

Wstęp

Książka niniejsza skierowana jest nie tylko dla studentów, studiujących zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rolniczym, ale także dla szerokiej rzeszy kadry kierowniczej w rolnictwie. Zawiera ona treści obejmujące program nauczania przedmiotu „Zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym”.

Znajomość wiedzy o zarządzaniu jest jednym z czterech warunków wpływających na wyniki pracy kierowniczej. Do pozostałych czynników wpływających na efekty pracy kierowniczej zaliczamy znajomość wiedzy technicznej, wiedzy ekonomicznej oraz umiejętności jej stosowania.

Należy także dokonać ważnego zastrzeżenia. Proces zarządzania gospodarstwem rolniczym jest procesem dynamicznym i skomplikowanym oraz wymaga aktywnego podejścia przez rolnika, co z kolei wymaga od rolników odpowiednio wysokiego poziomu wiedzy technicznej i ekonomicznej. S. Born i G. Steffen trafnie (70, s. 10-11) definiują proces prowadzenia gospodarstwa i stopień jego skomplikowania jako system, „...w którym różne czynności, takie jak podejmowanie decyzji bieżących, kontrola i planowanie, jako jego istotne elementy są wzajemnie powiązane. Jednak w każdym wypadku wymagane jest zróżnicowane podejście do odwzorowania systemów, uwzględniające przebieg dynamicznych procesów gospodarczych i społecznych. Konieczna jest także znajomość metod określania zmienności systemów, aby błędne decyzje można było odpowiednio wcześniej skorygować. Ogniwa łączące różne systemy tworzą systemy informacyjne razem z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji. Do tego celu konieczne jest wykorzystanie wszystkich pomocy technicznych, łącznie z elektroniczną techniką obliczeniową (ETO). W zmiennym otoczeniu gospodarstwa, przynoszącym ciągle nowe zagrożenia i niebezpieczeństwa podjęcia błędnych decyzji, tego typu instrumenty zyskują bardzo na znaczeniu. Rolnik musi być zdolny do właściwych reakcji, wybierając nowe warianty działania”.

Struktura książki została podporządkowana pozycji i wynikającej z niej roli i potrzeb kierownika. Książka składa się z ośmiu rozdziałów opisujących poszczególne elementy funkcji zarządzania odniesione do przedsiębiorstwa rolniczego. Wykorzystano w niej dorobek naukowy z dziedziny zarządzania, w tym zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym oraz wyniki badań prowadzonych w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw AR w Szczecinie.

Rozdział pierwszy poświęcono omówieniu pojęcia zarządzania, opisowi kryteriów oceny zarządzania, metodom badań nad zarządzaniem, problematyce użyteczności wiedzy o zarządzaniu,

kwalifikacjom i zadaniom kierowniczym, naukowym badaniom zarządzania, psychospołecznym aspektom zarządzania oraz naukom pokrewnym nauce o zarządzaniu.

W rozdziale drugim przedstawiono charakterystykę pracy kierowniczej, koncentrując uwagę na takich zagadnieniach jak: wyznaczniki osobowości kierowników, cechy kierownicze, zasady pracy własnej kierowników, cykl organizacyjny pracy kierowniczej, wady organizacji pracy kierowników i style zarządzania.

W rozdziale trzecim przedstawiono charakterystykę władzy gospodarczej. W rozdziale tym omówiono: źródła władzy gospodarczej, problematykę wielkości gospodarstwa rolniczego, rozpiętość i systemy kierowania, typologię organów władzy gospodarczej, władze przedsiębiorstw i ich kompetencje, funkcje i stanowiska kierownicze.

Rozdział czwarty poświęcono informacjom i decyzjom kierowniczym. W rozdziale tym przedstawiono pojęcie i podziały informacji kierowniczych, systemy informacji kierowniczych, decyzje kierownicze, klasyfikację decyzji, metody opracowywania decyzji, problematykę lokalizacji uprawnień decyzyjnych, zagadnienia racjonalności decyzji kierowniczych oraz komputerowe wspomaganie decyzji kierowniczych.

Przedmiotem rozdziału piątego są funkcje kierownicze. W rozdziale tym przedstawiono pojęcie funkcji kierowniczych, problematykę wyboru i opracowania celów zarządzania, dokonano charakterystyki funkcji planowania, organizowania, kontroli, zarządzania środowiskiem naturalnym w rolnictwie, zarządzania jakością oraz scharakteryzowano analizę jako funkcję zarządzania.

W rozdziale szóstym ujęto treści omawiające zasady polityki kadrowej. W rozdziale tym omówiono: zakres i treść polityki kadrowej, procedury zatrudniania, wyboru i zwalniania pracowników, obowiązki pracowników i pracodawców, problematykę ocen pracowniczych, zagadnienia awansów i przeniesień pracowników, dysharmonie stosunków międzyludzkich i metody rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy.

Rozdział siódmy zawiera wiedzę o motywowaniu pracowników. Zawiera on następujące treści: definicję motywu i motywowania, zasady motywowania pracowników, potrzeby pracowników a motywowania, motywowanie przez kwalifikowanie pracy, rola płacy i siła motywacyjna jej poszczególnych składników.

Przedmiotem rozważań rozdziału ósmego jest organizacja pracy kierowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem pracy kolegialnej kierowników. W rozdziale tym zostały omówione funkcje

kolegów kierowniczych, zasady organizacji posiedzeń kierowniczych, problematyka formalizacji pracy kierowniczej i jej skutków oraz problemy związane z obsadzaniem stanowisk kierowniczych, przeprowadzaniem konkursów na stanowiska kierownicze i doskonaleniem kadr kierowniczych.

1. CHARAKTERYSTYKA NAUKI O ZARZĄDZANIU

1.1. Pojęcie zarządzania

Nazwa "**zarządzanie**" jest najczęściej definiowana szeroko, mianowicie jako **decydowanie o celach działań i dysponowanie** przez organ władzy jednostki organizacyjnej **pracą ludzi i zasobami rzeczowymi**, należącymi do tej jednostki, albo jako regulowanie działalności jednostki organizacyjnej. W znaczeniu mniej dokładnym nazwa "zarządzanie" jest stosowana do oznaczania działań zawodowych (obowiązków służbowych) wykonywanych przez **organy władzy** jednostek organizacyjnych. Organy władzy są podmiotami zarządzania. Przedmiotami zarządzania - szeroko rozumianymi - są zaś **systemy społeczne**, nazywane też **instytucjami społecznymi**, organizacjami społecznymi albo samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi. Jednym z rodzajów instytucji społecznych są przedsiębiorstwa. Od innych instytucji społecznych różnią się one działalnością gospodarczą (produkcyjną i usługową), ukierunkowaną na uzyskiwanie dochodów (zarobków lub zysku). Istotną cechą przedsiębiorstw jest **samodzielność ekonomiczna i prawna**.

Wiedza o zarządzaniu przedsiębiorstwami pochodzi z doświadczeń praktycznych (wiedza potoczna) i z badań metodycznych (wiedza naukowa). Kumulowanie doświadczeń praktycznych przez przedsiębiorców oraz rozwój badań naukowych zwiększały ilość i doskonaliły jakość uzyskiwanej wiedzy, powodując zarazem **zmiany** zakresu i treści **pojęcia zarządzania**. Zmiany tego pojęcia były też skutkiem ewolucji, której podlegały formy organizacyjne przedsiębiorstw i procesy zarządzania. Zmiany form organizacyjnych, wymuszane głównie przez postęp techniczny i technologiczny, wraz ze zmianami stosunków społecznych wymuszały z kolei zmiany metod zarządzania. Najstarsze zasoby racjonalnej wiedzy potocznej o zarządzaniu powstały w krajach antycznych, dotyczyły zaś głównie rolnictwa, wojska i ustroju państwa. Natomiast badania metodyczne nad zarządzaniem zostały zapoczątkowane w przemyśle. Wiedza o zarządzaniu była i jest przenoszona z jednych dziedzin i branż życia społecznego do innych (w ostatnich latach np. z przemysłu do rolnictwa).

Z interesującego nas tu punktu widzenia dla antycznej Grecji istotne są trzy fakty: a) że podstawową działalnością gospodarczą było w niej rolnictwo, b) że podstawowymi jednostkami organizacyjnymi rolnictwa (odpowiednikami przedsiębiorstw) były gospodarstwa domowe, c) że zasób zgromadzonej wiedzy praktycznej (o gospodarowaniu i sprawach życia codziennego) był niewielki. Z tych powodów autorzy starogrecy wiedzę o zarządzaniu jednostkami gospodarczymi

rozumieli szeroko, tj. jako **wszelką wiedzę potrzebną gospodarzowi domu**: agrotechniczną, agroekonomiczną, socjotechniczną, pedagogiczną itp. Zakres rzeczy i zjawisk objęty tą wiedzą był szeroki, ale zasób treści ubogi.

Takie rozumienie zarządzania najwcześniej sformułował Ksenofont (432 - 355 p.n.e.) w dziele "**Oikonomikos**" - zarządzający domem. Tytuł tego dzieła pochodzi od nazw "oikos" - dom i "nemein" - zarządzać. Od nazw tych pochodzą inne nazwy, używane w Średniowieczu: "ekonom" - zarządca, "ekonomia" - majątek ziemski i (w drugim znaczeniu) - wiedza o zarządzaniu gospodarstwami rolnymi, "ekonomika" - umiejętność zarządzania gospodarstwami rolnymi i wiedza o takiej umiejętności.

Pojęcie zarządzania gospodarstwami rolnymi i zakres wiedzy o zarządzaniu nimi zmieniło się częściowo w Średniowieczu. Redagowano wtedy książki - podobne jak w Starożytności - dla "gospodarza domu", ale gospodarza takiego widziano nie jako pana rodziny patriarchalnej, lecz pana feudalnego, dzierżawcę lub zarządcę folwarku feudalnego. Takie ujęcie zarządzania występuje również później m. in. w dziele Anzelma Gostomskiego, wydanym w 1644 r. pod tytułem - "**Ekonomia albo gospodarstwo ziemiańskie**". Obejmuje ono głównie wiedzę organizacyjną i pewien zasób wiedzy rolniczotechnicznej, nie zawiera natomiast zagadnień rodzinnych. Nazwę "ekonomika" Gostomski używał w dwóch znaczeniach: jako synonimu nazwy "gospodarstwo ziemiańskie" i synonimu nazwy "wiedza o zarządzaniu gospodarstwem ziemiańskim". Podobny charakter ma dzieło Jakuba Haura "**Ekonomika ziemiańska generalna**" (1675 r.). Obejmuje ono wiedzę rolniczotechniczną, organizacyjną i wiedzę o rachunkowości rolniczej.

Na początku XIX w. wiedza rolnicza stała się przedmiotem studiów, a jej gromadzenie - zawodową działalnością pracowników naukowych. Nastąpiło oddzielenie wiedzy rolniczej od wiedzy nierolniczej, zwłaszcza od zagadnień domowo-rodzinnych. Z rozwojem badań następowała specjalizacja badaczy. Rozpoczął się trwający do dziś podział ogółu wiedzy rolniczej na dyscypliny o coraz węższych zakresach. Proces ten zapoczątkował Albrecht Thaer, autor czterotomowego ogólnorolniczego dzieła "**Zasady racjonalnego rolnictwa**", wydanego w 1809 r. Pierwszy tom tego dzieła Thaer poświęcił wiedzy agroekonomicznej i podzielił go na dwie księgi: "O podstawach ekonomicznych gospodarstwa rolnego" i "Oekonomia, czyli nauka o warunkach, urządzeniu i zarządzie gospodarstwa". Thaer posługiwał się dwoma pojęciami wiedzy o zarządzaniu

gospodarstwami rolnymi: szerszym, określonym jako "ekonomia" i obejmującym ogół wiedzy organizacyjnej, i węższym - "o zarządzie gospodarstwa".

Na pracy Thaera wzorował się Michał Oczapowski, wybitny badacz zagadnień rolniczych, autor 12-tomowego dzieła "Gospodarstwo wiejskie". W XI tomie tego dzieła, opublikowanym w 1856 r. pt. "**Nauka ekonomii, czyli zarządu gospodarstwa**", Oczapowski zamieścił wiedzę organizacyjną, którą podzielił (podobnie jak Thaer w księdze "Oekonomia...") na **trzy rozdziały**, traktujące: 1) o ogólnych warunkach gospodarowania, 2) o urządzaniu gospodarstwa, 3) o dyrekcji, czyli kierowaniu gospodarstwem. Oznacza to, że wiedzę zawartą w tomie XI Oczapowski potraktował jako wiedzę o zarządzaniu gospodarstwami rolnymi rozumianemu szeroko, a rozdział trzeci tego tomu - jako wiedzę o zarządzaniu nimi rozumianemu wąsko.

Rozwój badań agroekonomicznych doprowadził w połowie XIX w. do utworzenia w Niemczech **nauki o przedsiębiorstwie** - Betriebslehre - nazywanej w Polsce ekonomiką przedsiębiorstw, a potem ekonomiką i organizacją przedsiębiorstw. Do nauki o przedsiębiorstwie zaliczano zwykle wiedzę: 1) o organizacji przedsiębiorstwa: a) o czynnikach produkcji, b) o urządzaniu przedsiębiorstwa, tj. o tworzeniu jego struktury organizacyjnej, c) o administrowaniu przedsiębiorstwem, 2) rachunkowość, 3) taksację. Nauka o przedsiębiorstwie miała służyć przedsiębiorcy do określania struktury produkcji i tworzenia struktury czynników produkcji. Adresowano ją do osób kierujących przedsiębiorstwami. Była ona i bywa jeszcze traktowana jako nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwami, rozumianemu szeroko.

Na rozumienie wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami (przemysłowymi, a potem również z innych branż) duży wpływ miały **badania organizacji pracy metodami naukowymi**, rozpoczęte w końcu XIX w. przez F.W. Taylora. Uzyskaną przez własne badania wiedzę Taylor nazywał zasadami naukowego zarządzania, a zarządzanie oparte na takich zasadach - naukowym zarządzaniem. Propagując taylorizm we Francji H. Le Chatelier zastąpił nazwę "naukowe zarządzanie" nazwą "naukowa organizacja". Z kolei w Polsce K. Adamiecki wprowadził nazwę "naukowa organizacja i zarządzanie". Od niej utworzono potem nazwę "nauka organizacji i kierownictwa", w której obie ostatnie nazwy są pleonazmami. Wyrazy "zarządzanie" i "kierownictwo", które je współtworzą są bowiem synonimami wyrazu "organizacja".

Drugi z klasyków nauki o zarządzaniu, H. Fayol, skupił swe zainteresowania na organizacji pracy kierowniczej. Pracę kierowniczą nazwał on "administracją", co w języku łacińskim znaczy

zarządzanie i rządzenie. Wyróżnił on 6 **zasadniczych funkcji** przedsiębiorstwa, do których zaliczył następujące funkcje: techniczną, handlową, finansową, zabezpieczającą, rachunkową i administracyjną. Funkcję administracyjną podzielił z kolei na 5 funkcji pochodnych: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie.

Obecnie nie tylko w mowie potocznej, ale również w naukowej nazwy "zarządzanie", "kierowanie", "administrowanie" i "organizowanie" funkcjonują jako synonimy, a nie jednoznaczniki. Zależnie od kontekstów są bowiem nośnikami pojęć o różnych zakresach. Nazwy "zarządzanie" i "administrowanie" używane są najczęściej w znaczeniu szerokim, podanym na początku tego podrozdziału. Nazwa "kierowanie" zaś jest zwykle używana jako równoznacznik nazw "zarządzanie" i "administrowanie" lub w znaczeniu węższym - jako oddziaływanie organu władzy na podległe mu osoby, by skłaniać je do wykonywania zleczanych im zadań. Natomiast nazwa "kierownik", pokrewna nazwie "kierowanie", używana jest najczęściej zamiast nazwy "przełożony", czyli jako nazwa osoby regulującej zachowania się innych osób.

Z kolei nazwa "organizowanie" jest używana jako synonim nazwy "zarządzanie" albo w znaczeniu wąskim - jako nazwa jednej z funkcji kierowniczych. Tak rozumiane organizowanie obejmuje: a) poszukiwanie i dobór osobowych i rzeczowych składników działania (pracy), b) kształtowanie proporcji i więzi między tymi składnikami. Zarządzanie obejmuje głównie różne działania organizacyjne. Ale należy pamiętać, że nie wszystkie działania organizacyjne są składnikami pracy kierowniczej – niektóre są składnikami pracy wykonawczej.

1.2. Kryteria oceny zarządzania

Kryteriami oceny zarządzania nazywamy **wzorce** stosowane do oceny stopnia **racjonalności** tego zarządzania. Racjonalnym zarządzaniem nazywamy takie zachowanie się osoby w czasie pełnienia roli kierownika, które jest: a) oparte na wiedzy prawdziwej i adekwatnej do sytuacji wymagających decyzji, b) kierowane przez myślenie, c) zgodne z logicznym myśleniem. W zarządzaniu występują zwykle w różnych proporcjach zachowania racjonalne i nieracjonalne. Zarządzanie racjonalne obejmuje w pełni świadome, celowe i dowolne zachowania kierownika. Zarządzanie nieracjonalne zaś zawiera zachowania instynktowne (impulsywne, intuicyjne, ślepo nawykowe i ślepo naśladowcze), które nie są kierowane przez myślenie, oraz zachowania oparte na przesądach lub na błędnej wiedzy, które nie są zgodne z logicznym myśleniem. Zarządzanie racjo-

nalne bywa też definiowane jako rodzaj postępowania racjonalnego albo działania racjonalnego. W definicjach takich nazwy "postępowanie" i "działanie" należy jednak rozumieć jako równoznaczni-ki nazwy "zachowanie się", tj. obejmujące zarazem czynne (wykonywanie działań) i bierne (powstrzymanie się od działań) formy zachowania się kierowników. Zarządzanie musi bowiem obejmować ustalanie i wymuszanie tego, co podwładni powinni robić, oraz powstrzymanie podwładnych od działań zbędnych i szkodliwych.

Racjonalność zarządzania przedsiębiorstwami jest oceniana według jej **zgodności z zasadą gospodarności** (nazywanej też zasadą ekonomiczności). Teoretycy zalecają stosowanie dwóch wariantów tej zasady - wariantu wydajności i wariantu oszczędności. Stosowanie wariantu wydajności prowadzi do maksymalizowania pożądanego wyniku decyzji kierowniczej w stosunku do jej kosztu, a wariantu oszczędności - do minimalizowania kosztu decyzji w stosunku do założonego jej wyniku. Oba warianty maksymalizują dodatnią różnicę między efektem zarządzania a kosztem tego efektu albo minimalizują ujemną różnicę między nimi. Oznacza to, że gospodarność zarządzania rośnie wtedy, kiedy rośnie wielkość efektu bez wzrostu kosztu albo efekt rośnie szybciej niż koszt, i wtedy, kiedy koszt maleje bez zmniejszenia efektu albo koszt maleje o więcej jednostek niż efekt. Celem racjonalizacji zarządzania jest zwykle maksymalizacja produkcji, dochodu globalnego lub zysku z użytkowanych zasobów, albo minimalizacja wysiłku ludzi, poszczególnych nakładów lub ogółu kosztów w stosunku do założonej wielkości efektu określonej kategorii.

Wzorując się na definicji racjonalnego działania sformułowanej przez T. Kotarbińskiego (36, s. 123), racjonalnym zarządzaniem jest takie, w którym cele zostały ustalone, a siły, środki i metody ich realizacji dobrane i zastosowane **na podstawie wiedzy prawdziwej**. Określenie to wymaga uzupełnienia. Po pierwsze, do działań praktycznych niezbędna jest wiedza merytoryczna i umiejętność logicznego myślenia. Prawdziwa wiedza merytoryczna nie gwarantuje racjonalności zarządzania, gdyż może nie być racjonalnie zastosowana. Dopiero wtedy, kiedy kierownik posiada wiedzę merytoryczną oraz obmyśla dobór i trafnie (zgodnie z zasadami logiki) wybiera sposoby działania, jego zarządzanie jest racjonalne. Po drugie, oparcie zarządzania na wiedzy prawdziwej jest koniecznym, ale nie jest wystarczającym warunkiem jego racjonalności. Niezbędne jest również, by wiedza merytoryczna była aktualna i adekwatna do dziedziny, w której ma być wykorzystana. Zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym oparte na wiedzy dotyczącej rolnictwa zacofanego albo przemysłu nie jest racjonalne.

Zarządzanie przedsiębiorstwami, aby mogło być racjonalne, musi być równocześnie oparte na wiedzy ogólnej i sytuacyjnej. Wiedza ogólna istnieje jako naukowa i potoczna. Bardziej racjonalne jest zarządzanie oparte na wiedzy naukowej, gdyż jest ona bardziej ścisła i mniej zawodna. Jeśli jednak w wiedzy naukowej są luki, to kierownik musi wypełnić je wiedzą potoczną. Nie jest natomiast racjonalne postępowanie odwrotne. Wiedza ogólna jest konieczna, ale nie zapewnia racjonalności zarządzania. Niezbędna jest również prawdziwa, aktualna, istotna i wystarczająco pewna wiedza sytuacyjna. Stanowi ona informacje wyjściowe do działań gospodarczych, zwłaszcza o popycie i opłacalności produkcji oraz o aktualnym stanie sił wytwórczych, o niedoborach oraz rezerwach produkcyjnych danego przedsiębiorstwa.

Zasadniczymi składnikami wiedzy uogólnionej, są **twierdzenia ogólne i wskaźniki**. Można je wykorzystywać jako kryteria oceny racjonalności zarządzania, ponieważ pozwalają ustalać, o ile poziom zarządzania pod danym względem i w danej dziedzinie dorównuje poziomowi wzorcowemu. **Twierdzenia ogólne** są kryteriami werbalnymi. Obejmują one zasady gospodarowania mające formy postulatów i zaleceń. Zasady dotyczą opracowywania, podejmowania i realizacji decyzji (np. zasada planowego organizowania pracy, zasada Pareta 20/80, zasada podziału pracy złożonej, zasada koncentracji robót itp.). Przez konfrontowanie konkretnych działań kierowniczych z odpowiednimi kryteriami werbalnymi albo liczbowymi dokonywane są oceny racjonalności zarządzania. **Kryteria liczbowe** odnoszą się tylko do zjawisk mierzalnych. Odzworowują one warunki przeciętne lub ponadprzeciętne, różniące się często znacznie od warunków konkretnego przedsiębiorstwa.

Ogół liczbowych kryteriów oceny racjonalności zarządzania obiektami gospodarczymi nazywa się **miernikami oceny gospodarowania**. Ze względu na odwzorowywane treści i związane z nimi algebraiczne formy wyróżniamy trzy kategorie takich mierników - **dynamiki, struktury i natężenia**. Ze względu na ścisłość powiązań z ocenianiem wszystkie kategorie mierników i ich szczegółowe postaci dzielimy na trzy odmiany - **empiryczną, wzorcową i właściwą**.

Mierniki empiryczne służą do odwzorowywania stanów rzeczy lub zjawisk istniejących aktualnie lub w przeszłości. Mierniki wzorcowe (mierniki - kryteria) odwzorowują stany pożądane i służą do porównań z miernikami empirycznymi. Mierniki wzorcowe tworzą dwie podgrupy: mierniki formalne (normatywne) i mierniki nieformalne. Formalne mierniki wzorcowe są obligatoryjne. Odzworowują one wielkości zadań planowych oraz wielkości norm, ustalonych przez władze

przedsiębiorstwa do jednorazowego lub wielokrotnego wykonania. Mierniki nieformalne nie są obligatoryjne. Mierniki właściwe są miernikami oceny zarządzania ściśle rozumianymi. Wskazują one, o ile stan istniejący jest lepszy lub gorszy od stanu wzorcowego, tj. w jakim stopniu zarządzanie jest racjonalne.

Racjonalność zarządzania przedsiębiorstwami bywa oceniana za pomocą mierników **głównych i pomocniczych**. Głównymi są mierniki ekonomiczne: syntetyczne mierniki oceny gospodarności i syntetyczne mierniki skuteczności gospodarowania. Pomocniczymi są szczegółowe mierniki ekonomiczne i mierniki techniczne. **Miernik oceny gospodarności** służy do mierzenia stopni realizacji zasady gospodarności. Odwzorowuje on relację miernika empirycznego do nieformalnego miernika wzorcowego.

Miernik skuteczności gospodarowania odwzorowuje relację miernika empirycznego do formalnego miernika wzorcowego. Jeśli nie zachodzi przypadek, że miernik skuteczności jest zarazem miernikiem gospodarności, ocena dokonana na podstawie miernika gospodarności będzie równocześnie oceną trafności doboru formalnego wzorca oceny i podjętych decyzji kierowniczych. Jeśli natomiast mierniki w postaci zadań lub norm zostały nietrafnie ustalone, miernik skuteczności może skłaniać do pozytywnej oceny zarządzania przedsiębiorstwem niezgodnej z oceną opartą na mierniku gospodarności. Zadania planowe i normy ustalane są nietrafnie z przyczyn subiektywnych (braku kwalifikacji lub niedbałości planistów czy normistów) albo z przyczyn obiektywnych (trudności lub niemożności przewidzenia zmian warunków gospodarowania).

Mierniki gospodarności różnią się między sobą treściami i zakresami licznika i mianownika. Występują one: a) w postaci prostej - jako **mierniki efektywności gospodarowania**, b) w postaci odwrotnej - jako **mierniki zaangażowania zasobów**. We wzorach mierników efektywności wielkości efektów występują w liczniku ułamka; we wzorach mierników zaangażowania zasobów - w mianowniku. Zaangażowanie zasobów obejmuje użytkowanie i zużycie środków trwałych, zużycie środków obrotowych i siły roboczej. Mierniki efektywności mające w liczniku określony wolumen produkcji nazywane są miernikami produktywności; mające natomiast w liczniku jakiś wolumen dochodu - miernikami efektywności finansowej. Mierniki zaangażowania zasobów tworzą kilka grup różniących się również treściami licznika. Są to mierniki: a) zasobochłonności, b) nakładochłonności, c) kosztochłonności produkcji. Na wzrost racjonalności zarządzania wska-

zuje maksymalizowanie mierników efektywności i minimalizowanie mierników zaangażowania zasobów.

Tabela 1. Główne mierniki oceny gospodarowania

Mierniki oceny gospodarności		Mierniki oceny skuteczności gospodarowania
Mierniki efektywności zasobów, nakładów lub kosztów	Mierniki zaangażowania zasobów, nakładów lub kosztów	
<p>efektywności produkcyjnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zasobu, np. plon rośliny, mleczność krów - nakładu, np. wydajność pracy brutto - kosztu, np. opłacalność produkcji <p>efektywności finansowej, tj. dochodowości lub zyskowności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zasobów - nakładów - kosztów 	<p>zasobochłonności produkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jednostki fizycznej produktu - jednostki pieniężnej produkcji <p>nakładochłonności produkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - np. pracochłonności lub materiałochłonności produktu <p>kosztochłonności produkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jednostki fizycznej produktu - jednostki pieniężnej produkcji 	<p>wykonania planu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uzyskania produkcji - uzyskania dochodu globalnego, dochodu czystego lub zysku - poprawy gospodarności <p>wykonania norm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wydajności pracy - zużycia materiałów - wykorzystania zasobów itp.

Każdy miernik oceny skuteczności gospodarowania ma te same treści w liczniku i w mianowniku. Jego licznik różni się zwykle od mianownika zakresem - jest większy albo mniejszy od mianownika. Właściwy miernik oceny skuteczności gospodarowania może być relacją dwóch wielkości bezwzględnych, np. uzyskanej produkcji towarowej do zaplanowanej wielkości tej produkcji, albo relacją dwóch mierników, np. miernika zrealizowanej do miernika zaplanowanej opłacalności produkcji.

Ilości i rodzaje mierników wykorzystanych do oceny zarządzania zależą od celu tej oceny. Jeśli celem takim jest polityka kadrowa lub motywowanie kierowników do zwiększania racjonalności zarządzania, wtedy ocenę należy oprzeć głównie na miernikach gospodarności, a nie skuteczności; syntetycznych, a nie cząstkowych; efektywności, a nie zaangażowania zasobów; efektywności finansowej, a nie produkcyjności. Mierniki syntetyczne służą do ustalania ogólnej diagnozy poziomu racjonalności gospodarowania. Zwykle jednak do ulepszania pracy kierowniczej potrzebne są dokładne diagnozy, czyli oparte na bardziej szczegółowych miernikach.

Oceny zarządzania dokonywane są w celu jego racjonalizacji, głównie przez: a) politykę kadrową, b) motywowanie kierowników, c) doskonalenie pracy kierowniczej. Oceny zarządzania konkretnym obiektem gospodarczym należy zawsze dokonywać na podstawie wyników pracy danego kierownika oraz pamiętać przy tym, że żaden miernik nie pozwala mierzyć efektów zarządzania netto, tj. oddzielać efekty samej pracy kierowniczej od efektów pracy wykonawczej ani od efektów działania czynników obiektywnych.

1.3. Metody badań nad zarządzaniem

W przeszłości w zarządzaniu wykorzystywano wyłącznie wiedzę potoczną, powstała ubocznie przy wykonywaniu i obserwowaniu praktycznych czynności zarządzania. W końcu XIX w. rozpoczęto naukowe badania nad zarządzaniem. Na początku zasób wiedzy naukowej o zarządzaniu był niewielki. Mogła ona więc zastąpić tylko część wiedzy potocznej. Obecna wiedza o zarządzaniu jest już w większości lub wyłącznie wiedzą naukową. W stosunku do wiedzy potocznej cechuje ją przede wszystkim większa **ogólność**, większa **ścisłość**, większa **niezawodność** i lepsze **uporządkowanie**. W sumie naukowa wiedza o zarządzaniu ma wyższą jakość, która jest rezultatem jej pochodzenia - została uzyskana dzięki metodycznym badaniom specjalistów zajmujących się zawodowo badaniami naukowymi.

Podstawowe czynności zarządzania obejmują oddziaływania jednych ludzi na innych, czyli procesy społeczne, dlatego wiedza naukowa o tych procesach ma również cechy wspólne z innymi naukami społecznymi. Ważną cechą wszystkich procesów społecznych jest pewien typ złożoności, nazywany **syndromatycznością**, oraz zmienność zachowań ludzkich, dlatego wyniki badań nad zarządzaniem nie stanowią twierdzeń bezwyjątkowych. Otrzymujemy tu tylko wiedzę wskazującą na stopień prawdopodobieństwa zachodzenia interesujących nas procesów, przy czym zróżnicowania tych procesów są znaczne. Ze względu na jej ogólność wiedza naukowa o zarządzaniu musi być w praktyce uzupełniana wiedzą sytuacyjną. Ponadto do jej stosowania w konkretnej sytuacji, zwłaszcza do opracowywania prognoz, praktykom jest potrzebna umiejętność prawidłowego myślenia.

Badania procesów zarządzania obejmują trzy podstawowe grupy czynności, stanowiące równocześnie trzy **etapy badania**: a) gromadzenie informacji faktualnych, b) logiczne i matematyczne opracowanie informacji faktualnych, c) sformułowanie twierdzeń ogólnych i sprawdzanie

ich. Obejmują one ponadto czynności przygotowania badań i redagowania tekstów. Na etapie **gromadzenia informacji faktualnych** (źródłowych) o procesach zarządzania stosowane są różne metody, najczęściej obserwacji, analizy dokumentów, eksperymentu, ankietowa, wywiadu lub testowa. Przy realizacji jednego tematu badawczego stosuje się czasem jedną, albo dwie lub trzy metody. O tym, które metody zostaną zastosowane, decyduje temat badań, czyli jego cel. W badaniach naukowych bowiem, jak we wszystkich działaniach celowych, obowiązuje zasada konieczności dostosowywania metod i środków rzeczowych do założonego celu badania.

Do realizacji niektórych tematów badań, np. do badania czasu poświęconego na różne zadania lub czynności kierownicze, stosowane są **metody obserwacji**. Można prowadzić obserwacje pracy kierowniczej jako indywidualnej lub grupowej. W praktyce zakres kierowniczej pracy grupowej ograniczony jest tylko do niektórych działań, jak zespołowe podejmowanie decyzji, prowadzenie narad czy odpraw. Praca kierownicza jest w głównej części indywidualna i z tego powodu jej obserwacje są kosztowne, co skłania badaczy do organizowania samoobserwacji, tj. obserwacji przez kierowników ich własnej pracy. Organizowanie samoobserwacji napotyka zwykle na trudności, ponieważ kierownicy nie mają czasu lub chęci, by się nią zajmować. Ponadto może ona dać wyniki tendencyjnie skrzywione.

Obserwacja jest podstawową metodą gromadzenia wiedzy faktualnej o zarządzaniu i jest formą planowego postrzegania. Znajomość tej metody jest potrzebna nie tylko badaczom, ale również kierownikom-praktykom. Umiejętność obserwacji stanowi bowiem jedną z ważnych cech dobrego kierownika, a prowadzenie obserwacji - jedną z ważnych jego czynności. Obserwacje zarządzania dzielone są na dwie główne odmiany: na obserwację uczestniczącą i obserwację nieuczestniczącą. Obserwacja uczestnicząca polega na wejściu obserwatora w rolę osób, które zostały objęte badaniem. Zaletą takiej obserwacji jest to, że osoby badane zachowują się w czasie badania w sposób naturalny. Nie zawsze jednak można ją stosować. W przypadku obserwacji nieuczestniczącej obserwator pełni funkcję tylko obserwatora.

Drugą metodą uzyskiwania wiedzy faktualnej o pracy kierowniczej jest **metoda dokumentacyjna**. W literaturze naukowej metoda dokumentacyjna występuje pod różnymi nazwami, takimi jak: metoda analizy dokumentów, metoda analizy źródeł, metoda historyczna czy metoda obserwacji pośredniej. Polega ona na analizowaniu dokumentów osobistych (jak: pamiętniki, autobiografie, listy, dzienniki czynności i osobiste notatki) i urzędowych (jak: protokoły, zapisy termina-

rzowe, wysyłane pisma - zwłaszcza zawierające polecenia służbowe, adnotacje na pismach, regulaminy opracowane przez badanego kierownika, życiorysy, świadectwa szkolne, zaświadczenia o ukończonych kursach, dyplomy uznania, dokumenty zawierające informacje o nagrodach, awansach, karach, degradacjach itp. Analiza dokumentów jest metodą pośrednią zdobywania informacji faktycznych. Nadaje się do realizacji niektórych tylko celów badawczych, nie daje bowiem pełnego obrazu pracy kierowniczej. Stosuje się ją jako metodę pomocniczą.

Tabela 2. Dokumenty wykorzystywane w badaniach ekonomicznych

Dokumenty osobowe		Dokumenty przedsiębiorstw	
prywatne	urzędowe	zewnętrzne	wewnętrzne
życiorysy ankiety pamiętniki notatniki podania zażalenia	metryki świadectwa dyplomy orzeczenia sądowe itp.	ogólnoprawne resortowe terenowe statystyczne dokumenty księgowe korespondencja akta sądowe	statuty regulaminy plany operatywne

Źródło: S. Stachak, Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych, s.153, KiW 1997

W metodologii nauk **metoda eksperymentu** traktowana jest jako najbardziej wartościowa metoda gromadzenia informacji faktycznych. Eksperyment naukowy jest to powtarzalny zabieg poznawczy, polegający na celowej zamianie przez badacza wybranych czynników, przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników, wykonany w celu wywołania lub ustalenia wielkości skutków dokonanej zmiany. Nie jest jednak szeroko stosowany do badania pracy - z powodu dużych trudności stosowania. Ponieważ jest to metoda o dużej wartości poznawczej, próbowano ją stosować również do badań pracy kierowniczej i próby takie nadal się podejmuje. W Stanach Zjednoczonych AP np. badano metodą eksperymentu wpływ szczebla podejmowania decyzji na efektywność pracy przedsiębiorstw i na zadowolenie robotników, wpływ ścisłego nadzoru na postawy robotników, wpływ zróżnicowania płac na wydajność pracy robotników itp. Przy ocenie metody eksperymentu trzeba brać pod uwagę jej rozumienie. Nie wszyscy bowiem autorzy uznają za oczywisty fakt, że eksperymentami w ścisłym tego słowa znaczeniu nie są tzw. "eksperymenty gospodarcze" ani "eksperymenty myślowe".

Do badania pracy kierowniczej stosowane są często metody kwestionariuszowe: **metoda ankietowa i metoda wywiadu standaryzowanego**. Głównym celem stosowania metod kwestio-

nariuszowych jest poznawanie poglądów ludzi. Podstawową zaletą metod kwestionariuszowych jest to, że pozwalają poznawać procesy i predyspozycje psychiczne, które są z natury swej nieobserwowalne albo trudno poznawalne innymi metodami. Metody kwestionariuszowe pozwalają uzyskiwać wyniki badań relatywnie szybko i tanio. Głównymi natomiast ich wadami są: ograniczona intersubiektywna sprawdzalność informacji uzyskanych przez ich stosowanie (badacz ma ograniczone możliwości sprawdzania wypowiedzi respondentów) oraz trudność w stosowaniu (wymagają one bowiem wysokich kwalifikacji badacza, umiejętności trafnego i ścisłego myślenia, wielostronnej wiedzy o procesach psychicznych i specyficznych cechach środowiska, z którego pochodzą badani ludzie, itp.). Metoda **ankietowa** ma dwie zalety: pozwala uzyskać informacje, których nie da się uzyskać innymi metodami, np. o poglądach i życzeniach personelu kierowniczego, oraz pozwala wykonać badania małym kosztem. Ma też istotne wady: jest jednostronna (bo służy do uzyskiwania tylko niektórych informacji faktualnych), może dostarczać informacji zniekształconych (tendencyjnie lub wskutek niezrozumienia pytań przez respondenta) lub niereprezentatywnych (co zdarza się zwłaszcza przy stosowaniu ankiet pocztowych i prasowych).

Drugą metodą kwestionariuszową jest metoda **wywiadu** (dokładniejsza od ankietowej) stosowana również do badania poglądów, życzeń i motywacji. Wywiad jest metodą gromadzenia informacji faktualnych w trakcie bezpośrednich rozmów badacza z respondentem. Stosowane są wywiady jawne i ukryte, standaryzowane i niestandaryzowane, indywidualne i zbiorowe, kontrolowane i niekontrolowane. Wywiad jest jawny wtedy, gdy osoby badane znają cel badania i godzą się na jego przeprowadzenie. Wywiad ukryty stosowany jest rzadko w nauce. Wywiad standaryzowany prowadzony jest przy pomocy przygotowanej listy pytań zadawanych osobom badanym stale w tej samej formie. W badaniach naukowych stosuje się wywiad standaryzowany, gdyż wywiad niestandaryzowany dostarcza informacji mało dokładnych, trudnych do uporządkowania i do robienia uogólnień. Prowadzenie wywiadu standaryzowanego jest zadaniem trudnym, dlatego powinno być zlecane ankietnikom o wysokich kwalifikacjach. Metody wywiadu ani ankietowej nie należy stosować do zbierania takich informacji, jakie można zebrać metodami niesubiektywnymi.

W niektórych badaniach stosowana jest również **metoda testów** - często jako metoda pomocnicza. Jest to metoda o względnie dużej ścisłości, ale zarazem jednostronna, bo ma ograniczony zakres stosowania. Testami badane są cechy psychiczne, stanowiące m. in. ważne predyspozycje do pracy kierowniczej, jak inteligencja ogólna, uzdolnienia specjalne, stabilność emocjonalna,

posiadana wiedza czy umiejętności manipulacyjne. Na podstawie wyników badań testowych wykonywane są bardziej ogólne badania, dotyczące zależności między cechami psychicznymi a wynikami pracy.

Zgromadzenie ścisłymi metodami odpowiedniego zasobu reprezentatywnych informacji źródłowych jest niezbędnym warunkiem uzyskania wiedzy naukowej, ale suma informacji faktycznych nie jest jeszcze wiedzą naukową. Informacje faktyczne są dopiero jakby surowcem, który wymaga przetworzenia, aby z niego mogła powstać wiedza naukowa w postaci ogólnych i odpowiednio uzasadnionych twierdzeń. Informacje faktyczne są **przetwarzane** na wiedzę naukową **metodami logicznymi i matematycznymi**. Teoretycy zarządzania najczęściej stosują w tym celu metody statystyczne, analityczne, porównawcze, projekcyjne i metody twórczego myślenia. Informacje liczbowe są przetwarzane mechanicznie i logicznie, tj. przez czynności myślowe.

Wartość wiedzy naukowej o kierowaniu przedsiębiorstwami zależy nie tylko od doboru i prawidłowości stosowania omówionych metod gromadzenia wiedzy faktycznej, ale w dużej mierze także **od reprezentatywności badanych obiektów** oraz od doboru i prawidłowości stosowania metod służących do przetwarzania wiedzy faktycznej na wiedzę ogólną. Ponieważ praca kierownicza nie przebiega w sposób ściśle zdeterminowany, musi więc być badana **metodami statystycznymi**. Badający pracę kierowniczą musi umieć stosować metody statystyczne, a umieć stosować, to znaczy przede wszystkim dokładnie je znać. Do przetwarzania wiedzy faktycznej na wiedzę ogólną są stosowane **metody rozumowań**. Metody rozumowań stosowane są na wszystkich etapach realizacji tematu badawczego i są składnikami wszystkich metod szczegółowych. Stosuje się je zwłaszcza do definiowania, klasyfikowania, sprawdzania hipotez, uzasadniania twierdzeń, wyjaśniania i prognozowania zjawisk.

1.4. Użyteczność wiedzy o zarządzaniu

Wiedzy o zarządzaniu przypisywane są cztery rodzaje społecznej użyteczności, nazywane funkcjami nauk: **wyjaśniająca, diagnostyczna, prognostyczna i praktyczna**. Rodzaje i stopnie pełnionych funkcji są podstawą podziału nauk na **teoretyczne** (nazywane też opisowymi, konstatującymi albo pozytywnymi) i **praktyczne** (nazywane inaczej stosowanymi albo normatywnymi). Wiedza o zarządzaniu uzyskana przez metodyczne badania jest zaliczana do naukowej wiedzy praktycznej, ale przy osądzaniu rodzajów i stopni jej użyteczności należy brać pod uwagę, że po-

szczególne nauki spełniają wyżej wymienione funkcje w różnym zakresie, użyteczność wiedzy bywa bezpośrednia i pośrednia, wiedza należąca do dyscypliny naukowej może obejmować partie bardziej lub mniej praktyczne – bezpośrednio czy pośrednio.

Funkcja wyjaśniająca przysługuje nauce o zarządzaniu na równi z wszelkimi innymi naukami praktycznymi i teoretycznymi. Polega ona na umożliwianiu ludziom zrozumienia zjawisk, które ich zainteresowały i uświadomienie im cech rzeczy i zjawisk, które bez tego nie byłyby dostrzeżone. Funkcja ta dotyczy zjawisk życia codziennego i zjawisk występujących w pracy zawodowej, pozwala zrozumieć procesy pracy wykonywane przez innych ludzi, ale nie obejmuje stosowania wiedzy w praktyce.

Funkcja diagnostyczna polega na wykorzystaniu wiedzy do rozpoznawania przez ludzi rzeczy i zjawisk w ich otoczeniu, na zaliczaniu lub ułatwianiu zaliczania rzeczy i zjawisk do odpowiednich klas albo typów oraz na ułatwianiu poznawania pewnych zjawisk jako przyczyn na podstawie zaobserwowanych objawów-skutków albo na odwrót. Funkcja diagnostyczna jest traktowana równocześnie jako funkcja wyjaśniająca i funkcja praktyczna. Przyswajając sobie dany rodzaj lub składnik wiedzy człowiek może bowiem poprzestać na zaspokojeniu własnej ciekawości albo rozpoznanie danego stanu rzeczy może być dla niego wstępnym warunkiem działań praktycznych. Rzetelna diagnoza skomplikowanych zjawisk, warunkujących realizację trudnych zadań, jest niezbędna każdemu kierownikowi, który musi i chce realizować swe zadania ekonomiczne.

Funkcja prognostyczna polega na możliwości wykorzystania wiedzy diagnostycznej i wiedzy o związkach przyczynowo-skutkowych do przewidywania stanów rzeczy i przebiegów zjawisk danego typu w przyszłości. W prognozowaniu wiedza diagnostyczna informuje o stanie wyjściowym rzeczy i przebiegów zjawisk, a wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych pozwala określić przyszłe skutki aktualnych sytuacji. Funkcja prognostyczna - podobnie jak diagnostyczna - może służyć ludziom tylko do zaspokojenia ciekawości o stanach rzeczy i przebiegach zjawisk w przyszłości albo być potraktowana jako funkcja praktyczna. W praktycznym działaniu funkcja prognostyczna jest traktowana jako podstawa do ustalania przez kierownika (dla siebie, kontrahentów lub podwładnych) zaleceń i ostrzeżeń. Prognozy pozwalają dostosowywać praktyczną działalność ludzi do zjawisk przebiegających w sposób konieczny albo kształtować te zjawiska, które nie mają charakteru koniecznego. Przez wywoływanie przyczyn można bowiem ukie-

runkować bieg zjawisk, zintensyfikować je albo - jeśli są niekorzystne - zapobiec im albo zminimalizować ich rozmiary.

Tabela 3. Różnice między naukami teoretycznymi a praktycznymi

Kryteria	Nauki teoretyczne	Nauki praktyczne
Główny cel badań	wyjaśnianie istniejących faktów	wskazywanie, jak działać
Kryterium wiedzy	prawdziwość wypowiedzi	skuteczność wskazywanych metod
Przedmioty badań	rzeczywiste – istniejące aktualnie bądź w przeszłości	wyobrażone – które można dopiero zrealizować
Charakter treści	treść składa się głównie ze zdań logicznych	treść składa się ze zdań logicznych, normatywnych i oceniających
Oceny	nie odgrywają zasadniczej roli	są zasadniczymi wypowiedziami
Dyrektywy	brak dyrektyw postępowania ludzi	zawierają dyrektywy wskazujące, jak ludzie powinni działać
Układ treści	według istotnych cech badanych przedmiotów	według celów praktycznych i czynników ich realizacji

Wobec tego, że diagnostyczne i prognostyczne funkcje wiedzy mogą mieć charakter praktyczny, teoretycy traktują praktyczną funkcję wiedzy jako konsekwencję: a) przedmiotu lub aspektu badań, b) zawartych w niej reguł postępowania ludzi. W tym ujęciu do praktycznych zalicza się nauki społeczne, traktujące o zachowaniach ludzi w różnych sytuacjach, i nauki ergologiczne - o metodach i środkach efektywnej realizacji celów. **Praktyczna funkcja** wiedzy o zarządzaniu polega na wykorzystywaniu tej wiedzy do doboru i kwantyfikowania celów, do formowania systemów i podsystemów organizacyjnych, do kształtowania zachowań ludzi w pracy oraz do doboru zasobów i nakładów tak, aby efektywnie uzyskiwać założone cele. Wyniki badań praktycznych aspektów rzeczywistości bywają formułowane w sposób neutralnie opisowy albo normatywnie optymalizujący. W pierwszym przypadku autor bada i opisuje, jakie cele ludzie realizują i jakie środki stosują dla realizacji tych celów, w drugim - cele, które odpowiadają potrzebom ludzi oraz środki i metody, które pozwalają osiągać cele najbardziej efektywnie.

Nauki praktyczne mają charakter **oceniający**. Oznacza to, że ważnymi ich składnikami - obok zdań faktualnych - są zdania oceniające (oceny). Wiedza o ocenach jest niezbędna w pracy kierowniczej, ponieważ zależy od niej podejmowanie albo zaniechanie działań kierowniczych i wykonawczych. Oceny zależą w pewnym stopniu od właściwości rzeczy i zjawisk, ale głównie od systemów wartości, które ludzie uznają. Oceny są subiektywne, wyrażają emocjonalne stosunki

ludzi do spotykanych lub wyobrażanych rzeczy i zjawisk, nie są uzasadniane wypowiedziami o faktach, lecz przez odwoływanie się do ocen wyższego rzędu. Systemy wartości uwarunkowane są przez wrodzone potrzeby ludzi i modyfikowane przez ich wychowanie, naśladowanie lub rozmowanie. Wyróżniane są oceny kategoriyczne (emocjonalne) i utylitarne. **Oceny kategoriyczne** dotyczą potrzeb, które ludzie chcą zaspokajać.

O praktycznym charakterze nauk decydują **oceny utylitarne**, które są wypowiedziami zrelatywizowanymi do innych ocen. Wskazują one, że coś jest dobre lub złe ze względu na coś innego; lepsze lub gorsze od czegoś innego. Do utylitarnych należą oceny ekonomiczne. Decydują one o cenach towarów i o wyborze celów ekonomicznych, tj. o tym, że niektóre wyobrażenia dóbr, nie istniejących aktualnie, ale pożądaných i możliwych do osiągnięcia, mogą stać się celami, których przyjęcie określa rodzaje działań i stosowanych środków. Aby trafnie ustalać cele gospodarcze, trzeba wiedzieć, jakie dobra są pożądané, czyli pozytywnie oceniane przez społeczeństwo. Ponadto trzeba wiedzieć, jakie warunki są niezbędne do wytworzenia takich dóbr i realizacji przyjętych celów. Znajomość uwarunkowań i realności celów jest znajomością związków między celami i warunkami ich realizacji, zwłaszcza działaniami i środkami.

Nauka o zarządzaniu, jako nauka praktyczna, ma charakter **oceniający, celowościowy i dyrektywny**. Opiera się z jednej strony na uznawanych przez ludzi ocenach utylitarnych, z drugiej zaś - na ustalonych zależnościach między faktami (działaniami i środkami). Jest nauką **oceniającą**, gdyż uczy o tym, jak rozpoznawać fakty, i o tym, jak ludzie je oceniają i jak należy je oceniać (czy dane środki lub działania nadają się do realizacji obranych celów, czy ze względu na dany cel rozpatrywane środki lub działania są lepsze od innych). Jest to nauka **celowościowa**, gdyż wskazuje jak ustalać cele dla jednostek gospodarczych. Celami bowiem stają się tylko te wyobrażenia wyników, które zostały pozytywnie ocenione. Jest ona zarazem nauką **dyrektywną**, gdyż jednym z jej zadań jest opracowywanie dyrektyw (zasad, reguł, norm), wskazujących na cechy, które winny mieć cele, zasoby, procesy i wyniki pracy, oraz na cechy działań niezbędnych do osiągnięcia wyników pracy.

1.5. Kwalifikacje i zadania kierownicze

Aby móc określić kwalifikacje, niezbędne do pracy na stanowiskach kierowniczych, należy najpierw zapoznać się z istotnymi cechami różniącymi pracę kierowniczą od pracy wykonawczej.

Na różnice takie wskazują przede wszystkim definicje pracy kierowniczej. Każda bowiem taka definicja wskazując istotne cechy pracy kierowniczej wskazuje zarazem na cechy pracy niekierowniczej. Analiza tych definicji oraz analiza działań wykonywanych przez kierowników pozwala stwierdzić, że praca kierownicza różni się od pracy niekierowniczej - fizycznej i biurowej - głównie tym, że:

- 1) praca kierownicza jest **pracą umysłową**, ponieważ: a) typowe prace kierownicze są działaniami umysłowymi (informacyjnymi), b) najważniejszymi działaniami kierowniczymi są procesy decyzyjne (o celach, zadaniach oraz siłach i środkach jednostki organizacyjnej), c) efektywność działań kierowniczych, zwłaszcza decyzyjnych, zależy od trafnych rozumowań,
- 2) bezpośrednim **przedmiotem działań kierowniczych** są inni ludzie (pracownicy wykonawczy lub kierownicy niższych szczebli) a nie materialne przedmioty pracy; każdy kierownik realizuje cele swej jednostki organizacyjnej za pośrednictwem podległych mu pracowników; dlatego w pracy kierowniczej bardzo ważna jest umiejętność współpracy z ludźmi: nawiązywania kontaktów z kontrahentami, motywowania podwładnych, kształtowania harmonijnych stosunków między ludźmi itp.,
- 3) wskutek tego, że kierownicy dysponują pracą swych podwładnych i środkami gospodarczymi, decydują o transakcjach z dostawcami i odbiorcami oraz reprezentują swe organizacje na zewnątrz, zakres i ranga ich **odpowiedzialności** jest wiele większa niż pracowników niekierowniczych,
- 4) pracę kierowniczą cechuje duże **zróżnicowanie** rodzajowe oraz **zmiennosc** zadań i warunków ich realizacji, dlatego wymaga ona umysłowej operatywności, szybkiej adaptacji do zmieniającego się wysiłku i odporności na napięcia nerwowe.

Omawiane tu różnice wynikają z ról, jakie pełnią kierownicy. B. Gliński pisał (26, s. 439 - 440), że kierownik:

- 1) jest zadaniodawcą (dzieli i przydziela zadania robocze),
- 2) jest głównym informatorem zespołu, którym kieruje,
- 3) jest organizatorem zespołu, którym kieruje,
- 4) jest instruktorem i pomocnikiem w trudnych sytuacjach,
- 5) jest obserwatorem oceniającym wykonywane prace,
- 6) jest odpowiedzialny za sprawiedliwe wynagrodzenie,

- 7) powinien umieć stosować metody motywacji,
- 8) odpowiada za rozwój podległych mu pracowników,
- 9) odpowiada za stworzenie harmonijnego zespołu,
- 10) ma dbać o satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Pogląd, że na poszczególnych szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie potrzebne są różne kwalifikacje został sformułowany przez Fayola i przedstawiony w postaci **tablicy uzdolnień** kierowniczych. W tablicy tej kwalifikacje Fayol nazwał uzdolnieniami i powiązał je z funkcjami przedsiębiorstwa. Podane w tablicy uzdolnień procenty są liczbami orientacyjnymi. Nie zostały one ustalone w wyniku badań, nie należy więc brać ich dosłownie. Wyrażają tylko znany praktykom zarządzania fakt, że na różnych stanowiskach potrzebne są różne kwalifikacje. Najważniejszy jest tu fakt, że na niższych szczeblach zarządzania większe znaczenie mają: wiedza techniczna i umiejętności techniczne, na wyższych zaś szczeblach relatywnie większe znaczenie mają: wiedza o ludziach (zdolności administracyjne) i umiejętności dobierania ludzi do odpowiednich funkcji zawodowych i zadań gospodarczych. Nie znaczy to, że na wyższych szczeblach zarządzania wiedza techniczna traci znaczenie, lecz tylko to, że pożądane są tam inne proporcje między wiedzą techniczną a wiedzą o ludziach. Znaczący to też - co wielu teoretyków zarządzania podkreśla - że wybitny specjalista zwykle nie jest wybitnym administratorem.

Fayol opracował **tabelę uzdolnień** dla stanowisk kierowniczych, występujących w przedsiębiorstwach przemysłowych. Przez analogię do niej scharakteryzujemy główne stanowiska kierownicze, występujące w przedsiębiorstwach gospodarki żywnościowej.

Najniższym stanowiskiem kierowniczym w przedsiębiorstwach gospodarki żywnościowej jest **stanowisko brygadzysty**, będące odpowiednikiem stanowiska majstra w tabeli Fayola. Niektórzy autorzy nazywają go stanowiskiem nadzorczym i traktują jako pośrednie między wykonawczym a kierowniczym. Zasadnicze znaczenie dla brygadzystów mają umiejętności techniczne z dziedziny, którą kierują. Brygadzista winien umieć wykonywać prace fizyczne, aby mógł instruować robotników. Do instruowania winien on mieć pewne umiejętności dydaktyczne. Ważne znaczenie mają również pewne zdolności organizacyjne, takie jak: zdolność przewodzenia ludziom i łatwość współpracy z nimi, oraz zdrowie i odpowiednia siła fizyczna.

Tabela 4. Uzdolnienia kierownicze wg H. Fayola

Stanowiska	Rodzaje uzdolnień (%)					
	techniczne	handlowe	finansowe	ubezpieczeniowe	rachunkowościowe	administracyjne
Dyrektor naczelny	15	15	10	10	10	40
Dyrektor techniczny	30	10	5	10	10	35
Kierownik oddziału	30	5	5	10	20	30
Kierownik warsztatu	45	5	-	10	15	25
Majster	60	5	-	10	10	15
Robotnik	85	-	-	5	5	5

Stanowiskiem kierowniczym, w pełnym sensie tej nazwy, jest stanowisko **kierownika zakładu** lub dyrektora w przedsiębiorstwie jednozakładowym. Według R. Manteuffla jest to najważniejszy szczebel zarządzania w całym przedsiębiorstwie, ponieważ stanowisko to wynika z rangi jednostki organizacyjnej. Zakłady są jednostkami organizacyjnymi, w których zachodzą procesy technologiczne, organizowane są prace produkcyjne, tworzone są wartości ekonomiczne. Możliwości oddziaływania władz przedsiębiorstwa na efekty pracy zakładów są zawsze mniejsze niż możliwości kierowników zakładów. Opierając się na tym fakcie R. Manteuffel głosił wytrwale zasadę, że na stanowiskach kierowników zakładów rolnych należy zatrudniać ludzi o najwyższych kwalifikacjach zawodowych i zdolnościach organizacyjnych. Ograniczona efektywność kierowania w rolnictwie ze szczebla wyższego niż szczebel zakładu rolnego wynika z dwóch cech swoistych produkcji rolniczej, tj.:

- 1) z przestrzennego charakteru tej produkcji,
- 2) ze zmienności i różności jej warunków.

Przestrzenny charakter produkcji pociąga za sobą różne skutki, z których najważniejszy, w tym kontekście, polega na trudnościach w gromadzeniu i przekazywaniu informacji operatywnych. Podobne skutki powodują zróżnicowanie i zmienność warunków produkcji. Aby podjąć trafną decyzję operatywną, a więc decyzję o robotach produkcyjnych, trzeba mieć niezbędne terminowe i wiarygodne informacje. Ze względu jednak na duże przestrzenie, różnorodność warunków i zadań oraz zmienność warunków, zebranie takich informacji i przesłanie ich na wyższy szczebel zarządzania stanowi trudność i przyczynę nietrafności decyzji.

Zadania, jakie kierownicy zakładów mają realizować i warunki, w których mają je realizować, wskazują na potrzebne kwalifikacje i dyspozycje wrodzone tych kierowników. Jest im po-

trzebna żywotność, która warunkuje inicjatywę i inwencję. Do najważniejszych cech kierowników należą uczciwość - omówiona poprzednio - i pracowitość. Kierownicy winni posiadać duży zasób wiedzy technicznej i równocześnie wiedzy o ludziach. W przeciwnym przypadku nie będą w stanie podejmować trafnych decyzji ani skutecznie motywować pracowników. Powinni umieć oceniać odgórne decyzje i - kiedy okażą się niesłuszne - powodować ich zmiany. Bardzo ważna jest wytrzymałość fizyczna, by mogli w okresach szczytowych robót być po kilkanaście godzin na dobę "na nogach" i kontrolować roboty często na obszarach odległych od siebie.

Kierownicy zakładów są odpowiednikami kierowników oddziałów w tabeli Fayola. W przedsiębiorstwach wielozakładowych nadrzędną władzą wobec nich są dyrektorzy - naczelny i jego zastępcy (prezesi), nazywani w przemyśle dyrektorami technicznymi itp. W zarządzaniu zdecentralizowanym dyrektorzy nie zajmują się kierowaniem operatywnym, lecz głównie planowaniem produkcji i zaopatrzenia, inwestycjami, kontrolą i polityką kadrową. Ze względu na prowadzenie polityki personalnej dyrektorzy przedsiębiorstw powinni mieć dużo wiedzy o ludziach. Słuszny jest postulat, by poświęcali oni odpowiednio dużo czasu pracy koncepcyjnej, co nie znaczy, że mają tylko urzędować za biurkami. Ich zdolności i wiedza - poza specjalistyczną - nie powinny być niższe niż u podległych im kierowników zakładów.

1.6. Naukowe badania nad zarządzaniem

Prekursorem tworzenia wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami przez badania metodyczne był **Frederick Winslow Taylor** (1856 - 1915). Do badań takich skłoniły go skutki pierwszej **rewolucji technicznej** w przemyśle. Zastosowanie licznych wynalazków technicznych doprowadziło do wzrostu mechanizacji pracy fizycznej, która z kolei spowodowała wzrost akumulacji kapitału i powiększanie przedsiębiorstw. Dawne warsztaty rzemieślnicze i niewielkie manufaktury kierowane przez właścicieli rozrastały się w duże przedsiębiorstwa. Organizowanie sił wytwórczych coraz większych przedsiębiorstw stawało się coraz trudniejszym problemem, nie dającym się rozwiązywać przez doświadczenie, zdrowy rozsądek czy intuicję. Powstała potrzeba opracowania naukowo uzasadnionych, ścisłych, metod zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi.

Zasługą Taylora było wykazanie, że problemy zarządzania przedsiębiorstwami można badać metodami ścisłymi, stosowanymi w fizyce, pozwalającymi uzyskać wiedzę wyższej jakości,

której stosowanie może dać przedsiębiorcom duże korzyści. W badaniach Taylor stosował **metody analityczne**, które obejmowały: podział pracy na proste składniki, systematyczne obserwowanie i ściśle mierzenie czasu trwania tych składników oraz statystyczne opracowywanie wyników pomiarów. Wyniki obserwacji poddawał analizie, która obejmowała: a) eliminowanie zbędnych ruchów i czynności; b) upraszczanie, łączenie lub dzielenie ruchów i czynności; c) ustalanie optymalnego czasu trwania składników pracy. Na podstawie zbadanych faktów formułował zasady praktyczne.

Taylor widział **cel** stosowania swojej nauki jako **zwiększanie wydajności pracy robotników** przy relatywnie mniejszym zwiększaniu kosztów. Naukowe organizowanie pracy miało według niego obejmować respektowanie następujących zasad:

1. Pracę należy organizować metodami naukowymi, zwłaszcza należy ściśle opracowywać i ściśle stosować: a) podział robót na specjalistyczne zadania i dobierać odpowiednich ludzi do tych zadań, b) normy wydajności pracy i formy płac akordowych, c) standaryzowane metody, narzędzia i warunki pracy.
2. Istnieje tylko jedna najlepsza metoda wykonywania danej pracy, której robotnicy zwykle nie znają i nie mają kwalifikacji, by ją opracować. Do obowiązków kierowników robót zalecił więc włączyć zadanie opracowywania metod pracy, instrukcji stosowania tych metod oraz szkolenia robotników.
3. Warunkiem dużej wydajności pracy jest harmonijna współpraca między kierownikami a robotnikami. Współpracę taką powinni organizować kierownicy i - jeśli trzeba - wymuszać ją. Wydajność pracy może zwiększyć przymus stosowania: standaryzowanych metod, najlepszych narzędzi i warunków pracy oraz sprawnej kooperacji.
4. Taylor zakwestionował wojskowy (liniowy) system kierowania robotami i zalecił stosowanie systemu funkcjonalnego, który opracował. Zadania majstra podzielił na osiem funkcji - cztery wykonywane w biurze i cztery w produkcji.

Wyniki badań Taylora były nie tylko wykorzystywane w praktyce, ale także krytykowane, głównie przez związki zawodowe. Taylorowi zarzucano zwłaszcza, że potraktował robotników w sposób **uproszczony** (jako fizjologiczne maszyny); że za podstawę swojej teorii przyjął pojęcie **człowieka ekonomicznego**, który reaguje tylko na indywidualne korzyści materialne lub kary; że pominął społeczne, kulturowe i psychiczne uwarunkowania pracy; że jego metody intensyfikują

pracę bez współmiernej zwyczajki płac i często ze szkodą dla zdrowia robotników; że bardziej zwiększają zyski przedsiębiorców niż płace robotników i prowadzą do bezrobocia.

Drugim wybitnym twórcą wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami jest **Henri Fayol** (1841 - 1925). Problemy zarządzania poznał pracując w przemyśle. Przez trzydzieści lat był dyrektorem generalnym firmy górniczo-hutniczej. Wkładem do nauki zarządzania jest jego książka "Administracja przemysłowa i ogólna", wydana we Francji w 1916 r., napisana w wyniku własnych doświadczeń praktycznych i uogólnień wiedzy innych autorów. Fayol - w przeciwieństwie do Taylora, który badał głównie organizację pracy wykonawczej - koncentrował swe **zainteresowania na pracy kierowniczej** i postulował jej badanie. Z tego powodu jest uważany za inicjatora "administracyjnego" (inaczej - "uniwersalistycznego") kierunku badań nad zarządzaniem. Reprezentował pogląd, że problemy zarządzania są wspólne dla gospodarki i innych dziedzin życia społecznego oraz że działania organizacyjne wykonują - w różnym zakresie - wszyscy ludzie. Uważał, że umiejętność zarządzania nie jest wrodzona i że można ją zdobyć przez wykształcenie i praktykę. Jest autorem podziału działalności przedsiębiorstwa na 6 funkcji zasadniczych, podziału zadań kierowniczych na 5 funkcji oraz piramidy uzdolnień kierowniczych.

Niektóre **poglądy Fayola** straciły znaczenie, ale dużo innych zachowało do dziś aktualność. Należą do nich poglądy o potrzebie: 1) traktowania przedsiębiorstwa jako całości, tj. tworzenia struktury organizacyjnej z punktu widzenia jego końcowych celów, 2) widzenia przedsiębiorstwa jako "organizmu społecznego", co jest poglądem bardziej realistycznym niż mechaniczny pogląd Taylora, 3) traktowania planowania organizacyjnego jako warunku sprawnego zarządzania, 4) zachowania współmierności władzy i odpowiedzialności, 5) respektowania jedności rozkazodawstwa i jedności kierownictwa.

Taylorizm i fayolizm są uzupełniającymi się systemami wiedzy i mimo wyraźnych różnic między nimi zaliczane są do **klasycznego** (nazywanego też inżynierskim) kierunku badań nad zarządzaniem. Duży wkład do tego kierunku badań wnieśli również inni autorzy, jak Karol Adamiecki - autor zasady harmonizowania organów przedsiębiorstwa i ich pracy, F.B. Gilbreth - autor metod szczegółowego badania ruchów roboczych, H.L. Gantt - autor premiowego systemu płac oraz graficznych metod planowania i kontroli wykonania prac, nazywanych wykresami Gantta, H. Le Chatelier - autor cyklu zorganizowanego działania, uznawanego również obecnie za ważny środek racjonalizacji pracy organizacyjnej. Klasyczny kierunek badań nad zarządzaniem przedsię-

biorstwami był potem i jest obecnie rozwijany przez wielu autorów, jak L.H. Gullick, L.F. Urwick, R.C. Davies, L.A. Allen, R. Shelton.

Zbliżonym do klasycznego kierunku badań nad zarządzaniem przedsiębiorstwami jest **kierunek empiryczny**. Jego reprezentantami są przeważnie wybitni dyrektorzy i doradcy wielkich przedsiębiorstw przemysłowych - P. Drucker, E. Dale, A.P. Sloan, W.H. Newman i inni. W badaniach stosowali oni głównie metodę monograficzną i metodę analizy konkretnych przypadków. Uogólnienia i zalecenia dla praktyki formułowali na podstawie badań praktyki zarządzania. Są przeciwnikami zbyt szerokich uogólnień. Do osiągnięć kierunku empirycznego należy opracowanie niektórych koncepcji zarządzania dotyczących zakresu podziału pracy, rozpiętości kierowania, decentralizacji zarządzania wielkimi przedsiębiorstwami, zarządzania przez cele, motywowania przez uczestnictwo itp.

1.7. Psychospołeczne aspekty zarządzania

Nowe, różniące się wyraźnie od klasycznego, ukierunkowanie rozwoju nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwami nastąpiło pod wpływem badań, które zainicjował **Elton Mayo** (1880 - 1949). Największe znaczenie miały badania, które prowadził z zespołem psychologów i socjologów od 1927 do 1932 r. w zakładach Hawthorne należących do Western Electric Company. Dotyczyły one wpływu czasu zmiany roboczej, długości przerw w pracy, fizycznych warunków na stanowiskach roboczych i form premiowania na wydajność pracy, zmęczenie i fluktuacje robotników.

Do głównych wyników badań, które uzyskał Mayo z zespołem, należą następujące twierdzenia:

1. Stosunek przeciętnego robotnika do pracy zależy głównie od postawy członków grupy koleżeńskiej, z którą identyfikuje się; reaguje on na bodźce stosowane przez kierowników **solidarnie**, a nie indywidualnie; poczucie przynależności do grupy koleżeńskiej jest dla niego silniejszym motywem niż korzyści materialne.
2. Wydajność pracy zależy w dużym stopniu od **psychicznego klimatu** pracy, czyli od stosunków międzyludzkich: między robotnikami a ich przełożonymi oraz między kolegami. Klimat pracy jest potrzebą, która nie daje się spieniężyć. Poprawa klimatu pracy

- przez usunięcie konfliktów i wprowadzenie atmosfery zaufania i życzliwości - zwiększa wydajność pracy.
- 3. **Ograniczanie samodzielności** robotników przez drobiazgowo ich instruowanie i nadmiar kontroli nie wpływa dobrze na ich samopoczucie i przez to hamuje wzrost wydajności pracy.
- 4. **Zmiany czynności wyspecjalizowanych** zwiększają zadowolenie z pracy i przez to wydajność pracy.

Badania zespołu Mayo w Hawthorne obaliły szereg założeń, na których były oparte teorie klasycznego kierunku badań nad zarządzaniem; udowodniły szereg uproszczeń tych teorii i spowodowały ich skorygowanie. **Obaliły** przede wszystkim **stereotyp robotnika jako "człowieka ekonomicznego"**, który dąży tylko do maksymalizowania własnych korzyści lub stara się unikać kar, działa wyłącznie jako jednostka izolowana, dla której więzi koleżeńskie nie mają znaczenia, walczy ze wszystkimi o byt, że może być zmuszany do standardowego zachowania się. Z teorii Mayo wyprowadzono różne praktyczne działania, nazywane humanizacją pracy, jak łagodzenie konfliktów, ograniczanie nadzoru i kontroli, decentralizowanie zarządzania, tworzenie płaskich struktur organizacyjnych, rotację osób wykonujących wąsko wyspecjalizowane prace, działanie motywacyjne na zespoły, a nie na pojedynczych robotników. Celem tych działań było zwiększenie zadowolenia robotników.

Eksperyment w Hawthorne miał również doniosłe znaczenie dla rozwoju nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwami. Spowodował powstanie kierunku badań nad zarządzaniem, nazywanego kierunkiem **human relations** (stosunków międzyludzkich) - inaczej **psychospołecznym** lub behavioralnym. Głównymi wynikami tych badań są twierdzenia: 1) podstawowym typem motywacji pracownika jest zaspokojenie jego potrzeb psychicznych, zwłaszcza potrzeby uznania i przynależności do grupy, 2) źródłem zaspokojenia tych potrzeb są stosunki nieformalne w zespołach pracowniczych, 3) pracownik ma wyższe morale (jest bardziej niezawodny i wydajny) wtedy, kiedy jest zadowolony ze swej pracy, 4) wyższe morale pracowników osiąga się m.in. przez zainteresowanie się przełożonych ich sprawami.

Badania stosunków międzyludzkich koncentrowały się wokół zagadnień zachowania się ludzi w miejscu i w czasie pracy, szczególnie badano motywacje do pracy (wykonawczej i kierowniczej), style kierowania, zdolności do pracy w różnych zawodach, przystosowanie do pracy,

szkolenie pracowników itp. Ponieważ badania te obejmowały procesy i cechy psychiczne ludzi, realizowano je metodami stosowanymi przez psychologów i z tego względu nazywano psychologicznym podejściem w badaniu zarządzania.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwami, zwłaszcza zespołami pracowników, największe znaczenie mają badania Argyrisa i Mc Gregora. Chris Argyris analizował związki między działaniami formalnymi i działaniami grup nieformalnych w przedsiębiorstwach, cele i normy tych grup, sytuacje prowadzące do patologii organizacyjnych i do powstawania frustracji u pracowników. Na podstawie wyników badań postulował on działania kierownicze mające uczynić pracę interesującą, dopuszczenie robotników do decyzji, które dotyczą ich spraw itp.

Douglas Mc Gregor znany jest najbardziej jako autor koncepcji X i Y. **Koncepcja X** jest założeniem, że przeciętny robotnik nie lubi pracy ani odpowiedzialności, że nie ma ambicji, musi więc być dokładnie kierowany. **Koncepcja Y**, za którą autor opowiedział się, jest przeciwieństwem koncepcji X. Uznał on, że na koncepcji X oparty jest dyrektywny styl zarządzania, a na koncepcji Y - styl integratywny, który zalecał stosować. Style kierowania badał również Rensis Likert. Wyróżnił on "podmiotową" - nastawioną na ludzi - i "przedmiotową" - nastawioną na zadania - orientację kierowników. Zalecał stosować integratywny styl zarządzania i rozwiązywanie problemów przez kierowników wspólnie z robotnikami, ponadto uzasadnił znaczenie moralnego czynnika w zarządzaniu.

Niektórzy reprezentanci kierunku psychospołecznego dali początek nowemu kierunkowi badań nad zarządzaniem, nazwanemu szkołą **systemów społecznych**. Kierunek ten powstał pod wpływem koncepcji strukturalno-funkcjonalnych, stworzonych przez T. Parsonsa i R. Mertona, oraz ogólnej teorii systemów, opracowanej przez L. Bertalanffy'ego i A. Rapoport. Reprezentanci szkoły systemów społecznych traktują przedsiębiorstwa jako typy systemów społecznych. W każdym przedsiębiorstwie (systemie) wyróżniają podsystemy, funkcjonalnie powiązane ze sobą, do których zaliczyli: ludzi, strukturę formalną, strukturę nieformalną, role i środowisko naturalne. Zasadniczym zadaniem badacza ma być poznanie wzajemnego oddziaływania elementów systemów oraz więzi między nimi: komunikacji, równowagi i podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji uznali za najważniejsze działania kierownicze. Za główny czynnik integrujący przedsiębiorstwo uznali jego cel. Głównymi reprezentantami szkoły systemów społecznych są: Ch.I. Barnard i H.A. Simon.

Chester I. Barnard (1886 - 1961) jest autorem klasycznego dzieła "The Functions of Executive" (1938). Udowodnił w nim znaczenie psychicznych i etycznych cech kierowników w ich pracy, wyjaśnił znaczenie organizacji formalnej i organizacji nieformalnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw; dokonał analizy systemu informacyjnego dla potrzeb kierownictwa, stworzył koncepcję "zarządzania przez ludzi". Barnard starał się stworzyć **kompleksową teorię zarządzania**, opartą na zastosowaniu psychologii, socjologii, ekonomii i politologii; zdefiniował organizację jako system świadomie skoordynowanego działania dwóch lub więcej osób; za najważniejszą cechę organizacji uznał system wzajemnych oddziaływań. W organizacji formalnej wyróżnił dwa typy związków: szczeblowy, czyli hierarchiczny, tworzony za pomocą władzy, oraz typ poziomy - tworzony przez porozumienia między pracownikami. Motywowanie uznał za zasadnicze zadanie kierowników.

Herbert A. Simon, amerykański socjolog i politolog, laureat nagrody Nobla, koncentrował swe zainteresowania na problemie **podejmowania decyzji**. Dokonał krytycznego przewartościowania wiedzy na temat zarządzania. Pisał, że wiedza ta nie stanowi spójnej całości, że "w literaturze istnieje ogromna niewspółmierność między hipotezami a dowodami. Wiele z tego, co wiemy lub w co wierzymy na temat organizacji, jest wysnute z zasad zdrowego rozsądku i z praktycznych doświadczeń kierowników. Większość tej mądrości i wiedzy nigdy nie została poddana dokładnemu sprawdzeniu za pomocą metody naukowej. Literatura zawiera wiele twierdzeń, ale mało dowodów.." (66, s. 20). Nie sprawdzone zasady zarządzania Simon nazwał administracyjnymi przysłowiami.

Simon traktował przedsiębiorstwa jako organizacje, a organizacje - jako odmiany systemów, w których ludzie stanowią "mechanizmy podejmujące decyzje". Pisał, że zasadniczymi działaniami zarządzania "jest podejmowanie decyzji, a słownictwo, którym posługuje się teoria zarządzania, musi wywodzić się z logiki i psychologii wyborów dokonywanych przez człowieka" (66, s. 65). W procesach decyzyjnych wyróżnił trzy fazy: a) rozpoznanie - kiedy i gdzie podjąć decyzję, b) projektowanie - wyszukiwanie i opracowywanie alternatywnych kierunków działania, c) wybór jednej spośród możliwych alternatyw. Wypowiedział pogląd, że podejmowanie decyzji jest procesem "wyciągania wniosków z przesłanek" i że decyzje dotyczą wyborów środków do założonych celów, a nie samych celów, gdyż nie ma sposobu ustalania ich racjonalności. Simon racjonalność decyzji traktował realnie. Wypowiedział pogląd, że decyzje mogą być w pełni racjonalne tylko w

zamyśle, w rzeczywistości trzeba godzić się z **ograniczoną ich racjonalnością**. Decydent, nie będąc w stanie podejmować decyzji w pełni racjonalnych, czyli optymalnych, musi podejmować decyzje zadowalające.

1.8. Nauki pokrewne nauce o zarządzaniu

Pokrewnymi nazywamy nauki mające swoiste cechy wspólne i ze względu na te cechy wyróżnione jako odrębna kategoria lub grupa. Pokrewnymi w tym sensie nie są wszystkie nauki, mimo że mają niektóre cechy wspólne. Nauka o zarządzaniu obiektami gospodarczymi jest nauką praktyczną, dlatego jest ona pokrewna innym naukom praktycznym. Pokrewieństwo nauk można rozumieć szerzej lub wężiej - jako dalsze lub bliższe. Tu interesuje nas ujęcie węższe. Dlatego do nauk pokrewnych nauce o zarządzaniu przedsiębiorstwami nie zaliczamy nauk technicznych, lecz tylko niektóre nauki ekonomiczne i społeczne. Niektóre pojęcia i twierdzenia tych nauk są wykorzystywane do uzupełniania treści i do wyjaśniania niektórych twierdzeń interesującej nas tu nauki.

Duży wpływ na badania nad zarządzaniem przedsiębiorstwami oraz na pojęcia i terminologię, stosowane w tych badaniach, wywarły nowe dyscypliny naukowe powstałe po drugiej wojnie światowej przez zastosowanie metod dedukcyjnych - prakseologia, cybernetyka, ogólna teoria systemów i teoria badań operacyjnych. Wyróżniają się one uniwersalnością i wysokim stopniem ścisłości twierdzeń. Dotyczą szerszego zakresu zjawisk niż te, z którymi mają do czynienia kierownicy przedsiębiorstw, a ponadto nie są rezultatem empirycznych badań, dlatego tylko częściowo można wykorzystać je w praktyce zarządzania obiektami gospodarczymi.

T. Kotarbiński określił **prakseologię** jako naukę zajmującą się usprawnieniami wszelkich działań ludzkich: pracy i walki, pracy indywidualnej i wspólnej, działań gospodarczych i pozagospodarczych. Prakseologia jest podobna do ogólnej teorii systemów i cybernetyki tym, że dąży do formułowania twierdzeń uniwersalnych i stosuje w badaniach metody dedukcyjne, różni się zaś od nich tym, że szuka prawidłowości działań ludzkich, a nie zajmuje się cechami zachowań ludzkich wspólnymi z funkcjonowaniem innych organizmów żywych czy mechanizmów. Zaletą prakseologii jest ścisłość twierdzeń i jednoznaczność terminologii. Ze względu na te walory niektóre terminy i twierdzenia prakseologii zostały adaptowane do nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwami. Prakseologia nie może jednak zastąpić wiedzy o zarządzaniu obiektami gospodarczymi, ponieważ pomija uwarunkowania podejmowanych w nich decyzji kierowniczych.

Cybernetyka powstała w trakcie poszukiwania rozwiązań problemów z pogranicza nauk biologicznych i technicznych metodami matematyki i logiki. Badania cybernetyczne zmierzają do opracowania praw naukowych, opisujących procesy łączności i sterowania odbywające się w układach technicznych, biologicznych i społecznych. Duży wpływ na rozwój cybernetyki miał postęp w automatyce, rozwój elektronicznej techniki obliczeniowej i środków łączności oraz opracowanie języków sztucznych. Cybernetycy trafnie wykryli analogie między transformacjami informacji i zasileń, występujących w odległych od siebie dziedzinach rzeczywistości, i wskazali na możliwości naśladowania tych procesów. Doprowadziło to do modelowania procesów przetwarzania informacji. Metody cybernetyczne znalazły najszersze zastosowanie w projektowaniu systemów informatycznych oraz w planowaniu działalności gospodarczej. Ponadto do nauki o zarządzaniu adaptowano niektóre pojęcia cybernetyczne (sprzężenia zwrotnego, zasileń, układu względnie odosobnionego itp.).

Do nauki o zarządzaniu adaptowano również niektóre pojęcia z **ogólnej teorii systemów**. Pojęcie systemu jest definiowane jako zespół elementów mający własną strukturę, tworzący całość o innych cechach niż cechy jego elementów, albo jako kompleks elementów powiązanych ze sobą ze względu na pełnione funkcje i wyodrębniony z otoczenia ze względu na te powiązania. Systemy są dzielone na naturalne i sztuczne, rzeczowe i informatyczne. Systemami rzeczowymi i zarazem sztucznymi są m. in. obiekty gospodarcze. Teoretycy przypisują systemom następujące cechy:

1. złożoność - z podsystemów i elementów,
2. odmienność całości od ich składników,
3. funkcjonalne powiązanie składników między sobą,
4. wyodrębnienie z otoczenia przez formy tych powiązań,
5. istnienie sprzężeń zwrotnych między składnikami,
6. wymiana z otoczeniem materii, energii i informacji,
7. zmienność struktury systemu pod wpływem tej wymiany,
8. dążenie do zachowania równowagi procesów wewnętrznych,
9. oddziaływanie jako całości na otoczenie.

Z nauką o zarządzaniu przedsiębiorstwami spokrewniona jest **teoria badań operacyjnych**. Teoria ta jest nauką o metodach wykorzystywanych w planowaniu do przygotowywania optymalnych decyzji, dotyczących złożonych działań (operacji) przez zastosowanie metod mate-

matycznych i elektronicznej techniki obliczeniowej. Metody takie są też używane do analiz rezultatów złożonych działań. Najważniejszym składnikiem planowania operacyjnego jest zbudowanie modelu matematycznego, który musi obejmować główne zależności odpowiadające problemowi planistycznemu lub analitycznemu. Z modelu wynikają dane niezbędne do jego rozwiązania. Model matematyczny obrazuje wycinek przekształcanej rzeczywistości tylko w sposób przybliżony, dlatego uzyskane przy jego pomocy rozwiązanie musi być przeanalizowane z punktu widzenia realności wdrożenia. W wyniku analizy model może być korygowany i ponownie rozwiązywany.

Kolejną nauką spokrewnioną blisko z nauką o zarządzaniu przedsiębiorstwami jest ergonomia - określana jako jedna z nauk o pracy. **Ergonomia** jest nauką o funkcjonalnych właściwościach ludzi i o warunkach pracy, które umożliwiają ludziom najbardziej wydajną pracę, a jednocześnie zapewniają im fizyczny i psychiczny rozwój, bezpieczeństwo i wygodę oraz chronią ich zdrowie. Ergonomia zmierza do dostosowania narzędzi, maszyn, urządzeń, technologii, materialnego środowiska pracy i procesów samej pracy do wymogów fizycznych i psychicznych pracowników. Badania ergonomiczne obejmują fizjologię pracy, higienę pracy i antropometrię. Wiedza ergonomiczna jest wykorzystywana przez teoretyków zarządzania do wyjaśniania niektórych procesów zarządzania, np. skuteczności metod i środków motywacji, głównie jednak jest wiedzą pomocniczą, ułatwiającą m. in. racjonalne organizowanie pracy, zwłaszcza wykonawczej.

Podobne znaczenie dla osób pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach ma **psychosocjologia pracy**. Połączenie dwóch kategorii zagadnień w jedną dyscyplinę naukową dokonano tu z dwóch powodów: a) zjawiska psychiczne w pracy są zwykle badane razem ze zjawiskami socjalnymi, b) w wyższych uczelniach przeważnie realizowany jest jeden przedmiot studiów obejmujący zagadnienia psychosocjologiczne. Psychologia pracy zajmuje się wpływem psychicznych właściwości ludzi na przebieg i wyniki ich pracy (zwłaszcza przydatnością ludzi do pracy w różnych zawodach) oraz wymaganiami stawianymi pracownikom przez różne zawody i funkcje. Socjologia pracy zajmuje się wpływem stosunków między pracownikami na motywy, przebieg i wyniki pracy. Bada ona stosunki międzyludzkie będące skutkiem formalnego (pionowego i poziomego) podziału pracy oraz istnienia grup nieformalnych między pracownikami. Zarządzanie dokonuje się jako zespół relacji między zarządzającymi a ich podwładnymi i przez nie stwarza relacje między podwładnymi, oraz relacje między ludźmi i środkami produkcji.

Z nauką o zarządzaniu przedsiębiorstwami blisko są spokrewnione dyscypliny nazywane ekonomikami przedsiębiorstw różnych branż (przemysłowych, rolniczych, handlowych itp.). Każda z nich obejmuje zagadnienia organizacji i rachunkowości. Dominują w nich zagadnienia organizacji środków produkcji, siły roboczej, procesów gospodarczych i struktury produkcji. Większość autorów syntetycznych dzieł i podręczników poświęconych ekonomice przedsiębiorstw zajmuje się też organizacją pracy, której jednak poświęcają mało miejsca. Zagadnienia rachunkowości są w ramach tej nauki ujmowane z punktu widzenia potrzeb osób kierujących przedsiębiorstwami i łączone z zagadnieniami wyceny środków gospodarczych i pracy.

Nieco dalsze, ale ważne, związki łączą naukę o zarządzaniu przedsiębiorstwami z ekonomiką polityczną, która dostarcza interesującej nas tu nauce ważnych pojęć i kryteriów działań organizacyjnych, np. pojęcia wartości ekonomicznej, syntetycznych pojęć (dotyczących całych i złożonych jednostek organizacyjnych) celów gospodarowania, dochodu, kosztu, zysku. Pojęciami tymi musi posługiwać się na codzień (przy podejmowaniu decyzji oraz mierzeniu i ocenie wyników gospodarowania) każdy kierownik. Kierownik zajmuje się koordynowaniem składników sił wytwórczych w celu wytwarzania produkcji, ale produkcję wytwarza on jako cel pośredni. Ostatecznym celem i wynikiem jego działalności jest suma nowych wartości ekonomicznych - dochód globalny, dochód czysty lub zysk.

2. CECHY PRACY KIEROWNICZEJ

2.1. Wyznaczniki osobowości kierowników

Ogólnym wyznacznikiem osobowości kierowników, rozumianej jako kompleks cech, jest **zdolność**. Zdolnym nazywany jest kierownik, który osiąga założone cele przy relatywnie małych nakładach sił i krótkim treningu. Na pytanie jednak, czy kierownicy powinni być osobami zdolnymi, nie można dać prostej odpowiedzi, ponieważ nie każdy rodzaj zdolności jest użyteczny w pracy kierowniczej oraz dlatego, że skuteczne zarządzanie zależy nie tylko od zdolności, tj. może być w znacznej części kompensowane pracowitością, zdobytą wcześniej wiedzą lub doświadczeniem praktycznym. **Substytucyjność zdolności** powoduje m.in. to, że prognozowanie, czy kandydat, który nie pełnił żadnej funkcji kierowniczej będzie dobrym kierownikiem, związane jest zawsze z dużym ryzykiem. Ogólnie można stwierdzić, że nie każdy kierownik musi być wybierany spośród ludzi najzdolniejszych, co nie oznacza, że może nim być osoba niezdolna. Winien on reprezentować **przynajmniej średnie zdolności**, ponieważ: a) od zdolności kierownika zależy trafność podejmowanych decyzji, a od nich - efektywność gospodarowania, b) bez pewnego minimum zdolności kierownik nie będzie miał autorytetu osobistego, a przez to jego polecenia mogą być kwestionowane i realizowane z oporami, c) kierownicy mało zdolni zwykle dobierają sobie do współpracy osoby im podobne, przez co efektywność zarządzania dodatkowo maleje.

Szczegółowymi wyznacznikami osobowości kierowników są różne dyspozycje wrodzone (zdolności) i nabyte, sprzyjające efektywnemu pełnieniu funkcji kierowniczych. Do dyspozycji nabytych (przez wychowanie, nauczanie i własne doświadczenia) zaliczane są kwalifikacje moralne i zawodowe. Takie ujęcie jest odpowiednie dla kwalifikacji zawodowych, ale nieściśle dla **kwalifikacji moralnych**, ponieważ w dużym stopniu są one rezultatem dziedziczenia. Stanowisk kierowniczych nie należy powierzać ludziom nieukształtowanym lub źle ukształtowanym moralnie. Kwalifikacji moralnych - w przeciwieństwie do zawodowych - nie można uzupełniać w czasie pełnienia funkcji kierowniczych.

Zdolności dzielą się na fizyczne i psychiczne. **Zdolności fizyczne** to wytrzymałość fizyczna, czyli zdolność do wysiłku fizycznego, i żywotność. Wytrzymałość fizyczna kierowników ma większe znaczenie w rolnictwie niż w innych dziedzinach gospodarki ze względu na potrzebę kontrolowania pracy na dużych przestrzeniach. Jest ona jednak nieco mniej ważna na wyższych szczeblach zarządzania niż na niższych. **Żywotność**, rozumiana jako dysponowanie dużą energią, jest

natomiast ważna na każdym szczeblu zarządzania, ponieważ pobudza inicjatywę i inwencję - niezbędne w każdej pracy kierowniczej.

Dyspozycje psychiczne do pracy kierowniczej dzielone są na poznawcze (sposstrzegawczość, pamięć, wyobraźnia, inteligencja) i wolicjonalne (samodzielność, wytrwałość i opanowanie).

Sposstrzegawczością jest zdolność opanowania wiedzy przez sposstrzeganie. Od sposstrzegawczości kierownika zależy: ile, w jakich terminach i jakiej wiedzy sytuacyjnej potrafi on zgromadzić. Wiedza sytuacyjna jest wiedzą o konkretnych, zmieniających się przy tym, zjawiskach zachodzących w przedsiębiorstwach. Wiedzy sytuacyjnej nie może zastąpić wiedza teoretyczna. Kierownik musi gromadzić wiedzę sytuacyjną, ponieważ jest ona niezbędna do podejmowania decyzji i elastycznego organizowania pracy.

Sposstrzeganie może być mimowolne albo dowolne. Sposstrzeganie mimowolne zachodzi jako odruch orientacyjny na zmiany w środowisku, bez skupiania uwagi na zjawiskach ważnych i pomijaniu zjawisk mało ważnych. Wskutek takiej sposstrzegawczości umysł kierownika byłby zaśmiecany i przeładowany zbędnymi informacjami. **Sposstrzeganie** kierownika winno być **kierowane**, tj. wynikające z nastawienia na zjawiska związane z wykonywanymi zadaniami zawodowymi. W pracy kierowniczej potrzebne jest nastawienie uwagi na zjawiska, które nie rzucają się w oczy, a są ważne. Ludzie różnią się również pod względem nasilenia sposstrzeżeń. Niektórzy rejestrują w swej świadomości (i następnie w pamięci) wiele rzeczy i zjawisk, z którymi się stykają, inni zaś "patrzają, a nie widzą". Mała sposstrzegawczość jest zwykle skutkiem niewłaściwych **zainteresowań** i formy treningu szkolnego, który nie wyrabia sposstrzegawczości, ponieważ w zbyt dużym zakresie jest treningiem werbalnym, a nie poglądowym i za mało kształtuje rzeczowe zainteresowania.

Teoretycy często podkreślają znaczenie **wyobraźni** w zarządzaniu. Wyróżniane są wyobrażenia odtwórcze i twórcze. Wyobrażenia odtwórcze (pamięciowe) są przeżyciem dawnych sposstrzeżeń, ich przypomnieniem. Są one składnikami wiedzy zakumulowanej w pamięci. Wyobrażenia twórcze powstają z elementów dawnych sposstrzeżeń połączonych w odpowiednie całości dzięki projekcyjnej pracy mózgu. O ile wyobrażenia odtwórcze są odpowiednikami rzeczy lub zjawisk, które istnieją lub istniały, to wyobrażenia twórcze nie mają takich odpowiedników. Mogą one jednak powstać dzięki pracy ludzi, wtedy są nazwane wynalazkami. W procesie poznawania przedmiot jest dany wcześniej, a jego wyobrażenie (odtwórcze) - później. W procesach wynalaz-

czości wyobrażenie jest wcześniejsze. Wszelki **postęp zaczyna się od wyobrażeń** nieistniejących, ale cennych dla ludzi, rzeczy lub zjawisk. Praca kierownicza wymaga wyobraźni twórczej, by móc wprowadzać postępowe zmiany techniczne, organizacyjne czy ekonomiczne. Ale nie każda zmiana tego typu musi być postępowo gospodarczym. Nie każdy też typ wyobraźni jest użyteczny w pracy kierowniczej, lecz tylko wyobraźnia realna, która zarazem pomaga uzyskać korzyści gospodarcze, a nie prowadzi do księżycowej gospodarki i strat.

Inteligencję rozumiemy tu jako **zdolność do trafnego rozumowania**. Inteligencja jest najważniejszą cechą wyróżniającą ludzi spośród wszystkich zwierząt. Inteligencja przejawia się w poznawaniu otoczenia (jako łatwość rozumienia nowych zjawisk oraz łatwość przyswajania sobie nowej wiedzy) i w działaniu praktycznym (jako zdolność do trafnego stosowania nabytej wiedzy w trakcie dobierania środków do realizowanych celów oraz do warunków, w których cele te są realizowane). Od poziomu inteligencji zależy stopień ścisłości i pewności uzyskiwanej przez ludzi wiedzy oraz stopień sprawności ich działania. Inteligencja jest tym ważniejszym wyznacznikiem działania, im działanie wymaga więcej rozumowań, tj. im bardziej dotyczy ono sytuacji nowych, a przez to zawiera mniej elementów naśladowczych czy nawykowych. Obecnie wszyscy teoretycy zarządzania akcentują pogląd, że inteligencja jest najważniejszym wyznacznikiem sprawności zarządzania. Aby zaś zarządzanie mogło być sprawne musi być przemyślane, celowe i metodyczne.

Inteligencja warunkuje trafność rozumowań, dlatego jest szczególnie ważna dla podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji oparte jest na procesach analizy i syntezy logicznej. Efektywne kierowanie wymaga bowiem w pierwszym rzędzie umiejętności oceny i klasyfikacji zadań z punktu widzenia ich ważności i pilności, rozgraniczania środków i działań racjonalnych od nieracjonalnych, umiejętności oceny i selekcji informacji sytuacyjnych oraz odpowiedniego doboru wiedzy naukowej, która może być wykorzystana w danym działaniu praktycznym. Objawem braku zdolności do syntetycznego myślenia jest **drobiazgowość**, czyli poświęcanie czasu i sił kierownika na sprawy drugorzędne ze szkodą dla spraw ważnych. Objawem braku zdolności do analitycznego myślenia jest **powierzchnowość** w traktowaniu spraw. Oba rodzaje błędów prowadzą do błędnych decyzji i niesłusznych poleceń. Kierownik ma prawo mylić się, ale nie może mylić się często, zwłaszcza popełniać "szkolnych błędów", bo to podrywa jego autorytet. Trzeba też pamiętać, że inteligencja nie jest cechą elementarną, lecz zespołem cech, a ponadto jest tylko potencjalnym czynnikiem, dlatego w oderwaniu od zainteresowań i pracowitości nie daje pożądanych wyników.

Następnym ważnym wyznacznikiem osobowości kierowników jest **siła woli**. Stanowi ona dyspozycję do wytrwałych działań oraz do powstrzymywania się od działań intuicyjnych i odruchowych. W pracy kierowniczej odpowiednia siła woli jest konieczna, ponieważ niektóre cele organizacyjne można osiągać tylko dzięki wytrwałości. Jest ona zwłaszcza niezbędna do skłaniania podwładnych, by działali zgodnie z życzeniami przełożonych, a więc i do egzekwowania odpowiednich wymagań. W praktyce znane są sytuacje, w których podwładni, stwierdziwszy słabość lub niezdecydowanie przełożonego, dążą do narzucenia mu swojej woli, co bywa ze szkodą dla przedsiębiorstwa. W pracy kierowniczej ważne jest powiązanie siły woli z dyspozycjami rozumowymi i emocjonalnymi. Banalne, ale ważne, jest twierdzenie, że siła woli to nie upór. Według Arystotelesa siła woli winna być podporządkowana zasadom etyki i racjom rozumu, a nie emocjom, nawykom, przesądom, fałszywej ambicji ani t.p. Rozum, zasady etyczne i interes winny wyznaczać siłę woli. Jest bowiem zawsze pożądana odporność na wpływy nieuczciwe i nieracjonalne, a nie na odwrót.

Objawem woli jest **samodzielność** w działaniu. Występuje ona z różnym nasileniem u poszczególnych ludzi. Krańcowo niesamodzielne osoby potrzebują zawsze akceptacji własnego zamierzenia przez inne osoby i dlatego nie nadają się na stanowiska kierownicze. Ludzie o słabej woli zajmują postawę chwiejną w sprawach trudniejszych, zwłaszcza konfliktowych, co utrudnia załatwianie spraw i podrywa ich autorytet. Osoby krańcowo samodzielne są odporne na wpływy innych osób i własne zdanie cenią sobie najwyżej. Zwykle nie są to dobrzy kandydaci na stanowiska kierownicze.

Następnym ważnym objawem woli jest **opanowanie**, rozumiane jako zrównoważone reagowanie emocjonalne i skuteczne hamowanie skłonności do afektów. Opanowanie kierownika przyczynia się do ułożenia harmonijnej współpracy z podwładnymi i do utrzymania jego autorytetu. Brak opanowania bywa przyczyną konfliktów, które zmniejszają efekty pracy. Może on być wywołany błędami wychowania, niewyrobieniem społecznym itp. Szczególnie niepożądany jest brak opanowania połączony z bezkompromisowością postawy. Zdarza on się u niedoświadczonych kierowników, których zachowanie nie jest przemyślane, lecz stanowi reakcję na domniemane zagrożenie.

2.2. Problem cech kierowniczych

Nazwa "**kierownik**" jest tu używana w znaczeniu szerokim, do oznaczania osób **zarządzających**, na dowolnym szczeblu organizacyjnym, całością lub dowolną komórką organizacyjną przedsiębiorstwa. Każdy kierownik dysponuje nie tylko środkami gospodarczymi, ale przede wszystkim pracą ludzi, jest więc przełożonym podległych mu kierowników niższego szczebla lub pracowników wykonawczych. Aby kierownik mógł skutecznie realizować cele jednostki organizacyjnej, którą kieruje, musi umieć przewidywać zachowanie się podległych mu pracowników. Powinien on też umieć trafnie oceniać własne możliwości i ograniczenia, by podejmować zadania ambitne, ale realne, i nie podejmować zadań, które przerastają jego siły fizyczne i psychiczne. Podejmowanie i wykonywanie zadań zależy zawsze od sytuacji zewnętrznej i od czynników wewnętrznych, czyli osobowości kierowników i ich podwładnych.

W "Encyklopedii organizacji i zarządzania" **osobowość** jest zdefiniowana jako: "1) zespół względnie trwałych cech lub dyspozycji psychicznych jednostki, różniących się od innych jednostek; 2) centralny system regulacji i integracji zachowania się człowieka, produkt indywidualnego rozwoju jednostki". I dalej: "W rezultacie utworzenia się osobowości człowiek osiąga zdolność przetwarzania napływających informacji, dzięki czemu tworzy sobie obraz świata i siebie, zespala kierunki działań w nurt stosunkowo niewielu zasadniczych tendencji kierunkowych, integruje techniki i sposoby ustosunkowania się do przedmiotów, osób, sytuacji, przez co zachowanie jego nabiera cech stałości i powtarzalności" (21, s. 335).

Osobowość jest kształtowana przez dwie grupy czynników: biologiczne (wrodzone) i społeczne. Cechy wszystkich ludzi, składające się na ich osobowości, nie są bezpośrednio obserwowalne. Wnioskujemy o ich istnieniu, nasileniu i przyczynach, przez poznanie cech obserwowalnych, z którymi są sprzężone. Poznanie cech osobowości wymaga spostrzegawczości, wiedzy i trafnego myślenia. Do prawidłowego poznawania pracowników potrzebny jest pewien zasób wiedzy psychologicznej i dłuższe staranne obserwacje.

Kierownikom pracującym w przedsiębiorstwach potrzebna jest znajomość różnych współpracowników - robotników, kierowników szczebla nadrzędnego i szczebli podrzędnych - a ponadto samego siebie. Wiedza o ludziach pracujących na kierowniczych stanowiskach potrzebna jest do realizacji polityki (funkcji) personalnej i motywowania podwładnych do pracy. Wiedza o samym sobie może pomóc podjąć decyzję, na jakie stanowisko kandydować, jak własne niedoskonałości minimalizować i jak własne zdolności rozwijać.

Teoretycy zarządzania i psychologowie pracy opublikowali dotąd szereg prac krytykujących celowość badania i sposoby badania cech kierowniczych. Pod wpływem krytyki niektórzy badacze zmodyfikowali metody badań cech kierowniczych, a inni stali się przeciwnikami prowadzenia takich badań. Przeciwno badaniom cech kierowniczych zdecydowanie występował S. **Kowalewski**, który m.in. pisał:

"Warto również zwrócić uwagę na paradoksalne wyniki wszelkich badań cech kierowniczych, odwrotne do przyjętej tezy. Autorzy starali się uchwycić to, co wyróżnia kierowników, a tymczasem wbrew swoim intencjom dostarczyli dowodów na brak różnic między kierownikami a niekierownikami. Jeśli przejrzymy jakąkolwiek listę rzekomych cech kierowniczych, to natkniemy się przede wszystkim na te właściwości, które decydują o powodzeniu wszystkich ludzi. Na przykład od poziomu inteligencji zależy powodzenie nie tylko istot ludzkich, ale i zwierząt. A zdrowie? Czyż nie jest ono niezbędne każdemu człowiekowi i zwierzęciu?" (37, s. 402).

"Wreszcie - pisał on dalej - uwaga natury pragmatycznej. Podobnie jak znaną teorię Gracjanusa dyskredytuje okoliczność, że przez około czterdzieści lat ani jeden praktyk nie zdołał wyciągnąć z niej najmniejszych korzyści, tak samo wygląda sprawa z teorią cech. Daremnie byśmy szukali instytucji posługujących się nią przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych z widocznym pozytywnym skutkiem. Często natomiast pracującego z powodzeniem kierownika niepodobna wtłoczyć do żadnego ze schematów opracowanych przez wyznawców tej teorii. Z kolei czyż nie brak przykładów, że znani w historii kierownicy nie mieli pewnych, najczęściej wymienianych cech kierowniczych, np. zdrowia? Czyż nie jest faktem, że najwybitniejszy z rzymskich cesarów, Marek Aureliusz, był niemal przez całe życie chory, albo że Nelson wygrał największą swoją bitwę... będąc ciężko poszkodowanym kaleką?" (37, s. 404).

Bardziej **umiarkowani krytycy teorii cech kierowniczych** posługiwali się zwykle następującymi argumentami:

- 1) cech uważanych za kierownicze jest zbyt dużo, dlatego nie mogą one być kryteriami doboru ludzi na kierownicze stanowiska,
- 2) praktyka nie w pełni potwierdziła założenia teorii cech kierowniczych; wielu wybitnych kierowników nie posiadało niektórych cech uważanych za kierownicze,

- 3) cechy kierownicze określano zbyt ogólnie, dlatego badania wykazywały, że są to cechy każdego dobrego pracownika (np. inteligencja, pracowitość, wytrwałość, żywotność) albo że np. każda oryginalność w pracy kierowniczej jest pożądana,
- 4) nie ma pożytku z badania cech wspólnych dla kierowników z różnych instytucji społecznych, szczególnie hierarchicznych czy rodzajów działalności (np. produkcji, finansów, sprzedaży); cechy kierownicze należy rozpatrywać konkretnie, a nie "w ogóle",
- 5) niektóre cechy osobowości podlegają w pewnym stopniu substytucji, np. mniejsze zdolności można skompensować większą wiedzą lub pracowitością, mniejszy zasób wiedzy naukowej - doświadczeniem praktycznym, dlatego kierownicy różniący się między sobą potrafią jednako skutecznie pełnić te same funkcje kierownicze.

Z wypowiedzi tych wynika, że współcześni teoretycy organizacji dzielą się na dwie grupy. Jedna z nich, skrajna, reprezentuje pogląd, że nie istnieją cechy kierownicze i przez to nie ma podstaw, by zajmować się ich badaniem. Druga grupa reprezentuje natomiast pogląd umiarkowany, że nie ma cech wspólnych dla wszystkich funkcji kierowniczych występujących w społeczeństwie, ale są cechy pożądane na konkretnych stanowiskach kierowniczych.

Z poglądu o braku cech kierowniczych wynika wniosek, że funkcje kierownicze mogą być pełnione przez dowolnych ludzi i przez to nie ma sensu dobór kadr kierowniczych. Przeczą temu następujące fakty: a) w różnych środowiskach społecznych występują spontaniczni przywódcy, b) niektóre osoby nie potrafią skutecznie kierować żadnym zespołem ludzkim (dlatego powierzenie funkcji kierowniczej niewłaściwej osobie przyniosłoby straty przedsiębiorstwu i jej samej), c) prowadzone przez wiele wieków w różnych dziedzinach działalności społecznej obserwacje potoczne wykazały, że istnieją duże różnice między wynikami pracy kierowniczej poszczególnych osób: jedni odnosili sukcesy, inni uzyskiwali wyniki przeciętne, jeszcze inni doznawali niepowodzeń na dużą skalę.

Podzielając opinię umiarkowaną na temat cech kierowniczych, rozumianych konkretnie, oraz celowości badania tych cech i posługiwania się nimi w polityce personalnej, warto zwrócić uwagę, jak cechy te były traktowane przez Fayola, który był wybitnym praktykiem zarządzania i swoje doświadczenia uogólnił teoretycznie.

Fayol wyróżnił sześć grup **uzdolnień specjalnych** (22, s. 10), odpowiadających funkcjom zasadniczym przedsiębiorstwa. Uzdolnienia te nazwał też kwalifikacjami i umiejętnościami. Są to:

- 1) kwalifikacje fizyczne: zdrowie, siła, zręczność,
- 2) kwalifikacje umysłowe: zdolność pojmowania i uczenia się, trafność sądu, żywotność i giętkość umysłu,
- 3) kwalifikacje moralne: stałość postawy, odwaga do ponoszenia odpowiedzialności, inicjatywa, poczucie godności itp.,
- 4) wykształcenie ogólne,
- 5) umiejętności specjalne: techniczne, handlowe itp.,
- 6) doświadczenie - jako suma wniosków wyciągniętych z praktyki.

2.3. Zasady pracy własnej kierowników

Zakres i jakość pracy kierowniczej oraz jej zaniechanie, gdy jest niezbędna, powoduje dla przedsiębiorstwa dodatnie lub ujemne skutki ekonomiczne. Nieumiejętne, niedbałe i nieterminowe wykonanie niezbędnych czynności kierowniczych albo niewykonanie ich dezorganizuje pracę podwładnych. Powstałe wskutek tego zaległości często mogą być nadrobione, ale wymagają dodatkowego wysiłku podwładnych i powodują zbędne koszty. Dotkliwsze są skutki niewykonania prac terminowych, które nie dają się nadrobić. Zmniejsza ono produkcję i dochód przedsiębiorstwa. Istotny jest tu fakt, że straty powodowane przez błędy albo zaniedbania kierowników są zawsze większe niż straty powodowane przez pojedynczych robotników, są bowiem wielokrotnie przez wykonawców.

Ze względu na ekonomiczne i społeczne skutki pracy kierowniczej każdy kierownik powinien dążyć do tego, by jego praca była **racjonalnie zorganizowana**. Powinna więc być wykonana takimi metodami i w takim czasie, by przy danym wysiłku kierownika dawała kierowanej przez niego jednostce organizacyjnej możliwie największe efekty (w stosunku do dysponowanych zasobów) w postaci dochodu lub zysku. Racjonalne organizowanie własnej pracy jest potrzebne samemu kierownikowi względu na efektywność jego wysiłków oraz higienę umysłową - oraz jego współpracownikom: podwładnym, kontrahentom i klientom. Funkcja kierownika jest przede wszystkim pracą z ludźmi, nie może on więc działać w samotności, musi być dostępny dla ludzi.

Ważnym **środkiem usprawniania** pracy kierowniczej jest jej **planowanie**. W. Kieżun wyróżnił cztery rodzaje korzyści, które może dać planowanie pracy kierowniczej (32, s. 364):

"Po pierwsze, planowanie pracy umożliwia kierownikowi utrzymanie właściwej, z góry założonej, proporcji w zaabsorbowaniu poszczególnymi funkcjami (merytoryczną, organizatorską, wychowawczą) i zagadnieniami wchodzącymi w zakres niezbędnych jego czynności (funkcji organizacyjnych).

Po drugie, planowanie pracy ułatwia kierownikowi wygospodarowanie czasu na pracę koncepcyjną, umożliwiając mu odpowiednie zarezerwowanie minimum niezbędnego czasu.

Po trzecie, praca kierownika według ustalonego i znanego współpracownikom rozkładu zajęć ułatwia pracę podległych współpracowników, wpływając na ład organizacyjny w całym zakładzie pracy.

Po czwarte, planowy bilans czasu kierownika umożliwia mu zastosowanie zasad higieny pracy umysłowej, zapobiegając w ten sposób zjawisku przemęczenia i chorób zawodowych..".

Kieżun pisał następnie (32, s. 365), że "możliwość planowania pracy kierownika występuje wówczas, gdy:

- a) wiemy dokładnie, co ma być robione,
- b) wiemy, kiedy to ma być zrobione,
- c) możemy ocenić, jak długo to potrwa".

Planowanie pracy kierowniczej obejmuje **przewidywanie, przemyślenie i koordynowanie** zadań, których wykonanie w określonym czasie w przyszłości będzie celowe i konieczne.

Nie wszystkie zadania planowe wymagają szczegółowego opracowania. W pracy dyrektorów przedsiębiorstw, kierowników zakładów itp. komórek występuje wiele czynności powtarzających się rytmicznie - codziennie lub w tych samych dniach tygodnia - które wykonuje się w sposób zrutynizowany. W planie należy przewidzieć czas ich wykonania, ale nie ma potrzeby prognozować je szczegółowo.

Przy opracowywaniu planu pracy własnej należy stosować **zasadę Pareta 20/80**. Wynika z niej, że w planie winny być uwzględnione tylko zadania ważne. Nierespektowanie tej zasady uczyniłoby plan zbyt obszernym i przez to mało przejrzystym. Stopień szczegółowości takiego planu zależy częściowo od zawodowego doświadczenia kierownika. Dla osoby rozpoczynającej pracę kierowniczą większość zadań stanowią zadania nowe, wymagające przemyślenia. Dlatego osoba taka musi poświęcić więcej czasu na opracowanie planu własnej pracy niż osoba z wieloletnim stażem na stanowisku kierowniczym.

Punktem wyjścia do racjonalnego organizowania pracy własnej kierownika jest stopień **powtarzalności** elementów jego pracy. Powtarzalność czynności kierowniczych jest uwarunkowana przebiegiem procesów produkcyjnych, które w gospodarce żywnościowej są z kolei uwarunkowane przebiegiem pogody, zwłaszcza zmianami pór roku. W przedsiębiorstwach stanowiska kierownicze są jednak usytuowane hierarchicznie - bliżej lub dalej od procesów produkcyjnych - co powoduje, że rytm pracy dyrektora przedsiębiorstwa jest inny niż kierownika zakładu lub brygadzysty. Ponadto działalność przedsiębiorstw bywa mocno zróżnicowana. Produkcja roślinna przebiega w innych warunkach niż produkcja zwierzęca, a od nich różni się praca w warsztatach mechanicznych, w brygadach budowlanych, w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego itp.

Najwięcej czynności powtarzalnych występuje w **cyklach dziennych**, następnie **tygodniowych i sezonowych**. Powtarzalność czynności związana jest z ich dwoma istotnymi cechami: pozwala na ich wykonywanie w sposób rutynowy, co zwiększa efektywność pracy kierowniczej, oraz przewidywać ich wystąpienie i potrzebę wykonania w przyszłym, określonym czasie. Przewidywalność jest ważną cechą sprzyjającą racjonalnej organizacji prac kierowniczych. Pozwala ona bowiem zaplanować czynności kierownicze, a planowanie można traktować jako wstępny etap racjonalnej organizacji pracy. Ułatwia ona też kontrolę pracy kierowniczej i ocenę jej walorów. Niewykonanie zadania nieprzewidywalnego lub przewidywalnego z małym prawdopodobieństwem pociąga za sobą zawsze mniej surową ocenę kierownika niż niewykonanie zadania przewidywalnego z dużym prawdopodobieństwem. Powtarzalność zadań pozwala kierownikowi ustalić własny rozkład zajęć (harmonogram): dzienny, tygodniowy lub sezonowy.

Układ pracy kierownika, w którym pewne czynności powtarzają się regularnie, jest układem rytmicznym. Zależnie od długości czasu między powtarzalnymi czynnościami wyróżniane są rytmy dzienne, tygodniowe, miesięczne, sezonowe i roczne. Rytmiczność jest cechą wskazującą na fakt zorganizowania i na sposób zorganizowania pracy własnej kierownika. Jest to cecha pozytywna pracy kierowniczej. Pozwala ona odciążyć pamięć kierownika, zmniejszyć prącochłonność wykonywanych przez niego zadań, zmniejszyć napięcie nerwowe, ułatwić kontakty z pracownikami itp. Zasadę rytmicznego organizowania trzeba stosować elastycznie - jak wszystkie inne zasady organizowania pracy. Konsekwentne jej stosowanie - zawsze i wszędzie - bez brania pod uwagę okoliczności i celowości jej stosowania może zmniejszyć efektywność pracy kierowniczej.

Dzienny rozkład zajęć kierownika ma największe znaczenie. Obejmuje on określenia, jakie zadania lub czynności oraz w jakich godzinach wykonuje kierownik. Godziny ich wykonywania bywają różne. Uwarunkowane są bowiem nie tylko rodzajem pełnionej funkcji kierowniczej, ale również cechami osobowości danego kierownika - jego upodobaniami, nawykami, doświadczeniem. Różnorodność nie oznacza jednak dowolności; nie może więc przekraczać pewnych granic.

W **godzinach rannych** kierownicy wykonują przeważnie czynności określane jako uruchomienie pracy w podległych im jednostkach organizacyjnych. Rodzaj tych czynności zależy od rodzaju pełnionej funkcji kierowniczej. Brygadzysta hodowlany sprawdza zwykle obecność podległych mu robotników, sprawdza środki produkcji i sytuację w budynkach, interweniuje w razie potrzeby u kierownika w sprawie skierowania do jego dyspozycji dodatkowych robotników czy środków produkcji, aktualizuje podział pracy, ustala jakie zadania trzeba dodatkowo wykonać itp. Brygadzysta polowy rozpoczyna dzień roboczy od podziału zadań między członków brygady oraz wykonuje podobne zadania jak brygadzysta hodowlany. Kierownik zakładu rozpoczyna zwykle swój dzień roboczy od obchodu miejsc pracy, usuwa napotkane zahamowania, organizuje zastępstwa nieobecnych pracowników itp. Dyrektor przedsiębiorstwa organizuje często rano odprawy ze swymi zastępcami i ustala zadania na najbliższe dni. Główny księgowy sprawdza zwykle wykonanie prac ewidencyjnych oraz podpisuje dokumenty bankowe. Godziny popołudniowe traktowane są natomiast bardziej elastycznie. Przeznacza się je zwykle na organizowanie różnych posiedzeń, kontrole i pracę własną.

Niektórzy autorzy wskazują, że na prace koncepcyjne bardziej odpowiedni jest czas w godzinach rannych, kiedy kierownik jest wypoczęty. Nie jest to jednak regułą. Ważniejsza jest zasada organizowania prac koncepcyjnych tak, aby przeznaczyć na nie więcej czasu (niekiedy kilka dni) i aby czas ten nie był zbyt zakłócany potrzebami wykonywania działań interwencyjnych.

Tygodniowy rozkład zajęć kierownika opracowywany jest wtedy, gdy czynności powtarzających się w rytmie tygodniowym jest dużo.

Kierownik - jeśli chce sprawnie wykonywać swoje zadania - powinien nie tylko racjonalnie planować i organizować pracę własną, ale również prowadzić **samokontrolę** tej pracy. Nie powinien ograniczać samokontroli do porównywania wyników swej pracy z planami lub wzorcami jej realizacji, lecz również starać się wyjaśniać przyczyny odchylenia realizacji od zamierzeń. Najczę-

ściej stosowaną techniką samokontroli jest samoobserwacja. Kierownik nie może poświęcać zbyt dużo czasu na stałe, codzienne samoobserwacje połączone z mierzeniem czasu poszczególnych czynności. Może natomiast i powinien wykonywać je okresowo.

Planując i organizując pracę własną kierownicy powinni respektować następujące zasady:

- 1) myśleć o przyszłych zadaniach i przygotowywać je w porę,
- 2) realnie planować zadania - własne i dla podwładnych,
- 3) przestrzegać hierarchię stawianych celów i zadań,
- 4) skupiać siły na wykonywaniu funkcji organicznych,
- 5) wypełniać czas głównie zadaniami zaplanowanymi,
- 6) unikać wykonywania prac sposobem "na wczoraj",
- 7) uczyć się stale i wprowadzać postęp organizacyjny.

2.4. Cykl organizacyjny pracy kierowniczej

Praca na każdym szczeblu organizacyjnym bywa **organizowana nieracjonalnie** z powodów **obiektywnych** lub **subiektywnych**. Przez powody obiektywne rozumiemy przyczyny niezależne od osób wykonujących pracę w danym miejscu i czasie ani od ich przełożonych. Najczęściej trudności obiektywne są spowodowane przez złe struktury sił wytwórczych ukształtowane w przeszłości, czyli dysproporcje w rozporządzalnych zasobach siły roboczej i środków produkcji albo brak środków finansowych, nie pozwalający usunąć takich dysproporcji. Trudności mogą też być powodowane przez wypadki losowe lub niekorzystny przebieg pogody w czasie, w którym prace muszą być wykonywane.

Robotnik może wykonywać swoje zadania nieracjonalnie z powodów obiektywnych albo subiektywnych. Przyczyny subiektywne są endogeniczne albo egzogeniczne. Przyczyny **endogeniczne** stanowią zespoły cech robotników powodujące niepełną ich przydatność do wykonywania zlecanych im zadań, zwłaszcza niedostatek wiedzy zawodowej, zdolności, doświadczenia praktycznego albo chęci racjonalnego wykonywania zadań. Powody **egzogeniczne** nie tkwią w danym robotniku; nie są jego ujemnymi predyspozycjami do pracy. Powody egzogeniczne to polecenia przełożonych, które robotnik musi realizować, i warunki stworzone mu przez przełożonych. Dla praktyki pożądany jest taki stan, kiedy robotnicy mają chęci, odpowiednią wiedzę i zdolności do

racjonalnego wykonywania zadań i zarazem otrzymują racjonalne instrukcje i są racjonalnie nadzorowani.

Przyczyny błędnej i mało efektywnej pracy kierowników należą do tych samych kategorii co w przypadku robotników: są obiektywne i subiektywne, egzogeniczne i endogeniczne. Wyjątek stanowią kierownicy najwyższego szczebla zarządzania, którzy nie mają formalnych przełożonych i przez to nie podlegają działaniom subiektywnych czynników egzogenicznych. Doceniając wskazane tu podobieństwa należy również doceniać różnice między pracą kierowniczą a wykonawczą, zwłaszcza wyższy stopień samodzielności pracy kierowniczej. Wynika z niej większa odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Dyrektorzy przedsiębiorstw nie mogą tłumaczyć się, że podejmowali błędne decyzje, bo musieli. Oni takiemu przymusowi nie podlegają. Kierownicy niższych szczebli zarządzania muszą wykonywać również błędne decyzje - podobnie jak robotnicy - ale zwykle mają możliwości korygowania takich decyzji, a przed ich podjęciem mogą wpływać na zmianę lub zmodyfikowanie decyzji, które ich dotyczą.

Jednym z istotnych warunków racjonalnego organizowania każdej pracy jest organizowanie jej **zgodnie z cyklem zorganizowanego działania**, nazywanym też cyklem organizacyjnym. Cykl organizacyjny dotyczy wszelkiej pracy ludzkiej. Jego stosowanie do organizowania pracy kierowniczej ma znaczenie ze względu na jej rangę. Cykl organizacyjny jest zestawem działań koniecznych do realizacji postawionych celów, nie obejmującym działań zbędnych, i jest traktowany jako wzorzec działań racjonalnie zorganizowanych. Jest on wykorzystywany do doboru prac odpowiednich do realizacji założonych celów i do ustalania kolejności wykonywania tych prac. Kierownik działający według cyklu organizacyjnego może łatwiej dokonać takiego podziału zadań, który równo obciąża podwładnych - nie przeciąża jednych przy niedociężaniu innych - uniknie przypadkowych pominięć niezbędnych prac i ich dublowania oraz zrezygnuje z prac, które w wyniku namysłu okażą się zbędne.

Pojęcie cyklu organizacyjnego łączy się z pojęciem cykliczności, czyli powtarzalności prac. Zrealizowanie danego celu wymaga wykonania pracy według ustalonych etapów - od pierwszego do ostatniego - i pozwala przejść do realizacji następnego celu, czyli od ostatniego do pierwszego etapu. W przedsiębiorstwach rolniczych realizowane są cele o różnej skali, dlatego występują w nich cykle organizacyjne znacznie zróżnicowane pod względem pracochłonności i zaangażowania

zasobów. W skrajnym przypadku cykl organizacyjny jest stosowany do cyklu produkcyjnego, częściej jednak stosuje się go do przedsięwzięć o mniejszym zakresie.

Typowe zastosowanie cyklu organizacyjnego ma miejsce w podstawowych jednostkach gospodarczych, a więc w zakładach i gospodarstwach rolnych, i dotyczy działań operacyjnych, czyli konkretnych robót, jak np. orka, siew ziarna, siew nawozów.

Sformułowanie pojęcia cyklu organizacyjnego zawdzięczamy propagatorowi taylorizmu - Le Châtelierowi. Wyróżnił on pięć etapów tego cyklu: 1) postawienie jasnego i ściśle określonego celu, 2) zbadanie środków i warunków, które trzeba zastosować by osiągnąć zamierzony cel, 3) przygotowanie środków i stworzenie warunków, 4) urzeczywistnienie zamierzonych działań stosownie do powziętego planu, 5) kontrola otrzymanych wyników i wyciąganie z nich wniosków. Nieco wcześniej podobne etapy w pracy racjonalnie zorganizowanej wyróżnił F. Taylor. Schematy takie są rozwinięciem znanego autorom starożytnym i praktykom zarządzania schematu: **przygotowanie, wykonanie, kontrola**. Jest to najprostszy schemat, ponieważ ujmuje najmniejszą z możliwych ilość etapów, równocześnie odpowiada on podziałowi czasu na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Poszczególni autorzy rozbudowali i podzielili etap przygotowawczy na kilka etapów i połączyli etap kontroli z analizą następczą, względnie wyodrębnili analizę jako dodatkowy etap. Istotny jest tu fakt, że cykl organizacyjny kierownika różni się od cyklu organizacyjnego robotnika. Obecnie w teorii zarządzania spotykamy wiele sformułowań cyklu organizacyjnego. Najlepsze spośród nich obejmuje następujące etapy:

- 1) dokładne i jasne ustalenie celu działania,
- 2) analizę warunków działania i środków, które trzeba zastosować, aby zamierzony cel osiągnąć,
- 3) opracowanie planu działania co do miejsca, czasu, środków, sposobów i wykonawców,
- 4) przygotowanie środków działania - zgodnie z planem (maszyn, narzędzi, materiałów itp.),
- 5) wykonanie czynności ustalonych w planie,
- 6) kontrolę wykonania, analizę wyników i wyciągania wniosków usprawniających.

Cykl organizacyjny jest wzorcem organizowania wyodrębnionych przedsięwzięć gospodarczych - produkcyjnych lub usługowych. Ustalenie celu dla danego przedsięwzięcia powinno obejmować jego powiązania z nadrzędnym celem produkcyjnym i ewentualnie z końcowym celem

finansowym przedsiębiorstwa oraz określenie zakresu, rodzaju i jakościowych wymagań organizowanego przedsięwzięcia. Cel taki powinien być dokładnie przemyślany.

Tabela 5. Cykl organizacyjny i funkcje kierownicze wg różnych autorów

	Cykl organizacyjny		Etapy czynu rozważnego według G. Hosteleta	Funkcje kierownicze	
	według F. W. Taylora	według H. Le Châteliera		według H. Fayola	według G.R. Terrego
1.				Przewidywanie	
2.	Ustalanie celu	Postawienie jasnego i ściśle określonego celu	Wybór celu		
3.	Analiza sytuacji	Zbadanie potrzebnych środków i warunków	Obmyślenie potrzebnych środków i warunków		
4.	Opracowanie planu i przygotowanie środków	Przygotowanie środków i warunków			Planowanie
5.				Organizowanie	Organizowanie
6.	Wykonanie	Wykonanie według planu	Wykonanie planu działania	Rozkazywanie	Motywowanie
7.				Koordynowanie	
8.	Kontrola	Kontrola wyników i wyciąganie wniosków	Kontrola (ocena wyników działania)	Kontrolowanie	Kontrolowanie
9.			Analiza przyczyn uzyskanych wyników		

Następnie decydent powinien dokładnie przeanalizować, a więc przede wszystkim dokładnie przemyśleć, warunki obiektywne, w których cel ten ma być realizowany. Do postawionego celu i do obiektywnych warunków (których decydent nie jest w stanie zmienić) należy dostosować

wywać rodzaje, ilości i jakości środków. Zapotrzebowanie na środki może być pokryte przez posiadane zasoby albo zakup, który zaś jest uwarunkowany dysponowaniem pieniędzmi.

Dla przedsięwzięć organizowanych wg cyklu organizacyjnego opracowuje się **plany operatywne** (harmonogramy robót). Plany takie powinny zawierać terminy rozpoczęcia i zakończenia danego przedsięwzięcia, kolejność wykonania jego części składowych oraz określenie rodzajów i ilości potrzebnych środków produkcji.

Opracowanie planu jest **intelektualnym przygotowaniem** przedsięwzięcia gospodarczego. Po nim powinno być dokonane przygotowanie **rzeczowe**. Powinno ono obejmować: a) doprowadzenie do sprawności (wykonanie remontów, modernizacji i regulacji) posiadanych środków pracy, b) odpowiednie przygotowanie surowców, materiałów i miejsca pracy, c) zakup albo wypożyczenie brakujących środków, d) ewentualne przeszkolenie wykonawców.

Z punktu widzenia kierownika wykonanie przedsięwzięcia polega na wydaniu pracownikom dyspozycji, poinformowaniu ich o zakresie przedsięwzięcia i wymaganej jakości pracy oraz poinstruowaniu ich o zalecanych sposobach realizacji polecenia.

2.5. Wady organizacji pracy kierowników

Wady występujące w pracy kierowniczej powodują skutki niepożądane przez samych kierowników, ich podwładnych i przełożonych. Skutki tych wad - tak samo jak zalet - dzielone są na bezpośrednie i pośrednie, ekonomiczne i społeczne. Pośrednie skutki ekonomiczne wadliwego kierowania powstają przez przykłady złej roboty. Oddziaływanie kierowników przez złe przykłady jest bierne, nie zamierzone, mimo to często powoduje duże straty. Odwrotne oddziaływanie praktycy przypisują dobrym przykładom.

Teoretycy wyróżnili trzy źródła wadliwej organizacji pracy własnej kierowników: warunki zewnętrzne, niedbalstwo i niedostateczne kwalifikacje. **Warunki zewnętrzne** to istnienie albo brak równowagi w gospodarce narodowej. Niedbalstwo i niedostateczne kwalifikacje są przyczynami subiektywnymi. **Niedbalstwo** jest przyczyną rzadziej spotykaną. Występowało ono zwykle u osób, które były powoływane na stanowiska kierownicze ze względów pozamerytorycznych (kumoterstwo lub nepotyzm). Przeważająca większość kierowników organizuje swoje prace wadliwie "nie z własnej winy", choć z przyczyn subiektywnych, tj. z powodu **niedostatecznych kwalifikacji** organizacyjnych. Niedostatek ten wynika z kolei z dwóch źródeł: z wadliwego wykształcenia w

szkołach wyższych i średnich oraz z niskiej kultury pracy organizacyjnej w przedsiębiorstwach. W naszej gospodarce dominuje improwizacja czynności organizacyjnych, charakterystyczna dla krajów niedorozwiniętych gospodarczo. Brakuje w niej tradycji dobrego organizowania pracy. Absolwenci szkół w większości nie znają zasad dobrej organizacji pracy; nieliczni zaś spośród nich, którzy znają takie zasady, nie próbują stosować ich w praktyce, przystosowując się siłą bezwładności do zwyczajów zastanych w przedsiębiorstwach.

Nie mamy wyników badań na temat typowych błędów popełnianych w pracy kierowniczej w polskich przedsiębiorstwach rolniczych. Literatura przedmiotu zawiera wyniki badań dotyczących przedsiębiorstw i innych instytucji, działających przeważnie w krajach przodujących w gospodarce. Ponieważ zachowanie się ludzi, w tym również kierowników, w podobnych sytuacjach jest podobne, celowe wydaje się zapoznanie z takimi wynikami. Do typowych błędów popełnianych w pracy kierowniczej teoretycy zarządzania zaliczają:

1. **Pochopność w podejmowaniu decyzji.** Występuje ona najczęściej u osób, które rozpoczęły pracę na stanowiskach kierowniczych, nie znają złożoności ani rangi decydowanych problemów, zakresów swych uprawnień ani wagi odpowiedzialności. Może ona także być skutkiem zbytnej pewności siebie, będącej cechą charakteru. W praktyce pochopne decyzje bywają podejmowane często w pośpiechu, który z kolei wynika z nieumiejętności ułożenia sobie własnych zadań. Pochopność przejawia się często w podejmowaniu decyzji nierealnych.
2. Często **odkładanie spraw "do jutra"**. Nie każde odkładanie spraw do późniejszego załatwienia jest wadą pracy kierowniczej. Są sprawy, które powinny albo muszą być załatwiane w późniejszym czasie, np. konflikty między pracownikami. Często - choć nie zawsze - celowe jest, by załatwiać powstały konflikt po pewnym czasie, kiedy emocje ostygną i strony przemyślą swoje postępowanie. Są też sprawy, które nie są jasne albo wymagają przygotowania, albo też w danym czasie nie starcza kierownikowi czasu na ich załatwienie i muszą być załatwione później. Wadą pracy kierowniczej jest nawyk odkładania spraw na potem, związany z brakiem planowości we własnej pracy. Nawyk ten powoduje spiętrzanie spraw w późniejszych terminach i nie pozwala załatwiać ich dobrze.
3. **Jednoczesne wykonywanie kilku prac.** Błąd ten tłumaczony jest przez psychologów ograniczoną podzielnością uwagi u człowieka. Człowiek potrafi wykonywać jednocześnie kilka prostych czynności, ale nie jest w stanie wykonywać więcej niż jedną pracę złożoną. Popeł-

nianie tego błędu prowadzi do szybkiego zmęczenia psychicznego, nie pozwala wykonać pracy dokładnie oraz wymaga więcej czasu i wysiłku niż praca wykonywana kolejno.

4. **Połowiczne wykonywanie pracy.** Postępowanie takie może być skutkiem nawału pracy, wynikającego z kolei z nieumiejętności przekazania jej części współpracownikom, albo spowodowane skłonnością do bałaganu, czyli brakiem przyzwyczajenia do pracy uporządkowanej. Połowiczne wykonywanie zadań rozprasza uwagę, nie pozwala skupić się i dokładnie przemyśleć ważnych zagadnień, powoduje małą efektywność pracy i zmęczenie psychiczne kierowników.
5. **Chęć załatwiania zbyt wielu spraw osobiście.** Skłonność do takiego postępowania wynika często z przeświadczenia kierownika, że jest niezastąpiony, że potrafi lepiej załatwić sprawy niż jego współpracownicy, albo z uprzedzenia, że współpracownicy będą działać niełojalnie wobec niego. Postawa "sam to zrobię" jest zwykle nierealistyczna i powoduje utratę zaufania do kierownika.
6. **Nierespektowanie ustalonych kompetencji i odpowiedzialności.** Przejawia się to wydawaniem poleceń, które - zgodnie z wcześniej delegowanymi uprawnieniami - powinni wydawać kierownicy niższych szczebli, oraz w zmienianiu poleceń wydawanych przez kierowników bez porozumienia się z nimi. Przejawia się to również przerzucaniem odpowiedzialności za niepowodzenia w pracy na współpracowników, co jest postępowaniem niełojalnym i prowadzi do utraty zaufania do kierownika oraz utraty jego autorytetu.

Wyróżnia się wewnętrzne i zewnętrzne źródła niesprawnej organizacji pracy dyrektora. Do źródeł wewnętrznych należą: centralistyczny styl kierowania, brak sprawnych współpracowników, obawy o niełojalność zastępców, nadmierną wiarę w osobistą sprawność, nieumiejętność planowania własnej pracy, nieplanowość pracy kolektywnej itp. Do zewnętrznych źródeł niesprawności zaliczono: dysproporcje między kompetencjami a obowiązkami i odpowiedzialnością dyrektorów, nadmierną formalizację zarządzania jednostki nadrzędnej, nadmierną ingerencję instancji nadrzędnych, nieplanową pracę jednostek nadrzędnych, zwłaszcza jej aktywność, nadmierne obciążenie dyrektorów funkcjami społecznymi.

2.6. Autokratyczny styl zarządzania

Teoretycy zarządzania od wielu już lat akcentują duży wpływ stylów zarządzania na jego efektywność. Mimo tego faktu, nie reprezentują oni zgodnego poglądu o tym, co to jest styl zarządzania. Często stylem zarządzania określany jest ogół sposobów postępowania kierownika, dotyczących: podejmowania decyzji, podziału zadań, wydawania poleceń, pobudzania pracowników, kontrolowania ich pracy itp. Również często styl zarządzania definiowany jest wężiej, tj. jako **ogół sposobów skłaniania podwładnych do realizacji wyznaczonych im zadań**. W "Encyklopedii organizacji i zarządzania" nazwa "styl zarządzania" została określona (tak samo jak "styl kierowania") jako "całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych" (21, s. 503).

Wyrażną wadą powyższych - i podobnych do nich - definicji jest mała ich komunikatywność. Niedostatecznie wyraźne są w nich nazwy rodzajowe, takie jak "ogół sposobów", "całokształt sposobów oddziaływania", "technika kierowania", "zestaw bodźców". Pewną orientację w omawianej tu kwestii uzyskamy, jeśli nazwę "zestaw bodźców" przetłumaczymy jako strukturę bodźców, czyli główne proporcje między pozytywnymi a negatywnymi środkami motywacji. Wtedy wyłoni się nowa wątpliwość: kierownicy nie są mechanizmami i nie reagują jednakowo na takie same lub podobne sytuacje. Uwzględniając ten fakt należałoby styl zarządzania traktować jako stałą **tendencję w procesie motywowania** pracowników przez kierownika. Takie określenie stylu zarządzania jest jednak za wąskie. Styl zarządzania jest czymś więcej niż styl motywowania. Styl zarządzania musi obejmować również - i przede wszystkim - styl podejmowania decyzji, rozumiany tu jako tendencja do samodzielnego tylko, albo wspólnego z podwładnymi, decydowania. Reasumując możemy styl zarządzania określić jako tendencję mającą dwa powiązane ze sobą wyznaczniki: a) jednoosobowe albo partycypacyjne decydowanie, b) stosowanie głównie negatywnych albo pozytywnych środków motywacji.

Znajomość definicji stylów zarządzania ma pomocnicze znaczenie dla użytkowników wiedzy o tych stylach. Istotne praktyczne korzyści dla kierowników ma dopiero znajomość typów stylów zarządzania. W literaturze przedmiotu spotykamy dużo różnych typologii (podziałów na typy) stylów zarządzania. Do najbardziej znanych należą: typologia Browna i typologia Likerta. Brown wyróżnił trzy typy stylów zarządzania (13, s. 250): autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący. Ponieważ styl zarządzania jest właściwością przysługującą wyłącznie działaniu, a zarządzanie nieingerujące jest zaprzeczeniem działania, dlatego zarządzanie nie będące działaniem, nie

jest zarządzaniem i nie może mu przysługiwać żaden styl. Z tych powodów w literaturze rozpatrywane są najczęściej dwa skrajne - i zarazem przeciwstawne sobie - style: autokratyczny i demokratyczny. Typologia Likerta (44, s. 49) zbiega się częściowo z typologią Browna i jest jej pewnym uszczegółowieniem. Likert wyróżnił style: a) represyjno-autokratyczny (autokratyczny skrajny), b) patronacko-autorytarny (paternalistyczny), c) konsultacyjny, d) partycypacyjny (demokratyczny).

Styl **autokratyczny** nazywany jest również dyrektywnym, dyktatorskim, despotycznym, itp. Na jego istotne cechy wskazuje nazwa: "autokratyczny" - to **samowładczy**, jedynowładczy. W języku starogreckim "autos" znaczy sam, "kratos" - władza. Stylu autokratycznego nie należy utożsamiać z jednoosobowym kierownictwem. Autokraci mogą być w jednoosobowych i w wieloosobowych organach władzy. Istota działania autokraty polega na tym, że stara się on **decydować sam**. Uzurpuje sobie większy zakres uprawnień kierowniczych niż przewidują przepisy; stara się decydować za innych; nie ulega wpływom osób mających prawo do współdecydowania; nie deleguje z własnej woli uprawnień kierowniczych na podległych mu kierowników niższego szczebla.

Postępowanie autokratów wobec podwładnych ma szereg cech swoistych, przejawiających się tym, że:

- 1) ograniczają udział podwładnych w zarządzaniu,
- 2) w motywowaniu preferują kary, a nie nagrody ani perswazje,
- 3) drobiazgowo określają i kontrolują pracę podwładnych,
- 4) nie uzgadniają z podwładnymi zmian ich obowiązków,
- 5) nie dopuszczają do krytyki ani do wyrażania wątpliwości,
- 6) nie informują podwładnych o ważnych dla nich sprawach,
- 7) nie uzasadniają swych decyzji dotyczących podwładnych,
- 8) manifestują swoją wyższość i dystans wobec podwładnych,
- 9) kultywują ceremoniał w stosunkach z podwładnymi.

Kierownika-autokratę Brown nazwał władcą i tak go scharakteryzował: "Władca autokratyczny ma następujące cechy: wydaje rozkazy i upiera się, by ich słuchano, określa działalność poszczególnych grup bez pytania o ich zdanie, nie udziela informacji o przyszłych zamierzeniach, lecz po prostu wskazuje grupie, co jest najbliższym zadaniem, z własnej inicjatywy udziela człon-

kom grupy pochwały lub nagany, przez większą część czasu trzyma się z dala od grupy. Innymi słowy, podobnie jak ów przestarzały system ogrzewniczy, wydziela energię nie dbając o otaczający go klimat emocjonalny" (13, s. 250). Do tego należy dodać, że autokrata pozostawia podwładnym mało swobody, wymaga posłuszeństwa i egzekwuje je bezwzględnie.

Brown wyróżnił autokratów: surowych, dobrej woli i nieudolnych.

"Surowy autokrata - pisał Brown - jest apodyktyczny; jest surowy lecz sprawiedliwy w stosowaniu swoich zasad. Władzy swej nie przekazuje nikomu, a jego fabryka jest interesem jednoosobowym. Wprawdzie niekiedy jest zły z natury, ale działa w myśl zasady, że "business is business", i lubi posługiwać się takimi powiedzeniami, jak: "czas to pieniądz", "kto nie pracuje ten nie je", "oni chcą tylko więcej pieniędzy", "niewielkie bezrobocie jest nam potrzebne" i tak dalej. Zwykle ma przekonania konserwatywne, jest (...) zwolennikiem teorii pana i sługi. Może być zupełnie "porządny" dla swoich ludzi pod warunkiem, że oni "znają swoje miejsce" a nawet hojny wobec tych, którzy należą do szybko wymierającego gatunku wiernych sług firmy" (13, s. 251).

Drugą odmianę nazwał Brown "benevolent autocrat" - autokratą dobrej woli. Brown pisał, że "autokrata dobrej woli podobny jest pod wieloma względami do poprzedniego, ale ma sumienie niekonformistyczne (...) czuje na sobie ciężar odpowiedzialności moralnej wobec swych pracowników, widząc, jak trwonią swe dobra. Pragnie czynić ludziom dobrze, rozumiejąc przez to nie to, czego oni pragną, ale to co sam uważa za potrzebne dla nich. Żadne ulepszenia dla jego pracowników nie są za dobre lub za kosztowne, ale w zamian powinni oni brać to, co im się daje, i być z tego zadowoleni" (13, s. 251).

Style autokraty surowego i autokraty dobrej woli mają wady, ale oparte są na logicznych poglądach i konsekwentnie stosowane. Tej logiki i konsekwencji brak jest w stylu stosowanym przez **autokratę nieudolnego** (niekompetentnego), który - wg Browna - jest pełen energii, ale **despotyczny i nieobliczalny**. "Pochwała czy nagana zależy całkowicie od własnych jego nastrojów w danym momencie. Chce być potężny, ale jest beznadziejnie niepewny siebie. Dlatego przy braku skutecznych kryteriów skłonny jest awansować raczej słabego, a nie silnego, a następnie skarży się, że każdy boi się odpowiedzialności. Wierzy również we wszechmoc własnych życzeń i dlatego, wydając jakiś rozkaz, nie bierze pod uwagę, że jego wykonanie wymaga wiele pracy i czasu (...). W odróżnieniu od innych typów autokraty, zazwyczaj konsekwentnych w stosowaniu swej linii postępowania, autokrata nieudolny nie ma skrupułów: kłamie, przekupuje, nadużywa

swej władzy i podejmuje wszelkie kroki, które w jego rozumieniu mogą być pomocne do osiągnięcia celu" (13, s. 252).

Jako odmianę stylu autokratycznego niektórzy badacze traktują **paternalizm**. W "Encyklopedii organizacji i zarządzania" paternalizm jest zdefiniowany jako „system zarządzania w kapitalistycznych organizacjach oparty na osobistej władzy przedsiębiorcy lub menedżera i zmierzający do podporządkowania pracodawcy różnych stron życia robotników.” (...) Najbardziej reprezentatywnym przykładem tej formy jest system zarządzania wprowadzony w "Ford Motor Company" przez jej założyciela H. Forda. W latach 30-tych i 40-tych rozwinął się neopaternalizm wykorzystujący wszystkie zdobycze kierunku "human relations" (...). Najwyraźniejsze przejawy paternalizmu można obserwować obecnie w przedsiębiorstwach japońskich..." (21, s. 342).

Autokratyczny styl zarządzania ma za sobą wielowiekową tradycję powszechnego stosowania; również obecnie jest powszechnie stosowany choć zwykle nie w skrajnej odmianie. Nowi kierownicy, przystępujący do pracy bez odpowiedniego przeszkolenia, stosują go wzorując się na poprzednikach - albo spontanicznie. Zwykle uważany jest za skuteczny, dlatego że oparty jest na formalnej dyscyplinie. Likert wraz ze swym zespołem przeprowadzili szereg badań, które wykazały wyższość stylu demokratycznego nad autokratycznym, ponieważ kierownicy stosujący demokratyczny styl zarządzania osiągnęli w przemyśle amerykańskim wyższą wydajność i lepszą jakość pracy, a pracownicy byli z reguły bardziej zadowoleni. Dalsze badania wykazały jednak, że nie zawsze i nie wszędzie styl demokratyczny ma przewagę nad autokratycznym. Obecnie wśród teoretyków zarządzania dominuje pogląd, że skuteczność stylu zarządzania zależy od kultury pracowników, tj. od tradycji uznawania poglądu, że dyscyplina w pracy jest konieczna albo poglądu, że władza musi być rygorystyczna. Ponadto teoretycy uznają, że w sytuacjach awaryjnych bardziej skutecznym jest styl autokratyczny, a w warunkach normalnych - styl demokratyczny.

2.7. Demokratyczny styl zarządzania

Przeciwieństwem autokratycznego jest demokratyczny styl zarządzania, nazywany też integratywnym lub partycypacyjnym. W nazwie "demokratyczny styl zarządzania" występuje wieloznaczny i przez to mylący przymiotnik "demokratyczny", który sugeruje, że chodzi tu o kolektywne zarządzanie, "kierowanie przez lud", które stylem nie jest. Ponadto nazwa ta kojarzy się nie-

słusznie z zebraniami czy wieciami w czasie pracy, z przemówieniami, dyskusjami, z walką na słowa o drobne sprawy, z bierną rolą kierowników i oczywiście ze szkodą dla wyników pracy. Faktycznie tak nie jest. Jasne pojęcie demokratycznego stylu zarządzania otrzymamy wtedy, gdy uprzytomnimy sobie jego cechy jako przeciwne cechom stylu autokratycznego.

Demokratyczny styl zarządzania polega na tym, że kierownik liczy się z opiniami podwładnych, godzi się na ich krytykę i uwzględnia w pewnym stopniu ich życzenia. Kierownik stosujący ten styl niejako deleguje część swych uprawnień decyzyjnych na podległych mu pracowników. Na pytanie, dlaczego dominujący obecnie styl autokratyczny ma być zastąpiony przez styl demokratyczny, teoretycy zarządzania odpowiadają, że ten ostatni jest bardziej efektywny. Demokratyczny styl zarządzania pracownikami jest bardziej przyszłościowym niż aktualnym stylem. Trzeba jednak poznać go z pewnym wyprzedzeniem, ponieważ jego stosowanie nie jest łatwe i należy wdrażać go stopniowo.

Brown tak opisał kierownika stosującego demokratyczny styl zarządzania: "Kierownik nie myśli, że jest jakimś szczególnym gatunkiem człowieka, ale uważa się za jednego z członków grupy; nigdy nie wydaje poleceń bez uprzedniego wyjaśnienia, dlaczego są one konieczne; omawia różne problemy z całą grupą i traktuje swych ludzi jako współpracowników, a nie jako narzędzia; informuje ich o planach na przyszłość, dzięki czemu wiedzą oni, co robią i po co robią; przelewa część władzy i dba o to, aby nikt nie był niezastąpiony; utrzymuje atmosferę zaufania, w której ludzie mogą sobie pozwolić na to, aby być uczciwymi. Demokracja nie oznacza lekceważenia dyscypliny - przeciwnie, dyscyplina może być o wiele surowsza w grupie demokratycznej. Demokracja nie oznacza, że kierownik pozbawiony jest władzy - przeciwnie, staje się tym potężniejszy, że ma za sobą całą grupę. Demokracja nie oznacza tylko rządów większości, ponieważ: a) zdolny kierownik działa w kierunku krystalizowania myśli i uzyskuje coś więcej niż tylko opinię większości, b) niewątpliwie pewne zagadnienia muszą być rozwiązywane przez specjalistów..." (13, s. 262).

Jednym z problemów, trudnych do rozwiązywania w praktyce demokratycznego zarządzania, jest problem **odpowiedzialności**. Kurt Lewin stwierdził, że przy zarządzaniu autokratycznym odpowiedzialność spoczywa na kierowniku, a przy zarządzaniu demokratycznym odpowiedzialność ponosi grupa. Problem ten wystąpił w zarządzaniu dlatego, że robotnicy raczej nie lubią ścisłej kontroli. By poprawić nastrój w grupach pracowniczych badacze postulowali stosowanie ła-

godnego nadzoru i rozliczanie z wyników, przekształcanie nadzoru w doradztwo. Badania Likerta wykazały większą efektywność lekkiego nadzoru nad ścisłą kontrolą. Trzeba jednak pamiętać, że łagodny nadzór może być stosowany w ramach demokratycznego stylu zarządzania, ale jego stosowanie nie jest sprawą wyłącznie przełożonych. Styl ten można stosować dopiero wtedy, kiedy podwładni chcą brać odpowiedzialność na siebie. Likert wyróżnił kierowników **zorientowanych na pracowników** (tj. na stwarzanie harmonijnych stosunków międzyludzkich) i kierowników **zorientowanych na pracę** oraz zbadał, że pierwsza z tych grup osiągnęła lepsze wyniki w kierowaniu.

Wśród kierowników stosujących demokratyczny styl zarządzania Brown wyróżnił (13, s. 251) prawdziwych demokratów i pseudodemokratów. **Pseudodemokrata** stara się naśladować prawdziwego demokrate, ale nie jest pewny, że mu się to uda i stosuje styl autokratyczny. Styl pseudodemokratyczny bywa stosowany dla stworzenia pozorów zarządzania "postępowymi" metodami. Nie jest jednak efektywny, gdyż nie jest oparty na szczerości intencji kierowników.

W książce "Style zarządzania" (33, s. 109 i 110) W. Kieżun wyróżnił dwie odmiany demokratycznego stylu zarządzania: **racjonalno-demokratyczną i pełnego współuczestnictwa**. Stylowi racjonalno-demokratycznemu przypisał następujące cechy: a) tendencja antyzebraniowa, kolektywne rozstrzyganie tylko spraw istotnych, b) wyraźny podział kompetencji z tendencją do decentralizacji decyzji taktycznych i operacyjnych, c) przyjęcie zasady, że każdy podejmuje sam decyzje w ramach swoich kompetencji, d) poszanowanie fachowości i ładu organizacyjnego. Stylowi pełnego współuczestnictwa Kieżun przypisał zaś takie cechy, jak: a) pełna informacja o wszystkich poczynaniach dyrekcji, b) swoboda udziału każdego pracownika w zebraniach kolektywu kierowniczego, c) zasada "otwartych drzwi" do dyrektora dla każdego członka załogi, d) wysoki standard warunków pracy, e) dbałość o dobre stosunki między pracownikami, f) nieograniczona kolegalność w załatwianiu spraw osobowych.

Brown pisał (13, s. 257), że doświadczenia nad stosowaniem autokratycznego i demokratycznego stylu zarządzania, które wielokrotnie powtarzano, "zdają się wskazywać, że:

- 1) wyższość posiada władza demokratyczna,
- 2) wprawdzie dyscyplina jest zawsze konieczna, istnieje jednak ogromna różnica między dyscypliną, którą grupa "my" sama sobie narzuca, a dyscypliną narzuconą z zewnątrz grupie,

- 3) istnieje ścisła analogia między zachowaniem się członków eksperymentalnej grupy autokratycznej oraz zachowaniem się wielu grup przemysłowych, na które tak skarżą się kierownicy,
- 4) demokratyczne metody władzy mogą być wpojone każdemu zrównoważonemu i inteligentnemu człowiekowi, wolnemu od wspomnianych już poprzednio ułomności (tj. niski poziom inteligencji, egocentryzm, uprzedzenia emocjonalne)".

Mc Gregor jest autorem poglądu, że stosowanie stylu zarządzania wynika z odpowiedniego poglądu kierownika, tkwiącego w nim często podświadomie, a dotyczącego wrodzonych skłonności ludzi do pracy. Na podstawie takich poglądów, założonych z góry, kierownik przewiduje reakcje na stosowane bodźce i odpowiednio dobiera środki motywacji. Poglądy takie są stereotypami, a więc poglądami uproszczonymi, niedoskonałymi, często błędnymi, utrwalonymi jednak przez tradycję i trudnymi do zmiany. Naukowe poglądy, odpowiadające takim stereotypom, Mc Gregor nazwał teoriami. Wyróżnił on dwie podstawowe teorie dotyczące wrodzonych skłonności ludzi do pracy: teorię X, stanowiącą podstawę autokratycznego stylu zarządzania i teorię Y, stanowiącą podstawę demokratycznego stylu zarządzania.

Teoria X jest rozwiniętym **homeryckim** poglądem na pracę - jako dopust boży lub kara za grzechy. Zawiera ona dwa podstawowe twierdzenia: a) że przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i jeśli może, unika jej, dlatego musi być do niej zmuszany, b) że nie ma on ambicji, by wykonywać pracę dobrze, pracuje byle zbyć i stara się unikać odpowiedzialności za wykonywane zadania, dlatego musi być w pracy ściśle kierowany. Poglądy odpowiadające teorii X mają długą historię. Panowały one powszechnie w ustroju niewolniczym i feudalnym; miały wtedy formy skrajne. Również powszechne były w okresie rodzącego się kapitalizmu. H. Ford wypowiedział zdanie, że przeciętny robotnik pragnie zatrudnienia, przy którym nie trzeba wysilać się fizycznie ani umysłowo. Pogląd ten E. Mayo nazwał "hipotezą motłochu" - zakładając, że w ludziach dominują instynkty zwierzęce i że są leniwi, chciwi, skłonni do sięgania po to, co im się nie należy - i zwalczał go.

Z teorii X wynika, że ze strony pracowników nie można spodziewać się inicjatywy zmierzającej do zwiększania wydajności pracy i ulepszania jej jakości i że głównym obowiązkiem kierowników jest przełamywanie wrodzonych ludziom skłonności do lenistwa. Ludzie muszą być zmuszani do pracy, pilnowani, kontrolowani dokładnie, straszeni karami i karani. Sam bodziec w

postaci wynagrodzenia nie jest w stanie przełamać niechęci ludzi do pracy. Konsekwencjami przyjęcia teorii X są: centralizacja decyzji, szczegółowe instruowanie i kontrolowanie, straszenie i surowe karanie.

Przeciwny teorii X pogląd znany jest jako **hezydowski** pogląd na pracę. Jednym ze współczesnych jego reprezentantów był teoretyk socjalizmu Charles Fourier (1772 - 1837). Twierdził on, że niechęć czy odraza do pracy płynie z warunków pracy, a nie z natury ludzkiej. Człowiek, według niego, jest z natury aktywny i twórczy, a praca może mu dać możliwość zaspokojenia potrzeb aktywności i twórczości. Wystarczy zmienić warunki pracy, uczynić ją atrakcyjną, a ludzie będą chętnie pracować. Pogląd, że praca stanowi naturalną potrzebę człowieka jest głównym składnikiem **teorii Y**, respektowanej przez Mc Gregora i jego zwolenników. Mc Gregor, podobnie jak Fourier, twierdził, że człowiek odczuwa potrzebę wydatkowania energii fizycznej i psychicznej, która może być wydatkowana głównie w pracy, jeśli więc będzie miał odpowiednie warunki i będzie właściwie traktowany, będzie z ochotą pracował, wykazywał inicjatywę i pomysłowość oraz przyjmował odpowiedzialność.

2.8. Uwarunkowania stylów zarządzania

Omówione poprzednio style zarządzania - autokratyczny i demokratyczny - są stylami modelowymi i skrajnymi. W praktyce stosowane są **style mieszane**, zawierające więcej autokratyzmu, a mniej demokratyzmu, albo na odwrót. Praktykom można zalecać stosowanie stylu zbliżonego do autokratycznego lub do demokratycznego. By móc odpowiedzieć na pytanie, jaki styl można zalecić konkretnemu kierownikowi, trzeba przedtem znaleźć odpowiedź na pytanie, od czego zależy udział autokratyzmu lub demokratyzmu w stylu zarządzania. Jeden z czynników determinujących taki udział został już omówiony. Jest nim stereotypowy pogląd kierownika na temat skłonności ludzi do pracy, występujący w dwóch wersjach nazwanych teoriami X i Y. Do innych ważnych czynników z tego zakresu teoretycy zarządzania zaliczają: osobowość kierownika, wpływ przełożonych, wpływ podwładnych, kulturę środowiska pracowniczego, zadania i warunki pracy oraz strukturę aparatu zarządzania.

Osobowość kierowników była już omawiana jako zespół cech względnie stałych, który kieruje ich postępowaniem. **Cechy osobowości** kierowników są dziedziczne, ale zmieniają się pod wpływem otoczenia. Dziedziczny jest stopień plastyczności tych cech. Największą plastyczność

cech wykazują osoby najmłodsze. Z tego powodu znaczny wpływ na styl kierowania ma środowisko, z którego pochodzi kierownik i metody, które były stosowane w jego wychowaniu. Cechy osobowości człowieka kształtowane są najpierw w rodzinie, potem równocześnie w rodzinie, w szkole i w otoczeniu rówieśniczym. Z oddziaływaniem szkoły idzie w parze postępująca dojrzałość organizmu i kumulacja osobistych doświadczeń życiowych.

Na żadnym etapie życia człowieka nie można powiedzieć, że **kształtowanie** jego osobowości zostało zakończone. Trwa ono również w okresie pracy zawodowej. W tym okresie kierownik może bezpośrednio, a nie przez nauczycieli i książki, poznawać otoczenie, sprawdzać swe zdolności i nabytą wiedzę, oceniać możliwości pracy własnej i innych osób. Kierownik, nawet gdy zachowuje postawę bierną, jest mimowolnie kształtowany przez wydarzenia, w których uczestniczy. Może on też dowolnie i świadomie kształtować cechy swej osobowości. Dowolnie i mimowolnie - zwłaszcza przez wpływ przełożonych i podwładnych - wyrabia w sobie nawyki postępowania z ludźmi, które są ważnym składnikiem osobowości kierownika. Jeśli powstały one w wyniku długoletniej pracy, trudno potem je zmienić. Ponadto cechy osobowości trudniej jest kształtować u kierowników starszych, z wiekiem bowiem plastyczność postępowania ludzi maleje i główną rolę odgrywają w nich nawyki.

Kierownik każdego szczebla zarządzania podlega zawsze wpływom swoich przełożonych wszystkich szczebli (najbardziej - bezpośredniego przełożonego) i przejmuje w różnym stopniu ich styl zarządzania. Styl zarządzania stosowany przez przełożonych dany kierownik może naśladować biernie, albo przejmować go w pełni świadomie, wyrabiając w sobie przekonanie o jego słuszności. Bierne naśladowanie dominuje zwykle u młodych kierowników, którzy nie znają alternatywnych sposobów postępowania, a ponadto u osób o niedostatecznie samodzielnym charakterze i mało krytycznych. Kwiatkowski zbadał, że **wpływ przełożonych** na styl zarządzania kierowników niższego szczebla zależy od kwalifikacji przełożonych: "Zawężenie kwalifikacji kierowniczych do uzdolnień i wiadomości o charakterze technicznym prowadzi do instruktazowego stylu zarządzania. Kierownika stać jest tu na wniknięcie w techniczne szczegóły funkcjonowania podległych mu komórek organizacyjnych, a jednocześnie nie docenia on albo nie potrafi dostrzec "ludzkich" aspektów działania zespołowego. Jeżeli kwalifikacje podwładnych interesującego nas tu kierownika są niskie, stosowanie tego rodzaju stylu zarządzania nie napotyka zapewne większych oporów" (33, s. 187).

Wpływ przełożonych na styl zarządzania stosowany przez kierowników niższego szczebla wiąże się dość ściśle z **modelem zarządzania** - scentralizowanym lub zdecentralizowanym. Model scentralizowany związany jest zawsze z autokratycznym stylem zarządzania - w czystej postaci lub w jakiejś wersji, np. jako styl pseudodemokratyczny. Nasilenie autokratyzmu zależy tu od sytuacji, w jakiej działają przedsiębiorstwa, i od kwalifikacji władz działających na wyższych szczeblach zarządzania. Brak kwalifikacji zawodowych powoduje, że władze zwierzchnie podejmują nieracjonalne decyzje, które przekazują "w dół" do realizacji. Ponieważ nieracjonalność decyzji odgórnych powoduje sprzeciw podwładnych, którzy mają je realizować (w tym również władz szczebli pośrednich), wyższe szczeble zarządzania stosują sankcje administracyjne i sankcje takie muszą stosować kierownicy niższych szczebli. W ten sposób upowszechnia się - z góry w dół - autokratyczny styl zarządzania.

Kierownicy podlegają również, w pewnym stopniu, **oddolnym oddziaływaniom** - mimowolnie lub dowolnie. Kierownik współpracując ze swymi podwładnymi przejmuje - niespostrzeżenie dla niego samego - niektóre ich sposoby bycia. Dostosowuje on się do swych podwładnych dowolnie m.in. wtedy, gdy stara się, by jego oddziaływania na nich były skuteczne. W motywacji bowiem obowiązuje zasada dostosowywania środków i metod do indywidualnych cech osób motywowanych. Kierując pracownikami przełożony często przekonuje się, że niektórzy pracownicy "nie pozwalają" stosować wobec siebie niektórych środków represyjnych albo że na innych pracowników łagodne środki nie skutkują. Styl zarządzania kierownik musi również dostosować do kwalifikacji podwładnych.

Stosowanie stylu zarządzania zależy również w pewnym stopniu od **typu kultury pracowników**. Różnicowanie kulturowe jest przede wszystkim różnicowaniem narodowym, które m.in. idzie w parze z rozwojem gospodarczym danego kraju (w krajach rozwiniętych gospodarczo jest na ogół większe zdyscyplinowanie pracowników, choć występuje ono również w niektórych krajach (azjatyckich) niedorozwiniętych gospodarczo). W Polsce można wyróżnić różnicowanie regionalne. Na Śląsku, w Wielkopolsce czy na Pomorzu występuje kultura pracownicza jak w krajach rozwiniętych gospodarczo, w przeciwieństwie do obszarów Polski centralnej i wschodniej. Rozróżnić następnie należy środowiska o ukształtowanej kulturze pracowniczej i środowiska, w których ona dopiero kształtuje się. Kwiatkowski wyróżnił subkulturę pracowników i subkulturę kierowników - jako czynniki wpływające na style zarządzania. Subkulturą nazwał on omówione

poprzednio poglądy, nazwane przez Mc Gregora teoriami X i Y. Subkulturą pracowników wykonawczych zaś nazwał zespół przekonań tych pracowników o najwłaściwszych sposobach ich zachowania się w pracy oraz o pożądanym zachowaniu kierowników (33, s. 187). Subkultura pracowników wykonawczych wyraża się w ich postawach i działaniach w ramach grup nieformalnych.

Rodzaje zadań i warunki, w jakich jednostka organizacyjna ma je realizować, wywierają dosyć istotny wpływ na styl zarządzania. Prawidłowością jest, że im trudniejsze warunki (przyrodnicze, niesprawna kooperacja, trudności zaopatrzenia w środki produkcji itp.), w których wykonywane są zadania, tym większa tendencja do stosowania autokratycznego stylu zarządzania. Zadania natomiast wpływają na styl zarządzania w ten sposób, że wymagają większego instruktażu i kontroli lub nie. Zadania trudniejsze, wymagające większych umiejętności od podwładnych oraz często zmieniające się wymagają właśnie większej ingerencji w pracę podwładnych i w ten sposób skłaniają do stosowania bardziej autokratycznego stylu zarządzania.

Kwiatkowski wyróżnił również grupę czynników (33, s. 190) wynikających ze struktury organizacyjnej, które wywierają wpływ na styl zarządzania. Zasadnicze znaczenie przypisał on **formalnej rozpiętości kierowania**. Większej formalnej rozpiętości kierowania bardziej odpowiada zadaniowy (a więc demokratyczny) styl zarządzania, a mniejszej rozpiętości - styl instruktazo- wy (będący odmianą stylu autokratycznego). Drugi czynnik strukturalny stanowią **szybkość i rzetelność informacji**, ułatwiające stosowanie demokratycznego stylu zarządzania. Niedostatek i mała wiarygodność informacji prowadzi do centralizacji decyzji i sprzyja autokratycznemu stylowi zarządzania. Trzecim czynnikiem strukturalnym jest stopień sformalizowania działań kierowniczych: im jest on wyższy, tym większe są szanse dla autokratycznego stylu zarządzania i na odwrót.

3. CHARAKTERYSTYKA WŁADZY GOSPODARCZEJ

3.1. Istota i źródła władzy gospodarczej

Władza jest istotnym atrybutem organów kierowniczych i **warunkiem zarządzania**. Teoretycy i praktycy zarządzania gospodarką posługują się zwykle dwoma pojęciami władzy - szerszym i węższym. Szersze pojęcie władzy T. Pszczołowski określił jako "możność kierowania pewną grupą osób i dysponowania zasobami z racji nadrzędnej pozycji zajmowanej w organizacji. Pozycja ta może przypaść w udziale bądź poprzez delegację władzy z wyższego szczebla lub wyższej instancji, bądź powierzenie władzy przez członków organizacji drogą wyboru" (61, s. 271). "Możność kierowania" można rozumieć jako zdolność albo uprawnienie. Władza jest rodzajem **uprawnienia** do kierowania, czyli do decydowania o celach działalności oraz do dysponowania pracą podwładnych i środkami jednostki organizacyjnej. Organ kierowniczy przedsiębiorstwa dysponuje uprawnieniami władczymi określonymi przez przepisy, umowy lub zwyczaje co do rodzaju i zakresu. Jest on uprawniony np. do decydowania o formach zachowania się jego podwładnych w czasie i miejscu pracy (co, gdzie i jak mają robić, a czego im robić nie wolno), ale nie może zmuszać ich do działań, które nie są składnikami pracy; może decydować o rodzajach środków, jakie mają użyć podwładni, ale o sposobach użycia środków decydują zwykle sami podwładni.

Węższe pojęcie władzy jest definiowane jako **rodzaj zależności międzyludzkich**, występujących między dwiema stronami, należącymi do tej samej organizacji (przedsiębiorstwa lub innej jednostki organizacyjnej). Stosunki między stronami są tu wzajemne, ale nierówne. Każda strona ma władzę nad drugą stroną, ale zakresy tej władzy nie są równe. Dlatego strona dysponująca silniejszą władzą występuje w **roli uzależniającej**, druga strona zaś - w roli zależnej. Stroną zależną jest grupa osób lub osoba podległa organowi kierowniczemu, należącemu do tej samej jednostki organizacyjnej. Strona uzależniająca jest **organem kierowniczym** (organem zwierzchnim, nośnikiem władzy) tej samej jednostki organizacyjnej. Organ kierowniczy może być **jednoosobowy** (nazywa się wtedy kierownikiem, przełożonym itp.) albo **wieloosobowy** (nazywa się wtedy kierownictwem, zarządem itp.). Dana osoba lub grupa osób ma władzę gospodarczą wtedy, kiedy **dysponuje środkami motywacji i kontroli**, których stosowanie może trwale i skutecznie skłaniać podległych jej pracowników do postępowania zgodnego z jej wolą. Organ kierowniczy oddziałuje na podwładnych przez informacje, a nie manipulacje fizyczne, co różni go np. od kierowcy lub operatora maszyny.

T. Pszczołowski pisał, że "Podporządkowanie jednych osób drugim na zasadzie władzy obejmuje względnie stałe zależności organizacyjne, nie zaś doraźne wpływanie na czyjeś zachowanie się, tzn. ktoś może nie mieć władzy nad jakąś osobą, chociaż nawet potrafi skłonić ją do działań dla siebie pożądanых, np. przywódca grupy nieformalnej. W proponowanym rozumieniu władzy mieści się obecność aktualna lub potencjalna sytuacji przymusowej albo sytuacji nęcącej, którą stwarza dla podwładnego zwierzchnik, czyli osoba posiadająca władzę" (61, s. 271).

Pogląd, że **źródło władzy** tkwi w **osobowości podwładnych**, wypowiedział Ch I. Barnard. Twierdził on, że przełożeni mogą regulować zachowanie się podwładnych dlatego, że podwładni chcą być dyspozycyjni wobec nich. Kiedy osoba podejmuje decyzję zostania pracownikiem i zawiera odpowiednią umowę z pracodawcą, to przez ten fakt nastawia się na spełnianie poleceń przełożonych. W szczególności podwładny uznaje polecenie, gdy: a) rozumie je, b) uznaje je za zgodne z celami przedsiębiorstwa i c) z jego interesem, d) jest w stanie je wykonać (72, s. 259).

Podobny pogląd wypowiedział M. Weber. Wyróżnił on trzy źródła władzy znajdujące się w osobowości podwładnych. Władzę, którą aprobują podwładni, Weber nazwał władzą legalną i określił ją jako prawdopodobieństwo, że polecenia pochodzące od jej organu znajdą posłuch u podwładnych. Nie każdy rodzaj wywierania wpływu czy presji na inne osoby zawierał on w pojęciu władzy. Pisał on, że motywy podporządkowania się poleceniom mogą być różne - od zwykłego przyzwyczajenia do wykalkulowanych korzyści. Za podstawowy warunek sprawowania władzy uznał jednak pewne minimum dobrowolności podporządkowania się, wynikającej z zainteresowania. Źródła władzy Weber przyjął za przesłanki do wyróżnienia idealnych **typów** (modeli) **władzy**: racjonalnego, tradycyjnego i charyzmatycznego. Władza **racjonalna** jest oparta na przekonaniu podwładnych, że podporządkowanie się organowi władzy jest dla nich korzystne (materialnie, prestiżowo itp.), władza **tradycyjna** jest oparta na przekonaniu, że ludzie zawsze podporządkowywali się organom władzy, władza **charyzmatyczna** jest oparta na przekonaniu, że osoby sprawujące władzę mają nadzwyczajne (nadprzyrodzone) cechy (zdolności rozumu, siłę woli, odwagę itp.).

Źródłami władzy tkwiącymi w **osobach sprawujących władzę** lub pragnących ją uzyskać są: siła fizyczna, delegowanie przez wybory lub przez mianowanie, kwalifikacje, przekonywanie, manipulacje i autorytet.

Siła fizyczna była w przeszłości źródłem władzy w gospodarce chłopskiej, gdyż na ówczesnym poziomie cywilizacji decydowała ona o egzekwowaniu poleceń. Wielowiekowe trwanie takich stosunków wytworzyło tradycję, spotykaną również obecnie, że władza w rodzinach i w gospodarstwach chłopskich przysługuje mężczyznom, gdyż przeważają oni siłą fizyczną nad innymi członkami rodzin chłopskich. Wskutek zmian w kulturze obecnie siła fizyczna nie jest lub przestaje być źródłem władzy gospodarczej. Jest ona natomiast istotnym źródłem władzy państwowej.

Władza bywa **delegowana** przez właścicieli przedsiębiorstw na rzecz organów zarządzających: zarządców i zarządów. Delegowanie władzy na rzecz zarządców (przez najem do pracy kierowniczej) dokonują właściciele różnych kategorii (indywidualni, państwowi i inni), a na rzecz zarządów - członkowie spółdzielni oraz udziałowcy i akcjonariusze w spółkach. W procesach delegowania władzy ważną rolę może odegrać **rzeczowe przekonywanie**, a niekiedy również **manipulacje**, dokonywane przez fałszywe przekonywanie, zastraszanie albo fałszowanie wyborów.

Nazwę "autorytet" należy jednak właściwie rozumieć, gdyż wzorem Fayola jest ona używana w sposób mylący. Fayol wyróżnił mianowicie autorytet formalny (urzędowy) i osobisty. Autorytet formalny określił jako prawo do rozkazywania i egzekwowania posłuszeństwa, przez co utożsamił go z władzą formalną. Faktycznym autorytetem jest tylko **autorytet osobisty**. Stanowi go uznanie cech osobowości kierownika przez podwładnych. Jeśli jest oparty na walorach sprawdzalnych jest autorytetem racjonalnym, jeśli na walorach niesprawdzalnych - autorytetem charyzmatycznym.

Władzę nad organizacjami gospodarczymi można uzyskać i utrzymać przede wszystkim przez uzyskanie **własności środków produkcji**. Forma własności środków produkcji ma wpływ na formy organizacyjne, zwłaszcza na wewnętrzny podział pracy, zakresy uprawnień decyzyjnych i podział wytwarzanych wartości w jednostkach organizacyjnych należących do oddzielnych sektorów. Własność środków produkcji w całej gospodarce powstała dzięki istnieniu władzy państwowej, która również obecnie chroni ją i kształtuje.

W prywatnych jednostkach gospodarczych władza organizacyjna pochodzi wprost z prawa własności; właściciel jest zarazem kierownikiem albo deleguje swą władzę na najemnego zarządcę. W spółdzielniach najwyższa władza oparta jest na własności środków produkcji, a zarząd ma władzę delegowaną przez wybory. W przedsiębiorstwach państwowych samorząd pracowniczy również ma władzę delegowaną przez wybory. Z kolei w przedsiębiorstwach państwowych samorząd

we współdziałaniu z organem założycielskim decyduje o powoływaniu i odwoływaniu dyrektorów, ich zastępców, kierowników zakładów będących na pełnym rozrachunku gospodarczym. Ich władza jest podwójnie delegowana - przez organ założycielski i przez samorząd.

Każda władza gospodarcza ma swoje granice - zależne od dziedziny, czasu i szerokości zarządzania - nazwane **zakresem władzy**, który musi znać kierownik w interesie podległej mu jednostki organizacyjnej. Zakres władzy wynika z obowiązujących aktów prawnych i z zasady gospodarności. W żadnej dziedzinie nie jest on dowolny. Prywatny właściciel ma np. szeroką swobodę dysponowania własnym majątkiem, ale nie wolno mu go zniszczyć bez celu. Kierownicy obiektów państwowych mają jeszcze węższy zakres uprawnień: nie mogą dowolnie użytkować środków gospodarczych, ingerować w osobiste sprawy podwładnych im pracowników, dowolnie ustalać czas pracy czy wynagrodzenie.

3.2. Wielkość przedsiębiorstwa rolniczego

Na rzecz zwiększania gospodarstw wysuwane są argumenty pochodzące z teorii przewagi dużych gospodarstw nad małymi. Teoria ta przeciwstawiała gospodarstwa folwarczne gospodarstwom chłopskim. Większym gospodarstwom, podobnie jak zespołom kooperujących rolników, przypisuje się następujące zalety: ułatwienie i potaniecie zakupów środków produkcji, ułatwienie i obniżenie kosztów sprzedaży produktów, zwiększenie wykorzystania środków produkcji i siły roboczej, umożliwienie zastępstwa w pracy i wykorzystanie urlopów, umożliwienie specjalizacji produkcji i podziału pracy, obniżenie kosztów inwestycji przez ich koncentrację.

Steinhauser, Langbehn i Peters (71, s. 310) zwracają uwagę, że największy wpływ na wielkość gospodarstwa mają środki techniczne. Zastosowanie zwiększonej ilości środków technicznych prowadzi do zmniejszenia średnich kosztów całkowitych, tak że można w tym wypadku mówić o dużej regresji kosztów. Degresja ta może wystąpić w dwóch rodzajach – jako degresja zatrudnienia i degresja technologiczna. Degresja zatrudnienia rozumiana jest jako zmniejszenie średnich kosztów całkowitych uzyskane dzięki lepszemu wykorzystaniu niepodzielonego środka produkcji w jego okresie użytkowania. Przez degresję technologiczną będziemy rozumieć degresję średnich kosztów całkowitych spowodowaną przez zastosowanie wydajniejszych i bardziej ekonomicznych technologii.

L. Leiber (42, s. 106) zwraca uwagę, że zasada regresji kosztów wpłynęła na organizację gospodarstw w dwojaki sposób:

1. wymusiła specjalizację gospodarstw i kształcenie rolników,
2. wprowadzany postęp techniczny zmusił rolników do zastanowienia nad innymi możliwościami potania produkcji (kooperacja, usługi, wspólne użytkowanie sprzętu).

W. Brandes i M. Odening (12, s. 271) natomiast podzielili czynniki skłaniające do rozwoju gospodarstwa na czynniki obiektywne i subiektywne. Do czynników subiektywnych zaliczyli: realizowany bądź oczekiwany postęp techniczny, stopień związku pomiędzy zastosowanymi dotychczas środkami produkcji, rentowność i ryzyko inwestycji modernizacyjnych, potencjał dochodowy gospodarstwa domowego właściciela gospodarstwa, dostępność i warunki otrzymania kredytu, koszty rozwoju. Do czynników subiektywnych zaliczyli oni: możliwości rolnika i jego rodziny do powstrzymania konsumpcji oraz stosunek właściciela do ryzyka.

Teoretycy wskazują również czynniki, które powodują straty przy nadmiernym powiększaniu obszaru danego gospodarstwa oraz przy nadmiernej koncentracji produkcji zwierzęcej w danym gospodarstwie. Do czynników tych najczęściej są zaliczane: wzrost kosztów transportu wewnętrznego, straty czasu roboczego na dojścia lub dojazdy do pól, osłabienie kontroli, tworzenie pól o zbyt zróżnicowanych cechach, ugniatanie gleb przez ciężkie maszyny, niepełne wykorzystanie dużych maszyn (jako niepodzielnych), niszczenie pastwisk przez zbyt duże stada bydła, pogorszenie obsługi zwierząt, wzrost kosztów weterynaryjnych, spadek wydajności zwierząt, niszczenie środowiska naturalnego. Obszerną listę zalet i wad skali produkcji podał również F. Isermeyer (30, s. 3 - 11). Przyczyny skłaniające do zwiększenia skali produkcji podzielił on na przyrodniczo-techniczne, psychologiczno-socjalne i polityczne. Do pierwszej grupy przyczyn zalicza on regresję kosztów budynków i maszyn. Do zalet psychologiczno-socjalnych zaliczył F. Isermeyer możliwości specjalizacji i doksztalcenia, silne socjalne kontakty oraz wzajemną kontrolę pracowników. Do wad dużych gospodarstw zaliczył on m.in. problemy koordynacji i mniejszą elastyczność przy dopasowywaniu się do zmieniających się warunków ekonomicznych. Polityczne przyczyny zależą od stopnia ingerencji polityki w warunki ekonomiczne. Tutaj też odgrywają pewną rolę preferencje społeczne dla określonej wielkości gospodarstw oraz zalecenia polityczne dla gospodarki.

Tabela 6. Przykłady sił wspierających i hamujących powiększanie gospodarstwa

Siły wspierające powiększenie gospodarstwa	Siły hamujące powiększenie gospodarstwa
Technika	
zmniejszenie zatrudnienia	zwiększenie kosztów transportu wewnętrznego
degresja technologiczna	
zmniejszenie strat czasu związane ze zwiększeniem powierzchni i stanów inwentarza żywego	
Siły rynkowe	
korzyści z zaopatrzenia i zbytu na skutek zwiększenia ilości	zmniejszenie cen uzyskiwanych związane ze zmianą form sprzedaży (przejście ze sprzedaży bezpośredniej do sprzedaży przez pośredników)
Siły instytucjonalne	
wsparcie państwa dla zwiększania gospodarstw	ulgi państwowe dla gospodarstw indywidualnych
Siły intelektualne	
wysokie kwalifikacje zawodowe potrzeba uregulowanego czasu wolnego	niskie kwalifikacje zawodowe dążenie do zawodowej samodzielności i dużej niezależności

Źródło: A. Steinhauser, C. Langbehn, U. Peters – Einfuerung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 1: Allgemeiner Teil. E. Ulmer, Stuttgart 1982, s. 311.

Podane powyżej przykłady korzyści i wad dużych gospodarstw są bardzo ogólne ponieważ powiedziano niewiele o znaczeniu poszczególnych argumentów. Znaczenie lub rola argumentów zależy może bardzo silnie od analizowanego przypadku. W szczególności nie można wykluczyć ich dużej komplementarności lub faktu, że ujawnić się mogą w pełni po spełnieniu pewnych ramowych warunków. Przykładem tutaj może być wykorzystanie dużych maszyn na odpowiednio dużych polach.

Steinhauser, Langbehn, Peters (71, s. 309 - 312) dokonali klasyfikacji sił skłaniających do zmian wielkości gospodarstwa. Wyróżnili oni obiektywne i subiektywne siły skłaniające rolników do zmian wielkości gospodarstwa. Do grupy czynników obiektywnych zaliczyli czynniki: techniczne, rynkowe i instytucjonalne. Grupę czynników technicznych podzielili na: techniczne, organizacyjne oraz biologiczne. Do grupy czynników subiektywnych zaliczono cele właścicieli i ich zdolności oraz zainteresowania właścicieli gospodarstw.

W pracy G. Petera podjęto próbę określenia optymalnych wielkości gałęzi produkcji w towarowej produkcji roślinnej przy pomocy "engineering approach". Jako źródło danych wykorzystano dane normatywne o kosztach, wydajnościach i zapotrzebowaniu na pracę w określonych technologiach. Następnie przebadano nakłady siły roboczej w 50 dużych gospodarstwach specjali-

zujących się w produkcji roślinnej. W tych badaniach chodziło przede wszystkim o określenie nakładów pracy związanych z zarządzaniem i kierowaniem.

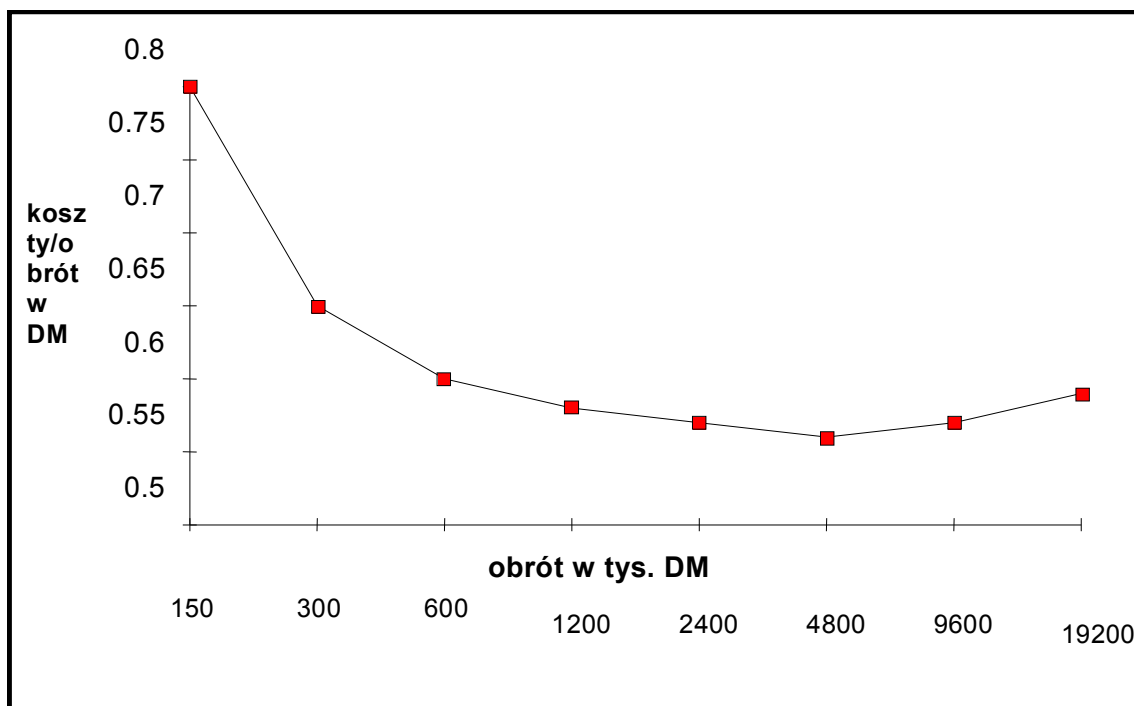
Tabela 7. Optymalne wielkości gałęzi produkcji

Produkcja	
Roślinna	zwierzęca
Mohr 150 - 300 ha	Meimberg: 60 krów, 100 macior, 14000 brojlerów, 10000 niosek, 1500 tuczników
Johnston, Bischof 250 - 600 ha	Steinhauser, Fenner 70 - 90 krów, 150 - 350 opasów, 80 - 90 macior, 300 - 500 tuczników
Anderson, Powell sprzedaż 30000 USD	Britton, Hill 60 - 150 krów
Hell, LeVeen 241 – 3200 akry	Doluschitz, Trunk: 60 krów w gosp. rodzinnym 200 krów w gosp. rodzinnym rozszerzonym 500 krów w dużym gospodarstwie
Miller 1157 akry	Isermeyer min 100 krów
Peter 800 – 3150 ha	Piotrowski, Gartung min. 150 krów
Gołębiowski 2000 – 4000 ha	USA za Isermeyerem min. 200 krów
Gołębiowski, Świthłyk 3500 – 4400 ha	
Brandes, Odenning 2 – 10 jednostek siły roboczej	

Źródło: G. Peter i opracowanie własne

Uzyskane w ramach ankiety dane o nakładach czasu pracy na zarządzanie G. Peter wykorzystał w programowaniu liniowym mieszanym opracowując optymalne plany produkcji oraz optymalne programy techniczne. Następnie programy te zostały wykorzystane do określenia kosztów produkcji w gospodarstwach specjalizujących się w produkcji roślinnej.

Rysunek 1 przedstawia wyniki obliczeń. Wynika z nich, że do wartości sprzedaży około 1.2 mln DM (ok. 400 ha) koszty zmniejszają się, następnie poziom kosztów jest stały. Od wartości sprzedaży 10 mln DM (> 3000 ha) poziom kosztów zaczyna wzrastać. Przyrost ten jest spowodowany, wg Petera, wzrostem kosztów transportu związanych z większym obszarem gospodarstwa. Z jego badań wynika, że największe efekty regresji kosztów są osiągnięte w gospodarstwach o powierzchni ok. 800 ha, minimum kosztów określił przy wysokości sprzedaży 4,8 mln DM (1610 ha). Następnie krzywa średnich kosztów wzrasta od obszaru 3150 ha. W obszarze pomiędzy 800 a 3150 ha funkcja ma przebieg prawie liniowy.



Źródło: Peter G. – Eine Ermittlung der langfristigen Durchschnittskostenkurve von Marktfruchtbaubetrieben anhand des „economic engineering Ansatzes. Rozprawa doktorska, Getynga 1993, s. 122.

Rys. 1. Relacje kosztów do sprzedaży dla różnych wielkości produkcji

G. Peter twierdzi, że wzrost przebiegu krzywej spowodowany jest większymi kosztami transportu oraz, że w gospodarstwach specjalizujących się w towarowej produkcji roślinnej o powierzchni powyżej 400 ha występują duże korzyści wynikające ze skali produkcji. Korzyści te dochodzić mogą do 20% dochodów gospodarstwa.

J. K. Libura badał planowanie organizacji pracy w wielkoobszarowym gospodarstwie rolnym, przyjmując do budowy modelu jednostkę produkcji roślinnej 5880 ha gruntów ornych. Pisał on, że (43, s. 74) taka jednostka „...zezwala przy aktualnych rozwiązaniach technologicznych, w miarę scalonym rozłogu i sprawnych środkach łączności, na efektywne kierowanie operatywne z jednego ośrodka dyspozycyjnego”. M. Świtłyk (75, str. 136) pisał, że przy ustalaniu obszaru użytków rolnych gospodarstwa trzeba brać pod uwagę te czynniki, które mają wpływ na energochłonność i koszty produkcji, a więc przede wszystkim kształt rozłogu, przebieg i stan dróg, istniejące przeszkody terenowe i perspektywiczne położenie ośrodka gospodarczego. Jego zdaniem obszar użytków rolnych winien być określony odległością do skrajnych pól, która nie powinna przekraczać 2,5 km.

Z badań B. Gołębiowskiego dotyczących optymalizacji powierzchni użytków rolnych, opartych na wpływie zmienności tej powierzchni na zmienność zysku z działalności gospodarczej, zysku jednostkowego z 1 ha użytków rolnych, zmienności rentowności sprzedaży oraz rentowności płac, a także na zależnościach wynikających z kształtowania się zysku z działalności gospodarczej w wyniku zmienności kosztów ponoszonych na podatek rolny, można wnioskować, że wielkotowarowe gospodarstwa rolne powinny być tworzone na areale w przedziale od 2000 do 4000 ha użytków rolnych. Powyższe rozwiązanie stwarzać miało najbardziej sprzyjające warunki do osiągnięcia możliwie najwyższych wskaźników efektywności gospodarowania oraz aktywności ekonomicznej. Należy zwrócić uwagę na fakt, że prezentowane powyżej wyniki badań oparte były o dane zawarte w biznes planach tworzących się spółek.

Z kolei przeprowadzone badania przez M. Świtłyka i B. Gołębiowskiego oparte zostały na informacjach źródłowych dotyczących 87 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, w których Agencja posiada 100% udziałów, w tym 36 spółek prowadzących działalność z zakresu hodowli roślin i 51 prowadzących działalność z zakresu hodowli zwierząt. Dwuletni okres badań spowodował, że w analizie statystycznej uzyskano próbę o liczebności 174 wielkotowarowych gospodarstw rolnych. W celu określenia związku między możliwym do osiągnięcia zyskiem netto w wielkotowarowym gospodarstwie rolnym a powierzchnią użytków rolnych posłużono się analizą korelacji i regresji.

Podsumowując wyniki analizy dotyczącej ustalenia powierzchni użytków rolnych, opartej na wpływie zmienności tej powierzchni na zmienność zysku netto, można ostrożnie wnioskować, że firmy te powinny być tworzone na areale 3500 – 4400 ha użytków rolnych. Podanie tak szerokich przedziałów powierzchni użytków rolnych i brak badania w celu zawężenia tego przedziału przez szukanie między innymi ekstremów analizowanych w tym zakresie funkcji było postępowaniem celowym a podyktowanym występowaniem w badanych gospodarstwach różnic w strukturze użytków rolnych, jakości gleb oraz w strukturze prowadzonej działalności gospodarczej.

Analiza wariancji udziału powierzchni użytków rolnych wykazała statystycznie istotny wpływ tej powierzchni na kształtowanie się zysku netto w badanych spółkach. Z analizy wariancji dotyczącej całej zbiorowości wynika, że:

- a) w przedziale < 1000 ha, średni zysk netto kształtuje się na poziomie 162000 zł,
- b) w przedziale 1000-2000 ha, średni zysk netto kształtuje się na poziomie 400000 zł,

- c) w przedziale 2000-3000 ha, średni zysk netto kształtuje się na poziomie 320000 zł,
- d) w przedziale > 3000 ha, średni zysk netto kształtuje się na poziomie 655000 zł.

Z kolei z przeprowadzonych w pracy P. Zaręby (88) obliczeń statystycznych, dotyczących gospodarstw indywidualnych wynika, że obszar (x) był najistotniejszym czynnikiem wpływającym na dochody gospodarstw (y). Zależność między tymi zmiennymi określa równanie:

$$y = - 16,9910 + 5,7055x$$

Z przebiegu linii regresji wynika, że dochód parytetowy osiągały przeciętnie gospodarstwa o obszarze 17,0 ha. Jednak, zdaniem autora, gospodarstwa rolnicze dla rozwoju muszą inwestować, dokonano więc obliczeń przy założeniu, że dla uzyskania podobnego dochodu przeznaczanego na spożycie rodzin pozarolniczych dochód z gospodarstwa powinien być wyższy o 20%. Dla osiągnięcia tego poziomu dochodu rolniczego potrzebny był obszar 19,8 ha UR.

W pracy B. Gołębiowskiego i M. Świtłyka (77, s. 83) na podstawie przeprowadzonych badań, w których określano związki między czynnikami produkcji a dochodem rolniczym z 1 ha przeliczeniowego stwierdzono, że typowe gospodarstwo rolne w warunkach inflacji to gospodarstwo o powierzchni powyżej 10 ha przeliczeniowych użytków rolnych, lecz nie przekraczające powierzchni 23 ha, przy czym użytki zielone winny stanowić około 3 ha.

3.3. Rozpiętości i systemy kierowania

Forma zgrupowania pracowników i używanych przez nich środków (czyli utworzenia stanowisk pracy) oraz wynikających z tego grupowania zależności służbowych i kooperacyjnych nazywa się **strukturą organizacyjną** danej jednostki organizacyjnej. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa przedstawiana jest w regulaminie organizacyjnym i w statucie w postaci schematów i opisów. Schematy obrazują zależności służbowe i kooperacyjne między komórkami i pracownikami przedsiębiorstwa. Opisy zawierają wykazy zadań komórek oraz zadań i odpowiedzialności pracowników, zwłaszcza kierowników komórek organizacyjnych. Obejmują one też zasady współdziałania komórek organizacyjnych lub samodzielnych stanowisk pracy między sobą oraz określenia: kto, komu, w jakich sprawach i w jaki sposób może wydawać polecenia i kogo może kontrolować.

Tabela 8. Typologia zakresów kierowania

Typ zakresu kierowania	Kryteria		
	Ustalenia formalne	Możliwości przełożonego	Stan faktyczny
Obejmuje tylko bezpośrednich podwładnych			
Rozpiętość:	formalna	potencjalna	rzeczywista
Obejmuje bezpośrednich i pośrednich podwładnych			
Zasięg:	formalny	potencjalny	rzeczywisty

Zakresy uprawnień i odpowiedzialności kierowniczych muszą być wyczerpujące - by nie było "obszarów niczyich" i rozłączne - by w tej samej sprawie jeden podwładny nie podlegał dwóm przełożonym. Każdy pracownik musi wiedzieć komu podlega służbowo, a kierownik - znać swych bezpośrednich podwładnych.

W charakterystykach struktur organizacyjnych wyróżnia się **szerokość** danej struktury, tj. ilość komórek organizacyjnych, i jej **wysokość**, czyli ilość szczebli organizacyjnych - od stanowiska wykonawczego do stanowiska dyrektora. Analogicznie jak strukturę organizacyjną całego przedsiębiorstwa rozpatrujemy **strukturę** jego **zarządu** (aparatu kierowniczego), która jest częścią struktury organizacyjnej. Wysokość struktury organizacyjnej zależy głównie od wysokości struktury zarządu i rozpiętości kierowania, a jej szerokość - od wielkości przedsiębiorstwa. Szczeble organizacyjne mają zawsze układy hierarchiczne, tj. szczebel niższy jest podporządkowany wyższemu, musi realizować jego decyzje i jest przez niego kontrolowany. Struktura organizacyjna zależy od rozpiętości kierowania i od systemu kierowania.

Rozpiętością kierowania jest liczba podwładnych lub komórek organizacyjnych podporządkowanych bezpośrednio jednemu kierownikowi. Na podstawowym szczeblu zarządzania rozpiętość kierowania jest liczbą robotników podporządkowanych bezpośrednio jednemu brygadziście lub starszemu robotnikowi. Na wyższych szczeblach natomiast oznacza ona równocześnie liczbę kierowników niższego szczebla i liczbę komórek organizacyjnych podporządkowanych bezpośrednio kierownikowi szczebla wyższego. Jest tak, ponieważ kierownik szczebla niższego podlega kierownikowi szczebla wyższego nie tylko jako osoba, lecz z komórką organizacyjną, którą kieruje.

Istnieją trzy odmiany rozpiętości kierowania: formalna, rzeczywista i potencjalna. **Formalna** rozpiętość kierowania to liczba podwładnych i komórek organizacyjnych odwzorowana w dokumentach przedsiębiorstwa - regulaminie działalności i statucie; rozpiętość **rzeczywista** - liczba podwładnych i komórek organizacyjnych, którymi dany kierownik faktycznie kieruje; rozpię-

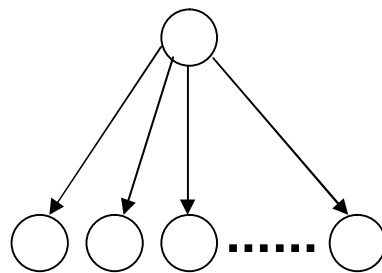
tość **potencjalna** - liczba podwładnych lub komórek organizacyjnych, którymi w danych warunkach może bezpośrednio efektywnie kierować jeden przełożony. W dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie formalna rozpiętość kierowania powinna pokrywać się z rozpiętością rzeczywistą.

Od rozpiętości kierowania różni się **zasięg kierowania**, który określa liczbę pracowników bezpośrednio i pośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi. Wyróżniany jest formalny, rzeczywisty i potencjalny zasięg kierowania. O ile formalna rozpiętość kierowania jest większa na podstawowym szczeblu zarządzania niż na szczeblach wyższych, to formalny jego zasięg rośnie kumulacyjnie wraz z liczbą szczebli organizacyjnych. Na podstawowym szczeblu zarządzania jest on taki sam jak rozpiętość kierowania, na szczeblu zakładu jest już większy, bo obejmuje całą załogę zakładu, a jeszcze większy jest na szczeblu dyrekcji przedsiębiorstwa. Inaczej przedstawia się rzeczywisty zasięg kierowania. Z powodu ograniczenia czasu, miejsca, wiedzy itp. czynników, dyrektor nigdy nie jest w stanie kierować całą załogą przedsiębiorstwa przez bezpośrednie kontakty. Jego dyspozycje sięgają zwykle dwa szczeble w dół.

Rozpiętość kierowania - i wielkość przedsiębiorstwa - decyduje o **typie struktury zarządu** przedsiębiorstwa. Jeśli wielkość przedsiębiorstwa jest stała, wtedy wysokość struktury jego zarządu i ilość szczebli kierowniczych jest większa lub mniejsza, w zależności od rozpiętości kierowania. Przy wąskiej (małej) rozpiętości kierowania zarząd ma więcej szczebli hierarchicznych i nazywany jest smukłym; przy rozpiętości szerokiej (dużej) ma on mniej szczebli i nazywany jest płaskim. Zamiast nazw "zarząd smukły" czy "zarząd płaski" używane są też nazwy "smukła struktura zarządu" i "płaska struktura zarządu".

Typ struktury zarządu, czyli stopień jego smukłości lub spłaszczenia, warunkuje w znacznym stopniu sprawność działalności zarządu. Ponieważ istnieje prosta zależność między typem struktury zarządu a rozpiętością kierowania dla przedsiębiorstwa danej wielkości, teoretycy szukają odpowiedzi na pytanie: przy ilu podwładnych kierowanie osiąga optimum sprawności? Dotąd nie znamy metod dokładnego ustalania rozpiętości kierowania. Z dużym stopniem pewności można jednak twierdzić, że ani zbyt małe, ani zbyt duże rozpiętości kierowania nie są korzystne.

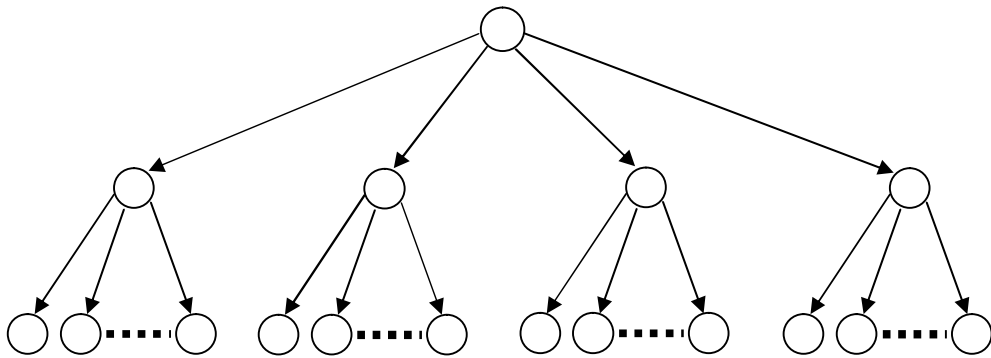
Zarządom o wąskiej rzeczywistej rozpiętości kierowania przypisywano większą skuteczność działania. Skuteczność ta bywa jednak rozumiana jako szybkość i dokładność realizacji celów ustalanych przez nadrzędne wobec przedsiębiorstw władze administracyjne, czyli jako posłuszeństwo władzom zwierzchnim, niekoniecznie zaś jako racjonalność działania. Faktyczną zaletą smukłych zarządów jest więc tylko większa możliwość specjalizacji kierowników i ich kontaktów z bezpośrednimi podwładnymi.



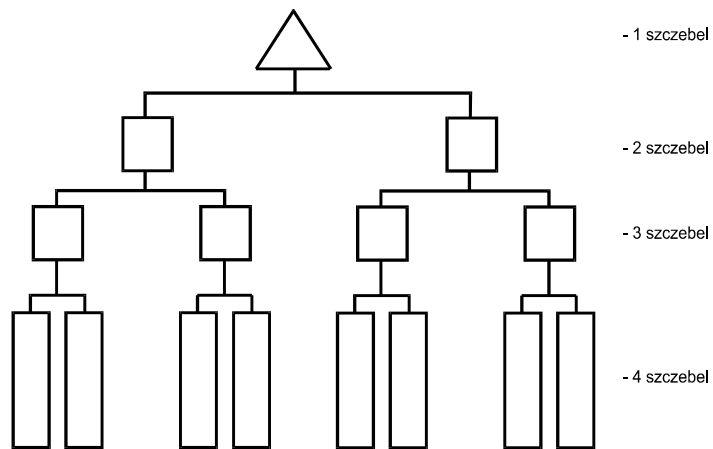
Rys. 2. Struktura dwuszczeblowa jednocetrowa

Zarządom o wąskiej rzeczywistej rozpiętości kierowania przypisywane są różne wady: a) sprzyjanie centralizacji zarządzania, b) zubożanie, zniekształcanie i opóźnianie informacji sytuacyjnych, co wpływa na nietrafność i opóźnianie decyzji, c) rozbudowa zarządów i wzrost kosztów ich utrzymania, d) niepełne wykorzystanie kwalifikacji kierowników szczebli pośrednich, e) tłumienie inicjatywy i odpowiedzialności u podwładnych, f) zbyt szczegółowe ingerowanie w metody pracy podwładnych, na co reagują negatywnie, g) duży dystans między naczelną władzą przedsiębiorstwa a robotnikami, h) sztywność działania zarządów.

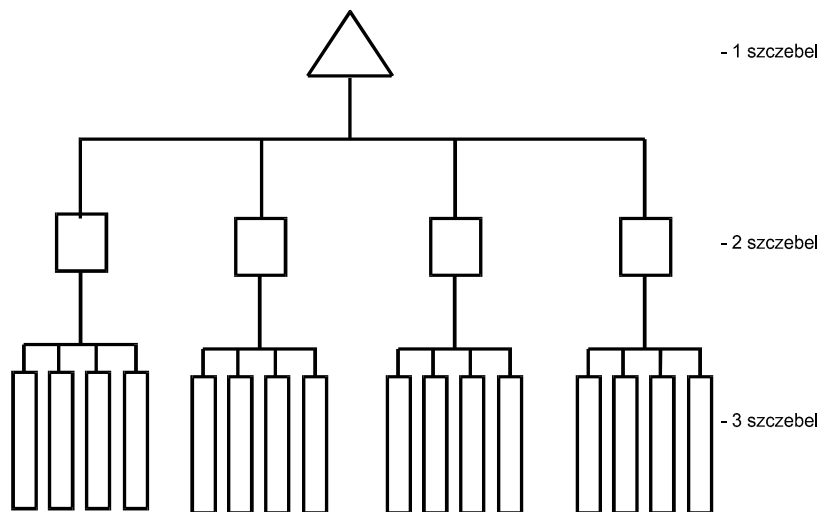
Zalety zarządów o płaskiej strukturze traktowane są jako przeciwieństwa wad zarządów o smukłej strukturze. Do istotnych wad zbyt spłaszczonych struktur zarządów należy głównie to, że mają one zbyt szerokie rozpiętości kierowania, co może powodować przepracowanie i nienadążanie w pracy kierowników, przekraczanie ich możliwości kierowania, a w skrajnym przypadku utratę panowania nad sytuacją.



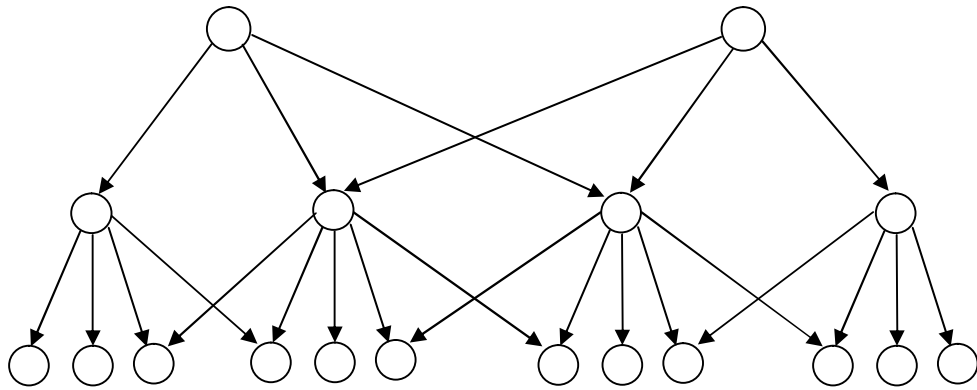
Rys. 3. Struktura trzyszczeblowa wielocentryczna



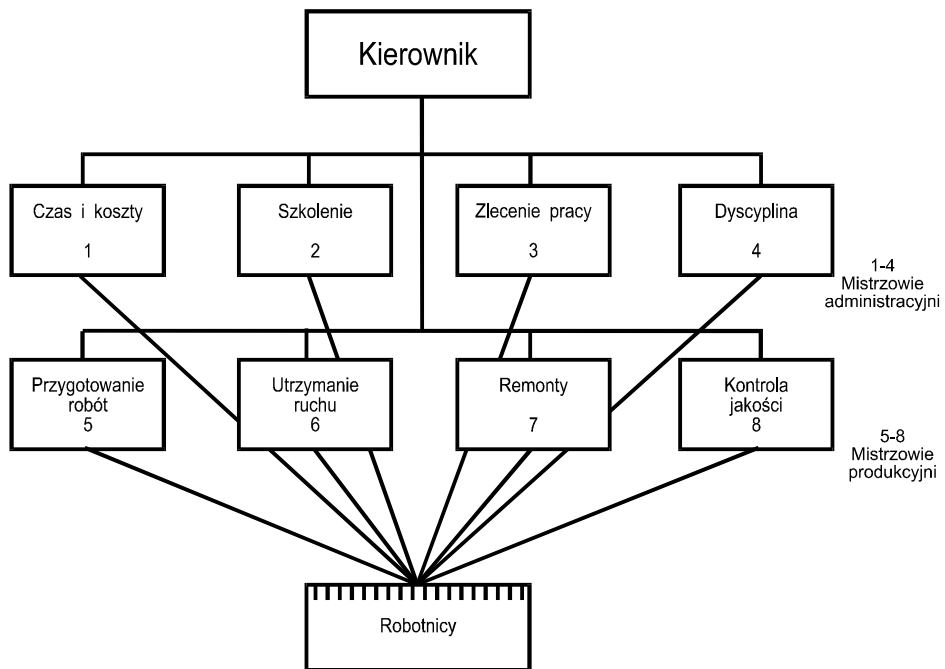
Rys. 4. Struktura liniowa przy rozpiętości dwa



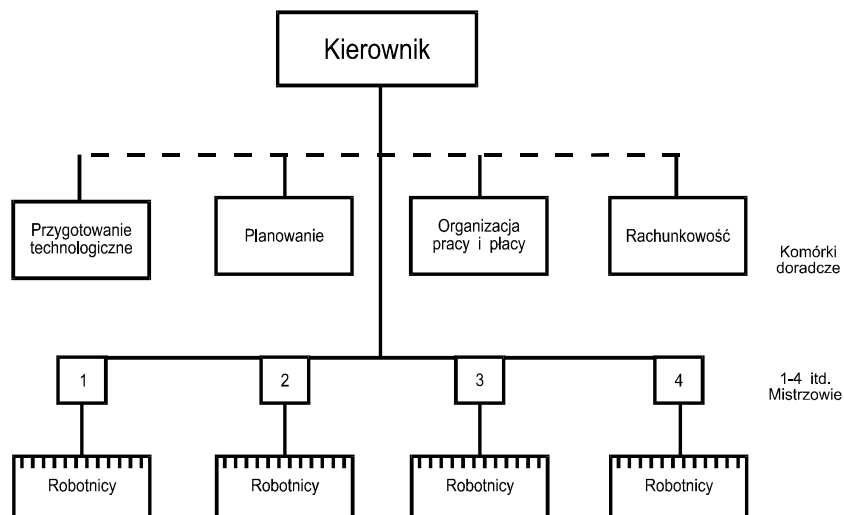
Rys. 5. Struktura liniowa przy rozpiętości cztery



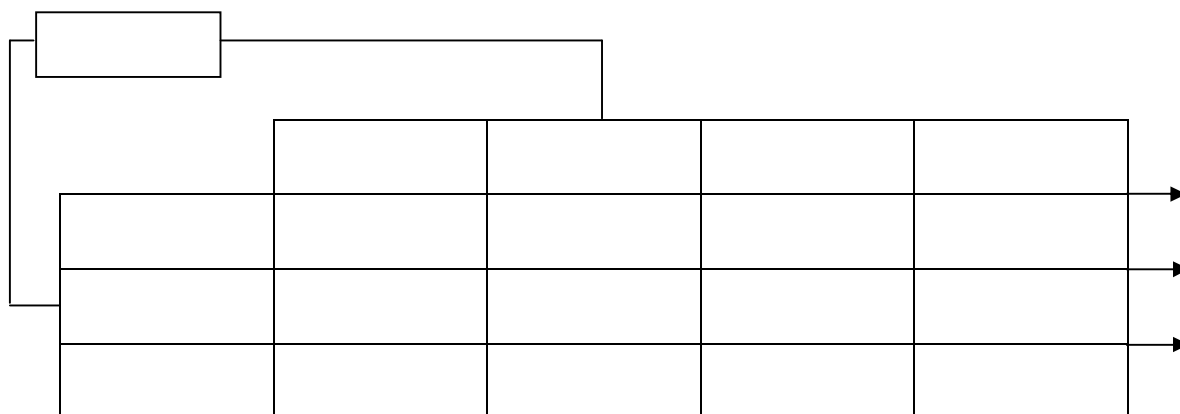
Rys. 6. Struktura wieloszczeblowa wielocentryczna



Rys. 7. Funkcjonalny system zarządzania



Rys. 8. Sztabowy system zarządzania



Rys. 9. Struktura macierzowa

Spośród wypowiedzi teoretyków na temat rozpiętości kierowania najważniejsze są opinie Fayola, Barnarda i Daviesa. H. Fayol przewidywał na podstawowym szczeblu kierowania rozpiętość 10 - 20 i pisał, że na wyższych szczeblach ma ona być mniejsza. Ch. Barnard wypowiedział pogląd, że praktyczna zdolność komunikowania się ludzi sprawia że wielkość komórki organizacyjnej jest ograniczona do 15 osób, a K. Davies - że jednemu przełożonemu może podlegać 10 - 30 robotników. Przy ustalaniu rozpiętości kierowania należy brać pod uwagę: a) podobieństwo

nadzorowanych robót, b) bliskość wykonywanych robót, c) złożoność wykonywanych zadań, d) wielkość i wydajność używanych maszyn.

Przy ustalaniu rozpiętości kierowania dyrekcji przedsiębiorstw wielozakładowych należy **unikać skrajności**. Nie jest mianowicie racjonalny pogląd, że trzeba tworzyć wielkie przedsiębiorstwa, by wykorzystać wybitne zdolności organizacyjne kierowników. Zawsze do właściwości przedsiębiorstw należy dobierać odpowiednich dyrektorów. Nie jest też słuszne kierowanie się tu zasadą "pięciu palców", stosowaną przez Napoleona I. Gospodarka nie jest wojskiem i nie jest w nim pożądana zbytnia centralizacja decyzji.

Systemem kierowania nazywany jest sposób podporządkowania pracowników niższych szczebli organizacyjnych wyższym. Wyróżniane są cztery podstawowe systemy kierowania - liniowy, funkcjonalny, sztabowy, fraktalny - oraz dwie ich odmiany - liniowo-funkcjonalny i macierzowy.

System liniowy został adoptowany do przedsiębiorstw z wojska. Cechuje go hierarchiczne powiązanie komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Każdy podwładny ma tu jednego przełożonego. Kierownik może wydawać polecenia tylko bezpośrednio podporządkowanym mu kierownikom niższego szczebla lub pracownikom wykonawczym. Polecenia przebiegają tu tymi samymi kanałami co informacje sprawozdawcze, ale w przeciwnym kierunku - od dyrektora do i przez kierowników niższych szczebli do stanowisk pracy fizycznej. System liniowy nadaje się do stosowania w małych jednostkach organizacyjnych. Ma on istotne **zalety**: jasność zależności służbowych, łatwość rozgraniczania zadań i odpowiedzialności oraz łatwość utrzymania dyscypliny. Ma on również **wady**: przeładowanie kierowników zadaniami, brak możliwości specjalizacji kierowników, konieczność posiadania przez nich wielostronnej wiedzy, konieczność powtarzania poleceń i informacji sytuacyjnych przez wszystkie szczeble aparatu kierowniczego, co sprzyja ich zniekształcaniu.

Istotną cechą **funkcjonalnego systemu** zarządzania jest podział pracy kierowniczej - zastąpienie kierownika liniowego przez kilku wyspecjalizowanych kierowników funkcjonalnych. Każdy robotnik otrzymuje tu polecenia od kilku przełożonych zarządzających daną dziedziną. Kierownicy funkcjonalni mają prawo wydawania poleceń innym kierownikom niezależnie od ich pozycji w hierarchii kierowniczej. Do **zalet** zarządu funkcjonalnego należy możliwość koncentrowania się kierowników na sprawach istotnych i wyższa fachowość w swojej dziedzinie, a do **wad** -

możliwość wydawania sprzecznych poleceń (wskutek trudności rozgraniczania kompetencji między kierownikami), utrudnianie koordynacji działań zbiorowych, osłabianie dyscypliny pracy i konieczność rozbudowy aparatu kierowniczego. Zarządzanie funkcjonalne we wzorcowej postaci nie jest obecnie w gospodarce stosowane, natomiast jego elementy są łączone z zarządzaniem liniowym. Z reguły komórki produkcyjne są organizowane na zasadzie liniowości, a komórki zarządów na zasadzie funkcjonalnej.

Sztabowy system zarządzania ma cechy systemu liniowego i systemu funkcjonalnego. Istotnym jego składnikiem jest sztab złożony ze specjalistów, wykonujący zadania opiniujące, doradcze i informacyjne. Specjaliści z komórek sztabowych nie mają prawa wydawania poleceń, co pozwala unikać sprzeczności między nimi. Do **zalet** zarządu sztabowego zalicza się możliwość fachowego i sprawnego kierowania. Zalety te przejawiają się jednak tylko wtedy, kiedy członkowie sztabu są dobrymi specjalistami, pracują wydajnie i harmonijnie współpracują z kierownikami liniowymi.

Wyznacznikiem **macierzowego systemu** zarządzania jest występowanie podwójnego podporządkowania jednostek organizacyjnych lub pracowników. Jedna linia podporządkowania przebiega we względnie trwalszej strukturze liniowej lub funkcjonalnej, a druga w strukturze zadaniowej. Oba rodzaje podporządkowania przenikają się wzajemnie tworząc siatkę (macierz) podwójnie uporządkowanych elementów organizacji. Struktura zadaniowa (projektowa, programowa, przedsięwzięciowa, produktów itp.) wykazuje większą zmienność i tymczasowość. Kierownictwo zadaniowe powołuje się dla wyodrębnionych, istotnych zadań i odwołuje się po ich wykonaniu. Struktura macierzowa ułatwia współpracę specjalistów z wielu jednostek organizacyjnych, którzy pracują w zespołach zadaniowych pod odrębnym kierownictwem. Ułatwia to koordynację i synchronizację działań związanych z wykonywaniem zadań, zwiększa motywację i możliwość zdobywania nowych umiejętności przez pracowników oraz uelastycznia i decentralizuje strukturę organizacyjną. Zasadniczą wadą tego typu struktury jest możliwość wystąpienia konfliktów i dezorganizacji na przecięciu się obu rodzajów zależności służbowej.

System zarządzania fraktalny polega na maksymalnej decentralizacji zarządzania przez wyodrębnienie jak największej ilości samodzielnych jednostek organizacyjnych (np. centra zysków, centra kosztów, centra rozwoju). Współpraca pomiędzy tymi jednostkami przebiega w partnerskim układzie: dostawca – odbiorca (klient). Taki układ prowadzi do osłabienia hierar-

chicznych więzi pionowych. Naczelne kierownictwo koncentruje się na formułowaniu strategii, przygotowywaniu zasobów, rozwiązywaniu konfliktów, ustalaniu i nadzorowaniu zasad współpracy jednostek oraz analizie i ocenie ich działalności.

3.4. Typy organów władzy gospodarczej

Ze względu na ilość osób tworzących organ zarządzający lub biorących udział w zarządzaniu danym przedsiębiorstwem, gospodarstwem lub urzędem, wyróżnia się zarządzanie **jednoosobowe i kolegialne** (inaczej - zespołowe lub kolektywne). W pracach jednoosobowych - występujących w małych gospodarstwach chłopskich i w warsztatach rzemieślniczych - problem odróżniania i wyboru zarządzania jednoosobowego lub kolegialnego nie istnieje. Istnieje on natomiast w pracach dużych jednostek gospodarczych posiadających wieloosobowe organy kierownicze. W gospodarce jednostki organizacyjne i zespoły pracownicze są bardzo zróżnicowane. Zespół pracowniczy indywidualnego gospodarstwa może składać się z dwóch osób, najczęściej liczy trzy osoby, natomiast w gospodarstwach wielkorolnych może liczyć kilkadziesiąt, a w przedsiębiorstwach przemysłu - wiele tysięcy pracowników.

W zespołach kilkuosobowych występuje zarządzanie: a) w pełni jednoosobowe, b) w pełni kolegialne, c) mieszane. Typ "a" polega na tym, że jedna osoba podejmuje wszystkie decyzje kierownicze, które potem realizuje wraz z pozostałymi członkami zespołu; w typie "b" wszyscy członkowie zespołu podejmują wspólnie decyzje kierownicze i wykonują je (wszyscy o wszystkim decydują); typ "c" zaś polega na tym, że niektóre decyzje podejmowane są wspólnie, inne - jednoosobowo, a realizują je wszyscy członkowie zespołu.

Jednostkami gospodarczymi średniej wielkości są w Polsce głównie jednozakładowe przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielcze i spółki. Załogi tych jednostek stanowią wieloosobowe zespoły, które wykonują zadania znacznie zróżnicowane, wymagające często specjalistycznych kwalifikacji. Istnienie wieloosobowych zespołów oraz podziału pracy między ich członkami powoduje dwie istotne konsekwencje: a) wymusza wyodrębnienie stałych funkcji kierowniczych do koordynacji bieżących zadań, pełnionej zwykle jednoosobowo przez kwalifikowanych kierowników; b) uniemożliwia sytuacje, w których wszyscy mogą o wszystkim decydować. Dlatego organy kolegialnych władz (ogólne zebranie członków spółdzielni, ogólne zebranie pracowników, samo-

rząd pracowniczy) zachowują uprawnienia decyzyjne, dotyczące tylko niektórych, głównych, spraw tych jednostek gospodarczych.

Zespoły duże, stanowiące załogi wieloobektowych przedsiębiorstw różnią się od średnich przedsiębiorstw oczywiście liczebnością, a często i większym zróżnicowaniem pracy, co zwiększa potrzebę koordynacji działań. Konsekwencjami tych faktów są: a) tworzenie **wieloosobowych, hierarchicznych** aparatów kierowniczych, b) tworzenie **kolegialnych** organów władz złożonych z delegatów (przedstawicieli). W wieloosobowych aparatach kierowniczych występuje podział pracy (a także uprawnień i odpowiedzialności): przygotowanie decyzji, łącznie z planowaniem, podejmowanie decyzji, przekazywanie decyzji, motywowanie czy kontrola bywają wykonywane przez różne osoby.

Przeciwstawienie wieloosobowych, hierarchicznych aparatów kierowniczych kolegialnym organom władzy wymaga dokładnego określenia czym władze te różnią się między sobą: czy dyrekcja kombinatu jest władzą jednoosobową, choć stanowi wieloosobowy aparat władzy, czy może jest władzą kolegialną, podobnie jak samorząd pracowniczy? Podobnie można pytać o różnicę między kilkusobowym zarządem spółdzielni a ogólnym zebraniem członków tej spółdzielni. Przed udzieleniem możliwie dokładnych odpowiedzi na powyższe pytania potrzebne jest tu wyjaśnienie, na czym polega **różnica między jednoosobowością a jednolitością kierowania**.

Różnicę tę tak ujął J. Zieleniewski: "Jednoosobowość kierowania sprowadza się do tego, ile osób (jedna czy więcej) wykonuje w danej chwili daną czynność kierowania danymi podwładnymi. Problem jednolitości kierowania dotyczy natomiast pytania, czy podwładny w danej sprawie otrzymuje jedno zlecenie czy więcej różnych zleceń i (lub) czy sytuacje pobudzające oddziałują na niego jednoznacznie, czy wieloznacznie. Jednolitość kierowania może więc być zachowana nawet przy kierowaniu zbiorowym, jeżeli zlecenia otrzymywane przez kierowanego od kilku kierowników i stwarzane przez nich sytuacje pobudzające są w danej chwili całkowicie uzgodnione. Brak jednolitości kierowania może jednak kierowanym dotkliwie dawać się we znaki nawet przy kierowaniu jednoosobowym, jeżeli kierownik wieloznacznie formułuje zlecenie lub konstruuje sytuacje niejednoznacznie pobudzające. W fazie przekazywania decyzji mamy do czynienia z kierowaniem jednoosobowym, gdy zespół jest niewielki, a przekazywanie decyzji... następuje ustnie" (87, s. 408).

Wyróżniane są dwa aspekty jednoosobowości i kolegialności kierowania: strukturalny i funkcjonalny. W ujęciu strukturalnym jednoosobowość oznacza, że na czele jednostki organizacyjnej stoi jedna osoba. W ujęciu funkcjonalnym jednoosobowość kierowania oznacza podejmowanie decyzji przez jedną osobę. Odpowiednio do tych rozróżnień kolegialność strukturalna oznacza, że na czele jednostki organizacyjnej stoi grupa osób, a kolegialność funkcjonalna - że decyzje podejmowane są większością głosów. Aspekt strukturalny kierowania ujęty bywa w formie zasady jednoosobowego kierowania, jako "zasada koncentrowania w jednym ręku odpowiedzialności za wykonywanie zadań i funkcjonowanie komórek organizacyjnych, zakładająca istnienie jednego zwierzchnika nad każdym zespołem ludzkim realizującym wspólne zadanie (zadania). Jednoosobowe kierowanie winno sprzyjać wzrostowi sprawności działania komórek organizacyjnych i całych organizacji" (26, s. 182).

J. Zieleniewski podał definicję **jednoosobowego kierowania**, stwierdzając, że "przez kierowanie jednoosobowe rozumiemy takie procesy kierowania, w których przynajmniej sama decyzja podejmowana jest jednoosobowo. Przez kierowanie kolegialne rozumiemy natomiast przypadki, w których kierownik jest obowiązany (i może być zmuszony) kierować działaniem zbiorowym tak, aby zmierzało ono do celów, oraz stosowało środki i sposoby, za którymi, po naradzie, wypowiedziała się określona większość grona ludzi" (87, s. 416).

Powyższe sformułowanie ma słabą stronę - nie uwzględnia w pełni zasady centralizmu, która zakłada istnienie w przedsiębiorstwach podwójnej władzy: centralnej (menedżerskiej) i demokratycznej (kolegialnej) i wynikającego stąd faktu, że jednoosobowy organ władzy jest w licznych przypadkach tylko realizatorem decyzji kolegialnych. Biorąc to pod uwagę, przez jednoosobowe kierownictwo będziemy tu rozumieć sytuację, w której tylko dyrektor w przedsiębiorstwie państwowym (lub przewodniczący zarządu spółdzielni, prezes spółki) lub osoby przez niego upoważnione i działające w jego imieniu mogą dawać polecenia pracownikom.

W zespołach średnich i dużych zarządzanie w pełni zespołowe (w którym kolektyw wykonuje wszystkie zadania kierownicze) nie może istnieć. Może w nich natomiast występować zarządzanie w pełni jednoosobowe. Zgodnie jednak z wyżej rozpatrywanymi definicjami, jednoosobowym nazywa się zarządzanie, które nie zawsze obejmuje wszystkie czynności kierownicze. Teoretycy organizacji wypowiadają często opinie, że kierowanie jednoosobowe nie musi obejmować czynności przygotowania głównych decyzji (a więc analiz i planowania) ani kontroli. Uwzględnia-

jąc te fakty wyróżniamy trzy **odmiany jednoosobowego zarządzania**: a) zarządzanie w pełni jednoosobowe, dotyczące małej liczby pracowników i spraw mniejszej rangi, b) zarządzanie jednoosobowe ze zbiorowym przygotowaniem decyzji, występujące w jednostkach gospodarczych średniej wielkości, c) zarządzanie jednoosobowe z przygotowaniem decyzji przez rzeczoznawców i po wysłuchaniu zbiorowej dyskusji, dotyczące spraw istotnych.

Problem kolegialnego zarządzania w gospodarce powstał pierwotnie w przedsiębiorstwach będących własnością spółek akcyjnych, w których były i są tworzone rady nadzorcze oraz kolegialne zarządy. Teoretycy organizacji zarzucają takim władzom brak kompetencji, powolne działanie, rozproszenie odpowiedzialności, skłonności do obrzędowości w obradach i ich formalizowanie, małą elastyczność, a także brak stałości w postępowaniu, zmienność i chwiejność postaw, podatność na demagogię. Ze względu na te wady L. Urwick pisał, że najlepszym rodzajem kolegium zarządzającego w przedsiębiorstwie jest kolegium jednego. Powolność działania zespołowych zarządów wynika z faktu, że podejmowały one decyzje w drodze obrad. Kolegia kierownicze mogą ulegać ponadto destrukcji i stawać się parawanami dla działań osób o orientacji osobistej.

Teoretycy organizacji podkreślają również zalety władz kolegialnych. Kolektywy złożone ze specjalistów zwykle lepiej niż jednostki przygotowują ważne decyzje, a kolegia zarządzające wybrane przez załogi bywają efektywnymi organami kontrolnymi. Mogą one przeciwdziałać wyobcowaniu się osób pełniących funkcje menedżerskie i służyć obronie interesu przedsiębiorstwa. Ponadto przez tworzenie władz samorządowych pracownicy mogą korzystać z prawa do uczestniczenia w zarządzaniu. Samorządy pracownicze mogą przyczyniać się do ochrony mienia przedsiębiorstwa, zmniejszenia marnotrawstwa i zwiększenia racjonalności gospodarowania.

3.5. Władze przedsiębiorstw państwowych

Teoretycy wyróżniają cztery **formy zarządzania** przedsiębiorstwami: a) osobiste, b) dzierzawne, c) administracyjne, d) samorządowe, zależne w pierwszym rzędzie od form własności środków gospodarczych. W przedsiębiorstwach prywatnych określają je indywidualni właściciele, w spółkach - rady nadzorcze, w spółdzielniach - ogólne zgromadzenie członków lub delegatów, w przedsiębiorstwach państwowych - ustawy. Obecne formy zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi określają ustawy. Stanowią one, że działalność przedsiębiorstw państwowych ma być

oparta na trzech fundamentalnych zasadach: samodzielności, samorządności i samofinansowania, oraz że organami władz tych przedsiębiorstw są: **organy samorządu pracowniczego i dyrektor**. Dyrektor, nazywany organem menedżerskim, ma zarządzać przedsiębiorstwem i reprezentować je na zewnątrz. Jest on uprawniony do podejmowania decyzji we wszystkich sprawach przedsiębiorstwa, zgodnie z obowiązującym prawem, nie zastrzeżonych przez ustawy do decyzji organów samorządu pracowniczego i organu założycielskiego. Podział kompetencji między dyrektora i organ samorządu pracowniczego został dokonany kompromisowo. Ustawa nie określa podporządkowania jednego z tych organów drugiemu. Dyrektor przedsiębiorstwa i organy samorządu pracowniczego powiązani są ze sobą następującymi stosunkami prawnymi: dyrektor obowiązany jest wykonywać uchwały organów samorządu, zgodne z ich kompetencjami i prawem, i ponosić odpowiedzialność przed załogą za prawidłowe prowadzenie przedsiębiorstwa; rada pracownicza ma prawo wstrzymania decyzji dyrektora, o ile jest sprzeczna z jej uchwałą lub uchwałą ogólnego zebrania pracowników, została podjęta bez wymaganego zasięgnięcia opinii rady pracowniczej lub wymaganej uchwały tej rady oraz gdy decyzja nie jest zgodna z przepisami prawa. W ramach posiadanych uprawnień dyrektor zarządza przedsiębiorstwem jednoosobowo - samodzielnie podejmuje decyzje i ponosi za nie odpowiedzialność. Jest obowiązany działać zgodnie z zasadą gospodarności. Może on wstrzymać wykonanie uchwały organu samorządu pracowniczego niezgodnej z prawem i skierować ją do ponownego rozpatrzenia. Spory wynikające między dyrektorem a organami samorządu pracowniczego rozstrzyga komisja rozjemcza, a w trybie odwoławczym - sąd. Rada pracownicza ma prawo zaskarżyć do sądu decyzję dyrektora, która narusza interes społeczny i dyrektor przedsiębiorstwa ma prawo zaskarżyć do sądu uchwałę rady pracowniczej, która narusza interes społeczny.

Rola dyrektora w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest **rolą centralną**. Tylko dyrektor (lub upoważnione przez niego osoby) może wydawać pracownikom wiążące polecenia. Rola dyrektora została pomyślana przede wszystkim jako reprezentanta interesów przedsiębiorstwa, dlatego ustawa określa, że dyrektor jest organem przedsiębiorstwa. Tylko niektóre decyzje może on podejmować wg własnego uznania, większość z nich natomiast musi być zgodna z przepisami prawa i z zasadą gospodarności. Aby realizować tę zasadę dyrektor musi dążyć do maksymalizowania dodatniego wyniku finansowego. Dyrektorzy przedsiębiorstw pełnią swoje funkcje w wyniku **powołania**. Dyrektorów przedsiębiorstw nowo utworzonych powołują organy założycielskie;

dyrektorów istniejących już przedsiębiorstw powołuje rada pracownicza. Wobec decyzji powołania dyrektora przez radę pracowniczą organ założycielski może złożyć umotywowany sprzeciw. Dotyczy on dyrektorów, z którymi współpraca organu założycielskiego byłaby zbyt utrudniona. Rada pracownicza nie ma natomiast obowiązku konsultowania z organem założycielskim decyzji o powołaniu dyrektora. W przypadku nieuwzględnienia sprzeciwu organowi założycielskiemu przysługuje prawo zwrócenia się do sądu o rozstrzygnięcie, które jest ostateczne.

Ustawa przewiduje, że dyrektora przedsiębiorstwa można powołać tylko spośród kandydatów wyłonionych w drodze **konkursu**. Powołanie dyrektora bez konkursu jest nieważne z mocy prawa. Dla przeprowadzenia konkursu rada pracownicza obowiązana jest powołać komisję konkursową. Praca komisji obejmuje: przyjmowanie zgłoszeń kandydatów, sprawdzenie ich predyspozycji psychicznych i fizycznych oraz umiejętności kierowniczych, zbieranie opinii o kandydatach, dokonywanie ocen kandydatów. Komisja wyłania kandydatów w tajnym głosowaniu, ustalając ich kolejność. W przypadku stwierdzenia nieprzydatności kandydatów, komisja zgłasza wniosek do rady pracowniczej o ogłoszenie następnego konkursu. Ustawa przewiduje powołanie dyrektora na pięć lat lub na czas nieokreślony (nie można go powołać na okres próbny).

Ten sam organ, który ma prawo powoływania dyrektora, ma zarazem prawo **odwoływania** go. Organem takim jest rada pracownicza. Sprzeciw wobec odwołania może zgłosić organ założycielski. Ponadto z aktem odwołania lub z jego formą może nie zgodzić się sam dyrektor. Ostateczną decyzję w takich przypadkach podejmuje sąd. Odwołanie musi być uzasadnione. Najmocniejszym uzasadnieniem jest wyraźne i bezprawne działanie na niekorzyść przedsiębiorstwa lub niektórych pracowników, zwłaszcza nadużywanie swego stanowiska dla osobistych korzyści materialnych oraz nieosiąganie zadowalających wyników finansowych przez przedsiębiorstwo.

Ważnym zadaniem nowo powołanego dyrektora, mającym wpływ na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem jest **dokonanie podziału pracy**, czyli określenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności własnych, zastępców i pozostałych członków aparatu zarządzającego. Określenie to łączy się ściśle z ustaleniem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna ani stosunki między członkami dyrekcji nie są regulowane przepisami prawa państwowego. Należy je opracować i ująć w statucie przedsiębiorstwa i w jego regulaminie pracy. Określanie uprawnień i obowiązków jest określaniem kompetencji, czyli stosunków służbowych między członkami dyrekcji. Kompetencje są ustalane za pomocą klauzuli generalnej lub enumeracji. Zasto-

sowanie klauzuli generalnej oznacza, że do kompetencji danego organu władzy należą wszystkie sprawy nie zastrzeżone dla innych organów władzy, np. że do kompetencji zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych należą wszystkie sprawy z zakresu finansów i księgowości nie zastrzeżone dla innych członków dyrekcji. Enumeracja oznacza natomiast wyliczenie kompetencji przyznanej dla danego stanowiska służbowego w dyrekcji.

Podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności między dyrektora i jego zastępców powinien być oparty na zasadach: specjalizacji, proporcjonalnego obciążenia pracą, rozłączności i adekwatności zakresów. Dokonując podziału zadań dyrektor deleguje część swoich obowiązków na zastępców. Zarazem powinien on delegować odpowiednie uprawnienia. Podział samych zadań nie pozwala zastępcom dyrektora pełnić obowiązków kierowniczych skutecznie i powoduje, że dyrektor pozostaje przeciążony pracą. Przy delegowaniu uprawnień zasada jednoosobowego zarządzania zostaje zachowana przez tryb odwołań, tj. przez zachowanie prawa do rozstrzygania spraw spornych przez dyrektora. Dyrektor nie może przekazać swym zastępcom prawa decydowania w sprawach zasadniczych, zwłaszcza dotyczących zatwierdzania planów gospodarczo-finansowych i inwestycyjnych, trybu i metod planowania, systemu rozliczeń wewnętrznych, polityki kadrowej itp.

Idea samorządności wywodzi się z doktryn gmin socjalistycznych, głoszonych przez Fouriera, Owena, Proudona i innych. Była ona potem realizowana w zarządzaniu spółdzielniami, przedsiębiorstwami państwowymi krajów socjalistycznych oraz - w innych formach - w wielkich przedsiębiorstwach kapitalistycznych Europy zachodniej. W obu tych, diametralnie różnych, systemach gospodarczych motywy realizacji idei samorządności były podobne: przeciwdziałanie alienacji robotników przez ściślejsze zespolenie ich z przedsiębiorstwami, skłanianie robotników do dbałości o majątek przedsiębiorstwa, zainteresowanie ich rozwojem przedsiębiorstwa, co ma zmniejszyć naciski na zwiększanie płac, ułatwić walkę konkurencyjną, zwiększyć akumulację i przyspieszyć rozwój przedsiębiorstwa. Samorządność została uznana za ważny czynnik motywacyjny, zgodnie z zasadą, że pracownicy lepiej realizują zadania, o których współdecydują, niż takie, których są biernymi wykonawcami. Ideolodzy samorządności wskazywali też na potrzebę demokratyzacji stosunków międzyludzkich w zakładach pracy.

Samorządność w przedsiębiorstwach Europy zachodniej obejmuje różne formy wywierania wpływu przez pracowników na władze i na funkcjonowanie całych przedsiębiorstw - od szczybla

podstawowego do zarządów korporacji - nazywane partycypacją. Wyróżnia się partycypację bezpośrednią, obejmującą wszystkich pracowników, i pośrednią (przedstawicielską). W partycypacji pośredniej wyróżniono udział: a) pracowników w zarządach firm, b) pracowników w radach (komitetach) firm, c) związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W krajach skandynawskich przedstawicielami pracowników są działacze związków zawodowych, w RFN istnieją rady pracownicze, a ponadto przedstawiciele pracowników są uczestnikami rad nadzorczych, we Francji istnieją komitety przedsiębiorstw.

W Polsce organami samorządu załogi przedsiębiorstwa są:

- 1) ogólne zebranie pracowników przedsiębiorstwa oraz ogólne zebrania pracowników zakładów przedsiębiorstwa,
- 2) rada pracownicza przedsiębiorstwa oraz rada pracownicza zakładu przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Ogólne zebranie pracowników przedsiębiorstwa jednozakładowego oraz zakładu w przedsiębiorstwie wielozakładowym jest formą bezpośredniego udziału załogi w zarządzaniu. Odbywa się ono co najmniej dwa razy w roku. W przedsiębiorstwie jednozakładowym lub w zakładzie przedsiębiorstwa wielozakładowego liczącego ponad 300 pracowników, funkcje ogólnego zebrania pracowników przejmuje zebranie delegatów wybranych na okres dwóch lat w wyborach powszechnych, bezpośrednich i równych, w głosowaniu tajnym.

Do zadań ogólnego zebrania pracowników należą:

- 1) uchwalanie statutu przedsiębiorstwa,
- 2) uchwalanie na wniosek rady pracowniczej statutu samorządu załogi przedsiębiorstwa,
- 3) dokonywanie rocznej oceny działalności rady pracowniczej oraz dyrektora przedsiębiorstwa,
- 4) podejmowanie uchwał o podziale zysku między załogę,
- 5) uchwalanie planów działalności przedsiębiorstwa.

Rada pracownicza jest formą pośredniego udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Reprezentuje ona samorząd załogi na zewnątrz. Jeśli statut samorządu nie stanowi inaczej, rada pracownicza składa się z piętnastu członków. Jej kadencja trwa dwa lata. Rada pracownicza wybiera ze swego grona prezydium w składzie: przewodniczący, jeden lub dwóch zastępców oraz sekretarz. Prezydium organizuje zebranie rady pracowniczej, co najmniej raz na kwartał. Członkiem prezydium nie może być pracownik, który pełni funkcję kierowniczą w orga-

nizacji politycznej lub związkowej przedsiębiorstwa, ponieważ organy samorządu mają działać niezależnie, tylko w imieniu załogi przedsiębiorstwa. Na wniosek jednej piątej ogólnej liczby wyborców, ogólne zebranie może odwołać członka rady pracowniczej lub całą radę.

Do głównych zadań rady pracowniczej należą:

- 1) uchwalanie rocznych planów gospodarczych i ich zmiany,
- 2) przyjmowanie sprawozdań rocznych i bilansów,
- 3) podejmowanie uchwał w sprawie inwestycji,
- 4) wyrażanie zgody na powoływanie zastępców dyrektora,
- 5) podejmowanie uchwał w sprawie podziału zysku,
- 6) podejmowanie uchwał o zmianach kierunków produkcji,
- 7) uchwalanie regulaminu pracy - na wniosek dyrektora,
- 8) podejmowanie uchwał o przeprowadzeniu referendum.

Rada pracownicza ma prawo wyrażania opinii we wszystkich sprawach dotyczących majątku przedsiębiorstwa, pracy załogi, metod oraz treści decyzji kierowniczych. Ustawa przewiduje szereg spraw, przed których załatwieniem dyrektor obowiązany jest zasięgnąć opinii rady pracowniczej. Decyzje dyrektora podjęte bez zasięgnięcia takich opinii nie są ważne. Rada pracownicza ma prawo zwracania się do dyrektora z zapytaniem o stan przedsiębiorstwa lub działalność jego organów. Rada pracownicza ma uprawnienia kontrolne. W związku z tym dyrekcja zobowiązana jest jej członkom umożliwić dokonywanie takiej kontroli i respektować zasadę jawności spraw przedsiębiorstwa. Ani dyrektor, ani inni kierownicy nie mogą tu zasłaniać się "tajemnicą państwową". W celu koordynacji działalności dyrekcji i rady pracowniczej dyrektor ma prawo uczestniczyć w jej zebraniach. Na zaproszenie może on również uczestniczyć w posiedzeniach jej prezydium.

3.6. Władze gospodarstw spółdzielczych i indywidualnych

W gospodarce rolniczej działają niektóre organizacje gospodarcze - produkcyjne i usługowe - nazywane spółdzielniami. Ponadto znaczna część przedsiębiorstw jest zrzeszona w różnych spółdzielniach, które są ich kooperantami, kontrahentami handlowymi, świadczą im usługi i bronią ich interesów. Spółdzielnia jest określana jako **dobrowolne zrzeszenie** nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich

członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków. Działalność spółdzielni jest prowadzona zgodnie z zasadami uchwalonymi przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy w Wiedniu w 1966 r. oraz przepisami ustawy "Prawo spółdzielcze", z dnia 16.09.1982 r.:

- 1) otwartego członkostwa, zapewniająca, że członkiem spółdzielni może zostać każda osoba respektująca przepisy jej statutu,
- 2) demokratyzmu, zapewniająca równe prawa członków do udziału w zarządzaniu, w głosowaniu i wypowiedaniu się,
- 3) ograniczonego oprocentowania (lub nieoprocentowania) udziałów wniesionych do spółdzielni przez jej członków,
- 4) sprawiedliwego podziału dochodów, wykluczająca odnoszenie korzyści przez jednych członków kosztem innych,
- 5) prowadzenia działalności edukacyjnej i wyjaśniającej reguły działalności spółdzielni,
- 6) współpracy organizacji spółdzielczych w skali lokalnej, narodowej i międzynarodowej w interesie ich członków.

Podstawą prawną organizacji i działalności spółdzielni jest statut. Liczba założycieli spółdzielni nie może być mniejsza od dziesięciu, jeżeli założycielami są osoby fizyczne i trzech, jeżeli założycielami są osoby prawne. W spółdzielniach produkcji rolnej liczba założycieli (osób fizycznych) nie może być mniejsza od pięciu.

Majątek spółdzielni powstaje z wnoszonych przez jej członków udziałów, tworzących fundusz udziałowy spółdzielni, i z akumulacji wygoszparowanego dochodu. Udział może mieć formę pieniężną lub rzeczową. W rolniczych spółdzielniach produkcyjnych udział obejmuje wkład gruntowy i inwentarzowy. Statut określa sposób gospodarowania przez spółdzielnie funduszem udziałowym. W czasie trwania członkostwa udział pozostaje w dyspozycji spółdzielni. Za zobowiązania spółdzielni członkowie odpowiadają tylko do wysokości swych wkładów.

Organami władz wszelkich spółdzielni są: walne zgromadzenie członków lub delegatów, rada nadzorcza i zarząd.

Walne zgromadzenie członków podejmuje uchwały jedynie (w sposób przewidziany przez statut) w podstawowych sprawach spółdzielni, takich jak: uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej oraz społecznej i kulturalnej, rozpatrywanie sprawozdań rady, zatwier-

dzianie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych oraz podejmowanie uchwał co do wniosków członków spółdzielni, rady lub zarządu w tych sprawach i udzielanie absolutorium członkom zarządu, rozpatrywanie wniosków wynikających z protokołu polustracyjnego oraz podejmowanie uchwał w tym zakresie, podejmowanie uchwał w sprawie podziału nadwyżki bilansowej (dochodu ogólnego) lub sposobu pokrycia strat, podejmowanie uchwał w sprawie zbycia nieruchomości, zbycia zakładu lub innej wyodrębnionej jednostki organizacyjnej, podejmowanie uchwał w sprawie przystępowania do innych organizacji gospodarczych oraz występowania z nich, określanie maksymalnego poziomu zobowiązań dla spółdzielni, podejmowanie uchwał w sprawie połączenia się spółdzielni, podziału oraz likwidacji spółdzielni, rozpatrywanie odwołań od uchwał rady, uchwalanie zmian statutu, podejmowanie uchwał w sprawie przystąpienia lub wystąpienia spółdzielni ze związku oraz upoważnienie zarządu do podejmowania działań w tym zakresie, wybór delegatów na zjazd związku. W spółdzielniach o dużej liczbie członków statut może przewidywać w miejsce walnego zgromadzenia członków zgromadzenie delegatów (przedstawicieli).

Wybory delegatów, członków rady i zarządu dokonywane są w głosowaniu tajnym spośród nieograniczonej liczby kandydatów. Każdy członek lub delegat ma jeden głos, bez względu na ilość posiadanych udziałów. Uchwały władz spółdzielni zapadają zwykłą większością głosów, chyba, że statut przewiduje inaczej. Walne zgromadzenie zwołuje zarząd, przynajmniej raz w roku, w ciągu 6 miesięcy po upływie roku obrachunkowego. Zarząd zobowiązany jest też zwołać walne zgromadzenie na żądanie rady nadzorczej lub przynajmniej jednej dziesiątej (nie mniej jednak niż trzech) członków. Zgromadzenie delegatów winno być zwoływane na żądanie grupy co najmniej 1/5 ogólnej liczby członków.

Rada nadzorcza jest organem uchwałodawczym oraz kontrolnym. Sprawuje ona kontrolę nad działalnością zarządu oraz pełni funkcję zarządu w przypadku rozwiązania go, ponadto jej ważnym zadaniem jest badanie stanu majątku spółdzielni. Do zakresu rady nadzorczej należy: uchwalanie planów gospodarczych i programów działalności społecznej i kulturalnej, nadzór i kontrola działalności spółdzielni poprzez: badanie okresowych sprawozdań oraz sprawozdań finansowych, dokonywanie okresowych ocen wykonania przez spółdzielnię zadań gospodarczych ze szczególnym uwzględnieniem przestrzegania przez spółdzielnię praw jej członków, przeprowadzanie kontroli nad sposobem załatwiania przez zarząd wniosków organów spółdzielni i jej członków, podejmowanie uchwał w sprawie nabycia i obciążenia nieruchomości oraz nabycia zakładu

lub innej jednostki organizacyjnej, podejmowanie uchwał w sprawie przystępowania do organizacji społecznych oraz występowania z nich, zatwierdzanie struktury organizacyjnej spółdzielni, rozpatrywanie skarg na działalność zarządu, składanie walnemu zgromadzeniu sprawozdań zawierających w szczególności wyniki kontroli i ocenę sprawozdań finansowych, podejmowanie uchwał w sprawach czynności prawnych dokonywanych między spółdzielnią i członkiem zarządu lub dokonywanych przez spółdzielnię w interesie członka zarządu oraz reprezentowanie spółdzielni przy tych czynnościach. Rada nadzorcza ma prawo żądać od zarządu, pracowników biurowych i członków spółdzielni sprawozdań i wyjaśnień. Członkowie spółdzielni mają prawo wglądu do wszelkiej dokumentacji spółdzielni.

Wykonawczym organem władzy spółdzielni jest jej **zarząd**. Może być on organem kolegialnym, powołanym przez walne zgromadzenie członków (lub zgromadzenie delegatów) spółdzielni. Skład i liczbę członków zarządu określa statut. Jego zadaniem jest reprezentowanie spółdzielni na zewnątrz - wobec kontrahentów gospodarczych, władz administracyjnych lub organizacji społecznych - oraz realizowanie uchwał walnego zgromadzenia i rady. Może on podejmować decyzje nie zastrzeżone do kompetencji innych organów władz spółdzielni. Zarząd składa się z co najmniej 3 członków spółdzielni. Do jego głównych zadań należy:

- 1) bieżące kierowanie sprawami gospodarki spółdzielni,
- 2) opracowywanie planów gospodarczo-finansowych,
- 3) opracowywanie projektów podziału dochodu spółdzielni,
- 4) reprezentowanie spółdzielni w sądach i urzędach,
- 5) zawieranie umów w imieniu spółdzielni,
- 6) zatrudnianie i zwalnianie pracowników,
- 7) opracowywanie projektów regulaminów pracy,
- 8) opracowywanie norm i zasad wynagradzania za pracę,
- 9) opracowywanie projektów regulaminu spółdzielni,
- 10) zwoływanie walnych zgromadzeń członków.

W rolnictwie Polski dominują małe jednostki organizacyjne - indywidualne gospodarstwa rolne. Pod względem wielkości są one podobne do zakładów rzemieślniczych i usługowych, ale zarządzanie nimi wyróżnia się szeregiem cech swoistych, zwłaszcza następujących:

1. Środki produkcji, będące składnikami tych gospodarstw, mają prywatnych właścicieli. Właścicielami takimi są: a) głowa rodziny chłopskiej, b) inny członek rodziny chłopskiej, c) małżonkowie, kilku członków rodziny chłopskiej.
2. Osoba kierująca gospodarstwem indywidualnym łączy zwykle: funkcję kierowniczą z funkcją właściciela gospodarstwa i z funkcją głowy rodziny chłopskiej; pracę kierowniczą z wykonawczą ("jedność myśli i ręki"), pracę umysłową z fizyczną.
3. Właściciele gospodarstw indywidualnych sami decydują o strukturze produkcji i nakładów, metodach pracy, przeznaczeniu produktów i dochodów, charakterze reprodukcji środków produkcji; ponadto sami w pełni ponoszą ryzyko swych decyzji.
4. Podstawowym celem prowadzenia gospodarstwa indywidualnego jest zaspokojenie potrzeb rodziny chłopskiej - bieżących i przyszłych; środkiem do jego realizacji jest dochód rolniczy.
5. Indywidualne gospodarstwa są ściśle powiązane z gospodarstwami domowymi rodzin chłopskich; determinuje to występowanie naturalnego spożycia produktów pochodzących z tych gospodarstw.
6. Gospodarstwa indywidualne są małymi organizacjami, mają inne struktury sił wytwórczych i inne struktury nakładów niż gospodarstwa duże, w mniejszym stopniu mechanizują roboty, praca w nich jest bardziej uciążliwa.
7. Prace w gospodarstwach indywidualnych wykonywane są głównie przez członków rodzin chłopskich; od ich ilości, kwalifikacji i wieku zależy rozwój lub recesja gospodarstwa.
8. W Polsce gospodarstwa indywidualne prowadzone są przez osoby starsze, mające niskie wykształcenie; często kobiety.
9. Właściciele gospodarstw indywidualnych stosują metody gospodarowania oparte na tradycji i wolniej niż właściciele dużych obiektów przyswajają sobie metody wypracowane przez naukę.

Ponieważ gospodarstwa indywidualne są małe, dlatego występuje w nich ograniczony podział pracy i dlatego też nie występuje w nich pełne oddzielenie funkcji zarządzania od pracy wykonawczej. Powoduje to, że jeden z członków rodziny chłopskiej pełni funkcje kierownicze i razem z innymi osobami realizuje je. Sytuacja rolnika indywidualnego jest podobna do sytuacji właściciela warsztatu rzemieślniczego. Gospodarstwo indywidualne musi być kierowane, ale czynności kierownicze nie stanowią wyłącznego zajęcia dla jego właściciela lub innego członka rodziny. Są one wykonywane na przemian z pracami wykonawczymi. Rolnik indywidualny sam zbiera in-

formacje, planuje i organizuje produkcję, roboty, zaopatrzenie i zbył, motywuje członków swej rodziny lub pracowników najemnych - jeśli takich zatrudnia - kontroluje własną pracę i pracę osób z nim współpracujących.

Następną istotną cechą zarządzania gospodarstwami indywidualnymi jest **niesformalizowany** tryb wyłaniania i sprawowania władzy. O tym, czy dane gospodarstwo jest kierowane jednoosobowo, czy wieloosobowo, przez ojca czy innego członka rodziny, decydują w pierwszej kolejności własność majątku i tradycja, następnie cechy osobowości (rozum, charakter, doświadczenie zawodowe i życiowe) członków rodziny chłopskiej. Najczęściej funkcję kierowniczą pełni ojciec rodziny chłopskiej, ale zdarza się też, że funkcję tę pełni żona, jeśli jest właścicielką całości lub głównej części majątku albo osobowością dominuje w rodzinie. Rolnik-decydent zawsze uwzględnia (w różnym stopniu) życzenia członków jego rodziny. Przekazanie gospodarstwa na własność dzieciom idzie zawsze w parze z utratą władzy nad nim.

W przeszłości prawie wyłącznie, a obecnie bardzo często, o zarządzaniu gospodarstwem indywidualnym decydowała **tradycja**. Tradycyjny pogląd na temat sprawowania władzy jest uzasadniany dogmatycznie - że "zawsze tak było", a więc jest przekonaniem o potrzebie kontynuowania dawnego wzorca. Zgodnie z tradycją funkcja zarządzania gospodarstwem indywidualnym przypadała głowie rodziny chłopskiej, czyli mężczyźnie. Tradycja chłopska przywiązywała bowiem dużą wagę do siły fizycznej, którą dysponują mężczyźni. Obecnie w całym społeczeństwie i również w rodzinach chłopskich następują zmiany poglądów na temat stosunków międzyosobowych. Upowszechnia się mianowicie wzorzec rodziny partnerskiej, w której decyzje podejmowane są wspólnie przez męża i żonę, a także przy udziale dzieci. Partnerstwo rodzinne jest wynikiem zmiany w kulturze stosunków międzyludzkich, rezygnacji z dawnych wzorców uwarunkowanej zmianą ogólnych warunków życia w kraju, wzrostem dobrobytu i możliwością uzyskania pracy poza własnym gospodarstwem rolnym.

Rolnicy indywidualni i członkowie ich rodzin oraz inne osoby związane bezpośrednio charakterem swej pracy z rolnictwem mogą zrzec się dobrowolnie w społeczno-zawodowych organizacjach pełniących funkcję obrony interesów zawodowych rolników indywidualnych. Społeczno-zawodowymi organizacjami rolników są:

- 1) kółka rolnicze,
- 2) koła gospodyń wiejskich,

- 3) rolnicze zrzeszenia branżowe,
- 4) związki rolników, kółek i organizacji rolniczych,
- 5) związki rolniczych zrzeszeń branżowych.

Organizacje rolników mogą inicjować, organizować i prowadzić działalność gospodarczą i socjalną w zakresie określonych w statutach, a w szczególności: inicjować i prowadzić działalność usługową, produkcyjną i handlową na potrzeby rolników i ludności wiejskiej, inicjować i organizować pomoc dla rolników i ludności wiejskiej w wytwarzaniu materiałów budowlanych z surowców miejscowych oraz pomagać w zaspokajaniu potrzeb w zakresie maszyn i sprzętu, inicjować i organizować kooperację produkcyjną służącą intensyfikacji i specjalizacji produkcji rolniczej oraz zagospodarowywaniu lasów stanowiących własność rolników indywidualnych, prowadzić placówki opiekuńczo-wychowawcze, opieki zdrowotnej i społecznej.

Kółko rolnicze jest dobrowolną, niezależną i samorządną, społeczno-zawodową organizacją rolników indywidualnych, reprezentującą całokształt ich interesów zawodowych i społecznych. Terenem działalności kółka rolniczego może być jedna lub kilka sąsiadujących ze sobą wsi, a także miasto. Z inicjatywą założenia kółka rolniczego może wystąpić co najmniej dziesięć osób, w tym co najmniej osiem osób prowadzących gospodarstwo rolne. Kółko rolnicze może być założycielem i członkiem spółdzielni powoływanej w celu świadczenia usług dla rolnictwa oraz innych rodzajów usług wynikających z potrzeb środowiska wiejskiego.

Koło gospodyń wiejskich działa jako wyodrębniona jednostka organizacyjna kółka rolniczego i posiada swoją reprezentację we wszystkich jego organach. Zadaniem koła gospodyń wiejskich są: obrona praw, reprezentacja interesów oraz działanie na rzecz poprawy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich i ich rodzin.

Rolnicze zrzeszenia branżowe są dobrowolnymi, niezależnymi i samorządnymi społeczno-zawodowymi organizacjami reprezentującymi interesy rolników indywidualnych specjalizujących się w określonej gałęzi produkcji roślinnej lub zwierzęcej. Terenem działania rolniczego zrzeszenia branżowego może być jedna lub więcej wsi, teren gminy (miasta) lub większej liczby gmin (miast) danego województwa, jedno województwo, albo więcej województw.

Gminne bądź wojewódzkie związki rolników, kółek i organizacji rolniczych są dobrowolnymi, niezależnymi i samorządnymi zrzeszeniami:

- a) związki gminne – kółek rolniczych, rolniczych zrzeszeń branżowych oraz innych społecznych i gospodarczych organizacji rolników,
- b) związki wojewódzkie – gminnych związków rolników, kółek i organizacji rolniczych oraz rolniczych zrzeszeń branżowych i związków rolniczych zrzeszeń branżowych, a także innych społecznych i gospodarczych organizacji rolników.

Natomiast **związki rolniczych zrzeszeń branżowych** zrzeszają wyspecjalizowane w określonej bądź pokrewnej gałęzi produkcji roślinnej lub zwierzęcej rolnicze zrzeszenia branżowe. Terenem działania związków rolniczych zrzeszeń branżowych może być rejon, województwo, okręg bądź teren całego kraju.

Działalność gospodarczą mogą prowadzić również jednostki organizacyjne samorządu rolniczego (izby rolnicze) powołane na podstawie ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych. Członkami samorządu rolniczego są: osoby fizyczne i prawne, będące podatnikami podatku rolnego, osoby fizyczne i prawne, będące płatnikami podatku dochodowego z działów specjalnych produkcji rolnej, członkowie rolniczych spółdzielni produkcyjnych posiadający wkłady gruntowe. Działalność gospodarcza izb rolniczych jest ograniczona ustawowo, i tak izba rolnicza może być jedynie udziałowcem lub akcjonariuszem spółek prawa handlowego, które mogą prowadzić działalność gospodarczą tylko w zakresie zgodnym z zadaniami ustawowymi i statutowymi izby rolniczej. Dochód pochodzący z działalności spółek, w których izba rolnicza posiada udziały lub akcje, przeznaczony jest wyłącznie na realizację zadań ustawowych i statutowych.

Na terenach wiejskich mogą działać również stowarzyszenia, które są dobrowolnymi, samorządowymi i trwałymi zrzeszeniami o celach niezarobkowych. **Stowarzyszenie** opiera swoją działalność na pracy społecznej członków; do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników. Osoby w liczbie co najmniej piętnastu, pragnących założyć stowarzyszenie, uchwalają statut stowarzyszenia i wybierają komitet założycielski. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków. Stowarzyszenie musi posiadać zarząd i organ kontroli wewnętrznej. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą ale dochód z tej działalności służy do realizacji celów statutowych stowarzyszenia i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków.

3.7. Władze spółek gospodarczych

Spółką jest związek dwóch albo więcej podmiotów gospodarczych (wspólników), powstały przez zawarcie umowy dla realizacji celów określonych w umowie. Wspólnikiem może być osoba fizyczna albo osoba prawna. W umowie określa się też sposób kierowania spółką, sposoby współdziałania wspólników, zakres wkładów - finansowego, rzeczowego i pracy - oraz odpowiedzialności każdego z nich. Celem spółki może być prowadzenie przedsiębiorstwa (wtedy spółka jest formą prawną przedsiębiorstwa) albo działalność wspomagająca interesy przedsiębiorstwa. Struktury organizacyjne, cele i formy działalności spółek są bardzo zróżnicowane, podobnie jak okresy ich działalności. Spółki dzielą się na osobowe (jawna, komandytowa i cicha) oraz kapitałowe (akcyjna i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością). Dla bytu spółek osobowych istotny jest skład osobowy, dla spółek kapitałowych natomiast - określony w umowie kapitał w postaci udziałów albo wkładów.

Najstarszą formą spółki osobowej, prowadzącej działalność gospodarczą lub działalność wspierającą interesy gospodarcze, jest spółka **cywilna**. Spółki cywilne są tworzone w celu prowadzenia działalności na małą skalę, często doraźnej, skupiają niewiele osób, zwykle członków rodzin. Spółkom cywilnym nie przysługuje osobowość prawna; podmiotami praw i zobowiązań są tu wspólnicy. W przepisach prawnych o spółce cywilnej nie występuje pojęcie przedsiębiorstwa, lecz wspólnego celu gospodarczego. Cel spółki realizuje się przez wnoszone wkłady majątkowe lub świadczenie pracy przez wspólników. Rzeczy i prawa majątkowe wniesione do spółki oraz nabyte przez spółkę w czasie jej istnienia stanowią odrębny majątek spółki. Majątek ten jest nienaruszalny, tzn. że żaden ze wspólników nie może nim samowolnie dysponować ani domagać się jego podziału w okresie istnienia spółki. Za zobowiązania spółki cywilnej wspólnicy odpowiadają bez ograniczeń majątkiem spółki, a majątkiem osobistym solidarnie. Jeśli w umowie nie postanowiono inaczej, wspólnicy są równouprawnieni i za długi spółki odpowiadają całym swym majątkiem.

Zgodnie z przepisami kodeksu cywilnego, każdy członek spółki cywilnej ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki, o ile umowa lub późniejsza decyzja wspólników nie powierzy prowadzenia tych spraw jednemu lub kilku pełnomocnikom. Funkcja kierownicza (pełnomocnictwo) może być też powierzona osobie trzeciej, nie będącej wspólnikiem. Członkowie spółki podejmują decyzje, przez uchwały, które muszą być jednomyślne. Wspólnik bez takiej uchwały może podejmować tylko działania nagłe, których zaniechanie mogłoby wyrządzić spółce niepowetowane szkody.

Drugą spółką osobową jest spółka **jawna**, określana jako zrzeszenie dwóch lub więcej osób w celu prowadzenia przedsiębiorstwa. Spółka jawna różni się od spółki cywilnej tym, że prowadzi działalność gospodarczą o znacznym rozmiarze. Powstaje ona przez zawarcie pisemnej umowy, którą można zmienić jedynie za zgodą wszystkich współników. Umowę zawartą na czas życia współników uważa się za zawartą na czas nieograniczony. Spółka jawna musi być zgłoszona do rejestru handlowego, ale nie jest osobą prawną. Posiada jednak zdolność do nabywania praw i zaciągania zobowiązań, może pozywać i być pozywana przed sąd. Spółka jawna posiada majątek, odrębny od majątku współników, powstały z wkładów współników i z osiągniętego przez nią zysku. Wspólnicy mają prawo do równego udziału w zyskach i obowiązek pokrywania strat spółki, jeśli umowa nie stanowi inaczej. Za zobowiązania spółki odpowiadają wszyscy współnicy bez ograniczeń całym majątkiem spółki oraz solidarnie całym majątkiem osobistym.

Stosunki między współnikami mogą być regulowane według ich uznania. Istnieją tu tylko dwa ograniczenia: zakaz prowadzenia spraw spółki przez osoby trzecie i zakaz ograniczania kontroli. Każdy ze współników ma nieograniczone prawo do kontroli majątku, działalności i dokumentów spółki. Prowadzenie spraw spółki, czyli kierowanie nią, może pozostać w rękach wszystkich współników (gdy spółka jest mała) lub być powierzone jednemu czy kilku pełnomocnikom z wyłączeniem pozostałych współników. Regulacja taka może być zawarta w umowie albo dokonana potem przez zgodną uchwałę współników. Wspólnicy decydują też o wysokości wkładów, udziale w zyskach, udziale w pokrywaniu strat, wynagrodzeniu za pracę w spółce, o reprezentowaniu spółki itp.

Odmianą spółki jawnej jest spółka **komandytowa**. Różni się ona od spółki jawnej tym, że posiada dwie kategorie współników - komplementariuszy i komandytariuszy. Komplementariusze (tak samo jak współnicy w spółce jawnej) odpowiadają za zobowiązania spółki nieograniczenie całym swym majątkiem; komandytariusze natomiast odpowiadają za nie tylko do wysokości ustalonej w umowie kwoty, zwanej sumą komandytową. Komandytariusz ma ograniczone prawa: nie może reprezentować spółki ani prowadzić jej spraw, może jednak kontrolować zapisy w dokumentach, w księgach i w bilansie oraz sprawować funkcję pełnomocnika. Ze względu na konieczność zabezpieczenia interesów kontrahentów i Skarbu Państwa spółka komandytowa musi być zawiązana w formie aktu notarialnego. Do spółki komandytowej stosuje się podstawowe przepisy o spółkach jawnych.

Specyficzną spółką gospodarczą jest spółka **cicha**, ponieważ system prawa traktuje ją jako umowę gospodarczą. Umowa taka jest zawierana między właścicielem przedsiębiorstwa a wspólnikiem cichym (ze względów dowodowych powinna być ujęta na piśmie). Spółka cicha nie tworzy jednolitej organizacji - osobowej ani majątkowej - i nie jest ujawniana na zewnątrz. Wspólnik cichy wnosi wkład majątkowy do przedsiębiorstwa i uczestniczy w podziale zysku (oraz ewentualnie w pokrywaniu strat). Przez zawarcie umowy wspólnik cichy nie nabywa prawa współwłasności przedsiębiorstwa; nie istnieje on dla kontrahentów, nie odpowiada więc wobec wierzycieli za zobowiązania, które zaciągnął właściciel przedsiębiorstwa.

Spółka **akcyjna** jest spółką kapitałową i formą własności kapitału, umożliwiającą tworzenie wielkich przedsiębiorstw, organizujących masową produkcję i wielkie inwestycje. Powstaje ona przez zgromadzenie kapitału zakładowego, nazywanego kapitałem akcyjnym, podzielonego na równe udziały, nazwane akcjami. Od ilości posiadanych akcji zależy prawo wspólników (akcjonariuszy) do decydowania o sprawach spółki. Za zobowiązania spółki akcjonariusze odpowiadają posiadaniem kapitałem akcyjnym; nie odpowiadają natomiast (z wyjątkiem zobowiązań wobec Skarbu Państwa) majątkiem osobistym. Spółka akcyjna uzyskuje osobowość prawną przez zgłoszenie do rejestru handlowego w sądzie rejonowym. Warunkiem jej rejestracji jest m.in. posiadanie statutu, którego forma musi być zgodna z przepisami prawa. Statut opracowują i podpisują założyciele spółki, w ilości najmniej trzech, z wyjątkiem gdy założycielem jest państwo lub organ samorządu terytorialnego.

Spółki akcyjne są zawiązywane przez: a) objęcie akcji przez założycieli - samych lub łącznie z osobami trzecimi, b) subskrypcję publiczną. Najczęściej stosowany jest sposób pierwszy. Zawiązanie spółki obejmuje wtedy sporządzenie aktu lub aktów notarialnych. Spółka może być zarejestrowana po objęciu przez uczestników spółki całego kapitału akcyjnego. Przy zastosowaniu subskrypcji założyciele muszą ogłosić w Monitorze Polskim statut tworzonej spółki i zapisy na akcje oraz złożyć w depozycie sądu okręgowego kaucję o wielkości 1/20 części kapitału akcyjnego. Rejestracja spółki może nastąpić po przydzieleniu akcji subskrybentom, odbyciu pierwszego walnego zebrania akcjonariuszy i wyborze jej władz.

Podstawę działalności spółki stanowi **kapitał akcyjny**. Może on być pokryty gotówką lub wkładami niepieniężnymi, zwanymi aportami. Nie jest on tożsamy z majątkiem spółki - może być większy albo mniejszy. Suma kapitału akcyjnego podlega wpisowi do statutu. Nie może być

mniejsza od sumy określonej przez prawo jako minimalna dla spółek akcyjnych. Kapitał akcyjny każdej spółki może być zmieniany tylko zgodnie z przepisami prawa. Szczególnie rygorystycznym przepisom podlega jego zmniejszenie, ze względu na ochronę interesów wierzycieli spółki. Kapitał akcyjny dzieli się na akcje o równej wartości nominalnej. Akcje są niepodzielne. Wyróżnia się akcje imienne i akcje na okaziciela oraz zwykłe i uprzywilejowane. Od wartości nominalnej różni się cena emisyjna oraz cena giełdowa, czyli kurs akcji. Akcje nie mogą być emitowane poniżej - ale mogą powyżej - ich wartości nominalnej.

Kierowniczymi organami spółki akcyjnej są: walne zgromadzenie akcjonariuszy, zarząd oraz organy nadzoru (rada nadzorcza lub komisja rewizyjna).

Zwierzchnim organem kierowniczym spółki akcyjnej jest **walne zgromadzenie akcjonariuszy**. Każdy akcjonariusz ma niezbywalne prawo uczestniczyć w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy i przez wypowiedzi oraz głosowanie (dysponuje on ilością głosów równą ilości posiadanych akcji) wpływać na działalność spółki. Do kompetencji walnego zgromadzenia należą w szczególności:

- a) wybór zarządu i organów nadzoru,
- b) zmiana przepisów statutu spółki,
- c) postanowienia o emisji obligacji,
- d) zatwierdzanie sprawozdań z działalności zarządu,
- e) rozwiązanie, połączenie lub przekształcenie spółki,
- f) decydowanie o zbyciu lub dzierżawie przedsiębiorstwa,
- g) decydowanie o nabyciu nieruchomości o dużej wartości,
- h) postanowienia dotyczące roszczeń za szkody.

Zarząd jest organem kierującym bieżącymi sprawami spółki i reprezentującym spółkę na zewnątrz. Może on być jedno- lub wieloosobowy. Ilość członków zarządu jest określona w statucie. Członkiem zarządu może być akcjonariusz lub nieakcjonariusz. Najczęściej spółki zawierają z członkami zarządu umowę o pracę. Uprawnienia zarządu są ograniczone przez statut i decyzje walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Członkowi zarządu nie wolno zajmować się interesami konkurencyjnymi ani uczestniczyć w spółce konkurencyjnej.

Ze względu na fakt, że poza wniesieniem wkładów wspólnicy spółek kapitałowych nie mają innych obowiązków, za działalność spółki odpowiada zarząd i z tego powodu może ponosić poważne konsekwencje nie tylko cywilne, ale i karne.

W spółce akcyjnej może działać **rada nadzorcza** albo **komisja rewizyjna**, albo oba te organy, ponadto niekiedy również rewidenci. Rada nadzorcza składa się przynajmniej z 5 członków, tak samo jak komisja rewizyjna. Organy te wybierane są po raz pierwszy na jeden rok; następnie mogą być wybrane na 3 lata. Zadaniem komisji rewizyjnej są: badanie bilansów oraz sprawozdań i wniosków zarządu o podziale zysków lub pokryciu strat. Rada nadzorcza wykonuje stały nadzór nad działalnością zarządu. Może też zawieszać z ważnych powodów członków zarządu i delegować swych członków do czasowego wykonywania czynności członków zarządu.

Spółka z **ograniczoną odpowiedzialnością** jest również spółką kapitałową, tworzona przez zawarcie umowy notarialnej, i ma osobowość prawną. Pozwala ona prowadzić przedsiębiorstwo bez ryzyka narażania całego majątku wspólników, ponieważ wobec wierzycieli spółki wspólnicy odpowiadają w zasadzie tylko do wysokości imiennych udziałów w spółce (tj. z wyjątkiem zobowiązań wobec Skarbu Państwa). Wymagany do jej założenia kapitał zakładowy jest mniejszy niż minimalny kapitał spółki akcyjnej. Skład udziałowców jest tu bardziej stabilny, gdyż udziały kapitału zakładowego są trudniej zbywalne niż akcje. Organy władz są tu podobne jak w spółce akcyjnej. Umowa o utworzeniu spółki określa, kto może kierować jej działalnością. Może to być osoba spoza grona wspólników. W umowie regulującej prawa wspólników określone są ich prawa do udziału w decyzjach i do sprawowania nadzoru nad działalnością spółki.

Specyficzną odmianę spółek z ograniczoną odpowiedzialnością stanowią jednostki organizacyjne nazwane spółkami jednoosobowymi (w rozumieniu ścisłym jednoosobowy podmiot gospodarczy nie jest spółką). Spółka jednoosobowa jest zawiązywana przez notarialne sporządzenie aktu założycielskiego, a nie przez sporządzenie umowy. Przez zawiązanie takiej spółki podmiot gospodarczy uzyskuje możliwość działania w ramach przepisów dotyczących wszelkich spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zwłaszcza może on oddzielić majątek przedsiębiorstwa i odpowiedzialność za zobowiązania przedsiębiorstwa od własności i odpowiedzialności osobistej.

3.8. Funkcje i stanowiska kierownicze

W gospodarce żywnościowej, podobnie jak w innych dziedzinach gospodarki, charakter funkcji i stanowisk kierowniczych zmieniał się w wyniku wzrostu jednostek gospodarczych, rozszerzania wymiany towarowej, zmian własności środków produkcji i zmian kultury pracowników. Teoretycy wyróżniają zwykle dwa ogólne sposoby **zwiększania przedsiębiorstw**: przez akumulację zysku (koncentrację kapitału) w działających przedsiębiorstwach i przez integrację istniejących kapitałów (centralizację dysponowania kapitałem). Zysk jest z reguły powiększany przez dokonywanie i wdrażanie wynalazków, doskonalenie technologii i organizacji produkcji oraz wykorzystanie sytuacji na rynku. Integracja kapitału jest dokonywana przez tworzenie spółek, spółdzielni i nacjonalizację. Odmianą integracji kapitału jest łączenie samodzielnych przedtem przedsiębiorstw w jedno większe. Zintegrowane przedsiębiorstwa stają się wtedy zakładami nowego, większego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa gospodarki żywnościowej są zwiększane na mniejszą skalę niż np. przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego, tym niemniej podlegają one ogólnemu procesowi wzrostu. Zwiększanie przedsiębiorstw powoduje oddzielanie funkcji kierowniczych od pracy wykonawczej, tworzenie wieloszczeblowych aparatów kierowniczych oraz specjalizację zadań w ramach takich aparatów.

Funkcje i stanowiska kierownicze są różnicowane głównie według szczebli organizacyjnych, nazywanych instancjami. Ilość takich szczebli zależy głównie od wielkości przedsiębiorstwa i rozpiętości kierowania na każdym szczeblu organizacyjnym, a ponadto od przestrzennego rozproszenia wewnętrznych jednostek organizacyjnych (zakładów itp.) i zróżnicowania produkcji. Powiększenie przedsiębiorstwa determinuje zwiększenie liczby szczebli organizacyjnych wtedy, kiedy nie jest zwiększana odpowiednio rozpiętość kierowania albo nie powoduje zmian w liczbie szczebli organizacyjnych gdy rozpiętość kierowania zostanie odpowiednio zwiększona. Szczeble organizacyjne bywają odróżniane od szczebli kierowniczych. Uznaje się wtedy, że szczebli organizacyjnych jest o jeden więcej niż szczebli kierowniczych, że szczebel wykonawczy nie jest szczeblem kierowniczym oraz przyjmuje się wąskie pojęcie kierowania - jako regulowanie przez przełożonego sposobów zachowania się podległych mu pracowników. Natomiast przy szerokim rozumieniu kierowania, kiedy szczebel wykonawczy jest utożsamiany z najniższym szczeblem kierowniczym, ilość szczebli kierowniczych jest traktowana jako równa ilości szczebli organizacyjnych. Zbieżność taka nie występuje jednak w każdej jednostce organizacyjnej. W przedsiębiorstwach średnich i dużych funkcje kierownicze są oddzielone od pracy wykonawczej, tworzone są w nich

stanowiska kierownicze oraz (na danym szczeblu) wieloosobowe aparaty kierownicze, w których ma miejsce podział zadań i specjalizacja pracy.

Najprostszy typ kierowania występuje w najmniejszych, bo **jednoosobowych** jednostkach organizacyjnych (w niektórych gospodarstwach rolnych, warsztatach usługowych, zakładach przetwórstwa spożywczego i sklepach) oraz na samodzielnych stanowiskach pracy w większych jednostkach organizacyjnych. W jednostkach jednoosobowych nie występuje, bo nie może, wewnętrzny podział pracy. Mimo że struktura i działalność jest tu mało zróżnicowana, praca tych jednostek charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem, przechodzeniem od jednego rodzaju czynności do innego, nawet kilka razy dziennie. W jednostce takiego typu ma miejsce **utożsamianie funkcji kierowniczej z wykonawczą** oraz z funkcją właściciela środków produkcji. Właściciel takiej jednostki sam wyznacza sobie cele działalności, dobiera do nich środki i przedmioty pracy, decyduje o terminie i trwaniu pracy, o źródłach zaopatrzenia w środki produkcji, o wyborze nabywców jego produktów i usług oraz wyłącznie sam wykonuje powzięte decyzje. W pracy takiej jednostki organizacyjnej występuje "jedność myśli i ręki".

Drugi typ kierowania występuje w małych jednostkach organizacyjnych, zatrudniających po **kilka osób stałych**. Jednostkami takimi są niektóre indywidualne gospodarstwa rolne, warsztaty rzemieślnicze, zakłady przetwórstwa spożywczego i sklepy. Ze względu na pozycję zatrudnionych w nich ludzi, jednostki te dzielone są na **rodzinne i oparte na pracy najemnej**. W jednostkach rodzinnych stałymi pracownikami są członkowie rodziny właściciela (niekiedy dzierżawcy lub ajenta). Kierownikiem jest tu zwykle osoba nazywana głową rodziny. W organizacjach opartych na pracy najemnej funkcję kierowniczą pełni zwykle właściciel (niekiedy dzierżawca lub agent). W obu podtypach tych organizacji kierownik wykonuje dwa rodzaje czynności - kierownicze i wykonawcze. Jest on zwykle wyłącznym lub głównym autorem działań kierowniczych i częściowym ich współrealizatorem. Stosunki między kierownikiem a współpracującymi z nim członkami rodziny zwykle różnią się w pewnym stopniu od stosunków między kierownikiem a pracownikami najemnymi.

Osoby pełniące funkcje kierownicze pierwszego i drugiego typu nie są nazywane kierownikami. W zakładach rzemieślniczych są one tradycyjnie tytułowane **majstrami** lub **mistrzami** (ze względu na posiadane kwalifikacje zawodowe). Majster łączy zwykle funkcję właściciela lub

dzierzawcy takiego warsztatu, przełożonego czeladników oraz przełożonego i nauczyciela praktykantów.

Odpowiednikiem funkcji tak rozumianego majstra jest **funkcja starszego robotnika**, spotykana w jednostkach organizacyjnych średniej wielkości. Funkcja ta polega na stałym lub okresowym nadzorze i ewentualnie na instruowaniu kilku robotników. Nazwa "starszy robotnik" jest tytułem kwalifikacyjnym, nie każdy więc i nie zawsze pełni funkcję kierowniczą. Funkcja ta jest realizowana razem z pracą fizyczną. Starszy robotnik pełni funkcję kierowniczą stale lub okresowo, zwykle wtedy, kiedy w danym miejscu musi pracować nieliczna grupa robotników a miejsce to nie jest dogodnie do nadzoru przez brygadzystę. W zakładach przemysłowych osoba pełniąca taką funkcję połączoną z pracą fizyczną nazywana jest brygadzystą "pracującym". Równocześnie w zakładach przemysłowych występuje funkcja brygadzisty nie wykonującego pracy fizycznej, nazywanego brygadzystą "nie pracującym".

Funkcją w pełni kierowniczą, choć nazywaną funkcją nadzorczą, jest **funkcja brygadzisty** nie pracującego. Funkcja ta jest zarazem stanowiskiem brygadzisty. Istotną cechą tej funkcji jest bezpośrednia styczność z robotnikami i przekazywanie robotnikom decyzji podjętych na wyższych szczeblach zarządzania. Brygadziści są rekrutowani spośród robotników wyróżniających się wiedzą zawodową, zdolnościami organizacyjnymi i łatwością kontaktów z ludźmi. Do obowiązków brygadzystów należy organizowanie pracy, nadzór nad przebiegiem pracy, instruowanie robotników oraz zapobieganie konfliktom. Brygadziści podlegają służbowo kierownikom zakładów albo mistrzom. W sytuacji powstania sprzeczności między robotnikami a kierownikiem podlegają oni dwustronnemu naciskom - odgórnym i oddolnym. W niektórych przypadkach osoba pełniąca funkcję brygadzisty nazywana jest kierownikiem (np. gorzelni czy warsztatu).

Osoby zarządzające zakładami wchodzącymi w skład przedsiębiorstw nazywane są **kierownikami** tych **zakładów**. W zależności od wielkości zakładu jego kierownictwo jest jedno- lub dwuosobowe. W zakładach mniejszych jest stanowisko kierownika, bez zastępcy. W zakładach większych istnieje również stanowisko zastępcy kierownika, który służbowo podlega kierownikowi. Zastępca z reguły kieruje jednym z ważnych działów zakładu, kierownik zaś drugim ważnym działem, pozostałymi (mniejszymi) komórkami zakładu oraz ma ogólny nadzór nad całym zakładem. Na szczeblu zakładu działają biura, które są dla kierowników komórkami pomocniczymi. Posiadanie biura odróżnia kierownictwo zakładu od kierownictwa brygady, które biura nie

posiada. Pod względem wielkości i struktury organizacyjnej do zakładów podobne są przedsiębiorstwa jednozakładowe, dominujące w gospodarce rynkowej. Kierownictwo takiego przedsiębiorstwa nazywa się dyrekcją i jest bardziej rozbudowane niż kierownictwo zakładu. Dyrekcje jednozakładowych przedsiębiorstw, w przeciwieństwie do kierownictw zakładów, zajmują się nie tylko organizacją produkcji, ale także sprawami finansów, zaopatrzenia i zbytu.

W zakładach brygadziści - i osoby zajmujące stanowiska równorzędne ze stanowiskami brygadzystów - podlegają kierownikom zakładów lub ich zastępcom, a w przedsiębiorstwach jednozakładowych - dyrektorom lub ich zastępcom. Ponadto w większych przedsiębiorstwach istnieje stanowisko **mistrza**, jako pośrednie między stanowiskiem brygadzysty a stanowiskiem kierownika zakładu. Mistrz jest zwierzchnikiem nad kilkoma brygadami zajmującymi się wytwarzaniem produktów tego samego rodzaju lub podobnych. Praca mistrza obejmuje podział i rozdział robót między brygady, reagowanie na zakłócenia w pracy brygad, doskonalenie organizacji pracy, motywowanie pracowników i kontrolę pracy. Stanowisko kierownicze mistrza należy odróżnić od tytułu kwalifikacyjnego mistrza. Tytuł taki uzyskuje wysoko kwalifikowany robotnik po zdaniu odpowiednich egzaminów.

Bardziej niż w przypadku przedsiębiorstw jednozakładowych złożone i wyspecjalizowane są zespoły kierownicze **przedsiębiorstw wielozakładowych**. Nie są one jednak jednolite, ponieważ nie są jednolite przedsiębiorstwa wielozakładowe.

Zespół kierowniczy, nazywany dyrekcją, jest mniej lub bardziej rozbudowany zależnie od stopnia centralizacji zarządzania i zróżnicowania produkcji między zakładami. Ze względu na wielkość przedsiębiorstw oraz wielość i złożoność spraw, o których muszą decydować ich władze, nie mogą one być kierowane przez jedną lub dwie osoby. Są więc kierowane przez wieloosobowe, zorganizowane hierarchicznie i wyspecjalizowane zarządy. Wyspecjalizowanie, czyli podział ogółu zadań kierowniczych na podobne przedmiotowo czynności, ma na celu zwiększenie skuteczności zarządzania. W zarządach dużych przedsiębiorstw zwykle wyodrębniane są następujące rodzaje czynności, dotyczące: a) całego przedsiębiorstwa, b) produkcji, c) zaopatrzenia i zbytu, d) inwestycji i remontów, e) księgowości i finansów.

Sprawy ogólne, dotyczące całego przedsiębiorstwa, podlegają zawsze jego dyrektorowi. Pozostałe sprawy podlegają zastępcom dyrektora albo specjalistom, nazywanym kierownikami działów. Zastępcy dyrektora i kierownicy działów mają uprawnienia do wydawania poleceń kie-

rownikom zakładów i równorzędnych jednostek organizacyjnych. W przypadku sprzeczności między poleceniami otrzymanymi od dwóch lub więcej takich zwierzchników kierownik zakładu ma prawo odwołać się do dyrektora przedsiębiorstwa. W mniejszych przedsiębiorstwach zarządza dyrektor bezpośrednio albo przy pomocy swoich współpracowników, natomiast w przedsiębiorstwach dużych decydowanie bywa często podzielone między **dyrektora i kolegium zarządzające**. W takim przypadku decyzje operacyjne są podejmowane jednoosobowo przez dyrektora lub jego zastępców i kierowników działów, natomiast decyzje taktyczne i strategiczne są podejmowane przez kolegia zarządzające.

Dyrektorzy dużych i średnich przedsiębiorstw powołują często zespoły doradcze, nazywane kolegiami opiniodawczymi, radami techniczno-ekonomicznymi itp. W przeciwieństwie do kolegiów zarządzających zespoły takie nie mają uprawnień decyzyjnych. W ich skład powołuje się niektórych członków dyrekcji i kierowników działów oraz specjalistów - często naukowców - spoza przedsiębiorstwa. Zespoły doradcze wpływają na decyzje przez posiadaną wiedzę naukową i sytuacyjną, umiejętność prezentowania i uzasadniania propozycji oraz przez autorytet jaki posiadają ich członkowie.

4. INFORMACJE I DECYZJE KIEROWNICZE

4.1. Pojęcie informacji kierowniczych

Pojęcie informacji nie jest określone jednoznacznie ani rozumiane ściśle. Teoretycy zarządzania posługują się zwykle ogólnym pojęciem informacji sformułowanym przez cybernetyków. Opierając się na wypowiedzi Norberta Wienera traktują oni informację jako **treść zaczerpniętą ze świata zewnętrznego**. Określenie to można interpretować dwojako - obiektywnie lub semantycznie. W ujęciu obiektywnym informacja jest traktowana jako treść (zespół cech charakterystycznych) przysługująca poznawanim przedmiotom, mająca zdolność pobudzania receptorów (nerwowych lub technicznych), odzwierciedlana za pośrednictwem receptorów nerwowych w mózgu ludzkim. W ujęciu semantycznym informacja jest rozumiana jako treść zakodowana w wypowiedziach ludzi (lub zarejestrowana przez odpowiednie przyrządy), przenoszona przez wypowiedzi (systemy znaków) oraz kojarzona przez odbiorców wypowiedzi z odpowiednimi przedmiotami i zjawiskami obiektywnej rzeczywistości.

Interpretacje te są określeniami dwóch szczegółowych pojęć informacji i mają szereg cech wspólnych. Żadna informacja nie jest materią, choć jest zawsze związana z jakimś przedmiotem materialnym - z mózgiem, książką, dokumentem, taśmą lub płytą - który jest jej nośnikiem; jest przedmiotem abstrakcyjnym i nie może istnieć samodzielnie. Nie jest ona też zbiorem ani systemem znaków (sygnałów, symboli). Informacja powstaje i jest przenoszona kosztem zużycia energii.

Do informacji kierowniczych należą takie informacje, które są niezbędne do racjonalnego wykonywania funkcji kierowniczych w jednostkach organizacyjnych, zwłaszcza do opracowywania decyzji kierowniczych (planowania) i sterowania ich realizacją. Informacje kierownicze dotyczą składników sił wytwórczych, jakimi jednostka organizacyjna dysponuje, oraz właściwości otoczenia, w którym prowadzi działalność.

Opracowanie informacji obejmuje trzy ich aspekty:

- 1) **organizacyjny** - ustalenie: kto i jak ma tworzyć, gromadzić, przetwarzać, utrzymywać i przechowywać informacje; kto, komu, jakie i jak ma dostarczać informacje oraz jak należy z nich korzystać w działalności gospodarczej,
- 2) **techniczny** - zabezpieczenie środków rzeczowych, niezbędnych do sprawnego gromadzenia, przetwarzania, utrwalania, przekazywania i przechowywania informacji,

3) **semantyczny** - nadawanie informacjom takich form, które możliwie najdokładniej oddają myśli autora i mogą być odczytywane zgodnie z jego intencjami.

Kierownicy instytucji gospodarczych organizują i nadzorują, a służby informacyjne realizują zadania obejmujące następujące **procesy informacyjne**:

- 1) tworzenie informacji,
- 2) utrwalanie informacji,
- 3) przetwarzanie informacji,
- 4) przekazywanie informacji,
- 5) przechowywanie informacji.

Tworzenie informacji jest też określane jako jedna z dwóch odmian pobierania informacji faktualnych z obiektywnej rzeczywistości za pośrednictwem receptorów układu nerwowego lub urządzeń technicznych. Pobieranie informacji za pośrednictwem receptorów układu nerwowego jest **procesem postrzegania**. Wyniki postrzeżeń są składnikami osobistych doświadczeń ludzi. W każdym postrzeżeniu wyróżnia się dwa powiązane ze sobą akty: a) powstanie wyobrażenia odtwórczego postrzeganej rzeczy lub zjawiska, b) myślenie klasyfikujące, towarzyszące temu wyobrażeniu. Przez postrzeganie człowiek wyodrębnia przedmioty spośród innych; wyodrębnia także cechy przedmiotów, zdarzenia czy zjawiska. Postrzegane cechy przedmiotów i zjawisk nazywane są **treściami postrzeżeń**. Postrzeganie bywa okazjonalne i fragmentaryczne albo intencjonalne i systematyczne. Nie zawsze i nie wszystkie przedmioty, będące w zasięgu zmysłów danego człowieka, są przez niego postrzegane. Postrzegane są tylko wtedy, kiedy człowiek jest dostatecznie przytomny, i tylko te przedmioty, na które zwrócił uwagę - mimowolnie lub celowo. Postrzeganie, które ma być dokładne, musi być zamierzone.

Decydenci zdobywają informacje samodzielnie nie tylko przez postrzeganie, ale również przez myślenie. **Myślenie** jest **drugą fazą poznawania i tworzenia informacji**. Wyniki myślenia są również ważnym składnikiem osobistych doświadczeń decydentów. Decydent, który więcej myśli, ma więcej wiedzy zdobytej samodzielnie o otaczających go przedmiotach i zjawiskach. Może on myśleć o przedmiotach, które właśnie postrzega, o przedmiotach, które wcześniej postrzegł i zapamiętał, lub o przedmiotach, o których dowiedział się od innych osób i zapamiętał je. Istotą ludzkiego myślenia stanowi **porównywanie** przedmiotów aktualnie postrzeganych, postrzeżonych wcześniej i zapamiętanych oraz poznanych poprzez inne osoby i zapamiętanych. Przez porówny-

wanie osoba myśląca wykrywa **różnice** między przedmiotami lub stwierdza **podobieństwa** między nimi.

Samodzielne postrzeganie i samodzielne myślenie stanowią procesy **poznawania podmiotowo bezpośredniego**. Uzyskana w wyniku tych procesów wiedza nazywa się **osobistym doświadczeniem** danego decydenta. W poznawaniu podmiotowo bezpośrednim występują dwa elementy: podmiot poznający i przedmiot poznawany. Różni się ono od poznawania **komunikatowego**, czyli podmiotowo pośredniego, w którym decydent jest informowany przez inne osoby. Od informatorów, czyli ze społecznego źródła, decydent uzyskuje wiedzę faktyczną (o postrzeżonych faktach jednostkowych) oraz wiedzę gotową (przetworzoną, zwłaszcza uogólnioną). Najczęściej decydentom dostarczają informacji ich współpracownicy - podwładni, zwierzchnicy, kontrahenci - oraz autorzy publikacji.

Informacje uzyskane wyłącznie w wyniku własnego doświadczenia i gromadzone w naturalnej pamięci decydenta (która ma ograniczoną pojemność i jest zawodną) mają ograniczone znaczenie praktyczne. Dlatego w pracy kierowniczej dużą rolę odgrywa uzyskiwanie informacji od innych osób oraz stosowanie środków technicznych w celu ich utrwalania, przekazywania, przetwarzania i przechowywania. **Informacje** kierownicze są **utrwalane** w celu przesyłania ich w przestrzeni i przechowywania w czasie. Najczęściej utrwała się je w formie pisemnej - jako dokumenty, zapisy niesformalizowane, publikowane teksty - rzadziej w postaci mikrofilmów czy taśm magnetofonowych. Nośnikami przesyłanych informacji są ponadto fale akustyczne i świetlne. Utrwalanie informacji jest tworzeniem mechanicznej pamięci, wspomagającej pamięć naturalną, i bywa przeplatane z przetwarzaniem tych informacji.

Przetwarzanie informacji może być **logiczne** lub **mechaniczne**. Logiczne przetwarzanie informacji nazywane jest rozumowaniem. Przejawia się ono w różnych formach jako: wnioskowanie dedukcyjne lub redukcyjne, analizowanie, syntetyzowanie (streszczenie) itp. Logicznie przekształcane są informacje słowne i liczbowe (lub występujące w postaci innych symboli). Mechanicznie przekształcane są przede wszystkim informacje liczbowe. Przetwarzanie logiczne jest zwykle w pewnej części równoczesne z pobieraniem informacji. Utrwalenie informacji może być etapowe - tj. przeplatane z ich przetwarzaniem - lub końcowe. Przekazywanie informacji może też być przeplatane z jej przetwarzaniem lub utrwalaniem.

Kto chce skutecznie przekazywać informacje zdobyte samodzielnie, doskonalić swoją wiedzę i efektywnie przyswajać sobie cudze informacje musi właściwie odróżniać składniki procesów poznawczych, którymi są: a) poznawane przedmioty, b) spostrzeżenia i myśli, c) środki wyrażania spostrzeżeń i myśli, czyli znaki językowe i ich układy. Osoby tworzące, przetwarzające, gromadzące, przekazujące i wykorzystujące informacje muszą umieć odróżniać rzeczywistość istniejącą od jej subiektywnego obrazu. Powinny też wiedzieć, że nie każdy system znaków wyraża dokładnie myśli i dokładnie oznacza przedmioty czy związane z nimi zjawiska.

Znaki są nośnikami informacji. W znaczeniu szerokim znakiem nazywany jest stan rzeczy, układ rzeczy lub zjawisko, postrzegane zmysłowo, które komunikuje nie tylko siebie, ale zastępuje jakiś inny nie postrzegany składnik rzeczywistości. Znaki przenoszą myśli rozumiejącego je człowieka z przedmiotu postrzeganego na poznawany przedmiot, nie postrzegany na zasadzie skojarzenia tych przedmiotów. Znaki dzielone są na naturalne i właściwe.

Znaki naturalne nazywane są też objawami, oznakami, symptomami. Znak naturalny pozwala wnioskować o istnieniu przedmiotu lub zjawiska nie postrzeganego, ale powiązanego związkiem współwystępowania z przedmiotem lub zjawiskiem postrzeganym. Ze znakami naturalnymi decydenci mają często do czynienia: wysokość cen na towary, ukształtowanych na wolnym rynku, jest objawem wysokości kosztów produkcji lub rzadkości tych towarów; nieskoordynowana praca załogi jest objawem złej pracy kierowniczej; zakres rozwiązanych zadań testowych - objawem inteligencji lub wiedzy osoby itp. Znaki naturalne są zaliczane do informacji szeroko rozumianych.

Znak właściwy to stan rzeczy lub zjawisko, któremu zgodnie ze zwyczajem lub umową przyporządkowana jest informacja. Znaki właściwe tym różnią się od znaków naturalnych, że mają swoich autorów (nadawców) i odbiorców - konkretnych lub potencjalnych. Najważniejszym społecznym systemem znaków jest język.

4.2. Rodzaje informacji kierowniczych

Zarządzanie przedsiębiorstwami powinno być racjonalne i dlatego należy je zawsze opierać na niezawodnych informacjach. Dlatego kierownik musi znać rodzaje, źródła i cechy potrzebnych mu informacji, umieć oceniać ich użyteczność i umieć stosować je w praktyce. **Informacje kierownicze dzielone** są na podstawie różnych kryteriów, najczęściej następujących:

- 1) celów, którym mają służyć,
- 2) treści, z których się składają,
- 3) źródeł pochodzenia,
- 4) stopni przetworzenia,
- 5) kierunków przesyłania.

Według rodzajów użyteczności, czyli celów, którym mogą służyć, informacje kierownicze dzielimy na **retrospektywne** i **prospektywne**. Informacje retrospektywne dzielimy z kolei na konstatujące i oceniające.

Informacje **konstatujące** (nazywane też deskryptywnymi lub sprawozdawczymi) pełnią przede wszystkim funkcję wyjaśniającą, służą do wzbogacania świadomości osób informowanych przez to, że stanowią odpowiedzi na pytania: **co jest?** i **jakie ono jest?** Dotyczą one przeszłości i teraźniejszości. Powinny obiektywnie odzwierciedlać fakty interesujące decydenta. Występują w formie zdań kategoriycznych. O ich użyteczności decydują: aktualność, selektywność, ścisłość, pewność i komunikatywność. Aktualność informacji zależy od szybkości ich gromadzenia i przesyłania, a pewność - od ich pełności i selektywności. Selektywność polega na wyborze informacji istotnych i pomijaniu nieistotnych. Informacje retrospektywne są ważne dla zarządzania, gdyż zmniejszają niepewność przy podejmowaniu decyzji.

Informacje oceniające zbliżone są do informacji konstatujących, gdyż głównym ich celem jest wzbogacanie świadomości osób informowanych. Stanowią one jednak relatywne odwzorowanie faktów, tj. wskazują na różnice między istniejącymi a pożądanymi - przez jednostki lub grupy ludzkie - stanami rzeczy lub zjawiskami. Informacje oceniające dotyczą wprawdzie faktów (poznawalnych cech rzeczy), ale zależą głównie od systemu wartości oceniającego. System wartości wyraża stan pożądaný przez osoby lub ich grupy w postaci zasad (norm, kryteriów, reguł). Zasady ocen zaś są bezosobowo adresowanymi postulatami. Posługiwanie się zasadami w trakcie formułowania informacji oceniających wskazuje na ich pokrewieństwo z informacjami normatywnymi. Informacje oceniające mają wpływ na podejmowanie lub zaniechanie działań, a więc na podejmowanie decyzji i następnie na formułowanie informacji normatywnych.

Informacjom retrospektywnym przeciwstawiane są informacje **prospektywne**, które dotyczą przyszłości. W przeciwieństwie do informacji retrospektywnych nie podlegają one kryterium prawdy. Dzieli się je na informacje prognostyczne i sterujące. Przez **informacje prognostyczne**,

nazywane w skrócie prognozami, rozumie się wypowiedzi dotyczące m.in. warunków gospodarczych, które mają wystąpić w przyszłości w rozpatrywanym obiekcie gospodarczym. Są to więc informacje konkretne. Opracowuje się je metodami w różnym stopniu racjonalnymi. Racjonalne prognozy są opracowywane na podstawie wiedzy retrospektywnej, zwłaszcza dotyczącej związków przyczynowo-skutkowych, czyli wiedzy ogólnej.

Informacje sterujące, występują w formie zdań rozkazujących lub ich odpowiedników, planów i programów, niekiedy także zdań pytajnych. **Dotyczą przyszłości**. Nie odzwierciedlają fragmentów tego co jest i jakie jest, ale mówią o tym, co i jakie być powinno. Ich nadawcami są

Tabela 9. Informacje decyzyjne w przedsiębiorstwach

Typy i podtypy informacji decyzyjnych			
Informacje retrospektywne: konstatujące i oceniające			Informacje prospektywne: prognostyczne i sterujące
Ogólne		Konkretne	Zasady ogólne, konkretne polecenia
Naukowe	Potoczne	Sytuacyjne	
Sposoby tworzenia informacji decyzyjnych			
Badania metodyczne	Uogólnianie doświadczeń praktycznych	Obserwacje własne decydentów i ich współpracowników	Przetwarzanie informacji
Sposoby uzyskiwania informacji przez decydentów			
Studiowanie opracowań naukowych	Korzystanie z rad doświadczonych praktyków	Obserwacje własne oraz przekazy współpracowników i kontrahentów	Informacje przekazane przez służby informacyjne i rozumowania decydentów

przełożeni, odbiorcami - podwładni. Zawierają żądania lub życzenia osób, które je wypowiedają. Występują w formie **obligatoryjnej** - jako polecenia - lub **fakultatywnej** - jako zalecenia, rady, wskazówki czy instrukcje. Nie przysługuje im cecha prawdziwości, powinny natomiast być realne i mobilizujące. Celem ich jest: skłonienie kontrahentów do odpowiedniego działania a podwładnych do podjęcia lub intensyfikacji pracy, względnie stosowania wskazanych środków produkcji lub metod pracy.

Według treści można dokonać wielu podziałów informacji. Podziały takie odpowiadają podziałom naturalnym rzeczy i zjawisk. Rzeczy zaś i zjawiska mają wiele cech wspólnych i cech różniących je. Według kryterium treści informacje kierownicze dzieli się przede wszystkim na **ekonomiczne i techniczne**.

Ze względu na źródła pochodzenia - i równocześnie stopień przetworzenia - wyróżniane są informacje naukowe, potoczne i sytuacyjne. **Informacje naukowe**, nazywane wiedzą naukową, powstają w instytucjach badawczych w wyniku metodycznych badań, są informacjami zewnętrznymi w stosunku do instytucji gospodarczych. Wyróżniają się dużą ogólnością, co związane jest z wysokim stopniem ich przetworzenia. Podstawowe informacje naukowe w naukach rozwiniętych są twierdzeniami uniwersalnymi. Informacje naukowe odgrywają dużą i stale rosnącą rolę w kierowaniu przedsiębiorstwami.

Informacje potoczne, czyli wiedza potoczna, mają charakter ogólny, podobnie jak informacje naukowe, ale różnią się od nich pochodzeniem: nie powstają w wyniku metodycznych badań, lecz doświadczeń w pracy produkcyjnej i uogólnień dokonanych przez praktyków. Ich pochodzenie powoduje, że od informacji naukowych różnią się mniejszym stopniem ogólności, ścisłości, pewności i uporządkowania. Cechuje je zwykle pośredni stopień ogólności między informacjami naukowymi a informacjami sytuacyjnymi.

Informacje sytuacyjne, nazywane też diagnostycznymi, są opisami sytuacji, w jakich praktycy zamierzają działać. Ze względu na treści są one podobne do informacji naukowych i potocznych, ale różnią się od nich konkretnością. Informacje naukowe i potoczne odwzorowują średni stan czynników produkcji, natomiast informacje sytuacyjne stan konkretny. Dlatego parametry (struktury intensywności użytkowania zasobów, gospodarności itp.) pochodzące z konkretnego przedsiębiorstwa różnią się zwykle od parametrów naukowych. Powstają one w toku bieżącej działalności praktycznej i odzwierciedlają konkretne przepływy materii i energii. Informacje sytuacyjne bywają utożsamiane z ogółem informacji kierowniczych, co jest błędnym ujęciem.

Ze względu na stopień przetworzenia **informacje sytuacyjne** dzielone są na **proste i złożone**. Prostymi są informacje jednostkowe, pochodzące z oddzielnych obserwacji. Należą do nich przede wszystkim informacje zawarte w dokumentach źródłowych, takie jak: kwity, arkusze spisów z natury. Należą do nich również informacje zdobyte przez obserwacje kierowników - często tylko zapamiętane lub zanotowane w sposób niesformalizowany. Stopień przetworzenia informacji - mały, średni lub duży - zależy od potrzeb ich odbiorców. Przetworzenie informacji może być analityczne lub syntetyczne. Przetwarzanie syntetyczne stanowi zubożenie treści informacji źródłowych przez pominięcie informacji o różnicach rzeczy lub zjawisk odzwierciedlanych w informacji. Przetwarzanie analityczne stanowi wzbogacenie treści źródłowych, zwykle o wiedzę po-

zaźródłową oraz o wyciągane wnioski. Informacje bardziej przetworzone wykorzystywane są na wyższych szczeblach zarządzania. Charakter przetwarzania informacji zależy od jego celu: innemu przetworzeniu podlegają informacje sprawozdawcze, a innemu planistyczne.

Ze względu na pochodzenie i kierunki przepływów informacje sytuacyjne dzielone są na zewnętrzne i wewnętrzne. **Informacje zewnętrzne** dzielone są z kolei na obce - przychodzące do danego przedsiębiorstwa od jego kontrahentów (banków, kooperantów, dostawców i odbiorców) oraz od władz - i informacje własne, adresowane do kontrahentów przedsiębiorstwa i władz. **Informacje wewnętrzne** dzielone są również według kierunków przepływów na adresowane do pracowników i otrzymywane od pracowników. Kanały przepływów wewnętrznych informacji są odbiciem struktury przedsiębiorstwa, tj. hierarchicznych (służbowych) i funkcjonalnych (kooperacyjnych) więzi. W każdym przedsiębiorstwie informacje wewnętrzne przebiegają w trzech kierunkach: od góry do dołu, od dołu do góry i poprzecznie.

Więzi pionowe biegnące od góry do dołu nazywane są **kanałem zarządzania**. Łączą one najwyższe stanowiska kierownicze ze stanowiskami najniższymi (wykonawczymi) za pośrednictwem kierowniczych stanowisk pośrednich. Tą drogą przesyłane są decyzje kierownicze, komunikaty, wskaźniki, żądania dodatkowych informacji itp.

Więzi pionowe biegnące od dołu ku górze struktury organizacyjnej nazywane są **kanałem sprawozdawczym**. Ten kierunek przepływu informacji stanowi dla kierownictwa podstawę systemu kontroli podległych zespołów. Kanałem tym przesyłane są informacje dotyczące wykonania zadań przez poszczególne komórki organizacyjne. **Więzi poprzeczne** występują między komórkami znajdującymi się na tym samym poziomie zarządzania - z pominięciem kierownictwa. Wykorzystuje się je dla przyspieszenia obiegu informacji.

Warto również zwrócić uwagę na podział powiązań informacyjnych stosowany często przez teoretyków informacji, którzy wyróżniają następujące strumienie informacji kierowniczych:

- 1) informacje sterujące, płynące od stanowiska kierowniczego szczebla wykonawczego do stanowiska roboczego,
- 2) informacje zwrotne, płynące od stanowiska roboczego do stanowiska kierowniczego szczebla wykonawczego,
- 3) informacje programujące, płynące od stanowiska kierowniczego szczebla bezpośrednio wyższego do stanowiska kierowniczego bezpośrednio podporządkowanego,

- 4) informacje sprawozdawcze płynące od stanowiska kierowniczego szczebla wykonawczego lub pośredniego do stanowiska kierowniczego szczebla bezpośrednio wyższego,
- 5) informacje postulatywne, wysyłane do ogniw współpracujących bezpośrednio,
- 6) informacje otrzymywane od ogniw współpracujących,
- 7) informacje o gotowości współpracy z innymi układami,
- 8) analogiczne informacje uzyskiwane z zewnątrz.

4.3. Systemy informacji kierowniczych

Zarządzanie dokonuje się głównie przez przekształcanie zgromadzonych informacji retrospektywnych na informacje sterujące (decyzyjne) oraz przez formułowanie i przekazywanie podwładnym informacji sterujących. Teoretycy traktują informacje retrospektywne (zarówno sytuacyjne, jak i w postaci wiedzy naukowej lub potocznej) jako rodzaj tworzywa przekształcanego na decyzje kierownicze. Decyzje są również traktowane jako informacje, ale jest to inny ich rodzaj niż informacje retrospektywne. Celem informacji decyzyjnych nie jest wzbogacenie świadomości decydentów lub ich podwładnych, lecz przekształcenie pewnego fragmentu rzeczywistości. Pełnią one głównie funkcje bodźcowe. Bezpośrednia i ścisła zależność decyzji od informacji retrospektywnych spowodowała, że teoretycy traktują zarządzanie jako ciąg procesów informacyjnych (nazywanych też procesami informacyjno-decyzyjnymi).

Skuteczność zarządzania zależy przede wszystkim od jakości informacji retrospektywnych, a jakość ta zależy z kolei od metod i środków technicznych, stosowanych do tworzenia, gromadzenia i przesyłania, a następnie od sposobów przekształcania informacji retrospektywnych na decyzje i sposobów przekazywania decyzji ich adresatom. Zespół metod i środków stosowanych w procesach informacji kierowniczych nazywany jest systemem informacji kierowniczych. Wyróżnia się teoretyczne, projektowane i stosowane systemy informacji kierowniczych. Systemy teoretyczne są wynikiem badań naukowych. Cechuje je duża ogólność, dlatego nie nadają się do bezpośredniego wdrażania. System zaprojektowany przewidziany jest do stosowania w konkretnym przedsiębiorstwie, dlatego musi uwzględniać specyficzne warunki jego działalności. Może być w pełni albo częściowo oparty na wiedzy naukowej. W przypadku braku lub niedostatku wiedzy naukowej może być oparty na doświadczeniu praktycznym.

Systemy informacji retrospektywnych, funkcjonujące obecnie w przedsiębiorstwach, składają się głównie lub wyłącznie z informacji sytuacyjnych - księgowych i operacyjnych (przekazywanych przez pracowników wykonawczych lub kierowników niższych szczebli kierownikom wyższych szczebli). Systemy te mają szereg wad, takich jak: dublowanie niektórych informacji, aktywność ich zbierania, wielokrotne opracowywanie, nieporównywalność, chaotyczność, nieterminowość i w sumie niedostateczną użyteczność dla zarządzania. Wadliwy stan systemu informacyjnego wymaga jego modernizacji. Modernizację taką można realizować przez odcinkowe zmiany albo przez zaprojektowanie nowego systemu. Drugie podejście ma więcej zalet. Nowe systemy informacji kierowniczych powinny być opracowywane przez specjalistów, ponieważ kierownicy zwykle:

- 1) mają nawyki korzystania tylko z dostępnych im informacji,
- 2) nie zdają sobie sprawy, jakich informacji im brakuje i jaką wartość dla ich decyzji mają nowe informacje,
- 3) nie wiedzą o możliwościach wykorzystania w zarządzaniu różnych rodzajów informacji,
- 4) mają trudności z określeniem korzyści płynących z wykorzystania lepszych i szybszych informacji.

Zaprojektowanie systemu informacji dla przedsiębiorstwa obejmuje rozwiązanie następujących problemów:

- 1) określenie rodzajów i ilości informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem,
- 2) określenie źródeł i odbiorców informacji, z wyszczególnieniem zakresów ich tworzenia i odbioru,
- 3) określenie obiegu informacji, czyli kanałów informacyjnych i czasu przepływu informacji,
- 4) wybór środków technicznych do utrwalania, przechowywania, przekazywania i przekształcania informacji.

Projektowany system informacji przedsiębiorstwa winien być oparty na **nowoczesnej technice biurowej**. Tradycyjna, mechaniczna, technika biurowa jest mało wydajna i zastępuje małą część pracy biurowej. Nowoczesna technika biurowa jest techniką elektroniczną, o dużej wydajności. Głównym jej składnikiem jest komputer.

Teoretycy informacji kładą zwykle nacisk na sprawność działania systemu informacyjnego. Sprawność dotyczy tworzenia, przesyłania i przetwarzania informacji oraz wpływa na ich terminowość i jakość. Sprawność przesyłania informacji zależy od przepustowości i długości kanałów informacyjnych. Długość kanału to liczba szczebli organizacyjnych (instancji), przez które informacje przechodzą. W tradycyjnych systemach informacji, informacje przechodząc przez szczeble organizacyjne, są zubożane i zniekształcane (na każdym szczeblu informacja traci ok. 1/4 swej wartości). Warunkiem zwiększenia sprawności obiegu informacji jest więc ograniczenie liczby szczebli organizacyjnych oraz usunięcie przeciążeń kanałów informacyjnych. Ponadto ważny jest koszt funkcjonowania systemu informacyjnego, czyli koszt uzyskiwania informacji. Koszt ten rośnie progresywnie przy zwiększaniu szczegółowości i terminowości tworzonych i przekształcanych informacji.

Jakość jest uogólnieniem cech informacji kierowniczych. Głównymi wśród tych cech są: istotność i niezawodność.

Do podejmowania trafnych decyzji nie są potrzebne wszelkie dostępne informacje, lecz tylko informacje selektywne, czyli **istotne**. Istotne są takie informacje, które gwarantują podejmowanie trafnych decyzji. Informacje decyzyjne nie powinny być przeładowane, tj. nie powinny zawierać elementów zbędnych, mało ważnych lub nieważnych dla danego problemu decyzyjnego, gdyż zaciemniają one sytuacje decyzyjne i przez to wpływają na nietrafność decyzji. Nietrafność decyzji bywa też powodowana i zwiększana przez informacje niepełne - nie zawierające niezbędnych składników. W praktyce są często gromadzone informacje będące równocześnie niepełnymi i przeładowanymi. Istotność oznacza dostosowanie informacji do potrzeb ich odbiorców, zwłaszcza do szczebli organizacyjnych.

Niezawodność informacji zależy od ich prawdziwości i reprezentatywności. Informacje nieprawdziwe prowadzą do błędnych decyzji. Decyzje mogą być również nietrafne z powodu korzystania z informacji niereprezentatywnych - przypadkowych. Reprezentatywność informacji retrospektywnych jest bardzo ważna, ponieważ decyzje są prawie zawsze oparte na informacjach cząstkowych. Z niezawodnością jest związana sprawdzalność informacji. Informacje kierownicze mogą być zawodne z powodu nieumiejętności ich gromadzenia i przesyłania. Władze przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, muszą korzystać z informacji gromadzonych i przesyłanych przez inne

osoby - informatorów. Fakt ten powoduje często zniekształcanie informacji przez czynniki subiektywne, najczęściej następujące:

1. Złudzenia wywołane interesem własnym. Występują one najczęściej. Działają jako psychiczny mechanizm tłumienia, powodujący zapomnianie informacji niekorzystnych, i jako myślenie życzeniowe, w którym własne chęci zniekształcają informacje.
2. Złudzenia perspektywiczne. Powodują one wyostrzenie informacji przy bezpośrednim ich odbiorze i ich stępienie przy pośrednim odbiorze. Pierwszy przypadek oznacza przecenianie, drugi - niedoceniając odbieranych informacji.
3. Złudzenia z nasilenia uwagi, czyli z zainteresowań. Polegają one na tym, że informator przecenia informacje z dziedzin, które zna i które go interesują, a nie docenia innych informacji.
4. Złudzenia emocjonalne. Występują one w postaci osobistych sympatii albo uprzedzeń, bojaźni albo zarozumiałości. Osobista sympatia skłania do bezkrytycznego przyjmowania niewiarygodnych informacji, a antypatia - do odrzucania informacji prawdziwych. Człowiek bojaźliwy może ukrywać fakty niekorzystne, aby nie narazić się przełożonemu, i eksponować takie, jakich przełożony sobie życzy. Człowiek zarozumiały może wyolbrzymiać własne osiągnięcia.
5. Wpływ masy apercypcyjnej na zrozumienie i interpretację nowych spostrzeżeń oraz odbieranych informacji. Masą apercypcyjną jest wiedza zdobyta wcześniej jako osobiste doświadczenie danego człowieka. Wpływa ona na procesy informacyjne podświadomie i skłania informatorów i odbiorców informacji do konfabulacji, czyli do wypełniania luk w informacjach twórcami fantazji.
6. Mylenie wniosków z faktami. Polega ono na tym, że zamiast opisu obserwowanego faktu informator podaje wnioski z tego faktu i z własnej masy apercypcyjnej. Skłonności do takich błędów można wyeliminować tylko przez wyrobienie u informatorów nawyków ścisłego myślenia, co wymaga odpowiednich ćwiczeń.
7. Sugestia stereotypu. Stereotypem jest funkcjonujący w świadomości grup społecznych, utrwalony przez powtarzanie, skrótowy, uproszczony i zabarwiony emocjonalnie obraz rzeczy, zjawisk, ludzi, instytucji itp. Stereotypowe informacje są często przyjmowane za oczywiste, mimo że mogą być nieścisłe lub błędne.

4.4. Decyzje kierownicze

Pierwszym autorem, który dostrzegł kluczowe znaczenie podejmowania decyzji kierowniczych był Ch. I. Barnard. W książce "Funkcje zarządzania" przedstawił on wyniki analizy mechanizmów i uwarunkowań procesów decyzyjnych, związków decydowania z informacjami retrospektywnymi, zakłóceń w wymianie informacji i ich wpływu na trafność podejmowania decyzji. Problemy podjęte przez Barnarda rozwijali potem reprezentanci psychospołecznego kierunku badań organizacji. Drugi kierunek badań nad procesami decydowania zapoczątkował w Anglii zespół reprezentantów nauk ścisłych pod przewodnictwem P.M. Blacketta. Nazwano je badaniami operacyjnymi. Celem tych badań było opracowanie ilościowych metod podejmowania decyzji przez projektowanie modeli matematycznych. Obecnie w teorii zarządzania dominuje systemowy kierunek badań decyzji kierowniczych, będący syntezą kierunków psychospołecznego i matematycznego.

Nazwa "decyzja" została adaptowana z języka łacińskiego do języka urzędów administracji państwowej, gdzie oznacza "postanowienie" zobowiązujące jej adresata do odpowiedniego zachowania się. W teorii organizacji natomiast nazwa "**decyzja**" jest definiowana za pomocą nazwy "**wybór**", czyli dawanie pierwszeństwa jakiemuś rodzajowi zachowania się przed innym rodzajem. W zarządzaniu interesuje nas wybór form zachowania się pracowników w miejscach pracy, realizowanych przez nich zadań oraz stosowanych środków produkcji i metod pracy. Zadania, środki i metody są konsekwencją dokonanego wyboru celu lub celów. Wyobrażony i pożądaný stan rzeczy staje się celem, gdy jest oceniony i zakwalifikowany przez decydenta jako realny i wart poniesienia kosztu. Wybór celu jest odpowiedzią na pytanie "**co robić?**" lub "**czy robić?**". Dotyczy on więc: podjęcia albo zaniechania, kontynuowania albo zaniechania, zmiany albo niezmiennia rodzaju, rozszerzenia (zintensyfikowania) albo ograniczenia działania. Wybór środków i metod jest odpowiedzią na pytanie "**jak robić?**". Wybór może być losowy albo nielosowy. Wybory nielosowe są racjonalne albo nieracjonalne. Wybory nieracjonalne są skutkiem stosowania błędnej albo niewłaściwej wiedzy lub błędnego rozumowania. Nieracjonalne wybory dokonywane są odruchowo, intuicyjnie lub przez ślepe naśladowanie (wybory przez celowe naśladowanie mogą być racjonalne).

Decyzja kierownicza jest nielosowym wyborem celu, który mają realizować podwładni decydenta (kierownika), środków, które mają być użyte do realizacji tego celu, i sposobów za-

chowania się pracowników w czasie jego realizacji. Decyzja kierownicza jest racjonalna wtedy, gdy została podjęta na podstawie: adekwatnej i prawdziwej wiedzy naukowej lub potocznej, prawdziwych i reprezentatywnych informacji sytuacyjnych, metodycznie opracowanych prognoz o zmianach otoczenia przedsiębiorstwa oraz trafnego rozumowania w czasie przygotowywania i podejmowania decyzji.

Główne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych są odpowiedziami na następujące pytania:

- 1) co produkować?
- 2) ile czego produkować?
- 3) jakie rodzaje i ilości nakładów stosować?
- 4) jakich pracowników i na jakich warunkach zatrudniać?
- 5) gdzie i kiedy kupować środki produkcji?
- 6) gdzie i kiedy sprzedawać produkty?

Adresatem decyzji może być sam decydent albo osoby podległe decydentowi. W pierwszym przypadku mówimy o decyzji osobistej, w drugim - o decyzji kierowniczej. **Decyzja osobista** jest powiązana z celem działania i z działaniem według schematu:

cel → decyzja → działanie,

natomiast decyzja kierownicza - według schematu:

cel → decyzja → polecenie → działanie.

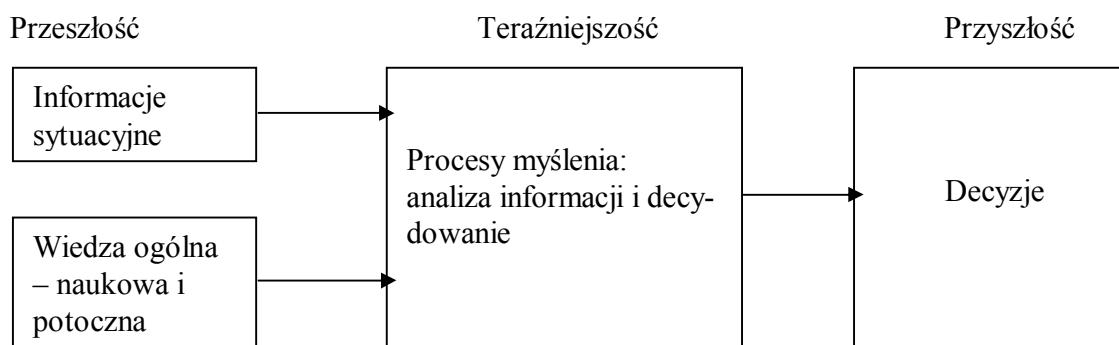
Podjęcie decyzji obejmuje trzy fazy, mianowicie:

- 1) rozpoznanie problemu decyzyjnego, czyli odchylenia między stanem pożądanym a stanem rzeczywistym,
- 2) projektowanie decyzji, tj. wyszukiwanie i analizowanie wariantów: celów, środków i metod organizacji pracy,
- 3) dokonanie wyboru jednego z możliwych celów, środków realizacji celu i metod organizacji pracy.

Rozpoznanie problemu decyzyjnego jest fazą przygotowawczą. Polega ona na zbieraniu informacji o celach, które można realizować za pomocą rozporządzalnych zasobów, o rozporządzalnych zasobach, o możliwościach i źródłach nabycia brakujących zasobów oraz o przyszłych warunkach, w których mają być realizowane założone cele. Zebranie takich i podobnych informa-

cji pozwoli ustalić istnienie i ewentualnie wielkość odchylenia między stanem pożądanym a stanem istniejącym. Do ustalenia odchylenia niezbędny jest wzorzec stanu pożądanego - teoretyczny, czyli opracowany naukowo, lub empiryczny, czyli poznany w praktyce. W przypadku stwierdzenia odchylenia korzystnego - gdy stan istniejący jest lepszy od wzorcowego - decyzja może polegać na podtrzymaniu tego stanu. Jeśli zaś istniejący stan zostanie oceniony jako niekorzystny, decyzja może zmierzać do zlikwidowania lub zminimalizowania niekorzystnego odchylenia. Badane są istniejące odchylenia lub możliwości wystąpienia odchyleń w przyszłości. Takie, antycypacyjne, działanie jest w zarządzaniu szczególnie cenne. Oprócz ustalenia odchyleń faza rozpoznawcza problemu decyzyjnego obejmuje również analizę przyczyn odchyleń oraz ustalenie możliwości i ograniczeń, które mogą sprzyjać lub utrudniać rozwiązanie problemu decyzyjnego.

Projektowanie decyzji polega na określeniu i ocenie możliwych rozwiązań problemu. W fazie projektowania zebrane informacje przekształca się na warianty decyzyjne, które z kolei są oceniane. Warianty decyzyjne są modelami działań, które mogą być w przyszłości podjęte jako rokujące rozwiązanie danego problemu. Analizując procedurę podejmowania decyzji mamy na względzie decyzje dużej rangi. Procedura podejmowania decyzji mniejszej rangi jest podobna, ale prostsza. Mówiąc o decyzjach dużej rangi nie można zakładać, że ranga każdej z nich jest jednako. Ranga decyzji koresponduje z uprawnieniami władzy do jej podjęcia. Należy przy tym odróżniać uprawnienie do opracowania projektu decyzji od uprawnienia organu władzy do podjęcia tej decyzji.



Rys. 10. Przebieg procesu decyzyjnego w czasie

Odpowiednio do rangi decyzji (strategicznych, taktycznych lub operatywnych) gromadzone są informacje i opracowywane warianty decyzji. Procedura opracowywania wariantów decyzji jest procedurą opracowywania wariantów planistycznych. Trzeba tu mieć na uwadze umowność

podziału procesów decyzyjnych na fazy. W praktyce fazy te zachodzą częściowo na siebie. W fazie projektowania decyzji gromadzone są często dodatkowe informacje i podejmowane wstępne decyzje. Wstępna decyzja dotyczy odpowiedzi na pytanie: czy stwierdzony problem decyzyjny może być rozwiązany? Dopiero po dojściu do przekonania o realności problemu opracowywane są warianty decyzyjne.

Wybór rozwiązania dokonywany jest na podstawie porównania wcześniej opracowanych wariantów decyzyjnych. Warunkiem dokonania wyboru jest posiadanie kryterium pozwalającego uporządkować hierarchiczne warianty decyzyjne. Zastosowanie jednego kryterium wymiernego, np. w postaci zysku lub straty, pozwala dokonać wyboru w sposób stosunkowo prosty - przez minimalizację lub maksymalizację kryterium. Taki prosty sposób nie zawsze jest jednak łatwy do zastosowania. Nie łatwo jest bowiem dokładnie obliczyć korzyści, jakie może przynieść dane rozwiązanie. Niektóre korzyści, np. płynące ze zmiany stylu zarządzania, w ogóle nie dają się ująć w liczbach. W przypadku posługiwania się więcej niż jednym kryterium należy ustalić hierarchię kryteriów.

Do ogólnych zasad decydowania, które w racjonalnym procesie podejmowania decyzji uzasadniają zróżnicowanie i wybór pomiędzy różnymi wariantami działania, zaliczamy:

- zasadę racjonalności,
- zasadę porządkową,
- zasadę dominacji.

Zasada racjonalności jest podstawowym pojęciem w gospodarowaniu. Nazywana bywa też ogólną zasadą rozsądku. Decydent zachowuje się racjonalnie wtedy, gdy rozsądnie wykorzystuje małą ilość środków, np. z małą ilością pieniędzy osiąga możliwie duże korzyści.

Zasada porządkowa mówi, że rolnik musi być przygotowany do rozróżnienia pomiędzy możliwymi wynikami danego wariantu. Musi więc posiadać wystarczające informacje o wariantach działania, aby je porównać oraz przedstawić ich zalety w jednoznacznej kolejności.

Z kolei zasada dominacji wspomaga decyzję z założoną niepewnością i mówi o tym, że z dwóch wariantów faworyzowany jest ten, który przy równym ryzyku przynosi wyższe korzyści lub przy jednakowych korzyściach charakteryzuje się mniejszym ryzykiem.

4.5. Rodzaje decyzji kierowniczych

Ze względu na zasięg wiedzy o decyzjach kierowniczych można podzielić na trzy kategorie: a) na wiedzę istotną dla decyzji kierowniczych, b) wiedzę nadrzędną dla decyzji kierowniczych, c) wiedzę szczegółową o decyzjach kierowniczych. Wiedza istotna stanowi charakterystykę wszystkich decyzji kierowniczych; wskazuje na cechy, które przysługują wszystkim decyzjom kierowniczym i nie przysługują równocześnie (jako wspólne) decyzjom niekierowniczym. Wiedza nadrzędna stanowi charakterystykę wszystkich decyzji; wskazuje na cechy przysługujące równocześnie decyzjom kierowniczym i niekierowniczym. Wiedza szczegółowa stanowi charakterystykę tylko niektórych decyzji kierowniczych; wskazuje na cechy przysługujące wyłącznie niektórym rodzajom decyzji kierowniczych; nie przysługuje zaś wszystkim decyzjom kierowniczym ani decyzjom niekierowniczym. Do trafego podejmowania decyzji kierowniczych potrzebna jest wiedza wszystkich trzech kategorii. Ponadto wiedza istotna i nadrzędna potrzebna jest do wyodrębnienia decyzji kierowniczych z ogółu decyzji, zaś wiedza istotna razem z wiedzą szczegółową potrzebna jest do klasyfikacji decyzji kierowniczych.

Punktem wyjścia do wyodrębnienia decyzji kierowniczych z ogółu decyzji jest określenie stosunku między organem decydującym a organem realizującym decyzję. Organ decydujący może być jednoosobowy lub zespołowy; analogicznie realizacja decyzji może być jednoosobowa lub wieloosobowa. Odmianą zespołowego organu decydującego jest organ kolegialny. Uwzględniając te fakty możemy wyróżnić następujące stosunki między decydentami a wykonawcami decyzji:

- 1) stosunek tożsamości decydentów i realizatorów decyzji:
 - a) indywidualne decydowanie i osobiste wykonywanie,
 - b) zespołowe decydowanie i kolektywne wykonywanie,
- 2) stosunek podrzędności zakresu decydentów wobec wykonawców:
 - a) indywidualne decydowanie i wspólne wykonywanie,
 - b) zespołowe decydowanie i wspólne wykonywanie,
- 3) stosunek wykluczania się decydentów i wykonawców:
 - a) indywidualne decydowanie i indywidualne wykonywanie,
 - b) indywidualne decydowanie i zespołowe wykonywanie,
 - c) zespołowe decydowanie i indywidualne wykonywanie,
 - d) zespołowe decydowanie i zespołowe wykonywanie.

Stosunek tożsamości oznacza, że każdy decydent jest równocześnie wykonawcą decyzji i na odwrót. W przypadku 1a tożsamość decydowania i wykonania jest pełna. Występuje ona w niektórych gospodarstwach indywidualnych i w niektórych sytuacjach zachodzących w nich. Tam i wtedy rolnik decyduje o tym, co ma robić i wykonuje to, o czym zadecydował. Przypadek 1b występuje w małych zespołach: w gospodarstwach indywidualnych i niekiedy w małych spółdzielniach. Tożsamość decyzji i realizacji może tu być pełna, ale zdarza się też, że nie jest ona pełna z powodu biernego uczestnictwa w decydowaniu niektórych członków zespołu albo niezgodności poglądów niektórych członków zespołu z większością. Przegłosowany członek zespołu decydującego może uważać, że decyzja, którą ma wspólnie realizować nie jest jego decyzją. Taki charakter mają też decyzje podjęte przez walne zgromadzenie spółdzielni.

Stosunek **podrzędności** decydentów wobec wykonawców oznacza, że każdy decydent jest zarazem realizatorem decyzji, ale nie na odwrót: niektórzy wykonawcy decyzji nie są decydentami. Sytuacje takie można spotkać w gospodarstwach indywidualnych i spółdzielczych. W gospodarstwach indywidualnych występują często sytuacje, w których większość decyzji podejmuje jednoosobowo rolnik pełniący funkcję głowy rodziny, a podjęte przez niego decyzje są realizowane przez niego i pozostałych członków rodziny. Niektóre decyzje w gospodarstwach indywidualnych podejmowane są zespołowo - przez dorosłych członków rodziny - i realizowane potem przez wszystkich członków rodziny - tych, którzy podjęli decyzję, i tych, którzy nie uczestniczyli w jej podjęciu. Podobne stosunki można spotkać w małych spółdzielniach. Ponadto taki charakter mają decyzje podejmowane przez władze kolegialne - zarządy spółdzielni lub samorządy pracownicze.

Stosunek **wykluczania** się decydentów i wykonawców oznacza, że żaden decydent (indywidualny ani zespołowy) nie jest wykonawcą decyzji i na odwrót. Stosunki wykluczania się decydentów i wykonawców występują w większych jednostkach organizacyjnych, w których jest wyraźny pionowy podział pracy. Jednostkami takimi są przede wszystkim przedsiębiorstwa państwowe i ich zakłady, większe spółdzielnie produkcyjne oraz spółki prawa handlowego. Trzeba tu jednak mieć na uwadze fakt, że podział na decydentów i wykonawców nie był nigdy i obecnie nie jest absolutny. Nie wszystkie, lecz niektóre, przy tym często nie najważniejsze, decyzje podejmowane są przez zawodowych decydentów i realizowane przez osoby nie mające uprawnień decyzyjnych. Natomiast wszelkie decyzje podejmowane przez władze kolegialne z istoty swej realizowane są przez decydentów.

Przypadek 3a - indywidualne decydowanie i indywidualne wykonanie decyzji - zachodzi zwykle na najniższym szczeblu zarządzania, gdzie brygadzysta ustala zadania dla konkretnych osób. Występuje on również na wyższych szczeblach zarządzania, gdzie np. dyrektor wydaje polecenia konkretnym kierownikom zakładów. Przypadek 3a nie występuje jako stały, bo nigdy nie jest tak, że jeden zwierzchnik ma tylko jednego podwładnego, któremu przekazuje decyzje. Przypadek 3b - indywidualne decydowanie i kolektywne wykonywanie - dotyczy większości działań operacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach. W ten sposób brygadzysta lub kierownik zakładu podejmuje decyzje, które realizują podlegli mu pracownicy. Przypadek 3c - kolegialne decydowanie i indywidualne wykonywanie - należy właściwie rozumieć. Otóż realizatorami kolegialnych decyzji nie są robotnicy, ale dyrektorzy, kierownicy i brygadziści. Przypadek 3d - kolegialne decydowanie realizowane przez zespół, do którego nie należą decydenci - występuje w spółdzielniach (decyzje zarządu realizowane są przez pracowników fizycznych) i w przedsiębiorstwach państwowych (decyzje kolegium kombinatu lub samorządu pracowniczego realizowane są przez osoby nie należące do władz) oraz spółkach prawa handlowego.

Interesują nas tu nie wszelkie decyzje, jakie ludzie podejmują, ale decyzje kierownicze. W związku z tym wyłania się potrzeba określenia, przynajmniej orientacyjnego, co wyróżnia decyzje kierownicze z ogółu decyzji. Do kierowniczych zaliczamy wszelkie **decyzje związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa**.

Do kierowniczych zaliczane są przede wszystkim decyzje będące **składnikami funkcji zarządzania**. Zależnie od rodzaju tych funkcji wyróżniane są cztery rodzaje decyzji kierowniczych:

- 1) planowania - dotyczące kierunków i sposobów działania,
- 2) organizowania - doboru i łączenia części organizacyjnych,
- 3) motywowania - środków i sposobów oddziaływania na zachowanie się pracowników w miejscach pracy,
- 4) kontroli - oceny sprawności funkcjonowania i nienaruszalności majątku jednostki organizacyjnej.

Problemy decyzyjne i same decyzje dzielone są na trzy typy:

- 1) dobrze ustrukturalizowane, w których istotne zależności mogą być wyrażone w liczbach i symbolach i dla których mogą być opracowane matematyczne modele,

- 2) nie ustrukturalizowane, w których istotne zależności nie są mierzalne i dlatego prezentowane są jako opisy słowne,
- 3) słabo ustrukturalizowane - mieszane, ilościowo-jakościowe, wśród których dominują opisy jakościowe.

Problemy typu pierwszego rozwiązywane są metodami badań operacyjnych; problemy typu drugiego - metodami heurystycznymi; problemy typu trzeciego - przez zastosowanie analiz systemowych.

Według **rangi** - a więc zakresu zaangażowania zasobów i czasu realizacji - wyróżniane są decyzje:

- 1) strategiczne - dotyczące głównych celów działania,
- 2) taktyczne - dotyczące składników celów głównych,
- 3) operacyjne - podejmowane i powtarzane często.

Według **przedmiotu** wyróżniane są decyzje inwestycyjne i eksploatacyjne, a w ich ramach - decyzje zaopatrzenia, zbytu, magazynowania, zatrudnienia, finansowania itp. Decyzje inwestycyjne związane są z decyzjami strategicznymi. Decyzje eksploatacyjne traktowane są jako operacyjne, a niekiedy również jako taktyczne.

Zależnie od stopnia (malejącej) **pewności** realizacji - czyli wielkości luki informacyjnej o sytuacji decyzyjnej - decyzje są podejmowane w warunkach: a) pewności, b) ryzyka, c) niepewności.

Pewnością nazywa się znajomość skutków każdej alternatywy; ryzykiem - znajomość prawdopodobnych skutków każdej alternatywy; niepewnością zaś - brak możliwości określenia prawdopodobieństwa skutków założonych alternatyw.

Decyzje dzielone są też na łatwe, trudne i niemożliwe do **skwantyfikowania**. Niemożliwe do skwantyfikowania są np. indywidualne decyzje personalne. Trudne do skwantyfikowania są również te decyzje dotyczące zjawisk mierzalnych, dla których nie ma jednak wiarygodnych parametrów. Decyzje możliwe do skwantyfikowania są podejmowane przez wykorzystanie elektronicznej techniki obliczeniowej. Metody optymalizacji takich decyzji, nazwane metodami badań operacyjnych, polegają na wykorzystywaniu odpowiednich modeli matematycznych.

4.6. Metody opracowywania decyzji

Decyzje kierownicze opracowuje się metodami różniącymi się stopniem oryginalności i - zależnie od jej stopnia - zakresem inwencji wymaganej przy stosowaniu takich metod. Mało oryginalne lub nieoryginalne są metody rutynowe, znane decydentowi i stosowane już przez niego, oraz metody naśladowcze, podpatrzone u innych kierowników, którzy je już stosowali, lub opisane w literaturze względnie w formie instrukcji - których dany kierownik jeszcze nie stosował. Relatywnie najbardziej oryginalne i wymagające najwięcej inwencji przy stosowaniu są **metody heurystyczne**, nazywane też metodami innowacyjnymi, inwencyjnymi, twórczymi lub twórczego myślenia. O ile w czasie stosowania metod rutynowych i naśladowczych angażowana jest głównie pamięć i uwaga, to w czasie stosowania metod heurystycznych angażowana jest głównie wyobraźnia decydenta.

Przy opracowywaniu i podejmowaniu decyzji kierownik może zachowywać **postawę zachowawczą** lub **inwencyjną**. Postawę zachowawczą przejawia on przez stosowanie znanych mu metod - rutynowych lub naśladowczych - postawę inwencyjną zaś - przez poszukiwanie, opracowywanie i stosowanie metod doskonalszych niż metody mu już znane. Znanymi metodami kierownik może rozwiązywać tylko znane mu przypadki; przypadki dla niego nowe musi on rozwiązywać nieznanymi mu metodami albo metodami nieznanymi jeszcze nikomu. Kierownik zachowuje racjonalną postawę inwencyjną wtedy, kiedy przystępując do rozwiązywania znanego mu zadania decyzyjnego, stawia sobie pytania: czy zadanie to może być rozwiązane innymi metodami od tych, które on zna? kto i gdzie stosował metody inne i lepsze od metod mu znanych? czy jest celowe udoskonalenie znanych mu metod lub opracowanie metod nowych? Przystępując zaś do rozwiązywania nowego problemu decyzyjnego, kierownik zachowujący postawę inwencyjną, musi zapytać: czy i komu są znane metody rozwiązania podobnego problemu? jaką metodę należy opracować, by problem ten rozwiązać? Zastosowanie metod naśladowczych bywa podejściem racjonalnym, ale nie zawsze wystarczającym, dlatego często, zwłaszcza przy doskonaleniu zarządzania, muszą być stosowane metody oryginalne. Metody heurystyczne są w małym stopniu sformalizowane - nie zawierają szczegółowych opisów czynności, tylko ogólne wskazówki co do kierunków poszukiwań. Ich stosowanie nie gwarantuje pozytywnego wyniku.

Opracowanie decyzji kierowniczej metodami heurystycznymi obejmuje cztery fazy. Są to:

- 1) **preparacja** - sprecyzowanie problemu, zgromadzenie i uporządkowanie informacji sytuacyjnych, przestudiowanie specjalistycznej literatury naukowej,

- 2) **inkubacja** - poszukiwanie pomysłu; w fazie tej występują okresy świadomego poszukiwania i okresy podświadomych skojarzeń prowadzących do powstania potrzebnego pomysłu,
- 3) **ośnienie** - nagle, zaskakujące dla autora opracowania, pojawienie się pomysłu; pomysł otrzymany ma często postać mało wyraźną; faza 3 i faza 2 jest fazą czynności intuicyjnych,
- 4) **weryfikacja** - świadoma ocena i dostosowanie pomysłu do opracowywanej decyzji; faza 4, tak samo jak faza 1, jest fazą krytyczną, czyli logiczną.

Do rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych najczęściej stosowana jest **metoda twórczego myślenia** nazywana "burzą mózgów", "twórczą dyskusją" lub "sesją pomysłowości".

Można stosować ją indywidualnie, ale przeważnie stosuje się ją zespołowo. Twórcza dyskusja polega na wysuwaniu pomysłów w atmosferze całkowitej swobody. Założeniem twórczej dyskusji jest to, że duża ilość pomysłów zawiera przynajmniej kilka dobrych (przez ilość do jakości). Zwykle na 100 zgłoszonych pomysłów 12 - 15 przyjętych bywa do dalszego rozważenia, a 2 - 3 zostają zakwalifikowane do realizacji. Zespoły dyskusyjne liczą zwykle po 6 osób, z których dwie powinny być laikami w stosunku do rozwiązywanego problemu. Wszyscy członkowie zespołu twórczego winni być na jednakowym szczeblu służbowym. Twórcza dyskusja obejmuje cztery główne etapy:

- 1) ustalenie problemu,
- 2) przygotowanie posiedzenia,
- 3) zespołowe poszukiwanie pomysłów,
- 4) zestawienie i selekcja pomysłów.

Problem winien być wcześniej przemyślany i sformułowany konkretnie, jasno i zwięźle. **Przygotowanie** obejmuje ustalenie zespołu ludzi oraz zapewnienie środków (sala, magnetofon, tablica). Przewodniczący zespołu twórczego myślenia zapoznaje członków z problemem i zaprasza do swobodnego wysuwania pomysłów. Pomysły winny być zarejestrowane. Na sesji obowiązuje absolutny zakaz krytyki wysuwanych pomysłów. Wskazane jest nawet wysuwanie pomysłów fantastycznych. Pomysł nierealny może bowiem pobudzić inną osobę do wysunięcia pomysłu realnego. Jedna sesja twórcza daje zwykle 50 - 150 pomysłów. Na zakończenie posiedzenia przewodniczący prosi członków zespołu o dostarczenie pomysłów, które nasuną im się w ciągu 24 godzin. Zebrane pomysły nie są jeszcze rozwiązaniami organizacyjnymi ani technicznymi. Podlegają z ko-

lei selekcji przez zainteresowaną osobę lub instytucję i niektóre z nich są szczegółowo rozpracowane.

Udoskonaloną odmianą dyskusji twórczej jest "**dyskusja 6/6**". Bierze w niej udział 30 - 60 uczestników, podzielonych na grupy po 5 - 6 osób, dyskutujących w oddzielnych salach w ciągu 6 minut problem zawarty w opisie. W czasie pierwszego posiedzenia każda mała grupa wysuwa oddzielne pomysły. Następnie wszyscy uczestnicy sesji zbierają się razem i ich rzecznicy referują wyniki dyskusji swoich grup. Z kolei kontynuowana jest dyskusja małych grup i po niej znów odbywa się dyskusja plenarna. Forma ta neutralizuje wpływ osób o silnej indywidualności na kierunek poszukiwań.

Metoda synektyczna jest kolejną wartościową metodą gromadzenia pomysłów organizacyjnych lub technicznych. Sesję przeprowadza się tu w 6-osobowym zespole, w atmosferze umożliwiającej całkowite skupienie się nad problemem wynalazczym, a więc w warunkach oderwania się członków zespołu od spraw życia codziennego. W skład zespołu winny wchodzić osoby znające rozwiązywany problem i osoby niefachowe, wyróżniające się jednak dużą inwencją. Po zapoznaniu się z problemem zespół koncentruje swą uwagę na wyszukiwaniu wszystkich jego niezrozumiałych i nieznanych aspektów, by "uczynić znanym to, co nieznanne". Wynikiem analizy jest przedstawienie dokładne problemu tak, jak widzi go zespół. Następnie zespół stara się znaleźć rozwiązanie tego, co nieznanne. W tym celu dokonuje analogii między badanym problemem a przedmiotami i zjawiskami występującymi w przyrodzie. Z kolei, dla uzyskania odprężenia, zespół kieruje swe zainteresowanie na problemy uboczne, a następnie znów wraca do określenia skojarzeń między przyrodą a przedmiotami życia codziennego. Po ustaleniu skojarzeń zespół porównuje badany przedmiot z przedmiotem, którego idea powstała przez skojarzenia.

Do rozwiązywania problemów organizacyjnych wysoce przydatna może być **metoda skojarzeń**. Występuje ona w dwóch wariantach. Postępowanie w wariantcie pierwszym obejmuje:

- 1) ustalanie głównych aspektów badanego problemu organizacji, technologii, konstrukcji, materiału itp.,
- 2) ustalanie listy innych przedmiotów (np. systemów organizacyjnych), spełniających te same lub podobne funkcje,
- 3) porównanie czynników organizacyjnych i technologicznych oraz rejestrowanie wszystkich rozwiązań (bez krytyki),

- 4) analiza zarejestrowanych rozwiązań wg kryteriów ekonomicznych (np. opłacalności) i realności zastosowania.

Wariant 2 metody skojarzeń różni się od poprzedniego głównie tym, że na etapie 2 ustalana jest lista skojarzeń z badanym przedmiotem.

Następną metodą jest **metoda pytań pomocniczych**, zestawionych w specjalne kwestionariusze, dostosowane do rozwiązywanego zagadnienia. Oto przykład pytań dotyczących obniżenia kosztów:

- 1) czy jest celowe połączenie lub rozdzielenie funkcji?
- 2) czy można zamienić stosowane materiały na tańsze?
- 3) czy można zastosować tańsze źródła energii?
- 4) czy można nabyć maszyny bardziej wydajne?
- 5) czy i jak można obniżyć koszty remontów?
- 6) czy można zmienić terminy robót polowych?

Na uwagę zasługują również **metody skojarzeń przymusowych** lub losowych. Metody te stosuje się zwykle w celu modyfikacji przedmiotów (np. systemu organizacji). Modyfikowany przedmiot łączy się w myśli z innym, podobnym funkcjonalnie przedmiotem (skojarzenia przymusowe) albo z przedmiotem przypadkowym (skojarzenia losowe), po czym rejestruje się skojarzenia powstałe przez takie porównania. Po serii dokonanych skojarzeń następuje ocena uzyskanych pomysłów.

Ocena i selekcja pomysłów, uzyskanych dowolną metodą twórczego myślenia jest ważnym etapem każdego poszukiwania twórczych rozwiązań. Prawidłowością jest tu, że tylko niewielka część zgłoszonych pomysłów nadaje się do dalszego rozpatrywania - zwykle 1 - 2%. Z ostatniej ilości znów niewielka część nadaje się do wdrożenia. Nie jest bowiem łatwo wymyślić nowy projekt, a jeszcze trudniej jest wymyślić projekt użyteczny. Bez pobudzania ludzi do twórczego myślenia nie byłoby nowych rozwiązań organizacyjnych czy technicznych, bez ich selekcji - praktyka ponosiłaby straty przez wdrażanie nieefektywnych rozwiązań.

Jedną z ważniejszych metod heurystycznych jest **metoda sytuacyjna**. Głównym jej składnikiem jest opis sytuacyjny, który winien: a) dotyczyć sytuacji typowej, zaszłej (a nie fikcyjnej) w praktyce kierowniczej, b) przedstawiać sytuację wymagającą decyzji kierowniczej, c) być opisem całości tej sytuacji. Opis składa się z informacji obiektywnych - uzyskanych przez badającego i

dotyczących faktycznie stwierdzonych aspektów ekonomicznych, technicznych i ludzkich przedsiębiorstwa - i informacji subiektywnych - zebranych drogą wywiadu i wyrażających opinie ludzi zaangażowanych w tej sytuacji. Fakty zawarte w opisie sytuacyjnym mają być indywidualnie analizowane a następnie dyskutowane w grupach liczących 6 - 9 osób. Stosowanie metody sytuacyjnej obejmuje:

- 1) sformułowanie pytań prowadzących do rozpoznania problemu,
- 2) postawienie diagnozy, tj. wskazanie ogniw i przyczyn złego funkcjonowania jednostki organizacyjnej,
- 3) zaprojektowanie wariantów rozwiązań ulepszających i wskazanie skutków ich wdrożenia,
- 4) dokonanie i uzasadnienie wyboru "jednego z wariantów".

Kolejna metoda - **morfolologiczna** - nie jest metodą intuicyjną jak poprzednie, lecz intuicyjno-analityczną. Jej stosowanie obejmuje:

- 1) ustalenie zasięgu problemu i zdefiniowanie go,
- 2) ustalenie struktury problemu - cech, czynników i funkcji doskonalonego obiektu lub systemu,
- 3) syntezę rozwiązań problemu - zestawienie szczegółowych rozwiązań i doskonalenie ich.

W trakcie rozwiązywania problemów decyzyjnych **twórcza praca mózgu** bywa **hamowana** przez różne czynniki, które trzeba neutralizować. Najczęściej są to:

- 1) fiksacja funkcjonalna - dążenie do rozwiązania nowego problemu starymi, nieskutecznymi w danym przypadku, metodami,
- 2) nieelastyczne myślenie - zakładanie, że przedmioty mają stałe właściwości, których człowiek nie może zmienić,
- 3) trudności percepcyjne - niezdolność dostrzegania możliwości zastosowania nowych środków lub nowych metod,
- 4) ograniczenie zainteresowań do rzeczy i spraw znanych,
- 5) konformizm społeczny i uleganie autorytetom,
- 6) brak motywacji materialnej lub emocjonalnej,
- 7) mała sprawność umysłu,
- 8) obawa przed krytyką.

4.7. Lokalizacja uprawnień decyzyjnych

Teoretycy i praktycy zarządzania przypisują duże znaczenie rozmieszczeniu uprawnień do decydowania o sposobach działalności przedsiębiorstw i innych jednostek organizacyjnych, ponieważ ma ono duży wpływ na struktury zarządów i sprawność zarządzania. Mimo tego faktu, w literaturze rozpatrywanego przedmiotu rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych nie jest dotąd ujmowane dostatecznie jasno - terminologicznie ani merytorycznie. Jest ono zwykle definiowane jako suma procesów centralizacji i decentralizacji zarządzania. T. Pszczołowski określił **centralizację zarządzania** jako cechę "struktury hierarchicznej organizacji, w której określone decyzje (ze względu na które mówi się o centralizacji danej organizacji) może podejmować jednoosobowe lub kilkuosobowe kierownictwo znajdujące się na najwyższym szczeblu, w przypadku wieloinstancyjności na najwyższym szczeblu najwyższej instancji. Pojęcie przeciwstawne - decentralizacja. Zarówno w centralizacji, jak i w decentralizacji, najczęściej chodzi o uprawnienie do podejmowania decyzji" (61, s. 34). **Decentralizację** zarządzania Pszczołowski określił z kolei jako cechę "struktury hierarchicznej organizacji, w której pewne określone decyzje... mogą podejmować pracownicy znajdujący się na niższych szczeblach, w przypadku wieloinstancyjności - w niższych instancjach" (61, s. 43).

Ujęcie powyższe jest wadliwe. Po pierwsze, nie jest słuszne odrywanie od siebie ani przeciwstawianie sobie pojęć centralizacji i decentralizacji, oba bowiem dotyczą tej samej cechy struktury organizacyjnej. Zamiast więc oddzielnego operowania nimi dogodniej jest posługiwać się pojęciem rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. Po drugie, nazwy centralizacja i decentralizacja są mylące, ponieważ sugerują ześrodkowanie (centralis - środkowy) lub oddalenie od jakiegoś ośrodka władzy organizacyjnej. Tymczasem centralizacja oznacza **lokowanie uprawnień decyzyjnych na wyższych niż były**, a **decentralizacja - na niższych szczeblach organizacyjnych**; uszczuplenie władzy niższym szczeblom lub na odwrót - dzielenie się władzą. Po trzecie, są to nazwy nieostre. Oznaczają tylko przeciwne kierunki zmian w lokalizacji uprawnień decyzyjnych, a nie wskazują ich granic. Na przykład, przy istnieniu trzech szczebli zarządzania zwiększenie uprawnień decyzyjnych na szczeblu najwyższym może nie zmieniać ich zakresu na szczeblu najniższym. Po czwarte, przytoczone definicje niedostatecznie wyraźnie wskazują na fakt, że rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych dotyczy wszystkich szczebli organizacyjnych, a nie tylko

szczebli kierowniczych. Również na szczeblu wykonawczym może nastąpić rozszerzenie albo ograniczenie samodzielności w organizowaniu własnej pracy.

Problem rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych powstał wraz z podziałem pracy na kierowniczą i wykonawczą, nasilił się w sytuacjach oddzielenia właścicieli od użytkowników środków produkcji (gdy właściciel majątku rezygnował z osobistego zarządzania nim zatrudniając zarządcę), nasilił się następnie ze wzrostem przedsiębiorstw i powstaniem ich związków (koncentracją i centralizacją kapitału). Problem ten nie występuje tylko wtedy, kiedy decydent jest równocześnie autorem i wykonawcą decyzji. Występuje on natomiast, a nawet wywołuje konflikty, w jednostkach organizacyjnych, w których wyodrębniona została funkcja kierownika.

W teorii zarządzania wyróżnia się **centralizację skrajną** oraz **decentralizację skrajną**. Skrajności te mogą występować samych zarządach: dyrektor przedsiębiorstwa rezerwujący dla siebie wszystkie podstawowe decyzje, które ma prawo podejmować zarząd, kieruje w sposób scentralizowany. Natomiast dyrektor, który deleguje na swych podwładnych w zarządzie wszystkie podstawowe uprawnienia decyzyjne, kieruje w sposób zdecentralizowany. Można również rozpatrywać pionowy podział uprawnień decyzyjnych w aparacie administracyjnym - od ministerstwa począwszy i na zakładzie skończywszy. Skrajna centralizacja w tym ujęciu polega na ulokowaniu podstawowych uprawnień decyzyjnych w ministerstwie; skrajna decentralizacja - na ich ulokowaniu w przedsiębiorstwach. W praktyce występują sytuacje mieszane, stanowiące częściową centralizację lub częściową decentralizację, bardziej lub mniej zbliżone do skrajnych biegunów.

Gdy rozpatrujemy centralizację i decentralizację w aparacie administracji gospodarczej, wyłania się pytanie: czy centralizacja oznacza tu kumulowanie uprawnień decyzyjnych zawsze na najwyższym szczeblu? Odpowiedź jest negatywna. Centralizacja może być dokonywana na wszystkich szczeblach zarządzania z wyjątkiem szczebla najniższego. Odwrotnie przebiega proces decentralizacji. Wyklucza on tylko możliwość zwiększenia uprawnień decyzyjnych na szczeblu najwyższym, ale np. decentralizacja następuje nie tylko przez zwiększenie uprawnień szczebla najniższego, lecz również wtedy, kiedy uprawnienia szczebla najniższego nie zmieniają się, a zwiększa się uprawnienia jakiegoś szczebla pośredniego kosztem szczebla nadrzędnego. Istotne jest więc tu pytanie: czyim kosztem dokonała się centralizacja? Jeśli np. stwierdzimy, że uprawnienia decyzyjne zostały skupione w zarządach przedsiębiorstw to wyłania się kolejne pytanie: czy stało się to przez ograniczenie uprawnień organów założycielskich, czy zakładów?

Wśród teoretyków i światłych praktyków spotykamy zwolenników daleko posuniętej, a nie skrajnej centralizacji lub decentralizacji zarządzania. Mimo trudności wymierzania ich stopni są one oceniane na podstawie skutków ekonomicznych, które mogą spowodować. Dokonując ocen należy brać pod uwagę warunki, w jakich one przebiegają. Centralizacja zarządzania bywa bowiem często wprowadzana "w warunkach wyższej konieczności", w sytuacjach kryzysowych, a więc nienormalnych. Jej celem jest wtedy dokonanie racjonalnego rozdziału deficytowych środków i zwiększenie dyscypliny pracy.

Zbytniej centralizacji przypisywane są różne **wady**, zwłaszcza następujące:

- 1) hamowanie oddolnych inicjatyw,
- 2) nietrafność decyzji odgórnych,
- 3) powodowanie opóźnień w pracy,
- 4) nadmierne koszty nieprodukcyjne,
- 5) nadmierna formalizacja działań.

Hamowanie oddolnych inicjatyw jest spowodowane faktem, że w scentralizowanych instytucjach najbardziej jest ceniona dyspozycyjność. Podwładni obawiając się, że ich inicjatywy mogą nie być zgodne z wolą przełożonych, przyjmują postawy wyczekujące.

Niebezpieczeństwo **nietrafności decyzji** odgórnych wynika z faktu, że na wysokich szczeblach zarządzania występuje z reguły niedostatek wiedzy sytuacyjnej, a przesyłane sprawozdania zawierają często zniekształcone informacje.

Opóźnienia w pracy są tu powodowane wyczekiwaniem na odgórne decyzje. Decyzje te są odwlekane niekiedy z niedbalstwa decydentów, najczęściej jednak z dwu przyczyn: a) z opóźnień w odbiorze informacji sytuacyjnych (sprawozdań, meldunków), b) z trudności w szybkim przetworzeniu wielu informacji na decyzje.

Nadmierne **koszty nieprodukcyjne** są tu kosztami pracy aparatu kierowniczego. Zadaniem tego aparatu jest przetwarzanie z konieczności dużej ilości informacji.

Nadmierna **formalizacja** działań wpływa na zniekształcenie informacji, nietrafność decyzji, opóźnienia w podejmowaniu decyzji. Ma ona liczne przyczyny, wśród których na pierwszym miejscu wymienia się oszczędzanie wysiłku, skłaniające ludzi z aparatu kierowniczego do unikania lub opóźniania zmian organizacyjnych.

Jest interesujące to, że na temat zalet centralizacji decyzji niewiele spotykamy informacji. Centralizacja bywa zwykle uzasadniana koniecznością zastosowania racjonalnych rozwiązań organizacyjnych, przyspieszenia postępu technicznego, zwiększenia produkcji, pełniejszego zaspokojenia potrzeb ludności itp.

Ogólna ocena centralizacji i decentralizacji jest mało użyteczna dla praktyki, właśnie ze względu na zbyt dużą ogólność, dopóki nie wiemy o jaki rodzaj decyzji chodzi. Potrzebne jest tu jeszcze przynajmniej rozróżnienie decyzji **operacyjnych** i decyzji **taktycznych**. Decyzje operacyjne winny być podejmowane na podstawowym szczeblu zarządzania; decyzje taktyczne mogą być podejmowane na szczeblu wyższym. Jedne i drugie powinny więc być podejmowane tam, gdzie osiągalna jest wiedza niezbędna do ich podejmowania. Flakiewicz i Wawrzyniak pisali (23, s. 99), że decyzje należy podejmować na tym szczeblu, na którym przewiduje się, że:

- 1) szybko i właściwie zostanie oceniona sytuacja decyzyjna,
- 2) znane są możliwości realizacji decyzji,
- 3) możliwa jest kontrola wykonywanych decyzji i szybka interwencja w przypadku, gdy jest to decyzja nietrafna.

Z centralizacją kierowania gospodarką łączą się odpowiednie systemy finansowania, różniące się stopniem samofinansowania przedsiębiorstw. W systemie w pełni scentralizowanym przedsiębiorstwa były w zasadzie jednostkami budżetowymi (w latach 1949 - 1956). Otrzymywały one ze skarbu państwa środki finansowe na prowadzenie całej działalności gospodarczej - bieżącej i inwestycyjnej - a odprowadzały do skarbu państwa wygosparowany zysk. Dla systemu nakazowo-parametrycznego, charakterystyczny był system dotacyjny; samofinansowanie obejmowało działalność bieżącą, a inwestycje finansowano ze środków państwowych. W gospodarce zdecentralizowanej obowiązuje pełne samofinansowanie - tak działalności bieżącej, jak również inwestycyjnej. Przedsiębiorstwa gospodarują na własny rachunek i na własne ryzyko. W okresach krótkich mogą korzystać z kredytów, ale w okresach długich wszystkie wydatki muszą pokrywać z dochodów wypracowanych przez własne załogi.

4.8. Racjonalność decyzji w zarządzaniu

Działania gospodarcze podzielić można na **tradycyjne** i **racjonalne**. Jest to jednak skrajne ujęcie ponieważ: a) tradycyjne działania cechuje zawsze pewien stopień racjonalności, b) działania

uznawane za racjonalne zwykle nie są w pełni racjonalne. H.A. Simon pisał, że zachowanie się człowieka w organizacji zwykle odbiega od zachowania w pełni racjonalnego (tj. optymalnego) z trzech przynajmniej powodów:

1. Racjonalność wymaga pełnej wiedzy i dokładnego przewidzenia konsekwencji wszystkich rozpatrywanych wyborów. W rzeczywistości zaś znajomość tych następstw jest zazwyczaj fragmentaryczna.
2. Ponieważ chodzi o przyszłe konsekwencje wyborów, to w procesie przypisywania im konkretnych wartości braku doświadczenia musi zastąpić wyobrażenie. Wartości można przewidywać jedynie w sposób przybliżony.
3. Racjonalność wymaga dokonywania wyboru spośród wszelkich możliwych zachowań. W rzeczywistości brane są pod rozwagę tylko nieliczne spośród mnóstwa alternatyw (66, s. 181 - 182).

J.G. March i H.A. Simon zakwestionowali trzy założenia, warunkujące podejmowanie optymalnych decyzji: 1) że wszystkie alternatywy wyboru są znane, 2) że wszystkie skutki przyjęcia każdej alternatywy są znane według kryterium: pewności, ryzyka lub niepewności, 3) że człowiek racjonalny posiada pełne rozeznanie, jaka jest kolejność użyteczności (lub zasadnicza funkcja) wszystkich możliwych skutków alternatyw (47, s. 224). Wychodząc z założenia, że w praktyce podejmowane są zwykle **decyzje zadowolające**, a rzadko optymalne, sformułowali zasadę **ograniczonej racjonalności decyzji**. Pisali oni, że znalezienie alternatywy optymalnej wymaga czynności bardziej skomplikowanych niż znalezienie alternatywy zadowolającej: "Alternatywa jest optymalna, jeżeli: 1) istnieje zespół kryteriów pozwalających na porównanie wszystkich alternatyw, 2) dana alternatywa jest w świetle tych kryteriów najlepsza ze wszystkich innych. Alternatywa jest zadowolająca, jeżeli: 1) istnieje zespół kryteriów ustalających minimalne warunki alternatywy zadowolającej i 2) dana alternatywa odpowiada tym wszystkim kryteriom lub jest od nich lepsza" (47, s. 228).

Flakiewicz i Wawrzyniak pisali, że "decyzje optymalne można podejmować jedynie w szczególnych sytuacjach, z reguły gdy:

- liczba wariantów decyzyjnych nie jest zbyt wielka,
- jest jedno kryterium wyboru lub są kryteria współmierne,
- kryterium wyboru daje się wyrazić ilościowo lub wartościowo,

- przewiduje się, że nietrafna decyzja mogłaby poważnie zaważyć na ekonomiczności działania,
- koszty poszukiwań wariantu optymalnego nie naruszają zasady ekonomiczności działania" (23, s. 63).

Istnieją dwie **formy racjonalności** zarządzania: **zamierzona** (inaczej planowa albo metodyczna) i **wynikowa** (rzeczowa). Zarządzanie jest racjonalne w zamierzeniu wtedy, kiedy jego decyzje są przygotowane (m.in. przemyślane i uzasadnione) oraz podjęte zgodnie z prawdziwą wiedzą zawodową (ogólną i sytuacyjną) decydenta. Racjonalność zamierzona ma dwie odmiany: subiektywną i obiektywną. Decyzje są **racjonalne subiektywnie** (zadowolające) wtedy, kiedy są zgodne z zawodową wiedzą, posiadaną przez decydenta w czasie ich podejmowania. Decyzje są **racjonalne obiektywnie** (optymalne) wtedy, kiedy są zgodne z zawodową wiedzą, dostępną dla decydenta w czasie ich podejmowania. Simon pisał, że decyzja jest subiektywnie racjonalna "jeśli maksymalizuje pożądany wynik przy danym stanie wiedzy podmiotu decydującego", decyzja jest zaś obiektywnie racjonalna "jeśli faktyczne działanie przyjęte w jej wyniku pozwala maksymalizować daną wartość w danej sytuacji" (66, s. 176). Decyzja niezgodna z niezbędną wiedzą, z którą decydent nie zapoznał się (bo np. zlekceważył ją) nie jest racjonalna obiektywnie. Z kolei zarządzanie jest **racjonalne wynikowo** wtedy, kiedy jego decyzje i realizacje decyzji oparte są na możliwie pełnym wykorzystaniu wiedzy zawodowej i na logicznym rozumowaniu w trakcie jej stosowania oraz gdy przebieg warunków, w których decyzje są realizowane, jest zgodny z przyjętą prognozą.

Pojęcie racjonalności zamierzonej jest potrzebne w planowaniu, a racjonalności wynikowej - przy wykonywaniu analiz ekonomicznych i uczeniu się na błędach. Decyzja nieracjonalna wynikowo jest nieskuteczna lub mało skuteczna - z powodu obiektywnego braku wiedzy lub błędnego jej zastosowania. Obiektywny brak wiedzy nie pozwala przewidywać warunków realizacji decyzji, np. przebiegu pogody, koniunktury gospodarczej, zmian cen itp. Siew rzepaku zgodnie z wiedzą agrotechniczną jest racjonalny w zamierzeniu, ale może być nieracjonalny wynikowo z powodu wystąpienia ostrych mrozów. Ocena racjonalności zamierzonej dokonana na etapie podjęcia decyzji może nie być zgodna z oceną racjonalności wynikowej tej decyzji.

Stopień zamierzonej racjonalności zarządzania zależy od prawidłowości **przygotowania decyzji** (planowania) oraz trafności jej podjęcia. Można analizować i oceniać go przed realizacją lub po realizacji decyzji. W przypadku analizy i oceny zamierzonej racjonalności przed realizacją

decyzji, decyzje mogą być konfrontowane wyłącznie z wiedzą retrospektywną, posiadaną przez decydenta w czasie podejmowania decyzji lub wymaganą przy jej podejmowaniu. Decyzje zrealizowane natomiast mogą być ponadto konfrontowane z informacjami o racjonalności ich realizacji, o kształtowaniu się warunków obiektywnych w czasie ich realizacji oraz z wiedzą sterującą (z narzuconymi zadaniami).

Oceniając zamierzoną racjonalność zarządzania należy uwzględnić wiedzę posiadaną przez planistów i decydentów w czasie opracowania i podejmowania decyzji gospodarczych oraz ważne **okoliczności** z nimi związane, zwłaszcza ustalić: czy rozpatrywana decyzja była należycie przygotowana, czy decydent miał czas i środki, by ją odpowiednio przygotować, czy zapoznał się i czy mógł zapoznać się z potrzebną mu wiedzą naukową i sytuacyjną, czy opracował warianty prognoz i decyzji, czy popełnił błędy logiczne przy ich opracowaniu, czy przemyślał możliwe skutki przyjęcia każdego wariantu. Przy ocenie wynikowej racjonalności zarządzania należy ponadto uwzględnić fakt, czy popełniono **błędy na etapie realizacji decyzji**. Nie jest racjonalne zarządzanie oparte na niewłaściwych decyzjach: niedostatecznie lub źle przygotowanych wskutek niedbalstwa lub lekkomyślności decydentów, ich ignorancji lub braku zdolności, opartych na domysłach zamiast na dostępnej i adekwatnej wiedzy, ani na decyzjach podjętych intuicyjnie, impulsywnie, przez nawyki lub nieprzemyślane naśladowanie.

Dla podnoszenia racjonalności zarządzania ważne jest **antycypacyjne kumulowanie wiedzy** i bieżące dokształcanie się decydentów. Stanowi ono warunek konieczny, ale nie wystarczający, dlatego musi być dopełnione przez intelektualne procesy przygotowania i podejmowania decyzji. Przy podejmowaniu decyzji wiedza zawodowa nie może być stosowana automatycznie. Jej stosowanie w praktyce wymaga myślenia aplikacyjnego, zgodnego z regułami logiki: analizowania sytuacji decyzyjnych, prognozowania, dobierania alternatywnych celów produkcyjnych i środków ich realizacji, wyciągania wniosków z założonych alternatyw, ustalania hierarchii celów, bilansowania celów i środków, wyboru wariantów i uzasadniania ich przyjęcia.

Przyczyny ograniczeń racjonalności zarządzania można rozpatrywać wg formuły: **chcieć, umieć, mieć warunki**. Przyczyny z grup "chcieć" i "umieć" są przyczynami subiektywnymi, tkwiącymi w osobowości decydentów, są ograniczeniami poznawczymi lub ograniczeniami postawy decydentów; przyczyny z grupy "mieć warunki" - przyczynami obiektywnymi, wynikającymi z cech jednostek organizacyjnych, których decyzje dotyczą, lub ich otoczenia.

Ograniczenia postawy są przejawem różnych ujemnych cech osobowości, takich jak lenistwo, niedbalstwo, lekkomyślność, nieuczciwość. Przejawiają się one w niedostatku chęci i częściowo w niedostatku umiejętności prawidłowego podejmowania decyzji.

Do **ograniczeń poznawczych** należą:

- 1) niedostateczne wykształcenie lub niedostateczne doświadczenie praktyczne decydentów,
- 2) niedostateczna zdolność postrzegania elementów sytuacji decyzyjnych, zwłaszcza ich zmian,
- 3) niedostateczna pamięć, ograniczająca gromadzenie informacji sytuacyjnych i wiedzy naukowej,
- 4) niedostateczna zdolność do trafnego rozumowania, ograniczająca trafność przewidywań i tworzenia skoordynowanych planów,
- 5) niedostatecznie wyrobiona wyobraźnia, nie pozwalająca opracowywać trafnych prognoz ani działać w nowych warunkach.

Obiektywnymi, czyli niezależnymi od decydentów, ograniczeniami racjonalności w podejmowaniu decyzji kierowniczych są ograniczenia informacyjne, motywacyjne, ekonomiczne i strukturalne.

Ograniczenia **informacyjne** przejawiają się w otrzymywaniu nieistotnych, a więc niedostatecznie pewnych czy nie reprezentatywnych, fikcyjnych, przeładowanych lub nieterminowych informacji. Informacje takie wymagają dodatkowych nakładów pracy dla ich kontroli, selekcji i uporządkowania, przez co opóźniają podejmowanie decyzji, albo powodują podejmowanie nietrafnych decyzji (ponieważ decyzja jest przekształconą informacją, więc fałszywa informacja jest przesłanką nietrafnej decyzji). Ograniczenia **motywacyjne** przejawiają się w postaci braku dostatecznie silnych bodźców, które skłaniałyby decydentów do podejmowania racjonalnych decyzji albo do korygowania nieracjonalnych decyzji. Występują one m.in. dlatego, że pojęcie racjonalności bywa różnie rozumiane. System motywacyjny, który nie wiąże korzyści decydentów z korzyściami przedsiębiorstwa i załogi ogranicza racjonalność decyzji.

Ograniczenia **strukturalne** obejmują ograniczenia racjonalności podejmowanych decyzji wynikające z cech przedsiębiorstwa, którego decyzje dotyczą, zwłaszcza z niewłaściwej lokalizacji uprawnień decyzyjnych oraz ze zbytniego sformalizowania zarządzania. Czynniki te ograniczają oddolną inicjatywę i odpowiedzialność, hamują postęp techniczny i organizacyjny, utrudniają przepływy informacji itp.

Ograniczenia **makroekonomiczne** dotyczą otoczenia przedsiębiorstwa. Stanowią one zespół warunków ukształtowanych historycznie (np. zacofanie gospodarcze kraju) albo są kształtowane przez bieżącą politykę gospodarczą.

Racjonalność podejmowania i realizacji decyzji bywa też ograniczana wskutek oporów pracowników. Opory takie są zwykle wywoływane i potęgowane przez następujące czynniki:

- 1) niezrozumienie celu wprowadzanych zmian - wskutek niedoinformowania albo agitacji przeciwników zmian,
- 2) obawa przed zagrożeniem interesów ekonomicznych: utratą pracy, obniżeniem zarobków, intensyfikacją pracy,
- 3) niechęć do wysiłku dla przeszkolenia się, połączona zwykle z obawą ujawnienia się własnych nieudolności,
- 4) niezadowolenie z krytyki (która jest zawsze uzasadnieniem wprowadzanych zmian) poprzednich metod pracy,
- 5) obawa przed degradacją prestiżu, związana z koniecznością przejścia na gorsze prestiżowo stanowisko pracy,
- 6) niechęć do ponownego przystosowywania się do właściwości i warunków nowej pracy oraz do nowych współpracowników,
- 7) niezadowolenie z powodu nieuczestnictwa w dokonywanych zmianach i z osób dokonujących te zmiany.

4.9. Zwiększanie racjonalności zarządzania

Racjonalność zarządzania można zwiększać w różnych dziedzinach gospodarczej działalności:

Pierwszą z tych dziedzin jest **system informacji** sytuacyjnych, który należy dostosować do potrzeb podejmowania decyzji na poszczególnych stanowiskach kierowniczych. W każdym przedsiębiorstwie powinien funkcjonować system informacji kierowniczych. Aby stworzyć taki system, decydent musi mieć jasność tego, jakie informacje będą mu potrzebne do podejmowania decyzji. Każda decyzja wymaga odmiennego zestawu informacji, ale wbrew temu faktowi system

informacyjny nie może być dostosowany do pojedynczych decyzji, powinien natomiast uwzględniać wszystkie typy głównych decyzji, które muszą być podejmowane w przedsiębiorstwach.

Według Flakiewicza i Wawrzyniaka stworzenie zbioru informacji decyzyjnych retrospektywnych wymaga odpowiedzi na następujące pytania (23, s. 90 - 91):

- co wiemy o problemie decyzyjnym?
- jak można ten problem rozwiązać?
- jakie są możliwe warianty decyzji tego problemu?
- jakie informacje potrzebne są do rozwiązania problemu?
- czy występuje luka informacyjna? czego ona dotyczy?
- jakie są możliwości zebrania potrzebnych informacji?
- jakie zastosować procedury przetworzenia informacji?

Drugą ważną dziedziną zwiększania racjonalności zarządzania jest **dokształcanie** się kadry kierowniczej z najnowszej wiedzy naukowej najbardziej efektywnych metod zarządzania. Dokształcanie jest niezbędne nie tylko osobom rozpoczynającym pracę zawodową, mającym luki w wykształceniu szkolnym czy niedostateczne doświadczenie praktyczne, ale przede wszystkim kierownikom, którzy chcą racjonalizować zarządzanie i wdrażać postęp gospodarczy. Postulat ten jest bardzo ważny i równocześnie trudny do realizowania wskutek braku czasu (przeciążenia sprawami bieżącego kierowania) i czasochłonności studiowania aktualnej wiedzy naukowej.

Trzecią dziedziną doskonalenia zarządzania obiektami gospodarczymi jest **opracowywanie prognoz** gospodarczych i doskonalenie metod takiego opracowywania. Prognoza gospodarcza jest poglądem o prawdopodobnym przyszłym stanie rzeczy i o przyszłym przebiegu procesów gospodarczych w obiekcie, którego dotyczy. Prognozy są też określane jako pośrednia wiedza o przyszłości uzyskana z wiedzy o przeszłości. Prognozowanie gospodarcze jest trudne w przypadkach podejmowania decyzji planistycznych i jest relatywnie łatwiejsze w przypadkach podejmowania szczegółowych bieżących decyzji. Im dłuższy czas dzieli podjęcie decyzji od zakończenia jej realizacji, im bardziej złożonego celu decyzja dotyczy i im mniej regularnie rozwija się otoczenie przedsiębiorstwa, tym trudniej opracować prognozę. Prognozowanie przyszłych sytuacji, w których będzie realizowana decyzja, ma eliminować niepewność w jej realizacji. Im trafniejsza prognoza, tym efektywniejsza realizacja decyzji.

Racjonalizacja prognozowania polega na dążeniu, by było ono zgodne z wiedzą prawdziwą. Dyrektywę tę należy jednak właściwie rozumieć. Istotną bowiem cechą prognoz jest brak możliwości bezpośredniego ich sprawdzania. Można to robić dopiero w przyszłości, po zrealizowaniu planu, ale wtedy weryfikacja prognoz nie jest potrzebna. W czasie opracowywania prognoz nie można orzekać o ich prawdziwości lub fałszywości. Prognozy są tylko wypowiedziami o możliwościach w większym lub mniejszym stopniu prawdopodobnych. Stopień tego prawdopodobieństwa, czyli stopień racjonalności prognozowania, można zwiększać tylko pośrednio - przez oparcie go na prawdziwej wiedzy naukowej i sytuacyjnej oraz przez prawidłowe rozumowanie w trakcie formułowania prognoz.

Najważniejsze zalety prognozowania to **dokładność i pewność**. Najdokładniejsze i najbardziej niezawodne są prognozy oparte na prawach naukowych, ujmujących związki między przyczynami i ich skutkami. Niezawodność prognoz zależy w pierwszym rzędzie od stopnia niezawodności praw naukowych wykorzystanych w prognozowaniu, następnie od pewności wiedzy sytuacyjnej oraz od prawidłowości wnioskowania prognostycznego. Jednym istotnym źródłem błędności prognoz jest oparcie prognozowania na niedostatecznie sprawdzonych prawach naukowych, drugim - stochastyczny charakter prognozowanych zjawisk i konieczność oparcia prognozowania na prawach stochastycznych. Przedmiotem racjonalizacji prognozowania są: a) cele gospodarowania, b) środki i metody realizacji celów, c) relacje gospodarności.

Prognozowanie służy przede wszystkim do **minimalizacji niepewności**. Jego znaczenie jest tym, większe:

- 1) im bardziej złożonych zjawisk dotyczy i im silniejsze są powiązania między składnikami prognozowanego kompleksu zjawisk,
- 2) im w większym stopniu dotyczy zjawisk węzłowych, mających zasadnicze znaczenie dla danego obiektu gospodarczego,
- 3) im bardziej dotyczy zjawisk gospodarczych w mniejszym stopniu zbadanych przez naukę i mniej znanych przez planistów,
- 4) im w większym stopniu dotyczy zjawisk zmiennych, zwłaszcza zjawisk rozwijających się nieregularnie,
- 5) im dłuższy jest okres objęty planem, którego dana prognoza (lub prognozy) jest składnikiem,
- 6) im większe znaczenie w gospodarowaniu danego obiektu mają czynniki od niego niezależne.

Czwartą dziedziną doskonalenia zarządzania obiektami gospodarczymi jest **opracowywanie wariantów decyzyjnych**. W przypadku decyzji planistycznych chodzi tu o warianty planów. Obserwacje planowania w przedsiębiorstwach wskazują na notoryczne upraszczanie projektowania decyzji. Przejawia się ono w niechęci kadr kierowniczych do formułowania wariantów decyzyjnych i do opracowywania wariantów optymalnych. Niechęć ta wynika z pracochłonności opracowań wariantowych oraz z braku przekonania, że przez tworzenie wariantów można skutecznie zwiększyć efektywność podejmowanych decyzji. Pracochłonność jest tu istotnym ograniczeniem, dlatego teoretycy nie zalecają tworzenia zbyt dużej ilości wariantów - zwykle postulują opracowanie 2 - 3 wariantów. Przy podejmowaniu decyzji większej rangi warianty powinny być opracowywane przez różne osoby. W przypadku szczegółowych, bieżących decyzji, ich warianty powinien przemyśleć sam decydent. Obecnie występuje pilna potrzeba wyrabiania u kadry kierowniczej nawyków wariantowego myślenia. Nawyki takie winny być łączone z krytycyzmem w ocenie poszczególnych wariantów.

Wariantowanie decyzji, jak wszelkie procesy planistyczne, jest **procesem intelektualnym** obejmującym gromadzenie i przetwarzanie wiedzy sytuacyjnej przy pomocy wiedzy naukowej i logicznego myślenia. Jest ono specyficzne tym, że bardziej niż inne czynności planistyczne angażuje wyobraźnię planisty. Może i powinno być stosowane we wszystkich formach i odmianach planowania. Opiera się na dwóch kryteriach: optymalności planowanych wyników gospodarowania i stopnia realności uzyskania tych wyników. Warianty planistyczne są tworzone przez różnicowanie (rodzajowe i ilościowe) celów, zasobów, nakładów i gospodarności. **Warianty celów** finansowych mogą być - teoretycznie je biorąc - rodzajowe, ilościowe lub równocześnie rodzajowe i ilościowe. Warianty rodzajowe różnią się kategoriami wyników finansowych przyjętych w każdym z nich.

Między celami finansowymi a innymi elementami planu istnieją mniej lub więcej sztywne relacje techniczne i ekonomiczne, dlatego ustalenie wariantu planu, opartego np. na określonej wielkości wyniku finansowego, może determinować wielkość i strukturę produkcji, wielkość i strukturę nakładów oraz efektywność stosowania nakładów. Oznacza to m.in., że w takim przypadku nie można konstruować wariantów planów na podstawie wielkości i struktury produkcji. Można to robić tylko wtedy, gdy: a) produkcja jest podstawowym celem gospodarowania lub b) produkcja jest elementem wyjściowym przy konstruowaniu planu. Przyjęcie wyniku finansowego

jako kryterium gospodarności determinuje wyodrębnianie wariantów planów ze względu na wielkość produkcji (przy tym samym wyniku finansowym na jednostkę produkcji cały wynik finansowy przedsiębiorstwa będzie funkcją wielkości produkcji) i struktury produkcji (maksymalizacja dodatniego wyniku finansowego zmusza do ograniczania produkcji deficytowej i niskoopłacalnej na rzecz produkcji wysokoopłacalnej).

Wielkość i struktura nakładów zależy od przyjętej wielkości i struktury produkcji oraz od współczynników ich transformacji w produkt. Produkcja nie determinuje jednak w pełni struktury nakładów. Możliwa jest zawsze ich częściowa lub pełna substytucja oraz tworzenie wariantów planów różniących się między sobą rodzajami i zakresami substytucji nakładów. Można formułować **rodzajowo-ilościowe warianty nakładów**. Ponieważ w przedsiębiorstwach stosuje się wiele rodzajów nakładów, a substytucja może być tam stosowana na różną skalę, można w nich formułować dużo wariantów nakładów.

Warianty planów mogą różnić się między sobą również pod względem założonego postępu gospodarczego. Ponieważ postęp ten może być dokonywany w różnych dziedzinach, wariantów planów może być wiele.

Ostatnią dziedziną zwiększania racjonalności decyzji kierowniczych i całego zarządzania przedsiębiorstwami jest **przygotowanie realizacji** decyzji. Wyróżnia się intelektualne, osobowe i rzeczowe przygotowanie decyzji, a przygotowanie intelektualne oznacza opracowanie planu. Mówiąc o realizacji decyzji mamy na uwadze tylko przygotowanie realizacji zadań zawartych w zatwierdzonym już planie. Przygotowanie intelektualne realizacji planu obejmuje opracowanie planów operatywnych oraz metod realizacji poszczególnych robót. Przygotowanie osobowe może obejmować praktyczne przeszkolenie przyszłych realizatorów planowych decyzji i zneutralizowanie ich oporów przeciwko zamierzonym zmianom metod pracy (przez perswazję i zastosowanie właściwego systemu motywacyjnego). Przygotowanie rzeczowe obejmuje przygotowanie miejsca pracy, środków pracy i przedmiotów pracy. Przygotowanie środków może obejmować ich zakup, wypożyczenie, względnie wyremontowanie i sprawdzenie sprawności środków posiadanych. Przygotowanie przedmiotów pracy może objąć ich zakup, wymianę, czyszczenie, sortowanie, zaprawianie itp.

4.10. Komputerowe wspomaganie decyzji w rolnictwie

Rolnik nie ma wpływu na otoczenie zewnętrzne. Do otoczenia zewnętrznego należą przede wszystkim ceny na produkty rolne i ceny środków produkcji. Do otoczenia, na które rolnik nie ma wpływu należy też postęp techniczny w produkcji roślinnej i zwierzęcej oraz przepisy prawne wydawane przez państwo. Szczególną grupą wielkości otoczenia, na które rolnik nie ma bezpośredniego wpływu tworzą ziemia i klimat oraz pojawiające się choroby roślin i zwierząt. Z faktu, że rolnik nie może kształtować bezpośrednio wielkości otoczenia wynika konieczność dostosowania się do niego za pomocą środków, którymi rolnik dysponuje. W planowaniu operatywnym środkami tymi są ilości środków produkcji (nawozów, środków ochrony roślin, zasoby siły roboczej i pociągowej) oraz ich czas zastosowania.

Decyzje w gospodarstwach rolnych mogą być podejmowane jedynie na podstawie szczegółowej analizy przebiegu procesów produkcyjnych. Analiza ta wymaga istnienia określonego systemu rejestracji zdarzeń gospodarczych. System ten musi spełniać następujące warunki:

1. Powinien być tak skonstruowany, aby mógł dostarczać możliwie pełnych i wyczerpujących informacji. Można to osiągnąć wtedy, gdy w systemie ewidencji będzie istniała możliwość zapisywania wszystkich okoliczności towarzyszących danemu zjawisku. Oznacza to, że podejmujący decyzję musi znać rzeczywiste nakłady i plony na poszczególnych polach uprawnych lub na poszczególne grupy zwierząt. Pole uprawne i jednorodna grupa zwierząt są bowiem podstawowymi jednostkami produkcyjnymi w rolnictwie.
2. Powinien zapewniać ciągłość i systematyczność ewidencji. Oznacza to, że informacje muszą być rejestrowane z niezbędną częstotliwością, bez większych przerw, gdyż jest to warunkiem uzyskiwania odpowiedzi na interesujące rolnika pytania w każdym dogodnym dla niego terminie.
3. Powinien być możliwie stały. Stałość systemu zapewnia porównywalność danych pochodzących z innych okresów.
4. Powinien umożliwiać ilościowe ujmowanie badanych cech i zdarzeń.
5. Powinien być znormalizowany. Dane liczbowe, które charakteryzują wartość cech lub wielkość zdarzeń, muszą być porównywalne w czasie i przestrzeni, a zatem muszą ujmować dane zagadnienie w sposób jednolity i znormalizowany.

Komputer znalazł zastosowanie zarówno w produkcji roślinnej, jak i w produkcji zwierzęcej. W zastosowaniach tych chodzi najpierw o chronologiczne ujęcie ilości zastosowanych czynników produkcji, jak i o opis przepływu środków rzeczowych i finansowych podczas sezonu produkcyjnego. Komputerowy dziennik gospodarczy w produkcji roślinnej bądź plan wycieleń lub plan oproszeń umożliwiają szczegółową kontrolę i rachunek wyników, który odnosi się do wszystkich zastosowanych czynników produkcji. W programach częściowych rzecz sprowadza się do rejestracji zdarzeń gospodarczych oraz automatycznej kontroli okresów krytycznych. Z przechowywanych w komputerze danych można wyprowadzać informacje do planowania oraz przeprowadzać porównania poziome i pionowe.

Potencjalnymi korzyściami z zastosowania komputerów w zarządzaniu gospodarstwem rolnym są:

- poprawa wydajności i jakości, co związane jest z terminowością wykonywania prac, jak i wysoką aktualnością informacji;
- uwzględnianie parametrów ochrony środowiska w planowaniu produkcji. Przy zastosowaniu techniki komputerowej w planowaniu można rozpoznać wcześniej zagrożenia związane np. z nawożeniem, ochroną roślin, płodozmianną;
- zmniejszenie strat, co spowodowane jest dokładniejszą obserwacją produkcji (np. sygnalizatory strat w kombajnach zbożowych, obserwacja zdrowotności zwierząt);
- silniejsza orientacja kosztowa dzięki oszczędnościom środków produkcji. Przez zastosowanie elektroniki zmniejsza się zużycie pasz, nawozów, środków ochrony roślin oraz energii;
- fizyczne i psychiczne odciążenie ludzi, co wynika z oszczędności czasu poświęcanego na prace rutynowe oraz zmniejszenia czasu pracy potrzebnego na obserwację i kontrolę. Oczywiście zakładając, że rolnik przyjmuje zarejestrowane przez komputer informacje bez czasochłonnej kontroli i używa ich do podejmowania decyzji;
- tworzenie podstaw dla planowania długookresowego. Zastosowanie komputera stwarza możliwość rejestracji i oceny wieloletnich danych, co stwarza podstawy do długoterminowego planowania gospodarstwa.

Tabela 10. Możliwości zastosowania systemów komputerowych w rolnictwie

Całe gospodarstwo

Dokumentacja	Rachunkowość				
Kontrola	Bilans, rachunek zysków i strat				
Porównanie	Przepływ środków pieniężnych				
Analiza	Analiza pozioma i pionowa gospodarstwa i gałęzi produkcji Określenie optymalnego czasu wymiany maszyn i innych środków trwałych Określenie optymalnych sposobów finansowania				
Prace biurowe	Obliczanie płac, zarządzanie adresami, fakturowanie, edytory tekstu				
Planowanie	Preliminarze (gotówki, nawozowy, paszowy)				
Optymalizacja	Optymalizacja gospodarstwa i programu inwestycyjnego				
Gałęzie gospodarstwa					
	Produkcja roślinna	Bydło mleczne	Opas bydła	Hodowla trzody	Tucz trzody chlewnej
Planowanie bieżące	preliminarz nawozowy	kalendarz wycieleń, dawka paszowa	dawka paszowa	kalendarz wyproszeń, dawka paszowa	dawka paszowa
Kontrola	wystąpienie szkodników, prognozy zwalczania	wydajność, waga, zdrowotność, pobranie paszy		pobranie paszy, reprodukcja	
Sterowanie, regulacja		przydział paszy		przydział paszy	przydział paszy
Dokumentacja, przetworzenie danych	karta historii pól, kontrola gospodarności	karta krowy, kontrola gospodarności	kontrola gospodarności	kontrola gospodarności	kontrola gospodarności
Planowanie, optymalizacja	optymalizacja nawożenia, minimalizacja kosztów technologii	optymalizacja żywienia, selekcja stada, zarządzanie kwotą mleczną	optymalizacja żywienia, strategia tuczu	optymalizacja żywienia	optymalizacja żywienia, strategia tuczu

Źródło: E. Reich, G. Knecht – Betriebslehre. E. Ulmer, Stuttgart 1995, s. 337

Dane zbierane w pojedynczym gospodarstwie tworzą, z jednej strony, system informacyjny dla zarządzania gospodarstwem, z drugiej strony z danych tych można wyprowadzać informacje o specyficznych warunkach gospodarowania w regionie. W tabeli 10 przedstawiono możliwości zastosowania systemów komputerowych w rolnictwie.

Produkcja roślinna, ze względu na jej biologiczny charakter, stawia wysokie wymagania zarówno rolnikowi, jak i doradcy. Efektywna produkcja roślinna wymaga od rolnika oprócz wiedzy naukowej również wiedzy sytuacyjnej, której źródłem są dane i informacje o polach.

Komputerowa karta historii pól umożliwia zapis i opracowanie danych przy pomocy komputera. W tym wypadku dane są zapisywane nie na papierze, jak w wypadku dziennika i karty pola, lecz przez formularze ukazujące się na ekranie komputera. Dane te następnie zapisywane są w pamięci komputera, opracowywane i porównywane. Systematyczne prowadzenie karty za

pomocą komputera umożliwia szybkie przeprowadzenie obliczeń i porównań. Dzięki zapisowi danych dotyczących gospodarki materiałowej (zakupy, sprzedaż, ceny) rolnik uzyskuje dane do kierowania swym gospodarstwem.

Karta historii pól pracuje z danymi dotyczącymi przede wszystkim produkcji roślinnej. Dane te podzielić można na :

- dane źródłowe,
- dane zmienne.

Do danych źródłowych zalicza się te dane gospodarstwa, które nie zmieniają się w czasie lub zmieniają się bardzo rzadko (nazwa pola, powierzchnia pola, nazwy nawozów, środków chemicznych, nazwy odmian, maszyny, czynności, siła robocza).

Do danych zmiennych należą dane, które zmieniają się stale. Są to dane o wszystkich codziennie przeprowadzanych pracach, jak pielęgnacja, uprawa, nawożenie, ochrona roślin, wielkości zbiorów, dane o zakupach i sprzedaży oraz zapisy komentarzy i obserwacji. Dane w karcie historii pól można podzielić w układzie rzeczowym. Wyróżnia się tutaj podział na dane klimatyczne, dane glebowe, dane dotyczące roślin.

Ocena danych gospodarczych łączy wprowadzane dane wg elastycznych kryteriów i stanowi podstawę do analizy gospodarstwa. Zalety komputerowej Karty ujawniają się w szybkości analizy danych. W czasie analizy poszczególnych przypadków można celowo analizować swoje gospodarstwo. Można również w programie poszukiwać odpowiedzi na pytanie „Co by było, gdyby?”.

Oceny dokonywane w karcie historii pól można podzielić na oceny ekonomiczne i oceny statystyczne. Do ocen ekonomicznych należy obliczanie zysku brutto. Zmiana bazy obliczeniowej (ha, pole, roślina itp.) umożliwia porównania wyników pomiędzy polami. Statystyczne oceny pochodzą z różnorodnych obliczeń bilansowych i z sortowania danych. Do ocen tych należą:

- gospodarka magazynowa,
- statystyka czasu pracy pracowników,
- statystyka czasu pracy maszyn,
- chronologia pól,
- bilans nawozowy,
- sortowanie,

- porównanie pól między gospodarstwami.

Aby poziom produkcji roślinnej porównać z innymi gospodarstwami konieczne jest porównanie poziome pól. Porównanie to wykazuje rezerwy gospodarcze w produkcji roślinnej.

Porównania poziome dają dobry przegląd przez poziom wydajności, poziom kosztów oraz zróżnicowaną technologię produkcji różnych roślin.

W celu porównania różnych gospodarstw należy posortować dane wg rejonów upraw, jakości ziemi, przedplonu. Dzięki temu można otrzymać wartości średnie dla wszystkich pól z daną rośliną w rejonie uprawy z tym samym przedplonem. Dalsze zróżnicowanie pól można przeprowadzić według plonów lub zysku brutto. Z badań niemieckich wynika, że w analizowanych grupach gospodarstw istnieje stosunkowo małe zróżnicowanie wydajności, ale uwidacznia się duże zróżnicowanie kosztów w porównaniu z gospodarstwami najlepszymi. Z badań tych wynika również, że plony w najlepszej grupie często nie zależą od poziomu nakładów, ale od innych czynników, takich jak optymalna uprawa ziemi, pielęgnacja, przestrzeganie optymalnych terminów stosowania nakładów. Dokładne wyjaśnienie tych związków wymaga przeprowadzenia analizy stosowanych technologii w gospodarstwie oraz wiedzy o warunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych gospodarstwa.

Zastosowanie komputerów do automatycznej rejestracji danych i sterowania procesem produkcji zwierzęcej jest większe niż w produkcji roślinnej. Produkcja mleka w porównaniu do produkcji roślinnej jest bardziej skomplikowana i wskutek tego podejmowanie decyzji jest trudniejsze. W produkcji zwierzęcej istnieje możliwość automatyzacji kontroli i sterowania w odniesieniu do pojedynczych zwierząt np.: pobierania pasz treściwych, pobierania paszy bytowej, pojenia, rejestracji ilości mleka, temperatury mleka, wagi zwierzęcia oraz analizy mleka. Oprogramowanie dla stad bydła mlecznego jest systemem dokumentacyjnym dla pojedynczych zwierząt, który rejestruje zdarzenia gospodarcze, przechowuje dane i dokonuje ocen. Sposób pracy z programami dla bydła mlecznego jest podobny do sposobu tradycyjnego prowadzenia dokumentacji. Podstawowymi komponentami tych programów są: rejestracja stada, prowadzenie (kierowanie stadem), opracowywanie dawek żywieniowych, planowanie rozrodu.

Rejestracja poszczególnych parametrów dla pojedynczych zwierząt stanowi pierwszy etap oceny. Rejestrowane są parametry, które z kolei są indykatorami dla np. zmiany dawki paszowej, stwierdzenia objawów chorobowych itp.

Tabela 11. Parametry rejestrowane automatycznie w systemach dla krów mlecznych

Parametr	Indykator dla:
Ilość mleka	Określenia dawek paszowych
Szybkość oddawania mleka	Efektywności udoju
Skład mleka	Objawów chorobowych
Temperatura ciała	Objawów chorobowych
Masa ciała	Określenia dawek paszowych
Zużycie pasz	Objawów chorobowych Jakości pasz Wpływu środowiska
Zużycie wody	Zakłóceń przemiany materii Objawów chorobowych Wpływu środowiska

Źródło: R. Doluschitz - Unternehmensfuehrung in der Landwirtschaft. E. Ulmer, Stuttgart 1997, s. 198

Programy komputerowe stosowane w produkcji mleka umożliwiają podejmowanie decyzji o selekcji inwentarza nie tylko ze względu na pochodzenie, wiek, wydajność mleczną, ale także ze względu na efekty ekonomiczne każdej ze sztuk. Uzupełniającym kryterium decyzyjnym jest tu zysk brutto przypadający na 1 kg mleka. Programy te dostarczają m.in. informacji dotyczących planów pracy, danych dotyczących cyklu (inseminacja, wycielenia, ciąża, zasuszanie, obserwacja rui), danych z księgi inwentarza (sprawozdania o stanach zwierząt, karta zwierzęcia, rodowód, obrót stada), zdrowotności zwierząt (rejestracja stanów chorobowych, koszty leczenia), zarządzania zarodkami (zakup, wyplukiwanie, transfer, dawcy, ciąża), opasania i hodowli (waga zwierząt, obrót stada, żywienie, przyrosty, analiza gospodarności, kontrola wydajności mlecznej, ewidencja rozchodów, obliczanie dawek żywieniowych i przesyłanie ich do automatów paszowych, układanie płodozmianu paszowego, obliczanie i wycena stanu zapasów), analiza ekonomiczna (zysk z pojedynczego zwierzęcia, zysk z całego stada, ocena parametrów biologicznych, brakowanie), programu hodowlanego i programu kojarzeń (doradztwo z zakresu unasienniania, wyboru buhajów, zarządzanie danymi buhajów).

Komputerowy plan oproszeń dostarcza informacji pozwalających na zarządzanie stadem trzody chlewnej (plany tygodniowe, listy danych), ocenę wartości hodowlanej (wg wyników tuczu, wydajności rzeźnej, wyników pojedynczych zwierząt), dokonywanie rachunku planistycznego (zarządzanie komponentami paszowymi, obliczanie dawek paszowych, przydział pasz) oraz sporządzanie analizy rocznej. Oprogramowanie dla tuczu trzody chlewnej zorientowane jest przede

wszystkim na ewidencję zużytych pasz oraz na optymalizację żywienia. Dostarcza ono następujących informacji: o stanach zwierząt, o przyrostach wagowych, o zużyciu pasz, o ocenie poszczególnych grup i pojedynczych zwierząt oraz o zysku brutto i analizie rocznej.

Automatyczne stacje meteorologiczne dokonują następujących pomiarów: kierunku wiatru i jego siły, temperatury powietrza i gleby, nasłonecznienia i promieniowania słonecznego, przejrzystości powietrza, zwilżenia liścia, wilgotności powietrza, ilości opadów, ciśnienia atmosferycznego, siły ssącej gleby. Na podstawie zarejestrowanych danych obliczane są prognozy rozwoju chorób i szkodników. Takie podejście powoduje oszczędności w kosztach profilaktycznej ochrony roślin oraz pozwala aktywnie chronić środowisko naturalne.

Programy optymalizujące nawożenie wykonują obliczenia potrzeb nawozowych dla roślin, uwzględniając: pobranie składników mineralnych do uzyskania plonu, wykorzystanie azotu w zależności od terminu stosowania, rodzaju gleby, jej zasobności w składniki pokarmowe oraz zastosowanych nawozów gospodarskich. Wynikami obliczeń są: zalecenia wapnowania, określanie potrzeb w zakresie uzupełniającego nawożenia mineralnego, zalecenia nawozowe, dobór międzyplonów i propozycje struktury zasiewów z uwzględnieniem gospodarki wodnej, gospodarki próchnicą oraz mrozoodporności roślin.

W rolnictwie znajdują również zastosowanie satelitarne systemy nawigacji (GPS = Global Positioning System), które szczególnie nadają się dla dużych gospodarstw. W systemach tych rolnik uwzględnia np. zmienność glebową, różnice w zasobności gleb w składniki pokarmowe, zachwaszczenie. Systemy te stwarzają możliwość traktowania indywidualnie każdej części pola, w przeciwieństwie do podejścia tradycyjnego, w którym traktujemy pole jako jednorodne, stosując średnie wartości dawek nawozów czy środków ochrony roślin. Takie podejście powoduje, że w pewnych częściach pola występuje niedobór, a w innych nadmiar np. składników pokarmowych. Prowadzi ono do powstawania zagrożeń ekologicznych i wysokich kosztów produkcji.

Z kolei komputery pokładowe maszyn i urządzeń uprawowych umożliwiają sterowanie pługiem, minimalizację zużycia paliwa, obserwację zagęszczenia gleby; w siewnikach regulują ilość wysiewu, głębokość wysiewu, ustalają ścieżki technologiczne; w nawożeniu regulują dawkę, szerokość roboczą, obserwację stanu maszyny; w opryskiwaczach sterują wydatkiem cieczy, wielkością kropli, szerokością roboczą.

W ciągnikach rolniczych komputery pokładowe znajdują zastosowanie do: kontroli stanu technicznego, automatycznego doboru przełożeń skrzyni biegów, regulacji systemów hydraulicznych oraz zapobiegają poślizgowi kół. W kombajnach zbożowych podstawowe zastosowania komputerów pokładowych to regulacja wysokości cięcia, pomiar strat ziarna, pomiar czystości ziarna, pomiar zużycia paliwa, wydajności pracy, sterowanie młocarnią, regulacja prędkości roboczej oraz obserwacja stanu technicznego.

5. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI KIEROWNICZYCH

5.1. Funkcje kierownicze

Pomysł wyodrębnienia funkcji zawodowych w przedsiębiorstwach pochodzi od Fayola, który funkcjami nazwał grupy działalności. Wyróżnił on sześć najbardziej ogólnych rodzajowych grup działalności, wykonywanych w każdym przedsiębiorstwie i pozostających w ścisłej współzależności. Nazwał je **funkcjami zasadniczymi** przedsiębiorstwa (22, s. 4 - 5). Są to funkcje:

- 1) techniczna, czyli produkcyjna,
- 2) handlowa, obejmująca zaopatrzenie i zbytnie,
- 3) finansowa - pozyskiwanie kapitałów i obrót nimi,
- 4) ubezpieczeniowa - zabezpieczenie majątku i ludzi,
- 5) rachunkowa - ewidencja majątku i procesów gospodarczych,
- 6) administracyjna, czyli kierownicza.

Funkcje przedsiębiorstw realizowane są na poziomie wykonawczym i kierowniczym. Przedsiębiorstwa jako całości charakteryzowane są przez funkcje poziomu wykonawczego, gdyż przez nie realizowane są zasadnicze cele przedsiębiorstw.

Stworzone przez Fayola pojęcie zasadniczej funkcji przedsiębiorstwa krzyżuje się z pojęciem **funkcji organicznej**. Pojęciem tym organizatorzy posługują się przy dokonywaniu podziału pracy w przedsiębiorstwie; przede wszystkim kierowniczej, ale także wykonawczej - biurowej i fizycznej. **Funkcja organiczna** jest rozumiana jako ogół obowiązków na danym stanowisku pracy. Pojęcie funkcji organicznej nie jest stosowane przy określaniu zadań i uprawnień wieloosobowych organów przedsiębiorstw, np. zarządów, rad pracowniczych, kolegiów. Do wykonywania funkcji organicznych powoływane są stanowiska pracy. Stanowisko pracy, zwłaszcza kierowniczej, powinno mieć wyraźnie określony zakres uprawnień, obowiązków i wymaganych kwalifikacji, zapewniony dopływ potrzebnych informacji i być wyposażone w odpowiednie środki rzeczowe i finansowe.

Przy wyodrębnianiu funkcji organicznych niezbędne jest respektowanie następujących zasad:

- 1) zasada jednorodności funkcji - przy wyodrębnianiu danej funkcji należy łączyć możliwie podobne działania,

- 2) koncentracji funkcji - postulat, aby podobne zadania powierzać jako jedną funkcję jednemu wykonawcy,
- 3) precyzowanie zakresu funkcji - jej respektowanie ma zapobiec nieporozumieniom i sporom kompetencyjnym,
- 4) stabilności funkcji - postulaty, by treść funkcji (tj. rodzaje czynności) i jej zakres (tj. obciążenia pracownika) nie ulegały zbyt dużym zmianom w krótkich okresach czasu,
- 5) zgodności uprawnień, środków i odpowiedzialności.

Niekiedy funkcje organiczne określane są wężej. W wąskim ujęciu funkcją organiczną nazywane są zadania ściśle związane z danym stanowiskiem pracy i do stanowiska tego formalnie przypisane w statucie przedsiębiorstwa i w regulaminie pracy. Szczególnie ważne jest formalne określenie organicznych funkcji kierowniczych, gdyż ono implikuje, że na danym stanowisku pracy mogą być wykonywane zadania dodatkowe, nie związane organicznie z tym stanowiskiem. W przypadku kierowniczych stanowisk pracy funkcje nieorganiczne obejmują często działania, należące do obowiązków pracowników wykonawczych, wykonywane dobrowolnie przez kierowników. Przykładami mogą tu być: prowadzenie samochodu przez dyrektora przedsiębiorstwa, prowadzenie przez kierowników szkoleń na kursach zawodowych, wykonywanie czynności opiekuńczych wobec podwładnych pracowników itp. Wykonywanie działań nieorganicznych nie powinno przeszkadzać kierownikowi w należyтым wykonywaniu jego funkcji organicznych.

Jedną z zasadniczych funkcji przedsiębiorstwa - administracyjną - Fayol podzielił z kolei na pięć szczegółowych **funkcji kierowniczych**: a) przewidywanie, b) organizowanie, c) rozkazywanie, d) koordynowanie, e) kontrolę. W ten sposób stworzył nowe pojęcie funkcji. Funkcje kierownicze różnią się od funkcji zasadniczych szczegółowością, czyli większym wyspecjalizowaniem, dotyczą bowiem wyłącznie działań kierowniczych; są funkcjami organicznymi dla kierowniczych stanowisk pracy. W przypadku podziału pracy kierowniczej kierownicy liniowi pełnią tylko częściowo funkcje planowania i kontroli.

Podział funkcji jest podziałem rodzajowym typowych czynności wykonywanych przez kierowników. Nie jest to podział sekwencyjny, choć jako taki bywa niekiedy odczytywany. Przy podziale sekwencyjnym, tj. przy wyróżnianiu kolejnych faz czynności kierowniczych, wyróżnia się: a) wybór zadania, b) przekazanie zadania podwładnym, c) opracowanie i przekazanie podwładnym instrukcji, d) stworzenie sytuacji motywacyjnej, e) stworzenie warunków pracy dla podwładnych,

f) kontrola wykonania zadania. Porównanie funkcji kierowniczych z podziałem sekwencyjnym czynności kierowniczych pozwala uchwycić istotne różnice między nimi. Zresztą przytoczony tu zestaw sekwencyjny czynności kierowniczych nie jest w pełni ani zawsze obowiązujący. Wystarczy wskazać, że kontrola kierownicza nie zawsze następuje na końcu. Wyróżnia się bowiem kontrolę wyniku, czyli końcową, i kontrolę przebiegu pracy.

Tabela 12. Funkcje kierownicze wg B. Glińskiego

Funkcje zarządzania	Czynności składające się na funkcje	Działania obejmujące po kilka czynności (czynności międzyfunkcyjne)
Planowanie	Gromadzenie informacji, analiza diagnostyczna	↑ koordynowanie
	Prognozowanie	
	Programowanie (ustalanie celów i środków ich realizacji)	
	Bilansowanie, koordynowanie i optymalizacja treści planów	
	Zestawianie i uzgadnianie planów; doprowadzenie planów do niższych ogniw	
Organizowanie	Grupowanie czynności i pracowników w komórki i zespoły komórek (wydziały, zakłady itp.)	↑ kształtowanie struktur
	Przydzielanie zadań, pracy, narzędzi i materiałów	
	Kształtowanie więzi współpracy i podległości między komórkami	
	Delegowanie i rozgraniczanie uprawnień	
	Dobór i rozstawienie kadr kierowniczych	
Motywowanie	Informowanie i instruowanie	↑ komunikowanie się
	Mierzenie wkładu pracy i wyników	
	Ocena i rozwój kadr, w tym kierowniczych	
	Wyznaczanie wynagrodzeń i premii	
	Uruchamianie bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie stosunków międzyludzkich	
Kontrola	Identyfikacja obowiązujących celów i zadań oraz miar ich spełnienia	↑ nadzorowanie
	Ustalanie procedur kontroli	
	Kontrola wykonywanych zadań i formułowanie merytorycznych zaleceń pokontrolnych	
	Formułowanie zaleceń pokontrolnych mających na celu usprawnienie planowania, organizowania i motywowania	
	Kontrola przez system finansowy (bilans, rachunki kosztów i wyników)	

Źródło: B. Gliński, Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej. PWE, Warszawa 1985, s. 34.

Obecnie wśród teoretyków zarządzania istnieje zgodność poglądów co do tego, że koordynowanie nie jest funkcją kierowniczą. Nie ma po prostu takich rodzajowo odrębnych czynności kierowniczych, które można by nazwać koordynowaniem. **Koordynowanie** albo harmonizowanie działań stanowi pewien cel organizacyjny polegający na zgodnym wykonywaniu współzależnych zadań, czyli na uzgadnianiu składników działania pod względem ilości, czasu, miejsca i warunków, na właściwym podziale zadań, niedublowaniu prac, nieprzeciążaniu jednych grup lub osób przy innych. Cel ten osiąga się jednak przez różne działania kierownicze, zwłaszcza przez umiejętne planowanie, organizowanie i motywowanie. Współcześni teoretycy wyróżniają funkcję motywacji zamiast ustalonej przez Fayola funkcji rozkazywania i przypisują jej inne treści niż tej ostatniej. Na miejscu funkcji przewidywania umieszczają funkcję planowania, która oczywiście rozumiana jest szerzej (przewidywanie to tylko część działań planistycznych). Większość współczesnych teoretyków zarządzania wyróżnia - np. G. Terry - cztery główne funkcje zarządzania: a) planowanie, b) organizowanie, c) motywowanie, d) kontrolę. Oprócz nich coraz częściej wyodrębniane są inne funkcje: gromadzenie i przetwarzanie informacji, polityka personalna, analiza wyników, zarządzanie ochroną środowiska oraz zarządzanie jakością.

Wymienione powyżej cztery funkcje traktowane są jako istotne dla pracy kierowniczej. Oznacza to, że każdy kierownik obowiązany jest je wykonywać (choć w różnym zakresie), niezależnie od szczebla zarządzania, że ich wykonywanie odróżnia pracę kierowniczą od wykonawczej i że każdy kierownik na nich powinien koncentrować swą uwagę. Ich wykonywanie jest jednym z warunków uznania kogoś za kierownika. Nie jest kierownikiem ktoś, kto wykonuje jedną z tych funkcji; jeśli np. ktoś zajmuje się tylko planowaniem, jest planistą; jeśli ktoś zajmuje się tylko kontrolowaniem, jest kontrolerem.

Ujęcie to może być zakwestionowane w przypadku niesprecyzowania, do kogo adresowane są funkcje kierownicze. Wiadomo bowiem, że planowaniem, organizowaniem i kontrolą zajmują się wszyscy pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska. We własnym zakresie również robotnik planuje swe czynności (zwykle w sposób niesformalizowany), organizuje je i sprawdza, czyli prowadzi samokontrolę. Uważa się więc, że wykonywanie tych funkcji jest tylko jednym z warunków uznania kogoś za kierownika. Jeśli więc ktoś wykonuje omawiane funkcje w ramach własnej pracy, to nie może być uznany za kierownika. Drugim warunkiem uznania kogoś za kierownika jest wykonywanie funkcji kierowniczych w stosunku do podporządkowanych jemu pra-

owników wykonawczych i kierowników niższych szczebli wraz z podległymi im jednostkami organizacyjnymi.

5.2. Wybór i opracowanie celów zarządzania

Problematyka celów realizowanych w przedsiębiorstwach jest obszerna i złożona. Bazując na ogólnej wiedzy dotyczącej takich celów, tutaj zajmujemy się tylko obowiązkami kierowników przedsiębiorstw, dotyczącymi opracowywania celów dla jednostek organizacyjnych, którymi kierują.

Znaczenie trafnego wyboru i ścisłego określenia celów gospodarowania - podobnie jak znaczenie doboru nakładów - nie zawsze było doceniane i nawet obecnie nie wszyscy decydenci należycie je doceniają. Celom gospodarowania nie poświęcono dostatecznej uwagi w gospodarce tradycyjnej, przedkapitalistycznej.

Bardziej wyraźne określenie celów wystąpiło w gospodarce kapitalistycznej, w której działalność przedsiębiorstw w dużo większym stopniu została oparta na zasadzie racjonalnego gospodarowania. Stało się to możliwe, ponieważ w gospodarce towarowej cele gospodarowania stały się wymierne. Stało się to też konieczne, ponieważ powiększanie się przedsiębiorstw stworzyło problem autonomizowania się celów partykularnych i potrzebę ich integracji.

O znaczeniu formułowania celów przez kierowników tak pisał jeden ze współczesnych teoretyków organizacji, S. Kowalewski: "Pierwszym i podstawowym obowiązkiem każdego przełożonego, zarówno w stosunku do podległych mu jednostek organizacyjnych, jak i pracowników niekierowniczych, jest postawienie przed nim jasno określonego, zwięzłego, komunikatywnie, a jednocześnie precyzyjnie i wyczerpująco, sformułowanego celu. Jest on bowiem jedynym dobrym punktem wyjścia do wyznaczania zadań, obowiązków i odpowiedzialności, zarówno poszczególnych osób, jak zespołów. Tylko taki cel przez rozczłonkowanie go na cele składowe może służyć jako racjonalna, nie zaś woluntarystyczna podstawa dzielenia większych całości na części, a zatem kształtowania struktury (...) Cel służy jako punkt wyjścia dla motywacji, jako baza rozumnie prowadzonej kontroli, jako niezastąpiona podstawa koordynacji, wreszcie jako swoista filozofia jednostki organizacyjnej, czyli uzasadnienie sensu jej istnienia" (37, s. 139).

Opracowywanie celów gospodarowania jest niedoceniane, zwłaszcza w rolnictwie. Spowodowały to następujące przyczyny:

1. Tradycyjny w dużym stopniu charakter zawodowej działalności rolników. O ile przedsiębiorstwa przemysłowe powstają w celu wytwarzania rzeczy wynalezionych i starają się stosować przemysłane metody produkcji, a nawet porzucają poprzednią produkcję i zamiast niej podejmują wytwarzanie nowej, to w rolnictwie asortyment wytwarzanych produktów zmienia się rzadko i tylko częściowo. Rolnicy zmieniają głównie środki produkcji, robią to jednak wolniej niż przedsiębiorcy przemysłowi.
2. Pogląd, że produkcję należy dostosowywać ściśle do warunków przyrodniczych, które (jeśli rozpatruje się je jako średnie stany z okresów wieloletnich) są stałe. W ogólnym ujęciu pogląd ten jest słuszny, ale dogmatyczne jego respektowanie jest hamulcem dla postępu gospodarczego w rolnictwie.
3. Niedostateczna wiedza producentów rolnych na temat celów gospodarowania. Przejawia się ona głównie w nieodróżnianiu celu końcowego od celów pośrednich, stanowiących środki do uzyskania celu końcowego, czyli nieodróżnianiu celu finansowego od celów produkcyjnych.
4. Stawianie przed przedsiębiorstwami zadań rzeczowych, a nie finansowych. Konieczność realizowania celu w postaci dochodu globalnego lub zysku wymaga zawsze wnikliwej analizy struktury produkcji i nakładów, czyli zmusza do dokładnego zapoznawania się z warunkami realizacji celów gospodarowania.

Zakładamy tu, że w gospodarce rynkowej głównym celem działalności przedsiębiorstw jest wynik finansowy. Ze względu na wpływ zmienności pogody w poszczególnych latach na wyniki produkcyjne i finansowe, wynik finansowy jako główny cel gospodarowania winien być ustalony jako wielkość średnia dla okresu kilkuletniego. Ustalenie takiego celu dla przedsiębiorstwa jest punktem wyjścia do opracowania planu gospodarczo-finansowego.

Istnienie takich realiów nasuwa pytanie: dla jakich jednostek organizacyjnych należy ustalać taki cel? Otóż **cel w postaci wyniku finansowego należy ustalać zawsze dla samodzielnej pod względem ekonomicznym jednostki organizacyjnej.**

Tabela 13. Wybrane cele przedsiębiorstw rolniczych

Cele kwantyfikowane		Cele niekwantyfikowane
Ekonomiczne	Pozaekonomiczne	
<ul style="list-style-type: none"> - zysk - sprzedaż - płynność - kwota kapitału własnego 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cele ilościowe - plony i wydajności - zbył - dotrzymanie zawartych umów - wypełnienie kwot - rozwój gospodarstwa <input type="checkbox"/> Praca - 5 dniowy tydzień pracy - urlop - ograniczony czas pracy w życiu (emerytura) - czasowa niezależność od procesów produkcyjnych <input type="checkbox"/> Pewność - dywersyfikacja produkcji - dochody spoza rolnictwa - majątek pozarolniczy <input type="checkbox"/> Cele ekologiczne - ograniczenie emisji substancji szkodliwych (woda gruntowa, powietrze) - żyzność gleby 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cele socjalne - kontakty - sąsiedztwo - klimat pracy <input type="checkbox"/> Oglądanie - wyposażenie w czynniki produkcji (powierzchnia, budynki, maszyny) - stanu roślin i zwierząt <input type="checkbox"/> Niezależność - samodzielność - kompetencje decyzyjne - własność - pozycja na rynku <input type="checkbox"/> Moralność i etyka - ochrona zwierząt - społeczna odpowiedzialność za środowisko naturalne

Źródło: R. Doluschitz - Unternehmensfuehrung in der Landwirtschaft. E. Ulmer Stuttgart 1997 s. 82.

W Polsce popularyzowany jest obecnie system **zarządzania** przedsiębiorstwami **przez cele**. Podstawowymi założeniami tego systemu są: 1) dokładne określenie celów działania przedsiębiorstwa i kontrolę jego wyników, przy ograniczeniu ingerencji w sposoby realizacji tych celów, 2) tworzenie w przedsiębiorstwie zgodnego zespołu celów, 3) uczestnictwo kierowników komórek w ustalaniu zadań, które mają realizować, 4) wykorzystanie zasady Pareta, 5) analizowanie miejsc, w których powstają główne wyniki działalności przedsiębiorstwa, 6) sporządzanie planów usprawnień i stałe dążenie do ich realizacji.

Zarządzanie przez cele ma usprawnić integrację celów, polepszyć stosunki między pracownikami i w ten sposób usprawnić realizację celów końcowych przedsiębiorstwa. Głównym zadaniem przy integrowaniu celów przedsiębiorstwa jest ustalenie zgodności celów końcowych

między sobą oraz zgodności między celami częściowymi a celami końcowymi. Integracja celów częściowych polega na właściwym ich podziale oraz na utworzeniu z nich układu hierarchicznego. W układzie hierarchicznym cele częściowe muszą być podporządkowane celowi końcowemu, gdyż stanowią środki jego realizacji.

Cele gospodarstw rolnych są bardzo zróżnicowane ze względu na ich treści i horyzont czasowy. Za G. Steffenem i D. Bornem można je podzielić na kwantyfikowane i niekwantyfikowane, ekonomiczne i pozaekonomiczne.

5.3. Planowanie jako funkcja zarządzania

Pojęcie planu, oczywiście uproszczonego, znane było już w starożytności. Autorzy wielu dzieł rolniczych już w średniowieczu zalecali stosować w gospodarce folwarcznej plany w postaci preliminarzy. Oparcie gospodarki, zwłaszcza wielkorolnej, na planach zalecali prekursorzy wiedzy rolniczej od początku XIX w.

Wycinkowe i doraźne planowanie działalności dawnych kapitalistycznych przedsiębiorstw przemysłowych, a także majątków obszarowych, miało kilka przyczyn. Po pierwsze, właściciele-kierownicy nie musieli koordynować działalności swych przedsiębiorstw za pomocą planów, gdyż były to jednostki małe, mogli więc wszystkie ich sprawy łatwo koordynować. Po drugie, ówczesne metody planowania nie były jeszcze dostatecznie rozwinięte, dlatego ich stosowanie nie dawało dużych korzyści i nie mogło przekonać przedsiębiorców o korzyściach płynących z planowania. Po trzecie, w okresie nierozwiniętego kapitalizmu dominował pogląd, że przedsiębiorca musi szybko reagować na zmieniającą się stale sytuację na rynku, by nie przegrywać walki konkurencyjnej, a plany usztywniały działalność przedsiębiorstw albo dezaktualizowały się. Późniejszy rozwój przedsiębiorstw kapitalistycznych zmusił je do stosowania planowania wewnętrznego.

Duże skrzywienie poglądów na temat planowania spowodowało zreformowanie w 1989 r. naszej gospodarki narodowej. Ponieważ reformy dokonano w atmosferze totalnej krytyki dawnych, nakazowych metod zarządzania i zniesienia obowiązku planowania, kierownicy przedsiębiorstw uznali, że obecnie brakuje racji dla kontynuowania planowania, nawet w zmienionej formie. Nie było to słuszne. Planowanie wewnętrzne jest obecnie prowadzone we wszystkich racjonalnie prowadzonych przedsiębiorstwach kapitalistycznych i na nich powinni wzorować się przedsiębiorcy.

Potrzeba planowania wynika z rosnącej złożoności procesów gospodarczych, które trzeba koordynować, oraz zmian w przedsiębiorstwach i w ich otoczeniu. E.O. Heady i H.R. Jensen pisali na ten temat: "Gdyby plony nie zmieniały się i ceny nie wykazywały wahań z roku na rok, pierwsza decyzja kierownika gospodarstwa mogłaby z powodzeniem być jego decyzją ostatnią. Mógłby on ułożyć dla gospodarstwa jedyny i ostateczny plan oparty na zasadzie najwyższego zysku z ziemi i innych zasobów - z nadzieją, że ta sama sytuacja ekonomiczna będzie trwała całe lata. Ponieważ jednak w rolnictwie warunki takie nie istniały i nigdy nie zaistnieją, zadaniem rolnika jest systematyczne podejmowanie decyzji przy trzeźwej ocenie sytuacji i dalekowzroczności, które to cechy stanowią właściwy sprawdzian jego kwalifikacji kierowniczych" (28, s. 8).

Znaczenie planowania wynika też - i przede wszystkim - z faktu, że jest ono jednym ze sposobów doskonalenia zarządzania. Ale zarządzanie przedsiębiorstwem może być doskonalone nie przez sam fakt opracowywania planów, ale przez opracowywanie dobrych planów. Planowanie może być ulepszone głównie przez poznawcze ugruntowanie decyzji zawartych w planach, doskonalenie prognozowania sytuacji planistycznych, ustalanie równowagi między założonymi celami a rozporządzalnymi zasobami i opracowywanie wariantów planów. Przez **poznawcze ugruntowanie planowania** rozumiemy obecnie przyswajanie sobie przez planistów i decydentów wiedzy naukowej o metodach planowania i o procesach objętych planowaniem oraz badania diagnostyczne. Badanie diagnostyczne obejmuje gromadzenie i przyswajanie sobie przez planistów i decydentów wiedzy sytuacyjnej o konkretnym obiekcie, dla którego ma być opracowany plan. Badanie to obejmuje: a) opis właściwy, czyli ewidencję aktualnego stanu sił wytwórczych, warunków i wyników gospodarowania, b) analizę istniejącego stanu, c) propozycje dokonania zmian. Ważną część wiedzy sytuacyjnej stanowią parametry (struktury, intensywności użytkowania, gospodarności itp.) zbieżne treściowo z parametrami naukowymi, różniące się jednak od nich rozmiarami. Parametry diagnostyczne i naukowe stanowią ważne dane do analizy istniejącego stanu i do ustaleń planowych.

Przy organizowaniu prac planistycznych powstaje pytanie: czy dyrektor przedsiębiorstwa powinien brać w nich udział? Stawianie takiego pytania wynika z wątpliwości wywołanej z kolei przez następujące fakty: a) dyrektorzy mają zwykle dużo zadań związanych z bieżącym kierowaniem, b) planowanie jest wydzielonym zadaniem dla osób specjalizujących się w tej pracy, c) do-rywcze uczestnictwo w sporządzaniu planów jest pracą mało efektywną. Istnieją jednak również

ważne fakty przemawiające za twierdzącą odpowiedzią na powyższe pytanie. Wynikają one z nadrzędnego faktu, że bezpośrednim zadaniem planowania jest **kształtowanie świadomości decydentów i realizatorów** planów. Udział dyrektora w planowaniu wpływa bowiem zwykle na: a) odpowiednie kształtowanie decyzji planowych, na które mógłby nie zwrócić uwagi w czasie zatwierdzania planu, b) przemyślenie problemów związanych z realizacją planu, co pozwoli przygotować we właściwych terminach realizację zadań planowych, c) identyfikowanie się dyrektora z zadaniami planowymi i większe angażowanie się w ich realizację.

W. Bocchino wyróżnił **dwa** główne **etapy** w planowaniu: a) właściwe ustalenie celów działania przedsiębiorstwa, b) wybór sposobów działania, niezbędnych do osiągnięcia tych celów (11, s. 15).

Na początku działania dany jest zawsze cel rozumiany ogólnie - np. jako maksymalizowanie dochodu lub zysku - natomiast jego **konkretyzacja** i kwantyfikacja odbywają się zawsze w trakcie planowania. By skutecznie maksymalizować dochód, trzeba analizować warunki wewnętrzne i zewnętrzne, np. popyt i opłacalność produkcji. Analiza służy równocześnie do kwantyfikowania celu, przez ustalenie jaka jego wielkość może być wykonana. Wynika stąd, że nie można odrywać opracowania celu od ustalania środków niezbędnych do jego realizacji, oraz że opracowanie celu należy do planowania.

Plan opracowywany jest dla przyszłości, która nigdy nie jest dostatecznie znana. Im dalszy horyzont czasowy planu, tym mniejsza możliwość określenia warunków realizacji planu, tym większą niepewnością obciążony jest plan. Ponieważ wiele danych planistycznych nie daje się określić obiektywnie i musi być ustalane przez subiektywny wybór, życzenia i obawy wpływają zwykle na występowanie dwóch **błędów** w planowaniu: **maksymalizmu i minimalizmu**. Maksymalizm oznacza nierealność planu; minimalizm nie czyni planu mobilizującym. Planiści muszą wystrzegać się również innych błędów w planowaniu, takich jak sprzeczność wewnętrzna, niezgodność z prawami ekonomicznymi, brak komunikatywności, zbytnia szczegółowość, niekompletność.

Planowanie może być narażone na skrzywienia lub **wypaczenia**, jeśli dyrektor razem z innymi organami władz przedsiębiorstwa nie dokona zabezpieczeń przed nimi. Najczęstszymi wypaczeniami w planowaniu są **woluntaryzm** i arbitralność z jednej strony oraz **uleganie naciskom** - z drugiej. Wypaczenia te występują na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwami. Wo-

luntaryzm przejawia się zwykle w ustalaniu zbyt ambitnych zadań, co w warunkach samofinansowania może doprowadzić do zwichnięcia równowagi finansowej przedsiębiorstwa i do konfliktów z załogą. Woluntaryzm wynika z nadmiernej władzy, która może być wykorzystana w planowaniu, a następnie w realizacji przedsięwzięć korzystnych dla niektórych grup pracowniczych (np. dla załóg niektórych zakładów) ze szkodą dla innych grup. Uleganie partykularnym naciskom jest skutkiem słabej władzy naczelnej w przedsiębiorstwie (dyrekcji, samorządu), ale powoduje takie same skutki jak arbitralność. Istnieją trzy sposoby zabezpieczenia się przed podobnymi błędami: a) respektowanie praw samorządu pracowniczego, czyli demokracji w zarządzaniu, b) korzystanie z opinii ekspertów dla rozstrzygania spraw spornych, c) respektowanie obiektywnych kryteriów podejmowania decyzji planistycznych.

5.4. Zasady opracowania biznes planu

W chwili obecnej występuje konieczność podejmowania aktywnych działań w gospodarstwach i przedsiębiorstwach w zakresie gospodarowania finansami. Zarządzanie finansami w przeciwieństwie do analizy finansowej może nie tylko obejmować analizę przeszłości, ale przede wszystkim prognozować przyszłość w celu realizacji przyjętych założeń krótko- i długookresowych. Podstawowym narzędziem do prognozowania zarządzania finansami w przyszłości jest biznes plan, który zawiera cele, środki i metody działania (strategie działania) sprzyjające osiągnięciu założonych celów. Biznes plan jest realną oceną i wizją działania firmy mającą doprowadzić do osiągnięcia sukcesu na rynku.

Z badań przeprowadzonych przez B. Gołębiowskiego (27, s. 109 – 114) dotyczących oceny wykorzystania biznes planów wynika, że przedsiębiorstwa w których biznes plan traktowano jako narzędzie w zarządzaniu, wykorzystywały swój potencjał produkcyjny w sposób pozwalający na osiągnięcie wysokich efektów ekonomicznych. W firmach tych po upływie każdego kwartału dokonywano analizy uzyskanych efektów produkcyjnych oraz dokonywano analizy ilościowej poziomu nakładów. Następnie analizowano szczegółowo poszczególne składniki strony przychodów i kosztów. Pełna analiza produkcyjno-finansowa za dany kwartał pozwalała na ustalenie miejsc w których występowały odchylenia od założeń przyjętych w biznes planie, przyczyn tych odchyleń oraz pozwalała na podjęcie odpowiednich działań korekcyjnych. Plany zawarte w biznes planach analizowanych przez B. Gołębiowskiego gospodarstw były uaktualniane, na podstawie przepro-

wadzonych analiz, w zależności od sytuacji finansowej danej firmy oraz od zmian zachodzących w otoczeniu.

Do najczęściej stosowanych biznes planów należą opracowania dotyczące założeń związanych z :

- uzyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania z instytucji finansowych (składanie wniosków kredytowych, starania dotyczące leasingu),
- opracowaniem dokumentów niezbędnych przy sądowym postępowaniu układowym lub bankowym postępowaniu ugodowym,
- próbą zarządu przekonania członków rad nadzorczych lub właścicieli firm o “doskonałych” rozwiązaniach złej sytuacji przedsiębiorstw (sanacji firmy),
- próbami nakłonienia zewnętrznego inwestora do podjęcia wspólnych przedsięwzięć,
- ukazaniem celowości przekształcenia firmy (podział lub fuzja),
- oceną przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Biznes plan jest zestawieniem dokumentów - analiz i programów, w których na podstawie oceny aktualnej sytuacji finansowej oraz danych historycznych zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia przy wszystkich istniejących uwarunkowaniach natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej, technologicznej itp. Obejmuje on działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu lat.

Korzyści wynikające z dokładnego biznes planu znacznie wykraczają poza doraźne cele będące podstawą jego opracowania. Określa on krótko- i długoterminowe cele firmy, precyzuje sposób ich osiągnięcia oraz może być doskonałą pomocą wspomagającą bieżące zarządzanie.

Przygotowanie biznes planu przynosi następujące korzyści:

- dzięki systematycznemu podejściu do problemu popełnia się błędy tylko na papierze, a nie w rzeczywistej działalności firmy,
- poprawia samopoczucie kadry kierowniczej dając wnikliwą ocenę własnych zdolności do zakładania czy też prowadzenia działalności gospodarczej,
- pokaże wysokość potrzebnych nakładów finansowych, sposób ich wykorzystania oraz okresy, w których będą najbardziej potrzebne oraz zredukuje ryzyko niepowodzenia,

- umożliwia poznanie procesu planowania, co jest bardzo ważne z punktu widzenia długookresowej działalności przedsiębiorstwa; wiedza i doświadczenie zdobyte w procesie planowania umożliwiają szybkie reagowanie na zmiany otoczenia,
- pomagają w uzyskaniu zasobów finansowych oraz w wypracowaniu własnych mierników oceny rezultatów działalności,
- pomagają w odkryciu potencjalnych słabości oraz w zidentyfikowaniu przeoczonych okazji.

Biznes plan pełni dwie podstawowe funkcje:

- funkcję wewnętrzną: plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument planistyczny niezbędny do zarządzania przedsiębiorstwem,
- funkcję zewnętrzną: plan ma podstawowe znaczenie dla uatrakcyjnienia przedsiębiorstwa w oczach potencjalnych inwestorów i przyciągania z zewnątrz środków potrzebnych na finansowanie jej przedsięwzięć.

Pełniąc funkcję zewnętrzną, biznes plan umożliwia zarządowi zorganizowane planowanie rozwoju przedsiębiorstwa i przewidywanie wszelkich zmian w przyszłości. Jest to tradycyjny sposób rozumienia funkcji planowania w zarządzaniu. W biznes planie funkcja ta znajduje swój wyraz przez zastosowanie aparatu wykorzystywanego w planowaniu strategicznym, co sprowadza się do precyzyjnego opracowania założeń i wyników finansowych przyjętych wariantów strategicznych. Kierownictwo przedsiębiorstwa, po szczegółowym przemyśleniu swoich założeń oraz ustaleniu misji i celów, powinien określić poziom oczekiwań, z którymi w przyszłości będzie można porównywać osiągnięte wyniki oraz dobrać wskaźniki służące do pomiaru i kontroli stopnia ich realizacji. Podczas przygotowywania biznes planu należy przede wszystkim uwzględnić warunki niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów (np. zwiększenie efektywności zarządzania, zaangażowanie wykwalifikowanej siły roboczej, modernizacja środków produkcji, zmiana struktury produkcji, rozwijanie rynku oraz pozyskiwanie środków finansowych).

Zewnętrzna funkcja sprowadza się do wykorzystania biznes planu podczas ubiegania się o zainteresowanie potencjalnych inwestorów, mogących wspomóc finansowo przedsiębiorstwo. Ostatnio, coraz szerzej rozpowszechnia się praktyka przedkładania biznes planu jako wymaganego warunku przy składaniu wniosków kredytowych.

Tabela 14. Przykładowa struktura treści biznes planu przedsiębiorstwa

Bloki zagadnień	Zagadnienia szczegółowe
STRESZCZENIE	cel i przedmiot planu istota planowanych zamierzeń potrzeby finansowe spodziewane korzyści i czynniki ryzyka
CHARAKTERYSTYKA (DIAGNOZA) PRZEDSIĘBIORSTWA	historia firmy forma prawna, misja i przedmiot działalności posiadane zasoby sytuacja finansowa i wyniki finansowe mocne i słabe strony
ANALIZA OTOCZENIA	wielkość i dynamika rynku (popytu) klienci konkurenci i ocena pozycji konkurencyjnej firmy szanse i zagrożenia
STRATEGIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA	cele strategiczne warianty strategii i ich uzasadnienie charakterystyka wybranej strategii
PLAN SPRZEDAŻY I DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH	planowany wolumen i wartość sprzedaży plan działań marketingowych w obszarze produktu, ceny, dystrybucji i promocji
PROCES PRODUKCYJNY (PLANY RZECZOWE)	opis procesu plan produkcji plan zaopatrzenia plan zatrudnienia plan remontów i inwestycji
ZARZĄDZANIE	charakterystyka kadry zarządzającej struktura organizacyjna i techniki zarządzania
PLANY I ANALIZY FINANSOWE	plany wyników finansowych, bilansów i przepływów pieniężnych analizy i oceny przyszłej sytuacji finansowej, prognozy rentowności, opłacalności, poziomu ryzyka itp.
ZAŁĄCZNIKI	sprawozdania finansowe wyniki badań rynkowych życiorysy zawodowe, schematy organizacyjne

Źródło: Metody sprawnego zarządzania. Red. H. Bieniok, AW Placet, Warszawa 1997, s. 54.

Budowa biznes planu oparta jest o proste zasady konstrukcyjne, których zakres merytoryczny obejmuje wszystkie zagadnienia wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz oddziaływania zewnętrzne, związane tematycznie z badaniem przedsiębiorstwa, opracowaniem zasadniczego planu oraz opracowaniem planu wprowadzenia go w życie. Należy jednak pamiętać, że nie ma uniwersalnego wzoru biznes planu. Nie każdy z przedstawionych poniżej elementów biznes planu musi

być w nim zawarty. Dobór elementów będzie zależał od rodzaju prowadzonej działalności oraz od powstałej konieczności jego utworzenia.

Punktem wyjścia przy opracowaniu planów finansowych w biznes planie jest prognoza sprzedaży wynikająca z planów rzeczowych.

Plan finansowy powinien być traktowany jako finansowe skutki określonych działań. Służy on jako wewnętrzny dokument w przedsiębiorstwie oraz zaznajamia ewentualnych inwestorów z jego problemami finansowymi. Konieczne jest do tego opracowanie przewidywanych zysków i strat oraz bilansów. Wnioski wypływające z analiz finansowych muszą być opracowane szczególnie starannie i powinny obejmować zapotrzebowanie na gotówkę, kwoty dostarczane w ramach udziałów i w drodze pożyczek, rodzaj, cenę i ilość papierów wartościowych, poziom zysków, czas spłaty wszystkich długów.

Plan przepływu gotówki jest najważniejszą częścią planu finansowego ponieważ zysk wykazywany w sprawozdawczości finansowej nie zawsze odzwierciedla zdolność płatniczą firmy. Przepływy gotówki odzwierciedlają wierny obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Na ich podstawie można ocenić np.: zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań, w tym wypłacania dywidendy, dalsze możliwości zwiększania przyrostów gotówki, przyszłe potrzeby zewnętrznego zasilania finansowego, czynniki wpływające na wielkość różnicy powstałej między zyskiem a przyrostem gotówki z działalności operacyjnej, wpływy gotówkowe z działalności inwestycyjnej i finansowej. Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy może uwidocznić potrzebę na dodatkowe finansowanie, należy więc: a) podać warunki i terminy tego finansowania oraz sposoby spłaty, b) podać jaka część będzie zabezpieczona przez: inwestorów, długoterminowe pożyczki, krótkoterminowe kredyty bankowe.

5.5. Pojęcie organizacji i organizowania

Nazwa "organizacja" pochodzi od łacińskiej nazwy "organisatio" - oznaczającej urządzenie, ustrój lub układ - ale jej pierwowzorem była grecka nazwa "organon" - narzędzie. Współcześni teoretycy organizacji posługują się przeważnie ogólnym pojęciem organizacji oraz pojęciami o szczegółowych (w różnym stopniu) zakresach, pochodnymi od pojęcia ogólnego. Teoretycy systemów określają ogólne pojęcie organizacji jako **rodzaj systemu**, a system - jako zespół powiązanych ze sobą składników (tj. podsystemów i elementów), tworzący całość o innych cechach niż

cechy składników, mający własną strukturę i dzięki niej wyodrębniony od innych systemów, czyli od otoczenia. Prakseolodzy natomiast definiują to pojęcie jako **rodzaj całości**. T. Kotarbiński określił organizację (36, s. 68) jako "taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości", czyli do osiągania jej końcowych celów. Zakres ogólnego pojęcia organizacji jest węższy niż zakres pojęcia systemu i pojęcia całości. Niektóre systemy (całości), jak atomy czy układy planet, nie są organizacjami.

T. Kotarbiński wyróżnił dwa pochodne pojęcia organizacji: **rezultatowe** i **czynnościowe**. J. Zieleniewski podzielił zaś rezultatowe pojęcie organizacji na rzeczowe i atrybutowe. **Rzeczowe** pojęcie organizacji określił on jako "rzecz zorganizowaną" (87, s. 46), czyli przedmiot materialny, mający składniki zróżnicowane funkcjonalnie (organy) i współdziałające ze sobą, a **atrybutowe** pojęcie organizacji - jako tożsame z pojęciem "struktura organizacyjna". Organizatorzy mają zwykle do czynienia ze strukturami przysługującymi: a) rzeczom zorganizowanym, b) przedmiotom abstrakcyjnym, c) czynnościom. Organizacja rozumiana czynnościowo jest **organizowaniem**, czyli tworzeniem sprawnie działających rzeczy zorganizowanych, sensownych układów myśli i harmonijnych układów czynności - własnych albo cudzych (zob. tab. 15)

Organizacjami - w szerokim znaczeniu rzeczowym - są przedmioty materialne mające organy, czyli składniki zróżnicowane funkcjonalnie, a we właściwym znaczeniu rzeczowym, czyli węższym - **sztuczne przedmioty złożone** ("rzeczy zorganizowane"), będące rezultatem organizowania, utworzone przez ludzi dla realizacji ich celów, mające składniki pośrednio i doraźnie, a nie trwale, łączone. Do rzeczy zorganizowanych nie należą organizmy zwierząt ani roślin, gdyż są kształtowane przez siły przyrody i realizują (nieświadomie) własne cele, a nie cele ludzkie. Nie są nimi też oddzielne budynki ani maszyny, choć zostały ukształtowane przez ludzi, ponieważ są rezultatem pracy konstrukcyjnej, a nie organizacyjnej, i mają składniki połączone ze sobą bezpośrednio i trwale. Jako przypadek pośredni traktowane są ośrodki gospodarcze, gdyż ich składniki (zabudowania) są ze sobą połączone trwale, ale pośrednio - przez podłoże. Rzeczami zorganizowanymi są natomiast agregaty maszyn, gdyż ich składniki są łączone ze sobą doraźnie, a nie na stałe. Są nimi również - i przede wszystkim - systemy nazywane jednostkami organizacyjnymi i instytucjami społecznymi. **Jednostki organizacyjne** są zespołami ludzi i środków gospodarczych. Ludzie w ramach jednostek organizacyjnych połączeni są informacjami, zwłaszcza dotyczącymi

realizowanych celów i zadań, ze środkami gospodarczymi zaś - przez przepisy prawa i procesy pracy.

Instytucje społeczne różnią się od innych rzeczy złożonych tym, że istotnymi ich elementami są ludzie. Dlatego są określane jako zespoły ludzi współpracujących ze sobą systematycznie dla realizacji wspólnych celów. Nie każda zbiorowość ludzi stanowi instytucję społeczną, lecz tylko taka: a) która **ma własny cel** lub wiązkę celów akceptowanych przez jej członków, b) której **członkowie współdziałają** dla realizacji tych celów oraz c) **porozumiewają się** ze względu na to współdziałanie. W każdej instytucji społecznej istnieją: podział zadań i obowiązków oraz układ stosunków wynikający z tego podziału, hierarchia władzy i prestiżu, system informacji itp. Jedną z kategorii instytucji społecznych stanowią instytucje gospodarcze, czyli przedsiębiorstwa. Od instytucji niegospodarczych różnią się one głównie rodzajami celów, formami realizacji celów oraz istotnymi składnikami, którymi są nie tylko ludzie, ale również środki produkcji.

Kluczowe znaczenie dla pracy organizacyjnej ma pojęcie **struktury**, określane zwykle jako **ogół stosunków między składnikami** systemu lub między całym systemem a jego składnikami, rozpatrywany z określonego względu. Organizowanie obejmuje głównie tworzenie nowych struktur i przekształcanie oraz korygowanie już istniejących. Obiekty zorganizowane i zespoły czynności są oceniane przede wszystkim ze względu na walory struktur, które im przysługują. Zawsze wyżej oceniane są te spośród nich, których struktury pozwalają im funkcjonować bardziej ekonomicznie i na odwrót.

W przedsiębiorstwach można wyróżnić różne struktury. Dla organizatora ważne są tylko te struktury, które mają istotny wpływ na realizację końcowych celów danego przedsiębiorstwa. Są one wyróżniane wg rodzajów przedmiotów materialnych, czynności i myśli ludzkich. Myśli odzwierciedlają tu treści i struktury rzeczy lub czynności. Występują one w postaci sprawozdawczych opisów stanów rzeczy lub przebiegów czynności, albo jako plany zawierające treści dotyczące przyszłych stanów rzeczy lub przyszłych przebiegów czynności. Planowanie struktur rzeczy, czynności lub myśli jest organizowaniem antycypacyjnym, a wdrażanie planów takich struktur - organizowaniem operatywnym.

Struktury rzeczy są analizowane i kształtowane w pełnych zakresach (tj. na skalę całego przedsiębiorstwa lub całości sił wytwórczych, nakładów czy kosztów) albo w części zakresów. Mogą one dotyczyć ilościowych albo jakościowych aspektów danej rzeczy złożonej. **Struktura**

ilościowa stanowi ogół relacji między składnikami rzeczy danego rodzaju a jej całością odwzorowanych w postaci liczb. **Struktury jakościowe** obejmują relacje niemierzalne, zachodzące między pracownikami lub między pracownikami a środkami gospodarczymi. Są to relacje władzy i podporządkowania służbowego, koleżeństwa, własności, użytkowania itp. Układ stosunków między członkami przedsiębiorstwa regulowany przez przepisy nazywa się strukturą formalną tej instytucji; układ stosunków koleżeńskich oparty na zasadach niepisanych (zwyczajach lub porozumieniach koleżeńskich) - organizacją nieformalną.

Praca organizacyjna dokonywana jest w **stadium tworzenia przedsiębiorstwa** i w stadium jego funkcjonowania. W pierwszym stadium tworzona jest **ramowa struktura** samego przedsiębiorstwa (odwzorowana w schemacie organizacyjnym), nazywana organizacyjną, funkcjonalną lub podmiotową, czyli wyodrębniane są komórki i stanowiska organizacyjne oraz ustalane są więzi kooperacyjne między nimi.

Tabela 15. Podstawowe pojęcia systemów i organizacji

	Pojęcia rezultatywne		Pojęcia czynnościowe	
	Pojęcia używane w teorii organizacji			
Systemy tworzone przez ludzi, tj. struktury maszyn, budynków itp.	Struktury instytucji społecznych oraz ich podsystemów	Przedsiębiorstwa, gospodarstwa i inne instytucje rolnicze	Planowanie struktur (organizowanie antycypacyjne)	Organizowanie operatywne (kierownicza funkcja organizowania)

W **stadium funkcjonowania** przedsiębiorstwa projektowane i kształtowane są **struktury strumieni** środków gospodarczych poprzez: a) określanie celów przedsiębiorstwa, b) tworzenie zespołów organizacyjnych (włączanie do nich składników niezbędnych, wyłączenie z nich składników zbędnych lub zastępowanie składników gorszych lepszymi), c) rozmieszczanie zespołów organizacyjnych i przydzielanie im zadań, d) ustalanie składników nakładów i kosztów, e) tworzenie oraz zmienianie więzi kooperacyjnych, f) regulowanie przebiegów pracy, g) ustalanie i zmienianie więzi informacyjnych, h) kształtowanie stosunków między pracownikami oraz stosunku pracowników do pracy i do środków gospodarczych.

Kształtowanie przebiegu pracy obejmuje tworzenie zespołów roboczych, ich rozmieszczenie, wyznaczenie im rodzajów i terminów wykonania zadań. W pracy jednoosobowej wyznaczana jest struktura czasowa, czyli kolejność lub czas trwania czynności. Prace wieloosobowe rozpatry-

wane w tym samym czasie miewają różne struktury w zależności od zróżnicowania ich kolejności i równoczesności, miejsca lub przedmiotu. Praca wieloosobowa bowiem może być równocześnie lub kolejno wykonywana w jednym miejscu lub w różnych miejscach, może być oddziaływaniem na te same lub różne przedmioty.

5.6. Organizowanie jako funkcja zarządzania

Działania organizacyjne są wykonywane na każdym stanowisku pracy - kierowniczym i wykonawczym. Robotnik organizuje pracę kiedy ustala czasową strukturę swoich czynności (kolejność), kiedy obmyśla przestrzenną strukturę pracy, czyli równoczesne lub kolejne działania w różnych miejscach; kiedy dobiera sobie narzędzia lub maszyny, kiedy decyduje o kolejności ich użycia czy momencie zgłoszenia ich do naprawy. Na poszczególnych stanowiskach roboczych zakresy wykonywanych działań nie są jednakowe. Zależą one od szeregu czynników, jak np. charakter stanowiska roboczego, stopień ingerencji pracowników nadzoru, wydajność wykonywanej pracy, inwencja organizacyjna robotnika. Bywają stanowiska pracy, na których proces technologiczny przesądza o wykonywaniu przez robotników wyłącznie czynności zrutynizowanych (przy produkcji taśmowej lub aparaturowej). Bywają też prace fizyczne (np. indywidualne prace polowe) wymagające wielu czynności organizacyjnych.

Powyższe przykłady wskazują, że do działań organizacyjnych wykonywanych na stanowiskach roboczych należą działania wymagające myślenia dotyczącego **kształtowania struktur czynności** (czasowych lub przestrzennych) oraz tworzenia układów: człowiek - narzędzie lub człowiek - maszyna. Za dobrze zorganizowane uważamy takie prace, które: a) przebiegają według dobrze obmyślanych wzorców, b) wykonywane są sprawnie. Układów czynności powstałych bez udziału świadomości - odruchowych i zrutynizowanych - nie zaliczamy do czynności organizacyjnych. Tkwi w tym podejściu pozorny paradoks, ponieważ za dobrze zorganizowane uchodzą prace zrutynizowane, które wskutek powtarzalności przebiegają sprawnie.

Współcześni polscy teoretycy organizacji posługują się pojęciem organizowania przejętym od prakseologów. Prakseologiczne pojęcie organizowania ma szeroki zakres, obejmuje bowiem tworzenie i regulowanie w jednostkach organizacyjnych struktur rzeczowych i struktur procesów pracy, od których zależy funkcjonowanie i efektywność funkcjonowania tych jednostek. Struktury organizacyjne tworzone są **antycypacyjnie** i **operacyjnie**. Antycypacyjnie - znaczy w postaci

projektów i planów; operacyjnie - doraźnie, jako realizowanie planów. Przez realizowanie planów rozumiemy tu czynności wykonywane nie tylko przez personel wykonawczy, ale również przez kierowników. Jeśli mówimy, że organizowanie antycypacyjne jest organizowaniem planowym, zachodzi wtedy potrzeba sprecyzowania co jest planem.

Zaliczenie planowania do funkcji zarządzania wynika z poglądu, że organizowanie jest jedną z funkcji realizowania planów przez personel kierowniczy. H. Koontz i C. O'Donnel oprócz kierowniczej funkcji planowania, wyróżnili funkcję organizowania, politykę kadrową i kierowanie (jako realizowanie planów) oraz kontrolę. Planowanie potraktowali jako określanie celów, kierunków polityki i procedur działania; politykę kadrową - jako dobór pracowników i stabilizowanie ich zatrudnienia; kierowanie - jako przewodzenie, czyli oddziaływanie na pracowników. Pisali oni: "Organizacyjna funkcja kierownika wyższego szczebla polega na określeniu i wyszczególnieniu czynności niezbędnych do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, zgrupowania ich, przydzieleniu działom odpowiednich czynności oraz udzieleniu kierownikom działów niezbędnych uprawnień do wykonania tych czynności" (38, s. 51).

Pojęcie funkcji organizowania u Koontza i O'Donnella ma zakres szerszy niż u Fayola. Fayol zdefiniował organizowanie jako wyposażanie przedsiębiorstwa w środki produkcji i siłę roboczą. Wyróżnił on ponadto koordynowanie - jako harmonizowanie czynności roboczych - i rozkazywanie - jako powodowanie "funkcjonowania personelu" (22, s. 8).

H. Koontz i C. O'Donnel zaliczyli do funkcji organizowania wyposażenie przedsiębiorstwa w środki materialne, koordynowanie i rozkazywanie, a wyłączyli z tej funkcji "wyposażenie" przedsiębiorstwa w personel. Nie tylko u Fayola, ale również u Koontza i O'Donnella pojęcie kierowniczej funkcji organizowania ma zakres węższy niż ogólne pojęcie organizowania. U Fayola funkcja organizowania obejmuje czynności planistyczne w nieokreślonym zakresie. U Koontza i O'Donnella zasadnicze czynności planistyczne - obejmujące określenie celów i kierunków działalności - zostały ujęte jako odrębna funkcja - planowanie - natomiast bardziej szczegółowe czynności planistyczne objęte są funkcją organizowania.

J. Zieleniewski nie posługiwał się pojęciami funkcji kierowniczych ustalonymi przez Fayola. Omawiając działania zorganizowane wyróżnił jednak wśród nich etap pozyskiwania zasobów, który umieścił po etapie planowania (87, s. 276). Pisał on, że "chodzi tu o pozyskanie zasobów potrzebnych do wykonania planu, a gdyby ich pozyskanie (wbrew planowi) okazało się niemożli-

we - o działania uboczne, zmierzające do takiego przekształcenia wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania głównego, aby cele mogły być osiągnięte przy pomocy zasobów będących do dyspozycji" (87, s. 289). Organizowanie zasobów według Zieleniewskiego obejmuje:

- pozyskiwanie i (lub) dokształcanie już pozyskanych członków zespołu oraz rozmieszczenie ich, czyli przydzielenie im czynności oraz zasobów potrzebnych do realizacji planu;
- pozyskiwanie i rozmieszczanie elementów aparatury (projektowanie zakładów pracy, budynków, rozmieszczanie narzędzi i urządzeń, dokonywanie inwestycji i zaopatrzenie bieżące);
- utrzymywanie aparatury w gotowości do funkcjonowania;
- ogólnie zaś - takie dobieranie i wzajemne ustosunkowywanie elementów instytucji, aby w sposób jak najlepszy współprzyczyniły się do powodzenia całości, czyli organizowanie struktury inwestycji rozumianej w sposób statyczny" (87, s. 289 - 290).

Wypowiedź ta wymaga uzupełnienia. Struktura sił wytwórczych - czy oddzielnie rozpatrywana struktura środków produkcji albo siły roboczej przedsiębiorstwa - kształtowana jest nie tylko przez pozyskiwanie zasobów, ale również przez pozbywanie się ich - zwalnianie pracowników, sprzedaż albo likwidację środków pracy itp.

Pozyskiwanie elementów sił wytwórczych, pozbywanie się ich, zabezpieczanie sprawności ich działania oraz ich **rozmieszczanie** - czyli tworzenie statycznych struktur przedsiębiorstw - stanowi tylko część działalności aparatu kierowniczego przedsiębiorstw. Większą część tej działalności stanowi bieżące organizowanie prac. To właśnie na etapie organizowania pracy uruchamiany jest potencjał siły roboczej i środków produkcji, tworzone są zespoły robocze, ustalone kolejności lub równoczesności wykonywanych czynności przez zespoły jako całości, a w ich obrębie przez poszczególnych pracowników, regulowane jest tempo pracy - mówiąc ogólnie, kształtowane są struktury czynności. Niektóre czynności organizowania pracy podobne są do czynności pozyskiwania zasobów. W obu przypadkach organizator musi mieć na uwadze skład i wielkość zasobów, a zwłaszcza dostosowanie ich do przewidywanych zadań.

Organizowane na bieżąco prace są zadaniami, przez które realizuje się końcowe cele przedsiębiorstwa. Każde zadanie jest wyjściowym elementem organizacyjnym, do którego dostosowuje się (uwzględniając warunki pracy) ilości i rodzaje wykonawców oraz odpowiednie środki produkcji, a ponadto metody pracy i czas pracy. Organizując zadanie robocze trzeba ustalić **wła-**

ściwe proporcje między siłą roboczą a środkami pracy. Jeśli zadanie ma być wykonane prostymi narzędziami, wtedy do wielkości tego zadania i warunków pracy dobiera się ilość robotników, uwzględniając przy tym termin wykonania zadania. Jeśli zaś zadanie ma być wykonane za pomocą maszyn, zwłaszcza dużych, wtedy do wielkości zadania, terminu jego wykonania i warunków pracy dopasowuje się w pierwszej kolejności maszyny największe, następnie do tych maszyn inne środki techniczne (np. transportowe) i dopiero po tym dobiera się ilości i rodzaje siły roboczej.

Prace zespołowe są tym bardziej efektywne, im lepiej skoordynowane są ich elementy pod względem ilości i czasu: by w danym miejscu i czasie nie było nadmiaru jakichś czynności lub niedoboru innych, by były one wykonywane we właściwych ilościach i we właściwej chwili. Harmonijny rytm pracy ulega zakłóceniu, gdy pewnych niezbędnych czynności w niej zabraknie, gdy niektóre czynności zostają opóźnione, wykonane w innym czasie lub miejscu niż powinny być wykonane. Przejawem pracy nieskoordynowanej są **zatory robocze**. W miejscu zatoru roboczego możliwości wykonywania czynności są w danym czasie za małe, a poza nim - za duże, czyli między nimi są dysproporcje. Zator roboczy może powstać z dwu przyczyn: przez niewłaściwy podział ludzi i środków pracy oraz przez niedostateczne tempo pracy w danym miejscu. Aby spowodować harmonijny przebieg pracy, organizator musi stale obserwować jej przebieg i w razie potrzeby podejmować działania regulacyjne, tj. dokonywać nowego podziału pracy lub wpływać na zmianę tempa pracy na niektórych stanowiskach roboczych.

5.7. Przekazywanie poleceń kierowniczych

Obecnie teoretycy organizacji traktują zarządzanie jako przekształcanie informacji sytuacyjnych w decyzje. W pracy wieloosobowej, w której istnieje pionowy podział pracy, przygotowaniem i podejmowaniem decyzji zajmują się kierownicy, a realizacją - pracownicy wykonawczy. Dlatego kierowanie bywa określane jako osiąganie celów za pośrednictwem innych osób. Przekazanie decyzji jest składnikiem - początkowym - i warunkiem realizacji decyzji. Informacja decyzyjna wskazuje żądanie kierownika lub kolektywnej władzy samodzielnej jednostki organizacyjnej kierowane do podwładnych, wykonania przez nich określonych zadań oraz wskazuje środki, sposoby, czas i inne okoliczności, które winny być uwzględnione przy wykonywaniu zadań. Informacja zawierająca decyzję kierowniczą oraz wskazania, jakie okoliczności winny być respektowane przy jej realizacji, nazywana jest poleceniem kierowniczym lub dyspozycją kierowniczą.

Polecenia kierownicze dzielone są, w pierwszym rzędzie według zasięgu i czasu oddziaływania, na polecenia **ogólne**, nazywane też powszechnymi lub pośrednimi (obowiązujące w dłuższych okresach czasu i dotyczące wszystkich pracowników jednostki organizacyjnej) i polecenia **doraźne**, nazywane bezpośrednimi. Polecenia bezpośrednie mogą być odcinkowe i indywidualne. Polecenia odcinkowe obowiązują w wyodrębnionych pionach organizacyjnych, np. w księgowości lub wyodrębnionej grupie pracowników, np. zatrudnionych w produkcji zwierzęcej. Polecenia indywidualne kierowane są do pojedynczych pracowników i wskazują na specjalne zadania do wykonania lub metody i techniki, jakie pracownik powinien stosować przy wykonywaniu zadania.

Polecenia ogólne obejmują:

- 1) zarządzenia pisemne, wydane przez dyrektora,
- 2) analogiczne normy, wydane przez władze nadrzędne,
- 3) instrukcje, wydane przez dyrektora lub władze nadrzędne,
- 4) polecenia ogólne, wydane na zebraniach.

Polecenia bezpośrednie obejmują:

- 1) polecenia ustne - odcinkowe lub indywidualne,
- 2) polecenia telefoniczne - z reguły indywidualne,
- 3) pisemne dyspozycje dyrektora lub kierownika,
- 4) polecenia indywidualne, wydane na zebraniach.

Z punktu widzenia form wypowiedzi polecenia dzielone są na: **pisemne, ustne, ustne potwierdzone** pisemnie. Na piśmie wydawane są wszystkie polecenia ogólne oraz odcinkowe - zarówno obligatoryjne, jak również fakultatywne. Powinny być one sporządzone w takiej ilości egzemplarzy, aby otrzymali je wszyscy zainteresowani, oraz kolejno ponumerowane, zarejestrowane i przechowywane - zarówno przez decydenta (kopie), jak i adresatów. Polecenia indywidualne wydawane są na piśmie tylko w szczególnych sytuacjach - wtedy mianowicie, gdy mają obowiązywać przez dłuższy okres czasu, dotyczą spraw ważnych lub na żądanie pracownika. Polecenia ustne wydawane są bezpośrednio lub telefonicznie; dotyczą spraw bieżących. W przypadku gdy polecenie dotyczy zadania bardzo pilnego i ważnego równocześnie, może być wydane ustnie, ale potem powinno być potwierdzone pisemnie. Pisemnie, tj. w protokołach, muszą być ujęte wszystkie polecenia wydane przez władze kolektywne. Należy tu jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że dyspozycje dzienne traktowane są jako polecenia indywidualne, mimo że zwykle dotyczą grup osób.

Ważnym zbiorem decyzji gospodarczych i środkiem przekazywania ich do realizacji jest plan. Obecnie we wszystkich przedsiębiorstwach roczne plany gospodarcze i plany inwestycyjne są zbiorami zadań wewnętrznych. Na podstawie ustaleń zawartych w tych planach ustalane są bieżące dyspozycje kierownicze. Plany są ponadto środkami kontroli wykonania decyzji.

Dla przedsiębiorstwa jako całości, a zwłaszcza dla jego organów władz, pożądane jest, by wydawanie w nim poleceń kierowniczych nie występowało zbyt często. Są dwa istotne powody przemawiające za tym, by liczba faktycznie wydawanych poleceń nie przekraczała liczby poleceń koniecznych. Po pierwsze, wydawanie, a zwłaszcza przygotowanie takich poleceń, może nadmierne angażować czas pracowników kierowniczych i odciągać ich od innych ważnych zadań; po drugie, częste polecenia dewaluuja się - tracą siłę oddziaływania. Ponieważ większość poleceń kierowniczych to polecenia bieżące, jednym ze sposobów zmniejszenia konieczności mnożenia poleceń jest zastępowanie poleceń bieżących poleceniami ogólnymi. Te ostatnie bowiem regulują postępowanie pracowników w dłuższym przyszłym okresie. Nie wszystkie jednak dyspozycje bieżące mogą być zastąpione przez dyspozycje ogólne. W ten sposób ich liczbę można tylko częściowo zmniejszyć.

Potrzeba wydawania bieżących dyspozycji wynika najczęściej z następujących przyczyn:

1. Występują zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, zmiany popytu na poszczególne produkty, podaży środków produkcji, cen i opłacalności wytwarzania produktów; to powoduje konieczność zmiany celów, technologii i metod produkcji.
2. Zmienia się polityka gospodarcza, zwłaszcza podatkowa i celna, która ułatwia lub utrudnia konkurencję polskich produktów żywnościowych na rynkach zagranicznych lub produktów zagranicznych na rynku polskim.
3. Wytwarzana w przedsiębiorstwach rolniczych produkcja roślinna odznacza się zróżnicowaniem i sezonową zmiennością, zwłaszcza technologii; przejście pracowników od jednej pracy sezonowej do innej zmusza do wydawania nowych poleceń.
4. Występują zadania nie przewidziane wcześniej, jak potrzeba odbioru dostarczonych środków produkcji czy przyspieszenia odstawy własnych produktów albo potrzeba skoncentrowania robót w obawie przed niekorzystną zmianą pogody itp.
5. Zmieniają się warunki meteorologiczne, uniemożliwiając kontynuowanie rozpoczętej pracy i zmuszając kierownictwo do zadecydowania o jej przerwaniu i przejściu do innej pracy.

6. Występują nieprzewidziane trudności, wymagające zmiany zaplanowanego toku pracy, np. absencja pracownika lub pracowników, awaria maszyn, brak materiałów itp.

Polecenia kierownicze - zarówno ogólne, jak i bieżące - powinny spełniać pewne **wymagania formalne**, czyli być:

- 1) niesprzeczne z innymi poleceniami, prawem ani etyką,
- 2) sformułowane jednoznacznie, jasno i zwięźle,
- 3) legalne - wydane drogą służbową,
- 4) zobiektywizowane i stanowcze,
- 5) realne.

Polecenia sprzeczne zdarzają się wtedy, kiedy zarządzanie jest źle zorganizowane, tj. istnieje więcej niż jeden ośrodek dyspozycyjny, kompetentny do wydawania poleceń w danej sprawie. Podwładny może wtedy otrzymać dwa różnokierunkowe polecenia i nie wie, które respektować. Sprzeczne polecenia mogą też zdarzać się wskutek nieprzestrzegania drogi służbowej - wtedy robotnik może np. otrzymać polecenie od kierownika niezgodne z wcześniejszym poleceniem brygadzysty lub na odwrót. Niedopuszczalne jest wydawanie poleceń sprzecznych z przepisami prawa i z zasadami etyki.

Polecenie jest **jednoznacznie**, czyli ściśle ujęte wtedy, kiedy zawiera kwantyfikację zlecanego zadania oraz określenie środków jego realizacji i warunków, które należy uwzględnić przy realizacji zadania. Powinno ono wskazywać konkretnego adresata - konkretnego wykonawcę, komórkę organizacyjną czy ilość osób w grupie roboczej - wielkość zadania, czas jego wykonywania, miejsce wykonywania, środki produkcji, które winny być użyte, i ewentualnie sposoby wykonywania. Sformułowanie jasne, to sformułowanie zrozumiałe, pozwalające adresatowi polecenia zidentyfikować:

- a) rodzaj zadania,
- b) miejsce pracy,
- c) osoby, z którymi ma współpracować,
- d) środki i siły, których winien użyć,
- e) czas rozpoczęcia i zakończenia pracy.

Polecenie jest zwięźle wtedy, kiedy jest ujęte oszczędnie pod względem ilości użytych słów. Stopień szczegółowości polecenia powinien być dostosowany do trudności, ważności i no-

wości zadania oraz do złożoności warunków jego realizacji. Zmniejsza on z jednej strony - złożość i zwiększa - z drugiej strony - jasność polecenia, dlatego kierownik - przynajmniej w przypadku zadań ważnych i trudnych - powinien je rozważyć i świadomie określić. W praktyce polecenia często nie są dokładnie formułowane, ponieważ kierownicy, ulegając autosugestii, zapominają, że to co dla nich jest oczywiste, nie jest oczywiste dla ich podwładnych, którzy dysponują inną wiedzą ogólną, innym doświadczeniem praktycznym, mają inne zdolności i przez to inaczej postrzegają sytuację. **Niedoinformowanie** może spowodować złe wykonanie zadania i niesprawiedliwą ocenę pracownika. Z drugiej strony jednak, **zbytńia szczegółowość** też nie jest wskazana, gdyż nadmiar informacji utrudnia ich zapamiętanie, nie pozwala podwładnym wykazywać się własną inwencją oraz ogranicza swobodę podwładnych i przez to nastawia ich negatywnie do przełożonych.

Wszystkie polecenia powinny być wydawane i przekazywane **drogą służbową**, która wynika z obowiązującej struktury organizacyjnej. Polecenie może wydawać tylko ten, kto ma do tego uprawnienia wynikające z przepisów wewnętrznych lub przepisów prawa państwowego. Przestrzeganie tej zasady jest ważne dla zachowania autorytetu poszczególnych ogniw zarządzania i osób zarządzających oraz ze względu na ponoszenie odpowiedzialności za wydawane polecenia. Pomijanie niektórych ogniw w trakcie wydawania lub przekazywania poleceń jest wyłączeniem ich z zarządzania, powoduje chaos w zarządzaniu, konflikty i rozluźnia dyscyplinę pracy. Żaden pracownik nie może być zmuszony do zdawania rachunku ze swej działalności przed więcej niż jednym zwierzchnikiem, chociaż może być zobowiązany do przestrzegania stałych lub doraźnych instrukcji wydawanych przez zwierzchników z instancji nadrzędnych. Nierespektowanie drogi służbowej prowadzi też do wydawania poleceń sprzecznych ze sobą, które nie dają się jednocześnie realizować.

Ze względu na moc obowiązującą polecenia dzielone są na: a) **obowiązujące**, czyli obligatoryjne, b) **uznaniowe**, inaczej fakultatywne lub zalecenia (rady, wskazówki, instrukcje). Polecenia obowiązujące i uznaniowe mogą być adresowane do wszystkich pracowników, do niektórych grup pracowników lub do konkretnych osób. Ich ważność może być przewidziana na określony czas, po którym przestają obowiązywać, lub na czas nieokreślony - dopóki nie zostaną odwołane. Polecenia obowiązujące określają, co pracownik zobowiązany jest robić (czy zrobić) lub czego mu robić nie wolno. Nieprzestrzeganie zarządzeń obowiązujących - skutek braku woli ich przestrze-

gania lub wskutek woli ich łamania - grozi pracownikowi postępowaniem dyscyplinarnym i sankcjami służbowymi. Zalecenia wydawane są natomiast w celu ułatwienia pracy podwładnego i poprawienia jakości jej wyników. Ich nieprzestrzeganie nie powoduje odpowiedzialności służbowej, może jednak spowodować obniżenie jakości i wydajności pracy, i wskutek tego obniżenie oceny pracownika.

Kierownicy powinni dążyć do **obiektywizowania poleceń**, czyli do takiego ich formułowania, które przekonuje podwładnego, że wydanie ich wynika z istniejącej sytuacji, a nie z chęci przełożonego do ich wydawania. Obiektywizacja jest ważna w przypadku dyspozycji dotyczących sposobów wykonywania zadania, czasu jego wykonania (konieczności intensywnej pracy lub wykonywania jej w czasie ponadustawowym) albo przeniesienia pracownika do innej pracy. Obiektywizacja obejmuje też przekonywanie pracowników. Ma zapobiegać powstawaniu w nich przekory. Przełożony powinien unikać wypowiedzi typu "masz to zrobić" lub "masz tak zrobić, bo ja, kierownik, tak zdecydowałem".

Kierownicy nie powinni wyznaczać podwładnym zadań nierealnych - zawyżonych w danych warunkach obiektywnych albo przekraczających zdolności czy umiejętności pracowników. Zawyżane mogą być zadania jednostkowe albo normy pracy ustalone dla okresów dłuższych. Podnoszenie norm pracy winno być uzasadnione zmianami techniki lub organizacji pracy, a nie być tylko wyrazem chęci kierowników. Dyspozycje nierealne wywołują zwykle konflikty i obniżają wydajność pracy.

5.8. Kontrola jako funkcja zarządzania

Kontrola obejmuje ustalanie stopnia zgodności pracy lub istniejącego stanu zasobów z ich stanem pożądanym. Ustalenie istniejącego stanu rzeczy jest poznawaniem przedmiotów kontroli. Przedmiotem kontroli może być cały majątek lub wybrane jego składniki, np.: zapasy magazynowe, ogół środków pieniężnych, gotówka w kasie, wyniki finansowe lub produkcyjne całej jednostki organizacyjnej lub poszczególnych komórek, grup, a nawet pojedynczych pracowników. Przedmiotem kontroli może być też sam proces produkcji, zwłaszcza stosowane metody pracy. Stan pożądaný przedmiotu kontroli to rodzaje i wielkości celów oraz zadań zawartych w planach lub w poleceniach przełożonych, normy techniczne i ekonomiczne, zasady postępowania ludzi. Normy i zasady mogą być sformalizowane lub nie. Normy i zasady sformalizowane zawarte są w dokumentach - w aktach prawnych, statutach, regulaminach, zarządzeniach, okólnikach, instrukcjach i w zatwierdzonych planach. Niesformalizowane normy i zasady - to twierdzenia naukowe, uogólnienia badań naukowych lub praktyki zawodowej.

Kontrola jest istotnym elementem cyklu organizacyjnego i ważną funkcją kierowania. Pomaga ulepszać metody i jakość pracy oraz zabezpieczyć majątek. Poglądy na temat znaczenia kontroli zmieniają się. Teoretycy zakładają, że w przyszłości potrzeba kontroli będzie mniejsza niż obecnie. Pogląd ten jest wnioskiem z pogłębiającej się specjalizacji i wzrostu kwalifikacji pracowników oraz z faktu, że osoba kontrolująca winna znać procesy i efekty pracy nie gorzej niż wykonawca. W przypadku kontroli wykonywanej przez kierowników jest to postulat nierealny, ponieważ kierownik musi kontrolować wielu pracowników z różnych specjalizacji. Ponieważ nawet najlepszy kierownik nie może posiadać wiedzy z wielu dziedzin, jego kontrola z konieczności będzie coraz bardziej formalna i będzie mniej absorbować jego czas i energię. Wzrost kwalifikacji pracowników i wzrost poczucia ich odpowiedzialności może zwiększyć rangę samokontroli i zmniejszyć znaczenie kontroli organizacyjnej. Wzrost dobrobytu i kultury może zmniejszyć znaczenie kontroli jako środka zabezpieczającego mienie przed kradzieżami.

Przeciwko zbytniemu nasileniu kontroli przemawiają trzy istotne fakty: a) osoby kontrolowane traktują kontrolę jako wyraz braku zaufania do nich i tolerują ją z niechęcią, b) skuteczność nasilonych kontroli jest mała, c) częste kontrole dezorganizują pracę i zmniejszają znaczenie

samokontroli (kontrolowani nabierają wtedy przekonania, że odpowiedzialność za złą jakość pracy spoczywa na kontrolerach).

Dobra kontrola powinna być:

- 1) sprawna i szybka; trzeba wiedzieć, że coś dzieje się źle, ale jeszcze lepiej jest wiedzieć to wcześniej;
- 2) możliwie bezbłędna, choć kontrolerom należy się pewien margines tolerancji na popełnianie błędów;
- 3) obiektywna, co nie jest proste, ponieważ kontrolerami i kontrolowanymi są ludzie - istoty z natury subiektywne;
- 4) elastyczna; kontrolerzy powinni kierować się zdrowym rozsądkiem, a nie stosować sztywno przepisy i wzorce;
- 5) ekonomiczna, tj. koszty jej dokonywania nie powinny być większe niż efekty, które daje;
- 6) mobilizująca do usprawnień, a nie celem dla samej siebie;
- 7) zrozumiała (co, jak i po co jest kontrolowane).

Do najważniejszych **zasad kontroli** gospodarczej należą:

- 1) zasada **planowości** - przyczyniająca się do sprawnego przeprowadzenia i uzyskania obiektywnych wyników kontroli (gdyż zabezpiecza przed pominięciem ważnych dziedzin lub aspektów);
- 2) zasada **podmiotowości** - oznaczająca, że czynności kontrolne winny być ograniczone do jednostki kontrolowanej i że ustalenia pokontrolne nie powinny wykraczać poza jednostkę kontrolowaną;
- 3) zasada **prawdy materialnej** - wskazująca na konieczność dokonywania ustaleń kontrolnych zgodnie ze stanem faktycznym i uwzględniania okoliczności towarzyszących kontrolowanym zaszczościom;
- 4) zasada **kontryktoryjności** stron w procesie kontroli, oznaczająca, że strony kontroli są sobie równe.

Strona kontrolowana ma prawo do przedkładania wszelkich dowodów związanych z przedmiotem kontroli i składania do protokołu oświadczenia w sprawie dowodów zgromadzonych przez organ kontrolny. Strona kontrolująca ma obowiązek przyjęcia tych dowodów i oświadczeń oraz ustosunkowania się do nich. W przypadku sprzecznych stanowisk stron kontrolującej i kon-

trolowanej, organ kontrolny nie może przedstawić w protokole pokontrolnym tylko własnych poglądów, musi przedstawić również sprzeczne z własnymi poglądy strony kontrolowanej (audiatur et altera pars).

Badania kontrolne obejmują następujące aspekty:

Aspekt **rzetelności**. Oznacza on zgodność zapisów w dokumentach ze stanem faktycznym. Stan faktyczny oznacza tutaj istniejące rodzaje i ilości składników majątkowych, stwierdzone w jakimś okresie lub momencie, np. w czasie inwentaryzacji, oraz zmiany w stanie składników majątkowych (przychody lub rozchody) oraz procesy pracy.

Aspekt **legalności**. Oznacza on zgodność kontrolowanych działań i ich skutków z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa państwowego, statutem oraz regulaminem. Działania nielegalne stanowią przekroczenie przepisów prawa karnego - i wtedy mogą być przedmiotem postępowania karnego w sądzie - albo przepisów prawa cywilnego, administracyjnego, pracy - i wtedy mogą być przedmiotem roszczeń cywilnoprawnych albo postępowania dyscyplinarnego.

Aspekt **prawidłowości**. Oznacza on zgodność kontrolowanych działań z planami, poleceniami czy instrukcjami. Brak takiej zgodności może wskazywać na niski poziom organizacji i dyscyplinowania wykonawców lub brak konsekwencji kierownictwa w realizowaniu wcześniejszych własnych ustaleń, a może też świadczyć o elastycznym dostosowaniu działań do zmieniającej się sytuacji.

Aspekt **gospodarności**. Oznacza on zgodność decyzji kierowniczej lub pracy wykonawczej z zasadą racjonalnego gospodarowania. Niektórzy autorzy wyróżniają też aspekt celowości działania, który oznacza jego zgodność z celami zawartymi w planach lub z zasadą racjonalnego gospodarowania.

Ze względu na podmiot kontroli wyróżniane są kontrole:

- 1) zewnętrzne - dokonywane przez organ kontroli spoza rozpatrywanego przedsiębiorstwa: organ założycielski, inspektoraty kontrolno-rewizyjne, banki, Najwyższą Izbę Kontroli. Zewnętrzne kontrole majątkowe są bardziej skuteczne niż kontrole wewnętrzne.
- 2) wewnętrzne, dokonywane przez pracowników kontrolowanej jednostki organizacyjnej. Ze względu na uprawnienia do kontroli wewnętrznej wyróżnia się kontrole:
 - funkcjonalne, dokonywane przez rewidentów zatrudnionych w większych przedsiębiorstwach,

- organizacyjne, dokonywane przez pracowników pełniących role kierownicze i organa samorządu pracowniczego,
- 3) własnej pracy (samokontroli) - należące do obowiązków wszystkich pracowników. Celem samokontroli jest uzyskiwanie efektów pracy dobrej jakości i taki przebieg pracy, który prowadzi do wysokiej jej efektywności. Do wykonywania samokontroli potrzebny jest samokrytycyzm, gdyż sprzyja on doskonaleniu metod pracy.

Ze względu na przedmiot wyróżniane są kontrole:

- 1) majątkowe, mające ustalić, czy i ile została naruszona własność środków materialnych danego przedsiębiorstwa. Najczęstsze i najważniejsze z nich są kontrole finansowe a następnie magazynowe. O ile kontrola działalności prowadzi do wykrycia braku wiedzy, umiejętności lub chęci do dobrej roboty, to kontrola majątkowa ma na celu wykrycie nieuczciwości.
- 2) działalności, mające wykryć błędy w gospodarowaniu, a obejmujące przebieg pracy i stosowanie nakładów rzeczowych. Badają one zgodność z zasadą gospodarności, z założonymi celami i wydawanymi dyspozycjami. Wyróżnia się bieżącą i następczą kontrolę działalności. Kontrola bieżąca pozwala poznać przebieg samego procesu gospodarczego; kontrola następcza - tylko jego wyniki.

Potrzeba kontroli majątkowej wynika z braku u niektórych ludzi uczciwości lub dbałości o cudze mienie. Kontrole działalności są z kolei potrzebne z powodu niedostatecznych kwalifikacji i niedostatecznej rzetelności w wykonywaniu pracy. Ponadto kontrole potrzebne są decydentom do sprawdzania trafności podjętych decyzji. I decydentom i wykonawcom kontrola ma wskazać, jak poprawić jakość i efektywność pracy.

Określenie kontroli jako końcowej fazy cyklu organizacyjnego jest uproszczone, gdyż są one i powinny być dokonywane we wszystkich fazach procesów gospodarczych. Organizacja działań kontrolnych musi być zróżnicowana w zależności od przedmiotu kontroli.

5.9. Kontrole przebiegów i wyników pracy

Kontrola działalności pracowników nazywana jest też kontrolą pracy albo kontrolą dyscypliny pracy. Kontrola pracy obejmuje zwykle same czynności robocze. Często jednak wykonywane są - jako tańsze i skuteczniejsze - kontrole **kompleksowe**, obejmujące równocześnie czynności robocze, stosowanie nakładów środków obrotowych, użytkowanie środków trwałych i uzyskiwa-

nie wyników. Nazwa "kontrola pracy" sugeruje mylnie, że obejmuje ona tylko różne aspekty czynności roboczych, a tymczasem musi ona obejmować wszystkie przejawy zachowania się pracowników w czasie i w miejscu pracy. Kontrolujący musi więc kierować uwagę nie tylko na to, czy i jak kontrolowani wykonują zlecone im zadania, ale również na to, czy respektują zasady współżycia społecznego, czy nie niszczą lub marnotrawią środków produkcji itp.

Podczas kontroli stosuje się **kryteria oceny** różnych aspektów wykonywanych lub wykonanych prac, najczęściej dotyczące:

- 1) przestrzegania ustalonego czasu pracy,
- 2) ilości (intensywności) wykonywanej pracy,
- 3) jakości pracy - wartości użytkowych produktów i usług,
- 4) dbałości o majątek przedsiębiorstwa,
- 5) zgodnej współpracy z kolegami, przełożonymi i podwładnymi,
- 6) przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Przy doborze i stosowaniu kryteriów oceny pracy konieczne jest respektowanie różnych warunków, zwłaszcza powinny one:

- 1) dotyczyć istotnych cech samej pracy - wyników pracy, poniesionego wysiłku i zastosowanych zdolności,
- 2) być realne i reprezentatywne, tj. odnosić się do faktycznie wykonywanych obowiązków i do głównych obowiązków pracownika,
- 3) ułatwiać ogólną ocenę pracownika i być stosowane tak, by na tę ocenę nie wpływały przypadkowe wyniki jego pracy,
- 4) być operatywne, tj. zmieniać się zależnie od zmian konkretnych warunków pracy,
- 5) być zrozumiale sformułowane.

Ogół obowiązków pracownika, których wypełnienie niezbędne jest do zapewnienia należytego przebiegu pracy jest definiowany jako **dyscyplina pracy**. Dyscyplina pracy bywa też rozumiana jako podporządkowanie się pracownika formalnym zarządzeniom i zwyczajowym zasadom, które określają obowiązki pracownika w czasie i miejscu pracy. Z definicji tych wynika, że kontrolę pracy można utożsamiać z kontrolą dyscypliny pracy, rozumianą jako sprawdzanie stopnia wykonywania obowiązków przez pracownika, albo jako środek pomagający kierownikom skłaniać pracowników do wypełniania ich obowiązków. Niedostateczna lub niewłaściwa kontrola prowadzi

do obniżenia dyscypliny pracy, które powoduje skutki bezpośrednie lub pośrednie. Skutki bezpośrednie to uzyskanie mniejszej produkcji wskutek niepełnego wykorzystania czasu pracy i małej intensywności pracy, zła jakość pracy i produktów, marnotrawstwo środków produkcji, zagrożenie dla zdrowia własnego i współpracowników. Skutki pośrednie są dwóch rodzajów: dawanie złego przykładu innym pracownikom oraz wymuszanie mniejszej wydajności pracy innych osób.

W każdym zakładzie pracy istnieją obowiązki pracowników, które zostały sformalizowane lub nadają się do sformalizowania oraz obowiązki niesformalizowane. Obowiązki sformalizowane - w przeciwieństwie do niesformalizowanych - nadają się do wyraźnego określenia i ścisłego egzekwowania, można bowiem ująć je w postaci konkretnych zakazów i nakazów opartych na wyraźnych kryteriach, których niespełnienie lub przekroczenie jest zagrożone sankcjami dyscyplinarnymi. Wykonywanie niesformalizowanych obowiązków jest jednak ważne, bo wyraża osobisty stosunek pracownika do pracy; wskazuje na jego wartość dla zakładu pracy, dlatego powinno być również brane pod uwagę przez kontrolujących pracę.

W przedsiębiorstwach wyróżniane są dwa rodzaje dyscypliny pracy: zewnętrzna i wewnętrzna. **Dyscyplina zewnętrzna** narzucana jest pracownikom odgórnie - z zewnątrz. Dyscyplina zewnętrzna jest dyscypliną formalną, ponieważ oparta jest na przepisach obejmujących nakazy i zakazy odpowiedniego zachowania się pracowników oraz sankcje grożące pracownikom w przypadku nierespektowania tych nakazów czy zakazów. **Dyscyplina wewnętrzna**, nazywana też samodyscypliną, stanowi respektowanie zasad dobrej roboty z własnej woli pracownika. Samodyscyplina wyraża osobisty stosunek pracownika do spoczywających na nim obowiązków. Nie obawia przed sankcjami, a własne chęci pracownika są podstawowym motywem samodyscypliny.

U normalnych ludzi samodyscyplina zależy w pewnym stopniu od ich **wrodzonej predyspozycji**, np. od odpowiedniej siły woli potrzebnej do skutecznego przeciwstawiania się negatywnym wpływom współpracowników. Jednak wg opinii psychologów pracy samodyscyplina zależy w decydującym stopniu od **wychowania**. Najważniejsze jest wychowanie ludzi realizowane w czasie poprzedzającym czas pracy, a więc wychowanie w rodzinie i w szkole. Cechy osobowości ludzi nie są jednak w żadnym wieku ukształtowane ostatecznie - zmieniają się i mogą być kształtowane przez całe życie. Ludzie mogą więc i powinni być wychowywani również w pracy. Wychowanie pracowników należy do ważnych i trudnych zarazem zadań kierowniczych. Jego celem winno być nie tylko respektowanie norm dyscypliny formalnej, ale także w nie mniejszym stopniu

wyrabianie samodyscypliny u podwładnych. Wyrobienie samodyscypliny u pracowników może uczynić dyscyplinę formalną zbędną. Istnieje bowiem odwrotna zależność tych dwóch rodzajów dyscypliny: im silniejsza samodyscyplina, tym słabsza może być dyscyplina formalna.

Wyróżniane są dwie odmiany dyscypliny formalnej. Pierwsza - to nakazy i zakazy związane z przebiegiem czasu pracy, np. punktualność przychodzenia do pracy, nieopuszczanie dni pracy, nieoddalanie się z miejsca pracy samowolnie itp. Druga odmiana - to nakazy związane z wykonywaniem zleconych zadań, takich jak zwiększanie intensywności czy staranności pracy, bardziej racjonalne wykonywanie czynności itp. Kontrola i egzekwowanie dyscypliny w pierwszym przypadku jest łatwiejsze niż w drugim przypadku. W praktyce wymienione odmiany dyscypliny formalnej są w różnym stopniu respektowane przez pracowników. Mało wydajny pracownik bywa niekiedy wzorem punktualności i staranności, a pracownik wysoko wydajny spóźnia się lub opuszcza dni pracy. Utrudnia to egzekwowanie dyscypliny formalnej.

Środki dyscypliny formalnej wymagają umiejętnego stosowania również ze względu na inne sytuacje. W praktyce zdarza się mianowicie, że przesadne przestrzeganie dyscypliny formalnej wywołuje skutki niezamierzone przez kierownika i niepożądane dla zakładu pracy, jak powstanie lęku, niechęci czy uprzedzenia do zwierzchnika itp. Stawianie dyscypliny formalnej na

Tabela 16. Arkusz analizy i oceny pracy

Elementy (okoliczności) organizacji	Krytyczna ocena istniejącego stanu		Wskazanie wariantu	Wybór wariantu
	stan faktyczny	uzasadnienie		
Cel	co jest osiągnięte	dlaczego to jest konieczne	co jeszcze można wykonywać	co należy wytwarzać
Miejsce	gdzie jest osiągnięte	dlaczego tam	gdzie to jeszcze można wykonać	gdzie należy wytwarzać
Materiały	z czego jest wykonywane	dlaczego z tego	z czego to jeszcze można wykonać	z czego należy wytwarzać
Środki	czym jest wykonywane	dlaczego tym	czym to jeszcze można wykonać	czym należy wytwarzać
Wykonawcy	kto wykonuje	dlaczego on	kto jeszcze to może wykonać	kto powinien wytwarzać
Metody	jak jest wykonywane	dlaczego tak	jak to jeszcze można wykonać	jak należy wytwarzać
Czas	kiedy jest wykonywane	dlaczego wtedy	kiedy to jeszcze można wykonać	kiedy należy wytwarzać

pierwszym miejscu może niekiedy znacznie obniżyć wyniki pracy i popsuć stosunki w grupie pracowniczej. Kierownik musi również umiejętnie dostosowywać wymagania formalne do indywidualności.

alnych możliwości danego pracownika. Powinien zawsze sprawdzić chęci, możliwości i włożony wysiłek pracownika, zanim zrobi mu zarzut niewykonania obowiązku.

Kontrola pracy obejmuje cztery główne etapy:

- 1) dobór kryteriów do mierzenia i oceny pracy,
- 2) ustalenie stanu obowiązującego lub wzorcowego, zwłaszcza zadań postawionych kontrolowanej jednostce organizacyjnej,
- 3) stwierdzenie stanu faktycznego i stopnia jego niezgodności ze stanem obowiązującym lub wzorcowym,
- 4) ustalenie przyczyn powstania niezgodności między stanem faktycznym a obowiązującym lub wzorcowym.

Na pierwszym etapie dokonywany jest **przegląd kryteriów** i ocena ich przydatności do zastosowania w kontroli pracy danego rodzaju. Na etapie tym potrzebna jest znajomość kontrolowanej pracy i kryteriów możliwych do zastosowania. W kontroli kompleksowej stosowane są kryteria werbalne i kwantyfikatywne (mierniki); kryteria służące do oceny samej pracy oraz kryteria zużycia środków obrotowych i użytkowania środków trwałych.

Na drugim etapie kontroli osoby kontrolujące szukają odpowiedzi na pytania: **jak miało być?** jakie wyniki powinny osiągnąć kontrolowane podmioty pracy? Ustalenie stanu obowiązującego polega głównie na zapoznaniu się z poleceniami służbowymi, dotyczącymi kontrolowanej pracy, z obowiązującymi dla danej pracy normami wydajności, z przepisami regulującymi główne aspekty wykonywania prac, z normami zużycia materiałów, paliwa itp.

Na etapie trzecim **ustalany** jest **stan faktyczny** oraz różnice i relacje między stanem faktycznym a pożądanym. Stan faktyczny i stan pożądaný dotyczą nakładów i wyników kontrolowanej pracy oraz ich elementów rozpatrywanych oddzielnie w przypadku kontroli szczegółowej. Nakłady pracy ludzkiej i maszyn ujmowane są głównie w jednostkach czasu, nakłady rzeczowe - w jednostkach fizycznych. Na etapie trzecim obliczane są również różne wskaźniki: skuteczności pracy, oszczędności zużycia środków itp.

Na czwartym etapie kontroli **ustala się przyczyny różnic** między stanem faktycznym a stanem normatywnym (obowiązującym, planowym lub wzorcowym). Wyszukuje się przyczyny subiektywne i obiektywne. Przyczyny subiektywne mogą być niezawinione np. nietrafne zaplano-

wanie pracy lub zawinione niedbalstwo kierownika, zła organizacja pracy spowodowana niedbalstwem. Przyczyny obiektywne nie są zawinione przez pracownika wykonującego daną pracę.

Procesy kontroli pracy obejmują często główne elementy analizy, oceny i usprawnienia pracy. Bywają realizowane razem, gdyż mają wspólny cel. W przypadku analizy i oceny pracy w celu jej usprawnienia kontrola pracy bywa traktowana jako cel dodatkowy.

5.10. Zarządzanie środowiskiem naturalnym w rolnictwie

Rolnictwo w literaturze najczęściej prezentowane jest jako ofiara działalności przemysłowej, która to działalność zakłóca jego podstawowe funkcje (zmniejszanie się powierzchni użytków rolnych, opady pyłów, związków siarki, azotu, fluoru itp.). Rzadko jednak rolnictwo jest przedstawiane jako sprawca szkód w środowisku naturalnym poprzez: niszczenie naturalnych biocenoz, zanieczyszczenie ziemi, wody, powietrza, przyspieszenie erozji gleby, użytkowanie nie dopasowane do warunków środowiska.

Rolnictwo oddziałuje również pozytywnie na środowisko przyrodnicze, przede wszystkim poprzez:

1. racjonalną uprawę ziemi, co ogranicza jej degradację,
2. tworzenie siedlisk dla dziko żyjących roślin i zwierząt,
3. tworzenie przestrzeni dla życia ludzi i ich wypoczynku.

Ochrona środowiska jest integralną częścią procesów gospodarczych i podlega działaniu praw ekonomicznych. Dopóki przemysłowe zakłócenia środowiska nie przekraczały poziomu tolerowanego w procesach samooczyszczania zasobów przyrody, nie wywoływały ujemnych konsekwencji społeczno-gospodarczych. Zakłócenia te nie stanowiły problemu ekonomicznego, tym bardziej że korzystanie z zasobów środowiska nie wymagało odpłatności. Zasoby te traktowane były, jako dobra wolne. Problem pojawił się w chwili, gdy zrozumiano, że zasoby środowiska są zasobami ograniczonymi i łatwo ulegają degradacji. Jest bardzo trudno przedstawiać zależności pomiędzy ekologią a ekonomią ponieważ:

1. wiedza z tego zakresu jest niepełna i częściowo tylko przedstawiona w odpowiedniej formie,
2. przy omawianiu tych problemów muszą być wykorzystane wiadomości z różnych dyscyplin naukowych,

3. przedstawianie zależności między rolnictwem a ochroną środowiska jest bardzo skomplikowane z powodu znacznych luk informacyjnych.

Nowoczesne rolnictwo prowadzi przez specjalizację i intensyfikację do:

1. uproszczenia zmianowania,
2. koncentracji produkcji zwierzęcej,
3. rosnącego zaangażowania środków produkcji (środków ochrony roślin, nawożenia mineralnego, nawożenia organicznego, energii, pasz pochodzenia przemysłowego, maszyn),
4. zmniejszenia nakładów pracy.

Szybko rosnące koszty produkcji i zaangażowanie wyżej wymienionych czynników powinno spowodować zmianę w ukierunkowaniu polityki rolnej uwzględniającym wpływ rolnictwa na środowisko naturalne. Postęp techniczno-biologiczny można osiągnąć bez uwzględniania związków ekologicznych poprzez:

1. wyrównanie zaniechań w uprawie gleby środkami chemicznymi lub za pomocą maszyn,
2. przewyciężenie wad biologicznie niekorzystnego zmianowania za pomocą środków ochrony roślin,
3. technikę i inne środki pomocnicze, które manipulują cechami biologicznymi zwierząt odpowiednio do celów ekonomicznych,
4. traktowanie obornika i gnojowicy jako odpadów.

Ziemia stanowi podstawę produkcji rolniczej. Służy ona do wytwarzania produkcji rolniczej, jako przestrzeń życiowa dla flory i fauny glebowej oraz pełni różnorodne funkcje regulacyjne. Uprawa roli powinna więc tworzyć optymalne warunki dla rozwoju roślin. Mechanizacja rolnictwa poprzez substytucje żywej siły pociągowej przez ciągniki oznacza dużą intensyfikację oraz stworzenie lepszych warunków pracy dla rolnika. Równocześnie wzrasta obciążenie gleby przez częste przejazdy coraz cięższymi maszynami i urządzeniami. Przykładami mogą być uprawa ziemniaków, buraków cukrowych, kukurydzy. Obciążenie gleby przez maszyny rolnicze powoduje zagęszczenie gleby, przez które rozumie się tutaj zmniejszenie części powietrznej gleby przez obciążenie. Z powodu złych stosunków wodno-powietrznych wszystkie funkcje regulacyjne gleby są zakłócone. Zagęszczenie gleby wpływa też szkodliwie na mezo- i mikrofaunę glebową - bezpośrednio przez ucisk oraz przez pogorszenie warunków życiowych (ograniczenie przewietrzania

itp.). Nie wyjaśniony jest wpływ zagęszczenia na plony, które rosną. Być może wynika to z faktu, że rolnicy przez uprawę mechaniczną starają się zjawisko to usunąć.

Uproszczenia uprawy roli, stosowane w celu ograniczenia nakładów i zmniejszenia kosztów produkcji prowadzą, zdaniem autorów niemieckich, do strat i ryzyka produkcji większego niż w przypadku postępowania tradycyjnego. Rolnictwo ma także do odegrania dużą rolę w ograniczaniu procesów erozji, które poprzez odpowiednie wykorzystanie ziemi można zwiększać bądź zmniejszać. Erozja wodna oraz zakłócenia przesiąkania wody mogą być spowodowane przez zagęszczenie gleby. Z kolei erozja wietrzna zależy od ilości próchnicy w glebie i od okrycia gleby (szybsza jest przy roślinach pozostawiających mało resztek poźniwnych). Skutki erozji gleby prowadzą do zmniejszenia plonów, zmniejszenia pewności plonowania, skrócenia profilu glebowego, strat składników pokarmowych, uszkodzenia systemu wodnopowietrznego gleby.

Nawożenie nie zakłóca funkcji produkcyjnych gleby, bowiem nadmiar, np. azotu jest z gleby wymywany i podlega procesowi rozkładu w glebie. Nawożenie fosforem i potasem prowadzi do zwiększenia zawartości tych składników w glebie. Na uwagę tutaj zasługuje fakt, że surowce używane do produkcji nawozów fosforowych zawierają metale ciężkie, takie jak rtęć, kadm, cynk, miedź i uran. Nawożenie mineralne wpływa pozytywnie na rozwój organizmów glebowych, ponieważ zwiększa m.in. masę korzeniową roślin, co prowadzi z kolei do rozwoju bakterii glebowych, które stanowią pokarm dla zwierząt glebowych. Jednakże nadmierne nawożenie azotem i potasem jest szkodliwe dla ludzi i zwierząt, albowiem rośliny mają tendencję do luksusowego pobierania tych składników oraz nadmiar azotu jest z gleby wymywany. Koncentracja związków azotu i fosforu w wodzie powoduje eutrofizację wód, która prowadzi do zakłóceń w gospodarce tlenem w wodzie. W nawożeniu mineralnym należy przestrzegać m.in. następujących zasad:

1. Dawki nawozów muszą być dopasowane do oczekiwanych, realnych plonów.
2. Nawożąc azotem należy mierzyć zawartość azotu w glebie (N-min) oraz bilansować nawożenie azotem.
3. Należy uprawiać międzyplony i poplony, ponieważ ich uprawa zapobiega wymywaniu składników pokarmowych.
4. Dawki nawozów muszą być dopasowane do fazy rozwojowej i faktycznego zapotrzebowania.
5. Należy bezwzględnie przestrzegać terminów nawożenia oraz zasad uprawy roli.

Nawożenie organiczne zabezpiecza poziom substancji organicznej w glebie, która z kolei zwiększa możliwości magazynowania i sorpcji wody, składników pokarmowych oraz substancji toksycznych. Nawożenie organiczne zwiększa pewność plonowania oraz zwiększa wykorzystanie nawozów mineralnych. Zupełnie nie szkodliwy dla środowiska jest obornik, natomiast bardzo szkodliwa gnojowica.

Zużycie środków ochrony roślin w Polsce wzrosło w latach 1990-1996 z 19453 ton w roku 1990 do 23274 ton w roku 1996. W substancji aktywnej odpowiednio z 7548 ton do 8543 ton. Zużycie środków ochrony roślin na 100 ha gruntów ornych, mierzone ilością substancji aktywnej, w latach 1990-1996 wzrosło z 52,4 kg do 60,6 kg. Praktycznie stosowana w Polsce ochrona roślin nakierowana jest na postępowanie profilaktyczne (zasada ogólna - im więcej zabiegów tym lepiej). Natomiast prawie zapomina się o ochronie zintegrowanej. Wpływ środków ochrony roślin na glebę i jej funkcje nie jest dobrze zbadany. Zależy on od okresu karencji środka, składu chemicznego pestycydów, zawartości próchnicy w glebie. Nie znany jest też wpływ produktów rozpadu pestycydów oraz synergiczny efekt działania różnych związków chemicznych powstających w wyniku rozkładu środków ochrony roślin na rośliny, zwierzęta i ludzi.

Zanieczyszczenie wody przez rolnictwo jest możliwe poprzez wnoszenie do wody: azotanów, azotynów, środków ochrony roślin, metali ciężkich (z nawozów mineralnych i środków ochrony roślin), fosforu, żelaza, magnezu, wapnia, chloru, kwasów organicznych, soków kiszonych, olejów, gnojowicy. Problemy te występują w dużej skali na obszarach:

1. z intensywną uprawą,
2. na glebach przepuszczalnych,
3. na terenach, gdzie prowadzony jest intensywny chów zwierząt w oparciu o technologię bezściołową.

Zawartość substancji szkodliwych w wodzie zależy od: rozkładu opadów, pojemności wodnej gleby, własności kompleksu sorpcyjnego, odczynu gleby, dawek nawozowych, dawek środków ochrony roślin, pobrania substancji przez rośliny, mobilności substancji w glebie, zdolności do rozkładu substancji. Substancje szkodliwe w wodzie mają podwójne znaczenie; są szkodliwe dla roślin i zwierząt, które żyją w środowisku wodnym oraz szkodliwe dla ludzi. Istotne jest też to, że przez analizy laboratoryjne nie można wykryć wszystkich substancji czynnych.

Według źródeł RFN na koncie rolnictwa zapisać można 58% ogólnego zmniejszenia się gatunków roślin i 75% szkód spowodowanych w świecie zwierzęcym. Do przyczyn powodujących zmniejszanie się ilości gatunków roślin i zwierząt zalicza się przede wszystkim:

1. samo rolnictwo lub razem z innymi przyczynami,
2. odwodnienie bagiennych obszarów,
3. likwidacja „nieproduktywnych” powierzchni,
4. nawożenie,
5. zmiany w systemie użytkowania trwałych użytków zielonych (intensywne użytkowanie oraz transformacja),
6. zastosowanie środków chemicznych w ochronie roślin.

W związku z tym, że w rolnictwie polskim ponad 60% użytków rolnych wymaga melioracji, przy rozwiązywaniu tego problemu należy uwzględnić kompleks spraw ekologicznych. Teoretycznie dzięki melioracjom stosunki wodno-powietrzne w glebie winny być ulepszone, ponieważ melioracja zwiększa m.in. możliwości przenikania i magazynowania wody, ale często też może zwiększać eutrofizację wód poprzez szybkie odprowadzenie wód opadowych.

Z rolnictwa pochodzą trzy zasadnicze grupy substancji, które można spotkać w żywności. Do nich należą: środki ochrony roślin, nawozy, środki weterynaryjne (z leków i dodatków do pasz). Przepisy starają się ograniczać zawartość substancji szkodliwych w żywności z jednej strony, z drugiej strony zgodnie z tymi samymi przepisami ogranicza się ilość badań. Następną sprawą są możliwości techniczne wykonania niezbędnych badań. Pewne jest jedno, badania takie muszą być stale wykonywane zarówno poprzez laboratoria przemysłu spożywczego, jak i poprzez laboratoria będące w gestii organów kontrolujących produkty żywnościowe „z urzędu”.

Zintegrowane zarządzanie środowiskiem stawia wysokie wymagania informacyjne. Wymagania te dotyczą jednoczesnej rejestracji zarówno informacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej, jej dokumentowania, opracowywania i przedstawiania decydentowi. Informację dotyczącą ochrony środowiska naturalnego można podzielić na informację dotyczącą produktu, procesu produkcyjnego, gałęzi produkcji i całego gospodarstwa.

Informację dotyczącą procesu produkcyjnego dostarczają np. metody indywidualnego traktowania pola. Pod pojęciem indywidualnego traktowania pola rozumiemy taką metodę produkcji, która umożliwia zróżnicowane stosowanie środków produkcji w zależności od jakości

siedliska i warunków rozwojowych. Technika ta została omówiona w rozdziale omawiającym techniki wspomagania decyzji. Dzięki zastosowaniu tej techniki można spodziewać się ogólnego zmniejszenia szkodliwego wpływu na środowisko. Szczególnie nadają się do stosowania tej techniki gospodarstwa, które dysponują polami o ponadprzeciętnej wielkości i dużej mozaikowości. W wyniku zastosowania tego podejścia oszczędności w kosztach nawozów kształtują od 5 do 15%.

Tabela 17. Założenia budowy ekobilansu wg Umweltbundesamt (UBA) i Society of Environmental Toxicology and Chemistry (SETAC).

UBA/SETAC	Wyszczególnienie
Cel bilansu	<ul style="list-style-type: none"> • Zdefiniowanie obiektu analizy • Określenie celu badań • Podstawa badań i zamierzone zastosowanie wyników • Określenie funkcjonalnej jednostki lub jej ekwiwalentu (jednostka, do której odnoszą się obciążenia środowiska) • Jasne ustalenie obszaru badań (granic bilansu) przez podanie elementów włączonych do bilansu, jak i z niego wyłączonych
Bilans rzeczowy (bilans materiałowy, bilans energii)	<ul style="list-style-type: none"> • Kwantyfikacja wejść i wyjść podczas całkowitego okresu życia produktu przez: <ul style="list-style-type: none"> - analizę pionową (ocena faz produkcji, transportu, zużycia, utylizacji) - analizę poziomą (ocena poszczególnych stopni wejść i wyjść z analizy pionowej) - uwzględnienie możliwości ponownego zastosowania (re- i downcycling)
Bilans skutków	<ul style="list-style-type: none"> • Opis i oszacowanie wpływu wykrytych pojedynczych skutków na środowisko naturalne • Oszacowanie wpływu może być opisowe lub ilościowe
Bilans oceny	<ul style="list-style-type: none"> • Zbiorcze zestawienie wyników bilansu rzeczowego i bilansu skutków, np. w formie punktów ekologicznych
Analiza słabych punktów i analiza optymalizacyjna (opcjonalnie)	<ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne poszukiwanie miejsc nadających się do zmniejszenia zapotrzebowania na energię i surowce oraz zmniejszanie niekorzystnego wpływu na środowisko naturalne, np. przez zastosowanie alternatywnych materiałów, modyfikację procesu produkcyjnego.

Źródło: U. Birkner, R. Doluschitz - Betriebliches Umweltmanagement in der Land- und Ernährungsirtschaft. DLV Berlin 1997, s. 19.

W dziale produkcji roślinnej podstawowym źródłem informacji są karty historii pól. Komputerowa karta historii pól umożliwia rejestrację danych i ich ocenę przy pomocy elektroniki. Karty te zbudowane są modułowo i umożliwiają wszechstronne oceny, które mogą być wykorzystywane w zarządzaniu środowiskiem naturalnym (np. tworzenie bilansów składników pokarmowych, planowanie nawożenia mineralnego, planowanie nawożenia organicznego). Rolnicy i dorad-

cy są bezpośrednio informowani o plonach, ich jakości, efektach ekonomicznych poszczególnych pól oraz o ekologicznych skutkach zastosowanych technologii. Po przeniesieniu danych z pojedynczych gospodarstw do centralnego punktu przetwarzającego powstaje możliwość analizowania danych pod kątem ekonomicznym, rolniczym oraz ekologicznym. W Europie zachodniej takie badania przeprowadzane są na próbach reprezentatywnych i dostarczają informacji pewnych. Na tej podstawie można budować długoterminowe bilanse nawozowe, bilanse środków chemicznych, których znaczenie w przyszłości zarówno z punktu widzenia ekologii, jak i ekonomiki będzie coraz większe.

Chów zwierząt, sposób ich żywienia i utrzymywania mają duży wpływ na redukcję obciążeń środowiska naturalnego azotem, fosforem oraz innymi substancjami. Należy podkreślić, że wysokie wydajności zwierząt lub efektywne przetworzenie składników paszy w produkty zwierzęce są podstawowym warunkiem zmniejszenia obciążenia środowiska naturalnego w przeliczeniu na jednostkę produkcji (1 l mleka, 1 kg żywca, 1 jajko) lub w przeliczeniu na białko jadalne.

Na poziomie gospodarstwa dokonuje się prób sporządzania bilansów energii. Na podstawie bilansów energetycznych ustala się poziom energii dostarczonej, zużytej oraz wyprodukowanej. Punktem odniesienia w bilansowaniu energii może być produkt, proces produkcyjny, gałąź produkcji lub całe gospodarstwo. Bilanse energetyczne mogą służyć do porównania gospodarstw konwencjonalnych z gospodarstwami alternatywnymi. Bilanse energii obok bilansów składników są najważniejszymi częściami ekobilansu.

Ekobilansowanie jest jednym ze źródeł informacji o zanieczyszczaniu środowiska i jego przyczynach. Metoda ta znalazła zastosowanie od początku lat 90. Przy pomocy ekobilansu produktu, można np. przeanalizować okres życia produktu od wydobycia surowców potrzebnych na jego wytworzenie przez proces produkcji do jego utylizacji. Uzyskane w trakcie tego informacje (zużycie energii, zużycie wody, odpady, surowce) są pomocne w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, ponieważ pozwalają na wykrycie ekologicznych słabych punktów oraz na długoterminowe oszczędności w kosztach ochrony środowiska (np. przez zmniejszone zużycie energii).

W literaturze ekonomiczno-rolniczej zwraca się uwagę, że przy wprowadzeniu ekobilansu mogą wystąpić problemy dotyczące dostępności, jakości i reprezentatywności danych oraz metod ich uzyskiwania. Dzięki wyraźnemu określeniu granic systemu i jego zdefiniowaniu można dokonać szczegółowego bilansu, ale z kolei ze względu na ściśle określone granice systemu uzyskanych

wyników nie można uogólniać. Do wprowadzenia ekobilansowania brakuje również metodycznych standardów.

5.11. Zarządzanie jakością

W przemyśle i usługach rozwija się nowa funkcja zarządzania – zarządzanie jakością. W rolnictwie proces ten jest na początkowym etapie rozwoju, ale należy liczyć się ze wzrostem wymagań odbiorców surowców rolniczych, którzy wprowadzają własne systemy zarządzania jakością i będą stawiali wysokie wymagania jakościowe producentom rolnym.

Opisując doświadczenia we wdrożeniu norm ISO 9000 w gospodarce żywnościowej Niemiec, B. Petersen (59, s. 4-6) stwierdza, że w 1993 r. gospodarstwa miały świadomość znaczenia jakości, ale proces kontroli produktu był bardziej znany od zarządzania jakością. Brak było w gospodarstwach przede wszystkim znajomości średnio- i długoterminowych korzyści ze stosowania zarządzania jakością, a zapewnienie jakości nie było w stopniu wystarczającym postrzegane w filozofii gospodarstwa i jego polityce oraz nie było rozumiane jako część składowa zarządzania w gospodarstwie rolnym. Zapewnienie jakości było działaniem przypadkowym i dlatego nie było skuteczne. Za mało było interdyscyplinarnych badań oraz współpracy z praktyką, co skutkowało brakiem odpowiednich rozwiązań. Brakowało też szkoleń dla rolników i doradców z zakresu zarządzania jakością.

Ta sama autorka przytacza też argumenty przeciwników wprowadzania zarządzania jakością, zgłaszane w początkowym okresie opracowywania norm dla gospodarstwa. Do nich zaliczyła (59, s. 6): zwiększenie kosztów gospodarstwa związanych z wprowadzeniem normy, przeciążenie gospodarstwa dodatkowymi zadaniami związanymi z wprowadzeniem zarządzania jakością, zwiększone nakłady pracy na dokumentację oraz możliwość zastosowania norm ISO tylko w dużych gospodarstwach.

B. Petersen (59, s. 6) podzieliła czynniki motywujące rolników i grupy producenckie w Niemczech do wprowadzania norm ISO na **czynniki zewnętrzne i wewnętrzne**. Do czynników zewnętrznych zaliczyła: wymagania odbiorców co do posiadania systemu zarządzania jakością (np. przetwórstwo mięsa, młyny, szkółkarstwo, sadownictwo, warzywnictwo, gminy), wykorzystanie efektów marketingowych, reakcje na inicjatywy europejskich konkurentów (np. ponad 100 uznanych gospodarstw w Danii), zabezpieczenie rynków zbytu w przyszłości.

Do wewnętrznych czynników zaliczono: ulepszone sterowanie wewnętrznymi procesami (np. poprawa komunikacji między doradcami i kierownikiem gospodarstwa), poprawa efektywności dzięki szybkiemu wykrywaniu błędów i ich ograniczaniu, zmniejszenie kosztów skutków błędów, własna inicjatywa wobec pomysłu na przedłużenie ustawowej kontroli w przetwórstwie pierwotnej produkcji rolniczej, pewność umów handlowych (np. ceny, ilości, terminy).

System zarządzania jakością jest traktowany jako instrument dla przenikających się wzajemnie obszarów zarządzania (zarządzanie ochroną środowiska, prace przygotowawcze do ekoaudytu). System zarządzania jakością ogranicza powstawanie błędów, zmniejsza ryzyko odpowiedzialności (np. zmniejszone składki ubezpieczeniowe), ogranicza wielokrotny audyt.

Normy ISO 9000 opisują zasady wprowadzenia systemów jakości przy założeniu różnych uwarunkowań produkcyjnych i organizacyjnych, a także wymagań odbiorców. Ściśle z zespołem norm ISO 9000 związana jest norma ISO 8402 zawierająca pojęcia dotyczące jakości. Norma ta jednoznacznie precyzuje definicje dotyczące jakości, które są stosowane w normach ISO 9000 oraz we wszystkich dokumentach opracowywanych w przedsiębiorstwie.

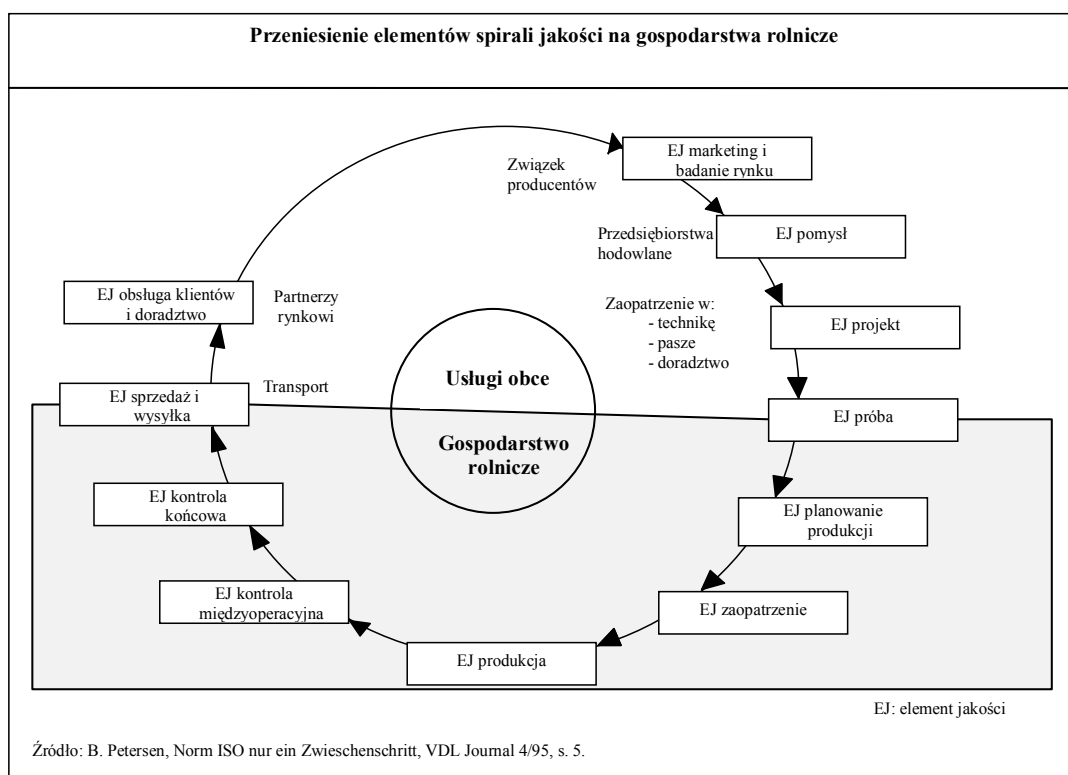
Norma międzynarodowa ISO 9000 jest to norma dotycząca zarządzania jakością, która po wdrożeniu stanowi podstawę do wyboru modelu zapewnienia jakości. Norma ta wyjaśnia różnice i wzajemne zależności pomiędzy pojęciami dotyczącymi jakości. Zawiera ona wytyczne do doboru norm międzynarodowych dotyczących systemów jakości, które można stosować do celów wewnętrznego zapewnienia jakości (ISO 9004), jak również zewnętrznego (ISO 9001, 9002, 9003) zapewnienia jakości.

Norma międzynarodowa ISO 9001 stosowana być powinna w przedsiębiorstwach, gdzie w umowach między dostawcą a odbiorcą istnieje konieczność zapewnienia jakości i jej udokumentowanie we wszystkich fazach powstawania i dostawy wyrobu, to jest od fazy konstrukcji do likwidacji. Wdrożenie tej normy pozwala na wykrywanie wad, jak również na określanie sposobów i środków zapobiegających ponownemu ich występowaniu.

Model określony normą ISO 9002 zastosować można w przedsiębiorstwach, w których większość umów wymaga udokumentowania zdolności zapewnienia jakości w zakresie produkcji i instalowania wyrobu zgodnie z wymaganiami dokumentacji technicznej uzgodnionej z zamawiającym. Przy pomocy tej normy istnieje możliwość ujawnienia wad powstałych w procesie produkcji,

jak również montażu. Norma ta określa również środki, które pomagają zapobiegać powstawaniu wad.

Model zarządzania jakością, określony normą międzynarodową ISO 9003, należy wprowadzać tam gdzie odbiorca wymaga zapewnienia i udokumentowania jakości przez przedsiębiorstwo w zakresie kontroli i badań ostatecznych. Celem tego modelu jest zapewnienie możliwości ujawnienia występowania wad oraz zapobiegania im.



Rys. 11. Przeniesienie elementów spirali jakości na gospodarstwa rolnicze

Norma międzynarodowa ISO 9004 określa każdy z elementów, z pomocą których można zbudować i wprowadzić jeden z omówionych powyżej modeli systemu zarządzania jakością .

Do elementów wyboru modelu (normy ISO 9001, 9002, lub 9003) zaliczyć należy:

- a) stopień złożoności procesu projektowania wyrobu w zależności od jego złożoności i warunków jakie ma spełniać,
- b) nowoczesność (nowość) wyrobu i możliwość jego sprawdzenia w eksploatacji, również poprzez badania i doświadczenia,

- c) stopień złożoności procesu produkcyjnego w zależności od tego czy będzie on mógł być wykorzystany do produkcji projektowanego wyrobu, czy też trzeba będzie opracować nowy (ewentualnie inwestycje),
- d) parametry projektowanego wyrobu jako czynnika związanego ze stopniem złożoności, liczbą wzajemnie powiązanych parametrów i wpływem każdego z nich na charakterystyki działania,
- e) bezpieczeństwo wyrobu jako czynnik związany z ryzykiem wystąpienia uszkodzenia i jego skutkami,
- f) czynnik ekonomiczny jako element związany z kosztami uzyskania założonej jakości w porównaniu z ewentualnymi (oczywiście niższymi) kosztami wynikającymi, z niezgodności tego wyrobu z założonymi parametrami.

Normy ISO 9000 są opisami postępowania, a nie normami opisującymi produkt. W normach tych chodzi przede wszystkim o udokumentowanie przebiegu produkcji w gospodarstwie, a nie o ustalenie i kontrolę jakości. Oznacza to w szczególności konsekwentne obserwowanie produkcji oraz sterowanie procesem produkcji. Oznacza to również, że odpowiedni certyfikat otrzymuje przedsiębiorstwo, a nie określony produkt.

Wprowadzenie i poddanie certyfikacji opracowanego wg norm ISO 9000 systemu zarządzania jakością jest krokiem w długoterminowej strategii udoskonalania konkurencyjności firmy. Zgodnie z normami ISO jednostka gospodarcza powinna oferować wyroby lub usługi, które:

- a) odpowiadają określonym we właściwy sposób potrzebom, zastosowaniom lub celom,
- b) spełniają oczekiwania odbiorców,
- c) są zgodne z odpowiednimi normami i specyfikacjami,
- d) są zgodne z ustawowymi (i innymi) wymaganiami społecznymi, które uwzględniają prawa, statuty, reguły, zarządzenia, ochronę środowiska, czynniki związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem, a także oszczędność energii i materiałów,
- e) są dostępne po cenach konkurencyjnych,
- f) umożliwiają osiągnięcie zysku.

Osiągnięcie tak założonych celów wymaga zorganizowania działalności firmy w taki sposób, aby czynniki techniczne, administracyjne i ludzkie wpływające na jakość były objęte nadzorem. Celem tego nadzoru jest ograniczanie i eliminowanie uchybień jakościowych, a przede wszystkim zapobieganie ich powstawaniu.

System zarządzania jakością ma dwa wzajemnie powiązane aspekty:

- a) potrzeby i interesy jednostki gospodarczej, w której interesie leży osiągnięcie i utrzymywanie pożądanej jakości przy optymalnym koszcie. Ten aspekt jakości związany jest z planowym i efektywnym wykorzystaniem zasobów technicznych, ludzkich i materialnych;
- b) potrzeby i oczekiwania odbiorcy. Odbiorca oczekuje od spółki zapewnienia pożądanej jakości wyrobów lub usług i stałego jej utrzymywania.

Efektywny system zarządzania jakością powinien być tak opracowany, aby zaspokajał potrzeby i oczekiwania odbiorcy, chroniąc przy tym interesy przedsiębiorstwa. Tak opracowany system jakości stanowi skuteczne narzędzie zarządzania, służące do optymalizacji i sterowania jakością w odniesieniu do ryzyka, kosztów i korzyści. Opracowując system zarządzania jakością należy przeprowadzić analizy dotyczące ryzyka, kosztów i korzyści z punktu widzenia spółki jak i odbiorców. Możliwe efekty tych analiz przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 18. Efekty analiz ryzyka, kosztów i korzyści

Wyszczególnienie	Z punktu widzenia	
	firmy	odbiorcy
Analiza ryzyka	Ryzyko utraty prestiżu, rynku, skarg, reklamacji, odpowiedzialności prawnej, marnotrawstwa zasobów ludzkich i finansowych	Ryzyko związane z zagrożeniem zdrowia i bezpieczeństwa ludzi, niezadowolaniem z wyrobów i usług, ich niedostępnością, składaniem reklamacji i utratą zaufania
Analiza kosztów	Koszty wynikające z uchybień w marketingu i projektowaniu, w tym z zastosowania nieodpowiednich materiałów, przeróbek, napraw, wymian, ponownego przetwarzania, oraz strat w produkcji, napraw gwarancyjnych i napraw u odbiorcy	Bezpieczeństwo, koszt nabycia, koszty eksploatacji, obsługi, koszty napraw, koszty wynikające z czasu, w którym nie można korzystać z wyrobu i możliwe koszty związane z jego sprzedażą
Analiza korzyści	Zwiększenie opłacalności i udziału w rynku	Zmniejszenie kosztów, poprawa zdolności użytkowej, wzrost zadowolenia i zaufania

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzialność za uzyskanie najwyższej jakości produkowanych wyrobów leży w zakresie działania najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Zarządzanie jakością jest zaliczane do funkcji zarządzania, dlatego też:

- a) kierownictwo przedsiębiorstwa musi opracować swoją politykę jakości, która określi wszystkie elementy pozwalające uzyskać ten cel,
- b) należy wytypować grupę parametrów, które stanowią podstawę uzyskania określonej jakości,
- c) koniecznym jest wyznaczenie kosztów, które można ponieść dla uzyskania postawionego celu,

- d) należy wytyczyć niezbędne zadania grupom pracowników na poszczególnych szczeblach zarządzania,
- e) traktując system jakości jako rozłożenie odpowiedzialności na poszczególne struktury organizacyjne należy ściśle je określić,
- f) należy tak zbudować system jakości, aby był on dobrze zrozumiany i efektywny, a wyroby spełniały wymagania odbiorców,
- g) należy dbać o to, aby system pozwalał na zapobieganie, a nie wykrywanie błędów.

Odpowiedzialność za wprowadzenie polityki jakości ponosi kierownictwo przedsiębiorstwa. W związku z tym należy określić i udokumentować działania mające wpływ na jakość:

- a) należy jednoznacznie określić osobową odpowiedzialność za jakość,
- b) należy ustalić środki nadzoru i wzajemne powiązania między różnymi działaniami,
- c) można rozważyć możliwość powierzenia czynności osobom spoza przedsiębiorstwa, aby uniknąć elementu „znajomości”,
- d) trzeba opracować system, który pozwoli na identyfikację występujących problemów, a co najważniejsze możliwości likwidacji ich występowania.

Do grupy podstawowych czynności, które składają się na spiralę jakości, należą: badanie rynku i marketing, konstruowanie (tworzenie), zaopatrzenie, planowanie, produkcja, badanie i kontrola, pakowanie i magazynowanie, sprzedaż, montaż (instalacja) i uruchomienie, pomoc techniczna w obsłudze, likwidacja po wykorzystaniu.

Koszty jakości wg interpretacji normy międzynarodowej ISO 9004 dzielimy na:

1. **Operacyjne**, do których zaliczamy:

- a) koszty zapobiegania - związane z działaniami ukierunkowanymi na zapobieganie powstawania braków (uszkodzeń) i wad u odbiorcy,
- b) koszty oceny, do których zaliczamy koszty badań i kontroli w celu stwierdzenia czy jakość wyrobu utrzymywana jest na odpowiednio ustalonym poziomie,
- c) koszty wytworzonych w przedsiębiorstwie braków (uszkodzeń), jak również koszty związane z dostawą złych surowców i podzespołów oraz koszty związane z naprawą wyrobu u odbiorcy i kary z tego tytułu.

2. **Koszty zewnętrznego zapewnienia jakości**. Są to koszty marketingu, reklamy, a także uzyskiwania certyfikatów, świadectw, oceny itp.

5.12. Analiza jako funkcja kierownicza

Analiza jest metodą postępowania naukowego, która polega na dzieleniu danej całości na elementy składowe, a następnie na rozpatrywaniu każdego z nich osobno, jak również badaniu zależności i powiązań między nimi.

Analiza działalności przedsiębiorstwa obejmuje badanie warunków jego funkcjonowania, a w tym: badanie zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa. Badania zjawisk zewnętrznych dostarczają informacji o rynkowych warunkach działania przedsiębiorstwa. Stwarza to możliwości wykrycia określonych tendencji rozwojowych procesów i zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Odpowiednio przeprowadzone badania stwarzają możliwość wcześniejszego przygotowania się do zachodzących zmian i ograniczenia ewentualnego ryzyka z nimi związanego.

Badania zewnętrzne obejmują:

- badanie ogólnych warunków działania, obejmujące analizy uwarunkowań ekonomicznych, politycznych, prawnych, kulturowych, społecznych, itp.,
- badanie struktury podmiotowej rynku, obejmujące analizy liczby i wielkości konkurentów, ich atuty i słabości,
- badanie potrzeb i popytu, obejmujące analizy postępowania konsumentów na rynku, wzorców i zwyczajów konsumpcyjnych, analizy wielkości obsługiwanego i potencjalnego rynku z uwzględnieniem poszczególnych jego segmentów.

Badanie zjawisk wewnętrznych w przedsiębiorstwie nazywane jest analizą ekonomiczną. Zadaniem tych badań jest dostarczenie informacji o kierunkach i możliwościach rozwoju procesów techniczno-technologicznych w przedsiębiorstwie oraz o obecnych i przyszłych zasobach przedsiębiorstwa i związanych z tym możliwościach działania na rynku. Badania zjawisk wewnętrznych obejmują:

- badanie technik i technologii wytwarzania produktów,
- badanie organizacji przedsiębiorstwa,
- badanie finansowych, ludzkich oraz rzeczowych zasobów, którymi przedsiębiorstwo dysponuje.

Metody wykorzystywane w analizach stanowią dorobek różnych dyscyplin naukowych, głównie matematyki, statystyki i ekonometrii. W analizie działalności przedsiębiorstwa szczególną rolę odgrywa ekonomika przedsiębiorstw, finanse, marketing, a przede wszystkim rachunkowość.

Analizy są narzędziem pozwalającym na uzyskanie informacji dotyczącej syntetycznej oceny całokształtu działalności gospodarczej jednostek organizacyjnych i koniecznej weryfikacji projektowanych usprawnień technicznych, technologicznych, czy organizacyjnych z punktu widzenia ich wpływu na ostateczny wynik finansowy.

Analiza ekonomiczna stanowi zasadniczą część analizy działalności przedsiębiorstwa. Można ją rozumieć jako dyscyplinę naukową i jako działanie praktyczne. Jako dyscyplina naukowa analiza ekonomiczna jest nauką o metodach oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw, jako działanie praktyczne jest ona jednym z narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i polega na badaniu i ocenie działalności przedsiębiorstw na podstawie danych charakteryzujących stany i wyniki gospodarcze. W ocenie tej główny nacisk kładziony jest na efektywność.

Ze względu na dużą różnorodność zagadnień wchodzących w zakres badań analitycznych, przyjmuje się najczęściej podział analizy ekonomicznej na dwa zasadnicze działy:

- analizę techniczno-ekonomiczną,
- analizę finansową.

Analiza techniczno-ekonomiczna oparta jest na badaniu wielkości ekonomicznych w wyrażeniu rzeczowym i osobowym. Koncentruje się ona na ocenie poszczególnych odcinków działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, które obejmują organizację i metody produkcji, wyposażenie w środki trwałe i ich wykorzystanie, zaplecze techniczne wraz z gospodarką remontową, inwestycje, zatrudnienie, organizację i wydajność pracy, zaopatrzenie materiałowe, zbyt itp.

Przedmiotem analizy finansowej są przede wszystkim wielkości ekonomiczne w ujęciu pieniężnym. Obejmują one głównie: stan finansowy przedsiębiorstwa ustalany na określony moment - dzień (statyczne ujęcie przedmiotu analizy) oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa ustalane narastająco za pewien okres - miesiąc, kwartał, rok (dynamiczne ujęcie przedmiotu analizy).

W warunkach gospodarki rynkowej większe znaczenie przypisuje się analizie finansowej, nie należy jednak traktować marginalnie analizy techniczno-ekonomicznej. Wyniki finansowe bowiem stanowią odzwierciedlenie rezultatów uzyskanych w działalności przedsiębiorstwa.

Analizy ekonomiczne dzielone są ze względu na różne kryteria. Szczególne znaczenie mają klasyfikacje analiz ze względu na:

- **przeznaczenie analiz:** analiza zewnętrzna i analiza wewnętrzna. Analiza wewnętrzna przeznaczona jest dla potrzeb otoczenia przedsiębiorstwa, w tym m.in. inwestorów, banków, klientów, akcjonariuszy. Informuje ona o obecnej pozycji przedsiębiorstwa, jego planach rozwojowych i zamierzonych sposobach ich osiągnięcia. Określana jest w literaturze jako „sprawozdanie roczne”. W jego skład wchodzi bilans roczny oraz sprawozdanie o stanie przedsiębiorstwa. Analiza wewnętrzna uwzględnia potrzeby decyzyjne poszczególnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie. Zawiera ona analizę sprawozdań finansowych oraz ocenę kondycji finansowej. Zakres analizy wewnętrznej jest znacznie szerszy, ponieważ spełnia ona rolę jednego z podstawowych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Oprócz bilansu i rachunku zysków i strat wykorzystuje się w niej również informacje oparte na ewidencji księgowej, dane statystyki zakładowej, itp. Analiza wewnętrzna dokonywana jest we własnym zakresie przez przedsiębiorstwo na potrzeby zarządzania bieżącego i strategicznego. Pozwala dokonać korekty bieżących decyzji i wytyczenia działań na przyszłość, daje możliwość szybkiej interwencji, ukierunkowując procesy gospodarcze zgodnie z wyznaczonymi celami.
- **stopień szczegółowości opracowania:** analiza ogólna i analiza szczegółowa. Analiza ogólna obejmuje kompleksowo działalność przedsiębiorstwa i opiera się na wąskim zakresie wskaźników. Analiza szczegółowa, polega na badaniu wybranych zagadnień i opiera się na szerokim zakresie wskaźników, charakteryzujących powiązanie między badanymi problemami.
- **zastosowane metody badawcze:** analiza funkcjonalna, analiza kompleksowa i analiza decyzyjna. Analiza funkcjonalna obejmuje badanie przez komórki organizacyjne przedsiębiorstwa zjawisk, za kształtowanie których są one odpowiedzialne. Jest ona przeprowadzana równocześnie przez wiele osób. Analiza ta jest niedoskonała ze względu na subiektywizm ocen i trudności w systematyzacji. Analiza kompleksowa jest badaniem związków i zależności występujących między zjawiskami gospodarczymi, zaistniałymi w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Jej zaletą jest uwzględnianie zależności przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi zjawiskami. Analiza decyzyjna polega na przeprowadzeniu badań związanych z konkretną decyzją.

- **czas, którego dotyczą analizy:** analiza retrospektywna, analiza bieżąca i analiza prospektywna. Analiza retrospektywna (ex post) stanowi ocenę weryfikacji działań podejmowanych w przeszłości i punkt wyjścia dla podejmowanych działań bieżących i przyszłościowych. Analiza bieżąca (operatywna) służy ocenie działań podejmowanych obecnie i informowaniu o negatywnych i pozytywnych skutkach tych działań, co pozwala na ich szybkie korygowanie, zapewniające prawidłową działalność przedsiębiorstwa. Analiza prospektywna (ex ante) ma na celu ocenę planowanych działań z punktu widzenia ich efektywności.

Zadaniem analizy ekonomicznej przeprowadzanej w przedsiębiorstwie jest:

- ocena poziomu całkowitej i częściowej efektywności gospodarowania oraz stanu ekonomicznego przedsiębiorstwa,
- ocena stopnia wykorzystania zasobów materialnych i czynnika pracy,
- wykrywanie zakłóceń i rezerw oraz wskazywanie dróg usprawnienia działalności gospodarczej oraz poprawy stanu ekonomicznego przedsiębiorstwa,
- przygotowanie podstaw do podejmowania racjonalnych decyzji gospodarczych przez kierownictwo przedsiębiorstwa,
- ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- umożliwienie sformułowania krótkookresowej prognozy rozwoju poszczególnych zjawisk gospodarczych.

Spełniając te zadania analiza ekonomiczna stanowi ważne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem. Jej głównym celem jest pokrywanie zapotrzebowania na informacje niezbędne w procesie podejmowania decyzji gospodarczych, dla planowania przyszłej i oceny minionej działalności.

Dane niezbędne dla przeprowadzenia analizy ekonomicznej powinny wyrażać stan faktyczny, a informacje dostarczane przez nią muszą być jasne i zrozumiałe. Należy ponadto stosować takie metody badań, które w konkretnym przypadku będą wymagały jak najmniejszych nakładów pracy oraz dostosowane będą do faz (potrzeb) zarządzania.

Analiza finansowa jest częścią analizy ekonomicznej i jej przedmiotem jest działalność gospodarcza, oparta na zaangażowanych zasobach majątkowo-kapitałowych i osobowych. W warunkach gospodarki rynkowej celem tej działalności jest przede wszystkim przysporzenie właścicielom (udziałowcom, akcjonariuszom) przyrostu kapitałów własnych przez osiągnięcie zysków.

W ujęciu analitycznym wyróżnia się dwa składniki przedmiotu analizy finansowej, które są jednak ściśle ze sobą powiązane i w literaturze ekonomicznej określane są jako sprawozdania finansowe. Jednym z nich jest stan finansowy, który przedstawia statyczne określenie przedmiotu analizy na dany moment. Określając stan finansowy ujmuje się wyposażenie przedsiębiorstwa w składniki majątku trwałego i obrotowego, wartości niematerialne i prawne, środki zaangażowane w inwestycje oraz środki służące pokryciu tych składników (własne lub obce). Daje to obraz pozycji finansowej przedsiębiorstwa, jego zdolności płatniczych i kredytowych oraz informuje o sposobach lokowania wolnych środków pieniężnych przez przedsiębiorstwo. Drugim elementem analizy finansowej są wyniki finansowe, które ujmują dynamicznie przedmioty analizy. Ustalane są one jako suma zysków lub strat, powstających w ciągu miesiąca, kwartału lub roku. Na te wielkości oddziałują głównie koszty własne, przychody ze sprzedaży, rozliczenia z tytułu podatków, dywidend, dotacji.

Do zagadnień leżących w sferze zainteresowań analizy finansowej trzeba przede wszystkim zaliczyć: wynik finansowy i związaną z tym ocenę efektywności gospodarowania - rentowność, koszty i przychody ze sprzedaży, sytuację majątkową i finansową (położenie i pewność finansowa), analizę wzrostu pozycji finansowej przedsiębiorstwa.

Szczegółowy przedmiot i zakres wewnętrznej analizy finansowej zawiera wiele ważnych ocen, jak:

- płynność środków,
- efektywność gospodarowania (rentowność, zysk, cash flow),
- majątek,
- zadłużenie,
- zdolność kredytowa,
- wzrost firmy oraz aktywność ekonomiczna,
- ryzyko firmy (silne i słabe strony),
- polityka socjalna,
- inflacja, itp.

Ogół metod stosowanych w analizie finansowej można sklasyfikować według etapów prac analitycznych. Wyróżnia się metody w zakresie:

- wstępnej oceny,

- badania przyczynowego.

Przedmiotem wstępnej oceny w analizie finansowej jest:

- struktura aktywów (proporcje między majątkiem trwałym i obrotowym, rotacja środków, polityka inwestycyjna i umorzeniowa),
- finansowanie (zmiany kapitału, pochodzenie kapitału, struktura pasywów, terminowość spłaty zobowiązań, bezpieczeństwo finansowe),
- płynności środków (zdolność płatnicza, upłynnienie majątku, pokrycie majątku kapitałem),
- zysk (analiza rentowności).

Badanie wstępne pozwala zdobyć informacje o stanie majątkowym, sytuacji finansowej, wynikach i rentowności. Kontynuacją analizy wstępnej jest analiza przyczynowa. W przedsiębiorstwie może ona występować w postaci:

- analizy porównawczej danych rocznych i wieloletnich (ocena dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa - trendów rozwojowych),
- analizy zmian strukturalnych w aktywach, pasywach i wynikach,
- analizy wskaźników finansowych.

W badaniach analizy finansowej największe znaczenie przypisuje się analizie wskaźnikowej. Dzięki niej możemy uzyskać „ruchomy obraz” funkcjonowania firmy i analizować trendy na przestrzeni co najmniej kilku lat. Ponadto wskaźniki poszczególnych firm mogą zostać porównane z przeciętnymi wskaźnikami w branży (lub konkurentów) w określonym momencie, co stwarza możliwość wyrobienia sobie opinii o pozycji interesujących nas firm na tle branży.

Ze względu na dużą liczbę oraz znaczne zróżnicowanie wskaźników, w literaturze wyróżnione są cztery obszary analizy:

- sprawności działania przedsiębiorstwa,
- zadłużenia,
- płynności finansowej,
- rentowności.

Szczególne interesującym – o dużej wartości poznawczej – jest badanie efektywności wykorzystania czynników produkcji, zaproponowane przez T. Waśniewskiego [85, s. 226 - 228] oparte na analizie wskaźnika poziomu kosztów wg następującej formuły nakładochłonnościowej:

$$Wpk = \frac{\frac{K_p}{R}}{\frac{S_n}{R}} + \frac{\frac{A}{M_t}}{\frac{S_n}{M_t}} + \frac{\frac{Z_m}{M}}{\frac{S_n}{M}} + \frac{\frac{P_k}{P_{so}}}{\frac{S_n}{P_{so}}}$$

Gdzie:

K_p – koszty płac wraz z narzutami,

A – amortyzacja,

Z_m – koszty zużytych materiałów,

P_k – pozostałe koszty,

S_n – sprzedaż netto,

R – wielkość zatrudnienia,

M_t – przeciętny stan rzeczowych i niematerialnych składników majątku trwałego,

M – przeciętny stan materiałów,

P_{so} – przeciętny stan pozostałych składników majątku obrotowego z wyłączeniem towarów.

Przez wprowadzenie wskaźników tempa transformacji środków znajduje w formule odbicie nie tylko efektywność ponoszonych nakładów, lecz także efektywność zasobów czynników produkcji. Przydatność praktyczną formuły zwiększają ujęte w niej mierniki cząstkowe, stosowane dotychczas tylko przy ocenie operatywnej przedsiębiorstwa, np. produktywność środków trwałych, produktywność materiałów, wydajność pracy. Wskaźnik poziomu kosztów można stosować nie tylko do oceny działalności produkcyjnej, ale również dla obrotu towarowego i operacji finansowych.

W literaturze niemieckiej dzieli się analizę ekonomiczną gospodarstwa na analizę rentowności, analizę płynności oraz analizę stabilności gospodarstwa. Dokonując analizy rentowności oblicza się następujące wskaźniki: rentowność kapitału, w tym rentowność kapitału własnego, rentowność kapitału ogółem, rentowność gospodarstwa, rentowność sprzedaży, obrotu kapitału oraz rentowność netto.

Traktując płynność jako gotowość gospodarstwa do spłaty powstających zobowiązań wyróżnia się płynność w określonym punkcie czasu oraz płynność dla danego okresu czasu (miesiąc, kwartał, rok). Płynność w określonym punkcie czasu oblicza się jako relację pomiędzy dostępnymi środkami płatniczymi (ewentualnie potencjalnymi środkami płatniczymi) a zobowiązaniami krótkoterminowymi. Płynność dla danego okresu czasu oblicza się jako zestawienie wpływów i wydatków ponoszonych w przyszłości.

Wyróżnia się podpłynność, brak płynności oraz nadpłynność gospodarstwa. Z podpłynnością mamy do czynienia z chwilą wystąpienia chwilowego braku środków. Odzyskać płynność

gospodarstwo może poprzez zaciągnięcie krótkoterminowych kredytów lub sprzedaż części majątku. Brak płynności oznacza brak środków na pokrycie zobowiązań. Brak płynności prowadzi najczęściej do likwidacji gospodarstwa. Nadpłynność występuje wtedy, gdy w długim okresie czasu występuje nadwyżka środków nad potrzebami. Nadpłynność może prowadzić do powstawania strat w dochodach gospodarstwa wtedy, gdy nadwyżki środków nie są odpowiednio oprocentowane.

Stabilizację gospodarstwa określa się jako gotowość gospodarstwa do długoterminowego utrzymania rentowności i płynności przy wystąpieniu nieprzewidywalnego ryzyka. Pomiaru stabilności dokonuje się przy zastosowaniu następujących wskaźników: udział kapitału obcego w kapitale całkowitym, intensywność wykorzystania środków trwałych, stopień zużycia środków trwałych, finansowania środków trwałych kapitałem własnym, pokrycia kapitału obcego przez lokaty pieniężne, majątek obrotowy oraz wartość inwentarza żywego, rentowność sprzedaży, oczyszczona zmiana kapitału własnego właściciela.

Do oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie znajduje również zastosowanie metoda DEA (Data Envelopment Analysis). W metodzie tej wykorzystuje się modele programowania liniowego. Zastosowanie metody DEA do analizy gospodarstw rolnych musi zostać poprzedzone wnikliwą analizą elementów wchodzących w skład modelu DEA. Dobór właściwych zmiennych zapewnia uzyskanie wyników, które mogą stanowić cenne wskazówki dla zarządzania firmą. Metoda ta pozwala identyfikować obiekty efektywne i nieefektywne poprzez wykrywanie zależności ekstremalnych zmiennych przyjętych do analizy oraz wskazuje na kierunki poszukiwania optymalnej kombinacji nakładów w celu osiągnięcia zaplanowanych efektów. Wydaje się, że metoda ta może być ważnym elementem badań nad efektywnością jednostek w rolnictwie, wspomagającym analizę wskaźnikową oraz podejmowanie decyzji dotyczących m.in. formułowania strategii naprawczych.

W warunkach gospodarki rynkowej dla gospodarstw rolniczych ważne jest określenie przy pomocy analizy możliwości rozwoju i jego zagrożeń. Gospodarstwa w nowych warunkach ekonomicznych wykazują dużą nierównowagę, spowodowaną przez brak kapitału własnego i rezerw finansowych. Istnieje również duża niepewność związana z techniką produkcji, cenami, źródłami zaopatrzenia i zbytu produktów.

Analiza dla gospodarstwa, której celem jest określenie zagrożeń w rozwoju, odbywa się wg następujących etapów: a) analiza zagrożeń przedsiębiorstwa, b) analiza przyczyn, c) ustalenie programu naprawczego.

Najpierw należy ustalić, czy mamy do czynienia z długotrwałym brakiem stabilizacji gospodarstwa, tzn. chronicznym zniekształceniem celów wysokiej rangi. Zakłócenia te należy odróżnić od chwilowych zakłóceń. Bardzo ważne jest wczesne rozpoznanie błędnego rozwoju, ponieważ wraz z upływem czasu pogarszają się możliwości prawidłowego postępowania w sytuacji kryzysowej. Samo stwierdzenie faktu, że gospodarstwo nie jest stabilne i zmierza w kierunku kryzysu nie jest wystarczające i należy przeprowadzić dokładną analizę przyczyn. Poniższa tabela przedstawia zestawienie możliwych przyczyn zagrożenia egzystencji gospodarstwa.

Tabela 19. Możliwe przyczyny kryzysu w gospodarstwach rolnych

Przyczyny jednorazowe	Przyczyny chroniczne
Przesiedlenie Przejęcie zadłużonego gospodarstwa Spadek Wystąpienie wspólnika ze spółki Siły wyższe (wojna, klimat)	Za małą wielkość gospodarstwa
	Nierentowna produkcja <ul style="list-style-type: none"> - nieoptymalne użycie środków produkcji - niekorzystne warunki środowiska - nieoptymalna struktura produkcji
	Nierentowne inwestycje <ul style="list-style-type: none"> - za wysokie koszty stałe - niekorzystne finansowanie
	Za duże wydatki <ul style="list-style-type: none"> - za wysokie wydatki konsumpcyjne - zobowiązania z tytułu dożywocia

W tabeli 19 uwzględniono podział na przyczyny jednorazowe i przyczyny chroniczne. Należy zwrócić uwagę, że analizy nie można ograniczać do prostych związków przyczynowo-skutkowych. Po dokonaniu diagnozy należy ustalić i wdrożyć postępowanie naprawcze (tab. 20).

Tabela 20. Środki do stabilizacji zagrożonych gospodarstw rolnych

Środki do stabilizacji zagrożonych gospodarstw		
Obszar prywatny	Obszar gospodarczy	
	poziom strategiczny	poziom operacyjno-taktyczny
- obniżenie wydatków prywatnych,	- rezygnacja z nierentownych gałęzi produkcji,	- zwiększenie wydajności produkcyjno-technicznej,
- dodatkowe źródło docho-	- rezygnacja z ryzykownych	- optymalizacja planu pro-

dów	<ul style="list-style-type: none">- inwestycji rozwojowych,- kooperacja z innymi gospodarstwami,- oddłużenie, zmiana struktury majątku,- przekazanie gospodarstwa	<ul style="list-style-type: none">- dukcji,- optymalizacja czasu sprzedaży, dróg zaopatrzenia i zbytu
-----	--	--

6. POLITYKA KADROWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

6.1. Treść i zakres polityki kadrowej

Zagadnienia polityki kadrowej (inaczej personalnej albo osobowej) w przedsiębiorstwach stały się przedmiotem zainteresowania teoretyków zarządzania i socjologów wraz z powstaniem nauki o zarządzaniu. Nie wszyscy teoretycy jednak doceniają ich wagę. Niektórzy z nich zagadnienia polityki kadrowej traktują tradycyjnie - jako zagadnienia należące częściowo do funkcji organizowania, a częściowo do funkcji motywowania. Wielu współczesnych teoretyków zarządzania czynności polityki kadrowej traktuje już jednak jako odrębną funkcję zarządzania. Ma ona obejmować czynności planowania, organizowania i niektóre czynności motywowania - związane z zatrudnieniem, przemieszczaniem i doskonaleniem kwalifikacji siły roboczej, zwłaszcza personelu kierowniczego. Funkcji tej nie nazywają oni polityką kadrową, lecz zarządzaniem kadrami.

Pojęcie "**polityka kadrowa**" jest definiowane jako zbiór decyzji osobowych związanych z realizacją celów przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa mają zawsze cele bieżące i długookresowe. Polityka kadrowa obejmuje głównie decyzje dotyczące celów długookresowych. Obejmuje ona działania składające się na dobór, rozmieszczenie, doskonalenie kwalifikacji i kształtowanie postaw pracowników. Polityka kadrowa nie obejmuje całości działań dotyczących pracowników w przedsiębiorstwach. Nie zalicza się do niej działań motywacji do pracy ani czynności organizowania robót. W przeszłości nazwę "polityka kadrowa" stosowano tylko do pracowników kierowniczych, obecnie - w stosunku do wszystkich pracowników.

Działania zaliczane do polityki kadrowej są trudne, odnoszą się bowiem do ludzi - obiektów o najbardziej złożonych i zmiennych reakcjach. Nie należy wykonywać ich pochopnie, lecz z namysłem i umiejętnością, w przeciwnym bowiem przypadku mogą być bezskuteczne, a nawet powodować skutki przeciwne do zamierzonych. Polityka kadrowa, by była skuteczna, musi być oparta na zasadach wypracowanych przez naukę i na znajomości konkretnych ludzi. Wiedza o konkretnych ludziach jest mniej zawodna, jeśli jest oparta na naukowych metodach poznawania ludzi. Zespół logicznie powiązanych ze sobą zasad prowadzenia polityki kadrowej, opracowany w wyniku badań naukowych, nazywa się **systemem polityki kadrowej**. Obejmuje on zasady dotyczące następujących rodzajów działań:

- 1) ustalania zapotrzebowania na pracowników,
- 2) rekrutacji i selekcji kandydatów,

- 3) adaptacji nowych pracowników do pracy,
- 4) oceniania i awansowania pracowników,
- 5) przenoszenia i zwalniania pracowników,
- 6) doskonalenia kwalifikacji pracowników,
- 7) kształtowania stosunków między pracownikami.

Zaleca się aby w polityce kadrowej respektować następujące **zasady**:

- 1) jednolitego traktowania kandydatów do pracy i pracowników w przypadku jednakowej ich przydatności do pracy,
- 2) preferowania kwalifikacji zawodowych przy obsadzaniu stanowisk pracy i przeniesieniach pracowników,
- 3) obiektywizmu przy ocenianiu, awansowaniu i wynagradzaniu pracowników (tj. zasada "jaka praca, taka płaca"),
- 4) naukowości, tj. stosowania ścisłych metod przy badaniu kwalifikacji kandydatów i wyników pracy pracowników.

Podmiotem polityki kadrowej nazywamy organ władzy, który podejmuje decyzje osobowe lub wpływa na ich podejmowanie. Dana decyzja osobowa dotyczy zawsze konkretnej osoby lub grupy osób, a nie anonimowej zbiorowości ludzi. Pracownik, którego taka decyzja dotyczy jest **przedmiotem** polityki kadrowej. W gospodarce rolniczej podmiotami polityki kadrowej są władze kilku szczebli. Na najwyższym szczeblu centralne władze państwowe nie podejmują konkretnych decyzji osobowych dla przedsiębiorstw, ale wpływają na nie przez wydawanie różnych przepisów z zakresu polityki kadrowej.

W przedsiębiorstwach wyróżnia się trzy kategorie podmiotów polityki kadrowej: a) dyrekcje przedsiębiorstw państwowych, a w spółdzielniach i spółkach zarządy, b) samorządy pracownicze, c) pracowników przedsiębiorstw państwowych, spółek i członków rolniczych spółdzielni. Każdy z tych organów zajmuje się polityką kadrową w zakresie ustalonym przez przepisy władz państwowych i wewnętrzne przepisy przedsiębiorstwa. Podmiotem polityki kadrowej - w pewnym zakresie - jest cała załoga, która w przedsiębiorstwach państwowych wybiera samorząd pracowniczy, a w spółdzielniach - zarząd, radę nadzorczą i komisję rewizyjną. Samorząd z kolei (a w spółkach rada nadzorcza) stanowi podmiot polityki kadrowej, bo powołuje dyrektora i decyduje albo współdecyduje o różnych sprawach osobowych przewidzianych ustawą. Dyrektor przedsiębior-

stwa jest podmiotem polityki kadrowej w stosunku do podległych mu kierowników i pracowników wykonawczych. Kierownicy zakładów, zwłaszcza będących na pełnym rozrachunku gospodarczym, mają uprawnienia decyzyjne wobec wszystkich podległych im pracowników.

Zasady polityki kadrowej były pierwotnie opracowywane i stosowane w celu prawidłowego obsadzania stanowisk kierowniczych. Ma to swoje uzasadnienie. Niezależnie od swoich poglądów na temat egalitaryzmu, badacze stwierdzają zgodnie fakt, że wpływ kierownika na wyniki gospodarowania jest zawsze znacznie większy niż wpływ pojedynczego robotnika. Kierownik decyduje bowiem o prawidłowym łączeniu ludzkich i materialnych czynników produkcji, w jego rękach są środki motywacji, on ma istotny wpływ na atmosferę w kolektywach pracowniczych. Błędy kierowników przynoszą większe straty niż błędy pojedynczych robotników, ponieważ są mnożone przez wielu wykonawców decyzji kierowniczych. Dlatego kierowanie traktowane jest jako odrębny czynnik produkcji. Polityki kadrowej nie można jednak ograniczać do kadry kierowniczej. Musi ona obejmować również pracowników wykonawczych - dlatego, że to także ludzie i dlatego, że posługują się oni wysoko wydajnymi środkami technicznymi i przez to decydują o ekonomicznych wynikach przedsiębiorstw.

Przy prowadzeniu polityki personalnej w przedsiębiorstwach rolniczych trzeba mieć zawsze na uwadze cele, którym polityka ta ma służyć, i skutki uboczne, które może wywoływać. Są to cele samych przedsiębiorstw, tożsame z celami motywacji pracowników oraz z celami rozwoju przedsiębiorstw. Cele przedsiębiorstw mogą być skutecznie realizowane, gdy zostaną umiejętnie powiązane z osobistymi celami, a więc i potrzebami pracowników. Cele polityki kadrowej są trudne do realizacji - wyrabianie np. właściwego stosunku do pracy czy do własności społecznej wymaga konsekwencji, cierpliwości i stałego działania własnym przykładem.

6.2. Procedury zatrudniania pracowników

Zatrudnianie pracowników jest ważnym zadaniem kierownictwa każdego przedsiębiorstwa. Od tego bowiem, kto zostanie zatrudniony zależą trudności w koordynacji prac, występowanie konfliktów między pracownikami oraz końcowe efekty gospodarowania. W przedsiębiorstwach zatrudnia się jednorazowo jedną osobę lub kilka osób, ale to nie oznacza, że ich zatrudniania można nie doceniać. Pojedyncze osoby bowiem mogą wywierać duży - dodatni lub ujemny - wpływ na innych pracowników. Władze przedsiębiorstw powinny planowo realizować politykę

zatrudnienia - ustalać przyszłe potrzeby kadrowe i w dogodnym dla przedsiębiorstwa terminie pozyskiwać nowych pracowników - gdyż tylko wtedy mogą uniknąć strat spowodowanych niedoborem pracowników.

W rozumieniu szerokim zatrudnieniem nazywa się podjęcie i względnie stałe wykonywanie obowiązków zawodowych, a zatrudnionym - każdego zawodowo czynnego człowieka. W rozumieniu wąskim zatrudnieniem nazywa się podjęcie pracy na podstawie umowy o pracę, a zatrudnionymi - tylko pracowników najemnych. **Czynności zatrudniania** pracowników obejmują:

1. sporządzenie planu zapotrzebowania na pracowników,
2. poszukiwanie kandydatów na pracowników,
3. dobór nowych pracowników.

Tabela 21. Planowanie zmian w zatrudnieniu robotników

Przyczyny zapotrzebowania	Sposoby pokrycia zapotrzebowania
Aktualny deficyt	Zmniejszenie zadań
Wzrost zadań	Technizacja robót
Odejścia na emerytury	Intensyfikacja robót
Odejścia na renty	Przekwalifikowania urzędników
Urlopy bezpłatne	Powrót osób urlopowanych
Przewidywane odejścia	Pozyskanie członków rodzin
Pożądanane zwolnienia	Pozyskanie we własnej wsi
	Pozyskanie z zewnątrz

Wyróżnia się dwie kategorie **zapotrzebowania na pracowników** - uzupełniające i rozwojowe. Elementem wyjściowym do sporządzenia planu zapotrzebowania na pracowników jest **plan zadań produkcyjnych** oraz informacje o przewidywanych ubytkach w dotychczasowym zatrudnieniu. Plan zatrudnienia może być opracowany na podstawie danych zawartych w rocznym planie gospodarczo-finansowym, w planie urządzeniowym lub w innym planie wieloletnim. Plan zatrudnienia winien być sporządzony z pewnym wyprzedzeniem w stosunku do czasu realizacji zadań produkcyjnych, ale wyprzedzenie to nie może być zbyt duże, ponieważ nie znamy metod ścisłego prognozowania czynników wpływających na zapotrzebowanie na pracę. Zadania produkcyjne danego obiektu gospodarczego zmieniają się pod wpływem wielu czynników, spośród których głównymi są: a) przejście dodatkowych środków produkcji, zwłaszcza obszarów użytków rolnych, do zagospodarowania, b) zmiana struktury produkcji, c) zwiększenie nakładów pracy w celu zwiększenia produkcji, d) utworzenie komórek lub zespołów usługowych, np. brygad remont-

wych. Z drugiej strony wzrost zadań produkcyjnych nie musi zwiększyć zapotrzebowania na pracowników albo wzrost zapotrzebowania na pracowników może być wtedy mniejszy niż wzrost zadań w przypadku znacznej mechanizacji robót.

Wielkość przewidywanych **ubytków** w zatrudnieniu określa się przez zbadanie: jaki jest aktualnie deficyt siły roboczej, ile osób przejdzie na emerytury, renty, długotrwałe urlopy bezpłatne itp. w okresie objętym planem oraz jaki będzie ubytek pracowników wskutek płynności kadr. Płynność kadr w przedsiębiorstwach jest zjawiskiem stałym, zgodnym z obowiązującymi przepisami prawa pracy. Pracownik ma prawo wyboru pracodawcy, podobnie jak pracodawca ma prawo doboru pracowników. Jest to zjawisko normalne, pracodawca zwykle jest zainteresowany tym, by płynność kadr w jego przedsiębiorstwie nie była zbyt duża. Planowanie zapotrzebowania na pracowników stanowi więc sumę osób mających uzupełnić ubytki w zatrudnieniu i niezbędny przyrost zatrudnienia wynikający ze zwiększonych zadań produkcyjnych (nie dających się wykonać tylko przez zwiększenie mechanizacji robót, lepszą organizację pracy lub jej intensyfikację). Plan zatrudnienia musi być realny. Nie należy planować zwiększenia wydajności pracy kierując się tylko chęciami ani planować zatrudnienia dodatkowego, jeśli w rejonie przedsiębiorstwa podaż siły roboczej jest zerowa.

Plan zatrudnienia daje ogólne informacje o liczbie pracowników potrzebnych w przedsiębiorstwie. Informacje te nie wystarczają jednak do podjęcia decyzji o zatrudnieniu konkretnych osób, muszą więc być uzupełnione informacjami: a) o zakresie zadań na konkretnych wakujących stanowiskach pracy, b) o cechach, jakimi winien odznaczać się kandydat, który ma być zatrudniony na danym stanowisku. Informacje takie zawarte są w księdze służb, jeśli jest prowadzona, albo w opracowanych specjalnie "**kartach charakterystyki miejsc pracy**". Umożliwiają one sprecyzowanie, jakich pracowników należy zatrudniać. Ostatecznie określenie pracy, jaką ma wykonać kandydat, należy do bezpośredniego przełożonego tego kandydata. Karty miejsc pracy nie są imienne, nie dotyczą zawodów, ale stanowisk pracy, i zawierają opisy następujących elementów:

- 1) wykonywanych czynności,
- 2) używanych maszyn i narzędzi,
- 3) materialnych warunków pracy,
- 4) kontaktów ze współpracownikami,
- 5) organizacji pracy i obowiązków,

- 6) wymaganych kwalifikacji i stażu pracy,
- 7) pożądanych cech pracowników,
- 8) specjalnych życzeń przełożonego,
- 9) płacy i możliwości awansu.

Niezależnie od tego, czy w przedsiębiorstwie stosowane są karty stanowisk pracy, kandydaci winni być informowani jasno o czynnościach należących do ich obowiązków, o warunkach pracy i przysługujących im uprawnieniach. Praca najemna jest wykonywana na podstawie zawartej **umowy o pracę**. Umowę taką zawierają dwa równoprawne podmioty - pracodawca i pracownik. Pracownik może godzić się, albo nie, na proponowany mu zakres obowiązków i na przedstawione warunki pracy. Sprecyzowanie zakresu obowiązków jest potrzebne pracownikowi i pracodawcy, ale nie jest ono łatwe. Zbyt wąskie ich ustalenie bywa niedogodne dla pracodawcy, bo nie pozwala mu wykorzystać pracownika do wykonania pilnych zadań, nie wchodzących w zakres jego obowiązków. Zbyt szerokie zaś ich ustalenie może wywołać u kandydata obawę, że będzie angażowany do pracy niezgodnej np. z jego kwalifikacjami. Ponieważ w przedsiębiorstwach występują różne sytuacje - nagłe, awaryjne - nie można formułować dla pracowników bezwyjątkowych zakresów obowiązków. Powinny być one jednak w jakiś sposób ujęte w umowie o pracę.

Wymagania zawarte w karcie stanowiska pracy w zasadzie nie wymagają szczegółowych wyjaśnień, względnie odnoszą się do nich wyjaśnienia podane w innych miejscach. Jednak są to tylko główne, a nie wszystkie wymagania, dotyczące m.in. siły fizycznej, granicy wieku, płci, stanu zdrowia, wyników testów. Ich sprecyzowanie jest ważne szczególnie przy zatrudnianiu pracowników należących do różnych grup zawodowych (takich jak: pracownicy fizyczni, biurowi, kierownicy), zawodów i funkcji. Szczególnie wnikliwie trzeba rozpatrywać kandydatów na stanowiska kierownicze. Oprócz elementów zawartych w karcie stanowiska pracy, ważny jest też podział wymagań stawianych kandydatom na wymagania mające bezpośredni wpływ na wyniki pracy i wymagania mające na nie wpływ pośredni. Do grupy 1 należą: a) kwalifikacje formalne, odpowiednie do danej pracy, b) doświadczenie praktyczne, c) uzdolnienia, d) siła fizyczna, e) pracowitość, f) zdyscyplinowanie, g) sumienność.

Do grupy 2 należą: a) uczciwość, b) bezkonfliktowość, c) podnoszenie kwalifikacji.

Sprawami zatrudnienia pracowników oraz informowaniem o wolnych miejscach pracy zajmują się wydziały zatrudnienia urzędów wojewódzkich i rejonowych. Przedsiębiorstwa mogą

poszukiwać kandydatów do pracy nie tylko przez wydziały zatrudnienia, ale również przez werbunek, ogłoszenia, zgłoszenia do szkół i przez własnych pracowników. Werbunek oznacza rekrutowanie pracowników zamiejscowych na podstawie zawartych z nimi w miejscu werbunku umów o pracę.

6.3. Wybór i przyjmowanie pracowników

Starania o zatrudnienie pracowników powinny być poprzedzone zbadaniem sytuacji na rynku pracy. W każdym bowiem przedsiębiorstwie można dostosowywać zasoby pracy do rozmiarów produkcji albo z konieczności zrobić na odwrót. Dla danego przedsiębiorstwa ważny jest przede wszystkim **lokalny**, a następnie **regionalny** rynek pracy. Rynek pracy rozumiany jako relacja podaży siły roboczej do jej popytu ma wpływ nie tylko na możliwość zatrudnienia w ogóle czy doboru pracowników o najbardziej pożądanym kwalifikacjach, ale także na wysokość wynagrodzenia oferowaną kandydatom. W warunkach przewagi popytu nad podażą siły roboczej, gdy pracodawcy konkurują o pracowników, pracownicy mają większe możliwości wyboru pracodawców i oni dyktują warunki pracy i płacy. W sytuacji odwrotnej pracodawca dyktuje warunki pracy i płacy i może prowadzić racjonalną - z jego punktu widzenia - politykę personalną.

Decyzje o przyjęciu kandydatów do pracy powinny być podjęte po odpowiedniej analizie sytuacji kadrowej przedsiębiorstwa, zwłaszcza po skonfrontowaniu konkretnego zapotrzebowania z cechami kandydatów. Decyzje takie podejmuje się w pierwszym rzędzie **na podstawie cech zawodu** (nie można zatrudnić robotnika niewykwalifikowanego na stanowisko traktorzysty ani mechanika na stanowisko zootechnika). Następnie należy brać pod uwagę (często nie mniej ważne) tzw. **cechy socjalne**, takie jak: płeć, wiek, staż pracy, miejsce zamieszkania. Płeć ma znaczenie w przypadku kobiet, których nie wolno zatrudniać w warunkach szczególnie uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia, którym ponadto należy zapewnić pewne przywileje socjalne (dodatkowe zwolnienia i urlopy itp.). Ze względu na wiek kandydatów na pracowników dzieli się na pięć grup:

1. **Osoby młode** (15 - 18 lat). Grupa ta obejmuje uczniów odbywających naukę zawodu. Podlegają oni specjalnej ochronie i korzystają z niektórych przywilejów, takich jak np. skrócony czas pracy. Powinni pracować pod nadzorem doświadczonych pracowników.

2. **Osoby młode** (19 - 25 lat). Wyróżnia je elastyczność osobowości i wynikająca z niej łatwość adaptacji do pracy, akceptowanie postępu technicznego, inicjatywa oraz - z drugiej strony - słabe zdyscyplinowanie i skłonność do zmiany zakładów pracy.
3. **Osoby dojrzałe** (26 - 40 lat). Jest to grupa najbardziej ceniona przez pracodawców ze względu na zdyscyplinowanie, odpowiedzialną postawę, doświadczenie zawodowe, wysoką wydajność pracy, znaczną jeszcze elastyczność osobowości.
4. **Osoby ustabilizowane** (41 - 55 lat). Jest to grupa ceniona za duże doświadczenie zawodowe, obowiązkowość, odpowiedzialną postawę, ale wykazująca malejącą elastyczność osobowości i niechęć do zmian miejsca, stanowiska czy metod pracy.
5. **Osoby w wieku przedemerytalnym** (powyżej 55 lat). Cechuje je doświadczenie i obowiązkowość, ale też spadek sił fizycznych, częstsza zachorowalność i trudności w uczeniu się.

W procedurze zatrudnienia najważniejszy jest **etap selekcji**. Stosowana jest pozytywna i negatywna selekcja. **Selekcja pozytywna** polega na wyborze najlepszych spośród zgłoszonych kandydatów. Stosuje się ją, gdy podaż siły roboczej na rynku pracy jest znaczna, albo gdy przedsiębiorstwo oferuje kandydatom ponadprzeciętnie korzystne warunki. **Selekcja negatywna** polega na odrzuceniu kandydatów, którzy zupełnie nie nadają się do oferowanej pracy, i wyborze wszelkich innych, mimo że nie mają cech dobrych pracowników. Selekcja negatywna bywa stosowana w przypadku deficytu siły roboczej. Niesłuszne jest niedokonywanie żadnej selekcji - według zasady, że każda para rąk daje jakieś efekty. Bywają bowiem osoby o skrajnie negatywnym podejściu do pracy, których zatrudnienie demoralizuje innych pracowników i przynosi straty przedsiębiorstwu.

Wybór kandydatów, zwłaszcza na odpowiedzialne stanowiska pracy, jest zadaniem ważnym i równocześnie trudnym. Jego trudność wynika z konieczności doraźnego poznawania kandydatów. Stąd powiedzenie, że pracodawca wie dobrze, kogo zwalnia, ale nie wie, kogo przyjmuje do pracy. Angażujący może błędnie ocenić kandydata, gdy dysponuje błędnymi o nim informacjami. Angażującego mogą wprowadzić w błąd zwłaszcza fałszywe opinie o kandydacie, wydane przez poprzedniego pracodawcę. Ponadto błędnej ocenie sprzyjają:

- 1) ograniczoność angażującego, zwłaszcza:
 - uprzedzenia wobec kandydatów,
 - sądzenie kandydatów według siebie,

- sugerowanie się wyglądem kandydatów;
- 2) aktorstwo kandydatów.

Fakty te wskazują na potrzebę umiejętnego i ostrożnego analizowania informacji o kandydatach do pracy. Wykonując analizę trzeba uwzględniać fakt, że prawdopodobieństwo właściwych informacji o kandydacie zależy od jego źródła. Najbardziej subiektywny charakter mają podanie i życiorys. Dlatego dokumenty te służą tylko do wstępnej oceny kandydatów. Bardziej wiarygodne są świadectwa szkolne, zaświadczenia ukończenia kursów oraz świadectwa z poprzednich miejsc pracy. Pierwsze dwa z tych dokumentów są jedynym źródłem informacji o tym, do jakiej pracy nadaje się kandydat, który jeszcze nie pracował lub chce zmienić rodzaj pracy.

Do wyboru kandydatów do pracy stosowane są najczęściej trzy następujące metody: a) swobodnego wyboru, b) kryteriów formalnych, c) konkursu. **Metoda swobodnego wyboru** stosowana bywa zwykle wobec robotników niewykwalifikowanych. Pracownicy wykwalifikowani są dobierani **metodą** spełnienia **kryteriów formalnych**. **Metoda konkursu** bywa - i winna być - stosowana przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych (dyrektor, główny księgowy). Wybór kandydatów do pracy może być też bardziej trafny, jeśli zostanie oparty na wynikach analizy: podania, życiorysu, świadectwa ukończenia szkoły i kursów kwalifikacyjnych, zaświadczenia o trybie rozwiązania umowy o pracę i opinii z poprzedniego miejsca pracy, kwestionariusza osobowego, świadectw lekarskich, informacji o niekaralności, wywiadów, testów i rozmów z kandydatami.

Niektóre informacje o danym kandydacie, istotne dla jego poznania i przyjęcia do pracy, **wymagają sprawdzenia**. Sprawdzone winny być przede wszystkim informacje, pochodzące bezpośrednio od kandydata - ustne i pisemne. Mogą one być zniekształcone lub fałszywe z różnych powodów, zwłaszcza z chęci przypodobania się przyszłemu pracodawcy (co jest działaniem w interesie własnym), ale niekiedy także ze skłonności kandydata do zmyślań, konfabulacji, zabawy itp. Szczególną uwagę należy zwrócić na dokumenty otrzymywane przez kandydata z poprzedniego miejsca (lub miejsc) pracy. Istnieją przepisy, że dokumenty te muszą być prawdziwe, ale nie zawsze takie są. Zdarza się, że poprzedni pracodawca, niezadowolony z pracownika, postanawia "pozbyć się" go, jednak nie wypowiada mu pracy, ale dokonuje rozwiązania umowy o pracę na zasadzie porozumienia stron i daje odchodzącemu pozytywną (ale nieprawdziwą) opinię o jego pracy. Sprawdzenie informacji tego typu nie jest łatwe; trzeba dokonywać go pośrednio, np. przez zapytanie o uzyskiwane płace lub długość okresów pracy w poprzednich miejscach.

Pracodawca jest obowiązany sprawdzić niekaralność kandydatów zatrudnianych na stanowiska pracy związane z materialną odpowiedzialnością. Obowiązujące w Polsce prawo nie pozwala zatrudniać w przedsiębiorstwach na stanowiskach dyrektorów, kierowników zakładów, głównych księgowych, kasjerów i magazynierów takich kandydatów, którzy byli ukarani prawomocnymi wyrokami sądowymi za przestępstwa gospodarcze. Nazwiska osób skazanych za takie przestępstwa znajdują się w Centralnym Rejestrze Skazanych Ministerstwa Sprawiedliwości i w wojewódzkich ekspozyturach. Przed zatrudnieniem kandydata na stanowisko materialnie odpowiedzialne pracodawca musi zwrócić się do Ministerstwa Sprawiedliwości albo jego wojewódzkiej ekspozytury z zapytaniem, czy dany kandydat jest tam zanotowany. Dopiero po uzyskaniu odpowiedzi o nie notowaniu kandydata, może on być zatrudniony.

Istotnym źródłem informacji o kandydacie jest **kwestionariusz osobowy**, który winien wypisać osobiście. Kwestionariusze osobowe są zróżnicowane według kategorii pracowników - inne są dla robotników niż dla kandydatów na dyrektorów. Kwestionariusz dla tej samej kategorii kandydatów zawiera ujednolicony zestaw pytań, na które kandydat winien dać odpowiedzi. Pytania dotyczą: danych osobistych, aktualnego stanu zdrowia i przebytych chorób, wykształcenia, stażu pracy, spraw rodzinnych, stosunku do służby wojskowej, przynależności do organizacji społecznych oraz pełnionych funkcji.

Ważną metodę poznawania kandydatów do pracy stanowią **wywiady** z nimi. W praktyce dokonuje się wywiadu niestandardowanego (tj. nie opartego na kwestionariuszu): a) według listy pytań, b) pisemnych dyspozycji, c) niepisanej orientacji dokonującego wywiad. Wartość informacji otrzymanych metodą wywiadu zależy od umiejętności stosowania tej metody i inteligencji osoby prowadzącej wywiad. W dużych zakładach przemysłowych wywiady z kandydatami do pracy przeprowadzane są przez psychologów lub socjologów. W przedsiębiorstwach rolniczych wywiady z kandydatami na robotników winni przeprowadzać kierownicy zakładów, a z kandydatami na stanowiska kierownicze - dyrektorzy lub ich zastępcy.

W niektórych krajach kandydaci do pracy poddawani są **badaniom testowym**. Według opinii psychologów pracy testy są najpewniejszą metodą poznawania kandydatów. Ich stosowanie jest jednak trudne - wymaga zaangażowania specjalisty z psychologii pracy - dlatego w Polsce rzadkie, a w polskim rolnictwie nie spotykane.

Kandydaci - rozpoczynający pracę i zmieniający ją - podlegają obowiązkowi badań lekarskich. **Opinia lekarska** musi zawierać stwierdzenie zdolności do pracy w określonym zawodzie i na określonym stanowisku. Lekarz jest uprawniony nie dopuścić do pracy kandydata, który może zagrozić zdrowiu innych ludzi lub stworzyć duże ryzyko strat materialnych.

Po zebraniu wszystkich niezbędnych informacji o kandydatach dokonuje się spośród nich wyboru. Następnie wybranym kandydatom lub kandydatowi przedstawia się propozycję pracy i jej warunki. Po wyrażeniu zgody zawiera się pisemną umowę o pracę.

Wśród spraw regulowanych przepisami prawa państwowego i układów zbiorowych pracy do ważnych należą sprawy zawierania i rozwiązywania umów o pracę, zwłaszcza z pracownikami stałymi. Umowę o pracę zawiera się na czas nie określony, na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy. Każda z umów o pracę może być poprzedzona umową o pracę na okres próbny, który nie może przekroczyć trzech miesięcy. Pracowników przyjmuje (i zwalnia) zwierzchnik przedsiębiorstwa. Prawo do zawierania umów o pracę z pracownikami fizycznymi dyrektor może przekazać na piśmie kierownikom zakładów. Umowa o pracę powinna wyraźnie określać: rodzaj pracy, miejsce jej wykonywania, termin rozpoczęcia pracy oraz wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi pracy.

Rozwiązanie umowy o pracę dokonuje się przez jej wypowiedzenie. Wypowiedzenie umowy o pracę przez pracodawcę musi być zgodne z obowiązującymi przepisami w przeciwnym przypadku nie będzie ważne. Umowa o pracę rozwiązuje się na mocy porozumienia stron, przez rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem, przez rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia, z upływem czasu, na który była zawarta, z dniem zakończenia pracy, dla której wykonania była zawarta.

Umowa o pracę zawarta na okres próbny rozwiązuje się z upływem tego okresu, a przed jego upływem może być rozwiązana za wypowiedzeniem.

Każda ze stron może rozwiązać za wypowiedzeniem umowę o pracę zawartą na okres próbny i czas nie określony. Okres wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na okres próbny wynosi:

- 1) 3 dni robocze, jeżeli okres próbny nie przekracza 2 tygodni,
- 2) 1 tydzień, jeżeli okres próbny jest dłuższy niż 2 tygodnie,
- 3) 2 tygodnie, jeżeli okres próbny wynosi 3 miesiące.

Okres wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony jest uzależniony od okresu zatrudnienia u danego pracodawcy i wynosi:

- 1) 2 tygodnie, jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 6 miesięcy,
- 2) 1 miesiąc, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 6 miesięcy,
- 3) 3 miesiące, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 3 lata.

Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 2 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku oraz nie może wypowiedzieć umowy o pracę w czasie urlopu pracownika, a także w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy.

Od wypowiedzenia umowy o pracę należy odróżnić **wypowiedzenie warunków pracy i wynagrodzenia**. Wypowiedzenie warunków pracy następuje wskutek przeniesienia pracownika do pracy innego rodzaju, wykonywanej w gorszych niż poprzednio warunkach lub gorzej płatnej. Wymaga ono równoczesnego podania na piśmie nowych warunków, pod rygorem nieważności wypowiedzenia. W razie odmowy przyjęcia przez pracownika zaproponowanych warunków pracy lub płacy, umowa o pracę rozwiązuje się z upływem dokonanego wypowiedzenia. Jeżeli pracownik przed upływem połowy okresu wypowiedzenia nie złoży oświadczenia o odmowie przyjęcia proponowanych warunków, uważa się, że wyraził na nie zgodę.

Przepisy prawa przewidują rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika w trzech przypadkach: 1) w razie dokonania przez pracownika przestępstwa uniemożliwiającego zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub stwierdzone prawomocnym wyrokiem sądowym, 2) w razie ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych, 3) w razie zawinionej przez pracownika utraty uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku, np. prawa jazdy przez kierowcę. Ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych obejmuje rozmyślne niszczenie majątku, samowolne opuszczenie pracy, niewykonanie polecenia przełożonego, picie alkoholu w pracy, nieprzestrzeganie przepisów zagrażających zdrowiu i życiu.

Pracodawca może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia:

- 1) jeżeli niezdolność pracownika do pracy wskutek choroby trwa:
 - a) dłużej niż 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony krócej niż 6 miesięcy,

- b) dłużej niż łączny okres pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku – gdy pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy co najmniej 6 miesięcy lub jeżeli niezdolność do pracy została spowodowana wypadkiem przy pracy albo chorobą zawodową,
- 2) w razie usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy z innych przyczyn trwającej dłużej niż 1 miesiąc.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia nie może nastąpić w razie nieobecności pracownika w pracy z tytułu sprawowania opieki nad dzieckiem – w okresie pobierania zasiłku, a w przypadku odosobnienia pracownika ze względu na chorobę zakaźną – w okresie pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku.

Natomiast pracownik może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia, jeżeli zostanie wydane orzeczenia lekarskie stwierdzające szkodliwy wpływ wykonywanej pracy na zdrowie pracownika, a pracodawca nie przeniesie go w terminie wskazanym w orzeczeniu lekarskim do innej pracy, odpowiedniej ze względu na jego stan zdrowia i kwalifikacje. Pracownik może także rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia wtedy, gdy pracodawca dopuścił się ciężkiego naruszenia obowiązków wobec pracownika.

W związku z dokonującymi się przekształceniami struktury gospodarki od 1989 r. obowiązują w naszym kraju przepisy o szczególnym trybie rozwiązywania stosunków pracy. Stanowią one, że w przypadku zwolnień grupowych zakład pracy obowiązany jest wypłacić zwolnionym pracownikom odprawy oraz że zwolnieni pracownicy mogą wcześniej przejść na emerytury.

W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy zawartej na czas nie określony lub rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy.

Okres wypowiedzenia umowy o pracę obejmujący tydzień lub miesiąc albo ich wielokrotność kończy się w sobotę lub w ostatnim dniu miesiąca

Władze przedsiębiorstwa powinny stworzyć **warunki do prawidłowej adaptacji** nowo przyjętych pracowników, a mianowicie: a) stworzyć wokół nich życzliwą atmosferę, by wyrobić w nich poczucie więzi ze współpracownikami i zakładem pracy, b) zapoznać ich z zakładem pracy, jego osiągnięciami, trudnościami, stawianymi celami, z warunkami pracy i socjalnymi, c) przekazać potrzebne im informacje techniczne i organizacyjne, d) w początkowym okresie przełożeni

winni wykazywać pewną wyrozumiałość. Warunki te winny być zróżnicowane według kategorii pracowników i rodzajów pracy.

6.4. Obowiązki pracownika i pracodawcy

Polityka personalna w naszym kraju jest regulowana zbiorem przepisów, z których głównymi są: ustawy sejmowe, rozporządzenia rady ministrów, układy zbiorowe pracy i regulaminy pracy. Rangę ustawy ma Kodeks Pracy. Jego przepisy obowiązują wszystkich pracodawców i pracowników w kraju. Zgodnie z obowiązującymi przepisami pracodawcy obowiązani są: zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami, organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy, zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, terminowo i prawidłowo wypłacać wynagrodzenie, ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych, stwarzać pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły zawodowej lub szkoły wyższej warunki sprzyjające przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy, zaspakajając w miarę posiadanych środków socjalne potrzeby pracowników, stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy, prowadzić dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników, wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego

Obowiązki pracodawców korespondują z uprawnieniami i obowiązkami pracowników. **Pracownik obowiązany** jest wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. Pracownik jest obowiązany w szczególności do przestrzegania czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy, przestrzegania regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku, przestrzegania przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych, dbania o dobro zakładu pracy, ochrony jego mienia oraz zachowywania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę, przestrzegać tajemnicy określonej w odrębnych przepisach, przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społeczne-

go. Z tak syntetycznie sformułowanych obowiązków wynikają odpowiednie skutki. Za nieprzestrzeganie przepisów obowiązujących w zakładzie pracy przepisów pracownik może być ukarany karami porządkowymi, ponosić odpowiedzialność materialną za szkodę wyrządzoną pracodawcy oraz ponosić odpowiedzialność za powierzone mu mienie.

Za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonego porządku, regulaminu pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przepisów przeciwpożarowych pracodawca może stosować karę upomnienia, karę nagany lub kary pieniężne. Karę pieniężną pracodawca może stosować za nierespektowanie przez pracownika przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy lub przepisów przeciwpożarowych, opuszczenie pracy bez usprawiedliwienia, stawienie się do pracy w stanie nietrzeźwości lub spożywanie alkoholu w czasie pracy. Kara pieniężna za jedno przekroczenie nie może być wyższa od jednodniowego wynagrodzenia pracownika, a łączne kary pieniężne nie mogą przekroczyć 10% wynagrodzenia przypadającego pracownikowi do wypłaty, po dokonaniu potrąceń.

Pracownicy, którzy wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych ze swej winy wyrządzili pracodawcy szkodę, ponoszą odpowiedzialność materialną. W tym wypadku wysokość odszkodowania ustala się w wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ono przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Pracownik, któremu powierzono z obowiązkiem zwrotu albo do wyliczenia się: pieniądze, papiery wartościowe lub kosztowności, Narzędzia i instrumenty lub podobne przedmioty, a także środki ochrony indywidualnej oraz odzież i obuwie robocze oraz inne mienie odpowiada w pełnej wysokości za szkodę powstałą w tym mieniu.

Do **najcięższych przekroczeń przepisów prawa pracy**, podlegających karom regulaminowym zaliczane są:

- 1) rozmyślnie złe i niedbałe wykonywanie pracy,
- 2) celowe niszczenie materiałów i środków pracy,
- 3) spóźnienie lub nieprzybycie do pracy,
- 4) nieuzasadnione opuszczenie stanowiska pracy,
- 5) stawienie się do pracy w stanie nietrzeźwym,
- 6) picie alkoholu w czasie i w miejscu pracy,

- 7) zakłócenie porządku podczas pracy,
- 8) niewykonanie polecenia służbowego,
- 9) wykonanie pracy niezgodnie z poleceniami.
- 10) obraźliwy stosunek do przełożonych,
- 11) nieprzestrzeganie przepisów bhp,
- 12) nieprzestrzeganie przepisów przeciwpożarowych.

Obowiązujące w całym kraju przepisy pracy przewidują **ochronę młodocianych** pracowników i pracujących kobiet, stwarzając im pewne przywileje. Młodocianych w wieku 15 - 16 lat życia obowiązuje skrócony czas pracy, który nie może przekraczać 6 godzin na dobę, a czas pracy młodocianego w wieku powyżej 16 lat nie może przekraczać 8 godzin na dobę. Pracodawca obowiązany jest umożliwić młodocianym dokończanie się. Czas nauki, do 18 godzin tygodniowo, wliczany jest do czasu pracy młodocianych. Młodociani nie mogą być zatrudniani w porze nocnej, w nadgodzinach oraz w warunkach szkodliwych dla zdrowia. Przepisy zakazują również zatrudniania kobiet przy pracach szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia.

Przepisy **gwarantują** pracownikom **wynagrodzenie** odpowiednie do rodzaju, ilości i jakości pracy. Wynagrodzenie nie jest świadczeniem jednostronnym, lecz należnością za wkład pracy; nie jest podarkiem pracodawcy ani należnością za samą obecność w pracy. Pracodawca obowiązany jest naliczać pracownikowi płacę ekwiwalentną do jego pracy i wypłacać ją w terminie ustalonym przepisami. Z wynagrodzenia wolno dokonywać potrąceń tylko zgodnie z obowiązującymi przepisami. Wynagrodzenie może odbierać sam pracownik, za jego zgodą członek rodziny lub osoba upoważniona przez sąd.

Pracodawca obowiązany jest **umożliwić pracownikowi wykorzystanie urlopu** wypoczynkowego oraz urlopów i **zwolnień** okolicznościowych (potrzebnych do załatwienia spraw rodzinnych). Pracownik zachowuje prawo do urlopu nawet wtedy, gdy o niego nie upomniał się. Pracownikom stałym przysługuje prawo do corocznego nieprzerwanego urlopu wypoczynkowego, którego wymiar (dni roboczych) rośnie ze wzrostem ilości lat zatrudnienia. I tak wymiar urlopu wynosi 18 dni roboczych - po roku pracy, 20 dni roboczych po 6 latach pracy, 26 dni roboczych po 10 latach pracy. Pracownik uzyskuje prawo do pierwszego urlopu po przepracowaniu 6 miesięcy, w wymiarze połowy wymiaru urlopu przysługującego mu po przepracowaniu roku. Na-

tomiast pracownicy zatrudnieni przy pracy sezonowej uzyskują prawo do urlopu w wymiarze 1,5 dnia za każdy przepracowany miesiąc.

Do pozostałych ważnych obowiązków pracodawcy należy zapewnienie pracownikom **bezpiecznych i higienicznych warunków pracy**. Obowiązek ten wiąże się z wyposażeniem apteczek zakładowych, instalowaniem urządzeń ochronnych, prowadzeniem szkoleń, instruowaniem pracowników i nadzorowaniem pracy. Często zachodzi konieczność wymuszenia przez pracodawcę stosowania środków ochrony, gdyż niektórzy pracownicy lekceważą niebezpieczeństwo utraty zdrowia, a za wypadki w pracy pracodawca ponosi odpowiedzialność cywilną. Do obowiązków kierownika należy:

- 1) organizowanie pracy w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- 2) zapewnienie przestrzegania w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawanie poleceń usuwania uchybień w tym zakresie oraz kontrolowanie wykonania tych poleceń,
- 3) zapewnienie wykonania nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy,
- 4) zapewnienie wykonania zaleceń społecznego inspektora pracy.

6.5. Oceny pracowników

Oceną pracownika nazywa się **badanie jego przydatności** do realizacji celów przedsiębiorstwa - bieżących i perspektywicznych. Oceny takie są potrzebne do podejmowania decyzji personalnych o: wyznaczaniu kategorii płacowych, nagrodach, awansach, przeniesieniach, zwolnieniach. Są one uważane za samoistny środek motywujący do pracy, mogą być wykorzystane przy organizowaniu szkoleń pracowników i w procesach kształtowania ich postaw; mają wpływ na stosunek ocenianych osób do pracy i na kształtowanie się stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy.

Systemy ocen pracowników zostały opracowane przez psychologów pracy, w krajach o wysoko rozwiniętej gospodarce. Doświadczenia uzyskane w przedsiębiorstwach przemysłowych i handlowych w krajach rozwiniętych gospodarczo, przemawiają za tym, by oceny takie stosować we wszelkich jednostkach gospodarczych, trzeba jednak robić to umiejętnie. Oceny pracowników bowiem mogą być pozytywnym lub negatywnym instrumentem polityki personalnej albo nie być

nim wcale. Nie spełniają one żadnej roli wtedy, kiedy są dokonywane tylko formalnie lub są wręcz pozorowane. Są narzędziem złej, nieskutecznej polityki personalnej, jeśli są wykonywane niedbale, nieumiejętnie lub tendencyjnie. Mogą być narzędziem dobrej polityki personalnej, jeśli będą służyć celom, takim jak: motywowanie pracowników, szkolenie i rozwój zawodowy, kształtowanie wynagrodzeń, premiowanie i nagradzanie, planowanie awansów, planowanie karier zawodowych, informowanie pracowników, rozmieszczanie pracowników, określanie kryteriów doboru pracowników. Należy też pamiętać, że oceny powinny być opracowywane umiejętnie, obiektywnie, celowo, kompleksowo, systematycznie i powszechnie.

Najważniejszą cechą oceny pracowników jest **obiektywizm**. Oceny nieobiektywne zawyżają albo zaniżają wartości pracowników, nie są więc sprawiedliwe. Oceny zawyżone podważają wiarę w sprawiedliwość i nie mobilizują do doskonalenia się pracowników i do zwiększania wydajności. Oceny zaniżone często zniechęcają do pracy oraz wywołują reakcje obronne i konflikty. Obiektywizm ocen zależy od **postawy oceniających** i od ich **kompetencji**. By uniknąć błędów wynikających z postawy oceniających, należy oceny te robić kolegiąlnie i nie włączać do zespołów oceniających ludzi o orientacji osobistej, skłonnych do kumoterstwa, asekurantwa, dwulicowych czy złośliwych. Kompetencje oceniających to znajomość kryteriów oceny i umiejętność ich stosowania. Kryteria winny być jednolite dla wszystkich ocenianych pracowników danej kategorii. Kiedy kryteria oceny dobierane są dowolnie, bez merytorycznych racji, do głosu dochodzą protekcyjnizm i frazeologia. Jest to niekorzystne dla ocenianego i dla zakładu pracy. Kompetencja to również znajomość ocenianych osób. Jest sprawą bardzo ważną, by oceniał ten, kto zna ocenianego i wie, co stanowi o jego wartości jako pracownika.

Drugą istotną cechą ocen pracowników jest ich **jawność dla zainteresowanego**. Jawność umożliwia skorygowanie błędnie dokonanych ocen oraz tworzy motywację do samodoskonalenia się pracownika. Pracownikowi winny być przekazane w odpowiedniej formie zarówno niedociągnięcia w jego pracy, jak również cechy dodatnie wyróżniające jego osobę i jego pracę. Ocena sprawiedliwa i życzliwa a równocześnie nastawiona na wysokie wymagania, winna stać się bodźcem do podnoszenia kwalifikacji, zwiększania wydajności pracy, oszczędzania środków produkcji i obniżania kosztów. Zapoznając pracownika z wynikami oceny jego pracy, przełożony winien równocześnie wskazać mu pożądane zmiany w jego postępowaniu.

Trzecią ważną cechą ocen pracowników jest ich **systematyczność**. Teoretycy uznają za najodpowiedniejszy trzyletni okres ich ponawiania. Oceny niesystematyczne, doraźne, są zwykle gorszej jakości, ponieważ robione są w pośpiechu. Pośpiech zaś przeszkadza w skompletowaniu odpowiedniego zespołu oceniającego i w dokonaniu samej oceny. Niesystematyczność sprzyja też subiektywizmowi ocen. Oceny są wtedy robione zależnie od sytuacji i życzeń oceniającego, często nawet dla usprawiedliwienia nieudolności lub niedbałości przełożonych.

Aby uzyskać obiektywne, trafne i pełne oceny pracowników, które mogą być skutecznym narzędziem polityki personalnej, należy je starannie **przygotować i dokonać metodami naukowymi**. Przygotowanie oceny pracowników obejmuje: a) powołanie komisji oceniającej i jej przeszkolenie, b) przygotowanie ocenianych pracowników, c) uzyskanie lub opracowanie potrzebnych formularzy. Zakładamy tutaj, że oceny pracowników w przedsiębiorstwie winny być dokonywane **kolegialnie**, tj. przez specjalnie do tego celu powołaną komisję. W praktyce jednak oceny dokonywane są również jednoosobowo, tj. przez bezpośrednich przełożonych osób ocenianych. Taki sposób ma dwie zalety: oceniającą jest wtedy osoba najlepiej znająca ocenianego i zarazem jest to osoba, od której oceniany jest zależny służbowo. Ten ostatni fakt może mieć wpływ na wzmocnienie dyscypliny pracy. Jednoosobowe oceny mogą dać pożądane wyniki wtedy, kiedy oceniający są obiektywni i kompetentni. Jednak bezpośredni przełożeni robotników z reguły mają mało wiedzy psychologicznej, nie posiadają umiejętności metodycznego dokonywania ocen i podchodzą do ocen subiektywnie. Dlatego w przedsiębiorstwie robotnicy nie byliby oceniani jednolicie. Aby uniknąć wad ocen powodowanych przez takie czynniki stosuje się oceny kolegialne, które sprzyjają uzyskaniu bardziej obiektywnych ocen. W komisji bowiem, jako organie wieloosobowym, subiektywizm niektórych osób może być korygowany przez inne osoby.

Podjęcie decyzji o komisyjnym, a nie jednoosobowym, przeprowadzeniu ocen pracowników nie jest jeszcze gwarancją, że wyniki ocen będą właściwe. Ważne są również: wielkość komisji, jej skład i przygotowanie. Komisja zbyt mała może być mniej kompetentna lub mniej obiektywna; zbyt duża - mało operatywna. Winna ona więc liczyć 5 - 7 osób. W jej skład nie powinni wchodzić ludzie, do których pracownicy nie mają zaufania - jako do niekompetentnych lub nieobiektywnych. Bezwzględnie powinni do niej wchodzić bezpośredni przełożeni ocenianych osób, a ponadto osoby wskazane przez organizacje związków zawodowych działające w przedsiębiorstwie oraz specjalista znający zagadnienia oceny pracowników.

Przygotowanie członków komisji polega na zapoznaniu ich z metodami oceny pracowników, tj. z tym, jakie cechy i jak oceniać, oraz z metodami unikania błędów subiektywizmu. Przygotowanie może być dokonane w formie samokształcenia, kursu lub przez połączenie obu tych form. Kurs dla oceniających winien być zorganizowany przed rozpoczęciem oceniania, prowadzony aktywnymi metodami nauczania przez osoby znające teoretyczne zasady oceniania pracowników i umiejące zarazem je stosować.

Przygotowanie pracowników, którzy mają być oceniani, polega na ich poinformowaniu o celach oceny, na wyeliminowaniu ewentualnych uprzedzeń i stworzeniu atmosfery zaufania do oceniających, co jest szczególnie ważne w przypadku stosowania metody samooceny albo metody oceny przez kolegów.

Opracowanie formularzy do oceny pracowników obejmuje różne czynności, z których głównymi są: wybór cech, według których będą oceniani pracownicy, oraz wybór metod w skali wartościowania tych cech. Wybór cech należy do zadań trudnych, brak jest bowiem naukowego uzasadnienia, jakie cechy i w jakiej ilości winny być podstawą oceny pracowników. Najczęściej stosuje się 10 - 15 cech, ale stosowane były systemy obejmujące 35 cech, mających bezpośredni lub pośredni wpływ na wyniki pracy. Są one zwykle łączone w trzy grupy: a) cechy osobowości, b) cechy charakteryzujące przebieg pracy, c) cechy charakteryzujące wyniki pracy. Cechy osobowości - szeroko rozumianej - dzielone są na fizyczne (wzrost, siła, zdrowie) i psychiczne (temperament, zdolności, zainteresowania, potrzeby i postawy). Najważniejszymi cechami przebiegu pracy są: fachowość, pracowitość, obowiązkowość, dokładność i dbałość o majątek zakładu. Cechy charakteryzujące wyniki pracy charakteryzują równocześnie w znacznym stopniu jej przebieg. Są to:

- 1) kwalifikacje formalne,
- 2) doświadczenie praktyczne,
- 3) uzdolnienia i siła fizyczna,
- 4) pracowitość (determinuje intensywność pracy),
- 5) zdyscyplinowanie (wykonywanie poleceń bez oporów),
- 6) sumienność (dbałość o jakość pracy i o środki produkcji),
- 7) uczciwość,
- 8) bezkonfliktowość.

Stosuje się wiele różnych **metod wartościowania** poszczególnych cech i ogółu cech przysługujących pracownikom i branżom do systemu oceny. Często stosowaną i prostą metodą jest metoda rang, polegająca na ocenie każdego pracownika na tle innych pracowników. W tej metodzie ocenia się każdą cechę oddzielnie. Kolejną jest metoda porównywania pracowników parami. W wyniku takich porównań ustala się kolejność pracowników od najlepszego do najgorszego, z punktu widzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Następnie stosowane są różne metody skalowania cech. Różnią się one sposobem wyrażania stopni nasilenia cech i ilościami punktów przewidzianych do wartościowania danej cechy. Metody skalowania cech dzieli się na graficzne, przymiotnikowe i punktowe. Niektórzy autorzy zalecają równoczesne stosowanie skali przymiotnikowej i punktowej. Skala punktowa pozwala na sumaryczną ocenę pracownika, skala przymiotnikowa zaś - na zaplanowanie odpowiednich metod doszkalania pracowników.

Po dokonaniu oceny następuje zapoznanie pracowników z jej wynikami. Jest to ważny i delikatny etap pracy oceniającej. Trzeba wykonać go umiejętnie. W tym celu formułowane są różne **zalecenia** dla oceniających. Nadolski proponuje np., by do omawianego celu stosować następujące zalecenia (41, s. 57):

1. Najpierw rozmawiaj z ocenianym pracownikiem o jego pracy a dopiero później o nim.
2. Uważnie słuchaj wszystkich wypowiedzi pracownika, aby zrozumieć jego racje.
3. Zanim przedstawiś mu swoją ocenę, doprowadź go pytaniami do tego, aby sam ocenił siebie.
4. Jeżeli samoocena pracownika jest korzystniejsza od twojej oceny - wyjaśnij przyczyny różnic.
5. Omawiając niedociągnięcia w pracy ocenianego bierz pod uwagę całość jego pracy.
6. Jeśli musisz krytykować - krytykuj pracę, a nie człowieka jako jej wykonawcę.

6.6. Awanse i przeniesienia pracowników

Awans definiowany jest ogólnie jako rozwój, postęp, przesunięcie na wyższy poziom w społeczno-zawodowym życiu człowieka. W "Encyklopedii organizacji i zarządzania" wyróżniono awanse społeczny i zawodowy. "**Awans zawodowy**" oznacza przesunięcie na wyższe stanowisko w hierarchii zawodowej; jest kategorią wieloznaczną: 1) ekonomiczną, gdy określa wzrost dochodu niekoniecznie skorelowany ze zmianą zespołu czynności, praw i obowiązków społecznych

związanych z rolą zawodową; 2) psychiczną, gdy wyraża poczucie powodzenia i zadowolenia osobistego z wykonywania zmienionych czynności zawodowych lub z wywierania korzystnego wrażenia w środowisku społecznym; 3) socjologiczną, gdy oznacza obiektywne przechodzenie z niższej pozycji zawodowej na wyższą. (...) Awans zawodowy może mieć postać: a) stanowiskowego, b) płacowego. Pierwszy oznacza uzyskanie wyższego stanowiska wymagającego większych lub dodatkowych kwalifikacji w porównaniu z zajmowanym. Drugi związany jest ze wzrostem wynagrodzenia, często w połączeniu z awansem stanowiskowym" (21, s. 44).

M. Frank wymienił następujące **efekty awansów** (25, s. 225):

- awans oddziałuje bodźcowo na rozwój inicjatywy, ambicji i przedsiębiorczości pracowników, zarówno tych, którzy zostali awansowani, jak i tych, którzy mają nadzieję na awans,
- możliwość awansu zachęca pracowników do eksponowania swych kwalifikacji, przygotowania zawodowego i uzdolnień, jak również skłania ich do podnoszenia poziomu wiedzy i kwalifikacji,
- starania pracowników, aby zasłużyć na awans, przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy, ich własnej i całej jednostki organizacyjnej,
- awanse podnoszą dobre nastroje wśród pracowników, wzmagają integrację, przybliżają cele osobiste pracowników do celów zakładu pracy, rozładują sytuacje konfliktowe,
- informacje o stosowanych w danym zakładzie awansach mogą powodować dopływ nowych, wykwalifikowanych i zdolnych pracowników,
- awansowanie własnych pracowników na stanowiska kierownicze zmniejsza możliwość błędu, jaki można popełnić przyjmując na te stanowiska ludzi spoza przedsiębiorstwa.

Twierdzenia powyższe wymagają sprecyzowania. System awansów jako narzędzie polityki personalnej trzeba doceniać, ale nie należy go przeceniać. Nie jest on źródłem wszelkich efektów ekonomicznych ani lekarstwem na wszystkie trudności organizacyjne. Pozytywne efekty może dać tylko **racjonalny system awansów** i tylko wtedy, kiedy jest stosowany w odpowiednich warunkach. Przede wszystkim awansowanie nie zawsze integruje załogę. W praktyce występują dość częste przypadki dezintegracji załóg wywołanej współzawodnictwem o awans. Kandydaci do awansu zamiast doskonalić swoje umiejętności i zwiększać wyniki pracy koncentrują swe wysiłki na tym, by wejść w odpowiednie układy personalne i eliminować potencjalnych konkurentów.

Aby system awansów spełniał rolę skutecznego narzędzia polityki personalnej w przedsiębiorstwie, musi być oparty **na akceptowanych społecznie zasadach**, w szczególności:

- 1) otwartą drogę do awansu powinien mieć każdy pracownik, który spełnia wymagania ustalone dla danego rodzaju awansu,
- 2) kryteria awansowania winny być ściśle określone, umieszczone w regulaminie pracy i podane do wiadomości wszystkim pracownikom,
- 3) kryteria awansowania muszą być stosowane konsekwentnie i jawnie oraz podlegać społecznej kontroli,
- 4) podstawę decyzji awansowych winny stanowić okresowe oceny pracowników, dokonane wg jednolitych zasad,
- 5) kryteria awansowania winny być stabilne w długim okresie.

Jedną z ważnych przyczyn małej efektywności uspołecznionych przedsiębiorstw w naszym kraju była **wadliwa polityka kadrowa**, przejawiająca się: a) brakiem stabilnych kryteriów awansowania i wyróżniania pracowników, b) tajnością procedur i motywów awansowania, c) preferowaniem postawy politycznej i niedocenianiem fachowości pracowników, d) stosowaniem "karuzeli stanowisk". Wady te były konsekwencją scentralizowanego i autokratycznego zarządzania gospodarką, opartego na nadrzędnej zasadzie, że kto ma władzę, ten może decydować jak chce. Wyrazem tej zasady była tajność i woluntaryzm decyzji kadrowych.

Często powstają nieporozumienia przez pomieszczenie możliwości awansu z koniecznością awansu. Otóż, **możliwość awansu** oznacza dla wszystkich pracowników brak barier klasowych czy stanowych, ale nie przekreśla zasady, że skorzystanie z tej możliwości wymaga spełnienia przez kandydata odpowiednich warunków np. uzupełnienia wykształcenia, podniesienia kwalifikacji.

W praktyce najczęściej spotykamy się z awansem płacowym. Trzeba tu jednak mieć na uwadze fakt, że są różne **odmiany awansu płacowego**. Najszerszy zakres stosowania ma awans płacowy, występujący w całym kraju w gałęzi gospodarki narodowej lub w sektorze, będącym wynikiem rozwoju całej gospodarki narodowej. Ta odmiana awansu płacowego nie zawsze jest traktowana jako awans. Właściwym awansem płacowym nazywany jest awans w przedsiębiorstwach, który może być: a) konsekwencją zmiany rodzaju pracy, b) konsekwencją zmiany stano-

wiska pracy, c) samoistnym awansem płacowym (dokonywanym przez przeszerogowanie do wyższej kategorii płacowej osoby wykonującej ten sam rodzaj pracy i zajmującej to samo stanowisko).

Podstawą do **samoistnego awansu płacowego** może być okresowa ocena pracownika albo staż pracy. Zresztą kryterium stażu pracy jest uwzględnione w okresowej ocenie. Kryterium stażu pracy ma wielu zwolenników. W wielu krajach jest ono traktowane przez związki zawodowe jako zasadnicze kryterium awansu płacowego - zrozumiałe, wymierne i przede wszystkim obiektywne. Za jego stosowaniem przemawiają ponadto fakty, że w miarę upływu czasu pracownicy nabierają doświadczenia i lepiej wykonują swoje prace oraz że stają się bardziej obowiązkowi i zdyscyplinowani. Z drugiej strony jednak trzeba mieć na uwadze prawidłowość, że jakość i efektywność pracy rośnie tylko w ciągu kilku do kilkunastu lat pracy, potem stabilizuje się, a jeszcze później spada. Ponadto awans przez przeszerogowanie do wyższej kategorii płac można stosować przy czasowym systemie płac. Stosowanie go przy akordowym systemie płac byłoby niedogodne i powodowałoby sprzeciw młodszych pracowników jako niesprawiedliwe. Niedogodność i niesprawiedliwość wynikają tu z faktu, że za tę samą pracę trzeba by stosować różne stawki płacowe, zależnie od tego, kto ją wykonuje.

M. Frank (25, s. 235) zaproponował, aby podstawy awansowania zróżnicować według grup pracowników:

1. W niższych grupach zaszeregowania, które obejmują pracowników wykonujących prace proste, staż pracy i nabyte doświadczenia praktyczne mogą stanowić podstawę awansu.
2. W grupach średnich, które obejmują pracowników wykonujących prace złożone, występują trzy podstawy awansowania: staż pracy, wzrost kwalifikacji i indywidualne osiągnięcia w pracy.
3. W grupach najwyższych, w których przeważają funkcje kierownicze, podstawą do awansu winny być przede wszystkim indywidualne wyniki pracy, rozumiane jako wyniki uzyskane przez danego kierownika przy pomocy jego podwładnych.

Przeniesienie pracownika oznacza powierzenie mu nowego stanowiska o takim samym jak poprzednio zakresie działania, zbliżonej odpowiedzialności, nie zmienionych warunkach działania i o podobnym prestiżu społecznym. Przeniesienia są dokonywane na prośbę pracownika lub z inicjatywy przełożonych. Przeniesienie na prośbę pracownika miewa różne uzasadnienia: pracownik chce zmienić pracę na taką, której charakter mu bardziej odpowiada, chce zmienić sobie roz-

kład czasu pracy, wystąpił konflikt z przełożonym lub kolegami nie dający się załagodzić, mogą też być przyczyny zdrowotne, rodzinne itp. Władze przedsiębiorstwa dokonują przeniesień wskutek reorganizacji (likwidacji, tworzenia, powiększenia lub zmniejszenia działów i gałęzi) oraz ubytków w zatrudnieniu. Dokonując przeniesień pracowników trzeba brać pod uwagę zadania przedsiębiorstwa oraz potrzeby i interesy przenoszonych pracowników.

Przeniesienie pracownika na niższe stanowisko nazywane jest jego degradacją. Degradacje mogą być skutkiem dwóch zasadniczych przyczyn: obniżenia sprawności pracownika wskutek choroby lub podeszłego wieku, lub kary dyscyplinarnej. Są dwie odmiany **degradacji: placowa i prestiżowa**, obie związane są ze zmianą wykonywanych czynności i zakresem sprawowanej władzy. Degradacja placowa jest zwykle równocześnie degradacją prestiżową. Degradacja prestiżowa łączy się ściśle z poglądami danego środowiska na wartość różnych rodzajów pracy i związanymi z nimi ambicjami - tak pojedynczych osób jak i różnej wielkości zbiorowisk ludzkich.

6.7. Kształcenie zawodowe pracowników

Współczesna gospodarka charakteryzuje się stałymi i dużymi zmianami metod wytwarzania, spowodowanymi rozwojem nauki i techniki. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że zmiany tego typu będą występować również w przyszłości. Zmieniają się podstawowe środki produkcji. Na miejsce dawnych środków technicznych, surowców i materiałów wprowadza się nowe, o odmiennych właściwościach. W rolnictwie wprowadza się nowe odmiany roślin uprawnych i nowe rasy zwierząt. Trzeba je poznać, by móc uzyskiwać pożądane wydajności. Zmieniają się budynki i budowle, których właściwości również trzeba poznawać. Trzeba poznawać nowe metody organizacji produkcji i pracy, których wprowadzenie jest konieczne, zwłaszcza wskutek wprowadzenia nowych środków technicznych. Z tych powodów doskonalenie kwalifikacji pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych jest koniecznością. Wiedza i umiejętności zdobyte w przeszłości nie starczą na całe życie. Pracownik, który dziś jeszcze dobrze pełni swoje obowiązki zawodowe, ale nie podnosi kwalifikacji, może nie sprostać przyszłym obowiązkom, które związane będą z jego stanowiskiem pracy.

Efektywność zarządzania przedsiębiorstwami determinowana jest przez czynniki postawy, kwalifikacji i otoczenia, ujmowane w schemacie "chcieć, umieć, mieć warunki". Kwalifikacje kierownicze, szeroko rozumiane, są wrodzone (zdolności organizacyjne) lub nabyte (wiedza i umie-

jętności). Kwalifikacje wrodzone i nabyte można doskonalić przez doksztalcanie. Istnieje nie tylko możliwość, ale przede wszystkim konieczność doskonalenia kwalifikacji. Konieczność doksztalcania się kadr kierujących przedsiębiorstwami gospodarki rolniczej jest obecnie spowodowana przez sytuację istniejącą w całej gospodarce narodowej. Zmuszają do tego mechanizmy gospodarki wolnorynkowej. Bez umiejętności wdrażania nowoczesnej techniki i efektywnych metod organizacji oraz bez umiejętności wykorzystania sytuacji na rynku nie można zwyciężać w walce konkurencyjnej ani zwiększać dochodów przedsiębiorstw.

Kształceniem zawodowym nazywamy nabywanie, uzupełnianie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Nie każde prowadzone kształcenie jest potrzebne i nie każde kształcenie zasługuje na pozytywną ocenę. Pożądane jest tylko takie kształcenie, które przyczynia się do realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstw. Na pozytywną ocenę zasługuje kształcenie zawodowe spełniające trzy kryteria: a) odpowiada potrzebom kształceniowym danego przedsiębiorstwa, b) jest realizowane we właściwej formie, c) jest realizowane właściwymi metodami. Potrzeby kształcenia zawodowego mogą być aktualne lub perspektywiczne. Stosownie do ich charakteru należy je realizować z mniejszym lub większym (ale nigdy zbyt dużym) wyprzedzeniem. Potrzeby kształcenia występują w przedsiębiorstwie wtedy, gdy pracownicy nie znają:

- 1) metod danej pracy lub znają je niedostatecznie,
- 2) nowych metod pracy, które kierownictwo chce wprowadzić,
- 3) środków produkcji, którymi mają posługiwać się.

Kształcenie zawodowe może być skutecznym narzędziem polityki personalnej w przedsiębiorstwie, jeżeli: a) programy tego kształcenia będą odpowiadać potrzebom podnoszenia kwalifikacji pracowników, b) w trakcie kształcenia będą respektowane zasady nauczania, c) formy i metody szkolenia będą dostosowane do celów szkolenia.

Teoretycy dydaktyki opracowali szereg zasad, których respektowanie zwiększa skuteczność kształcenia. Główne znaczenie mają następujące **zasady nauczania**: aktywności, zainteresowania, dostępności, pogładowości, praktyczności. Zasada aktywności osób szkolonych jest oparta na założeniu, że nauczanie jest bardziej skuteczne wtedy, gdy osoby szkolone inicjują działania i wkładają wysiłek, by zdobyć wiedzę lub opanować umiejętności. Jest ona wskazówką dla dydaktyka, by stosował takie metody, które wywołują chęci lub zmuszają do wysiłku w procesie kształcenia. Zasada zainteresowania jest w znacznym stopniu uzupełnieniem poprzedniej zasady. Zasada

dostępności, czyli zrozumiałości przekazywanej wiedzy, wskazuje na potrzebę dostosowania poziomu i metod kształcenia do psychicznych i fizycznych możliwości osób kształconych. Zasada pogładowości jest uzupełnieniem zasady dostępności. Ma ona ograniczać czysto werbalne nauczanie; jej stosowanie zależy od celu kształcenia. Jest ona szczególnie ważna w praktycznym kształceniu robotników, natomiast w doksztalcaniu kierowników zwykle musi dominować operowanie słowem. Zasada praktyczności dotyczy programu kształcenia. Jest ona postulatem, by przekazywać tylko taką wiedzę i wyrabiać takie umiejętności, które są potrzebne w pracy zawodowej.

Można wyróżnić następujące zasadnicze **formy kształcenia** zawodowego: przyuczanie, praktyczne terminowanie, kształcenie w szkołach zasadniczych, kształcenie w technikumach i w wyższych uczelniach, kursy specjalistyczne (np. podyplomowe), konferencje, praktyki. Niektóre formy kształcenia zawodowego prowadzone są w powiązaniu z wykonywaną pracą, inne zaś w oderwaniu od niej.

Metody kształcenia zawodowego dzieli się na **aktywne i bierne**. Przy stosowaniu metod biernych główny ciężar czynności kształcenia spoczywa na osobie nauczającej. Wysiłek osób kształconych jest przy tych metodach mniejszy niż przy metodach aktywnych. Do metod biernych zaliczamy: wykład, pogadankę, pokaz, instruowanie. Metody aktywne zachęcają lub zmuszają osoby kształcone do zwiększenia wysiłku w procesie kształcenia. Należą do nich: metody rozwiązywania problemów czy zadań, rozwiązywanie testów, dyskusje wolne lub kierowane, opracowanie referatów, psychodrama, metody sytuacyjna, przypadków, inscenizacji itp. Każda z metod wymaga odpowiedniego zestawu pomocy dydaktycznych.

Najprostszą formą kształcenia zawodowego jest instruowanie. Polega ono na przekazywaniu informacji o pożądanym sposobie pracy i o potrzebie zmiany nieracjonalnych metod pracy. Instruuje się głównie podczas wykonywania pracy lub niekiedy w czasie wydawania dyspozycji dziennych. Obowiązek instruowania spoczywa na bezpośrednich przełożonych pracowników, niekiedy tylko może być on wykonywany przez inne osoby. Większość obowiązków instruowania winna być wykonywana przez brygadzistów, a następnie kierowników zakładów. W praktyce instruowanie nie jest doceniane z dwóch powodów. Najważniejszym z nich jest ten, że instruowanie dotyczy głównie metod pracy fizycznej, a w opinii kierowników i robotników praca fizyczna, zwłaszcza niekwalifikowana, nie wymaga nauczania. Brygadziści, kierownicy a nawet dyrektorzy reprezentują zwykle tradycyjny pogląd, że ich zadaniem jest kontrola i egzekwowanie pracy, a nie

przyuczanie. Drugim powodem jest niedostatek kwalifikacji brygadzystów i kierowników z zakresu metod pracy i nauczania.

Drugą formą kształcenia zawodowego jest **przyuczanie** do pracy niekwalifikowanej. Przyuczani są zwykle robotnicy młodociani albo tacy, którzy zmienili rodzaj pracy na nowy. Przyuczanie prowadzi się pod kierunkiem kwalifikowanego robotnika lub brygadzysty. Podobną formę ma kształcenie niewykwalifikowanego młodego robotnika przez robotnika wykwalifikowanego lub brygadzystę w celu przygotowania robotnika do zdania egzaminu i otrzymania tytułu robotnika wykwalifikowanego. Szkolenie takie trwa do dwóch lat.

Kształcenie dla zdobycia **kwalifikacji wyższych stopni**, w tym dla wyuczenia zawodu, odbywa się w różnych formach. Może ono być realizowane poza zakładem lub w zakładzie pracy - w obu wersjach z oderwaniem lub bez oderwania od pracy. Zależnie od miejsca szkolenia i łączenia go (lub nie) z pracą, zróżnicowane są zadania polityki personalnej. Szkolenie poza zakładem pracy może odbywać się w szkole wieczorowej, może być szkoleniem zaocznym lub eksternistycznym. Obowiązki zakładu pracy związane z takim szkoleniem polegają na udzielaniu zwolnień z pracy, skracaniu czasu pracy, udzielaniu zwolnień na egzaminy, finansowaniu kosztów dojazdów do szkół i interesowaniu się postępami pracownika w nauce.

Odbywanie nauki wieloletniej w szkołach średnich lub wyższych przez osoby pracujące wymaga od nich zwykle wielkiego poświęcenia. Równocześnie zakład pracy też ponosi pewną część kosztów takiego kształcenia - głównie przez zmniejszanie obowiązków zawodowych osób uczących się. Przy tym z konieczności poziom kształcenia zaocznego i wieczorowego jest niższy niż kształcenia stacjonarnego. Zaletami tego typu kształcenia natomiast są: łączenie nauki z praktyką, mniejszy jego koszt społeczny, oraz stwarzanie możliwości zdobycia wykształcenia osobom, które nie mogą uczyć się w trybie normalnym.

Kształcenie w zakładzie pracy odbywa się głównie w formie kursów lub konferencji. Organizatorem takiego kształcenia mogą być władze przedsiębiorstwa, w którym odbywa się szkolenie, organy administracji państwowej lub różne stowarzyszenia. W poprzednich latach najczęściej szkoleń - kursów lub konferencji organizowała Naczelna Organizacja Techniczna. Słabą ich stroną była przypadkowość w doborze tematów, niedostateczne umiejętności dydaktyczne prelegentów, brak pomocy dydaktycznych i związany z nim werbalizm, oderwanie od praktyki. Administracja

państwa, a także związki zawodowe zajmowały się szkoleniem z zakresu bhp, ochrony przeciwpożarowej, prawa pracy itp.

6.8. Dysharmonie stosunków międzyludzkich

Do ważnych zadań polityki personalnej w każdym zakładzie pracy należy kształtowanie stosunków międzyludzkich - między pracownikami tego samego szczebla organizacyjnego oraz między przełożonymi a podwładnymi. Dysharmonijne stosunki między pracownikami powodują dezintegrację zespołów roboczych, tworzą atmosferę podejrzliwości i wrogości między pracownikami, która z kolei ujemnie wpływa na stosunek ludzi do pracy i na realizację celów przedsiębiorstwa. Następuje osłabienie dyscypliny pracy, normalny przebieg pracy ulega zakłóceniom - zwolnieniu i zahamowaniu. W przypadku konfliktów wiele osób ogranicza swe normalne obowiązki i wstępuje w role doradców, mediatorów lub gapiów; zamiast pracować, ludzie dzielą się wrażeniami. Dysharmonijne stosunki międzyludzkie przejawiają się też frustracją. Frustracje często preradzają się w konflikty, a konflikty pozostawiają po sobie długotrwałe stany frustracyjne. W "Encyklopedii organizacji i zarządzania" **frustracją** nazwano "nieprzyjemny emocjonalnie stan organizmu wywołany wystąpieniem przeszkody, czyli przerwaniem ciągu czynności skierowanych na zrealizowanie określonego celu, np. rozwiązanie zadania, zaspokojenie potrzeby. Stan ten prowadzi do pewnych krótkotrwałych, nieodpowiednich do warunków działania reakcji: agresji, zniechęcenia, zamknięcia się w sobie itp., a także do stosunkowo trwałych zjawisk, zwanych nieprzystosowaniem (...). O sytuacji frustracyjnej można mówić, gdy osobnik: 1) znalazł się przed nierozwiązywalnym problemem, 2) nie ma możliwości ucieczki lub wycofania się z sytuacji, 3) jest silnie motywowany do reagowania, np. wskutek tego, że sytuacja ta udaremnia zaspokojenie jego podstawowych potrzeb" (21, s. 134).

Frustracja jest reakcją na przeszkody napotymane przez pracowników w realizacji ich celów. Pracownik reaguje na przeszkody zależnie od siły własnej motywacji, oceny możliwości pokonania przeszkody i źródła, w których upatruje własną frustrację. Frustracja zwykle wzmacnia silną i tłumi słabą motywację. Motywację wzmacnia ocena pracownika, że przeszkoda jest możliwa do pokonania. Jeśli pracownik upatruje źródło własnej frustracji na zewnątrz siebie, choć faktycznie tkwi ono w nim, a przekonanie to zbiega się z jego oceną, że przeszkoda nie jest możliwa do pokonania, frustracja tłumi motywację i osłabia aktywność w pracy albo wywołuje reakcje

obronne, takie jak fiksacja, kompensacja pośrednia, racjonalizacja, projekcja, wyparcie motywu, regresja czy marzenia na jawie.

Fiksacją nazywa się powtarzanie nieskutecznych wysiłków dla osiągnięcia celu. Pracownik ulegający fiksacji nie przyjmuje rozsądnych rad otoczenia, nie rezygnuje ze swych celów, choć okazały się złudne, i nie zmienia nieskutecznych metod postępowania.

Kompensacja pośrednia przejawia się realizacją celu zastępczego, na miejsce celu porzuconego, który dla danego pracownika okazał się zbyt trudny do realizacji. Wyróżniane są pozytywne i negatywne przejawy kompensacji pośredniej. Brak np. osiągnięć w pracy zawodowej można kompensować głoszeniem skrajnych poglądów itp.

Racjonalizacją psychoanalitycy nazwali wyszukiwanie i głoszenie poglądów usprawiedliwiających brak osiągnięć lub brak uznania w pracy. Pracownicy usprawiedliwiają również naruszanie zasad współżycia społecznego.

Projekcją nazywany jest nieświadomy mechanizm samooszukiwania się, który powoduje nieprzyznawanie się przed samym sobą do posiadania niepożądanych cech oraz przypisywanie innym osobom cech nieakceptowanych, np. przypisywanie własnej niezyczliwości jej obiektowi, własnego egoizmu osobie, która ponosi jego skutki.

Mechanizm całkowitego **wyparcia** przez osobę jakiegoś **motywu** nazywany jest represją tego motywu. Osoba, która zrezygnowała z realizacji celu stara się zapomnieć o jego istnieniu. Tendencja do zapominania nieprzyjemnych przeżyć i ich przyczyn, występuje u wszystkich ludzi, ale u niektórych występuje ona na dużą skalę.

Regresją nazywa się powrót do pierwotnych, bardziej prymitywnych sposobów zachowania się. Występuje ona głównie w warunkach zagrożenia, a przejawia się w płaczu, krzyku, kłótni i nawet bójce.

Często reakcją na trudności w pracy jest "ucieczka", czyli rezygnacja z danego rodzaju pracy, stanowiska lub zakładu pracy.

Jeśli osoba sfrustrowana uznaje, że przyczyną jej niepowodzeń są jej wewnętrzne słabości, popada w **apatię**. W ludziach istnieje w różnym stopniu naturalna tendencja do **samousprawiedliwiania** się, a tym samym do upatrywania przyczyn własnych niepowodzeń w czynnikach zewnętrznych. Obwiniają więc często "zły los", "pechowe przeszkody", a jeszcze częściej innych ludzi, którzy mieli stanąć na drodze do ich celów. Jeśli sfrustrowany pracownik swoje niepowo-

dzenia przypisuje innym ludziom, wtedy objawem jego frustracji jest **agresja**. Skutkiem zachowań agresywnych są konflikty, ponieważ osoby atakowane zwykle reagują podjęciem walki.

Ponieważ przyczyną frustracji pracowników jest niezadowolenie z warunków lub efektów pracy, rozpatrywanie zagadnień frustracji pracowników wymaga sprecyzowania pojęcia zadowolenia z pracy. Zadowolenie jest stanem uczuciowym, który w każdym człowieku podlega fluktuacjom. Uczucia zwiększają albo zmniejszają swoje nasilenie i przechodzą z dodatnich w ujemne lub na odwrót. Ze względu na te fluktuacje zadowolenie z pracy określa się jako dominację dodatnich stanów uczuciowych nad ujemnymi albo jako dodatnie saldo stanów uczuciowych danego pracownika. Zadowolenie z pracy jest sumą osobistych przeżyć pracowników. Może ono jednak być i często bywa przeżywane wspólnie przez całe grupy czy załogi pracowników. Źródłem wspólnych przeżyć są cele realizowane przez daną grupę pracowników lub załogę. W zintegrowanej grupie lub załodze występują: solidarna akceptacja realizowanych wspólnie celów, dążenie do zachowania jedności grupy lub załogi, wzajemne porozumienie, minimum tarć i minimum napięć, a więc mniej przyczyn frustracji.

Frustracje pochodzą z dwóch **źródeł - subiektywnego i obiektywnego**. Źródłem subiektywnym są psychiczne właściwości ludzi, przejawiające się w żywym, uczuciowo ujemnym (depresyjnym) i często skrajnym reagowaniem na zjawiska otoczenia. Suma takich reakcji i przeżyć tworzy nastrój niezadowolenia. Frustracje uwarunkowane subiektywnie są racjonalne lub nieracjonalne. Frustracje racjonalne są nastrojami niezadowolenia z niesprawiedliwych zjawisk, wobec których pracownik czuje się bezsilny. Frustracje nieracjonalne wynikają z przyczyn urojonych - wybujałych ambicji, egoizmu, zawiści, podejrzliwości, obsesji, braku krytycyzmu. Często są spowodowane przez nierealne lub mało realne oczekiwania pracownika - że powinien uzyskać to, co sobie założył lub że inni pracownicy powinni zachowywać się tak, jak on sobie to wyobraża. Pracownicy przeżywający nieracjonalne frustracje wykazują tendencję do wyolbrzymiania zjawisk przez nich niepożądanych i na odwrót. Ponadto są odporni na perswazje.

Obiektywne źródła frustracji pracowników można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne - w stosunku do rozpatrywanego przedsiębiorstwa. Zewnętrzne źródła frustracji występują w całej gospodarce kraju albo tylko w jej dziale lub sektorze. Mają najczęściej charakter ekonomiczny. Przejawiają się one niezadowoleniem pracowników: 1) z poziomu dochodów z pracy w stosunku:

a) do ich potrzeb, b) do ich aspiracji, c) do dochodów pracowników innych branż; 2) z regresu, stagnacji lub zbyt wolnego tempa zwiększania realnych dochodów pracowników.

Wewnątrzzakładowe źródła frustracji również mają charakter ekonomiczny albo pozaekonomiczny. Niezadowolenie pracowników z własnej sytuacji ekonomicznej może być spowodowane wzrostem ich aspiracji. Aspiracje mogą przerastać realne możliwości przedsiębiorstwa. W ostatnim przypadku niezadowolenie jest adresowane do kierownictwa przedsiębiorstwa i uzasadniane brakiem jego kwalifikacji lub brakiem chęci do efektywnego zarządzania. Pracownicy popadają we frustrację wtedy, gdy poprawa kierowania lub zmiana osób kierujących nie jest możliwa. Bezradność pracowników wobec nieudolnego lub niedbałego kierownictwa występowała zwłaszcza w okresie scentralizowanego zarządzania gospodarką narodową, opartego na zasadzie, że władza ma zawsze rację, a podwładni nigdy racji nie mają. Nie mniej silnym źródłem frustracji bywa niesprawiedliwe wynagradzanie pracy. Ludzi często bardziej boli nie to, że zarabiają mało, ale że zarabiają mniej od ludzi gorzej pracujących.

W przedsiębiorstwach sytuacje frustracyjne mogą też powstawać wskutek **patologicznych stosunków międzyludzkich** stwarzanych przez grupy nieformalne (kliki). Mogą one działać wbrew władzom albo współdziałać z nimi. Ich celem bywa osiągnięcie nienależnych korzyści materialnych, wyróżnień, awansów lub uczestnictwa we władzy. Ponadto frustracje bywają wywoływane lub pogłębiane przez autokratyczny i represyjny styl zarządzania, brak poszanowania godności osobistej pracowników i różne zagrożenia - degradacją, zwolnieniem z pracy itp.

6.9. Rozwiązywanie konfliktów pracowniczych

W "Encyklopedii organizacji i zarządzania" konflikt jest określony jako "sytuacja społeczna, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów lub postaw jednostek czy grup społecznych współlistniejących i współdziałających w określonym miejscu i czasie. Zewnętrznym przejawem konfliktu są działania o charakterze mniej lub bardziej agresywnym, które podejmują wobec siebie jednostki lub grupy uświadamiające sobie istniejącą między nimi sprzeczność interesów lub poglądów" (21, s. 224). Ze względu na możliwości zapobiegania konfliktom i ekonomicznego ich rozwiązywania wyróżniane są konflikty: racjonalne i nieracjonalne, jawne i ukryte, zorganizowane i spontaniczne, jednostkowe i grupowe, destruktywne i konstruktywne. Konflikty racjonalne mają obiektywne przyczyny, konflikty nieracjonalne zachodzą z przyczyn urojonych. Konflikty jawne

mają wyraźnie określony przedmiot i przyczyny; w konfliktach ukrytych przyczyny nie są artykułowane wyraźnie albo podawane są przyczyny zastępcze. Konflikty konstruktywne, w przeciwieństwie do destruktywnych, rozładują napięcia i integrują załogi. Konflikty zorganizowane - w przeciwieństwie do spontanicznych - są przygotowywane i mają swoich przywódców.

Ze względu na rodzaje podmiotów uczestniczących wyróżnia się konflikty jednostkowe i grupowe. Stronami konfliktu jednostkowego są zawsze dwie osoby. Układ takich osób może być symetryczny, gdy jedna z osób nie podlega służbowo drugiej, albo asymetryczny, gdy jedna z osób jest służbowo podporządkowana drugiej. Przy symetrycznym układzie rozjemcą może być ich bezpośredni zwierzchnik, co nie jest możliwe przy układzie asymetrycznym. Konfliktami grupowymi nazywane są konflikty, których jedna ze stron obejmuje wiele osób. Może to być konflikt między jedną osobą a grupą lub między dwoma grupami o różnej liczebności. Często jednoosobową stroną konfliktu grupowego jest sam kierownik, a wieloosobową stroną - kierownik i część podwładnych, którzy go popierają. Występują też sytuacje, w których jedną ze stron konfliktu jest ogół pracowników danej komórki organizacyjnej, łącznie z bezpośrednim kierownikiem tej komórki, a drugą - jej władza nadrzędna lub inna komórka organizacyjna. Aktywność członków w konfliktach grupowych zwykle nie jest równa.

W przedsiębiorstwach rolniczych konflikty mają zwykle następujące przyczyny:

- 1) stosowanie niesprawiedliwych zasad podziału wynagrodzeń, innych świadczeń i przywilejów,
- 2) niewłaściwy podział obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności między pracowników,
- 3) zróżnicowanie poglądów na celowość stosowania metod realizacji celów jednostki organizacyjnej,
- 4) działania grup nieformalnych, walczących ze sobą o przywileje i wpływ na decyzje kierownicze,
- 5) stosowanie niewłaściwego stylu kierowania, którego podwładni nie akceptują,
- 6) niedostateczne i niewłaściwe informowanie podwładnych przez ich kierowników,
- 7) konfliktowe cechy niektórych pracowników.

Konflikt w zakładzie pracy powstaje najczęściej wtedy, gdy o jakieś **dobro**, uznane za **niepodzielne**, zaczynają rywalizować różne osoby lub grupy osób. Najczęściej przedmiotem konfliktu są dobra materialne, ale mogą nim być także dobra moralne, władza, poglądy itp. Siła kon-

fliktu zależy od liczby jego uczestników, sposobu zorganizowania, determinacji działania stron i relacji sił między stronami oraz od fazy jego rozwoju. Rozwiązanie konfliktu w jego początkowej fazie jest zawsze łatwiejsze niż w fazie rozwiniętej i zapobiega większym stratom materialnym i moralnym. Możliwe jest wtedy kompromisowe rozwiązanie konfliktu, przez które żadna ze stron nie traci. Może to rozładować napięcie i poprawić stosunki międzyludzkie. Rozwinięte konflikty natomiast częściej kończą się zwycięstwem jednej ze stron i przegraną drugiej; częściej są też destruktywne - przynoszą jednostce organizacyjnej i jej pracownikom straty. Z faktów tych wynika potrzeba śledzenia stosunków międzyludzkich i szybkiego wykrywania rodzących się konfliktów oraz stawiania prawidłowych diagnoz ich przyczyn.

Nie rozwiązany we wczesnej fazie **konflikt** może **rozwijać się**. Rozwój następuje zwykle wg pewnych prawidłowości. Przede wszystkim może on rozszerzyć swój zasięg. Konflikt jednostkowy może zmienić się w grupowy i następnie objąć wszystkich pracowników jednostki organizacyjnej. Osoby postronne przyłączają się do jednej ze stron i wspierają ją; równocześnie nasila się emocjonalna polaryzacja stron konfliktu. W stanie emocjonalnego zaangażowania narasta tendencja do wyolbrzymiania tego, co zgodne z własnymi dążeniami, a pomniejszania tego, co nie jest z nimi zgodne; do idealizowania zwolenników i deprecjonowania przeciwników. Zwielokrotnie zostają cudze błędy i winy oraz własne zasługi i krzywdy, i na odwrót.

Na wyższym etapie konfliktu emocje zakłócają i stronniczo kierunkują myślenie. Maleje krytycyzm i samokrytycyzm, rośnie dogmatyzacja umysłu. Ludzie przyjmują stereotypowe poglądy i zakładają z góry, że nie zachodzi potrzeba ich precyzowania ani sprawdzania. Zaczyna dominować myślenie życzeniowe i wiara w mity. Opinie i oceny są przyjmowane albo odrzucane zależnie od ich pochodzenia. Informacje pochodzące ze źródła uznanego za autorytatywne przyjmuje się jako oczywiste i słuszne; informacje pochodzące od przeciwników są z góry uznawane za niesłuszne. Zanikają chęci do słuchania drugiej strony; dominuje wiara w jedyne racje (własne), odrzucane są również poglądy pośrednie czy pochodzące ze źródeł neutralnych. Nasila się też lekceważenie przeciwników. Narosły konflikt jest rozwiązywany przez zwycięstwo jednej ze stron albo gaśnie wskutek zmęczenia przeciwników.

A.J. Dubrin wyróżnił cztery **metody rozwiązywania konfliktów** w przedsiębiorstwach: kompromis, osąd trzeciej strony, odwlekanie i pokojowe współistnienie (20, s. 387).

Metoda kompromisu odpowiada metodzie przetargu u Marcha i Simona (47, s. 210). Jest to najczęściej metoda, za pomocą której jednostki i grupy próbują rozstrzygnąć konflikt. Metoda ta oparta jest na założeniu, że między stronami konfliktu nastąpi porozumienie, jeśli każda ze stron zadowolony się częściowym spełnieniem swego żądania, tj. nie będzie strony przegranej ani wygranej. Metoda kompromisu nadaje się do stosowania przy przetargach o płace, środki bhp itp., ale nie nadaje się do załatwiania sporów między zakładami przedsiębiorstwa o środki inwestycyjne. Przez kompromis konflikt może być rozwiązany, ale zasoby mogą nie być ulokowane właściwie. Kompromisowe rozwiązanie zwykle nie pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów.

Osądem trzeciej strony Dubrin nazwał trzy metody: arbitraż, odwołanie się do przepisów prawnych i narzucenie woli wspólnego zwierzchnictwa (20, s. 389). Przedmiot konfliktu może być skierowany przez jedną ze stron konfliktu do załatwienia przez arbitraż lub sąd. Komisja arbitrażowa lub sąd stanowi stroną trzecią istniejącego konfliktu, dlatego jej rozstrzygnięcie bywa łatwiej akceptowane przez strony konfliktu. Podobny charakter ma odwołanie się do przepisów prawnych. Tutaj trzecią stroną jest radca prawny jako interpretator prawa. Najczęściej stosowanym sposobem rozstrzygania konfliktów jest narzucenie woli wspólnego zwierzchnictwa.

Dubrin określił **odwlekanie** jako subtelną, tradycyjnie stosowaną, ale zwykle nieskuteczną metodę rozwiązywania konfliktów (20, s. 390). Z istoty swej odwlekanie nie jest załatwianiem konfliktu, ale formą, która może ułatwić jego załatwienie. Odwlekanie może ułatwić rozwiązanie konfliktu, ponieważ z upływem czasu stygną emocje i strony stają się podatne na kompromis. Oczywiście zdarza się, że z upływem czasu następuje zaognienie konfliktu. Odwlekanie może być skuteczną metodą załatwienia konfliktu wtedy, gdy w przedsiębiorstwie mają nastąpić zmiany personalne - jedna ze stron konfliktu ma np. objąć inne stanowisko, odejść na emeryturę lub do innej instytucji.

Pokojowym współistnieniem Dubrin nazwał tłumienie konfliktów przez podkreślanie wspólnoty (20, s. 391). Strony mające sprzeczne interesy lub chęci do działania w sprzecznych kierunkach uznają, że dla dobra przedsiębiorstwa lub dla interesu społecznego w ogóle słuszne jest unikanie otwartych konfliktów. Pokojowe współistnienie między stronami o sprzecznych dążeniach rzadko przynosi maksymalne korzyści. Faktem jest jednak, że wszelkie przedsiębiorstwa odniosłyby duże korzyści z upowszechnienia wśród pracowników poglądu, że lepszy jest pokój niż otwarty konflikt.

7. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

7.1. Pojęcia motywu i motywowania

W przeszłości motywowanie do pracy oparte było na założeniu, że praca jest obca naturze człowieka i tylko **przymus** może powodować jej wykonywanie. Założenie to było składnikiem wiedzy potocznej. Unikanie kar uznawano za główny mechanizm zachowania się ludzi, a stosowanie kar za podstawowy sposób pobudzania do pracy. Podstawową lub wyłączną rolę przypisywano potrzebom fizjologicznym ludzi. Nie dopuszczano myśli, że osoby motywowane mogą mieć wyższe potrzeby, jak choćby potrzeba szanowania godności osobistej. Wiedza tradycyjna odzwierciedlała klasowe poglądy jej twórców. Poglądy takie wystąpiły najwyraźniej w formacji niewolniczej i feudalnej. Wytwórców dóbr materialnych traktowano jako "mówiące narzędzia" lub wprawdzie jako ludzi, ale z natury leniwych, niezdolnych do myślenia ani do normalnego ludzkiego odczuwania.

Problem motywacji do pracy należy obecnie do podstawowych problemów teorii organizacji, choć naukowe jego badanie zapoczątkowano niedawno. Pierwszą książkę na temat motywacji do pracy opublikował Ch.I. Barnard (The Functions of Executive) w 1938 r., ale teoretycy zainteresowali się tym problemem znacznie później. Przedtem praktycy pokonywali problemy motywacji do pracy przez posługiwanie się wiedzą potoczną. Nie była to wiedza o takiej motywacji ani takiej jakości, jak ją obecnie rozumiemy. Dlatego jest nazywana wiedzą o stymulowaniu do pracy. Ma ona mniejszą wartość poznawczą i praktyczną niż wiedza naukowa, głównie z powodu niedostatecznej pewności i ścisłości. Pamiętając o tym, należy jednak doceniać wartość tej części wiedzy potocznej o motywowaniu do pracy, która została sprawdzona w długoletniej praktyce i jest zgodna ze współczesnymi stosunkami społecznymi.

Teoretycy zarządzania zapożyczyli pojęcia motywu i motywowania do pracy od psychologów pracy. Są to pojęcia bardzo ważne dla praktyki zarządzania a zarazem bardzo ogólne, niedostatecznie jasne, o niesprecyzowanych wciąż treściach i zakresach. Mimo bogatej literatury treści pojęć motywu i motywacji nie są jednoznacznie określane. Nie ma powszechnie przyjętych definicji tych pojęć. Niektórzy autorzy określają motywację jako "**stan napięcia organizmu ludzkiego** wywołany przez bodziec lub bodźce". Tak ujętą motywację można interpretować jako działanie dowolnego czynnika - fizycznego, fizjologicznego lub psychicznego - które może wywołać, ukie-

runkować lub powstrzymać działanie człowieka. Z interpretacji tej wynika, że motywacja przebiega według schematu:

bodziec = motyw → działanie.

Większość współczesnych psychologów określa jednak pojęcia motywu i motywacji wężej, tj. jako **czynniki psychiczne**. Dubrin pisał, że "motywacja jest tym, co skłania do podjęcia wysiłku w dążeniu do celu" (20, s. 462), a Reykowski - że "motywacja to proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką na regulację danego kierunku człowiek gotów jest poświęcić" (63, s. 18).

Przy takim podejściu motywom odpowiada zespół psychicznych bodźców, które mogą zaktywizować podmiot do działania, oraz zespół działań, które podmiot może podjąć. Działania z kolei polegają na dążeniu do osiągnięcia określonych przedmiotów lub sytuacji albo do ich uniknięcia. Mogą one wynikać z celów, które sobie człowiek postawił, albo z zadań narzuconych mu przez innych ludzi lub instytucje społeczne. Cele zaś, które ludzie sobie stawiają, wynikają z ich potrzeb. Pojęcie motywowania może być rozumiane szerzej - jako ogół świadomych i nieświadomych procesów psychicznych - albo wężej - jako pewien **rodzaj świadomych procesów**. Przy węższym rozumieniu motywowania nie przypisujemy motywów działaniom nieświadomym - odruchowym, instynktownym, nawykowym ani ślepo naśladowczym. Motywacja przebiega wtedy według schematu:

bodziec → motyw → działanie.

Motywy do pracy, nazywane **motywami ekonomicznymi**, powstają pod wpływem uświadomionych potrzeb ludzkich, ale nie są prostymi reakcjami na takie potrzeby. Motyw powstaje w wyniku skomplikowanych procesów wartościowania potrzeb, kojarzenia potrzeb ze środkami, które mogą daną potrzebę zaspokoić, z nakładami i warunkami pracy, które pozwolą środki takie uzyskać. Motyw do pracy powstaje wtedy, gdy pracownik: a) ma uświadomioną potrzebę (lub potrzeby), b) dostrzega osiągalne środki, które mogą zaspokoić tę potrzebę, c) jest przekonany, że ma szansę zaspokojenia swej potrzeby. Potrzeb bywa więcej niż motywów. W procesach motywacji konkurujące ze sobą potrzeby są oceniane z punktu widzenia ich realności, ważności i pilności oraz dokonuje się ich wyborów.

Motywacja do pracy jest wynikiem **myślenia perspektywicznego**. Motywacja do pracy dotyczy przyszłych działań, jest nastawiona na uzyskanie środków pieniężnych albo rzeczowych

dla zaspokojenia przyszłych potrzeb. Motywem do pracy - we właściwym tego słowa znaczeniu - jest osobisty cel pracownika. Cel ten jest wyobrażeniem efektów, które pracownik spodziewa się uzyskać przez pracę. Realizując cel, który pracownik uznał za swój motyw, pracownik ten stara się działać wbrew doraźnym trudnościom i wbrew sprzecznym z tym celem doraźnym pragnieniom i obawom.

Siła motywacji do pracy zależy od przekonania pracownika:

- 1) że praca zapewni mu pożądane dobra,
- 2) że dobra te zaspokoją jego potrzeby,
- 3) że wartość zaspokajanej potrzeby jest wyższa niż innych potrzeb, na których zaspokojenie mógłby przeznaczyć swój ograniczony czas i ograniczoną energię.

Motywowanie do pracy jest obecnie rozumiane jako: a) stosowanie bodźców ekonomicznych lub moralnych, b) kształtowanie psychicznych mechanizmów zachowania się ludzi. Pojęcie pierwsze jest też określane jako stymulowanie lub pobudzanie. Zgodnie z drugim, właściwym, pojęciem motywowania, motywami do pracy nazywane są czynniki psychiczne skłaniające ludzi do podejmowania pracy, kontynuowania podjętej pracy, zmian rodzaju, metod, techniki i intensywności pracy. W przypadku pracy kierowniczej zmiana rodzaju pracy oznacza m.in. wybór struktury produkcji, a zmiana metod i techniki - wybór struktury nakładów. Motywowanie może nakierować pracowników na ilość albo jakość pracy oraz na oszczędność środków produkcji. Wyższa jakość pracy powoduje wyższą jakość produkcji i wyższe ceny za produkcję, oszczędność środków produkcji zaś ma na celu obniżenie kosztów produkcji. W racjonalnym zarządzaniu stosuje się motywowanie jako oddziaływanie na świadomość pracowników. Motywowanie takie jest oparte na następujących założeniach:

- 1) osoby motywowane podejmują pracę pod wpływem uświadomionych potrzeb, wywołujących u nich odpowiednie pożądania lub obawy,
- 2) pod wpływem potrzeb powstają u pracowników wyobrażenia dóbr, które mogą być dla nich celami działania, dającymi w przyszłości satysfakcję albo usuwającymi zagrożenia,
- 3) osoby motywowane oceniają cele działań ze względu na ich zdolności do zaspokojenia potrzeb, realność i wielkości kosztów lub wysiłku, niezbędnych do ich uzyskania,
- 4) rezultatem dokonanych ocen jest wybór celu działania i przekonanie o słuszności jego realizacji; przekonanie to jest właśnie motywem racjonalnego działania,

- 5) siła motywacji zależy od oceny: a) stopnia, w jakim skutek działania może zaspokoić odczuwaną potrzebę, b) prawdopodobieństwa, że działanie spowoduje osiągnięcie założonego celu, c) wartości wyniku zamierzonego działania w stosunku do wartości wyników konkurencyjnych.

Rozróżniana jest motywacja **dodatnia**, stanowiąca pobudzanie do działań prowadzących do osiągania celów dodatnich, oraz motywacja **ujemna**, czyli pobudzanie do unikania sytuacji ujemnych. Przejawem pierwszej jest pragnienie; przejawem drugiej - niechęć lub obawa. Odpowiednio do tego podziału wyróżniane są dodatnie środki motywacji - tworzące sytuacje nęcące - i ujemne środki motywacji, obejmujące kary i zagrożenia karami.

We współczesnych teoriach zarządzania funkcja motywacji traktowana jest jako jedna z dwóch najważniejszych funkcji zarządzania. Została ona wprowadzona w miejsce funkcji rozkazywania, wyróżnionej przez Fayola. Różni się ona od rozkazywania tym, że jest bardziej rozbudowana oraz tym, że przewiduje większy zakres i inną hierarchię środków oddziaływania na ludzi. Współczesne teorie motywacji - w przeciwieństwie do wcześniejszych, a także do praktyki motywowania - przewidują **kompleksowe stosowanie** środków motywacji oraz akcentują zasadę, że **metody subtelniejsze** (wypracowane przez psychologów i socjotechników) są skuteczniejsze od metod prostych. Łączą one środki motywacyjne z potrzebami pracowników, preferują pozytywne środki motywacji, zalecają ograniczone do minimum stosowanie środków negatywnych - rozpowszechnionych w przeszłości - oraz postulują oddziaływanie na postawy pracowników przez kształtowanie ich potrzeb.

Współcześni teoretycy traktują problem motywacji pracowników szerzej niż ich poprzednicy. Uznają oni, że system motywacyjny winien obejmować nie tylko pracę, ale **całość zachowań pracowników** w zakładzie pracy. Niektóre bowiem zachowania pracowników nie będące pracą, ale towarzyszące pracy (takie jak kradzieże, niszczenie środków produkcji, konflikty), mogą być naganne i szkodliwe dla przedsiębiorstwa lub dla innych pracowników. Oznacza to, że system motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwach powinien wpływać nie tylko na ilość i jakość pracy, ale również zawierać środki powstrzymujące pracowników od zachowań nagannych. Jeżeli w motywowaniu do pracy powinny dominować pozytywne środki, to w celu eliminowania lub ograniczania nagannych zachowań pracowników system motywacyjny musi przewidywać również odpowiednie środki represji.

7.2. Zasady motywowania pracowników

Motywowanie do pracy rozumiane szeroko obejmuje ogół oddziaływań przełożonych na podwładnych. Przełożony motywuje podwładnych do pracy wtedy, kiedy stosuje przemyślane systemy ocen, wynagrodzeń i wyróżnień oraz różnych kar, oraz wtedy, kiedy pomaga im w trudnych sytuacjach życiowych, udziela rad, zachowuje się godnie, sam jest słowny, pracowity, obowiązkowy, spolegliwy itp. Motywowanie do pracy jest wtedy skuteczne, kiedy oparte jest na odpowiednich zasadach, a zasady te są systematycznie i jednolicie stosowane. W kierowaniu przedsiębiorstwami najważniejsze są następujące **zasady motywowania**:

1. Zasada **zgodności celów** motywacji z **ich środkami**. Realizacja tej zasady ma stwarzać zgodność celów przedsiębiorstwa z celami jego pracowników. Bez takiej zgodności przedsiębiorstwo nie może funkcjonować sprawnie. Dla realizacji tej zasady władze przedsiębiorstwa powinny konsekwentnie stosować system motywacyjny, określający: a) cele, ku którym mają być skierowane środki motywacji, b) rodzaje środków motywacji i sytuacje, w których mają być stosowane. Cele motywacji należy ująć w hierarchiczny układ, w przeciwnym przypadku mogą być ze sobą sprzeczne i przez to mniej skuteczne. System motywacji winien obejmować wszystkie te środki motywacji, które służą do zaspokojenia istotnych potrzeb pracowników, a nie podlegają substytucji. Nie powinno w nim być jednak zbyt dużej ilości środków motywacji - bo mogą konkurować ze sobą i osłabiać się wzajemnie. System motywacji - aby był skuteczny - musi być znany pracownikom i skutecznie stosowany. Z tego też powodu czas między wykonaniem zadania a zapłatą lub między przewinieniem a ukaraniem nie może być zbyt długi.
2. Zasada **sprawiedliwego traktowania pracowników**. Oznacza ona równe pod względem wymagań i przywilejów traktowanie wszystkich pracowników, czyli stosowanie nagród i kar proporcjonalnie do zasług i win, w szczególności nie należy:
 - a) robić przeskoków w skali motywacji, np. karać surowo za drobne przewinienia lub wysoko nagradzać za małe zasługi,
 - b) stwarzać przywilejów dla osób protegowanych, organizatorów klik, intrygantów, pochlebców itp.,
 - c) uprzedzać się do podwładnych ani traktować uwag krytycznych jako złośliwości.

Z zasadą sprawiedliwego traktowania pracowników kojarzony jest postulat jawności stosowania środków motywacji. Należy go doceniać, gdyż pracownicy uważają jego realizację za gwarancję sprawiedliwości - gdzie kończy się jawność, tam kończy się też sprawiedliwość.

3. Zasada **ocenia**nia pracowników według wyników ich pracy. Zasada ta jest pochodną zasady sprawiedliwego traktowania pracowników. Wskazuje ona na to, że w ocenach ilościowych, w których oceniane muszą być różne zachowania i różne cechy pracowników, wynikom pracy należy przypisywać znaczenie największe. Ocena pracowników "według wyników pracy" jest zgodna z interesem przedsiębiorstwa i samych pracowników. Pracownik winien być przede wszystkim tym wyżej ceniony i wynagradzany, im więcej przysparza przedsiębiorstwu i społeczeństwu wartości ekonomicznych. System ocen pracowników i polityka kadrowa są wypaczone, jeśli oceniający pomniejsza znaczenie wyników pracy i kieruje się sympatią lub antypatią wobec ocenianego albo pochlebstwami, dyspozycyjnością podwładnego itp.
4. Zasada **wynagradzania według nakładów pracy**. Zasada oceniania i wynagradzania pracowników proporcjonalnie do wyników ich pracy może być stosowana tylko w ramach prac jednorodnych. Nie nadaje się ona natomiast do oceny i stymulowania prac jakościowo różnych. Można oceniać ilości orki wykonane przez dwóch traktorzystów, ale nie sposób stwierdzić, czy wynik pracy traktorzysty jest większy niż np. wynik pracy robotnika obsługującego krowy. Prace różnych rodzajów trzeba więc oceniać i stymulować według nakładów pracy. Z zasady wynagradzania według nakładów pracy wynika, że przy ocenie i wynagradzaniu trzeba uwzględniać złożoność pracy (wymagane do jej wykonania kwalifikacje) oraz uciążliwość, tj. nakład energii, potrzebny na pokonanie: oporów środków i przedmiotów pracy, warunków pracy, oporów organizmu (np. wstrętu).
5. Zasada **realizmu**. Zasada ta dotyczy w pierwszym rzędzie stawiania zadań i ustalania bodźców skłaniających do ich realizacji, a następnie dokonywania ocen pracowników. Wskazuje, że kierownik nie powinien wymagać od pracowników wysiłku ani umiejętności przekraczających ich możliwości fizyczne lub psychiczne: zwiększenia tempa pracy, jeśli było już wysokie, podnoszenia kwalifikacji przez osoby mało zdolne itp. Wprawdzie wielu teoretyków organizacji zaleca stawiać ludziom zadania ambitne, ale zalecenia te trzeba właściwie rozumieć. Jest rzeczą normalną, że pracownicy oczekują od rozwijającej się gospodarki nie tylko

wzrostu płac, ale również pracy lżejszej; że intensywność pracy fizycznej jest obecnie niższa niż kilkanaście lat temu. Nie można więc oceniać ujemnie załogi, jeśli intensywność ta nie jest niższa niż w innych przedsiębiorstwach. Nie należy też ustanawiać bodźców z zamiarem, że mogą radykalnie zwiększyć wydajność prac, jeśli jest już duża. Respektowanie zasady realizmu oznacza też potrzebę uwzględnienia prawa malejących pragnień. Prawo to stosuje się do wszystkich bodźców materialnych. Oznacza ono, że w miarę jak rośnie realne wynagrodzenie, słabnie pragnienie dalszych jego podwyżek.

6. Zasada **preferowania** w motywowaniu **pozytywnych bodźców** ekonomicznych. Oznacza ona, że w systemie motywacyjnym powinny występować na ograniczoną skalę: a) środki przymusu, b) apele o wydajniejszą pracę, c) wyróżnienia pozaekonomiczne.

Badania wykazały, że w praktyce zarządzania kary i zagrożenia karami stosowane są zbyt często. Dzieje się tak głównie dlatego, że: a) istnieje tradycyjna wiara kierowników, że kary są skuteczne, b) istnieje łatwość stosowania kar (kary nic nie kosztują), c) zastosowane kary powodują zwykle bezpośrednie skutki, d) kierownicy często nie potrafią właściwie stosować innych środków motywacji i wskutek swej bezradności często stosują kary (kary często stosują zwłaszcza kierownicy młodzi i nieudolni). Psychologowie pracy przyznają, że nie można rezygnować z kar jako środka motywacji i że są one skuteczne (większość ludzi odczuwa potrzebę unikania kar), postulują jednak równocześnie, by **kary stosować tylko w wyjątkowych sytuacjach i umiejętnie**. W przeciwnym przypadku kary są nieskuteczne, rodzą długotrwałe urazy, reakcje obronne, konflikty i obniżają wydajność pracy. Kary są skuteczne tylko wtedy, gdy: a) pracownicy wiedzą za co mogą być karani, b) zagrożenie karami nie jest gołosłowne, c) pracownicy wyżej cenią wartości zagrożone karami niż wartości, które mogą stracić wskutek nieposłuszeństwa.

Apele o wydajną i lepszą pracę oraz wyróżnienia pozaekonomiczne należy traktować jako dodatkowe środki motywacji. Apele są skuteczne tylko wtedy, gdy są stosowane rzadko - w sytuacjach "wyższej konieczności". Wyróżnienia nie związane z korzyściami materialnymi (listy pochwalne, odznaczenia) mają małą i malejącą siłę bodźcową. Nie należy ich przyznawać temu, kto ich nie ceni.

7. Zasada **stosowania demokratycznego stylu zarządzania**. Styl ten jest przeciwieństwem stylu **autokratycznego**, który dominował w przeszłości. Zwierzchnicy stosujący styl demokratyczny pełnią głównie rolę doradców i przewodników.

8. Zasada **szanowania godności osobistej podwładnych**. Jedną z najbardziej trudnych umiejętności zarządzającego jest harmonijne godzenie na pozór sprzecznych zachowań przełożonych, tj. wysokich zadań stawianych podwładnym i stanowczego ich egzekwowania z troską o potrzeby ludzi, życzliwością wobec nich i uprzejmym ich traktowaniem. Godność osobista nie jest wartością jednakowo cenioną przez wszystkich pracowników; kobiety np. są na ogół bardziej wrażliwe na nieuprzejme traktowanie. Z rozwojem kultury i poziomu życia wymagania szanowania godności osobistej pracowników rosną. Brak uprzejmości, ostrość tonu, ordynarne słownictwo wywołują coraz częściej wewnętrzne sprzeciwy i reakcje obronne pracowników, utratę zaufania i powstawanie antypatii do przełożonych.

Z zasady szanowania godności osobistej podwładnych wynikają bardziej szczegółowe postulaty, a mianowicie:

- a) w przypadku rozmowy z pracownikiem na temat jego zachowania się lub roszczenia, przełożony powinien zapoznać się z odpowiednimi faktami i tylko na faktach opierać swe opinie,
- b) przełożony powinien zawsze cierpliwie wysłuchać podwładnego, nie spieszyć się z negocjowaniem jego wypowiedzi nawet jeśli nie ma on racji i spokojnym tonem starać się go przekonać,
- c) przełożony winien oceniać i krytykować konkretne zachowania, a nie osobę podwładnego, oraz łączyć krytykę ze wskazówkami, jak unikać w przyszłości podobnych błędów,
- d) ostra rozmowa z podwładnym - w przypadku stwierdzenia jego złej woli, jaskrawych zaniedbań czy szkodliwych działań - winna być przeprowadzona "w cztery oczy",
- e) publiczna krytyka błędów podwładnych winna mieć taką formę, która nie ubliża ich godności osobistej,
- f) przełożony winien cenić czas podwładnych i nie zmuszać ich do długich oczekiwań na przyjęcie,
- g) odmowę żądania podwładnego przełożony winien uzasadnić, używając argumentów prawdziwych i stosując uprzejmą formę.

7.3. Potrzeby pracowników a ich motywowanie

Psychologowie pracy stwierdzili, że pracownik osiąga lepsze wyniki w pracy wtedy, kiedy traktuje te wyniki jako środki do realizacji własnych celów, a cele te służą do zaspokojenia jego osobistych potrzeb. Z istnienia takich uwarunkowań wynika postulat, aby kierownicy motywujący

podległych im pracowników znali ich potrzeby i umieli je wiązać z zadaniami i interesami całego przedsiębiorstwa oraz by starali się je kształtować, tj. rozbudzać te potrzeby, które można zaspokoić przez wyniki pracy, a hamować inne, konkurujące z nimi.

Do kształtowania potrzeb pracowników konieczne są umiejętności ich rozpoznawania oraz wiedza o ich cechach i źródłach. Wyróżnia się sześć głównych **źródeł potrzeb** ludzkich: dziedziczenie, nawyki, autonomizacja środków stosowanych dla osiągnięcia końcowych celów, naciski otoczenia, ślepe naśladowanie, wpływ autorytetów. Źródło nie przesądza o elastyczności potrzeb danego pracownika. Wyjątek stanowią tylko niektóre potrzeby dziedziczne (biologiczne). U pracowników jako dorosłych ludzi, ważną rolę odgrywają potrzeby nawykowe, powstałe wcześniej głównie przez wychowanie. Jeśli są to nawyki złe (jak np. skłonność do bałaganu czy do niestarannej pracy) należy je zmieniać. Złe nawyki jest trudno zmieniać wtedy, gdy występują u większości pracowników.

Wśród psychologów pracy i teoretyków organizacji najbardziej znane jest ujęcie potrzeb ludzkich opracowane przez Abrahama Masłowa. Maslow podzielił potrzeby ludzkie na dwie ogólne grupy - na potrzeby wynikające z **niedostatku** i potrzeby **rozwoju**. Zaspokojenie potrzeb pierwszej grupy jest warunkiem zdrowia człowieka; zaspokojenie potrzeb drugiej grupy - warunkiem rozwoju jego osobowości. Potrzeby rozwoju nie są odczuwane przykro, zaspokojenie nie gasi ich, lecz je wzmacnia. Potrzeby z niedostatku działają odwrotnie: niezaspokojenie ich powoduje zaburzenia równowagi fizjologicznej lub psychicznej, zaspokojenie natomiast przywraca tę równowagę. Potrzeby z niedostatku cechują następujące prawidłowości:

- 1) niezaspokojenie potrzeby zagraża zdrowiu,
- 2) zaspokojenie potrzeby zapobiega chorobie,
- 3) przywrócenie zaspokojenia potrzeby przywraca zdrowie,
- 4) zaspokojona potrzeba nie jest odczuwana,
- 5) człowiek preferuje środki służące niezaspokojonej potrzebie.

Maslow opracował hierarchiczny układ, w którym wyróżnił pięć kategorii potrzeb podstawowych i dwie kategorie potrzeb ponadpodstawowych. Do **podstawowych** zaliczył on:

1. Potrzeby **fizjologiczne**. Są to potrzeby zajmujące najniższą pozycję w hierarchii potrzeb opracowanej przez Masłowa. Są związane z zapewnieniem biologicznej egzystencji organizmu i gatunku. Są wrodzone - działają jako przejawy instynktów. Obejmują potrzeby pokarmu, na-

poju, powietrza, snu, wypoczynku, odpowiedniej temperatury, unikania nieprzyjemnych wrażeń - dźwięków, zapachów itp. Ludzie dążą do zaspokajania potrzeb fizjologicznych w pierwszej kolejności. Inne potrzeby ujawniają swe istnienie dopiero po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych. W warunkach ubóstwa całe zachowanie człowieka podporządkowane jest ich zaspokajaniu. Jeżeli płaca podstawowa nie zapewnia minimum socjalnego, wtedy mogą wystąpić takie zjawiska, jak podejmowanie pracy dodatkowej, zatrudnienie pozostałych członków rodziny, brak chęci do pracy, niesnaski w rodzinie, kłótnie w pracy, niedożywienie, "fuchy", kradzieże.

2. Potrzeby **bezpieczeństwa**. Są to potrzeby skłaniające ludzi do usuwania istniejących zagrożeń albo do zabezpieczenia się przed mogącymi wystąpić w przyszłości zagrożeniami wartości, które uważają za istotne w swym życiu. Do wartości takich zalicza się: długie życie - własne i członków rodziny - zdrowie, posiadanie pracy, stałość dochodów, pewność zajmowanego stanowiska, majątek, władzę, prestiż itp. Potrzeby bezpieczeństwa występują z różną siłą, ale siła ta nie musi mobilizować do wydajniejszej pracy; potrzeba zachowania zdrowia jest np. u większości ludzi duża, ale nie zawsze skłania ludzi do działań profilaktycznych; potrzeba stałości dochodów jest u niektórych ludzi mała; potrzeby posiadania władzy niektórzy ludzie nawet nie odczuwają. Jest cechą charakterystyczną, że z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa niezaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa może działać dwukierunkowo - dodatnio lub ujemnie.

Do dodatnich skutków poczucia zagrożenia pracowników zalicza się: podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zwiększanie wydajności i staranności pracy, podnoszenie dyscypliny, poprawę stosunku do współpracowników; do ujemnych natomiast - unikanie ryzyka, działania asekuracyjne, kunktatorstwo, pochlebstwa, tłumienie inicjatywy, aktywizację pseudospołeczną, intrygi, organizowanie klik, apatię, agresję, zmiany zakładu pracy i inne. Zwykle jest dosyć trudno ustalić, które zagrożenia mobilizują do wydajnej pracy, a które demobilizują. Zagrożenie staje się anty-bodźcem wtedy, kiedy: jest nieproporcjonalnie wielkie w stosunku do przewinienia lub do możliwości poprawy niezawinionego stanu rzeczy, jest długotrwałe, pracownik nie widzi możliwości usunięcia go.

3. Potrzeba **przynależności**. Rola tej potrzeby została odkryta przez E. Mayo. Potem badali ją psychologowie i socjologowie pracy. Potrzeba przynależności jest potrzebą identyfikowania się z grupami koleżeńskimi, nazywanymi grupami nieformalnymi, które zawsze powstają w

zakładach pracy. Pracownicy łączą się w grupy nieformalne, ponieważ człowiek instynktownie dąży do grupowego działania oraz dlatego, że w przynależności do grupy widzi własny interes. Grupa oddziałuje na swych członków przez dostarczanie informacji, urabianie opinii oceniających (pochwały, naganne osady, drwiny), izolowanie albo pomoc moralną lub materialną. W grupie powstaje opinia - zła lub dobra - o zakładzie pracy i przełożonych. Przełożony, który nie ma zaufania w grupie nie może kierować w pełni efektywnie. Przełożeni powinni więc dbać o to, by byli przez pracowników akceptowani, a także zapobiegać konfliktom między podwładnymi, nie antagonizować ich, przyczyniać się do tworzenia harmonijnych stosunków między nimi.

4. Potrzeba **uznania**. Wszyscy ludzie odczuwają wewnętrzną potrzebę, aby ich postępowanie było doceniane przez otoczenie - przełożonych, podwładnych i współpracowników tego samego szczebla. Ludzie oczekują od otoczenia różnych wyrazów uznania: szacunku, dobrej opinii, wyróżnień, awansów itp. Zaspokojenie potrzeby uznania wywołuje w pracownikach wiarę we własne siły, poczucie, że są potrzebni i pożyteczni. Niezaspokojenie tej potrzeby prowadzi do poczucia słabości lub do wyrażania sprzeciwów. Pracownicy oczekują zwykle uznania od całego otoczenia - "z góry", "z dołu" i "z boku", ale nie przywiązują jednakowej wagi do każdego z tych źródeł. Dla zarządzających jest sprawą ważną, aby chcieli i umieli wyrażać uznanie pracownikom zgodne z zasadą sprawiedliwości społecznej. Większość obywateli naszego kraju traktuje ideę sprawiedliwego traktowania jako istotną wartość życiową, co ma istotny wpływ na ich stosunek do pracy.
5. Potrzeba **samorealizacji**. Jest to potrzeba zajmowania się tym, do czego predestynują pracownika posiadane zdolności i zainteresowania, do czego "czuje powołanie", w czym może wyżyć się i rozwinąć swe zdolności. Dla pracownika istnieje możliwość wyżycia się w pracy zawodowej, twórczej i społecznej. Zakład pracy może stwarzać warunki i podejmować inicjatywy, by pracownicy rozwijali swe zainteresowania w każdej z tych dziedzin. Praca twórcza może dotyczyć bezinteresownej sztuki lub być powiązana z pracą zawodową jako wynalazczość i racjonalizacja. Największe znaczenie ma tu uczynienie z pracy zawodowej działalności, z której każdy pracownik może czerpać satysfakcję. Jeśli nie jest to możliwe, władze przedsiębiorstw winny starać się o to, by zmniejszać niezadowolenie z pracy monotonnej przez jej zmiany.

Potrzeby wyższe są późniejszym wytworem ewolucji gatunków i pojawiają się później w rozwoju osobniczym, im wyższa potrzeba, tym jej zaspokojenie jest mniej ważne dla życia. Zaspokojenie wyższych potrzeb tworzy lepsze warunki dla istnienia organizmu, stwarza głębsze poczucie szczęścia i bardziej wzbogaca osobowość człowieka, sprzyja zachowaniu zdrowia psychicznego oraz że potrzeby wyższe są słabiej odczuwane.

Z hierarchii potrzeb Masłowa wynika, że póki nie zostaną zaspokojone w dostatecznym stopniu potrzeby podstawowe, póty potrzeby wyższe, będące dalej w kolejności, nie będą wywierać większego wpływu na zachowanie się pracowników. Gdy potrzeby niższe zostaną zaspokojone, ich siła maleje, ujawniają się potrzeby wyższego rzędu i ich siła rośnie. Hierarchia potrzeb Masłowa jest modelem odnoszącym się do dużych zbiorowisk ludzkich, ale nie obowiązuje we wszelkich środowiskach kulturowych. Odrębne środowiska kulturowe, podobnie jak pojedynczy ludzie, mają własne hierarchie potrzeb.

Do ponadpodstawowych potrzeb Masłowa zaliczył potrzeby wiedzy i potrzeby estetyczne. Potrzeba wiedzy stanowi składnik i warunek zaspokajania innych potrzeb, zwłaszcza potrzeby bezpieczeństwa i samorealizacji, ale występuje też jako potrzeba samoistna; służy wtedy do rozumienia zjawisk otaczających człowieka i do zaspokojenia jego bezinteresownej ciekawości.

Potrzeby estetyczne stanowią dążenia ludzi do spotykania w swoim otoczeniu rzeczy o takich cechach, które wpływają dodatnio na ich samopoczucie przez to, że są piękne lub przynajmniej nie spotykania takich rzeczy, które rażą jego poczucie piękna. Człowieka o wyrobionym poczuciu estetycznym może razić np. bałagan i towarzyszące mu zwykle marnotrawstwo, a także niestaranne wykonywanie pracy.

Autorzy badający potrzeby ludzkie przeważnie nie dzielą ich na racjonalne i nieracjonalne. Akceptują w ten sposób postępowanie ludzi, którzy zwykle starają się zdobywać środki racjonalnymi sposobami dla zaspokojenia nieracjonalnych potrzeb. Jest to jednak ważny i równocześnie trudny podział, ponieważ zaspokojenie wielu potrzeb powoduje różnokierunkowe skutki - jest np. korzystne dla zdrowia, ale odczuwane przykro, albo nieracjonalne jest tylko nadmierne zaspokojenie potrzeb.

7.4. Motywowanie przez kwalifikowanie pracy

Istotną cechą współczesnej gospodarki jest podział pracy, który doprowadził do wyodrębnienia rozmaitych jej zawodów i stanowisk. Różnią się one między sobą przeznaczeniem, środkami i przedmiotami oddziaływania, metodami wykonania; złożonością, ciężkością, uciążliwością warunków i odpowiedzialnością. Wskutek tego poszczególne rodzaje pracy wymagają od wykonawców różnego wysiłku fizycznego i umysłowego, różnej wiedzy i różnych umiejętności. Znany jest fakt, że w pracy ludzie kierują się zasadą ekonomicznego działania: jeśli cel w postaci płacy jest stały, wtedy starają się minimalizować wysiłek. Z faktu tego wynika wniosek, że prace wymagające różnych kwalifikacji, różnego wysiłku i wykonywane w różnych warunkach nie powinny być jednakowo opłacane. Równość płac nie jest zgodna z zasadą sprawiedliwego wynagradzania za pracę i nie stwarza bodźców do podejmowania prac trudniejszych. Warunkiem **obiektywnego zróżnicowania płac** musi być ocena zróżnicowania rodzajów prac pod względem ich istotnych cech.

Badanie istotnych cech różnych rodzajów prac mające na celu określenie ich wartości nazywane jest kwalifikowaniem lub wartościowaniem pracy. Kończącym celem kwalifikowania pracy jest zobiektywizowanie proporcji płac, tj. wyznaczenie proporcji taryfowych stawek płac zasadniczych oraz stawek akordowych dla prac różnych rodzajów. Celem bezpośrednim kwalifikowania pracy jest ustalenie stopni obiektywnych trudności, związanych z wykonywaniem różnych rodzajów prac. Przedmiotem kwalifikowania prac są nośniki takich trudności, tj. czynności wykonywane na konkretnych stanowiskach pracy i w określonych warunkach otoczenia. Z kolei stopień trudności obiektywnych czynności pracy zależy od właściwości stosowanych środków technicznych, surowców i materiałów, warunków w miejscach pracy i od jej organizacji. Przedmiotem kwalifikowania pracy nie są posiadane przez pracowników cechy osobowe, osiągnięte efekty ani odczucia trudności związane z wykonywaną pracą.

Międzynarodowa Organizacja Pracy zatwierdziła w 1950 r. tzw. "Schemat genewski", ujmujący czynniki (= cechy) obiektywnej trudności pracy w cztery grupy: 1) wymagania umysłowe - umiejętności i wysiłek, 2) wymagania fizyczne - umiejętności i wysiłek, 3) odpowiedzialność, 4) warunki pracy. W Polsce stosowane jest nieco inne grupowanie tych czynników, tj.:

- 1) złożoność pracy,
- 2) odpowiedzialność,
- 3) ciężkość pracy,

4) warunki pracy.

Złożoność danego rodzaju pracy, czyli jej skomplikowanie, zależy głównie od zróżnicowania czynności będących składnikami tej pracy, od ich zmienności w czasie, dokładności potrzebnej do wykonania czynności, samodzielności potrzebnej do rozpoznawania sytuacji i podejmowania decyzji, konieczności współdziałania z innymi wykonawcami oraz od kierowania pracą innych osób. Złożoność pracy wymaga od wykonawcy przede wszystkim wysiłku umysłowego, niezbędnego do odbioru i przetworzenia informacji oraz podejmowania decyzji. Stopień złożoności danej pracy wyznacza kwalifikacje niezbędne do jej wykonania, a więc konieczność posiadania przez pracownika odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności, nabytych dzięki wysiłkowi poniesionemu w okresie minionym.

Odpowiedzialność zależy od stopnia prawdopodobieństwa, czyli od ryzyka, powstania szkód w związku z wykonywaną pracą. Odpowiadać za wykonywaną pracę, to ponosić konsekwencje materialne i moralne za szkody, które wynikły z tej pracy. Szkody te mogą polegać na zagrożeniu zdrowia lub życia wykonawcy pracy lub innych ludzi, na powstaniu strat w środkach pracy, przedmiotach pracy, w produktach lub w środowisku naturalnym. Pracownik odpowiada tylko za szkody spowodowane niewiedzą, nieumiejętnością, niedbalstwem lub innymi przyczynami zależnymi od wykonawcy; nie odpowiada zaś za szkody, na których występowanie nie ma wpływu. Większa odpowiedzialność jest często związana z pracą bardziej złożoną. Odpowiedzialność, podobnie jak złożoność pracy, wymaga od wykonawcy głównie wysiłku psychicznego. Powoduje ona napięcie nerwów, które utrzymuje się często po zakończeniu pracy, tworząc tzw. przedłużony wysiłek, prowadzący do trwałego przemęczenia psychicznego.

Ciężkość (inaczej uciążliwość) pracy stanowią: wielkość wysiłku fizycznego oraz napięcie zmysłów i nerwów, potrzebne do wykonania danego rodzaju pracy. Wielkość wysiłku fizycznego zależy od masy i szybkości przemieszczania przedmiotów (wysiłek dynamiczny) oraz od pozycji ciała w czasie pracy (wysiłek statyczny). Napięcie mięśni i nerwów zaś jest spowodowane koniecznością śledzenia i wychwytywania różnych sygnałów i informacji oraz koniecznością reagowania na nie. Wysiłek psychiczny, często duży, związany jest również z podejmowaniem decyzji kierowniczych. Obciążenie układu nerwowego jest tym większe - i wywołuje większe zmęczenie - im mniej czasu do namysłu ma wykonawca. Różni się od niego obciążenie fizyczne, które narasta z upływem czasu wykonywanej pracy.

Przez **warunki pracy** rozumie się tu układ czynników fizycznych, występujących w miejscu pracy i oddziałujących na pracowników, powodując ich szybsze lub wolniejsze zmęczenie (w okresie krótkim) lub zagrożenie zdrowia (w okresie długim). Uciążliwość warunków pracy może mieć źródło w procesie produkcyjnym, tj. wynikać z właściwości środków i przedmiotów pracy, albo w niesprawnym działaniu urządzeń bhp. Do typowych uciążliwych warunków pracy zaliczane są: a) warunki mikroklimatyczne (skrajne temperatury, intensywne nasłonecznienie, wilgotność powietrza, wiatr), b) zanieczyszczenie powietrza (kurzem, parą, gazem), c) zbyt słabe lub zbyt silne natężenie światła, d) brud, hałas, wstrząsy itp. Praca w uciążliwych warunkach wymaga większej wytrzymałości fizycznej i odporności psychicznej.

Do wartościowania rodzajów prac stosowane są metody, zaliczane do dwóch grup - sumaryczne i analityczne.

Przy stosowaniu **metod sumarycznych** wartościowane prace traktowane są całościowo - jako sumy obciążeń - na podstawie subiektywnych odczuć osób oceniających. Aby możliwie zobiektywizować daną ocenę, unikać wyników przypadkowych, powierza się ją kilku osobom dobrze znającym oceniane prace. Ludzie kompetentni bowiem rzadziej i na mniejszą skalę popełniają błędy, a porównanie wyników ocen dokonanych przez różne osoby jest tu dodatkowym sposobem wyeliminowania błędów. Każdy z członków zespołu oceniającego dokonuje oceny niezależnie od innych członków, a następnie indywidualnie uzyskane wyniki ocen są wspólnie uzasadniane i na końcu korygowane, i syntetyzowane. Zaletą metod sumarycznych jest ich duża prostota; wadą - mała dokładność wyników.

Najczęściej stosowane są trzy sumaryczne metody: a) metoda szeregowania prac, b) metoda porównywania prac parami, c) metoda taryfikacji prac. Metoda "a" polega na przypisaniu porównywanym rodzajom prac kolejnych liczb - od 1 wzwyż - wyrażających stopnie ich trudności. Pozwala ona uszeregować prace wg rosnącego stopnia trudności. Metoda "b" polega na porównywaniu każdego rodzaju pracy kolejno ze wszystkimi pozostałymi i wskazywaniu, który z nich jest trudniejszy. Na podstawie sumy ocen poszczególnych prac ustala się szereg rangowy tych prac. Metoda taryfikowania prac polega na przydzielaniu ocenianych prac do ustalonych z góry grup zaszerogowania. Grupy te ustala się w ilości 6 - 20, najlepiej 6 - 12. Prace oceniane jako równorzędne przydzielone są do tej samej grupy.

Tabela 22. Porównanie trudności prac parami

Rodzaje prac	Rodzaje porównywanych prac					Liczby przewagi
	A	B	C	D	E	
A	x	+				1
B	+	x	+		+	3
C			x			0
D	+	+	+	x	+	4
E	+		+		x	2

Metody analityczne polegają na ocenie rodzajów prac przez wyróżnienie w nich czynników trudności. Pozwalają one mierzyć wartości prac (relatywnie - względem innych) za pomocą skal liczbowych. Choć oparte są na ocenach subiektywnych, pozwalają uzyskać wyniki bardziej dokładne niż metody sumaryczne. Wyróżniane są dwie grupy metod analitycznych: metody zasze-regowania i metody stopniowania. Najczęściej stosowane są metody analityczne punktowego stopniowania. Stosowanie tych metod obejmuje:

- 1) wykonanie opisów analitycznych kwalifikowanych prac,
- 2) ustalenie ilości punktów dla każdej cechy danej pracy,
- 3) przyznanie liczby punktów dla każdej wyróżnionej cechy,
- 4) obliczenie łącznej ilości punktów dla każdej z kwalifikowanych prac i porównanie tych prac między sobą.

Opis analityczny powinien być wykonywany oddzielnie dla każdego stanowiska pracy i zawierać określenie: rodzaju pracy, wykonywanych czynności, środków pracy, przedmiotów pracy, technologii, wymagań jakości, kooperacji, uciążliwości i zagrożeń. Treść opisu powinna umożliwić określenie cech pracy i ocenę ich stopni trudności oraz wskazać wymagania stawiane wykonawcom danej pracy.

Ilość punktów dla każdej cechy ustala się przez sporządzenie i wykorzystanie schematu kwalifikacyjnego. W schemacie tym wyodrębnia się elementarne czynniki trudności kwalifikowanych prac. Czynniki te powinny możliwie dokładnie charakteryzować cechy badanej pracy i wskazywać równocześnie warunki, jakim powinien odpowiadać wykonawca tej pracy. Natężenie trudności pracy spowodowane przez każdy czynnik jest oceniane w punktach, zwykle 3 - 5. Do punktowej oceny czynników trudności stosowane są klucze analityczne. Elementarne czynniki trudności są łączone w syntetyczne, względnie jednorodne grupy. Przy wartościowaniu pracy dla celów płacowych wyodrębnia się zwykle 4 - 6 syntetycznych grup czynników trudności pracy. Dla wyra-

żenia sumarycznej oceny trudności danej pracy tworzone są skale punktowe, obejmujące 100 - 1000, najczęściej 250 - 500 punktów.

Przypisanie liczby punktów do każdej cechy dokonuje się przez konfrontację opisu analitycznego z odpowiednimi pozycjami schematu kwalifikacyjnego i zastosowanie kluczy analitycznych. Przez sumowanie punktów otrzymuje się ostateczną ocenę trudności danej pracy. Pozwala ona porównywać różne rodzaje prac między sobą i wg ilości punktów różnicować wynagrodzenie wykonujących je osób.

Wyniki wartościowania prac wykorzystuje się do różnych celów, przede wszystkim do opracowywania systemów taryfowych płac. Zadaniem systemu taryfowego jest ustalenie podstaw różnicowania płac zależnie od wartości pracy wydatkowanej przez pracowników, czyli kształtowanie proporcji między płacami w danym przedsiębiorstwie, a także w danej gałęzi gospodarki narodowej lub w całej gospodarce narodowej. Im lepiej jest opracowany system taryfowy, tym łatwiejsza motywacja pracowników za pomocą płac.

7.5. Rola płac w motywowaniu do pracy

Płaca jest definiowana jako **świadczenie majątkowe** należne **za pracę najemną**, wypłacane okresowo wg rodzaju, ilości i jakości wykonanej pracy. Płaca jest też określana jako rodzaj dochodu realnego, stanowiącego ekwiwalent za pracę najemną, przekazywanego pracownikom do dowolnego dysponowania, przeznaczanego przeważnie na konsumpcję. Różni się od dochodów uzyskiwanych z innych tytułów niż wykonywanie pracy, np. od dochodu z tytułu posiadania majątku (renty, dywidendy, czynszu) czy świadczeń socjalnych. Płaca różni się też od dochodów z pracy nienajemnej, tj. z tytułu: wykonania umowy o dzieło, działalności agencyjnej, pracy członka spółdzielni, pracy na własny rachunek (prowadzenia własnego przedsiębiorstwa).

Płaca pełni w przedsiębiorstwie trzy **funkcje: kosztową, dochodową i bodźcową**. Kierownicy wykorzystują funkcję kosztową do realizowania postępu ekonomicznego, ponieważ będąc parametrem pozwala ona określać opłacalność substytucji siły roboczej przez środki techniczne. Funkcja dochodowa polega na zaspokajaniu potrzeb materialnych pracowników i osób będących na ich utrzymaniu. Od poziomu dochodów uzyskiwanych przez pracownika zależy jego prestiż w środowisku społecznym. Z funkcją dochodową związana jest funkcja bodźcowa płac. Polega ona na skłanianiu pracowników do maksymalizowania wyników pracy - przez podnoszenie

kwalifikacji, intensyfikowanie wysiłku i zwiększanie staranności. Uzyskiwanie płacy jest głównym motywem podejmowania pracy najemnej. Doceniając inne środki motywacji, nie należy traktować ich jako substytutów płacy.

Płaca ma **formy: pieniężną, naturalną lub mieszaną**. W gospodarce żywnościowej całość albo większa część płacy ma formę pieniężną. Pieniężna forma ma przewagę nad formą naturalną płacy, ponieważ pozwala dokładniej mierzyć ilość i jakość wykonywanej pracy oraz daje pracownikom możliwość wyboru towarów i przez to zwiększa jej stymulacyjne działanie. Z drugiej strony zaś pieniężna forma uzależnia wielkość realną płacy od cen na środki konsumpcji. Wskutek podwyżek cen na dobra konsumpcyjne - które występują stale, choć na różną skalę - płaca realna staje się mniejsza od uzyskanej płacy nominalnej. Oznacza to, że do dokładnego mierzenia wyników pracy i skutecznego motywowania pracowników niezbędna jest stabilizacja rynku.

Płace są powiązane skomplikowanymi zależnościami z możliwościami przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw: z jednej strony zależą one od wydajności pracy, oszczędności środków i doskonalenia metod gospodarowania, z drugiej zaś - są najważniejszym środkiem motywującym wydajność pracy, oszczędność środków i postęp gospodarczy. Motywacyjne właściwości płac zależą głównie i bezpośrednio od **ścisłości ich powiązań z wynikami pracy** i od **rozumiałości** tych powiązań przez pracowników. Siła motywacyjna płacy maleje kiedy sposób jej naliczania jest zbyt skomplikowany i zwłaszcza wtedy, kiedy pracownik bardzo dobry zarabia tyle co pracownik przeciętny. Powiązania płac z wynikami pracy zależą od form naliczania płac. Formy te powinny być dokładnie określone. Oznacza to określenie struktury płac w jednostce organizacyjnej i jej zróżnicowania na różnych stanowiskach pracy, czyli ujęcie płac w racjonalny system. W przeszłości, do 1981 r., **systemy płac** dla pracowników państwowych przedsiębiorstw były opracowywane centralnie. Ich stosowanie było obowiązkowe; przedsiębiorstwa nie mogły ich zmieniać. Systemy te miały jednak dwie istotne zalety: ujednolicały płace pracowników tych samych zawodów i nie kierowały konfliktów płacowych na dyрекcję przedsiębiorstw - bo o wysokości i strukturze płac decydowały władze centralne.

Równocześnie centralnie ustalane systemy płac miały szereg istotnych wad. Przede wszystkim były systemami mało **elastycznymi**, zmienianymi niedostatecznie szybko i wskutek tego w znacznym stopniu oderwanymi od aktualnych warunków technicznych i zwłaszcza od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Po pierwsze, ich mała elastyczność powodowała, że nie nada-

wały się do gospodarki wolnorynkowej, w której następują częste i szybkie zmiany koniunktury. Po drugie, płace obliczane na podstawie tych systemów miały niewłaściwe struktury wewnętrzne - płaca całkowita danego pracownika była złożona ze zbyt wielu elementów i zbyt mały w niej udział miała płaca stała. Po trzecie, na zbyt małą skalę stosowano w nich płace akordowe, które ściślej niż czasowe związane są z ilością pracy.

W gospodarce wolnorynkowej z kolei zróżnicowanie płac między przedsiębiorstwami bywa zniekształcone, wtedy gdy: a) władze przedsiębiorstw w różnym stopniu są poddawane i w różnym stopniu ulegają presji strajkowej, b) stosowany jest nieobiektywny system podatkowy, który w niedostatecznym stopniu uwzględnia korzyści płynące dla poszczególnych przedsiębiorstw z działania warunków obiektywnych.

Obecnie opłacanie pracy w przedsiębiorstwach jest regulowane przez **zakładowe układy zbiorowe pracy**. Układ zbiorowy pracy zawiera pracodawca i zakładowa organizacja związkowa w drodze rokowań. Przepisy ustawowe określają zasady prowadzenia negocjacji płacowych przez strony jako:

- 1) uwzględnianie postulatów organizacji związkowej uzasadnionych sytuacją ekonomiczną pracodawców,
- 2) powstrzymywanie się od wysuwania postulatów, których realizacja w sposób oczywisty przekracza możliwości finansowe pracodawców,
- 3) poszanowanie interesów pracowników nie objętych układem.

W celu zapewnienia systemowi płac prawidłowego funkcjonowania niezbędne jest spełnienie następujących warunków:

- 1) opracowanie, wdrożenie i konsekwentne stosowanie taryfowego systemu płac,
- 2) zaszeregowanie wszystkich pracowników zgodnie z obowiązującym taryfikatorem kwalifikacyjnym, szczególnie zachowanie prawidłowych proporcji płac na stanowiskach wykonujących podobne prace,
- 3) wprowadzenie form opłacania pracy dostosowanych do konkretnych właściwości prac w poszczególnych działach, gałęziach oraz do stosowanej tam techniki i organizacji pracy,
- 4) ustalenie właściwych proporcji między płacą stałą a płacą zmienną; płaca zasadnicza nie może być mniejsza niż dodatki i inne składniki, które mają określoną dolną granicę wyplat,

5) właściwe dostosowanie regulaminów premiowania do zadań postawionych pracownikom konkretnych jednostek organizacyjnych.

W skład **systemu taryfowego płac** wchodzi: stawki podstawowe, tabele płac i taryfikatory kwalifikacyjne. Stawka podstawowa jest najniższą płacą za jednostkę czasu pracy. Służy ona za podstawę ustalania wysokości płac dla wszystkich rodzajów pracy. Tabela płac zawiera stawki płac i ich liczbę, współczynniki kwalifikacyjne, czyli różnice między stawkami, oraz różnicę między najniższą i najwyższą stawką. Tabela płac służy do ustalania stawek osobistego zaszeregowania pracowników. Taryfikator kwalifikacyjny służy do wiązania stawek zawartych w tabeli płac z odpowiednimi kategoriami zaszeregowania oraz wskazuje na wymagane kwalifikacje na danym stanowisku pracy. Stosowane są dwa rodzaje taryfikatorów kwalifikacyjnych: taryfikator zawodów i taryfikator prac.

Zgodnie z obowiązującymi obecnie przepisami przedsiębiorstwa państwowe ustalają samodzielnie środki finansowe na płace dla swych pracowników. Większa część płac (z wyjątkiem premii z zysku) wchodzi do kosztów i zwiększając je zmniejszają zarazem zysk przedsiębiorstwa. W sytuacji, gdy końcowym celem i kryterium osiągnięć w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zysk, dyrekcja musi godzić dwie sprzeczne tendencje - do zwiększania płac i do zwiększania zysku. Chcąc zwiększać zysk musi ona starać się minimalizować wszystkie składniki kosztów, łącznie z płacami. Troska o zmniejszenie lub zbyt nieznaczne zwiększenie kosztów spoczywa również na samorządzie przedsiębiorstwa i na związkach zawodowych. Nie mogą one popierać nadmiernych roszczeń płacowych załóg, gdyż może to zahamować rozwój i następnie spowodować niezdolność płatniczą oraz bankructwo przedsiębiorstwa.

7.6. Cechy motywacyjne płacy stałej

Dla każdego pracownika zasadnicze znaczenie ma płaca całkowita netto. Nie jest ona jednak jednorodna. Obejmuje zwykle od kilku do kilkunastu składników mających zintensyfikować pracę w pewnych sytuacjach albo ukierunkować działanie pracowników na wykonywanie specjalnych zadań. Ze względu na cechy bodźcowe składniki płac całkowitych dzielone są na dwie grupy, nazywane **płacą stałą i płacą ruchomą**. Znaczenie bodźcowe płacy stałej, podobnie jak ruchomej, zmienia się przede wszystkim odpowiednio do jej udziału w płacy całkowitej netto. Ponadto zna-

czenie to zmienia się wraz ze zmianą składników płacy stałej, ponieważ są one zróżnicowane pod względem wielkości, siły i kierunku działania.

Przed przystąpieniem do analizy składników płacy stałej zachodzi potrzeba ustalenia, co nazywane jest płacą stałą. Okazuje się bowiem, że poszczególne składniki płacy całkowitej mają różne **stopnie stałości**, czyli zawsze są w jakimś stopniu zmienne. Stopnie zmienności składników płacy zależą głównie: a) od formy zatrudnienia pracownika najemnego, b) od ilości godzin pracowanych w czasie ustawowym w okresie między wypłatami, c) od ilości pracy akordowej wykonanej w czasie ustawowym w okresie między wypłatami, d) od stopnia realizacji zadań dodatkowych (osiągnięcie lub zwiększenie zysku, zwiększenie produkcji, obniżenie kosztów itp.). Wymienione grupy składników - kolejno od "a" do "d" mają malejący stopień stałości. W rolnictwie do grupy "a" należą ewentualne świadczenia w naturze na rzecz wszystkich pracowników, w postaci mieszkań, mleka, działek, ogródków itp., a ponadto płace zasadnicze i niektóre dodatki pracowników mających nienormowany czas pracy. Do grupy "b" należą płace zasadnicze naliczane według czasowego systemu wynagrodzeń i niektóre dodatki. Do grupy "c" należą płace zasadnicze - akordowe oraz niektóre dodatki. W literaturze ekonomicznej przyjmuje się umownie, że składniki płac należące do grup "a", "b", "c", należą do płacy stałej, a składniki grupy "d" - do płacy ruchomej.

Świadczenia w naturze na rzecz pracowników są płacą wykazującą najwyższy stopień stałości. Tytułem do ich uzyskania jest samo zawarcie umowy o pracę. Ich wielkość nie jest związana z ilością ani z jakością wykonanej pracy, lecz zależy od możliwości pracodawcy (np. od posiadania wolnych mieszkań) i od stanu rodziny zatrudnionego. Świadczenia w naturze obejmują mieszkania i deputaty, ale taki sam charakter mają też dopłaty do stołówek, do składek dodatkowego ubezpieczenia. Deputaty w rolnictwie państwowym obejmowały wartość mleka, działek i ogródków. Powstały one jako relikwiny dawnych systemów wynagrodzeń i nie motywują pracowników pod żadnym względem. Świadczenia w naturze na rzecz pracowników najemnych występują nie tylko w rolnictwie, ale również w niektórych przedsiębiorstwach przemysłowych.

Najważniejszym składnikiem płacy stałej jest **placa zasadnicza**, przysługująca za pracę wykonaną w ustawowym czasie i w normalnych warunkach. W gospodarce żywnościowej ma ona zwykle formę pieniężną lub większa jej część ma formę pieniężną. W rolnictwie chłopskim występuje ona niekiedy w formie naturalnej lub mieszanej. Wyróżniane są dwa systemy naliczania płacy

zasadniczej: czasowy i akordowy. **Płaca czasowa** jest stałą wobec jednostki czasu pracy i zmienną proporcjonalnie do ilości jednostek czasu pracy. Płaca czasowa występuje w trzech odmianach - miesięcznej, dziennej i godzinowej. Płace miesięczne przysługują pracownikom funkcyjnym - kierowniczym i biurowym. Płaca dniówkowa występuje w rolnictwie indywidualnym. Płaca godzinowa przysługuje pracownikom fizycznym w rolnictwie uspołecznionym i prywatnym; bywa też stosowana w rolnictwie indywidualnym. Płace czasowe cechuje prostota obliczeń, stabilizacja dochodów pracowniczych i sprzyjanie dobrej jakości pracy. Płace czasowe mają jednak również wady: wymagają większego nadzoru, nie są sprawiedliwe dla bardziej wydajnych pracowników, nie pobudzają do zwiększania wydajności pracy oraz nie dają pracownikom możliwości podwyższania dochodów przez intensyfikację pracy.

Do płacy stałej należy też **płaca akordowa** uzyskiwana za pracę w czasie ustawowym. Zachodzi tu jednak pytanie, jaką stałość przypisuje się płacy akordowej. By na to pytanie odpowiedzieć trzeba rozróżnić akord prosty i progresywny, a w progresywnym - progresję za przekroczenie czasu pracy lub za przekroczenie norm pracy. W akordzie prostym istnieje stałość stawek za jednostkę pracy. Jest to jednak inna stałość niż w czasowym systemie płacy. W każdym akordzie płaca za godzinę jest zmienna - bo zależy od wydajności. Największa zmienność płacy w stosunku do czasu pracy występuje przy akordzie progresywnym z progresją za przekroczenie norm pracy. Można więc stwierdzić, że płaca akordowa ma w większym stopniu cechę płacy ruchomej niż płacy stałej, a w największym stopniu ma tę cechę płaca akordowa progresywna. Płaca akordowa ma najsilniejsze właściwości bodźcowe. Jej stosowanie zwiększa wydajność pracy fizycznej przeciętnie o ok. 1/3 w stosunku do płacy czasowej. Jest uważana za bardziej sprawiedliwą. **System płac akordowych** nie jest łatwy do stosowania w praktyce przedsiębiorstw, ponieważ do jego stosowania niezbędne jest spełnienie kilku istotnych **warunków**. Muszą mianowicie być:

- 1) jednakowo napięte normy pracy,
- 2) normy pracy zmieniane wraz ze zmianami techniki,
- 3) przydziały robót zgodne z zaszeregowaniem pracowników,
- 4) wyniki pracy łatwe do mierzenia i do ewidencji,
- 5) skuteczne kontrole jakości pracy,
- 6) racjonalne użytkowanie maszyn, oszczędne zużywanie surowców i bezpieczne wykonywanie pracy.

Ze względu na sposób zorganizowania robót akordowych wyróżnia się akordy indywidualne i zespołowe. Akord indywidualny cechuje większa siła motywująca, ponieważ bezpośrednio i ściśle wiąże on płace z wynikami pracy. Jego wadą jest rywalizacja, która może dezintegrować grupę pracowniczą. Badania w przemyśle wykazywały, że pracownicy akordowi ograniczali swą wydajność nie ze względu na obawę przed podniesieniem normy, lecz ze względu na mogącą wystąpić dezintegrację grupy. Akord grupowy nie ma takiej wady; ma natomiast inną - hamuje wysiłek robotników bardziej wydajnych, którzy nie chcą pracować na rzecz mniej wydajnych. Wady akordu indywidualnego, jak i zespołowego można usunąć przez właściwy dobór ludzi i umiejętną perswazję.

Płaca stała winna skłaniać do podejmowania wszelkich niezbędnych prac w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim prac ciężkich, wykonywanych w szkodliwych warunkach, odpowiedzialnych, o niskim prestiżu, a także do podnoszenia kwalifikacji. Powiązanie płac z powyższymi cechami prac dokonywane jest przez zaszeregowanie pracowników do odpowiednich kategorii płacowych i przez odpowiedni przydział zadań stałych lub krótkotrwałych. Powiązanie to musi być ściśle - według powyższych kryteriów i z wyłączeniem kryteriów nieformalnych. Niektóre z tych kryteriów są interpretowane niejednolicie nawet przez teoretyków. Dotyczy to kwalifikacji, które można traktować formalnie albo rzeczowo. Przy pierwszym podejściu ukończenie szkoły lub kursu, nie zwiększające umiejętności wykonywania pracy, stanowi podstawę zaszeregowania do wyższej kategorii płac lub przyznania dodatku kwalifikacyjnego, co nie jest słuszne.

Cechę płacy stałej ma określana ustawowo **płaca minimalna**. Płaca minimalna jest prawnie obowiązującą wielkością najniższej dopuszczalnej płacy pieniężnej za pracę najemną. Poniżej jej poziomu nie wolno opłacać żadnego pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze godzin. Płaca minimalna pełni m.in. rolę podstawy do naliczania dodatków stałych. W przeszłości dodatki te naliczano do płacy zasadniczej, czyli były one zależne od kategorii zaszeregowania płacowego pracowników. Są to dodatki za pracę: w godzinach ponadustawowych, w porze nocnej, w dniach wolnych ustawowo od pracy, w warunkach szkodliwych dla zdrowia; dodatki za staż pracy, funkcyjne, wynagrodzenie za czas przestoju. Minimalne dodatki za pracę w czasie ponadustawowym wynoszą: 50% stawki godzinowej za dwie pierwsze godziny i 100% za następne godziny.

Niektóre dodatki są kontrowersyjne. Kwestionuje się mianowicie ich działanie motywacyjne. Tak jest np. z dodatkiem kwalifikacyjnym dla osób zajmujących kierownicze stanowiska lub z

dotądkiem funkcyjnym. Można znieść takie dodatki i odpowiednio podnieść płacę zasadniczą na danym stanowisku. Stosowanie niektórych innych dodatków - takich jak trudnościowy lub za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia - nie jest kwestionowane, ale może wywoływać konflikty o to, komu je przydzielać: któremu zakładowi, której kategorii pracowników. Nawet dodatek za wysługę lat (ważny, bo ogranicza fluktuację załóg) wywołuje kontrowersje między pracownikami młodszymi i starszymi - jako niezgodny z zasadą zapłaty za ilość i jakość pracy.

7.7. Cechy motywacyjne płacy ruchomej

W literaturze ekonomicznej wypowiedziano pogląd, że płaca ruchoma jest **wielofunkcyjna** i działa wielokierunkowo. Jest to wynikiem faktu, że obejmuje ona różne składniki. Najczęściej jest ona traktowana jako bodziec uzupełniający i wzmacniający działanie płacy zasadniczej. Działa ona w tym samym kierunku co płaca zasadnicza, ale skłania do dodatkowego wysiłku - w celu przekraczania zadań i polepszania jakości pracy. Takie działanie przypisywane jest różnym dopłatom za: pracę w czasie ponadustawowym, przekraczanie norm, dobrą jakość pracy itp. Drugim zadaniem płacy ruchomej jest skłanianie pracowników do oszczędności materiałów, paliw, racjonalnej eksploatacji maszyn itp. Trzecim jej zadaniem, pokrywającym się w znacznej części z poprzednimi, jest skłanianie pracowników do takiej pracy, która maksymalizuje końcowe cele przedsiębiorstwa - w postaci zysku, obniżania kosztów itp.

Zależnie od tego, czy składniki płacy ruchomej wiązane są z miernikami wyników pracy w sposób sformalizowany, czy subiektywny, składniki te dzielone są na premie i nagrody. **Premiami** nazywane są takie składniki płacy ruchomej, których uzyskanie określone jest przepisami, czyli jest sformalizowane. Przepisy, zwłaszcza zawarte w regulaminach premiowania, określają mianowicie, od czego zależy wielkość premii oraz jakie warunki pracownik musi spełnić, aby otrzymać premię. **Nagrody** nie są sformalizowanymi, czyli uznaniowymi, składnikami płacy ruchomej. Uzyskanie nagrody zależy od subiektywnej oceny pracy, dokonanej przez przełożonego. Potrzeba stosowania nagród bywa uzasadniana faktem, że stanowią one najbardziej elastyczny środek motywacji. Nie spełniają jednak należycie funkcji motywacyjnej i są kłopotliwe w stosowaniu, gdyż: a) wśród robotników powszechna jest opinia, że otrzymanie nagrody nie zależy od wyników pracy, b) przyznawanie nagród bywa często nietrafne, ponieważ jest oparte na subiektywnych ocenach pracy, c) zakwestionowanie nagród i ocen pracy jest łatwe, ponieważ pracownicy wiedzą, że są to świad-

czenia uznaniowe, d) w przypadku zakwestionowania nagrody przełożony nie może powołać się na kryteria obiektywne, bo takich nie posiada.

Z faktów tych wynika, że właściwymi składnikami płacy ruchomej są tylko premie. W przedsiębiorstwach mogą być stosowane i zmieniane różne **systemy premiowania**. Wyróżnia się trzy ich typy: a) system wielu premii wyspecjalizowanych, z których każda powiązana jest z miernikiem zadania szczegółowego, b) system mieszany - obejmujący premię ogólną, powiązaną z miernikiem syntetycznym, oraz szereg premii wyspecjalizowanych, c) system obejmujący tylko premię ogólną. Systemy "a" i "b" są krytykowane za to, że prowadzą do konkurencji między poszczególnymi premiami, a następnie do zaniedbań na odcinkach stymulowanych słabszymi premiami lub nie premiovanych. Na przykład premia za zwiększenie produkcji może konkurować z premią za obniżenie jej kosztów. Nie wszystkie jednak premie konkurują ze sobą; niektóre są niezależne od siebie, a inne wspomagają się np. premia za obniżkę zużycia paliwa działa w tym samym kierunku co premia za zwiększenie zysku.

Przy konstruowaniu systemu premiowania trzeba przede wszystkim ustalić: z jakich **źródeł** może pochodzić fundusz premiowy oraz za co mają być wypłacane premie. W przeszłości, w deficytowych przedsiębiorstwach państwowych fundusz premiowy pochodził z dotacji, a w przedsiębiorstwach rentownych - z zysku. Obecnie fundusz premiowy może być tworzony z **zysku** ("premia z zysku za zysk") albo z **funduszu rezerwowego**, który jest zyskiem wypracowanym w przeszłości lub z **kredytu**, który musi być spłacony z zysku wypracowanego w przyszłości. Świadomość, że można liczyć tylko na siebie, że premie będą tylko wtedy, kiedy zostanie wypracowany zysk, ma duże znaczenie motywacyjne, pod warunkiem jednak, że stan taki załogi uznają za sprawiedliwy. System premiowy może przewidywać uzyskanie premii za różne wyniki pracy: odcinkowe i ogólne; powiązane z realizacją planów lub nie. Tytułów do uzyskania premii nie może być zbyt dużo, bo będą konkurować ze sobą, co obniży ich siłę motywacyjną. Stosowanie zasady "premia z zysku za zysk" jest jednak krytykowane. Zarzuca mu się, że jest mało selektywne, niedostatecznie zrozumiałe, niesprawiedliwe i mało skuteczne.

Istotną cechą systemu premiowania "z zysku za zysk", wynikającą ze sposobu powiązania premii z wielkością zysku jest **mała selektywność**. Skłania on do maksymalizowania zysku w okresach długich przez racjonalne decyzje i staranną pracę we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, a także przez wykorzystanie korzystnych cen na rynku. Maksymalizowanie zy-

sku wpływa równocześnie na zwiększenie dochodu czystego przedsiębiorstwa. Premiowanie z zysku, w przeciwieństwie do premiowania z dotacji, nie zwiększa inflacji w kraju. Zaletą tego systemu jest też wielostronne oddziaływanie - na zwiększanie wszelkich efektów i na zmniejszanie wszelkich kosztów.

Zarzut **niezrozumienia** systemu premiowania "z zysku za zysk" wynika z faktu, że związek premii z konkretną pracą jest tu pośredni i odległy w czasie oraz faktu, że wpływ poszczególnych pracowników na wielkość zysku nie jest wymierny. Pracownicy winni wiedzieć, że istnieje możliwość osiągania i zwiększania premii drogą bardziej racjonalnej, intensywnej i starannej pracy. Nie powinno być u nich przeświadczenia, że wysokość premii z zysku to sprawa przypadków niezależnych od ich pracy. Nie znaczy to jednak, że muszą oni znać dokładnie mechanizmy kształtowania się zysku. Rolnicy indywidualni czy spółdzielcy nie znają dokładnie takich mechanizmów a gospodarują tak, by maksymalizować produkcję czystą, co wymaga podobnych działań jak maksymalizowanie zysku.

Zarzut **niesprawiedliwości** premiowania "z zysku za zysk", wynika z kolei z kilku przyczyn i jest w pewnym stopniu uzasadniony: 1. Zysk można osiągnąć przez naruszenie interesu społecznego, a nie przez wydajną pracę własną. Możliwości takie występują zwłaszcza w niestabilizowanej gospodarce, przy braku równowagi rynkowej, i pozwalają np. osiągać wysokie ceny za własne produkty. Możliwości tych nie należy przeceniać, gdyż częściej występują one poza rolnictwem niż w rolnictwie. Faktem jest natomiast, że omawiany system premii może działać prawidłowo tylko w warunkach równowagi rynkowej. 2. Poszczególne przedsiębiorstwa, zwłaszcza rolnicze, działają w różnych warunkach obiektywnych. Brak metod, pozwalających dokładnie ustalać system podatkowy zdejmujący z rolnictwa renty, powoduje, że poszczególne załogi przy tych samych nakładach pracy osiągają zyski i premie o różnej wielkości. 3. W tym samym przedsiębiorstwie wpływ poszczególnych pracowników na wypracowanie zysku nie bywa jednakowy - w większym stopniu zależy on od decyzji kierowniczych niż od wysiłku i staranności pracowników wykonawczych. W warunkach znormalizowania gospodarki narodowej oraz opracowania metod obiektywnego wymierzania podatku gruntowego, omawiany system premiowania może stać się dostatecznie sprawiedliwy.

Premiowaniu "z zysku za zysk" przypisuje się stosunkowo **małą skuteczność**. Wynika to z tego, że premiowanie działa ze znacznym opóźnieniem w stosunku do osiągniętych rezultatów

pracy, przede wszystkim zaś z faktu, że ludzie wyżej cenią dobra teraźniejsze niż przyszłe (psychiczną właściwością ludzi jest niedocenywanie przyszłych potrzeb, zwłaszcza w niedostatku). Tymczasem okres roku jest najdłuższy spośród wszelkich okresów uzyskiwania wynagrodzeń. Spotykane propozycje zaliczkowego wypłacania tej premii problemu nie rozwiązują, dlatego trzeba pogodzić się z jej istnieniem. Ponadto premie takie wahają się w poszczególnych latach, zależnie od układu czynników obiektywnych, czyli ich części są uzyskiwane w odstępach kilkuletnich. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że zarzuty wysuwane wobec premiowania "z zysku za zysk" formułuje się zwykle z wyidealizowanego punktu widzenia, tzn. zakładając, że system ten winien mieć właściwości, których nie ma. Nie jest on uniwersalnym środkiem, który może usunąć lub zniwelować w przedsiębiorstwach wszelkie niedomagania organizacyjne czy niedostatki techniczne, albo skutki niewłaściwego funkcjonowania gospodarki narodowej. Jest to tylko jeden ze środków ekonomicznych, który może pomóc osiągać i maksymalizować cele przedsiębiorstw, jeśli będzie właściwie stosowany.

Skuteczność bodźców ekonomicznych zależy od ich bezwzględnej i relatywnej wielkości. Jeśli rozpatrywać premiowanie "z zysku za zysk" w oderwaniu od innych składników płacowych, można wyciągnąć wniosek, że skuteczność tego premiowania zwiększy się po zwiększeniu premii. Ponieważ płaca całkowita nie może być zwiększana nadmiernie, zwiększanie premii z zysku może być dokonane głównie przez relatywne zmniejszenie płacy zasadniczej. Nie byłoby to słuszne. Płaca zasadnicza jest najbardziej ściśle powiązana z zasadą wynagradzania wg ilości i jakości pracy, dlatego winna obejmować główną część wynagrodzenia całkowitego.

8. ORGANIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ

8.1. Funkcje kolegiów kierowniczych

Praca kierownicza jest wykonywana jednoosobowo lub kolegialnie. Kolegialna praca kierownicza jest pracą wykonywaną przez **wieloosobowe organy władzy** (ogólne zebrania członków albo delegatów spółdzielni, zarządy spółdzielni, samorządy pracownicze, zarządy spółek) oraz przez **pomocnicze ciała kolegialne**. Kolegialne organy władzy uczestniczą w podejmowaniu decyzji węzłowych, mających duże znaczenie dla przedsiębiorstw, a kolegia doradcze - w przygotowaniu takich decyzji. Kolegia nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji szczegółowych ani w wykonywaniu innych czynności kierowniczych. Kolegialne ciała pomocnicze nie są organami władzy, nie mają więc uprawnień decyzyjnych; wykonują tylko zadania pomocnicze dla organów władzy jednoosobowych i kolegialnych, tj. zadania opiniujące, doradcze i kontrolne.

Z punktu widzenia liczby osób uczestniczących w procesach decyzyjnych wyróżniamy cztery warianty tych procesów:

- 1) jednoosobowe przygotowanie i jednoosobowe decydowanie,
- 2) jednoosobowe przygotowanie i zbiorowe decydowanie,
- 3) zbiorowe przygotowanie i jednoosobowe decydowanie,
- 4) zbiorowe przygotowanie i zbiorowe decydowanie.

Wariant pierwszy dominuje na najniższych szczeblach zarządzania, tj. na szczeblu brygadzysty i na szczeblu kierownika zakładu. Wariant drugi realizowany jest przez władze kolegialne. Decyzje przygotowują członkowie gremiów kolegialnych, wybrani na zebraniu albo przewodniczący. W przygotowaniu decyzji mogą uczestniczyć osoby nie należące do zespołu decyzyjnego. Występują one wtedy w charakterze doradców lub opiniodawców. Wariant trzeci występuje w sektorze państwowym, gdzie obowiązuje jednoosobowe kierowanie. Jest on stosowany na szczeblu dyrekcji przedsiębiorstw. Zbiorowe przygotowanie jest tu dokonywane przez odpowiednie kolegia (komisje). Stopień tego przygotowania bywa różny, ale zwykle nie jest pełny. Wariant czwarty występuje we władzach kolegialnych, które dla celów technicznych powołują odpowiednie komisje spośród swych członków albo korzystają z pomocy kolegiów doradczych.

Władze kolegialne podejmują **decyzje przez głosowania**. Decyzje takie nazywane są **uchwałami**. Skład władzy kolegialnej, jej uprawnienia i sposoby podejmowania uchwał zawarte są w statutach i regulaminach. Formą zbiorowego decydowania jest również decydowanie dokony-

wane przez kolegia kierownicze. Kompetencje takich kolegiów określone są przepisami organizacyjnymi. Przepisy w statutach i regulaminach określają, w jakich przypadkach dokonywane są głosowania tajne - w sprawach nie zastrzeżonych dla głosowań tajnych obowiązuje głosowanie jawne. Przepisy określają też jaką liczbę głosów potrzebna jest do podjęcia uchwały danego rodzaju lub do dokonania wyboru. Decyzje podejmuje się większością ważnie oddanych głosów. Ponieważ liczba ważnie oddanych głosów różni się od liczby uprawnionych do głosowania i od liczby faktycznie oddanych głosów, regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa powinien wyraźnie określać: kiedy liczba oddanych głosów może być mniejsza od liczby uprawnionych do głosowania, kiedy oddany głos nie jest ważny oraz jaką większością głosów podejmuje się decyzje danego rodzaju.

Wyróżniane są cztery kategorie większości głosów: zwykła, względna, bezwzględna i kwalifikowana. **Zwykła większość głosów** oznacza przewagę głosów "za" nad głosami "przeciw" - ważnie oddanych za wnioskiem uchwały albo kandydatem w wyborach. Liczba głosów "za" może tu być mniejsza od sumy głosów "przeciw" i "wstrzymujących się". Tylko w przypadku, kiedy nie ma głosów "wstrzymujących się", liczba głosów "za" musi być większa niż liczba głosów "przeciw". Przy większości głosów "za" wniosek zostaje uchwalony, przy odwrotnej proporcji głosów - odrzucony. Zwykłą większością głosów podejmowana jest większość uchwał władz kolegialnych i kolegiów (komisji) doradczych. Stosuje się ją wtedy, kiedy głosowane są dwa wnioski. W głosowaniu jawnym w przypadku równej liczby głosów "za" i "przeciw" o uchwale rozstrzyga głos przewodniczącego.

Głosowanie oparte na zasadzie **względnej większości głosów** stosowane jest w wyborach jednostopniowych, gdy na to samo stanowisko kandyduje więcej niż dwie osoby. Wybory wygrywa kandydat, który otrzymał największą ilość głosów. W przypadku, gdy np. spośród trzech lub więcej kandydatów najwięcej głosów w pierwszym głosowaniu otrzymało dwóch, głosowanie należy powtórzyć.

Zasada podejmowania uchwał i dokonywania wyborów na podstawie **bezwzględnej** (absolutnej) **większości głosów** polega na tym, że ta uchwała przechodzi (ten kandydat zostaje wybrany), która (który) uzyska **więcej niż połowę ważnie oddanych głosów**. Jeżeli liczba ważnie oddanych głosów jest nieparzysta, wniosek zostaje uchwalony lub wybór dokonany większością co najmniej połowy głosu, czyli $50\% + 0,5$ głosu; jeżeli zaś jest ona parzysta większość wynosi co najmniej jeden głos, czyli $50\% + 1$ głos. W przypadku głosowania dwóch wniosków albo dwóch

kandydatów, z których żaden nie uzyskał bezwzględnej większości głosów, głosowanie należy powtórzyć, a gdy również nie da ono rozstrzygnięcia - przełożyć na następne posiedzenie. W przypadku głosowania więcej niż dwóch wniosków albo kandydatów, z których żaden nie uzyskał wymaganej większości, głosowanie należy powtórzyć, ale tylko nad wnioskami albo kandydatami, które w pierwszym głosowaniu uzyskały najwięcej głosów, odrzucając te wnioski albo kandydatury, które uzyskały najmniejsze liczby ważnie oddanych głosów.

Odmianą bezwzględnej większości głosów jest **kwalifikowana większość głosów**. Wynosi ona najczęściej $2/3$ ważnie oddanych głosów. Oznacza to, że uchwała zostaje podjęta, jeżeli wniosek uzyskuje co najmniej $2/3$ ważnie oddanych głosów. Na podstawie zasady o kwalifikowanej większości głosów zapadają uchwały dotyczące odwołań z pełnionych funkcji w ciałach kolegialnych albo we władzach kolegialnych oraz zmian statutów. Zasada kwalifikowanej większości głosów bywa rzadko stosowana. Niektórzy autorzy kwalifikowaną większością głosów nazywają bezwzględną większość głosów, dlatego przepisy winny zawsze precyzować, jak większość ta ma być rozumiana w danej instytucji.

Kolegialne organy władz i kolegialne ciała doradcze działają zbiorowo, a więc dokonują konsultacji, uzgodnień, wspólnie podejmują decyzje i kontrolują. Praca tych zespołów dzielona jest na pracę w czasie posiedzeń oraz pracę każdego z członków wykonywaną między posiedzeniami. Między członkami omawianych zespołów występują stosunki oparte na trzech zasadach: **egalitarności, komplementarności i dyrektorialności**. Zasada egalitarności oznacza, że wszystkie decyzje zespołu podejmowane są przez głosowanie; zasada komplementarności - że praca zespołu dzielona jest na pracę wspólną w czasie posiedzeń i indywidualną pracę jego członków poza posiedzeniami. W obu przypadkach uprawnienia członków zespołu są jednakowe. Praca zespołu oparta na zasadzie dyrektorialności dzielona jest między cały zespół i jego przewodniczącego. Przewodniczący ma tu istotne uprawnienia do podejmowania decyzji między posiedzeniami i jest wtedy przełożonym pozostałych członków zespołu.

Zespoły decydujące i doradcze działają w czasie posiedzeń, których ilości i terminy ustalone są wspólnie albo doraźnie przez przewodniczącego. Zwołując posiedzenie doraźne przewodniczący może powodować się własną inicjatywą albo realizować inicjatywę innych członków zespołu. Nie jest celowe, by posiedzenia odbywały się zbyt często. Byłoby to działanie drobiazgowo i mało efektywne. Częstość posiedzeń zależy od rodzaju władzy zespołowej, zwłaszcza jej szczebla:

jeden raz w tygodniu lub jeden raz w miesiącu, kwartale, półroczu czy roku. Doraźne posiedzenia odbywają się nieregularnie. Zespoły załatwiają sprawy powtarzalne, przewidziane w przepisach, i sprawy wnoszone na posiedzenia przez ich członków.

W sposób zespołowy opracowywane są również **opinie**. W przeciwieństwie do decyzyjnych organów władz, organy władz opiniodawczych nie działają przez głosowania, lecz przez same wypowiedzi. Jeśli organizator posiedzenia opiniodawczego przeprowadza głosowanie, to głosowanie takie nie jest obowiązujące do realizacji. Działania opiniodawcze dzielone są na **konsultacje** i na **uzgadnianie stanowisk**. Konsultacja może być naradą albo nieformalną rozmową. Pomaga ona podjąć decyzje i skoordynować działania kilku kierowników. Konsultacje bywają sformalizowane - gdy dotyczą spraw ważniejszych - lub nie. Sformalizowanie polega na ujęciu wymienionych opinii w protokole. Uzgadnianie stanowisk jest wymianą opinii, które potem zobowiązują do odpowiedniego działania wymagającego koordynacji. Robi się je wtedy, gdy dane zadanie należy do kompetencji kierowników różnych specjalności. Uzgadniania stanowisk nie należy utożsamiać z odprawą, która polega na przekazaniu zadań kilku podległym kierownikom lub pracownikom wykonawczym jednocześnie. Praca kolegialna kierowników w postaci uzgadniania stanowisk różni się też od pracy sztabowej. Sztabowe zespoły opiniują albo przygotowują projekty decyzji, podobnie jak indywidualni doradcy, ale nie ponoszą odpowiedzialności za realizację tych decyzji, ani nie są obowiązane do ich realizacji.

8.2. Organizacja posiedzeń kierowniczych

Posiedzenia dzielone są na **decyzyjne i informacyjne**. Często odbywane są posiedzenia informacyjno-decyzyjne. Celem posiedzeń decyzyjnych jest podejmowanie uchwał, dokonywanie wyborów władz kolegialnych albo kolegiów doradczych. Celem informacyjnych zebrań może być: a) przekazanie informacji sytuacyjnych kierownikowi wyższego szczebla przez jego podwładnych, b) przekazanie podwładnym zadań do wykonania, c) przekazanie członkom posiedzenia wiedzy naukowej (na posiedzeniu szkoleniowym), d) dyskusja. Często na tym samym posiedzeniu realizowanych jest kilka celów. Przez dyskusję dokonuje się wymiany wiedzy naukowej i informacji sytuacyjnych a ponadto zdobywa się nową wiedzę lub ustala się nowe sposoby pracy. Wynikiem dyskusji może być również upewnienie się członków posiedzenia odnośnie posiadanej wiedzy albo słuszności stosowania określonych metod pracy i na odwrót - odrzucenie wiedzy uważanej za

prawdziwą lub metod uważanych za skuteczne. Posiedzenia są formą pracy władz kolegialnych i kolegiów, ale często organizowane są również dla wszystkich pracowników jednostki organizacyjnej jako informacyjne lub dla wybranych grup pracowniczych - jako informacyjne lub szkoleniowe.

Posiedzenia powinny być celowe, dobrze przygotowane i przebiegać sprawnie. Przygotowanie zależy od celu i przewidywanych warunków prowadzenia posiedzenia. Przygotowanie zwykle obejmuje:

- 1) ustalenie celu albo celów posiedzenia,
- 2) ustalenie listy uczestników,
- 3) ustalenie czasu i miejsca posiedzenia,
- 4) przygotowanie informacji do zreferowania,
- 5) przygotowanie miejsca obrad i środków technicznych,
- 6) wybór przewodniczącego i protokolantów.

Posiedzenia są mało efektywną formą pracy kierowniczej, angażującą często sporo ludzi, którzy przez skupienie w jednym miejscu mają ograniczone możliwości działania, dlatego każdej myśli o organizacji posiedzenia powinna towarzyszyć wątpliwość: po co? Czy do załatwienia danej sprawy potrzebne jest posiedzenie? Czy nie można załatwić jej bez posiedzenia? Czy uczestnicy posiedzenia mają podjąć decyzję, czy tylko zadeklarować poparcie dla przewodniczącego? Czy przekazanie danej informacji musi być dokonane na posiedzeniu?

Często organizowane są bowiem posiedzenia mające stworzyć dyrektorom alibi dla ryzykownych decyzji, rozdzielić odpowiedzialność, stworzyć okazję do popisywania się umiejętnościami czy osiągnięciami, przekazać informacje znane już uczestnikom posiedzenia lub nawet takie, które są lepiej znane słuchaczom niż referentowi. Cel posiedzenia musi być nie tylko ważny, ale również taki, jaki nie daje się zrealizować poza posiedzeniem.

Cel albo cele posiedzenia powinny być sprecyzowane i umieszczone w planie posiedzenia, nazywanym też porządkiem obrad. Plan taki przygotowuje organizator posiedzenia albo wyznaczona do tego celu osoba lub komisja. Organizator posiedzenia bywa często jego przewodniczącym, ale nie zawsze musi nim być. Niektóre komisje wybierają przewodniczącego spośród swych członków. Plany posiedzeń roboczych nie powinny zawierać składników obrzędowości - w przeciwieństwie do akademii i innych uroczystych posiedzeń.

Liczba i skład uczestników posiedzenia powinny zależeć od celu obrad. Na posiedzeniu decyzyjnym powinni być obecni wszyscy uprawnieni do podejmowania w danej sprawie decyzji, a więc wszyscy członkowie władzy kolegialnej. Inaczej jest z posiedzeniami zespołów doradczych. Ich skład bywa tylko względnie stały, tzn. że przynajmniej część członków zespołu bywa wymieniana. Niecelowe jest zapraszanie na posiedzenie osób, które nie znają tematu obrad i nie potrafią wzbogacić dyskusji o nowe elementy wiedzy.

Ustalenie czasu posiedzenia oznacza ustalenie dnia i godziny rozpoczęcia oraz orientacyjne określenie czasu jego trwania. Czas ten zależy od porządku obrad, od złożoności omawianych spraw i od sprawności prowadzenia posiedzenia przez przewodniczącego. Nie jest celowe prowadzenie zbyt długich posiedzeń. Ustalając godzinę rozpoczęcia posiedzenia bierzemy pod uwagę godziny rozpoczęcia lub zakończenia pracy i możliwości dojazdów oraz odjazdów uczestników. Datę posiedzenia ustalamy biorąc pod uwagę pilność jego odbycia, możliwość przygotowania i pilność innych zadań. Miejsce posiedzenia powinno być dogodne dla większości jego uczestników.

Przygotowanie informacji jest obowiązkiem referentów. Wybór referentów ma istotne znaczenie. Referentom stawiane są dwa zasadnicze wymagania: powinni znać zagadnienie, które mają referować, oraz umieć przekazać je uczestnikom posiedzenia. W zależności od charakteru i rangi problemu decyzyjnego informacje mogą być przekazane w postaci referatu albo luźnego wprowadzenia do dyskusji. Forma luźna stosowana jest wtedy, kiedy dyskutowany i decydowany problem wynika z faktów wystarczająco znanych wszystkim uczestnikom zebrania. W formie referatu przygotowuje się informacje nieznane lub niedostatecznie znane uczestnikom zebrania. Informacje referowane powinny być odpowiednio udokumentowane. Dlatego referent powinien zgromadzić odpowiednie dokumenty, źródła danych statystycznych i ewentualnie literaturę specjalistyczną. Mogą też być potrzebne zestawienia wskaźników, tabele, schematy lub ekspertyzy. Referaty, dokumenty i materiały pomocnicze powinny być przygotowane w formie pisemnej i dostarczone uczestnikom zebrania. W przypadku przekazania pisemnych informacji z odpowiednim wyprzedzeniem nie jest potrzebne ustne ich referowanie. Referaty powinny być wygłaszane ustnie wtedy, kiedy ich pisemne ujęcie było przekazane bezpośrednio przed posiedzeniem.

Przygotowanie miejsca obrad obejmuje wybór sali, wyposażenie jej w potrzebne meble, uporządkowanie i przygotowanie innych środków, list obecności, magnetofonów. Sala powinna

być dostosowana do liczby uczestników posiedzenia. Przy dużej ich liczbie sala powinna być wyposażona w urządzenia nagłaśniające.

Przewodniczącymi posiedzeń bywają dyrektorzy, kierownicy, osoby pełniące funkcje przewodniczących we władzach kolegialnych lub w zespołach doradczych. Niektóre posiedzenia prowadzone są przez przewodniczących wybranych doraźnie. Jest rzeczą ważną, by zebrani wybrali na przewodniczącego odpowiednią osobę oraz by stali przewodniczący zdawali sobie sprawę z obowiązków, jakie na nich ciążyą. Przede wszystkim powinni znać procedurę prowadzenia zebrań (zasady głosowania, prowadzenia dyskusji, załatwiania spraw formalnych itp.), znać sprawy, które są w planie obrad, umieć panować nad uczestnikami posiedzenia itp. Przewodniczący powinien czuwać, by dyskusja nie schodziła na tematy nie będące w planie obrad, zwłaszcza osobiste, żeby nikt nikomu nie przeszkadzał przemawiać, żeby nie mówiło jednocześnie kilka osób, żeby nikt nikogo nie obrażał.

Dyskusja może być prowadzona nad każdym punktem planu obrad oddzielnie lub nad wszystkimi razem. Przewodniczący powinien udzielać głosu dyskutantom kolejno wg zgłoszeń; tylko osobom zgłaszającym sprawy formalne powinien zawsze udzielać głosu w pierwszej kolejności. Przewodniczący za zgodą zebranych może ograniczyć czas każdej wypowiedzi np. do 5 lub 10 minut. Ograniczenie takie powinien egzekwować w przypadku wypowiedzi mało ważnych i robić wyjątki w przypadku wypowiedzi istotnych dla tematu obrad.

Ważną sprawą jest wyznaczenie protokolantów. Wbrew pozorom protokolowanie jest zadaniem dosyć trudnym, ponieważ polega na streszczaniu wypowiedzi, a umiejętność streszczania należy do słabo wyrobionych przez nasze szkolnictwo. Wypowiedzi szczególnie ważne powinny być ujęte w protokole dosłownie. Można to robić przez stenografię, nagranie na taśmę albo zażądanie, by dyskutant podał swą wypowiedź na piśmie.

Końcowym celem posiedzeń władz kolegialnych jest podejmowanie uchwał. **Projekty uchwał** mogą być przygotowane przed posiedzeniem i modyfikowane w czasie posiedzenia albo formułowane w czasie posiedzenia. W małych zespołach projekty uchwał bywają zgłaszane przez przewodniczącego albo dowolnego uczestnika zebrania; w zespołach dużych powoływane są do tego celu komisje wnioskowe. W przypadku dyskusowania spraw szczególnie złożonych, na zebraniu można nie wykonać wszystkich planowanych zadań, zwłaszcza można nie podjąć uchwały.

Wtedy podjęcie uchwały przenoszone jest na następne zebranie. Do tego czasu uchwała może być dokładniej przygotowana.

Wszelka praca kolegialna powinna przebiegać sprawnie i dlatego powinna być oparta na następujących zasadach:

- 1) każde zebranie powinno mieć jasno określony cel,
- 2) należy unikać nadmiaru zebrań; kolegialnie należy załatwiać tylko to, czego nie można załatwić przez pracę indywidualną,
- 3) należy ograniczać liczbę uczestników zebrań; nie należy wносить na posiedzenia spraw, które można załatwić w małym gronie,
- 4) do zespołów doradczych należy dobierać osoby aktywne, kompetentne, spostrzegawcze i trafnie rozumujące,
- 5) należy przestrzegać dyscypliny obrad, porządku i czasu trwania pojedynczych wypowiedzi oraz całości posiedzenia,
- 6) uczestnikom posiedzenia należy zapewnić komfortowe warunki pracy (oświetlenie, klimatyzację, nagłośnienie itp.).

8.3. Formalizacja pracy kierowniczej

Czynności kierownicze - podobnie jak dowolne zachowanie się ludzi - bywają improwizowane albo regulowane według pewnych wzorców. **Wzorzec działania** ludzi jest definiowany jako model ich postępowania. Z interesującego nas tu punktu widzenia możemy wyróżnić dwie kategorie wzorców-modeli postępowania ludzi i czynności kierowniczych: wzorce naturalne i wzorce opisowe. Wzorzec naturalny jest sposobem zachowania się człowieka albo ludzi zaobserwowanym przez innych ludzi i naśladowanym przez nich. Naśladowanie wzorców naturalnych odgrywa w życiu ludzi wielką rolę. Ludzie naśladowują zachowanie się innych ludzi niekiedy w sposób przemyślany, ale częściej robią to instynktownie. W większości przypadków improwizowanie bywa nieskuteczne, natomiast czynności naśladowcze częściej są skuteczne, gdyż są oparte na wzorcach udanych. Wzorce naturalne odgrywały dominującą rolę w przeszłości. Obecnie ich znaczenie jest nieco mniejsze, spadło bowiem na rzecz wzorców opisowych. Wzorce opisowe nazywane są zasadami, normami lub regułami działania. Wyróżniają się one empiryczno-racjonalnym charakterem: są przemyślane, uzasadnione, a niektóre z nich są wynikiem badań naukowych.

Wzorce postępowania pracowników w przedsiębiorstwach dzielone są na techniczne i społeczne. **Wzorce techniczne** stanowią opisy zależności między pracownikami a używanymi i zużywanymi przez nich środkami produkcji, opisy czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy oraz opisy właściwości, jakie powinny być nadane produktom poprzez pracę. **Wzorce społeczne** stanowią określenia stosunków zachodzących między ludźmi w pracy. Ze względu na podmioty tworzące lub sankcjonujące omawiane wzorce, wyróżniane są wzorce będące normami prawa państwowego i wzorce będące normami wewnętrznymi - tworzonymi i obowiązującymi tylko w konkretnych przedsiębiorstwach. Ponadto obecnie rolnicy obowiązani są respektować niektóre normy postępowania, ustanowione przez władze samorządowe i obowiązujące na terytorium, na którym dany samorząd legalnie sprawuje władzę.

Sporządzanie dokumentów zawierających normy będące opisami pożądanych sposobów postępowania pracowników i nadawanie im mocy obowiązującej nazywa się **formalizacją pracy kierowniczej**. Postępowanie kierowników i ich podwładnych jest tym bardziej sformalizowane, im więcej jest ujęte w reguły ograniczające albo wykluczające postępowanie improwizowane albo zwyczajowe. Końcowym celem formalizacji pracy kierowniczej jest lepsza koordynacja pracy w przedsiębiorstwie i zwiększenie efektywności pracy całego przedsiębiorstwa lub konkretnych jego komórek organizacyjnych. Celem bliższym tej formalizacji jest ujednolicenie, czyli ograniczenie dowolności, sposobów postępowania kierowników i personelu wykonawczego. Formalizacja zapewnia wzorcom postępowania dłuższą trwałość, zwiększa ich obiektywność, ułatwia ich upowszechnianie, a więc i znajomość przez pracowników, pozwala ująć je ściślej i przez to ograniczyć dowolność interpretacji oraz ułatwić ich egzekwowanie. Formalizacja jest traktowana jako metoda racjonalizacji postępowania pracowników. Jest ona racjonalizacją jednak tylko wtedy, gdy zastępuje nieracjonalne albo mniej racjonalne improwizowane i zwyczajowe sposoby postępowania pracowników sposobami opracowanymi racjonalnie. Nie jest natomiast racjonalizacją wtedy, gdy utrwała nieefektywne sposoby postępowania pracowników. Ujęcie w dokumentach nie jest więc najważniejszą cechą formalizacji, lecz właśnie racjonalizacja sposobów postępowania pracowników.

Dążenie ludzi do racjonalizacji sposobów gospodarowania jest tak dawne, jak dawne jest gospodarowanie. Pierwotnie przejawiało się ono tworzeniem wzorców zwyczajowych, będących składnikami wiedzy potocznej. Wzorce zwyczajowe ograniczały zakres improwizowanych sposo-

bów postępowania, gdyż były bardziej od nich efektywne, zwłaszcza pewne. Wzorce zwyczajowe - ponieważ nie były jednak dostatecznie racjonalne i zbyt wolno były doskonalone - zostały zastąpione przez wzorce opracowywane naukowo. Dążenie do opracowywania wzorców w pełni racjonalnego organizowania pracy występowało u wszystkich pionierów naukowej organizacji pracy. Wzorce takie występują u Emersona jako ogólne zasady wydajności pracy, u Taylora - ogólne zasady i szczegółowe instrukcje pracy robotników, u Gantta - wykresy wydajności maszyn i ludzi, obciążenia i planowania oraz przebiegu akcji, u Adamieckiego - zasady harmonizacji pracy zespołowej i harmonogramy pracy, u Fayola - zasady pracy kierowniczej, u Webera - biurokratyczny model zarządzania.

Max Weber wyróżnił trzy typy władzy organizacyjnej oraz związane z nimi trzy **idealne typy** (modele) funkcjonowania aparatów władzy (urzędów): charyzmatyczny, tradycyjny i racjonalny. Każdy typ analizowanej władzy traktował on jako władzę legalną, tj. taką, która działa na podstawie przyzwolenia tych, którzy jej podlegają. Zakładał on tylko, że w każdym modelu inne motywy decydują o podporządkowaniu się władzy. W modelu racjonalnym (który jest najbardziej sformalizowany) podporządkowanie się władzy następuje na podstawie przekonania, że jest ono korzystne dla podwładnych. Model racjonalny wskazuje, jak przebiegałyby działania kierownicze, gdyby wynikały wyłącznie z przesłanek racjonalnych.

Max Weber ustalił, że działalność władzy organizacyjnej według **modelu racjonalnego** ma następujące cechy (83, s. 324-5):

1. Wyraźny podział pracy, tj. rozgraniczenie uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności między stanowiskami kierowniczymi.
2. Hierarchiczna struktura władzy, oznaczająca, że władze (stanowiska kierownicze) niższego szczebla są nadzorowane i kontrolowane przez władze wyższego szczebla.
3. Ciągłość organizacyjna funkcji, tj. takie powiązania poszczególnych stanowisk kierowniczych, które zapewniają ciągłość rozkazodawstwa.
4. Regulowanie pracy kierowniczej za pomocą zasad i norm. Warunkiem ich stosowania, a więc i pełnienia funkcji kierowniczych, są specjalistyczne kwalifikacje.
5. Oddzielenie funkcji kierowniczych od prawa własności środków, którymi posługują się. Oznacza to m.in., że dyrektor nie może być właścicielem przedsiębiorstwa państwowego.

6. Pisemne formułowanie zasad działania i podejmowanych decyzji. Weber analizował pracę administracji państwowej, w której upowszechnił się schemat: podanie petenta - decyzja urzędu na piśmie. W przedsiębiorstwach dokumentowanie bieżących decyzji występuje na mniejszą skalę.

M. Weber twierdził, że tylko najwyższa władza w instytucji społecznej powstaje przez wybory, sukcesję lub zawłaszczenie. W racjonalnej władzy aparat administracyjny składa się z mianowanych urzędników, którzy działają według następujących **zasad** (83, s. 326-7):

- 1) są osobiście wolni; władzy podlegają tylko w takim zakresie, jaki stanowią bezosobowo wyznaczone im obowiązki,
- 2) są zorganizowani w system jasno określonej hierarchii urzędów i stanowisk kierowniczych,
- 3) każde stanowisko w urzędzie ma wyraźnie prawnie określoną sferę kompetencji,
- 4) stanowiska zajmowane są na mocy dobrowolnej umowy o pracę, dzięki której istnieje swobodna selekcja kandydatów,
- 5) kandydaci dobierani są na podstawie kwalifikacji, stwierdzanych na podstawie egzaminów i świadectw,
- 6) za swą pracę urzędnicy otrzymują pieniężne wynagrodzenie (pensje) zależnie od zajmowanego stanowiska,
- 7) stanowisko pracy w urzędzie stanowi jedyne lub przynajmniej zasadnicze zajęcie urzędnika,
- 8) system biurokratyczny umożliwia każdemu urzędnikowi robienie kariery; awanse zależą od uznania zwierzchników,
- 9) urzędnik nie ma prawa własności środków administrowania ani prawa zawłaszczenia sobie stanowiska,
- 10) urzędnicy podlegają ścisłej i systematycznej dyscyplinie oraz kontroli w zakresie swoich obowiązków.

Weber twierdził, że podobnie jak dobrze skonstruowaną maszynę, biurokrację cechuje ciągłość działania, dokładność, szybkość i posłuszeństwo. Nie można - według niego - organizować racjonalnie wielkich przedsięwzięć na innych zasadach niż biurokratyczne. "Wybór jest tylko między biurokracją a dyletantyzmem" (83, s. 331). Weber przywiązywał wielkie znaczenie do bezosobowo formułowanych zasad pracy urzędniczej, gwarantujących obiektywne załatwianie spraw, i do obsadzania stanowisk urzędniczych przez mianowanie, zabezpieczające dyscyplinę. "Obsadza-

nie stanowisk w drodze wyboru nie pozwala na osiągnięcie dyscypliny nawet w przybliżeniu tak surowej, jak w przypadku mianowania urzędników, bowiem wybory dają równe szanse zajęcia danego stanowiska podwładnemu i jego zwierzchnikowi, a jego kariera zawodowa nie zależy od oceny przełożonego" (83, s. 328).

Weber widział działanie zasad biurokratycznych nie tylko w administracji państwowej, ale również w przedsiębiorstwach kapitalistycznych. Pisał on: "System kapitalistyczny odegrał niezaprzeczalnie główną, choć nie jedyną, rolę w rozwoju biurokracji. Bez biurokracji nie mogłaby utrzymać się produkcja kapitalistyczna. Rozwój produkcji stworzył palącą potrzebę wprowadzenia stałej, precyzyjnej i silnej administracji" (83, s. 332).

8.4. Skutki formalizacji zarządzania

Tworzone w trakcie formalizacji wzorce opisowe, nazywane zwykle normami postępowania pracowników, bywają formułowane w pełni albo eliptycznie. W **normach** sformułowanych nieeliptycznie wyróżnia się: a) **hipotezę**, b) **dyspozycję**, c) **motywację**. Hipoteza jest opisem sytuacji, w której może znaleźć się kierownik albo inny pracownik; dyspozycja jest wskazaniem pożądanego zachowania się pracownika, gdy znajdzie się w sytuacji wskazanej w hipotezie; motywacja jest opisem sankcji grożącej za niewykonanie dyspozycji lub korzyści, które można uzyskać za jej wykonanie.

Stopień sformalizowania pracy kierowniczej jest charakteryzowany trzema miernikami: rygorystycznością przepisów, liczbą przepisów i szczegółowością przepisów. **Rygorystyczność przepisu** dotyczy motywacji. Oznacza ona stopień dolegliwości sankcji za niedostosowanie się lub niewłaściwe dostosowanie się do dyspozycji przepisu, albo wielkości korzyści za dostosowanie się do dyspozycji przepisu. Liczba przepisów, jako konkretnych nakazów i zakazów, jest ściśle skorelowana z ich szczegółowością. **Szczegółowość przepisu** dotyczy hipotezy i dyspozycji. Oznacza ona wyróżnienie dużej ilości sytuacji różniących się od siebie, możliwych do wystąpienia w rzeczywistości, oraz wielość sposobów zachowań się ludzi w tych sytuacjach. W praktyce nie jest możliwa pełna szczegółowość przepisów. Kierownicy najczęściej zajmują się formalizowaniem następujących elementów przedsiębiorstw:

- 1) celów i wynikających z nich zadań,
- 2) struktur organizacyjnych przedsiębiorstw,

- 3) podziału zadań, uprawnień i obowiązków,
- 4) głównych metod realizacji zadań,
- 5) sposobów współpracy z kontrahentami,
- 6) systemów wynagrodzeń, awansów pracowników itp.

Współcześni teoretycy zarządzania wypowiadają opinie, że zwiększenie formalizacji może przynieść zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty. Zieleniewski pisał, że "doprowadzona do rozsądnych granic formalizacja zwiększa efektywność oddziaływania organizacji na te rodzaje zachowania się ludzi, które i bez tego z tych czy z innych powodów muszą być regulowane pozytywnymi przepisami, a zmniejsza efektywność oddziaływania na takie rodzaje zachowania się, które muszą być wyraźnie sformułowane. Patrząc w ten sposób na zagadnienie możemy też określić, jakie elementy organizacji powinny być formalizowane. Są to mianowicie elementy, które wiążą się z zachowaniem nie dającym regulować się inaczej niż za pomocą przepisów. Możemy w końcu oznaczyć, gdzie kończy się celowość formalizacji - tam mianowicie - gdzie dalsza formalizacja musiałaby już usztywniać zachowanie się, które nie musi być regulowane przepisami" (87, s. 155).

Stopień sformalizowania przedsiębiorstwa oznacza, jak dalece określenie jego celów i struktury organizacyjnej oraz postępowanie pracowników ogranicza swobodę podejmowania decyzji przez pracowników kierowniczych lub wykonawczych. Swoboda może występować w stopniu pożądanym lub niepożądanym. Istnieją sytuacje, w których swoboda oznacza bezradność. Dlatego niedoformalizowanie przedsiębiorstwa określane bywa jako niższy od racjonalnego stopień formalizacji. Niedoformalizowanie jest niepożądane, ponieważ: a) zwiększając dowolność postępowania pracowników może zmniejszyć stopień koordynacji ich działalności, a nawet dopuścić do jej chaosu, b) może dopuścić do autonomii celów grupowych i osobistych ze szkodą dla ogólnego interesu przedsiębiorstwa. Wynika stąd postulat zwiększania formalizacji tam, gdzie jest ona poniżej racjonalnego poziomu, ale niezwiększania jej ponad ten racjonalny poziom. Optimum formalizacji nie jest jednakowe dla wszystkich typów przedsiębiorstw ani dla ich komórek organizacyjnych. Wyższy stopień formalizacji występuje zwykle na wyższych szczeblach zarządzania oraz tam, gdzie warunki działalności zmieniają się wolniej.

Przeformalizowanie oznacza zbyt dużą liczbę zbyt szczegółowych i rygorystycznych przepisów w stosunku do ich optymalnego poziomu. Przeformalizowanie powoduje wiele ujemnych skutków, zwłaszcza:

- 1) małą znajomość przepisów i wskutek tego straty czasu na ich wyjaśnianie i zwlekanie z podejmowaniem decyzji,
- 2) wykorzystywanie przepisów do przetargów z własnymi pracownikami i z zewnętrznymi kontrahentami przedsiębiorstwa,
- 3) omijanie przepisów lub działanie wbrew zawartym w nich intencjom, przez osoby, które powinny je stosować,
- 4) kurczowe trzymanie się przepisów, w obawie przed odpowiedzialnością choć nie odpowiadają one sytuacjom decyzyjnym,
- 5) obawy przed samodzielnym podejmowaniem decyzji - stąd częste zwoływanie kolegów w celu zabezpieczania się,
- 6) hamowanie inicjatywy w poszukiwaniu doskonalszych metod pracy - wynika ono z przekonania, że ważne jest respektowanie przepisów, a nie polepszanie efektywności pracy przedsiębiorstwa.

Ogólnie rzecz biorąc, mnożenie liczby przepisów, zwiększanie ich szczegółowości oraz częste zmienianie rodzi sprzeczności między nimi i zmniejsza ich znajomość przez kierowników, co hamuje podejmowanie decyzji. Skłania ono kierowników do lekceważenia wszelkich przepisów, nawet tych sensownych i ważnych. Lawina przepisów zwiększa potrzeby kontroli i utrudnia kontrole. U kierowników powstaje skłonność do "sabotażu administracyjnego", polegającego na działaniu tylko wtedy, kiedy istnieje uzasadniająca je "podkładka". Zabija to inicjatywę kierowników niższych szczebli, rodzi ich zniechęcenie do ulepszeń i do pracy w ogóle. Kierownicy czują się w takich sytuacjach jak zdegradowane, bezwolne mechanizmy, służące tylko do odgórnego manipulowania.

Przepisy organizacyjne mogą spełniać swe zadania tylko wtedy, kiedy będą mieć **właściwe formy**. Nie zawsze to wymagane jest respektowane. Najczęstszymi uchybieniami w sformułowaniach przepisów są: 1) **niejasność**, 2) **sprzeczność**, 3) **nierealność**. Przepis niejasny jest niezrozumiały dla odbiorcy. Może być wieloznacznie interpretowany. Niejasne sformułowanie przepisów powoduje niewłaściwe wykonywanie zadań, odkładanie ich wykonania i żądanie wyjaśnień.

Sprzeczność przepisów przejawia się zwykle jako ich niezgodność między sobą lub niezgodność z celami przedsiębiorstwa. Sprzeczne przepisy prowadzą do wadliwego organizowania działalności przedsiębiorstwa. Przepisy nierealne przewidują działanie nie odpowiadające warunkom istniejącym w przedsiębiorstwie.

Z powyższych faktów wyprowadzane są różne wnioski organizacyjne. Najogólniejszy z nich jest postulatem, aby działalność władz przedsiębiorstw **formalizować racjonalnie**, tj. tworzyć mniejsze ilości przepisów, ale takich, które dotyczą spraw ważnych, o szerokim zasięgu przedmiotowym i czasowym, nie podlegających deprecjacji. Sprawy najwyższej rangi nie mogą pozostać do dowolnego załatwiania przez podwładnych. Podwładnym trzeba jednak pozostawić pole do własnych inicjatyw, zwłaszcza doboru środków do wyznaczonych zadań. Przełożony wyższego szczebla winien też zakładać prawo podwładnego do popełniania błędów. Podstawą do oceny podwładnego winno być saldo osiągnięć i pomyłek, a nie pojedyncze błędy.

Nieracjonalna formalizacja pracy kierowniczej jest traktowana jako jeden z ważnych przejawów biurokratyzmu. W odróżnieniu od weberowskiej biurokracji, neutralnej emocjonalnie, biurokratyzm jest traktowany jako dyktatura urzędników i wywołuje uczucia pejoratywne. Źródłem biurokratyzmu jest prawo do decydowania, czyli władza. Władza może być wykorzystana w interesach przedsiębiorstwa (albo urzędu), pracowników lub petentów, albo wbrew takim interesom. Zamiast efektywnej i kulturalnej służby swojej instytucji nosiciel władzy może przejawiać tendencje do autonomii funkcjonalnej, dygnitarskiej postawy, celebrowania spraw, bezdusznego stosunku do ludzi. Posiadanie władzy nie rozstrzyga o powstaniu biurokratyzmu. Biurokratyzm powstaje zwykle tam, gdzie nosiciel władzy reprezentuje niski poziom moralny, niskie kwalifikacje, niski poziom kultury i ma zbyt szeroki zakres uprawnień decyzyjnych. Tendencje do biurokratyzmu rodzą się stale, dlatego kierownicy powinni również stale zwalczać je u siebie i u podległych im urzędników.

8.5. Zakres odpowiedzialności kierowników

Problem uprawnień i odpowiedzialności szeroko rozumiany dotyczy wszystkich pracowników najemnych i wszystkich sytuacji w pracy, zwłaszcza możliwości i sposobów jej wykonywania. Jest on ściśle związany z uprawnieniem. Otrzymanie polecenia wykonania jakiejś pracy jest równocześnie otrzymaniem uprawnienia do jej wykonania i nałożeniem odpowiedzialności za jej nie-

wykonanie lub niewłaściwe wykonanie. Ponadto każdy pracownik odpowiada zawsze za działania nie objęte poleceniem i zarazem szkodliwe dla przedsiębiorstwa. W rozumieniu węższym problem uprawnień i odpowiedzialności dotyczy tylko decyzji i poleceń kierowniczych. Ostatni problem wystąpił tam, gdzie praca była wykonywana pod nieobecność właściciela środków produkcji, gdzie w imieniu właściciela podejmował decyzje i wydawał polecenia kierownik będący pracownikiem najemnym. Problem ten nabrał znaczenia z powodu powstania wielkich przedsiębiorstw oraz uspołecznionych przedsiębiorstw, którymi właściciele nie są w stanie bezpośrednio kierować.

W celu określenia obowiązków i odpowiedzialności O'Shaughnessy zalecał sporządzać tabele lub opisy stanowisk. Pisał on:

"1. Niejasne sformułowanie odpowiedzialności prowadzi do nieporozumień, wzajemnych oskarżeń i konfliktów na tle kompetencji. Utrzymuje się, że te niebezpieczeństwa są większe niż obawa, że opisy stanowisk mogą stanowić wymówkę dla nierobienia tego, co w opisie nie zostało dokładnie określone.

2. Trudno żądać wyliczania się z jakości pracy od osoby, która nie zna dokładnie przedmiotu i zakresu swej odpowiedzialności.

3. Opisy stanowisk mogą być wykorzystane nie tylko do komunikowania zainteresowanym ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, ale także do przeprowadzenia porównań między stanowiskami dla ustalenia właściwej skali płac i dla określenia przyszłych potrzeb obsady stanowisk kierowniczych.

4. Wyraźne określenie uprawnień i obowiązków może zmniejszyć ingerencję ze strony zwierzchników" (56, s. 86 - 87).

Podstawą do ustalania i egzekwowania uprawnień i obowiązków jest **podział pracy** - kierowniczej i wykonawczej. Dzielać prace należy kierować się następującymi wskazaniem:

- 1) każdemu pracownikowi należy przydzielić zakres obowiązków wyraźnie odgraniczony od obowiązków innych pracowników (zasada rozłączności, niedublowania się obowiązków),
- 2) należy rozdzielić między pracowników wszystkie zadania administracyjne (zasada adekwatności podziału zadań), by nie pozostały zadania niczyje i spory kompetencyjne z tego powodu,
- 3) zadania należy rozdzielić równomiernie między wszystkich pracowników i obciążyć każdego z nich zadaniami możliwymi do wykonania w normalnym czasie i przy optymalnym tempie pracy,

- 4) zadania należy przydzielać pracownikom w granicach ich umiejętności zawodowych - zgodnie z wykształceniem zawodowym i odbytą praktyką - oraz zdolności fizycznych i psychicznych,
- 5) zadania winny być mobilizujące, skłaniać pracowników do odpowiednio intensywnej pracy i do podnoszenia kwalifikacji.

Podział zadań między pracowników kierowniczych jest tym specyficzny, że obejmuje przede wszystkim podział uprawnień do podejmowania decyzji. Uprawnienia decyzyjne to możliwość podejmowania decyzji, wydawania poleceń podwładnym, dokonywania kontroli i egzekwowania realizacji poleceń. Kierownik nie posiadający uprawnień decyzyjnych jest ograniczony w swych działaniach; może tylko przekazywać podwładnym decyzje otrzymane od zwierzchników oraz w ich imieniu kontrolować i egzekwować ich wykonanie. Przekazywanie uprawnień decyzyjnych kierownikom niższych szczebli nazywane jest delegowaniem władzy lub **delegowaniem uprawnień decyzyjnych**. Delegowanie uprawnień może być jednorazowe, okresowe lub stałe. Musi ono spełniać szereg warunków, a w szczególności:

- 1) delegacja musi obejmować uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie niezbędnym do wypełniania przekazywanych obowiązków,
- 2) delegujący może zastrzec sobie prawo decydowania w określonych sprawach, jednakże musi mieć na uwadze, że każde takie zastrzeżenie zmniejsza poczucie odpowiedzialności u delegowanego,
- 3) delegowany zdaje delegującemu rachunek wyników działalności podejmowanej na podstawie swoich własnych decyzji,
- 4) delegowanie części uprawnień, zadań i odpowiedzialności nie zwalnia delegującego od odpowiedzialności przed zwierzchnikiem za te zadania,
- 5) delegujący nie powinien potwierdzać decyzji delegowanego ani ingerować w decyzje podejmowane przez niego,
- 6) nie należy zlecać dwum lub kilku delegowanym obowiązków, których zakresy częściowo się pokrywają,
- 7) delegujący powinien przekazać podwładnym wszystkie te obowiązki, których nie zamierza wykonywać sam.

Istnieją trzy **błędy delegowania** uprawnień decyzyjnych:

- 1) uprawnienia delegowane są na właściwy szczebel, ale nie na te stanowiska kierownicze, na które powinny być,
- 2) uprawnienia delegowane są na wyższy niż powinny szczebel w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 3) uprawnienia delegowane są na niższy niż powinny szczebel w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Błąd pierwszego typu nazywany jest błędem w poziomym umiejscowieniu uprawnień decyzyjnych. Może on mieć dwie odmiany, tj. może polegać: a) na przeciążeniu niektórych stanowisk i niedociążeniu innych, b) na przydzieleniu uprawnień decyzyjnych pracownikom nie posiadającym dostatecznych kwalifikacji. Pozostałe błędy są błędami w pionowym umiejscowieniu uprawnień decyzyjnych: błąd typu drugiego jest błędem centralizacji, a błąd typu trzeciego - błędem decentralizacji uprawnień decyzyjnych.

Zawarcie umowy o pracę przez dowolnego pracownika stanowi zobowiązanie do wykonywania zadań określonych przez pracodawcę, stosowania wskazanych mu środków i metod pracy oraz zachowania się nie kolidującego z interesami zakładu pracy. Zobowiązanie to związane jest nieodłącznie z odpowiedzialnością. T. Pszczołowski zdefiniował odpowiedzialność jako "stosunek między sprawcą, wynikiem jego działania a podmiotem oceniającym, który dysponuje nagrodą lub karą; sprawca jest odpowiedzialny za swój określony czyn, to znaczy, że istnieje podmiot oceniający... a jego ocena ma dla sprawcy bezpośrednio lub pośrednio pozytywne bądź negatywne konsekwencje" (61, s. 143). Wyrażenie: "pracownik jest odpowiedzialny za wykonywanie określonych zadań i za sposób ich wykonania" oznacza, że może on ponieść negatywne konsekwencje w przypadku niewykonania zadań lub niewłaściwego ich wykonania. Wyrażenie: "pracownik bierze na siebie odpowiedzialność za zlecone mu zadania" oznacza, że godzi się ponieść negatywne konsekwencje w przypadku ich nie wykonania lub złego wykonania. Analogicznie mówimy, że ktoś działa odpowiedzialnie, jeśli podjęte zadania stara się wykonywać i wykonuje je dobrze.

Ze względu na rodzaje kar wyróżniana jest odpowiedzialność prawna, służbowa i moralna.

Odpowiedzialność prawna jest orzekana przez sądy; służbowa - przez zwierzchnie władze przedsiębiorstwa, organ założycielski lub samorząd pracowniczy (w postaci zwolnienia ze stanowiska kierowniczego); moralna - przez opinię publiczną. Odpowiedzialność prawna jest

dwóch rodzajów: **karna** i **cywilna**. Odpowiedzialność karna grozi za działania niezgodne z przepisami kodeksu karnego. Odpowiedzialność cywilna, nazywana majątkową, jest egzekwowana przez sądy cywilne. Orzeczenia tych sądów nie są traktowane jako kary, ale jako określenia wielkości odszkodowań za spowodowane przedsiębiorstwu szkody. Kodeks cywilny przewiduje bowiem, że "kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, obowiązany jest do jej naprawienia" (art. 415). **Odpowiedzialność służbowa** stanowi zagrożenie karami dyscyplinarnymi. Odpowiedzialność **moralna** jest zagrożeniem powstania opinii publicznej negatywnie oceniającej sprawcę czynu. Odpowiedzialność prawna, służbowa czy moralna dotyczy nie tylko dokonania złych czynów, ale także zaniechania działań w sytuacjach koniecznych. Każdy pracownik, w tym również kierownik, może być pociągnięty do odpowiedzialności karnej, majątkowej lub służbowej za niedopełnienie obowiązków służbowych.

Skomplikowany jest problem odpowiedzialności za decyzje kierownicze, szczególnie za wydane polecenia służbowe. Problem ten wynika z nadrzędnego problemu: czy za dany czyn (albo za zaniechanie czynu koniecznego) ponosi odpowiedzialność **sprawca bezpośredni**, **sprawca pośredni**, czy też obaj razem. Spotykane wypowiedzi, że "kierownik przedsiębiorstwa odpowiada za wszystko, co się w nim dzieje", albo że "kierownik przekazujący uprawnienia nie wyzbywa się własnej odpowiedzialności za działalność podwładnego", są krytykowane jako nierealne i szkodliwe. Zieleniewski traktował ten problem realistycznie i pisał, że kierownik jest "odpowiedzialny tylko za dokonany wybór podwładnego i za określenie zakresu przekazanych mu obowiązków i uprawnień" (87, s. 432) oraz że "przełożony pozostaje ponadto odpowiedzialny za swój nie nadający się do przekazania nikomu obowiązek dopilnowania wykonania przez podwładnego jego zadań w granicach posiadanych możliwości takiego dopilnowania" (87, s. 433).

Kierownik odpowiada za pracę podwładnego jeśli: a) zlecił ją osobie nie posiadającej niezbędnych kwalifikacji, b) nie poinstruował odpowiednio wykonawcy, c) toleruje naruszanie przepisów i nadużycia, d) przejmuje zadania podwładnego.

8.6. Obsadzanie stanowisk kierowniczych

Obsadzanie stanowisk kierowniczych wymaga respektowania zasady "właściwy człowiek na właściwym miejscu". By móc respektować tę zasadę, trzeba rozpoznać stanowiska kierownicze różnych szczebli i dziedzin, ustalić, czy różnią się one między sobą w stopniu istotnym, a następnie z wiedzy o właściwościach tych stanowisk wydedukować, jakie cechy winni mieć kandydaci, by

mogli je zajmować. Obsadzanie stanowisk kierowniczych niższego szczebla może polegać m.in. na awansowaniu pracowników wykonawczych. Wynika stąd, że osoby decydujące o obsadzaniu stanowisk kierowniczych winny zdawać sobie sprawę z różnic między pracą na różnych stanowiskach kierowniczych oraz między pracą kierowniczą a wykonawczą.

Potrzeba obsadzenia stanowiska kierowniczego może powstać wskutek:

- 1) utworzenia nowej jednostki organizacyjnej,
- 2) odejścia aktualnego kierownika na emeryturę albo rentę,
- 3) zakończenia kadencji dla funkcji pełnionej z wyboru,
- 4) rezygnacji poprzedniego kierownika z zajmowanego stanowiska w związku z objęciem innego stanowiska pracy,
- 5) zwolnienia przez władze zwierzchnie dawnego kierownika, który "nie sprawdził się" lub "zdezaktualizował się".

Niesprawdzenie się na stanowisku kierowniczym występuje zwykle w trzech sytuacjach: a) po objęciu stanowiska kierowniczego przez absolwenta szkoły wyższej albo średniej, b) po awansowaniu pracownika wykonawczego na stanowisko kierownicze, c) po awansowaniu kierownika na wyższe stanowisko kierownicze. Wbrew potocznym opiniom ukończenie szkoły nie daje kwalifikacji kierowniczych. Oprócz wiedzy potrzebne są zdolności kierownicze, które nie zawsze udaje się określić przez egzaminy testowe, analizę życiorysu kandydata itp.; ich istnienie lub brak ujawniane są dopiero w praktyce kierowniczej. Analogiczna jest sytuacja przy **awansie pracownika wykonawczego** na stanowisko kierownicze. Zdarza się, że bardzo dobry robotnik okazuje się kiepskim brygadziwą. Bardziej złożony jest problem niesprawdzenia się kierownika awansowanego na wyższe stanowisko. Pomyłka mogła tu polegać na tym, że awans był przedwczesny. Mógł on wreszcie nastąpić wskutek dobrych chęci awansowanego, które nie starczyły do skutecznego wykonywania przez niego zadań. Sprawdza się wtedy zasada Petera, która mówi, że "w hierarchii każdy pracownik stara się wznieść na swój szczebel niekompetencji".

A.J. Dubrin wyróżnił następujące czynniki powodujące **dezaktualizację kierowników** (20, s. 255 - 267): podeszły wiek, spadek energii fizycznej, ograniczona zdolność do nabywania wiedzy, sztywność postawy, spadek motywacji, niewłaściwy styl i złe nawyki kierowania, alkoholizm, nerwice i psychozy.

Dubrin pisał (20, s. 255), że **spadek poziomu motywacji** przyczynia się w dużej mierze do spadku efektywności kierowania. Spadek motywacji i aktywności spotykany jest u tych awansowanych kierowników, dla których zdobycie aktualnego stanowiska było motywem poprzedniej aktywności, którzy nie przejawiają przy tym aspiracji do dalszego awansowania. Mogą być też inne przyczyny spadku motywacji kierowników, takie jak: rozczarowania z powodu niedoceniaenia ich pracy, niepowodzenia w pracy, uznanie wykonywanej pracy za mało interesującą itp.

Ograniczona zdolność do nabywania wiedzy i sztywność postawy wobec innowacji zwykle występują razem. Pierwsza powoduje, że kierownik nie przejawia inicjatywy do ulepszania metod gospodarowania; druga - że hamuje inicjatywę podległych mu pracowników. Obecnie żadna szkoła nie daje zawodu na całe życie. W sytuacji stałego rozwoju nauki i techniki każdy kierownik musi wykazywać skłonności i zdolności do stałego uczenia się, w przeciwnym przypadku nie będzie nadążał i musi być wymieniony. Zresztą postulat stałego dokształcania się dotyczy wszystkich pracowników wykwalifikowanych.

Spadek energii fizycznej Dubrin uznał za istotny czynnik dezaktualizacji kierowników (20, s. 258). Energia fizyczna ma szczególne znaczenie na stanowiskach pracy brygadzystów i kierowników zakładów, gdzie praca wymaga dużej ruchliwości. Jest ona również ważna na wyższych szczeblach zarządzania, ponieważ zwykle warunkuje inicjatywę, operatywność umysłową i inwencję. Spadek energii fizycznej powodowany jest przez choroby, wypadki i podeszły wiek. Zwykle wyraźnie spada aktywność kierowników po przekroczeniu 50 lat. Nie zawsze to dezaktualizuje danego kierownika, często jednak po przekroczeniu 60 lat spadek efektywności jego pracy jest duży. Wynika stąd wniosek, że kierownicy powinni mieć możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę niż pracownicy niekierowniczy.

Zaburzenia emocjonalne są reakcjami na stresy. Nie muszą one wywoływać dezaktualizacji kierowników. Jeśli występują na skalę umiarkowaną, mogą nawet wpływać na zwiększenie aktywności zawodowej i skuteczności zarządzania. Zaburzenia emocjonalne o znacznej ostrości, określane jako nerwice i psychozy, zaliczane są do chorób psychicznych (tzw. chorób cywilizacyjnych). Stanowią one niewątpliwe czynniki dezaktualizacji kierowniczej. Należy tu jednak zwrócić uwagę na trudności w odróżnieniu osób chorych psychicznie od osób "normalnych".

Obsadzanie stanowisk kierowniczych odbywa się przez **wybór lub mianowanie**. O tym, który ze sposobów może być zastosowany w konkretnym przypadku, decyduje statut przedsię-

biorstwa albo ustawa. Każdy z nich jest związany z typem władzy - mianowanie z władzą jednoosobową, wybór z władzą kolektywną. Zaletą wyboru jest to, że sam wybór motywuje podwładnych (wyborców) do podporządkowania się "swojemu" kierownikowi. Ale tak jest tylko u wyrobionej społecznie załogi. Wady wyborów wynikają z wad wyborców: z ich braku rozumienia interesu przedsiębiorstwa, z nieumiejętności perspektywicznego patrzenia, z działania pod nastrojem chwili, z podatności na demagogię. System mianowań kierowników ma więcej zwolenników, ale on również ma swoje wady. Skłania kandydatów na stanowiska kierownicze do zabiegów o poparcie osób wpływowych, do tworzenia układów personalnych, pozwala mianowanym kierownikom na prowadzenie pasożytniczej gry, kosztem załogi, przedsiębiorstwa i społeczeństwa.

Czynności obsadzania wykonywane są według etapów:

- 1) sprawdzenie posiadanych przez kandydata kwalifikacji,
- 2) wprowadzenie nowego kierownika na wakujące stanowisko,
- 3) sprawdzenie w praktyce jego umiejętności kierowniczych.

Przez **kwalifikacje kandydata** rozumie się w praktyce jego postawę etyczną, przygotowanie zawodowe i zdolności kierownicze. Pojęcie i znaczenie postawy etycznej oraz kwalifikacji były już omówione. Uzupełnienia wymaga tylko kwestia chęci do pracy kierowniczej. Bez dostatecznych chęci do pracy kierowniczej trudno spodziewać się dobrych jej efektów. Nie każdy pracownik, nawet wzorowy, chce kierować innymi ludźmi: decydować w ich imieniu, narzucać im swoją wolę, troszczyć się o nich, odpowiadać za nich. Z tych powodów nie należy zbytnio namawiać osób, które nie widzą siebie w roli kierowników, by zgodziły się nimi być.

Z drugiej strony zaś spotkać można osoby przesadnie **władzolibne**, które również rzadko bywają dobrymi kierownikami. Są to osoby nienormalnie ambitne albo psychicznie ułomne, starające się swe ambicje zaspokoić lub mankamenty swojej osobowości zrekompensować przez nieetyczne traktowanie podwładnych.

Stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach są obsadzane przez **awansowanie** własnych pracowników lub przyjmowanie kandydatów z zewnątrz. Oba te sposoby mają zalety i wady, dlatego w praktyce spotykamy trzy opcje: a) dawanie pierwszeństwa własnym pracownikom, b) dawanie pierwszeństwa kandydatom z zewnątrz, c) w razie podobnych kwalifikacji dawanie pierwszeństwa własnym pracownikom.

Za awansowaniem własnego pracownika przemawiają:

- 1) dobra znajomość kandydata,
- 2) znajomość przyszłych współpracowników i pracy,
- 3) krótki czas jego adaptacji na nowym stanowisku,
- 4) traktowanie awansów jako motywacji do dobrej pracy,
- 5) mniejsze ryzyko strat przy wprowadzaniu kandydata do pracy.

Przeciwko awansowaniu własnego pracownika przemawia przede wszystkim obawa, że może on nie sprawdzić się. Awansowanie osoby nie mającej żadnego doświadczenia kierowniczego oparte tylko na przeświadczeniu, że osoba ta nauczy się wykonywać nowe dla niej zadania, byłoby szkodliwe dla jednostki organizacyjnej.

Za angażowaniem **kandydatów z zewnątrz** przemawia możliwość:

- 1) zatrudnienia kierownika o wyższych kwalifikacjach i zdolnościach od własnych kandydatów,
- 2) uzdrowienia stosunków międzyludzkich - załagodzenia konfliktów, rozbicia klik,
- 3) dokonania przez niego usprawnień organizacyjnych.

Przeciwko angażowaniu kandydata z zewnątrz przemawiają obawy, że może on nie zaadoptować się w nowym środowisku i zrezygnować, że mogą odejść z pracy jego podwładni, którzy go nie zaakceptują, a przede wszystkim, że mogą być zawiedzione nadzieje na awans własnych wartościowych pracowników.

8.7. Konkursy na stanowiska kierownicze

Konkurs jest jednym ze sposobów wyłaniania kandydatów na stanowiska kierownicze, sprawdzania ich kwalifikacji i ustalania, który z nich ma najlepsze kwalifikacje potrzebne na stanowisku objętym konkursem. Istota konkursu polega na wskazaniu przez komisję konkursową tego spośród kandydatów, który najlepiej nadaje się na wakujące stanowisko kierownicze. Wskazanie to następuje przez konfrontację cech koniecznych i niezbędnych na wakującym stanowisku kierowniczym z cechami reprezentowanymi przez kandydatów na to stanowisko.

Konkurs jest uznany za najlepszy sposób obsadzania stanowisk kierowniczych, ponieważ:

- 1) rozszerza zakres doboru kandydatów i przez to zwiększa szansę znalezienia kandydata bardziej wartościowego,
- 2) jest oparty na jawnych regułach rekrutacji i przez to jest bardziej obiektywny i bardziej demokratyczny,

- 3) umożliwia dokładne zbadanie walorów kandydatów i przez to podnosi autorytet dyrektora, który konkurs wygrał,
- 4) stwarza równe szanse chętnym i umożliwia wybór dyrektora spośród relatywnie największej liczby kandydatów,
- 5) motywuje potencjalnych kandydatów na stanowisko kierownicze do podnoszenia swych kwalifikacji,
- 6) kandydat, który wygrał konkurs zawdzięcza awans tylko sobie, nie jest więc zobowiązany do lojalności wobec instytucji lub osób, które go awansowały.

Przepisy prawne stanowią, że na stanowiska dyrektorów państwowych przedsiębiorstw powoływane są osoby spośród kandydatów wyłonionych w drodze konkursu. **Konkurs organizuje rada pracownicza.** Ogłasza ona konkurs w ciągu 14 dni od dnia, w którym powstała sytuacja wymagająca powołania dyrektora, powołuje komisję konkursową, opracowuje i ogłasza regulamin zawierający kryteria uczestnictwa w konkursie, opracowuje kryteria eliminacji kandydatów i wyłaniania najlepszego kandydata oraz ustala termin zakończenia postępowania konkursowego.

Organizując konkurs rada pracownicza powinna ustalić jego charakter, ponieważ ma on znaczenie dla sposobu zorganizowania i wyników tego konkursu. Konkursy na stanowiska dyrektorów przedsiębiorstw mogą być otwarte, częściowo otwarte lub zamknięte. **Konkursy otwarte** mają relatywnie najszerszy zasięg, ale nigdy nie są dostępne dla dowolnych osób. Mogą w nich uczestniczyć tylko tacy kandydaci, którzy spełniają formalne kryteria uczestnictwa. "Otwartość" konkursów oznacza brak innych ograniczeń poza formalnymi, np. aktualnie wykonywanego zawodu, miejsca zamieszkania, miejsca pracy itp. W konkursach **częściowo otwartych** mogą uczestniczyć tylko kandydaci określonego zawodu, miejsca pracy itp. **Konkursy zamknięte**, nazywane wewnętrznymi, przewidziane są tylko dla kandydatów z tego przedsiębiorstwa, w którym odbywa się konkurs. W konkursach zamkniętych informacja o postępowaniu konkursowym kierowana jest imiennie do potencjalnych kandydatów. W konkursach otwartych i półotwartych informacja taka musi być opublikowana.

Zasadniczym zadaniem w obsadzaniu stanowisk kierowniczych jest ustalenie stopni zgodności cech kandydatów z cechami wymaganymi na wakuującym stanowisku. Przepisy prawa stanowią, że **podstawowymi kryteriami** dopuszczenia kandydatów do konkursu i następnie wyboru na stanowisko kierownicze są kwalifikacje: formalne, zawodowe, postawa moralna i umiejętność

współzycia z ludźmi. Kryteria formalne określone są przepisami prawa; pozostałe kryteria ustalane są przez komisję konkursową. Komisja sprawdza spełnienie kryteriów formalnych na podstawie dokumentów i decyduje o dopuszczeniu kandydatów do dalszego postępowania. Następnie komisja bada kwalifikacje zawodowe kandydatów dopuszczonych do dalszego postępowania. Komisja może też zlecić zbadanie kwalifikacji lub niektórych predyspozycji do pracy kierowniczej odpowiednim specjalistom. Przed przystąpieniem do badania zawodowych kwalifikacji kandydatów komisja powinna wszechstronnie zbadać stanowisko kierownicze, które ma być obsadzone. Analiza stanowiska kierowniczego dostarcza bowiem danych, z których można wydedukować cechy osobowości i kwalifikacje niezbędne do objęcia i sprawowania tego stanowiska.

Do konkursu może przystąpić każdy kandydat, który spełnia formalne kryteria podane w ogłoszeniu o konkursie. W konkursach na stanowisko dyrektora przedsiębiorstw państwowych, jako ważne, stosuje się np. następujące kryteria: a) wykształcenie wyższe zawodowe, b) staż pracy w zawodzie i staż pracy na stanowisku kierowniczym, np. odpowiednio 10 i 5 lat, c) nie przekroczony wiek, np. 45 lat, d) dobry stan zdrowia. Kandydaci mają prawo uzyskać niezbędne informacje o stanie przedsiębiorstwa, które ogłosiło konkurs.

Kandydaci obowiązani są dostarczyć komisji konkursowej podstawowe **dokumenty**, od których zależy ich uczestnictwo w konkursie. Są to: a) podanie - wyrażające wolę uczestnictwa w konkursie, b) życiorys - napisany osobiście, c) kwestionariusz osobowy, d) odpisy dyplomów i świadectw, dokumentujące poziom i kierunek wykształcenia, e) zaświadczenia dokumentujące staż pracy ogółem i staż pracy na kierowniczym stanowisku, f) opinie o pracy za ostatnie 3 lata, g) zaświadczenie o stanie zdrowia, h) oświadczenie o niekaralności za przestępstwa gospodarcze. Zadaniem konkursu na stanowisko dyrektora jest przygotowanie najważniejszej decyzji personalnej w przedsiębiorstwie. Przygotowanie takiej decyzji przesądza w praktyce o tym, kto obejmie najważniejszą funkcję w przedsiębiorstwie, od której w decydującym stopniu zależy rozwój przedsiębiorstwa, sytuacja materialna pracowników i stosunki interpersonalne. Aby wyłonić najlepszego kandydata, postępowanie konkursowe powinno być racjonalnie zorganizowane, tj. przebiegać wg cyklu organizacyjnego. Racjonalnie zorganizowane **postępowanie konkursowe** obejmuje następujące etapy:

I. Przygotowanie

- 1) ogłoszenie konkursu,

- 2) powołanie komisji konkursowej,
- 3) opracowanie regulaminu pracy komisji konkursowej,
- 4) ustalenie formalnych kryteriów konkursu,
- 5) określenie pożądanej sylwetki dyrektora,
- 6) dobór metod badania kandydatów.

II. Realizację

- 1) selekcję kandydatów,
- 2) zawiadomienie zakwalifikowanych kandydatów,
- 3) informowanie kandydatów o przedsięwzięciu,
- 4) badanie i ocenę kandydatów,
- 5) wybór najlepszego kandydata,
- 6) uzasadnienie wyboru kandydata,
- 7) podjęcie decyzji o zakończeniu albo powtórzeniu konkursu.

Organizatorzy konkursu powinni szczególnie docenić etap **przygotowania konkursu**, gdyż ma on wpływ na jego realizację i na końcowy wynik. Niedocenywanie etapu przygotowania ważnych zadań jest charakterystyczne dla społeczeństw o małej kulturze organizacyjnej, która cechuje również pracowników rolnictwa. Przemysł i rzeczowe przygotowanie zadania zastępowane jest improwizacją. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że w organizowanych konkursach często występowały trzy błędy: a) nietrafny dobór członków komisji konkursowej, b) lekceważenie etapu przygotowania konkursu, c) nieplanowa i chaotyczna praca komisji konkursowej. Czynności przygotowawcze należą do rady pracowniczej oraz do komisji konkursowej. Niezwykle zatem ważnym zadaniem jest trafny dobór członków komisji konkursowej. Powinny do niej wchodzić osoby, które rozumieją cel i znaczenie konkursu, znają problemy pracy kierowniczej i mają zdolności trafnego rozpoznawania ludzi.

Na **etapie realizacji konkursu** dokonywana jest selekcja kandydatów na podstawie kryteriów formalnych. Jest ona konieczna, gdyż czas komisji konkursowej jest ograniczony, a często zgłaszają się kandydaci nie mający nawet minimalnych kwalifikacji kierowniczych. Selekcja ta, jak wszelkie działania komisji, powinna być dokonana wnikliwie. Na etapie realizacji komisja powinna zebrać dodatkowe informacje o kandydatach i przeprowadzić ich badania. Najważniejsze są tu badania wiedzy posiadanej przez kandydatów i niezbędnej na wakuującym stanowisku, umiejętności

podejmowania decyzji oraz cech osobowości kandydatów. Kwalifikacje zawodowe powinny być badane przez specjalistów. Cechy osobowości kandydatów muszą być badane przez specjalistów-psychologów. Badanie to obejmuje inteligencję, motywację, stabilność emocjonalną i stosunek do ludzi.

Do badania inteligencji kandydatów na dyrektorów mogą być stosowane **testy** inteligencji ogólnej. Obejmują one pytania lub zadania pogrupowane wg rosnącej trudności ich rozwiązywania. Stosuje się testy znormalizowane, przeznaczone dla osób dorosłych: Wechslera-Bellevue, Ravena, Termana-Merill, Psyche-Cattela. Testy te pozwalają porównać ogólne zdolności umysłowe badanej osoby z przeciętną grupy, do której ona należy. Nie są one wyłączną miarą wrodzonych zdolności, odzwierciedlają bowiem nie tylko inteligencję, ale również doświadczenie i wykształcenie. Posługując się testami inteligencji ogólnej trzeba pamiętać o tym, że inteligencja nie jest jedynym czynnikiem, który decyduje o skuteczności pracy kierowniczej. Wśród testów służących do diagnostyki osobowości główne znaczenie mają testy stabilności emocjonalnej, testy społecznych tendencji, testy badania wartości, motywów i postaw (wobec ludzi, rzeczy, spraw) oraz testy zainteresowań zawodowych.

8.8. Doskonalenie kadr kierowniczych

Omawiając doskonalenie kadr kierowniczych mamy na uwadze jego realizację w ścisłym powiązaniu z wykonywaną pracą kierowniczą, tj. realizację w miejscu pracy lub z krótkoterminowym oderwaniem od pracy. Nie obejmuje więc ono studiów, stacjonarnych ani zaocznych, ani też kształcenia w średnich szkołach zawodowych.

Organizatorzy doskonalenia kadr kierowniczych winni zawsze w swych działaniach uwzględniać następujące elementy kształcenia: jego cel, uczestników, metody i pomoce dydaktyczne, program i kadrę dydaktyczną. Celem bywa **uzupełnienie wiedzy** lub **umiejętności**. Istnieją dwojakie potrzeby realizacji tak rozumianego celu. Pierwszą jest brak lub niedostateczny zakres przedmiotów praktycznych w planach i programach szkół wyższych i średnich. Druga potrzeba wynika z postępu badań naukowych oraz doskonalenia środków produkcji i dotyczy wszelkich dyscyplin praktycznych. W ujęciu bardziej szczegółowym celami kształcenia mogą być: uzupełnienie wiedzy, wyrobienie umiejętności, np. organizowania pracy, wyrobienie właściwej postawy, np. właściwego stosunku do ludzi, itp. Opracowując plan doskazywania należy rozpoznać potrzeby

wiedzy i umiejętności jego uczestników. Jest to potrzebne do opracowania programu i metodyki doksztalcenia. Inny program będzie potrzebny np. dla kierowników zakładów, a inny dla kandydatów na takich kierowników.

Skuteczność doksztalcenia kierowników zależy w dużym stopniu od stosowanych metod **dydaktycznych**, które dzielone są na dwie grupy: metody bierne (podające) i metody aktywizujące (poszukujące).

Metody bierne dają słuchaczowi gotową wiedzę do zapamiętania. Należą do nich wykłady i zadawane przez nauczyciela lektury do studiowania. Metody bierne były i są krytykowane dlatego, że wymagają od uczącego się biernej postawy. Konsekwencją ich stosowania jest przyzwyczajenie studiujących do przyjmowania na wiarę wiedzy, do bezproblemowego poznawania, którego nie ma w pracy kierowniczej. Nie rozwijają one samodzielnego myślenia, nie uczą krytycyzmu ani selekcji wiedzy, nie wprawiają do uzupełniania wiedzy drogą własnych obserwacji i prób. Metodom biernym zarzuca się też, że ich stosowanie daje mniej trwale zapamiętanie wiedzy.

Bierność tych metod należy jednak właściwie rozumieć. Żadne metody dydaktyczne nie są w pełni bierne. Każda z nich wymaga od studiującego odpowiednich chęci i wysiłku. Ponadto słuchacz wykładu lub czytelnik lektury nie jest zmuszany do biernej akceptacji cudzych treści; jeśli jest wyrobiony intelektualnie, może wykazywać krytycyzm i samodzielność myślenia. Istota "bierności" tych metod polega na niezmuszaniu doksztalcanych osób do samodzielnego poznawania i do rozwiązywania praktycznych problemów za pomocą zdobytej wiedzy. Zaletą metod biernych jest umożliwienie opanowania dużej ilości gotowej wiedzy w krótkim czasie. Ich stosowanie zależy od celu kształcenia. Zwykle zachodzi potrzeba, by stosować je na przemian z metodami aktywizującymi.

Dominujące znaczenie w doksztalceniu kierowników winny mieć **metody aktywizujące**. Polegają one na stwarzaniu sytuacji, w których osoby doksztalcane same biorą udział w poszukiwaniu potrzebnej im wiedzy, starają się samodzielnie ją opanować, samodzielnie odkrywają zależności między zdarzeniami - znane już w nauce lub nawet nie znane - samodzielnie lub w małych grupach rozwiązują problemy występujące w praktyce, uzasadniają swe wybory, oceniają i selekcionują wiedzę itp. W ten sposób zdobywają wiedzę trwalszą, a także opanowują potrzebne w praktyce metody obserwowania, eksperymentowania, samodzielnego myślenia, właściwego podchodzenia do problemów zarządzania. Umiejętność stosowania wiedzy nie wynika automatycznie

z jej posiadania, trzeba ją rozwinąć, przynajmniej częściowo przez doszkalcenie metodami aktywnymi. Dokładniejsze opanowanie tej umiejętności może nastąpić dopiero w praktyce zarządzania. Do metod aktywizujących należą metody dyskusji, obserwacji i eksperymentów. Są one opisane w książkach na temat metodologii badań naukowych. Tutaj zapoznamy się z innymi, ważnymi dla doszkalcenia kierowników, metodami aktywizującymi: przypadków, inscenizacji, symulacji ekonomicznej itp.

Metoda przypadków służy do wyrabiania umiejętności zbierania i analizowania informacji sytuacyjnych. W metodzie przypadków instruktor prowadzący szkolenie zna stan faktyczny z praktyki (a nie z opisu), może więc podać uczestnikom szkolenia brakujące informacje, a potem rozwiązanie problemu. Wstępem do dyskusji jest tu krótka informacja (ustna lub pisemna) o analizowanej sytuacji, a nie pełny jej opis. Informacja ta podawana jest na początku zajęcia szkoleniowego, nie dając uczestnikom możliwości przemyślenia sytuacji. Aby można było podjąć decyzję, należy uzupełnić informacje. Szkolenie tą metodą obejmuje następujące etapy:

- 1) zapoznanie uczestników z zasadami rozwiązywania problemu i z czasem trwania każdego etapu (czas ten musi być przestrzegany),
- 2) instruktor podaje uczestnikom krótki (5 - 10 minut) opis przypadku oraz role osób z nim związanych; każdy z uczestników identyfikuje siebie z jedną z osób zaangażowanych w tym przypadku,
- 3) w ciągu następnych 30 minut uczestnicy szkolenia zadają pytania, by zdobyć informacje o sytuacji, a instruktor udziela odpowiedzi, nie wychodząc z nimi poza zadawane pytania,
- 4) każdy z uczestników w ciągu 10 minut formuje pisemnie propozycję rozwiązania problemu, następnie rozwiązania są zbierane a uczestnicy dzieleni są na grupy zwolenników podobnych rozwiązań,
- 5) każda grupa dyskutuje oddzielnie rozwiązanie problemu,
- 6) przedstawiciele grupy referują własne ustalenia na posiedzeniu całego zespołu, który następnie dyskutuje te rozwiązania,
- 7) instruktor przerywa dyskusję i podaje zastosowane w praktyce rozwiązanie.

Metoda inscenizacji należy do grupy metod symulacyjnych. Stosowana bywa w szkoleniu w celu wyrobienia w kierownikach umiejętności właściwego postępowania z ludźmi. Została ona opracowana dlatego, że stosowane metody słownych pouczeń - w postaci wykładów, pogaderek

czy lektur - okazały się mało skuteczne. Zwykle kierownicy nie zdają sobie sprawy z tego, że traktują niewłaściwie swoich podwładnych, dlatego nie biorą do siebie słownych pouczeń. Aby uświadomić im błędy w postępowaniu z ludźmi, zaproponowano szkolenia inscenizowane, w których kierownicy graliby role podwładnych i byłiby traktowani tak, jak sami traktowali podwładnych. W metodzie inscenizacji podstawę szkolenia stanowi instrukcja ogólna, będąca opisem problemu, często konfliktu, zawierająca na końcu opisy postaci biorących udział w inscenizacji. Dla postaci tych opracowane są instrukcje indywidualne, nazywane też opisami ról. Zawierają one wskazówki co do postawy, jaką ma zająć konkretna osoba w inscenizacji. Instrukcje indywidualne wręczane są wybranym osobom w momencie rozpoczęcia zajęć. O ile instrukcja ogólna znana jest wszystkim uczestnikom szkolenia, to instrukcja indywidualna - tylko osobom grającym dane role. Inszenizacja nie jest grą teatralną, lecz odmianą dyskusji. Zawiera tylko pewne elementy dramaturgii, wprowadzane do szkolenia w różnym stopniu. Jeśli np. człowiek agresywny ma odegrać rolę człowieka służalczego lub na odwrót, to wtedy może wystąpić konflikt między rolą a osobowością.

Od metody inscenizacji należy odróżnić metodę szkolenia nazywaną **psychodramą**. Jest to metoda diagnostyczna i terapeutyczna zarazem. Polega ona na odtworzeniu faktycznej sytuacji, która spowodowała konflikt między osobami. Członkowie szkolonej grupy mają przydzielane zmienne role, tj. osoba będąca w konflikcie ma odegrać najpierw własną rolę, a następnie role swoich oponentów. Szkolenie metodą psychodramy pozwala kierownikowi zrozumieć postawę osób przeciwnych a także błędy we własnym postępowaniu i spowodować zmianę jego podejścia do innych ludzi.

Do metod symulacyjnych zaliczane są też metody symulacji ekonomicznej. **Symulacja ekonomiczna** oznacza eksperymentowanie na modelu matematycznym, który odwzorowuje mechanizmy działania jakiegoś systemu lub podsystemu ekonomicznego, np.: przedsiębiorstwa, zakładu, działu lub gałęzi produkcji itp. Punktem wyjścia w symulacji ekonomicznej jest zdefiniowanie celu (lub celów i ustalenie ich hierarchii). Następnie podejmowane są decyzje operacyjne, które mogą dotyczyć: wielkości lub struktury produkcji, wielkości nakładów inwestycyjnych itp., po czym dokonuje się potrzebnych wyliczeń i ustala zmiany w równowadze systemu.

Symulacje ekonomiczne wykonywane w zespołach szkoleniowych są odmianami gier kierowniczych. **Gry kierownicze** definiowane są jako zadania, będące modelami działalności kierow-

niczej, rozwiązywane w warunkach specjalnie zorganizowanego współzawodnictwa. Najczęściej stosowane jest współzawodnictwo zależne, oznaczające, że decyzje podjęte przez jednego partnera na danym etapie gry wpływają na sytuację wyjściową i wyniki wszystkich partnerów na następnych etapach gry. Uczestnicy gier kierowniczych podzieleni są zwykle na zespoły, współzawodniczące o uzyskanie lepszych rozwiązań, otrzymują zadanie i założenia wyjściowe. Zadanie może dotyczyć np. zaplanowania wielkości lub struktury produkcji, podziału zadań produkcyjnych między zakłady itp. Na podstawie danych wyjściowych uczestnicy gry - grupowo lub indywidualnie - podejmują decyzje. Następnie obliczają rezultaty, jakie mogą być osiągnięte po realizacji tych decyzji. Otrzymane wyniki są analizowane i służą za podstawę do dalszych decyzji.

WSTĘP	7
1. CHARAKTERYSTYKA NAUKI O ZARZĄDZANIU	10
1.1. POJĘCIE ZARZĄDZANIA	10
1.2. KRYTERIA OCENY ZARZĄDZANIA	13
1.3. METODY BADAŃ NAD ZARZĄDZANIEM	18
1.4. UŻYTECZNOŚĆ WIEDZY O ZARZĄDZANIU	22
1.5. KWALIFIKACJE I ZADANIA KIEROWNICZE	25
1.6. NAUKOWE BADANIA NAD ZARZĄDZANIEM	29
1.7. PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA	32
1.8. NAUKI POKREWNE NAUCE O ZARZĄDZANIU	36
2. CECHY PRACY KIEROWNICZEJ	40
2.1. WYZNACZNIKI OSOBOWOŚCI KIEROWNIKÓW	40
2.2. PROBLEM CECH KIEROWNICZYCH	43
2.3. ZASADY PRACY WŁASNEJ KIEROWNIKÓW	47
2.4. CYKL ORGANIZACYJNY PRACY KIEROWNICZEJ	51
2.5. WADY ORGANIZACJI PRACY KIEROWNIKÓW	55
2.6. AUTOKRATYCZNY STYL ZARZĄDZANIA	57
2.7. DEMOKRATYCZNY STYL ZARZĄDZANIA	61
2.8. UWARUNKOWANIA STYLÓW ZARZĄDZANIA	65
3. CHARAKTERYSTYKA WŁADZY GOSPODARCZEJ	69
3.1. ISTOTA I ŹRÓDŁA WŁADZY GOSPODARCZEJ	69
3.2. WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA ROLNICZEGO	72
3.3. ROZPIĘTOŚCI I SYSTEMY KIEROWANIA	78
3.4. TYPY ORGANÓW WŁADZY GOSPODARCZEJ	87
3.5. WŁADZE PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH	90
3.6. WŁADZE GOSPODARSTW SPÓŁDZIELCZYCH I INDYWIDUALNYCH	95
3.7. WŁADZE SPÓLEK GOSPODARCZYCH	102
3.8. FUNKCJE I STANOWISKA KIEROWNICZE	107
4. INFORMACJE I DECYZJE KIEROWNICZE.....	113
4.1. POJĘCIE INFORMACJI KIEROWNICZYCH	113
4.2. RODZAJE INFORMACJI KIEROWNICZYCH	116
4.3. SYSTEMY INFORMACJI KIEROWNICZYCH	121
4.4. DECYZJE KIEROWNICZE	125
4.5. RODZAJE DECYZJI KIEROWNICZYCH	128
4.6. METODY OPRACOWYWANIA DECYZJI	132
4.7. LOKALIZACJA UPRAWNIEŃ DECYZYJNYCH	138
4.8. RACJONALNOŚĆ DECYZJI W ZARZĄDZANIU	141
4.9. ZWIĘKSZANIE RACJONALNOŚCI ZARZĄDZANIA	146
4.10. KOMPUTEROWE WSPOMAGANIE DECYZJI W ROLNICTWIE	150
5. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI KIEROWNICZYCH.....	159
5.1. FUNKCJE KIEROWNICZE	159
5.2. WYBÓR I OPRACOWANIE CELÓW ZARZĄDZANIA	163
5.3. PLANOWANIE JAKO FUNKCJA ZARZĄDZANIA	166
5.4. ZASADY OPRACOWANIA BIZNES PLANU	169
5.5. POJĘCIE ORGANIZACJI I ORGANIZOWANIA	173
5.6. ORGANIZOWANIE JAKO FUNKCJA ZARZĄDZANIA	177
5.7. PRZEKAZYWANIE POLECEŃ KIEROWNICZYCH	180

5.8. KONTROLA JAKO FUNKCJA ZARZĄDZANIA	186
5.9. KONTROLE PRZEBIEGÓW I WYNIKÓW PRACY	189
5.10. ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM NATURALNYM W ROLNICTWIE	194
5.11. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ	201
5.12. ANALIZA JAKO FUNKCJA KIEROWNICZA.....	207
6. POLITYKA KADROWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	217
6.1. TREŚĆ I ZAKRES POLITYKI KADROWEJ	217
6.2. PROCEDURY ZATRUDNIANIA PRACOWNIKÓW	219
6.3. WYBÓR I PRZYJMOWANIE PRACOWNIKÓW	223
6.4. OBOWIĄZKI PRACOWNIKA I PRACODAWCY	230
6.5. OCENY PRACOWNIKÓW	233
6.6. AWANSE I PRZENIESIENIA PRACOWNIKÓW	237
6.7. KSZTAŁCENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW	241
6.8. DYSHARMONIE STOSUNKÓW MIĘDZYLUDEKICH	245
6.9. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW PRACOWNICZYCH	248
7. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW	253
7.1. POJĘCIA MOTYWU I MOTYWOWANIA	253
7.2. ZASADY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW	257
7.3. POTRZEBY PRACOWNIKÓW A ICH MOTYWOWANIE	260
7.4. MOTYWOWANIE PRZEZ KWALIFIKOWANIE PRACY	264
7.5. ROLA PŁAC W MOTYWOWANIU DO PRACY	269
7.6. CECHY MOTYWACYJNE PŁACY STAŁEJ	272
7.7. CECHY MOTYWACYJNE PŁACY RUCHOMEJ	276
8. ORGANIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ	280
8.1. FUNKCJE KOLEGIÓW KIEROWNICZYCH	280
8.2. ORGANIZACJA POSIEDZEŃ KIEROWNICZYCH	283
8.3. FORMALIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ	287
8.4. SKUTKI FORMALIZACJI ZARZĄDZANIA	291
8.5. ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI KIEROWNIKÓW	294
8.6. OBSADZANIE STANOWISK KIEROWNICZYCH.....	298
8.7. KONKURSY NA STANOWISKA KIEROWNICZE.....	302
8.8. DOSKONALENIE KADR KIEROWNICZYCH	306

TABELA 1. GŁÓWNE MIERNIKI OCENY GOSPODAROWANIA.....	17
TABELA 2. DOKUMENTY WYKORZYSTYWANE W BADANIACH EKONOMICZNYCH.....	20
TABELA 3. RÓŻNICE MIĘDZY NAUKAMI TEORETYCZNYMI A PRAKTYCZNYMI.....	24
TABELA 4. UZDOLNIENIA KIEROWNICZE WG H. FAYOLA	28
TABELA 5. CYKL ORGANIZACYJNY I FUNKCJE KIEROWNICZE WG RÓŻNYCH AUTORÓW.....	54
TABELA 6. PRZYKŁADY SIŁ WSPIERAJĄCYCH I HAMUJĄCYCH POWIĘKSZANIE GOSPODARSTWA.....	73
TABELA 7. OPTIMALNE WIELKOŚCI GAŁĘZI PRODUKCJI	75
TABELA 8. TYPOLOGIA ZAKRESÓW KIEROWANIA	78
TABELA 9. INFORMACJE DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	118
TABELA 10. MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA SYSTEMÓW KOMPUTEROWYCH W ROLNICTWIE.....	152
TABELA 11. PARAMETRY REJESTROWANE AUTOMATYCZNIE W SYSTEMACH DLA KRÓW MLECZNYCH	156
TABELA 12. FUNKCJE KIEROWNICZE WG B. GLIŃSKIEGO	161
TABELA 13. WYBRANE CELE PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH.....	165
TABELA 14. PRZYKŁADOWA STRUKTURA TREŚCI BIZNES PLANU PRZEDSIĘBIORSTWA	172
TABELA 15. PODSTAWOWE POJĘCIA SYSTEMÓW I ORGANIZACJI	176
TABELA 16. ARKUSZ ANALIZY I OCENY PRACY	192
TABELA 17. ZAŁOŻENIA BUDOWY EKOBILANSU WG UMWELTBUNDESAMT (UBA) I SOCIETY OF ENVIRONMENTAL TOXICOLOGY AND CHEMISTRY (SETAC).	199
TABELA 18. EFEKTY ANALIZ RYZYKA, KOSZTÓW I KORZYŚCI.....	205
TABELA 19. MOŻLIWE PRZYCZYNY KRYZYSU W GOSPODARSTWACH ROLNYCH	215
TABELA 20. ŚRODKI DO STABILIZACJI ZAGROŻONYCH GOSPODARSTW ROLNYCH.....	215
TABELA 21. PLANOWANIE ZMIAN W ZATRUDNIENIU ROBOTNIKÓW.....	220
TABELA 22. PORÓWNANIE TRUDNOŚCI PRAC PARAMI	267

Spis rysunków

RYS. 1. RELACJE KOSZTÓW DO SPRZEDAŻY DLA RÓŻNYCH WIELKOŚCI PRODUKCJI.....	71
RYS. 2. STRUKTURA DWUSZCZEBŁOWA JEDNOCENTROWA.....	76
RYS. 3. STRUKTURA TRZYSZCZEBŁOWA WIELOCENTROWA.....	77
RYS. 4. STRUKTURA LINIOWA PRZY ROZPIĘTOŚCI DWA.....	77
RYS. 5. STRUKTURA LINIOWA PRZY ROZPIĘTOŚCI CZTERY.....	77
RYS. 6. STRUKTURA WIELOSZCZEBŁOWA WIELOCENTROWA.....	78
RYS. 7. FUNKcjONALNY SYSTEM ZARZĄDZANIA.....	83
RYS. 8. SZTABOWY SYSTEM ZARZĄDZANIA.....	79
RYS. 9. STRUKTURA MACIERZOWA.....	79
RYS. 10. PRZEBIEG PROCESU DECYZyjNEGO W CZASIE.....	122
RYS. 11. PRZENIESIENIE ELEMENTÓW SPIRALI JAKOŚCI NA GOSPODARSTWA ROLNICZE.....	198

Literatura przedmiotu

1. Amon H., Pohlmann J. M. - Schlagkartei und Elektronik im landwirtschaftlichen Betrieb. Landtechnik 4, 1994
2. Argyris C. - Management and Organizational Development. McGraw-Hill, New York 1971.
3. Barnard Ch.I. - The Functions of Executive. Harvard Univ. Press, Cambridge (Mass.) 1938.
4. Bartoszewski T.M. – Biznes plan cz. I. OPO, Bydgoszcz 1994.
5. Bednarski L. – Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1997.
6. Bednarski L., Waśniewski T. – Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwami (t.1, t.2). FRR w Polsce, Warszawa 1996.
7. Bekas J. - Motywacja do pracy kierowników zakładów rolnych PGR. PWN, Warszawa 1986.
8. Birkner U., Doluschitz R. - Betriebliches Umweltmanagement in der Land- und Ernahrungswirtschaft. DLV Berlin 1997
9. Bittel L.R. - Krótki kurs zarządzania. PWN, Warszawa 1994.
10. Blackie M.J., Dent J.B. - Information System for Agriculture. Barlking 1979.
11. Bocchino W.B. - Systemy informacyjne w zarządzaniu. WNT, Warszawa 1975.
12. Brandes W., Odening M. – Investition, Finanzierung und Wachstum in der Landwirtschaft. E. Ulmer, Stuttgart 1992
13. Brown J.A.C. - Społeczna psychologia przemysłu. PWN, Warszawa 1962.
14. Crozier M. - Biurokracja - anatomia zjawiska. PWE, Warszawa 1967.
15. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R. – Organizacja i zarządzanie. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
16. Dalton G.E. - Managing Agricultural Systems. London 1982.
17. Davies K. - Human Relations at Work. McGraw-Hill, New York 1962.
18. Doluschitz R. – Unternehmensfuehrung in der Landwirtschaft. E. Ulmer, Stuttgart 1997.
19. Dowgiałło Z. - Praca kierownicza w przedsiębiorstwie rolniczym. PWRiL, Warszawa 1974.
20. Dubrin A.J. - Praktyczna psychologia zarządzania. PWN, Warszawa 1979.
21. Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1981.
22. Fayol H. - Administracja przemysłowa i ogólna. INO, Warszawa 1926.
23. Flakiewicz W., Wawrzyniak B. - Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych. PWE, Warszawa 1978.
24. Friedrich H.- Entwicklung einer Inferenzstrategie zur wissensbasierten Plausibilitaetpruefung von Schlagkarteidaten. TU Muenchen-Weihenstephan 1991.
25. Frank M. - Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy. KiW, Warszawa 1974.
26. Gliński B. - Zarządzanie gospodarką socjalistyczną. PWE, Warszawa 1985.
27. Gołębiowski. B. - Ekonomiczne aspekty przekształceń własnościowych w rolnictwie wielkotowarowym. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Szczeciński 1996.
28. Heady E.O., Jensen H.R. - Ekonomiczne zasady zarządzania gospodarstwem rolnym. PWRiL, Warszawa 1965.
29. Hron J. - Rizeni zemedelskych podniku. VSZ, Praha 1981.
30. Isermayer F. - Chancen und Risiken der Milchproduktion in unterschiedlich grossen Bestaenden. Bundesforschungsanstalt fuer Landwirtschaft Braunschweig-Voelkenrode, Institut fuer Betriebswirtschaft, Arbeitsbericht 1, 1993.
31. Jarzębowski W. - Nowoczesne biuro - organizacja i technika. PWE, Warszawa 1974.

32. Kieżun W. - Podstawy organizacji i zarządzania. KiW, Warszawa 1977.
33. Kieżun W., Kwiatkowski S. - Style zarządzania. KiW, Warszawa 1975.
34. Kiszczak L. - Rozpiętość kierowania w kombinatach PGR woj. szczecińskiego. AR, Szczecin 1983 (maszynopis).
35. Kopeć B., Nietupski T. - Podstawy i metody podejmowania decyzji w gospodarstwach rolnych. PWRiL, Warszawa 1980.
36. Kotarbiński T. - Traktat o dobrej robocie. Oss., Wrocław 1982.
37. Kowalewski S. - Przełożony - podwładny. PWE, Warszawa 1979.
38. Koontz O., O'Donnel C. - Zasady zarządzania. PWN, Warszawa 1969.
39. Królikowski Z. - Struktury organizacyjne kombinatów PGR. AR, Szczecin 1985 (maszynopis).
40. Koźmiński A.K. - Analiza systemowa organizacji. PWE, Warszawa 1979.
41. Lange O. - Ekonomia polityczna. PWN, Warszawa 1978.
42. Leiber F. – Landwirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre. P. Parey, Hamburg i Brelm 1984.
43. Libura J.K. - Planowanie organizacji pracy w produkcji roślinnej w wielkoobszarowym gospodarstwie rolnym. Seria rozprawy 62, AR Szczecin 1979.
44. Likert R. - New Patterns of Management. McGraw-Hill, New York 1961.
45. McGinnis A.L. - Sztuka motywacji. Wyd. "Vocatio", Warszawa 1993.
46. Manteuffel R. - Zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem rolniczym. PWN, Warszawa 1980.
47. March J.G., Simon H.A. - Teoria organizacji. PWN, Warszawa 1964.
48. Martyniak Z. - Inwentyka przemysłowa. IWZZ, Warszawa 1985.
49. Maslow A. - Teoria hierarchii potrzeb. PWN, Warszawa 1964.
50. Metody sprawnego zarządzania (red. H. Bieniok). AW Placet, Warszawa 1997
51. Mayo E. - The Human Problems of an Industrial Civilization. Mcmillan, New York 1933.
52. McGregor D. - The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York 1960.
53. Mills D.Q. - Labor-Management Relations. McGraw-Hill, New York 1986.
54. Mreła K. - Struktury organizacyjne. PWE, Warszawa 1983.
55. Nadolski J. - Jak oceniać pracownika. IW CRZZ, Warszawa 1977.
56. O'Shaugnessy J. - Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1975.
57. Otoliński E. - Organizacja przedsiębiorstwa rolniczego i jej projektowanie. PWRiL, Warszawa 1977.
58. Peter G. – Eine Ermittlung der langfristigen Durchschnittskostenkurve von Marktfruchtbaubetrieben anhand des „economic engineering Ansatzes. Rozprawa doktorska, Getynga 1993.
59. Petersen B. – Norm ISO nur ein Zwischenschritt. VDL Journal 4/95,
60. Pohlmann J. M.- Die Schlagkartei. KTBL – Arbeitspapier 149, 1991.
61. Pszczołowski T. - Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1978.
62. Reich E, Knecht G. – Betriebslehre. E. Ulmer, Stuttgart 1995.
63. Reykowski J. - Teoria motywacji a zarządzanie. PWE, Warszawa 1975.
64. Sarapata A. - Dyrektor jako kierownik zespołu. PWE, Warszawa 1972.
65. Scholz Ch. - Personalmanagement. Verlag Vahlen, Hamburg 1989.
66. Simon H.A. - Działanie administracji. PWN, Warszawa 1976.
67. Sloma R.S. - How to Measure Managerial Performance. Macmillan, New York 1980.
68. Stachak S. - Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych. KiW, Warszawa 1997.

69. Steffen G., Born D. - Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft. E. Ulmer, Stuttgart 1987.
70. Steffen G. Born D. – Prowadzenie gospodarstw i przedsiębiorstw w rolnictwie. KiW, Warszawa 1995.
71. Steinhauser H., Langbehn C., Peters U. – Einfuehrung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 1: Allgemeiner Teil. E. Ulmer, Stuttgart 1982.
72. Stoner J., Wankel Ch. - Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
73. Strategor – Zarządzanie firmą. PWE, Warszawa 1995
74. Śliwa I. – Zarządzanie finansami przedsiębiorstw w zarysie. PWSH, Warszawa 1997.
75. Świtłyk M. – Wybrane problemy organizowania kombinatów rolnych. Seria rozprawy 87, AR Szczecin 1983.
76. Świtłyk M., Gołębiowski B. - Optymalna wielkość przedsiębiorstwa rolniczego. Zeszyty Naukowe SGGW, s. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 35, str. 71 – 84.
77. Świtłyk M., Gołębiowski B. - Uwarunkowania poprawy efektywności ekonomicznej gospodarstw indywidualnych w dobie urynkowienia i inflacji w województwie szczecińskim. Zeszyty Naukowe AR Szczecin, nr 154, str. 71 - 87.
78. Taylor F.W. - Zarządzanie warsztatem wytwórczym. INO, Warszawa 1926.
79. Terry G.R. - Principles of Management. Homewood, Ill., 1956.
80. Trzcieniecki J. - Projektowanie systemów zarządzania. PWN, Warszawa 1979.
81. Twórcy naukowych podstaw organizacji (red. J. Kurnal). PWE, Warszawa 1972.
82. Wawrzyniak B. - Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania. PWE, Warszawa 1980.
83. Weber M. - Wirtschaft und Gesellschaft. Kiepenhauer und Witsch, Koeln 1964.
84. Whyte W.F. - Money and Motivation. Harper, New York 1955.
85. Waśniewski T. – Analiza finansowa przedsiębiorstwa. FRR w Polsce. Warszawa 1993.
86. Wilimowska Z., Siuta B. – Biznes plan cz. II. OPO, Bydgoszcz 1994.
87. Zieleniewski J. - Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1964.
88. Zaręba P. - Możliwości rozwojowe gospodarstw rolniczych. Maszynopis SGGW 1996.
89. Ziętara W. - Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie rolniczym. PWN, Warszawa 1988.