

## Organizacja jako podstawa sprawnego działania

Analizując kompleksowo funkcje poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja), nie sposób nie zauważyć potrzeby istnienia wzajemnie sprzężonych i uwarunkowanych rozwiązań systemowych. Powinny one spowodować racjonalne funkcjonowanie warunkujące osiągnięcie korzystnych efektów dla działania organizacji jako całości. Wyróżnić można przy tym, jak pisze J. Penc, efektywność organizacyjną jako „zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji podjętej struktury celów”<sup>10</sup>.

Przy czym już K. Adamecki zauważył, że „jedyny cel nauki organizacji stanowi osiągnięcie najwyższego skutku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków”<sup>11</sup>.

Zwrócić przy tym należy uwagę, że nieodłącznym atrybutem organizacji jest działanie zbiorowe mające na celu osiągnięcie większych efektów, niż byliby w stanie osiągnąć poszczególni współuczestnicy działający z osobna. Czyli doprowadzenie do tego, by „suma organizacyjna była większa niż arytmetyczna suma jej elementów”<sup>12</sup>. Za T. Kotarbińskim<sup>13</sup> wyróżnić więc należy kooperację pozytywną i kooperację negatywną utożsamianą z „walką”. Menadżerowie uważać więc wobec powyższego powinni, by działania jednostek, nastawione na ich osobiste sukcesy zawodowe (stosowane powszechnie jako źródło motywacji), nie przerodziły się w walkę pomiędzy poszczególnymi jednostkami i grupami jednostek tworzących organizację, gdyż powodować to będzie osłabienie efektu

<sup>10</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 100.

<sup>11</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1978, s. 261 za: K. Adamecki, *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938, s. 40.

<sup>12</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja ... op cit.*, s. 88 za: J. Jermański, *Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System*, J. H. W. Dietz Nahcf., Berlin 1925, s. 27.

<sup>13</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1982, s. 86 i kolejne.

kooperacji pozytywnej. Na efekt synergii związany z pracą zbiorową zwrócił uwagę już A. Smith<sup>14</sup> pisząc o trzech okolicznościach umożliwiających jej wystąpienie: wzrostowi wydajności związanemu ze specjalizacją, oszczędności czasu związanego ze zmianą wykonywanych czynności, możliwości zastosowania maszyn.

Można zatem stwierdzić, że efektywna działalność przedsiębiorstwa zależy od niezawodności i właściwego zaprojektowania systemu przepływu materiałów, od niezawodnego funkcjonowania obrotu składowego (magazynowego), od niezawodnych systemów dystrybucji zaopatrzenia, od niezawodnych - a nakierowanych na elastyczność, systemów produkcyjnych, od niezawodnie funkcjonujących systemów przepływu informacji i wreszcie od wykreowania sprawnie funkcjonujących struktur organizacyjnych charakteryzujących się skoordynowanym działaniem (opartym np. o formułę 4W/4R (właściwy pracownik, we właściwym momencie, we właściwym miejscu, właściwie pobudzany)<sup>15</sup>.

Koordinacja dotyczy działań w czasie i przestrzeni oraz obejmuje związki między dostawcami, fazami działalności przedsiębiorstwa - produkcją i odbiorcami oraz procedury planowania, organizowania i kontroli działań. Powinny one znaleźć odzwierciedlenie w tworzonych zintegrowanych systemach organizacyjnych i informacyjnych. Organizując procesy w przedsiębiorstwie, ważne jest, co podkreśla B. Zb. Szalek<sup>16</sup>, zwrócenie uwagi na:

- strumienie materiałowe, informacyjne, energii, ludzi i kapitału;
- zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję, łącznie z rynkami zaopatrzenia i zbytu;
- nie tylko aspekt gwarantowania przepływu strumienia od źródła do ujścia, ale i aspekt harmonizowania źródeł strumieni i ujść.

W nauce prakseologii funkcjonuje pojęcie ekonomiczności, które, w zakresie nauk ekonomicznych, utożsamiać można z funkcjonującym w nich pojęciem efektywności. Przy czym, jak pisze T. Kotarbiński, „przez

<sup>14</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* t. I, PWN, Warszawa 1954, s.13.

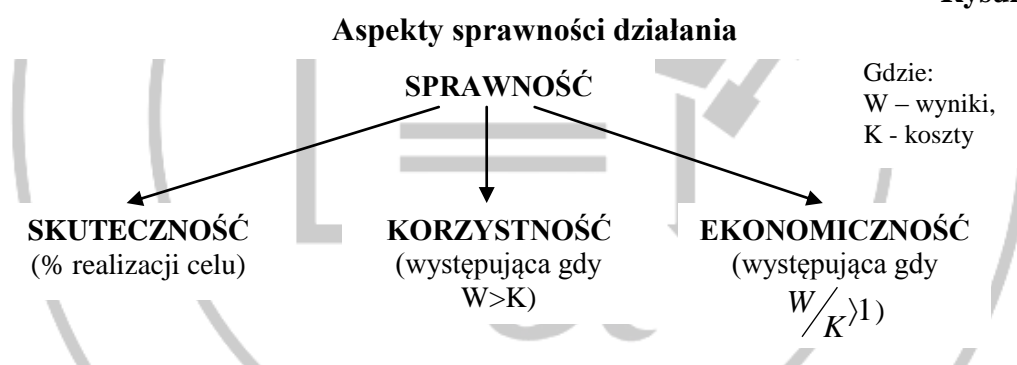
<sup>15</sup> B. Zb. Szalek, B. i D. Milewscy, *Problemy mikrologistyki*, PTE w Szczecinie, Szczecin 1994, s.30.

<sup>16</sup> B. Z. Szalek, *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994, s. 15.

ekonomiczność rozumiem oszczędność i wydajność”<sup>17</sup>. W biznesie realizowane jest to poprzez definiowane przez E. Nowaka<sup>18</sup> działanie racjonalne - osiągnięcie korzyści w działalności gospodarczej polegających na osiągnięciu określonych efektów przy jak najmniejszym zużyciu środków wykorzystanych do ich osiągnięcia lub osiągnięcie maksymalnych efektów przy wykorzystaniu określonych zasobów.

J. Zieleniewski<sup>19</sup> zwraca uwagę na pojęcie sprawności działania, która objawia się poprzez jej atrybuty jakimi są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność (rys. 1). Skutecznymi są przy tym działania prowadzące do realizacji zamierzonego celu. Korzystność działań ma miejsce gdy osiągnięte wyniki przewyższają nakłady poniesione w celu ich osiągnięcia. Przedsięwzięcia są ekonomiczne, gdy stosunek wyników do poniesionych kosztów jest większy od jedności.

**Rysunek 1.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Zieleniewski, *Organizacja ... op cit.*, s. 242-284.

W gruncie rzeczy jednakże zarówno korzystność, jak i ekonomiczność są jedynie sposobami pomiaru efektywności. W przypadku korzystności dowiadujemy się jak efektywne było nasze działania z punktu widzenia tego, o ile wyniki przewyższyły koszty, w przypadku zaś ekonomiczności, o ile wyniki były większe od kosztów. W odniesieniu do korzystności mamy więc do czynienia z wielkościami bezwzględnymi, a ekonomiczności względnymi.

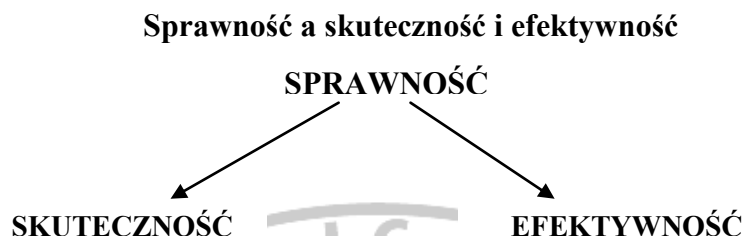
<sup>17</sup> T. Kotarbiński, *Traktat ... op cit.*, s. 379.

<sup>18</sup> Zob.: E. Nowak, red., *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 13.

<sup>19</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja ... op cit.*, s. 242-284.

Zależności te obrazują rysunki 2 i 3. Zaznaczyć przy tym należy, że niektórzy autorzy jako efektywność rozumieją jedynie „stosunek pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki nim efektów”<sup>20</sup>, zaś

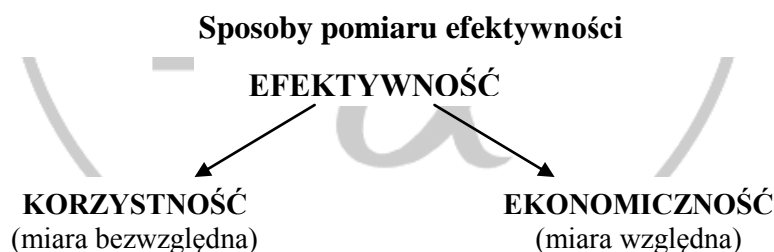
Rysunek 2.



Źródło: Opracowanie własne.

sprawność odnoszą jedynie do pracy menedżera: „sprawność działania – stosunek nakładów do efektów pracy menedżera”<sup>21</sup>. Jak jednak dowiedziono, efektywność wyrazić można zarówno w postaci względnej, jak i bezwzględnej, zaś sprawność zdefiniowano jako pojęcie szersze, a nie węższe (tożsame jedynie z pomiarem efektywności pracy menedżera) od efektywności, gdyż pracownik może działać skutecznie w przedsiębiorstwie np. menadżer, którego plany

Rysunek 3.



Źródło: Opracowanie własne.

realizowane są przez podwładnych w 100%, ale ponieważ polegają na sprzedaży przez nich tajnych danych przedsiębiorstwa, przyczyniają się do zmniejszenia efektywności funkcjonowania tej firmy.

Rozważając problem efektywności zwrócić należy uwagę na problem pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. J. Kwejt zwraca uwagę na pojawiające się tu trudności przejawiające się „głównie w wyrażeniu liczbami

<sup>20</sup> W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 93, podobie również definiuje efektywność ekonomiczną W. Janasz, *Podstawy ekonomiki przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 215.

<sup>21</sup> W. Smid, *Leksykon ... op. cit.*, s. 340.

wszelkich zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie”<sup>22</sup>. Przykładem może być tu wynikający z definicji efektywności organizacji problem „zdolności przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu”. Na problem ten zwraca uwagę również T. Kotarbiński „Ekonomista interesuje się nimi [problemami ekonomiczności] tylko o tyle, o ile wzrost lub kurczenie się oszczędności lub wydajności podlega możliwemu pomiarowi za pomocą pieniądza”<sup>23</sup>. Efektywność (ekonomiczność u T. Kotarbińskiego), należy również w ekonomii traktować w sposób, jaki robi to prakseologia, zwracając uwagę także na osiągnięcia nie podlegające pomiarowi w pieniądzu. Szczególne znaczenie ma to w odniesieniu do sprawdzenia efektywności działania przedsiębiorstwa w krótkim okresie czasu. Np. działania projakościowe, szkolenie personelu, gdzie koszty poniesionych nakładów związanych z rozwojem kadr są dość łatwe do określenia (przynajmniej jeśli mamy do czynienia ze szkoleniami zewnętrznymi) owocować mogą przez kilka czy kilkanaście kolejnych lat, przy czym, z powodu fluktuacji kadr, zmian organizacyjnych, zmian technologicznych efekt tych działań jest w praktyce niemierzalny z powodu zbyt dużej ilości zmiennych. Ogólna ocena efektywność funkcjonowania organizacji jest przy tym zawsze nacechowana subiektywizmem osób jej dokonujących. Przykładem jest dokonywanie „salda” efektywności zachowania się badanego podmiotu w oparciu o punktację przeprowadzoną na podstawie analizy zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa<sup>24</sup>.

Niezwykle ważne jest, aby efektywność rozpatrywać i badać na trzech poziomach. Ważne jest, aby każde stanowisko pracy było jak najefektywniej wykorzystane, by procesy przebiegały jak najefektywniej – nic to jednak nie da przedsiębiorstwu jeżeli ono jako całość nie będzie funkcjonowało efektywnie. Dodatkowo efektywność organizacji warunkowana jest efektywnością funkcjonowania całego systemu przepływu informacji i materiałów począwszy od źródeł ich pozyskania w obrębie kanału logistycznego, począwszy od

---

<sup>22</sup> J. Kwejt, *Elementy teorii przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1959, s. 233.

<sup>23</sup> T. Kotarbiński, *Traktat ... op cit.*, s. 379.

<sup>24</sup> Zob.: A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków – Kluczbork 1997, 1998, s. 55.



ustalenia miejsca ich pozyskiwania poprzez sposób magazynowania, przetwarzania i dystrybuowania.

Wbrew pozorom (bardziej niż by to wynikało z nazewnictwa) lepiej wyjaśnia funkcjonowanie organizacji podejście systemowe niż funkcjonalne – czyli związane z tradycyjnym spojrzeniem na organizację jako zespół komórek i stanowisk. Zwrócić należy uwagę przede wszystkim na to, że dopiero systemowe ujęcie organizacji pokazuje nam liczne niebezpieczeństwa, na jakie jest narażony nasz zakład – podnoszenie efektywności poszczególnych działów może nie tylko nie przynieść całej organizacji żadnych korzyści, ale wręcz pogorszyć osiągnięte przez nią wyniki. Nie można się więc zgodzić z opinią J. Penc, że „efektywność mierzy się za pomocą cząstkowych syntetycznych wskaźników produktywności wykorzystania zasobów”<sup>25</sup>. Przykładem może być zredukowanie zapasów prawie do „0” przez dział zaopatrzenia – jest to niewątpliwie ogromny sukces takiej komórki – zauważyć należy jednak, że obniżenie kosztów związanych z magazynowaniem zapasów może okazać się znikome w stosunku do wzrostu kosztów transportu i kosztów zakłóceń jakie mogą wystąpić na produkcji z powodu braku zapasu bezpieczeństwa. Jeżeli skoncentrujemy się jedynie na analizie funkcjonalnej nigdy nie będziemy dostrzegać problemów rodzących się na styku różnych komórek organizacyjnych. Jak to się np. dzieje w organizacjach, gdy marketing chce sprzedawać takie wyroby, jakich nie jesteśmy w stanie wyprodukować zaś dział badań i rozwoju opracowuje produkty, które nigdy nie znajdą nabywców lub nigdy nie będą mogły być wyprodukowane przy takich zasobach czynników wytwórczych, jakimi dysponuje dany zakład. A przecież mogłoby wydawać się, że przedsiębiorstwo to funkcjonuje bez zarzutu:

- dział marketingu podpisuje umowy na sprzedaż olbrzymiej ilości produktów; tylko nie jesteśmy w stanie ich w ogóle lub w zaplanowanym przez ten dział czasie ich wyprodukować,
- zaopatrzenie poprawia płynność finansową firmy i redukuje koszty związane z posiadaniem zapasów; tylko że produkcja więcej czasu oczekuje na materiały do produkcji niż rzeczywiście pracuje,

---

<sup>25</sup> J. Penc, *Leksykon ... op cit.*, s. 100.

- dział badań i rozwoju opracował już kilka znakomych projektów; tylko rynek ich nie chce,
- produkcja, aby obniżyć koszty wytwarzania pracuje na zasadzie długich serii; tylko że wytwarza w ten sposób ilości które pokryją zapotrzebowanie rynku na najbliższe lata, a dział handlowy nie ma w tej chwili czego sprzedawać,
- dział finansowy wprowadza metody kontroli kosztów; tylko te metody powodują większe koszty związane z biurokracją w poszczególnych komórkach organizacyjnych niż przynoszą oszczędności.

Problemy nawet jeżeli zostaną zdefiniowane nigdy nie zostaną rozwiązane bez zrozumienia naszej organizacji jako całości – a to możemy uzyskać wyłącznie dzięki analizie systemowej, a później poprawie koordynacji procesów. Kluczem jednak do zrozumienia procesów jest poznanie systemu.

Teoria organizacji i zarządzania mówi o tym, jaka jest struktura wewnątrz przedsiębiorstwa, jak jest ono zorganizowane, jak organizacja wpływa na jego zachowanie i jakie są tego efekty. Sama nauka zarządzania bada procesy kierowania przedsiębiorstwem, analizuje ich przebieg, skuteczność, efektywność i warunki, które musi spełniać. Zajmuje się także kierownikami zarządzającymi przedsiębiorstwem, ich zachowaniem, motywacjami i zasadami. Aby kierować przedsiębiorstwem trzeba znać jego historię. Wiedzy na ten temat dostarcza rachunkowość (która ewidencjonuje informacje), analiza finansowa i ekonomiczna przedsiębiorstwa na podstawie których można odpowiedzieć na pytanie: czy przedsiębiorstwo działa dobrze czy źle, czy realizuje swoje cele, gdzie leżą możliwości poprawy, a gdzie różne bariery?

Zarządzenie nie jest zachowaniem biernym, polegającym na dostosowywaniu się tylko do biegu wydarzeń, to podejmowanie działań służących osiągnięciu wyznaczonych celów przedsiębiorstwa, które należy pojmować jako kierowanie pewnym zespołem ludzkim, od którego zależą w znacznym stopniu wyniki przedsiębiorstwa. Trzeba dodać, że kierownicy dla osiągnięcia określonych celów korzystają także ze wszystkich zasobów organizacji (pieniędzy, informacji, wyposażenia - których poziom jednocześnie

kształtują), a nie tylko z ludzi.

Punktem wyjścia działań przedsiębiorstwa jest wizja i misja. Jako wizję rozumie się przy tym: „1. znaczenie: wyobrażenie przedstawiające obraz rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej. 2. znaczenie: koncepcja modelowa przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy, określona przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy (także kierownictwa, członków organizacji)”<sup>26</sup>, zaś pojęcie misja tłumaczone jest jako: „1. znaczenie: posłannictwo pełnione przez osobę lub organizację, które dotyczy wykonania specjalnego zadania. 2. znaczenie: charakterystyczna rola do spełnienia przez firmę, wyrażająca jej odrębność (tożsamość organizacyjną) i sens istnienia”<sup>27</sup>. Jak pisze A. Stabryła<sup>28</sup> należy rozróżnić często utożsamiane w krajach nieanglojęzycznych pojęcia misji i wizji. Misja określa rolę i sens istnienia firmy, zaś wizja (odnosząc się do przyszłości) jest koncepcją jej potencjału i wyobrażeniem pożądanego przyszłości, może być przy tym formułowana poprzez wyznaczanie celów. Dopiero w oparciu o wizję i misję może dojść do wyznaczania kolejnych celów działania przedsiębiorstwa.

Immanentnym elementem procesu zarządzania jest również czas. Wynika to z tego, że zarządzanie wiąże się z decyzjami o działaniu, a działanie jest zawsze obliczone na rezultaty w przyszłości. Drugą bardzo ważną cechą wymiaru czasu jest to, że zarząd musi „żyć” jednocześnie w teraźniejszości i przyszłości - decyzje podejmowane dziś kształtują przyszłość. Aby jednak ta przyszłość dla przedsiębiorstwa mogła nadejść, zarząd musi utrzymywać sukcesy i zyski przedsiębiorstwa w czasie teraźniejszym na poziomie pozwalającym na jego sprawne funkcjonowanie. Jednocześnie musi czuwać nad zdolnościami przedsiębiorstwa do wzrostu, powiększania kapitału czy przynoszenia zysków.

Coraz powszechniejsza staje się orientacja na zarządzanie procesami logistycznymi. W związku z tym pojawił się termin „zarządzanie logistyczne” (ang. *Logistics management*). Nie jest to bynajmniej odrębna koncepcja

<sup>26</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 48.

<sup>27</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie ... op cit.*, s. 48.

<sup>28</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie ... op cit.*, s. 49 za: R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 280.



działania, charakteryzująca się odrębnymi narzędziami. Obejmuje bowiem ona właśnie działania i czynności mające zapewnić sprawny i efektywny przepływ towarów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji oraz związanych z nim informacji. Według M. Sołtysika<sup>29</sup> powodzenie przedsiębiorstwa wymaga, aby zarządzanie logistyczne cechowało się:

- ✓ pryzmatem potrzeb i oczekiwań klienta w fazie planowania działań,
- ✓ dokładną informacją niezbędną do skutecznego funkcjonowania zaopatrzenia, produkcji i zbytu,
- ✓ podejściem strategicznym,
- ✓ wysokim stopniem sprawności operacyjnej (szybka informacja i reakcja na bodźce z otoczenia),
- ✓ wysokim stopniem integracji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa,
- ✓ optymalizacją i harmonizacją działań,
- ✓ współdziałaniem z marketingiem (jako narzędziem badania potrzeb i preferencji klientów).

Konieczna jest również także stałe monitorowanie, analizowanie i kontrola firmy w świetle wybranych rozwiązań logistycznych, by w przypadku zaobserwowania na przykład obniżenia się poziomu obsługi klienta, wzrostu kosztów, czy spadku osiąganych korzyści, dokonać zmiany stosowanej koncepcji. Podejście to opiera się na regule „3xS”, czyli „trzech kroków”, która sprowadza się do następujących czynności: odmrożenia układu, wprowadzenia niezbędnych poprawek (tak zwanego doregulowywania) i ponownego zamrożenia układu<sup>30</sup>. Oczywiście koszty są tym większe, im większych zmian dokonujemy. Im mamy do czynienia z większym obszarem zmian, tym prócz ponoszenia jednorazowo wysokich kosztów, pojawiają się problemy z występującymi licznymi zakłóceniami wynikającymi ze skomplikowania przedsięwzięć, a także zakłócenia w sferze zarządzania operacyjnego. Stąd, gdy

---

<sup>29</sup> Zob.: M. Sołtysik: *Istota i cechy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka” 1994 nr 7-8, s. 146.

<sup>30</sup> Zob.: M. Jedliński, B. Milewska, D. Milewski, B. Zb. Szalek, *Problemy nowoczesnej logistyki materiałowo-towarowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s.8.

Kopowanie, rozpowszechnianie, przedruk i publikacja w jakiegokolwiek formie (również elektronicznej) do celów komercyjnych i prywatnych, bez zgody autora zabronione.

to możliwe, należy polegać na ciągłej poprawie doskonaląc system krok po kroku. Opierając się na 3 fazach KAIZEN polegających na wyeliminowaniu<sup>31</sup>:

- *mura* (niejednorodności),
- *muri* (nadmiaru),
- *muda* (marnotrawstwa, jałowego działania).

Przy czym wielu praktyków świata biznesu przeciwstawia innowacje ciągłemu doskonaleniu, jako te, które można szybko wprowadzić przebudowując np. cały system. Już jednak Peter Drucker zauważał, że „Zarząd nie może zapominać, że innowacje to proces powolny”<sup>32</sup> i krytykował „zarządzanie przez zrywy”<sup>33</sup>.

Kolejnym, a przy tym podstawowym składnikiem firmy, warunkującym wysoką efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest, zanedbywany często, potencjał ludzki - „Czymże jest miasto, jeśli nie ludem”<sup>34</sup>. Zwrócić przy tym należy uwagę już na przyjęcie i wprowadzenie pracownika w nowe środowisko (szczególnie gdy podejmuje on pierwszą pracę), jest pierwszym i niezwykle ważnym czynnikiem kształtowania potencjału ludzkiego firmy. Właściwe wprowadzenie (jak i późniejsze działania) mogą również znacznie zmniejszyć fluktuację zatrudnionych<sup>35</sup>.

Istotną, ale nie zawsze docenianą funkcją zarządzania kadrami, jest motywacyjne oddziaływanie na podległy personel. Powinno ono polegać na zindywidualizowanym podejściu do pracownika, wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy (wystrój wnętrza, dobra organizacja, przyjemna atmosfera w zespole, partnerski styl kierowania)<sup>36</sup> oraz wyborze odpowiedniego, najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może się stać podstawą realizacji celów firmy, a tym samym realizacji jego potrzeb i oczekiwań. Niski poziom motywacji lub jej brak, przejawiający się u pracownika spadkiem

<sup>31</sup> M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, s.103-104.

<sup>32</sup> P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes 2017, s. 86.

<sup>33</sup> P. F. Drucker, *Praktyka ... op cit.*, s. 145-146.

<sup>34</sup> G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000 str. 96, za: W. Szekspir, *Koriolan*.

<sup>35</sup> Zob.: P. F. Drucker, *Praktyka ... op cit.*, s. 171.

<sup>36</sup> Zob.: M. Koster, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.

zainteresowania dla wykonywanej pracy, powoduje niedbałość, niesolidność, nieterminowość i brak koncentracji, a nawet doprowadzić do aktów sabotażu<sup>37</sup>, co w konsekwencji odbija się niekorzystnie na kondycji całego przedsiębiorstwa, wskutek obniżenia się poziomu świadczonych usług zarówno wobec klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Motywowanie do wysiłku uzależnione jest także od postawy przywódców organizacji.

W historii ludzkości mieliśmy do czynienia z wieloma fenomenami przywództwa. Warto więc sięgnąć do sprawdzonych wzorców postępowania by wypracować własny styl najlepiej odpowiadający predyspozycjom menedżera i sytuacji, w jakiej się znajduje. Może to być stosowana przez Temistoklesa zasada motywowania przez zasadę równości. Motywacja przez właściwe nastawienie („Nigdy się nie poddam”) reprezentowana przez Aleksandra Wielkiego – świecenie przykładem, poznanie wartości i ideałów pracowników, zwracanie bacznej uwagi na panującą wśród nich atmosferę, danie im powodu do dumy, zachęcanie, danie szansy aby spełniały się marzenia podwładnych. Innym przykładem są demonstracje (przykłady dawane podwładnym) przez Hannibala – czyny przekonują bardziej niż słowa, przewaga moralna (ukazanie konkurencji jako działającej w nieetyczny sposób), wykorzystanie żądzy zysku, uznanie i ciągle przypominanie pracownikom o ich sukcesach, zacieśnianie więzi osobistych z podwładnymi, bycie pewnym swoich decyzji (przekazywane jako niepewne nie będą z zaangażowaniem odbierane przez innych), dotrzymywanie wszystkich obietnic, możliwość dokonania przez pracowników wyboru utwierdzająca ich w przekonaniu, że decyzja pochodzi od nich samych. Papież Juliusz II zwracał uwagę na następujące warunki niezbędne do osiągnięcia najwyższych celów: zadanie, z którym pracownik się w pełni (świadomie) identyfikuje, które uważa za wyzwanie, z którego się cieszy, o którym wie, że mu sprosta, przy którym się uczy, dla którego może wykorzystać wszystkie swoje możliwości. Królowa Maria Teresa, zaczynała zawsze od dokładnego poznania plusów i minusów zaistniałej sytuacji. Doskonaliła panowanie nad swymi myślami i uczuciami. Koncentrowała się przede wszystkim nad mocnymi

---

<sup>37</sup> Zob.: M. Gestmann, *Sabotaż w miejscu pracy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

stronami swoich pracowników, akceptowała tych, którzy mieli odmienne poglądy. Starła się omawiać nowe trudne wyzwania tylko w przychylniej atmosferze. Przykładała dużą uwagę do tego, by współpracownicy byli zaangażowani w podejmowanie decyzji, ale decyzje podejmowała sama. Pruski przywódca Fryderyk Wielki stosował przede wszystkim osobisty styl zarządzania – bezpośredni kontakt z wszystkimi podwładnymi, także z tymi na szeregowych stanowiskach. Zawsze postępował według przyjętych przez siebie zasad moralnych i pilnował ich przestrzegania (autorytet moralny). Troszczył się o pozytywną atmosferę towarzyszącą podejmowaniu ważnych i trudnych zadań. Nie ukrywał trudności, przypominając jednocześnie o poprzednich sukcesach – zarówno zespołowych, jak i indywidualnych. Ufał podwładnym i dawał temu wyraz. Nelson z kolei uważał za najważniejsze konsekwentne spełnianie swoich najskrytszych marzeń, przy jednoczesnym dawaniu pracownikom szansy na odniesienie sukcesu. Wykazywał się odwagą, dbał przy tym, by po jego stronie byli wszyscy podwładni. Był gotów zapłacić najwyższą cenę za swą kierowniczą rolę. Pozwalał pracownikom wziąć udział w podejmowaniu decyzji i okazywał im osobista troskę.<sup>38</sup> Chang Yü „Ludzie traktowani z łagodnością, sprawiedliwością, prawością będą jednomyślni i z ochotą spełnią polecenia dowódców”. „Ignorancja w problemach dowodzenia niszczy atmosferę odpowiedzialności”. „Metoda awansowania ludzi polega na tym, aby odpowiednio umieścić rozsądnych i głupców, mądrych i odważnych. Należy przydzielić im zadania tam, gdzie będą mogli się z nich wywiązać. Nie należy angażować ludzi do działań, do których się nie nadają. Dobieraj ich odpowiednio do ich zdolności i możliwości wykonania powierzonych zadań”.<sup>39</sup> Sięgnąć możemy także do opracowanego przez amerykańskie Ministerstwo Pracy „wzoru idealnego szefa” opracowanego na podstawie badań oczekiwań pracowników, zgodnie z którym winien on cechować się następującymi właściwościami<sup>40</sup>:

- 1) Być lojalnym, inspirować i kontaktować się z pracownikami.
- 2) Być twórczym, optować za innowacjami, zachęcać do tego pracowników.
- 3)

<sup>38</sup> H. Ch. Altmann, *Strategie sukcesu*, Business Press, Warszawa 1997.

<sup>39</sup> Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, str. 14, 41, 61.

<sup>40</sup> L. H. Haber *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, za: W. F. Glueck, *Business Policy Management*, Nowy Jork 1990 s. 149.

Kopiuwanie, rozpowszechnianie, przedruk i publikacja w jakiegokolwiek formie (również elektronicznej) do celów komercyjnych i prywatnych, bez zgody autora zabronione.

Interesować się blisko kwalifikacjami ludzi i pomagać przy ich podnoszeniu. 4) Systematycznie sprawdzać, czy pracownicy wykonują polecenia. 5) Starać się zrozumieć ich intencje i decyzje. 6) Stawiać potrzeby pracowników ponad swoje własne. 7) Umieć decydować i wybierać szybko najwłaściwszy wariant bez jałowych dyskusji i pytania wszystkich o zdanie. 8) Słuchać, co mówią pracownicy nie lekceważyć ich sądów i sugestii. 9) Skłaniać ludzi do maksymalnego wysiłku, ale bez przesadnych nacisków. 10) Interesować się osobistymi problemami pracowników, na pierwszym jednak miejscu stawiając pracę. 11) Być reformowalnym, elastycznym, iść z duchem czasu. 12) Zabiegać o szacunek podwładnych, bo szef bez autorytetu to żaden szef.

Niezwykle ważna dla sprawnego działania systemu jest informacja. Potrzebna jest ona w każdej fazie zarządzania, gdyż każda profesjonalnie podjęta decyzja musi się na niej opierać. Jest ona porównywalna z takimi czynnikami produkcji, jak zasoby materialne czy kapitałowe. Bez informacji niemożliwa jest nie tylko optymalizacja, ale również jakakolwiek działalność gospodarcza. Dobra informacja powinna spełniać warunki, jakim podlegają zasoby sfery materialnej - powinna być: właściwa (właściwa treść i prawdziwość informacji), dostępna we właściwym miejscu w przestrzeni i dla właściwych osób, aktualna, nadchodzić we właściwym czasie i we właściwym stanie (w formie komunikatywnej) oraz we właściwej ilości (zależnej od pojemności systemu). Warunkiem odpowiedniego wykorzystania informacji jest jej właściwa interpretacja. Zależy ona głównie od czynnika ludzkiego, jak i od innych informacji (lub ich braku) oraz urządzeń pomagających ją przetwarzać.

Mamy do czynienia z informacjami sterującymi i regulującymi przepływy, a także - sprawozdawczo-kontrolnymi. Pierwsze z nich służą do utrzymania sprawności przebiegu procesów. Konfrontacja informacji sprawozdawczo-kontrolnych z wielkościami planowanymi ujawnia natomiast ewentualne występowanie odchyłeń, sygnalizując zarazem konieczność podjęcia działań korekcyjno-interwencyjnych. Jest to przejaw działania tak zwanego „informacyjnego sprzężenia zwrotnego”. Istnienie i sprawne działanie tego sprzężenia jest nieodzownym warunkiem zapewnienia przedsiębiorstwu



zdolności do samoregulacji<sup>41</sup>.



---

<sup>41</sup> Zob.: M. Gubała, M. Musiałek, *Zagrożenia towarzyszące procesom dostosowawczym w przedsiębiorstwach XXI w.*, Konferencja Naukowa „Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku”, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 117-133.  
Kopiowanie, rozpowszechnianie, przedruk i publikacja w jakiegokolwiek formie (również elektronicznej) do celów komercyjnych i prywatnych, bez zgody autora zabronione.