

## ISTOTA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJA

Zarządzanie to jedna z najbardziej prowokujących, pobudzających i ryzykownych działalności w realnym świecie. Miejsca pracy dla ludzi, dobrobyt ich rodzin, osobiste majątki i zdrowie społeczeństwa, bogactwo państw i narodów - wszystko to zależy od umiejętności i poświęcenia menedżerów, którzy sami muszą dbać o swoje powodzenie i nieustannie śledzić zmiany... .

John Bank,

Zarządzanie przez jakość

Organizacje są tworami dzięki którym osiągane są cele których nie mogą zrealizować pojedynczy ludzie czy ich niezorganizowane grupy.

Dodatkowe funkcje organizacji to:

- *przechowywanie wiedzy* - organizacje są rezerwuarem służącym do przechowywania technik i metod działania,
- *zaspokajanie potrzeb pracowników* - są źródłem zarobków, dają poczucie przynależności, bezpieczeństwa, prestiżu i samorealizacji.

Organizacje mogą być:

- *komercyjne* - nastawione na osiągnięcie zysku,
- *publiczne* - realizujące odpłatnie funkcje ważne dla społeczności,
- *non profit* - realizują uzupełniające funkcje społeczne.

Cechy doskonałych organizacji w/g Petersa i Watermana:

- skłonność do działania
- kontakt z klientem
- wewnętrzna przedsiębiorczość i autonomia jednostek
- zaangażowanie pracowników
- kultywowanie wartości
- rozwijanie kompetencji
- prosta struktura organizacyjna
- połączenie dyscypliny i tolerancji

Zarządzanie to proces planowania, organizowania, przeprowadzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

*Planowanie* - ustalanie celów i sposobów ich realizacji.

*Organizowanie* - gromadzenie i przygotowywanie do użycia zasobów.

*Przewodzenie* - wpływanie na zachowania podwładnych.

*Kontrolowanie* - porównywanie założonych celów z realizacją i wyciąganie wniosków.

Fazy procesu zarządzania:

- *Planowanie:*
  - analizowanie sytuacji
  - określanie wartości
  - stanowienie celów
  - określanie sposobów działania
- *Organizowanie:*
  - określanie komórek organizacyjnych i ich zależności
  - budowanie systemów i procesów
  - gromadzenie i rozwijanie zasobów,
  - przydzielanie zasobów
  - usuwanie zasobów zbędnych
- *Przewodzenie:*
  - przekazywanie wartości i uzgadnianie celów
  - wyjaśnianie i współokreślanie zadań
  - dostarczanie pozytywnych przykładów
  - reagowanie na uwagi i wnioski
- *Kontrolowanie*
  - kontrola skuteczności
  - pomiar wydajności i porównanie z wartościami przyjętymi
  - określanie działań korygujących

## STRUKTURY ORGANIZACYJNE

Po wyjściu Izraelitów z Egiptu Mojżesz musiał przejąć rozsądzanie sporów, gdyż był jedynym uznanym autorytetem. Doprowadziło to do tego, że przed Mojżeszem od rana do wieczora stały tłumy czekające na jego decyzję. Jetro, teść Mojżesza, poradził mu jak rozwiązać zaistniałą sytuację:

*Wdrażaj ich w przepisy i prawa oraz wskazuj im drogę, po której mają chodzić, czyni które mają spełniać. Upatrz sobie z całego ludu mężów dzielnych i tych ustanów nad nimi jako przełożonych nad tysiącem albo nad setką, albo nad pięćdziesiątką, albo nad dziesiątką aby sądzili lud w każdym czasie. Tobie zaś niech przedkładały każdą ważniejszą sprawę, a każdą pomniejszą niech rozsądzą sami.*

Rady Jetro przetłumaczone na język współczesnego zarządzania brzmią następująco: *Ustanów zasady postępowania i znormalizowaną praktykę, przeprowadź szkolenie zawodowe i przygotuj opisy zadań. Wyznacz osoby o uzdolnieniach kierowniczych i ustanów hierarchię zarządzania. Deleguj władzę i zadania oraz kieruj się zasadą wyjątku, to znaczy pozwól, by sprawy rutynowe załatwiane były na najniższych szczeblach, a sam rozstrzygaj jedynie wielkie, wyjątkowe problemy.*

*Opracowano na podstawie: James A.F. Stoner, Charles Wankel, Kierowanie.*

Struktura organizacyjna to układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje. Projektowanie organizacji obejmuje podział pracy, departamentalizację, ustalanie hierarchii i koordynowanie.

*Podział pracy* – rozkładanie złożonego działania na części, w wyniku czego poszczególne osoby ponoszą odpowiedzialność za ograniczony zbiór czynności, a nie za całość zadania.

*Jeden robotnik wyciąga drut, drugi go prostuje, trzeci tnie, czwarty zaostrza, piąty szlifuje koniec aby osadzić główkę.*

*Smith Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów.*

Opisany proces pracy pozwalał dziesięciu osobom wykonać w ciągu jednego dnia 48 000 szpilek. Bez specjalizacji te same dziesięć osób było w stanie wykonać 200 szpilek dziennie.

*Departamentalizacja* – grupowanie podobnych i logicznie powiązanych czynności w działy.

*Hierarchia* – układ wielu szczebli w strukturze organizacyjnej na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą menedżer odpowiedzialny za operację całej organizacji, na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych szczebli. Hierarchie wieloszczeblowe nazywamy strukturami wysmukłymi. Hierarchię z niewielką ilością szczebli nazywamy strukturami płaskimi.

*Koordynowanie* – integracja działalności odrębnych części organizacji, aby skutecznie osiągać jej cele.

Poprawianie koordynacji hierarchicznych organizacji wysmukłych można osiągać poprzez:

- spłaszczanie struktur i podzlecanie (outsourcing)
- podział organizacji na mniejsze autonomiczne części,
- aktywne zarządzanie procesami pracy
- budowanie otwartej kultury informacyjnej,
- rozwój interaktywnych baz danych.

Typowe struktury organizacyjne:

- funkcjonalne (piony: produkcji, marketingu finansów)
- według grup wyrobów (piony: leki etyczne, OTC, środki higieniczne)

- według terytoriów (piony: kraj, Europa Zach., Europa Wsch. i Azja)
- według segmentów rynków (piony: zaopatrzeniowy, konsumencki,

Struktura macierzowa zwaną strukturą podwójnego podporządkowania polega na skrzyżowaniu struktury funkcjonalnej ze strukturą wg grup wyrobów. Jednostki zajmujące się poszczególnymi grupami wyrobów kontrolują fazy procesy podlegając jednocześnie kontroli funkcjonalnej wyspecjalizowanych pionów.

W jednostkach zajmujących się produkcją jednostkową lub okresowym świadczeniem usług dla wybranych klientów podstawowa działalność organizowana jest w postaci projektów (budowa budynku czy statku). Pewne specjalistyczne aspekty projektów ( finanse, jakość, marketing ) są kontrolowane przez wyspecjalizowane komórki funkcjonalne.

Tradycyjnym hierarchicznym strukturorem wysmukłym pozostałym po erze przemysłowej zarzuca się że są zamknięte i słabo zintegrowane. Zamknięcie oznacza wysoki poziom izolacji w stosunku do otoczenia. W rezultacie własna wygoda często przeważa nad interesem klienta. Słaba integracja jest rezultatem wewnętrznych pęknięć organizacyjnych biegnących wzdłuż granic funkcji (siłsy funkcjonalne). Pęknięcia te są katalizowane przez funkcjonujące systemy informacyjno – decyzyjne zorientowane pionowo a nie poziomo.

Struktury organizacyjne nowej ery społeczno – gospodarczej muszą być otwarte (liczne relacje z otoczeniem) oraz silnie zintegrowane wewnętrznie systemami zarządzania i wyznawanymi wartościami( globalne rozproszone korporacje sieciowe ). Dodatkowo żąda się by organizacje te potrafiły efektywnie zarządzać wiedzą i uczyć się w trakcie swego funkcjonowania ( koncepcja organizacji uczącej się).

Wyznaczniki struktury organizacyjnej.

- *Strategia.* Zadania strategiczne organizacji, takie jak utrzymywanie stanu posiadania czy wchodzenie na nowe obszary wpływają zasadniczo na kształt struktury organizacyjnej. Od lat 30-tych obowiązuje powszechnie powiedzenie Alfreda D. Chandlera: *struktura podąża za strategią.*
- *Technologia.* Technologia stosowana w firmie ma istotny wpływ na strukturę organizacyjną. Dotyczy to też technologii informacyjnych. Zastosowanie komputerów pozwala na automatyzację procesów przetwarzania danych oraz ich przekazywanie.
- *Ludzie.* Dobrze wykształcona u umotywowana kadra pracująca zgodnie z teorią X pozwala na delegowanie uprawnień i daleko posuniętą autonomię w realizacji zadań. Prowadzi to bezpośrednio do redukcji pośrednich szczebli zarządzania.
- *Dostępność usług.* Usługi pomocnicze takie jak transport, księgowość, zasilanie w energię itp. mogą być nabywane spoza organizacji. Prowadzi to do zjawiska zwanego *outsourcingiem.*

## PLANOWANIE I JEGO FAZY

Proces planowania polega na określaniu:

- celów do osiągnięcia,
- działań realizacyjnych,
- odpowiedzialności komórek i ludzi
- harmonogramów realizacyjnych,
- niezbędnych zasobów i umiejętności

Rola planowania w zarządzaniu jednostką organizacyjną zależy od:

- stopnia swobody decyzyjnej kierownictwa,
- niestabilności otoczenia organizacji,
- rozmiarów organizacji.

Proces planowania powinien być traktowany przez komórki organizacji jako integralną część procesu zarządzania. Formalne wyodrębnienie komórek i

stanowisk planistycznych prowadzi do biurokratyzacji tej działalności.

Ze względu na rosnącą niestabilność otoczenia zewnętrznego wymaga się od organizacji by planowanie miało elastyczny charakter. Elastyczność można osiągnąć poprzez obniżenie formalizacji procedur planistycznych oraz w drodze uspołecznienia procesu planowania.

Etapy procesu planowania:

- stanowienie misji i celów
- analiza sytuacji
- diagnoza sytuacji
- strategia działań
- programy działań
- procedury kontroli i korekty

Rodzaje planów.

Klasyfikacja według zakresu:

- *strategiczne* - określają sposoby realizacji misji,
- *operacyjne* - określają sposoby wcielania w życie planów strategicznych.

Klasyfikacja według powtarzalności:

- *jednorazowe* - służą realizacji unikalnych celów,
- *trwale obowiązujące* - służą realizacji celów stałych.

Plany jednorazowe to :

- *projekty* - ograniczone w czasie zbiory działań o niepowtarzalnym charakterze,
- *programy* - złożone zbiory działań określające etapy osiągnięcia celu i podział na mniejsze jednostki,
- *budżety* - zestaw celów działań i zasobów do ich realizacji w danej jednostce czasu,
- *biznes plany* - zestawy celów i zasobów do realizacji w ciągu 3 - 5 lat.
- *plany strategiczne* - zestawy wartości, celów i działań do realizacji w dłuższej perspektywie czasowej.

Plany trwale obowiązujące to:

- *wytyczne polityki* - zawierają wskazówki postępowania standaryzujące zachowania pracowników ( polityka firmy w zakresie zapasów, polityki personalnej).
- *procedury* - zbiór instrukcji określających sposoby funkcjonowania ( procedury obsługi klientów, reklamacji, rejestracji pacjentów)
- *reguły* - określają dopuszczalne i niedopuszczalne działania ( kwadrans akademicki, z pracy wychodzimy godzinę po swych podwładnych).

Niechęć do planowania.

Występują dwa źródła niechęci do procesu planowania:

- *konieczność formułowania celów* - lęk przed niepowodzeniem, brak znajomości własnej organizacji, brak znajomości otoczenia,
- *zmiany zawarte w planach* - opór prze zmianami przenosi się na plany w których zmiany te są zawarte.

## KIEROWNIK I JEGO UMIEJĘTNOŚCI

*Im wyżej wdrapuje się małpa tym lepiej widać jej tyłek.*

Henry

Mintzberg

Poziom realizacji celów organizacji zależy w dużym stopniu od efektywności pracy jej kierowników. Według P. Druckera na efektywność kierownika składa się jego sprawność i skuteczność.

*Sprawność* to umiejętność właściwego działania to znaczy umiejętność osiągania efektów współmiernych do nakładów. Synonimem sprawności jest wydajność.

*Skuteczność* to umiejętność robienia właściwych rzeczy. Skuteczność polega między innymi na właściwym doborze priorytetów.

Umiejętności kierownicze.

Według R. Katza:

- *techniczne* - zdolność posługiwania się metodami i narzędziami danej dziedziny,
- *społeczne* - umiejętność współpracy z ludźmi,
- *konceptyjne* - umiejętność oceny sytuacji, doborzenia celów i koordynacji działań.

Według H. Mintzberga

Według Mintzberga role to *zorganizowane zbiory zachowań*. Wyróżnia on trzy grupy ról:

- *interpersonalne*:
  - *reprezentacyjne* - zewnętrzne funkcje ceremonialne
  - *przewodzenie* - zarządzanie swoim zespołem,
  - *łącznikowanie* - kontakty poziome w organizacji
- *informacyjne*:
  - *monitorowanie sytuacji* - gromadzenie i przetwarzanie informacji,
  - *upowszechnianie* - przekazywanie informacji i decyzji podwładnym,
  - *rzecznikowanie* - przekazywanie informacji przełożonym i na zewnątrz,
- *decyzyjne*:
  - *przedsiębiorczość* - podejmowanie decyzji rozwojowych i doskonalących,
  - *regulowanie* - podejmowanie decyzji likwidujących zakłócenia,
  - *przydział zasobów* - dysponowanie zasobami organizacji i własnym czasem
  - *negocjowanie* - poszukiwanie kompromisowych rozwiązań

Według J.S. Livingstona efektywny kierownik powinien posiadać umiejętność wczesnego wykrywania problemów. Umiejętność ta jest nazywana *wykrywaniem słabych sygnałów*. Wzorowy kierownik powinien wyprzedzać problemy. Pozwala mu to osiągnąć przewagę nad innymi.

W chwili obecnej zdolność do wyprzedzającej reakcji zaczyna stanowić główne źródło przewagi konkurencyjnej. Według Livingstona dobry kierownik powinien charakteryzować się trzema cechami opisującymi jego postawę. Powinien on posiadać :

- *potrzebę kierowania* - czerpie on zadowolenie z osiągnięcia rezultatów poprzez pracę innych,
- *potrzebę przywództwa* - wywiera wpływ na zasadzie osobistego autorytetu, posiadanej wiedzy i umiejętności,
- *zdolność empatii* - umiejętnie współgra z emocjami swego zespołu.

Skuteczni kierownicy są:

- świadomi źródeł swej władzy,
- rozpoznają różnice zachodzące pomiędzy różnymi typami władzy,
- świadomie kształtują swoją osobowość,
- są w dużym stopniu autonomiczni w swych poglądach,
- budują wspierające ich aliansy,
- nie nadużywają władzy,
- odpowiada im osiąganie celów poprzez działania innych..

**Analiza przykładu: Coldwell Banker Relocation Services, Inc.**

## WŁADZA W ORGANIZACJI

*Władza to możność wywierania wpływu na innych, czyli możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań osób indywidualnych i grup.*

*Niemal wszyscy potrafią znieść przeciwności losu, jednak jeśli chcecie sprawdzić siłę charakteru człowieka - dajcie mu władzę.*

Abraham Lincoln

Na organizację wpływ wywierają : kierownicy, pracownicy przez swe organizacje, właściciele,

zewnętrzne organizacje finansujące, organy zewnętrzne regulujące funkcjonowanie organizacji, klienci oraz opinia społeczna.

*Władza formalna* to oficjalne prawo do wywierania wpływu. *Władza nieformalna* to praktyczna zdolność do wywierania wpływu.

W organizacji komercyjnej władza formalna kierowników wywodzi się z konstytucji i tworzy całą drabinę władzy: *konstytucja* - *prawo własności* - *właściciele* - *rada nadzorcza* - *kierownicy*

Źródła władzy formalnej opierają się na:

- nagradzaniu - prawo do nagradzania,
- karaniu - prawo do karania,
- mocy prawa - legalne źródło władzy.

Źródła władzy nieformalnej opierają się na:

- wiedzy - akceptacja wiedzy i uzyskiwanych wyników
- wzorcach odniesienia - podziw dla postawy i działań wzorca (władza polityczna

*Władzę liniową* posiadają ci kierownicy którzy odpowiadają bezpośrednio za realizowanie celów organizacji: prezes, dyrektorzy zakładów, kierownicy oddziałów.

*Władzę sztabową* posiadają te osoby które świadczą bezpośrednio wobec kierowników liniowych usługi wspomagające. Są to doradcy, asystenci. Władza sztabowa to w dużej mierze władza ekspercka.

*Władzę funkcjonalną* posiadają ci kierownicy którzy mają formalne prawo wpływania i kontrolowania kierowników liniowych w zakresie swoich funkcji. Są to zazwyczaj kierownicy do spraw produkcji, marketingu czy finansów.

Szczeble zarządzania powstają w drodze delegowania władzy. *Delegowanie to przydzielenie poszczególnym stanowiskom władzy i odpowiedzialności za wykonywanie określonych działań.*

Władza formalna daje poczucie bezpieczeństwa i siły. Delegowanie te uczucia osłabia, zmusza do sięgania po źródła władzy nieformalnej: wiedzę i władzę odniesienia.

Delegowanie może prowadzić do powstania struktur *wysmukłych* z wieloma szczeblami zarządzania lub *plaskich* z niewielką ich ilością. Obecnie dominuje tendencja do budowy struktur *plaskich*.

## KULTURA ORGANIZACYJNA

*My wygramy, a przemysłowy Zachód przegra: na wiele więcej was nie stać, ponieważ swoją klęskę nosicie w sobie. Organizacje wasze są taylorowskie: ale gorsze jest to, że wasze głowy również. Jesteście całkowicie przekonani, że do dobrego funkcjonowaniu przedsiębiorstwa sprzyja podział na, z jednej strony, kierowników i wykonawców oraz, z drugiej, na tych co myślą i tych co przykręcają śrubki. Zarządzanie jest dla was sztuką odpowiedniego przekazywania pomysłów szefa w ręce robotników.*

*Co do nas, to jesteśmy już posttaylorowscy: my wiemy, że przedsiębiorstwo stało się tak skomplikowane, tak trudne i tak niepewny jest jego byt w otoczeniu coraz bardziej zagrażającym, nieprzewidywalnym i konkurencyjnym, iż aby mieć szansę na przeżycie tych zagrożeń, każdego dnia powinno ono mobilizować całą inteligencję wszystkich swoich pracowników.*

*Dla nas zarządzanie jest sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę przyszłości przedsiębiorstwa. Uważamy, że przedsiębiorstwa należy bronić przy pomocy ludzi i że odpłaci się ono strukturnie.*

Konosuke Matsushita

Kultura organizacyjna to zbiór ważnych pojęć takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji.

Bardziej rozbudowana definicja określa kulturę jako:  
*Układ wspólnych, podstawowych założeń które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem - którego należy nauczać nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.*

E. Schein

Przyczyny zainteresowania kulturą organizacyjną:

- poszukiwanie źródeł sukcesów organizacji japońskich,
- powrót do metod jakościowych w badaniach organizacji,
- intensywne poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w warunkach globalizacji rynku i zaostrej konkurencji.

Kultura organizacyjna ułatwia dostosowanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia oraz zapewnia wewnętrzną integrację bez konieczności uciekania się do mnożenia przepisów, które mają być zastąpione przez samokontrolę.

Przykłady antynomii kulturowych różnych organizacji:

- bezterminowe umowy o pracę – kontrakty terminowe
- traktowanie reklamacji jako okazji do nauczenia się – utrudnianie realizacji reklamacji
- otwarte omawianie trudnych spraw – funkcjonowanie obszarów tabu.

Kulturę przedsiębiorstwa tworzą:

- wierzenia, wartości i normy,
- mity i opowieści, bohaterowie,
- rytuały zbiorowe,
- tabu, strefy zakazane.

Przykłady antynomii w zakresie wierzeń, wartości i norm:

- wykorzystywanie cudzych rozwiązań < - > tworzenie rozwiązań autonomicznych
- ciągłe doskonalenie < - > niechętny stosunek do nadgorliwości
- utrzymywanie kontaktów wewnątrz grupy po pracy < - > brak kontaktów

Mity to odwoływanie się do historii przedsiębiorstwa i jego sukcesów i klęsk. Tworzą i umacniają obraz organizacji. Mity dotyczyć mogą sposobu pracy szefa, systemu awansów, zwolnień.

Rytuały zbiorowe:

- doroczne promowanie wyników firmy,
- comiesięczne party komórk i piątek,
- uroczystości nagradzania najlepszych sprzedawców czy innowatorów,
- święto firmy czy firmowa olimpiada sportowa.

Tabu, strefy zakazane

- szczególnie przykre wpadki firmy,
- możliwe zagrożenia rodzące strach przed ich analizą, przyzwyczajenia i nawyki kierownictwa.

Trzy warstwy kultury organizacyjnej to:

- artefakty – rzucające się w oczy zachowania ludzi, stosowane rozwiązania organizacyjne ( ubiór profesorów wielu uczelni składający się z marynarki klubowej i szarych spodni )
- uznawane wartości – to co jest uznawane w organizacji za ważne (wyraźne określenie pozycji zawodowej członka społeczności akademickiej),
- podstawowe założenia – nieświadomie przyjmowane założenia prowadzące do uznawanych wartości (akceptowany powszechnie w środowisku akademickim model kariery pionowej).

Typowe składowe kultury organizacyjnej hierarchicznych, funkcjonalnie zorientowanych organizacji ery przemysłowej:

- artefakt – zjawisko silosów organizacyjnych,
- uznawane wartości – najważniejsza jest komunikacja pionowa,
- podstawowe założenia – dla moich losów w organizacji ważniejsze są dobre relacje z szefem niż myślenie kategoriami interesu klienta.

W typowych organizacjach ery przemysłowej dominowała kultura zwana *kulturą władzy*. Liczyło się przede wszystkim zdanie szefa, rola pracownika polegała na sprawnym wykonywaniu dokładnych poleceń.

W latach 80 – tych i 90 – tych w przekształcających się organizacjach ( głównie tych zorientowanych na wiedzę ) pojawiły się nowe elementy kultury zwanej *kulturą wyniku*. Wiele firm usiłowało wykorzystać pojawiające się okazje i zrealizować wykładnicze tempo swego wzrostu. Stworzono silne nowe mechanizmy motywacyjne: ścieżki kariery, opcje na akcje, indywidualne budżety szkoleniowe.

Kultura wyniku oprócz początkowo szybkiego wzrostu organizacji zaowocowała też efektami negatywnymi. Do jej mankamentów zaliczyć należy: szybkie wypalanie pracowników, wzrastająca liczba rozwodów, rosnąca stopniowo fluktuacja. Jako negatywne następstwo kultywowanej kultury wyniku można również traktować popularne ostatnio zjawisko kreatywnej księgowości.

Kultura wyniku jako jeden z elementów składowych gospodarki globalnej dość niefrasobliwie traktowała problem zasobów. Obecnie środowiska wrażliwe ekologicznie zmieniają ten stan.

Nowe zjawiska kultury organizacyjnej pojawiającej się w wielu firmach dobrze scharakteryzowała J. Godfrey:

- pracę, żyj, Kochaj, ucz się – zamiast – pracuj, pracuj, pracuj,
- dąż do sensu istnienia i pieniędzy – zamiast - przede wszystkim pieniądze,
- buduj sieci wzajemnych kontaktów – zamiast - liczy się hierarchia władzy,
- bądź asertywny w kontaktach z klientem – zamiast – liczy się głównie interes organizacji,
- dbaj o utrzymanie i odnowienie zasobów – zamiast – wykorzystuj albo pozbądź się zasobów,
- rośnij w naturalny sposób zamiast – liczy się głównie wzrost,
- dbaj o pracę i rodzinę – zamiast – albo praca albo rodzina.

Analiza przykładu: Czy tę fuzję można uratować?

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi to:

...działania organizacji nastawione na przyciąganie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającej siły roboczej.

R.W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami.*

### Przyciąganie zasobów ludzkich.

Planowanie zasobów ludzkich odbywa się na podstawie porównania zamierzeń strategicznych firmy, obecnych zasobów (ich poziomu, struktury, kwalifikacji i umiejętności) oraz przewidywanych ruchów naturalnych.

Różnice *in plus* (nadmierne zatrudnienie) mogą być planowane do wyeliminowania przez :

- wcześniejsze emerytury,
- przesunięcia wewnętrzne,
- zwolnienia,
- prywatyzację pracowniczą części organizacji.

Różnice *in minus* mogą zostać uzupełnione poprzez:

- rekrutację wewnętrzną,
- przesunięcia wewnętrzne,
- rekrutację zewnętrzną.

Rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna dotyczą zazwyczaj kadry kierowniczej i stanowisk specjalistów. W procesie rekrutacji zachodzi potrzeba oceny zgłaszających się kandydatów. Dokonuje się jej poprzez :

- testy,
- rozmowy kwalifikacyjne,
- ośrodki oceny,
- rekomendacje.

Rozwój zasobów ludzkich.

Rozwój zasobów ludzkich odbywa się poprzez szkolenia i doskonalenie.

*Szkolenie* – uczenie całych grup personelu i kadry wykonywania pewnych czynności, zachowań, postaw i propagowanych wartości (np. zasady komunikacji z użyciem telefonu, trening w zakresie asertywności, zarządzanie konfliktem).

*Doskonalenie* – rozwijanie pojedynczych osób w zakresie kwalifikacji i umiejętności niezbędnych na danym lub przyszłym stanowisku pracy.

Szkolenia powinny być planowane w firmie w oparciu o przeprowadzoną analizę potrzeb szkoleniowych organizacji. Analizę taką wykonuje się na podstawie wywiadów z kadrą kierowniczą, wybranymi pracownikami oraz organizacjami współpracującymi (klienci , dostawcy).

Plany rozwoju poszczególnych osób powinny wynikać z przeprowadzanych rutynowo ocen pracowniczych. Oceny takie mogą być realizowane na podstawie:

- arkuszy ocen wypełnianych przez przełożonych, podwładnych, współpracowników, klientów,
- dokumentacji roboczej firmy (filmy video z systemu ochrony, nagrane rozmowy telefoniczne, komputerowe rejestry sprzedaży itp.)
- dokumentów zewnętrznych (podziękowania klientów, prośby o skierowanie określonych pracowników, skargi i zażalenia).

Techniki szkolenia i rozwoju.

Szkolenia i inne techniki zapewniające rozwój pracowników powinny być starannie dobrane w celu maksymalizacji efektu końcowego.

Najpopularniejsze techniki z tego zakresu to:

- szkolenie na stanowisku pracy przez doświadczonego instruktora,
- szkolenie na tak zwanych szkolnych stanowiskach pracy na których wydajność ma mniejsze znaczenie są natomiast specjalnie wyposażone np. w zdublowane wyposażenie (systemy komputerowe w banku czy systemy sterowania w samochodzie,
- szkolenia interaktywne z użyciem komputerów wyposażonych w specjalne programy szkoleniowe,
- demonstrowanie zachowań w oparciu o firm,
- studiowanie zalecanej literatury (pozycje zwykłe czy tak zwane programowane)
- analiz przypadków opisujących przykładowe sytuacje,
- odgrywanie ról z rejestrowaniem na taśmie video,
- symulacja procesów podejmowania decyzji w oparciu o komputerowe modele symulacyjne,
- wykłady.

### Utrzymywanie zasobów ludzkich.

Dla właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji system wynagrodzeń ma równie ważne znaczenie jak system ocen pracowniczych. Właściwie skonstruowany system wynagrodzeń umożliwia:

- przyciąganie nowych odpowiednich do potrzeb pracowników,
- utrzymywanie w firmie wartościowych pracowników,
- motywowanie pracowników do lepszej pracy.

Konstruując system płac należy podjąć decyzje dotyczące:

- poziomu płac – określamy przeciętny poziom płac w stosunku do branży i firm okolicznych, płaca wyższa pozwala na prowadzenie aktywnej polityki rekrutacyjnej,
- struktury płac – określamy poziom płac na poszczególnych stanowiskach, przyjmowane różnicowanie powinno odzwierciedlać obecne i przyszłościowe priorytety firmy,
- zasad przszeregowań – określamy zasady awansu finansowego na tym samym stanowisku pracy.

W celu przeciwdziałania nadmiernej fluktuacji (tak na stanowiskach kierowniczych jak i specjalistycznych czy robotniczych) wskazane jest wspólne planowanie karier. Wspólne oznacza tu współpracę działu zasobów ludzkich i samego zainteresowanego.

Procedura planowania kariery pozwala na:

- ujawnianie nieznanymi, potencjalnych możliwości tkwiących w zatrudnionym personalu,
- zwiększanie zaangażowania pracowników w realizowanej pracy oraz zwiększenie zainteresowania własnym rozwojem,
- zapobieganie odejściom wartościowych pracowników skutrowanych brakiem perspektyw w formie.

Generalnie można stwierdzić, że planowanie karier zwiększa produktywność i innowacyjność firmy, obniża koszty zarządzania zasobami ludzkimi.

## MOTYWACJA I PRZYÓDZTWO

### Motywacja

*Najpotężniejszą bronią na ziemi jest rozpalona dusza ludzka.*

*Ferdynand*

*Foch, Marszałek Francji*

*Dwanaście zasad wydobywania z ludzi tego co w nich najlepsze:*

- *Od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego co najlepsze.*
- *Zauważaj potrzeby drugiego człowieka.*
- *Wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości.*
- *Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej.*
- *Jeśli ktoś zdąży tam gdzie ty - dołącz do niego.*
- *Wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu.*
- *Okazuj uznanie i chwał osiągnięcia.*
- *Stosuj mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego.*
- *Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany.*
- *Nagradzaj współpracę.*
- *Pozwalaj by w grupie zdarzały się burze.*
- *Utrzymuj własną motywację na wysokim poziomie.*

*Alan Loy*

*McGinnis, Sztuka motywacji*

Twórcze wykorzystywanie niepowodzeń

Błędy, wpadki ,pomyłki to nieodłączne elementy działalności gospodarczej. Kultura organizacyjna firmy która zdecydowana jest uczyć się na swych błędach jest znacznie bardziej efektywna niż ta która traktuje błąd jako hańbiące zdarzenie warte jedynie , w najlepszym wypadku, przemilczenia.

*Silni ludzie popełniają tyle samo okropnych błędów co ludzie słabi. Różnica polega jednak na tym, że ludzie silni przyznają się do błędów, śmieją się z nich i czerpią naukę. I w ten sposób stają się jeszcze silniejsi.*

*Richard J. Needham*

Jeśli wymagamy od swych pracowników badawczo rozwojowych stałej inwencji i kreatywności zaś od pracowników działów handlowych zaangażowania i przebojowości to sama firma powinna ich wspierać w chwilach klęsk i niepowodzeń.

*Przez wiele lat byłem w drodze, a teraz gdy zostałem kierownikiem, postanowiłem nie zapominać, jak bardzo samotnym bywa się w trasie. Kiedy jeździ się od klienta do klienta i każdy mówi, że twoje towary są za drogie, a sama firma wygląda na podejrzaną , to ostatnią rzeczą jakiej potrzebujesz , jest świadomość , że twój szef też jest przeciw tobie. Musisz być pewien, że twoja firma jest po twojej stronie.*

*Tom Keegan,*

*kierownik działu sprzedaży*

Przełożony który wspiera swych podwładnych w momentach dla nich trudnych i sięga po pomoc do podwładnych gdy sam popada w tarapaty może liczyć na zrozumienie i wsparcie ze strony podwładnych. Twórcze uczenie się na błędach wymaga by w firmie nie było obszarów tabu wyłączonych spod oceny. Tematy tabu blokują przepływ informacji i uniemożliwiają krytyczną ocenę która jest nieodłącznym elementem procesu uczenia się.

Konstruktwna ocena

Konstruktwna ocena zwana z angielska *feedbackiem* stanowi silne wzmocnienie realizatorów w trakcie wykonywania zadań. Ocena opóźniona lub niezbyt metodycznie przeprowadzona już takiego efektu nie spełnia. W praktyce rzadko który kierownik oficjalnie neguje potrzebę przeprowadzania ocen. Często jednak wynajdywane są rozliczne usprawiedliwienia dla ich niestosowania:

- jeśli mówisz zbyt często podwładnym, że dobrze pracują to zaczynają lekceważyć pracę,
- jeśli wytykasz błędy to psujesz atmosferę i powodujesz napięcia,
- nie mamy na ocenę czasu,
- nie potrafimy tego robić profesjonalnie.

Na poprawny schemat konstruktywnej krytyki składają się poniższe czynności:

- opisz precyzyjnie zachowanie którego dotyczy krytyka,
- opisz swoje odczucia jakie wzbudziło oceniane zachowanie, jaki jest jego efekt końcowy,
- zrób krótką przerwę by pracownik miał czas na zastanowienie się nad swoją wypowiedzią,
- postaraj się by pracownik wyraził swą opinię,
- przedstaw jakiego zachowania oczekujesz,
- doprowadź do wygłoszenia przez pracownika zobowiązania do zmiany postępowania,
- podkreśl wartość pracownika wymieniając obszary w których jest dobry i wyraż nadzieję na zmiany.

Krytyka powinna zostać dokonana w zasadzie bez świadków oraz bezzwłocznie po krytykowanym zajęciu.

Schemat pochwały z kolei obejmuje następujące punkty:

- opisz precyzyjnie zachowanie objęte pochwałą,
- określ jakie są twoje odczucia w związku z chwalonym zachowaniem, opisz korzyści organizacji,

- milcz przez chwilę by pochwała dotarła w pełni do adresata,
- zachęcaj rozmówcę do dalszej takiej pracy,
- podkreśl ogólne zadowolenie z pracy chwalonej osoby.

Tak jak i krytyka pochwała powinna nastąpić szybko po ocenianym zdarzeniu. Jeśli pochwała dotyczy jednostki wtedy nie powinna odbywać się publicznie. Pochwała zespołu powinna być publiczna

### Przywództwo

*Przywództwo to zdolność zjednywania sobie zwolenników.*

Przywódcy realizują dwie zasadnicze funkcje przywódcze:

- *zadaniowe* - przyczyniają się do realizacji zadań grupy,
- *podtrzymujące* – zapewniają trwałość i rozwój grupy.

Sposób realizacji funkcji przywódczych zależy od:

- *przywódcy* - wiedzy, umiejętności i doświadczeń przywódcy,
- *grupy* - poziomu zawodowego, nawyków i oczekiwań członków grupy,
- *sytuacji* - charakterystyki sytuacji w jakiej znajduje się grupa.

Przewaga armii izraelskiej w wojnie 1956 roku nad lepiej uzbrojoną i posiadającą lepsze pozycje armią egipską przypisuje się wyższej kulturze organizacyjnej tej armii, w tym specyficznemu rozumieniu przywództwa:

*Żołnierzy traktowano i uczono traktować innych w ludzki sposób, rola hierarchii była mocno ograniczona, istniała pełna komunikacja wzajemna, występował wysoki poziom koordynacji a rywalizacja pomiędzy różnymi jednostkami została ograniczona do minimum. Wszyscy pracowali na rzecz osiągnięcia wspólnych celów; rolą naczelnego dowódcy było zatem przewodzenie a nie wydawanie rozkazów. (G.E. Berkley, The Administrative Revolution)*

Jednym z elementów jaki powinien zostać wzięty pod uwagę w momencie planowania działań przywódczych jest taki czynnik sytuacyjny jak poziom rozwoju grupy będącej celem oddziaływania. Opisuje to ewolucyjny model przywództwa Herseya i Blancharda.

W miarę rozwoju zespołu zmieniają się oddziaływania na niego:

- *faza 1* - niedoświadczony zespół jest ściśle instruowany przez przełożonego jak realizować zadania (nakazywanie)
- *faza 2* - stosowana jest władza oparta na instruowaniu i odniesieniu (nakazywanie i inspirowanie),
- *faza 3* - techniczna strona realizowanych zadań nie jest objęta troską przywódcy (inspirowanie),
- *faza 4* - przywódca wspiera autonomicznie pracujący zespół (coaching)

Typy przywództwa.

*Lew postawiony na czele baranów powoduje, że barany dostają lwiego serca, natomiast baran na czele lwów powoduje, że lwy baranieją .*

*Napoleon*

Takie postacie z praktyki zarządzania jak Lee Iacocca, Jack Walsh czy Bill Gates nazywane są obecnie przywódcami transformacyjnymi. Są oni w stanie zmienić zasadniczo swą firmę czy branżę daleko wychodząc poza dotychczasowe standardy.

*Przywódcą transakcyjny* ustala co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia celów, klasyfikuje te potrzeby i pomaga podwładnym w zdobyciu wiary że są w stanie osiągnąć te cele.

*Przywódcą transformacyjny* (charyzmatyczny) dzięki swej wizji i energii inspirowa zwolenników oraz wywiera duży wpływ na swą organizację. Potrafi odradzać organizację schyłkową oraz stworzyć nowe oparte na zmienionych zasadach.

Cechy skutecznych przywódców:

- pozytywny stosunek do ludzi i ich rozwoju,
- przyznawanie się do błędów i brak skłonności do obarczania błędami innych,
- zdolność do współpracy z różnymi typami ludzi,
- wrażliwość i takt w kontaktach interpersonalnych,
- spokój i pewność siebie,
- stałość nastrojów,
- integralność

Cechy nieskutecznych przywódców:

- niewrażliwość,
- skłonność do ubliżania,
- złośliwość,
- dystans,
- nieprzewidywalność zachowań.

Przywództwo a równość.

Dobrze rozumiane przywództwo zawiera w sobie element równości i nie ma nic wspólnego z dominacją. Relację jaką wiąże przywódcę z członkami jego zespołu można przyrównać do partnerstwa. Zaakceptowany przywódca traktuje członków zespołu jak swoich współników którzy podzielają jego koncepcje i wartości.

W wybitnym przywódcy można doszukać się elementów skromności. Czuwa on by zbyt nie afiszować i nie demonstrować siły swego oddziaływania. Zalecenia w tym zakresie można sformułować w pięciu punktach:

- działaj otwarcie, nie kryj swych intencji,
- bądź spontaniczny i naturalny,
- nic nie rób dla zewnętrznego efektu, kieruj się swym wnętrzem i przekonaniem,
- nagłaśniaj swe działania stosownie do potrzeb, akcentuj zespół a nie siebie,
- bierz pełną odpowiedzialność za wynik, nie zwalaj odpowiedzialności za niepowodzenia na podwładnych.

Tekst notatki dla prasy przygotowanej przez Dwighta Eisenhowera na wypadek niepowodzenia operacji desantowej w Normandii w 1944 roku brzmiał:

*Nasze lądowanie nie powiodło się i rozkazem wycofać oddziały. Moja decyzja przeprowadzenia ataku w danym momencie i miejscu opierała się na najlepszych informacjach, jakimi dysponowałem. Wojsko, siły powietrzne i marynarka wojenna wykonały swoje zadania dzielnie i z poświęceniem. Jeżeli niepowodzenie wyniknęło z jakiegokolwiek błędu lub uchybienia, to wyłącznie ja jestem za to odpowiedzialny.*

Automotywacja przywódcy

Motywacja wewnętrzna ma szczególne znaczenie w przypadku przywódców. Nie można bowiem oczekiwać od podwładnych, że będą posiadali wewnętrzne źródło duchowego napędu w sytuacji gdy ich przełożony jest go pozbawiony.

*Pierwsza i najważniejsza zasada motywowania głosi, że nigdy nikogo nie uda ci się zainspirować, jeżeli tobie samemu brakuje inspiracji. Motywować innych może tylko przywódca posiadający wewnętrzną motywację. Przykład ma ogromną siłę przekonywania.*

John Adair Anatomia

*Biznesu. Motywacja*

Praca przywódcy to ciągle zmienianie swego otoczenia. Taka postawa daje dwie korzyści. Po pierwsze pracując nad sobą stajesz się bardziej doświadczony, zaczynasz rozumieć problemy innych. Łatwiej ci uzyskać wyważoną ocenę postępowania innych. Poza tym rozwijając się sam, dostarczasz cennego przykładu, stajesz się wzorcem godnym naśladowania.

Własna wysoka motywacja pozwala na demonstrowanie zaraźliwego entuzjazmu. Entuzjazm osoby którą się ceni łatwy jest do przeniesienia na innych. Proces transferu entuzjazmu jest tym bardziej skuteczny im wyższe są kompetencje osoby promieniującej entuzjazmem.

Kolejnym elementem własnych motywacji przywódcy który powinien być rozwijany i demonstrowany to

zaangażowanie. Demonstrowane zaangażowanie menedżera w realizację bieżących i przyszłych zadań pobudza motywację podwładnych. Należy unikać *syndromu drogowskazu który nie kroczy po drodze którą wskazuje*. Podwładni są zazwyczaj bardzo wyczuleni na tego typu brak zgodności pomiędzy warstwą słowną przekazów i warstwą faktograficzną.

Budowanie własnego entuzjazmu i zaangażowania menedżera jest utrudnione jeśli wykonywana praca lub jej środowisko są przez niego oceniane negatywnie. W takiej sytuacji pozostaje albo zacząć przekształcać pracę i jej środowisko albo zmienić zatrudnienie. Biernie trwanie na stanowisku na którym pracuje się w zasadzie *na pół gwizdka* jest czystą stratą tak czasu jak i możliwości własnego rozwoju.

Objawy omawianego wyżej niedostosowania to:

- poczucie że jest się piątym kołem w wozu,
- unikanie rozmów o pracy,
- niechętnie wychodzenie rano do pracy,
- oczekiwanie na okazję na wyjście poza firmę.

## GLOBALIZACJA GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

Globalizacja to tendencja w organizacjach do prowadzenia interesów na skalę światową a nie regionalną czy narodową.

*U podstaw globalizacji leży następujące przesłanki:*

- ustanie zimnej wojny dzielącej świat na wrogie obozy,
- liberalizacja przepisów w zakresie handlu, inwestycji i przepływu kapitału,
- rozwój technik telekomunikacyjnych i szybkiego transportu.

Rozwój transportu kontenerowego skrócił czas postoju statku handlowego w porcie z tygodnia do 36 godzin.

*Przeciętny koszt 3 – minutowej , transatlantycznej rozmowy telefonicznej zmalał w latach 1960 – 2000 z 45 dolarów do 1 –2 dolarów, a przy wykorzystaniu technologii internetowej (Voice Over Internet) do kilku centów.*

Krzysztof Obłój, Tworzywo

skutecznych strategii.

Efekty upowszechnienia Internetu:

- Zmniejszenie znaczenia fizycznej odległości.
- Wzrost siły i wymagań odbiorców.
- Krystalizowanie się łańcuchów tworzenia wartości.
- Wzrost poziomu konkurencji.

Pełne wykorzystanie w transformacji życia gospodarczego i społecznego wymaga w zasadzie dostępu do łączy szerokopasmowych pozwalających na transmisję nie mniej niż pięć razy szybszą niż poprzez standardowy modem. Wykorzystanie takich łączy umożliwiła telepracę, telekonferencje oraz wygodne przesyłanie dźwięku i obrazu.

Przemiany światowego rynku w latach 1960 –1990.

W latach 1960-1990 poziom wymiany międzynarodowej wzrósł o 2000 %. Wraz ze wzrostem handlu światowego uległa osłabieniu dominująca pozycja USA, która pojawiła się po II wojnie światowej.

Proces osłabienia pozycji USA w światowej gospodarce dobrze ilustruje ilość firm amerykańskich zaliczonych do światowej setki:

- 1960 - 70 z USA
- 1970 - 66 - II -
- 1985 - 45 - II -
- 1991 - 30 - II -

Przemiany światowego rynku w latach 90 –tych.

W latach 90-tych takie zjawiska jak: szybki rozwój krajów regionu Pacyfiku i Ameryki Łacińskiej oraz

upadek systemu komunistycznego spowodowały przyspieszenie procesu integracji gospodarki światowej. Głównym narzędziem tego procesu przestał być jednak handel a stały się inwestycje tak finansowe jak również bezpośrednie.

Inwestycje finansowe realizowane w różnych krajach, w oparciu o zintegrowany system instytucji finansowych stały się jednak przedmiotem krytyki. Brak związku pomiędzy transakcjami finansowymi a realnymi procesami gospodarczymi doprowadził, w latach 1998-1999 do kryzysu w licznych państwach regionu Pacyfiku. Obecnie trwają prace nad opracowaniem zasad monitorowania światowego rynku finansowego.

W tym samym okresie inwestycje bezpośrednie rozwijały się w sposób niezagrożony. W latach 1997-98 wzrost światowych inwestycji bezpośrednich wyniósł 40%. Wzrost ten osiągnięty został głównie dzięki inwestycjom zlokalizowanym w obszarze Triady. Wyniosły one 68% ogółu inwestycji. Największym odbiorcą tych inwestycji stała się Unia Europejska. Jest to wyraźny efekt procesu tworzenia Wspólnego Rynku.

Europa środkowo – wschodnia a inwestycje zagraniczne.

W roku 1998 z kwoty 664 mld USD ulokowanych poza granicami własnych krajów w tak zwanych inwestycjach bezpośrednich w Europie Środkowo-Wschodniej zainwestowano 17,5 mld USD.

W latach 1990-1999 inwestorzy zagraniczni zainwestowali w tym regionie ok. 100 mld USD z czego 75% przypada na Polskę, Węgry, Czechy i Rosję. W Polsce wśród inwestycji zagranicznych 65% przypada na kraje UE zaś 15% na USA.

W latach mijającej dekady kraje Środkowo - Wschodniej Europy włączyły się także, jako aktywni inwestorzy w światową gospodarkę globalną. Ich własne inwestycje zagraniczne spowodowały, że niektóre firmy można zaliczyć już do kategorii firm wielonarodowych. Zadziwiające jest to, że dotyczy to głównie małych państw z tego regionu takich jak: Łotwa, Słowenia czy Chorwacja.

Wyjaśnienie tego fenomenu kryje się w szczupłości rynków macierzystych. Zmusza to dynamiczne firmy z tych państw do rozbudowy ich oddziałów zagranicznych. Dla przykładu przytoczyć można kraje bałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia) specjalizujące się w obsłudze logistycznej handlu na linii Unia Europejska - Rosja. Ich firmy spedycyjno-transportowe reprezentują znaczny potencjał nawet jak na warunki europejskie.

Cechy gospodarki globalnej:

- Dominacja gospodarek państw należących do tak zwanej triady składającej się z trzech grup państw:
  - USA, Kanada Meksyk,
  - Unia Europejska
  - Azja Płd-Wsch. Australia
- Rozzerwanie powiązań pomiędzy przepływami materialnymi, finansowymi i informacyjnymi. Zmiana definicji granic branż. Dominacja technik informacyjnych i Internetu.

Skutki globalizacji.

Nasilenie się konkurencji pomiędzy globalnymi firmami wpłynęło na ożywienie życia gospodarczego w krajach o rozwiniętej gospodarce. Przenoszenie produkcji do krajów tańszych doprowadziło do gwałtownego rozwoju gospodarczego państw dotychczas mających periferijne znaczenie. Dotyczy to szczególnie regionu Pacyfiku i Ameryki Południowej. W latach 90 –tych odsetek ludzi żyjących w skrajnej biedzie na tych terenach spadł z 27.6% do 15,3%.

Globalizacja wiążąca się z szybkim przepływem informacji pozytywnie wpłynęła demokratyzując społeczeństw w krajach rozwijających się. W krajach rozwiniętych umocnił się model społeczeństwa obywatelskiego.

Jednocześnie całe regiony świata zaczęły się pogrążyć w coraz większej biedzie i tracić dyśkond do czołówki. Dotyczy to całej Afryki, Ameryki Środkowej czy niektórych krajów Środkowego Wschodu.

W krajach korzystających z dobrodziejstw globalizacji istotnie wzrósł przeciętny poziom zamożności społeczeństwa. Jednocześnie widać coraz wyraźniej rosnącą nierównomierność rozkładu dochodów. W USA górne 2.7 mln obywateli zarabia tyle samo co dolne 100 mln. Przeciętny zarab amerykańskiej korporacji zarabia około 400 razy więcej niż jego szeregowiec podwładny. Innym negatywnym skutkiem globalnej konkurencji jest rosnąca niepewność zatrudnienia przejawiająca się w pracy okresowej.

Nowym zjawiskiem globalnej gospodarki stały się łatwo rozprzestrzeniające się po świecie kryzysy finansowe. Ostatnie takie zjawisko pojawiło się w Azji Płd – Wschodniej w 1997 roku.

Innym negatywnym postępującego procesu globalizacji jest wyraźna standaryzacja kultury. Ludzie na ogromnych obszarach globu zaczęli się ubierać w dżinsy, odżywiać w restauracjach Mcdonalds'a i chodzić do kina na amerykańskie filmy. Kulturę masową zaczęły w coraz większym stopniu kształtować dyrektorzy kreatywnych działów i agencji marketingowych a nie narodowi i lokalni twórcy.

#### Marketing zastąpił nam gust.

Naomi Klein, kanadyjska dziennikarka, autorka biblii antyglobalistów wydanej pod tytułem „No Logo”.

*W ciągu ostatnich kilku lat żywiłowo rozwijający się ruch anty- (alter-) globalistów zaczął w coraz większym stopniu wpływać na regulacje WTO, MFW i Banku Światowego kształtujące globalną rzeczywistość. Widać to wyraźnie choćby po przebiegu spotkania WTO w Cancun w Meksyku.*

Gdzieś pomiędzy Seattle a Cancun, Genuą i Waszyngtonem, Dubajem i Docha, w zaciszu gabinetów, wśród wieców i transparentów demonstracji tworzy się nowy porządek gospodarczy i społeczny. Właśnie ten nowy porządek wzbogacony o opinie organizacji pozarządowych za kilkanaście lat nieuchronnie zmieni korporacje transnarodowe i organizacje międzynarodowe.

Maciej Kuźmick, Globalizacja z ludzką twarzą,

GW 13-14.09.2003

#### Cechy firmy globalnej:

- *Rozproszenie operacji* – różne fazy procesu gospodarczego prowadzone są w różnych krajach na różnych kontynentach. Projektowanie, przetwórstwo surowców, produkcja części i montaż oraz sprzedaż realizowane są w różnych oddalonych miejscach. Decyzje lokalizacyjne wynikają głównie z przesłanek ekonomicznych.
- *Przepływ wiedzy* – poprzez przesuwanie pracowników pomiędzy oddziałami firmy a także dzięki technikom telekomunikacyjnym i informatycznym firmy globalne aktywnie zarządzają posiadaną wiedzą.  
*...firmy wielonarodowe dysponują przynajmniej jedną przewagą nad swymi mniejszymi rywalami: łatwo mogą przepłatać i dostosowywać pomysły z całego świata. Rzeczywiście, najlepsze firmy wielonarodowe zmieniają się w brokerów wiedzy, wykwalifikowani w zieraniu ludzi, którzy razem by się nie spotkali: na przykład włoskich projektantów z japońskimi komputerowcami lub tajwańskich reklamodawców z niemieckimi chemikami.*  
*J. Micklethwait, A. Wooldridge, Czas przyszły doskonały, Zysk i S-ka*
- *Aktywne kształtowanie portfela interesów* – w drodze fuzji, przejęć i aliansów firmy globalne przyspieszają swój rozwój wynikający ze

wzrostu organicznego. Jest to widoczne szczególnie w tak zwanych nowych branżach i zakresie przedsięwzięć rozwojowych.

- *Koncentracja aktywności* – wiele organizacji globalnych koncentruje się na procesach badawczo rozwojowych, montażu i organizacji sieci handlowej. Duże obszary produkcji są realizowane na zasadzie outsourcingu.
- *Budowanie światowych marek* – Firmy produkujące i sprzedające produkty masowe perfekcyjnie wykorzystują siłę globalnych marek takich jak: Nike, Shell czy McDonald's

Poziomy ponadnarodowej działalności organizacji gospodarczych:

- *międzynarodowy* - nabywa zasoby i sprzedaje swe wyroby i usługi w dużej części na terenie innych krajów (Wal-Mart, Nokia)
- *wielonarodowy* - prowadzi operacje głównie na rynku międzynarodowym (General Motors),
- *globalny* - nie jest związana z żadnym krajem (Nestlé)

Dwa wyzwania globalizacji.

Firmy funkcjonujące na globalnym rynku muszą pokonać dwie bariery: zewnętrzną i wewnętrzną.

Barierę zewnętrzną tworzą:

- znajomość światowego rynku,
- umiejętność pracy w warunkach różnic kulturowych i organizacyjnych,
- kompetencje logistyczne i w zakresie zarządzania rozproszoną terytorialnie organizacją.

Barierę wewnętrzną tworzą:

- zdolność do dotrzymania światowego poziomu kosztów i jakości,
- poziom innowacyjności pozwalający konkurować ofertą z całym światem,
- zdolność do stałego regenerowania organizacji stosownie do zmieniającego się otoczenia.

Obydwie bariery stawiają przed firmami aspirującymi do globalnego rynku wymaganie w zakresie zarządzania na światowym poziomie. Sposobem na przełamanie obydwu barier jest wyznawana przez wiele firm globalnych zasada: *myśl globalnie działaj lokalnie.*

Strategie ekspansji firm globalnych:

- przejęcia
- fuzje
- alianse
- joint venture
- franchising
- rozwój organiczny

Strategiczne przesłanki przejęć / fuzji / aliansów / j.v.:

- dysponowane technologie
- zasoby ludzkie
- atrakcyjny rynek
- znana marka
- system dystrybucji
- rzadkie surowce
- efektywne systemy zarządzania

Efektywność przejęć / fuzji / aliansów / jv.

*Przejęcia i fuzje.* Jest to najdroższa forma wchodzenia na nowe rynki lub umacniania się na obecnych. Powinna być stosowana w zasadzie w ostateczności gdy zostaną wyczerpane inne możliwości. Staje się jedyną drogą ekspansji na rynkach wysoce zglobalizowanych takich jak: farmaceutyki czy samochody osobowe.

Badania dowodzą niskiej skuteczności tej drogi ekspansji. Według M. Portera z 2000 nabytków dokonanych w latach 1950-1980 przez 33 duże firmy, do roku 1986 wycofano się z ponad połowy zakupów. Według firmy konsultingowej Mc Kinsey, wśród badanych transakcji przejęcia, tylko w 23% okazało się ekonomicznie uzasadnionymi.

*Joint ventures.* Organizacje powoływane przez kilku partnerów dają szybsze efekty i mają większą szansę

przetwania niż fuzje. Przy tworzeniu joint ventures problemem są uzgodnienia szczegółowe co do kierunków rozwoju, taktyk inwestowania czy sposobów planowania i ewidencjonowania. Jak pokazują przeprowadzone badania zagrożenie rozpadem pojawia się zazwyczaj po kilku latach funkcjonowania. Dotyczy to szczególnie joint ventures powoływanych do życia w krajach rozwijających się. Po kilku latach ustają często przyczyny które legły u podstaw powołania wspólnej firmy. Partner miejscowy opanował już nowe technologie i organizacyjne know-how. Partner zagraniczny z kolei nauczył się miejscowego rynku i ma już własne lokalne kontakty. Dobrą ilustracją tej tezy jest los przedsięwzięć motoryzacyjnych Sobiesława Zasady budowanych początkowo w oparciu o Mercedesa. Pozbawiony wsparcia swego niemieckiego partnera S. Zasada sprzedał swe fabryki.

*Alianse strategiczne.* Funkcjonowanie aliansów nie powoduje większych zmian organizacyjnych, nie znikają firmy (jak to ma często miejsce przy przejęciach), nie powstają też nowe (jak to ma miejsce w przypadku joint ventures). Alianse wtedy przynoszą korzyści gdy partnerzy wzajemnie się uzupełniają, obniżają bowiem koszty funkcjonowania i przyspieszają rozwój. Alianse dotyczyć mogą: badań rozwojowych (farmaceutyki), wspólnej produkcji (Mazda 121 i Ford Fiesta), logistyki (3M i Abbott Laboratories) i innych obszarów.

**Dyskusja: Czy globalizacja to jest samo zło. Podstawa: Tekst: Encyklika Caritas In Veritate o globalizacji.**

#### ŚRODOWISKO ORGANIZACJI

Organizacja w czasie swojego funkcjonowania pobiera zasoby ze swego otoczenia i oddaje mu swoje wyniki. Do końca lat sześćdziesiątych środowisko w którym funkcjonowały organizacje było relatywnie stabilne i słabo zorganizowane. W procesie zarządzania poświęcano mu niewiele uwagi.

Poczynając od lat siedemdziesiątych dało się zauważyć istotne przyspieszenie dynamiki zmian środowiska społeczno-gospodarczego. Rosnący poziom zorganizowania gospodarki i społeczeństwa zmusił praktyków i teoretyków zarządzania do poświęcenia większej uwagi trendom obserwowanych zmian oraz relacjom zachodzącym na linii organizacje i jej otoczenie.

W latach siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych powszechnie studiowano prace dwu futurystów: Alvina Tofflera ( Szok przyszłości - 1970, Trzecia fala - 1980) oraz Johna Naisbitta (Megatrendy - 1980)

Według Alvina Tofflera cywilizacja zachodnia przechodzi od społeczeństwa przemysłowego do postindustrialnego. Nadchodzące zmiany nazwane zostały przez tego autora *trzecią falą*. Cechy charakterystyczne nowego rodzącego się społeczeństwa według Tofflera to:

- odejście od masowej produkcji w kierunku wyrobów i usług indywidualnych,
- zmiana charakteru pracy w wielu zawodach dzięki rozwojowi telekomunikacji i informatyki (praca w domu, zakupy za pośrednictwem komputera),
- wzrost znaczenia jakości życia, ochrona natury,
- traktowanie wiedzy jako głównego czynnika rozwoju,
- rozwój nowych przemysłów opartych na informacji, elektronice i genetyce,
- pojawienie się rynku globalnego i regionalnych z jednoczesnym upadkiem rynków narodowych..

Za historyczną datą w pojawienia się nowego społeczeństwa można uznać rok 1956, w którym liczba tzw. białych kolonizatorów w USA przekroczyła liczbę robotników.

John Naisbitt sformułował 10 trendów, które będą kształtowały przyszłość:

- punkt ciężkości przesuwają się na informację, naukę i kreatywność, podnosi to znaczenie każdego stanowiska pracy,
- pracodawcy będą konkurowali o najlepszych pracowników,
- przyszłe stanowiska pracy będą wymagały wysokich i wszechstronnych kwalifikacji,
- informatyzacja przedsiębiorstw spowoduje spłaszczenie struktur i ograniczenie kierownictwa średniego szczebla,
- przedsiębiorczość pracowników będzie istotną siłą rozwojową przedsiębiorstw,
- zwiększy się aktywność zawodowa kobiet,
- w zarządzaniu wzrośnie rola intuicji i umiejętności przewidywania,

- system edukacyjny będzie ściśle współpracował z gospodarką w celu dostosowania się do jej potrzeb,
- wzrośnie troska o zdrowie, także ze strony pracodawców zainteresowanych zdrową i wydajną kadrami,
- nowe kadry kierownicze będą preferowały niezależność myślenia, przedsiębiorczość, liberalizm, otwartość na problemy społeczne.

Trendy opisane przez Tofflera i Naisbitta rzeczywiście istotnie wpływają na działalność gospodarczą. Obserwujemy bowiem:

- zanikanie niezależności gospodarczej państw z jednoczesną globalizacją działań i powstaniem jednolitego rynku,
- aktywizację małych i średnich przedsiębiorstw,
- istotną zmianę stylów życia, skracanie wieku emerytalnego, starzenie się społeczeństw, wydłużanie się czasu nauki,
- upodmiotowienie pracowników poprzez zapewnienie im udziału w zarządzaniu firmą,
- wzrost aspiracji pracowniczych oczekujących atrakcyjnych warunków pracy (zmienny czas pracy, praca w domu) oraz możliwości robienia szybkich karier,
- wydłużenie horyzontu czasowego przy podejmowaniu decyzji gospodarczych oraz zwiększenie tempa reagowania na potrzeby rynku.

Otoczenie charakteryzowane jest w teorii zarządzania za pomocą czterech kategorii:

- spokojne - luźno współzależne; cechuje się brakiem ścisłych powiązań między jego elementami i statycznością,
- spokojne - zwarte; cechuje się statycznością silnych powiązań ograniczających swobodę wyboru,
- niespokojne - reagujące; cechuje się dynamiką zmian powiązań otoczenia i jego aktywnym oddziaływaniem,
- burzliwe - cechuje się dynamiką zmian, nieprzewidywalnością.

Środowisko organizacji jest dzielone na *bezpośrednie* (otoczenie mikro) i *pośrednie* (otoczenie makro). Środowisko mikro tworzą tak zwani interesariusze (stakeholderzy) czyli siły wyraźnie zainteresowane losami danej organizacji i próbujące na nią oddziaływać. Środowisko pośrednie tworzą siły które tylko pośrednio są w stanie wpłynąć na losy danej organizacji.

Środowisko mikro daje się podzielić na:

- wewnętrzne które tworzą pracownicy i ich organizacje oraz właściciele i ich reprezentacje (np. rady nadzorcze),
- zewnętrzne które tworzą: klienci, konkurenci, dostawcy i dystrybutorzy, organizacje rynków finansowych, władze państwowe i samorządowe, grupy szczególnych interesów (konsumentki i ekologiczne) oraz media.

Na środowisko makro składają się cztery jego elementy:

- *środowisko polityczne* - tworzą organizacje polityczne ich programy, system władzy państwowej i samorządowej i jego praktyczne funkcjonowanie, udział państwa w sojuszach wojskowych i organizacjach międzynarodowych,
- *środowisko ekonomiczne* - tworzą go takie elementy jak: PKB na głowę, skłonność do inwestowania i konsumowania, infrastruktura gospodarcza, poziom i struktura płac, polityka ekonomiczna władz państwowych i samorządowych, kursy walut, bilans handlowy i płatniczy kraju,
- *środowisko społeczne* - wyznaczone przez czynniki demograficzne, styl życia i kulturowane wartości,
- *środowisko technologiczne* - tworzy dostępna i rozwijana technologia.

Innym wymiarem środowiska organizacji jest środowisko ekologiczne. Współczesne problemy ekologiczne naszej cywilizacji to:

- *zanieczyszczenie* - negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne procesów produkcyjnych i procesów eksploatacji oraz utylizacji wyrobów i ich opakowań,
- *zmiany klimatyczne* - zanieczyszczenie skutkuje ociepleniem, zmianami prądów morskich oraz powstawaniem dziury ozonowej,
- *wyczerpywanie się zasobów* - nadmierna eksploatacja wykorzystywanych zasobów grozi ich szybkim wyczerpaniem (ropa naftowa, wody głębinowe, drewno),

Przedstawione problemy ekologiczne naszej cywilizacji tworzą coraz silniejszą presję na organizacje by te stawały się organizacjami czystymi. Organizacja czysta unika nadmiernego zużycia zasobów naturalnych, stosuje nieuciążliwe dla środowiska naturalnego procesy produkcyjne, wytwarza nieuciążliwe w eksploatacji i utylizacji wyroby oraz ich opakowania.

Presja na rozwiązywanie problemów ekologicznych przez organizacje gospodarcze realizowana jest między innymi poprzez rynek. Badania przeprowadzone w USA w roku 1991 ujawniły istnienie następującej struktury społecznej:

- *gorący zwolennicy ruchu zielonych* (22%), grupa posiada dochody wyższe od przeciętnych, bojkotuje firmy i wyroby nieekologiczne, skłonna jest zapłacić więcej za produkty traktowane jako ekologiczne,
- *sympatycy ruchu zielonych* (20%), grupa podobna do poprzedniej pod względem dochodów ale o mniejszej skłonności do płacenia wyższych cen za produkty ekologiczne,
- *neutralni* (28%), grupa o przeciętnych dochodach, popierająca werbalnie ekologizm, często nie przejawiająca preferencji w stosunku towarów ekologicznych,
- *wygodni* (11%), grupa niskich dochodach, sporadycznie kupująca produkty ekologiczne,
- *nieświadomi* (19%), grupa o niskich dochodach słabo zorientowana w problematyce ekologicznej.

Odpowiednią presję ekologiczną na firmy wywierają również rządy. Świadczyć może o tym poniższy dokument Rady Europy.

Zasady dobrego zarządzania środowiskiem naturalnym wg rozporządzenia RE 1836/93

1. Od wszystkich pracodawców na wszystkich szczeblach wymagana jest świadomość odpowiedzialności za środowisko.
2. Skutki oddziaływania na środowisko każdej nowej działalności, każdego nowego produktu i każdej nowej procedury są oceniane przed ich wprowadzeniem.
3. Oddziaływanie aktualnej działalności na środowisko lokalne jest oceniane, nadzorowane i wszystkie znaczące następstwa tej działalności dla środowiska są ściśle kontrolowane.
4. Podejmowane są wszystkie znaczące środki, aby uniknąć szkodliwego obciążenia, bądź je

usunąć, a tam gdzie jest to niemożliwe, ograniczyć do minimum emisje i odpady obciążające środowisko i dbać o zachowanie zasobów naturalnych. Należy tu uwzględnić wszystkie istniejące technologie, przyjazne dla środowiska.

5. Podejmowane są wszystkie możliwe środki, aby uniknąć emisji materiałów i energii spowodowanych wypadkami i katastrofami technicznymi.
6. Są ustalane i stosowane procedury kontrolowania zgodności z polityką ekologiczną; jeżeli procedury te wymagają pomiarów i badań, dokonuje się zapisów i dba o aktualizację wyników.
7. Są ustalone i ciągle aktualizowane procedury na wypadek niestosowania się przedsiębiorstwa do zasad polityki ekologicznej lub celów ochrony środowiska.
8. Wspólnie z władzami są opracowywane szczegółowe procedury i ciągle aktualizowane, aby tak dalece - jak jest to możliwe - ograniczyć oddziaływanie ewentualnych skutków wypadków i katastrof technicznych.
9. Wszystkie informacje służące zrozumieniu skutków oddziaływania na środowisko działalności przedsiębiorstwa przekazywane są do wiadomości publicznej; w tym zakresie powinien być prowadzony otwarty dialog z opinią publiczną.
10. Klienci są informowani we właściwy sposób o wszystkich aspektach ochrony środowiska związanych z obsługą, użytkowaniem i finalnym składowaniem produktów przedsiębiorstwa.

**Analiza przykładu: PEST typowej prywatnej szkoły wyższej.**

#### ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA ORGANIZACJI I ETYKA BIZNESU

Wraz ze wzrostem rozmiarów przeciętnej współczesnej organizacji globalnej rośnie przekonanie o jej odpowiedzialności społecznej i moralnej. Skoro budżety wielu firm są większe niż budżety niejednego państwa to nie należy się dziwić że żąda się od nich by w swym postępowaniu stosowały się do zasad ogólnie uznanych za etyczne.

Etyka to nauka o wartościach kierujących ludzkim postępowaniem, o prawach i obowiązkach, o regulach moralnych i o wzajemnych stosunkach między ludźmi. W różnych częściach świata systemy etyczne tam funkcjonujące wpływały w inny sposób na charakter rozwijających się tam organizacji i ich wyniki. Etyka protestancka pochwałała dorabianie się w interesach jako sposób na utrzymanie siebie i swojej rodziny a także zatrudnianych współpracowników. Nie pochwałała jednak ostentacyjnej konsumpcji i zbytku. Z kolei konfucjanizm funkcjonujący w wielu krajach Dalekiego Wschodu wspierał z jednej strony paternalizm organizacyjny z drugiej zaś kultywował rolę rodziny, pochwałał skromność i umiar, cierpliwość i wytrwałość.

Wartości to przedmioty względnie trwałych pragnień. Wyznawane wartości sterują postępowaniem ludzi i ich zorganizowanych grup czyli organizacji. W zbiorowościach ludzkich podzielających wyraźnie sformułowane systemy wartości wyraźnie rośnie ich efektywność.

*Trzech ludzi pracowało przy budowie katedry. Zapytano ich co robią? Zarabiam na życie - odpowiedział pierwszy. Rozbijam kamienie i jestem w tym najlepszy - odpowiedział drugi. Pomagam przy budowie katedry - odpowiedział trzeci.*

*P.F. Drucker: Tasks Responsibilities Practices*

*Prawa jednostki ludzkiej to przestrzeń jej dozwolonego działania. Obowiązki zaś to konieczność określonego działania. Prawa i obowiązki pracowników, ich przełożonych oraz samej organizacji wyznaczają etyczny kontekst jej działania.*

*Normy moralne to reguły wyznaczające postępowanie w sytuacjach charakteryzujących się sprzecznością interesów. Powszechnie akceptowane w naszym*

kręgu kulturowym normy to: dotrzymywanie obietnic, unikanie stosowania siły fizycznej, wzajemna pomoc, szacunek dla innych ludzi oraz szacunek dla własności. Etyka biznesu zajmuje się normami postępowania związanymi z życiem organizacji.

Wiele współczesnych organizacji stara się doprowadzić do sformalizowania propagowanych norm postępowania pracowników, kadry i całej organizacji. Po sformułowaniu tego typu zestawu norm są następnie intensywnie nagłaśniane i zalecane do stosowania w życiu codziennym organizacji. Powstające dokumenty przyjmują postać misji organizacji, tak zwanego credo czy rozbudowanego kodeksu etycznego postępowania

Często firmy globalne są zmuszane przez zżerania konsumentów czy ruchy antyglobalistów do zwracania uwagi na etyczny i społeczny wymiar swego funkcjonowania. Tak na przykład było z firmą Nike której zarzucono produkcję swoich butów w azjatyckich fabrykach zatrudniającej dzieci. Firma Shell była atakowana za swą działalność w Nigerii która przyczyniła się bezpośrednio do śmierci z rąk miejscowych władz lokalnego działacza kulturalnego broniącego plemiennego dziedzictwa kulturalnego.

Przykład misji firmy telekomunikacyjnej

*Prowadzimy pełne usługi dotyczące przekazu dźwięków i zapewniamy przekaz danych w stopniu zaspokajającym obecne i przyszłe potrzeby biznesu. Dzięki moralnym, odpowiedzialnym i dochodowym przedsięwzięciom nasza firma zapewni satysfakcjonujące miejsca pracy dla zatrudnionych, usługi czyniące z naszych klientów naszych zwolenników, wzrost wartości udziałów posiadanych przez naszych akcjonariuszy oraz ducha wspólnej odpowiedzialności za naszą społeczność.*

Deklarowane wartości naszej firmy to:

- **Moralność**
  - *Prowadzić interesy uczciwie, z myślą zarówno o rynku jak i klientach.*
  - *Zapewnić uczciwe i równe traktowanie pracowników.*
  - *Dostarczać pełnych i dokładnych informacji udziałowcom.*
  - *Przodować w społeczności praktykowaniem wyznawanych wartości.*
- **Odpowiedzialność**
  - *Poznać oczekiwania klientów i wypełniać na czas zobowiązania.*
  - *Pokazywać szacunek wszystkim pracownikom i ich ideom.*
  - *Wypełniać zobowiązania wobec udziałowców.*
  - *Zachęcać pracowników do udziału w pracach na rzecz społeczności.*
- **Dochodowość**
  - *Dostarczać klientom wysokiej jakości usług optymalizując koszty.*
  - *Zachęcać personel do przejawiania inicjatywy i otwierać przed nimi szansę.*
  - *Przynosić udziałowcom rozsądny dochód.*

Nie wystarczy jednak deklarować i upowszechniać wartości i etyczne normy postępowania. Całe funkcjonowanie firmy musi być je potwierdzać co dnia.

Pięć zasad siły etycznej organizacji.

- **Cel** - firma jest sterowana wartościami i nadziejami zawartymi w wizji.
- **Duma** - pracownicy są dumni ze swej firmy i jej działalności.
- **Cierpliwość** - wszyscy w firmie wierzą, iż w perspektywie wieloletniej opłaca się

przestrzegać deklarowanych wartości etycznych.

- **Konsekwencja** - konsekwentnie realizowana jest misja poprzez realizację wytyczonych celów zgodnie z deklarowanymi wartościami.
- **Perspektywa** - kierownictwo firmy i jej załoga ma świadomość perspektywy strategicznej: gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy, jak to chcemy osiągnąć.

**Dyskusja: Jakie są przyczyny narastania problemu społecznej odpowiedzialności organizacji globalnych.**

**Postawa: tekst: Cytat z Encykliki Caritas In Veritate; O odpowiedzialności społecznej organizacji.**

**Dyskusja: Czy kodeksy etyczne firm są potrzebne. Podstawa: Tekst: Kreda i kodeksy firmowe.**

ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

Filozofia Kompleksowego Zarządzania przez Jakość - Total Quality Management.

- Total (kompleksowo)
- możliwa do zastosowania we wszystkich rodzajach przemysłu i usług;
- w całej organizacji (od początku do końca),
- od góry do dołu.
- Quality (jakość)
  - koncentrowanie się na jakości dostarczanej klientowi.
- Management (zarządzanie)
  - jest to metoda rozwiązywania problemów i osiągania znacznej poprawy.

Kierowanie z punktu widzenia TQM zorientowane jest na :

- rozwijanie pracowników,
- propagowanie pracy zespołowej,
- identyfikowanie potrzeb klientów,
- doskonalenie procesów,
- rozwijanie relacji z partnerami biznesowymi,
- budowanie wizerunku odpowiedzialnej firmy.

Koncepcja TQM została opracowana w USA przez W.J. Deminga i J. Jurana lecz zdobyła uznanie w Japonii, gdzie występowała pod nazwą (Total Quality Control - TQC). TQM wykorzystuje szereg metod i technik zaczerpniętych z systemu zarządzania produkcją JIT oraz szereg specyficznych, własnych technik poprawy jakości ukierunkowanych głównie na eliminowanie strat (osiąganie lepszej produktywności).

Filozofia TQM wyrażona została najlepiej przez W.J. Deminga (1900-1992). To właśnie Deming:

- wprowadził zasady TQM do USA, po 20 latach praktyki w Japonii,
- zaadaptował wiele kulturowych cech Japonii do firm USA,
- sformułował swoje 14 punktów jako syntezę ogromnej wiedzy, doświadczenia i praktyki.

Czternaście wskazań Deminga.

Są to wytyczne dla menedżerów wprowadzających ruch doskonalenia jakości do swoich organizacji:

**doprowadź do wytrwałości w dążeniu do doskonalenia wyrobów i usług**

- przyjmij nową filozofię za swoją
- nie polegaj na masowej kontroli jakości
- przestań zamawiać jedynie na podstawie ceny
- stale i wciąż doskonal system produkcji i obsługi
- wprowadź nowoczesne metody szkolenia na stanowisku pracy
- zapewnij przywództwo
- wyeliminuj lęk
- przełamuj bariery pomiędzy różnymi służbami

- zrezygnuj z hasel i sloganów adresowanych do pracowników
- zrezygnuj z ilościowych zadań planowych
- usuń przeszkody na drodze do odczuwania dumy z jakości pracy
- wprowadź intensywny program oświaty i szkolenia
- działaj by dokonać przekształceń

Filozofia TQM sprawdziła się w tak odległych cywilizacjach jak Korea Płd., Japonia, USA, Tajwan, Chile, Meksyk, itp. Przed laty różnice między USA i Koreą Płd. były większe 20 lat temu, niż obecnie pomiędzy USA a Polską. Z tego powodu można zakładać, że znajdzie ona zastosowanie w firmach polskich jako stały składnik procesu zarządzania a nie przejściowa efemeryda.

Jedna z maksym Deminga głosi: *poza sytuacjami patologicznymi, każdy człowiek chce robić dobrze. Zadaniem kierownictwa jest dać mu szansę i warunki do tego.* Jako patologie Deming traktuje: alkoholizm, kradzieże, nieobecności w pracy, korupcję, i łamanie prawa. Każdy z tych elementów jest wystarczającym powodem do automatycznego i natychmiastowego wyrzucenia z pracy.

Poglądy Deminga na motywację pracowników są zbliżone do teorii Y Mc Gregora. Mc Gregor na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził że menedżerowie w swej pracy stosują w zasadzie dwa różne podejścia do pracowników. Nazwał je teoriami X i Y.

**Analiza przypadku: Dziwna historia W. E. Deminga.**

Teoria X

- Przeciętą istotą ludzką z natury nie lubi pracować i będzie unikać pracy, gdy tylko to będzie możliwe.
- Aby ludzie ponosili wystarczające wysiłki zmierzające do osiągnięcia celów organizacji, trzeba ich zmuszać kontrolować, kierować nimi, a nawet grozić im karami.
- Przeciętą jednostką ludzką jest leniwa: woli aby nią kierowano, pragnie unikać odpowiedzialności, ma stosunkowo niewielkie ambicje, a nade wszystko pragnie bezpieczeństwa.

Teoria Y

- Wysilek fizyczny i umysłowy w pracy jest równie naturalny jak w zabawie lub wypoczynku.
- Zaangażowanie w cele jest funkcją nagród, związanych z ich osiągnięciem.
- Ludzie w służbie celów, w odniesieniu do których angażują się, sprawują samokierowanie i samokontrolę.
- Przeciętny człowiek uczy się we właściwych warunkach nie tylko przyjmować na siebie odpowiedzialność, ale dążyć do niej.
- Wyobraźnia, twórczość i pomysłowość, potrzebne do rozwiązywania problemów organizacji są rozpowszechnione w populacji pracowników.

W warunkach współczesnego życia przemysłowego intelektualne możliwości przeciętnej istoty ludzkiej są jedynie częściowo wykorzystane.

Aby jednak pracownik mógł funkcjonować zgodnie z teorią Y muszą być spełnione cztery warunki konieczne:

- właściwy człowiek na właściwym miejscu (nie każdy drwalowi robić mebli),
- pracownik ma właściwe narzędzia i przeszkolenie do pracy,
- pracownik dostał pełne i właściwe instrukcje do pracy,
- pracownikom dano szansę do nabycia motywacji (odpowiedzialność, dobry klimat z szefem, pochwały i docenianie pracy, satysfakcja).

Osiągnięcie wyjątkowych efektów wymaga stworzenia w pracy kultury i atmosfery typowej dla tak zwanej *burzy mózgow*. Polega ona na tym że:

- opiera się na pozytywnej synergii ludzi razem pracujących (nastrój jak na imieninach),

- wykorzystuje koncepcję ciągłej poprawy (wszystko zawsze da i powinno się zrobić lepiej),
- eliminuje strach i zahamowania (jak na imieninach gdzie trudno jest dość do głosu),
- cierpliwie przyjmowane są najdłuższych opinii, unika się pochopnej krytyki (zabija ona chęć do myślenia i wyrażania własnych opinii)
- stucha się innych, szczególnie podwładnych (oni znają swoją pracę najlepiej).

#### System jakości.

Jest to wypracowany przez organizację niepowtarzalny system zarządzania odpowiadający jej specyfice. Celem tego systemu jest:

- poprawianie jakości produktów i usług aż do poziomu klasy światowej,
- obniżanie kosztów całościowych,
- stałe przekroczenie oczekiwań klienta,
- wygrywanie konkurencji globalnej.

Celem nadrzędnym takiego systemu jakości jest zadowolenie klienta. Wynika to z powodu że:

- każdy niezadowolony zewnętrzny klient powoduje utratę wielu innych klientów,
- każdy zachwycony klient to najefektywniejsza i darmowa reklama.

Budowanie satysfakcji klienta opiera się w dużym stopniu na satysfakcjonowaniu klientów wewnętrznych czyli własnych pracowników. Proces ten jest zgodny z poniżej cytowanym cytatem.

*Droga do satysfakcji klienta prowadzi przez satysfakcję pracownika.*

#### Bill Mariot

Każdy klient wewnętrzny to bezpośredni odbiorca wyników mojej pracy. Każdy niezadowolony wewnętrzny klient to zepsucie łańcucha tworzenia wartości co bezpośrednio prowadzi do obniżenia wydajności i konkurencyjności firmy.

Współczesne systemy zarządzania jakością stosują:

- kompleksowość podejścia,
- ciągłą poprawę,
- benchmarking,
- inżynierię współbieżną,
- nowoczesne metody kontroli jakości,
- graficzne techniki prezentacji.

#### ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I PODEJMOWANIE DECYZJI

*Skuteczni decydenci podejmują trafne decyzje.*

*Decyzje te są zarazem decyzjami najważniejszymi. Starają się raczej przemyśleć istotę problemu niż rozwiązywać natychmiast piętrzące się problemy. Szybkie i pozornie skuteczne rozwiązywanie powtarzalnych problemów nie buduje przyszłości ani decydenta ani jego organizacji.*

*Skuteczni decydenci dużo czasu i energii poświęcają procesowi wdrożenia podjętych decyzji. Decyzja nie wdrożona do realizacji pozostaje pobożnym życzeniem.*

*Skuteczna skomplikowana decyzja może być podjęta tylko w sytuacji zrozumienia istoty problemu decyzyjnego. Zazwyczaj nie opierają się one na obiegowych i dominujących poglądach lecz na wynikach dogłębnej analizy sytuacji decyzyjnej. Wykonanie takiej decyzji powinno być staranne i możliwe najprostsze.*

P.

*Drucker, Menedżer skuteczny*

Problem pojawia się wówczas gdy realizacja procesu nie przebiega zgodnie z planem lub uzyskane wyniki są co prawda na poziomie planowanym ale w dłuższej perspektywie czasowej nie zapewniają organizacji możliwości przetrwania i rozwoju.

Po stwierdzeniu zaistnienia sytuacji problemowej wiele podejmowanych wówczas działań ma charakter stereotypowy i opiera się na bardzo uproszczonym mechanistycznym widzeniu otaczającej rzeczywistości.

Sytuacje problemowe mogą być dwojakiego rodzaju:

- dobrze ustrukturyzowane* - istota problemu jest znana jak również możliwe warianty postępowania - jest to zazwyczaj powtarzalny problem decyzyjny
- źle ustrukturyzowane* - niejasna materia problemu, trudne do zdefiniowania warianty - jest to zazwyczaj zagadnienie niepowtarzalne wymagające kreatywnego podejścia

Postulat racjonalności w rozwiązywaniu problemów oznacza konieczność zapewnienia racjonalności w podwójnym tego słowa znaczeniu. Chodzi tutaj o racjonalność metodologiczną i rzeczową. Racjonalność metodologiczna oznacza zgodność postępowania z posiadanymi informacjami i zalecanymi metodami. Racjonalność rzeczowa oznacza zgodność spodziewanych wyników ze zidentyfikowanymi potrzebami.

Proces rozwiązywania problemu ograniczany bywa licznymi barierami utrudniającymi jego efektywny przebieg:

- bariera informacyjna – zbyt skąpa informacja utrudnia diagnozę problemu oraz kreowanie wariantów decyzyjnych i ich ocenę,
- bariera zasobowa – dostępne zasoby ludzkie, rzeczowe oraz dostępny czas dają efekt podobny do bariery informacyjnej,
- bariera społeczna – ścierające się opinie i interesy różnych grup ograniczają metodyczność procesu i zmuszają do licznych kompromisów,
- bariera organizacyjna – osoby rozwiązujące problem mają ograniczone kompetencje co dezorganizuje proces i obniża motywację.

Metodyczne rozwiązywanie problemów obejmuje realizację siedem dość skomplikowanych etapów:

- zdefiniowanie problemu,
- zbieranie danych,
- diagnoza problemu,
- kreowanie rozwiązań,
- wyбір określonego rozwiązania,
- realizacja i kontrolowanie wyniku
- korekta diagnozy lub zastosowanych rozwiązań lub upowszechnianie sukcesu

Definiowanie problemu polega na określeniu obszaru problemowego i sposobu podejścia. W określaniu obszaru problemowego przydaje się podejście systemowe. Częsty błąd jaki jest popełniany polega na lokalizowaniu problemu tuż obok jego symptomów tak w płaszczyźnie czasowej jak i organizacyjnej. Spojrzenie systemowe na problem zmusza do starannego wyliczenia wszystkich objawów i poszukiwania przyczyn także poza ich najbliższym sąsiedztwem.

Mając zarysowaną naturę problemu należy określić czy trzeba modyfikować istniejące rozwiązania czy niezbędne są rozwiązania przełamujące. Modyfikacja wymagać będzie zebrania wielu szczegółowych danych na etapie następnym. Dane te powinny pochodzić z własnej organizacji lub z otoczenia. Rozwiązania przełamujące w mniejszym stopniu bazują na dostępnych danych. Wykraczają bowiem poza dotychczasowe schematy myślowe.

Typy sytuacji problemowych:

- problem jest symptomem szerszego znanego zjawiska/a/
- problem jest unikalny ale na poziomie decydenta/b/
- problem jest rzeczywiście unikalny i jednostkowy/c/
- problem zwiastuje pojawienie się nowej kategorii zjawiska/d/

Najczęstszy błąd w identyfikacji problemu decyzyjnego polega na traktowaniu zjawiska /a/ jako serii zjawisk /b/. Inny błąd to traktowanie zjawiska unikalnego jako jeszcze jeden przejaw stałej reguły. Z tego wyprowadza się zalecenie by zawsze przy próbie identyfikacji problemu traktować go jako zjawisko szersze

*Zbieranie danych* ma za zadanie dostarczenie materiału do wnioskowania. Polegać może ma

wertowaniu dokumentacji, wywiadach (tak z pracownikami jak i klientami czy dostawcami). W ramach tego etapu liczne dane ilościowe mogą podlegać obróbce statystycznej.

*Diagnoza sytuacji* ma za zadanie wyjaśnić naturę problemu i istniejące warunki brzegowe. Używane są tutaj takie narzędzia analityczne jak szkielek rzyby Ishikawy czy mapy myśli Tony'ego Buzana. Narzędzia te, swobodnie rozwijane w przestrzeni dwuwymiarowej lepiej sprawdzają się w momencie analizowania natury problemu niż zwykle stosowane struktury listowe.

Warunków brzegowych poszukuje się stawiając pytania co trzeba zrobić by w ogóle rozwiązać problem. Szuka się odpowiedzi na pytania jakie rozwiązania są dopuszczalne.

*Kreowanie rozwiązań* o charakterze modyfikacji procesu polega na częściowej zmianie charakterystyki elementów procesu (np. pozbywanie się zbędnych czynności) lub na niewielkiej zmianie logiki procesu. Przełomowe rozwiązania polegają na wymyśleniu procesów o zupełnie nowej logice. O ile w pierwszym przypadku sprawdza się analityczne myślenie to w drugim sięga się po takie techniki kreatywne jak burza mózgów czy myślenie równoległe (de Bono).

*Wybór ostatecznego rozwiązania* skierowanego do realizacji musi opierać się na ocenie zaproponowanych wariantów. Oceny powinny uwzględniać koszty, niezbędne kwalifikacje i umiejętności a także uwarunkowania czasowe.

Najczęściej stosowane kryteria w ocenie wariantów decyzyjnych obejmują:

- ekonomiczność – porównywane są nakłady niezbędne do poniesienia z możliwymi potencjalnymi efektami,
- łatwość realizacji – możliwość wykorzystania dostępnych zasobów,
- niepewność – możliwość wystąpienia nieprzewidzianych konsekwencji decyzji,
- czas – brany jest pod uwagę termin realizacji i czas jej trwania,
- funkcjonalność – oceniana jest użyteczność spodziewanych wyników

Decyzje są podejmowane w sytuacji:

- pewności* - decyzja dokładnie wyznacza rezultat
- ryzyka* - rezultaty decyzji mogą zaistnieć o określonym prawdopodobieństwie
- niepewności* - nie są znane charakterystyki statystyczne możliwych rezultatów decyzji

Podjęcie decyzji wymaga zawsze zorganizowania akcji służącej jej realizacji. Oznacza to, że musi być określona osoba odpowiedzialna, samonogram realizacji i niezbędne środki. Tajemnicą wielu nieudanych strategii jest fakt, że nigdy nie próbowano poważnie zająć się ich realizacją po ich oficjalnym podjęciu. Tego typu werbalne plany są zazwyczaj traktowane niepoważnie przez pracowników.

Implementacja decyzji wymaga zatem ustalenia :

- kto o decyzji powinien wiedzieć,
- jakie działania są niezbędne,
- kto ma uczestniczyć w realizacji,
- jakie są potrzebne środki
- jakie umiejętności są niezbędne

Skuteczny decydent kontroluje realizację swych decyzji. Osiąga się to poprzez analizę raportów, organizację zebrań oraz wizyty kontrolne. Wizyty te służą porównaniu ustnych i pisemnych raportów ze stanem faktycznym. Kontrola może być realizowana przez specjalistyczne służby lub osobiście przez decydenta

Realizacja przyjętego rozwiązania powinna być śledzona nie tylko z punktu widzenia reżimu wykonawczego (I pięta uczenia się) ale także uzyskiwanych rezultatów (II pięta uczenia się). Ewentualna korekta diagnozy lub wybranych rozwiązań powinna być źródłem nauki na przyszłość.

## Proces decyzyjny

Decyzja jest wyborem między dostępnymi rozwiązaniami. Proces decyzyjny zaczyna się od gromadzenia opinii o zdarzeniu lub procesie którego dotyczy decyzja. Opinie sterują doбором danych które służą weryfikacji opinii. Aby wygłaszać opinie potrzebna jest pewna początkowa wiedza. Opinie pozwalają gromadzić dane w sposób zorganizowany i koncentrować się na istotnych aspektach.

Na podstawie opinii formułowane są wstępne tezy służące formułowaniu tak obszaru dopuszczalnych rozwiązań jak również alternatywnych wariantów decyzji.

Prawidłowe decyzje rzadko są formułowane na zasadzie wstępnego konsensusu. Dobry decydent doprowadza do decyzji poprzez różnicę poglądów. Różnica w poglądach w trakcie dyskusji nad podejmowaną decyzją czyni ją bardziej przejrzystą. Dodatkowo różnice w poglądach służą pobudzaniu wyobraźni

Proces decyzyjny zachodzi czasami w warunkach presji sytuacyjnej:

- decyzję należy podjąć za wszelką cenę gdyż jej brak może mieć gorsze skutki niż decyzja błędna
- niepodjęcie decyzji pozwoli na wyklarowanie się sytuacji decyzyjnej lub decyzje uczyni bezprzedmiotową

Skuteczny decydent umie podejmować decyzje w warunkach braku pełnej informacji. Jeśli problem decyzyjny nie ma strategicznego wymiaru dążyć należy by takie sytuacje decyzyjne były rozwiązywane przez niższe szczeble.

Administracyjny model podejmowania decyzji opiera się na obserwacji Herberta A. Simona, że nie zawsze decyzje podejmowane są zgodnie z logiką i zasadami racjonalnego działania. Model ten zakłada że decydenci:

- dysponują zazwyczaj niekompletną informacją,
- nie są w pełni racjonalni w osądach i wartościowaniu,
- realizują często pierwszą ze zdefiniowanych alternatyw decyzyjnych.

Słonność do ryzyka decydenta wyznacza rodzaj i sposób podejmowania decyzji. Ideałem jest podejmowanie decyzji w oparciu o tzw. *skalowane ryzyko*. Firmy które chcą być programowo elastyczne wkomponowują ryzyko w skład swej kultury organizacyjnej. Decydenci ostrożnie rzadko podejmują decyzje skuteczne, zazwyczaj nikaje.

W procesie podejmowania decyzji występuje także wymiar etyczny. Alternatywy decyzyjne mogą różnić się z punktu etycznego. Rozpowszechnienie się etyki biznesu poszerza wartościowanie w procesie decyzyjnym jeszcze o jeden wymiar.

W dużych organizacjach decyzje podejmowane są często w sposób grupowy - przez komitety, rady itp.

Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji jednoosobowo pozwala na dużą szybkość działania i zwiększa poczucie odpowiedzialności. Zalecane jest w sytuacjach kryzysowych charakteryzujących się dużą presją czasową. Ten tryb pracy powoduje ograniczenia informacyjne (uboższa baza informacyjna) i społeczne (nieakceptowanie przez podwładnych).

Grupowe analizowanie problemów i podejmowanie decyzji usuwa te mankamenty spawalnia jednak prace i może prowokować elementy tak zwanego myślenia grupowego:

- nacisk na jednorodność – auto cenzura i tak zwani stróżami jednorodności ograniczają potrzebną różnorodność w myśleniu,
- wyższa słonność do ryzyka – mniejsze poczucie odpowiedzialności oraz nacisk na jednorodność mogą obniżać ocenę ryzyka zawartego w proponowanych wariantach.

Grupowe rozwiązywanie problemów może pogłębiać konflikty dzielące grupę i paraliżować cały proces decyzyjny.

*Grupy interaktywne* wykorzystywane są do podejmowania decyzji o dużym ciężarze gatunkowym i słabym ustrukturyzowaniu takich jak strategię rozwoju czy kreowanie nowych wyrobów.

*Grupy deflickie* pracują bez kontaktu osobistego w/g ścisłego scenariusza. Używane są do budowy prognoz i ogólnych scenariuszy rozwoju.

*Grupy nominalne* pracują bez swobodnej dyskusji jednak w kontakcie osobistym ze sformalizowanym procesem wylaniania z rozwiązań indywidualnych rozwiązania ostatecznego.

Korzyści grupowego podejmowania decyzji:

- wykorzystywane są duże zasoby wiedzy i doświadczenia,
- powstaje wiele alternatyw decyzyjnych,
- osiąga się większy poziom akceptacji decyzji,
- poprawia się komunikacja interpersonalna

Wady grupowego podejmowania decyzji:

- rosną koszty procesu decyzyjnego,
- grupa może zostać zdominowana przez jedną osobę.

Do kanonu umiejętności menedżerskich należy biegłość w sterowaniu procesem grupowego podejmowania decyzji. Umiejętności te powinny obejmować:

- powstrzymanie się z własną opinią do czasu zakończenia wstępnych wypowiedzi uczestników,
- okresowe podsumowywanie różnic i osiągniętych konsensusów

Techniki stosowane w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji.

W fazie definiowania problemu, dla ustalenia co jest problemem do rozwiązania a co nie, wykorzystana może być reguła Pareta opierająca się krzywej nierównomiernego rozkładu. Wiele zjawisk z życia społeczno gospodarczego rozkłada się w ten sposób że około jednej piątej obiektów dysponuje około czterema piątymi skumulowanej wartości cechy. Pareto zauważył powyższą prawidłowość w kontekście rozkładu dochodów osobistych. Reguła Pareta pozwala ustalić istotne priorytety wykorzystywane do klasyfikacji analizowanych zjawisk.

W oparciu o regułę Pareta wyróżniana jest kategoria kluczowych klientów którzy obsługiwani są przy użyciu innych procedur niż cała reszta zwykłych klientów. Współpraca z nimi jest dokładnie rejestrowana i analizowana po to by kreować później nowe elementy oferty i obsługi.

W fazie diagnozy problemu wykorzystywane są takie narzędzia jak: technika grupy nominalnej, wykres Ishikawy czy mapy myśli.

Technika grupy nominalnej to technika heurystyczna używana do pobudzania kreatywności grupy w procesie rozwiązywania skomplikowanych problemów lub podczas ich definiowania.

- koordynator definiuje kategorie problemów objęte procesem identyfikacji.
- członkowie grupy indywidualnie sporządzają własne listy problemów.
- członkowie grupy porządkują swe własne listy poczynając od zagadnień najważniejszych ( w ich opinii ) na najmniej ważnych kończąc.
- kolejno, każdy członek grupy zgłasza po jednym problemie, wykreślając z własnej listy te które już zostały zgłoszone przez innych.
- lista globalna jest porządkowana poprzez:
- zmianę usytuowanie na liście niektórych problemów wynikającą z innej oceny ich ważności dokonaną przez grupę,

- rozdzielanie złożonych problemów na mniejsze elementy składowe za pomocą diagramu Ishikawy.

Diagram Ishikawy służy głównie do analizy struktury wewnętrznej określonego problemu. Ułatwia tym samym jego rozwiązanie. W tym zastosowaniu diagramu przesuwamy się od głowy w lewo.

Diagram może także służyć do powiązania w łańcuch przyczynowo skutkowy drobnych problemów i określania problemu o szerszej skali. Wtedy posuwamy się od strony lewej do prawej w kierunku głowy wykresu.

W heurystycznych technikach używanych do określania list problemów diagram ten może służyć do ujednolicenia poziomu szczegółowości zgłaszanych problemów.

Zespół biorący udział w burzy mózgów powinien składać się z kilkunastu osób. Powinni go tworzyć specjaliści z danego obszaru który jest objęty poszukiwaniem rozwiązań, Ta część zespołu powinna tworzyć jego większość. Pozostali to specjaliści z obszarów pokrewnych oraz osoby uznawane za kreatywne i posiadające szerokie zainteresowania. Członkowie powinni reprezentować zbliżone pozycje zawodowe i społeczne. Pracy zespołu powinna przewodniczyć osoba mająca doświadczenie w pracy opartej na burzy mózgów. Zadaniem przewodniczącego jest wprowadzenie uczestników w istotę i diagnozę problemu

Pomysły powinna rejestrować osoba spełniająca funkcje sekretarza grupy. Sekretarz powinien dbać o wierne oddawanie zapisywanych pomysłów zgłaszanych przez uczestników sesji.

By sesja burzy mózgów mogła być efektywna nie powinna się odbywać w miejscu pracy pod presją upływającego czasu i bieżących zadań. Zespół powinien pracować poza stałym miejscem pracy, w otoczeniu harmonijnych warunków przyrodniczych, z dala od tłumów ludzkich i zgiełku. Zespół powinien być uwolniony od bieżących trosk związanych z zakwaterowaniem i wyżywieniem. Przed sesją kreatywną zespół powinien odbyć spacer lub oddać się innym technikom relaksacyjnym.

Pierwsza sesja polega na zgłaszaniu pomysłów służących rozwiązaniu zdefiniowanego problemu. Pomysły nie powinny być oceniane przez innych członków grupy. Sesja nie powinna dłużej trwać niż godzinę. Po jej zakończeniu członkowie powinni mieć prawo zgłaszania indywidualnie dodatkowych propozycji. Zgłoszone propozycje ( umieszczone na arkuszach *flip chartu* ) powinny być dostępne dla uczestników w trakcie przerwy lub podczas innych zajęć.

W trakcie sesji oceniającej zgłoszone propozycje są oceniane i modyfikowane. Należy usunąć te które budzą sprzeciw i co do których przeważa opinia negatywna. Pozostałe powinny zostać przekazane decydentem podejmującym ostateczną decyzję. Decydenci nie powinni brać udziału w obydwu sesjach burzy mózgów.

Do ocen wypracowanych wariantów decyzji wykorzystana może zostać technika profilowania. Jest to standardowa technika służąca w marketingu do oceny konkurentów i ich wyrobów. Może zostać wykorzystana także w fazie definiowania problemów. Polega na realizacji kolejnych etapów:

- sformułować w sposób jednoznaczny oceniane warianty,
- określić kryteria oceny wariantów,
- stosując zdefiniowane kryteria ocenić poszczególne warianty,
- wykreślić profile.

Metoda dobrze się sprawdza gdy jest realizowana przez kilka osób jednocześnie. Kryteria oceny powinny zostać opracowane na zasadach konsensusu zaś same oceny powinny zostać uśrednione.

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Cechy charakterystyczne projektów:

- ściśle określony cel,

- niepowtarzalny charakter,
- złożoność wewnętrzna,
- autonomia zewnętrzna

W języku polskim słowo projekt odpowiada dwu słowom angielskim: *project* i *design*. *Project* oznacza przedsięwzięcie, *design* oznacza nadawanie kształtu, formy.

Cel projektu zazwyczaj ma trzy wymiary:

- spełnienie wymagań (*performance*),
- koszty realizacji (*cost*),
- czas realizacji (*time*)

Projekty można klasyfikować według różnych kryteriów:

- Charakteru:
  - o wewnętrzne – odbiorcą jest własna organizacja,
  - o zewnętrzne – odbiorcą jest klient zewnętrzny,
- Stopnia nowości:
  - o o pewnych cechach powtarzalności,
  - o nietypowe, nowatorskie,
- Rozmiaru:
  - wielkie (kosmiczne – Apollo, wojskowe – Manhattan),
  - duże (budowa statku, wdrożenie systemu informatycznego w banku)
  - małe (budowa garaży, sporządzanie budżetu przedsiębiorstwa)

Definicja zarządzania projektami.

*Zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektów.*

W. R. Duncan, A Guide to the Project Management..., Project Management Institute, 1996.

Całość działań związanych ze zrealizowaniem projektów można podzielić na trzy grupy:

- *działania kierownicze* (wyznaczanie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolowanie)
- *działania operacyjne* (podstawowe)
- *działania wspierające* (obsługa prawna, informatyczna, księgowość, informatyczna, biurowa)

*Organizacja powołując projekt do życia, poprzez wyposażenie jego szefa we władzę i zasoby realizuje określoną politykę projektową. Wyposażenie szefa projektu w silną władzę i zasoby (szczególnie płynną gotówkę i linie kredytowe) prowadzi do powstania silnych autonomicznych ośrodków działania w organizacji. Tego typu ośrodki czynią macierzystą organizację elastyczną w działaniu i efektywną.*

Warunkiem koniecznym funkcjonowania sprawnych i efektywnych projektów w organizacji jest:

- dysponowanie odpowiednimi zasobami rzeczowymi i finansowymi możliwymi do przydzielania,
- posiadanie odpowiednich kandydatów na kierowników dysponujących niezbędną wiedzą i umiejętnościami,
- funkcjonowanie w organizacji tak zwanej kultury organizacyjnej zwanej pro-projektową.

W kulturze pro-projektowej:

- projekty organizacyjne, mimo ich przejściowego charakteru, traktowane są jako stały element dynamizujący strukturę organizacyjną firmy,
- przynależność do zespołu projektowego jest traktowana jest tak samo naturalnie jak przypisanie do stałej komórki organizacyjnej,
- projekty nie są postrzegane jako cierń na zdrowym cieple organizacji i to cierń który generuje zazwyczaj niepotrzebne nikomu konflikty.

**Analiza przypadku: Edukacja Jerry'ego.**

**Analiza przypadku: Projekt Apex.**

## ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ

*Dane* to surowe nie poddane przetworzeniu liczny i fakty. *Informacja* to dane uporządkowane i przetworzone w sposób wygodny dla użytkownika.

Cechy informacji wykorzystywanej w zarządzaniu:

- dokładna – zgodna z prawdą materiałną
- aktualna – nadążająca za biegiem procesów,
- istotna – odpowiadająca swym zakresem potrzebom użytkownika,
- adekwatna – odpowiadająca swym poziomem agregacji i ilością potrzebom użytkownika

Komputerowe systemy informatyczne gromadzące i przetwarzające szczegółowe informacje o zdarzeniach zachodzących w organizacji nazywane były *systemami transakcyjnymi*. Systemy te charakteryzowały się rozbudowanymi zbiorami informacyjnym w których gromadzone są szczegółowe informacje dotyczące przebiegu materialnych procesów pracy oraz zasobności księgowych.

*Systemy informowania kierownictwa* to systemy które na podstawie szczegółowych baz danych systemów transakcyjnych udostępniają wysoce zagregowane i selektywne informacje kadrcze kierowniczej.

*Systemy wspomaganie decyzji* to systemy pracujące na autonomicznych bazach danych, wykorzystujące skomplikowane algorytmy przetwarzania danych, modelujące rzeczywiste procesy w celu dostarczenia specyficznych informacji potrzebnych do podejmowania jednostkowych mało zrutyinizowanych decyzji.

Obecne systemy klasy ERP (*enterprise resource planning*) obejmujące większość transakcji zachodzących wewnątrz organizacji oraz systemy CRM (*customer relationship management*) i SCM (*supply chain management*) obejmujące transakcje zachodzące na styku z otoczeniem zastępują stare systemy transakcyjne i informowania kierownictwa.

Systemy te coraz częściej pracują w czasie rzeczywistym (rejestracja zdarzenia jest równoległa z jego zaistnieniem) z rozproszonymi bazami danych udostępnianymi jednocześnie na potrzeby wielu systemów.

Efektywne wdrożenie systemów klasy ERP, SCM i CRM wymaga starannego przygotowania organizacji. Przygotowanie to powinno polegać przede wszystkim na starannym mapowaniu procesów zachodzących w organizacji prowadzącym nie tylko do identyfikacji procesów ale również pozwalającym na ustalenie pojedynczych aktywności składających się na poszczególne procesy.

Identyfikacja aktywności składających się na procesy powinna uwzględniać potrzeby informacyjne systemu rachunkowości oraz sytemu operacyjnego i strategicznego zarządzania.

W ostatnich latach systemy informatyczne organizacji obarczone są nowymi zadaniami wynikającymi z koncepcji organizacji uczącej się. Organizacje próbują wykorzystać narzędzia informatyczne do praktycznej realizacji baz wiedzy. Dostępne poprzez sieć bazy wysoce przetworzonej informacji zgromadzonej w wyniku dotychczasowego funkcjonowania pozwalają przynajmniej częściowo uniezależnić się od ludzkiej pamięci mającej dotychczas monopol na przechowywaniu wiedzy.

**Analiza przypadku: Jeden dzień pracy Johna.**

## ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

*Życ w współczesnej cywilizacji to żyć na wulkanie – człowiek musi być gotów do szybkich zmian, musi mieć więcej giętkości, więcej zdolności adaptacyjnych, nauczyć się samodzielnie podejmować decyzje rozstrzygające o jego życiu, rozwinąć w sobie nieustającą gotowość podejmowania ryzyka. Dziś nie*

*możemy już liczyć na państwo, sami jesteśmy odpowiedzialni za wszystko. To nowy podział społeczny: na zdolnych i niezdolnych podejmować ryzyko.*

Ryszard

Kapuściński, *Lapidarium*

*W ciągu najbliższych dziesięciu lat prowadzenie przedsiębiorstwa zmieni się bardziej niż przez ostatnie półwiecze.*

Bill Gates,

*Biznes szybki jak myśl*

*Nowa epoka niesie ze sobą także bolesną perspektywę. O ile dla ludzi wykształconych, posiadających rozległą wiedzę świat będzie pełen możliwości, to przed tymi, którzy jej nie zdobędą, pojawi się widmo bezrobocia, ubóstwa i rozpacz, gdyż dotychczasowe stanowiska znikną, a stare systemy się rozpadną.*

Gordon Dryden, Jeannete Vos,

*Revolucja w uczeniu*

*Zmiana planowa to systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób ułatwiający jej dostosowanie się do zmian w otoczeniu lub osiągnięcie nowych celów.*

K. Lewin zaproponował trójstopniowy model wprowadzania zmiany organizacyjnej:

- rozmrożenie – przekonywanie grup i osób objętych zmianą,
- wprowadzenie – zmiany są realizowane w sposób metodyczny
- zamrożenie – nowe rozwiązania są pod szczególnym nadzorem do czasu pełnego przyswojenia.

David B. Gleicher zaproponował prosty wzór ogólny, ułatwiający kierownikom ocenę, czy prawdopodobne jest powodzenie prób zmian:

$$C = (A \times B \times D) > X$$

C - zmiana,

A - poziom niezadowolona z istniejącego stanu,

B - jasno określony stan pożądany,

D - pierwsze praktyczne działania w kierunku stanu pożądanego,

X - koszty zmiany (w postaci energii, emocji, nakładów finansowych itd.).

Jedną z reakcji z jakimi musi się zmierzyć osoba przeprowadzająca zmianę w wczesnym jej etapie jest opór. W praktyce występują różne jego źródła:

- lęk przed utratą osiągniętego bezpieczeństwa, przed koniecznością pożegnania się z tym, co zwyczajne oraz dobrze znane i znalezienia się w sytuacji niepewnej i mało przejrzystej.
- strach przed utratą własnych kompetencji i prestiżu przy nowej organizacji pracy.
- zmiana jest postrzegana jako wynik negatywnej oceny dotychczasowej pracy.
- wyprowadzenie zmiany wymaga poniesienia wysiłku związanego z nabyciem nowych umiejętności oraz nowej rutyny pracy i współdziałania.
- zmiana może skutkować zmianą subiektywnie odczuwanej relacji między nakładami a efektami pracy

Sposoby zmniejszania oporu przed zmianą:

- otwarta polityka informacyjna,
- partycypacyjny styl zarządzania,
- dobre przygotowanie organizacyjne zmian,
- przygotowanie kwalifikacji i umiejętności zespołu do nowego sposobu funkcjonowania,
- realizacja przez zarząd funkcji przywództwa strategicznego,
- sprawna realizacja poprzednich programów zmian

W większych organizacjach z kadry kierowniczej (wyższej i średniej) wyodrębnia się węższe zespoły zwane *agentami zmian*. Członków tych zespołów

selekcjonuje się na podstawie ich indywidualnych predyspozycji i pozycji( formalnej i nieformalnej ) zajmowanej w organizacji.

*Agent zmiany* to lider, który potrafi:

- mówić o przyszłości i przedstawiać jej obraz
- zarządzać złożonością, nieoznaczonością i niepewnością
- skonstruować system inspirujący grupę do wprowadzania zmian
- mówić prawdę i opierać się naciskom grupowym
- dostrzegać swe pomyłki i wyciągać z nich wnioski.

Aktywne zarządzanie informacją w procesie zmiany obejmuje następujące działania:

- Zarządzanie mozaiką (przed zmianą):
- zwalczanie plotek i ustosunkowanie się do pogłosek
- dostarczenie maksymalnej ilości informacji
- dyskutowanie wyprzedzające przyszłe problemy
- sygnalizowanie kierunku zmian i sposobu ich wprowadzania
- Zarządzanie analogią (w momencie ogłaszania zmiany):
- odwoływanie się do udanych procesów zmian w innych firmach
- pokazywanie negatywnych efektów zaniechania
- podkreślanie kontynuacji
- Zarządzanie symbolami ( w trakcie realizacji zmiany):
- celebrowanie procesu zmiany
- komunikowanie wizji i strategii
- określenie oczekiwanych sposobów zachowań i podanie przyczyn tego stanu rzeczy
- Zarządzanie rezultatami (po zmianie)
- stworzenie forum dla oceny zmiany
- przedstawienie publiczne faktycznych rezultatów
- przyznanie się do błędów i pomyłek

Na program projektowanych zmian składają się większe i mniejsze przedsięwzięcia. Te większe często są organizowane jako wyodrębnione poza strukturą organizacyjną czasowe aktywności zwane projektami.