowej. Wśród czynników implikujących taką więź w miejscu pracy wymienić można: wykształcenie, wynagrodzenie, stanowisko itp.

Więź subiektywna jest to poczucie wspólnoty z członkami grupy, do której należymy. Wśród czynników generujących więź subiektywną w miejscu pracy wymienić można elementy kulturowe: wspólnotę norm i wartości.

Więź behawioralna to podobne lub wspólne działania podejmowane przez członków grupy. Więź behawioralna wyraża się nie tylko w postawach (stwierdzeniach oceniających, dotyczących przedmiotów, ludzi albo wydarzeń), ale w realnych zachowaniach (artefaktach behawioralnych).

Gdy subiektywna wspólnota pewnych cech doniosłych dla członków zbiorowości wyraża się w tożsamości zbiorowej i towarzyszą temu kontakty, interakcje i stosunki społeczne w jej obrębie, mówimy o pojawieniu się grupy społecznej [Sztompka, s. 190].

Wśród motywów tworzenia grup społecznych, wymienić należy te, które związane są z zaspokajaniem określonych potrzeb jednostki, jak i te, które związane są z cechami grupy jako całości. **Jednostki tworzą grupy, ponieważ uczestnictwo w grupie**:

1) **zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa**, uczestnicy grupy udzielają sobie wzajemnej pomocy, pomagają w rozwiązaniu jednostkowych problemów i nie rzadko chronią członka grupy przed konsekwencjami popełnionych przez niego błędów,
2) **zaspokaja potrzeby społeczne**, stwarza satysfakcje z uczestnictwa, w razie konieczności dostarcza wsparcia emocjonalnego,
3) elitarnej implikuje prestiż, szacunek i tym samym **zaspokaja potrzeby uznania**.

Wśród motywów związanych z cechami grupy, a więc motywów, jakie uwzględnia kierownictwo przy decyzji tworzenia grup w organizacji, wymienia się:

1) sprecyzowany, wymierny cel przedsięwzięcia, dla realizacji którego grupa powstaje,

2) niepowtarzalny, jednostkowy charakter przedsięwzięcia, który sprawia, że w grupie, częściej niż w innych typach zbiorowości, podejmuje się ryzyko na rzecz osiągnięcia założonego celu,

3) w realizacji zadania grupowego mogą uczestniczyć osoby o różnych specjalnościach i z różnych poziomów struktury organizacyjnej;

4) grupa przystępując do realizacji zadania określa czas jego wykonania, a także dokonuje precyzyjnego podziału środków (wydzielonych z całości pozostających w dyspozycji organizacji) niezbędnych do wykonania zadania,

5) możliwości twórcze człowieka są najwyższe w pracy zespołowej, mamy bowiem wówczas do czynienia z efektem synergii, co oznacza, że grupy zadaniowe osiągają lepsze wyniki niż osoby działające w pojedynkę lub w dużych grupach organizacyjnych, szczególnie tam, gdzie osiąganie

wyników wymaga różnorodnych umiejętności, oceny i doświadczenia [Łucewicz, s. 158].

Reasumując silne więzi społeczne w grupach spoistych sprzyjają mobilizacji do działania, ułatwiają koordynację i tym samym zwiększają efektywność grupy w tym obszarze, w którym działa kolektywnie [Sztompka, s. 304]. Dlatego też w literaturze na temat sprawnego wykonywania zadań spotkać można twierdzenia o przewadze pracy grupowej nad indywidualną [Zieleniewski 1981, s. 86-91] ze względu na psychologiczne czynniki zwiększające zaangażowanie, wysiłek jednostek w działaniach grupowych. W literaturze istnieją jednak i takie poglądy, że jest to twierdzenie nieuzasadnione a nawet nieprawdziwe.

Jeśli przyjąć dość oczywiste założenie, że efekt działań zależy zarówno od wysiłku, jak też od stopnia jego wykorzystania, to różnice między efektami pracy grupowej i indywidualnej mogą wynikać bądź z różnic wysiłku, bądź z różnic w stopniu jego wykorzystania, bądź wreszcie z obydwu tych różnic naraz. Trzeba jednak zauważyć, że uzyskanie prawie jednakowych efektów pracy indywidualnej i grupowej wcale nie świadczy o braku różnic w motywacji i sprawności, ponieważ zmniejszenie wysiłku przy wykorzystaniu stopnia jego wykorzystania w jednej formie pracy może być zrównoważone przez zwiększenie wysiłku o niższym stopniu wykorzystania w innej. Wysiłek jest tutaj rozumiany jako wydatkowanie energii fizycznej lub psychicznej, wiążące się z subiektywnym poczuciem pokonywania oporu.

Stopień wykorzystania wysiłku jest z kolei relacją między wielkością wysiłku a wielkością efektu. Relacja ta zależy przede wszystkim od tego, w jaki sposób jednostki wykonują swe czynności i w jaki sposób efekty działań indywidualnych są integrowane w łączny efekt pracy grupowej. Z samej definicji stopnia wykorzystania wysiłku wynika większe zróżnicowanie tego stopnia w pracy grupowej niż w pracy indywidualnej, a więc nie można z góry wykluczyć ani jego obniżenia, ani podwyższenia w działaniach zespołowych [Daszkowski, s. 330].

Weryfikując empirycznie możliwe **rozkłady wpływu jednostki na ostateczny efekt pracy grupowej Georg Steiner** wyodrębnił trzy **typy zależności**:

1. **Indywidualne wkłady pracy sumują się**, tworząc wspólny rezultat działania grupowego, wskutek czego potencjalny wpływ każdego członka grupy jest mniej więcej jednakowy, a istniejące różnice wynikają z działań indywidualnych.
2. **Osiągnięcie celu grupowego zostaje zapewnione przez tylko jednego członka grupy**, działania zaś innych członków są wtedy zbęd-

ne, przez co jedna osoba ma całkowity wpływ na efekt działań, a pozostałe nie mają żadnego,

3. **Dla osiągnięcia wspólnego celu konieczne są działania wszystkich członków grupy**, lecz ostateczny rezultat nie może przekroczyć poziomu wyznaczonego przez najmniej sprawnego uczestnika działań, a zatem on właśnie ma największy wpływ na efekt końcowy.

Steiner dokonując typologii zadań stworzył możliwość systematycznego przeglądu subiektywnych czynników wpływających na wysiłek w działaniach grupowych. W **zadaniach dysjunkcyjnych** (jedna osoba ma prawie wyłączny wpływ na wspólny efekt) należy oczekiwać zmniejszenia wysiłku tych ludzi, którzy mają znikomy wpływ; w **zadaniach koniunkcyjnych** (najmniej sprawna osoba ma największy wpływ) wysiłek członków grupy powinien zbliżyć się do najniższego dopuszczalnego poziomu; w **zadaniach addytywnych** (wszyscy mają jednakowy wpływ) wysiłek powinien być tym mniejszy, im mniejszy jest stosunek prawdopodobnego efektu działań jednostkowych do łącznego efektu wspólnej pracy [Daszkowski,s. 335].

Zmniejszanie się wysiłku w pracy grupowej Steiner określił mianem **„straty motywacyjnej"**, wskutek której grupa zadaniowa nie może osiągnąć swej potencjalnej sprawności [Daszkowski 1988, s. 68-69]. Wyniki późniejszych eksperymentów zarysowały obraz „straty motywacyjnej" o wiele ostrzej niż przewidywano. W zadaniach dysjunkcyjnych wystąpił duży spadek wysiłku ludzi oceniających, że tylko jedna osoba wystarczy do realizacji celów zadaniowych grupy, wysiłek natomiast tej właśnie osoby obniżał się stosunkowo nieznacznie. W zadaniach koniunkcyjnych najmniej sprawna osoba zmniejszała swój wysiłek w niewielkim stopniu, ale pozostali członkowie grupy redukowali swoje wysiłki do poziomu niewiele wyższego od wyznaczonego w ten sposób minimum. W zadaniach addytywnych członkowie grupy obniżali swoje wysiłki o podobny dla wszystkich rząd wielkości. Dodatkowym czynnikiem obniżającym wysiłek była wzrastająca liczebność grupy. W pracy indywidualnej jednostka ma na ogół stuprocentowy wpływ na końcowy efekt swych działań, a w pracy grupowej przy równym podziale obowiązków wpływ ten jest mniejszy, im liczniejsza jest grupa.

Należy jednak pamiętać, że eksperymenty były przeprowadzane w warunkach laboratoryjnych, które nie do końca są w stanie odzwierciedlić rzeczywistość organizacyjną i stany emocjonalne uczestników grupy, które w praktyce mogą modyfikować naszkicowane wyniki badań. Tym niemniej brak jest podstaw do twierdzeń, ż praca grupowa z samej swej natury podnosi poziom wysiłku jednostek w działaniach zespołowych.

8.5.2. Wybrane kryteria opisu grup w organizacji

Jednostki tworzą grupy społeczne w różnych warunkach i okolicznościach. Grupy te są klasyfikowane w oparciu o różne kryteria. Pierwsze, najbardziej oczywiste – to **wielkość**, albo inaczej liczebność grupy. Terminologia jest tu prosta: grupy małe i duże, oczywiście jako bieguny pewnego kontinuum liczebności z częstymi przypadkami pośrednimi. Wielkość grupy posiada konsekwencje dla jej funkcjonowania. Wraz z zwiększaniem liczebności grupy zmienia się charakter zjawisk, które w niej zachodzą [Sztompka, s. 200].

Przedmiotem naszego zainteresowania są grupy małe, które tworzą się lub są tworzone w organizacji. A zatem wyodrębnić można dwa procesy formowania się grup małych w organizacji. Proces pierwszy, ma charakter oddolny i jest funkcją kontaktów i interakcji między uczestnikami organizacji. Proces drugi, ma charakter odgórny i sformalizowany, który jest funkcją pragmatycznych decyzji kierownictwa organizacji. Zanim pokrótce omówimy wspomniane procesy, określmy, czym jest mała grupa.

Liczebność małej grupy jest traktowana jako orientacyjnie, choć stosunkowo mało precyzyjne, kryterium rozróżnienia grup. **Georg Simmel** uważał na przykład, że istotna granica przebiega gdzieś w pobliżu liczebności dwudziestoosobowej. Do tego progu możliwe jest występowanie cech dla niej charakterystycznych, do których zaliczał: znajomość partnerów, pewną intymność, bezpośredniość kontaktów, powyżej natomiast pojawia się anonimowość, formalizm, pośredniość interakcji [Sztompka, s. 201]. Mała grupa może być zdefiniowana jako **pewna liczba ludzi oddziaływujących na siebie wzajemnie, w której każdy uczestnik ma możliwość spostrzegania przynajmniej części indywidualnych zachowań wszystkich innych uczestników, z jednoczesną możliwością wyboru między kontynuacją a natychmiastową lub odroczoną modyfikacją własnego postępowania, w zależności od przebiegu oddziaływań i dokonanych spostrzeżeń** [Bartkowiak, s. 19].

Jak już wspomniano, w organizacjach można wyodrębnić na podstawie nieformalnych lub formalnych kryteriów członkostwa dwa procesy formowania grup. Kontakty i interakcje między uczestnikami organizacji, gdy stają się powtarzalne, regularne i zostają oparte na pewnych wzorach prowadzą do powstawania w organizacji **grup nieformalnych**, którym przysługuje pewna cecha zorganizowania, w tym sensie, że w grupie istnieją wzajemne powinności i uprawnienia, zinstytucjonalizowane zostają pozycje społeczne, które zajmują członkowie grupy, a z tymi pozycjami wiążą się właściwe dla nich role [Sztompka, s. 191].

W organizacjach mają miejsce złożone i zróżnicowane ze względu na cel procesy tworzenia tzw. **grup zadaniowych.** Grupy zadaniowe są grupami sformalizowanymi (w większym bądź mniejszym stopniu), gdzie wyraźnie sformułowany jest; cel – zadanie do wykonania, siatka obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności każdego uczestnika grupy, relacje z organizacją a niekiedy nawet okres, na jaki powołuje się grupę. Oczywiście przedmiot formalizacji jest pochodną celu – zadania, charakteru grupy itp. Uwzględniając drugie kryterium pozwalające różnicować grupy- **trwałość,** okazuje się, że grupy formalne w są z reguły mniej trwałe w porównaniu do grup nieformalnych. Grupy formalne zostają rozwiązane po zrealizowaniu celu – zadania.

Trzecie, istotne kryterium klasyfikacji grup to sposób **rekrutacji**, to, jak zostaje się członkiem grupy [Sztompka, s. 204]. Amerykański socjolog **Charles Cooley** wprowadził pojęcia **grupy pierwotnej** i **grupy wtórnej**. W tych pierwszych uczestnictwo ma charakter obligatoryjny, w tych drugich fakultatywny. Organizacje i istniejące w nich grupy to oczywiście grupy wtórne, w których uczestnictwo jest aktem naszej własnej, dobrowolnej decyzji. Nie oznacza to, iż podejmując decyzję o przystąpieniu do grup wtórnych automatycznie stajemy się jej członkami. Pomijając problematykę możliwości zatrudnienia w organizacji, skupmy się na procesie rekrutacji do formalnych i nieformalnych grup w organizacji. Można tu zarysować pewne podobieństwa, ale i subtelne różnice.

Istnieją w organizacjach grupy, w których przynależność jest obwarowana rygorystycznymi warunkami i procedurami. Takie grupy określa się mianem **ekskluzywnych** [Sztompka, s. 205]. W przypadku grup formalnych owe kryteria mają charakter obiektywny, są powszechnie znane i sformalizowane. Jeśli pominiemy patologie organizacyjne, to takie kryteria posiadają charakter merytoryczny: kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje indywidualne uczestnika, które stwarzają prawdopodobieństwo bardziej efektywnej realizacji grupowego celu – zadania. Przeciwieństwem grup ekskluzywnych są takie, do których przystąpić może od razu każdy, nazywane **inkluzywnymi** lub powszechnie dostępnymi. Przykładem formalnych grup inkluzywnych są **koła jakości**. Pomijając tu problematykę kół jakości, która mieści się w obszarze technik organizatorskich i decyzyjnych, należy podkreślić, że przynależność do grupy jest dobrowolna i żadnemu pracownikowi nie można zabronić udziału i pracy w grupie.

Dynamika formowania grup nieformalnych w organizacji jest bardziej złożona w porównaniu do grup formalnych. Istnieją grupy nieformalne, w których rekrutacja dokonuje się przy pomocy kryteriów partykularystycznych, preferujących tylko niektórych, często tych, którzy dysponują

określonymi źródłami władzy w organizacji: władzą formalną, władzą informacyjną, władzą eksperta, jak i innymi cennymi dla takich grup zasobami. Przykładem grupy nieformalnej, ekskluzywnej w organizacji jest klika Powstają także w organizacji grupy nieformalne, w których rekrutacja dokonuje się przy pomocy kryteriów uniwersalistycznych. Grupy te powstają w wyniku kontaktów i interakcji między pracownikami, którzy mają poczucie wspólnoty pewnych interesów, poczucie odrębności, dostrzegają istotne podobieństwa pomiędzy sobą.

Czwarte kryterium pozwalając odróżnić odmienne rodzaje grup dotyczy **intensywności** uczestnictwa. Chodzi tu o dwa, nieco odmienne, aspekty [Sztompka, s. 206]. Pierwszy, czy w grupie wykonywane są różne działania, realizowane różne cele. W organizacjach są grupy wyraźnie wyspecjalizowane, **jednofunkcyjne,** w których realizowane są jednorodne działania. Taki charakter mają grupy zadaniowe. W organizacji występują także grupy **wielofunkcyjne,** w których uczestnictwo ma charakter nie jednowymiarowy, działania podejmowane w grupie służą różnym celom i zaspokajają różnorodne potrzeby uczestników. Wielofunkcyjny aspekt grup nieformalnych został dostrzeżony przez kierunek *human relations* [2.4.2.].

Inne rozróżnienie dotyczy sumy czasu i energii – fizycznej, ale i zaangażowania myślowego, jakich grupa wymaga od swoich członków. Są takie, które wymagają nieustannego uczestnictwa, pełnego zaangażowania, maksymalnego poświęcenia, niepodzielnej lojalności. [Sztompka, s. 207]. Wymienione cechy mogą prowadzić do wysokiej efektywności grupy, ale także wywoływać zjawiska negatywne, do których zaliczyć należy **syndrom myślenia grupowego** (*groupthink*), który właściwy bywa tak dla grup formalnych, jak i nieformalnych; grup dużych i grup małych.

Syndrom myślenia grupowego zidentyfikował i opisał amerykański psycholog **Irving Janis.** Myślenie grupowe polega na zatracie przez grupę poczucia rzeczywistości, w wyniku jej izolacji od otoczenia i zamknięciu się we własnym świecie. Na syndrom myślenia grupowego składają się między innymi następujące **elementy**:

1) **złudzenie nieograniczonej siły i bezkarności**, dające poczucie własnego bezpieczeństwa,
2) **lekceważenie wszelkich potencjalnych zagrożeń**, sygnałów ostrzegawczych, realistycznych informacji płynących ze zewnętrznego świata, przez wzajemnie wzmacniające się w interakcjach członków grupy racjonalizacje,
3) **niepodważalna wiara w swoją wyższość moralną**, słuszność własnych wartości, celów, wiedzy,
4) **myślenie stereotypami**,

5) **traktowania przywódców grup zewnętrznych jako słabych, niekompetentnych**, co dyskwalifikuje ich jako partnerów do ewentualnych negocjacji, kompromisów,
6) **silne akcentowanie lojalności wobec grupy jako wartości** i stąd bezwzględna presja w kierunku konformizmu,
7) **istnienie tabu i autocenzury** powstrzymującej przed wyrażaniem wątpliwości czy kontrargumentów w obawie przed potępieniem, odrzuceniem przez grupę,
8) **pojawianie się cenzorów**, którzy kontrolują przepływ informacji spoza grupy i tym samym kontrolują grupę, a czasami jej przywódcę, od wszelkich opinii i informacji, które mogłyby zachwiać jednomyślnością i pewnością ich racji,
9) **złudzenie jednomyślności**, dzięki założeniu, że milczenie narzucone przez autocenzurę oraz nie ujawnianie bądź bagatelizowanie odmiennych opinii zewnętrznych, oznacza zgodę wszystkich członków z decyzjami czy polityką grupy [Sztompka, s. 305].

Syndrom myślenia grupowego, prowadzi do zafałszowania obrazu sytuacji, jak istnieje w grupie, jak i w jej otoczeniu, co skutkuje nierealistyczną oceną własnego potencjału i w efekcie do szeroko rozumianego upadku.

Zarysowane powyżej właściwości grup nie są wyczerpujące. Wymienione tylko niektóre spośród właściwości, które są powszechnie dostrzegalne i mają znaczenie dla funkcjonowania grup w organizacji.

8.6. Kultura organizacyjna – *A.Chrisidu-Budnik*

8.6.1. Nurty badawcze

Związek pomiędzy kulturą a życiem gospodarczym dostrzegał już Weber. Jednak kultura do lat osiemdziesiątych XX wieku nie była traktowana jako kategoria wyjaśniająca rzeczywistość gospodarczą na poziomie makrospołecznym i mikrospołecznym. Podejście kulturowe w poznaniu rzeczywistości gospodarczej zyskało na znaczeniu i rozwinęło się w wymiarze naukowym i aplikacyjnym w latach osiemdziesiątych XX wieku, głównie pod wpływem porównań międzykulturowych procesu pracy w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Procesy umiędzynarodowienia gospodarki, a następnie globalizacji gospodarczej wzmocniły zainteresowanie kulturowym kontekstem osiągania sprawności, wydajności, efektywności gospodarczej.

Preferowaną sferą stosowania perspektywy kulturowej w badaniach nad gospodarką jest proces zarządzania, a w szczególności wzorce organizowania aktywności gospodarczej i sposoby kierowania zachowaniami ludzkimi.

Gdyby podjąć próbę usystematyzowania wszystkich podstawowych sposobów badania kultury to można wyodrębnić dwa nurty badawcze.

W **pierwszym nurcie** przeważają **normatywne definicje kultury**, które akcentują podporządkowanie się zachowań ludzkich wzorom kulturowym. **Wzory kulturowe** są traktowane jako elementy konstytutywne kultury, a podporządkowanie się im jako właściwość zachowań kulturowych. Wzór kulturowy określa, „jak jednostka powinna reagować na sytuacje uważane za doniosłe dla niej samej i dla grupy, aby zachowywać się zgodnie z oczekiwaniami i nie popaść w konflikt z innymi członkami grupy" [Olszewska–Dyoniziak, s. 280]. Wzór kulturowy należy zatem rozumieć jako „mniej lub bardziej ustalony w zbiorowości sposób zachowania i myślenia" [Nowicka, s. 77]. **Kultura jest tu zatem pojmowana przede wszystkim jako zespół wzorców działania obowiązujących członków danej zbiorowości ludzkiej, które są przekazywane międzypokoleniowo i międzygrupowo**. Taką normatywną definicją kultury organizacyjnej posługuje się holenderski socjolog **Geert Hofstede**, określając kulturę jako „zaprogramowanie umysłów" członków danego społeczeństwa oraz działających w nim organizacji, a więc zbiór wzorów kulturowych warunkujących sprawne działanie społeczeństwa i organizacji [Hofstede, s. 38-41]. W tej grupie znaczeń kultura jest traktowana jako zmienna niezależna wywierająca wpływ na organizację („organizacja ma kulturę").

Drugi nurt interesuje się przede wszystkim **treścią kultury**, a nie jej „ludzkim podłożem". **Kultura jest rozumiana jako pewien system znaczeń i symboli określający rozumienie rzeczywistości**; sposób interpretacji świata, który w omawianym nurcie staje się przedmiotem analizy. **Kultura jest traktowana jako układ dynamiczny; wytwór działalności ludzkich zbiorowości**. Przedstawiciele tego nurtu zakładają, że kultury nie można oddzielić od samej organizacji, bowiem kultura organizacyjna jest tym, czym właściwie organizacja jest, a nie czym dysponuje („organizacja jest kulturą") [Sułkowski, s. 7].

Skutkiem istnienia dwóch nurtów badawczych kultury jest zróżnicowanie tematyki badawczej, na jakim koncentrują się ich przedstawiciele.

Nurt pierwszy zajmuje się studiami nad wzorcami zarządzania w różnych krajach, narodowymi stylami zarządzania, możliwościami i uwarunkowaniami transferu określonych rozwiązań organizacyjnych. Nurt ten w zasadzie koncentruje się na identyfikacji wymiarów analizy kultur narodowych (czasami regionalnych i /lub etnicznych) i poszukiwaniu związków między

wymiarami kultury a zjawiskami gospodarczymi. Poszukiwanie i analiza wspomnianych związków dotyczy w istocie wpływu kultury na sposób strukturalizowania i funkcjonowania uczestników życia gospodarczego. Ponieważ organizacje zrzeszają ludzi i opierają się na ich działaniach, pojawia się naturalnie problem wpływu społecznych uwarunkowań na kształt ich ekonomicznej aktywności. Istota tego wpływu wydaje się polegać na tym, że wzory kultury wyznaczają granice przestrzeni, w ramach której kształtują się najważniejsze charakterystyki organizacji w takich sferach jak: stosunki pracy, systemy płacowe, style kierowania, powiązania kooperacyjne itp. [Gąciarz, s. 69].

Do najbardziej znanych badań porównawczych nad wzorami kulturowymi różnych narodowych środowisk menedżerskich zalicza się badania przeprowadzone przez **Hofstede**, który przyjął **cztery wymiary analizy kultury**:

1. **Dystansu do władzy**. W kulturach o małym dystansie do władzy ludzie traktują nierówność w dostępie do władzy jako rezultat tymczasowego podziału ról społecznych, który nie ma istotnego wpływu na sposób wartościowania ludzi. W kulturach o dużym dystansie do władzy zakres posiadanych uprawnień decyzyjnych jest traktowany jako podstawowe źródło społecznego uznania i wartości człowieka.
2. **Indywidualizm – kolektywizm**, czyli różnice między kulturami na tle roli przypisywanej jednostce – czy ceni się indywidualną odrębność, wysuwając na plan pierwszy prawa i obowiązki jednostki i jej powinności względem samej siebie, czy na plan pierwszy wysuwa się grupę społeczną, do której jednostka należy i wobec której ma określone zobowiązania.
3. **Męskość - kobiecość**, gdzie na skali cech z jednej strony plasują się kultury męskie, w których dominuje twarde, oparte na zasadzie konkurencji podejście do życia społecznego, a z drugiej strony – kultury kobiece, które charakteryzują się większą opiekuńczością i wyrozumiałością w relacjach społecznych.
4. **Unikanie niepewności**, które dzieli kultury na takie, w których stopień unikania niepewności jest niski, ponieważ ludzie wskazują znaczną skłonność do podejmowania ryzyka i tolerują niejednoznaczność sytuacji, z jakim maja do czynienia, oraz takie, gdzie ten stopień jest wysoki, co oznacza przypisywanie wysokiej wartości poczuciu pewności bezpieczeństwa [Sikorski 2002, s. 5].

Wieloletnie badania Hofstede, jak i wielu innych badaczy (np. Gestlanda, Marx, Kluckhohna i Strodtbecka, Hampdena-Turnera i Trommpenaarsa, Ouchi, Fukuyama) pozwoliły stwierdzić, że kultury narodowe są

zróżnicowane w sferze wzorów zachowań. Konsekwencją tego, jest zróżnicowanie kultur organizacyjnych występujących w poszczególnych społeczeństwach, pomimo podobieństwa w sferze technologii, poziomu rozwoju gospodarczego itp. [Gąciarz, s. 72].

Drugi nurt badawczy postrzega **kulturę jako zjawisko tożsame z organizacją**, zjawisko konstytuujące ją. Podkreśla się, że kultura jest wieloaspektową całością składającą się z zróżnicowanych kategorii (zwanych niekiedy poziomami kultury), między którymi zachodzi proces integracji. Kategorie te tworzą harmonijną i swoistą całość kulturową – całość, która jest czymś więcej aniżeli zwykłą sumą wytworów kulturowych i cech osobowych członków danej organizacji. Kultury organizacyjnej nie można redukować do sumy składających się na nią elementów. Wzajemne powiązania i oddziaływania na siebie elementów kultury, ich ustrukturalizowanie, „ład kulturowy" decydują o swoistości i odrębności kultury organizacyjnej, a także nadają specyficzny charakter zachowaniom członków tej organizacji [Filipiak, s. 42].

W literaturze przedmiotu najbardziej rozpowszechniony jest **model kultury organizacyjnej Edgarda Scheina** składający się **z trzech poziomów**: artefaktów, norm i wartości oraz założeń podstawowych. Te poziomy różnią się charakterem składających się na nie elementów, chociaż podział na poziomy nie zawsze pozostaje podziałem ostrym, precyzyjnie oddzielającym od siebie poszczególne elementy. Kultura bowiem, jak już wspomniano, stanowi całość względnie zintegrowaną. Stąd też pomiędzy poziomami istnieją pewne związki i zależności.

Biorąc pod uwagę możliwość recepcji i stopień uświadomienia poszczególnych elementów kultury, Schein wyróżnia, jak wspomniano trzy jej poziomy.

Poziom najwyższy to artefakty – sztuczne wytwory kultury organizacyjnej – materialne, behawioralne, słowne. Jest to najbardziej widoczny i zarazem najmniej trwały poziom kultury.

Zjawiska kulturowe posiadają wymiar materialny (fizyczny), behawioralny i słowny. Dzięki przedmiotom, zachowaniom i komunikacji istnieje możliwość recepcji zjawisk kulturowych. Zwraca się uwagę, że badając kulturę określonej zbiorowości nie wystarczy badać tylko poszczególnych elementów kultury (w tym przypadku artefaktów) ani też tylko powiązania pomiędzy nimi, ale przede wszystkim trzeba badać, jak one są rozumiane, jakie znaczenia są im przypisywane przez członków organizacji, w ramach której one występują. Chodzi tu zatem o semiotyczne, czyli znaczeniowe rozumienie kultury. O swoistości odmienności kultury nie decydują artefakty materialne (jak i pozostałe) – bo one mogą być i zazwyczaj są wspólne dla

wielu organizacji – lecz znaczenia im przypisywane [Filipiak, s. 42]. Właśnie dzięki temu, że ludzie posługują się symbolami, czyni ich zdolnymi do wytwarzania kultury i jej przekazywania. Bada się zatem tutaj nadawanie przez uczestników organizacji znaczeń sytuacjom w jakich się znajdują, zachowaniom, uczuciom i otoczeniu, w którym funkcjonuje organizacja

Drugi poziom (aksjonormatywny) tworzą normy i wartości. Są trwalsze od artefaktów, ale znacznie trudniej jest je zaobserwować. Wartości są „regulatorami ludzkich dążeń i postępowania, pozwalają na ocenę postępowania innych, służą jako podstawa oceny społecznej przydatności członków grup, a zatem wyznaczają zasady hierarchii społecznej i określają zasady współżycia społecznego" [Szczepński, s. 45]. A więc wartości zawierają w element normatywny i stanowią kryteria wyborów dokonywanych przez uczestników organizacji. Dla niektórych uczonych wartości stanowią istotę zjawisk kulturowych. Deal i Kennedy podstawowe znaczenie wartości widzą w tym, że wartości definiują „sukces" w konkretnych kategoriach zrozumiałych dla pracowników oraz ustanawiają standardy osiągnięć w organizacji. Według innych natomiast – istotę wartości należy lokować w integracyjnej ich funkcji. Dzięki nim formułuje się poczucie tożsamości, związanie pracowników z organizacją i kreowanie ducha koleżeństwa [za: Sikorski 2002, s. 9]. Niewątpliwie wartości są uwarunkowane kulturowo (w genezie, treści i sposobie funkcjonowania), ale również kultura jest uwarunkowana funkcjonującymi w niej wartościami [Filipiak, s. 129]. Wartości są bowiem podstawą tworzenia i funkcjonowania norm (wyraźnie wyartykułowane w środowisku pracowniczym powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności) a także pozwalają wnioskować o ewentualnych zachowaniach i o potencjalnych znaczeniach im przypisywanych.

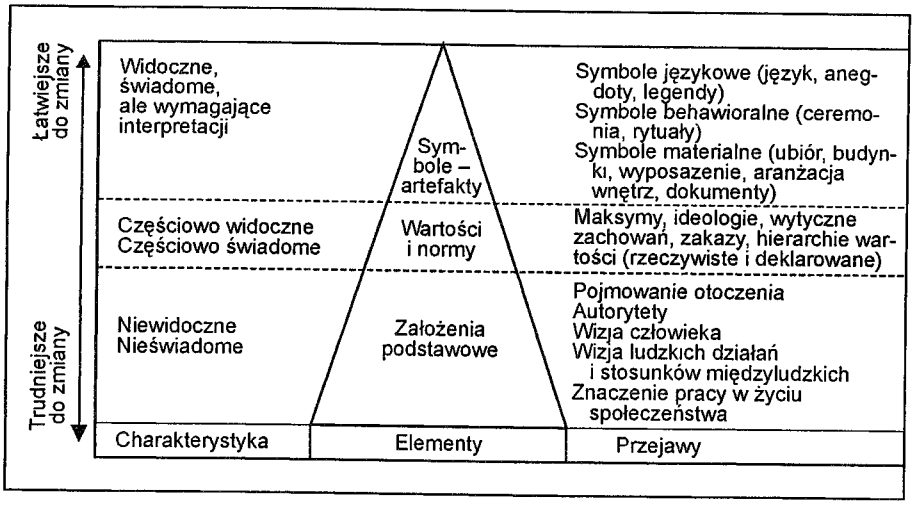
Najgłębszy poziom kultury organizacyjnej, poziom niewidoczny, najtrudniejszy do uświadomienia, najtrwalszy stanowią **założenia podstawowe**. W literaturze wymienia się **pięć podstawowych problemów**, dla których organizacje w każdym czasie i w każdym miejscu muszą znajdować rozwiązanie:

1. **Stosunek do otoczenia**; sposób postrzegania otoczenia w kategorii szans i zagrożeń, w wymiarze czasu i przestrzeni.
2. **Pojmowanie prawdy**; jakie kryteria przyjmuje się, gdy należy dokonać wyboru; tradycję?, wiedzę?, doświadczenia?, autorytet? czy i na ile możliwy jest kompromis pomiędzy tymi kryteriami prawdy?
3. **Natura człowieka**; jakie założenia odnośnie natury człowieka przyjmuje się; czy człowiek jest z natury dobry, zły, czy neutralny?

4. **Natura ludzkiej aktywności**; czy człowiek jest bierny czy kreatywny; leniwy, czy pracowity?
5. **Stosunki międzyludzkie**; czy życie społeczne polega na rywalizacji i konkurencji czy współpracy, jaki jest wskazany poziom formalizacji stosunków międzyludzkich w organizacji?

Założenia kulturowe są według Scheina, wynikiem, częściowo uświadomionego, ustosunkowania się do tych i innych oczywiście problemów, co przesądza o treści, funkcji kultury organizacyjnej. Założenia są źródłem procesów, zdarzeń, które mają miejsce na dwóch wyższych poziomach. Tak więc analizując kulturę organizacyjną na poziomie najgłębszym można odkryć istnienie jej fundamentów, na których opierają się normy i wartości oraz artefakty.

Graficzną prezentację koncepcji kultury organizacyjnej przedstawia rysunek 42.



Rys. 42. Model kultury wg Scheina (*Źródło: [Czerska, s. 13]*).

8.6.2. Wartość kultury organizacyjnej w procesie konkurencji

W nauce o organizacji i zarządzania twierdzono, że silna kultura organizacyjna – mierzona jej wyrazistością, stopniem upowszechnienia oraz głębokością zakorzenienia, przyczynia się do poprawy pozycji konkuren-

cyjnej organizacji na rynku i posiada wpływ na efektywność jej funkcjonowania. Przeprowadzone na początku lat dziewięćdziesiątych badania wykazały brak zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną organizacji a siłą jej kultury. Dostrzeżono wówczas, że silna kultura organizacyjna może implikować wiele negatywnych zjawisk, takich jak: tendencja do zamykania się w sobie, eliminowanie nowych idei, utrwalanie się tradycyjnych sposobów myślenia, schematów postępowania, procedur, bariery w wdrażaniu nowych idei, syndrom myślenia grupowego. Inaczej: silna kultura może powodować zmniejszenie elastyczności funkcjonowania, spadek zdolności adaptacyjnych organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu.

Zwrócenie uwagi na negatywne aspekty silnych kultur organizacyjnych spowodowało powrót do analiz i wniosków, które na początku lat sześćdziesiątych XX w. podjęli i sformułowali Burns i Stalker w odniesieniu do funkcjonowania organizacji oraz konieczności synchronizacji modelów organizacji (mechanistycznego i organicznego) z warunkami, stanami otoczenia. Nie tyle siła kultury, co jej dopasowanie do warunków otoczenia ma znaczenie w procesie konkurowania. W literaturze przedmiotu dostrzega się, że wartość kultury organizacyjnej w procesie konkurencji jest pochodną charakteru rynku. Na rynkach rozwijających się w sposób powolny, kultura może być jednym z elementów decydujących o sukcesie. Im silniejsza – tym lepsza pozycja konkurencyjna firmy. Duże znaczenie ma też branża. Największą rolę odgrywa więc kultura w branżach usługowo-handlowych, gdzie liczą się personalne więzi z klientem. Na rynkach kompleksowych, o dużej dynamice lub w przedsiębiorstwach przemysłowych kultura ma mniejsze znaczenie [Aniszewska, s. 9-10].

Występują również i takie poglądy, że są pewne cechy kultury organizacyjnej, których zaistnienie zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu rynkowego, a ich brak to prawdopodobieństwo zmniejsza, niezależnie od cech otoczenia. Istnieją pewne cechy kultury, które wyróżniają najlepsze organizacje – niezależnie od branży, charakteru otoczenia. Dlatego też niektórzy autorzy wprowadzają wartościujący podział kultur na kultury pro i antyefektywnościowe, pisząc, że w kulturze proefektywnościowej ludzie chętniej podkreślają przynależność do organizacji, używają słowa „my" mówiąc o całej organizacji, angażują się w realizowanie celów, które przyjmują jako wspólne, natomiast w kulturze antyefektywnościowej zjednoczenie ludzi ma charakter negatywny, blokuje uczenie się w organizacji i wzmacnia myślenie w kategoriach stereotypów. W kulturę proefektywnościową powinny być zatem wpisane: niejednoznaczność, ryzyko, kwestionowanie rzeczy oczywistych, otwartość, ciągłe poszukiwanie [Aniszewska, s. 10].

Literatura:

G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2004 nr 1

Ch. I. Barnard, *The Function of the Executive*, Cambridge 1938

G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999

A. I. Baruk, *Motywowanie i jego znaczenie w zaspokajaniu potrzeb pracowników*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 4

N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003

M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003

J. Daszkowski, *Psychologiczne uwarunkowania pracy grupowej*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991

J. Daszkowski, *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław 1988

M. E. Dimock, *Administrative Vitality. The Conflict with Bureaucracy*, London 1960

A. J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979

M. Filipiak, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000

S. Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Nowy Jork 1922

J. Gąciarz, *Kultura a systemy zarządzania*, [w:] J.Hausner (red.) *Studia z zakresu zarządzania publicznego* t. I., Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001

X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996

D. M. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1973.

J. Hausner (red.) *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001

G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000

E. McKenna, N.Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997

W. Kieżun (red.), *Bariery sprawności organizacji*, Warszawa 1978

S. Kowalewski, *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*, Warszawa 1974

S. Kownacki, W. Piotrowski, Z. Rummel-Syska, *Psychologia organizacji* [w:] A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983

S. Kownacki, H. Sterniczuk, R. Zach, *Zarządzanie jako sprawowanie władzy w organizacji*, [w:] A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985

J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Zak", Warszawa 2000

A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983

A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985

A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1985, 2002

S. Kwiatkowski, *Zarządzanie przez integrację*, „Przegląd Organizacji" 1963, Nr 8-9

J. Kurnal (red.), *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, PWE, Warszawa 1972a

J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1979

R. J. Lewicki, J. A. Littere, *Negotiation*, Illinois 1994

J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999

J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964
E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Warszawa 1991
B. Olszewska–Dyoniziak, *Człowiek – kultura – osobowość*, Kraków 1991
S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998
W. E. Scott jr., L. L.Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983
P. Selznick, *Leadership in Administration*, Evanston III, 1957
Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002
Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004
H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Nowy Jork 1947
Słownik Socjologii i Nauk Społecznych, PWN, Warszawa 2004
J. A. F.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992
Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji" 2002 nr 2
J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, EQUIS, Warszawa 2003
J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1973
P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004
S. Taubwurcel, *Organizacja i kierownictwo jako nauka*, Warszawa 1966
K. Thompson, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Nowy Jork 1942
R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971. 1981

Rozdział 9

PLANOWANIE I KONTROLOWANIE W ORGANIZACJI – *A. Pakuła*

9.1. Planowanie jako proces

Planowanie stanowi niezbędny etap cyklu działania zorganizowanego oraz jedną z funkcji zarządzania, wchodząc jednocześnie wraz z kontrolą w obszar funkcji regulacyjnej Jest to działanie złożone, proces, którego istota „[...] polega w dużej mierze na wywoływaniu zjawisk, które by samoistnie nie zaistniały. [...] Planowanie jest więc procesem myślowym, polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji w oparciu o cele, fakty i dobrze przemyślane oceny" [Koontz, s. 507]. Planowanie traktowane jako etap cyklu działania zorganizowanego odnosi się do każdego działania, zarówno jedno-, jak i wielopodmiotowego i jest ujmowane jako „[...] obmyślanie środków i sposobów działania, dostosowanych zarówno do celów, jak i do warunków; albo inaczej: organizowanie toku działań" [Zieleniewski 1971, s. 203]. Planowanie jako funkcja zarządzania występuje natomiast wyłącznie w kontekście organizacyjnym i wówczas „[...] jest realizowanym przez kierowników i wspomagające ich sztaby systematycznym i uporządkowanym ustalaniem celów dotyczących przyjętych przedziałów czasowych oraz sposobów ich osiągnięcia przez całą instytucję lub jej wewnętrzne podmioty organizacyjne" [Przybyła (red.), s. 117].

Godzi się odnotować, iż zagadnienia planowania znalazły stosowne odzwierciedlenie już w pracach klasyków nauki organizacji i zarządzania. Należy jednakże zauważyć, iż o ile przedstawiciele naukowego zarządzania koncentrowali się bardziej na technikach planistycznych, co znalazło swój

wyraz przede wszystkim w wykresach Gantta i harmonogramach Adamieckiego, to istotę planowania, określanego wówczas przewidywaniem, wskazał Fayol po raz pierwszy ujmując je, w do dziś stosowanej, kategorii funkcji zarządzania.

Współcześnie podkreśla się, iż planowanie nie byłoby potrzebne, gdyby organizacje nie miały do czynienia ze zmianami w środowisku podnosząc zarazem jego znaczenie dla koordynacji wysiłków, redukcji niepewności, ograniczania dublowanie się czynności i minimalizowania marnotrawstwa, ustalania standardów ułatwiających kontrolę [Robbins 2002, s. 132-133].

Istotę planowania można ująć także jako poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące [Przybyła (red.), s. 116-117]:

1) celów, ich charakteru, rodzajów i struktury (po co?),
2) horyzontów czasowych realizacji celów (kiedy?),
3) jakości i ilości zasobów (w tym ludzkich) oraz typu struktury, jakie są niezbędne dla realizacji celów (czym, kim, ile?),
4) rodzaju metod, technik, technologii warunkujących realizację celów (jak?).

W ujęciu **Koontza i O'Donnella** istotę planowania jako funkcji zarządzania wyrażają cztery podstawowe zasady, a mianowicie:

1) **przyczynianie się do osiągania celów** („Bez planu wszelka działalność staje się po prostu zbiorem działań podejmowanych przypadkowo, w wyniku czego powstaje wyłącznie chaos");
2) **prymat planowania** (wszystkie funkcje zarządzania wzajemnie się przeplatają, jednakże planowanie odgrywa rolę szczególną, z uwagi na ustalanie celów oraz ze względu, iż „[...] muszą być opracowane tak, aby cele można było osiągnąć, zanim ustali się właściwą organizację, kwalifikacje personelu, sposób kierowania nim oraz rodzaj kontroli, jaką należy stosować");
3) **kompletność planowania** (planowanie, pomimo, iż jego charakter i zakres zmienia się w zależności od szczebla hierarchii organizacyjnej, jest funkcją każdego kierownika, a zatem „[...] jeśli kierownik nie spełnia nawet w bardzo zwężonym zakresie, jakiejkolwiek funkcji planowania, nie jest on w rzeczywistości kierownikiem");
4) **efektywność planowania** (realizując zaplanowane cele nie musi się to odbywać przy nadmiernie wysokich kosztach, a więc należy osiągać cele przy „[...] minimum niepożądanych konsekwencji i przy wynikach przewyższających koszty") [Koontz, s. 508-510].

Z samej już istoty planowania wynika, iż kwestią podstawową w procesie planowania jest **określenie celów (organizacji, działania)**. W ujęciu prakseologicznym akcentuje się, aby już na tym etapie uświadamiać sobie

priorytety potrzeb, mających być zaspokojonymi planowanymi działaniami [Zieleniewski 1971, s. 206]. Istotne jest także wstępne założenie, które cele mają charakter główny, a który pomocniczy (uboczny) oraz przyjęcie stosownego horyzontu czasowego.

Na inny, nie mniej istotny, aspekt określania celów zwraca uwagę **Drucker**. Autor ten przestrzega przed koncentrowaniem uwagi jedynie na jednym wiodącym celu, jakim w przypadku organizacji gospodarczych staje się z reguły zysk, gdyż wówczas„[...] kieruje się menedżerów na manowce, aż po chwilę, gdy zagrożona zostanie sama egzystencja biznesu. Menadżerowie będą dla dzisiejszych zysków podważać przyszłość. [...] Zarządzać biznesem to znaczy równoważyć różnorodność potrzeb i celów. Wymaga to zdolności osądu. Poszukiwanie jednego jedynego celu jest w istocie rzeczy poszukiwaniem magicznej formuły, która ma nas zwolnić od osądu w ogóle" [Drucker 1998, s. 78]. W związku z tym cele powinny być określane dla każdej dziedziny wpływającej na efekt końcowy danej działalności. Tymi dziedzinami są, w myśl propozycji Drukera:

1) pozycja rynkowa przedsiębiorstwa,
2) innowacyjność,
3) produktywność,
4) zasoby fizyczne i finansowe,
5) rentowność,
6) wydajność menedżerów i ich rozwój,
7) wydajność pracownika i jego stosunek do pracy,
8) odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa [Drucker, s. 79].

Wypada także zwrócić uwagę na funkcje celów. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż cele:

1) zapewniają poczucie kierunku,
2) wpływają na koncentrację wysiłków,
3) wyznaczają plany i decyzje,
4) pomagają w ocenie osiąganych rezultatów [Stoner 2001, s. 262-263; Griffin, s. 200-201] oraz
5) mogą stanowić źródło motywacji [Griffin, s. 201].

Bez wątpienia dla określenia celów pomocnym instrumentem jest potrzeba marzeń, co podkreśla **Webber**, stwierdzając, iż „Planowanie jako proces decyzyjny jest szeroko omawiane, nie to jednak stanowi najważniejszą stronę planowania. Kluczem do planowania jest określenie pragnień, a krytycznym elementem – wiedza, gdzie chce się być i jakiej chce się przyszłości", jednakże marzenia to nie prosta lista aspiracji niepowiązanych ze sobą, lecz zintegrowany scenariusz, który:

1) tworzy obraz „[...] czym organizacja chciałaby być jako całość w idealnym układzie",
2) stwarza zalecenia „[...] dla planowania stopniowego przejścia od organizacji istniejącej do pożądanej",
3) może podnieść poziom motywacji, „[...] pobudzić i rozpalić wyobraźnię uczestniczących w nim (tj. w planowaniu opartym na marzeniach – A. P.) kierowników" [Webber, s. 239-240].

Innymi słowy ujmując powyższą kwestię, warto posiadać wizję przyszłości organizacji, którą można też określić sformułowaniem **Andrew Campbella** i **Sally Yeung** jako stan lepszy od tego, jaki istnieje obecnie [Campbell za: Supernat 2000, s. 517]. Należy jednakże uwzględnić istotną przestrogę **Gerry H. Langelera**, w myśl której imponująca i abstrakcyjna wizja może fałszywie ukierunkować działalność przedsiębiorstwa [Langeler za: Supernat 2000, s. 518] oraz uwagę Campbella i Yeung, podnoszących, iż gdy wizja jest zbyt ambitna i niemożliwa do zrealizowania w ciągu pięciu czy dziesięciu lat, to traci swoją siłę motywującą i stymulującą [Supernat 2000, s. 517]. Sformułowanie wizji, czy samą potrzebę jej sformułowania, można jednakże uznać za pożądaną **wstępną, intuicyjną fazę procesu planowania**. Wizja wymaga jednak urealnienia, nie może bowiem okazać się utopią, „Aby urzeczywistnić marzenia, potrzebne nam są konkretne, wymierne cele z realnymi, możliwymi do dotrzymania terminami" [Stoner 2001, s. 262]. Uznać zatem wypada, iż w istocie właściwym i już nie tylko pożądanym, lecz niezbędnym **pierwszym etapem planowania** jest **analiza aktualnego i przyszłego stanu organizacji oraz aktualnych i przyszłych uwarunkowań jej funkcjonowania**.

W literaturze przedmiotu spotkać można ujmowanie tego etapu jako oddzielnych i (jak się wydaje) następujących po sobie faz. W jednym z ujęć są to:

„1. Identyfikacja i analiza aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie jednostki organizacyjnej (całej instytucji lub jej części) [...]
2. Prognoza i analiza przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie instytucji lub jej części" [Przybyła (red.), s. 124].

Zdaniem innego autora tymi fazami są:

1) określenie mocnych i słabych punktów przedsiębiorstwa,
2) analiza otoczenia [Humble, s. 33].

Wydaję się jednak, iż biorąc pod uwagę wskazaną [3.2.] logikę działania zorganizowanego, można bez żadnych zastrzeżeń połączyć je w jeden dwuaspektowy etap. Uniknie się wówczas pułapki preferencji prostego na-

stępstwa czasowego. Nic przecież nie stoi na przeszkodzie, aby działania diagnostyczno-analityczne i prognostyczne w obu obszarach danej organizacji (wewnętrznym i zewnętrznym) prowadzić równocześnie i równolegle. Jest to wyłącznie (a przynajmniej przede wszystkim) kwestia możliwości organizacyjnych.

Bez wątpienia istotnie pomocnym narzędziem na tym etapie planowania jest **analiza SWOT**, zaliczana do technik analizy strategicznej, umożliwiająca poznanie ogólnej sytuacji organizacji i stanowiąca podstawę do ustalenia celów. Termin pochodzi od pierwszych liter angielskich terminów: *Strengths (siły), Weaknesses (słabości), Opportunities (okazje), Threats (zagrożenia)* [Supernat 2000, s. 488]. **Analiza** ta polega więc na określeniu słabych i mocnych stron danej organizacji oraz szans i zagrożeń, jakie dla niej ujawniają się w jej otoczeniu. **Silne strony** organizacji to, najogólniej rzecz ujmując, „[...] *kontrolowane* przez nią całkowicie lub częściowo *zasoby*, które wyróżniają ją w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jej konkurentów. Natomiast **słabe strony** to te *aspekty* funkcjonowania organizacji, *które ograniczają sprawność* i mogą blokować jej *rozwój* w przyszłości [Koźmiński (red.) 2002, s. 139]. Silne i słabe strony odnoszą się zatem do wewnętrznych cech danej organizacji i najczęściej poszukuje się ich w takich obszarach, jak finanse, marketing, pozycja w branży, produkcja, dystrybucja, administracja, kadra kierownicza, pracownicy wykonawczy [Supernat 2000, s. 488] i mogą mieć charakter materialny i niematerialny [Koźmiński (red.) 2002, s. 139]. Należy przy tym zauważyć, iż to co stanowi silną stronę danej organizacji (np. jakość wytwarzanych produktów, poziom motywacji członków, stosunki interpersonalne, stosunki z otoczeniem, stan zasobów finansowych, kultura organizacyjna), w przypadku innej może należeć do jej słabych stron. Sytuacja taka może wystąpić także w pojedynczej organizacji mającej strukturę wieloczłonową. Poszczególne dywizje lub poszczególni członkowie ugrupowania gospodarczego mogą się różnić rozkładem silnych i słabych stron, różniącym się od ich ogólnego kształtu w skali całej organizacji. W organizacjach o strukturze wieloczłonowej wskazane zatem byłoby prowadzenie stosownej analizy dwupoziomowo, na poziomie – odpowiednio – dywizji i członka ugrupowania oraz na poziomie całej organizacji.

Drugi obszar analizy SWOT dotyczy określenia **szans i zagrożeń** tkwiących w otoczeniu danej organizacji. Z reguły bierze się pod uwagę konkurentów, tendencje ekonomiczne, technologię i innowacje, zmiany polityczne, tendencje społeczne [Supernat 2000, s. 489]. Podobnie, jak w przypadku silnych i słabych stron, szanse i zagrożenia mają **charakter relatywny**. To, co dla jednej organizacji stanowi zagrożenie, dla innej bywa szansą (np. podniesienie kursu walut dla eksportera stanowi szansę, dla

importera – zagrożenie). Relatywność odnosi się także do organizacji o strukturze wieloczłonowej. Poszczególne dywizje, czy poszczególni członkowie ugrupowania gospodarczego, często działają w różniących się pod pewnymi względami otoczeniach (np. społecznych, kulturowych). Toteż w tym przypadku wskazane byłoby analizowanie szans i zagrożeń zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie jej wydzielonych części.

W wyniku analizy SWOT, ujmując kwestię najogólniej, powstają cztery zestawienia, obejmujące wykaz:

1) silnych stron organizacji,
2) słabych stron organizacji,
3) rzeczywiście występujących i potencjalnych szans,
4) rzeczywiście występujących i potencjalnych zagrożeń [Koźmiński (red.) 2002, s. 140].

Zestawienia powyższe stają się następnie podstawą dla połączenia oceny rzeczywistości z prognozowaniem, będącej z kolei bazą dla określenia celów ukierunkowanych na przynajmniej ograniczanie słabych stron i unikanie zagrożeń, a wykorzystanie silnych stron i szans [Koźmiński (red.) 2002, s. 140-141], co może spowodować potrzebę weryfikacji pierwotnych zamierzeń, nawet w tak istotnym obszarze, jak określenie, które cele należy traktować jako główne, a które jako uboczne. **Humble** wyraźnie podkreśla, iż „perspektywiczne i krótkoterminowe cele przedsiębiorstwa ustala się po przeprowadzeniu krytycznej analizy wewnętrznych słabości i mocnych punktów przedsiębiorstwa, potencjalnych niebezpieczeństw i możliwości wynikających ze stosunków z otoczeniem" [Humble, s. 17].

Analiza SWOT może przybierać różne postaci, od pełnej, dogłębnej, obejmującej wszystkie obszary wnętrza i otoczenia danej organizacji, po stosunkowo prostą, trzydniową diagnozę, która ogranicza się do sformułowania ogólnych wykazów silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń [Koźmiński (red.) 2002, s. 141]. Należy jednakże pamiętać, iż uproszczenie nie może oznaczać spłycenia, a ogólność – ogólnikowości.

Kolejnym, **drugim etapem planowania** jest **określenie celów działania**. W odróżnieniu jednakże od efektów wstępnej intuicyjnej fazy etap ten nie może się zakończyć uzyskaniem luźnego zbioru pomysłów, lecz sformułowaniem zawierającego stosowne alternatywy racjonalnego zestawu celów proponowanych do realizacji w zakładanym (postulowanym) horyzoncie czasowym. Najpowszechniej zalecanym jest zestaw obejmujący:

1) misję,
2) cele strategiczne,
3) cele taktyczne,
4) cele operacyjne.

Misję określa się jako ogólny cel organizacji, oparty na przyjętych przez założyciela lub kierownictwo naczelne założeniach „[...] dotyczących zamierzeń organizacji, jej umiejętności i miejsca w świecie", której stwierdzenie „[...] jest względnie trwałym elementem tożsamości organizacji i może się przyczynić w znacznym stopniu do jednoczenia i motywowania członków organizacji" [Stoner 2001, s. 264]. Misji nie należy utożsamiać z wizją. Campbell i Yeung podkreślają, iż wizja odnosi się do przyszłości i po jej osiągnięciu musi być opracowana nowa, aby organizacja nie straciła poczucia kierunku. Misja natomiast tyczy się bardziej teraźniejszości i w wyjaśnia tożsamość organizacji w sposób ponadczasowy, może więc być ciągle ta sama [Campbell za: Supernat 2000, s. 517].

Cele strategiczne ujmowane są jako cele skoncentrowane na szerokich, ogólnych problemach, ustalane na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji.

Cele taktyczne z kolei ustalane są na średnim szczeblu i dla tego właśnie szczebla hierarchii organizacyjnej, koncentrując się na operacjonalizacji działań wymaganych dla osiągnięcia celów strategicznych.

Cele operacyjne to zaś takie, które dotyczą bieżących problemów związanych z celami taktycznymi i są ustalane na niższym szczeblu i dla usytuowanych na nim kierowników [Griffin, s. 203].

Cele strategiczne są zatem wynikającymi i podporządkowanymi misji celami całej organizacji, obejmującymi wszystkie jej obszary (w szczególności wskazane w powołanej wyżej koncepcji wielości celów Druckera), za ustalenie których, a następnie za realizację odpowiada kierownictwo naczelne, cele taktyczne – wynikającymi ze strategicznych, bardziej szczegółowymi celami pionów organizacyjnych, pionów funkcjonalnych, czy jednostek organizacyjnych, cele operacyjne wreszcie – najbardziej uszczegółowionymi celami poszczególnych komórek organizacyjnych, wynikającymi z celów taktycznych. W takiej też kolejności, tj.

misja → cele strategiczne → cele taktyczne → cele operacyjne

należy je określać. Są to jednocześnie cele zróżnicowane pod względem horyzontu czasowego. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż cele strategiczne są długofalowe, taktyczne – średniookresowe, operacyjne natomiast – krótkookresowe [Griffin, s. 203-204]. Należy jednak podnieść, iż horyzont czasowy nie stanowi zasadniczej podstawy wyróżniania omawianych celów. Kwestią zasadniczą stanowi stopień ogólności i zakres celu oraz szczebel hierarchii organizacyjnej. na którym i dla którego jest opracowywany. Nie każdy cel długofalowy jest automatycznie strategicznym, jeśli nie jest ogól-

nym celem całej organizacji ustalanym przez jej naczelne kierownictwo. Uwzględnić bowiem należy charakter otoczenia, w jakim funkcjonuje dana organizacja. W warunkach nieprzewidywalnego, niestabilnego, burzliwego otoczenia perspektywa czasowa ulega skróceniu, horyzont celu strategicznego może wówczas być stosunkowo krótki, np. kilkuletni. W przypadku otoczenia stabilnego – znacznie dłuższy, obejmując 10 i więcej lat. Istotnym jest natomiast, aby horyzont czasowy celów operacyjnych był odpowiednio krótszy od horyzontu czasowego celów taktycznych, a tych – od przyjętego horyzontu czasowego celów strategicznych.

Wypada zauważyć i to, iż ujmowanie celów w kategorii misji, celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych w niczym nie zaprzecza możliwości ich rozpatrywania według omówionych [3.1.3] kryteriów prakseologicznych. Oba podejścia mają bowiem charakter rozłączny. Misja i pozostałe rodzaje celów mogą mieć dla podmiotu działającego różne stopnie cenności (subiektywnie ocenianej ważności), a więc da się wskazać w ich ramach, jeśli nie całe cele, to ich elementy o charakterze głównym i ubocznym, mogą także być (a właściwie powinny być) rozpatrywane z punktu widzenia ich godziwości. Wreszcie warto mieć na uwadze, iż cele operacyjne w stosunku do taktycznych, taktyczne w stosunku do strategicznych, a te ostatnie w relacji do misji spełniają rolę środków działania, czyli celów etapowych, aczkolwiek z tym zastrzeżeniem, iż za cele końcowe w ścisłym znaczeniu można uznać jedynie cele strategiczne, taktyczne i operacyjne (misja, jak to zostało wskazane, ma charakter ponadczasowy, a więc nie określa się terminu jej realizacji), zaś środkami działania dla celów operacyjnych są już konkretne zadania.

Trzecim etapem procesu planowania jest **opracowanie wariantów realizacji poszczególnych rodzajów celów**. W literaturze przedmiotu można jednakże odnotować stanowisko, w myśl którego po etapie opracowania celów następuje „Wybór optymalnego systemu celów (optymalnej wiązki celów) [jako wynik – A. P.] podjęcia decyzji o tym, które z alternatywnych celów należy przyjąć jako obowiązujące w systemie instytucji w określonym horyzoncie czasu" [Przybyła (red.), s. 125]. Wydaje się jednak, iż celowe jest, aby przed fazą wyboru istniała w miarę pełna orientacja nie tylko, co do proponowanych celów, lecz także co do proponowanych sposobów ich realizacji. Pozwoli to – jeśli nie na uniknięcie – to na ograniczenie wystąpienia sytuacji wymagającej zmiany już podjętej decyzji o wyborze celu w związku z istotnymi trudnościami odnoszącymi się do sposobów jego realizacji. Co więcej, w myśl logiki cyklu działania zorganizowanego, za wskazane uznać wypada, by, w miarę rzecz jasna możliwości, propozycje sposobów realizacji celów opracowywać równocześnie z opracowywaniem samych celów.

Przyjmując powyższe stanowisko, kolejnym, **czwartym**, a zarazem **ostatnim, etapem planowania** będzie **podjęcie decyzji o wyborze celów i sposobów ich realizacji**, czyli przekształcenie projektów w odpowiednie plany, stosownie do jednego z istotniejszych wskazań prakseologicznej nauki organizacji i zarządzania, w myśl którego „Obmyślanie sposobu działania – to *projekt* tego działania. Projekt uzupełniony decyzją wykonania – to *plan*" [Zieleniewski 1971, s. 207].

Istotną kwestią całego procesu planowania stanowi także skoncentrowanie działań „[...] wokół „podstawowego ogniwa" sytuacji", tj. takiego elementu, „[...] który można w danych warunkach zmienić za pomocą posiadanych środków [...] i którego zmiana, naruszając stan równowagi, wyzwala procesy przywracające równowagę systemu, lecz zmieniające ją zarazem w sposób pożądany przez działającego" [Zieleniewski 1971, s. 211]. Chodzi zatem o to, aby wychwycić i określić przede wszystkim te elementy, które w zasadniczy sposób warunkują osiągnięcie zamierzonych celów, nazywane także (przez autorów nie bazujących na prakseologicznych podstawach) mianem kluczowych obszarów efektywności bądź kluczowych obszarów wyników i ujmowane jako „[...] te elementy danej jednostki lub organizacji, które ***muszą*** efektywnie funkcjonować, aby cała jednostka czy organizacja mogły osiągnąć sukces" [Stoner 2001, s. 543], co niewątpliwie jednoznacznie pozytywnie koreluje z regułą Pareto, w myśl której „[...] to co jest naprawdę istotne, stanowi tylko niewielki procent tego, co wchodzi w grę" [Supernat 2003, s. 176]. Oznacza to, iż w procesie planowania należy określić wagę (znaczenie, cenność) poszczególnych celów, zarówno końcowych, jak i etapowych (środków działania) i wynikających z nich ostatecznie zadań.

9.2. Rodzaje planów

Powstałe w wyniku procesu planowania plany powinny się charakteryzować określonymi cechami (walorami), aby można je było określić mianem dobre. Najpełniejszy katalog cech dobrego planu opracowany został przez twórcę prakseologii, Kotarbińskiego. W ujęciu tego autora, dobry plan powinien być:

1) wykonalny (co nie oznacza, iż łatwy, lecz nie przekraczający górnej granicy możliwości wykonawców),
2) racjonalny (oparty na określonych przesłankach, ugruntowany poznawczo),

3) spójny wewnętrznie (nie może zawierać sprzeczności),
4) elastyczny (zawierać alternatywne rozwiązania w odniesieniu do przewidywanych zmian sytuacji),
5) operatywny (stanowić rzeczywiście narzędzie działania o łatwo uchwytnej treści),
6) kompletny (powinien zawierać wszystko co jest niezbędne dla realizacji celu),
7) terminowy (określać terminy realizacji celów i zadań),
8) celowy (konstrukcja planu winna, co jest wręcz oczywistością, prowadzić do realizacji ustalonych celów),
9) komunikatywny (zrozumiały dla jego adresatów, w tym przede wszystkim dla jego wykonawców),
10) odpowiednio długodystansowy,
11) odpowiednio szczegółowy,
12) sprawny (powinien zapewniać możliwie maksymalną sprawność przewidywanego układu działań) [Kotarbiński 1975, s. 304-306].

Szczególnym aspektem elastyczności planowania jest planowanie awaryjne, czyli „Określenie alternatywnego sposobu działania na wypadek, gdyby przyjęty plan został nieoczekiwanie zakłócony lub przestał odpowiadać zmienionym warunkom" [Griffin, s. 213]. W obszarze tym mieszczą się, np. plany działań na wypadek awarii urządzeń, zakłóceń w dostawie zasileń, absencji wykonawców spowodowanej chorobą, klęsk żywiołowych.

Plany mogą przyjmować różne postaci, w zależności od zastosowanych kryteriów mogą być różnie klasyfikowane.

Z punktu widzenia stopnia szczegółowości wyróżnić można:
1) **plany ogólne**, kierunkowe, zawierające generalne wskazówki, nie narzucające konkretnych celów lub konkretnych sposobów postępowania, zapewniające skoncentrowanie uwagi na zagadnieniach podstawowych,
2) **plany szczegółowe**, wyraźnie określające cele i sposoby postępowania [Robbins 2002, s. 137].

Biorąc pod uwagę **zakres przedmiotowy (przedział rzeczowy)**, plany mogą przybierać postać:
1) **całościowych**, odnoszących się do celów i sposobów funkcjonowania w skali całej organizacji,
2) **odcinkowych**, dotyczących celów i i sposobów ich realizacji „[...] w dających się racjonalnie wyodrębnić obszarach (funkcjonalnych, terytorialnych, przedmiotowych [...]",
3) **kompleksowych**, „[...] w których właściwy przedział działania obejmuje nie całą instytucję, lecz kilka powiązanych (wzajemnie uzależ-

nionych) obszarów działania (np. plan poprawy jakości, obejmujący swym zasięgiem konstrukcję i technologię wyrobów, produkcję, zaopatrzenie oraz serwis)" [Przybyła (red.), s. 117-118].

Zastosowanie **kryterium podmiotowego** umożliwia z kolei ujmowanie planów jako sporządzanych na potrzeby:

1) całej organizacji,
2) poszczególnych części składowych organizacji [Koźmiński (red.) 2002, s. 188].

Należy przy tym zauważyć, iż w przypadku tego podziału poza zainteresowaniem pozostaje zakres przedmiotowy planu. Punkt ciężkości położony jest na podmiocie, na rzecz którego plan jest sporządzany i który odpowiada za jego realizację (kierownictwo naczelne, kierownictwo jednostki organizacyjnej, komórki organizacyjnej, dywizji, członka ugrupowania gospodarczego).

Ze względu na **horyzont czasowy** planu wyróżnia się:

1) **plany długookresowe**, sporządzane na kilka, bądź kilkanaście lat,
2) **plany średniookresowe**, obejmujące zwykle okres od roku do pięciu lat,
3) **plany krótkookresowe**, horyzont których z reguły nie przekracza jednego roku [Griffin, s. 208-209].

Horyzont czasowy może być rzecz jasna różnie ujmowany. W literaturze przedmiotu można spotkać stanowisko, iż okres długi to taki, który przekracza już rok, średni – nie krótszy niż kwartał i nie dłuższy niż rok, zaś krótki zamyka się w miesiącu, dekadzie, tygodniu, dniu, a w przypadku działalności masowej nawet w zmianie i godzinie [Przybyła (red.), s. 118].

Wykorzystując **kryterium stopnia trwałości obowiązywania**, plany można podzielić natomiast na:

1) **trwale obowiązujące**, które są opracowywane i podejmowane dla powtarzalnych działań, przyjmujące postać;
   a) **zasad postępowania**, będących ogólnymi wytycznymi podejmowania decyzji, wyznaczającymi ich granice (Griffin określa je mianem **wytycznych polityki** [Griffin, s. 218]),
   b) **reguł**, określających konkretne działania, jakie należy podejmować w określonej sytuacji (termin „reguła" wydaje się właściwszy od stosowanego przez Griffina „standardowa procedura działania"),
   c) **procedur**, inaczej standardowych procedur operacyjnych lub standardowych metod, będących zbiorem szczegółowych instrukcji określających sposób wykonywania powtarzalnych działań (rów-

nież i w tym przypadku termin „procedura" jest właściwszym od griffinowskiego „przepisy i reguły postępowania"),

2) **jednorazowe**, opracowywane i podejmowane dla przedsięwzięć jednorazowych, które z reguły nie będą powtarzane w takiej samej postaci, występujące w formie:
   a) **programu**, dotyczącego stosunkowo dużego zbioru działań, określającego zasadnicze etapy osiągania celu, podmioty odpowiedzialne za każdy z tych etapów, ich kolejność, czas trwania i termin zakończenia,
   b) **projektu**, stanowiącego w większym stopniu uszczegółowiony odrębny fragment programu (zawiera z reguły konkretne wiążące wskazania odnoszące się do zadań i czasu)
   c) **preliminarza budżetowego**, który określa wielkość zasobów finansowych przeznaczonych w danym czasie na realizację danego zadania [Stoner 2001, s. 291-292].

Należy zauważyć, iż termin „projekt" odnosi się w tym przypadku do planu, czyli według wskazanej wcześniej prakseologicznej propozycji Zieleniewskiego, do projektu uzupełnionego decyzją wykonania, nie zaś do tylko obmyślonego sposobu wykonania danego działania. Projekt w rozumieniu Zieleniewskiego można ewentualnie, dla uporządkowania, określić jako projekt w ścisłym znaczeniu (projekt właściwy).

Wypada także zwrócić uwagę na postulat, a właściwie zalecenie, Koontza i O'Donnella, aby nie mylić reguł z procedurami. Autorzy ci wskazują, iż „Reguły wymagają, aby określone i konkretne działanie nastąpiło w odniesieniu do określonej sytuacji. Związek reguły z procedurą polega więc na tym, że reguła nadaje kierunek działaniu, różni się jednak od procedury tym, że nie określa czasu i kolejności pewnych określonych czynności. Reguła jednak może wchodzić w skład procedury, chociaż na ogół odnosi się ona do określonej akcji wyodrębnionej z procedury" [Koontz, s. 515-516].

Wskazane powyżej kryteria klasyfikacji planów można by określić mianem elementarnych, czy też ściślej, nawiązując do koncepcji **Georga Steinera**, ujmowania planów i samego procesu planowania w różnych wymiarach [Koźmiński (red.) 2002, s. 183-184] – jednowymiarowych. Zastosowane może być jednakże kryterium wielowymiarowe, w postaci charakteru planu, dające podstawę do wyróżnienia **planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych** [Gościński, s. 195 i n.]. Warto jednakże zauważyć, iż ta klasyfikacja planów stanowi jednocześnie konsekwencję podziału celów na strategiczne, taktyczne i operacyjne [Griffin, s. 206-207].

Plan strategiczny jest planem nastawionym na realizację celów strategicznych, ogólnym i całościowym, ustalanym przez kierownictwo naczelne organizacji, z reguły o dłuższym horyzoncie czasowym [Griffin, s. 207], wyznaczającym kierunki działań warunkujących osiągnięcie celów strategicznych [Robbins 2002, s. 136], odnoszącym się do misji, skali działalności, obiektów, regionów, konkurencji, wiodących zasad postępowania, zasad wewnętrznej organizacji, kierunków realizacji poszczególnych funkcji, gromadzenia i rozmieszczania zasobów, akcentującym przede wszystkim aspekty jakościowe (elementy skwantyfikowane mają mniejsze znaczenie), nadrzędnym w stosunku do pozostałych planów i wyznaczającym ich ramy [Przybyła (red.), s. 127-129], a więc formułującym zasady postępowania (wytyczne polityki).

Plan taktyczny to plan określający sposoby realizacji elementów planu strategicznego, skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, o średnim horyzoncie czasowym (w każdym bądź razie krótszym niż w przypadku planu strategicznego), ustalany przez wyższe i średnie szczeble kierownictwa organizacji [Griffin, s. 207], opisujący, w jaki sposób mają być zrealizowane nadrzędne zamierzenia ustalone w planie strategicznym [Robbins 2002, s. 136]. Typowym planem taktycznym będzie zatem plan funkcjonalny (odnoszący się do poszczególnych funkcji, jak np. produkcja, sprzedaż, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse, public relations) czy obiektowy w organizacji o strukturze dywizjonalnej lub plan organizacji – uczestnika ugrupowania gospodarczego w zakresie działalności prowadzonej wewnątrz i na rzecz tego ugrupowania w ramach jego planu strategicznego (w planie strategicznym znajdowałyby się jedynie podstawowe, kierunkowe ustalenia, w planie taktycznym ich stosowne uszczegółowienie i doprecyzowanie w szczególności odnośnie rodzajów zalecanych sposobów, typów mierników, kryteriów ocen, przedziałów czasowych).

Plan operacyjny natomiast to taki, który jest ukierunkowany na realizację celów operacyjnych w kontekście planów taktycznych, o wąskim zasięgu i krótkim horyzoncie czasowym, opracowywany przez kadrę kierowniczą średniego i niższego szczebla organizacji [Griffin, s. 207]. Określa on zadania i działania niezbędne dla należytej ich realizacji oraz wymagane pod tym względem warunki [Zawiślak, s. 125]. Plan ten dotyczy wybranych odcinków działalności, ma z reguły charakter ilościowy, ustala konkretne mierniki i terminy, precyzuje sposoby działania [Przybyła (red.), s. 135], jest więc w stosunku do planu taktycznego bardziej szczegółowy i jednoznaczny (np. plan taktyczny określa przedział czasowy, w ramach którego należy osiągnąć określony rodzaj bądź grupę skutków w obrębie szerszego, ale wydzielonego pod wybranym względem obszaru czy zakresu, plan ope-

racyjny – konkretny termin realizacji każdego poszczególnego zadania). Wydaje się, iż operacyjny charakter można przypisać także regułom i procedurom, które co prawda z zasady ustalane są przez kierownictwo naczelne organizacji, a niejednokrotnie pochodzą z otoczenia, są jednakże szczegółowymi planami działań, regulującymi sposoby postępowania, jakie obowiązują wszystkich w określonych sytuacjach zadaniowych.

W literaturze przedmiotu można spotkać także pogląd, w myśl którego nie wyróżnia się taktycznego poziomu planowania i w konsekwencji plany funkcjonalne oraz plany przedmiotowych obszarów działalności traktuje się jako rodzaje planów strategicznych, zaś za podstawowe rodzaje planu operacyjnego uznaje się programy, projekty i budżety [Przybyła (red.), s. 127 i n.]. Odnotowując to stanowisko warto jednak zwrócić uwagę na dwie, istotne, jak się zdaje, kwestie.

Po pierwsze, jeśli plany funkcjonalne i plany przedmiotowych obszarów działalności, jako przecież z istoty swej nie całościowe, lecz odcinkowe, bądź kompleksowe mają wynikać z planu strategicznego i być mu podporządkowanymi pełniąc wobec niego rolę prakseologicznie rozumianych środków działania (celów etapowych) to nie powinny być sytuowane na tym samym co plan strategiczny poziomie rzędności nawet, gdy są przyjmowane na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej, grozi to bowiem zerwaniem (a co najmniej osłabieniem) jednolitości planu strategicznego. Nie należy ich jednakże lokalizować na poziomie operacyjnym, nie są to bowiem plany poszczególnych zadań i działań służących ich realizacji. Pozostaje zatem uznanie zasadności wydzielenia poziomu taktycznego i umiejscowienie na nim tych właśnie planów.

Po drugie, o ile uznanie programów i projektów za rodzaje planów operacyjnych wypada bez wątpienia w pełni podzielić, to pewne wątpliwości nasuwają się w odniesieniu do takiej jednoznacznej klasyfikacji budżetów. Warto zauważyć bowiem, iż budżety mogą być formułowane na różnych poziomach, w związku z czym mogą być zróżnicowane pod względem zakresu czy stopnia szczegółowości. Niewątpliwie inny charakter posiada budżet ogólny całej organizacji, niż budżet przedsięwzięcia, czy też wskazywane w literaturze przedmiotu budżety finansowe (określające szczegółowo zasoby pieniężne, które organizacja planuje wydać w danym okresie oraz źródła ich przychodu) i budżety operacyjne (wskazujące, jakie dobra i usługi organizacja planuje wykorzystać w danym okresie, przyjmujące najczęściej postać preliminarzy wydatków, preliminarzy przychodów, bądź połączonego w jeden dokument preliminarza zysku) tworzące wspólnie ogólny plan finansowy organizacji [Stoner 2001, s. 552-554]. Wydaje się zatem właściwsze zaliczenie do planów operacyjnych nie wszystkich budżetów, lecz

tylko szczegółowych preliminarzy oraz budżetów przedsięwzięć (budżetów zadaniowych), budżety ogólne całej organizacji czy budżety finansowe usytuować natomiast na poziomie taktycznym. Wymaga to jednak przyjęcia trójpoziomowego układu planów rozpatrywanych z punktu widzenia ich charakteru, tj. uwzględnienia nie tylko poziomu strategicznego i operacyjnego, jak czynią to autorzy koncepcji ujmowania wszystkich budżetów jako planów operacyjnych, ale także poziomu pośredniego – taktycznego. Charakter operacyjny można przypisać z kolei regułom i procedurom.

9.3. Istota, cel i etapy kontrolowania

Kontrola, podobnie jak planowanie, stanowi niezbędny etap cyklu działania zorganizowanego oraz jedną z funkcji zarządzania, wchodząc łącznie z planowaniem w obręb funkcji regulacyjnej. Już twórca kierunku administracyjnego w klasycznej szkole nauki organizacji i zarządzania, **Fayol** podkreślał, iż „Kontrola w przedsiębiorstwie polega na sprawdzaniu, czy wszystko idzie zgodnie z przyjętym programem, wydanymi rozkazami i ustalonymi zasadami" a jej „Celem jest wykrywanie błędów, aby je można było poprawić i uniknąć ich powtórzenia" i należy ją stosować „[...] wszędzie, do rzeczy, do osób, do czynności" [Fayol 1947, s. 176]. Współczesne określenia kontroli właściwie nie odbiegają od tego klasycznego ujęcia, czego przykładem jest formuła, w myśl której **kontrolowanie** jest procesem mającym na celu zapewnić, aby faktycznie podejmowane działania były zgodne z planowanymi, ułatwić kadrze kierowniczej sprawdzenie skuteczności czynności związanych z wykonywaniem wszystkich funkcji zarządzania oraz podjęcie, ewentualnie, działań korygujących [Stoner 2001, s. 538].

Istotę kontrolowania można przedstawić także poprzez wskazanie funkcji, jakie powinno spełniać. Są to, stosownie do jednej z propozycji zgłoszonej w literaturze przedmiotu, następujące **funkcje**:

1) **informacyjna**, polegająca na dostarczaniu właściwym podmiotom zarządzającym niezbędnych informacji odnośnie stanu, przebiegu i skutków działań, warunkujących podejmowanie stosownych decyzji,
2) **instruktażowa**, wyrażająca się w doradzaniu kontrolowanemu, instruowaniu go, udzielaniu mu stosownej pomocy,
3) **pobudzająca**, realizowana poprzez stosowanie stymulatorów podnoszących poziom motywacji kontrolowanych do sprawniejszych działań,

4) **profilaktyczna**, której istota tkwi w eksponowaniu zapobiegania niekorzystnym zjawiskom [Koźmiński (red.) 2002, s. 213-214].

W związku z powyższym wypada podkreślić, iż za nieuprawnione uznać należy wszelkie upraszczające poglądy, sprowadzające istotę i cel kontrolowania jedynie do wykrywania i likwidowania nieprawidłowości. Wykazywać powinno się także skutki pozytywne. Niezbędnym jest nadto ustalenie przyczyn zaistnienia określonych skutków, również nie tylko tych, które oceniane są jako negatywne, ale także skutków pozytywnych, aby dokonana ocena nie nosiła znamion tendencyjności. Ustalając przyczyny należy przy tym oddzielać te, które leżą po stronie podmiotu działającego (sprawcy danego zdarzenia), od niezależnych od niego (od tych, na zaistnienie których sprawca nie miał wpływu). **Webber** akcentuje, iż „wszyscy niechętnie odnosimy się do systemu kontroli, oceniającego nas za wyniki, które nie podlegają naszym wpływom, gdyż zależą od innych lub nawet od zjawisk w świecie zewnętrznym" [Webber, s. 314]. Szczególnie niezbędnym uznać wypada rzetelne zbadanie organizacji formalnej w jej relacji do celów organizacji, a na tym tle (również w kontekście adekwatności do realizacji celów organizacji) – organizacji nieformalnej, niesformalizowanej i pozaformalnej.

Kontrolowanie jest złożonym procesem, w którym można wyróżnić następujące **etapy**:

1) ustalenie obowiązujących norm,
2) pomiar wykonania (efektywności, wyników),
3) porównanie wyników z normami,
4) podjęcie stosownych działań korygujących [Griffin, s. 590-594; Stoner 2001, s. 538-540].

Można je także ująć w nieco inny sposób, aczkolwiek zasadniczo zbieżny, mianowicie jako:

1) dostarczenie informacji o konkretnych zadaniach,
2) przeprowadzenie pomiaru uzyskanych efektów,
3) przedstawienie właściwym podmiotom stosownego sprawozdania osiągniętych w rzeczywistości wynikach,
4) dokonanie porównania wyników rzeczywistych z zadaniami,
5) podjęcie ewentualnych decyzji o korekcie zadań lub zachowań lub o niepodejmowaniu żadnych reakcji [Webber, s. 299].

Punktem wyjścia kontrolowania stanowi więc zebranie i zapoznanie się przez kontrolujących z informacjami obrazującymi postulowany (zakładany, zaplanowany) stan, swoista inwentaryzacja sfery powinnościowej, odpowiedź na pytanie jak i pod jakim względem miało być w danym obszarze, przy czym słowo „norma" bądź „zadanie" należy rozumieć szeroko, jako

wzorzec mogący przyjmować dowolną postać (celu, kryterium oceny, miernika ilościowego czy jakościowego). Już na tym etapie ujawnia się ścisły związek kontrolowania z planowaniem. Sformułowanie norm należy przecież do istoty planowania, można więc przyjąć, iż wszelkie mankamenty planowania w sposób zasadniczy utrudniają, a czasami wręcz uniemożliwiają właściwe kontrolowanie. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż „Funkcjonowanie organizacji wymaga ciągłego przechodzenia od planowania do kontrolowania i na odwrót. Menedżer sporządza plan i następnie wykorzystuje system kontrolny do obserwowania postępu na rzecz wykonania tego planu. System kontrolny z kolei mówi menedżerowi, że sprawy toczą się w pożądanym kierunku (należy wtedy utrzymać realizację dotychczasowego planu) albo, że sprawy nie posuwają się tak jak powinny (należy modyfikować aktualnie realizowany plan), albo że nastąpiła zmiana sytuacji (należy opracować nowy plan)" [Griffin, s. 590].

Kontrolowanie, aby prawidłowo spełniało swoje funkcje powinno opierać się na określonych **zasadach**:

1) kierunki kontroli winny być adekwatne do istoty i potrzeb danej działalności,
2) informacja o odchyleniach powinna być natychmiastowa,
3) kontrolowanie powinno wybiegać w przyszłość, a więc wskazane jest stosowanie takich sposobów, które umożliwią przewidzenie możliwości wystąpienia odchylenia ze stosownym wyprzedzeniem,
4) w kontrolowaniu baczną uwagę należy zwracać na wyjątki w uznanych za strategiczne obszarach zadaniowych,
5) ocena działalności nie może być subiektywna,
6) sposoby kontrolowania powinny być elastyczne, możliwe do zastosowania w zmieniających się warunkach,
7) rozkład kompetencji kontrolnych winien być powiązany z układem struktury organizacyjnej, szczególnie w odniesieniu do kierowników, którzy powinni być w centrum i kontroli, i centrum przydzielania zadań oraz delegowania uprawnień,
8) kontrolowanie powinno być ekonomiczne,
9) stosowane kryteria i mierniki oraz techniki kontroli winne być zrozumiałymi,
10) efektem kontrolowania nie może być jedynie wykrycie odchylenia (nieprawidłowości), ale także wskazanie odpowiedzialnych i sposobu reakcji [Koontz s. 664- 668].

Ponadto wskazać należy także na potrzebę dokładności i aktualności informacji uzyskanych w wyniku kontrolowania oraz racjonalności i różnorodności stosowanych kryteriów [Robbins 2002, s. 570-5711].

Nie sposób pominąć wreszcie tak istotnego aspektu, jak relacja kontrolowania do pozostałych funkcji zarządzania. Podkreślić należy, iż „Kontrola wieńczy proces zarządzania [...] Kontrola w jakimś stopniu wykorzystuje rozwiązania uzyskane w wyniku realizacji pozostałych funkcji zarządzania, a także odgrywa służebną rolę w stosunku do tych funkcji zarządzania" [Przybyła (red.), s. 307]. Przejawia się to w tym, iż:

po pierwsze, kontrolowanie czerpie normy (bazuje na nich, odnosi się do nich) ustalane w ramach planowania (cele, zadania, mierniki ekonomiczne, finansowe, techniczne), kierowania ludźmi (wzorce postępowania i składniki systemu ocen członków organizacji, składniki systemu motywacyjnego), organizowania (zasady wewnętrznej organizacji) oraz

po drugie, kontrolowanie dostarcza niezbędnych dla prawidłowego przebiegu całego procesu zarządzania i poszczególnych jego funkcji informacji zwrotnych, odnoszących się chociażby do samej procedury planistycznej i cech planów, prawidłowości budowy systemów motywacyjnych, naboru i doboru członków organizacji, przebiegu procesu organizowania, budowy i kształtu struktury organizacyjnej [Przybyła (red.), s. 307-308].

9.4. Rodzaje kontroli

W literaturze przedmiotu stosowane są różne kryteria klasyfikacyjne, według których wyróżniane są poszczególne rodzaje kontroli. Jednym z nich jest obszar będący podstawą do rozróżniania kontroli skierowanej na poszczególne zasoby organizacji (rzeczowe, ludzkie, finansowe, informacyjne), ściślej na ocenę ich stanu ilościowego i jakościowego i związanych z nimi działań (np. wyposażenie w sprzęt, dobór kadr, źródła zasileń kapitałowych, prognozowanie) [Griffin, s. 586-587, Koźmiński (red.) 2002, s. 214-215]. Wydaje się jednak, iż właściwszym byłoby szersze ujęcie treści tego kryterium w postaci **kryterium przedmiotu (treści)** kontroli i wyróżnienie na jego podstawie trzech rodzajów kontroli:

1) kontroli zasobów,
2) kontroli działań,
3) kontroli organizacji.

Kontrola zasobów ograniczałaby się wówczas do badania stanu ilościowego i jakościowego zasobów, kontrola działań obejmowałaby wszelkie ich postaci wynikające ze stopnia szczegółowości podziału pracy (ruchy ele-

mentarne, operacje, procesy), bez względu, do których się zasobów odnoszą oraz na którym szczeblu hierarchii organizacyjnej mają miejsce (np. operacją jest zarówno montowanie silnika w samochodzie na hali montażowej, jak i prowadzenie narady wyższej kadry kierowniczej przez dyrektora naczelnego) oraz ich skutki, kontrola organizacji – ogólny stan całej organizacji i jej poszczególnych części konstrukcyjnych, w tym kontrolę organizacji formalnej, stopnia sformalizowania, przebiegu więzi organizacyjnych, rozpiętości kierowania, podziału i grupowania zadań. Sądzić wypada, iż takie potraktowanie określenia „przedmiot kontroli" jest bardziej przejrzyste od ograniczenia go do działań [Koźmiński (red.) 2002, s. 216-217].

Stosowane jest także kryterium szczebla (poziomu), prowadzące do wyróżnienia kontroli działalności operacyjnej (kontroli operacji, koncentrującej się na jednym lub kilku systemach operacyjnych, np. kontroli jakości), organizacyjnej (zajmującej się ogólnym funkcjonowaniem organizacji) i kontroli strategicznej (skierowanej w szczególności na ustalenie stopnia skuteczności rozpoznawania przez organizację otoczenia i dostosowywania się do niego) [Griffin, s. 587]. Wydaje się jednak, iż kontrolę operacji łączyć lepiej byłoby z kryterium przedmiotu i odnosić ją do kontroli działań podejmowanych w obrębie poszczególnych zasobów organizacji, zaś kryterium szczebla stosować jedynie jako uzupełniające w przypadku kontroli organizacji, co pozwoliłoby na wyróżnianie kontroli na szczeblu (poziomie) całej organizacji oraz jej poszczególnych części składowych (komórek i jednostek organizacyjnych). Kontrolę strategiczną natomiast należałoby potraktować oddzielnie, jako szczególny rodzaj, w oparciu o inne kryterium klasyfikacyjne, co zostanie bliżej omówione w dalszej kolejności.

Kryteriami, na podstawie których różnicuje się kontrolę są także podmiot kontroli, cechy organizacyjne, usytuowanie organu kontroli, okres objęty kontrolą, zakres działań kontrolnych, tryb podejmowania kontroli, charakter kontroli [Koźmiński (red.) 2002, s. 215].

Kryterium podmiotu kontroli stanowi podstawę do wyróżnienia samokontroli (kontroli sprawowanej przez samego wykonawcę danego działania), kontroli kierowniczej (sprawowanej przez przełożonego w stosunku do podlegających mu podwładnych, zwanej także funkcjonalną) oraz kontroli sprawowanej przez zawodowych kontrolerów, którzy nie wykonują kontrolowanego zadania (zwanej zawodową, instytucjonalną), natomiast **kryterium cech organizacyjnych** – kontroli funkcjonalnej (wykonywanej przez każdy szczebel hierarchii władzy organizacyjnej) i kontroli instytucjonalnej (należącej do kompetencji wyspecjalizowanych wyłącznie w zakresie kontroli podmiotów) [Koźmiński (red.) 2002, s. 216-217]. Wydaje się jednak, iż stosowniejszym i całkowicie wystarczającym byłoby połączenie obu kry-

teriów i operowanie jednolicie ujmowanym kryterium podmiotu sprawującego kontrolę, a w konsekwencji wyróżnienie samokontroli, kontroli służbowej i kontroli funkcjonalnej. Kontrola służbowa byłaby odpowiednikiem kontroli kierowniczej, realizowanej w ramach obowiązków kierowniczych i więzi służbowej. Jest ona co prawda „funkcjonalna" w tym znaczeniu, iż wchodzi w obręb funkcji zarządzania, nie można jednakże nie uwzględnić ugruntowanego od czasów **Taylora** i przyjętego w tym opracowaniu rozumienia przymiotnika „funkcjonalny" jako wyspecjalizowany pod względem wyodrębnionej funkcji, co znajduje swoje odzwierciedlenie w takich konstrukcjach pojęciowych, jak, chociażby, struktura funkcjonalna, grupowanie funkcjonalne. Kontrola funkcjonalna byłaby zatem kontrolą sprawowaną przez wyspecjalizowane w sprawowaniu wyłącznie funkcji kontrolnej podmioty, w ramach więzi funkcjonalnej [7.3.2.3]. Określenie „kontrola instytucjonalna" wydaje się być natomiast nieco mylące, bowiem i poszczególny wykonawca, i kadra kierownicza, jak również wyspecjalizowane podmioty kontrolujące są przecież częściami instytucji, są więc z natury rzeczy instytucjonalne (aczkolwiek w różny sposób i w różnym stopniu zinstytucjonalizowane).

Uwzględniając kryterium **usytuowania organów kontroli** rozróżnia się kontrolę wewnętrzną (podmioty ją sprawujące wchodzą w skład danej organizacji, przy czym wydaje się wskazane zaliczać do nich nie tylko te, które są wyspecjalizowane w funkcji kontrolnej, jak to jest ujęte w jednej z propozycji [Koźmiński (red.) 2002, s. 217], lecz również przełożonych służbowych) i kontrolę zewnętrzną (podmioty kontrolujące zlokalizowane są w otoczeniu kontrolowanej organizacji). Z prakseologicznego punktu widzenia kontrola wewnętrzna zlokalizowana jest więc w rdzeniu organizacji, kontrola zewnętrzna – w jej kręgu zewnętrznym, bądź też, w myśl innych niż prakseologiczne ujęć, w tzw. otoczeniu wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym celowym organizacji, w skład którego wchodzą m.in. regulatorzy (podmioty uprawnione do określonych form oddziaływania na politykę i praktyki organizacji, w szczególności do kontrolowania) [Grifiin, s. 102-104, 112].

Kolejne kryterium, **okresu objętego kontrolą**, prowadzi do wyróżnienia kontroli wstępnej, bieżącej i końcowej. W istocie chodzi tu o moment czasowy uruchomienia czynności kontrolnych. Kontrolę wstępną podejmuje się przed rozpoczęciem danego działania w celu oceny stanu przygotowań (czy w fazie preparacyjnej uczynione zostało wszystko, co niezbędne dla wszczęcia fazy realizacji zadania, np. czy zostały zgromadzone stosowne zasoby, tak co do ich ilości, jak i co do ich jakości). Kontrolę tę określa się także mianem kontroli sterującej, kontroli zasilania [Griffin, s. 595], kontroli

prewencyjnej [Robbins 2002, s. 568]. To ostatnie określenie jest o tyle istotne, iż uwypukla zasadniczą rolę tej kontroli, mianowicie „[...] zapobieganie problemom zamiast konieczności późniejszego ich rozwiązywania" [Robbins 2002, s. 568].

Kontrola bieżąca prowadzona jest w trakcie realizowanego już działania (zadania, przedsięwzięcia), odnosi się więc do działań będących w toku i ma dostarczać właśnie na bieżąco informacje zwrotne o ewentualnych odchyleniach od stanu zaplanowanego, tak aby mogło nastąpić podjęcie stosownych działań korygujących, skorygowanie problemów „[...] zanim staną się zbyt kosztowne" [Robbins 2002, s. 569]. Kontrola ta zwana jest także równoległą (zachodzi równolegle do kontrolowanego obiektu), kontrolą tak/nie, kontrolą selekcyjną, opierającą się na sprzężeniu zwrotnym w toku procesu przetwarzania [Griffin, s.596]. W ujęciu prakseologicznym określana jest natomiast mianem nadzoru, „[...] czyli kontroli wykonywanej „bieżąco", a więc porównania drobnych fragmentów działania z odpowiadającymi im częściowymi wzorcami [...]" [Zieleniewski 1971, s. 218-219].

Kontrola końcowa także opiera się na sprzężeniu zwrotnym, jednakże prowadzona jest po zakończeniu działania, „[...] pozwala zarządzającym upewnić się, czy zachowany jest porządek organizacyjny i jaka jest sprawność procesów operacyjnych, pozwalających na realizację zaplanowanych celów i wyników przez eliminację stwierdzonych w poprzednim okresie planistycznym nieprawidłowości oraz uchybień" [Koźmiński (red.) 2002, s. 219]. Należy jednakże zdawać sobie sprawę, iż informacje w tym rodzaju kontroli docierają do kierownictwa już po wystąpieniu określonych skutków (co ma szczególnie znaczenie przy wystąpieniu skutków negatywnych), z drugiej natomiast strony daje zarządzającym istotne informacje odnośnie skuteczności ich działań planistycznych oraz może stanowić ważny czynnik motywacyjny (rola wiedzy na temat osiąganych w rzeczywistości wyników) [Robbins 2002, s. 569].

Działania kontrolne mogą różnić się swoim **zakresem**, w konsekwencji czego przyjmować postać kontroli pełnej (kompleksowej), obejmującej wszystkie obszary funkcjonowania organizacji w przyjętym okresie czasu, bądź wycinkowej (problemowej), poświęconej zbadaniu i ocenie wybranych odcinków działalności organizacji [Koźmiński (red.) 2002, s. 219]. Godzi się jednakże zauważyć, iż kompleksowość i wycinkowość ma relatywny w istocie charakter, chociażby ze względu na poziom organizacyjny, którego kontrola dotyczy. Można przecież kompleksowo kontrolować nie tylko całą organizację, ale także poszczególne jej części (jednostki i komórki organizacyjne, a nawet stanowiska organizacyjne). Wydaje się także, że istotnym aspektem jest to, czy kontrola odbywa się z uwzględnieniem wszystkich

możliwych kryteriów oceny, czy tylko wybranych. Nawet kontrola wydzielonego obszaru może być kompleksowa, jeśli wykorzystuje ocenę z wielu punktów widzenia (np. kontrola zasobów finansowych uwzględniająca kryterium legalności, celowości, rzetelności i gospodarności). Z kolei nawet kontrola całokształtu działalności organizacji, ale biorąca pod uwagę np. jedynie kryterium legalności nie będzie kontrolą pełną, lecz wycinkową.

Kryterium trybu kontroli jest stosowane do wyróżnienia kontroli planowej (przebiegającej zgodnie z wcześniej przyjętymi planami i procedurami jej przeprowadzenia) i kontroli doraźnej (uruchamianej z reguły czynnikami sytuacyjnymi) [Koźmiński (red.) 2002, s. 220]. Należy jednakże zauważyć, iż kontrola doraźna także musi odpowiadać obowiązującym w organizacji standardom i normom. Jej doraźność odnosić się może wyłącznie do konieczności uruchomienia działań kontrolnych w terminach wynikających z planu kontroli.

Wskazywane bywa także **kryterium charakteru kontroli** jako podstawa do wyróżnienia:

1) **kontroli formalnej**, ukierunkowanej na ustalenie stanu wiarygodności dokumentów i prawidłowości ich sporządzenia;
2) **kontroli merytorycznej**, polegającej na badaniu działań z punktu widzenia słuszności i celowości,
3) **kontroli dokumentacyjnej**, poświęconej ustaleniu danego stanu, sytuacji, zjawiska na podstawie zgromadzonych dokumentów,
4) **kontroli rzeczowej**, wykorzystującej do ustalenia obrazu danego stanu, sytuacji, zjawiska obserwację czy różnego rodzaju pomiary [Koźmiński (red.) 2002, s. 220].

Wypada jednakże zwrócić uwagę na kilka nasuwających się w odniesieniu do tej ostatniej klasyfikacji refleksji.

Po pierwsze, rozumienie **kontroli formalnej** jako kontroli stanu dokumentów i sposobów ich sporządzania jest w istocie szczególnym aspektem kontroli stanu zasobów informacyjnych oraz działań i układów organizacyjnych z nimi związanych, ograniczonym do informacji utrwalonych na papierowym nośniku treści, mieści się więc tym samym w ramach podziału kontroli według kryterium przedmiotu kontroli, w znaczeniu przyjętym w tym opracowaniu, w związku z czym nie wydaje się celowe takie jej odrębne ujmowanie.

Po drugie, kontrola merytoryczna stanowi rodzaj dający się bardziej adekwatnie wyróżnić w oparciu o **kryterium wartości stanowiącej podstawę oceny kontrolowanego obiektu**, przy czym nie należy go ograniczać jedynie do celowości czy słuszności. Takimi wartościami są przecież także **zgodność** z obowiązującymi przepisami organizacyjnymi, **gospodarność**

(którą można, ogólnie rzecz ujmując, odnosić do prakseologicznie rozumianej korzystności i ekonomiczności) oraz **rzetelność** (dokładność, sumienność). Przyjmując to kryterium wyróżniać zatem byłoby wskazane kontrolę zgodności z przepisami organizacyjnymi, kontrolę celowości, kontrolę gospodarności, kontrolę rzetelności.

Po trzecie, kontrola dokumentacyjna i rzeczowa to z kolei rodzaje kontroli, które właściwiej byłoby wyróżniać na podstawie **kryterium źródeł informacji niezbędnych dla kontroli**, które należałoby jednak uzupełnić informacjami przekazywanymi ustnie oraz utrwalonymi na innych niż papierowe nośnikach treści oraz za pomocą innego niż pismo znaków treści (dokument jest powszechnie kojarzony głównie z materiałem utrwalonym pisemnie na papierowym nośniku).

Po czwarte wreszcie, sama kontrola jako rodzaj działania (ściślej – kontrolowanie) pozostaje w określonej relacji do organizacji formalnej i to właśnie wydaje się najbardziej odpowiednie dla określenia jej charakteru. Kryterium charakteru odnosiło by się zatem właśnie do owej relacji i wyróżnienia kontroli formalnej (zgodnej ze stosownymi przepisami dotyczącymi kontroli), nieformalnej (przebiegającej niezgodnie z obowiązującymi przepisami, np. prowadzonej przez nieuprawniony podmiot lub w innym niż obowiązujący trybie) i niesformalizowanej (rzeczywiste działania kontrolne nie mają odniesienia do stosownych przepisów bo takowych nie ma).

Szczególnym rodzajem kontroli jest **kontrola strategiczna**. W ujęciu **Bielskiego**, „[...] ma ona na celu śledzenie realizacji planów strategicznych, zapobieganie odchyleniom od nich i niepowodzeniom w ich realizacji, a jeśli to konieczne – korygowanie planów strategicznych i samych strategii. Tak rozumiana kontrola nie może być ograniczona do oceny wyników działań w ujęciu wartościowym czy ilościowym [...], musi ona dotyczyć także sposobów i procedur realizacji celów i prowadzić do ich korygowania" [Bielski 2004, s. 180]. Jest to zatem kontrola ukierunkowana na realizację celów strategicznych, które (jak to już zostało zaznaczone w kontekście planowania) określane być winne we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Wyróżnić przy tym można, w myśl jednej z koncepcji, trzy typy kontroli strategicznej, mianowicie:

1) **strategiczną kontrolę założeń**, ukierunkowaną na badanie i ocenę ustaleń przyjętych w procesie planowania,
2) **strategiczną kontrolę realizacji**, przedmiotem której jest pozyskiwanie informacji o przebiegu i bieżących skutkach wykonywania zaplanowanych działań, szczególnie dotyczących zagrożeń realizacji celów,

3) **strategiczny nadzór,** będący swoistym zwornikiem całości kontroli strategicznej, ukierunkowanym niespecjalistycznie (globalnie) na te zdarzenia, które nie zostały ujęte w planie lub błędnie w nim określone oraz te, które nie zostały jeszcze odzwierciedlone w wynikach [Steinmann, s. 136-137].

Należy jednakże zwrócić uwagę, iż cele strategiczne, jak to już zostało podniesione w kontekście planowania, stanowią jeden z możliwych rodzajów celów, ściślej – nie wszystkie realizowane w organizacji cele mają strategiczny charakter i nie wszystkie działania prowadzą wprost i bezpośrednio do ich realizacji, co oczywiście nie oznacza (i nie może oznaczać), iż te niestrategiczne nie posiadają swojego stosownego znaczenia. Realizacja celów strategicznych wymaga całego systemu działań zachodzących na poszczególnych poziomach organizacyjnych, w poszczególnych obszarach przedmiotowych, czy przedziałach czasowych, ogólnie – ukierunkowanych na sukcesywną realizację celów etapowych (środków działania służących realizacji celów strategicznych jako celów końcowych w przyjętym w planie strategicznym horyzoncie czasowym). Cele etapowe są też swoiście „końcowymi" (realizowane są przecież w określonym przedziale czasowym, aczkolwiek niemającym charakteru ostatecznego, ich wykonanie jest jednocześnie początkiem kolejnego etapu w danym procesie realizacji celów strategicznych), posiadają przy tym z reguły charakter bądź to taktyczny, bądź to operacyjny. W każdym jednak razie w odniesieniu do celów etapowych dają się wyróżnić (co też już było podniesione) elementy zasadniczo wpływające na powodzenie ich realizacji, a w konsekwencji – na powodzenie realizacji ostatecznie końcowych celów strategicznych. Prowadzi to do potrzeby ujmowania kontroli strategicznej dwupoziomowo, mianowicie jako kontroli strategicznej w ścisłym znaczeniu (*sensu stricto*) i kontroli strategicznej w szerszym znaczeniu (*sensu largo*).

Kontrola strategiczna *sensu stricto* odpowiadałaby powołanej powyżej propozycji **Bielskiego**, z uwzględnieniem jej podziału na trzy typy (czy właściwiej aspekty). Odnosiłaby się zatem do celów strategicznych i poziomu całej organizacji z pozycji jej kierownictwa naczelnego.

Kontrola strategiczna *sensu largo* ukierunkowana byłaby natomiast na cele etapowe, niezależnie od ich charakteru, ale pełniące w danym obszarze przedmiotowym i przedziale (organizacyjnym czy czasowym) rolę podstawowego ogniwa sytuacji (używając terminologii prakseologicznej), czy też kluczowych obszarów efektywności (kluczowych obszarów wyników), zadań kluczowych oraz punktów krytycznych (strategicznych punktów kontroli).

Ogólnie można stwierdzić, iż kontrola strategiczna jest swoistą kontrolą problemową, z tym istotnym jednakże zastrzeżeniem, że podstawą wyboru przedmiotu kontroli stanowi – w odniesieniu do kontroli strategicznej *sensu stricto* – ustalona w planie strategicznym i – w odniesieniu do kontroli strategicznej *sensu largo* – w wynikających z planu strategicznego oraz podporządkowanych mu planach taktycznych, a za ich pośrednictwem w planach operacyjnych, jego waga (znaczenie, ważność, cenność) dla realizacji danego celu końcowego, z uwzględnieniem zasady adekwatności do charakteru celu i prymatu celów ogólniejszych (celów szerszego przedziału) nad celami szczegółowymi (wysoka ranga jakiegoś elementu w przedziale operacyjnym nie oznacza automatycznie takiej samej rangi tego elementu dla przedziału taktycznego, a tym bardziej strategicznego). Kontrola strategiczna powinna zatem ustalić czy i na ile (w jakim stopniu) te poszczególne środki działania (cele etapowe), uznane w procesie planowania za zasadnicze dla danego przedziału i poziomu, współprzyczyniają się, bądź nie, do powodzenia całości, a także samą słuszność uznania danego elementu (ogniwa sytuacji, obszaru efektywności) za kluczowy.

9.5. Systemy kontroli

Kontrolowanie w organizacjach opiera się z reguły o określone zasady ogólne, wyznaczające poszczególne **systemy kontroli**, a mianowicie:

1) **system kontroli biurokratycznej**,
2) **system kontroli klanowej**,
3) **system kontroli angażującej pracowników**,
4) **system kontroli rynkowej**.

System kontroli biurokratycznej [Griffin, s. 597-598; Robbins 2002, s. 559-560] akcentuje rolę władzy formalnej (autorytetu formalnego) i wiodącą rolę przepisów organizacyjnych. Zasadniczą kwestię stanowi, czy i w jakim stopniu działania poszczególnych członków organizacji są zgodne z wymogami organizacji formalnej. Dominującymi kryteriami oceny są zatem zgodność z przepisami i rzetelność. System ten wymaga z reguły wysokiego stopnia sformalizowania, jest nastawiony na osiąganie wyników indywidualnych na poziomie uznanym za dopuszczalne minimum i podporządkowanie członków organizacji. Jest to system stanowiący nieodłączny element organizacji zbudowanej i funkcjonującej na podstawie zasad modelu organizacji mechanistycznej (biurokratycznej), wywodzącej się z idealnego typu panowania racjonalno-legalnego Webera.

System kontroli klanowej [Robbins 2002, s. 560] bazuje na określaniu wspólnych wartości, norm, tradycji, rytuałów, przekonań jako podstawy do wyznaczania pożądanych sposobów postępowania członków organizacji. Zależy zatem bardziej od stopnia uświadamiania sobie przez członków organizacji jakie są wobec nich oczekiwania co do stawianych wobec nich wymagań niż od prostej egzekucji zgodności działań z odpowiednimi przepisami. Można więc uznać, iż w jakimś stopniu nawiązuje bardziej do zasad charyzmatycznego i tradycjonalistycznego typu panowania i modelu organizacji organicznej.

System kontroli angażującej pracowników (czy ogólniej – członków organizacji) [Griffin, s. 599] oparty jest na nieformalnych (należałoby jednak, zgodnie z przyjętym w [7.3] ustaleniem podnieść, iż właściwym określeniem jest oparty na niesformalizowanych) i organicznych rozwiązaniach strukturalnych, wykorzystujących wkład członków organizacji. Bazę stanowią normy grupowe, kultura organizacyjna, samokontrola. W systemie tym akcentuje się osiąganie wyników przekraczających ustalone ich poziomy minimalne. Organizacje stosujące ten system cechuje z reguły niski stopień sformalizowania i płaska struktura organizacyjna. System ten, jak wypada sądzić, podobnie jak system kontroli klanowej, nawiązuje także do charyzmatycznego i tradycjonalistycznego typu panowania i modelu organicznego organizacji i nie ma pomiędzy tak istotnych różnic uzasadniających konieczność ich oddzielnego traktowania. Za uzasadnione przyjąć zatem można, iż chodzi o ten sam system występujący pod różnymi nazwami, aczkolwiek właściwszą wydaje się nazwa druga, szczególnie w języku polskim przymiotnik „klanowy" kojarzy się niezbyt pozytywnie (z nepotyzmem, stronniczością, klikowością).

System kontroli rynkowej [Robbins 2002, s. 559] wykorzystuje w celu ustalenia instrumentów kontrolnych zewnętrzne mechanizmy rynkowe, jak konkurencję cenową czy względny udział w rynku, jest zatem związany z organizacjami zdywersyfikowanymi (zróżnicowanymi) obiektowo lub terytorialnie, posiadającymi podstawy do budowy struktur wieloczłonowych. Wypada jednak zauważyć, iż system ten nie jest ujęty jako przeciwstawny dwu poprzednim, lecz jako system inny, nastawiony przede wszystkim na otoczenie, podczas gdy tamte – głównie na wnętrze organizacji.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie sytuacyjnego podejścia do projektowania systemów kontroli. Za czynniki determinujące wybór danego systemu przyjmuje się wielkość organizacji, stanowisko w hierarchii organizacyjnej zajmowane przez daną osobę, stopień decentralizacji, kulturę organizacji oraz znaczenie danej czynności [Robbins 2002, s. 572-573], a także stosowany przez kierownictwo styl kierowania, stopień dokładności

i wiarygodności mierników wyników (stopień ustrukturyzowania mierników), poziom odczuwania przez członków organizacji potrzeby współuczestnictwa [Griffin, s. 607-610].

Można stwierdzić, iż systemowi kontroli biurokratycznej sprzyja duży i wielki rozmiar organizacji, wysoki stopień centralizacji, niepartycypacyjna kultura organizacyjna, brak odczuwalnej przez członków organizacji potrzeby współuczestnictwa, dyrektywny (instruktażowy) styl kierowania, wysoki stopień ustrukturyzowania mierników (co szczególnie daje się zauważyć na najniższych szczeblach hierarchii organizacyjnej), uznanie danych zadań i czynności za priorytetowe (zasadnicze, o wysokiej cenności). Z kolei systemowi kontroli angażującej pracowników sprzyja mały rozmiar organizacji, partycypacyjna, otwarta kultura organizacyjna, integratywny styl kierowania, niski stopień strukturyzacji mierników, niskie znaczenie danych zadań i czynności. Nie jest chyba trudno zauważyć, iż są to te same zależności, jakie występują przy ustalaniu optimum stopnia sformalizowania, a poprzez niego, w połączeniu z charakterem otoczenia - modelu organizacji, odpowiednio – biurokratycznego (mechanistycznego), bądź organicznego. W praktyce występują jednakże nie „czyste" konstrukcje, lecz rozwiązania pośrednie, zbliżające się bardziej lub mniej do modelowych.

Literatura:

M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2004

A. Campbell, S. Yeung, *Creating A Sense of Mission*, Abstract in „Journal of product Innovation Management", Vol.10,, No 1, January 1993

P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998.

H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947

J. Gościński, *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996

J. W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1975

H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969

T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1975

A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

G. H. Langeler *The Vision Trap*, „Harvard Bussines Revue" Mar-Apr 1992

M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003

S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002

H. Steinmann, G. Schreyögg, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992

A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001

J. Supernat, Management. *Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000
J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Ltd 2003
R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984
A. M. Zawiślak, *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWN, Warszawa 1978
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971

Rozdział 10

WYBRANE WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA I PROBLEMY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

10.1. Gospodarka oparta na wiedzy
– A. Chrisidu-Budnik

Świetny czeski poeta i prozaik **Patrik Ourednik** w eseju *Europeana*, tak opisuje kondycję psycho-społeczną ludzi pod koniec XIX wieku. „[...] ludzie w miastach dość niecierpliwie oczekiwali nowego stulecia, ponieważ mieli wrażenie, że wiek XIX wyznaczył drogę, którą będzie kroczyć ludzkość. I że w przyszłości wszyscy będą telefonować, podróżować parowcami, korzystać z kolei podziemnej, jeździć ruchomymi schodami z ruchomymi poręczami, palić w piecu dobrym węglem i kąpać się nawet raz na tydzień. A elektromagnetyczny telegraf i bezprzewodowa telefonia będą z prędkością błyskawicy przenosić po całym świecie ludzkie myśli oraz pragnienia, umożliwiając ludzkiej społeczności osiągnięcie harmonii oraz życie w pokoju i jedności. I wielkim wydarzeniem stała się wystawa światowa w Paryżu w roku 1900, opiewająca na progu nowego stulecia przyszłość oraz drogę, którą będzie kroczyła ludzkość. Zwiedzający jeździli ruchomym chodnikiem, podziwiali wynalazki i zachwycali się nowymi nurtami w sztuce. I byli przekonani, że wiek XX skończy się z nędzą oraz mordęgą i że możliwości, jakie daje elektryczność, przewyższają nawet najbardziej zwariowane sny. I że wszystkich obejmie prawo do tygodniowego płatnego urlopu, a ludzie będą żyć wygodnie, higienicznie oraz demokratycznie, mogąc uczestniczyć w wyborach i wybierać politycznych przedstawicieli" [Ourednik].

Tak subtelnie opisane odczucia ludzi były efektem procesów modernizacji (industrializacji, urbanizacji, zróżnicowania struktur zawodowych) lub inaczej rewolucji przemysłowej, u podstaw której tkwił rozwój wiedzy naukowej i technicznej. Rewolucja przemysłowa umożliwiła panowanie ludziom nad środowiskiem i kształtowanie go stosownie do ich potrzeb, na niespotykaną dotąd skalę. Z upływem czasu tak naszkicowane postawy, wartości zaczęto nazywać kulturą nowoczesności. Pod koniec XX wieku – pisze Ourednik – ludzie bali się awarii systemów elektronicznych, które by zakłóciły działanie telewizji, wideo, kuchenek mikrofalowych, bankomatów, lotnisk, sygnalizacji świetlnej na autostradach oraz w miastach i wind w nowoczesnych domach. „Awarię systemów elektronicznych, przed którą ostrzegali fachowcy, określano jako MILLENIUM BUG, i miało do niej dojść 31.12.99 o północy, kiedy to data zmieniała się na 01.01.00, ponieważ większość aplikacji w informatyce stosowała datę dwucyfrową i groziło niebezpieczeństwo, że systemy elektroniczne zidentyfikują rok 2000 jako 1900, jakby wiek XX [...] nigdy nie miał miejsca".

Taki stan rzeczy był wynikiem rewolucji w technologiach informatycznych, której istotą stały się kluczowe innowacje drugiej połowy XX wieku: układ scalony, komputer cyfrowy, zawansowana telekomunikacja, laser itp., które wywierały natychmiastowy wpływ na inne technologie. I co najważniejsze większość wynalazków została odkryta w laboratoriach badawczych przez zespoły ekspertów. Odkrycia te na tyle istotnie zmodyfikowały produkcję, sposób świadczenia usług publicznych, edukację, obronę, iż zaczęto używać terminu „**gospodarka oparta na wiedzy**" (*Knowledge – based Economy*).

Problemy związane z gospodarką opartą na wiedzy mają swoją genezę nowej ekonomii. Nie istniały one w ekonomii klasycznej, gdzie praca, ziemia oraz kapitał stanowiły nakłady wykorzystywane w działalności przedsiębiorstw. Problematyka wiedzy pojawiła się w neoklasycznej ekonomii pod koniec XX wieku, gdy ekonomista amerykański, przedstawiciel nowej teorii wzrostu **Paul Romer** do czynników produkcji zaliczył wiedzę. Wiedza, jako zmienna wzrostu endogenicznego – zdaniem Romera – jest podstawą rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki. Zauważono, że charakterystyczną tendencją w gospodarce jest: ciągle rosnący udział wiedzy jako składnika produktów oferowanych na rynku; wzrost wydatków na techniki informacyjne związane z pozyskiwaniem przetwarzaniem informacji, które w pewnych branżach stanowią istotną część ogólnych kosztów produkcji; powstawanie nowych segmentów rynku, na których wiedza znajduje zastosowanie; fakt, iż wiedza jest podstawą rozwoju jednej z najsilniejszych

gałęzi gospodarczych współczesnego świata – branży informatyczno – telekomunikacyjnej.

Wybitny socjolog hiszpański **Manuel Castells** twierdzi, że gospodarka oparta na wiedzy, to trzy wzajemnie powiązane zjawiska. Po pierwsze jest to gospodarka skupiona na wiedzy i informacji jako podstawach produkcji, produktywności i konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i całych regionów, miast i krajów. Po drugi gospodarka oparta na wydajności pochodzącej z wiedzy i informacji jest globalna. „Globalność" nie oznacza tego, że wszystko jest zglobalizowane, ale że główna działalność ma charakter globalny i skupia się wokół dwóch systemów globalizacji gospodarczej. Z jednej strony są to połączone elektronicznie rynki finansowe, z drugiej strony zorganizowane na ogólnoświatowym poziomie produkcja dóbr i usług. Trzecim zjawiskiem istotnie powiązanym z dwoma pozostałymi, jest sieciowa organizacja gospodarki. Są to zdecentralizowane sieci wewnątrz przedsiębiorstw, pomiędzy przedsiębiorstwami oraz sieci małych i średnich zależnych (filii dużych korporacji). W takiej gospodarce właśnie dzięki sieciom możliwa jest elastyczność i łatwość przystosowania. Zatem jest to gospodarka **informacyjna, globalna i zorganizowana w sieci**, w których jeden element nie może funkcjonować bez drugiego [Luter, s. 31].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, o czym już wspomniano, że w otwartych i wysoce konkurencyjnych gospodarkach wiedza i/lub informacja jest podstawowym (a czasami nawet wiodącym) czynnikiem produkcji [Łukasiewicz, s. 8]. Dlatego też termin „gospodarka oparta na wiedzy" jest kojarzona z kategorią „społeczeństwa informacyjnego", przy czym dostrzegana jest różnica między **społeczeństwem informacyjnym** a **informatycznym.** Istota społeczeństwa informacyjnego polega na tym właśnie, że decydujące znaczenie w jego rozwoju ma wiedza i/lub informacja, która staje się czwartym czynnikiem produkcji, natomiast społeczeństwo informatyczne utożsamiane jest raczej z rozwojem narzędzi i technik informacyjnych, podczas gdy są one jedynie środkiem służącym wyszukiwaniu, gromadzeniu, selekcji, przechowywaniu i przetwarzaniu informacji. [Olechnicka, s. 38].

Rozwój społeczeństwa informacyjnego i informatycznego stanowił jeden z czynników powstania tzw. **nowej gospodarki** *(new economy).* Istota nowej ekonomii wyraża się w traktowaniu rozwoju technik informatycznych, jako nowych źródeł szybkiego wzrostu i zmian strukturalnych w gospodarce. Korzyści z wprowadzania postępu technicznego w sektorze IT porównuje się z ekonomicznymi skutkami rewolucji technicznych – związane z wdrażaniem technik informatycznych mikroekonomiczne zmiany

w działalności gospodarczej firm wywarły bowiem wpływ na zachowanie podstawowych wielkości makroekonomicznych [Przesławska, s. 21].

Nowa gospodarka to w istocie gospodarka oparta na wiedzy, jako źródle wzrostu produktywności i jakości życia społeczeństwa. Wystąpienie charakterystycznych dla tej gospodarki procesów i zjawisk implikuje poszukiwanie nowych narzędzi analitycznych i uzasadnia postulat budowy teorii nowej ekonomii [Wojtyna, s. 3-6].

W raporcie OECD dotyczącym gospodarki opartej na wiedzy, wiedza jest postrzegana jako pojęcie szersze od informacji. Wyodrębnić można **cztery kategorie wiedzy**:

1. ***Know–what,*** odnosi się do wiedzy na temat faktów i w tym przypadku wiedza jest najbliższa ogólnie pojętej informacji.
2. ***Know–why*** oznacza wiedzę naukową oraz zasady i prawa naturalne. Ten rodzaj wiedzy stanowi podstawę rozwoju technologicznego, innowacji produktowych i procesowych w większości gałęzi przemysłu. Jest to informacja będąca składnikiem wiedzy, którą zalicza się do kapitału niematerialnego organizacji. Jedną z charakterystycznych cech wzrostu gospodarczego, która staje się coraz ważniejsza w XX wieku, jest wzrost udziału wartości kapitału niematerialnego w ogólnych zasobach produkcyjnych, a także coraz szerszy udział wartości niematerialnych w produkcie narodowym brutto. *Know-what* i *know-why* to rodzaje wiedzy, które można postrzegać jako towar rynkowy lub czynnik produkcji, stosunkowo łatwo dają się bowiem ująć w ekonomiczną funkcję produkcji.
3. ***Know–how*** odnosi się do umiejętności lub możliwości zrobienia czegoś. Jest to składnik wartości danego przedsiębiorstwa. Konieczność dzielenia się *know–how* i łączenia jej różnorodnych elementów powstających w ramach poszczególnych organizacji stanowi jeden z powodów, dla których we współczesnej gospodarce istotną role odgrywa tworzenie sieci powiązań między organizacjami.
4. ***Know–who*** jest istotnym zasobem, szczególnie w gospodarkach charakteryzujących się dużym rozproszeniem umiejętności, związanych z daleko posuniętym podziałem pracy. Stanowi usystematyzowany zbiór informacji o ludziach, którzy posiadają wiedzę *know–what* i *know-how* [Olechnicka, s. 41]. Poszukiwanie źródeł wiedzy i możliwości łatwiejszego dostępu do wiedzy implikuje problematykę kapitału intelektualnego, zarządzania wiedzą, „organizacji uczących" się i „organizacji inteligentnych", jako emanacji gospodarki opartej na wiedzy.

10.2. Kapitał intelektualny. Zarządzanie wiedzą
– Agnieszka Chrisidu-Budnik

Przedmiotem rozważań teoretyków zarządzania od dawna jest organizacja i próby uczynienia jej funkcjonowania bardziej efektywnym w burzliwym otoczeniu. Badacze dążą do stworzenia modelu teoretycznego organizacji optymalnie przystosowanej do funkcjonowania w wysoce złożonym i niepewnym środowisku, organizacji zdolnej do wytwarzania i sprawnego wdrażania innowacji, do reagowania z wyprzedzeniem na wydarzenia zewnętrzne. Przedmiotem są dwa, ściśle powiązane ze sobą, zagadnienia. Po pierwsze, jakie optymalne warunki winny spełniać organizacje dla umożliwienia działalności innowatorskiej. Po drugie, jakie zmiany w organizacjach ułatwić mogą stworzenie tych warunków [Kamiński, s.156]. Obecnie, przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania, stały się także zagadnienia wzrostu wartości zasobów niematerialnych w ogólnych zasobach organizacji. Dowiedziono, że nie tylko aktywa materialne decydują o wartości rynkowej firmy, ale także aktywa w postaci wiedzy, informacji własności intelektualnej. Mówiąc inaczej: gwarancją trwałości pozycji konkurencyjnej organizacji są w coraz większym stopniu jej zasoby niematerialne, które nazywa się **kapitałem intelektualnym** (*intellectual capital*).

W literaturze i w praktyce z zakresu zarządzania stosuje się zamiennie terminy, takie jak: wartości niewymierne, aktywa intelektualne, kapitał intelektualny i inne kombinacje rzeczowników (aktywa, kapitał, wartość) i przymiotnika (intelektualny, niematerialny), opisujące rozważane zjawisko, przy czym wykorzystywany termin do opisu zjawiska zależy od dziedziny, z której wywodzi się osoba posługująca się danym terminem. Na przykład, kategoria „wartości niematerialne" wykorzystywana jest powszechnie w rachunkowości. Do terminu „aktywa wiedzy" odwołują się najczęściej ekonomiści, a „kapitał intelektualny" wykorzystywany jest przez przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu. Bez względu na to, jaki termin zostanie użyty, stosujący go mają na myśli niematerialne zasoby organizacji – niemające fizycznego lub finansowego wymiaru, przyczyniające się do generowania strumienia przyszłych korzyści i wpływające istotnie na wartość organizacji [Dobija, s. 64].

Kapitał intelektualny jest składową wartości organizacji. Dostrzeżono, że wartość rynkowa niektórych przedsiębiorstw przewyższa sumę ich aktywów i że zjawiska to wynika ze sposobu postrzegania organizacji na rynku przez inwestorów oraz z tego, czego nie da się uchwycić w prostym sumowaniu wartości organizacji. Uważa się, że ta dodatkowa wartość nie-

W literaturze wyodrębnia się dwa główne elementy kapitału intelektualnego: kapitał ludzki oraz strukturalny, co prezentuje rysunek 43.

Kapitał ludzki związany jest z pracownikami, ich wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem. Kapitał strukturalny określany jest jako kapitał organizacyjny oraz relacje z klientami i sposób postrzegania przez nich organizacji. Kapitał organizacyjny to kapitał procesów, czyli sposób, w jakich przeprowadzane są działania w organizacji, np. bazy danych, procedury, struktura organizacji, systemy zarządzania oraz kapitał innowacyjny, czyli wartość intelektualna i wartości niematerialne, do który można zaliczyć znak towarowy, *know-who* rozumiany jako usystematyzowany zbiór informacji o ludziach, którzy posiadają wiedzę *know-what*, *know-how* i *know-why*, tajemnice handlową, prawa autorskie, patenty. Części składowe kapitału intelektualnego wchodzą z sobą w interakcje, w wyniku których potencjał tego kapitału będzie się zwiększać, lub przeciwnie, w momencie zaistnienia przeszkód, kapitał ten będzie oddziaływał negatywnie na wartość przedsiębiorstwa, hamując jego rozwój.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym i wyzwalanie procesów jego kreacji łączone jest z **zarządzaniem wiedzą** (*knowledge management*). Niektórzy autorzy utożsamiają te dwa procesy, definiując zarządzanie wiedzą jako systematyczne tworzenie, organizowanie upowszechnianie kapitału intelektualnego organizacji [Grudzewski, s. 4]. Podnosi się, że zarówno w koncepcji zarządzania wiedzą, jak i koncepcji kapitału intelektualnego problem sprowadza się do zidentyfikowania, a następnie przekształcenia wiedzy ukrytej w wiedze jawną, a także wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną. [Czekaj, s. 14].

Wiedza ukryta jest nierozerwalnie związana z pracownikiem, zawarta jest w jego umyśle i praktyce postępowania. Zarządzanie wiedzą polegać na przejęciu i zinstytucjonalizowaniu tej rozproszonej wiedzy, za pomocą systemów informatycznych. Chodzi zatem o stworzenie wspomnianego *know-who* usystematyzowanego zbioru informacji o pracownikach, którzy posiadają wiedzę *know-what*, *know-how* i *know-why*. Wymienić można przynajmniej dwa podejścia do projektowania tego typu systemów informacji. Pierwszy to kodyfikacja, widza jest tu przekształcana w postaci elektronicznej i przechowywana w systemach informatycznych. Zabieg taki sprawia, że wiedza staje się zasobem dostępnym w każdej chwili dla osoby posiadającej stosowne uprawnienia dostępowe. Drugi to personalizacja, rola systemów informatycznych polega tu na łączeniu osób, a nie przechowywaniu wiedzy. Interakcja odbywa się z osobą, która posiada wiedzę eksperta potrzebną dla rozwiązania danego problemu. [Kowalik, s. 5].

W praktyce tworzy się systemy zarządzania wiedzą, czynią to przykładowo: General Motors, Hawlett–Packard, Ranx Xerox, Philips, które zarządzanie widzą traktują jako element zarządzania strategicznego. Na zarządzanie wiedzą przeznacza się tu od 3,5 do 10% dochodów. Do struktur organizacyjnych wprowadza się takie stanowiska, jak wiceprezes ds. transferu wiedzy, wiceprezes ds. kapitału intelektualnego, menadżer ds. przetwarzania wiedzy. Tworzy się specjalne komórki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą, które zajmują się określaniem, identyfikacją, rozwojem wiedzy, przekazywaniem jej wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wykorzystaniem dla celów programowania procesów innowacyjnych i wprowadzania konkurencyjnych produktów i usług [Wieczorkowski, s. 44].

10.3. Organizacja ucząca się. Region uczący się – *Agnieszka Chrisidu-Budnik*

Wspomniany **Paul Romer** twierdzi, że długotrwały wzrost gospodarczy jest wynikiem akumulacji wiedzy, a laureat Nagrody Nobla **Kenneth Josep Arrow** uznaje znaczenie „uczenia się przez działanie" (*learing by doing*) dla wzrostu gospodarczego [*Słownik historii*, s. 13, 168]. Organizacje znajdują się dopiero w fazie uczenia się zarządzania i wykorzystywania wiedzy skumulowanej w trakcie swego funkcjonowania.

Organizacja ucząca się to metoda badania i opisu rzeczywistości empirycznej, która pozwala możliwie precyzyjnie scharakteryzować cechy danego zjawiska. Ważne jest, że nie pełni ona roli wzorca (czegoś, co być powinno) dla zjawisk realnych; jest natomiast konstrukcją sztuczną, do której przyrównuje się rzeczywistość. Jeżeli tylko model organizacji uczącej się jest poprawnie skonstruowany, zaś faktyczna realizacja działań nie odpowiada modelowi, wówczas uzyskuje się dowód, że organizacja w pewnych swych właściwościach nie są jednoznacznie „ucząca się". Uwagi powyższe są uzasadnione z racji tego, że istnieją kontrowersje, które implikują pytanie: czy realnie istnieje organizacja ucząca się? Właśnie posługiwanie się tak ledwie zarysowanym zabiegiem metodologicznym, który jest typem idealnym, pozwala udzielić odpowiedzi na stawiane pytanie, pod warunkiem, że model zostanie właściwie pod względem logicznym skonstruowany. Należy uwzględnić i taką możliwość, że typ idealny okaże się nierealny. Oznacza to, że model spełnił swoja funkcje poznawczą.

Taka metoda badań bywa stosowana do opisu organizacji uczącej się. Przykładem są badania przeprowadzone w ramach programu PHARE – ACE

nad zjawiskiem przedsiębiorstw uczących się (*learning enterprises*) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej), których celem była weryfikacja hipotezy, że jednym z elementów transformacji gospodarczej krajów Europy Środkowo-Wschodniej jest ekspansja nowego typu organizacji [Herbst, s. 101-118].

Organizacja ucząca się to model nowego typu przedsiębiorczości – opartej na akumulacji wiedzy; przejmującej, instytucjonalizującej i wykorzystującej wartości intelektualne jej pracowników.

Centralnym komponentem organizacji uczącej się jest jej innowacyjność. W literaturze dowodzi się, że potrzeba innowacji staje się coraz silniejszym i jedynym sposobem przetrwania i rozwoju w konkurencyjnej i zglobalizowanej gospodarce. Innowacyjność, rozumiana w szerokim zakresie jako produkt, proces i innowacje organizacyjne w firmie (a więc nie jako domena wyłącznie technologiczna) stała się zasadniczym punktem w analizie organizacji uczącej się. Proces innowacyjny może być realizowany dwojako. Po pierwsze, po przez bazowanie na wiedzy zewnętrznej i nawiązywanie współpracy z otoczeniem, która to współpraca przyjmuje często charakter sieci, w ramach której w oparciu o rozwiązania rynkowe i pozarynkowe dokonywany jest transfer wiedzy. Proces uczenia się znajduje wsparcie w kombinacji elementów kulturowych, instytucjonalnych właściwych dla danej sieci. Sieć tworzy środowisko innowacyjne i przyczynia się do dopływu wiedzy z zewnątrz. Po drugie, innowacyjność wynika ze zdolności dostępu do wartości intelektualnych pracowników, które winny być akumulowane w taki sposób by nie mogły być wykorzystywane poza swym organizacyjnym kontekstem.

W rozważaniach na temat procesu wytwarzania wiedzy pojawia się czynnik terytorialny. Wraz ze wzrostem znaczenia gospodarki globalnej, rośnie także znaczenie gospodarki regionalnej i lokalnej, zjawisko to czasami nazywane bywa **„paradoksem globalizacji"**.

Wielu ekonomistów uznaje dominująca rolę innowacyjności technologicznej dla rozwoju gospodarczego regionu. Rozwój technologii umożliwia bowiem poprawę wydajności gospodarczej, zapewnia przewagę konkurencyjną na rynkach zewnętrznych, modernizuje strukturę gospodarczą w regionach. Dlatego za najważniejszy element gospodarki regionalnej uznaje się wiedzę i rozwój zaawansowanych technologii. Dlatego też **Richard Florida** stworzył termin **uczącego się regionu** ***(learning region)***, dla którego głównym motorem rozwoju jest właśnie nieustanna innowacja i umiejętność adaptacji do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Zadaniem władz publicznych jest stymulowanie wszystkich czynników odpowiedzialnych za rozwój nauki, badań, doskonalenie kadr i aplikowanie zaawansowanej technologii w przedsiębiorstwach uczącego się regionu [Grosse, s. 31].

Ekonomiści rozwijający koncepcje uczącego się regionu, stoją na stanowisku, że zadaniem administracji publicznej jest tworzenie regionalnych systemów innowacji, a więc budowanie instytucji publicznych działających wspólnie na rzecz stymulowania rozwoju technicznego gospodarki. Administracja powinna także wspierać powstawanie sieci współpracy między instytucjami naukowymi, eksperckimi i gospodarczymi. Szczególny nacisk kładą na tworzenie klimatu społecznego i instytucjonalnego dla innowacyjnej działalności przedsiębiorstw. Klimat ten określa się jako środowisko innowacyjne (*innovative milieu*) lub środowisko dla przedsiębiorczości (*environment for entrepreneurship*).

Literatura:

J. Czekaj, M. Jabłoński, *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji*, „Przegląd Organizacji" 2004, nr 10

D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „Nowej Gospodarce"*, „Organizacja i Kierowanie" 2004

L. Edison, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2002

T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2002, nr 1

W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *W jakim celu należy zarządzać wiedzą?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2004, nr 7

M. Herbst, *Przedsiębiorstwa „uczące się" w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 2

A. Z. Kamiński, *Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjna*, [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, PWN, Warszawa 1976

D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979

A. Kowalik, *Zintegrowany model zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2004, nr 4

R. R. Luter, *Gospodarka oparta na wiedzy a rozwój regionalny na przykładzie Regionu Środkowego Meksyku*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2004, nr 1

A. Łukasiewicz, *Dylematy ekonomiczne przełomu stuleci*, Key Text, Warszawa 2001

A. Olechnicka, *Rozwój regionalny w warunkach gospodarki informacyjnej*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 1

P. Ourednik, *Europeana*, „Rzeczpospolita" 27-28 listopada 2004 Nr 278

G. Przesławska, *Rola państwa w gospodarce w ujęciu szkół ekonomicznych*, [w:] U. Kalina-Prasznic (red.), *Regulowana gospodarka rynkowa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Słownik historii myśli ekonomicznej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004

R. Wieczorkowski, *Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z wykorzystaniem systemów zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2004, nr 5

A. Wojtyna, *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć nową gospodarkę?*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, z. 8, Warszawa 2001

Wykaz literatury

K. Adamiecki, *Uwagi do definicji nauki organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1932, Nr 1 [w:] J.Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Warszawa 1972

K. Adamiecki, *O nauce organizacji*. Wybór pism, PWE, Warszawa 1970

K. Adamiecki, *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938

R. L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia" 1973, nr 2

W. G. Afanasjew, *Naukowe zarządzanie społeczeństwem (próba badania systemowego)*, WP, Warszawa 1976.

G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2004 nr 1

M. Armstrong, *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, London 1994

K. J. Arrow, *Granice organizacji*, Warszawa 1985

Ch. I. Barnard, *The Function of the Executive*, Cambridge 1938

Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze, Nowoczesność*, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997

M. C. Barnes, A. H. Fogg, C. N. Stephens, L. G. Titman, *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria – praktyka*, Warszawa 1972

G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999

A. I. Baruk, *Motywowanie i jego znaczenie w zaspokajaniu potrzeb pracowników*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 4

S. W. Becker, G. Gordon, *An Entrepreneurial Theory of Formal Organization*, „Administrative Science Quarterly" t. II, Nr 3/1966

E. H. Bell, *Social Foundations of Human Behaviour*, Nowy Jork 1961

B. Biegieleisen-Żelazowski, *Pierwsze badania psychotechniczne w przemyśle polskim*, „Przegląd Organizacji" 1926, nr 3-4

B. Biegeleisen-Żelazowski, *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, „Przegląd Organizacji" 1927, nr 4

B. Biegeleisen-Żelazowski (red.), *Wiedza o pracy ludzkiej*, KiW, Warszawa 1961

M. Bielski, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973

M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997

M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2004

W. Bień, B. Dobiegałą–Korona, M. Duczkowska– Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścionek, *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997

S. Bieńkowski, *Psychologia kierownictwa*, TNOiK, Kraków 1947

S. Bieńkowski, *Reorganizacja zakładu przemysłowego*, „Przegląd Organizacji" 1946, nr 4

S. Bieńkowski, *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*, „Przegląd Organizacji" 1945, nr 4

S. Bieńkowski, *Zgadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Akademia Handlowa, Kraków 1948

S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

P. M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society*, Nowy Jork 1956
K. Bleicher, *Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen*, „Zeitschrift für Organisation", 1969, Nr 39
W. Bogolepow, *Organizacija i uprawlenije (Woprosy teorii i praktyki)*, Moskwa 1968
N. H. Borden, *The Concept of Marketing Mix,* Journal of Advertising Research, vol. 4, no. 2, June 1964
L. Bourdeau, *Teorie des sciences. Plan des sciences integralne*, t.1-2, Paryż 1882
H. R. Bowen, *Social Responsibilities of Businessman*, Harper & Brothers, New York 1953
E. Bössmann, *Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen*, Springer 1967
L. D. Brandeis, *Naukowa organizacja a koleje żelazne*, Warszawa 1928
J. A. C.Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962
W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2001
T. Burns, *Leadership*, Nowy Jork 1978
A. Campbell, S.Yeung, *Creating A Sense of Mission*, Abstract in „Journal of product Innovation Management", Vol.10, No 1, January 1993
E. J. McCarthy et al., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Sydney 1997
S. C. Certo, J. P. Peter, *Strategic Management. Concepts and Applications*, McGraw-Hill, New York 1991
H. Le Châtelier, Filozofia systemu Taylora, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
G. D. Chryssides, J. H. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999
W. Clark, *Wykresy Gantta jako środek organizacji*, INO, Warszawa 1929
L. Coch, J. R. P. French, *Overcoming resistance to change*, „Human Relations" 1948, nr 1
M. Crozier, *Biurokracja, anatomia zjawiska*, Warszawa 1967
M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
J. Cygler, *Aliansе strategiczne*, Difin 2002
A. Czajkowski, *Władza polityczna. Analiza pojęcia*, (w:) A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red), *Studia z teorii polityki* Tom I, Wydawnictwo UW, Wrocław 1999
A. Czech, *Piotr Drzewiecki – mecenas naukowej organizacji*, TNOiK, Katowice 1983.
J. Czekaj, M. Jabłoński, *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji*, „Przegląd Organizacji" 2004, nr 10
A. Czermiński (red.), *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*,Warszawa 1982.
A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995
A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, „Dom Organizatora", Toruń 2002
A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Teoria organizacji i zarządzania*, Sopot 1966
M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003
E. Dale, L. C. Michelon, *Modern Management Methods*, Pelikan 1971
J. Daszkowski, *Psychologiczne uwarunkowania pracy grupowej*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991

J. Daszkowski, *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław 1988
K. Davis, *Five Propositions for Social Responsibility*, Business Horizons, June 1975
M. E. Dimock, *Administrative Vitality. The Conflict with Bureaucracy*, London 1960
D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „Nowej Gospodarce"*, „Organizacja i Kierowanie" 2004
T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, PWN, Warszawa–Łódź 2000
P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Butterworth–Heinemann Ltd, Oxford 1993
P. Drucker, *Praktyka zarządzan*ia, Czytelnik – Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998
P. Drzewiecki, *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo Ligi Pracy, Warszawa 1937/38
P. Drzewiecki, *Ustrój administracji państwowej i samorządowej w świetle naukowej organizacji pracy*, [w:] *Naukowa organizacja pracy*. Pierwszy Zjazd Polski 1924, INO, Warszawa 1925
A. J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979
Ch. Dunoyer, *De la liberté du travail*, Paryż 1845
J. Dzida, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969
L. Edison, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2002
H. Emerson, *Dwanaście zasad wydajności*, Warszawa 1925
Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981
Encyklopedia popularna PWN. Wyd. XXV, Warszawa 1995
Encyklopedia Prawa, C-H Beck, Warszawa 1999
A. Espinas, *Les origines de la technologie*, Paryż 1897
M. G. Evans, *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*, „Organizational Behavior and Human Performance" maj 1970
Ewangelia św. Mateusza
H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947,
M. Filipiak, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000
B. Finetti, *De Les rechercher sur la decision commenataires par ...*, „Futuribles" 1962, nr 26
J. S. Fleczko, *Zarządzanie marketingowe*, Agencja Marketingowa Mark, Kraków 1996
W. C. Frederick, J. E. Post, K. Davis, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill College Div. 1992
S. Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Nowy Jork 1922
M. Friedman, R. D. Friedman, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago 2002
M. Friedman, *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, [w:] G. D. Chryssides, J. H. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999
M. Furmankiewicz, *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2002, nr 1
W. Gabara, *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa 1989,
J. Gancarczyk, M. Gancarczyk, *Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne", 2002, nr 2-3

B. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996
J. Gąciarz, *Kultura a systemy zarządzania*, [w:] J. Hausner (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001
G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994
B. Gliński, *Dlaczego nie wygraliśmy nauk zarządzania*, „Zarządzanie" 1980, nr 11
X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991
J. Gościński, *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982
A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Gloncoe III,1954
D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nowy Jork 1950
R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996
T. G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Lokalne i Regionalne" 2002, nr 1
W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *W jakim celu należy zarządzać wiedzą?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2004, nr 7
A. Gruszczak, *Problemy rządzenia w krajach Europy Środkowowschodniej*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000
R. Gumiński, *Podejście systemowe do oceny działalności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 1982, nr 4
P. Guptara, *The Basic Arts of Marketing*, Random House Business Books 1990
D. M. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1973
F. A. Hayek, *Law, Legislation and Liberty*, Volume 3: *The Political Order of a Free People*, The University of Chicago Press 1981
R. H. Hall, *The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment*, „American Journal of Sociology" 69, s.32-40 (July 1963);
A. W. Halpin, B. J. Winer, *A factorial study of the LBDQ*, [w:] P. Stodgill, A. Coons (red.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Ohio State University 1957
M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002
J. Hausner (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001
E. Hauswald, *Organizacja i zarząd*, Komisja Wydawnicza Kół Naukowych Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów 1935
R. Heller, *The Naked Market*, Sidgwick and Jackson, London 1986
M. Herbst, *Przedsiębiorstwa „uczące się" w krajach Europy Środkowo–Wschodniej*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 2
P. Hersey, K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jork, Prentice Hall 1977
M. Hirszowicz, *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa 1967
G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000
G. C. Homans, *Bringing Men Back*, „American Sociological Revue", t. 20, grudzień 1964
J. Homplewicz, *Teoria organizacji i kierownictwa (zagadnienia podstawowe)*, Katowice 1979.
G. Hostelet, *Metodologia naukowego badania czynności ludzkich*, „Myśl Współczesna" 1947, Nr 7/8
R. J. House, T. R. Mitchell, *Path-Goal Theory of Leadership*, „Journal of Contemporary Business", jesień 1974
J. H Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Scholar, Warszawa 2004

J. W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1975
M. Imai, *KAIZEN (Ky'zen). The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1986
A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red), *Studia z teorii polityki*, t. I, Wydawnictwo UW, Wrocław 1999
A. Jacobs, *Słownik muzyczny*, Bydgoszcz 1993
W. Jacher, *Współczesne poglądy na więź społeczną*, „Roczniki Filozoficzne" 1973, t. XXI, z. 2
G. Jang, *Cybernetyka i systemowe działanie*, „Zarządzanie" 1983, nr 3
W. Jarzębowski, *Nowoczesne biuro – organizacja i technika*, Warszawa 1972
J. Joteyko, *Metoda testów umysłowych i jej wartość naukowa*, Książnica Atlas, Lwów–Warszawa 1924.
J. Joteyko, *Znużenie*, Książnica Atlas, Warszawa 1932
U. Kalina-Prasznic (red.), *Regulowana gospodarka rynkowa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
A. Z. Kamiński, *Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjna*, [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, PWN, Warszawa 1976
T. Kasprzak (red.), *Cybernetyka zarządzania w systemach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1971
D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979
E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997
W. Kieżun (red.), *Bariery sprawności organizacji*, Warszawa 1978
W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW 1977
W. Kieżun. S. Kwiatkowski i inni, *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, KiW 1975
E. Knosala, L. Zacharko, A. Matan, *Nauka administracji*, Zakamycze, Kraków 1999
C. Kochalski, *Analiza kosztów własnych w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000
L. Kolarska, *Kształtowanie celów organizacyjnych*, [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, PWN, Warszawa 1976
H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969
W.Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, PIW 1985
T. Kotarbiński, *Prakseologia*, „Kwartalnik Pedagogiczny" R. 7, 1962, nr 3
T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1975, 1982
T. Kotarbiński, *Wybór pism*, t. 1, *Myśli o działaniu*, Warszawa 1957
P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall 2001
P. Kotler, A. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall 1995
P. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
P. Kotler, *What Consumerism Means for Marketers*, Harvard Business Review, May-June 1972
J. Kotowicz-Jawor, *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa 1998
S. Kowalewski, *Nauka o administrowaniu*, KiW, Warszawa 1975
S.Kowalewski, *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*, Warszawa 1974
S. Kowalewski, *Teoria struktury administracji państwowej*, PWE, Warszawa 1973
Z.Kowalewski, *Nauka a planowanie jej rozwoju*, Ossolineum 1967
A. Kowalik, *Zintegrowany model zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2004, nr 4

S. Kownacki, H. Sterniczuk, R. Zach, *Zarządzanie jako sprawowanie władzy w organizacji*, [w:] A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985
S. Kownacki, W. Piotrowski, Z. Rumel-Syska, *Psychologia organizacji*, [w:] A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne Teorie Organizacji*, PWN, Warszawa 1983
J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, „Zak", Warszawa 2000
J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania organizacją*, Poznań 1999
A.K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985
A.K.Koźmiński (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983
A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989
A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, 2002
A. K. Koźmiński, A. M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982
A. K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe*, [w:] A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983
R. Krupski, *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, I-BIS, 1997
R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzych 2004
L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999
J. Kurnal, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1965
J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1979
J. Kurnal (red.), *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, PWE, Warszawa 1972a
J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Warszawa 1972
J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969
S. Kwiatkowski, *Zarządzanie przez integrację*, „Przegląd Organizacji" 1963, Nr 8-9
G. H. Langeler *The Vision Trap*, „Harvard Bussines Revue" Mar-Apr 1992
E. Lasker, *Le Travail humain, son analyse, ses lois, son evolution*, Paryż 1878
H. J. Leavitt, T. L. Whisler, *Management in the 1980s,* Harvard Business Review, no. 36, November-December 1958
Leksykon Zarządzania, Difin, Warszawa 2004
R. J. Lewicki, J. A. Littere, *Negotiation*, Illinois 1994
K. Lewin, *Group Decision and Social Change*, [w:] T. H. Newcomb, E. L. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Henry Holt&Co., New York 1947
K. Lewin, R. Lippit i R. White, *Patterns of aggressive behaviors in experimentally created "social climates"*, „Journal of Social Psychology" 1939, Nr 10
R. Likert, *New Patterns of Management*, Nowy Jork 1961
K. A. Lis, T. Maracz, A. Sopoćko, *Zarządzanie przez pieniądz*, [w:] A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985
J. S. Livingston, *The myth of the well-educated manager*, „Harvard Business Review" 1971, Nr 49
J. Lowe, M. Silver, *Research and Development Strategies*, [w:] Peter Lawrence, Ken Elliott, *Introducing Management*, Penguin Books, London 1985
R. R. Luter, *Gospodarka oparta na wiedzy a rozwój regionalny na przykładzie Regionu Środkowego Meksyku*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2004, nr 1
K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003

K. Łobos, *Sieć międzyorganizacyjna jako strukturalne narzędzie implementacji strategii. Zależność :typ strategii – aranżacja strukturalna sieci* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzych 2004
J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999
A. Łukasiewicz, *Dylematy ekonomiczne przełomu stuleci*, Warszawa 2001
B. Malinowski, *Man`s Culture and Man`s Behavior*, „Sigma XI Quarterly" t. XXX, 1941-1942
B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Warszawa 1958
Ł. Mamica, *Polityka rozwoju regionalnego a koncepcja konkurencyjności regionów*, [w:] J. Hausner (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001
K. Mannheim, *Ideologie und Utopie*, Frankfurt/Meinn 1952
J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964
M. Martin, *Ponos*, Madryt 1863
Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989,
Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie – 50 problemów teorii i praktyki*, KiW, Warszawa 1986
M. Mazur, *Pojęcie systemu i rygory jego stosowania*, „Przegląd Organizacji" 1976, nr 12
R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna* Warszawa 1982
R. K. Merton, *Bureaucratic structure and personality*, „Social Forcess" 1940
S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1972
Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie*, Warszawa 1977
H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973
A. Murdoch, *Język public relations. Jak promować firmę*, Poltext, Warszawa 2000
T. H. Newcomb, E. L. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Henry Holt&Co., New York 1947
E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Warszawa 1991
K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987
T. Ohno, S. Mito, *Just-in-Time for Today and Tomorrow*, Productivity Press 1986
A. Olechnicka, *Rozwój regionalny w warunkach gospodarki informacyjnej*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2000, nr 1
K. Olejniczak, *Koncepcja gron oraz koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2003, nr.2
B. Olszewska–Dyoniziak, *Człowiek – kultura – osobowość*, Kraków 1991
B.Ostapczuk (red.), *Teoria organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1979
P. Ourednik, *Europeana*, „Rzeczpospolita" 27-28 listopada 2004, nr 278
A. Pakuła, *Podprządkowanie pionowe w organizacji terenowych organów administracji państwowej*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" No 1142, Prawo CLXXX, *Studia i Rozprawy*, Wrocław 1991
H. Paszke, *Koncepcja kontraktu pracowniczego w zarządzaniu zasobami ludzkim*, [w:] K. Ziemniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania w współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań 2003
K. Perechuda, *Strategie konfigurowania wartości w Biznesie sieciowym* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzych 2004
Z. Pietrasiński, *Podstawy psychologii pracy*, Warszawa 1971

G. Przesławska, *Rola państwa w gospodarce w ujęciu szkół ekonomicznych*, [w:] U. Kalina-Prasznic (red.), *Regulowana gospodarka rynkowa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994
T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Warszawa 1982
T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978
T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, WP, Warszawa 1978
J. B. Quinn, *Managing Strategic Change*, Sloan Management Review, Summer 1980
J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R. D. Irwin, Homewood Ill. 1980
M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001
A. W. Rathe, *Gantt on Management. Guidelines for Today's Executive*, New York 1961
W. J. Reddin, *Souplesse et direction*, „L'Etude du travail" nr 244
M. D. Richards, P. S. Greenslow, *Management Decision Making*, Homewood 1966
S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998
S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
A. H. Rubestein, Ch. J. Haberstroh (red.), *Some Theories of Organization*, Homewood 1966
S. Rychliński, *Ujęcie więzi społecznej w socjologii Ludwika Krzywickiego*, [w:] *Ludwik Krzywicki. Praca zbiorowa poświęcona jego życiu i twórczości*, Warszawa 1938.
Z. Rytel, *Praktyczne wskazówki dla organizatorów*, „Przegląd Techniczny" 1924, nr 9-10.
Z. Rytel, *Teoretyczne podstawy organizacji*, TNOiK, Poznań 1947
A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999
A. Sarapata, K. Doktór, *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963
G. S. Sargie, *Interpreting Executive Behavior*, „Management Review" 1970, Nr 4
Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002
Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między organizacją a pracownikiem*, Difin, Warszawa 2004
W. E. Scott jr., L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983
P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley 1949
P. Selznick, *Leadership in Administration*, Evanston III, 1957
H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Nowy Jork 1947
H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Warszawa 1976
H. A. Simon, *On the Concept of Organizational Goal*, „Administrative Science Quarterly" t. 9, Nr 1/1964, s.1-22
H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, New York 1960.
H.A. Simon, *The Shape of Automation for Men and Management*, Harper & Row, New York 1965
J. Skalik (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996

Słownik historii myśli ekonomicznej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
Słownik poprawnej polszczyzny, PWN 1980
A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. II, PWN, Warszawa 1954
A. Sopoćko, *Organizacja jako maszyna cybernetyczna*, [w:] A. K. Koźminski (red.) *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983
M. Sosnowski, K. Obłój, *Monitorowanie otoczenia przez polskie firmy*, „Organizacja i Kierowanie" 2004, nr 2
A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, Warszawa 1986
J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych (próba podejścia systemowego)*, Ossolineum 1972
H. Steinmann, G. Schreyogg, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992
H. Sterniczuk, M. Żandarowski, *Socjologiczna teoria organizacji*, [w:] A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, Warszawa 1983
J. Stevens, *Purchasing*, [w:] Peter Lawrence, Ken Elliott, *Introducing Management*, Penguin Books, London 1985
P. Stodgill, A. Coons (red.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Ohio State University 1957
J. A. F.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001
Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995
J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Ltd. 2000, Wydanie 1, 2003, Wydanie 3
J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wrocław 1998
J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd 2000
Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji" 2002, nr 2
J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Z współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003
J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1972
P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004
K. Śliwa, M. Bratnicki, *Systemowa analiza powiązań organizacji z otoczeniem*, „Przegląd Organizacji" 1979, nr 1
S. Taubwurcel, *Organizacjia i kierownictwo jako nauka*, Warszawa 1966
F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York 1911
J. D. Thompson, *Organisation in Action*, New York 1967
K. Thompson, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Nowy Jork 1942
K. Twardowski, *O czynnościach i wytworach*, [w:] *Rozprawy i artykuły filozoficzne*, Lwów 1927
S. H. Udy, *Administrative Rationality: Social, Setting and Organization Development*, „American Journal of Sociology", November 1962
L. Urwick, *The Elements of Adminstration*, Nowy Jork 1943
B. Wawrzyniak, *Organizacja formalna zakładu pracy*, Warszawa 1972
R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990

M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002,
M. Weber, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004
M. Weber, *Typy władzy prawomocnej* [w:] J.Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE 1972
N. Wiener, *Cybernetyka a społeczeństwo*, Książka i Wiedza, Warszawa 1961
R. Wieczorkowski, *Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z wykorzystaniem systemów zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2004, nr 5
K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
A. Wojtyna, *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć nową gospodarkę?*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, z. 8, Warszawa 2001
A. M. Zawiślak, *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWN, Warszawa 1978.
M. Zdyb, *Zarys historii myśli organizatorskiej*, Lublin 1987.
J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1971, Wydanie II, Warszawa 1981 Wydanie VII.
J. Zieleniewski, *Zasady organizacji pracy w administracji*, Wyd.VI, Warszawa 1972
J. Zieliński, *Higiena pracy*, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Warszawa 1929
K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1984, 1990
K. Ziemniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania w współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań 2003
M. Zdyb, *Zarys historii myśli organizatorskiej*, Lublin 1987
J. Zieleniewski, *Zasady organizacji pracy w administracji*, Wyd.VI, Warszawa 1972
F. Zoll, *Kierowanie załogą*, Warszawa 1973

Indeks nazwisk

Adamiecki, K. – 30, 39, 99, 100-104, 111-112, 450
Adams, S. – 398
Alderfer, C. – 406-407
Argyris, Ch. – 38, 69
Babbage, CH. I. – 16, 38, 51, 60, 72-84, 390, 430
Beech, N. – 359
Bennis, W. G. – 67, 358-359
Bernays, E. L. – 229
Biegeleisen-Żelazowski, B. – 102, 110- 111
Bielski, M. – 60, 115
Bieńkowski, S. – 102, 107-109, 112
Blade, R. R. – 273, 276-277, 290
Blanchard, K. H. – 292
Borden, N. H. – 223
Borell, A. – 33
Bourdeau, L. – 123
Bowen, H. R. – 213
Brandeis, L. D. – 30, 39, 41
Brech, E. F. L. – 49, 51-52, 61
Brown, J. A. C. – 276-277
Burns, T. – 68, 285, 440
Campbell, A. – 452, 455
Castells, M. – 479
Caves, R. – 205
Cereto, S. C. – 213
Church, A. H. – 31
Coch, L. – 272
Coleman, J. – 212
Comte, A. – 62
Cooley, Ch. – 62
Crozier, M. – 92-94, 118, 217, 267, 431
Czermiński, A. – 33, 174
Dahl, R. A. – 261
Davis, K. – 215
Dimock, M. E. – 431
Drucker, P. – 222-223, 250-253, 269-270, 451, 455
Drzewiecki, P. – 102, 105-106
DuBrin, A. – 177, 417, 422-424
Dunoyer, Ch. – 123
Dupin, Ch. – 33
Durkheim, É. – 62
Dzida, J. – 115, 324
Emmerson, H. – 102, 105-106, 412, 430
Evans, M. G. – 285

Fayol, H. – 16,26,38, 43-55, 59-60, 76, 103, 111-114, 218, 245, 249, 450, 463
Fiedler, F. – 273
Florida, R. – 485
Follett, M. P. – 12, 36, 68, 78-79, 93, 357, 412, 415, 422
Ford, H. – 35, 70
Franklin, B. – 225
French, J. R. P. – 272
Friedberg, E. – 92, 94, 118, 217, 267
Friedman, M. – 214
Gantt, H. L. – 19, 34-35, 39, 41-42
Gilbreth, F. B. – 18, 35, 39, 43
Gilbreth, L. M. – 20, 36, 43
Gouldner, A. W. – 83, 364
Gulick, L. H. – 12, 16,49,50-51, 54,80
Hall, R. H. – 358
Halpin, A. W. – 281
Hauswald, E. – 102-103,111
Hayek, F. A. – 214
Hersey, P. – 292
Herzberg, F. – 410-411
Hofstede, G. – 441-442
Homans, G. C. – 179
Hoover, H. – 16
Homplewicz, J. – 37, 39, 275
Hostelet, G. – 124
House, R. J. – 285
Janis, I. – 439
Jefferson, T. – 231
Jotejko, J. F. – 106
Kahn, R. L. – 88-91, 95,116
Katz, D. – 13, 88-91, 94, 116
Kieżun, W. – 113-115, 178, 243, 245, 276, 283, 302
Koontz, H. – 49, 52-54, 321-322, 326, 330-331, 348, 450, 460
Kotarbiński, T. – 105, 112-114, 117,123-124, 128-129, 131-132, 136-138, 140, 144-145, 148, 154-155, 158, 161-167, 169, 176, 178
Kotler, P. – 215, 222, 236
Kowalewski, S. – 113, 276, 292
Kowalewski, Z. – 179
Koziński, J. – 114
Koźmiński, A. K. – 115-120
Krzyżanowski, L. – 116
Kurnal, J. – 29-33, 35, 44, 178, 180, 283, 291, 384, 385-386, 391, 397, 412-413, 431
Kwiatkowski, S. – 115, 276, 385, 394
Laser, E. – 123
Leavitt, H. J. – 71
Le Châtelier, H. – 24
Lee, I. L. – 229
Lewin, K. – 276-2777
Likert, R. – 38, 67, 272-273, 276, 280
Linneusz, K. – 32
Lippit, R. – 272

Listwan, T. – 114
Livingstone, J. S. – 13
Machiavelli, N. – 146, 229
Malinowski, B. – 17, 179
March, J. G. – 83-88, 114-115, 175, 364, 383-384, 389-390, 392, 397, 416, 423-424
Markusen, A. – 210-211
Marshall, A. – 201
Maslow, A. – 38, 67, 399-400, 403-407
Mathers, W. – 31
Maybridg, E. – 33
Mayo, E. – 19, 35, 38, 51, 61-69, 399
McCarthy, E. J. – 233
McClelland, D. – 404, 407
McCormick, C. – 223
McGregor, D. – 38, 67, 279, 400-402
McKenn, E. – 359
Merton, R. K. – 358-364
Mintzberg, H. – 257-258
Mitsui, H. – 223
Mounton, J. S. – 273, 276-277, 290
North, D. – 212
Obłój, K. – 115-116, 118-119
O' Donnell, C. – 321-322, 326, 330-331, 348, 450, 460
Ohno, T. – 219
Owen, R. – 33-34
Pareto, V. – 62
Parson, T. – 216
Perronet, J. R. – 32, 35
Porter, M. E. – 203,205
Pszczołowski, T. – 113, 329-332
Putnam, R. – 212
Redlin, W. J. – 276, 286
Romer, P. – 478,484
Roy, D. – 67
Rubinstein, A. H. – 179
Rytel, Z. – 102-105, 123
Sargie, G. S. – 282
Schein, E. – 13, 384, 443, 445
Schmidt, W. H. – 272, 287
Selznick, P. – 83, 358, 364, 397
Sheldon, O. – 36
Simmel, G. – 437
Simon, H. – 38, 61, 71, 80-87, 94, 114-115, 144, 168-169, 175, 217, 364, 383-384, 390, 397, 416, 423
Sloan, A. P. – 16
Smith, A. – 33, 214
Spencer, H. – 62
Stabryła, A. – 23, 175, 179
Staniszkis, J. – 218
Steiner, G. – 435
Tannenbaum, R. – 272, 288

Taylor, F. W. – 15-19, 26, 30, 33, 35, 38-42, 44, 46, 49, 65, 70, 102, 107, 112, 398, 399
Toyoda, E. – 219, 222
Toyoda, S. – 222
Truman, H. – 16
Trzciniecki, J. – 23,175,179
Twardowski, K. – 124
Urwisk, L. F. – 16, 39, 49-53, 80
Vanderbilt, W. H. – 229
Von Bertalanffy, L. – 24
Wawrzyniak, B. – 115, 180
Weber, M. – 24, 37, 50, 55-60, 62, 76, 83, 92,114, 179, 195-196, 261, 263-264, 296, 299, 329, 336, 339, 345, 357-360
White, R. – 272
Wiener, N. – 187
Wild, J. – 21
Winer, B. J. – 281
Wojcik, K. – 231-235
Yeung, S. – 452, 455
Zawiślak, A. M. – 116-117
Zieleniewski, J. – 23, 29-34, 37-38, 43, 124, 131, 133, 137, 141, 143-154, 157-158, 161-170, 176, 178, 183, 272, 276, 289, 301-302, 306-308, 314, 317, 324, 326, 329-331, 344, 384, 386, 414-418, 422, 429, 435
Zieliński, J. – 102, 109-110
Zimniewicz, K. – 25, 26, 31, 38-39, 47, 72, 275, 302

Indeks rzeczowy

administrowanie – 242, 246
AGIL – 216
alianci – 200
alians strategiczny – 200–201
anomia – 62
atrybucja – 290
autokrata – 277
  – czysty – 277
  – nieudolny – 278
  – życzliwy – 278
autorytet – 243
  – formalny – 265
  – rzeczywisty – 266

behawioralna teoria motywacji – 402
biurokracja – 58, 357-361
błędy formalizacji – 340-341

cel *(pojęcie)* – 143
  – wewnętrzny – 144
  – zadany – *patrz* zadanie
  – zewnętrzny – 144
cele
  – alternatywne – 145
  – główne – 144
  – indywidualne – 144
  – końcowe – 144
  – kumulatywne – 145
  – nierównorzędne – 144
  – niestopniowane – 148
  – niezależne – 145
  – operacyjne – 454-455, 472
  – partykularne – 144
  – pośrednie – *patrz* środek do celu
  – równorzędne – 144
  – stopniowalne – 148
  – strategiczne – 454-456, 472
  – taktyczne – 454-456, 472
  – uboczne – 144
  – współrzędne – 144
  – zbiorowe – 144
celów wiązka – 144
cenność – 152
  – kosztu – *patrz* koszt
  – wyniku użytecznego – 153

centralizacja – 268
centrum inwestycji – 270
centrum zysków i strat – 270
charyzma – 263, 264, 285, 296, 299
chronocyklografia – 18, 20
chronometraż – 18
ciągła skala zachowań przywódczych – *patrz* continuum zachowania kierowniczego
continuum
zachowania kierowniczego – 288
zachowania produkcyjnego – 394-397
CRM – 199
cybernetyka – 24, 187-188, 190, 247
cykl działania zorganizowanego – 150-151, 168, 449
cyklografia – 20
czyn prosty – *patrz* ruch elementarny
czynienie – *patrz* zachowania czynne
czynności
– administracyjne – 44-45, 218
– w przedsiębiorstwie – 44, 218
czynniki
– dezintegrujące obiektywnie – 390
– higieny – 410-411
– integrujące obiektywnie – 389
– motywacji – 410-411
czystość – 163

decentralizacja
– federacyjna – 269-270
– funkcjonalna – 268-270
demokrata – 278
dojrzałość
– funkcjonalna – 293
– psychologiczna 2– 93
dokładność – 163
dostawcy – 199, 203-204
dostawy dokładnie na czas – *patrz just in time*
dwuczynnikowa koncepcja motywacji – 410
działania *(definicja)* – 129
– ekonomiczne – 158
– jednoosobowe – 132
– korzystne – 157
– nieekonomiczne – 159
– niekorzystne – 157
– nieskuteczne – 154, 155
– obojętne ze względu na ekonomiczność – 159
– obojętne ze względu na korzystność – 157
– skuteczne – 154
– wieloosobowe – 132-134
dzieło sprawcy – 138

efekt Hawthorne – 65, 68
efekt skali – *patrz* korzyści skali
efekt synergii – *patrz* synergia
efekty sieci
– w skali makro – 207
– w skali mikro – 207
ekonomiczność – 154, 158
ekonomizacja działań, *patrz* metody ekonomizacji działań
ekwifinalność – 191
eksperyment – 19
– laboratoryjny – 20
– w Hawthorne – 19, 65, 68
elastyczne systemy produkcji – 195
elektroniczne systemy zapisu danych – 195
energiczność – 161
entropia – 96, 97
ergologia – 23
ergologiczne nauki – 23, 26, 124, 154, 172
ewolucyjna teoria przywództwa – 292

formalizacja – 180, 302, 334, 335,349

gospodarka oparta na wiedzy – 194, 477-480
granice systemu – 96
grupa
– ekskluzywna – 438
– inkluzyjna – 438
– jednofunkcyjna – 439
– mała – 437
– nieformalna – 437
– pierwotna – 438
– społeczna
– strategiczna – 203
– wielofunkcyjna – 439
– wtórna – 248, 438
– zadaniowa
grupowania aspekt relacyjny – 327
grupowanie
– funkcjonalne – 322-323
– obiektowe – 323
– terytorialne – 323

heterogonia celów – 146
hierarchia potrzeb – 405
homeostaza – 191
human relations – 36, 38, 51, 62-63, 66, 68-69, 72, 79, 398-399, 410, 439

instytucja – 114, 178, 181
instytucji
– krąg zewnętrzny – 184-186
– otoczenie – 184-186

– rdzeń – 183-186
instytucjonalizacja – 180, 335
instytucjonalizm – 212
izomorfizm – 188

jednolitość kierowania – 246
jednoosobowość kierowania – 246
Jidoka – 219, 221
joint-venture – 213
just in time – 195, 219, 220, 221

Kanaan – 219-221
kapitał
– intelektualny – 481-482
– społeczny – 212
Keiretsu – 211, 212, 353
kierowanie – 50, 53, 77, 240-242, 244
– transakcyjne – 285
– transformacyjne – 285
kierownictwo – 240
kierownicze role – 250, 257–258
kierownik
– funkcjonalny – 256
– najniższego szczebla – 254, 256
– najwyższego szczebla – 254, 255
– ogólny – 257
– średniego szczebla – 254, 255
kierunek administracyjny – 36, 38, 43, 52
kierunek behawioralny – 38, 56
kierunek naukowego zarządzania – 36, 38, 39
kładka Fayola – 47, 48
know-how – 198, 201, 480, 483
know-what – 480, 483
know-who – 483
know-why – 480, 483
konflikt – 86, 87, 413–414
– bierne – 418
– celów – 415
– dominacja – 415
– integracja – 415
– interesów – 415
– irracjonalne – 418
– jawne – 417
– kompromis – 415
– łagodne – 418
– niejawne – 417
– nietrwałe – 417
– ostre – 418
– o widocznym zaangażowaniu stron – 418
– poglądów – 415

– pozorne – 419
– racjonalne – 419
– rzeczywiste – 420
– trwałe – 417

konkurenci
– bezpośredni – 197
– pośredni – 197
konkurencja
– kosztowa – 197
– przez różnicowanie – 197
kontrola – 463
kontroli funkcje
– informacyjna – 463
– instruktażowa – 463
– pobudzająca – 463
– profilaktyczna – 464
koordynacja – 249
kooperacja negatywna – 137, 418
korzyści skali – 197
korzyści zewnętrzne – 201
korzyść – 153
korzystność – 154, 157
koszt – 153
kultura organizacyjna – 440-441, 445-445

łańcuch wartości
– linearny – 209
– sieciowy – 210

makrootoczenie – *patrz* otoczenie ogólne
management – *patrz* kierownictwo
maszyna – 187, 189
mechanizm integracyjny – 383-384, 386-389, 397
metody ekonomizacji działań – 159, 160
mikrootoczenie – *patrz* otoczenie bezpośrednie
misja – 455, 456
modelowanie – 188-189

nabywcy – 198, 203-204
– indywidualni – 198
– instytucjonalni – 198
nadsystem – 191
nauki
– dedukcyjne – 25
– indukcyjne – 25
naukowa organizacja pracy – *patrz* kierunek naukowego zarządzania
nieczynienie – *patrz* zachowania bierne, zaniechanie
niezawodność – 480
nowa gospodarka – 480

okręg „oś i szprycha" – 211
okręgi przemysłowe – 201

organizacja *(pojęcie)* – 172-177, 181
– formalna – 73-74, 175-176, 335-338, 430
– nieformalna – 74, 94,176, 336-337, 367, 430-432
– nierzeczywista – 176
– nieświadoma – 176
– świadoma – 176
– rzeczywista – 176
– ucząca się – 484-485
organizacji
– ujęcie atrybutowe – 173
– ujęcie czynnościowe – 173-174
– ujęcie dynamiczne – 176
– ujęcie statyczne – 176
– ujęcie rzeczowe – 173-174
otoczenie organizacji
– bezpośrednie – 193-194
– bliższe – *patrz* bezpośrednie
– dalsze – *patrz* ogólne
– demograficzne – 196
– ekonomiczne – 194
– konkurencyjne – *patrz* bezpośrednie
– kulturowe – 195
– lokalne – 201
– polityczno-prawne – 196
– regionalne – 201
– szczegółowe – *patrz* bezpośrednie
– technologiczne – 194

panowanie – 55-59
paradoks globalizacji – 485
pięć sił konkurencji – 203
pionowa integracja w przód – 198
pionowa integracja wstecz – 198
planowanie – 249, 449
– całościowe – 458
– długookresowe – 459
– jednorazowe – 460
– kompleksowe – 458
– krótkookresowe – 459
– odcinkowe – 458
– ogólne – 458
– operacyjne – 460, 470
– strategiczne – 460, 470
– szczegółowe – 458
– średniookresowe – 459
– taktyczne – 460, 470
– trwale obowiązujące – 459

Podsystem – 89-90, 191-193
polityka kadrowa
POSDCORB – 50
postacie sprawnego działania – *patrz* ekonomiczność, korzystność, skuteczność
potrzeba – 404
powodzenie – 153
praca – 136
prakseologia – 123-124, 148, 150, 162
prawo harmonii – 100
preparacja – 162
procedura rozwiązywania konfliktu – 422-430
prostota – 162
przewidywanie – 249
przewodzenie – 250
przywództwo – 250
przywódcy
  – formalni – 297
  – nieformalni – 297
psychologia humanistyczna – 400, 403-404

region uczący się – 485
rozczłonkowanie organizacji – 301, 305-306, 309
rozkazywanie – 249
rozpiętość kierowania – 303, 324-327, 341- 344
ruch elementarny – 131
ruch stosunków międzyludzkich – *patrz human relations*
rządzenie – 241-242, 245

sieć
  – biurokratyczna – 212
  – lokalna – 210
  – niesymetryczna – 211
  – oparta na prawach własności – 212
  – społeczna – 212, 267
  – symetryczna – 211
  – transterytorialna – 210
sieciowa organizacja gospodarki – 209
skuteczność – 104, 106, 154-155, 149
skutek działania – 149
skutki
  – główne – 149
  – nieprzewidywalne – 149
  – oceniane negatywnie – 149
  – oceniane pozytywnie – 149
  – przewidywane – 149
  – uboczne – 149
społeczna odpowiedzialność organizacji – 213
społeczeństwo
  – informacyjne – 479
  – informatyczne – 479

sprawca – 137
– zbiorowy 140
sprawstwo kierownicze – 142
sprawność – 102, 104, 107, 113, 154, 165
– w sensie manipulacyjnym – 165-166
– w sensie ogólnym – 167-168
– w sensie syntetycznym – 167
– w sensie uniwersalnym – 166-167
sprzężenie zwrotne – 96-97
stanowisko pracy – 308, 320
sterowanie – 247
stopień sformalizowania – 338-341, 357, 370
stopień zorganizowania instytucji – 182
struktury *(pojęcie)* – 302, 312-313
– dywizjonalne – 352-353
– funkcjonalne – 345-346
– jednoczłonowe – 349
– jednowymiarowe – 354
– liniowe – 344-345
– macierzowa – 354, 356
– płaskie – 342-344, 356
– smukłe – 342-344, 356
– sztabowe – 347
– techniczne – 348
– typu M – 350
– typu U – 349, 353
– wieloczłonowe – 349
– wielowymiarowe – 354
substytut – 193, 203
SWOT – 208, 235, 453-454
syndrom myślenia grupowego – 439-440
system
– eksploatująco-autorytarny – 280
– Informacji Zarządczej – 195
– konsultacyjny – 281
– protekcjonalno–autorytarny 280
– otwarty – 96-190
– uczestniczący – 281
– społeczny – 90, 216
– zamknięty – 96
szczebel
– zarządzania – 254
szkoła
– behawioralna – 24, 36, 61
– klasyczna – 36, 39
– ilościowa – 24
– neoklasyczna – 38, 98
– systemów społecznych – 24
styl kierowania – 271, 273-276
– autokratyczny – 276
– autorytarno-kolegialny – 284

– autorytatywny – 291
– demokratyczny – 277
– dyrektywny – 283, 289
– elastyczny – 286
– impulsywny – 286
– integratywny – 283, 289
– klubowy – 290
– partycypacyjny – 284
– racjonalno-demokratyczny – 284
– zespołowy – 291
– zorientowany na pracowników – 280
– zorientowany na zadania – 280
– zrównoważony – 290
– zubożony – 290-291

środek do celu – 144-145

teleologia – 149
teoria
– ERG – 406-407
– poznawcza – 408-409
– procesu – 408
– psychodynamiczna – 403-404
– sprawiedliwości – 398
– X – 279,401
– Y – 279, 401

udatność – 163
umyślność – 126, 129, 137, 143

walka – 136-137
więź grupowa
– behawioralna – 434
– obiektywna – 433
– subiektywna – 434
więź organizacyjna *(pojęcie)* – 309
– diagonalna – 334
– funkcjonalna – 329
– informacyjna – 332
– koordynacyjna – 333
– pionowa – 334
– pozioma – 334
– służbowa – 329
– techniczna – 321
władza – 243, 260-267, 277, 296-297
wpływ – 260-268, 272,275, 278-279, 286, 297, 299
wydajność pracy żywej – 161
wytwór – 138
wymiar
– zachowanie „uważające" – 281
– zachowanie „inicjowania struktury" – 281

wyuczona nieudolność
wzmocnienie
– pozytywne – 402
– negatywne – 402
wzorzec działania – 334-335

zabawa – 136
zachowania kierownicze
– zorientowane na podwładnych – 288
– zorientowane na szefa – 288
zachowania przywódcze
– nakazowe – 285
– partypacyjne – 285
– wspierające – 285
– zorientowane na dokonania – 285
zachowań typy
– bierne – 125, 130
– celowe – 126
– czynne – 125, 129
– dowolne – 127
– niecelowe – 126
– niedowolne – 127
– nieświadome – 128
– podświadome – 128
– świadome – 128
zachowanie instrumentalne – 402
zadania
– addytywne – 436
– dysjunkcyjne – 436
– koniunkcyjne – 436
zadowolenie z pracy – 65
Zaibatsu – 353
zaniechanie, *patrz* zachowania bierne
zarządzanie – 240, 245, 248, 296
zasięg kierowania – 324-325
zasoby – 145
zmiana – 370
znoszenie, *patrz* zachowania bierne

źródła władzy – 244, 263, 269, 299
– klasyczne – 263
– współczesne – 264-267

Spis rysunków

Rys. 1. System nauk ergologicznych według J. Zieleniewskiego – 22
Rys. 2. Kładka Fayola – 48
Rys. 3. Schemat struktury działania – 132
Rys. 4. Schemat skuteczności działania – 155
Rys. 5. Schemat struktury instytucji ze względu na stopień zorganizowania – 185
Rys. 6. Model organizacji jako systemu otwartego – 190
Rys. 7. Siły kształtujące konkurencję w sektorze – 204
Rys. 8. Relacje pionowe w linearnym łańcuchu wartości – 209
Rys. 9. Sieciowy łańcuch wartości – 210
Rys. 10. Związek między autorytetem formalnym i nieformalnym – 266
Rys. 11. Style przywództwa wg badań w Ohio – 282
Rys. 12. Systematyka stylów kierowania W. J. Reddina – 287
Rys. 13. *Continuum* zachowań kierowniczych Tannenbauma-Schmidta – 288
Rys. 14. Siatka kierownicza Blake-Mounton – 292
Rys. 15. Sytuacyjna teoria kierowania Herseya-Blancharda – 293
Rys. 16. Schemat podziału celu głównego na cele cząstkowe – 304
Rys. 17. Schemat struktury Uniwersytetu Wrocławskiego – 310
Rys. 18. Rozpiętość kierowania – 325
Rys. 19. Organizacja całkowita – 338
Rys. 20. Błędy procesu formalizacji ze względu na stopień sformalizowania – 340
Rys. 21. Schemat struktury smukłej o rozpiętości 2 – 343
Rys. 22. Schemat struktury płaskiej o rozpiętości 8 – 343
Rys. 23. Schemat struktury liniowej – 345
Rys. 24. Schemat struktury funkcjonalnej – 346
Rys. 25. Struktura typu U w przypadku małej firmy przemysłowej – 347
Rys. 26. Schemat struktury sztabowej – 349
Rys. 27. Schemat struktury technicznej – 350
Rys. 28. Struktura typu M na przykładzie The Limited Inc. – 351
Rys. 29. Schemat struktury dywizjonalnej – 351
Rys. 30. Schemat struktury macierzowej – 355
Rys. 31. Kumulatywny mechanizm formalizacji organizacji biurokratycznej – 361
Rys. 32. Spirala narastania błędów procesu formalizacji w błędnym kole biurokracji – 363
Rys. 33. Model Mertona – 364
Rys. 34. Model Selznicka – 365
Rys. 35. Model Gouldnera – 366
Rys. 36. Subiektywizm oceny wkładów i korzyści oraz miara dezintegracji – 392
Rys. 37. *Continuum* zachowań produkcyjnych – 394
Rys. 38. Hierarchia potrzeb Maslowa – 405
Rys. 39. Przebieg konfliktu – 427
Rys. 40. Strategia przetargu dystrybucyjnego – 428
Rys. 41. Pojawianie się organizacji nieformalnej – 432
Rys. 42. Model kultury wg Scheina – 445
Rys. 43. Schemat wartości przedsiębiorstwa – 482

Wykaz tabel

Tabela 1. Systematyka działań wieloosobowych ze względu na stopień specjalizacji i stopień współdziałania – 135
Tabela 2. Sprawność środków godziwych i niegodziwych zastosowana do celów godziwych i niegodziwych – 147
Tabela 3. Ujęcia i znaczenia terminu organizacja – 173
Tabela 4. Czynniki zwiększające siłę przetargową dostawców i odbiorców – 205
Tabela 5. Typologia stylów Jana Zieleniewskiego – 289
Tabela 6. Macierz czynników obiektywnych i subiektywnych oraz zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmu relatywizacji stylów kierowania – 295
Tabela 7. Typy instytucji według A. W. Gouldnera – 368
Tabela 8. Macierz czynników obiektywnych i subiektywnych oraz zewnętrznych i wewnętrznych ograniczających determinację decyzji o wystąpienie z organizacji – 393
Tabela 9. Zestawienie teorii X i teorii Y – 401
Tabela 10. Poglądy na konflikt – 413
Tabela 11. Konflikty ze względu na kryterium podmiotowe – 416
Tabela 12. Przetarg dystrybucyjny i integratywny – 427