

Rozdział 2

Podstawy zarządzania

Tomasz Czapla, Beata Glinkowska

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie bazowych informacji na temat podstaw zarządzania skoncentrowanych wokół następujących obszarów tematycznych: formułowanie celów organizacyjnych, misja i wizja, podejmowanie decyzji, formułowanie strategii. Lektura tej części niniejszego podręcznika pozwoli Czytelnikowi poprawnie skonstruować cele, misję i wizję organizacji, wyznaczyć strategię działania w wyniku zastosowania wybranych metod analizy organizacji i jej otoczenia, a także stosować racjonalność metodyczną i rzeczową w procesie podejmowania decyzji. Celem poznawczym jest też wskazanie odpowiednich i adekwatnych pozycji literaturowych do samodzielnego studiowania, dzięki którym proces zarządzania organizacją będzie merytoryczny, skuteczny i efektywny. Czytelnik powinien również umieć wskazać metody kaskadowania celów i metody oraz techniki pomocne w procesie podejmowania decyzji.

Definicja zarządzania

Przedmiotem zainteresowania nauki organizacji i zarządzania są organizacje jako systemy. Organizacje są zespołami ludzkimi mającymi wspólny cel, możliwy do zrealizowania przy zastosowaniu kompilacji różnych zasobów, którymi należy w odpowiedni sposób zarządzać. Zarządzanie jest procesem, który zwykle się uważa za powodowanie realizacji zamierzonych celów. Dość prosto, ale i zarazem trafnie zdefiniowali ten proces F.E. Kast i J.E. Rosenzweig, zauważając, że jest to „proces koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania”. Zarządzanie realizowane jest przez kierowników (menedżerów) poprzez kilka zasadniczych funkcji: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie. Wszystkie funkcje są ważne dla osiągnięcia i utrzymania „równowagi organizacyjnej” zarówno wewnątrz organizacji,

jak i w relacji: organizacja – otoczenie. Realizacja funkcji kierowniczych powinna być poprzedzona sformułowaniem misji organizacji.

Misja organizacji – istota i zasady określania

Misja jest szczególnym powodem istnienia organizacji, wyróżniającym ją spośród innych; to wspólne wartości przyjmowane przez wszystkich pracowników i jej zarząd. Misja musi odpowiadać na następujące pytania:

1. Po co organizacja istnieje?
2. Czyje i jakie potrzeby ma zaspokajać?
3. Do czego organizacja ma dążyć?
4. Jakie jest jej społeczne przeznaczenie – posłannictwo?

Misja powinna być uwarunkowana historią organizacji, jej tradycją, nawiązaniem do korzeni, otoczeniem rynkowym, preferencjami kierownictwa, zasobami, którymi organizacja dysponuje, jej wyróżniającymi kompetencjami. Obecność organizacji na rynku powinna dawać korzyść społeczeństwu, na przykład: „Jesteśmy po to, aby dzięki naszym usługom żyło Ci się lepiej, żebyś mógł realizować swoje marzenia. Ciągłe doskonalimy jakość i nie ustajemy w naszych działaniach, pamiętając też, że środowisko, w którym żyjesz, jest wartością bezcenną”.

Wizja organizacji – istota i zasady określania

Wizja powinna:

- być prosta, jasna i łatwa do zrozumienia przez większość ludzi,
- stawiać cel odpowiednio odległy, by umożliwić dokonanie zmian i odpowiednio bliski, aby wzbudzić zaangażowanie,
- być realistyczna, wiarygodna i trudna do obalenia przez chłodne analizy przychywno-skutkowe,
- prowadzić do koncentracji organizacji na zasadniczych umiejętnościach,
- być komunikowana i często przypomniana przez lidera i najwyższe kierownictwo organizacji w celu osiągnięcia społecznego konsensu co do realności i możliwości jej realizacji.

Kluczowe elementy wizji powinny oscylować wokół takich obszarów, jak rynek, a na nim: konkurencja, konsumenci, wartości, kluczowe kompetencje. Wizja jest swoistego rodzaju marzeniem, do którego organizacja zmierza, na przykład „Za cztery lata otworzymy oddział naszej organizacji w Krakowie”.

Cel – istota i zasady określania

J. Zieleniewski celem nazwał „antycypowany stan rzeczy, wyznaczający kierunek i strukturę działania, na tyle cenny (pożądany) dla działającego, że dla jego spowodowania lub utrzymania jest on gotów podjąć działanie”. Dobrze jest, gdy

w formułowaniu celów uczestniczą pracownicy. Takie działanie przynosi same korzyści: pracownicy czują się ważni, dowartościowani, gdyż kierownictwo liczy się z ich zdaniem, opinią; stanowi to motywację dla pracowników; organizacja korzysta na wiedzy pracowników; cel jest lepiej zrozumiany, stąd może być „lepiej” realizowany i większe będzie zaangażowanie w jego realizację.

Cele mogą być ilościowe i jakościowe. Ich konstruowanie powinno podlegać kryteriom metody SMART:

- *Specific* (specyficzny, konkretny) – cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizować,
- *Measurable* (mierzalny) – tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji,
- *Agreed* (uzgodniony, zgodny wewnątrznie) – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację,
- *Realistic* (realistyczny) – cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji,
- *Timed Bound* (określony czasowo, *deadline*) – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Kaskadowanie celów – istota, metody

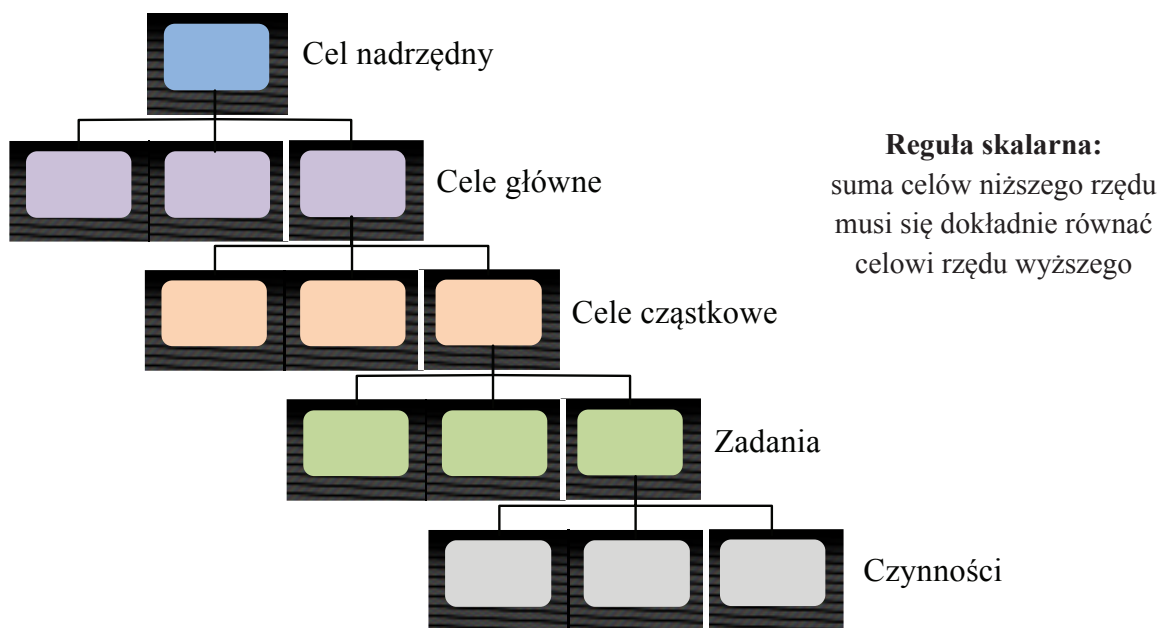
Są cztery główne metody kaskadowania celu:

1. Podział *targetu* / oczekiwanego poziomu miernika – podział celu na części, z których każda jest tożsama jakościowo z celem głównym.
Przykład: podział planu sprzedaży wyrażonego kwotowo (na przykład 100 tys. PLN) na mniejsze cele dla poszczególnych oddziałów firmy wyrażone także kwotowo.
2. Podział celu ze względu na składowe – dotyczy celów, których realizacja wymaga osiągnięcia kilku elementów składowych.
Przykład: dany wynik finansowy osiągniemy poprzez realizację określonych przychodów i utrzymanie kosztów całkowitych na określonym poziomie.
3. Operacjonalizowanie – najbardziej kreatywny sposób kaskadowania. Cel menedżera zostaje przełożony na działania operacyjne podwładnych wykonywane każdego dnia.
Przykład: cel „pozyskanie 10% nowych klientów” znajdzie się w celach podwładnych jako zwiększenie liczby wizyt u potencjalnych klientów na przykład do 20 tygodniowo i podpisanie do końca czerwca 2014 roku 15 nowych umów z klientami o potencjalnym obrocie na danym poziomie.

4. Delegowanie („kopiuj – wklej”) – przekazanie celu wprost podwładnemu. Metoda ta jest najprostsza, jednakże trzeba pamiętać o przekazaniu pełnych uprawnień decyzyjnych. Sprawdza się ona w zespołach eksperckich, przy realizacji projektów i wszędzie tam, gdzie przełożony nie wnosi wartości dodanej.

Przykład: zlecenie podwładnemu przygotowania kwartalnego sprawozdania z działalności zespołu.

Zasada skalarna (adekwatności) stanowi, że suma celów rzędu niższego musi być równa celowi rzędu wyższego (por. rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Istota skalowania celów

Źródło: opracowanie własne.

Zasada rozłączności zaś ma zastosowanie do grupy celów będących na tym samym poziomie hierarchii. Wskazuje ona potrzebę definiowania odrębnych treściowo celów, czyli takich, które nie będą się wzajemnie zazębiały.

Strategia – istota, definicje

A. Ries i J. Trout definiują strategię następująco: „Strategia powinna wyrastać na błocie rynku, a nie w antyseptycznym środowisku wieży z kości słoniowej”. Według K. Obłója strategia to „przemysłana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji”. A.D. Chandler postrzega ją jako „określenie podstawowych długofalowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie takich kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia takich celów”.

Strategia to specyficzny dla danej organizacji system wartości, skłaniający ją do podjęcia takich działań, które:

- uwzględniają przyszły kształt organizacji,
- zapewniają jej sprawne działanie i długotrwałą egzystencję,
- umożliwiają zajęcie pożądanego przez nią pozycji na rynku oraz
- zapewnią ustanowienie określonego wzorca postępowania dającego jej własną rynkową tożsamość.

Zarządzanie strategiczne i model zarządzania strategicznego

Strategia jest elementem zarządzania strategicznego. Odwołując się do praktyki wojskowej, można zauważyć analogię do działań stratega wojskowego i menedżera odpowiedzialnego za strategię swojej firmy. Otóż pierwszym etapem działania stratega jest identyfikacja, opis i analiza otoczenia. Drugim etapem – a zarazem podstawowym zadaniem zarówno menedżera, jak i generała armii – jest ustalenie strategii na podstawie tej analizy. Trzeci etap polega na wdrożeniu. Droga postępowania jest prosta: ocenić, ustalić, działać. W tym miejscu dochodzimy do procesu zarządzania strategicznego. R.W. Griffin zaważa, że zarządzanie strategiczne to coś więcej niż planowanie w organizacji, to nowy sposób myślenia o zarządzaniu, nowy sposób podejścia do możliwości i wyzwań, z jakimi spotyka się przedsiębiorstwo, kompleksowy, ciągły proces nastawiony na wdrażanie skutecznych strategii, które pozwalają na osiągnięcie celów strategicznych.

Najbardziej popularny model zarządzania strategicznego to model 7S McKinseya: *Structure* (struktura), *Strategic* (strategia), *Style* (styl), *Staff* (pracownicy), *Skills* (umiejętności), *Systems* (systemy), *Shared Values* (wspólne wartości).

Rodzaje strategii

Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje strategii, wynikające z zależności celów strategicznych i pozycji strategicznej:

- wiodąca pozycja kosztowa,
- zróżnicowanie,
- koncentracja.

Istnieją też strategie oparte na relacji produkt – rynek. W tym zakresie najbardziej znana jest macierz H.I. Ansoffa (por. rysunek 2.2).

		PRODUKT	
		Dotychczasowy	Nowy
R Y N E K	Dotychczasowy	Penetracja rynku	Rozwój produktu
	Nowy	Rozwój rynku	Dywersyfikacja

Rysunek 2.2. Strategie oparte na relacji produkt – rynek (macierz H.I. Ansoffa)

Źródło: H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books 1987, s. 109.

Jak można zauważyć, dywersyfikacja jest najdalej posuniętym rozwiązaniem strategicznym.

Podejmowanie decyzji – istota

Decyzje podejmuje się w momencie występowania problemów. Problem jest to sytuacja występująca wtedy, gdy rzeczywisty stan spraw odbiega od stanu pożądanego. Decyzja jest procesem świadomego, nielosowego wyboru spośród co najmniej dwóch dostępnych alternatyw pociągającym za sobą określone działanie jako jego rezultat. Proces podejmowania decyzji jest efektem następujących po sobie w logicznym porządku czynności, które są powiązane związkami przyczynowo-skutkowymi – ich wynikiem jest decyzja ostateczna. Rozpoczyna się w momencie stwierdzenia sytuacji decyzyjnej, czyli takiej, która wymaga rozstrzygnięcia, kończy się w momencie realizacji decyzji.

Podejmowanie decyzji – etapy, metody, techniki, narzędzia

W literaturze przedmiotu występują najczęściej trzy etapy procesu podejmowania decyzji. W praktyce stosuje się zwykle cztery etapy i takie też wyróżniono na potrzeby niniejszego podręcznika.

1. Zbieranie informacji (co jest problemem, czy problem jest poważny) – stosuje się tu na przykład arkusz danych, arkusz identyfikacji problemu;
2. Analiza zebranych informacji (które przyczyny są najpoważniejsze) – zastosowanie ma tu na przykład diagram Ishikawy i diagram Pareto;
3. Projektowanie rozwiązań (jakie mogą być możliwe rozwiązania) – bardzo często stosuje się tu burzę mózgów, metody eksperckie, metody delfickie, synektykę;

4. Wybór jednego rozwiązania, czyli podjęcie decyzji (jaki wariant wybrać) – zastosowanie mogą tu mieć takie techniki, jak: plus-minus, wymuszony wybór, porównanie parami, macierz skuteczności rozwiązań, macierz porównania rozwiązań, mapa rozwiązania problemu.

Są to oczywiście tylko niektóre z możliwych do zastosowania metod, technik i narzędzi rozwiązania problemu, jednakże na tyle proste i praktyczne, że znajdują zastosowanie w każdej sytuacji.

W procesie podejmowania decyzji należy brać pod uwagę racjonalność metodologiczną (etapy, metody, techniki itp.) i racjonalność rzeczową (istniejący stan rzeczy), a także kryteria decyzyjne: trafność, skuteczność, ekonomiczność, prostotę, udatność, legalność, szybkość, ograniczone ryzyko. Decyzje mogą być podejmowane indywidualnie, zespołowo lub indywidualnie po zespołowym rozpoznaniu.

Bariery podejmowania decyzji

Istnieje wiele barier w procesie podejmowania decyzji. Najczęstszymi są:

- bariera informacyjna – zbyt mała ilość informacji do podjęcia decyzji,
- bariera zasobowa – związana z dysponowaniem ograniczonymi zasobami ludzkimi i rzeczowymi,
- bariera osobowościowa i kompetencyjna – wynikająca z cech osobowości i kompetencji decydenta,
- bariera społeczna – wynikająca na przykład z tego, że w firmie jest wielu ludzi i grup o różnych oczekiwaniach i często występują konflikty,
- bariera motywacyjna – wyrażająca się brakiem motywacji ludzi do pracy,
- bariera organizacyjna – wynikająca z niedostosowania struktury organizacyjnej do warunków działania firmy, złej organizacji pracy,
- bariera biurokratyczna – spowodowana zbyt dużą liczbą rygorystycznych przepisów,
- bariera konkurencyjna – związana z istnieniem na rynku firmy konkurencyjnych, na których działalność nie mamy wpływu.

Kluczowe pojęcia użyte w niniejszym rozdziale: zarządzanie, misja organizacji, wizja organizacji, cele organizacji, metoda SMART, strategia, kaskadowanie celów, skalowanie celów, zarządzanie strategiczne, strategię oparte na relacji produkt – rynek, etapy podejmowania decyzji, techniki decyzyjne, bariery podejmowania decyzji.

Pytania kontrolne

1. Co to jest misja organizacji?
2. Na czym polega metoda SMART?
3. Jakie są sposoby kaskadowania celów?
4. Co to jest strategia?
5. Jakie są rodzaje strategii?
6. Kiedy występuje sytuacja problemowa?

Literatura uzupełniająca

Zagadnienie	Pozycja literaturowa	Strony / rozdziały
Definicja zarządzania	B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, <i>Podstawy zarządzania</i> , Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999	37–50
	R.W. Griffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010	34–40
	J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, <i>Kierowanie</i> , PWE, Warszawa 1997	23–33
Misja, wizja, cele, kaskadowanie – istota, zasady konstrukcji	T. Kotarbiński, <i>Sprawność i błąd</i> , PZWS, Warszawa 1960	120–125
	B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, <i>Podstawy zarządzania</i> , Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999	51–59
Zarządzanie strategiczne, strategia	M. Bielski, <i>Podstawy teorii organizacji i zarządzania</i> , Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002	Rozdział 11
	G. Gierszewska, M. Romanowska, <i>Analiza strategiczna przedsiębiorstwa</i> , PWE, Warszawa 2009	Rozdział V
	B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, <i>Podstawy zarządzania</i> , Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999	61–76
	B. Glinkowska, <i>Wybrane metody analizy strategicznej i ich przydatność w praktyce</i> , [w:] J. Różański (red.), <i>Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami i ich finansowaniu</i> , „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. VIII, SWSPiZ, Łódź 2007	31–46

Proces podejmowania decyzji	M. Bielski, <i>Podstawy teorii organizacji i zarządzania</i> , Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002	Rozdział 12
	B. Glinkowska, <i>Podjęmowanie decyzji kierowniczych</i> , [w:] <i>Podstawy zarządzania</i> , http://baza-wiedzy.artinkubator.com	Rozdział IV, podrozdziały 5, 6, 7, 8, 9, 10
	R.W. Griffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010	121–142
	B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, <i>Podstawy zarządzania</i> , Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999	152–159

