

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun

## Ewolucja nauk o zarządzaniu

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### 3.1. Klasyczne teorie zarządzania

Problemy zarządzania od niepamiętnych czasów towarzyszą zorganizowanej działalności ludzkiej. Na przestrzeni dziejów zmieniały się jednak zarówno podstawowe zasady i charakter działalności kierowniczej, jak i warunki, w których działali przywódcy i liderzy. W czasach starożytnych<sup>1</sup> problemy zarządzania wiązały się z trzema zasadniczymi sferami aktywności ludzkiej. Pierwszy z nich dotyczył *rządzenia i administracji*. Przykładem mogą być spisane przez Sumerów (3000–2400 p.n.e.) normy prawne, reguły i przepisy dotyczące rządzenia państwem czy sprawna organizacja takich polis w Starożytnej Grecji jak Sparta czy Ateny (900–300 p.n.e.). Na uwagę zasługują również osiągnięcia Imperium Rzymskiego (750 p.n.e.–500 n.e.), które rozwinęło dobrze wykształconą strukturę organizacyjną, znacznie ułatwiającą komunikowanie się i kontrolę.

Drugi obszar rozwoju działalności zorganizowanej wiązał się ze sferą *militarną*. Za przykład niech posłużą osiągnięcia Aleksandra Wielkiego (356–323 p.n.e.), który w trakcie swoich licznych kampanii wojennych posługiwał się organizacją sztabową w celu odpowiedniego skoordynowania działań. Trzeci obszar rozwoju praktyk zarządzania dotyczył natomiast *sfery gospodarczej oraz społecznej* i najwyraźniej przejawiał się w spektakularnych przedsięwzięciach, w które zaangażowane były olbrzymie rzesze ludzi. Jako przykłady można wymienić piramidy egipskie (ok. 2500 p.n.e.), przy budowie których niezbędne było stosowanie złożonych działań w sferze planowania, organizowania dostaw i pracy wielu zespołów oraz kontrolowania.

---

<sup>1</sup> Więcej na ten temat: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 40–41.

Uwagi dotyczące praktyk i pewnych zasad zarządzania były wówczas formułowane między innymi przez wybitnych myślicieli i filozofów<sup>2</sup>. Na przykład Platon w swoich dialogach *Państwo* i *Prawa* (ok. 360 p.n.e.) przedstawił wizję idealnego państwa, w której ważną rolę odgrywali ludzie zajmujący się działalnością zarobkową (kupcy i rzemieślnicy). Wypowiadał się też na temat podziału pracy pomiędzy zawodami i specjalizacji. Inny grecki pisarz i historyk Ksenofont (ok. 430 p.n.e.–355 p.n.e.) w pracy *Cyropedia* podkreślał rolę wybitnego wodza i szlachetnego władcy w modelu idealnej monarchii. W innym dziele, pod tytułem *Ekonomia*, opisywał z kolei wzorce zarządzania gospodarstwem rolnym, podkreślając znaczenie pracy na roli w rozwoju i kształtowaniu wartości moralnych.

Ważne zmiany w zarządzaniu i prowadzeniu zorganizowanej działalności gospodarczej nastąpiły również w okresie *średniowiecza*, głównie w XV i XVI w.<sup>3</sup>. Był to czas wielkich odkryć geograficznych, które wpłynęły na przesunięcie centrów wymiany handlowej z rejonu Morza Śródziemnego nad brzegi Atlantyku, a także podbojów kolonialnych Hiszpanii, Portugalii, Anglii oraz Niderlandów, które wywołały zmiany społeczno-gospodarcze w zakresie handlu oraz wykorzystania siły roboczej. Zwiększały się również rozmiary i znaczenie organizacji gospodarczych. Upowszechniała się forma manufaktury, zastępując w wielu dziedzinach dominujące dotychczas warsztaty rzemieślnicze. Rozwijały się nowe formy organizacji pracy oraz handlu, wymagające zaangażowania znacznego kapitału, ale też przynoszące duże zyski. Nadwyżki finansowe inwestowano w przedsięwzięcia produkcyjne oraz operacje bankowe, w tym przede wszystkim w działalność kredytową.

Wśród myślicieli z tego okresu zajmujących się problematyką zarządzania można wymienić Niccolò Machiavellego, który w swoim dziele *Księżę* (1513) analizuje cechy skutecznego władcy oraz opisuje techniki rządzenia i sprawowania władzy. Uznaje się jednak, iż oprócz sporadycznych wskazówek dotyczących sprawowania rządów, prowadzenia kampanii wojskowych oraz racjonalizacji działalności zorganizowanej w opisywanych czasach organizacja i zarządzanie nie tworzyły jeszcze odrębnej dyscypliny naukowej. Z tego powodu dorobek ten zalicza się do tzw. *okresu przednaukowego zarządzania*, w którym zarządzanie traktowano przede wszystkim jako działalność praktyczną opartą na pewnych wzorcach i doświadczeniach organizacyjnych. Formułowane zalecenia pozostawały jednak nieusystematyzowane i niezweryfikowane<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 51.

<sup>3</sup> Więcej na ten temat: J.M. Małecki, *Przedsiębiorczość krakowian przed 500 laty*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 3–6.

<sup>4</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 39.

Ważnym impulsem do zmian w tym zakresie stało się kształtowanie się gospodarki kapitalistycznej, a przede wszystkim rozwój produkcji seryjnej i masowej. W tym okresie zaczęto wykorzystywać w coraz większym stopniu maszyny parowe oraz silniki elektryczne, co doprowadziło do dynamicznego rozwoju przemysłu. Głównym ośrodkiem rozwoju gospodarczego stała wówczas się Anglia, w której produkcja typu przemysłowego obejmowała zarówno zasoby produkcyjne (przedmioty i narzędzia pracy), jak i zasoby konsumpcyjne<sup>5</sup>. Inne kraje w krótkim czasie również wkroczyły na podobną ścieżkę rozwoju.

W warunkach przedkapitalistycznych funkcje wytwarzania i funkcje kierowania procesem produkcji pozostawały we wzajemnych powiązaniach i nie było jeszcze gospodarczych przesłanek do wyodrębnienia procesu zarządzania. Do powszechnie stosowanych wówczas form zarządzania należał nadzór i przymus. Przemiany w kierunku ustroju kapitalistycznego i gospodarki rynkowej, wzrost znaczenia procesów technologicznych, a także rozwój specjalizacji i kooperacji produkcyjnej spowodowały zwiększenie się wagi zarządzania. Można zatem powiedzieć, że „naturalną konsekwencją rozwoju kapitalistycznego sposobu produkcji stała się potrzeba stworzenia odrębnej wiedzy o organizacji i sterowaniu przedsiębiorstwem”<sup>6</sup>.

Wśród prekursorów przyszłej nauki o zarządzaniu można wymienić takich myślicieli, jak: Adam Smith, Charles Babbage oraz Robert Owen<sup>7</sup>. Wkład Adama Smitha (1723–1790) w podstawy organizacji i zarządzania polegał przede wszystkim na zwróceniu uwagi na korzyści wynikające z podziału pracy i specjalizacji, które pozwalają na znaczne zwiększenie wydajności produkcji przemysłowej<sup>8</sup>. Ten nurt badań kontynuował angielski matematyk Charles Babbage (1792–1871), który w swojej rozprawie na temat ekonomii maszyn i manufaktur<sup>9</sup> również podkreślał znaczenie podziału pracy jako nadrzędnej zasady warunkującej prawidłową gospodarkę w zakładzie pracy. Wymienił on cztery podstawowe korzyści z wykorzystania podziału pracy w przedsiębiorstwie<sup>10</sup>:

- 1) skrócenie czasu potrzebnego na naukę zawodu i opanowanie niezbędnych umiejętności,
- 2) wyeliminowanie strat czasu związanego z przechodzeniem od jednej czynności do drugiej,
- 3) nabycie wprawy dzięki powtarzaniu tych samych czynności przez pracownika,

---

<sup>5</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja...*, *op. cit.*, s. 54.

<sup>6</sup> M. Jełowicki, W. Kieżun, Z. Leoński, B. Ostapczuk, *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979, s. 35.

<sup>7</sup> Więcej na ten temat: R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 41.

<sup>8</sup> Więcej na ten temat: A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 9–29.

<sup>9</sup> Ch. Babbage, *On the economy of machinery and manufactures*, Carey & Lea, Philadelphia 1832.

<sup>10</sup> Ch. Babbage, *O podziale pracy*, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972, s. 24–27.

4) lepsze przystosowanie narzędzi i maszyn do wykonywania określonych czynności.

Ch. Babbage zajmował się także zastosowaniem matematyki do podejmowania optymalnych decyzji zarządczych, związanych między innymi z wykorzystaniem pomieszczeń czy materiałów produkcyjnych. Dostrzegał on również znaczenie odpowiednich stosunków między kierownictwem a siłą roboczą, twierdząc, że mogą one przynosić korzyści obu stronom.

Robert Owen (1771–1858) w jeszcze większym stopniu zwracał uwagę na warunki pracy i życia robotników. Swoje obserwacje prowadził w zarządzanej przez siebie przędzalni wełny w New Lanark w Szkocji. Uważał, że robotnicy zasługują na szacunek i godne traktowanie. W myśl swoich poglądów dążył do poprawy warunków ich pracy, wprowadził posiłki w zakładzie pracy, dążył do podwyższenia wieku zatrudnionych, chcąc chronić małe dzieci. W reformach tych dostrzegał szanse na zwiększenie produktywności zasobów ludzkich.

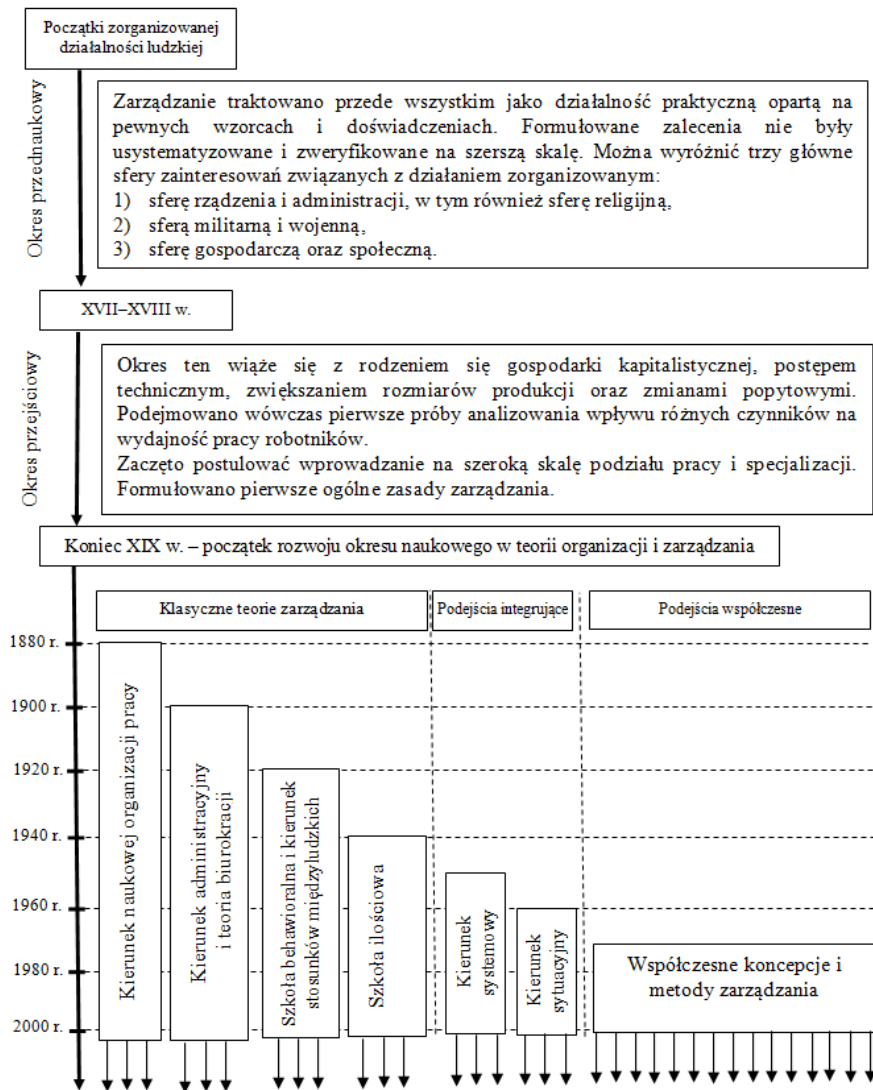
W kolejnych latach nadal następował wzrost produkcji przemysłowej oraz zwiększanie się rozmiarów przedsiębiorstw i zatrudnienia. Stopniowo badania nad problematyką zarządzania stawały się *nauką*. Właściwe badania zostały zapoczątkowane pod koniec XIX w., rozwijając się w najszybszym tempie w Stanach Zjednoczonych, a następnie również w Europie. Ich wyniki służyły bezpośrednio interesom kapitału, a ich głównym celem było (zwłaszcza w początkowej fazie) zwiększenie wydajności pracy, a dzięki temu – zysków przedsiębiorstw. W dalszym okresie rozwoju naukowego zarządzania wyodrębniło się wiele szkół, trendów i podejść starających się opisywać, wyjaśniać i interpretować problemy organizacji i kierowania. Do ważniejszych podejść pierwszego etapu rozwoju tej nauki można zaliczyć trzy szkoły, ogólnie określane jako *klasyczne teorie zarządzania*.

#### **Klasyczne teorie zarządzania**

- 1) *kierunek naukowej organizacji pracy*, nazywany też nurtem technologicznym lub taylorowskim (od nazwiska jego twórcy F.W. Taylora);
- 2) *kierunek administracyjny*, w ramach którego wyodrębnia się zazwyczaj dodatkowo tzw. teorię biurokracji;
- 3) *szkoła behawioralna*, której głównym nurtem stały się stosunki międzyludzkie (*human relations*), określane też mianem nurtu psychospołecznego;
- 4) *szkoła ilościowa*, w ramach której wyodrębnia się:
  - ilościową teorię zarządzania,
  - zarządzanie operacyjne.

Dorobek i osiągnięcia klasycznych teorii zarządzania wywołał następnie (w latach 50. i 60. XX w.) potrzebę dokonania pewnej syntezy rozważań, co stało się podstawą dla rozwoju tzw. nurtów integrujących w naukach o zarządzaniu (podejścia systemowego i sytuacyjnego). Na tej podstawie, począwszy od lat 80. XX w. rozpoczął się bardzo dynamiczny rozwój tzw. współczesnych kierunków i metod zarządzania, których liczba i zróżnicowanie tworzą swoistą dżunglę koncepcyjną w sferze nauk o zarządzaniu. Nurt ten jest rozwijany do czasów obecnych. Historyczną ewolucję rozwoju nauki organizacji i zarządzania przedstawiono na ilustracji 3.1.

**Ilustracja 3.1.** Ewolucja rozwoju nauki organizacji i zarządzania



Pierwszym w ramach tzw. klasycznych teorii zarządzania był *kierunek naukowej organizacji pracy* (nazywany również kierunkiem naukowego zarządzania), za twórcę którego uważa się amerykańskiego dyrektora wielu firm oraz autora licznych książek F.W. Taylora. Dążył on do opracowania takich zasad i praw, które pozwoliłyby w sposób naukowy zwiększać *wydajność pracy*. Prace te rozwijane były również przez małżeństwo Lilian i Franka Gilbrethów. Z kierunkiem tym wiąże się ponadto francuskiego uczonego H.L. Le Châteliera, który jako pierwszy opracował zasady tzw. *cyklu organizacyjnego*, a także Amerykanina H. Emersona – autora dwunastu zasad wydajności. W Polsce z kierunkiem tym związane są prace K. Adameckiego, Z. Rytla, E. Hauswalda i innych uczonych.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) był inżynierem i konsultantem wielu amerykańskich przedsiębiorstw. Pracował między innymi w Midvale Steel Company w Filadelfii, gdzie po raz pierwszy zetknął się z wadami organizacji produkcji oraz obserwował celowe spowalnianie pracy przez robotników, które ograniczało wydajność. W latach 1890–1893 pracował jako dyrektor generalny i konsultant fabryki papieru Manufacturing Investment Company, aby następnie założyć własne biuro doradztwa organizacyjnego w Filadelfii. W 1898 r. rozpoczął pracę doradcą na rzecz firmy Bethlehem Steel Corporation, jednak w 1901 r. wycofał się z czynnego życia zawodowego i poświęcił wyłącznie upowszechnianiu opracowanych przez siebie naukowych zasad zarządzania<sup>11</sup>.

Jego zainteresowania koncentrowały się na pracy pojedynczego robotnika i na problemach kierowania zespołami pracowników. Traktował pracę człowieka jako całość organizacyjną, prowadząc badania z wykorzystaniem metod przeniesionych z nauk przyrodniczych, takich jak obserwacja oraz analiza i pomiary czasu za pomocą chronometru. Dzięki temu wyróżniał poszczególne czynności i ruchy wykonywane przez robotnika w trakcie pracy, a następnie każdą z nich poddawał dokładnym pomiarom oraz analizom, sprawdzając, czy są one wykonywane optymalnie i czy są przydatne do realizacji wyznaczonego zadania. W rezultacie eliminował te czynności i przerwy w pracy, które były zbędne lub charakteryzowały się niepotrzebnym obciążaniem siły ludzkiej i rzeczowych środków produkcji<sup>12</sup>.

Ustalał następnie wzorcowe układy pracy robotnika, uwzględniające kolejność i czas trwania poszczególnych ruchów, czynności i przerw między nimi. Do określenia tych wzorców wykorzystywał wyniki pracy najwydajniejszych pracowników, dzięki czemu wyznaczone normy pracy były bardzo wysokie. Takie podejście pozwalało na ustalenie ściśle określonego przebiegu każdego zadania w postaci układu ruchów i czynności (był to tzw. *jeden najlepszy sposób* wykonania pracy), który cechował się jednocześnie *najwyższym stopniem skuteczności*.

---

<sup>11</sup> Więcej na temat danych biograficznych: *Twórcy...*, red. J. Kurnal, *op. cit.*, s. 41–42; *The Encyclopedia of the History of American management*, red. M. Witzel, Continuum, Bristol 2005, s. 487–493.

<sup>12</sup> J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970, s. 37.

Narzucenie tych wzorcowych układów pracy pozostałym robotnikom przyczyniało się do radykalnego zwiększenia wydajności pracy, jednocześnie pozwalając na podwyższenie wynagrodzeń za wykonywaną pracę. Uzupełnieniem idei Taylora był bowiem akordowy system płacy, mający z założenia wywołać materialne zainteresowanie robotnika wykonaniem zadań przekraczających określone normy<sup>13</sup> (tzw. system różnicowych stawek akordowych).

W ten sposób określona została podstawowa i jedna z najważniejszych zasad naukowego zarządzania, to jest *zasada podziału pracy i specjalizacji*, która zakładała naukowe opracowanie każdego elementu pracy na danym stanowisku.

*Według zasady podziału pracy i specjalizacji warunkiem wysokiej efektywności działania jest odpowiednio przeprowadzony podział pracy, umożliwiający poszczególnym pracownikom koncentrację na jednym typie zadań oraz osiągnięcie najwyższej wprawy w ich wykonywaniu.*

Idea ta, której najbardziej wyrazistym przykładem stała się linia produkcyjna, wprowadzała zupełnie nowe obowiązki członków organizacji, w tym – przede wszystkim – jej kierownictwa, które składały się na tzw. *system Taylora*.

#### **Składniki systemu Taylora<sup>14</sup>**

- naukowe opracowanie każdego elementu pracy ludzkiej na danym stanowisku;
- naukowy dobór, a następnie stopniowe szkolenie i doskonalenie pracowników, tak aby można było każdemu zatrudnionemu przydzielić pracę, w której jego fizyczne i umysłowe kwalifikacje pozwalają mu osiągnąć maksymalną wydajność;
- współpracę kierownictwa i robotników w procesie pracy, zapewniającą wykonywanie zadań zgodnie z zasadami naukowego zarządzania;
- niemal równy podział pracy i odpowiedzialności między kierownictwo a robotników, przy czym menedżerowie powinni koncentrować się na zadaniach, do których są lepiej przygotowani niż pracownicy.

F.W. Taylor zwracał w ten sposób uwagę na rolę kadry kierowniczej (szczególnie niższego szczebla) w zakładzie produkcyjnym. Proponował wprowadzenie *funkcjonalnego systemu zarządzania*, który polegał na tym, że każdy robotnik został podporządkowany ośmiu majstrom, z których czterech

<sup>13</sup> M. Jełowicki, W. Kieżun, Z. Leoński, B. Ostapczuk, *Teoria...*, op. cit., s. 40.

<sup>14</sup> F.W. Taylor, *The principles of scientific management*, Forgotten Books, Charlestone SC 2008, s. 27.

pełniło funkcje administracyjne, a pozostała wyspecjalizowana czwórka koncentrowała się na nadzorze oraz wprowadzaniu usprawnień w przebiegu czynności<sup>15</sup>.

Podstawowe osiągnięcia dorobku naukowego F.W. Taylora zostały opublikowane w pracach: *Zarządzanie warsztatem wytwórczym* (1903) oraz *Zasady naukowego zarządzania* (1911). Jego usprawnienia wywarły ogromny wpływ na przemysł w Stanach Zjednoczonych. Do jego podstawowych osiągnięć można zaliczyć<sup>16</sup>:

- radykalny wzrost wydajności oraz efektywności pracy przy jednoczesnym podwyższeniu poziomu wynagrodzeń (najlepszych) pracowników,
- skrócenie czasu pracy niezbędnej do wykonania określonych czynności i zadań,
- zwrócenie uwagi na dobór i doskonalenie robotników, co uświadomiło kierownictwu wagę uzdolnień i szkoleń w zwiększaniu wydajności pracy,
- wprowadzenie usprawnień o charakterze ergonomicznym oraz zwiększenie higieny pracy,
- możliwość zastosowania metod naukowego zarządzania do rozmaitych działań organizacyjnych, nie tylko o charakterze produkcyjnym.

Zasady naukowego zarządzania były również krytykowane. Do podstawowych zarzutów, ograniczających efekty ich stosowania należą:

- instrumentalno-mechanistyczne, a wręcz fizjologiczne podejście do robotnika, które nie uwzględniało roli czynników socjologicznych i psychologicznych w procesie pracy i prowadziło do nadmiernej monotonii wykonywanych czynności,
- obawy robotników, że większa wydajność doprowadzi do przerostów zatrudnienia i zwolnień,
- ograniczanie emocjonalnej i psychicznej więzi pracowników z wykonywaną pracą, współpracownikami i organizacją.

Badania mające na celu zwiększanie wydajności pracy były również prowadzone przez Franka (1868–1924) i Lilian (1878–1972) Gilbrethów<sup>17</sup>. Uważali oni, że podstawowym zadaniem ówczesnego przemysłu jest *ograniczenie marnotrawstwa* oraz *obniżanie kosztów* poprzez zwiększanie efektywności działania, dobór i wzajemne dostosowanie robotników, materiałów, wyposażenia oraz sposobów pracy. F. Gilbreth, jako inżynier, założył w 1895 r. własne przedsiębiorstwo budowlane. Opracował między innymi metodę wydajniejszej pracy murarzy. Ustalił, jakie powinny być standardowe materiały, oraz opisał

---

<sup>15</sup> W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 73.

<sup>16</sup> Zob. *Podstawy nauki...*, red. J. Lichtarski, *op. cit.*, s. 40.

<sup>17</sup> Więcej na temat danych biograficznych: *The encyclopedia...*, red. M. Witzel, *op. cit.*, s. 209–216.



szczegółowo przebieg pracy ludzkiej, biorąc pod uwagę pozycję ciała robotnika oraz ułożenie cegieł i zaprawy na różnych poziomach budowy. Dzięki temu liczba odrębnych ruchów zmniejszyła się z 18 do 5, a wydajność pracy zwiększyła się o blisko 200%<sup>18</sup>.

W 1911 r. F. i L. Gilbrethowie założyli własną firmę konsultingową Gilbreth Consulting Engineers, skupiając się na badaniach psychotechnicznych i analizie ruchów. Opracowali oni stosowane do dziś *metody badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych oraz ich graficznej prezentacji* (tzw. *cyklografia*). Znany jest ich eksperyment polegający na mocowaniu świecących żarówek do kończyn robotnika, który następnie w przyciemnionym pomieszczeniu był fotografowany aparatem z długim czasem naświetlania podczas wykonywania pracy. Na kliszy utrwały się jasne ślady świecących żarówek wyznaczające tory ruchów roboczych pracownika. Dzięki temu możliwe było analizowanie torów ruchów roboczych pracownika pod kątem długości, kształtu i kierunku w celu ich optymalizacji i eliminacji zbędnych czynności<sup>19</sup>.

Metoda ta została następnie ulepszona poprzez wykorzystanie przerywacza prądu, dzięki któremu tor ruchów pracownika utrwał się jako zbiór kresek, punktów oraz ich kombinacji. Dzięki znajomości częstotliwości pracy przerywacza dało się ustalić czas trwania ruchów elementarnych robotnika. Metoda ta, nazwana *techniką chronocyklograficzną*, została następnie udoskonalona poprzez wykorzystanie kamery filmowej. Dzięki prowadzonym w ten sposób badaniom możliwe stało się określenie potrzebnych oraz zbędnych ruchów pracownika, ustalenie właściwej kolejności wykonywanych czynności oraz ich zgrupowanie w większe struktury pozwalające na skrócenie czasu wykonania określonych operacji<sup>20</sup>. Dzięki swoim badaniom F. i L. Gilbrethowie dokonali podziału ruchów roboczych, dochodząc do tzw. *mikroruchów elementarnych*, nazywanych *therblingami* (od anagramu nazwiska badaczy)<sup>21</sup>. Wyniki tych badań zostały opublikowane w książce *Motion study*<sup>22</sup> oraz w wielu innych pozycjach. Samodzielne badania prowadziła również L. Gilbreth, przyczyniając się do ukształtowania psychologii przemysłu oraz metod kierowania personelem<sup>23</sup>. Po śmierci męża kontynuowała ona przez wiele lat rozpoczętą wraz z nim działalność naukowo-badawczą.

---

<sup>18</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 43.

<sup>19</sup> Więcej na ten temat: Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, s. 49.

<sup>20</sup> W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2010, s. 629.

<sup>21</sup> W. Kieżun, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 73–74.

<sup>22</sup> F.B. Gilbreth, *Motion Study*, D. Van Nostrand Company, Nowy York 1911.

<sup>23</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 43.

Ważny wkład w rozwój i upowszechnianie zasad naukowej organizacji pracy miał również Francuz Henry Louis Le Châtelier (1850–1936), który przyczynił się do spopularyzowania amerykańskiego dorobku naukowego zarządzania na gruncie europejskim. W 1904 r. założył on pismo „La Revue de Metallurgie”, w którym publikowane były tłumaczenia prac F.W. Taylora wraz z wyjaśnieniami i komentarzami<sup>24</sup>. Jest on przede wszystkim znany jako autor koncepcji tzw. *cyklu zorganizowanego działania*, który składał się z pięciu etapów.

#### Etapy cyklu działania zorganizowanego<sup>25</sup>

1. Wyznaczenie celu działania.
2. Zaplanowanie działania, określenie środków i warunków, które są potrzebne do osiągnięcia wyznaczonego celu.
3. Pozyskanie, przygotowanie i rozmieszczenie zasobów potrzebnych do wykonania planu.
4. Wykonanie planu.
5. Nadzór i kontrola uzyskanych wyników pod kątem zbieżności z wyznaczonym celem.

H.L. Le Châtelier podkreślał wagę pierwszego etapu obejmującego właściwe przygotowanie działań. Wyznaczonym celom stawiał pewne wymagania, takie jak: jedność, ścisłość, ograniczony zakres, adekwatny do posiadanych środków, oraz użyteczność<sup>26</sup>. Jego dorobek obejmuje również sformułowanie *prawa bezwładności (reguły przekory)*, które głosi, że: jeśli układ, znajdujący się w stanie równowagi, zostanie poddany oddziaływaniu czynnika zewnętrznego, to nastąpi reakcja układu w celu ograniczenia wpływu tych bodźców.

Kolejnym teoretykiem naukowej organizacji pracy był amerykański inżynier Harrington Emerson (1853–1931). Doświadczenie menedżerskie zdobywał jako konsultant w przemyśle kolejowym. W 1900 r. założył własną firmę doradczą „The Emerson Company”, koncentrując swoją działalność na metodach poprawy wydajności oraz redukcji kosztów, osiąganą przede wszystkim poprzez redukcję marnotrawstwa. Jego zdaniem wydajność zależy przede wszystkim od wprowadzenia odpowiednich *standardów wykonania* oraz *właściwej organizacji pracy*<sup>27</sup>. Na podstawie swoich badań sformułował *dwanaście zasad zarządzania*<sup>28</sup>, których celem jest zwiększenie wydajności.

<sup>24</sup> Więcej na ten temat: *Twórcy...*, red. J. Kurnał, *op. cit.*, s. 89.

<sup>25</sup> H. Le Châtelier, *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.

<sup>26</sup> W. Piotrowski, *Organizacje...*, *op. cit.*, s. 634.

<sup>27</sup> Więcej na ten temat: *The encyclopedia...*, red. M. Witzel, *op. cit.*, s. 146–152.

<sup>28</sup> H. Emerson, *Twelve principles of efficiency*, Kessinger, New York 2003, s. 59–370.

### **Dwanaście zasad wydajności H. Emersona**

1. *Zasada jasno określonego celu*, który musi być znany wszystkim członkom organizacji i na realizacji którego należy skoncentrować działania całej załogi.
2. *Zasada zdrowego rozsądku*, która pozwala na przyjęcie tego, co jest pożyteczne i konieczne do realizacji celu, eliminując jednocześnie ewentualne przeszkody.
3. *Zasada kompetentnych rad* ze strony ekspertów, które powinny być wykorzystywane przez kierownictwo.
4. *Zasada dyscypliny*, która oznacza: dobre wykonywanie pracy, dokładność, pilność i przestrzeganie swoich obowiązków. Ważną rolę w realizacji tej zasady odgrywa przykład właścicieli i kierownictwa.
5. *Zasada sprawiedliwego i uczciwego postępowania* z ludźmi w zakładzie pracy, co sprzyja zaangażowaniu kadry w działania zmierzające do poprawy wydajności.
6. *Zasada prowadzenia sprawozdawczości* z realizacji powierzonych zadań. Raporty dotyczące postępów w osiągnięciu wydajności powinny być niezawodne, natychmiastowe, dokładne i aktualne.
7. *Zasada ustalenia porządku działania*, która jest związana z precyzyjnym wyznaczeniem przebiegu pracy w organizacji.
8. *Zasada stosowania wzorców i norm* stanowiących podstawę wydajności. Muszą być one wyznaczane na podstawie doświadczenia kierownictwa i dostosowane do możliwości danego pracownika.
9. *Zasada warunków przystosowania*, która głosi, że należy przystosować się do otaczających warunków lub dostosować warunki do swoich własnych potrzeb.
10. *Zasada wzorcowych sposobów działania*, których szczegółowość i harmonia zapewnia ciągłość oraz stabilność produkcji.
11. *Zasada stosowania instrukcji*, które powinny mieć pisemną formę regulaminów i wytycznych pozwalających na realizację przedsięwzięć.
12. *Zasada nagrody za wydajność* uwzględniającej przydzielanie premii za odpowiedni poziom realizacji normy wykonania.

Reguły te są ze sobą powiązane i wzajemnie zależne, a każda z nich jest równie niezbędna do osiągnięcia pomyślnego rezultatu. Tworzą one jednak także logiczny układ, którego kolejność ma również duży wpływ na osiągnięcie dużej wydajności<sup>29</sup>.

H. Emerson uznawany jest za jednego z czołowych popularyzatorów kierunku naukowej organizacji pracy. Do 1915 r. zastosował swoje metody w

<sup>29</sup> H. Emerson, *Pierwsze zasady, wyraźne określenie celu*, [w:] *Twórcy...*, red. J. Kurnal, *op. cit.*, s. 135.

ponad dwustu przedsiębiorstwach, osiągając znaczne sukcesy i stając się jednym z najbardziej poszukiwanych konsultantów w Stanach Zjednoczonych.

Najwybitniejszym przedstawicielem kierunku naukowej organizacji pracy w Polsce był natomiast Karol Adamecki (1866–1933). Pracował w rosyjskich walcowniach, zajmując się jednak nie tylko zagadnieniami technologicznymi, ale również problemami organizacji i zarządzania. W 1903 r., niezależnie od F.W. Taylora, ogłosił swoje pierwsze prace na temat prawa harmonii i inne wyniki badań prowadzonych w przemyśle. Po pierwszej wojnie światowej powrócił do Polski, gdzie objął kierownictwo Katedry Naukowej Organizacji na Politechnice Warszawskiej. Aktywnie angażował się w życie naukowe, między innymi jako współtwórca i dyrektor Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa w Warszawie, a także jako redaktor czasopisma „Przegląd Organizacji”<sup>30</sup>.

K. Adamecki zajmował się przede wszystkim uwarunkowaniami *pracy zespołowej*, ze szczególnym uwzględnieniem koordynacji i kierowania zespołami ludzkimi. W tym celu sformułował pewne prawa determinujące sprawność organizacyjną<sup>31</sup>.

#### **Prawa organizacyjne K. Adameckiego**

1. *Prawo harmonii.* Efektywność pracy współdziałających ze sobą stanowisk lub komórek organizacyjnych będzie tym większa, im bardziej będą do siebie dopasowane poszczególne elementy pod względem ilości pracy i jakości wykonania. Prawo to jest rozdzielane na kilka zasad: harmonii doboru, harmonii działania oraz harmonii duchowej.
2. *Prawo podziału pracy.* Warunkiem wysokiej wydajności jest różnicowanie funkcji i ich podział na czynności jednostkowe.
3. *Prawo koncentracji.* Należy doprowadzić do integracji wysoko wyspecjalizowanych funkcji w organizacji w celu wspólnego działania.
4. *Prawo optymalnej produkcji.* W odniesieniu do każdego elementu systemu organizacyjnego (np. zakładu, maszyny, robotnika) da się wyznaczyć ściśle określoną granicę wydajności, przy której koszt na jednostkę jest najmniejszy.
5. *Prawo inercji przyzwyczajień i prawo przekory.* Wszelkie przedsięwzięcia polegające na wprowadzeniu w przedsiębiorstwie określonych innowacji lub usprawnień wywołują w zespołach pracowniczych pewien opór zmierzający do odrzucenia tej zmiany i przywrócenia stanu dotychczasowego. Dużego znaczenia nabiera zatem odpowiednie przygotowanie zmian, szkolenie pracowników oraz partycypacja personelu w procesie wdrażania usprawnień, ograniczające skalę tego oporu.

<sup>30</sup> Więcej na ten temat: *Twórcy...*, red. J. Kurnał, *op. cit.*, s. 395–396.

<sup>31</sup> Więcej na ten temat: M. Jełowicki, W. Kieżun, Z. Leoński, B. Ostapczuk, *Teoria...*, *op. cit.*, s. 44.

Jako środek pomocniczy w realizacji prawa harmonii proponował wykorzystanie tzw. *harmonogramów*, które służyły do rejestrowania i pomiaru elementów działania zespołowego w taki sposób, aby zapewnić podział czynności w zespole, maksymalnie wypełniający czas jego członków.

Warto również wspomnieć o dwóch innych przedstawicielach kierunku naukowej organizacji pracy. Pierwszym z nich był Henry Laurence Gantt (1861–1919). Współpracował on między innymi z F.W. Taylorem, doskonaląc jego system różnicowych stawek akordowych. Zwracał uwagę na znaczenie *systematycznego szkolenia pracowników*, a systemy motywacyjne konstruował w ten sposób, aby zachęcać brygadzystów do doskonalenia załogi (np. kierownicy otrzymywali premię za każdego robotnika, który wykonał dzienną normę pracy i dodatkowe wynagrodzenie – jeśli wykonali ją wszyscy podwładni)<sup>32</sup>. H.L. Gantt opracował ponadto *graficzną metodę programowania pracy* określaną mianem *wykresów Gannta*, która jest wykorzystywana w zarządzaniu projektami (a raczej: pewnymi przedsięwzięciami). Uwzględnia ona podział przedsięwzięcia na określone zadania oraz przedstawia ich rozplanowanie w czasie. Dzięki temu możliwe jest śledzenie działań zaplanowanych oraz porównywanie ich z faktycznie wykonanymi.

Ostatnim przedstawicielem kierunku naukowej organizacji pracy, którego dorobek omówimy, jest amerykański przemysłowiec Henry Ford (1863–1947), twórca Ford Motor Company oraz pomysłodawca pierwszego seryjnie produkowanego samochodu – Forda T. Stworzył on oryginalny i nowatorski kierunek organizacji pracy i zarządzania dużym przedsiębiorstwem produkcyjnym. Kierunek ten, nazywany *fordyzmem*, był stosunkowo późnym i dość radykalnym etapem rozwoju systemu Taylora. Charakteryzował się trzema zasadniczymi cechami.

#### **Cechy charakterystyczne fordyzmu<sup>33</sup>**

1. Bardzo daleko posunięty podział pracy i specjalizacja robotnika. Robotnik wykonuje stale te same i bardzo proste czynności.
2. Zastosowanie automatycznej, nieustannie posuwającej się taśmy produkcyjnej wymagającej bardzo intensywnej pracy.
3. Autokratyczny i oparty na ścisłej dyscyplinie styl kierowania pracą zespołową.

Stosowanie tych zasad przyczyniło się do radykalnego wzrostu wydajności pracy, jednak prowadziło do oporów wśród pracowników wynikających z mechanizacji i monotonii czynności. Mimo wysokiej wydajności pozycja

---

<sup>32</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 50.

<sup>33</sup> J. Kurnal, *Zarys...*, *op. cit.*, s. 44.

konkurencyjna Ford Motor Company w kolejnych latach została mocno zachwiana. Wynikało to z szerszych zmian o charakterze rynkowym, związanych głównie ze zmianami preferencji nabywców oraz aktywnymi działaniami konkurencji. Wskazywało to na pewien schyłek dominacji kierunku naukowej organizacji pracy i konieczność poszukiwania nowych metod zarządzania organizacjami.

Drugim ważnym nurtem klasycznym w rozwoju teorii organizacji i zarządzania był *kierunek administracyjny*, który koncentrował się na formułowaniu *zasad skutecznego zarządzania* (administrowania) organizacjami przemysłowymi i usługowymi. Najbardziej znanym przedstawicielem tego nurtu był francuski inżynier *Henri Fayol* (1841–1925). Rozpoczął pracę zawodową w przemyśle górniczym. Od 1888 r. pełnił funkcję dyrektora generalnego przedsiębiorstwa Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville, wyprowadzając tę firmę z kryzysu. W swojej pracy badał przede wszystkim zachowania kierowników oraz usystematyzował je w formie tzw. funkcji kierowniczych. Ponadto podważył on rozpowszechnioną wówczas tezę, że „kierownikiem trzeba się urodzić” twierdząc, iż zarządzanie to taka sama umiejętność jak każda inna, i można się jej nauczyć, jeśli już pozna się zasady leżące u jej podstaw.

Analizując funkcjonowanie organizacji oraz specyfikę pracy kierowniczej, przedstawił koncepcję *czynności (funkcji) przedsiębiorstwa* oraz *czynności (funkcji) kierowniczych*<sup>34</sup>.

#### **Funkcje przedsiębiorstwa według H. Fayola**

- *techniczne*, związane z produkcją i obejmujące dostarczenie metod, narzędzi oraz urządzeń służących do wytwarzania;
- *handlowe*, obejmujące czynności kupna i sprzedaży oraz utrzymywanie kontaktów z kontrahentami;
- *finansowe*, dotyczące między innymi poszukiwania źródeł finansowania i nadzoru nad ich wykorzystaniem;
- *ubezpieczeniowe*, związane z ochroną obiektów i osób;
- *rachunkowe*, obejmujące prowadzenie ewidencji księgowych i podatkowych, bilansu, zestawień ekonomiczno-finansowych,
- *administracyjne*, zapewniające ogólne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, związane z realizacją funkcji kierowniczych.

Funkcje kierownicze wyróżnione przez H. Fayola stały się fundamentem współczesnego rozumienia procesu czynności kierowniczych. Każda grupa czynności wykonywanych w przedsiębiorstwie wymaga przy tym specyficznych uzdolnień.

<sup>34</sup> H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947, s. 34–37; W. Kieżun, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 74.

### **Funkcje kierownicze według H. Fayola**

- *przewidywanie*, czyli określanie zdarzeń możliwych do wystąpienia w przyszłości i opracowywanie dla nich odpowiednich programów działania;
- *organizowanie*, obejmujące zarówno pracę ludzi, jak i organizację zakładu pracy, maszyn oraz narzędzi;
- *rozkazywanie*, czyli spowodowanie, że personel będzie funkcjonował w zamierzony sposób;
- *koordynowanie*, obejmujące łączenie czynników przedsiębiorstwa w sposób zharmonizowany dla osiągnięcia zamierzonych celów;
- *kontrolowanie*, to jest sprawdzanie zgodności działania z przepisami prawa oraz wydanymi rozkazami.

H. Fayol zasłynął także dzięki sformułowaniu *czternastu zasad zarządzania*, które są uważane za zarys spójnej doktryny kierowania i stanowią kanon kierunku administracyjnego<sup>35</sup>.

### **Czternaście zasad zarządzania według H. Fayola**

1. *Podział pracy*, którego ważnym elementem staje się specjalizacja pozwalająca na wydajne i sprawne wykonywanie zadań przez pracowników.
2. *Autorytet*, czyli prawo do rozkazywania i zdolność do egzekwowania posłuszeństwa, zapewnia wykonywanie poleceń przez pracowników. Składa się na niego autorytet formalny (wynikający z pełnionej funkcji) oraz autorytet osobisty.
3. *Dyscyplina*, wyrażająca się poprzez przestrzeganie regulaminów oraz procedur organizacyjnych, zapewniająca posłuszeństwo, pilność i pracowitość pracowników.
4. *Jedność rozkazodawstwa*. Polega ona na tym, że pracownik powinien podlegać jednemu kierownikowi i tylko od niego otrzymywać polecenia.
5. *Jednolitość kierownictwa*, która oznacza, że jeden przełożony jest odpowiedzialny za funkcjonowanie jednego zespołu lub za realizację jednego planu zmierzającego do osiągnięcia celu.
6. *Podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu*. Interes pracownika lub grupy pracowniczej nie powinien być ważniejszy niż dobro całej firmy.
7. *Wynagradzanie*, które powinno być sprawiedliwe, zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy, zachęcać do zaangażowania wynagradzając celowe wyniki, ale jednocześnie nie przekraczać racjonalnych granic.

<sup>35</sup> Więcej na ten temat: H. Fayol, *Ogólne zasady administracji*, [w:] *Twórcy...*, red. J. Kurnal, *op. cit.*, s. 285–314.

8. *Odpowiedni poziom centralizacji (decentralizacji)* pozwalający na możliwie najlepsze wykorzystanie potencjału całego personelu.
9. *Hierarchia*, która oznacza odpowiednie uszeregowanie przełożonych od władzy naczelnej aż do kierowników najniższego szczebla, z uwzględnieniem odpowiedniej drogi służbowej.
10. *Ład*, zapewniający utrzymanie zarówno porządku materialnego, związanego z odpowiednim miejscem dla każdej rzeczy, jak i społecznego, obejmującego właściwe miejsce dla każdego człowieka w organizacji.
11. *Odpowiednie (ludzkie) traktowanie pracowników*, charakteryzujące się połączeniem przychylności oraz sprawiedliwości.
12. *Stabilność personelu*, która pozwala na właściwe wykonywanie pracy w dłuższym okresie.
13. *Inicjatywa*, oznaczająca swobodę wysuwania koncepcji i możliwość ich realizowania przez załogę. Dzięki niej wzrasta gorliwość i energia wszystkich pracowników.
14. *Zgranie personelu i harmonia*, sprzyjające poczuciu przynależności do zespołu.

Mimo upływu lat zasady zarządzania sformułowane przez H. Fayola w większości są nadal aktualne, a ich nieprzestrzeganie prowadzi do zjawisk kryzysowych i ogranicza sprawność funkcjonowania wielu współczesnych organizacji.

Drugim ważnym przedstawicielem kierunku administracyjnego był niemiecki uczonec Max Weber (1864–1920). Jego kariera zawodowa była ściśle związana z pracą naukową w zakresie ekonomii i nauk społecznych. Piastował między innymi stanowisko kierownika Katedry Ekonomii Politycznej na Uniwersytecie we Fryburgu. W jego dorobku rozgłos zyskała *teoria biurokracji*.

*Teoria biurokracji* to koncepcja funkcjonowania organizacji w ramach sformalizowanej struktury z wyraźnie określonymi przepisami i liniami podporządkowania, jasnymi regułami nadrzędności, drogi służbowej oraz podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

W opinii M. Webera biurokracja stanowi idealną formę administracji, w której możliwe jest sprawowanie trzech podstawowych rodzajów władzy organizacyjnej<sup>36</sup>:

1. *Władzy wynikającej z przesłanek racjonalnych*, która opiera się na przekonaniu o legalności norm prawnych konstytuujących formalne rozwiązania

<sup>36</sup> M. Weber, *Typy władzy prawomocnej*, [w:] *Twórcy...*, red. J. Kurnal, *op. cit.*, s. 321–322.



organizacyjne i o uprawnieniu osób sprawujących władzę na mocy tych norm do wydawania poleceń i egzekwowania posłuszeństwa. Podporządkowanie się temu rodzajowi władzy wynika z kalkulacji osoby nastawionej na osiągnięcie korzyści materialnych, które mogą uzyskać członkowie danej organizacji.

2. *Władzy wynikającej z przesłanek tradycyjnych*, opartej na przekonaniu o trwałości porządku i zwyczajów organizacji. W tym wypadku obowiązuje posłuszeństwo wobec osoby sprawującej władzę usankcjonowaną przez tradycję i tylko w zakresie przez tradycję określonej. Podporządkowanie temu rodzajowi władzy jest związane z pewnymi nawykami i przyzwyczajeniami do panującego porządku.
3. *Władzy charyzmatycznej*, opartej na przekonaniu o wyjątkowości przywódcy, jego niezwykłych lub wzorowych cechach, a także na prawomocności norm lub porządku określonego przez tę osobę. Motywy podporządkowania są tutaj związane z pewnym idealizmem i mają najczęściej wymiar moralny.

*Model idealnej biurokracji* stworzony przez M. Webera charakteryzował się następującymi cechami<sup>37</sup>:

- *ciągłością organizacyjną funkcji*, co oznacza, że określone zadania powinny być przypisane do pewnych pozycji organizacyjnych, te zaś muszą być powiązane ze sobą w sposób umożliwiający sprawowanie władzy;
- *odpowiednim podziałem kompetencji* określających pozycję i rolę każdego pracownika w organizacji (kompetencje te wyznaczone są przez układ uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności ujętych w regulaminach organizacyjnych);
- *właściwą hierarchią organizacyjną* polegającą na określonym układzie stanowisk pracy, z których każde ma swoje określone miejsce i zadania w organizacji,
- *odpowiednim sposobem zarządzania* i wydawania poleceń dostosowanym do określonej sytuacji i miejsca w układzie hierarchicznym,
- *oddzieleniem sprawowania władzy w organizacji od prawa własności*,
- *pisemną formą komunikowania się*.

W opinii M. Webera wdrożenie tych rozwiązań gwarantuje przewidywalność i sprawność działania organizacji. Model ten przypomina jednak swoją konstrukcją *maszynę*, którą cechuje: ciągłość i precyzja działania, spójność, a także posłuszeństwo poszczególnych elementów (części). Obecnie podejście to uważa się za zbyt mechanistyczne, mało elastyczne i niedostosowane do specyfiki współczesnych przedsiębiorstw. Pewne jego cechy, związane – na przykład – z porządkiem, jasno określonym zakresem zadań, uprawnień i odpowiedzialności są nadal istotne. Ponadto, niektóre elementy tego modelu nadal mogą zachować

---

<sup>37</sup> W. Kieżun, *Podstawy...*, op. cit., s. 77–78.

pewną aktualność w wybranych rodzajach organizacji, takich jak: służby mundurowe, instytucje regulacyjne czy nadzorcze.

Dorobek kierunku naukowej organizacji pracy wywołał znaczną poprawę wydajności produkcji, natomiast podejście administracyjne podkreśliło znaczenie ładu, hierarchii, porządku i zarządzania w organizacji. Pewną słabością tych nurtów było jednak niewystarczające zwrócenie uwagi na człowieka pracującego i wykonującego nałożone nań przez organizację zadania. Ta luka stała się podstawą do rozwoju kolejnego trendu w teorii organizacji i zarządzania określanego jako *szkoła behawioralna*, w ramach której najważniejszy stał się *kierunek stosunków międzyludzkich (human relations)*.

Powstał on w opozycji wobec opisywanych wyżej nurtów wcześniejszych, które traktowały pracowników – w pewnym zakresie – w sposób mechanistyczny czy fizjologiczny, zwracając uwagę głównie na bodźce ekonomiczne, odpowiedni dobór narzędzi i metod pracy oraz właściwy podział pracy i zakres uprawnień oraz odpowiedzialności.

Zwolennicy *kierunku stosunków międzyludzkich* podkreślali natomiast dominującą rolę *czynników psychospołecznych*, a zwłaszcza tzw. organizacji nieformalnej, odpowiedniej atmosfery pracy, zaufania w relacjach kierownictwo – podwładni, właściwej komunikacji między szczeblami organizacji oraz współdziałania personelu w przedsiębiorstwie.

Jako prekursorów tego kierunku wymienia się Mary Parker Follett (1868–1933) oraz Chestera Irvinga Bernarda (1886–1961)<sup>38</sup>. M.P. Follett<sup>39</sup> zajmowała się działalnością socjalną w Bostonie, organizując centra komunalne świadczące usługi edukacyjne i społeczne w dzielnicach przemysłowych. Angażowała się również w działalność polityczną i obywatelską. Analizowała między innymi relacje zachodzące między jednostką a społeczeństwem i rolę tych powiązań w rozwoju demokracji. Skierowała wówczas swoją uwagę na kwestie psychologiczne związane z ludzkimi pragnieniami i potrzebami<sup>40</sup>. Stało się to podstawą do jej dalszych prac nad stosunkami międzyludzkimi w organizacjach gospodarczych.

<sup>38</sup> Niektórzy autorzy zaliczają M.P. Follett Ch.I. Bernarda do przedstawicieli schyłkowego etapu kierunku administracyjnego. Można powiedzieć, że ich badania wprowadziły kierunek administracyjny w etap szkoły behawioralnej. Zob. np. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, *op. cit.*

<sup>39</sup> Więcej na temat danych biograficznych: *The encyclopedia...*, red. M. Witzel, *op. cit.*, s. 167–171.

<sup>40</sup> M.P. Follett, *Creative experience*, Longmans Green, New York 1924.

M.P. Follett uważała *zarządzanie* za sztukę osiągnięcia celów za pomocą zdolności i zaangażowania innych ludzi. Prowadziła badania dotyczące przede wszystkim *wplywu grup społecznych na rozwój pracowników*, który odbywa się przede wszystkim dzięki temu, że poszczególne jednostki mogą kojarzyć swoje różnorodne uzdolnienia, by realizować złożone cele<sup>41</sup>.

Pewną konsekwencją tych rozważań było zwrócenie uwagi na *psychologiczne aspekty konfliktów* w grupach społecznych występujących w organizacjach. Traktowała je jako naturalny, a wręcz pozytywny element pracy zespołowej, dzięki któremu powstaje różnica potencjałów przynosząca korzyści wszystkim zainteresowanym. Warunkiem skutecznego wykorzystania energii płynącej z konfliktów jest jednak ich rozwiązywanie za pomocą integracji (a nie kompromisu) pozwalającej na uzyskanie korzyści przez wszystkie strony sporu. Aby było to możliwe, konieczna jest szczegółowa analiza i ocena wymagań oraz interesów uczestników konfliktu, pozbawiona subiektywnych uprzedzeń, wzajemnych pretensji i destrukcyjnych emocji<sup>42</sup>.

Problematyką pracy zespołowej zajmował się również Ch.I. Barnard, który swoje doświadczenia zdobywał przede wszystkim w branży telekomunikacyjnej. W 1909 r. rozpoczął pracę w American Telephone and Telegraph Company (AT & T), aby następnie od 1927 r. pełnić funkcję prezesa firmy New Jersey Bell Telephone Company. Zwracał on uwagę, że ludzie uczestniczą w sformalizowanych instytucjach, by przekraczać własne ograniczenia i wykonywać zadania wykraczające poza ich indywidualne możliwości. Ważnym aspektem zaangażowania ludzi w sprawy organizacji jest również możliwość realizacji własnych celów i aspiracji, poza zadaniami wykonywanymi dla przedsiębiorstwa. Doprowadziło to Ch. I. Barnarda do stanowiska, że przedsiębiorstwo może funkcjonować sprawnie jedynie wtedy, gdy zarówno *cele organizacji*, jak i *cele oraz potrzeby pracujących w niej ludzi* utrzymywane *pozostają w stanie równowagi i są wzajemnie skorelowane*<sup>43</sup>.

Zwracał on ponadto uwagę na znaczenie *grup* i *więzi nieformalnych* w organizacji, które oprócz dużego znaczenia dla atmosfery społecznej i zaangażowania pracowników mogą być odpowiednio wykorzystywane przez kierownictwo do wspierania dążenia do celów całości firmy. Jego badania dotyczyły również *relacji między menedżerami a pracownikami*, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia *autorytetu*. Zwracał także uwagę na etyczne i społeczne zobowiązania kadry kierowniczej wobec społeczeństwa.

Badania nad znaczeniem czynników psychospołecznych w zarządzaniu prowadzone w ramach kierunku stosunków międzyludzkich rozwinęły się jednak w największym stopniu dzięki pracom Eltona Mayo (1880–1949) i jego współpracowników. Jego praca zawodowa związana była z karierą akademicką i

---

<sup>41</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 53.

<sup>42</sup> Więcej na ten temat: W. Piotrowski, *Organizacje...*, *op. cit.*, s. 672.

<sup>43</sup> Więcej na ten temat: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 53.

naukową. W latach 1919–1923 wykładał na University of Queensland, następnie na University of Pennsylvania, aby kontynuować pracę w Harvard Business School w Bostonie<sup>44</sup>.

Swoje najważniejsze badania E. Mayo rozpoczął w 1927 r. na zlecenie dużego przedsiębiorstwa Western Electric Corporation w jego zakładach przemysłowych Hawthorne Works pod Chicago<sup>45</sup>. Początkowo mieściły się one w sferze kierunku naukowej organizacji pracy, a ich celem było określenie wpływu różnych czynników (np. temperatury, wilgotności powietrza, długości przerw wypoczynkowych) na wydajność pracy robotników. W pierwszej fazie badania dotyczyły wpływu oświetlenia na produktywność. Przygotowano dwa pokoje. W jednym z nich poprawiono warunki oświetlenia, i pełnił on funkcje doświadczalne, natomiast w drugim (kontrolnym) warunki pracy pozostawały bez zmian. Wyniki eksperymentu wykazały, wbrew oczekiwaniom, że wydajność pracy wzrosła w obu pokojach.

Rozpoczęto więc dalsze, bardziej szczegółowe badania. W ciągu kilku kolejnych lat zmieniano pracownikom wiele innych czynników pracy, takich jak zasady wynagradzania, czas pracy, przerwy na odpoczynek czy warunki środowiska pracy. Każda kolejna zmiana wywoływała zwiększenie wydajności pracy. Następnie przywrócono warunki pracy panujące przed rozpoczęciem eksperymentu (a więc mniej korzystne niż zmiany wprowadzane w trakcie badań). Okazało się wówczas, że wydajność nie tylko nie spadła, ale wzrosła do poziomu wyższego niż kiedykolwiek.

Wyniki skłoniły naukowców do głębszego zastanowienia się nad przyczynami zmian produktywności. Rozpoczęto kolejny etap badań, w którym przeprowadzono pogłębione wywiady z pracownikami. Okazało się, że w toku prowadzonego eksperymentu uczestnicy zaczęli postrzegać *środowisko pracy i stosunki międzyludzkie w zakładzie* jako *milsze i bardziej przyjazne*. Dzięki temu obniżyło się u nich napięcie nerwowe, które odczuwali przed rozpoczęciem badań. Mimo wielu zmian (pozytywnych i negatywnych) czynników składających się na warunki pracy, pracownicy zwiększali stale swoją wydajność dzięki temu, że<sup>46</sup>:

- *Tworzyli zwarte, małe zespoły*, chętniej współpracowali ze sobą oraz z badaczami prowadzącymi eksperyment.
- Wytworzyły się u nich *normy zespołowe*, których podstawową wartością stała się dobra wola, zaangażowanie i skłonność do kooperacji. Normy te powstały w wyniku wspólnych konsultacji i swobodniejszego stylu nadzoru ze strony przełożonych. Pracownicy odczuwali dzięki temu, że mają większy niż wcześniej wpływ na kierowanie swoim losem zawodowym.

---

<sup>44</sup> Więcej na temat biografii i prac E. Mayo zob. R.C.S. Trahair, A. Zaleznik, *Elton Mayo: The humanist temper*, Transaction Publishers, New Jersey 2009.

<sup>45</sup> Więcej na ten temat: J. Zieleniewski, *Organizacja...*, *op. cit.*, s. 115–116; W. Piotrowski, *Organizacje...*, *op. cit.*, s. 666–669.

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 669.

- Spotkali się z *większym zainteresowaniem* ze strony kierownictwa oraz naukowców prowadzących badania. Mieli *poczucie dowartościowania* poprzez odgrywanie ważnej roli w ważnym eksperymencie, co nadało poczucie sensu wykonywanej przez nich pracy oraz wywołało poprawę satysfakcji i zadowolenia.

Było zatem jasne, że ważnym czynnikiem wpływającym na wydajność pracowników stały się ich odczucia oraz stany psychiczne związane z atmosferą pracy i relacjami międzyludzkimi w grupach, również nieformalnych. Wyniki tych badań zostały opublikowane przez E. Mayo<sup>47</sup>, stając się fundamentem dalszego rozwoju kierunku stosunków międzyludzkich. Spostrzeżenia te były również ważne dla metodologii badań, zauważono bowiem, że dla uczestników sam fakt udziału w eksperymencie miał bardzo duże znaczenie, wpływając na uzyskiwane wyniki. Osoby uczestniczące w badaniach wiedziały o tym, miały poczucie udziału w ważnym wydarzeniu, wpływu na losy przedsiębiorstwa i nauki. Dzięki temu czuły się wyjątkowe i starały się pracować wydajniej. Zjawisko to zaczęto określać jako *efekt Hawthorne'a*. Efekt ten można rozumieć również szerzej – jako tendencję do osiągnięcia przewidywanych wyników przez ludzi, którym poświęca się szczególną uwagę<sup>48</sup>.

Ważnym nurtem badań w ramach kierunku stosunków międzyludzkich były też badania nad *motywacją*, które stały się podstawą do zastanowienia się nad znaczeniem motywowania i pobudzania pracowników do pracy przez kierownictwo. Jako przykłady można tu wymienić koncepcję Douglasa McGregora (1906–1964), który zwrócił uwagę na dwa przeciwstawne, stereotypowe podejścia kadry kierowniczej do postrzegania zaangażowania podwładnych w wykonywane zadania (teoria X i Y<sup>49</sup>).

*Teoria X* związana jest z traktowaniem pracowników, jako osób nie lubiących pracować, o małych aspiracjach i zaangażowaniu, wobec których należy stosować rozbudowany aparat kontroli i nadzoru.

*Teoria Y* z kolei ma wymiar pozytywny i uznaje, że ludzie lubią pracować, wykazywać się inicjatywą i przyjmować na siebie odpowiedzialność. Często to właśnie działania kierownicze i formy organizacji pracy stają się główną przeszkodą w realizacji ich ambicji i przekraczaniu własnych możliwości.

<sup>47</sup> E. Mayo, *The human problems of an industrialized civilization*, Macmillan, New York 1933.

<sup>48</sup> J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 355.

<sup>49</sup> Więcej na ten temat: D. McGregor, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York 2006.

Według D. McGregora teoria X trafnie oddaje specyfikę kierunku naukowej organizacji pracy, w którym pracownika traktowano przede wszystkim w sposób mechanistyczny i fizjologiczny. Teoria Y wpisuje się natomiast w założenia kierunku stosunków międzyludzkich, w którym uwaga kierownictwa powinna być skierowana w stronę stworzenia jak najlepszych warunków dla pracowników pozwalających na poprawę atmosfery społecznej i wzrost zadowolenia z pracy.

Badania dotyczące motywacji prowadził również Abraham Harold Maslow (1908–1970), który rozwinął *teorię hierarchii ludzkich potrzeb* w postaci tzw. *piramidy potrzeb*<sup>50</sup>. Uważał, że pragnienia ludzi układają się w pewnej hierarchii, co skutkuje koniecznością stosowania przez kierownictwo odpowiedniego systemu zachęt i metod pobudzania aktywności pracowników. Dokładniej problemy motywacji ludzi, a także stosowania narzędzi i metod motywowania personelu omówiono w rozdziałach 10 i 11 niniejszego podręcznika.

Efektom badań autorów kierunku stosunków międzyludzkich były liczne zasady dotyczące *metod kierowania zespołami pracowniczymi*. Najważniejsze z nich można sformułować następująco:

- *Czynnikami motywującymi* pracowników do większej wydajności są nie tylko bodźce ekonomiczne, ale w dużym stopniu *stosunki współdziałania* między pracownikami w zespole, jak również między pracownikami a kierownikami zespołu.
- Oprócz formalnych, służbowych zależności, w organizacji występuje *sieć układów nieformalnych*, oddziałujących na zachowania poszczególnych pracowników i wywierających wpływ na motywację do wydajnej pracy.
- specjalizacja wynikająca z podziału pracy nie zawsze prowadzi do poprawy wydajności pracy. Istnieje bowiem pewna *granica specjalizacji*, której przekroczenie powoduje znużenie, zniechęcenie, brak motywacji do pracy i zadowolenia z pracy.

Przyjęcie tych zasad oznacza stosowanie takich sposobów i metod kierowania ludźmi, które pozwolą na zbudowanie zaufania między pracownikami a kierownictwem organizacji, co przyczyni się do zwiększenia integracji pracowników i współodpowiedzialności za przedsiębiorstwo. Dużego znaczenia nabiera w tym wypadku zapewnienie rzetelnej informacji o planach, zamiarach, sukcesach i trudnościach firmy, a także badanie i analizowanie przejawów i źródeł niezadowolenia pracowników, aby skuteczniej mu zapobiegać. Zadaniem kierownictwa staje się zatem *tworzenie warunków* sprzyjających wyzwaniu inicjatywy i twórczości (kreatywności) pracowników, a także dążenie do *zacieśnienia więzów* pracowników z zakładem, na przykład poprzez wszelkiego rodzaju działania socjalne oraz integracyjne.

---

<sup>50</sup> A.H. Maslow, *A theory of human motivation*, „Psychological Review” 1943, vol. 50, nr 4, s. 370–396.

Impulsem do rozwoju kolejnego podejścia zaliczanego do tzw. klasycznych teorii zarządzania – *szkoły ilościowej* – stała się II wojna światowa. W tym okresie kraje zaangażowane w konflikt podejmowały różnorodne działania mające na celu wspomaganie armii w wydajniejszym i skuteczniejszym prowadzeniu działań zbrojnych. Prowadzono je przede wszystkim w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych, a dotyczyły one wykorzystania *metod matematycznych* oraz *badania operacyjnych* do rozwiązywania złożonych problemów z zakresu sztuki wojennej.

W tym celu powoływano interdyscyplinarne zespoły specjalistów z takich dziedzin, jak matematyka, statystyka czy fizyka, które opracowywały przełomowe rozwiązania w dziedzinie techniki wojskowej czy taktyki prowadzenia walki. Wykorzystywały one skomplikowane modele matematyczne, a także badania operacyjne, dzięki którym możliwe było optymalizowanie decyzji dotyczących rozmieszczenia wojska, sprzętu, logistycznego zaopatrzenia armii i prowadzenia operacji militarnych. Zespoły te korzystały przy tym z pierwszych komputerów i maszyn liczących do wykonywania wielu skomplikowanych obliczeń, niezbędnych do rozwiązywania modeli matematycznych<sup>51</sup>.

Po zakończeniu wojny skonstatowano, że dorobek ten można z powodzeniem wykorzystać w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych, do *podejmowania decyzji dotyczących lokalizacji działalności gospodarczej, transportowych, logistycznych, rozmieszczenia pracowników, planowania magazynów, przepływów materiałowych* i wielu innych zagadnień. Doprowadziło to do pojawienia się ilościowej szkoły zarządzania organizacjami, w ramach której wyodrębniono dwa zasadnicze nurty.

#### **Nurty ilościowej szkoły zarządzania<sup>52</sup>**

- 1) *ilościowa teoria zarządzania* skupiała się na wykorzystaniu modeli matematycznych do rozwiązywania złożonych problemów zarządzania;
- 2) *zarządzanie operacyjne* dotyczy wykorzystania metod badań operacyjnych do wspomagania zarządzania i optymalizacji decyzji menedżerskich.

*Modele matematyczne* stanowią uproszczone przedstawienie rzeczywistości organizacyjnej (systemu, procesu lub pewnej relacji). Mogą być stosowane do określania najlepszych sposobów organizacji pracy, pozwalają też na symulację rzeczywistości, na przykład w celu ograniczenia kosztów. W biznesie wykorzystuje się je do jak najlepszego projektowania rozwiązań organizacyjnych, optymalizacji wykorzystania zasobów (np. liczby niezbędnych pracowników, przestrzeni produkcyjnej czy magazynowej czy poziomu zapasów). Producenci

<sup>51</sup> Więcej na ten temat: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 61–62.

<sup>52</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 52–53.

samochodów stosują je do modelowania skutków kolizji drogowych, co pozwala na ograniczenie kosztów i zniszczeń wyrobów, niekiedy się zdarzających.

*Badania operacyjne* wykorzystywane w ramach zarządzania operacyjnego stanowią natomiast zbiór metod statystycznych i matematycznych pozwalających wyznaczyć optymalne rozwiązanie określonego problemu. Dzięki temu odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji menedżerskich związanych z różnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw. Można je wykorzystywać do określania optymalnej wielkości zamówienia, zarządzania zapasami i rozwiązywania innych problemów w sferze finansów, marketingu czy zarządzania zasobami ludzkimi.

Rozwój podejścia ilościowego w zarządzaniu był możliwy dzięki dynamicznemu rozwojowi techniki i informatyki, co dotyczy głównie komputerów i innych maszyn liczących. Wiązał się również ze znacznym zaangażowaniem pracowników wiedzy: informatyków, inżynierów, matematyków oraz specjalistów zajmujących się statystyką. Jako przedstawiciela i popularyzatora tego podejścia można wymienić Roberta McNamarę (1916–2009), który był amerykańskim politykiem i menedżerem. W latach 1961–1968 pełnił funkcję sekretarza obrony USA, natomiast w latach 1968–1981 zajmował stanowisko prezesa Banku Światowego.

Jego wkład w teorię i praktykę zarządzania wiąże się jednak przede wszystkim z pracą dla firmy Ford Motor Company, którą rozpoczął w 1946 r. Wdrożył tam system ilościowego zarządzania, przyczyniając się do przeprowadzenia istotnych reform w przedsiębiorstwie, które w tym okresie potrzebowało dużych zmian poprawiających konkurencyjność i pozycję rynkową. Rozpoczął karierę jako kierownik działu planowania i analizy finansowej, awansując szybko przez wiele wyższych stanowisk kierowniczych. W 1960 r. został powołany na stanowisko prezesa firmy. Jego doświadczenia biznesowe związane z ilościowym zarządzaniem były następnie wykorzystywane w pracy w Departamencie Obrony USA.

Ilościowa szkoła zarządzania wprowadziła zupełnie nowe możliwości do pracy menedżerów. W modelach matematycznych uwzględniano wiele czynników wpływających na określone zjawisko oraz panujące między nimi relacje. Dzięki zmianie wartości tych zmiennych i analizowanie wyników za pomocą komputerów możliwe stało się szybkie określanie skutków każdej zmiany. Dawało to następnie podstawę do podejmowania decyzji przez kierownictwo. Dorobek tego podejścia wiązał się z następującymi osiągnięciami, ważnymi dla teorii i praktyki zarządzania:

- ilościowa szkoła zarządzania znalazła bardzo szerokie zastosowanie w procesach planowania, kontrolowania oraz analizy i podejmowania złożonych decyzji kierowniczych;



- wykorzystanie modeli matematycznych i metod badań operacyjnych zwiększyło świadomość i zrozumienie złożonych procesów i sytuacji organizacyjnych, na rozwój których wpływa wiele kwantyfikowalnych czynników;
- dzięki nowym sposobom traktowania czasu dorobek tego podejścia umożliwił prognozowanie przyszłości na podstawie teraźniejszości i danych historycznych.

*Przeciwnicy tego kierunku* zwracali uwagę na to, że ograniczony ze swej natury charakter modeli matematycznych nie pozwala na wierne odtworzenie złożonej rzeczywistości organizacyjnej. Nie jest bowiem możliwe w pełni realne odtworzenie i uwzględnienie wszystkich czynników związanych – na przykład – z zachowaniami ludzi w organizacji. Wykorzystywane modele mogą też wymagać przyjęcia nierealistycznych lub bezzasadnych założeń, które ograniczają ich skuteczność i trafność otrzymywanych wyników.

Wskazane kierunki rozwoju organizacji i zarządzania, mimo że dziś uznaje się je za klasyczne, stworzyły fundament nauki, na którym wyrosły kolejne koncepcje.

### **3.2. Podejścia integrujące dorobek klasyczny: kierunek systemowy i sytuacyjny**

Rozwój klasycznych szkół zarządzania doprowadził do wielowymiarowego spojrzenia na problemy organizacji i kierownictwa. Co więcej, zauważono, że dorobek podejścia naukowego, administracyjnego, behawioralnego oraz ilościowego *nie musi się wzajemnie wykluczać*, a wręcz przeciwnie – przedstawione założenia *mogą się uzupełniać* i stanowić podstawę dalszego rozwoju dyscypliny. Zaczęto zatem poszukiwać dróg integracji dorobku klasycznego, co doprowadziło do wyodrębnienia się kierunku systemowego i sytuacyjnego w teorii organizacji i zarządzania.

W *kierunku systemowym* zwraca się szczególną uwagę na *dynamiczny charakter wszystkich elementów* (podsystemów) *organizacji* oraz *więzi zachodzących między nimi*. Wskazuje się, że działania jednej części organizacji wpływają na funkcjonowanie pozostałych części, a zmiany dokonane w jednym podsystemie skutkują konsekwencjami w pozostałych elementach składowych złożonej całości. Podejście to wywodzi się z dorobku *ogólnej teorii systemów*, zapoczątkowanej przez Ludwiga von Bertalanffy'ego (1901–1972), oraz z *cybernetyki*, za twórcę której uznaje się Norberta Wienera (1894–1964). Jego rozwój na gruncie teorii organizacji i zarządzania rozpoczął się w latach 50. XX w. i jest związany z *nurtem teorii systemów społecznych* zapoczątkowanej przez Talcotta Parsonsa (1902–1979)<sup>53</sup>.

---

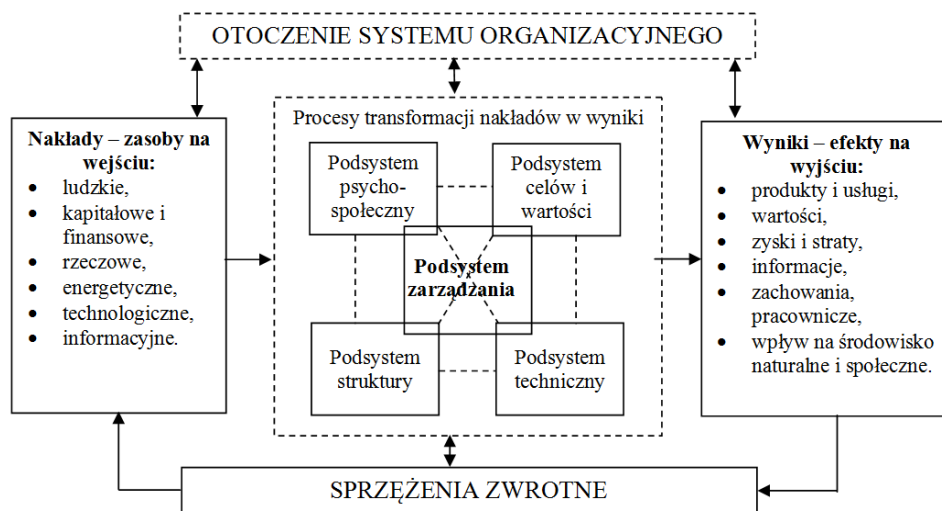
<sup>53</sup> Więcej na ten temat: W. Piotrowski, *Organizacje...*, *op. cit.*, s. 692–693.

### Podstawowe zasad kierunku systemowego<sup>54</sup>

1. *Zasada całościowego spojrzenia na organizację*, która jest czymś więcej (lub czymś innym) niż prostą sumą elementów organizacyjnych.
2. *Zasada suboptymalizacji*, zgodnie z którą usprawnienia podsystemów nie muszą prowadzić do poprawy funkcjonowania całego systemu.
3. *Zasada asymetrii oddziaływania*, zgodnie z którą *całość systemu wywiera większy wpływ* na funkcjonowanie poszczególnych elementów niż odwrotnie.
4. *Zasada świadomości dostrzegania powiązań* wszystkiego ze wszystkim w systemie organizacyjnym.

W podejściu tym zwraca się szczególną uwagę na *przedmioty zarządzania*, jakimi są *organizacje*, traktując je jako jednolite, celowe systemy społeczne złożone z wzajemnie powiązanych części. Takie ujęcie prowadzi do sformułowania czterech podstawowych zasad kierunku systemowego.

Przejawem takiego sposobu myślenia stają się systemowe modele organizacji, podkreślające wewnętrzne procesy transformacji, których działanie nastawione jest na wykorzystanie nakładów wejściowych w celu uzyskania wyników na wyjściu, przy jednoczesnym uwzględnianiu roli otoczenia oraz sprzężeń zwrotnych między elementami systemu organizacyjnego. Przykład takiego modelu przedstawiono na ilustracji 3.2.



### Ilustracja 3.2. Model organizacji w rozumieniu kierunku systemowego

Opracowano na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010, s. 55; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 65; M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39.

<sup>54</sup> *Podstawy nauki...*, red. J. Lichtarski, *op. cit.*, s. 43–44.

Organizacje są tu traktowane jako *społeczne systemy otwarte*, czyli prowadzące wymianę różnorodnych zasobów ze środowiskiem zewnętrznym (nadsystemem lub otoczeniem organizacji). Oznacza to, że warunkiem istnienia i rozwoju każdej organizacji są jej *wzajemne interakcje z otoczeniem*. Mogą być one rozpatrywane w kontekście *szans* sprzyjających organizacji lub *zagrożeń* ograniczających możliwości jej funkcjonowania. Łączą się przede wszystkim z pozyskiwaniem zasobów na wejściu do systemu oraz oddziaływaniem poprzez upowszechnianie efektów wyjściowych w postaci produktów, usług i innych wyników. Wewnątrz systemu organizacyjnego zachodzą natomiast *procesy transformacji nakładów w wyniki* z wykorzystaniem poszczególnych podsystemów, między którymi również zachodzą interakcje. Zarówno organizacja, jak i otoczenie reagują na te wszystkie oddziaływania za pomocą *sprzężeń zwrotnych* i przekazują sobie wzajemnie te reakcje w układzie dynamicznej współzależności.

Podsystemy społeczne – z jednej strony – są probabilistyczne, ich zachowania da się bowiem przewidzieć jedynie z pewnym prawdopodobieństwem, z drugiej strony – mają one cechy deterministyczne, jako że ich zachowanie jest zdeterminowane określonymi celami i działaniami. Funkcjonowanie systemów organizacyjnych przebiega przy tym w warunkach *homeostazy* – samoregulacji i zdolności do utrzymania stanu równowagi<sup>55</sup>.

W związku z tym kierownicy w swoich działaniach nie mogą ograniczać się do tradycyjnego schematu organizacyjnego. Warunkiem sprawnego zarządzania jest dynamiczny i wzajemnie powiązany charakter organizacji i zadań kierowniczych, a także umiejętność łączenia dobrej organizacji z odpowiednim kierowaniem ludźmi. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera *efekt synergii*, zgodnie z którym wzajemne oddziaływanie odrębnych podsystemów oraz organizacji i otoczenia prowadzi do uzyskania większej efektywności, niż gdyby każdy element funkcjonował w oderwaniu od innych. Organizacje w ujęciu systemowym są narażone na *proces entropii* prowadzący do upadku systemu. Występuje on zwłaszcza wówczas, gdy organizacja nie monitoruje sprzężenia zwrotnego i nie wprowadza odpowiednich korekt w systemie i otoczeniu<sup>56</sup>.

Zwolennicy kierunku *systemowego* wskazują także, że systemy organizacyjne charakteryzują się właściwościami określanymi jako *zdolność do doskonalenia się* wraz z czasem funkcjonowania, *zdolność do zachowania równowagi dynamicznej* (pomiędzy stabilnością a zmianą), a także *ekwifinalność*, czyli możliwość skutecznego osiągnięcia celów za pomocą różnych metod i sposobów działania. Podejście systemowe wywołuje określone implikacje dla procesów zarządzania organizacjami. Zwraca na nie uwagę J. de Rosnay formułując dziesięć zasad tego kierunku.

---

<sup>55</sup> Więcej na ten temat: M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 22–23.

<sup>56</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 56.

### **Zasady podejścia systemowego w zarządzaniu organizacjami<sup>57</sup>**

1. *Zachować różnorodność*, aby nie dopuścić do uproszczenia wewnętrznej komunikacji i zubożenia wzajemnych interakcji między podsystemami.
2. *Nie przerywać pętli samoregulacji*, lecz wykorzystywać występujące w organizacji autodynamizmy i dominujące tendencje; nie przerywać naturalnych cykli dla doraźnych efektów.
3. *Ujawniać czułe punkty* każdego systemu, a przede wszystkim – oddziaływać na nie, aktywność skierowana na wybrane sfery przynosi bowiem większe korzyści niż działalność wielokierunkowa.
4. *Zapewniać równowagę poprzez decentralizację*, co pozwala na zwiększenie różnorodności reakcji na pojawiające się odchylenia i umożliwia naczelnemu kierownictwu skoncentrowanie się na sprawach zasadniczych.
5. *Zaakceptować i wykorzystać różne sposoby funkcjonowania systemu* w celu uzyskania pożądanych efektów i zachowań organizacji.
6. *Różnicować*, aby lepiej integrować, dzięki czemu całość będzie tworzyła nową, lepszą jakość.
7. *Dopuścić do agresji*, by rozwijać się, wykorzystując do tego silne i dynamiczne oddziaływania otoczenia, zmienność struktur organizacyjnych i procedur, a także płynność ludzi i idei.
8. *Preferować cele*, a nie szczegółowe programy działania, co pozwoli na wyzwolenie kreatywności i samodzielności członków organizacji, a także doprowadzi do ukształtowania się mechanizmów samoregulacji i samokontroli.
9. *Wykorzystywać energię poleceń* za pomocą odpowiedniego sterowania informacjami (w postaci sieci informacyjnych i pętli sprzężeń zwrotnych) w ten sposób, aby wyzwolić pożądane działania.
10. *Liczyć się z czasem reakcji*, uwzględniając wewnętrzną dynamikę systemu i możliwość wystąpienia określonego opóźnienia w działaniu.

Wśród innych przedstawicieli kierunku systemowego w teorii organizacji i zarządzania można wymienić:

- Russella Lincolna Ackoffa (1919–2009), amerykańskiego teoretyka zarządzania oraz konsultanta, pioniera systemowego myślenia o organizacji<sup>58</sup>,
- Daniela Katza (1903–1998) i Roberta Kahna (ur. 1918), twórców teorii organizacji jako systemu otwartego<sup>59</sup>,
- Marcina Bielskiego (1931–2002)<sup>60</sup>, propagatora systemowego modelu organizacji,

<sup>57</sup> J. de Rosnay, *Makroskop, próba wizji lokalnej*, PiW, Warszawa 1982, [cyt. za:] *Zarządzanie...*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 697–699.

<sup>58</sup> Zob. np. R.L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.

<sup>59</sup> D. Katz, R.L. Kahn, *The social psychology of organizations*, John Wiley, New York 1978.

<sup>60</sup> Zob. np. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

- Andrzeja K. Koźmińskiego (ur. 1941), który wyróżnił pięć podstawowych nurtów charakterystycznych dla kierunku systemowego: systemową teorię organizacji, badania operacyjne, analizę systemową, modele dynamiki przemysłowej oraz cybernetykę ekonomiczną<sup>61</sup>,
- Petera M. Sengego<sup>62</sup> (ur. 1947), który zbadał w ujęciu systemowym i opisał w kategoriach sprzężeń zwrotnych wiele układów społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych<sup>63</sup>.

Drugi nurt integrujący dorobek klasyczny, tzw. *kierunek sytuacyjny*, zrodził się z analizy efektywności wykorzystania różnych koncepcji zarządzania w sytuacjach rzeczywistych. Podejście to rozwinęło się w latach 60. XX w., gdy zaobserwowano, że niektóre metody zarządzania, bardzo skuteczne w jednej sytuacji, zawodzą w innych. Zwolennicy tego kierunku stoją na stanowisku, że dzieje się tak dlatego, że *różne okoliczności (warunki i sytuacje)*, w których aplikowane są zalecenia związane ze sferą organizacji i zarządzania, wymagają odmiennych działań. Różnice te mogą dotyczyć bardzo wielu aspektów, na przykład:

- *rodzaju organizacji* (organizacje komercyjne i niekomercyjne, małe firmy oraz duże podmioty zróżnicowane w ujęciu sektorowym, branżowym czy geograficznym);
- *warunków wewnętrznych*, związanych z kulturą organizacyjną, zdolnościami pracowników i kierownictwa, stylami kierowania itd.;
- *warunków zewnętrznych*, dotyczących zarówno otoczenia konkurencyjnego (kontaktów z kontrahentami, instytucjami finansowymi i regulacyjnymi itd.), jak i otoczenia ogólnego, obejmującego różne procesy makro- i mezoekonomiczne, a także uwarunkowania lokalne;
- *sprzężeń zwrotnych* rozumianych jako działania podejmowane przez menedżerów w procesie zarządzania.

Taka orientacja stoi w opozycji do uniwersalistycznego podejścia do zarządzania reprezentowanego w teoriach klasycznych, zgodnie z którym próbowano wyznaczyć jeden, najlepszy sposób zarządzania organizacjami<sup>64</sup>.

Menedżerowie nie powinni stosować uniwersalnych teorii, gdyż każda organizacja i sytuacja jest niepowtarzalna i wyjątkowa. Ich zadanie polega na ustaleniu, która metoda w danej sytuacji, w określonych warunkach i w danym czasie najlepiej posłuży do osiągnięcia przyjętych celów. Osiągnięcie sukcesu przy wykorzystaniu określonego rozwiązania w danym momencie nie

<sup>61</sup> A.K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983, s. 73–74.

<sup>62</sup> Zob. np. P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

<sup>63</sup> Więcej na ten temat: R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, I-Bis, Wrocław 1999, s. 164–166.

<sup>64</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 56.

gwarantuje jednak, że metoda sprawdzi się w podobnej sytuacji, ale w innym czasie. W związku z tym w podejściu sytuacyjnym zarządzanie ma charakter *wysoce dynamiczny* i jawi się jako *sztuka*, w której na pierwszy plan wysuwa się umiejętność analizowania sytuacji oraz każdorazowego dostosowywania rozwiązania do obecnie panujących warunków.

W *podejściu sytuacyjnym* dąży się zatem do dostosowania działań i reakcji kierowniczych do szczególnych problemów i okazji, jakimi charakteryzują się różne sytuacje. Nie zmierza się więc do poszukiwania jednego, najlepszego sposobu zarządzania skutecznego we wszystkich okolicznościach, a sytuacyjny punkt widzenia ma pomóc menedżerom w rozumieniu różnic i reagowaniu na nie w odpowiedni sposób<sup>65</sup>.

Uzasadnienie dla kierunku sytuacyjnego sformułował Harvey Sherman, stwierdzając, że nie jest możliwe osiągnięcie idealnej budowy i idealnego porządku organizacji, które byłyby dopasowane do każdego czasu, wszystkich celów, wartości, potencjalnych sytuacji i zdarzeń. Sądzi on, że w dorobku zarządzania nie może być bezwzględnie dobrych i bezwzględnie złych wzorów, metod i technik. Rola menedżerów powinna zatem polegać na rozpoznaniu warunków, w jakich ich zastosowanie przyniesie najbardziej pożądane rezultaty<sup>66</sup>.

Na problemy te zwraca uwagę również Gareth Morgan, postrzegając podejście sytuacyjne przede wszystkim przez pryzmat przystosowywania się organizacji do warunków otoczenia i formułując cztery podstawowe założenia tego kierunku<sup>67</sup>:

1. Organizacje są *systemami otwartymi*, wymagającymi starannego zarządzania zaspokajającego i równoważącego ich wewnętrzne potrzeby, przy jednoczesnym przystosowywaniu ich do warunków otoczenia zewnętrznego.
2. *Nie istnieje jeden najlepszy sposób organizowania*, a wybór rozwiązania strukturalnego uzależniony jest przede wszystkim od celów i zadań oraz od warunków otoczenia, w których funkcjonuje organizacja.
3. *Celem zarządzania* staje się przede wszystkim dążenie do osiągnięcia *dobrego dopasowania* organizacji do otoczenia.
4. *Do realizacji poszczególnych zadań* w obrębie organizacji mogą być potrzebne *różne podejścia do zarządzania*; różnorodność warunków otoczenia

<sup>65</sup> J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 357.

<sup>66</sup> H. Sherman, *It all depends: A pragmatic approach to organization*, University of Alabama Press, Alabama 1966.

<sup>67</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 52.

sprawia, że konieczne jest stosowanie odmiennych typów rozwiązań strukturalnych organizacji.

Bardziej szczegółowych wniosków dostarczają rozważania innych przedstawicieli tego podejścia, Paula R. Lawrence'a oraz Jaya W. Lorsch'a, którzy zwracają szczególną uwagę na *wpływ warunków zewnętrznych* na rozwiązania strukturalne stosowane przez organizacje. Na podstawie prowadzonych badań wyciągnęli oni następujące wnioski<sup>68</sup>:

- Przedsiębiorstwa działające w warunkach *mniej stabilnych* funkcjonują efektywniej, jeżeli ich struktury organizacyjne są mniej sformalizowane, bardziej zdecentralizowane, a wewnętrzne elementy organizacyjne lepiej do siebie dopasowane. Podobnie, firmy funkcjonujące w warunkach *niepewnych*, są skuteczniejsze, gdy doprowadzą do znacznego urozmaicenia zadań w ramach organizacji przy jednoczesnej silnej integracji zróżnicowanych jednostek organizacyjnych,
- Firmy działające w warunkach w miarę *stabilnych* i *pewnych* funkcjonują efektywniej, jeśli ich struktury organizacyjne są bardziej sformalizowane, w procesie podejmowania decyzji występuje większa centralizacja przy jednoczesnym większym niezależeniu poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- *Nie można mówić o optymalnych rozwiązaniach* strukturalnych, ponieważ najlepsze w danej chwili rozwiązanie zależy od wielu czynników, takich jak sektor działalności czy faza wzrostu firmy.
- Ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw wywierają również stosowane *technologie*. Przy stabilnych rozwiązaniach i jednorodności produkcji optymalne są hierarchiczne, scentralizowane układy organizacyjne, natomiast niestabilne warunki technologiczne i zdywersyfikowana produkcja sprawiają, że trzeba stosować zdecentralizowane formy organizacyjne.
- Należy odejść od rozwijania formalnych schematów i tradycyjnych struktur organizacyjnych ku strukturom *zindywidualizowanym* i *adaptacyjnym*, dopasowanym do określonych, wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania.

Podejście sytuacyjne zakłada wyciąganie wniosków z wnikliwej obserwacji rzeczywistości i z założenia ma charakter indukcyjny. Prowadzone analizy sytuacyjne nie poszukują wyłącznie bezpośrednich relacji przyczynowo-skutkowych, lecz badają przede wszystkim objawy dobrych i złych zachowań organizacji<sup>69</sup>. W tych warunkach pojawiają się jednak istotne

---

<sup>68</sup> P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and environment*, Harvard University Press, Boston MA 1967.

<sup>69</sup> A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002, s. 28.

trudności z uogólnianiem wyników obserwacji. Powoduje to, że podejście ma charakter raczej praktyczny, a jego głównym przesłaniem dla menedżerów staje się podkreślanie *znacznej złożoności* każdej sytuacji zarządczej.

Wpływa to również na metodologię badań w zakresie nauk o zarządzaniu, powodując wzrost zainteresowania *badaniami jakościowymi* i związanym z nimi *podejściem idiograficznym*, które zajmuje się opisem i wyjaśnianiem jednostkowych i niepowtarzalnych faktów oraz zdarzeń. Szczególnego znaczenia nabierają w związku z tym *studia przypadków*, które mogą służyć jako przykłady dobrego i złego zarządzania<sup>70</sup> pozwalające na dostarczanie organizacjom lub menedżerom propozycji rozwiązań problemów z zakresu zarządzania z przeznaczeniem do ich praktycznego zastosowania w określonej sytuacji.

Oba podejścia integrujące dorobek klasycznych szkół zarządzania implikują wiele konsekwencji dla współczesnej pracy kierowniczej. Przed podjęciem decyzji dotyczącej zastosowania określonej koncepcji lub metody zarządzania menedżerowie muszą uświadomić sobie przede wszystkim współzależności elementów składających się na organizację, interakcje z otoczeniem oraz niepowtarzalne cechy każdej sytuacji. Należy również pamiętać, iż klasyczne teorie zarządzania zachowują swoją aktualność, a menedżerowie nadal mogą wykorzystywać stosowane tam narzędzia, metody, pojęcia i teorie. Powinni jednak uwzględniać szerszą perspektywę ich wykorzystania, wynikającą z podejścia systemowego i sytuacyjnego<sup>71</sup>.

### **3.3. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania**

Klasyczne teorie organizacji i zarządzania, jak również podejścia integrujące ich dorobek, stały się mocnym fundamentem dla dalszego rozwoju dyscypliny. Wiązało się to również ze zmianami społeczno-gospodarczymi w wielu krajach, procesami globalizacji i transformacji w kierunku tzw. *nowej gospodarki*, w której szczególnego znaczenia nabierają informacje i inne czynniki niematerialne. W rezultacie już od lat 70. XX w. można zaobserwować dynamiczną i stale się nasilającą tendencję do upowszechniania się nowych (współczesnych) metod i koncepcji zarządzania. Liczba tych propozycji wciąż rośnie, różna jest ich jakość i łatwość implementowania w praktyce gospodarczej. W związku z tym praca menedżerów wiąże się z licznymi dylematami dotyczącymi wyboru rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania. J. Penc zwraca uwagę, że stosowanie współczesnych metod zarządzania wymaga trzeźwego osądu i rzetelnej analizy,

---

<sup>70</sup> Więcej na ten temat: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 70–71.

<sup>71</sup> Więcej na ten temat: R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 57–59.



gdyż ich wykorzystanie może być zarówno źródłem sukcesów, jak i rozczarowań organizacji<sup>72</sup>.

Koncepcje te są bardzo zróżnicowane pod względem istoty (przedmiotu), zakresu oraz tempa oddziaływania, poziomu ogólności, stopnia skomplikowania, genezy itd. Wywołuje to liczne dyskusje dotyczące ich nazewnictwa i pojmowania. Chodzi o to, czy są to filozofie, koncepcje, metody, techniki czy narzędzia, jaki jest obszar ich oddziaływania, jak również pod kątem występowania wspólnych elementów oraz wzajemnych relacji między nimi<sup>73</sup>. Niezależnie od tego można wskazać na  *pewne cechy wspólne*, dotyczące skutków ich stosowania. Zalicza się do nich orientację na ograniczanie kosztów, wzrost elastyczności i szybkości działania, rozwijanie relacji z otoczeniem i inne cechy umacniające pozycję konkurencyjną współczesnych organizacji.

W związku z tym, że niemożliwe jest zaprezentowanie wszystkich obecnie rozwijanych metod zarządzania, rozważania ograniczono jedynie do kilku wybranych propozycji. Dokładniej omówiono takie koncepcje, jak:  *benchmarking*,  *outsourcing* oraz  *business process reengineering*. Oprócz nich skrótoowo opisano kilka innych metod, które – zdaniem autorów – zasługują na uwagę ze względu na swoją aktualność oraz znaczenie dla współczesnych organizacji.

*Benchmarking* to metoda porównywania własnych rozwiązań biznesowych z najlepszymi (wzorcowymi) firmami po to, aby ulepszać i doskonalić swoją organizację poprzez uczenie się od innych i wzorowanie się na już sprawdzonych, sprawnych i skutecznych rozwiązaniach.

Jej  *zasadniczym celem* staje się nieustanne porównywanie  *procesów, modeli biznesowych, produktów* lub  *usług* z ich odpowiednikami u czołowych podmiotów dla określenia możliwych działań ulepszających, które jako przedsięwzięcia ambitne, ale i realistyczne, prowadzą do stania się oraz pozostania wzorcowym przedsiębiorstwem na rynku w określonym czasie<sup>74</sup>.

J. Brillman zauważa<sup>75</sup>, że wykorzystanie benchmarkingu wymaga od organizacji znacznej skromności, ponieważ najpierw trzeba dostrzec, że ktoś inny jest lepszy w jakiejś dziedzinie biznesu. Stosując to rozwiązanie, należy także

<sup>72</sup> J. Penc,  *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 7, s. 7.

<sup>73</sup> J. Lichtarski,  *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania – wspólne płaszczyzny i elementy różnicujące*, [w:]  *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, red. E. Tobiaszewska, B. Rodawski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 13.

<sup>74</sup> Z. Martyniak,  *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 56–57.

<sup>75</sup> J. Brillman,  *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 262–263.

wykazać się wielką mądrością, która jest niezbędna do tego, aby spróbować się nauczyć, jak komuś dorównać, a nawet go prześcignąć w doskonałości organizacyjnej i kierowniczej. Ważna staje się zatem zarówno *umiejętność identyfikacji* oraz *analizy najlepszych rozwiązań*, jak i *ich adaptacji*, a także *wdrażania do praktyki organizacyjnej* własnej firmy. Stosowanie tego rozwiązania staje się zatem jednym z filarów organizacji uczącej się, gdyż zachęca do podpatrywania innych i uczenia się od nich. Jego głównym celem jest znaczna *poprawa wybranych parametrów* (np. efektywności, skuteczności, jakości) określonej funkcji, specjalności zawodowej, procesu lub innego, wybranego obszaru rzeczywistości organizacyjnej.

Sama idea tak rozumianej koncepcji zarządzania była od dawna wykorzystywana w praktyce gospodarczej, jednak jako *sformalizowana metodyka organizacyjna* została wdrożona w 1979 r. przez firmę Rank Xerox. Przedsiębiorstwo to zaczęło stosować z sukcesem benchmarking w reakcji na spadek sprzedaży swoich produktów wywołany niską ceną konkurencyjnych wyrobów japońskiej firmy Canon<sup>76</sup>. Duże możliwości wykorzystania tej koncepcji w praktyce gospodarczej pozwalają wyróżnić kilka rodzajów benchmarkingu<sup>77</sup>.

#### **Rodzaje benchmarkingu**

- W ujęciu *podmiotowym* wyróżnia się benchmarking: wewnętrzny i zewnętrzny (konkurencyjny, branżowy, pozabranżowy i sektorowy).
- W ujęciu *przedmiotowym* wyróżnia się benchmarking: ogólny, proceduralny, procesowy, produktowy funkcjonalny.
- W ujęciu *funkcjonalnym* wyróżnia się benchmarking: produkcyjny, marketingowy, kadrowy, finansowy itp.

W wypadku *benchmarkingu wewnętrznego* proces porównywania realizowany jest *w obrębie organizacji*, między poszczególnymi zakładami czy oddziałami firmy, komórkami organizacyjnymi, grupami pracowniczymi, a nawet stanowiskami pracy. W ten sposób następuje *doskonalenie oparte na wzorcach wewnętrznych*, a dyfuzja najważniejszych standardów i najlepszych rozwiązań organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwie może stopniowo następować do innych części organizacji. Warunkiem wykorzystania tego wariantu jest stosunkowo duży rozmiar podmiotu i jego wewnętrzne zróżnicowanie, zarówno w ujęciu strukturalno-organizacyjnym (np.

<sup>76</sup> J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 183–184.

<sup>77</sup> Więcej na ten temat: J. Skalik, *Benchmarking*, [w:] *Metody i techniki organizatorskie*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 109–110.

przedsiębiorstwa wielozakładowe, firmy z rozbudowaną siecią filii lub oddziałów), jak i procesowym, dotyczącym stosowania – na przykład – różnych procedur obsługi klienta, zasad podejmowania decyzji, obiegu informacji czy form komunikacji.

*Benchmarking zewnętrzny* polega natomiast na porównywaniu własnych rozwiązań z działaniami podejmowanymi przez zewnętrzne podmioty działające w otoczeniu rynkowym. W tym wypadku, uwzględniając kryterium podmiotowe, można wymienić:

- *Benchmarking konkurencyjny*, w ramach którego porównuje się operacje wykonywane przez własną firmę i przez konkurentów. K. Obłój wyróżnia dwa warianty działań. Pierwsze podejście polega na *odniesieniu się do najgroźniejszego konkurenta*, z którym można stale się porównywać i oceniać rozwój sytuacji. Drugi wariant polega natomiast na równoczesnej *analizie wszystkich konkurentów w grupie strategicznej oraz liderów pozostałych grup strategicznych*<sup>78</sup>. Ten rodzaj benchmarkingu może stanowić pewną podstawę rozwoju form kooperacji (jednoczesnej współpracy i rywalizacji) między podmiotami gospodarczymi.
- *Benchmarking branżowy*, w którym własne przedsiębiorstwo porównuje się do innych *przedsiębiorstw z danej branży*, ale – co ważne – niebędących bezpośrednimi konkurentami. Rozwiązanie to może być stosowane – na przykład – w odniesieniu do firm działających na innym rynku rozpatrywanym w ujęciu terytorialnym lub obsługujących inny segment nabywców.
- *Benchmarking pozabranżowy*, polegający na tym, że doskonalenie następuje na podstawie rozwiązań stosowanych przez *firmy spoza branży lub sektora działalności*. Za przykład niech posłuży przejęcie przez firmę produkcyjną pewnych elementów obsługi klientów stosowanych z sukcesem w instytucji finansowej (np. w banku czy w firmie ubezpieczeniowej).
- *Benchmarking sektorowy*, w wypadku którego dokonuje się analizy porównawczej jednego sektora działalności względem innego, najczęściej w układzie międzynarodowym.

Drugie zasadniczym kryterium klasyfikacyjnych benchmarkingu stanowi *ujęcie przedmiotowe*, które uwzględnia różne kwestie możliwe do doskonalenia w ramach tej metody. Pozwala ono wyróżnić benchmarking: ogólny, proceduralny, procesowy, produktowy i funkcjonalny<sup>79</sup>. *Benchmarking ogólny* występuje, gdy porównanie dotyczy wszystkich (ogólnych) aspektów funkcjonowania organizacji. *Proceduralny* skupia się na porównaniu wybranych procedur biznesowych, natomiast *procesowy* porównuje procesy przebiegające w firmach. *Benchmarking produktowy* polega z kolei na

---

<sup>78</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 175.

<sup>79</sup> J.P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie...*, *op. cit.*, s. 185–188.

porównaniu produktów lub usług. *Funkcjonalne ujęcie benchmarkingu* obejmuje natomiast *różne funkcje organizacji*, w których możliwe jest doskonalenie, na przykład: produkcję, marketing, sferę kadrową czy finansową. Prowadzi to do dalszego wyodrębnienia benchmarkingu produkcyjnego, marketingowego, kadrowego, finansowego itd.

*Proces wdrażania benchmarkingu*, który jest różnie opisywany w literaturze przedmiotu<sup>80</sup>, obejmuje najczęściej cztery zasadnicze etapy.

#### **Etapy benchmarkingu**

1. Analiza i planowanie przedsięwzięcia.
2. Zebranie informacji i ustalenie odchyleń od własnych rozwiązań.
3. Implementacja i integracja.
4. Dojrzałość i utrzymanie efektów wykorzystania metody.

Na etapie *analizy i planowania przedsięwzięcia* dokonywana jest przede wszystkim autoanaliza, której cel stanowi identyfikacja potencjalnych obszarów przeznaczonych do doskonalenia. Najpierw następuje *powołanie zespołu badawczego*, do którego zadań należy wyodrębnienie i określenie czynników mających się przyczynić do zwiększenia wartości wskaźników reformowanych obszarów. Członkowie zespołu powinni być tak skompletowani, aby dysponowali odpowiednią wiedzą, adekwatną do przedmiotu analizy, cieszyli się autorytetem oraz przejawiali wolę przeprowadzania zmian.

Należy możliwie dokładnie *scharakteryzować obszar* (np. funkcję, proces, procedurę) który będzie przedmiotem porównania w ramach benchmarkingu. Pozwala to później na formułowanie wniosków dotyczących modyfikacji lub optymalizacji przedmiotu badania. Kolejna faza tego etapu wiąże się z poszukiwaniem odpowiedniego *partnera zewnętrznego* lub *elementu organizacyjnego* wewnątrz przedsiębiorstwa, który będzie stanowił punkt odniesienia. Powinien być to lider lub podmiot cieszący się autorytetem lub prestiżem w wybranym do analiz obszarze doskonalenia. Jego przewaga może być rozpatrywana z uwzględnieniem takich parametrów optymalizowanego rozwiązania, jak: koszty, szybkość, jakość, efektywność, skuteczność itd. W rezultacie wybiera partnera, który posłuży za wzorzec i punkt odniesienia. Takie porównanie umożliwi poznanie różnic między liderem a własną organizacją.

<sup>80</sup> Zob. B. Jasiński, *Benchmarking*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000, s. 109–114; K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 14–19; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 73–76.

W drugim etapie następuje *zebranie informacji i ustalenie odmienności od własnych rozwiązań*. W celu zgromadzenia danych wykorzystuje się różne metody i techniki. Ważny jest również bezpośredni kontakt z badanym podmiotem. Przeprowadza się wywiady, badania ankietowe, organizuje okresowe spotkania pracowników czy kierownictwa, jak również konferencje z partnerem lub z udziałem przedstawicieli innych firm. Uzupełnieniem tej fazy prac powinna być analiza dokumentacji organizacyjnej (np. regulaminy, instrukcje, procedury, opisy procesów) lub prawnej (umowy wraz z załącznikami). Niekiedy również pozyskuje się informacje z innych źródeł, na przykład z gazet zakładowych, ogólnodostępnych periodyków, publikacji rozmaitych stowarzyszeń społeczno-gospodarczych, a nawet z wywiadów przeprowadzonych z klientami partnera lub jego dostawcami.

Ustalenie odmienności własnych rozwiązań od wzorcowego, czyli ocena pozyskanych informacji, ma ogromne znaczenie w metodyce benchmarkingu. Należy ją przeprowadzić z punktu widzenia *wiarygodności oraz porównywalności danych*. Warto się przy tym skupić na tym, jakie warunki musiał spełnić partner, aby osiągnąć tak dobre wyniki. Trzeba również poddać analizie możliwości wdrożenia wzorcowego rozwiązania we własnej firmie.

Kolejnym etapem benchmarkingu jest *implementacja* zidentyfikowanych, wzorcowych rozwiązań oraz ich *integracja* z systemem organizacyjno-społecznym przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do ich przeprowadzenia, wdrożenia zmian i doskonalenia jest dostrzeżenie i zrozumienie różnic między procesami przebiegającymi w firmie partnera i w przedsiębiorstwie wprowadzającym usprawnienia. Umożliwia to sformułowanie założeń i określenie warunków, które powinny być spełnione, aby proces dostarczał bardziej wartościowych wyników i przebiegał z taką samą (podobną lub większą) sprawnością jak u partnera. Na koniec należy również wyznaczyć osoby odpowiedzialne za opracowanie projektu zmian, przygotowanie harmonogramu wprowadzania ich w życie, przedstawienie listy środków niezbędnych do realizacji usprawnień i metod motywowania pracowników zmierzających do uzyskania ich akceptacji dla implementowanych reform.

Wdrożenie wzorcowych rozwiązań nie kończy procesu benchmarkingu, który wchodzi w ostatnią fazę – *dojrzałości i długotrwałego utrzymania efektów*. Na tym etapie ważną staje się kontrola stopnia integracji wdrażanego rozwiązania z podsystemami organizacji, a także ocena stopnia realizacji celów benchmarkingu oraz mierników efektywności (np. koszty, jakość, szybkość). Następnie prowadzi się dalszą autoanalizę organizacji, w wyniku której możliwe staje się wyznaczenie kolejnych obszarów do udoskonalenia. W rezultacie benchmarking może rozpocząć się od nowa i stać ważnym dla przedsiębiorstwa procesem, zmierzającym do stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie analizy definicji, rodzajów oraz metodyki wdrażania benchmarkingu można stwierdzić, że opisywana metoda charakteryzuje się<sup>81</sup>:

- *ciągłością*, rozumianą jako stałe, niekończące się poszukiwanie nowych, lepszych rozwiązań;
- *myśleniem procesowym*, które oznacza włączenie czynności związanych z ulepszaniem i doskonaleniem w strukturę działalności przedsiębiorstwa, głównie poprzez uporządkowanie zestawu działań mających przynieść spodziewane rezultaty;
- *zdobywaniem wiedzy* (nauką), co oznacza, że benchmarking jest procesem uczenia się, poznawania innych sposobów działania, czerpania z doświadczeń innych, a następnie stosowania tej wiedzy w praktyce;
- *pomiarem wyników*, niezbędnym do wyciągnięcia właściwych wniosków z prowadzonej analizy porównawczej (punkt wyjścia stanowią odpowiednie wspólne wskaźniki efektywności).

Wykorzystanie opisywanej metody w praktyce organizacyjnej może się wiązać z wieloma *korzysciami*, jednak możliwe jest również pojawienie się pewnych *mankamentów* tego rozwiązania<sup>82</sup>. Do zalet *benchmarkingu wewnętrznego* należy przede wszystkim łatwy, szybki i tani dostęp do informacji niezbędnych do doskonalenia. Jednakże wykorzystanie pomysłów z wnętrza organizacji powoduje zawężenie pola widzenia i brak dopływu świeżych pomysłów z zewnątrz. Możliwa jest także niechęć kierownictwa i pracowników do dzielenia się wiedzą, zwłaszcza gdy wewnątrz organizacji panuje duża konkurencja.

*Zalety i wady benchmarkingu zewnętrznego* są w dużym stopniu uzależnione od ujęcia podmiotowego. Na przykład nierzadko trudno jest zdobyć wartościowe informacje o konkurentach, a próby wdrażania wzorcowych rozwiązań z firm spoza branży wiążą się z problemem dostosowania do specyfiki własnej organizacji. Podstawową zaletę w tym drugim wypadku stanowi możliwość pozyskania rozwiązań niepowtarzalnych w skali przedsiębiorstwa.

Niezależnie od wybranego rodzaju benchmarkingu, jego przebiegu oraz metodyki – menedżerowie muszą pamiętać, że wybrane wzorcowe rozwiązania nie mają charakteru bezwzględnej nowości i nie mogą być traktowane jako źródło sukcesów przedsiębiorstwa. Są one bowiem już stosowane w innych firmach, a ich wykorzystanie na podstawie benchmarkingu nosi znamiona imitacji. Mimo to metoda ta może być z powodzeniem stosowana do szybkiego i często tańszego niż własne rozwiązania doskonalenia wybranych obszarów organizacji. Należy jednak pamiętać o konieczności rozwijania własnej kreatywności i budowania przewagi

---

<sup>81</sup> J. Saul, *Benchmarking for nonprofits: How to measure, manage and improve performance*, Fieldstone Alliance Publishing Center, Saint Paul 2004, s. 2.

<sup>82</sup> Więcej na ten temat: J. Skalik, *Benchmarking...*, *op. cit.*, s. 111.

konkurencyjnej na niepowtarzalnych rozwiązaniach, które staną się wizytówką przedsiębiorstwa.

Kolejną ważną współczesną koncepcją zarządzania jest *outsourcing*.

*Outsourcing* to przekazanie innym podmiotom gospodarczym pewnych działań z wewnętrznej struktury organizacyjnej firmy<sup>83</sup>. Pozwala to na wykorzystanie kompetencji i umiejętności wyspecjalizowanych partnerów zewnętrznych (firm usługowych) do wykonywania zadań (procesów lub funkcji), które są ważne dla ciągłości działalności gospodarczej, jednak najczęściej niezwiązane z kluczowym (kreującym przewagę konkurencyjną) obszarem działalności firmy macierzystej (wydzielającej działalność ze swojej struktury)<sup>84</sup>. Z tego powodu outsourcing nazywany bywa także *metodą stałej obsługi zewnętrznej* przez wyspecjalizowane podmioty.

#### **Cechy charakterystyczne outsourcingu**

- *Strategiczne wyznaczenie obszaru* lub *obszarów* kluczowych dla budowy pozycji konkurencyjnej firmy macierzystej. Mogą to być działania związane – na przykład – z produkcją, marketingiem, dystrybucją i logistyką, obsługą klienta czy zarządzaniem jakością.
- *Przekazanie innych*, wybranych *dziedzin działalności* zewnętrznym, wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym.
- *Przebudowa wewnętrznej struktury* firmy macierzystej pozwalająca na koncentrację na wybranej kluczowej działalności przy jednoczesnym rozwijaniu trwałych, strategicznych relacji partnerskich z firmami usługowymi.
- *Pisemna kontraktacja współpracy*, umożliwiająca – między innymi – przeniesienie odpowiedzialności za wykonywanie usług na firmę zewnętrzną
- *Długi okres współpracy*, pozwalający obu stronom na nawiązanie względnie trwałych, strategicznych relacji biznesowych o charakterze partnerskim.
- *Podział korzyści i ryzyka* pomiędzy partnerów.
- *Dwukierunkowa wymiana informacji* dotycząca wzajemnej współpracy, koordynacji działań i zaufania.
- *Dążenie do uzyskania* przez firmę macierzystą *korzyści ekonomicznych* (głównie finansowych) oraz *efektów jakościowych* pozwalających na rozwój, przede wszystkim poprzez wzmacnianie kluczowej działalności przedsiębiorstwa (efekt synergii skierowany na rdzeń organizacji).

<sup>83</sup> Zob. M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>84</sup> M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Dylematy organizacji gospodarczych*, red. W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2011, s. 122.

Sama jego idea, polegająca na współpracowaniu z zewnętrznymi podmiotami w celu wykonania określonych zadań, była od dawna wykorzystywana w praktyce gospodarczej. Outsourcing wykracza jednak poza zwykłe zlecenie zadań podwykonawcom i koncentruje się na zapewnieniu *partnerskiej, długoterminowej współpracy* mającej określone skutki strategiczne dla przedsiębiorstwa. Początkowo był on traktowany jako modyfikacja koncepcji *make or buy*, mającej na celu głównie redukcję kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obecnie celem outsourcingu stało się przede wszystkim strategiczne kształtowanie struktury działalności gospodarczej<sup>85</sup> w celu umożliwienia koncentracji wysiłków i zasobów firmy na tzw. kluczowej działalności, która w największym stopniu determinuje pozycję konkurencyjną podmiotu. Obsługa zewnętrzna wykazuje pewne łącznie występujące właściwości<sup>86</sup>.

Jedną z najważniejszych kwestii związanych z wykorzystaniem outsourcingu w praktyce gospodarczej jest analiza obszarów działalności przedsiębiorstwa pod kątem wyodrębnienia elementów kluczowych, wymagających rozwijania ich wewnątrz organizacji, oraz pozostałych elementów, które można powierzyć wykonawcom zewnętrznym. W *klasycznym modelu przedsiębiorstwa* wyróżnia się: funkcje podstawowe, pomocnicze oraz kierownicze. Punktem wyjścia staje się tu określenie funkcji podstawowych organizacji, a więc tych, do których firma została powołana. Składają się na nie obszary budujące przewagę konkurencyjną i tworzące kluczowe kompetencje firmy<sup>87</sup>. Tak rozumiana działalność podstawowa i kontrola nad nią powinna pozostać w ramach własnej struktury organizacyjnej firmy. *Najbardziej odpowiednie do outsourcingu* są natomiast funkcje luźno związane (mało zintegrowane) z podstawą działalnością firmy, a jednocześnie proste, takie jak: zapewnienie bezpieczeństwa, zbiorowe żywienie czy utrzymanie czystości. Jednak nie ma ogólnego wzorca, a uporządkowanie obszaru według znaczenia w konkretnym przedsiębiorstwie zależy od jego specyfiki<sup>88</sup>.

Do funkcji, które z reguły w ramach outsourcingu mogą być z *powodzeniem przekazywane* partnerom zewnętrznym, zalicza się<sup>89</sup>:

---

<sup>85</sup> M. Trocki, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 42–43.

<sup>86</sup> Zob. M. Matejun, *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP – implikacje dla urzędników skarbowych*, [w:] *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, red. A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 277.

<sup>87</sup> M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2006, nr 42, s. 20–21.

<sup>88</sup> K. Zimmewicz, *Współczesne...*, *op. cit.*, s. 31.

<sup>89</sup> Więcej na ten temat: M. Matejun, *Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP*, [w:] *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, red. J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 391.



- działalność w zakresie *rozwoju technologii informatycznych*, związaną z obsługą sieci komputerowych, obsługą centrów danych, usługami utrzymania infrastruktury, obsługą aplikacji informatycznych, wsparciem użytkowników końcowych, usługami zabezpieczającymi lub internetowymi;
- sferę *finansów, rachunkowość i obsługę podatkowo-księgową*, w wypadku której wydziela się niekiedy prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, auditing, usługi finansowo-analityczne czy opracowywanie biznesplanów;
- obszar *kadr i zasobów ludzkich*, na który składa się między innymi rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe czy rozliczanie płac;
- działalność związaną z *zaopatrzeniem i wytwarzaniem*, w tym między innymi produkcję komponentów i półwyrobów, pakowanie, montaż produktów, projektowanie komponentów i półwyrobów;
- *obsługę prawną*, w tym doradztwo prawne w różnych dziedzinach czy reprezentację w sprawach prawnych;
- usługi związane z *transportem i logistyką*, na przykład transport i dystrybucja produktów, usługi kurierskie czy magazynowanie;
- obszar *obsługi klienta*, obejmujący między innymi telemarketing, prowadzenie recepcji, sekretariatu, infolinii czy *call center*;
- działalność związaną z *marketingiem*, dotyczącą monitorowania zmian zachodzących na rynku, badania oczekiwań klientów, tworzenia koncepcji nowych wyrobów, określania strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej czy sfery *public relations*;
- sferę *zarządzania i administracji*, w tym utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochronę osób i mienia.

Możliwości wykorzystania metody obsługi zewnętrznej mogą oczywiście dotyczyć wielu innych obszarów, a zakres ich stosowania jest właściwie nieograniczony.

Outsourcing w praktyce gospodarczej może być realizowany w formie wydzielenia lub zlecenia zadań. *Wydzielenie* następuje poprzez usunięcie określonego obszaru (np. zadań, funkcji, procesów), który do tej pory mieścił się wewnątrz przedsiębiorstwa (w ramach struktury organizacyjnej), i przekazaniu go wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu. Usunięcie obszaru nie musi oznaczać jego bezwzględnej likwidacji, bazę zasobową (wyposażenie, pracowników, procedury działania itd.) może bowiem wykorzystać firma usługowa do wykonywania zleconych jej zadań (np. usunięcie funkcji transportowej i nawiązanie długoterminowej współpracy z przedsiębiorstwem logistycznym, zapewniającym należyłą, a często szybszą i tańszą obsługę firmy macierzystej).

*Zlecenie* występuje natomiast w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nigdy nie realizowało zadań związanych z danym obszarem w swojej strukturze organizacyjnej i właśnie za pomocą koncepcji outsourcingu zamierza nawiązać współpracę z zewnętrznym oferentem świadczącym tego typu usługi<sup>90</sup>. Rozwiązanie stosuje się, gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o nawiązaniu współpracy z partnerem zewnętrznym na podstawie analizy potrzeb w zakresie realizacji określonego obszaru działalności. W tym wypadku w ramach przedsiębiorstwa określona funkcja w ogóle występowała, ale od razu jej wykonanie powierza się wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu w ramach outsourcingu.

Zarówno wydzielenie, jak i zlecenie działalności może odbywać się w wariacie *kontraktowym* lub *kapitałowym*. W pierwszym wypadku dostawcą jest niezależne kapitałowo, wyspecjalizowane przedsiębiorstwo powiązane z firmą macierzystą jedynie na podstawie *umowy cywilno-prawnej (kontraktu)*. Wariant kapitałowy zakłada natomiast nawiązanie współpracy z podmiotem *zależnym kapitałowo i właścicielsko*. W takiej sytuacji często outsourcing staje się impulsem do założenia nowego podmiotu gospodarczego zasilanego kapitałowo przez firmę macierzystą, wyspecjalizowanego i przystosowanego do pełnienia określonej funkcji.

*Outsourcing kontraktowy* prowadzi do powstawania *sieci przedsiębiorstw* powiązanych kontraktowo, natomiast efektem *outsourcingu kapitałowego* są przekształcenia jednorodnych organizacyjnie przedsiębiorstw w *grupy kapitałowe*. Należy podkreślić, że celem wariantu kapitałowego jest również usamodzielnienie się rynkowe powstałej, wyspecjalizowanej spółki córki. Podmiot ten może zacząć oferować swoje usługi nie tylko firmie macierzystej, ale również – na zasadzie wolnej konkurencji rynkowej – innym podmiotom zainteresowanym wyspecjalizowanymi usługami w danym obszarze. Zestawienie wariantu outsourcingu kapitałowego i kontraktowego z dwiema zasadniczymi metodami przekazywania działalności dostawcy zewnętrznemu prowadzi do wyodrębnienia czterech zasadniczych odmian tej metody, co przedstawiono w tabeli 3.1.

Ważną kwestią przy wykorzystaniu tej metody staje się właściwie zaplanowany i prawidłowo zaimplementowany proces wdrożenia. M. Trocki zaproponował model outsourcingu zarazem *ogólny* i *kompleksowy*. Ma on charakter procedury, na którą składają się trzy fazy główne rozdzielone dwiema decyzjami: faza analizy wstępnej, wstępna decyzja o wydzieleniu, faza badań i opracowań szczegółowych, ostateczna decyzja o wydzieleniu oraz faza wdrażania<sup>91</sup>. Inne modele prezentują na przykład M.F. Greaver<sup>92</sup>, L.C. Gay, J.

---

<sup>90</sup> Więcej na ten temat: M. Bielecki, *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 14.

<sup>91</sup> M. Trocki, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 73.

Eessinger<sup>93</sup> czy M.F. Cook<sup>94</sup>, która proponuje model implementacji w odniesieniu do outsourcingu funkcji personalnej.

**Tabela 3.1.** Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności dostawcy zewnętrznemu

Outsourcing Forma przekazania działalności	Outsourcing kapitałowy	Outsourcing kontraktowy
		Stała współpraca z podmiotem powiązanim kapitałowo i właścicielsko
Wydzielenie	<b>Wydzielenie kapitałowe</b> stworzenie na bazie kadrowej, infrastrukturalnej, organizacyjnej i kapitałowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy; świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym.	<b>Wydzielenie kontraktowe</b> likwidacja funkcji dotychczas działającej w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który wykonuje zleczone mu zadania (możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy).
Zlecenie	<b>Zlecenie kapitałowe</b> zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub wykonującej określone zadania, w wyniku którego następuje przejęcie kapitałowe i powstanie podmiotu zależnego.	<b>Zlecenie kontraktowe</b> nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.

**Źródło:** R. Kozłowski, M. Matejun, *Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 130–140.

Na podstawie tych propozycji opracowano *procesowy układ wdrażania metody outsourcingu*, który składa się z trzech faz (*konceptyjnej, realizacyjnej oraz operacyjnej*) podzielonych na trzynaście kroków (tabela 3.2).

Wykorzystanie koncepcji outsourcingu może przyczynić się do osiągnięcia znacznych korzyści przez firmę macierzystą, w tym<sup>95</sup>:

- korzyści o *charakterze strategicznym*, związane z koncentracją na kluczowej działalności, zwiększeniem elastyczności działania, dostępem do zewnętrznego *know-how* i unikatowych umiejętności,

<sup>92</sup> M.F. Greaver, *Strategic outsourcing: A structural approach outsourcing decisions and initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 45.

<sup>93</sup> L.C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 50–145.

<sup>94</sup> M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

<sup>95</sup> Więcej na ten temat: M. Trocki, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 52 i 88; J. Górską, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 90–91; T. Małkus, *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2002, nr 1, s. 3.

**Tabela 3.2. Metodyka wdrażania outsourcingu w praktyce gospodarczej**

Faza	Krok	Charakterystyka etapu
Koncepcyjna	1 <b>Określenie celów outsourcingu</b>	W tym etapie następuje wyznaczenie najważniejszych celów outsourcingu dostosowanych do specyfiki podmiotu oraz zadań przekazywanych zewnętrznej firmie usługowej.
	2 <b>Analiza kosztów wdrożenia metody outsourcingu i korzyści z niego płynących</b>	W kolejnym etapie należy przeprowadzić analizę hierarchii i struktury wyznaczonych celów z punktu widzenia zbieżności z celami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi przedsiębiorstwa. Ważna staje się też identyfikacja i ocena kosztów oraz słabości wewnętrznych związanych z wydzieleniem w ramach outsourcingu.
	3 <b>Analiza szans i zagrożeń związanych z wdrożeniem outsourcingu</b>	Trzeci etap obejmuje analizę uwarunkowań zewnętrznych wydzielenia, związanych z oceną szans i zewnętrznych zagrożeń. Bierze się w niej pod uwagę takie aspekty, jak istnienie rynku usług outsourcingowych czy wpływ wydzielenia na relacje z interesariuszami.
Realizacyjna	4 <b>Stworzenie harmonogramu wdrożenia</b>	Kolejny etap ma charakter porządkujący i sprowadza się do przygotowania taktycznego harmonogramu wdrożenia.
	5 <b>Poinformowanie pracowników o planowanym wdrożeniu outsourcingu</b>	Ważnym etapem zaproponowanego układu procesowego staje się poinformowanie pracowników o planowanym wydzieleniu. Służy to ograniczeniu obaw wśród załogi i zmniejszenie ewentualnego oporu wobec zmian.
	6 <b>Typowanie potencjalnych partnerów outsourcingowych (firm usługowych)</b>	Etap ten polega na wyborze potencjalnych firm usługowych. Warunkiem jego przeprowadzenia jest istnienie rynku usług obsługi zewnętrznej w określonym obszarze. Polega na wykorzystaniu różnorodnych źródeł informacji (formalnych i nieformalnych) do podjęcia decyzji.
	7 <b>Opracowanie zapytań ofertowych i wybór firm, do których zapytania zostaną przesłane</b>	Etap ten obejmuje opracowanie zapytań do uszczegółowionej listy potencjalnych partnerów. Przeprowadzając go, należy przeanalizować ostatecznie wiele szczegółów dotyczących przyszłej współpracy w ramach outsourcingu.
	8 <b>Negocjowanie warunków umowy</b>	Obejmuje ono określenie szczegółów przyszłej współpracy.
	9 <b>Wybór firmy usługowej</b>	Ostateczny wybór partnera i podpisanie umowy outsourcingowej.
	10 <b>Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy</b>	Etap związany z ustaleniem ostatecznego harmonogramu współpracy. Określa się tu między innymi terminy i zasady transferu zasobów fizycznych i informacji pomiędzy partnerami.
Operacyjna	11 <b>Realizacja pierwszych zleceń</b>	W tym czasie następuje rozpoczęcie operacyjnej współpracy i realizacja pierwszych zleceń. Ponieważ możliwe są jeszcze pewne niedociągnięcia organizacyjne, etap ten wyodrębniono z fazy operacyjnej. Przewiduje się, że może on trwać około trzech miesięcy lub trzech cykli organizacyjnych w wypadku usług o charakterze ciągłym.
	12 <b>Zaawansowana współpraca</b>	W tym etapie odbywa się współpraca w ramach outsourcingu. Wszelkie nieprawidłowości powinny być na bieżąco wyjaśniane przez obie strony kontraktu.
	13 <b>Kontrola wykorzystania metody outsourcingu i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji</b>	Ostatnim etapem outsourcingu staje się kontrola jego wykorzystania i ewentualne wprowadzenie modyfikacji. Punktem wyjścia dla tego etapu stają się założenia wyznaczone w fazie koncepcyjnej dotyczące celów, korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrożeniem opisywanej metody zarządzania.

*Źródło:* M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Dylematy organizacji gospodarczych*, red. W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2011, s. 122.

- *korzyści rynkowe*, w tym zwiększenie skali działania, dywersyfikacja lub koncentracja działalności, wyraźniejsza specjalizacja firmy, poszerzenie oferty rynkowej czy też lepsze dostosowanie oferty do potrzeb nabywców;
- *korzyści ekonomiczno-finansowe*, obejmujące redukcję poziomu kosztów i poprawę ich struktury, zamianę kosztów stałych w zmienne, zwiększenie dyscypliny finansowej, a także poprawę kontroli przychodów i kosztów;
- *efekty organizacyjne*, na przykład odchudzenie struktury organizacyjnej, uproszczenie procedur organizacyjnych, wyzwolenie wewnętrznych zasobów i czasu kierownictwa, przyspieszenie przepływu i wymiany informacji;
- *korzyści motywacyjne*, związane ze wzrostem pozytywnego nastawienia pracowników i kierownictwa;
- *efekty techniczno-technologiczne*, dotyczące zwiększenia stopnia wykorzystania wewnętrznych zasobów organizacji czy pozyskania partnerów mających niezbędne certyfikaty i referencje,
- *korzyści prawne*, związane z zapewnieniem bezpieczeństwa i trwałości wydzielenia, a także z podziałem odpowiedzialności i ryzyka pomiędzy partnerów.

*Zagrożenia związane z wykorzystaniem tej metody* dotyczą między innymi<sup>96</sup> potencjalnego uzależnienia organizacyjnego oraz finansowego od firmy usługowej, a także utraty tożsamości firmy macierzystej wynikającej z zacierania się cech indywidualnych, co utrudnia konkurowanie pod względem innowacji i jakości. Pojawić się może również ryzyko organizacyjne związane z niedostarczeniem przez dostawcę produktu lub niewykonaniem usługi, która została uzgodniona w umowie. Produkty mogą być dostarczone w mniejszej ilości, a realizacja usługi może nie odpowiadać oczekiwanym specyfikacjom. Niekiedy problemem bywa również terminowość realizacji zleconych zadań czy też konieczność poniesienia dodatkowych kosztów.

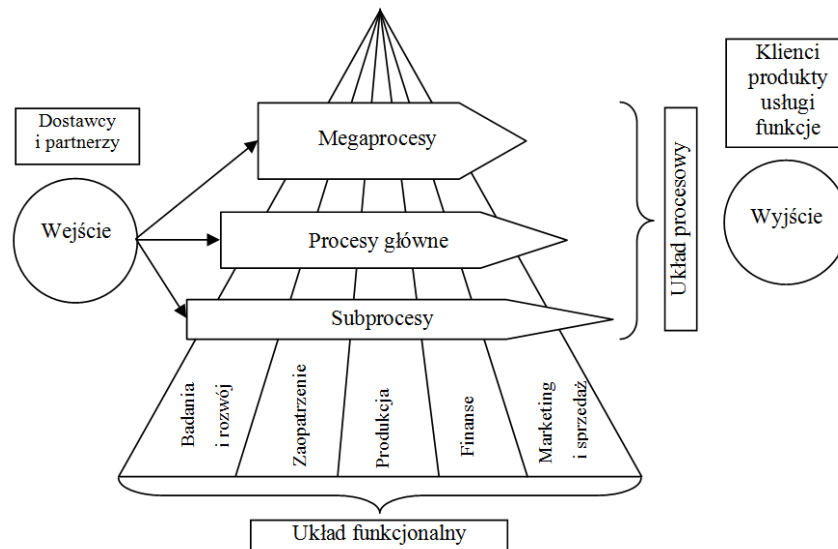
Zagrożenia związane z wykorzystaniem outsourcingu obejmują również niebezpieczeństwo przenikania poufnych informacji poza strukturę organizacji, co jest szczególnie niekorzystne w wypadku informacji strategicznych, prawnych i finansowych. Należy też zwrócić uwagę na potencjalnie niekorzystne, społeczne skutki metody obsługi zewnętrznej, związane z redukcją kadry i ograniczeniem potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo pozbywające się kadr może ograniczyć takie istotne czynniki rozwoju, jak specyficzne zdolności i kreatywność własnych pracowników. Współpraca z dostawcami outsourcingowymi może bowiem utrudniać pełne wykorzystanie potencjału społecznego zewnętrznych pracowników.

---

<sup>96</sup> M. Matejun, *Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 241.

Ostatnią często opisywaną współczesną koncepcją zarządzania jest *business process reengineering*. Został on stworzony na początku lat 90. XXw. przez Michaela M. Hammera oraz Jamesa A. Champy'ego<sup>97</sup>.

*Business process reengineering* jest definiowany jako fundamentalne przemysłenie od nowa i gruntowne przeprojektowanie procesów przebiegających w firmie, prowadzące do radykalnej poprawy osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość<sup>98</sup>.



**Ilustracja 3.3.** Układ procesowy w organizacji wykorzystującej koncepcję reengineeringu  
Opracowano na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 102–103.

Podstawowym założeniem tej koncepcji jest przeprojektowanie organizacji i przekształcenie jej z *układu funkcjonalnego* (w którym występują klasyczne działy, na przykład: zaopatrzenia, produkcji, zamówień, marketingu) w *układ procesowy*. Towarzyszy temu wewnętrzna integracja części organizacyjnych firmy w taki sposób, aby zapewnić maksymalną koncentrację na wpływie działań poszczególnych elementów na wyjście z systemu, a więc na kwestie bezpośrednio

<sup>97</sup> M. Hammer, J.A. Champy, *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Business Books, New York 1993.

<sup>98</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

związane obsługą klienta i dostarczaniem mu produktów i usług o odpowiedniej dla niego wartości. W rezultacie klasyczny układ funkcjonalny (choć częściowo można go zachować) traci znaczenie, a zyskują je procesy integrujące poszczególne podsystemy organizacji. Schematycznie przedstawiono to na ilustracji 3.3.

*Zasadniczym celem reengineeringu* jest uzyskiwanie stałej poprawy i dochodzenie organizacji do doskonałości, co w praktyce oznacza, że jest to *proces ciągły*, nigdy się niekończący. Można też powiedzieć, że reengineering to pewna filozofia postępowania zmierzająca do usprawnienia systemu zarządzania organizacją<sup>99</sup>. Koncepcja ta może być stosowana zarówno w odniesieniu do *jednego procesu* (najczęściej dotyczy poziomu megaprocesów), jak i do *całości działań przedsiębiorstwa*. Wdrożenie reengineeringu nie jest zadaniem łatwym, wymaga bowiem wizji, zaangażowania, znajomości i rozumienia otoczenia, wykorzystania technologii informacyjnej i informatycznej, a także odwagi we wprowadzaniu radykalnych zmian. Z definicji i specyfiki tej metody wynikają jej cechy charakterystyczne<sup>100</sup>.

#### **Cechy charakterystyczne business process reengineeringu**

- *Fundamentalne przemyślenie od nowa* systemu organizacyjnego firmy. Reengineering skupia się na całościowym przeprojektowaniu rozwiązań strukturalnych opartym na nowym sposobie myślenia o specyfice i zakresie działania przedsiębiorstwa,
- *Radykalne przeprojektowanie organizacji*, które obejmuje zarówno poziom strategiczny (misja, wizja, filozofia działania), jak i systemy zarządzania i strukturę organizacyjną,
- *Wyraźna poprawa osiągniętych wyników*, która ma się przyczynić do znacznych przyrostów wyników ilościowych (obniżka kosztów, skrócenie czasu obsługi) i innych. Prowadzone badania wskazują jednak, że bardzo korzystne efekty wykorzystania tej metody nie dotyczą wszystkich przedsiębiorstw,
- *Procesy* traktowane jako kluczowy wymiar działań przedsiębiorstwa. Oznacza to skierowanie aktywności firmy na stworzenie wartości dla klienta. Ważnym zadaniem pracowników i kierownictwa staje się ciągłe ulepszanie i z bogacenie procesów o tzw. wartość dodaną (np. poprawa jakości, redukcja kosztów, kreowanie dodatkowej użyteczności).

Wykorzystanie koncepcji business process reengineeringu wiąże się bezpośrednio z pewnymi zmianami zachodzącymi wewnątrz organizacji. Po pierwsze, ogromnego znaczenia nabierają *zespoły*, które stają się

<sup>99</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2006, s. 239.

<sup>100</sup> Więcej na ten temat: K. Zimniewicz, *Współczesne...*, *op. cit.*, s. 101–102.

odpowiedzialne za poszczególne procesy biznesowe. Wzrasta zatem ranga pracy zespołowej i integracji pracowników wokół najważniejszych celów przedsiębiorstwa. Proste zadania zastępuje się *pracą wielowymiarową*, o dużym poziomie odpowiedzialności ponoszonej przez poszczególnych członków zespołu.

Zwiększenie odpowiedzialności ma na celu *intensyfikację zaangażowania i zainteresowania przebiegiem procesów* w organizacji. Pośrednim efektem powinien być wzrost zadowolenia i satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Pozwala to na dodatkową koncentrację na potrzebach i wartości klienta, która staje się ostatecznym i najważniejszym celem działania firmy. Podejście to umożliwi wprowadzenie jednej z najważniejszych zasad reengineeringu, dotyczących zmiany nastawienia i przekonań pracowników. Powinni być oni wewnętrznie przekonani o tym, że *pracują dla klientów*, a nie dla swoich przełożonych. To przeświadczenie trzeba wzmocnić poprzez odpowiednie wynagrodzenia, musi też ono znajdować potwierdzenie w systemie zarządzania.

Środowisko pracy kreowane w ramach business process reengineeringu wiąże się z daleko posuniętą *decentralizacją* i przeniesieniem wielu decyzji na poziom pracowników wykonawczych, kontaktujących się bezpośrednio z kontrahentami. Wymaga to wprowadzenia elastycznych procedur organizacyjnych nastawionych na wzrost elastyczności i szybkości działania. Zmienia się także sposób przygotowywania pracowników do wykonywania zadań, ponieważ najważniejsze staje się *dogłębne wyszkolenie i ciągłe doskonalenie* kadry, która musi być przygotowana do odpowiedniego reagowania w określonych sytuacjach.

Koncepcja reengineeringu wprowadza zmiany w zakresie *systemów motywacyjnych*. Wynagradzanie pracowników opiera się przede wszystkim *na wynikach ich pracy*, a nie na samej aktywności czy chęci do działania. Szczególnego znaczenia nabiera zatem wydajność zespołów, która ostatecznie decyduje o sukcesie przedsięwzięcia na poziomie całego przedsiębiorstwa. Podstawą awansu pracowników stają się ich *zdolności i kwalifikacje*, premia zaś pełni funkcję dodatkowego wynagrodzenia za ponadprzeciętne wyniki, jednak wydajność nie powinna być brana pod uwagę przy przenoszeniu na wyższe stanowiska. Zgodnie z zasadami omawianej metody pracowników wynagradza się za wydajność, a awansuje za umiejętności i kwalifikacje.

Zmianie ulega też *rola kadry kierowniczej*. Przełożeni przeobrażają się z kierowników w *trenerów*, pomagających członkom zespołu w rozwiązywaniu ewentualnych problemów. Nie biorą oni bezpośredniego udziału w pracy wykonawczej, lecz jedynie udzielają wsparcia w wymagających reakcji sytuacjach.

Zmiany dotyczą również *kształtu organizacji*, który z hierarchicznej struktury pionowej przekształca się w płaskie układy organiczne. Zarządzanie procesami charakteryzuje się tym, że uprawnienia decyzyjne zostają przeniesione na podwładnych, którzy bezpośrednio uczestniczą w przebiegu procesów. W związku z tym często następuje redukcja stanowisk



kierowniczych, co pozwala na ograniczenie kosztów i przyspieszenie tempa działania. Skuteczność tej metody zależy w ogromnej mierze od nastawienia podwładnych do pracy i ich troski o organizację i klientów.

Metodyka wdrażania business process reengineeringu obejmuje pięć zasadniczych etapów<sup>101</sup>.

#### **Etapy wdrażania business process reengineeringu**

1. Przygotowanie.
2. Identyfikacja najważniejszych procesów gospodarczych zorientowanych na satysfakcję i wartość dla klienta.
3. Rozwijanie wizji organizacji.
4. Dostosowanie sfery społecznej i technicznej firmy do przyszłego kształtu organizacji.
5. Bezpośrednie wdrożenie koncepcji do systemu organizacyjnego.

Pierwszy etap (*przygotowanie*) wiąże się z precyzowaniem strategii organizacji oraz wyznaczeniem celów wdrożenia metody, z których najważniejsza wydaje się wizja przyszłego kształtu organizacji. Dużego znaczenia nabiera tu analiza poziomu satysfakcji dotychczasowych klientów, która będzie wpływać na przyszły kształt procesów i kierunki doskonalenia wartości dodanej. Należy również zadbać o wsparcie dla przyszłych modyfikacji przeprowadzanych przez kierownictwo i powiadomić pracowników o planowanej reorganizacji w celu ograniczenia oporu wobec zmian.

Drugi etap obejmuje *identyfikację najważniejszych procesów gospodarczych zorientowanych na satysfakcję i wartość dla klienta*. Dużego znaczenia nabiera wówczas właściwa segmentacja odbiorców, która pozwala na optymalizację procesów, a także na wyznaczenie odpowiednich i jasnych kryteriów pomiaru efektywności procesów (np. jakość, koszt, czas wykonania). W kolejnym etapie następuje *rozwijanie wizji organizacji*, które ma doprowadzić do zrozumienia i ustrukturyzowania procesów prowadzącego do uzyskania maksymalnej wartości dodanej dla wybranych segmentów klientów.

Czwarty etap business process reengineeringu obejmuje *dostosowanie sfery społecznej i technicznej firmy do przyszłego kształtu organizacji*. W wypadku aspektów socjologicznych prowadzone są odpowiednie szkolenia dla pracowników i trenerów zespołów, modyfikuje się systemy motywowania, następuje też powolna zmiana kultury organizacyjnej firmy. Dostosowanie sfery technicznej wymaga zaś przede wszystkim wdrożenia systemów informatycznych i informacyjnych oraz

<sup>101</sup> Więcej na ten temat: K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 23–29; K. Zimmewicz, *Współczesne...*, *op. cit.*, s. 109–110.

zintegrowania działań wszystkich elementów organizacji w celu zapewnienia sprawności przebiegu procesów biznesowych.

Etap piąty związany jest z *bezpośrednim wdrożeniem koncepcji do systemu organizacyjnego*, co wiąże się z transformacją całego przedsiębiorstwa. Etap ten powinien zostać rozbudowany o odpowiednie procedury kontrolne i systemy monitoringu najważniejszych mierników procesów. Należy również zapewnić wsparcie dla dalszej optymalizacji i zmian organizacyjnych, które mogą być wywołane zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Wewnątrz firmy będą bowiem następować zmiany kulturowe, ludzkie, techniczne i inne wpływające na przebieg procesów. Jednakże wykorzystanie koncepcji business process reengineeringu będzie uwarunkowane zmianami dokonanymi na wejściu (np. zmiana sposobu i warunków dostaw, kontrahentów, parametrów dostarczanych surowców czy półwyrobów), jak również na wyjściu (np. zmiana preferencji nabywców, agresywne działania konkurencji, czynniki makroekonomiczne). Celem stosowania tej metody jest bowiem ciągłe doskonalenie rozwiązań biznesowych.

*Business process reengineering* jest koncepcją odważną, nowatorską, ale jednocześnie wywołującą dyskusje i budzącą kontrowersje. Do jej *slabości* należy zaliczyć negatywne skutki społeczne w postaci daleko posuniętej redukcji personelu, a także wiele przykładów niepowodzenia jej wdrożenia do praktyki gospodarczej. Może ona służyć za przykład tego, że stosowanie współczesnych koncepcji zarządzania wiąże się z osiąganiem sukcesów przez niektóre organizacje, a także ponoszeniem wygórowanych kosztów i niepowodzeń przez inne.

Wśród innych współczesnych koncepcji zarządzania mających duży wpływ na kształt i procesy zachodzące w organizacjach można wymienić: *lean management*, *customer relationship management*, *time-based management*, *total quality management*, koncepcję organizacji wirtualnej oraz zarządzanie wiedzą.

*Lean management* jest koncepcją odchudzonego, szczupłego zarządzania, polegającą na dążeniu do uzyskania dużej efektywności funkcjonowania oraz sprawności zarządzania poprzez integrację celów, zadań i funkcji przedsiębiorstwa oraz wprowadzanie różnorodnych działań racjonalizujących jego działalność, takich jak pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, szybsze wprowadzanie nowych produktów na rynek, minimalizacja zapasów lub spłaszczanie hierarchii organizacyjnej poprzez eliminację zbędnych szczebli i stanowisk kierowniczych lub administracyjnych.

*Customer relationship management* (CRM) to zarządzanie relacjami z klientami. Koncepcja ta pozwala na skupienie się na utrzymywaniu oraz rozwijaniu indywidualnych relacji z klientami dla odniesienia obustronnych korzyści. Wykorzystuje się do tego szczegółowe bazy danych i narzędzia statystyczne, które

wspierają podejmowanie decyzji, a także odpowiednio dopasowane techniki komunikacji, zapewniające stały kontakt firmy z odbiorcami.

*Time based management* (TBM) to metoda zarządzania w czasie. Opiera się ona na podkreśleniu roli czasu w działalności współczesnych organizacji, ponieważ dynamiczna konkurencja rynkowa oraz burzliwe otoczenie wymagają podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Jej najważniejszą cechą stanowi wykorzystanie zasady *just-in-time* we wszystkich procesach realizowanych w firmie, co prowadzi do zasadniczego skrócenia czasu ich trwania. Ponadto ważną staje się orientacja na pracę zespołową i różnorodne mierniki czasu, które determinują szybkość działań w przedsiębiorstwie.

*Total quality management* (TQM) oznacza kompleksowe zarządzanie jakością, które stanowi filozofię skoncentrowaną na uzyskaniu możliwie najwyższej jakości wszelkich procesów i działań. W ciągłym doskonaleniu uczestniczą przy tym wszystkie ogniwa firmy oraz wszyscy pracownicy i kierownictwo.

*Koncepcja organizacji wirtualnej* opiera się na założeniu, że współczesne przedsiębiorstwa emitują przede wszystkim strumień wartości i opierają swoją przewagę konkurencyjną na zasobach niematerialnych, takich jak: elastyczność i szybkość działania, reputacja i zaufanie klientów, powiązania sieciowe i korzystne relacje z kontrahentami. Klasyczne, materialne zasoby firmy (np. budynki, pomieszczenia, wyposażenie) tracą znaczenie, jednak sama organizacja funkcjonuje na dużych obszarach rynku dzięki dostępowi do globalnej sieci informatycznej (Internet). Dysponując rozległą bazą danych oraz sterując odpowiednio informacjami, uruchamia kanały dystrybucji i tworzy specyficzne i długotrwałe relacje z kontrahentami.

*Zarządzanie wiedzą* opiera się na przekonaniu, że współczesne organizacje powinny być otwarte na wiedzę i doświadczenia wszystkich interesariuszy (pracowników, kierownictwa, klientów, dostawców, społeczności lokalnej i innych). Wiedza ta przyczynia się do uruchamiania nowych pokładów energii i kreatywności, pozwalających na budowanie unikatowej i niemożliwej do podrobienia przewagi konkurencyjnej. W tych warunkach rolę kadry kierowniczej staje się odpowiednie motywowanie pracowników zarówno do ciągłego uczenia się, podnoszenia kwalifikacji i zwiększania ambicji, jak i do podejmowania twórczego ryzyka i myślenia w kategoriach rozwoju całej firmy.

Celem większości omówionych współczesnych koncepcji zarządzania staje się przemiana przedsiębiorstw funkcjonujących w dotychczasowym kształcie w *dynamiczne organizacje kreatywne*. Opierają one swoją przewagę konkurencyjną na twórczości (kreatywności), rozumianej jako skłonność do generowania nowatorskich pomysłów i umiejętność ich wdrażania w postaci innowacji technicznych bądź organizacyjnych. Organizacje tego typu nie obawiają się również głębokich zmian systemowych, jako że to właśnie one umożliwiają wdrożenie nowych pomysłów i idei, lecz opierają swoje funkcjonowanie na

synergicznym połączeniu wymiaru zdolności indywidualnych pracowników i kierownictwa z potencjałem różnorodności i działania zespołowego<sup>102</sup>. *Na poziomie indywidualnym* największego znaczenia nabiera potrzeba podwyższenia kwalifikacji, elastyczność nieskrępowanego myślenia i działania, niezależność i wiara we własne siły. Istotna jest także otwartość na zmiany, chęć przełamywania obowiązujących zasad, jak również odwaga w podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć i projektów. Natomiast *na poziomie zbiorowym* siła organizacji kreatywnych wynika z synergicznej różnorodności kompetencji, wiedzy oraz umiejętności i łączenia ich dla wspólnego dobra przedsiębiorstwa. W tym wypadku konieczne jest ograniczenie do niezbędnego minimum układów hierarchicznych, przy jednoczesnym usprawnieniu przepływu informacji, a także dobrowolne uznanie przez partnerów wspólnie wypracowanych zasad opartych na pozytywnych więziach. Ogromną wagę ma też odpowiednia atmosfera pracy, motywująca do działania, wyzwalamąca twórczą energię i nowe pomysły oraz pozwalająca na przyjęcie odpowiedzialności i sprzyjająca samokontroli w zespołach kreatywnych.

### 3.4. Pytania i polecenia

1. Proszę omówić znaczenie, dorobek oraz ograniczenia kierunku naukowej organizacji pracy oraz kierunku administracyjnego w zarządzaniu.
2. W jaki sposób przedstawiciele szkoły behawioralnej starali się zwiększać wydajność pracy w przedsiębiorstwie?
3. Jakie metody i techniki są wykorzystywane w ilościowej szkole zarządzania i jakie są podstawowe ograniczenia ich stosowania w praktyce gospodarczej?
4. W jaki sposób podejście systemowe i sytuacyjne integruje dorobek klasycznych szkół zarządzania?
5. Na czym polega koncepcja benchmarkingu? Jakie są jej wady, zalety oraz możliwości wykorzystania we współczesnych organizacjach?
6. W jakich obszarach można wykorzystywać koncepcję outsourcingu i jakie warunki musi spełnić dany obszar organizacji, aby można go było wydzielić?
7. Jakie zmiany zachodzą w przedsiębiorstwie w związku z wdrożeniem koncepcji business proces reengineeringu?
8. Czym charakteryzuje się organizacja wirtualna oraz przedsiębiorstwo kreatywne?

**W dalszej części rozdziału znajduje się ćwiczenie  
w formie testu wiedzy**

---

<sup>102</sup> Więcej na ten temat: M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 67.