

Wstęp

*Najpierw ucz się, a następnie nabieraj wprawy w umiejętnościach,
które wywodzą się z nauki.*

Leonardo da Vinci

Żyjemy w świecie, w którym dobrobyt materialny w dużym stopniu zależy od zarządzania. Sprawne zarządzanie gospodarką narodową prowadzi do niezakłóconego zaopatrzenia ludności w środki do życia i tworzy warunki egzystencji. Przedsiębiorstwa dostarczają dobra i usługi pierwszej potrzeby, takie jak: żywność, schronienie, opieka zdrowotna i bezpieczeństwo, oraz dobra zapewniające komfort, takie jak: samochody, telewizory, projektowane ubiory, komputery osobiste (stacjonarne, laptopy, palmtopy), smartfony czy telefony komórkowe. Od kompetentnego zarządzania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej zależą wyniki przedsiębiorstwa, zarobki pracowników i wpływ przedsiębiorstwa na środowisko zewnętrzne. Zarządzanie nadaje pracy sensowność i wydajność, a przedsiębiorstwu ułatwia reagowanie na wyzwania konkurencyjne i zmieniające się środowisko w kraju i na świecie. Sektor publiczny, jako część gospodarki narodowej nadzorowanej i wspieranej przez rząd i samorządy terenowe, przez racjonalne wykorzystanie środków może zapewnić wysoki poziom służby zdrowia i edukacji, sprawną pracę urzędów, a także poczucie bezpieczeństwa dzięki ubezpieczeniom społecznym czy obronie narodowej.

W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej (UE) potrzebne jest szersze spojrzenie na międzynarodowe aspekty zarządzania, a zwłaszcza wpływ środowiska międzynarodowego na funkcjonowanie przedsiębiorstw i organizacji działających nie dla zysku (organizacji *non-profit*, *non-profit organization* – NPO). Przynależność do stowarzyszeń międzynarodowych częściowo zaciera różnice w sposobach gospodarowania, ale one wciąż istnieją. Pewne rodzaje zachowań i podejście do pracy zależy bowiem od tradycji, kultury i etyki prowadzenia biznesu. Ponadto wiele zdarzeń gospodarczych zależy od decyzji UE i od poziomu zadłużenia kraju. Trzeba też uwzględnić odływ osób wysoko wykwalifikowanych za granicę, poziom wykształcenia pracowników (nie zawsze należycie przygotowanych do standardów profesjonalnych), utrzymującą się kiepską infrastrukturę i ujemny bilans handlu zagranicznego. Osiągnięcia polskich przedsiębiorstw nie są należycie eksponowane, a czasem nawet są pomniejszane. Mamy wartościowych przedsiębiorców, którzy dobrze sobie radzą w konkurencyjnym świecie – mimo przeszkód stwarzanych przez

lawinowo narastające regulacje prawne, nadmiernie rozbudowaną administrację rządową i terenową oraz zbyt liczne instytucje kontrolne, często niejednolicie interpretujące przepisy. Z analogii do przypadku Dawida i Goliata wynika, że nawet małe przedsiębiorstwa mogą osiągnąć sukces, także w niedogodnych warunkach, jeśli wykazują spryt. Nadrzędną kwestią jest jednak posiadanie kompetentnego zarządu, zwiększanie sprawności działalności i ciągły wzrost jakości dóbr i świadczonych usług.

Zagadnienia zarządzania nie są jednolicie ujmowane w literaturze. Występuje pewna umowność w rozpatrywaniu i nadawaniu wagi koncepcjom i poglądom na zarządzanie. Czasem eksponuje się symptomy, a nawet ciekawostki czy krótkotrwałe prądy – bez weryfikacji praktycznej i oceny stopnia wpływu na teorię zarządzania. W książce przyjęto punkt widzenia, który zapewnia w miarę całościowe ogarnięcie problematyki zarządzania. Podjęto próbę stworzenia podstawy umożliwiającej rozwinięcie i uszczegółowienie treściami specjalistycznymi procesu nauczania. Przedstawiono bogactwo koncepcji wypływających z badań nad zarządzaniem i uogólnianiem doświadczeń przedsiębiorstw, które osiągnęły sukcesy.

Książka może być użyteczna dla studentów wyższych uczelni, pracowników przygotowujących się do objęcia stanowisk kierowniczych i kierowników, którzy odczuwają potrzebę uzupełniania lub odświeżania wiedzy. Zgodnie z mottem wstępu – maksymą Leonarda da Vinci – aby zostać dobrym kierownikiem, najpierw należy się uczyć, czyli nabierać wprawy w umiejętnościach kierowniczych, które wywodzą się z osiągnięć naukowych. Następnie umiejętności te należy ciągle doskonalić. Starano się zatem przedstawić reguły konkurowania w burzliwym świecie biznesu, zrozumienie ryzyka, ograniczeń i wyzwań przy podejmowaniu decyzji. Zarządzanie stymuluje uczucie ekscytacji i zadowolenia, lecz także wywołuje stres podczas działalności gospodarczej oraz świadczenia usług przez organizacje działające nie dla zysku.

Książka składa się z piętnastu rozdziałów, a każdy z nich rozpoczyna się przysłowiami lub porzekadłami, które pobudzają do refleksji przed czytaniem oraz podczas lektury. Liczne rysunki i tabele ułatwiają przyswojenie i analizę nowych zagadnień. Treść każdego rozdziału podzielona jest na punkty oraz kwestie specyficzne, sygnalizowane pogrubionym drukiem. Pytania i polecenia, a także kwestie dyskusyjne, zamieszczone na końcu każdego rozdziału, ułatwiają powtórzenie i utrwalenie materiału. Studium przypadku sprzyja wymianie poglądów i odniesieniu teorii do praktyki według sentencji łacińskiej: *Verba docent, exempla trahunt* (Słowa uczą, przykłady pociągają). Indeks rzeczowy ułatwia znalezienie definicji i interesującego czytelników tematu, a bibliografia umożliwia rozwinięcie zdobytej wiedzy o dorobek innych autorów.

Rozdział 1 wprowadza w tematykę zarządzania, a więc opisuje koncepcje i istotę zarządzania przedsiębiorstwem, sprawność i skuteczność działalności oraz paradygmat kompetencji kierownika. Rozdział 2 przedstawia ewolucję zarządzania, teorie klasyczne, poglądy behawiorystyczne i specyficzne podejścia do zarządzania. Społeczne aspekty, kultura pracy i etyka zarządzania są przedmiotem rozważań w rozdziale 3. Treść rozdziału 4 to uwarunkowania środowiskowe, ze szczególnym uwzględnieniem systemu społeczno-gospodarczego i kontekstu międzynarodowego zarządzania. W rozdziale 5 poddano analizie proces podejmowania decyzji, a w rozdziale 6 omówiono planowanie jako funkcję zarządzania.

Rozdziały 7, 8 i 9 traktują o teoriach organizowania struktur i działalności przedsiębiorstwa, o procesach zatrudniania i zachowaniach pracowników. W rozdziale 10 omówiono główne założenia przewodzenia, w tym teorie motywowania pracowników.

Koncepcje przedsiębiorczości i zasady tworzenia przedsiębiorstwa zostały zawarte w rozdziale 11. W rozdziale 12 pokazano genezę, rozwój i zastosowanie biznesu elektronicznego. W rozdziale 13 nakreślono współczesne tendencje kierowania jakością, wprowadzania innowacji i zmian. W rozdziale 14 przedstawiono prawidłowości zarządzania produkcją, a w końcowym rozdziale 15 rozpatrzono funkcję kontrolą zarządzania.

Książka jest przeznaczona dla studentów na kierunku studiów zarządzanie – do nauki podstaw zarządzania – i służy jako wprowadzenie do przedmiotów specjalizacyjnych na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Jest tak usystematyzowana, aby umożliwić stopniowe postępy w zrozumieniu pojęć, terminów, koncepcji i metodologii z zakresu zarządzania oraz zastosować zdobytą wiedzę w praktyce i ocenić jej przydatność. Starano się dać wartościowy materiał nie tylko dla studentów, lecz także dla kierowników sterujących postępowaniem podwładnych w przedsiębiorstwie lub organizacji *non-profit*. Czy autorski wysiłek się powiodł – osądzą czytelnicy zgodnie z sentencją łacińską: *Feci quod potuli, faciant meliora potentes* (Zrobiłem, co mogłem, niech kto może, zrobi to lepiej).

Pisanie książki jest procesem trudnym i złożonym – wpływa na nie także wiele czynników. Autor otrzymał pomoc ze strony wielu osób, którym chce wyrazić głęboką wdzięczność. W szczególności podziękowania kierowane są do prof. dr. hab. Klemensa Białeckiego ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, prof. dr. hab. Grzegorza Karasiewicza z Uniwersytetu Warszawskiego, prof. dr. hab. Marianny Księżyk z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, prof. dr. hab. Franciszka Krawca ze Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, byłego wykładowcy Berkley University w USA, prof. dr. hab. Bernarda Kubiaka z Uniwersytetu Gdańskiego, prof. dr. hab. Sylwestra Makarskiego z Uniwersytetu

Rzeszowskiego, prof. dr. hab. inż. Władysława Mantury z Politechniki Poznańskiej, prof. dr. hab. Andrzeja Pomykalskiego z Politechniki Łódzkiej, prof. dr. hab. Marka Prymona i prof. dr. hab. inż. Jana Skalika z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, prof. dr. hab. Lidii Sobolak z Politechniki Częstochowskiej, prof. Toma L. Trittipa, PhD z Maryland University w USA, prof. dr. hab. Leszka Żabińskiego z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz współpracowników z Katedry Zarządzania Politechniki Koszalińskiej.

Autor jest zainteresowany opiniami, reakcjami na treść, komentarzami i uwagami krytycznymi czytelników, a za wszystkie sugestie – przesłane na adres e-mail: e_michalski@hotmail.com – z góry dziękuje.

Podstawy zarządzania

*Zarządzanie jest sztuką otrzymywania rzeczy
zrobionych przez innych ludzi.*

MARY PARKER FOLLET

*Kto potrafi pokierować sobą, potrafi pokierować innymi.
Dobry kierownik może zamienić słomę w złoto. Kiepski kierownik może zrobić przeciwnie.*

autor anonimowy

*Wizja bez działania to marzenie. Działanie bez wizji to koszmar.
przysłowie japońskie*

1.1. Koncepcja zarządzania

Definicja zarządzania. W szerokim ujęciu „zarządzić” oznacza wydać komuś polecenie wykonania jakiegoś zadania, za które zarządca (najczęściej kierownik, zwany także menedżerem lub decydentem) ponosi odpowiedzialność. Jest to zobowiązanie kogoś do pracy dla osiągnięcia dobra grupy osób. Zarządzanie określane jest często jako administrowanie, rządzenie, kierowanie lub dowodzenie jakąś jednostką organizacyjną celowo utworzoną (np. stanowiskiem pracy, działem, wydziałem, przedsiębiorstwem, instytucją, organizacją charytatywną, majątkiem, urzędem lub państwem). Prawo do zarządzania wynika z nadanych uprawnień i sprawowanego nadzoru, czyli ponoszenia odpowiedzialności za działalność jakiejś jednostki organizacyjnej.

Zespół ludzi uprawnionych do zarządzania działalnością grupy lub grupami ludzi uformowanych w jednostki organizacyjne tworzy zarząd. Przełożony, czyli kierownik, jest osobą mającą władzę zwierzchnią nad podwładnymi. Pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych, zwani podwładnymi, zajmują się bezpośrednio wykonywaniem pracy lub realizacją zadań i nie sprawują nadzoru nad innymi pracownikami.

Wyniki badań oraz wnioski płynące z sukcesów i niepowodzeń praktyki zarządzania doprowadziły do wyodrębnienia się nauki o zarządzaniu. Znalazło to wyraz w tworzeniu teorii, metodologii i technik zarządzania.

Teoria to ogólna koncepcja oparta na poznaniu i zrozumieniu istotnych czynników kształtujących pewną sferę rzeczywistości. Jest to także konstrukcja myślowa tworząca z elementów pewną całość obejmującą ogół usystematyzowanych wiadomości z danej dziedziny nauki. Teoria opisuje i wyjaśnia, na czym polega

zarządzanie oraz zjawiska i fakty z nim związane [76, s. 173]. Czasem jednak przedstawia tylko pogląd interpretujący pewne aspekty zarządzania lub hipotezy, niesprawdzone jeszcze w praktyce.

Twierdzenie naukowe wyrażające jakiś pewnik lub przekonanie o czymś powinno się składać z dwóch części: założenia i tezy. Założenie jest to hipoteza oparta na prawdopodobieństwie, przyjęta w celu objaśnienia jakiegoś zjawiska, prawa, faktu, które wymagają sprawdzenia. Teza to idea, głoszona teoria wyrażająca pogląd naukowy na zjawisko, fakt lub zdarzenie, które powinny być dyskutowane, rozwinięte i badane w logiczny sposób.

Metodologia badań. Badanie polega na systematycznym poszukiwaniu faktów i zbieraniu materiałów źródłowych dla uzyskania odpowiedzi na zbiór pytań. Tezy stanowią punkt wyjściowy do prowadzenia badań wydarzeń, sytuacji, problemów lub twierdzeń w celu określenia ich charakteru, złożoności lub prawdziwości. Możemy wyróżnić trzy podstawowe rodzaje badań:

- (1) odkrywcze (*exploratory research*) – służą do wyjaśnienia rzeczy dotychczas nieznanych, natury zjawisk, czynników determinujących zakres i powiązania napotykaných problemów;
- (2) opisowe (*descriptive research*) – opisują cechy, symptomy i wagę wydarzeń oraz faktów. Generują koncepcje, hipotezy i tezy. Służą do usystematyzowania przedmiotu i zakresu dociekań, określenia rdzenia problemu, ustalenia go w dziedzinie zarządzania oraz w systemie zagadnień nadrzędnych i podrzędnych;
- (3) przyczynowe (*causal research*) – umożliwiają poznanie przyczyn i skutków zdarzeń, związków i zależności między naturą i symptomami zjawiska. Interpretacji ulegają odchylenia od sytuacji typowej (standard, norma, oczekiwania).

Metodyka badań jest to zespół zasad, szczególnych sposobów i metod poznania za pomocą analizy naukowej. Postępowanie metodyczne cechuje ostrożność, staranność oraz porządek. Metodologia badań nad zarządzaniem ma ścisły związek z praktyką, czyli świadomą i celową działalnością ludzką, oraz z uogólnianiem doświadczeń zdobytych dzięki tej działalności.

Metoda to szczególnie tryb naukowego rozpatrywania rzeczy, zjawisk i faktów oraz formułowania wniosków. Podstawowymi metodami badań nad zarządzaniem są: analiza, obserwacja, eksperyment, wywiad i sondaż.

Analiza jest to rozpatrywanie jakiegoś zagadnienia w różnych aspektach w celu jego zrozumienia i wyjaśnienia. Jako metoda badawcza polega na wyodrębnieniu z danej całości jej elementów i badaniu każdego z osobna. Synteza oznacza uogólnienie i łączenie wyników analizy w jedną całość. Ze względu na możliwość pomiaru

danych analiza może być prowadzona metodami jakościowymi (*qualitative methods*) i metodami ilościowymi (*quantitative methods*) [74, s. 99]. Analiza może być oparta na materiałach źródłowych pierwotnych, specjalnie zebranych dla realizacji celu badań (*primary data*), i wtórnych, dostępnych w publikowanej i internetowej bazie danych (*secondary data*).

Obserwacja polega na uważnym przyglądaniu się działaniu i zachowaniu pracowników oraz śledzeniu przebiegu produkcji dóbr materialnych i świadczenia usług. Najczęściej stosowanymi technikami obserwacji są chronometraż i ukryta kamera. Chronometraż służy do pomiaru czasu wykonywania poszczególnych elementów pracy w celu ustalenia prawidłowego ich porządku, harmonijnego łączenia i eliminacji straty czasu. Kamera może rejestrować ruchy, czynności i zachowanie pracownika. Zrejestrowany na taśmie wideo film i jego poszczególne sekwencje są prezentowane w zwolnionym tempie oraz analizowane, a wyniki przedstawiane w tabelach i ilustrowane graficznie. Zaletą obserwacji jest realizm i obiektywizm, a wadą to, że rejestrowane są tylko zewnętrzne objawy pracy, a pomijane są np. motyw.

Eksperyment jest to próba – z reguły przeprowadzana po raz pierwszy – wywołania jakiegoś zjawiska lub realizacji nowatorskiego pomysłu. W trakcie eksperymentu pracownikom są dostarczane bodźce i zmieniane warunki pracy. Eksperyment może być prowadzony w warunkach laboratoryjnych lub na stanowisku roboczym, podczas pracy. Symulacja to technika eksperymentowania z rzeczywistą sytuacją przez zbudowanie sztucznego modelu, który jest odbiciem tej rzeczywistości.

Wywiad polega na zadawaniu serii pytań osobie dobrze znającej temat lub obiekt stanowiący przedmiot dociekań w celu uzyskania opinii, poznania stosunku do określonego zjawiska lub przedstawienia koncepcji rozwiązania problemu [105, s. 37–39]. Wywiady mogą odbywać się w trzech formach:

- dogłębnej (*depth interview*) – indywidualnie z osobą biegłą w temacie lub grupą osób – prowadzonej często w sposób nieformalny;
- ogniskowanej (*focus group interview*) – prowadzonej z grupą osób na ustalone z góry tematy, ale według wcześniej przygotowanego scenariusza i pod kierunkiem doświadczonego moderatora;
- techniki delfickiej (*Delphi interview*) – polegającej na zestawianiu i uogólnianiu opinii ekspertów, którzy nie mogą się spotkać bezpośrednio w jednym miejscu.

Wywiady pozwalają na identyfikację czynników determinujących dane zjawisko i nakreślenie scenariusza rozwoju.

Sondaż (*survey*) jest to wnikliwe zaznajomienie się z pewnym stanem rzeczy w celu właściwej jego oceny. Podczas sondażu poszukiwane są szczegółowe infor-

macje od wybranej – najlepiej w sposób reprezentatywny – liczby osób. Poglądy lub ocenę zdarzeń poznajemy przez zadawanie serii pytań. Z reguły stosuje się identyczne pytania i wariantowo ustalone odpowiedzi, które można podsumować i analizować statystycznie w celu wyciągnięcia wniosków. Często stosuje się dodatkowo pytania, na które respondent może wyrazić swobodne opinie, które możemy pogrupować według cech charakterystycznych respondentów. Anonimowość sondażu zapewnia obiektywność i rzetelność odpowiedzi.

Test to zamierzone działanie w celu poznania stanu faktycznego zjawiska, stanu wiedzy na dany temat czy sposobu wykonania zadania. Obejmuje on zestaw pytań lub zadań, które pozwalają na sprawdzenie wiadomości, umiejętności, stopnia dyspozycji psychicznej lub sprawności psychofizycznej pracowników.

Przedstawiona metodologia ujmuje tylko zarys możliwego podejścia do badań nad złożoną problematyką zarządzania. Niektóre metody zostaną omówione w odniesieniu do konkretnych funkcji, dziedzin i procesów zarządzania w kolejnych rozdziałach tej książki.

Technika jest to celowy, racjonalny, oparty na teorii sposób wykonywania prac, czynności i doboru metod badań, które wymagają specyficznych umiejętności. Technika wiąże się z użyciem procedury badawczej w celu rozwiązania złożonych zagadnień i wprowadzania w czyn osiągniętych wyników. Wybór poprawnej techniki badań lub odpowiedniego działania pozwala na zespalanie i koordynowane prac tak, aby były wykonane efektywnie.

Wizja. Założyciel lub założyciele jednostki organizacyjnej, podobnie jak osoba piastująca urząd państwowy, muszą mieć wizję działalności, czyli tego, jak sobie wyobrażają sytuację przedsiębiorstwa w przyszłości, do której współtworzenia powinni się przyczynić kadra kierownicza i pracownicy. Wizja jest to krótkie, zwarte i inspirujące przedstawienie tego, czym organizacja chce się stać i co zamierza osiągnąć w perspektywie [47, s. 191]. Można to wyrazić w formie trzech pytań: Skąd przychodzimy? Czym jesteśmy? Dokąd zmierzamy? [64, s. 15]. Wizja odnosi się więc do kategorii intencji i aspiracji, które są szerokie i tworzą ramy rozwojowego wizerunku urzędu, instytucji lub przedsiębiorstwa. Wielka i szlachetna wizja podnosi energię, entuzjazm i poczucie własnej wartości wszystkich pracowników, zapewniając jednocześnie, że każdy widzi jakieś korzyści dla siebie i przedsiębiorstwa w realizacji nakreślonej wizji.

Eugeniusz Kwiatkowski, wicepremier, minister skarbu, przemysłu i handlu, miał i urzeczywistnił wizję rozwoju gospodarczego Polski po pierwszej wojnie światowej. Wizja ta przyczyniła się do umocnienia niezależności gospodarczej, bez której Polska nie mogła się ostać jako niepodległe państwo. Stworzył czteroletni plan inwestycyjny rozbudowy infrastruktury i zwiększenia potencjału obronnego kraju, czyli przygotowania podstawy do przyszłej rozbudowy przemysłu. Doprowadził do aktywizacji Staropolskiego Okręgu Przemysłowego, zainicjował budowę

portu i miasta Gdyni. Wniósł także wielki wkład w rozwój polskiego przemysłu chemicznego [SI1].

Henryk Gruber miał wizję utworzenia banku, którego dewizą były „pewność i zaufanie”. Jego wizja została realizowana w 1929 r., kiedy został powołany na prezesa Banku Polska Kasa Opieki SA. Uczynił z PKO największą instytucję finansową w dwudziestoleciu międzywojennym i równocześnie jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek. Usługi banku skierował także do 8 mln Polaków żyjących na obczyźnie. Bank uzyskał uprawnienia banku komercyjnego i zajął się obsługą większych skupisk emigracji. Do wybuchu drugiej wojny światowej Bank PKO SA otworzył placówki we Francji, Argentynie i USA. Mimo wojny bank przetrwał lata 1939–1945 bez większego uszczerbku, zachowując reputację i zaufanie klientów w kraju i na emigracji [SI2].

Henry Ford, zwany genialnym twórcą metod przemysłowych, zrewolucjonizował rynek motoryzacji przez realizację wizji „Samochód dla wszystkich”. Samochodem tym był czarny Ford T, w cenie dwóch średnich miesięcznych pensji robotnika zatrudnionego w przedsiębiorstwie Ford Motor Company. Obecnie wizją Ford Motor Company jest „stać się światowym liderem w przemyśle motoryzacyjnym” [47, s. 33–34].

Wizją Microsoft Office, jednego z potentatów światowego przemysłu komputerowego, znanego producenta systemów operacyjnych MS-DOS, Microsoft Windows i oprogramowania biurowego, jest „Komputer na każdym biurku i w każdym domu”. Microsoft Office 2019 to najpopularniejszy obecnie pakiet biurowy na świecie [SI3]. Edytor tekstu Word, arkusz kalkulacyjny Excel i baza danych Access stanowią ikony pracy biurowej. Pakiet pocztowy Outlook współpracuje z serwerem poczty Exchange i zawiera programy Word, Excel, PowerPoint (tworzenie prezentacji), Entourage (klient poczty), obsługę Microsoft Server Exchange i wiele innych pomniejszych narzędzi. Microsoft Office 2019 zapewnia poprawione działanie wszystkich aplikacji, lepszy wygląd oraz większą ergonomię i stabilność interfejsu.

General Electric, międzynarodowy konglomerat, sformułował wizję szeroko: „Oferujemy dobre rzeczy do życia”. Prowadzi działalność w wielu branżach przemysłowych – w energetyce konwencjonalnej i atomowej, aparaturze pomiarowej przemysłowej i medycznej oraz w przemysłach lotniczym, kosmicznym, artykułów gospodarstwa domowego i chemicznym. Wytwarza sprzęt medyczny, świadczy usługi bankowe, produkuje filmy i silniki dla kolejowych spalinowozów [SI4]. W laboratoriach General Electric powstało wiele wynalazków, m.in. chłodziarka, żarówka, gramofon, prądnica prądu stałego i turbina parowa.

Misja. Z wizji wypływa misja, która określa posłannictwo przedsiębiorstwa, powód jego istnienia i rolę, jaką ma odgrywać w środowisku. Misja odpowiada na pytanie, dlaczego istnieje dane przedsiębiorstwo i jakie ma podstawowe cele,

a także komu służy jego działalność. Jest podobna do egzystencjalnych pytań, które może zadawać sobie każdy człowiek: Po co żyję? Co chcę osiągnąć?

Misja określa główne wartości, dla których zostało powołane przedsiębiorstwo i na które ukierunkowuje przyszłe działania. Misja wyznacza wspólne wartości przyjmowane przez wszystkich pracowników i zarząd przedsiębiorstwa [67, s. 37]. Misja determinowana jest historią, osiągnięciami, środowiskiem, w którym działa przedsiębiorstwo, a także zasobami, kwalifikacjami pracowników i kompetencją zarządu.

Dobrze sformułowana misja powinna spełniać pięć fundamentalnych funkcji: ukierunkowującą, stabilizującą, uwiarygodniającą, integrującą i inspirującą. Powinna być skoncentrowana bardziej na potrzebach klientów i ich satysfakcji niż na produktach, a ponadto dostrzegać istnienie konkurencyjnego środowiska, wobec którego przedsiębiorstwo podejmuje elastyczne, realistyczne i osiągalne działania.

Według Petera Druckera przy formułowaniu misji należy wziąć pod uwagę trzy grupy zagadnień:

- (1) okazje, jakie stwarza środowisko zewnętrzne, a więc potrzeby nabywców produktów, które przedsiębiorstwo mogłoby zaspokajać;
- (2) kompetencje, czyli sposób i stopień, w jakim przedsiębiorstwo może te potrzeby zaspokajać, ze względu na stan jego zasobów ludzkich, technicznych i finansowych;
- (3) zaangażowanie, które wynika ze stopnia zgodności potrzeb, wzorców i wartości wyznawanych przez pracowników z istotą działalności przedsiębiorstwa [130, s. 264–265].

Misją Microsoft jest pomóc ludziom w realizowaniu pełni swoich zdolności, a innym przedsiębiorstwom – potencjału produkcyjnego. Przedsiębiorstwo spełnia tę misję, propagując takie wartości, jak: szczerłość i uczciwość, pasja tworzenia nowych technologii, wizjonerstwo i podejmowanie wielkich wyzwań, dążenie do doskonałości i odpowiedzialność za wyniki pracy przed klientami, udziałowcami, partnerami i pracownikami.

Misją firmy Xerox jest pomóc swoim klientom w osiągnięciu celów gospodarowania. Klienci korzystają z nowych urządzeń drukarskich, redukując koszty i upraszczając technologię informacyjną. Xerox określiła misję jako automatyzację prac biurowych, a nie jako produkcję kserokopiarek.

Ford Motor Company wyznaczyła w 1909 r. misję jako: produkowanie samochodu zbudowanego z najlepszego materiału, przez najlepszych fachowców i taniego – dostępnego dla milionów nabywców [109, s. 40].

Misją Infosystems S.A., oferującej rozwiązania informatyczne, usługi wdrożeniowe dla przemysłu poligraficznego i produkcji opakowań, jest zaspokojenie

rosnących potrzeb przedsiębiorstw przez dostarczanie zaawansowanych, opartych na nowoczesnych technologiach, programów informatycznych. Najważniejszymi wartościami, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo, są: dbałość o klienta, zaspokajanie jego indywidualnych potrzeb, innowacyjność i profesjonalizm. Atutami spółki są wiedza i doświadczenie pracowników oraz nowoczesne technologie, z jakich korzysta i które oferuje klientom.

Misją zakładu fotograficznego jest dostarczanie ludziom pamiątek i zdjęć do dokumentów osobistych.

Misja stanowi podłoże do tworzenia strategii, celów, planów, reguł i procedur, czyli konkretnych zadań: co, gdzie, jak i kiedy należy zrobić. Misja wymaga okresowej rewizji z uwagi na dynamiczny rozwój środowiska zewnętrznego, na zmiany sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa i pojawienie się nowych perspektyw rozwoju. Zarząd przedsiębiorstwa, instytucji lub organizacji działającej nie dla zysku tworzy strategię ukierunkowania wysiłków pracowników na urzeczywistnienie wizji i misji.

W zależności od etapu rozwoju, sytuacji na rynku i koniunktury w gospodarce narodowej przedsiębiorstwo może tworzyć strategię powstania (rozpoczęcia działalności), przetrwania w warunkach kryzysu lub dynamicznego rozwoju w sprzyjających warunkach, najczęściej w dalekosiężnej perspektywie. Dopiero na podstawie jasnej wizji i misji możliwe jest przystąpienie do wykonywania podstawowych funkcji zarządzania.

1.2. Funkcje zarządzania

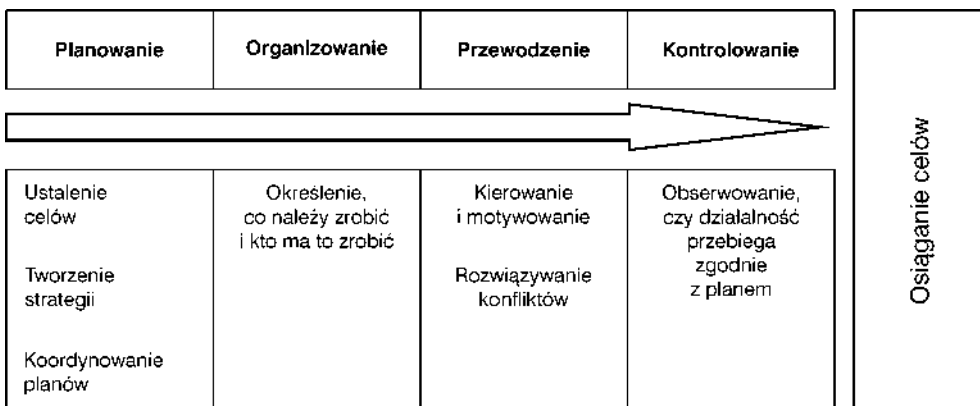
Krystalizacja funkcji zarządzania. Na początku XX w. francuski przemysłowiec Henri Fayol stwierdził, że podczas zarządzania kierownicy spełniają pięć funkcji: planują, organizują, rozkazują, koordynują i kontrolują. Począwszy od lat 50. minionego stulecia, zaczęto modyfikować te funkcje, wyróżniając najczęściej: planowanie, organizowanie, obsadzanie stanowisk pracy (*staffing*), kierowanie, motywowanie i kontrolowanie [108, s. 5]. Z upływem czasu wykrystalizował się – dominujący w literaturze – pogląd, który przyjęto w niniejszej książce, że zarządzanie można sprowadzić do czterech podstawowych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Za istotne cechy zarządzania powszechnie uznaje się koordynowanie działalności i podejmowanie decyzji dla osiągnięcia celów jednostki organizacyjnej [120, s. 4].

Koordynowanie jest to uzgadnianie działania wielu osób lub jednostek organizacyjnych w taki sposób, aby przebiegało sprawnie i zmierzało do osiągnięcia wspólnego celu. Jest to tworzenie współzależności każdego pracownika i grupy, którzy działają oddzielnie, z działalnością innych osób. Możemy wyróżnić koordynację sekwencyjną, gdy praca przebiega jednokierunkowo, od jednego pracownika

do następnego (np. linia montażowa), lub wzajemną (obustronną), gdy praca, zasoby i informacje przepływają dwukierunkowo, czyli każdy pracownik lub grupa są współzależni.

Decyzja to postanowienie, rozstrzygnięcie, co ma być zrobione, która z różnych opcji działań jest najlepsza. Decyzja składa się z osądu sytuacji na podstawie dostępnych informacji, który prowadzi do wniosku, czy należy coś robić, czy lepiej nic nie robić. Decyzje możemy: podjąć, odsuwać, odwlekać, zmieniać lub cofnąć.

Charakterystyka funkcji zarządzania. Na rys. 1.1 przedstawiono, w sposób ogólny, cechy charakterystyczne funkcji zarządzania.



Rysunek 1.1. Cechy charakterystyczne funkcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Plan jest to zamiar, zamiysł, wstępny pomysł, projekt lub szczegółowy program zadań, które mają być zrealizowane w określonym czasie. Planowanie wprowadza porządek zajęć lub czynności przewidywanych do wykonania, a także układ zadań. Przez plan rozumiemy również metodę osiągnięcia czegoś, co zostało wcześniej opracowane. Efektem planowania są wyznaczone cele i ogólne strategie ich osiągnięcia. Plany możemy układać hierarchicznie, integrować, koordynować i wdrażać.

Organizować to urządzać coś, zakładać, a także wprowadzać ład i porządek w działalności. Działalność składa się ze zdarzeń, które są tworzone z elementów lub części, a połączone dają strukturę pewnej całości, zapewniającej skoordynowane, harmonijne działanie. Istotą organizowania jest określenie, jakie zadania należy wykonać, kto ma to zrobić, jak zadania można pogrupować, kto jest odpowiedzialny przed kim i jakie decyzje należy podjąć. Efektem organizowania jest utworzenie jednostki organizacyjnej, którą stanowi grupa ludzi mających wspólny plan, program i zadania. Każda jednostka organizacyjna ma uporządkowany zbiór osób i rzeczy w taki sposób, aby działalność przynosiła zaplanowane efekty.

Przewodząc znaczy kierować kimś, czymś, czyjąś działalnością, a także rządzić, rozkazywać, narzucać komuś swoją wolę, nakłaniać kogoś do zrobienia czegoś, wskazywać, jak postępować osobie lub grupie. Wynikiem przewodzenia jest działanie, myślenie lub zachowanie podwładnych w określony sposób. Przewodząc to także prowadzić, sprawować kontrolę, kierować, panować nad emocjami, sytuacją – aby nie wymknęła się kierownikowi z rąk.

Przewodzenie jest niezbędne do rozpoczęcia działalności, dyskusji, komunikowania się; przewodzenie to sytuacja, gdy osoba znajduje się na czele, na najwyższej pozycji (szczeblu, stanowisku). Dobry przywódca musi mieć odpowiednie kwalifikacje, a także stosować metody właściwe do wykonywania danej pracy i zadań. Przewodzenie jest jałowe, jeżeli kierownik nie ponosi odpowiedzialności w ramach sprawowanej władzy nad ludźmi, organizacją lub działalnością.

Po ustaleniu zbioru celów, opracowaniu planów, określeniu struktury działalności, zatrudnieniu pracowników – odpowiednio przeszkolonych i umotywowanych – niezbędne jest utwierdzenie się, czy wszystko przebiega tak jak powinno. Kontrolowanie to porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym oraz ustalenie i korygowanie znacznych odchyłeń. Podczas kontroli sprawdzamy, czy coś jest zgodne z wyznaczonymi celami, obowiązującymi przepisami, normami i standardami. Kontrolowanie oznacza sprawowanie nadzoru nad czymś albo nad kimś, czuwanie nad prawidłowym przebiegiem zdarzenia, a czasem wpływanie na kierunek jego rozwoju zgodnie z wolą kontrolującego. Kontrolowanie pomaga przedsiębiorstwu w przystosowaniu się do zmian występujących w środowisku, zapobiega gromadzeniu błędów, ułatwia radzenie sobie ze złożonością przedsiębiorstwa i prowadzi do racjonalizacji kosztów działalności.

Funkcjonalne podejście do zarządzania charakteryzuje się jasnym i uproszczonym przedstawieniem złożonych zagadnień. Możemy z łatwością powiedzieć, co kierownicy powinni robić: powinni planować, organizować, przewodzić i kontrolować. Problematyka podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontrowania zostanie rozwinięta w kolejnych rozdziałach książki.

1.3. Istota przedsiębiorstwa

Organizacja. Współcześnie teorie zarządzania są formułowane i praktyka czasem jest odnoszona do szerokiego terminu organizacja, czyli do grupy ludzi, mających wspólny cel lub zbiór celów, plan, program i zadania [16, s. 11]. Organizacja jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do terminu „przedsiębiorstwo”, ale działa na podobnych zasadach. Desygnat pojęcia „organizacja” obejmuje więc nie tylko przedsiębiorstwo, lecz także organizację działającą nie dla zysku, zwaną też instytucją, czyli zakładem o charakterze publicznym, zajmującym się określonym

zakresem spraw związanych z funkcjonowaniem państwa. Organizacje działające nie dla zysku różnią się tym od przedsiębiorstwa, że mają inne cele priorytetowe niż osiągnięcie zysku.

Organizacje możemy zdefiniować jako grupę ludzi, uporządkowaną systematycznie i pracującą dla osiągnięcia szczególnego celu. Z definicji wynika, że organizacja ma jasny cel lub zbiór celów oraz że stanowią ją ludzie i zasoby rzeczowe. Jednostka organizacyjna jest częścią większej całości. Organizacja ma jakąś strukturę, z reguły systematycznie doskonaloną, która określa postępowanie jej członków (np. reguły i regulacje), wyróżnia przełożonych, nadaje im uprawnienia nad podwładnymi oraz opisuje stanowiska pracy, a członkowie organizacji wiedzą, co mają robić.

Organizacje i agendy rządowe nazywane są administracją lub sektorem publicznym i finansowane są najczęściej z pieniędzy podatników. Możemy wyróżnić takie organizacje działające nie dla zysku, jak:

- rząd i agendy rządowe (urząd wojewódzki, miejski, gminny), urząd skarbowy, policja, wojsko, straż pożarna, agencje mające na celu ochronę środowiska;
- organizacje oświatowe: przedszkola, szkoły, uczelnie, teatry, kina;
- organizacje ochrony zdrowia: przychodnie, szpitale, kliniki, sanatoria;
- organizacje reprezentujące interesy grupowe: partie polityczne, związki zawodowe, kluby sportowe, stowarzyszenia, organizacje charytatywne;
- organizacje religijne: parafie, sekty;
- inne organizacje: gospodarstwa domowe, wiejskie, osiedlowe.

Najwcześniejszą i najlepiej znaną organizacją jest rodzina, która ma własne cele, źródła dochodów, dzieli pracę i świadczy usługi dla jej członków.

Pojęcie przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarowania używa się najczęściej terminu „organizacja”, mając na myśli przedsiębiorstwo, tę regułę przyjęto w tym podręczniku. Termin „przedsiębiorstwo” pochodzi od wyrazów: przedsiębiorca (podejmować, robić coś, stawiać sobie za cel) i przedsięwzięcie (akcja, działalność). Przedsiębiorca jest to osoba fizyczna, osoba prawna lub spółka cywilna, która powołuje przedsiębiorstwo, podejmuje ryzyko i inicjatywę gospodarczą z perspektywą osiągnięcia jakichś korzyści – najczęściej zysku. Ryzykuje przy tym utratę kapitału – przede wszystkim dla osiągnięcia spodziewanych korzyści [11, s. 18–20].

Przedsiębiorstwo jest to zbiór ludzi pracujących razem w zorganizowany i skoordynowany sposób, dla osiągnięcia jednego lub więcej celów. Misja oddaje sens istnienia przedsiębiorstwa, jest wytyczną do opracowywania celów i strategii [111, s. 28–30]. W misji przedsiębiorstwo podkreśla odpowiedzialność za satysfakcję nabywców produktów, czasem podaje sposób konkurencyjności na danym obszarze

geograficznym, stosowaną technologię w danej dziedzinie, określa działalność zapewniającą sukces i pozytywny wizerunek. Cechami charakterystycznymi przedsiębiorstwa są plan działania, podział pracy, jasno określone cele i zarząd. Przedsiębiorstwo jest to więc taki rodzaj organizacji, która dąży do osiągnięcia zysku. Zysk to różnica między dochodami a kosztami i podatkami.

Pracownicy, ich postawa, zrozumienie celów i postępowanie silnie wpływają na to, jak przedsiębiorstwo funkcjonuje, jak gospodaruje zasobami, jakie ponosi koszty i jakie osiąga wyniki. Na przykład dwie osoby pracujące razem mogą osiągnąć więcej, niż gdyby pracowały oddzielnie, a nawet wykonać pracę niemożliwą do podjęcia tylko przez jedną osobę. Mogą podzielić czynności odpowiadające ich silnym i słabym stronom, aby sprawniej wykonać zadania.

Przedsiębiorstwo, działając samodzielnie jako prywatna lub państwowa jednostka gospodarcza, może być zaangażowane w produkcję dóbr materialnych, pośrednictwo handlowe lub świadczenie innych usług społecznie użytecznych. Przedsiębiorstwo dąży do zaspokojenia potrzeb i pragnień nabywców przez wykonywanie funkcji, które umożliwiają osiągnięcie celów gospodarowania [16, s. 14]. Zadowolenie nabywców dóbr i usług, które warunkuje osiągnięcie zysku, jest zawsze najważniejszym celem gospodarowania.

Zarząd jest to nieliczna grupa osób kierująca działalnością podporządkowanych jej jednostek organizacyjnych. Zarząd przedsiębiorstwa powinien świadomie dążyć do osiągnięcia wysokiej jakości produkowanych dóbr materialnych i świadczonych usług, do doskonalenia stosunków z nabywcami i własnymi pracownikami oraz zmierzać do osiągnięcia wyników odpowiednich do zaangażowanych zasobów.

Strategiczne kwestie przedsiębiorstwa. Strategia jest to sztuka przewidywania i wyboru najlepszego sposobu osiągnięcia sukcesu – szczególnie w długim okresie – wobec wyzwań środowiska. W odniesieniu do przedsiębiorstwa strategia składa się ze zbioru działań, które polegają na określeniu pozycji i działalności przedsiębiorstwa w konkurencyjnym środowisku [75, s. 123]. Kwestie rozwiązywane przez strategię przedsiębiorstwa przedstawiono w tab. 1.1.

Tabela 1.1. Kwestie rozwiązywane przez strategię przedsiębiorstwa

Szczegółość	Jakie cechy odróżniają dane przedsiębiorstwo od przedsiębiorstwa o podobnym profilu działalności, czyli jak być innym?
Konkurencyjność	Jak stać się lepszym niż inne przedsiębiorstwa?
Harmonizacja	Jakie są rola i związek komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa w procesie tworzenia marketingu mix (produkt, dystrybucja, promocja i cena)?
Spójność	Jakie są powiązania przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym?

Źródło: opracowanie własne.