



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Politechnika Świętokrzyska
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego

Kierunek studiów:
Inżynieria danych

Małgorzata Sztorc

Materiały dydaktyczne do przedmiotu

METODY I TECHNIKI ZARZĄDZANIA

opracowane w ramach realizacji Projektu
**„Dostosowanie kształcenia
w Politechnice Świętokrzyskiej do potrzeb
współczesnej gospodarki”**
FERS.01.05-IP.08-0234/23

Kielce, 2025





Spis treści

1. Wstęp	4
2. Tradycyjne metody zarządzania	6
2.1. Naukowe zarządzanie Fredericka W. Taylora	6
2.2. Administracyjna teoria organizacji H. Fayola	15
2.3. Teoria biurokracji M. Webera	18
3. Klasyfikacja metod i technik zarządzania	23
3.1. Istota metod i technik zarządzania	23
3.2. Klasyfikacja metod i technik zarządzania	27
4. Nowe modele organizacji	33
4.1. Ogólny model organizacji	34
4.2. Systemowy model organizacji	37
4.3. Pojęciowy model organizacji	41
4.4. Model 7S Petersa i Watermanna (model 7S McKinseya)	43
4.5. Turkusowe organizacje	45
4.6. Organizacje sieciowe	49
4.7. Organizacje uczące się	52
4.8. Organizacje zwinne	54
4.9. Organizacje holokratyczne	57
4.10. Organizacje fraktalne	61
4.11. Organizacje projektowe	65
5. Pojęcie decyzji i proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie	71
6. Formy współpracy i powiązań przedsiębiorstw	81
7. Istota zarządzania procesami w przedsiębiorstwie Business Process Reengineering	90
8. Zasady szczupłego zarządzania Lean Management	94
9. Outsourcing i outtasking w zarządzaniu organizacją	100
10. Rola benchmarkingu w doskonaleniu organizacji	108
11. Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie	113
12. Zarządzanie bazujące na czasie w przedsiębiorstwie - Time Based Management, Just in Time	121



13.	Zarządzanie przez wartości w przedsiębiorstwie	126
14.	Metodyka i narzędzia realizacji odpowiedzialnego biznesu (CSR).....	130
15.	Metody diagnozowania procesów organizacyjnych.....	138
16.	Zakończenie.....	145
17.	Literatura	147
	Spis rysunków	150
	Spis tabel	151



Materiały dydaktyczne objęte licencją Creative Commons BY 4.0.

Licencja dostępna pod adresem: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Niniejsza publikacja ma charakter wyłącznie dydaktyczny i została opracowana w celu realizacji zadań edukacyjnych. Autorka dołożyła należytej staranności przy opracowaniu materiału, w szczególności w zakresie rzetelności, aktualności oraz zgodności treści z obowiązującym stanem wiedzy.

Autorka nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody, straty, naruszenia lub inne następstwa wynikające bezpośrednio bądź pośrednio z wykorzystania niniejszej publikacji. W szczególności z zastosowania zawartych informacji, danych lub interpretacji podczas działalności innej niż dydaktyczna.



1. Wstęp

Współczesna gospodarka światowa nieustannie przechodzi szereg fundamentalnych zmian, które mają znaczący wpływ na organizację i sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Niniejsze materiały dydaktyczne zostały stworzone z myślą o studentach kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także o menedżerach przedsiębiorstw, które już funkcjonują na rynkach zagranicznych lub dopiero rozważają internacjonalizację. Materiały systematyzują wiedzę w zakresie problematyki zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z relacjami wewnątrz- i międzyorganizacyjnymi oraz metodami i technikami zarządzania. Złożoność przedsiębiorstwa, będącego przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, utrudnia stworzenie jednej, wyczerpującej definicji. Działalność w sferze biznesu międzynarodowego jest zjawiskiem niezwykle kompleksowym, a wybór odpowiedniej metody postępowania jest zadaniem trudnym.

W literaturze przedmiotu wciąż brakuje jednej, kompletnej i spójnej teorii, która tłumaczyłaby motywy, mechanizmy i sposoby działania przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Kluczowym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji jest ich potencjał konkurencyjny, który bazuje na zasobach, w tym na zasobach niematerialnych, takich jak know-how, kompetencje i wiedza. W obecnym, dynamicznym otoczeniu, zarządzanie wiedzą jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Istotne jest także to, że sieciowość jest postrzegana jako jedna z najważniejszych właściwości współczesnej gospodarki, a skuteczne konkurowanie odbywa się często na poziomie sieci, a nie pojedynczych przedsiębiorstw. Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania tych sieci jak i pojedynczych przedsiębiorstw oraz zarządzanie relacjami staje się zatem niezbędne w kontekście strategicznym.

Takie podejście relacyjne pojawiło się w naukach o zarządzaniu i jakości na początku XXI wieku, ściśle powiązane z procesami globalizacji oraz wzrostem intensywności konkurencji. Sieci przedsiębiorstw stanowią przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną dla realizacji wspólnych lub indywidualnych celów. Przesełanką do zawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest możliwość uzyskania dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych, które nie są dostępne lub niemożliwe do samodzielnego pozyskania przez pojedynczą organizację. W tym kontekście sieci międzyorganizacyjne są postrzegane jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej, generujące dodatkowy zysk dla współdziałających partnerów. Szczególnym rodzajem powiązań są klastry, gdzie jednocześnie występuje kooperacja i konkurencja. Prowadzi to do zjawiska zwanego koopetycją. Analiza teoretyczna oraz empiryczna procesów umiędzynarodowienia wymaga uwzględnienia złożoności działania przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej, uwarunkowanej ciągłymi zmianami politycznymi, prawnymi i ekonomicznymi.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Właściwy wybór formy wejścia na rynek zagraniczny oraz metody i techniki zarządzania jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, zależną od zaangażowania zasobów i wymaganego poziomu kontroli.



2. Tradycyjne metody zarządzania

2.1. Naukowe zarządzanie Fredericka W. Taylora

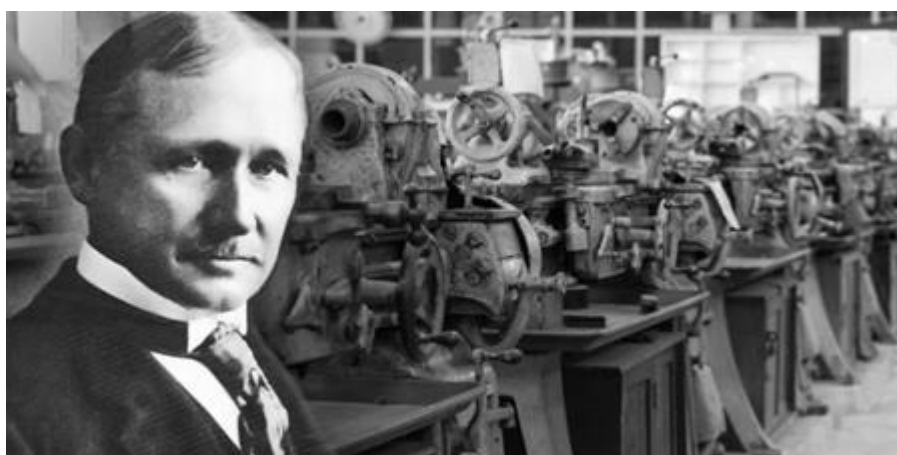
Poznanie historii zarządzania ma istotne znaczenie z perspektywy zdobycia umiejętności do rozwiązywania aktualnych problemów występujących w przedsiębiorstwach. Zrozumienie uwarunkowań historycznych kształtuje poczucie trwałości oraz ciągłości koncepcji i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. W konsekwencji przyswojenie tradycyjnych metod oraz technik zarządzania umożliwi przyszłym menedżerom zapobieganie nieprawidłowościom, które były konsekwencją nieskutecznego kierowania organizacją przez ich poprzedników (Griffin, 2017).

Klasyczne teorie zarządzania, które powstały na przełomie XIX i XX wieku, stanowią fundament współczesnej myśli organizacyjnej i koncentrują się na poprawie efektywności oraz produktywności pracy w organizacjach. Ich głównymi nurtami są (Koźmiński & Piotrowski, 2022):

- naukowe zarządzanie Fredericka W. Taylora,
- administracyjna teoria organizacji Henriego Fayola
- teoria biurokracji Maxa Webera.

Rozwój teorii zarządzania ma zasadniczy wpływ na praktykę prowadzenia działalności gospodarczej. Należy wnioskować, że w dotychczas obowiązujących dyscyplinach naukowych brak jest silnych związków między teorią a praktyką, która występuje w naukach o zarządzaniu.

[Tekst alternatywny. Fotografia przedstawia mężczyznę F.W. Taylora w garniturze na pierwszym planie oraz rząd zabytkowych maszyn przemysłowych w tle]



Rys. 1. Amerykański inżynier Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Źródło: <https://www.qad.com/blog/2018/04/frederick-winslow-taylor-scientific-management>



Początki szkoły klasycznej zarządzania przypadają na koniec XIX i początek XX wieku. Powstała ona w czasie gwałtownego rozwoju przemysłu, sektora bankowego i ekspansji dużych przedsiębiorstw. Wówczas dynamicznie kształtujący się rynek przejawiał znaczne zapotrzebowanie na **metody i techniki** określające sposób postępowania przedsiębiorców. Celem ich było i jest osiągnięcie zysków (maksymalizacja efektywności ekonomicznej) oraz kontynuacja rozwoju nurtu przemysłowego. W zakresie szkoły klasycznej nastąpił rozwój **metody naukowego zarządzania**, nazywany także **naukową organizacją pracy** oraz **tayloryzmem**, za autora którego uważa się Fredericka Winslawa Taylora (zob. rys. 1).

Pracował on w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wśród nich należy wymienić zajmującą się produkcją wyrobów stalowych na potrzeby wojska Midvale Steel Company w Filadelfii, w której pracował od 1878 r. W organizacji tej F.W. Taylor doświadczył nieprawidłowości przy organizacji produkcji oraz świadomego opóźniania pracy przez robotników, które zmniejszały ich efektywność. Następnie został zatrudniony na stanowisku dyrektora generalnego i konsultanta zakładu papierniczego Manufacturing Investment Company, w którym pracował od 1890 do 1893 r. Wkrótce potem założył własną instytucję doradztwa organizacyjnego w Filadelfii. W dalszej kolejności od 1898 r. rozpoczął działalność konsultingową na potrzeby fabryki Bethlehem Steel Corporation wytwarzającej stal do produkcji okrętów wojennych. Niemniej jednak w 1901 r. zrezygnował z pracy najemnej świadczonej dla przedsiębiorstw i skoncentrował się całkowicie na popularyzacji opracowanych samodzielnie naukowych zasad zarządzania (Krzakiewicz & Kraśniak, 2023). Tradycyjne podejście w zakresie zarządzania naukowego koncentrowało się na określeniu najskuteczniejszej metody realizacji zadań oraz na udzielaniu instrukcji pracownikom.

Celem tej metody był wzrost efektywności i wydajności pracy. F.W. Taylor był przekonany, że pracownicy nie realizują swoich obowiązków z należytą starannością i dlatego też podjął starania wykreowania rzetelnych miar, które umożliwiłyby diagnozę ich działań. W konsekwencji postanowił on wykonywać obowiązki na wszystkich stanowiskach pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, aby zaproponować sposoby podnoszenia produktywności. W związku z tym twórca naukowej organizacji pracy dokonał identyfikacji zadań oraz norm czasu pracy, które są niezbędne w procesie wytwarzania komponentów wyrobów przez robotników. Tym samym zwracał on uwagę na istotność stanowiska robotniczego i wskaźników pracy oraz popularyzował system wynagradzania akordowego robotników (Martyniak, 1999a).

Metoda naukowego zarządzania bazowała na analizie organizacji pracy z uwzględnieniem ergonomii umożliwiając wykonanie czynności w najkrótszym możliwym czasie, sprowadzając się do wykonywania wyłącznie niezbędnych ruchów



przez pracowników. Kadra zarządzająca miała koordynować ten proces. Natomiast tempo wykonywania pracy planowano zharmonizować z nieustannie przesuwającą się linią produkcyjną. W konsekwencji sformułowano podstawową oraz jedną z kluczowych zasad naukowego zarządzania tzw. zasadę podziału pracy i specjalizacji, która zobowiązywała do naukowego opracowania każdego etapu pracy na danym stanowisku. Tym samym F.W. Taylor był twórcą metody **wydajności pracy**. dopełnieniem jego koncepcji było zastosowanie akordowego systemu płacy, który został stworzony z zamiarem spowodowania materialnego zainteresowania robotnika wykonywaniem obowiązków poza ustalonymi normami na zasadzie tzw. systemu różnicowanych stawek akordowych (Taylor, 2020).

Zgodnie z **zasadą podziału pracy i specjalizacji** czynnikiem decydującym o wysokiej efektywności działania jest starannie zaplanowany podział pracy, zapewniający pracownikom możliwość koncentracji na jednym zakresie zadań oraz nabycie najwyższego stopnia kompetencji przy ich realizacji.

F.W. Taylor zapoczątkował wiele nowatorskich rozwiązań w systemie organizacji stanowisk pracy oraz procedurze szkolenia pracowników, którzy byli zobowiązani do realizacji powierzanych obowiązków. Innowacje tego rodzaju przyczyniły się do podniesienia jakości produktów oraz spowodowały wzrost postaw moralnych pracowników (Czerniachowicz, 2025).

Metoda naukowego zarządzania wskazuje, że przesłankami ograniczonej wydajności robotników są w szczególności (Koźmiński & Piotrowski, 2022):

- brak zależności między wynagrodzeniem a zaangażowaniem w wykonywaną pracę,
- powtarzające się rozbieżności wynikające z osobistych cech robotników (siły, zręczności, inteligencji, doświadczenia, itp.) z powierzonymi zadaniami i wymogami zawodu,
- nieefektywne metody pracy w przemyśle,
- przeświadczenie robotników, że w przypadku wzrostu ich efektywności, część z nich będzie zmuszona do zwolnienia z pracy.

W związku z powyższym F.W. Taylor zdefiniował czterostopniowy model wydajności pracy (Krzakiewicz & Kraśniak, 2023):

1. Dobór właściwego pracownika na dane stanowisko pracy.
2. Udzielenie dokładnych wskazówek dotyczących pracy.
3. Wzmacnianie zaangażowania pracownika przez motywacje finansowe.
4. Sprawowanie nieustannego nadzoru i kontroli nad pracownikiem.

System funkcjonalny stworzony przez F.W. Taylora (kierownictwo funkcjonalne) to sposób organizacji pracy wywodzący się z taylorizmu. Istota tego rozwiązania polega na tym, że każdy pracownik podlega kilku wyspecjalizowanym przełożonym, z



których każdy zarządza innym, wyodrębnionym elementem wykonywanych zadań. Model funkcjonalny zaprojektowany przez F.W. Taylora bazował na następujących zasadach (Martyniak, 1999a), (Czerska & Szpitter, 2010):

1. Badać oraz precyzyjnie ustalać sposoby wykonania i czas trwania każdej operacji produkcyjnej przez:
 - analizowanie i dokładne określenie metody realizacji oraz długości wykonywania poszczególnych czynności produkcyjnych;
 - prowadzenie obserwacji i szczegółowe wyznaczanie sposobów pracy oraz czasu operacji;
 - testowanie i precyzyjne rozpisywanie procedur wykonania zadań oraz przewidywania wymaganego na ich realizację czasu;
 - pomiar i szczegółowe opracowywanie technik pracy, aby ustalać optymalny czas jej wykonania.
2. Szkolić robotników w zakresie wzorcowych sposobów wykonania pracy i wynagradzać za ich stosowanie przez:
 - uczenie pracowników prawidłowych metod pracy oraz wynagradzanie za realizację tych standardów;
 - instruowanie robotników w sprawdzonych sposobach realizacji zadań oraz motywowanie finansowo za efektywność;
 - wdrażanie robotników do najlepszych praktyk i nagradzanie za ich stosowanie;
 - zapewnienie szkolenia dotyczącego optymalnych technik pracy i premiowanie ich wdrożenia.
3. Wprowadzić podział pracy kierowniczej, wynikający z:
 - zastosowania rozdziału funkcji zarządczych;
 - rozdzielenia obowiązków kierowniczych między wyspecjalizowanych przełożonych;
 - usprawnianie rozdziału zadań kierowniczych;
 - zorganizowania systemu funkcjonalnego zarządzania z wyodrębnieniem różnych ról przełożonych.

Fundamentalnym osiągnięciem F.W. Taylora były wskazówki dotyczące organizowania pracy ludzkiej, w której należy wykorzystywać metody naukowe bazujące na obserwacji, pomiarach i eksperymentach (Martyniak, 1999b).

Koncepcja naukowego zarządzania, której najbardziej charakterystycznym przykładem jest linia produkcyjna, narzuciła nowe role i obowiązki członkom organizacji. W szczególności dotyczyły one osób na stanowiskach kierowniczych i przyczyniały się do powstania tzw. Systemu Taylora (Zimniewicz, 2014). Składał się on z następujących elementów (Taylor, 2020):

- naukowego badania i standaryzacji poszczególnych czynności na danym stanowisku pracy;



- naukowego doboru oraz ciągłego szkolenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników, celem umożliwienia przypisania pracy każdemu zatrudnionemu, w której jego predyspozycje fizyczne, a także intelektualne umożliwiają skuteczne oraz efektywne wykonywanie pracy;
- współdziałania kadry zarządzającej i pracowników w toku wykonywania pracy, umożliwiając skuteczne wykonywanie zadań zgodnie z zasadami naukowego zarządzania;
- niemal symetryczny podział zadań i odpowiedzialności między kierownictwo i pracowników z tym, że kadra zarządzająca powinna koncentrować się na zadaniach do których posiadają lepsze kwalifikacje niż pozostali pracownicy.

F.W. Taylor zdefiniował zarządzanie jako dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by dokonali to w najlepszy i najtańszy sposób (Krzakiewicz & Kraśniak, 2023).

W ujęciu syntetycznym dorobek F.W. Taylora można sprowadzić do 4 głównych zagadnień (Griffin, 2017):

1. Zapoczątkowanie podejścia naukowego do badania organizacji prac zespołowych.
2. Stworzenie systemu funkcjonalnego.
3. Opracowanie systemu płacy od zadania (akordowego).

Zapoczątkowanie metody pomiaru czasu pracy zwanej chronometrażem. Ponadto sformułował on cztery zasady, które stanowią filary jego koncepcji, mające zapewnić osiągnięcie harmonii między pracodawcami a pracownikami (Cyfert, 2024).

1. Naukowe opracowanie każdego elementu pracy ludzkiej na danym stanowisku. Zasada ta polegała na dokładnym badaniu każdego, nawet najprostszego elementu pracy, aby ustalić jeden, najlepszy sposób wykonania zadania (tzw. wzorcowe wykonanie lub standaryzacja metod i narzędzi). To naukowe podejście wykraczało poza zwyczajowe metody pracy (Michalski, 2022).

- Praktyczne zastosowanie. Dotyczyło badania sposobu posługiwania się narzędziami i maszynami oraz usprawnianie przebiegu działań. Przykładowo, F.W. Taylor wprowadził codzienne organizacyjne przygotowanie prac, które obejmowało określenie trasy, zadań oraz niezbędnych narzędzi pomocnych w wykonaniu przydzielonego zadania.
- Chronometraż i standaryzacja. Kluczową rolę odgrywał tu chronometraż, czyli pomiar czasu pracy służący ustaleniu racjonalnego wykonania zadania, będący elementem systemu normowania pracy. Rozwiązanie tego rodzaju skutkowało przymusową standaryzacją warunków pracy, narzędzi i metod.

2. Naukowy dobór, szkolenie i doskonalenie pracowników.

Zgodnie z tą zasadą, pracownicy powinni być dobierani indywidualnie do rodzaju pracy, do której najlepiej się nadają, a następnie intensywnie szkoleni w zakresie opanowania opracowanych naukowo metod wykonania zadań.



- Głównym celem było przyswojenie przez pracowników metod opracowanych na pierwszym etapie. F.W. Taylor postrzegał to jako pomoc w rozwoju zdolności pracownika, aby mógł on przejść do „lepszego, ciekawszego i korzystniejszego pracy”.
- F.W. Taylor podkreślał, że sama prezentacja metod naukowych kadrze pracowniczej nie wystarczy, gdyż robotnicy, pozostawieni samym sobie, powrócą do starych, utartych sposobów pracy. Wiedzę i zmiany należy im „wpajać” (inspirując do zmian), ponieważ zmiany nie następują automatycznie.

3. Nadzorowanie pracowników i współpraca kierownictwa z robotnikami. Ta zasada zakładała ścisłą kontrolę nadzorowaną przez kadrę kierowniczą, aby uzyskać pewność, że pracownicy wykonują zadania zgodnie z opracowanymi naukowo metodami.

- „Rewolucja umysłowa”. F.W. Taylor postulował „przyjazną współpracę” między kierownictwem a robotnikami, która miała prowadzić do „całkowitej rewolucji umysłowej” po obu stronach.
- System funkcjonalny (mistrzowie funkcjonalni): F.W. Taylor opowiadał się za specjalizacją pracy kierowniczej i oddzieleniem pracy umysłowej od wykonawczej. W jego koncepcji wprowadzono ośmiu wyspecjalizowanych mistrzów (czterech do biura i czterech do warsztatu). Robotnik otrzymywał rozkazy od tych wielu mistrzów, z których każdy odpowiadał za inną, specjalistyczną czynność. Stanowiska te miały równorzędne prawa wydawania i egzekwowania poleceń, które stanowiły później punkt krytyki (np. przez H. Fayola) ze względu na naruszenie zasady jedności rozkazodawstwa.

4. Prawie równy podział rzeczowych zadań i odpowiedzialności

Zasada ta zakładała, że niemal cała odpowiedzialność za organizowanie pracy (praca umysłowa i planowanie) powinna być przesunięta z robotnika na kierownictwo.

- Rola kierownika. Kierownicy mieli być odpowiedzialni za przygotowanie pracy i nadzorowanie, natomiast rolą robotnika było dostosowanie się do nowych reguł i wykonywanie wyspecjalizowanych zadań zgodnie ze wzorcami.
- Motywacja finansowa. F.W. Taylor krytykował dotychczasowe systemy płac (akordowy, dniówkowy, czasowo-premiowy). Wprowadził system płacy od zadania (akordowy) ze zróżnicowanymi stawkami i premiami, przewidujący zarówno wysoką stawkę za sztukę (dla robotników wykonujących zadanie/normę), jak i kary w postaci obniżenia stawki jednostkowej za niezadowolające wykonanie. Uważał, że należy płacić ludziom proporcjonalnie do ich zwiększonej wydajności.

Kierunek naukowy organizacji pracy opierał się na redukcjonistycznym obrazie człowieka. Pracownik był często postrzegany przedmiotowo, jako Homo Economicus (kierujący się motywami finansowymi) lub narzędzie/mówiąca maszyna (Griffin, 2017).

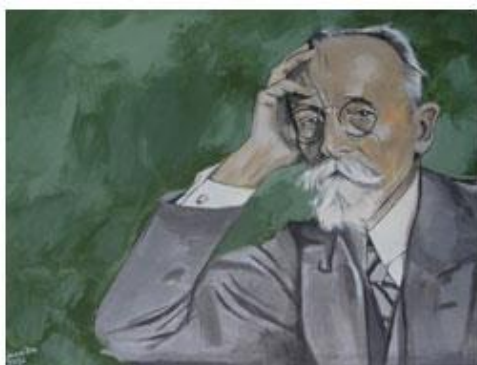


- Teoria X. Podejście F.W. Taylora często jest utożsamiane z założeniami Teorii X D. McGregora. Według Teorii X, przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i musi być przymuszany, kontrolowany i kierowany z groźbą kar, ponieważ unika odpowiedzialności i zależy mu przede wszystkim na bezpieczeństwie.
- Niehumanitarność. Tayloryzm był krytykowany za upraszczające założenia dotyczące psychospołecznych zachowań uczestników organizacji. Matthiesen zarzucał tak wąskim „obrazom człowieka” niehumanitarność.
- Błędy w normowaniu. Krytyka dotyczyła tworzenia wzorców wydajności na podstawie najlepszych robotników, co mogło prowadzić do drastycznego obniżenia płac i spadku zatrudnienia dla tych, którzy nie osiągalni tego poziomu.
- Konflikt rozkazodawstwa. System mistrzów funkcjonalnych (gdzie robotnik otrzymywał rozkazy od wielu przełożonych) mógł prowadzić do sprzecznych poleceń i został później wyparty przez system sztabowo-liniowy H. Fayola.

Mimo krytyki, koncepcje Taylora stworzyły podstawy metodologiczne dla nauk o zarządzaniu, a wiele z jego zasad pozostaje aktualnych do dziś, szczególnie w kontekście zarządzania procesami, automatyzacji i produkcji masowej.

Z kolei **Karol Adamiecki** (1866–1933) jest uznawany za polskiego klasyka nauki organizacji i zarządzania. Jego dorobek stanowi znaczący wkład w rozwój nurtu przemysłowego naukowego zarządzania, badając podobne zagadnienia do F.W. Taylora czy Henriego L. Gantta. Wyniki swoich prac publikował przede wszystkim w języku polskim (zob. rys. 2).

[Tekst alternatywny. Rysunek przedstawia mężczyznę w szarym garniturze, przedstawiony w pozie zamyślanej, siedzi na tle zielonego malarskiego tła. Jego dłoń oparta jest o policzek, a twarz wywołuje wrażenie refleksji lub koncentracji. Obraz utrzymany jest w stylu portretowym z wyeksponowanymi detalami ubioru]



Rys. 2. Polski inżynier Karol Adamiecki (1866–1933)
Źródło : http://www.historicprojects.com/The_Harmonogram.html

Głównym celem K. Adamieckiego było usprawnianie procesów zarządzania. W swoich analizach używał on terminu „harmonizacja” zamiast powszechnie



stosowanej wówczas „optymalizacji”. Adamiecki prowadził fundamentalne badania nad optymalnym wykorzystaniem czasu przez uczestników pracy zespołowej, koncentrując się na przyczynach niskiej wydajności pracy robotników w hucie stali (Martyniak, 1999a). Pierwsze badania podjął na oddziale walcowniczym cienkiej blachy w Hucie Bankowej (prawdopodobnie w latach 1895–1897), gdzie produkcja dzienna była niższa niż możliwości urządzeń.

Początkowo K. Adamiecki sądził, że przyczyną niskiej produkcji jest opieszałość robotników, zgodnie z opinią majstrów-cudzoziemców. Kiedy jednak przekonał się, że robotnicy pracowali gorliwie, jego „ambicja narodowa” skłoniła go do głębszej analizy. Ukradkiem mierzył czas wykonywania poszczególnych „operacji” za pomocą stopera. Aby wyciągnąć wnioski, wpadł na pomysł ułożenia zebranych danych w wykresy.

Na podstawie obserwacji i pomiarów czasu trwania czynności i przerw wykazał, że niska wydajność wiązała się z brakiem harmonii między przebiegiem poszczególnych elementów procesu produkcyjnego, co powodowało przerwy lub zbyt duże zagęszczenie (przeciążenia) operacji na dalszych etapach. Doszedł do wniosku, że przyczyną małej wydajności była nie zła praca robotników, lecz nierównomierny podział czynności, w wyniku czego niektórzy robotnicy byli przeciążeni, inni mieli pracy za mało. Stwierdził, że szybkość wykonywania pojedynczych czynności miała drugorzędne znaczenie; najważniejszy był brak harmonii (Cyfert, 2024).

Prawa Adamieckiego

W oparciu o swoje dociekania K. Adamiecki sformułował trzy podstawowe zasady (nazywane przez niego prawami), które stanowią kanon jego nauki organizacji (Michalski, 2022):

1. Prawo podziału pracy

Zasada ta zakłada, że jeśli praca jednostki lub organu, składająca się z wielokrotnego powtarzania dwóch lub więcej czynności, zostanie podzielona (a każda czynność składowa będzie wykonywana oddzielnie seriami lub powierzona organom specjalnie do niej uzdolnionym), to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych zmniejszy się.

2. Prawo koncentracji

Prawo to mówi, że jeżeli dwa lub więcej elementów wykonujących czynności jednakowe, połączymy w jedną grupę działającą razem lub zastąpimy jednym organem, to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych ulegnie zmniejszeniu.

3. Prawo harmonii

Adamiecki uznał harmonizację za jedną z głównych podstaw organizacji naukowej. Prawo harmonii zakłada, że najlepsze zharmonizowanie działania jest możliwe tylko wtedy, gdy:



- Istnieje harmonia w samym doborze: Poszczególne organy (czynniki) są najlepiej ze sobą dobrane.
- Następuje skoordynowanie czasu czynności (harmonia w działaniu): Oznacza to, że czynności rzadko, kiedy odbywają się we właściwej chwili, co wywołuje przerwy lub przeciążenie, a celem jest koordynacja czasu. K. Adamiecki wprowadził również zasadę współczesności (w myśl, której działania na następnym stanowisku powinny być rozpoczynane niezwłocznie po otrzymaniu materiału).
- Harmonia duchowa (aspekt ludzki): Jest to trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy wyłącznie czynnika ludzkiego (w odróżnieniu od maszyn i urządzeń). Jest to harmonia, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie współpracujące w zbiorowym organizmie. K. Adamiecki zauważał, że harmonia duchowa niestety nie nadaje się do ujęcia w wykresy ułatwiające harmonizację. Był to jeden z pierwszych głosów w nauce organizacji akcentujący niezbędną rolę poczucia obowiązków ogólnospołecznych (obywatelskich) kadry inżynierskiej.

K. Adamiecki był przeciwnikiem zastępowania nazwy naukowa organizacja nazwą „racjonalizacja”. Uważał, że choć cel racjonalizacji i naukowej organizacji jest ten sam (osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków wytwórczych), to różnią się metodą. Z tym, że racjonalizacja to ogólne pojęcie oznaczające poszukiwanie jakiegokolwiek krótszej drogi działania. Natomiast naukowa organizacja to jedyny, najkrótszy sposób poszukiwania najlepszego rozwiązania, oparty na metodzie doświadczalno-naukowej. Jest to „kodeks zdrowego rozsądku” (Zimniewicz, 2014). K. Adamiecki traktował kontrolę jako niewzruszalną i zawsze niezbędną zasadę naukowej organizacji. Kontrola miała dwa główne zadania: sprawdzenie zgodności wykonania z planem (ustalenie odchyłeń) oraz wskazanie przyczyn stwierdzonych odchyłeń. Wprowadził rozróżnienie między kontrolą zwykłą (skupiającą się tylko na stanie rzeczywistym) a kontrolą naukowej organizacji, (która ukazuje również stan wzorcowy), uznając tę drugą za istotny bodziec do postępu. Był zwolennikiem akordu indywidualnego, jako czynnika motywującego do zwiększania produkcji (Czerniachowicz, 2025).

K. Adamiecki nowatorsko podniósł kwestię konieczności brania pod uwagę przy obliczaniu kosztów wytwarzania nie tylko wydatków, ale również kosztu zużytego czasu (tzw. ekonomika kosztów). Koncentrował się na lokalizowaniu i zwalczaniu marnotrawstwa czasu jako sposobu na zwiększanie wydajności i produktywności przy minimalnych nakładach finansowych. Ponadto postulował ustalanie kosztów wzorcowych i porównywanie ich z kosztami rzeczywistymi. K. Adamiecki pioniersko akcentował, że dążenie pracowników do coraz większych zarobków wcale nie jest sprzeczne z wysokimi zyskami przedsiębiorstwa (Gierszewska et al., 2013).

2.2. Administracyjna teoria organizacji H. Fayola

Administracyjna teoria organizacji, zwana również nurtem administracyjnym, nauką o administrowaniu, lub nurtem uniwersalistycznym. Jest drugim głównym nurtem wyodrębnianym w ramach klasycznej szkoły zarządzania, rozwijającym się równolegle do taylorizmu.

[Tekst alternatywny po lewej stronie ilustracji widoczne są zbliżenia na metalowe elementy i koła zębate maszyn, ukazujące detale mechaniczne. Po prawej stronie znajduje się historyczny portret mężczyzny H. Fayola w garniturze i muszce, wkomponowany w okrąg na jasnym tle. Kompozycja podkreśla kontrast między techniką a sylwetką przedstawionej osoby].



Rys. 3. Francuski inżynier Henri Fayol (1841–1925)

Źródło: <https://nanoglobals.com/glossary/henri-fayol-management-theory/>

Henri Fayol (1841–1925), francuski inżynier, jest uznawany za najwybitniejszego prekursora organizacji i zarządzania na kontynencie europejskim (zob. rys. 3). Na sukces H. Fayola, który w 1888 roku objął stanowisko dyrektora generalnego koncernu górniczo-hutniczego (Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville) i wyprowadził przedsiębiorstwo z kryzysu, wpłynęły przede wszystkim jego zdolności w dziedzinie zarządzania, a nie tylko umiejętności techniczne (Martyniak, 1999a).

W przeciwieństwie do F.W. Taylora, który koncentrował się na problemach wykonawczych i stanowisku roboczym, H. Fayol koncentrował się na całościowym procesie zarządzania (administrowania) na poziomie całej organizacji. Wprowadził on również pewne elementy wiedzy z dziedziny psychologii i socjologii do swojej teorii. Rezultaty swoich prac opublikował w 1916 roku w książce *Administration industrielle et générale* (Administracja przemysłowa i ogólna). Dorobek H. Fayola w ujęciu syntetycznym sprowadza się do czterech podstawowych zagadnień: opracowania klasyfikacji czynności w przedsiębiorstwie, powstania teorii uzdolnień kierowniczych, wyodrębnienia funkcji administracyjnej (zarządzania) w szerokim znaczeniu oraz sformułowania 14 zasad administracji (Krzakiewicz & Kraśniak, 2023).



Funkcje przedsiębiorstwa i funkcje zarządzania.

H. Fayol dokonał klasyfikacji i opisu czynności przedsiębiorstwa. Wyodrębnił sześć podstawowych grup czynności (funkcji przedsiębiorstwa w szerokim znaczeniu), które występują w każdej organizacji (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014):

1. Funkcje Techniczne związane z produkcją.
2. Funkcje Handlowe obejmujące kupno, sprzedaż i wymianę.
3. Funkcje Finansowe dotyczące poszukiwania kapitału i obrotu nim.
4. Funkcje Ubezpieczeniowe (ochronne) związane z ochroną majątku i osób.
5. Funkcje Rachunkowości (księgowe) obejmujące inwentaryzację, analizę kosztów, prowadzenie statystyki.
6. Funkcje Administracyjne (zarządcze) mające regulować zachodzące w przedsiębiorstwie procesy i zapewniać ogólne warunki funkcjonowania.

Czynności administracyjne zostały nazwane przez H. Fayola **funkcjami administracyjnymi** (funkcjami zarządzania w wąskim znaczeniu). Ich właśnie zrozumienie uważał on za najważniejszy wkład w budowę teorii. Według niego administrować to znaczy realizować pięć kluczowych funkcji, grupowanych chronologicznie (Fayol, 2013):

1. Przewidywanie (Planowanie). Badanie przyszłości i ustalanie programu działań.
2. Organizowanie. Powoływanie do życia organizmu przedsiębiorstwa (materialnego i społecznego).
3. Rozkazywanie (Kierowanie). Powodowanie utrzymania aktywności personelu.
4. Koordynowanie: Łączenie, jednoczenie oraz harmonizowanie wszystkich czynności i wysiłków.
5. Kontrola. Czuwanie, aby wszystko odbywało się zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi poleceniami.

H. Fayol uważał, że zarządzanie to umiejętność, której można się nauczyć. Opracował tablicę uzdolnień kierowniczych w zależności od szerebła w hierarchii organizacyjnej. Stwierdził, że im wyżej w hierarchii, tym mniejsze znaczenie mają uzdolnienia techniczne, a większe uzdolnienia administracyjne (zarządcze). Podobnie, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, dyrektorzy naczelni powinni wykazywać się większymi uzdolnieniami administracyjnymi (Martyniak, 1999a).

14 Zasad Administracji (zarządzania)

H. Fayol podkreślał, że zasady te mają charakter sytuacyjny, a ich katalog nie jest zamknięty. Wiele z tych wskazówek pozostaje aktualnych do dziś (Koźuch, 2023):

1. Podział pracy specjalizacja usprawnia wykonanie pracy, dotyczy zarówno pracy technicznej, jak i kierowniczej.
2. Autorytet wynikający z uprawnień formalnych oraz osobistych (wiedza, umiejętności).
3. Dyscyplina - poszanowanie i przestrzeganie ustanowionych reguł.



4. Jedność rozkazodawstwa każdy pracownik otrzymuje polecenia tylko od jednego przełożonego, aby uniknąć sprzeczności. Zasada ta negowała system funkcjonalny H. Taylora.
5. Jednolitość kierownictwa jedna osoba powinna kierować całością działań zmierzających do osiągnięcia jednego celu.
6. Podporządkowanie interesów osobistych interesom ogółu.
7. Wynagrodzenie personelu powinno być odpowiednie do pracy i motywujące.
8. Centralizacja H. Fayol dążył do znalezienia optymalnej równowagi między centralizacją a decentralizacją, aby maksymalizować efektywność. Zbyt duża centralizacja może wywołać paraliż organizacyjny.
9. Hierarchia uszeregowanie przełożonych od władzy naczelnej do najniższego szczebla, określające drogę przesyłania poleceń.
10. Ład zapewnienie porządku materialnego i społecznego (właściwe miejsce dla każdego człowieka i dla każdej rzeczy).
11. Stałość personelu ograniczanie rotacji.
12. Inicjatywa.
13. Zgranie personelu (Harmonia) utrwalanie wewnętrznej harmonii i poczucia przynależności do zespołu.
14. Ludzkie podejście w postępowaniu z innymi/Ludzkie postępowanie z robotnikami.

H. Fayol był zwolennikiem hierarchicznej struktury organizacyjnej, ale dostrzegał jej ograniczenia, zwłaszcza związane z powolnymi procesami komunikacyjnymi. Aby skrócić drogę służbową, zaproponował mechanizm poziomego komunikowania się podwładnych tego samego szczebla, znany jako „**kładka Fayola**”. Warunkiem skorzystania z „kładki Fayola” było spełnienie dwóch wymogów: przełożeni musieli udzielić upoważnienia na bezpośrednie kontakty, a podwładni mieli obowiązek powiadomienia przełożonych o powziętych ustaleniach (Krzakiewicz & Kraśniak, 2023).

Kierunek administracyjny jest ściśle powiązany z pracami Maxa Weбера, twórcy biurokratycznego modelu organizacji. Koncepcja M. Weбера, choć sformułowana z socjologicznej perspektywy, także koncentrowała się na racjonalizacji zarządzania poprzez sformalizowaną strukturę, bezosobowość i jasne reguły. Mimo że H. Fayol i M. Weber doszli do swoich koncepcji różnymi drogami, ich zasady (postulujące racjonalizację i oparcie funkcjonowania administracji o przepisy) mają wiele cech wspólnych i dotyczyły organizowania i funkcjonowania administracji. Niemniej jednak, naukowy kierunek administracyjny, podobnie jak taylorizm, był krytykowany za niewystarczające zwrócenie uwagi na czynnik ludzki (traktowanie organizacji mechanistycznie) (Griffin, 2017).

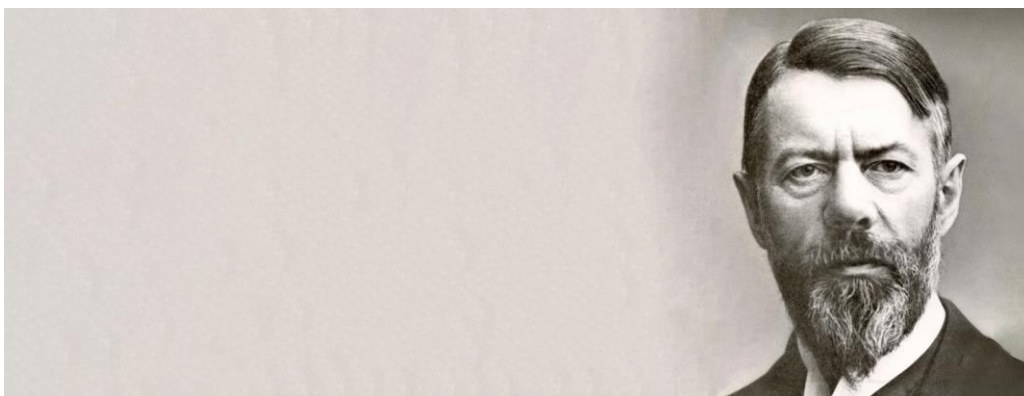


2.3. Teoria biurokracji M. Webera

Problematyka biurokracji nie należy do nowych zagadnień, ale w literaturze często była omawiana w sposób dość powierzchowny. W ostatnich latach ponownie sięga się do koncepcji nowoczesnej administracji opracowanej przez Maxa Webera, dostrzegając w niej liczne zalety. Warto zaznaczyć, że pojęcie biurokracji pozostaje ściśle powiązane z administracją (Michalski, 2022). W praktyce oba terminy rozumiane zarówno jako przedmiot analiz historycznych, jak i określenie aktualnych mechanizmów działania instytucji nierzadko wzajemnie się przenikają albo niemal całkowicie utożsamiają. Aby jednak możliwe było właściwe zrozumienie samego pojęcia biurokracji oraz spojrzenia na nie w ujęciu Weberowskim, konieczne jest przedstawienie historycznych korzeni administracji. Z perspektywy funkcjonalnej administracja była obecna w różnych formacjach państwowych na przestrzeni dziejów, ale nie każdą działalność organizacyjną można określić tym mianem.

Literatura przedmiotu podkreśla, że administracja w pełnym znaczeniu tego słowa występuje wtedy, gdy opiera się na systemie biurokratycznym, obejmuje szeroki zakres kwestii o znaczeniu społecznym i funkcjonuje w oparciu o generalne normy prawne (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014).

[Tekst alternatywny. Po prawej stronie obrazu znajduje się portret starszego mężczyzny z brodą M. Webera, który ubrany jest w garnitur i kołnierzyk.]



Rys. 4. Niemiecki ekonomista Max Weber (1864–1920)

Źródło: <https://mediatheory.net/max-weber/>

Max Weber (1864–1920) był niemieckim socjologiem, ekonomistą, prawnikiem i historykiem. Uznawany jest za jednego z najważniejszych twórców współczesnej socjologii, obok Émile'a Durkheima. Jego dorobek obejmuje imponującą liczbę dyscyplin, w tym socjologię, organizację, ekonomię i religioznawstwo (zob. rys. 4).



W zakresie nauk o zarządzaniu, M. Weber jest czołowym przedstawicielem nurtu administracyjnego szkoły klasycznej (Martyniak, 1999a). Kluczowym jego wkładem w teorię organizacji jest stworzenie biurokracji jako koncepcji idealnego typu organizacji. W ujęciu M. Webera, organizacja biurokratyczna (zwana też modelem instytucji biurokratycznej) to pewien typ porządku społecznego, instytucji zorganizowanej w „system biura” lub sposób sprawowania władzy. Celem biurokracji jest maksymalizowanie efektywności, a także zapewnienie bezosobowości, efektywności i pewności funkcjonowania/działań. **Biurokracja M. Webera** jest „typem idealnym” (niem. Idealtypus) i oznacza, że jest to abstrakcyjna konstrukcja teoretyczna, celowo obmyślana, a nie opis faktycznie istniejącej organizacji (Martyniak, 1999b). Typ idealny nie pełni roli wzorca (dla typów realnych), lecz jest przydatny w tworzeniu hipotez naukowych. M. Weber uważał, że władza racjonalna (legalna), oparta na mianowaniu, jasnych i akceptowanych procedurach oraz ocenie kompetencji, jest najbardziej elastyczna i efektywna. Dlatego też, powinna stanowić podstawę funkcjonowania organizacji. Podporządkowanie się władzy legalnej wynika z kalkulacji, w której członkowie organizacji nastawieni są na osiągnięcie korzyści materialnych (Czerska & Szpitter, 2010).

Weberowski **typ idealny biurokracji** jest zorganizowany w oparciu o szereg zasad (atributów przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Zasady biurokracji M. Webera

Zasada	Wyjaśnienie
Ciągłość organizacyjna/działania	Organizacja działa w sposób ciągły, a określone zadania są przypisane do pewnych pozycji organizacyjnych, co zapewnia możliwość sprawowania władzy. Praca w urzędzie jest zajęciem stałym i podstawowym.
Wyraźny podział pracy i specjalizacja	Praca jest podzielona na ściśle określone obszary obowiązków i odpowiedzialności. Aparat administracyjny jest podzielony na wyspecjalizowane urzędy i stanowiska, każde zajmowane przez starannie dobranych ekspertów.
Hierarchia urzędowa	Istnieje przejrzysta hierarchia stanowisk, precyzyjnie określająca zależności między nimi, co wyznacza drogę przesyłania poleceń.
System zasad i procedur (Formalizacja)	Wykonywanie czynności urzędowych jest uregulowane formalnymi przepisami (regulaminami organizacyjnymi), wyłączającymi możliwość osobistej protekcji.
Bezosobowość (Impersonalność)	Sprawy osobiste są wyraźnie oddzielane od służbowych. Stosunki między pracownikami a interesantami (klientami) są bezosobowe i oparte na ogólnych regułach.
Kwalifikacje techniczne	Pracownicy są dobierani na podstawie kwalifikacji zawodowych (technicznych) i doświadczenia, a nie z klucza politycznego czy rodzinnego.
Dokumentowanie/Zapisywanie	Wszystkie czynności, zasady i decyzje są ustalane i dokumentowane na piśmie (akty, akta).
Separacja pracownika od własności	Pracownik (urzędnik) jest całkowicie oddzielony od środków administrowania i nie może zawłaszczyć swojego stanowiska (urzędu).
Dyscyplina i kontrola	Pracownicy podlegają ścisłej dyscyplinie i kontroli.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014), (Michalski, 2022).

Według M. Webera, **administracja biurokratyczna** stanowi najbardziej racjonalną postać sprawowania panowania ze względu na precyzję, stabilność, dyscyplinę, sprężystość i przewidywalność (dla przełożonego i interesantów). Poszukiwanie jednej najlepszej drogi wykonania zadań (one best way), co było ideałem taylorizmu, znajduje potwierdzenie w postulatcie Webera o wyższości władzy racjonalnej (Zimniewicz, 2014).

M. Weber **władzę** definiował jako „szansę, by w określonym społecznym stosunku wcielić w życie własną wolę, niezależnie od możliwego oporu” lub „możliwość podporządkowania innych osób własnej woli”. Wyodrębnił on **trzy idealne typy władzy** (panowania) w organizacji (Michalski, 2022):

1. Władza legalna (racjonalna) bazuje na przesłankach racjonalnych i przekonaniu o legalności norm prawnych konstytuujących rozwiązania formalne. Występuje w biurokracji.
2. Władza tradycyjna wynika z trwałego przekonania ukształtowanego przez tradycję, zwyczaje i obyczaje, oraz petyzmu do tego, co zawsze trwało. Jest to np. władza dziedziczna lub patriarchalna/matriarchalna.
3. Władza charyzmatyczna bazuje na przekonaniu o wyjątkowych cechach osoby, która ją sprawuje (charyzmie), niezależnie od tego, czy cechy te są rzeczywiste czy tylko postrzegane jako ponadnaturalne.

M. Weber zdawał sobie sprawę z ograniczeń i wad swojego idealnego modelu, opisując możliwe dysfunkcje organizacyjne. Model biurokracji w praktyce okazał się często nieprzydatny i stał się źródłem dysfunkcjonalności.

Krytyka i dysfunkcje modelu dotyczą (Krzakiewicz & Kraśniak, 2023):

- wytworzenia postaw tytularnych i dominacji wobec klientów/petentów,
- formalizmu i technicyzmu działania (przepisy są celem samym w sobie),
- lawinowego wzrostu liczby przepisów,
- wyuczonej nieudolności (trained incapacity Veblena), czyli powtarzania procedur w sytuacjach, w których nie mają zastosowania,
- wytworzenia przepaści między członkami organizacji, a jej klientami,
- niszczenia kreatywności (hamowanie pracy eksperckiej).

Jednym z najważniejszych elementów dorobku M. Webera, rzadziej prezentowanym w literaturze zarządzania, jest koncepcja „Żelaznej Klatki Racjonalności” (niem. stahlhartes Gehäuse, ang. iron cage). Przedstawia ona skutki wprowadzenia racjonalnego modelu zarządzania. Zdaniem M. Webera, biurokracja jest na tyle efektywną metodą zarządzania, że po jej wprowadzeniu nie da się jej powstrzymać. W ten sposób **biurokracja**, zamiast być narzędziem, staje się autonomicznym i



samopodtrzymującym się bytem. Społeczeństwo żyjące w warunkach biurokratycznych charakteryzuje się skrajną racjonalnością, instrumentalnością oraz rutynizacją, w której nadmierny formalizm prowadzi do powstania bezosobowej masy urzędników, uchylających się od osobistej odpowiedzialności (Cyfert, 2024).

Prace M. Webera stworzyły podwaliny współczesnej teorii organizacji. Zapoczątkował on również nurt badawczy zwany **teorią instytucjonalną**, który rozwinął się później jako **neoinstytucjonalizm**. Jego perspektywa badawcza, w odróżnieniu od F.W. Taylora i H. Fayola, miała silny komponent historyczny i teoretyczny. Koncentrowała się na interpretacji zjawisk (niem. Verstehen) w zakresie rozwoju społecznego i kulturowego, a nie na łatwo dostępnych pomiarach empirycznych. Z kolei współczesne teorie (np. H. Mintzberga) wskazują, że biurokracja maszynowa jest tylko jednym z pięciu typów struktur organizacyjnych i odpowiada klasycznemu modelowi Webera. Natomiast nie sprawdza się w organizacjach opartych na wiedzy i pracy eksperckiej (gdzie lepsza jest np. biurokracja profesjonalna lub adhokracja).

Pytania do rozdziału:

1. Wskaż główne cele i podaj definicję zarządzania (administrowania) sformułowaną przez F.W. Taylora. Jaka była podstawowa ambicja F.W. Taylora związana ze wzrostem wydajności pracy?
2. Scharakteryzuj i wyjaśnij cztery zasady naukowego zarządzania F.W. Taylora (tzw. cztery zasady naukowego kierownictwa), uwzględniając postulat naukowej metody pracy oraz ideę naukowego doboru i szkolenia pracowników.
3. Wyjaśnij, na czym polegało oddzielenie pracy umysłowej od wykonawczej w systemie F.W. Taylora. Jakie metody, takie jak chronometraż lub system płacy akordowej, miały wspierać ten system?
4. Wyjaśnij, dlaczego F.W. Taylor (i nurt naukowego zarządzania) często utożsamia się z założeniami Teorii X Douglasa McGregora. W jaki sposób ten mechanistyczny obraz pracownika wpłynął na krytykę taylorizmu.
5. Wyjaśnij, na czym polegała fundamentalna różnica w obszarze zainteresowania między nurtem naukowego zarządzania (Taylor) a nurtem administracyjnym (H. Fayol). Gdzie w hierarchii H. Fayol umieszczał funkcję administracyjną?
6. Wymień i krótko scharakteryzuj pięć funkcji zarządzania (administrowania) w ujęciu H. Fayola, zachowując ich logiczną kolejność. Dlaczego H. Fayol uważał, że zarządzania można się nauczyć?
7. Omów zasadę jedności rozkazodawstwa H. Fayola. Dlaczego jej stosowanie było niezbędne w jego koncepcji i w jaki sposób H. Fayol negował tym samym system funkcjonowania „mistrzów funkcjonalnych” F.W. Taylora?
8. Wyjaśnij cel i mechanizm działania tzw. „Kładki Fayola” (Gangplank). Jakie ograniczenie hierarchicznej struktury miała ona niwelować?



9. Wyjaśnij, czym jest biurokracja w ujęciu Maxa Webera. Co oznacza stwierdzenie, że biurokracja M. Webera jest „typem idealnym” (Idealtypus) i dlaczego nie jest to opis faktycznie istniejącej organizacji.
10. Wymień i scharakteryzuj co najmniej cztery atrybuty (zasady) biurokracji idealnej M. Webera (np. hierarchia, bezosobowość, formalizacja) oraz wyjaśnij, czemu miały służyć (np. bezosobowość i przewidywalność działań).
11. Wskaż i scharakteryzuj trzy idealne typy władzy (panowania), które Max Weber wyodrębnił. Jaki typ władzy stanowi podstawę funkcjonowania biurokracji i dlaczego?



3. Klasyfikacja metod i technik zarządzania

3.1. Istota metod i technik zarządzania

Dziedzina nauk o zarządzaniu charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności i stanowi istotny przedmiot analiz zarówno dla badaczy, jak i dla praktyków. Ich rozwój, szczególnie w zakresie dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, prowadzi do konceptualizacji nowych idei, teorii, koncepcji, technik, metod i narzędzi zarządzania. **Nauki o zarządzaniu**, będące częścią nauk społecznych, formułują jedynie wytyczne, zasady, standardy, podejścia, reguły, koncepcje. Oznacza to, że wiedza o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny. W przeciwieństwie do nauk ścisłych, metody zarządzania nie dają gotowej recepty na sukces, a ich skuteczność zależy od aktualnych okoliczności, warunków i sytuacji, w których znajduje się konkretne przedsiębiorstwo (Koźmiński & Piotrowski, 2022).

Zarządzanie w praktyce jest procesem kierowania zespołową działalnością w organizacji, mającą na celu osiągnięcie wyznaczonych zadań. Proces ten odbywa się przez planowanie, działania koordynujące, motywowanie ludzi oraz kontrolę realizowanej działalności. **Zarządzanie** można również zdefiniować jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Proces wielowymiarowego rozwoju tej dyscypliny skutkował ugruntowaniem się szerokiego zestawu instrumentów. Ich celem jest rozwinięcie instrumentów wspierających kadrę kierowniczą w efektywnym i sprawnym zarządzaniu organizacjami. Identyfikacja różnych problemów zarządzania i sposobów ich rozwiązywania w kategoriach opisu zarządzania jest podstawą do wyodrębniania **metod i technik zarządzania** (Michalski, 2022).

W literaturze przedmiotu terminy: **metoda, technika, koncepcja, system, filozofia zarządzania** są różnie interpretowane, a ich znaczenia bywają często zrównywane lub stosowane dowolnie i zamiennie. Mimo tej niejednoznaczności, w celu uporządkowania terminologii, można wyróżnić zróżnicowane stopnie ogólności. Tym samym **metody, techniki, koncepcje i systemy zarządzania** (zwane ogólnie instrumentami zarządzania) stanowią systematyczne sposoby postępowania lub instrumenty, których menedżerowie używają do rozwiązywania problemów i osiągania założonych celów organizacji. Instrumenty te ewoluowały w odpowiedzi na dynamiczne przemiany gospodarcze, społeczne i technologiczne (Czerniachowicz, 2025).



Metoda jest to systematyczny sposób postępowania. W procesie zarządzania metoda powinna wskazywać kolejne kroki, które umożliwiają osiągnięcie pożądanego (zaplanowanego) wyniku (celu) (Kołodziejczak et al., 2020). Podstawową cechą metody jest zapewnienie wewnętrznej czasowej i logicznej regulacji przebiegu pracy. W ujęciu hierarchicznym metoda jest traktowana jako nadrzędne pojęcie lub wyższy stopień uogólnienia w badaniach naukowych w porównaniu do techniki.

Natomiast **techniki zarządzania** są instrumentem, przy pomocy którego kierownik może rozwiązać konkretne problemy pojawiające się podczas funkcjonowania i rozwoju organizacji działań ludzi. Technika to najbardziej precyzyjnie opisany sposób postępowania (Czekaj & Ziębicki, 2021). Często jest utożsamiana ze szczegółowym ujęciem w badaniach naukowych, stanowiąc uszczegółowienie metody. Techniki zarządzania są narzędziami pomocniczymi kadry kierowniczej do rozwiązywania konkretnych problemów pojawiających się w procesie funkcjonowania organizacji. Przykładem jest **technika tablic kompetencyjnych**, która stanowi jedną z podstawowych metod identyfikacji, analizy oraz projektowania struktur organizacyjnych.

Z kolei **konceptje zarządzania** charakteryzują się najwyższym poziomem uogólnienia i stanowią swoistą filozofię zarządzania przedsiębiorstwem. Konceptje, metody i techniki zarządzania wspólnie tworzą złożony system obejmujący idee, zasady, metody i techniki postępowania w różnych sytuacjach organizacyjnych (Brilman, 2002).

A **instrumenty zarządzania** (dotyczące koncepcji, metod i technik) tworzą system, który można uporządkować hierarchicznie. Stanowią one fundamentalny element teorii i praktyki zarządzania. Służą także menedżerom do efektywnego osiągania celów organizacji w złożonym i dynamicznym otoczeniu. Instrumenty zarządzania (zwane również narzędziami zarządzania) są definiowane jako ogólne konstrukcje myślowe lub zestaw działań/procesów mających za zadanie wspierać kadrę kierowniczą w realizacji ich zadań (Czerska & Szpitter, 2010). Rolą ich jest wzbogacenie zestawu narzędzi, które menedżerowie mogą wykorzystać, aby sprawnie i skutecznie zarządzać swoimi organizacjami. Instrumenty zarządzania są kluczowe w instrumentalnym ujęciu zarządzania, które polega na stosowaniu wszelkiego rodzaju instrumentów sprawczych osiągania celów. Obejmuje to metody, instrumenty prawne, techniki negocjacji i metody rachunkowe, które są wykorzystywane do realizacji funkcji zarządzania.

W jednym z ujęć hierarchicznych, zaproponowanym przez S. Nowosielskiego, na najwyższym poziomie znajduje się model zarządzania organizacją, niżej metakoncepcja zarządzania i konceptje zarządzania, następnie metody zarządzania, a techniki stanowią najniższy poziom tej struktury. Ponadto W celu uporządkowania



analizowanych pojęć S. Nowosielski zaproponował pięciopoziomowy układ hierarchiczny instrumentów zarządzania (Michalski, 2022):

1. Model zarządzania organizacją (najwyższy poziom).
2. Metakoncepcja zarządzania.
3. Koncepcje zarządzania.
4. Metody zarządzania.
5. Techniki zarządzania (najniższy poziom).

W innym ujęciu (bazującym na R. Caude'a), metoda rozpatrywana na najwyższym poziomie abstrakcji pełni rolę zasady, a na najniższym staje się receptą, czyli techniką (Matejun & Szczepańczyk, 2009).

Natomiast **system i filozofia zarządzania** reprezentują najwyższy stopień uogólnienia oraz abstrakcji w ramach koncepcji zarządczych. Tym samym stanowią podstawy dla koncepcji, metod i technik. Ich charakterystyka jest ściśle powiązana z ewolucją oraz paradygmatami nauk o zarządzaniu. Pojęcie **systemu** jest centralną kategorią w podejściu systemowym, które zyskiwało na znaczeniu w teorii zarządzania, szczególnie w latach 60. i 70. XX wieku (Hopeja & Kral, 2011).

Filozofia systemowa jest obecnie podstawą większości współcześnie kreowanych koncepcji i metod zarządzania.

System jest definiowany jako kompleks zespolonych w jedną całość elementów, pozostających we wzajemnych relacjach i pełniących określone funkcje. To zbiór celowo wyodrębnionych elementów, na którym określono relacje o pewnych właściwościach (Sokołowska et al., 2016). Istota ujęcia systemowego polega na traktowaniu badanych obiektów w sposób całościowy (holistyczny), uznając, że system jako całość posiada niepowtarzalne właściwości, których nie można dostrzec, analizując jedynie poszczególne jego składowe. W teorii organizacji i zarządzania **przedsiębiorstwo** jest postrzegane jako ustrukturalizowany **system społeczno-techniczny**. Podejście systemowe wskazuje na konieczność holistycznego traktowania organizacji.

Kluczowe cechy organizacji jako systemu (Brilman, 2002):

- System otwarty, organizacje są systemami otwartymi, czyli powinny utrzymywać ekwiwalentną wymianę z otoczeniem oraz adaptować się do zachodzących tam zmian. Konsekwencją ujęcia systemów otwartych jest to, że nie możemy określić wszystkich czynników wpływających na ich działanie,
- Elementy składowe (podsystemy), organizacja stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość złożoną z czterech podstawowych elementów (podsystemów): celów i zadań, ludzi (z ich dążeniami i wzorcami zachowania), wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz formalnej struktury. Podsystemy te dzielą się na mniejsze części, którą uwidacznia hierarchiczność systemów organizacyjnych,



- System społeczno-kulturowy, organizacja jest systemem społecznym, który „rządzi się” właściwymi dla niej prawami. Na poziomie nadorganicznym rzeczywistość organizacja bazuje na metaforze systemu społeczno-kulturowego, charakteryzującego się komunikacją symboliczną.
- Autopojetyczność i samoregulacja, systemy społeczne mają zdolność do samokontroli (prowadzenia). Ujęcie systemowe prowadzi do wskrzeszenia koncepcji systemów samorozwijających się, autopojetycznych. Przykładem systemu samoregulacyjnego jest controlling, w którym sprzężenia w układzie planowanie - realizacja - kontrola tworzą taki system,

Z kolei system zarządzania jest zdefiniowany jako zbiór wzajemnie powiązanych lub oddziałujących elementów organizacji, niezbędnych do ustanowienia polityk i celów oraz procesów zmierzających do osiągania tych celów. Definicja ta podkreśla związek między składowymi systemu i ich wzajemne oddziaływanie. Kluczowe instrumenty systemu zarządzania charakteryzują się następującymi założeniami (Matejun & Szczepańczyk, 2009):

- system zarządzania powinien dotyczyć realizacji funkcji zarządzania (planowania, organizowania, przewodzenia/motywowania, kontrolowania), skierowanych na zasoby materialne i niematerialne,
- dla realizacji zarządzania wiedzą w organizacji tworzony jest system zarządzania wiedzą, czyli kompleks zasad, metod, środków, wiedzy, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań,
- W przypadku złożonych organizacji konieczne jest wdrożenie systemu zarządzania jakością (np. wg norm ISO), którego elementami składowymi są m.in. struktura organizacyjna, role, odpowiedzialność, planowanie, polityki, praktyki, zasady, przekonania i cele.

Natomiast **filozofia zarządzania** odnosi się do najbardziej abstrakcyjnego poziomu idei i wartości, które kierują całą organizacją i stanowią punkt wyjścia dla wszystkich jej koncepcji i działań. Koncepcje zarządzania charakteryzują się najwyższym poziomem uogólnienia i stanowią filozofię zarządzania przedsiębiorstwem. W hierarchii instrumentów zarządzania koncepcja (filozofia, orientacja, podejście) znajduje się na najwyższym poziomie I. Elementy składowe, **filozofii zarządzania** (idee, zasady, metody, techniki) tworzą system złożony. Z kolei filozofia systemowa jest fundamentem większości współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Tym samym filozofia zarządzania to fundamentalne założenia i system wartości, które przesądzają o kształcie całego systemu zarządzania. W jego skład wchodzi (Szymańska, 2019):

- orientacja na cel, zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji. W cybernetycznym ujęciu procesu sterowania (zarządzania) dominują funkcjonalne określenia z eksponowaniem



- kategorii celu. Centralna filozofia np. zarządzania przez Cele (MBO) polega na połączeniu celów organizacji z osobistymi celami jej członków,
- wartości i kultura organizacyjna, elementami składowymi kultury organizacyjnej są normy i wartości, które określają zasady postępowania członków organizacji, tworząc jej filozofię. System wartości przejawiający się w obrazach człowieka wpływa na poziom metanaukowy, a tym samym na charakter powstających teorii. Zarządzanie przez wartości (ZPW) to metoda, której znaczenie zostało docenione przez liderów biznesu, wskazując, że wartości są ważniejsze niż charyzmatyczni przywódcy i genialne strategie. Filozofia zarządzania musi być dostosowana do narodowych systemów wartości cywilizacji (np. amerykańskiej, łacińskiej, japońskiej).
 - Human Factor (czynniki ludzkie), filozofia zarządzania powinna uwzględniać, że człowiek w organizacji nie zawsze posługuje się „chłodną” kalkulacją zysków i strat, ale potrafi promować zachowania altruistyczne i domagać się własnej podmiotowości. Cała trudność zarządzania polega na tym, że niezależnie od przyjętej filozofii i funkcji, zawsze dąży się do efektywnego wykorzystania zasobów zmierzając do realizacji założonych celów,
 - Kierowanie a zarządzanie (kontekst filozoficzny), w rodzimej literaturze przedmiotu przez wiele lat upowszechniano prakseologiczny punkt widzenia. Przyjęto, że jeśli źródłem władzy jest własność środków produkcji, to kierowanie organizacją przybiera formę zarządzania.

Istota metod i technik zarządzania polega na dostarczeniu menedżerom instrumentów, które mimo, że są odmiennie interpretowane w literaturze (np. jako koncepcje, systemy czy techniki), tworzą złożony zbiór idei, zasad oraz sposobów postępowania w różnych sytuacjach organizacyjnych. Mają one za zadanie wzbogacić zestaw narzędzi kierowania, umożliwiając kadrze kierowniczej sprawne i skuteczne zarządzanie. Przede wszystkim przez świadome oddziaływanie na pracowników, ukierunkowane na ich pobudzenie i inspirowanie w celu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

3.2. Klasyfikacja metod i technik zarządzania

Systematyzacja metod i technik zarządzania jest złożonym zagadnieniem. W literaturze przedmiotu występuje duże zróżnicowanie ich ujęć, kryteriów i nomenklatury. **Metody i techniki zarządzania** są rozmaicie interpretowane, często autorzy zamiennie stosują nazwy takie jak metoda, technika, koncepcja, system lub filozofia zarządzania. Mimo tej różnorodności, możliwe jest wskazanie potencjalnych i rekomendowanych sposobów ich porządkowania, w tym systematyki oraz typologii.



Problemy klasyfikacyjne

Spełnienie wymogów spójności, rozłączności i zupełności poprawnej klasyfikacji jest niezwykle trudne, a wręcz praktycznie niemożliwe w przypadku **koncepcji i metod zarządzania**. Wynika to z kilku czynników (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- Wielofunkcyjność metod wiele metod może służyć różnym funkcjom zarządzania (np. mierzenie i normowanie pracy może być wykorzystane w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu).
- Nieostrość i niedookreśloność granice między różnymi koncepcjami i metodami są często rozmyte, a niektóre klasy, jak „techniki optymalizacji i prognozowania” lub „techniki planowania i kontroli”, są niewyraźne.
- Różne konteksty analizy te same zjawiska lub obiekty mogą być analizowane w różnych kontekstach.
- Wpływ na różne obszary, zastosowanie określonej metody może wywołać różne skutki w różnych obszarach organizacji.

Hierarchiczny podział metod i technik według stopnia ogólności

Wielu autorów, m.in. J. Lichtarski i Z. Martyniak, zaproponowało **hierarchiczne ujęcie instrumentów zarządzania** ze względu na stopień ogólności i szczegółowości opisu. Dlatego też, metody i techniki należy klasyfikować jako (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Koncepcję (filozofię, orientację, podejście) z poziomu I, który reprezentuje najwyższy poziom ogólności i jest najmniej szczegółowy. Określano jako zbiór idei, zasad i podejść. Przykłady koncepcji to: Total Quality Management (TQM), Lean Management, Zarządzanie Wiedzą. Koncepcja jest zbiorem „pożądanych właściwości organizacji”.
2. Metodę (metoda ogólna) z poziomu II, która charakteryzuje się średnim poziomem szczegółowości. Metoda powinna wskazywać kolejne kroki, które umożliwiają osiągnięcie pożądanego wyniku (celu). Tym samym jest ona systematycznie stosowanym sposobem działania niezbędnym do osiągnięcia określonego celu w organizacji. Metoda stanowi nadrzędne pojęcie w stosunku do techniki.
3. Technikę (metodę szczegółową, narzędzie) z poziomu III, która stanowi etap zarządzania najbardziej szczegółowy. Techniki są instrumentem, za pomocą którego kierownik może rozwiązać konkretne problemy pojawiające się w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji.
4. Inne kategorie, w szerszym ujęciu, Z. Martyniak wymieniał także zasady, podejścia (strategie organizacji, metodyki ogólne), rodziny metod szczegółowych, metodyki szczegółowe, grupy technik i na końcu techniki.



Wybrane klasyfikacje bazujące na kryteriach

Ze względu na zróżnicowany charakter i odmienną metodologiczną, metody i koncepcje zarządzania można grupować i porządkować według różnych kryteriów.

Pierwsze z nich **kryterium funkcji zarządzania** (cel stosowania) jest to jedno z dominujących kryteriów klasyfikacyjnych stosowanych przez następujących autorów (Matejun & Szczepańczyk, 2009), (Hopeja & Kral, 2011), (Brilman, 2002):

- Z. Mikołajczyk wyróżniła metody:
 - diagnostyczne,
 - optymalizacji i prognozowania,
 - planowania i kontroli,
 - kierowania ludźmi.
- Z. Martyniak zaprezentował ujęcia bazujące na funkcjach zarządzania, wywodzące się ze szkoły neoklasycznej i szkoły systemowej. Klasyczne funkcje zarządzania to planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.
- K. Zimniewicz dzielił techniki zarządzania na cztery grupy:
 - systematyzujące i upraszczające pracę kierowniczą (np. zarządzanie przez wyjątki, cele, wyniki),
 - motywacyjne (np. zarządzanie przez motywację, partycypację, komunikację),
 - ukierunkowane na kreatywność (zarządzanie kreatywnością, fakt twórczego myślenia, techniki dyskusji),
 - kompleksowe (analiza systemowa, model harzburski, St. Gallen).

Drugie **kryterium przedmiotu** (systemy organizacyjne/obszary) propagowane jest przez następujących autorów:

- H. Mreła zaproponował podział według przedmiotu (systemy organizacyjne o różnym zakresie).
- Z. Martyniak podzielił metody organizacji i zarządzania na:
 - metody *par excellence* organizatorskie (np. badanie metod pracy, mierzenie pracy, normowanie pracy),
 - metody wykorzystywane w organizowaniu (np. socjopsychologiczne, ergonomiczne, sieciowe, badania operacyjne).
- Koncepcje kompleksowe/holistyczne takie jak TQM, Reengineering, Benchmarking, Lean Management są często uznawane za metody kompleksowe lub przekrojowe, dotyczące całego przedsiębiorstwa.

Trzecie kryterium klasyfikujące metody i techniki zarządzania według **poziomu rozwoju koncepcji** upowszechniane jest przez:



- A.A. Szpitter, która sklasyfikowała koncepcje zarządzania według możliwości ich rozwoju na:
 - koncepcje rozwinięte (np. benchmarking, lean management),
 - koncepcje rozwijające się (np. zarządzanie wiedzą i zarządzanie projektami).
- H. Jagoda i J. Lichtarski zwrócili uwagę na rozwój koncepcji, który przebiega dwukierunkowo: rozwój metod, technik i narzędzi w obrębie danej koncepcji lub rozwój samej koncepcji.

Czwarte **kryterium charakteru** (proste i złożone) rozpowszechniane jest przez:

- A.A. Szpitter, która podzieliła koncepcje zarządzania według stopnia złożoności samej koncepcji na:
 - koncepcje proste (np. benchmarking, outsourcing),
 - koncepcje złożone (np. lean management, TQM).
- Dotychczas przeprowadzone badania empiryczne wykazały także subiektywną ocenę trudności metod:
 - metody łatwiejsze (według praktyków): benchmarking, outsourcing, strategiczna karta wyników, zarządzanie wiedzą, CRM,
 - metody trudniejsze (według praktyków): TQM, reinżynieria, zarządzanie przez kompetencje, Lean Management (LM), controlling, ERP, zarządzanie procesowe.

Piąte **kryterium orientacji** (wzrost produkcji vs. stosunki międzyludzkie)

rekomendowane jest przez:

- K. Zimniewicz (2008), który wyróżnił metody ukierunkowane na:
 - wzrost produkcji,
 - poprawę stosunków międzyludzkich,
 - metody kompleksowe.

W ramach różnych ujęć funkcjonalnych i przedmiotowych, źródła wymieniają następujące przykłady koncepcji, metod i technik zarządzania (zob. tab. 2):

Tabela 2. Wybrane instrumenty zarządzania

Instrument Zarządzania	Kategoria / Obszar Funkcyjny	Opis/Kryterium
Zarządzanie przez wyjątki	Upraszczające pracę kierowniczą	Menedżerowie koncentrują się tylko na sytuacjach wyjątkowych
Zarządzanie przez cele	Upraszczające pracę kierowniczą, partycypacyjne	Cele stanowią fundamentalną rolę; cele umiarkowanie trudne motywują
Zarządzanie przez wyniki	Upraszczające pracę kierowniczą	Skoncentrowane na osiągnięciu celów
Zarządzanie przez motywację, partycypację, komunikację	Motywacyjne	Oddziaływanie na postępowanie pracowników w celu osiągnięcia celów
Analiza systemowa	Kompleksowe	Cykliczna procedura do uzyskania zadowalającego wyniku (np. diagnozowania i projektowania struktur)



Benchmarking	Uczenie się od innych, prosta koncepcja, łatwa metoda	Systematyczny proces monitorowania najlepszych wzorców w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej
Reinżynieria (BPR)	Kompleksowe/trudna metoda	Fundamentalne przemyslenie i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji, zorientowane na klientów i redukcję kosztów
Controlling	Trudna metoda	Wspieranie realizacji czynności menedżerskich poprzez koordynację i zabezpieczenie informacyjne, zorientowane na cele, przyszłość i „wąskie gardła”
Zarządzanie przez kompetencje	Rozwój kadr, trudna metoda	Definiowanie profili kompetencyjnych i minimalizowanie luki kompetencyjnej
Zarządzanie przez grupy autonomiczne	Partycypacyjne	Forma organizacji pracy, w której grupy mają dużą autonomię i decyzyjność
TQM (Total Quality Management)	Kompleksowe, trudna metoda	Systematyczne i strategiczne podejście do ciągłego doskonalenia jakości z udziałem wszystkich pracowników
Metody i techniki planowania	Funkcja Planowania	Obejmują metody nieskwantyfikowane, analizę systemową, tradycyjne metody ilościowe, metody budowy harmonogramów, najnowsze techniki matematyczne
Analiza wartości	Podejście Zachodnie	Osiąganie pożądaných funkcji produktów lub usług przy najniższym koszcie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hopeja & Kral, 2011)

Klasyfikacje metod i technik zarządzania, mimo swej złożoności i zróżnicowanej nomenklatury (od koncepcji po szczegółowe narzędzia), prezentują wielowymiarowość instrumentów dostępnych menedżerom. Niezależnie od przyjętej typologii (np. opartej na funkcjach zarządzania lub stopniu ogólności), ich podstawowym celem jest dostarczenie systematycznych sposobów działania umożliwiających efektywne osiąganie celów oraz wzrost efektywności organizacji. W obliczu współczesnej złożoności i dynamiki otoczenia (np. VUCA), podstawowym czynnikiem sukcesu jest elastyczne oraz świadome integrowanie tych różnorodnych narzędzi w celu skutecznej reakcji na wyzwania rynkowe i stymulowania zaangażowania pracowników.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij różnice między pojęciami: filozofia, system, koncepcja, metoda i technika zarządzania. Podaj przykłady dla każdego z nich.
2. Na czym polega problem wielofunkcyjności metod zarządzania i jakie są konsekwencje dla ich klasyfikacji?
3. Scharakteryzuj hierarchiczny podział instrumentów zarządzania zaproponowany przez S. Nowosielskiego. Omów jego znaczenie dla porządkowania terminologii.
4. Czym różni się metoda zarządzania od techniki zarządzania? Jaką rolę pełnią techniki w praktyce menedżerskiej?



5. Omów istotę podejścia systemowego w naukach o zarządzaniu i wyjaśnij, dlaczego organizacja traktowana jest jako system otwarty.
6. Przedstaw kryteria klasyfikacji metod i technik zarządzania według Z. Mikołajczyka i K. Zimniewicza. Podaj przykłady instrumentów w każdej z grup.
7. Jaką rolę w praktyce menedżerskiej odgrywają koncepcje kompleksowe, takie jak TQM, Lean Management oraz Benchmarking?
8. Wyjaśnij różnicę między koncepcjami prostymi i złożonymi w klasyfikacji A.A. Szpitter. Podaj przykłady i krótko je scharakteryzuj.
9. Jaką rolę pełni filozofia zarządzania w kształtowaniu systemów i koncepcji zarządzania? W odpowiedzi odwołaj się do pojęć takich jak wartości, orientacja na cel oraz czynnik ludzki.
10. Na przykładzie wybranej techniki (np. analiza systemowa, controlling, zarządzanie przez cele) pokaż, w jaki sposób jej stosowanie wspiera realizację podstawowych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania).



4. Nowe modele organizacji

Współcześnie organizacje funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się rosnącą niepewnością i złożonością. Uwarunkowania tego rodzaju wymuszają na nich stałe poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, dążąc do rozwoju i przetrwania, muszą dostosowywać swoją zmienność do zmienności otoczenia, najlepiej z wyprzedzeniem, przez tworzenie nowych struktur, związków współpracy i stosowanie nowoczesnych metod oraz technik zarządzania. W zmieniającym się otoczeniu kluczowe staje się nie tylko osiągnięcie zysków, ale także wypełnianie szerszej roli społecznej i kulturowej.

Organizacja definiowana jest jako powiązanie elementów działań zbiorowych podmiotów, rzeczy, celowych procesów i działań w pewną całość tak, że struktura powstałej całości korzystniej, a w pewnych przypadkach możliwie najkorzystniej, przyczynia się do realizacji wspólnego celu tych elementów (Martyniak, 1999b), (Czerniachowicz, 2025).

Z kolei modele organizacji służą do opisanego, wyjaśnienia i zaprojektowania, w jaki sposób organizacje powinny być strukturyzowane i zarządzane. W literaturze przedmiotu rozpatrywane są z dwóch głównych perspektyw klasycznej i nowoczesnej. Pierwszy z nich, czyli **klasyczny model organizacji doskonałej** (model uniwersalny). W ujęciu klasycznym, dominującym w naukach o zarządzaniu do lat 60. XX wieku, istniało przekonanie o możliwości stworzenia uniwersalnego modelu organizacji doskonałej (np. biurokracja Webera lub struktury liniowe/funkcjonalne H. Fayola). Ten model jest postrzegany jako uniwersalna recepta na sukces (Hopeja & Kral, 2011). Posiada on następujące atrybuty, które stanowią ramy do projektowania organizacji (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014):

- Misja i cele. Powinny być jasno określone, a z nich wynikać mają konkretne zadania.
- Struktura formalna. Zakłada właściwą strukturę formalną, bazującą na racjonalnych zasadach podziału i odpowiedzialności. Struktura ta stanowi szkielet każdej organizacji.
- Zasoby. Wymagane jest odpowiednie wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne oraz wykwalifikowani pracownicy.
- Hierarchia i centralizacja. Klasyczne modele, takie jak wielostopniowa forma organizacji, w prostszych przypadkach (np. przedsiębiorstwa rodzinne) bazują na scentralizowanej formie organizacji, z podziałem na pionory funkcjonalne.

Modele klasyczne miały za zadanie usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstw, koncentrując się na podnoszeniu wydajności, redukowaniu kosztów i zwiększaniu produkcji.



Drugi rodzaj, czyli nowoczesne modele organizacji (modele zmienne i dynamiczne). W miarę jak otoczenie stało się turbulentne (niestabilne, wysoce zmienne i niejednorodne), a organizacje zaczęły działać w warunkach rosnącej niepewności i złożoności, koncepcja uniwersalnej doskonałości została zastąpiona nowymi, dynamicznymi i elastycznymi modelami. Te **nowoczesne podejścia**, często nazywane strukturami sieciowymi lub elastycznymi, bazują na założeniu, że nie ma jednego, najlepszego w każdych warunkach sposobu organizowania. Kluczowe **nowoczesne modele** to (Griffin, 2017):

- **Podejście systemowe.** Traktuje organizację jako system otwarty, który prowadzi wymianę z otoczeniem (czynniki wejścia i wyjścia). Organizacja dzieli się na podsystemy, które uwidaczniają jej hierarchiczność. Podejście to miało fundamentalne znaczenie, ponieważ uwzględniło wpływ otoczenia na organizację i było bazą teoretyczną dla innych koncepcji, w tym analiz sieci organizacyjnych.
- **Podejście sytuacyjne (contingency approach).** Wywodzi się z podejścia systemowego i zakłada, że modele zarządzania oraz struktury organizacyjne powinny być dopasowane do konkretnych warunków oraz sytuacji. Skuteczność organizacji zależy od dopasowania zmiennych organizacyjnych (np. struktury, centralizacji) do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznych podsystemów (np. technologii).
- **Organizacje sieciowe (i wirtualne).** To luźno związane struktury, które stanowią odpowiedź na zmiany. Bazują na wzajemnych relacjach i współzależności, między co najmniej dwiema prawnie samodzielnymi jednostkami, ograniczając ich swobodę działań, ale nie wprowadzając zależności hierarchicznych. Ich funkcjonowanie często wiąże się z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań informatycznych i dostępem do wiedzy. W modelu sieciowym, zarządzanie realizowane jest przez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne, a istotą jest chęć uzyskania efektu synergii.

Nowoczesne modele często akcentują miękki kontekst organizacji, w tym znaczenie kultury organizacyjnej, zaufania oraz zdolności adaptacyjnych i uczenia się (np. organizacja ucząca się, organizacja inteligentna).

4.1. Ogólny model organizacji

Ogólny model organizacji według **H. J. Leavitta** przedstawia organizację jako wewnętrznie zintegrowaną całość (system), złożoną z **czterech podstawowych elementów** (podsystemów), które wzajemnie na siebie oddziałują. Często jest on przyjmowany w ujęciu systemowym, w którym organizacje traktowane są jako systemy społeczno-techniczne (zob. rys. 5).



Cztery podstawowe **podsystemy modelu H.J. Leavitta** (Czekaj & Ziębicki, 2021):

1. Cele i zadania (goals and tasks):

- dotyczą celów realizowanych przez organizację oraz wynikające z nich konkretne zadania,
- w szerokim ujęciu, cel to określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądaný stan. W ujęciu prakseologicznym, cel to zdarzenie zamierzone przez sprawcę.

2. Ludzie (people):

- dotyczą ludzi, w tym pracowników i kadry kierowniczej, wraz z ich indywidualnymi oraz zbiorowymi dążeniami, wzorcami zachowania,
- ludzie są postrzegani jako najważniejszy składnik każdej organizacji. Pozostałe elementy (cele, struktura, technika) są w stosunku do nich wtórne, sztuczne, określone i tworzone jedynie jako instrumenty działania.

Podsystem ludzi można analizować na trzech poziomach:

- jednostkowy, który uwzględnia się zróżnicowanie osobowości jako najbardziej charakterystyczną cechę,
- grupowy, który akcentuje się mechanizmy powstawania i funkcjonowania grup społecznych,
- kulturowy: przesądza o klimacie społecznym organizacji

3. Technologia (technology):

- dotyczy wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz do określonych zasad posługiwania się nim,
- czasami bywa określana jako infrastruktura techniczna w przedsiębiorstwie.

Podsystem ten dotyczy nie tylko urządzeń i technologii produkcji, ale także wypracowanych technik działania w sensie ogólnych algorytmów i procedur.

4. Struktura (structure):

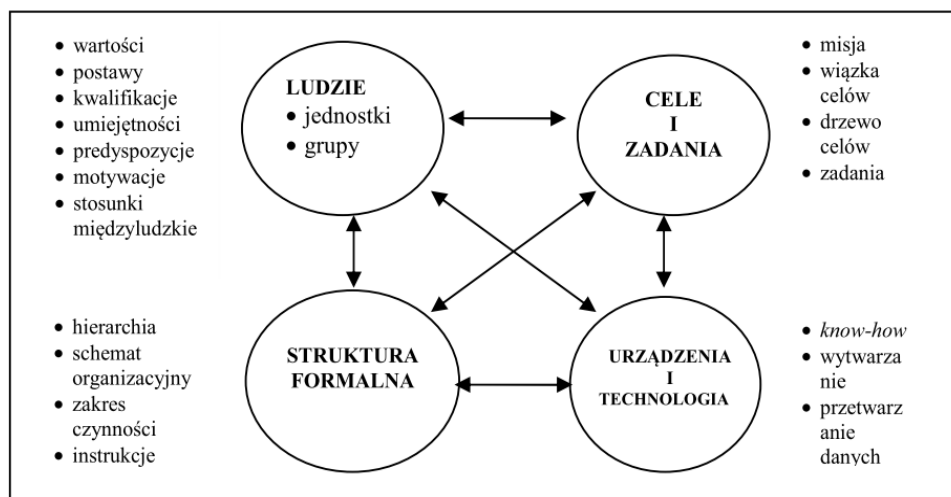
- obejmuje formalną strukturę organizacji, czyli przyjęte zasady:
 - podziału zadań i odpowiedzialności za nie,
 - władzy i związanej z nią odpowiedzialności,
 - informacji.

Struktura organizacyjna to zbiór elementów danego systemu (stanowisk pracy, komórek i jednostek organizacyjnych) oraz powiązań między nimi (więzi organizacyjnych). Formalna struktura ma w pewnym stopniu ograniczać proces ścierania się pozycji i prestiżu oraz ułatwiać obieg informacji.

Podsystemy w modelu H.J. Leavitta dzieli się na dwie główne kategorie:

1. Podsystemy społeczne należą do nich cele (zadania) i ludzie. Charakteryzują się one naturą probabilistyczną (zachodzące w nich zmiany są trudne do przewidzenia).
2. Podsystemy techniczne należą do nich technologia i struktura. Charakteryzują się one naturą deterministyczną (zachodzące w nich zmiany są łatwe do przewidzenia).

[Tekst alternatywny. Schemat organizacyjny przedstawiający cztery elementy: „Ludzie” (jednostki, grupy), „Cele i zadania”, „Struktura formalna” oraz „Urządzenia i technologia”. Między nimi biegną strzałki wskazujące zależności i powiązania. Przy każdym elemencie wypisano istotne czynniki, takie jak: wartości, postawy, kompetencje (dla ludzi); misja, cele, zadania (dla celów i zadań); hierarchia, zakres czynności (dla struktury); oraz know-how, przetwarzanie danych (dla technologii). Schemat systematyzuje główne składniki organizacji oraz ich wzajemne relacje].



Rys. 5. Ogólny model organizacji według H.J. Leavitta.
Źródło: (Krzyżanowski, 2019).

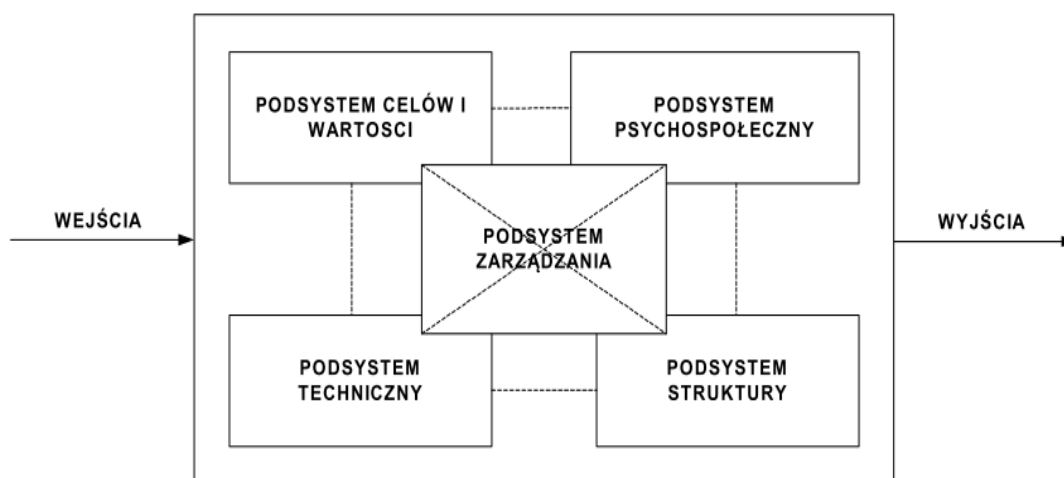
Model Leavitta postrzega organizację jako system społeczno-techniczny, który jest zgodny z ustrukturalizowanym i uporządkowanym systemem. Stanowi on jeden z licznych modeli organizacji uwzględniających podział na podsystemy. Zwraca się w nim uwagę na wzajemne powiązania i oddziaływania między elementami. Jednakże, podobnie jak w przypadku innych modeli, **wadą modelu H.J. Leavitta** jest arbitralne uznanie tych czterech abstrakcyjnych kategorii za możliwe do rozłącznego rozróżnienia. W praktyce trudno jest zdecydować, czy na przykład zatrudnienie inżyniera-specjalisty należy wiązać z ludźmi czy z technologią, lub czy rolę menedżera przyporządkować do struktury (władzy) czy kategorii ludzi (Kołodziejczak et al., 2020).

Model H.J. Leavitta, opisując organizację jako system składający się z ludzi, zadań, technologii i struktury, stanowi bazę teoretyczną dla innych koncepcji, m.in. podejścia sytuacyjnego. Model ten jest również ważny w kontekście zarządzania zmianami, ponieważ H.J. Leavitt przedstawił ważne koncepcje w tym zakresie. Sam model H.J. Leavitta był również modyfikowany, np. przez L. Krzyżanowskiego.

4.2. Systemowy model organizacji

Systemowy model organizacji można charakteryzować z punktu widzenia podejścia systemowego, które zyskało na znaczeniu w naukach o organizacji i zarządzaniu w latach 60. i 70. XX w. Podejście systemowe do organizacji postrzega ją jako system otwarty (Kožuch, 2023). Oznacza to, że organizacja prowadzi stałą wymianę zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) z otoczeniem. Otoczenie jest w tym ujęciu traktowane jako zbiór szans i zagrożeń, które determinują osiągnięcie sukcesu w działaniu. **Ujęcie systemowe** wymaga holistycznego (całościowego) traktowania organizacji, a nie badania jedynie jej poszczególnych fragmentów. Organizację można podzielić na podsystemy, których wyróżnienie jest w pewnym stopniu dowolne (zob. rys. 6).

[Tekst alternatywny Schemat blokowy przedstawiający model systemowy organizacji. Po lewej stronie oznaczone jest „wejście”, po prawej „wyjście”. Wewnątrz ramki znajdują się cztery prostokąty: „Podsystem celów i wartości”, „Podsystem psychospołeczny”, „Podsystem techniczny” oraz „Podsystem struktury”. Centralnie umieszczony jest „Podsystem zarządzania”, powiązany liniami z pozostałymi elementami. Diagram ilustruje współdziałanie poszczególnych podsystemów w ramach organizacji.]



Rys. 6. Systemowy model organizacji
Źródło: (Bielski, 2004).



Organizacja w ujęciu systemowym charakteryzuje się następującymi cechami (Krzyżanowski, 2019):

- Jest to system zachowujący się rozmyślnie. System rozmyślny to taki, który określa własne cele.
- Składa się z wzajemnie zależnych elementów (podsystemów). Zmiany w jednym podsystemie mogą prowadzić do negatywnych skutków w innych podsystemach i łącznie może działać na niekorzyść całego systemu.
- Jest to twór sztuczny, świadomie tworzony dla realizacji określonej misji lub wiązek celów.
- Jest to ustrukturalizowany system społeczno-techniczny.
- Posiada zdolność do doskonalenia się oraz zwiększania swojej sprawności i stopnia zorganizowania (w przeciwieństwie do organizmów biologicznych).
- Często ma charakter probabilistyczny (zwłaszcza podsystemy społeczne), co oznacza, że zachowania ludzkie są trudne do przewidzenia.
- Wyróżnia się wielotorowością osiągania celu, czyli zdolnością do osiągania podobnych wyników za pomocą różnych procesów i struktur.

Inne modele systemowe

- **Model Kasta i Rosenzweiga** przedstawia systemy jako częściowo zazębiające się i przenikające, a nie ściśle rozgraniczone. Model ten, podobnie jak model Leavitta, dąży do pełniejszego opisu organizacji, wyróżniając cechy charakterystyczne dla organizacji, jej podsystemów oraz otoczenia. Cechy te umiejscowione są na kontynuum pomiędzy systemem mechanistycznym a organicznym (Kożuch, 2023).
- **System Ackoffa**, w którym organizacja to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający co najmniej dwa składniki zachowujące się intencjonalnie i mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy. Zakłada również istnienie przynajmniej jednego podsystemu pełniącego funkcję kontrolno-kierowniczą (Krzyżanowski, 2019).

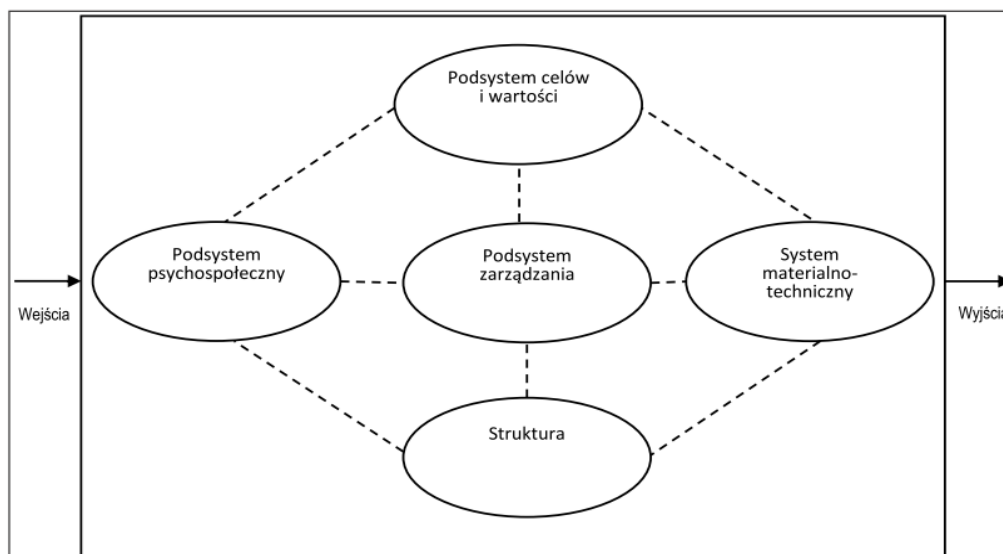
Menadżer zwolennik podejścia systemowego będzie koncentrował się na określeniu elementów całości (organizacji) i analizie współzależności poszczególnych fragmentów, aby ustalić, jakie zmiany będą korzystne na poziomie całego systemu. Podejście systemowe ma kluczowe znaczenie dla rozwoju teorii zarządzania, ponieważ (Kożuch, 2023):

- podkreśla potrzebę holistycznego traktowania organizacji,
- wprowadza koncepcję systemu otwartego, uwzględniając wpływ otoczenia,
- wpływa na rozwój technik modelowania i symulacji,
- ma praktyczne zastosowanie w diagnozowaniu i projektowaniu organizacji.

Mimo swojego wkładu, podejście systemowe spotkało się z krytyką, m.in. dotyczącą marginalizacji roli **czynnika ludzkiego** (traktowanie ludzi jako „trybów w maszynie”) i trudności w uwzględnieniu wpływu tego czynnika w modelach matematycznych.

Model organizacji według L. Krzyżanowskiego, należy odnieść się do jego modyfikacji standardowego, czteroelementowego ujęcia organizacji, jakim jest model H.J. Leavitta. Wzorzec L. Krzyżanowskiego jest modelem pięciocłonowym i stanowi poszerzenie klasycznego ujęcia systemowego organizacji (zob. rys. 7). Według jego autora, nieodłącznym atrybutem każdej organizacji jest występowanie w niej **członu kierowniczego (sterującego)**, który w jego modelu zostaje wyraźnie wyodrębniony (Sokołowska et al., 2016).

[Tekst alternatywny. Schemat systemowy organizacji przedstawia pięć powiązanych owalnych bloków połączonych liniami przerywanymi. Po lewej stronie widnieje wejście, po prawej wyjście. Bloki opisane są jako: „Podsystem celów i wartości” (na górze), „Podsystem psychospołeczny” (po lewej), „System materialno-techniczny” (po prawej), „Struktura” (na dole) oraz centralnie „Podsystem zarządzania”. Diagram ilustruje współzależności i obieg informacji pomiędzy kluczowymi podsystemami w organizacji.]



Rys. 7. Systemowy model organizacji L. Krzyżanowskiego
Źródło: (Kozuch, 2023)

Z kolei **model L. Krzyżanowskiego** składa się z następujących pięciu wzajemnie powiązanych elementów (podsystemów) (Griffin, 2017):

1. Człon kierowniczy (sterujący).
2. Cele.
3. Struktura.



4. System materialno-techniczny (odpowiednik technologii lub wyposażenia i techniki w modelu Leavitta).
5. System społeczny (odpowiednik ludzi w modelu Leavitta).

Model L. Krzyżanowskiego jest systemową propozycją, która odnosi się do ogólnego poglądu, że organizacja jest ustrukturalizowanym systemem społeczno-technicznym.

Geneza podziału (Czerniachowicz, 2025):

- W klasycznym **modelu Leavitta**, organizację postrzega się jako wewnętrźnie zintegrowaną całość (system) złożoną z czterech podstawowych podsystemów: celów i zadań, ludzi, wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz formalnej struktury.
- Elementy te są klasyfikowane jako społeczne (cele i zadania, ludzie) oraz techniczne (struktura, wyposażenie/technologia).
- L. Krzyżanowski zauważył jednak, że arbitralne uznanie tych czterech abstrakcyjnych kategorii za rozłączne jest wadą (np. rola menedżera nie daje się łatwo wpasować w strukturę czy w kategorię ludzi).

L. Krzyżanowski, wprowadzając piąty człon kierowniczy wzbogacił standardowy model Leavitta (który w jego ujęciu był modelowany za pomocą **czterech elementów**: cele, struktura, system materialno-techniczny, system społeczny). Wyodrębnienie członu kierowniczego (sterującego) podkreśla jego fundamentalną rolę jako nieodłącznego atrybutu każdej organizacji (Sokołowska et al., 2016). Model ten (wraz z modyfikacjami wprowadzanymi przez innych badaczy, takich jak Kast i Rosenzweig) jest często przywoływany w celu pełnego opisu organizacji, jej podsystemów oraz otoczenia. Chociaż źródła nie precyzują, co dokładnie L. Krzyżanowski rozumiał pod każdym z elementów w kontekście swojego pięciocłonowego modelu (poza ich nazwami i wyodrębnieniem członu kierowniczego), to z kontekstu systemowego, na którym on bazuje, można wnioskować, że (Griffin, 2017):

- Człon kierowniczy (sterujący) jest to element pełniący funkcję kontrolno-kierowniczą w systemie. W szerokim ujęciu zarządzania, kierowanie obejmuje czynności planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Okoliczność, że Krzyżanowski uznał go za niezbędny element, odzwierciedla wcześniejszą definicję organizacji Ackoffa, która zakładała, że przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni funkcję kontrolno-kierowniczą.
- Cele w ujęciu L. Krzyżanowskiego są to określone przedmiotowo i podmiotowo, przyszłe, pożądane stany. Organizacje powstają dla realizacji określonych celów, które inicjują aktywność i nadają jej kierunek.



- Struktura dotyczy wewnętrznej formalnej budowy organizacji, czyli przyjętych zasad podziału zadań, odpowiedzialności, władzy i informacji.
- System materialno-techniczny obejmuje wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne oraz zasady posługiwania się nim (często określane jako infrastruktura techniczna lub technologia).
- System społeczny dotyczy ludzi (pracowników i kadry kierowniczej) wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania. Ludzie są uważani za najważniejszy składnik organizacji, a pozostałe elementy (cele, struktura, technika) są wobec nich wtórne i tworzone jako instrumenty działania.

Model Krzyżanowskiego jest dowodem na to, że w teorii organizacji istnieje wiele modeli uwzględniających podział na podsystemy, i stanowi modyfikację wczesnych koncepcji w celu pełniejszego odzwierciedlenia mechanizmów funkcjonowania organizacji.

4.3. Pojęciowy model organizacji

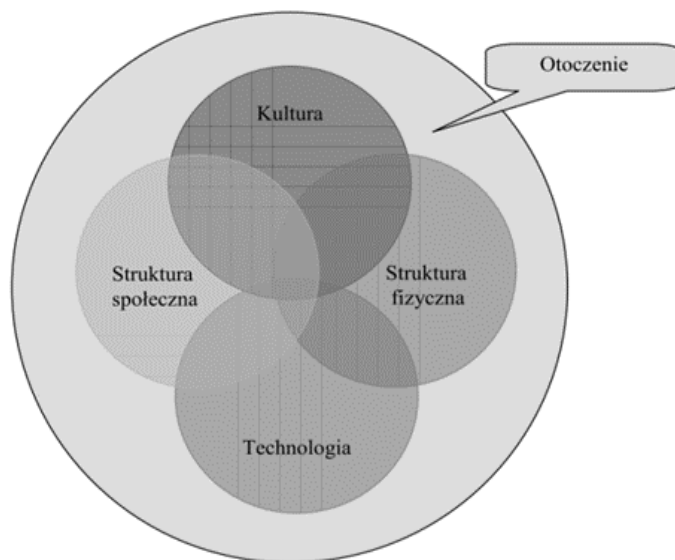
Pojęciowy model organizacji według Mary Jo Hatch jest wzorcem o szerokim, holistycznym i teoretycznym zakresie. Korzysta on w pełni z podejścia systemowego, jednocześnie integrując perspektywy postmodernistyczne i symboliczne w analizie organizacji. M. Jo Hatch postrzega organizację nie tylko jako zbiór części, ale jako całościowy system, którego charakterystyka wykracza poza sumę jego składowych (zob. rys. 8).

Kluczowym elementem filozoficznym **podejścia M. Jo Hatch** jest podkreślenie, że system jako całość posiada pewne niepowtarzalne właściwości, których nie można dostrzec, analizując jedynie poszczególne jego składowe. Posługuje się ona analogią żaby poddawanej sekcji na lekcji biologii: dokonując podziału na poszczególne elementy (części składowe systemu), uzyskuje się wiedzę na temat tych elementów, ale nie uda się przywrócić żaby do stanu pierwotnego. Sytuacja tego rodzaju wskazuje na istnienie niepowtarzalnych cech systemu jako całości. To ujęcie podkreśla konieczność postrzegania organizacji w sposób całościowy.

M. Jo Hatch zwraca szczególną uwagę na **otoczenie organizacji** i jej relacje z nim, co jest kluczowe w podejściu systemowym, w którym organizacja jest systemem otwartym.

[Tekst alternatywny rysunek przedstawia wewnątrz dużego okręgu oraz cztery zachodzące na siebie koła: „Kultura”, „Struktura społeczna”, „Struktura fizyczna” oraz „Technologia”. Elementy częściowo się nakładają, ilustrując wzajemne powiązania. Całość otoczona jest większym okręgiem oznaczonym jako „Otoczenie”, co sugeruje, że wszystkie wymienione składniki funkcjonują w kontekście otoczenia

zewnętrznego. Schemat przedstawia cztery nakładające się koła opisane jako "Kultura", "Struktura społeczna", "Struktura fizyczna" oraz "Technologia", umieszczone wewnątrz dużego okręgu symbolizującego "Otoczenie". Każdy komponent częściowo zachodzi na pozostałe, wskazując na wzajemne relacje i wpływy tych elementów w organizacji. Całość obrazuje przenikanie się aspektów kulturowych, społecznych, fizycznych i technologicznych w kontekście wpływu otoczenia].



Rys. 8. Pojęciowy model organizacji według Mary Jo Hatch
Źródło: (Krzyżanowski, 2019).

Z perspektywy analizy otoczenia organizacji, **M. Jo Hatch** proponuje przyjęcie siedmiu ważnych **składników otoczenia**. Chociaż źródła wymieniają tylko jeden z nich, lista ta wskazuje na wielowymiarowy ogląd zewnętrznego środowiska. Należą do nich czynniki kulturowe (np. wspólna historia, tradycja, obyczaje). Z kolei pozostałe składniki to inne **wymiary**, np. technologiczne, ekonomiczne, polityczne, demograficzne, ekologiczne i konkurencyjne, które są niezbędne do pełnej analizy otoczenia).

W ujęciu teorii zależności od zasobów (Resource Dependence Theory), M. Jo Hatch analizuje, w jaki sposób organizacja, angażując się w transakcje z podmiotami w otoczeniu (w celu pozyskiwania niezbędnych zasobów), tworzy jednocześnie zależności. **Działania organizacji**, takie jak dywersyfikacja dostawców, tworzenie aliansów, budowanie sieci relacji, mają na celu ograniczanie zależności od otoczenia i minimalizację źródeł niepewności.

Model M. Jo Hatch jest również powszechnie uznawany przez teorię determinizmu technologicznego, zgodnie z którym wykorzystywana technologia (typ działalności) ma wpływ na zmienne organizacyjne, a zwłaszcza na strukturę organizacji i



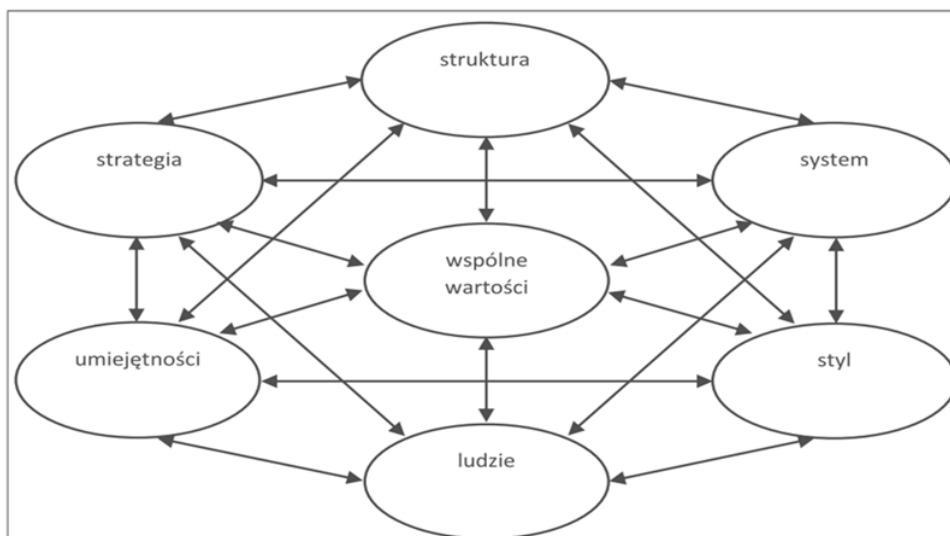
związane z nią sposoby pracy (np. produkcja masowa narzuca standaryzację i specjalizację stanowisk). W ujęciu kultury organizacyjnej, dokonała ona podziału koncepcji kultury. Uwzględnił metafory badawcze i świadome lub nieświadome założenia badaczy w przypadku sposobów poznania rzeczywistości organizacyjnej. Jej podejście wiąże się z **metaforą organizacji-kultury**, która uznaje koncepcje kultury za przydatne źródło analogii do procesów organizacyjnych, ułatwiając ich interpretację. M. Jo Hatch analizuje również kulturę w aspekcie założeń Edgara Scheina dotyczących relacji międzyludzkich (np. „stosunek jednorodności do różnorodności”), które wpływają na funkcjonowanie kultury i stosunki wewnątrz organizacji. Tym samym **pojęciowy model Hatch** koncentruje się na:

- całościowym (systemowym) postrzeganiu organizacji (analogia żaby),
- interakcjach z otoczeniem (siedem składników otoczenia; teoria zależności od zasobów),
- roli metafory i symboliki w rozumieniu procesów organizacyjnych.

4.4. Model 7S Petersa i Watermanna (model 7S McKinseya)

Kulturę silną i spójną uważa się za podstawową cechę przedsiębiorstwa doskonałego. **Model 7S McKinseya**, stworzony przez konsultantów organizacji doradczej McKinsey & Company, jest jednym z najbardziej popularnych w teorii organizacji. Został on przedstawiony przez Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermanna w ich publikacji pt. W poszukiwaniu doskonałości (In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies) z 1982 r. (Kozuch, 2023). Model "7S" wyodrębnia siedem wzajemnie powiązanych elementów (podsystemów) organizacji (typu przedsiębiorstwa), które są istotne dla procesów zarządzania (zob. rys. 9).

[Tekst alternatywny. Schemat przedstawia siedem owalnych elementów połączonych strzałkami wskazującymi na wzajemne zależności. W centrum znajduje się „wspólne wartości”, wokół rozmieszczone są: „struktura”, „system”, „styl”, „ludzie”, „umiejętności” i „strategia”. Każdy element jest połączony z pozostałymi strzałkami w obie strony, sugerując ich równoważne relacje i wpływ na siebie nawzajem w organizacji. Diagram ilustruje całościowy model zarządzania oparty na wzajemnych powiązaniach kluczowych aspektów organizacyjnych.]



Rys. 9. Model 7S Petersa i Watermanna(model 7S McKinseya)
Źródło: (Czerniachowicz, 2025).

Model 7S grupuje siedem elementów, z których wszystkie nazwy w języku angielskim zaczynają się na literę "S" (stąd nazwa 7S):

- I. Elementy Twarde (Hard S's) są to elementy formalne, zazwyczaj łatwe do zidentyfikowania i wdrożenia:
 1. Strategia (Strategy), oznacza koncepcję funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie. Zawiera zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się.
 2. Struktura (Structure), odnosi się do formalnej struktury organizacyjnej. W podejściu systemowym struktura to zbiór elementów systemu (stanowisk, komórek) oraz powiązań (więzi) między nimi. Zmiany w strukturze organizacyjnej (podział ról, funkcji, celów) są ciągłe.
 3. Systemy (Systems), dotyczy formalnych i nieformalnych procedur i procesów. To wszelkie mechanizmy wewnętrzne, które pozwalają organizacji działać, takie jak systemy informacyjne, kontroli, motywacyjne czy systemy zarządzania finansami.
- II. Elementy miękkie (Soft S's) są to elementy behawioralne i kulturowe, trudniejsze do naśladowania i wdrożenia, ale kluczowe dla trwałego sukcesu:
 4. Wartości (Shared Values/Superordinate Goals) są to wspólne wartości i aspiracje (lub nadrzędne cele). W koncepcji Petersa i Watermana silna i spójna kultura (bazuje na wartościach) jest podstawową cechą przedsiębiorstwa doskonałego. Element ten wpływa na wszystkie decyzje strategiczne w organizacji.
 5. Kwalifikacje (Skills), oznaczają kluczowe umiejętności w organizacji. W ujęciu szerszym są to kompetencje i zdolności (w tym menedżerów i pracowników) niezbędne do realizacji strategii i osiągnięcia celów.



6. Styl (Style), dotyczy stylu zarządzania (kierowania) stosowanego przez kadrę kierowniczą.
7. Pracownicy (Staff), odnosi się do kadry i ludzi w organizacji (zasoby ludzkie). W modelu tym, podobnie jak w innych ujęciach (np. Leavitta), ludzie są najważniejszym składnikiem organizacji, a pozostałe elementy są wtórne i tworzone jako instrumenty działania.

Model 7S McKinseya podkreśla, że wszystkie elementy organizacji są wzajemnie powiązane i żadnego z nich nie należy analizować samodzielnie. **Sprawność systemu** zależy od wzajemnego dopasowania tych siedmiu elementów (struktury, strategii, stylów zarządzania, kwalifikacji, personelu, systemów i wartości). Autorzy (Peters i Waterman) uważali, że najważniejszym, ale niemierzalnym czynnikiem, są ludzie. Zwrócili także uwagę na znaczenie kultury organizacji (często pomijanej we wcześniejszych analizach) jako czynnik wpływający na sposoby pracy i podejmowania decyzji. Model 7S był inspiracją dla postrzegania kultury jako **zmiennej organizacyjnej**, którą można kształtować w celu uzyskania pożądanых wyników. Prace Petersa i Watermana przyczyniły się do wzrostu zainteresowania badaczy relacjami społecznymi w przedsiębiorstwach (nurt human relations). Model ten, mimo dużej popularności, spotkał się z krytyką:

- Wątpliwa trwałość sukcesu. Ponad połowa przedsiębiorstw uznanych przez Petersa i Watermana za doskonałe upadła lub została przejęta w ciągu kilku lat po publikacji badań.
- Niekompletność. Krytycy twierdzili, że model nie był kompletny, a zmiana zewnętrznych warunków działania przyczyniła się do utraty sukcesu.

Niezależnie od krytyki, **koncepcja 7S** zajmuje istotne miejsce w nauce o zarządzaniu i stała się bazą dla paradygmatu zarządzania strategicznego.

4.5. Turkusowe organizacje

Organizacje turkusowe są postrzegane, jako ostatni etap w ewolucji paradygmatu zarządzania. Koncepcja ta, spopularyzowana zastała przez Frederica Laloux. Opisuje ona przedsiębiorstwa, które osiągnęły wyższy poziom rozwoju świadomości, wyrosły niejako z „**organizacji zielonych**”. F. Laloux używa kolorów do kategoryzacji modeli organizacyjnych, a turkus symbolizuje najwyższy stopień świadomości zarządzania. **Model turkusowy** często jest opisywany za pomocą metafory żywego organizmu (lub samorządzącego się systemu), który elastycznie i płynnie dopasowuje się do zmian w otoczeniu. Ustrój ten zyskał miano demokracji partnerskiej (Kožuch, 2023).



Turkusowy model organizacji bazuje na trzech fundamentalnych przełomach ewolucji, które odróżniają go od koncepcji tradycyjnych (Adamik & Matejun, 2022):

- samozarządzaniu,
- integralności (pełni człowieczeństwa),
- ewolucyjnym celu.

W zakresie samozarządzania, organizacje turkusowe całkowicie odchodzą od tradycyjnej hierarchicznej struktury piramidalnej i scentralizowanego zarządzania. Zastępowane są holarchicznym systemem bazującym na relacjach. **Władza i kontrola** są głęboko zakorzenione w organizacji i nie są już powiązane z konkretnymi stanowiskami kilku czołowych przywódców. Działalność organizacyjna bazuje na pracy w autonomicznych zespołach równoległych, które mają swobodę w ustalaniu celów i sposobów ich realizacji. Pracownicy nie są przypisani do stałych stanowisk, lecz określają i wypełniają role zgodnie ze swoimi kompetencjami i preferencjami. **Proces podejmowania decyzji** jest zdecentralizowany i często oparty na tzw. **procesie doradczym**. Dlatego też, każdy pracownik ma swobodę podjęcia decyzji po skonsultowaniu jej z tymi, których dotyczy oraz z osobami posiadającymi wiedzę w danym temacie (Krzyżanowski, 2019). Kluczowym warunkiem umożliwiającym skuteczne samozarządzanie jest pełna transparentność i dostęp do informacji dla wszystkich pracowników, który zapobiega tworzeniu się nieformalnych hierarchii.

Drugi przełom, czyli **integralność** (pełnia), zachęca pracowników do wnoszenia w pracy swojej autentycznej tożsamości ze wszystkimi zaletami i wątpliwościami, a nie tylko wąskiego, „profesjonalnego” aspektu siebie. Organizacje te dążą do tworzenia bezpiecznego, życzliwego i wspierającego środowiska pracy, które bazuje na szacunku, zaufaniu i partnerstwie. W tym działaniu kluczowe wartości, takie jak uczciwość, rzetelność i sprawiedliwość, stanowią fundament działania. Dąży się do wyeliminowania współzawodnictwa na rzecz współpracy (Michalski, 2022).

Przywództwo turkusowe charakteryzuje się tym, że liderzy powinni zintegrować w sobie światopogląd zgodny z turkusowym poziomem rozwoju. Jest to przywództwo świadome, autentyczne i pokorne. Liderzy nie zarządzają w tradycyjnym sensie, ale tworzą warunki do samoorganizacji i pełnią funkcję nauczycieli oraz moderatorów. W turkusowych organizacjach odchodzi się od lęku i szukania winnych, stawiając na uczenie się na błędach oraz dążenie do postępu. Ponadto, w przeciwieństwie do zarządzania tradycyjnego, nie stosuje się ocen rocznych, ponieważ postrzegane są one, jako szkodliwe dla motywacji i zaangażowania. Zamiast tego stawia się na rozmowy wspierające rozwój (Kožuch, 2023).

Trzeci przełom to **ewolucyjny cel**. Organizacje turkusowe nie koncentrują się na maksymalizacji zysku dla akcjonariuszy, lecz na wartościowym, ekologicznym celu i realizowaniu misji społecznej. Cel ten jest postrzegany, jako najgłębszy twórczy



potencjał wnoszenia czegoś nowego do życia oraz świata. Zysk jest dla nich konieczny do przetrwania, ale nie jest celem samym w sobie, Dlatego też F. Laloux ilustruje tego rodzaju sytuację metaforą, że „zysk jest jak powietrze, którym oddychamy (Sokołowska et al., 2016). Potrzebujemy powietrza, żeby żyć, ale nie żyjemy, aby oddychać”. Strategia opiera się na ciągłej interakcji z rzeczywistością i ewoluuje, a nie jest ustanawiana w sztywnych planach lub budżetach. Zamiast zarządzania zmianą, stosuje się podejście „wyczuwaj i reaguj”.

Organizacje turkusowe, będące rezultatem ewolucji modeli organizacyjnych, różnią się jakościowo od koncepcji tradycyjnych. Ich wyróżniki bazują na trzech fundamentalnych przełomach.

Kluczowe cechy systemowe i strukturalne organizacji turkusowych (Krzyżanowski, 2019):

1. Samozarządzanie i struktura holarchiczna:

- W organizacjach turkusowych nie występuje kadra menedżerska w tradycyjnym rozumieniu.
- Brak jest hierarchii w formie piramidalnej, a zastępowana jest ona płaską strukturą.
- Działalność bazuje na autonomicznych zespołach równoległych (mogą mieć odmienne wielkości), które posiadają dużą swobodę w decydowaniu o swoich celach i zobowiązaniach.
- Władza i kontrola są rozproszone. Decentralizacja władzy jest radykalna, a decyzje często podejmuje się przy użyciu tzw. procesu doradczego, w którym konsultuje się je z osobami, których one dotyczą, oraz ekspertami.
- Nie ma awansów w tradycyjnym sensie, ale kluczowi pracownicy przyjmują role z wyższym zakresem odpowiedzialności.
- Występuje pełna transparentność i akceptacja dostępu każdego pracownika do wszystkich informacji firmy (w tym np. kwot wynagrodzenia), co stanowi podstawę dla samozarządzania.

2. Integralność (pełnia człowieczeństwa):

- Pracownicy są zachęceni do wnoszenia do pracy swojej autentycznej tożsamości i nie muszą oddzielać życia prywatnego od zawodowego.
- Organizacje turkusowe dążą do tworzenia żywego, wspierającego i bezpiecznego środowiska pracy, opartego na zaufaniu oraz szacunku.
- W tym modelu nie stosuje się okresowych ocen pracowniczych (ocen rocznych), ponieważ są one postrzegane jako szkodliwe, wpływające negatywnie na motywację i zaangażowanie, oraz mogące wywoływać poczucie niesprawiedliwości oraz wysoki poziom stresu.



- W turkusie obowiązuje zasada „Nie szukaj winnego, by go ukarać, szukaj przyczyny, by ją usunąć” oraz „Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć, oczekuj postępu”.
- Współzawodnictwo jest unikane na rzecz współpracy, ponieważ współzawodnictwo niszczy partnerstwo.
- Liderzy powinni zintegrować turkusowy światopogląd; ich przywództwo jest świadome, autentyczne i pokorne. Liderzy nie zarządzają, lecz tworzą warunki do samoorganizacji.

3. Cel ewolucyjny:

- Organizacje koncentrują się na celu wartościowym, ekologicznym i realizowaniu misji społecznej, a nie wyłącznie na maksymalizacji zysku. Zysk jest postrzegany, jako środek do życia, a nie cel sam w sobie.
- Strategia jest elastyczna i zmienna, opiera się na podejściu „wyczuwaj i reaguj”.

Pożądane cechy i kompetencje pracowników:

Aby efektywnie funkcjonować w środowisku turkusowym, pracownicy powinni wykazywać się szeregiem cech, w tym:

- Samozarządzanie i inicjatywa:
 - Samoorganizacja.
 - Kreatywność/podejmowanie inicjatywy.
 - Indywidualna chęć szkolenia się.
 - Świadomość i odpowiedzialność za swoje decyzje oraz działania.
 - Zdolność do podejmowania ważnych decyzji.
 - Wysoka samoświadomość i dojrzałość.
 - Chęć używania swoich talentów i umiejętności.
- Relacje i integralność:
 - Zaufanie do siebie i innych.
 - Umiejętność słuchania innych.
 - Chęć dzielenia się swoją wiedzą.
 - Uczciwość i rzetelność.
 - Umiejętność radzenia sobie z konfliktami.
 - Akceptacja własnych ograniczeń.
 - Brak chęci/potrzeby konkurowania o awans.
 - Poskromienie własnego ego.
 - Wolność od pragnienia posiadania władzy.
 - Umiejętność radzenia sobie z trudnościami i problemami.

Dla efektywnego funkcjonowania w organizacji turkusowej, pracownicy muszą charakteryzować się wysoką samoświadomością, dojrzałością i wewnętrzną dyscypliną. Wśród cech pożądanych u pracowników wymienia się **kreatywność**, chęć dzielenia się wiedzą, umiejętność radzenia sobie z trudnościami i zaufanie.



Mężczyźni są, zgodnie z wynikami niektórych badań, lepiej przygotowani do uczestnictwa w organizacjach turkusowych niż kobiety, a pracownicy młodszy (do 40 lat) lepiej odnajdują się w tym modelu niż starsi. **Wartości** tego rodzaju, a w szczególności sprawiedliwość, są uznawane za kluczowe dla realizacji emancypacji w organizacji. Wspierają także nowy porządek oparty na równości członków. Model turkusowy, jako najbardziej radykalna zmiana we współczesnym zarządzaniu, stwarza najlepsze warunki do realizacji zasad sprawiedliwości J. Rawlsa, zwłaszcza w zakresie swobody i równości szans.

4.6. Organizacje sieciowe

Organizacje sieciowe stanowią nowoczesną formę strukturalną, której istota i funkcjonowanie są szeroko analizowane w teorii zarządzania. **Koncepcja sieci** wywodzi się z różnych znaczeń (technicznego, biologicznego, geograficznego, ekonomicznego), przy czym w wymiarze ekonomicznym wiąże się ona przede wszystkim z racjonalnością działania (Wasiluk & Tomaszuk, 2020).

Organizacje sieciowe są różnie definiowane w zależności od ich charakteru i sposobu działania (Antczak, 2005):

- W wąskim znaczeniu to zbiór kilku samodzielnych jednostek (przedsiębiorstw) zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej i powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi.
- W szerokim znaczeniu to zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy - organizmu gospodarczego.

Współcześni teoretycy podkreślają, że organizacja sieciowa to kompilacja wzajemnie zależnych terminów „organizacja” i „sieć”. Jest to układ współdziałania przedsiębiorstw, które są niezależne pod względem organizacyjno-prawnym (lub powiązane kapitałowo w różnym stopniu), bazujący na potencjale synergicznym tych podmiotów, realizujący współpracę szerszą niż jednorazowa wymiana. Z perspektywy teorii, organizacja sieciowa kwestionuje **tradycyjną hierarchię** uznawaną za sposób regulowania zdarzeń. Identyfikuje specjalizację zadań jako podział odpowiedzialności oraz **koncepcje centralizacji i decentralizacji** za podstawy projektowania, przyjmując postać struktury płaskiej (Kisielnicki, 2022).

Istota działania organizacji sieciowej polega na (Lis & Ptak, 2018):



1. Wzajemnym porozumieniu, zaufaniu i lojalności przedsiębiorców, opartym na wspólnie sformułowanym celu.
2. Ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy (kooperacji) kilku partnerów.
3. Połączeniu rozproszonych jednostek (zróżnicowanych pod względem siły i specjalizacji) w celu zwiększenia ich konkurencyjności oraz uzyskania silnej przewagi konkurencyjnej na rynku.
4. Rozwijaniu szerokiej gamy umiejętności organizacji i szybkim wprowadzaniu innowacji poprzez harmonizowanie i integrowanie różnych ośrodków przedsiębiorczych inicjatyw.
5. Dążeniu do uzyskania efektu synergii na poziomie całej sieci, a nie tylko pojedynczego uczestnika.

Atrybuty i cechy sieci

Podstawowymi elementami konfigurującymi sieć międzyorganizacyjną są relacje występujące między uczestnikami (nazywanymi aktorami, węzłami) oraz sami uczestnicy. **Sięciowość** oznacza skupienie uwagi na relacjach i więziach między przedsiębiorstwami. Kluczowe cechy organizacji sieciowych i relacji w nich występujących to (Czakon, 2024):

- Autonomia i współzależność, organizacje wchodzące w skład sieci są względnie niezależne, a nawet zachowują pełną autonomię decyzyjną i pewien zakres konkurencji, ale jednocześnie są współzależne.
- Minimalna kontrola i planowanie, które są ograniczone do minimum.
- Elastyczność i reorganizacja, istnieje elastyczność w ramach domeny, która pozwala na przekonfigurowanie układu bez zbędnych perturbacji organizacyjnych.
- Podział zadań, każda organizacja wchodząca w skład sieci realizuje grupy zadań stanowiących część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację.
- Wiedza jako kluczowy zasób, najistotniejszym zasobem staje się wiedza organizacji sieciowej, uczestników sieci oraz ludzi w poszczególnych węzłach sieci.
- Relacje, powiązania przyjmują charakter poziomy (horyzontalny), ale mogą być też pionowe lub diagonalne. Powiązania mogą być biurokratyczne, ekonomiczne, operacyjne, kulturowe i informacyjne.

A. Bressand i C. Distler definiują **sieć** jako zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających podmiotom realizację wspólnych projektów, o ile środki te nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) (Krzyżanowski, 2019).

Zarządzanie i koordynacja

W większości organizacji sieciowych występuje koordynator sieci (nazywany jednostką flagową, brokerem lub centrum sieci). Koordynator pełni rolę głównego kontrolera, organizującego efektywny przepływ aktywów materialnych i niematerialnych między niezależnymi uczestnikami. Broker może być



wyspecjalizowaną komórką odpowiedzialną za spajanie cząstkowych zadań, rozliczenia z klientami i między uczestnikami.

Zasady tworzenia organizacji sieciowych, sprzyjające efektywności, to przede wszystkim (Matejun & Szczepańczyk, 2009):

- Koncentrowanie operacji kluczowych w jednym ośrodku.
- Połączenie umiejętności i kompetencji.
- Minimalizacja inwestycji.
- Unikanie dublowania zadań.

Zarządzanie siecią wykorzystuje podejście systemowe, które bierze pod uwagę: całość i część, sieciowość (model pracy i związki firm w sieci), otwartość (na współpracę, elastyczność i dostosowanie), **złożoność działań**, porządek (ustalony cel i strategię), prowadzenie (samokontrola, sterowanie) oraz rozwój. Wymaga to wzajemnego zaufania oraz lojalności, przejawiającej się w szybkiej wymianie informacji, niezbędnej do koordynacji.

Typologia organizacji sieciowych

Organizacje sieciowe są zróżnicowane, znajduje to odzwierciedlenie w różnych klasyfikacjach (Kisielnicki, 2022; Wiatrak, 2003):

1. Ze względu na charakter związków między partnerami (trwałość i siła powiązań):

- Sieci zintegrowane, czyli zbiór rozproszonych jednostek (np. filii, oddziałów), które prawnie lub finansowo należą do jednego organizmu gospodarczego (grupy). Kierownictwo grupy zajmuje się zarządzaniem.
- Sieci sfederowane, powstają przez kooperację i integrację poziomą organizacji o podobnej działalności, które uświadamiają sobie wspólnotę potrzeb i chcą je zaspokoić przez wspólną działalność (np. spółdzielnie, stowarzyszenia).
- Sieci kontraktowe są wysoko sformalizowana współpraca między stosunkowo niezależnymi jednostkami gospodarczymi, oparta na umowach, kontraktach, koncesjach (np. franchising). Zazwyczaj zarządza integrator sieci.
- Sieci stosunków bezpośrednich, które bazują na relacjach typowych dla życia społecznego (np. w polityce, religii), ale rozwijające się w życiu gospodarczym (np. sieci sprzedaży obnośnej).

2. Ze względu na stopień dominacji koordynatora sieci:

- Sieci równorzędne, partnerzy mają relatywnie podobny potencjał konkurencyjny i współpracują na równorzędnych zasadach, bez wyodrębniania silnego ośrodka dominującego.
- Sieci zdominowane (sieci-gwiazdy), przeważają relacje pomiędzy jedną, najczęściej dużą organizacją, a wieloma mniejszymi, które stale realizują zamówienia pośrednika.

3. Ze względu na dynamikę rekonfiguracji:



- Statyczne organizacje sieciowe, które charakteryzują się trwałymi powiązaniem i dominacją jednego partnera.
- Dynamiczne organizacje sieciowe, które charakteryzują się niestabilnymi związkami i brakiem dominacji w sieci.
- Tymczasowe organizacje sieciowe, nastawione na szybką realizację krótkotrwałych i specyficznych okazji rynkowych. Sieć tymczasowa jest powoływana w celu realizacji dużych, złożonych przedsięwzięć przekraczających możliwości jednego przedsiębiorstwa, z góry określonym czasem i jasno wyznaczonymi celami. Podmioty w sieci tymczasowej zachowują relatywną autonomię poprzez odrębną osobowość prawną.

Organizacje sieciowe są współcześnie postrzegane jako kluczowa właściwość gospodarki. Wiedza na temat sieci jest niezbędna do zrozumienia zarówno zjawisk gospodarczych, jak i społecznych w każdej skali. Teoretycznie, sieci są obecnie uznawane za sposób konkurowania, który znajduje odzwierciedlenie w stwierdzeniu, że konkurują ze sobą nie tyle pojedyncze przedsiębiorstwa, ale całe ich sieci. Aby podjąć działania o charakterze strategicznym, warunkujące przewagę konkurencyjną, niezbędne jest zrozumienie mechanizmów funkcjonowania sieci.

Umiejętnie zbudowana sieć pozytywnych relacji, oparta na zaufaniu i zaangażowaniu, jest jednym z niezbędnych czynników efektywnego funkcjonowania organizacji. Tego typu relacje przyczyniają się do zwiększenia korzyści ekonomicznych i psychologicznych (w kontekście pracowników).

4.7. Organizacje uczące się

Koncepcja organizacji uczącej się (ang. learning organization) ukształtowała się głównie w latach 80. i 90. XX wieku, choć jej źródła można odnaleźć już w latach 50. i w pracach Ch. Argyrisa i D. Schöna. Wzrost zainteresowania tą ideą był ściśle związany z pojawieniem się społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji.

Organizacja ucząca się jest dziś postrzegana jako narzędzie nowoczesnego zarządzania. Organizację uczącą się definiuje się jako taką, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Jest to jednostka, która jest biegła w tworzeniu, pozyskiwaniu i transferowaniu wiedzy oraz potrafi modyfikować swoje zachowania w reakcji na nowe doświadczenia i wiedzę (Wasiluk & Tomaszuk, 2020). Uczenie się w takiej organizacji jest procesem ciągłym. Koncepcja ta zakłada, że organizacje, podobnie jak żywe organizmy, mogą się uczyć, a uczenie się jest fundamentalną wartością.

Organizacja ucząca się świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym funkcjonuje, umożliwiając i ułatwiając naukę wszystkim swoim członkom.



Wiedza jest w tej koncepcji traktowana jako podstawowy, strategiczny czynnik sukcesu. Jest ona niezbędna do poprawy procesów decyzyjnych, relacji wewnętrznych i zewnętrznych, pozwala na szybkie reagowanie na zmiany, przewidywanie działań konkurentów oraz podejmowanie działań adaptacyjno-korygujących. Przy czym samo posiadanie wiedzy nie przynosi korzyści, a niestosowana wiedza nie ma wartości. **Organizacja ucząca się** musi więc potrafić zarządzać wiedzą, poszerzając wiedzę już istniejącą i tworząc nową, opierając się na świadomości posiadanych zasobów bazowych (Krzyżanowski, 2019).

P. Senge wyodrębnił **pięć podstawowych dyscyplin** (kompetencji), których równoczesny rozwój przyczynia się do stworzenia **organizacji uczącej się** (Michalski, 2022):

1. Mistrzostwo osobiste to szczególny rodzaj biegłości, obejmujący formalne umiejętności zawodowe i dyspozycje moralne, który jest procesem ciągłego doskonalenia. Pracownicy muszą mieć świadomość ważności stałego podnoszenia swoich zdolności i kompetencji.
2. Modele myślowe stanowią zakorzenione założenia i uogólnienia wpływające na rozumienie świata, które mogą hamować lub przyspieszać procesy uczenia się. W organizacji uczącej się modele te są nieustannie kwestionowane, zmieniane i ulepszone, co pozwala wychodzić poza przyjęte schematy myślenia.
3. Wspólna wizja jest kluczowa dla harmonijnego rozwoju, ukazując obraz przyszłości, cele organizacji i pracowników, który jest jasno sformułowany i konkretny, jednocząc tym samym uczestników organizacji.
4. Zespołowe uczenie się bazuje na dialogu i polega na rozwijaniu zdolności grupy do zdobywania i akumulowania wiedzy. Jest to szczególnie istotne, ponieważ umożliwia wspólne tworzenie innowacji i budowanie przewagi konkurencyjnej.
5. Myślenie systemowe jest czynnikiem integrującym pozostałe dyscypliny, oznaczającym zmianę sposobu myślenia w kierunku podejścia wielokierunkowego do relacji zachodzących wewnątrz organizacji i z otoczeniem.

Organizacja ucząca się charakteryzuje się koniecznością występowania przewagi zbiorowego nad indywidualnym uczeniem się. Uczenie się zachodzi na trzech poziomach: jednostki, zespołu i całej organizacji. Kluczowym aspektem funkcjonowania organizacji uczącej się jest sprawnie funkcjonująca podwójna pętla procesu organizacyjnego uczenia się. Podczas gdy pojedyncza pętla koncentruje się na korekcie błędów w ramach dotychczasowych założeń, podwójna pętla polega na kwestionowaniu i modyfikacji samych założeń, systemu wartości lub "zasad gry" organizacji (a więc modeli myślowych) (Czerniachowicz, 2025).

Struktura organizacji uczącej się musi być elastyczna. Koncepcja ta wymusza powstanie struktur, w których podziały są płynne, a granice między szczeblami i



działami są przepuszczalne, co pozwala na swobodny przepływ informacji, zasobów i pomysłów. Hierarchia jest słabo zaznaczona, a tradycyjne formy hierarchii często zastępowane są luźno powiązаныmi grupami specjalistów łączących się doraźnie. Decentralizacja wyraża się w przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności odpowiednio do ról pełnionych w organizacji, przy czym menedżerowie lokalni często posiadają bardzo szerokie uprawnienia. Kadra kierownicza powinna kłaść nacisk na styl demokratyczny (transformacyjny), promujący samodzielność, innowacyjność, inicjatywę i otwartość na dyskusje (Kołodziejczak et al., 2020).

Teoretycznie, koncepcja organizacji uczącej się ma charakter preskryptywny (normatywny), wskazujący, jaka organizacja powinna być, w odróżnieniu od nurtu organizacyjnego uczenia się (OL), który jest deskryptywny. Pomimo że jest to ideał, do którego dąży wiele współczesnych organizacji, jej status w naukach o zarządzaniu jest wciąż niejednoznaczny, gdyż jest trudna do zoperacjonalizowania i często pozostaje filozoficznym wzorcem. Krytycy zauważają, że termin "organizacja ucząca się" może być wręcz oksymoronem, gdyż uczenie się implikuje zmianę i różnorodność, a organizowanie implikuje porządek i trwałe struktury. Niemniej jednak, organizacje uczące się są szczególnie predestynowane do zarządzania relacjami, wykazując otwartość i chęć uczenia się od innych.

4.8. Organizacje zwinne

Zwinne organizacje (ang. agile enterprise lub agile organization) stanowią nowy paradygmat w zarządzaniu przedsiębiorstwem, koncentrujący się na elastyczności i zdolności do szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych. **Koncepcja zwinności** wywodzi się z zarządzania projektami informatycznymi, gdzie powstała jako alternatywa dla tradycyjnego, kaskadowego modelu wytwarzania oprogramowania. **Zwinność** jest definiowana jako zdolność organizacji do szybkiej reakcji i adaptacji w dynamicznym, nieprzewidywalnym otoczeniu, pełnym ciągłych oraz zaskakujących zmian (Michalski, 2022).

Kluczowe aspekty teoretycznego ujęcia zwinności dotyczą (Stabryła, 2022):

1. Reakcja na zmiany i wykorzystanie okazji. **Zwinne przedsiębiorstwo** powinno natychmiast reagować na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Zmiany są traktowane nie jako zagrożenie, ale jako szansa. Zwinna organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną przez inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarzających się okazji płynących z rynku.
2. Adaptacyjność i elastyczność. **Zwinność** to strategiczna zdolność do szybkiego dostosowania się do nieprzewidywanych i nagłych zmian. Oznacza to zdolność do dokonywania efektywnych zmian w operacjach, procesach i powiązaniach biznesowych. Jest to także umiejętność równoważenia elastyczności i stabilności.



Organizacje zwinne muszą tworzyć wartość we współpracy z klientem i są ukierunkowane na uzyskanie wartości biznesowej dzięki wytwarzanym produktom. Zwinność ma służyć niezawodnemu wytwarzaniu innowacyjnego efektu w trudnych warunkach niepewności.

Wymiary i wyznaczniki zwinnej organizacji

Pomimo różnic w interpretacjach, wszystkie definicje zwinności podkreślają szybkość i elastyczność jako podstawowe wyznaczniki. S. Trzcieliński syntetyzuje charakterystyki zwinności w postaci **czterech kluczowych wymiarów** (Adamik & Matejun, 2022):

1. **Bystrość.** Zdolność do szybkiego postrzegania okazji rynkowych i zagrożeń płynących z otoczenia. Im wyższa bystrość, tym szersze jest pasmo potencjalnie dostępnych okazji.
2. **Elastyczność.** Zdolność do rozszerzenia zakresu wykorzystania dostępnych zasobów (zasoby ludzkie, finansowe, technologiczne). Dotyczy to elastyczność zasobów (nadmiarowość, dywersyfikacja, uniwersalność) oraz elastyczność struktur organizacyjnych, w tym organicznych i sieciowych.
3. **Inteligencja.** Zdolność przedsiębiorstwa do rozumienia sytuacji i celowego reagowania na nie, w tym uaktywniania właściwych zasobów, rozwijania potencjału intelektualnego i kompetencji oraz zarządzania szybkością przepływu informacji.
4. **Spryt.** Umiejętność wykorzystania wiedzy do praktycznego radzenia sobie z nowymi sytuacjami, co objawia się zdolnością do adaptacji organizacji do otoczenia (reaktywne dostosowanie) i oddziaływania na nie w celu wywołania korzystnych zmian.

Inni autorzy H. Sharifi i Z. Zhang, wyróżnili zdolności zwinności, osiąmane przez integrację czterech obszarów (organizacji, technologii, zasobów ludzkich oraz innowacji), do których zaliczają (Krzyżanowski, 2019):

- **Responsywność.** Zdolność do wykrywania, postrzegania i przewidywania zmian, natychmiastowego reagowania na nie, wdrażania zmian oraz odzyskiwania dobrej kondycji po ich wdrożeniu.
- **Kompetencja.** Szeroki zestaw umiejętności stanowiących podstawę efektywności działań przedsiębiorstwa.
- **Elastyczność.** Zdolność do przetwarzania różnych produktów i osiągania różnych celów w ramach jednej organizacji.
- **Szybkość.** Umiejętność wykonywania zadań w jak najkrótszym czasie.

Charakterystyka funkcjonowania i zarządzania

Zwinność dotyczy różnych poziomów: indywidualnego (osobniczego), zespołowego i organizacyjnego, wzajemnie na siebie wpływając.

1. Zarządzanie projektami i procesami (Martyniak, 1999b):



- **Iteracyjne podejście.** Zwinne metodyki zarządzania projektami bazują na iteracyjnym i inkrementalnym dostarczaniu produktów. Produkty buduje się przyrostowo w krótkich i szybkich iteracjach.
- **Wartość ponad dokumentację.** Zwraca szczególną uwagę na działające oprogramowanie ponad rozległą dokumentację oraz na tworzące wartość działania wytwórcze, przy ograniczeniu do niezbędnego minimum prac administracyjnych i dokumentacji.
- **Planowanie i reagowanie na zmiany.** Procesy zwinne wykorzystują zmiany dla zapewnienia klientowi konkurencyjności i zakładają reagowanie na zmiany ponad literalne stosowanie się do planu. Ciągła zmiana powoduje, że długoterminowe, rygorystyczne plany stają się nieaktualne, dlatego zbyt dalekie planowanie może przynieść odwrotny skutek.

2. Rola pracowników i zespołów (Engelhardt, 2024):

- **Kapitał ludzki.** Podstawową cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa zwinne jest efektywne wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i pomysłowości pracowników (potencjału intelektualnego).
- **Samoorganizacja.** Najlepsze rozwiązania architektoniczne i wymagania pochodzą od samoorganizujących się zespołów. Członkowie zespołu sami decydują o zobowiązaniach i sposobie ich wypełnienia, mając autonomię w podejmowaniu decyzji. Zespoły zwinne są zazwyczaj małe i multidyscyplinarne.
- **Przywództwo służebne.** Rola kierownika zmienia się z tradycyjnego stylu dowodzenia i kontroli na rzecz przywództwa służebnego (ang. servant leadership). Liderzy mają służyć pracownikom, koncentrując się na usuwaniu barier w pracy zespołu, inspirowaniu i ukierunkowywaniu na cele biznesowe.
- **Ciągłe uczenie się.** Kluczowe znaczenie ma uczenie się dzięki regularnym spotkaniom podsumowującym (retrospektywom) oraz ciągłe doskonalenie i eksperymentowanie.

3. Architektura i kultura organizacyjna (Michalski, 2022):

- **Integracja.** Zwinność wymaga integracji organizacji, ludzi oraz technologii. Organizacja zwinna charakteryzuje się integracją zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami.
- **Struktury.** W celu opanowania zmian konieczne jest stworzenie elastycznych i spłaszczonych struktur organizacyjnych, pozwalających na szybką rekonfigurację zasobów.
- **Kultura.** Zwinne podejście wymaga fundamentalnej zmiany filozofii działania i promowania kultury przywództwa oraz współpracy, sprzyjającej kreatywności, a także innowacyjności.
- **Informacja zwrotna i komunikacja.** Niezbędna jest szybka i intensywna komunikacja, a najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji jest rozmowa twarzą w twarz. Ciągłe przekazywanie informacji



zwrotnych jest kluczowym pryncypium zarządzania portfolio i umożliwia wczesne dostarczanie wiedzy o stanie projektu.

Zwinność w dużej skali (skalowanie)

Wraz ze wzrostem atrakcyjności podejścia zwinnego, metodyki te są adaptowane i skalowane z poziomu małych zespołów do poziomu całej organizacji. Proces ten nazywany jest **transformacją agile**. Zwinne zarządzanie w dużej skali (ang. large-scale agile) może oznaczać między innymi (Szymańska, 2019):

- Więcej niż pięćdziesięciu uczestników lub więcej niż pięć zespołów rozwijających jednocześnie ten sam produkt/projekt.
- Wykorzystanie pryncypiów oraz praktyk metodyk zwinnych w organizacji jako całości.
- Aplikacja metodyk zwinnych w dużych projektach lub dużych zespołach projektowych.

Kluczowe obszary transformacji agile w dużych organizacjach, na które zwracają uwagę badacze, to:

- Architektura. Posiada kluczowe znaczenie w koordynowaniu wkładów deweloperskich; poziom niepewności i zakres zmian determinują sposób jej projektowania.
- Koordynacja zespołów. Wymaga koordynacji na dwóch poziomach: w ramach zespołu i między zespołami, poprzez ustanowienie wspólnych norm i wartości oraz efektywnych narzędzi dzielenia się wiedzą.
- Zarządzanie portfolio. Kluczowe jest zapewnienie spójności działań zespołów z celami organizacji, poprzez ciągłe przekazywanie informacji zwrotnych między poziomem zarządzania portfolio a poziomem zespołów.
- Skalowanie zwinności. Wymaga właściwego opisu kontekstu i środowiska.

Należy pamiętać, że transformacja ta napotyka na bariery, które wzrastają wraz z wielkością organizacji, w tym m.in. dysfunkcyjna kultura organizacyjna, inercja, sztywność czy konflikty o zasoby.

4.9. Organizacje holokratyczne

Holokracje to model zarządzania i struktura organizacyjna, która stanowi alternatywę dla tradycyjnych systemów hierarchicznych. Jest to nowa koncepcja zarządzania, która wpisuje się w nurt tzw. **zwinnego zarządzania** (agile management) i jest uznawana za jedną z form samoorganizacji. Holokracja (holacracy) jest młodą koncepcją zarządzania. Za oficjalną datę jej powstania uznaje się rok 2006, kiedy to została po raz pierwszy zastosowana w przedsiębiorstwie Ternary Software w Pensylwanii.



Autorstwo tej koncepcji przypisuje się Brianowi J. Robertsonowi, który jest również autorem manifestu holakracji oraz Konstytucji holakracji. Koncepcja powstała w wyniku eksperymentów zarządczych B.J. Robertsona i była odpowiedzią na sztywny, hierarchiczny sposób zarządzania, który został uznany za barierę w funkcjonowaniu w zmiennym otoczeniu. Nazwa holokracja wywodzi się od filozoficznego pojęcia holarchii, wprowadzonego przez Arthura Koestlera w 1967 roku. Słowo holon (z gr. holos - całość) oznacza system będący całością samą w sobie, a jednocześnie częścią większego systemu (Wasiluk & Tomaszuk, 2020).

Holarchia to hierarchia holonów, gdzie mniejszy jest zagnieżdżony w większym, a każdy holon wyższego rzędu przekracza i obejmuje holony z niższego poziomu. Holokracja stanowi rozwinięcie i sformalizowanie koncepcji socjokracji. Bazuje ona na czterech założeniach: **podejmowanie decyzji** „za zgodą” (brak uzasadnionego sprzeciwu), kręgi, „podwójne łączenie” oraz wybory. **Holokracja** wykorzystuje te założenia, które następnie dostosowuje do warunków zarządzania (Hopeja & Kral, 2011).

Organizacje holokratyczne charakteryzują się dynamiczną, płaską strukturą. Jest to model eliminujący sztywną strukturę hierarchiczną i stanowiska menedżerskie.

Kluczowe elementy strukturalne i zarządzania (Krzyżanowski, 2019):

- **Kręgi** (circles). Struktura organizacji jest zbudowana z wielu kręgów, które mogą stanowić projekt, departament lub proces biznesowy. Każdy krąg jest autonomiczną jednostką i może zawierać w sobie inne kręgi. Największym kręgiem jest „Główny Krąg Organizacji”.
- **Role zamiast stanowisk**. Pracownicy pełnią określone role, które są dynamiczne i energetyzujące (dynamic, energizing roles), w przeciwieństwie do statycznych opisów stanowisk. Rolę przypisuje pracownikowi zespół w ramach kręgu, na podstawie jego indywidualnych kompetencji. Pracownik może pełnić jednocześnie więcej niż jedną rolę.
- **Rozproszona władza** (distributed authority). Władza jest rozproszona wśród wszystkich pracowników, a nie odelegowana. Bazuje ona bardziej na kompetencjach niż na władzy formalnej.
- **Cel** (purpose). W sytuacji rozproszenia władzy, pracownicy muszą znać cel organizacji, ponieważ to on ukierunkowuje sposób podejmowania decyzji.
- **Konstytucja holokracji**. Działanie organizacji regulują „zasady gry”, zawarte w sformalizowanym regulaminie, najczęściej opartym na Konstytucji holakracji B. Robertsona, która dostarcza zestaw głównych zasad, struktur i procesów.
- **Podwójne łączenie** (double linking). Kręgi są ze sobą powiązane. Dwie osoby z kręgu niższego uczestniczą w podejmowaniu decyzji w kręgu wyższego poziomu. Są to osoba odpowiedzialna za kontrolę wyników kręgu niższego (pełniąca rolę lidera zespołu) oraz druga osoba wybrana przez członków kręgu.



Zasady funkcjonowania holokracji opierają się na kolektywnych uzgodnieniach w ramach regularnie odbywających się zebrań. Zebrania mają dwojaki charakter: zarządczy (governance) i operacyjny (operational) (Brilman, 2002).

1. **Zebrania zarządcze** (Governance) dotyczą zmian struktury organizacyjnej kręgu, w tym tworzenia nowych lub modyfikacji dotychczasowych ról, reguł, procesów oraz przeprowadzania wyborów (przydzielania ról).
2. **Zebrania operacyjne** (Operational) służą rozwiązywaniu bieżących problemów (tzw. napięć) w realizacji zadań, aktualizacji statusu projektów, omawianiu wyników (mierników) oraz wyznaczaniu kolejnych działań. Odbywają się często, co najmniej raz w tygodniu. Podejmowanie decyzji (Zintegrowane Procesy). W celu zapewnienia wysokiej efektywności, spotkania są prowadzone według ściśle określonych zasad, a ich przebiegiem kieruje przeszkolony „moderator” (facylitator).

Zintegrowany proces decyzyjny jest wykorzystywany do rozpatrywania problemów dotyczących organizacji i funkcjonowania kręgu. Etapy obejmują: prezentację propozycji (w tym wstępnej propozycji rozwiązania), pytania wyjaśniające, rundę reakcji, zmiany i wyjaśnienia, rundę sprzeciwów oraz integrację. Rozstrzygnięcie następuje w wyniku braku uzasadnionych sprzeciwów.

Zintegrowany proces wyborczy służy do wyboru osób do pełnienia określonych ról. Uwzględnia opis roli, wypełnienie kart do głosowania (z podpisami i uzasadnieniem), rundę nominacji, rundę zmiany nominacji, przedstawienie propozycji i rozstrzygnięcie propozycji. W **holokracji** każdy pracownik ma realny głos i może wprowadzić swój pomysł w czyn poprzez uczestnictwo i działanie na poziomie zarządczym i operacyjnym.

Relacja organizacji holokratycznej do empowermentu to (Kozłowski & Piotrowski, 2022):

- **Partycypacja** zamiast procesu umacniania. W przypadku holokracji można mówić o zarządzaniu partycypacyjnym, a nie o empowermentcie. Holokracje nie wpisują się w proces umacniania, ponieważ nie spełniają definicyjnego założenia o konieczności wystąpienia procesu przekazywania władzy.
- **Rozproszenie władzy**. W organizacjach holokratycznych władza została w całości rozproszona i nadana pracownikom na początku ich funkcjonowania (lub w momencie przejścia z hierarchii), co oznacza, że proces przekazywania władzy (charakterystyczny dla empowermentu w ujęciu menedżerskim) już się zakończył.

Empowerment na poziomie psychologicznym. Mimo braku procesu umacniania na poziomie organizacyjnym, holokracje stwarzają warunki do budowania w pracownikach poczucia umocnienia (being empowered) na poziomie psychologicznym. Stan psychologiczny umocnienia realizuje się w czterech wymiarach (Czekaj & Ziębicki, 2021):



1. **Znaczenie** (meaningfulness) pracownicy mogą oceniać i wybierać zadania odpowiadające ich wartościom i zainteresowaniom, a każda inicjatywa wpisuje się w cele organizacji.
2. **Kompetencje** (competence), opieranie holokracji na kompetencjach, a nie na władzy formalnej, stwarza warunki do ich budowania i rozwoju. Pracownik ma wpływ i kontrolę na to, które kompetencje wykorzysta.
3. **Samostanowienie** lub wybór (self-determination or choice): Pracownicy mają autonomię w inicjacji i kontynuowaniu zachowań organizacyjnych i procesów, oraz realny głos we wprowadzaniu pomysłów w czyn (zarządzanie i operacje).
4. **Wpływ** (impact), przejrzystość podejmowania decyzji, jasno sprecyzowane role, zasady funkcjonowania kręgów i praca zorganizowana wokół zadań i celów, pomagają lepiej ocenić, w jaki sposób wkład danej osoby wpływa na wyniki w pracy.

Główne motywy rezygnacji z hierarchii. Organizacje rezygnują z tradycyjnej struktury hierarchicznej na rzecz holokracji z powodu **problemów z efektywnością**, szybkością, jakością produktów, motywacją i zaangażowaniem pracowników. Inne powody to (Szymańska, 2019):

- Niedopasowanie metodyk zwinnych do sztywnych struktur organizacyjnych, które ograniczają ich skuteczność.
- Ograniczenie koncentrowania się na kosztownych działaniach niezwiązanych z rozwojem produktu, takich jak polityka, zabieganie o poparcie interesariuszy, czy odnajdywanie się w zależnościach hierarchicznych.
- Frustracja pracowników związana z przedłużającymi się procesami decyzyjnymi.
- Niewystarczające wykorzystanie potencjału pracowników z powodu braku decyzyjności w obszarach związanych z ich kompetencjami.

Holokracja jest koncepcją **dynamicznie rozwijającą się**, posiadającą zarówno zwolenników, jak i przeciwników (zob. tab. 3).

Tabela 3. Korzyści i ograniczenia holokracji

Potencjalne korzyści	Potencjalne ograniczenia i zagrożenia
Elastyczność organizacji	Wzrost biurokracji (wynikający z formalizacji procesu zarządzania)
Rozwój kompetencji pracowników	Rozmyta odpowiedzialność (wynikająca z braku kierownika i wielości ról)
Wysokie zaangażowanie i motywacja	Niestabilność
Poczucie wspólnoty i kreatywność	Trudność w utrzymaniu spójnej wizji rozwoju
Szybkie decyzje	Wielość ról i rozdrobnienie pracy
Otwartość informacyjna	Nieadekwatność wynagrodzenia do wartości pracy

Źródło: opracowanie własne

Holokracja została wdrożona w kilkuset przedsiębiorstwach i organizacjach non-profit na całym świecie. Największą organizacją, która wdrożyła holokrację, jest amerykańska organizacja Zappos, zatrudniająca ponad 1500 pracowników.



Właściwym środowiskiem dla wdrażania holokracji wydają się młode organizacje, działające w formule projektowej, zatrudniające wysoko wykwalifikowany personel, zorientowane na szybki wzrost, takie jak startupy. Koncepcja ta odpowiada potrzebom pokoleń Y i Z, dla których ważna jest możliwość samorealizacji oraz wpływu na organizację.

4.10. Organizacje fraktalne

Organizacja fraktalna to nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, zaliczana do nowych modeli organizacyjnych, która ma stanowić odpowiedź na wyzwania gospodarki sieciowej i dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Koncepcja ta wywodzi się z geometrii fraktalnej, a do teorii zarządzania wprowadził ją Hans-Jürgen Warnecke, publikując w 1992 roku książkę "Fabryka fraktalna – rewolucja kultury przedsiębiorstwa" (Krzyżanowski, 2019).

Podejście fraktalne zakłada, że organizacja (przedsiębiorstwo) jest makrofraktalem, w skład którego wchodzi fraktale, czyli jej jednostki organizacyjne, które są miniaturkami przedsiębiorstwa. **Fraktal** to rodzaj figury geometrycznej, płaskiej lub przestrzennej, charakteryzującej się własnością samopodobieństwa. Oznacza to, że małe fragmenty fraktala, oglądane w odpowiednim powiększeniu, wyglądają tak samo jak obiekt pierwotny. W teorii zarządzania fraktal rozumiany jest jako samodzielnie działająca jednostka przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane (Bielski, 2004).

Kluczowe cechy fraktali i organizacji fraktalnej. **Organizacja fraktalna** jest traktowana jako dynamiczny i witalny model organizacyjny. Oprócz cechy samopodobieństwa, fabryka fraktalna charakteryzuje się także samoorganizacją, dynamiką oraz witalnością. Wielu autorów rozszerza ten zestaw cech (Tabela 4 zawiera porównanie cech według różnych autorów) (Hopeja & Kral, 2011):

1. Samopodobieństwo (samopowtarzalność) jest to zdolność do powielania się. W kontekście organizacji oznacza to, że struktura mikrofraktali jest tożsama ze strukturą całej organizacji (makrofraktala). Duplikaty fraktali mają zbieżne cele, zadania i funkcje, co oznacza, że dowolny problem organizacyjno-zarządczy może być rozwiązany przez dowolną jednostkę organizacyjną. Samopodobieństwo jest związane z tożsamością celów, umiejętności i relacji całej organizacji i jej autonomicznych części.
2. Samoorganizacja przejawia się wolnością organizacyjną co do sposobów realizacji postawionych przed danym fraktalem celów. Jest to autonomia organizacyjna jednostek w zakresie metod i instrumentów działania. Dotyczy to zarówno płaszczyzny operacyjnej, jak i taktycznej oraz strategicznej. Makrofraktal wyznacza wizję, misję i politykę, natomiast mikrofraktale realizują cele w wybrany



przez siebie sposób, bez wymaganej aprobaty menedżerów wyższego szczebla. Samoorganizacja jest często przedstawiana jako najważniejsza cecha współczesnych przedsiębiorstw.

3. Dynamika i witalność (zdolność **życiowa**, **siła życiowa**, **żywołność**), fraktale mają zdolność samoklonowania się i adaptacyjnego reagowania na wpływy otoczenia. Muszą wyprzedzać tempo zmian w otoczeniu i samodzielnie to otoczenie kreować.
4. Samooptymalizacja fraktale reorganizują się, powstają na nowo i ulegają rozpadowi (tzw. restrukturyzacja), co świadczy o optymalnym wykorzystaniu zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Oznacza konieczność decentralizowania władzy.
5. Samonawigowanie fraktale permanentnie weryfikują poziom osiągania celów, co pozwala na sterowanie w kierunku wyznaczonym dla wszystkich jednostek fraktalnych. Polega na stałym sprawdzaniu, modelowaniu i korygowaniu własnych pozycji w przestrzeni celów, decyzji, działań i zachowań.

Do cech uzupełniających **organizacji fraktalnej** można zaliczyć (Michalski, 2022):

- Komunikowanie się i dzielenie wiedzą. Samoistna chęć do przekazywania wiedzy i informacji przez wszystkich członków, bez względu na status i pozycję.
- Ustalanie celów przez konkretyzację i negocjacje.
- Kreatywność i otwartość na innowacje.
- Zdolność do uczenia się (zwłaszcza na poziomie czynnika ludzkiego, co ma wpływ na samouczenie się całej organizacji).

Tabela 4. Charakterystyka fraktali według różnych autorów

Autor	Cechy charakterystyczne fraktali
H.J. Warnecke	Samopodobieństwo, zdolność do samoorganizacji, samooptymalizacja, dynamika, mierzenie i ocena swej wydajności, posiadanie niesprzecznego systemu celów
K. Perechuda	Strukturalne podobieństwo, duża swoboda decyzyjna, możliwość funkcjonowania względnie niezależnie w długim okresie, samonawigowanie zorientowane na tworzenie wartości dla klienta, wartość dodana generowana przez przedsiębiorstwo stanowi synergię wartości dodanych tworzonej przez jednostki organizacyjne
R. Krupski	Elastyczność działania i możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, system celów fraktali służy osiągnięciu celów organizacji, samowystarczalność
H. Gienke, R. Kämpf	Samopodobieństwo, orientacja na cele, samoorganizacja, dynamika/witalność, samooptymalizacja
B. Mikuła	Samooptymalizacja i samoadaptacja do zmian w otoczeniu
A. Binsztok	Samoorganizacja, samopodobieństwo, samooptymalizacja, witalność, optymalizacja wykorzystania zasobów organizacji, samonawigowanie, zdolność do uczenia się, zdolność do działania w warunkach burzliwego otoczenia, wysokie wymagania wobec członków organizacji w zakresie zdolności komunikowania się, dzielenia się



	wiedzą, mobilności, elastyczności i odpowiedzialności w wykonywaniu procesów pracy
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wieczorek-Szymańska, 2015).

Organizacja fraktalna ma specyficzny typ struktury płaskiej, zdecentralizowanej i elastycznej. Zazwyczaj jest zbudowana z dwóch poziomów (Krzyżanowski, 2019):

1. **Makrofraktala** (jednostka główna/centrala) pełni funkcję koordynatora sieci. Określa cele strategiczne i ogólne zasady funkcjonowania (wizję, misję, politykę) dla całego przedsiębiorstwa. Do zadań centrali może należeć m.in. projektowanie mapy procesów, dobór partnerów, przydział zadań, koordynacja, monitoring i kontrola.
2. **Mikrofraktali** (Jednostki Podrzędne): Stanowią autonomiczne jednostki organizacyjne z własnym systemem zarządczym. Ustalają własne cele i sposoby działania, mając szeroką swobodę decyzyjną. Mikrofraktale (działy, zespoły, stanowiska) są wewnętrznymi jednostkami usługowymi funkcjonującymi na rynku wewnętrznym i zewnętrznym.

W ramach struktury funkcjonują niewielkie sztaby, które wspierają zarządzających w formułowaniu celów i nawigowaniu kierunku działania komórek. Organizacja procesów pracy odbywa się w oparciu o pracę zespołową. Fraktale tworzą sieć powiązaną na zasadzie świadczenia wzajemnych usług. **Sieć** ta jest amorficzna (nie ma z góry określonego kształtu), ponieważ dowolny fraktal może wchodzić w alternatywne powiązania z innymi fraktalami w realizacji konkretnego procesu. Istnieje możliwość wyłączenia lub włączenia nowych fraktali. Choć organizacja jest otwarta na kooperację zewnętrzną, ma widoczne granice i w pierwszej kolejności wykorzystuje zasoby wewnętrzne (Adamik & Matejun, 2022).

Zarządzanie fraktalne wymaga maksymalnej decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności. Władza wynika bardziej z wiedzy, doświadczenia i umiejętności niż z hierarchii. W **koncepcji fraktalnej** następuje odejście od konserwatywnej relacji przełożony - podwładny, a członkowie przedsiębiorstwa stają się jednocześnie własnymi zwierzchnikami.

Kluczowe aspekty zarządzania fraktalnego (Wieczorek-Szymańska, 2015):

- Partycypacja i zaufanie. Systemy zarządzania fraktali działają na zasadach partycypacji, bazując na głębokim zaufaniu i partycypacji kompetentnych pracowników.
- Negocjacje celów. Cele fraktali nie są narzucane, ale ustalane w drodze wspólnego negocjowania i konkretyzowania, tak aby były zgodne z celami całego przedsiębiorstwa.
- Rola menedżerów. Menedżerowie mają za zadanie m.in. wspierać pracowników w formułowaniu celów, zachęcać ich do zgłaszania pomysłów, tworzyć warunki sprzyjające temu procesowi oraz dbać o interesy fraktala.



Zalety (korzyści) organizacji fraktalnej (Cyfert, 2024):

- Duża elastyczność i szybkość reakcji. Występowanie tylko dwóch szczebli jako klient wewnętrzny lub zewnętrzny.
- Skalowalność. hierarchicznych oraz decentralizacja decyzji pozwala na szybkie odpowiadanie na zmiany wymogów rynku i rozwiązywanie problemów w miejscu ich powstawania.
- Witalność i innowacyjność. Sprzyja proaktywnemu działaniu pracowników, odsiewaniu działań nieistotnych i generowaniu wartości dodanej. Wspiera kreatywność i eksperymentowanie.
- Przejrzystość. Makrofraktal jest centralą, której podporządkowane są jednostki oparte na autonomicznych zespołach, co sprawia, że części służą całości i na odwrót.
- Klimat współpracy. Buduje klimat współpracy i dzielenia się wiedzą, ponieważ każdy jest postrzegany Proces klonowania fraktali umożliwia sukcesywne powiększanie struktury będącej prawie kopią oryginału, zachowując cechy podstawowe.

Wady i wyzwania organizacji fraktalnej (Cyfert, 2024):

- Ryzyko dublowania. Wysoki stopień autonomii fraktali w wyborze celów i metod działania może prowadzić do dublowania się komórek i realizowanych procesów. Wymaga to ciągłej weryfikacji celów (nawigowania).
- Wysokie wymagania wobec pracowników. Wymaga umiejętności dzielenia się wiedzą (kooperacji, a nie rywalizacji), mobilności, elastyczności oraz zdolności do funkcjonowania w warunkach wysokiej niepewności.
- Chaos i lojalność. Przedsiębiorstwo balansuje na krawędzi chaosu, a pracownicy mogą mieć poczucie ciągłej tymczasowości, co utrudnia kreowanie lojalności.
- Kultura organizacyjna. Wymaga odpowiednio ukształtowanej kultury i tożsamości, aby zapobiegać dezintegracji.
- Konieczność zmiany filozofii zarządzania: Wdrożenie organizacji fraktalnej wymaga zmiany sposobu myślenia zarządzających i filozofii zarządzania, opierającej się na zaufaniu i partycypacji.

Koncepcja organizacji fraktalnej jest odpowiedzią na dynamiczne otoczenie i jest ściśle powiązana z gospodarką sieciową. Podejście to sprzyja zarządzaniu wiedzą, w którym kluczowe znaczenie ma kreatywność i wiedza pracowników. Przykłady jej zastosowania w praktyce obejmują sieci dealerów motoryzacyjnych (np. autoryzowane salony marki Ford) oraz sieć Księgarnie Świat Książki, gdzie można zaobserwować takie cechy jak **samopodobieństwo**, **samoorganizacja** i **samonawigowanie**. Istnieją również badania sugerujące, że organizacje non-profit, takie jak Ochotnicza Straż Pożarna (OSP), w dużym stopniu wykazują znamiona organizacji fraktalnej. Organizacje fraktalne, podobnie jak wirtualne i uczące się,



należą do struktur przyszłości, które bazują na zasobach wiedzy, przedsiębiorczości i powiązaniach sieciowych.

4.11. Organizacje projektowe

Organizacje projektowe (nazywane również projektowymi strukturami organizacyjnymi) stanowią zbiór uczestników (osób indywidualnych, zespołów i instytucji) oraz relacji współpracy, które ich łączą, a których celem jest skuteczna i efektywna realizacja projektu. **Zarządzanie projektami** stawia przed organizacją fundamentalny problem organizacyjny: konieczność znalezienia optymalnego połączenia statycznej (trwałej) struktury organizacji macierzystej z dynamiczną (czasową) strukturą projektu (Szymańska, 2019). **Organizacja projektowa** jest zorientowana na realizację projektów, które z natury różnią się od powtarzalnej (rutynowej) działalności organizacji (zob. tab. 5)

Tabela 5. Istota organizacji sieciowej

Cecha	Organizacja projektowa (dynamiczna)	Organizacja trwała (statyczna/procesowa)
Cel funkcjonowania	Harmonizacja niepowtarzalnych zadań (zmiany rewolucyjne, innowacyjne).	Harmonizacja powtarzalnych zadań (optymalizacja ewolucyjna).
Czas trwania	Ograniczona w czasie, tymczasowa (posiada wyraźny początek i koniec).	Trwała, względnie długotrwała.
Ryzyko	Zwykle wysokie.	Zwykle średnie.
Zasoby	Wykorzystują ściśle określone, ograniczone zasoby (materiały, wiedza, finanse).	Reprodukuje zużywane zasoby we własnym zakresie.
Finansowanie	Przedmiotowe (projektowe).	Podmiotowe.
Kompetencje	Wymagane wysokie, specjalistyczne kompetencje.	Względnie średnie, standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kisielnicki, 2022)

Projekty są narzędziem do wprowadzania zmian i innowacji w organizacji, podczas gdy procesy zapewniają powtarzalność i standaryzację działań. Organizacje w coraz większym stopniu stają się zorientowane projektowo (Project Oriented Company), co oznacza, że zarządzanie odbywa się poprzez realizację przedsięwzięć rozwojowych, którym podporządkowane są inne działania.

Próby rozwiązania problemu integracji struktury stałej i czasowej doprowadziły do powstania wielu modelowych struktur organizacyjnych. Wybór **właściwej formy** zależy od specyfiki projektu (wielkość, złożoność, innowacyjność, ryzyko) oraz cech organizacji macierzystej. **Modelowe** rozwiązania organizacji projektowej można uporządkować według dominujących relacji łączących uczestników projektu (Kołodziejczak et al., 2020):



1. Organizacje bazują na relacjach organizacyjnych (pełna lub częściowa integracja organizacyjna):
 - Organizacja projektu w strukturze liniowej (hierarchiczna/funkcyjna). Relacje wyrażają formalne podporządkowanie. Charakteryzuje się pełną integracją organizacyjną z organizacją macierzystą. Kierownik projektu pełni rolę doradczą, a decyzje dotyczące projektu są podejmowane przez instancję kierowniczą, przy której sztab doradców funkcjonuje.
 - Organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej (sztabowa). Relacje wyrażają częściową integrację. Zespół projektowy pełni funkcję grupy doradczej dla decydentów.
 - Projektowa organizacja macierzowa charakteryzuje się częściową integracją. Jest stosowana w przypadku skomplikowanych problemów lub przedsięwzięć specjalnych wymagających powołania zespołów projektowych. W strukturze tej dochodzi do dualizmu uprawnień decyzyjnych, pracownicy otrzymują polecenia z dwóch źródeł: od kierownika projektu i kierownika funkcjonalnego, którzy dzielą odpowiedzialność. Kierownik projektu musi uzgadniać swoje prawa do korzystania z czasu pracowników.
 - „Czysta” organizacja projektowa jest formą najbardziej autonomiczną. Kierownik projektu dysponuje pełnymi uprawnieniami do ustalania priorytetów, wykorzystywania zasobów i kierowania pracami. Zespoły te są powoływane dla wykonania określonego zadania i ulegają rozwiązaniu natychmiast po jego ukończeniu.
2. Organizacje oparte na relacjach kapitałowych (autonomia organizacyjna):
 - Spółka-córka projektowa (Project Subsidiary). Powoływana w sytuacji, gdy projekt jest zbyt skomplikowany, ryzykowny, lub jego cele kolidują z celami organizacji macierzystej. Realizacja projektu odbywa się z wykorzystaniem oddziaływania właścicielskiego. Organizacja macierzysta kontroluje projekt za pomocą instrumentów nadzoru właścicielskiego, np. poprzez udział w radzie nadzorczej. Zalety, całkowite oddzielenie działalności projektowej od bieżącej działalności (chroni przed przeniesieniem ryzyka), pełna identyfikacja pracowników z celami projektu. Rekomendowana dla dużych, złożonych, kosztownych i długotrwałych projektów, związanych z dużym ryzykiem finansowym. Zazwyczaj jest rozwiązywana po zakończeniu projektu.
3. Organizacje oparte na relacjach kontraktowych (znaczna autonomia), zewnętrzna organizacja projektu (External Project Organization) polega na tym, że przedsiębiorstwo macierzyste zleca wykonanie całego zakresu zadań projektowych instytucjom zewnętrznym. Bazuje na podporządkowaniu kontraktowym. Wymaga współdziałania strategicznego (np. komitet sterujący) i operacyjnego między obiema organizacjami. Zaletą, dostęp do specjalistycznych kompetencji.



- Konsorcjalna organizacja projektu. Odmiana zewnętrznego wykonawstwa, tworzona na okres realizacji projektu, gdy finansowanie lub wykonawstwo przekracza możliwości jednej organizacji. Nie posiada osobowości prawnej. Rekomendowana dla sporadycznej realizacji bardzo dużych projektów wymagających zróżnicowanych kompetencji.
- Projektowa organizacja sieciowa (Network Project Organization), czyli grupa podmiotów niezależnych prawnie, współpracujących na podstawie relacji kontraktowych i wzajemnego zaufania. Charakteryzuje się najwyższym poziomem autonomii. Zaletą jest łączenie kompetencji, co daje szansę realizacji bardziej innowacyjnych projektów, a także dzielenie się wiedzą i redukcja kosztów.

Niezależnie od wybranej struktury, zespół projektowy jest najważniejszym komponentem systemu projektowania i kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsięwzięcia. Istotne jego cechy to (Szymańska, 2019):

- Charakterystyka zespołu. Zespół projektowy to zbiór osób, zwykle przedstawicieli różnych grup kompetencji i departamentów w firmie (zespoły wielozadaniowe), którzy wspólnie dążą do osiągnięcia wyznaczonego celu.
- Wymagania i rola. Członkowie zespołu muszą posiadać odpowiednie kompetencje, wiedzę, umiejętność współpracy (efekt synergii) i elastyczność w rozwiązywaniu problemów. Są oni czasowo związani z projektem.
- Kierownik projektu. Odgrywa kluczową rolę, pełniąc funkcje zarządcze i ponosząc odpowiedzialność za projekt. Jego rolą jest zapewnienie przywództwa, komunikacja wizji, wspieranie członków w przezwyciężaniu barier oraz budowanie zaangażowanego zespołu. Kierownik jest regulatorem pracy zespołu i mistrzem zaangażowania członków.
- Kształtowanie zespołu. Budowanie efektywnego zespołu projektowego wymaga starannej analizy wymagań kompetencyjnych i umiejętności. Zespół powinien mieć świadomość wspólnych celów i wartości. Kluczowe jest dbanie o sprawną komunikację i relacje, które mają wpływ na efektywność (np. wykorzystanie synergii).

Organizacja projektowa jest tworem **tymczasowym**. Powstaje ona na czas trwania projektu, ponieważ wykonanie określonego zlecenia jest niemożliwe lub mało efektywne w ramach funkcjonującej organizacji.

Pytania do rozdziału:

1. W jaki sposób systemowy model organizacji H.J. Leavitta (czteroelementowy) oraz systemowy model organizacji L. Krzyżanowskiego (pięciocłonowy) różnią się w zakresie opisu i wyodrębnienia kluczowych podsystemów? Proszę szczegółowo omówić, co stanowi podstawową wadę modelu Leavitta w kontekście arbitralnego rozróżniania jego elementów oraz jaką rolę odgrywa „człon kierowniczy (sterujący)” w modelu Krzyżanowskiego?



2. Proszę porównać, jak podsystem ludzie jest traktowany w kontekście modelu 7S McKinseya (elementy miękkie), modelu H.J. Leavitta (podsystemy społeczne) oraz organizacji uczącej się. Dlaczego podejście systemowe (w jego wczesnych ujęciach) bywa krytykowane za marginalizację roli czynnika ludzkiego?
3. Jaka jest podstawowa cecha przedsiębiorstwa doskonałego według Thomasa J. Petersa i R.H. Watermana (autorów Modelu 7S)? Proszę opisać, w jaki sposób wspólne wartości (Shared Values) w modelu 7S oraz kultura organizacyjna w ujęciu systemowym i postmodernistycznym (np. Model M. Jo Hatch) są traktowane jako kluczowe czynniki wpływające na działanie organizacji i spójność wewnętrzną?
4. Proszę wyjaśnić, które z czterech elementów modelu Leavitta zaliczane są do podsystemów społecznych o naturze probabilistycznej, a które do podsystemów technicznych o naturze deterministycznej. Co oznacza, że zachodzące w podsystemach społecznych zmiany są trudne do przewidzenia?
5. Omów cztery podstawowe podsystemy w modelu organizacji H. J. Leavitta. W swojej odpowiedzi scharakteryzuj każdy z nich oraz wskaż, w jaki sposób wzajemnie na siebie oddziałują w ramach organizacji traktowanej jako system społeczno-techniczny.
6. Przedstaw znaczenie i ograniczenia modelu H. J. Leavitta. Wyjaśnij, na czym polega jego wartość teoretyczna dla nauki o organizacji i zarządzaniu oraz jakie trudności mogą występować przy praktycznym rozróżnianiu czterech podsystemów.
7. Wyjaśnij, na czym polega holistyczne (całościowe) podejście Mary Jo Hatch do organizacji. W swojej odpowiedzi odwołaj się do znaczenia analogii „żaby” oraz wyjaśnij, dlaczego według autorki analiza poszczególnych elementów organizacji nie wystarcza do zrozumienia jej jako systemu.
8. Omów znaczenie **otoczenia organizacji** w pojęciowym modelu Mary Jo Hatch. Wymień i scharakteryzuj główne składniki otoczenia oraz wyjaśnij, jak teoria zależności od zasobów (Resource Dependence Theory) tłumaczy relacje organizacji z jej środowiskiem.
9. Omów założenia modelu 7S McKinseya. W swojej odpowiedzi scharakteryzuj wszystkie siedem elementów modelu (twarde i miękkie) oraz wyjaśnij, na czym polega ich wzajemne powiązanie i znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji.
10. Wyjaśnij rolę kultury organizacyjnej i wspólnych wartości (Shared Values) w modelu 7S McKinseya. W jaki sposób ten element wpływa na pozostałe składniki modelu oraz na osiągnięcie doskonałości organizacyjnej według Petersa i Watermana?
11. Omów trzy fundamentalne przełomy, na których opiera się koncepcja organizacji turkusowej według Frederica Laloux. W swojej odpowiedzi scharakteryzuj istotę



- każdego z nich (samozarządzanie, integralność i ewolucyjny cel) oraz wskaż, w jaki sposób odróżniają one turkus od wcześniejszych modeli organizacyjnych.
12. Wyjaśnij, na czym polega samozarządzanie w organizacjach turkusowych. Przedstaw różnice między strukturą holarchiczną a tradycyjną hierarchią oraz opisz rolę lidera i procesu doradczego w podejmowaniu decyzji.
 13. Przedstaw, jakie **wartości, postawy i kompetencje** są pożądane u pracowników w organizacjach turkusowych. W swojej odpowiedzi uwzględnij znaczenie zaufania, współpracy, samoświadomości i odpowiedzialności w budowaniu turkusowej kultury organizacyjnej.
 14. Omów istotę organizacji sieciowych jako współczesnej formy strukturalnej. W swojej odpowiedzi wyjaśnij: jakie czynniki doprowadziły do rozwoju koncepcji sieci w zarządzaniu, czym różnią się definicje organizacji sieciowej w ujęciu wąskim i szerokim, jakie cechy odróżniają strukturę sieciową od tradycyjnych form hierarchicznych.
 15. Przedstaw i scharakteryzuj główne atrybuty i cechy organizacji sieciowych. W swojej odpowiedzi uwzględnij takie aspekty, jak: autonomia i współzależność uczestników, rola wiedzy i relacji, elastyczność działania, a także znaczenie zaufania i kooperacji dla efektywności sieci.
 16. Omów typologię organizacji sieciowych oraz mechanizmy ich zarządzania i koordynacji. W swojej odpowiedzi: przedstaw główne kryteria klasyfikacji (charakter związków, dominacja koordynatora, dynamika rekonfiguracji), wyjaśnij rolę koordynatora (brokera, jednostki flagowej) w sieci, wskaż, dlaczego zarządzanie siecią wymaga podejścia systemowego i zaufania między partnerami.
 17. Omów istotę koncepcji organizacji uczącej się. W swojej odpowiedzi wyjaśnij czym charakteryzuje się taka organizacja, jakie znaczenie ma wiedza i proces uczenia się, jakie są główne dyscypliny organizacji uczącej się według Petera Sengego.
 18. Przedstaw kluczowe cechy organizacji zwinnej (agile organization). Omów podstawowe założenia zwinności, główne wymiary zwinności według S. Trzcielińskiego (bystrość, elastyczność, inteligencja, spryt), znaczenie roli ludzi, zespołów i przywództwa służebnego w organizacjach zwinnych.
 19. Porównaj organizację uczącą się i organizację zwinną. Wskaż podobieństwa i różnice w zakresie struktury i kultury organizacyjnej, podejścia do wiedzy i uczenia się, sposobu reagowania na zmiany i roli przywództwa.
 20. Omów istotę i genezę koncepcji holokracji jako alternatywy dla tradycyjnych struktur hierarchicznych. W swojej odpowiedzi uwzględnij pochodzenie i podstawowe założenia ideowe (m.in. koncepcja holarchii, wpływ socjokracji, rola Briana J. Robertsona), główne zasady funkcjonowania (kręgi, role, rozproszona władza, konstytucja holokracji), znaczenie celu (purpose) w kontekście podejmowania decyzji.



21. Przedstaw procesy decyzyjne i zasady funkcjonowania w organizacji holokratycznej. W odpowiedzi wyjaśnij jakie są typy zebrań (zarządcze i operacyjne) oraz ich znaczenie, na czym polega zintegrowany proces decyzyjny i wyborczy, jaką rolę odgrywają mechanizmy takie jak „podwójne łączenie” oraz rola moderatora (facylitatora).
22. Omów relację między koncepcją holokracji a ideą empowermentu. Wskaż dlaczego holokracja nie jest klasycznym przykładem empowermentu w sensie menedżerskim, w jaki sposób wspiera psychologiczne poczucie umocnienia pracowników (znaczenie, kompetencje, samostanowienie, wpływ), jakie korzyści i ograniczenia wynikają z wdrożenia holokracji w praktyce organizacyjnej.
23. Omów istotę i genezę koncepcji organizacji fraktalnej. W odpowiedzi uwzględnij: pochodzenie pojęcia (geometria fraktalna, Hans-Jürgen Warnecke), podstawowe założenia teoretyczne (makrofraktal i mikrofraktale, samopodobieństwo, samonawigowanie), znaczenie fraktali jako autonomicznych jednostek organizacyjnych w strukturze przedsiębiorstwa.
24. Przedstaw kluczowe cechy organizacji fraktalnej i fraktali. W odpowiedzi wyjaśnij samopodobieństwo i jego znaczenie dla spójności celów i struktury, samoorganizację, samonawigowanie i samoopptymalizację, dodatkowe cechy, takie jak komunikacja, kreatywność, uczenie się i innowacyjność.
25. Omów strukturę organizacyjną i specyfikę zarządzania w organizacji fraktalnej. W odpowiedzi uwzględnij rolę makrofraktala i mikrofraktali oraz ich wzajemne powiązania, zasadę decentralizacji władzy, partycypacji i negocjacji celów, zalety i wyzwania związane z funkcjonowaniem organizacji fraktalnej (elastyczność, vitalność, ryzyko dublowania procesów, wysokie wymagania wobec pracowników).
26. Omów istotę organizacji projektowej i różnice w porównaniu z organizacją trwałą (statyczną/procesową). W odpowiedzi uwzględnij cel funkcjonowania i orientację na zadania, czas trwania i tymczasowość struktur projektowych, ryzyko, wykorzystanie zasobów i wymagane kompetencje.
27. Przedstaw formy organizacji projektowej i kryteria ich wyboru. W odpowiedzi wyjaśnij organizacje oparte na relacjach organizacyjnych (struktury liniowa, liniowo-sztabowa, macierzowa, „czysta”), organizacje oparte na relacjach kapitałowych (spółka-córka projektowa), organizacje oparte na relacjach kontraktowych (zewnętrzna organizacja projektu, konsorcja, organizacja sieciowa), wpływ specyfiki projektu i cech organizacji macierzystej na wybór formy.
28. Omów rolę zespołu projektowego i kierownika projektu w organizacji projektowej. W odpowiedzi uwzględnij charakterystykę zespołu (kompetencje, synergiczna współpraca, czasowe zaangażowanie), rolę kierownika projektu w zarządzaniu zespołem, przywództwie, komunikacji wizji i budowaniu zaangażowania, znaczenie kształtowania zespołu dla efektywności realizacji projektu.



5. Pojęcie decyzji i proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Podejmowanie decyzji jest jednym z podstawowych i kluczowych elementów procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Nowoczesne zarządzanie można wręcz postrzegać jako ciąg decydowania i tworzenia warunków do skutecznej realizacji decyzji. W najprostszym ujęciu, decyzja jest postanowieniem będącym wynikiem dokonanego wyboru. W literaturze przedmiotu decyzja jest najczęściej określana jako świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania. Innymi słowy, jest to akt wyboru jednej możliwości spośród dostępnego ich zestawu (co najmniej dwóch). Może to być wybór konkretnego działania lub świadome powstrzymanie się od wyboru (to również jest formą decyzji) (Adair, 2014).

Decyzja jest zatem ostatecznym celem naszego działania. Podejmowanie decyzji to proces, który dotyczy każdego z nas i jest nieodłącznym elementem życia zarówno prywatnego, jak i zawodowego. **Decydentem** jest podmiot, który dokonuje ostatecznego wyboru wariantu decyzji. Może nim być człowiek, grupa osób lub maszyna (np. układ sterowania). Na decydencie spoczywa odpowiedzialność za skutki powziętego rozwiązania. Charakter decydenta (jego wiedza, doświadczenie, kompetencje, zdolności poznawcze, cechy osobowościowe) ma istotny wpływ na przebieg procesu decyzyjnego. Problem racjonalności decyzji jest kluczowy w zarządzaniu. Wyróżnia się dwa czynniki racjonalności decyzji (Ścibiorek, 2003):

1. Racjonalność metodologiczna, wybór dokonany na podstawie dostępnych informacji i zgodnie z regułami „sztuki podejmowania decyzji”.
2. Racjonalność rzeczowa, wybór wariantu działania, którego realizacja doprowadzi do osiągnięcia ustalonego celu działania.

Klasyczny (normatywny) model podejmowania decyzji zakłada, że decydenci dysponują pełną informacją, potrafią eliminować niepewność i logicznie oceniać sytuację, a ich decyzje najlepiej służą interesom organizacji. Jednakże w rzeczywistości często występuje ograniczona racjonalność, gdzie decydenci są ograniczeni przez niepełne i niedoskonałe informacje, wartości, nieświadome odruchy, umiejętności i zwyczaje (Stabryła, 2022).

Istota procesu podejmowania decyzji (proces decyzyjny) to następujące po sobie w logicznym porządku czynności, powiązane ze sobą związkami przyczynowo-skutkowymi, których efektem jest podjęcie decyzji ostatecznej. Dotyczy on poznania i zdefiniowania istoty decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie. Procesy decyzyjne są zazwyczaj uruchamiane w sytuacjach problemowych. Problem decyzyjny to porównanie stanu



oczekiwanego ze stanem rzeczywistym, pomiar odchyłeń oraz przymus wyboru jednego z wariantów działania (Szymańska, 2019).

Mimo rozbieżności w literaturze do liczby faz, **proces decyzyjny** stanowi uporządkowany ciąg działań. Często wyróżnia się trzy główne fazy (rozpoznania, projektowania i wyboru) lub rozszerzony, racjonalny **model postępowania** (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Rozeznanie i identyfikacja sytuacji/problemu decyzyjnego polega na obserwacji rzeczywistości i skali problemu. Wymaga to zidentyfikowania oraz zdefiniowania problemu i celu decyzyjnego. Faza ta zmierza do diagnozy problemu poprzez szukanie odpowiedzi na pytania dotyczące jego istoty, źródła, złożoności i powtarzalności. Prawidłowe zdefiniowanie problemu jest kluczowe dla podjęcia słusznej decyzji.
2. Projektowanie/Wyszukiwanie rozwiązań (Wariantowanie). W tej fazie poszukuje się alternatywnych rozwiązań danego problemu decyzyjnego i ustala się kryteria wyboru. Warianty muszą być realne do zrealizowania, mieścić się w zdefiniowanych ograniczeniach i zapewniać osiągnięcie celu. Opracowanie alternatywnych wariantów jest procesem twórczym.
3. Ocena i Wybór dokonuje się oceny poszczególnych wariantów w odniesieniu do przyjętych kryteriów (trafność, ekonomiczność, łatwość realizacji, legalność, ograniczone ryzyko). W tym etapie przewiduje się skutki (wady i zalety) każdego wariantu i porównuje je. Następuje dokonanie wyboru najlepszego z możliwych wariantów.
4. Wdrożenie i Kontrola wybrany wariant jest wprowadzany w życie, a następnie następuje obserwacja oraz ocena rezultatu wdrożenia. Etap ten wymaga monitorowania skutków i wprowadzania ewentualnych korekt.

Podstawą **procesu podejmowania decyzji** jest informacja. Skuteczne decyzje są oparte na gromadzeniu danych i analizie informacji. **Proces zarządzania**, postrzegany jako proces informacyjno-decyzyjny, jest niezwykle czuły na jakość i dostępność informacji. Informacje te muszą być istotne, rzetelne, wiarygodne, dokładne, kompletne i łatwo dostępne.

Typy decyzji (kryteria zarządcze)

Decyzje w przedsiębiorstwie klasyfikuje się ze względu na różnorodne kryteria. Najważniejszy podział dotyczy horyzontu czasowego i zakresu (Krzyżanowski, 2019):

1. Decyzje strategiczne:
 - Charakterystyka. Dotyczą one realizacji celów długookresowych, wytyczają kierunki rozwoju i fundamentalne cele organizacji. Mają kluczowe znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstwa.



- Struktura, są nierutynowe, scentralizowane i zazwyczaj dotyczą problemów słabo ustrukturyzowanych lub incydentalnych, wymagających twórczego wkładu człowieka.
2. Decyzje taktyczne:
- Charakterystyka. Dotyczą spraw średniego zasięgu i służą dopracowaniu rozstrzygnięć strategicznych. Obejmują np. optymalną alokację zasobów, organizację, akwizycje i rozwój. Lokują się pomiędzy warstwą operacyjną a strategiczną.
3. Decyzje operacyjne:
- Charakterystyka. Związane są z bieżącą działalnością i konkretnymi zadaniami. Dotyczą najczęściej zagadnień optymalizacyjnych w zakresie pełnego wykorzystania zasobów. Są to decyzje powtarzalne, rutynowe, o dużej częstotliwości, podejmowane na niższym szczeblu zarządzania. Wiele z nich może być zautomatyzowanych.

Inne ważne podziały dotyczą (Michalski, 2022):

- decyzji zaprogramowanych, które posiadają ustaloną normą strukturę, powtarzalne z pewną częstotliwością, podejmowane zgodnie z przyjętymi procedurami.
- decyzji niezaprogramowanych, o niewyraźnej strukturze, rzadko podejmowane, nietypowe; służą rozwiązywaniu problemów nowych.

Warunki podejmowania decyzji. Warunki te determinują znaczenie i zasięg skutków decyzji. Proces podejmowania decyzji w organizacji jest złożony i opiera się na określonych warunkach i kryteriach. Poniżej przedstawiono podstawowe warunki, w jakich decyzje są podejmowane, oraz kluczowe kategorie ich typologii, zgodnie z informacjami zawartymi w źródłach. **Decydent** lub grupa osób podejmujących decyzję musi brać pod uwagę rodzaje i warunki, które mogą zaistnieć w otoczeniu decyzyjnym. Warunki te determinują znaczenie i zasięg skutków decyzji dla każdej organizacji. W praktyce sprowadzają się do trzech stanów, w których decydent musi brać pod uwagę możliwe zdarzenia w otoczeniu decyzyjnym (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Stan pewności (sytuacja deterministyczna). Struktura wszystkich elementów decyzji jest przewidywalna, a warunki towarzyszące są niezmiennie. Decydent posiada dokładne i wiarygodne informacje. Skutki działań dają się przewidzieć z dużą dokładnością. Występuje niezmiennie rzadko w decyzjach organizacyjnych. Jest to sytuacja, w której podejmujący decyzję zna z rozsądnym zakresem pewności dostępne warianty wyboru oraz warunki im towarzyszące. Skutki działań w tym stanie dają się przewidzieć z dużą dokładnością. **Analiza decyzyjna** ogranicza się wówczas do sformułowania kilku opcji i wyboru optymalnej. Klasyczny model podejmowania decyzji zakłada, że decydenci są w stanie



skutecznie usunąć niepewność, aby podjąć decyzję w warunkach pewności. Należy jednak zaznaczyć, że w rzeczywistości warunki pewności występują niezmiernie rzadko w decyzjach organizacyjnych

2. Stan ryzyka (sytuacja ryzykowna). Decydent zna dostępne możliwości oraz potencjalne korzyści i koszty związane z każdą z nich, ale tylko z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem. Ryzyko jest średnim poziomem niejasności i umiarkowanym niebezpieczeństwem podjęcia błędnej decyzji. W tej sytuacji dostępność poszczególnych możliwości oraz związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem. Ryzyko to średni poziom niejasności i umiarkowane niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji. W warunkach ryzyka istotna jest umiejętność przewidywania przez decydenta potencjalnych wyników własnego działania, co może wymagać wykorzystania indywidualnych cech, takich jak intuicja czy czerpanie z doświadczeń z przeszłości. Ryzyko bywa postrzegane jako skutki, jakie może pociągnąć za sobą wybranie niewłaściwego wariantu działania (działania własne decydenta).
- Ryzyko a niepewność. Ryzyko bywa traktowane jako zobiektywowana niepewność, a niepewność odnosi się do uwarunkowań, w jakich decyzja będzie realizowana (stany niezależne od decydenta), natomiast ryzyko do skutków wybrania niewłaściwego wariantu (działań własnych decydenta). W tej sytuacji dostępność poszczególnych możliwości oraz związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem. Ryzyko to średni poziom niejasności i umiarkowane niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji. W warunkach ryzyka istotna jest umiejętność przewidywania przez decydenta potencjalnych wyników własnego działania, co może wymagać wykorzystania indywidualnych cech, takich jak intuicja czy czerpanie z doświadczeń z przeszłości. Ryzyko bywa postrzegane jako skutki, jakie może pociągnąć za sobą wybranie niewłaściwego wariantu działania (działania własne decydenta).
3. Stan niepewności. Decydent nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka ani możliwych konsekwencji. Nie można określić, jakie czynniki będą oddziaływać na sytuację decyzyjną ani prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Towarzyszy temu wysoki poziom niejasności. Wymaga logicznego i racjonalnego podejścia, a także intuicji, trafności osądu i doświadczenia. Większość współczesnych decyzji menedżerskich podejmowana jest w warunkach niepewności. To sytuacja, w której podejmujący decyzję nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich, ani ich możliwych konsekwencji. Wiąże się to z bardzo wysokim poziomem niejasności. Stan niepewności jest stanem najpowszechniejszym w praktyce, zwłaszcza z uwagi na dynamikę życia rynku społecznego. Zasadnicze czynniki wpływające na niepewność to złożoność współczesnych organizacji oraz brak dostępu do informacji o istotnym znaczeniu. W warunkach niepewności



konieczne jest logiczne i racjonalne podejście, ale także odgrywa ważną rolę intuicja, trafność osądu oraz doświadczenie.

Decyzje w organizacji można klasyfikować według wielu kryteriów. Najważniejsze typologie dotyczą stopnia ustrukturyzowania problemu oraz poziomu zarządzania. Podział ze względu na **poziom zarządzania** (horyzont czasowy i waga problemu). W literaturze przedmiotu najbardziej popularny jest podział decyzji na strategiczne, taktyczne i operacyjne (zob. tab. 6).

Tabela 6. Podział decyzji

Typ decyzji	Charakterystyka i cel	Poziom zarządzania/Horyzont czasowy	Struktura problemu
Decyzje strategiczne	Wytaczają rozwój i cele długookresowe organizacji, dostosowują ją do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, mają fundamentalne znaczenie dla jej przyszłości. Dotyczą doboru produktów i rynków w celu maksymalizacji zysku.	Najwyższy szczebel zarządzania. Dotyczą zdarzeń w długim horyzoncie czasowym.	Słabo ustrukturalizowane lub wcale, złożone, wymagają wiedzy, informacji i wyobraźni decydenta. Związane ze zmianą aktualnego stanu faktycznego.
Decyzje taktyczne	Dotyczą metod realizacji decyzji strategicznych. Mają na celu optymalną alokację zasobów, organizację, akwizycje i rozwój. Zapewniają warunki do sprawnej realizacji celów poprzez zabezpieczenie zasobów.	Średni szczebel zarządzania. Lokuje się pomiędzy warstwą operacyjną a strategiczną.	Implikują zmiany pola decyzyjnego w krótkim okresie, lecz mają znikomy jednostkowy wpływ na długofalowy proces.
Decyzje operacyjne	Dotyczą zagadnień bieżącej działalności, rozwiązywania problemów powstałych w efekcie zakłóceń. Służą optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów.	Najniższy szczebel zarządzania. Podejmowane na krótki okres czasu.	Powtarzalne, o dużej częstotliwości. Związane z problemami pilnymi, które nie implikują większych zmian.

Źródło: opracowanie własne na (Sokołowska et al., 2016)

Decyzje klasyfikuje się również ze względu na stopień ustrukturyzowania problemu (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- Decyzje zaprogramowane (rutynowe) mają ustaloną normą strukturę lub powtarzają się z pewną częstotliwością. Podejmowane są zgodnie z przyjętymi procedurami, zasadami lub zwyczajowo. Ułatwiają podejmowanie decyzji w powtarzających się sytuacjach. W pewnym sensie stanowią ograniczenie swobody decydowania.
- Decyzje niezaprogramowane (nierutynowe, zasadnicze) posiadają słabo wyrażoną, niewyraźną strukturę i są podejmowane znacznie rzadziej. Służą rozwiązywaniu problemów nowych, nietypowych lub wyjątkowych. Wymagają



kreatywnego poszukiwania rozwiązań, ponieważ brak jest odpowiednich procedur i informacji. Decyzje strategiczne należą do tej kategorii.

Decyzje mogą być również kategoryzowane według dodatkowych kryteriów (Cyfert, 2024):

- Liczba kryteriów: jedno- i wielokryterialne.
- Charakter czynności decyzyjnych:
 - Regulacyjne: Wynikają z funkcji kontroli kierowniczej i mają doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów (często rutynowe i sformalizowane).
 - Sterujące.
 - Innowacyjne.
 - Normalizujące określają misję, cele, zadania organizacji oraz ramowe zasady postępowania (wymagają analiz, niekiedy prac o charakterze badań naukowych).
- Waga problemu: kluczowe, standardowe, marginalne.
- Zasady uczestnictwa (formy decydowania): indywidualne (jednoosobowo), indywidualne ze zbiorowym rozpoznaniem, zbiorowe (kolektywne).
- Kwantyfikacja możliwe do skwantyfikowania (mieralne) oraz trudne lub niemożliwe do skwantyfikowania (niemierzalne).
- Funkcje zarządzania: planistyczne (wybór celów, alokacja zasobów), organizatorskie, koordynacyjne (łączenie działań różnych części organizacji), motywacyjne (mobilizowanie ludzi do pracy) i kontrolne (określanie norm i monitorowanie osiągnięć).
- Źródło inicjowania problemów: inicjowane przez jednostki nadrzędne, przez kierownika lub przez podwładnych.
- Ze względu na jakość: zła, zadowalająca, optymalna.
- Kontekst/środowisko: prywatne i zawodowe, administracyjne, polityczne, kierownicze, międzynarodowe.

Decyzje są postrzegane w dwóch głównych podejściach: normatywnym, które traktuje decyzję jako rozwiązanie problemu (wynik) (stosowane w ekonomii), oraz opisowym (deskryptywnym), które koncentruje się na sposobie dochodzenia do wyniku (proces podejmowania decyzji) (stosowane w teorii organizacji i zarządzania) (Czekaj & Ziębicki, 2021).

Psychospołeczne i behawioralne aspekty procesu podejmowania decyzji.

Decyzje, zwłaszcza te o charakterze strategicznym i niezaprogramowanym, są silnie obciążone subiektywizmem decydenta. Intuicja kontra Racjonalność Wyróżnia się dwa typy myślenia i podejmowania decyzji: intuicyjny i racjonalny (refleksyjny) (Szymańska, 2019).

- Podejście racjonalne, bazuje na logicznym rozumowaniu, analizie i sprawdzaniu konsekwencji.



- Podejście intuicyjne związane jest ze swobodnym przepływem wrażeń, odczuć, emocji i skojarzeń. Intuicja opiera się na zgromadzonym doświadczeniu, umiejętności rozpoznawania schematów i podświadomym przetwarzaniu informacji. W procesie podejmowania decyzji strategicznych i na etapie generowania alternatywnych wariantów często wykorzystuje się intuicję, doświadczenie i wyobraźnię. Heurystyki i Błędy Poznawcze W praktyce zarządzania decydenci często stosują heurystyki – nieświadomie stosowane uproszczenia (drogi na skróty), które mogą zniekształcać prawdziwość sytuacji. Przykłady heurystyk i błędów:
- Efekt aureoli. Błędne przeświadczenie, że coś, co wygląda atrakcyjnie, jest automatycznie lepsze.
- Heurystyka zakotwiczenia i dostosowania bazuje na początkowej informacji („kotwicy”), a następnie jej modyfikowanie, co może prowadzić do zniekształceń.
- Złudzenie skupienia (Fokalizm) to tendencja do zbytniego skupiania się na jednym zdarzeniu i przykładania zbyt małej wagi do innych informacji.

W celu zwiększenia efektywności i minimalizacji błędów, przedsiębiorstwa stosują Systemy wspomagania decyzji (SWD). Wspomaganie polega na zastosowaniu sformalizowanych modeli, które ułatwiają wyjaśnienie problemów i ujawnienie warunków towarzyszących procesowi. SWD to zbiór narzędzi komputerowych wspierających użytkownika w racjonalnej organizacji i prowadzeniu interaktywnego procesu decyzyjnego, zawierający bazę danych, reprezentację wiedzy (model rzeczowy) oraz modele preferencyjne. Ich celem jest poprawa efektywności decydowania poprzez wsparcie informacyjne i przeliczeniowe (Stabryła, 2022). Kluczowa różnica między racjonalnym (normatywnym/klasycznym) a behawioralnym (opisowym/deskryptywnym) podejściem do decyzji dotyczy ich założeń na temat natury decydenta, celu procesu decyzyjnego oraz metodologii stosowanej w analizie.

Tabela 7. Różnice między podejściem do decyzji

Kryterium różnicy	Podejście racjonalne (normatywne/klasyczne)	Podejście behawioralne (opisowe/deskryptywne)
Główny cel/funkcja	Określa, jak ludzie powinni podejmować decyzje (normatywne reguły dla idealnego zachowania).	Opisuje, jak ludzie rzeczywiście podejmują decyzje (analiza faktycznego zachowania i mechanizmów wyboru).
Założenia o decydencie (racjonalność)	Zakłada, że człowiek jest istotą w pełni racjonalną (tzw. homo oeconomicus).	Opiera się na koncepcji ograniczonej racjonalności (ang. bounded rationality).
Zasoby informacyjne	Zakłada, że decydent posiada pełną i doskonałą informację o sytuacji decyzyjnej, wszystkich wariantach oraz konsekwencjach.	Zakłada, że decydenci dysponują niepełną i niedoskonałą informacją.
Cel wyboru	Dąży do znalezienia rozwiązania optymalnego (najlepszego w kontekście przyjętego kryterium, maksymalizującego korzyści).	Dąży do znalezienia rozwiązania zadowalającego (pierwszego dopuszczalnego wariantu spełniającego minimalny standard



		wystarczalności).
Koncentracja analityczna	Koncentruje się na wyniku (rozwiązaniu problemu) i metodach (algorytmach).	Koncentruje się na sposobie dochodzenia do wyniku (procesie podejmowania decyzji).
Metodologia / kontekst	Wykorzystuje metody ilościowe (ekonomia, badania operacyjne, prakseologia, teoria gier).	Opiera się na czynnikach psychologicznych, socjologicznych i organizacyjnych, w tym na heurystykach, intuicji i ograniczeniach poznawczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krzyżanowski, 2019)

Szczegółowe aspekty różnic w procesie podejmowania decyzji to (Czerniachowicz, 2025) (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014):

1. Różnica w traktowaniu racjonalności i celu:

- Racjonalny model postuluje, że racjonalny decydent ma kompletną wiedzę o możliwych konsekwencjach wszystkich wyborów i wykorzystuje ją logicznie i systematycznie. Ideą naczelną jest maksymalizacja wartości korzyści. Model ten opisuje, jak decyzje powinny być podejmowane. W klasycznym paradygmacie optymalizacji, decydent jest postrzegany jako podmiot, który powinien maksymalizować własną funkcję użyteczności.
- Behawioralny model odrzuca założenie o całkowitej racjonalności. Wprowadza koncepcję ograniczonej racjonalności (bounded rationality), zgodnie z którą decydenci są ograniczeni przez swoje wartości, nieświadome odruchy, umiejętności i zwyczaje. Ograniczenia poznawcze, niewystarczające zasoby czy presja czasu sprawiają, że decydent nie wybiera rozwiązania optymalnego, lecz „zadowolające się” (ang. satisficing) – czyli pierwszy wariant spełniający pewien minimalny standard wystarczalności.

2. Różnica w roli psychologii i procesów myślowych:

- Podejście normatywne ma na celu ustalenie normatywnych reguł dla idealnego zachowania. W modelach racjonalnych (takich jak model racjonalnego podejmowania decyzji), nie ma mowy o wykorzystywaniu intuicyjnego myślenia. Racjonalność metodologiczna wymaga dokonywania wyboru zgodnie z regułami „sztuki podejmowania decyzji”.
- Podejście deskryptywne (behawioralne), charakterystyczne dla psychologii i socjologii, koncentruje się na czynnikach społecznych i psychologicznych. Ujawnia, że ludzie często używają heurystyk – uproszczonych strategii myślenia i wnioskowania, które ignorują część informacji, by przyspieszyć proces decyzyjny. Chociaż heurystyki są regułami zawodnymi, pozwalają one na szybkie podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. Analizy behawioralne badają odstępstwa od racjonalności.

3. Różnica w dziedzinach nauki i zastosowaniu:

- Podejście normatywne (racjonalne) jest tradycyjnie stosowane w ekonomii, badaniach operacyjnych i prakseologii. Koncentruje się na metodach i



algorytmach, które prowadzą do najlepszego rozwiązania w kontekście przyjętego kryterium.

- Podejście opisowe (behawioralne) jest charakterystyczne dla psychologii, socjologii, teorii organizacji i zarządzania. Analizuje rzeczywiste zachowania decydentów, takie jak wykorzystanie intuicji, doświadczenia, wyobraźni i emocji. Ekonomia behawioralna weryfikuje ekonomię neoklasyczną (opartą na założeniu całkowitej racjonalności) na podstawie wyników badań socjologicznych i psychologicznych.

Należy zaznaczyć, że we współczesnych badaniach dochodzi do ścierania się tych podejść. Metody wspomagania decyzji często uwzględniają zarówno dążenie do **rozwiązania optymalnego** (jak w podejściu normatywnym), jak i cechy osobowościowe decydenta (np. jego skłonność do ryzyka) charakterystyczne dla podejścia deskryptywnego (Kołodziejczak et al., 2020).

Pojęcie decyzji w przedsiębiorstwie koncentruje się na świadomym wyborze wariantu działania spośród co najmniej dwóch możliwości, mającym na celu osiągnięcie wyznaczonych celów. Akt **podjęcia decyzji** kończy proces decyzyjny, który jest złożonym, logicznie uporządkowanym ciągiem czynności. Proces ten obejmuje kluczowe etapy: identyfikację problemu, formułowanie wariantów decyzyjnych, ocenę tych wariantów w świetle przyjętych kryteriów oraz wdrożenie i kontrolę rezultatów.

Współczesne zarządzanie jest procesem informacyjno-decyzyjnym, gdzie jakość i dostępność informacji (m.in. jej rzetelność, aktualność i kompletność) stanowi podstawę i największą determinantę trafności decyzji. **Problemy decyzyjne** w przedsiębiorstwie są klasyfikowane ze względu na ich strategiczny, taktyczny i operacyjny charakter, co bezpośrednio wiąże się z horyzontem czasowym i poziomem zarządzania (Hopeja & Kral, 2011).

W obliczu dynamiki i złożoności otoczenia, większość decyzji podejmuje się w warunkach ryzyka (gdzie prawdopodobieństwo jest szacowane) lub niepewności (gdzie prawdopodobieństwo jest nieznane lub niemierzalne). Te warunki wymuszają często odejście od idealnej, klasycznej racjonalności na rzecz ograniczonej racjonalności, gdzie menedżerowie muszą posługiwać się uproszczonymi modelami problemu.

Rola decyzyjności rozumianej jako dobór i stosowanie odpowiednich środków do osiągnięcia celu jest kluczowa. **Proces decyzyjny** ma zawsze charakter osobisty, a cechy decydenta, takie jak doświadczenie i intuicja, stają się nieodzowne, szczególnie w przypadku decyzji nietypowych i podejmowanych pod presją czasu. Jednocześnie w dążeniu do zwiększenia efektywności zarządzający powinni neutralizować błędy wynikające z myślenia intuicyjnego (heurystyk) poprzez



systematyczne analizowanie procesu i stosowanie narzędzi wspomagających decyzje (SWD), zwłaszcza w przypadku złożonych problemów wielokryterialnych.

Ostatecznie, skuteczność decyzji menedżerskich zależy od zdolności organizacji do szybkiego reagowania na zmienne warunki oraz ciągłego doskonalenia procesu decyzyjnego, co pozwala na minimalizację ryzyka i maksymalizację szans osiągnięcia wyznaczonych celów.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij, czym jest decyzja w ujęciu procesu zarządzania. Jakie są podstawowe cechy decyzji i na czym polega jej znaczenie w działalności przedsiębiorstwa?
2. Omów pojęcie racjonalności decyzji. Na czym polega racjonalność metodologiczna i rzeczowa oraz jaki mają wpływ na jakość procesu decyzyjnego?
3. Przedstaw i scharakteryzuj główne fazy procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Jakie działania obejmuje każda z nich?
4. Wskaż rolę informacji w procesie podejmowania decyzji. Jakie cechy powinna mieć informacja, aby decyzja była skuteczna i trafna?
5. Wymień i omów trzy podstawowe typy decyzji w organizacji (strategiczne, taktyczne, operacyjne). Czym różnią się między sobą pod względem horyzontu czasowego, zakresu i poziomu zarządzania?
6. Wyjaśnij, na czym polega różnica między decyzjami zaprogramowanymi a niezaprogramowanymi. Podaj przykłady i wskaż, w jakich sytuacjach są one podejmowane.
7. Omów trzy podstawowe warunki podejmowania decyzji (pewność, ryzyko, niepewność). Jak różnią się one pod względem dostępności informacji i przewidywalności skutków?
8. Porównaj podejście racjonalne (normatywne) i behawioralne (opisowe) do procesu podejmowania decyzji. Jakie są ich główne założenia, cele i różnice metodologiczne?
9. Przedstaw rolę czynników psychospołecznych w procesie podejmowania decyzji. Jaką funkcję pełnią intuicja, doświadczenie i heurystyki w zachowaniu decydentów?
10. Wyjaśnij, czym są systemy wspomagania decyzji (SWD). Jakie pełnią funkcje i w jaki sposób wpływają na poprawę efektywności procesu decyzyjnego w organizacji?



6. Formy współpracy i powiązań przedsiębiorstw

Współczesny rynek, charakteryzujący się wysoką zmiennością otoczenia, wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie niestandardowych rozwiązań w celu budowania wysokiej pozycji konkurencyjnej. Wraz z rozwojem gospodarki i zmianą filozofii prowadzenia biznesu, koncepcja współpracy (współdziałania) pojawiła się jako alternatywa dla rywalizacji. **Współdziałanie międzyorganizacyjne** definiowane jest jako wielopodmiotowe dążenie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów.

Ponadto jest ono uznawane za logiczną reakcję na dynamikę otoczenia, narzucającą przedsiębiorstwom udział w „wyścigach” o rynek światowy i o przyszłość. Zdolność organizacji do współdziałania jest jej atrybutem, który umożliwia jej sprawniejsze i bardziej ekonomiczne osiąganie celów, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub wymagałaby znacznie większych środków. Ponadto, budowanie sieci relacji jest konsekwencją działania w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie wiele zasobów i umiejętności niezbędnych do sukcesu znajduje się poza bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstw (Krzyżanowski, 2019).

Formy współpracy uległy ewolucji od kooperacji dwustronnej do układów wielostronnych, takich jak sieci i szeroko rozumiane konsorcja oraz alianse. Kluczową zmienną opisującą specyfikę form współpracy jest stopień sformalizowania, który określa zakres i szczegółowość formalnych regulacji relacji między uczestnikami. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw można zasadniczo podzielić na dwa główne typy związków (Michalski, 2022):

1. Związki kooperacyjne (współdziałanie kooperacyjne):

- Charakteryzują się dobrowolnością i brakiem jednolitego kierownictwa, a uczestniczące podmioty są autonomiczne, niezależne i zachowują odrębność prawną oraz samodzielność ekonomiczną.
- Celem jest wzrost konkurencyjności przy jednoczesnym zachowaniu suwerenności.
- Formy kooperacyjne obejmują:
 - Formy bezumowne – polegające na wzajemnym dostosowaniu świadczeń na zasadach handlowych lub zgodnym zachowaniu rynkowym.
 - Formy umowne – polegające na wzmocnieniu działań na podstawie umowy (bez powoływania dodatkowych jednostek koordynacyjnych), np. obrót towarowy, kooperacja produkcyjna, wspólne przedsięwzięcia (np. konsorcjum lub joint venture), dzierżawa, leasing.
 - Formy koordynacyjne – polegające na powołaniu specjalistycznych ośrodków koordynacyjno-dyspozycyjnych, przy czym podmioty funkcjonują z ograniczoną swobodą narzuconą przez jednostki nadrzędne.



- Wśród prostych form współpracy dominują sieci otwarte, które nie mają formalnej struktury, a członkowie nie ponoszą ryzyka i mogą w każdej chwili wystąpić.
 - Bardziej sformalizowane formy bez powiązań kapitałowych to m.in. stowarzyszenia, izby gospodarcze i fundacje.
2. Związki Koncentracyjne (współdziałanie koncentracyjne):
- Charakteryzują się wysokim stopniem współzależności, zwartością i intensywnością integracji organizacyjnej i gospodarczej.
 - Wiążą się z zacieśnieniem współpracy i tworzeniem powiązań kapitałowych, przy jednoczesnym częściowym lub całkowitym ograniczeniu samodzielności.
 - Obejmują formy luźne (np. koncern, holding, utworzenie odrębnego ośrodka decyzyjnego) oraz formy zwarte (np. fuzja, trust, bezpośrednie przejęcie akcji, utworzenie nowego przedsiębiorstwa).
 - Najwyższym stopniem formalizacji sieci jest powołanie spółki kapitałowej (np. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej), która ma charakter komercyjny i wymaga wniesienia wkładu kapitałowego.

Współczesna praktyka gospodarcza coraz większe znaczenie nadaje także sieciom współpracy i klastrom, które są formami sprzyjającymi innowacyjności. **Klasy** są przykładem zaawansowanego zrzeszania się małych i dużych podmiotów w celu wspólnego działania w pokrewnych sektorach, jednocześnie pozwalając na konkurowanie zjawisko to jest określane jako kooperencja (Bielski, 2004).

Organizacja sieciowa jest nowoczesną formą organizacyjną, która w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu gospodarczym, globalizacji oraz rosnącego znaczenia zasobów informacyjnych i wiedzy staje się coraz bardziej powszechna i istotna. Organizacja sieciowa to układ współdziałania podmiotów, który może być rozumiany na dwa sposoby (Szymańska, 2019):

1. W wąskim znaczeniu, jako zbiór kilku samodzielnych formalnoprawnie jednostek (firm) zajmujących się określoną działalnością gospodarczą i powiązanych więziami kooperacyjnymi.
2. W szerokim znaczeniu, jako zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy kapitałowej (organizmu gospodarczego).

Organizacje sieciowe można uznać za formę hybrydową, łączącą cechy rynku i organizacji. Jej istotą jest uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, a efekt ten osiąga się poprzez dostosowanie działalności operacyjnej do strategii całej sieci. **Sieć** jest postrzegana jako system połączeń między ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów. Organizacje sieciowe są powoływane z zamiarem realizacji określonego celu strategicznego, który następnie przekłada się na działania taktyczne i operacyjne.



Do najważniejszych cech organizacji sieciowych, wyróżniających je od tradycyjnych struktur hierarchicznych, należą (Kisielnicki, 2022):

1. Struktura i powiązania:

- Dezintegracja pionowa działania w łańcuchu wartości, tradycyjnie wykonywane w granicach pojedynczego przedsiębiorstwa, są realizowane przez odrębne organizacje.
- Charakteryzuje ją płaska struktura (odejście od hierarchii) i minimalizacja zależności hierarchicznych.
- Relacje między jednostkami mają charakter powiązań poziomych.

2. Współpraca i zaufanie:

- Wspólna aprobata celów i wzajemne porozumienie, zaufanie oraz lojalność przedsiębiorców.
- Występuje wymiana (informacyjna, materialna i energetyczna), zaangażowanie (pogłębianie relacji) oraz wzajemność (wysoki poziom współpracy i obopólna adaptacja do potrzeb partnera). Choć w grupach kapitałowych wzajemność może budzić wątpliwości ze względu na rolę podmiotu dominującego.
- Współdziałanie jest dobrowolne i świadome.

3. Zasoby i działanie:

- Komplementarny dobór uczestników ułatwiający osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej. Organizacja skupia się na kluczowych kompetencjach.
- Powtarzalny charakter przepływów zasobów i długookresowy horyzont czasowy współpracy.
- Elastyczność i adaptacyjność – zdolność obiektu do ciągłej zmiany kształtu i dostosowywania działalności do niestabilnych warunków otoczenia.
- Wykorzystanie sieci komputerowych i nowoczesnych technologii informacyjnych.

4. Decyzje i informacja:

- Decyzje w sprawie zasobów są podejmowane nie tylko indywidualnie, ale również kolektywnie przez współpracujące strony w wyznaczonym obszarze.
- Formą koordynacji są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja (mechanizmy rynkowe).
- Stronom współpracy dostępne są znacznie obszerniejsze informacje niż w przypadku koordynacji rynkowej. Wartość sieci zwiększa się proporcjonalnie do kwadratu liczby jej elementów, ponieważ głównym zasobem staje się wiedza i relacje między węzłami.

Pomimo płaskiej struktury, organizacja sieciowa wymaga sprawnej koordynacji. Tę rolę pełni tzw. **koordynator sieci** (zwany też brokerem, centrum sieci lub jednostką flagową). **Broker** to wyspecjalizowana komórka lub organizacja, której zadaniem jest harmonizowanie działań, montaż lub lokalizacja działań w łańcuchach wartości. Do głównych zadań brokera należą (Wasiluk & Tomaszuk, 2020):



- Kreowanie pomysłu wspólnego przedsięwzięcia i identyfikowanie kluczowych kompetencji.
- Dobór partnerów gospodarczych oraz przydział procesów według kryterium posiadanych kompetencji.
- Koordynacja, monitoring i kontrola realizacji projektów/zadań.
- Zapewnienie procesu dostarczania produktu/usługi do klienta i rozliczenie transakcji (zewnętrznych i wewnętrznych).

Rolę brokera może pełnić podmiot dominujący w grupie kapitałowej, integrator, pomysłodawca, wszyscy uczestnicy, lub też instytucje zewnętrzne o uznanej reputacji, takie jak banki, uniwersytety lub izby gospodarcze.

Organizacje sieciowe są bardzo zróżnicowane pod względem formy, trwałości i siły powiązań. P. Boulanger wyróżnia cztery podstawowe typy sieci (Pec & Tereszko, 2017):

1. Sieci zintegrowane to zbiór rozproszonych jednostek (np. filii, oddziałów, przedstawicielstw, zakładów) należących prawnie lub finansowo do jednej grupy kapitałowej, gdzie władza instytucjonalna jest zlokalizowana w centrali. Realizują strategię obecności i bliskości (np. sieci banków, stacje obsługi, urzędy pocztowe).
2. Sieci sfederowane to zgrupowania osób fizycznych lub prawnych, które uświadamiają sobie wspólnotę swoich potrzeb i chcą wspólnie znaleźć sposoby ich zaspokojenia, oparte na solidarności (np. spółdzielnie, stowarzyszenia, товариства wzajemnej pomocy).
3. Sieci kontraktowe bazują na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi. Cechuje je rozkładanie ryzyka i uzupełnianie się kompetencji profesjonalnych (np. dystrybucja produktów masowych, hotelarstwo, restauracje).
4. Sieci stosunków bezpośrednich to typowe dla życia społecznego, ale wykorzystywane również w działalności gospodarczej, realizujące strategię penetracji (np. sieci sprzedaży obnośnej).

Inne formy **organizacji sieciowych** obejmują (Kisielnicki, 2022):

- Alians strategiczny, konsorcjum.
- Sieci outsourcingowe.
- Grona przemysłowe (klastry), czyli geograficzne koncentracje wzajemnie powiązanych instytucji w danym obszarze działalności gospodarczej, konkurujących i współpracujących.
- Organizacje wirtualne stanowią specyficzną, krótkotrwałą formę współpracy niezależnych podmiotów, które łączy idea wspólnego wykorzystania okazji rynkowej.



Wejście do **organizacji sieciowej** lub przekształcenie się w nią stanowi istotny bodziec do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Główne zalety to (Wasiluk & Tomaszuk, 2020):

- Wzrost konkurencyjności i efektywności. Dzięki eliminacji kosztów hierarchii organizacyjnej, zwiększeniu elastyczności działania i eliminacji kosztów konkurencji między partnerami. Organizacje sieciowe osiągają efekt synergiczny.
- Dostęp do zasobów i kompetencji. Łatwiejszy dostęp do deficytowych zasobów i umiejętności oraz ich szybki transfer.
- Innowacyjność. Szeroka autonomia partnerów sprzyja innowacyjności, eksperymentowaniu i uczeniu się. Sieć zwiększa zdolność do innowacji dzięki szybszemu rozprzestrzenianiu się wiedzy i pomysłów.
- Koszty. Obniżenie kosztów wytwarzania, sprzedaży i transakcji dzięki wykorzystaniu korzyści skali i zakresu.
- Siła rynkowa. Uzyskanie większej mocy przetargowej i lepszej pozycji wobec banków, dostawców i innych organizacji zewnętrznych dzięki skonsolidowaniu wysiłków.
- Reakcja na kryzys. Możliwość przetrwania i rozwoju w warunkach kryzysu gospodarczego, dzięki wzajemnej pomocy i większej możliwości ekspansji rynkowej.
- Wiedza. Możliwość ciągłego pozyskiwania wiedzy niejawniej dzięki synergii wiedzy sieci, co sprzyja szybkiej akumulacji i pomnażaniu wiedzy kluczowej.

Funkcjonowanie w strukturach sieciowych wiąże się również z pewnymi barierami, które mogą ograniczać ich efektywność, zwłaszcza w warunkach kryzysu gospodarczego (Wasiluk & Tomaszuk, 2020):

- Problemy z relacjami partnerskimi:
 - Niechęć do współpracy pomiędzy partnerami lub myślenie autonomizacyjne, nastawione jedynie na interesy własnej jednostki.
 - Niechęć do przekazywania innowacji, pomysłów i kompetencji.
 - Ryzyko niedopasowania się partnerów (np. kultur organizacyjnych).
 - Możliwość pojawienia się zachowań oportunistycznych (przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu).
- Zarządzanie i koszty:
 - Wzrost kosztów transakcyjnych (np. koordynacyjnych) wraz ze zwiększeniem liczby partnerów.
 - Konflikty pomiędzy centralą sieci a firmami partnerskimi.
 - Trudności koordynacyjne na tle zbyt dużego rozrostu sieci.
- Informacja:
 - Ograniczenia w dostępie do informacji, wynikające np. z nieufności partnerów.
 - Niebezpieczeństwo "wycieku" znaczących informacji.



W przypadku grup kapitałowych, które są formą organizacji sieciowej, występują specyficzne problemy, takie jak fakt, że podmiot dominujący nie musi konstruować zależności wewnątrzgrupowych tak, aby cecha wzajemności była spełniona, a cel jednego podmiotu może być stawiany wyżej od celów innych. Ponadto, warunki umów między podmiotami grupy niekoniecznie muszą odpowiadać realiom rynkowym.

Organizacja wirtualna (OW) to koncepcja zarządzania, która pojawiła się jako odpowiedź na wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego i rosnącą konkurencję. Jest postrzegana jako model przedsiębiorstwa przyszłości (Brzeziński, 2010).

Mimo że nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji OW, teoria i praktyka zarządzania rozróżnia najczęściej dwa główne podejścia do jej definiowania: strukturalne i procesowe (funkcjonalne). **Organizacja wirtualna** jest ściśle związana z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i globalnymi sieciami teleinformatycznymi, takimi jak Internet, które są katalizatorem jej wykształcania (Kołodziejczak et al., 2020).

Działalność **organizacji wirtualnych** stała się możliwa dzięki osiągnięciom technicznym, takim jak rozwój komunikacji w sieciach rozległych, zastosowanie multimediów (digitalizacja obrazu, tekstu, dźwięku) oraz możliwość szybkiego przechowywania i odtwarzania informacji bez utraty jakości. Kluczowe ujęcia definicyjne (Szymańska, 2019):

- Ujęcie strukturalne (instytucjonalne) koncentruje się na elementach OW, sposobie ich powiązania oraz pełnionych rolach. Organizacja wirtualna to czasowa sieć niezależnych podmiotów (dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów) połączonych technologią informacyjną w celu wspólnego wykorzystania umiejętności, kosztów, zasobów i dostępu do rynków. Jest przedstawiana jako forma współpracy podmiotów mających duży zakres niezależności, wykorzystująca kluczowe kompetencje, wiedzę i inne zasoby dla wytworzenia określonego dobra lub wykorzystania szansy rynkowej, gdzie kluczowym elementem jest technologia informacyjna.
- Ujęcie procesowe (funkcjonalne) akcentuje sposób, w jaki organizacja reaguje na zmiany w otoczeniu. Organizacja wirtualna instytucjonalizuje zmianę tak, że staje się ona elementem projektowania procesów, a nie czynnikiem zakłócającym ich ciągłość. To metazarządzanie zorientowane celowo działalności, gdzie wymagania rynkowe determinują konfigurację organizacji (tzw. the switching principle – zasada przełączania), a w przypadku ich zmiany ulega przekształceniu skład organizacji.

Organizacja wirtualna wyróżnia się szeregiem specyficznych cech, które odróżniają ją od tradycyjnych organizacji (Michalski, 2022):



1. Elastyczność i Adaptacyjność (Zwinność). OW jest niezwykle elastyczna i zdolna do elastycznego i szybkiego dostosowywania się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu. Organizacja ustawicznie ewoluuje, redefiniuje oraz odtwarza samą siebie dla realizacji praktycznych celów biznesowych.
2. Sieciowość i Dynamika Strukturalna jest to sieć powiązań kooperantów strategicznych. Jej skład jest dynamiczny (rekonfigurowalny) i może się zmieniać w miarę potrzeb. OW jest tworzona na zasadzie pełnej dobrowolności przez podmioty wchodzące w różnego typu związki w celu realizacji wspólnego celu.
3. Koncentracja na kluczowych kompetencjach (Outsourcing). Uczestnicy koncentrują się na swoich podstawowych, unikatowych kompetencjach, które wzajemnie się uzupełniają. U jej podstaw leży filozofia outsourcingu.
4. Zaufanie jest to jeden z najważniejszych zasobów i podstaw jej bytu. Zaufanie (formalne i nieformalne) jest fundamentem nie tylko skutecznego biznesu, ale warunkiem wstępnym do podejmowania praktyk biznesowych w OW.
5. Wiedza jako zasób. OW to organizacja oparta na wiedzy. Jest to organizacja ucząca się (zdolna do samopoznania i doskonalenia). Wiedza w OW jest głównym czynnikiem jej funkcjonowania i rozwoju oraz źródłem przewagi konkurencyjnej. Domeną OW są menedżerowie wiedzy.
6. Rozproszenie geograficzne (transgraniczność) odległość pomiędzy uczestnikami nie ma znaczenia, ponieważ do komunikowania się wykorzystuje się nowoczesne technologie ICT. Zacierają się granice czasu i przestrzeni.
7. Zarządzanie i Struktura. Struktura jest płaska, zdecentralizowana, eliminująca ociężałe hierarchie i biurokrację. Występuje rozproszony proces podejmowania decyzji. OW dąży do ideału, doskonałości, bycia najlepszym, skupiając się na wykorzystaniu każdej okazji rynkowej.
8. Wizerunek zewnętrzny mimo że jest zbiorem niezależnych jednostek, jest postrzegana przez końcowego odbiorcę/klienta jako jednolita organizacja (rozmyta tożsamość).

Na potrzeby niniejszego opracowania **organizacja wirtualna** (a właściwie zakład wytwórczy o wirtualnej strukturze organizacyjnej) rozumiana jest jako czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw wytwórczych, którą dyrygent (lider) kreuje dla osiągnięcia zwinności (agility) w wytwarzaniu.

Dyrygent (Kreator) proces kreowania wirtualnej formy zorganizowania rozpoczyna się, gdy pojawi się szansa rynkowa (nisza produktowa). Przedsiębiorstwo, które nie posiada wystarczających zasobów do realizacji przedsięwzięcia, może przyjąć rolę Kreatora (Dyrygenta) wirtualnej sieci. **Model dyrygenta** bazuje na (Szreder, 2010):

- Koncentracji na wybranym (kluczowym) obszarze działalności, zlecając pozostałe aktywności na zewnątrz (outsourcing).
- Posiadaniu kluczowej wiedzy i zasobów niezbędnych do tworzenia wirtualnego wizerunku organizacji.



- Odpowiedzialności za planowanie i realizację wszelkich działań.
- Koordynacji działań i kontroli realizacji przedsięwzięcia jako całości.
- Zarządzaniu wszystkimi działaniami marketingowymi oraz kontaktami z klientami.

W modelu dyrygenta, **kooperanci** (zwani też „satelitami”) charakteryzują się wysokim stopniem substytucyjności (mogą być zastępowani przez inne organizacje o podobnych kompetencjach kluczowych). OW można kategoryzować ze względu na granicę organizacji oraz strukturę/procesy zgodnie z tabelą 8.

Tabela 8. Typologia organizacji wirtualnych

Rodzaj Organizacji Wirtualnej	Charakterystyka
Organizacja wirtualna pierwszego stopnia (wąska / wewnętrzna)	Zdecentralizowana, rozproszona geograficznie, wykorzystująca TI. Wewnętrzne granice hierarchiczne zanikają, przy zachowaniu granic zewnętrznych i tożsamości organizacji. Oparta na telepracy i zespołach wirtualnych.
Organizacja wirtualna drugiego stopnia (szeroka / międzyorganizacyjna)	Łączy jednostki i przedsiębiorstwa w celu realizacji danego celu, akcentując ponadorganizacyjny charakter współpracy.
Statyczna (stabilna)	Powstaje w wyniku intensywnego outsourcingu. Stabilna współpraca z dominującym partnerem (kluczowym), który koncentruje się na kluczowych kompetencjach, a inni dostarczają usługi zewnętrzne.
Dynamiczna	Współpraca na dużą skalę z podmiotami zewnętrznymi, determinowana przez okazje rynkowe, jest krótkotrwała. Nie ma podmiotu dominującego; oparta na zrównoważonej współpracy i dzielonym przywództwie.
Sieciowa (Internetowa)	Czasowa sieć wyspecjalizowanych organizacji, związana z wykorzystaniem Internetu, ukierunkowana na oferowanie szerokiego asortymentu produktów/usług (głównie cyfrowych) w skali globalnej.

Źródło: (Michalski, 2022).

Organizacja wirtualna opiera swoją działalność na systemach teleinformatycznych i specjalistycznej wiedzy partnerów, w związku z czym składa się z pracowników wiedzy. Pracownik wiedzy to osoba, która zarabia na życie myśleniem (narzędziem pracy jest umysł) i nie tylko przetwarza dane, ale także je analizuje, rozumie i tworzy jakościowo nową wiedzę. Ich praca jest z założenia nowatorska. Dla pracownika wiedzy miejsce i czas pracy nie mają znaczenia dzięki środkom komunikacji (Gierszewska et al., 2013).

Zespół wirtualny to zbiór jednostek, które pracują nad niezależnymi zadaniami, ponosząc jednocześnie wspólną odpowiedzialność za cały projekt. Współpracują, mimo fizycznego oddalenia, kontaktując się za pomocą nowoczesnych technologii. Cechy zespołu wirtualnego to m.in. (Krzyżanowski, 2019):

- Nastawienie na realizację konkretnego zadania (rezultat impulsu rynkowego).
- Wykorzystanie nowoczesnych technologii.



- Zmienność układów i relacji związana z określonym czasem trwania projektu.
- Interdyscyplinarność uczestników.
- Kooperacja na dystans.

W kontekście zespołu wirtualnego duże znaczenie ma autonomia, która wyraża się w zakresie podejmowania decyzji i organizowania własnego czasu. Większy poziom autonomii zwiększa zaangażowanie i satysfakcję.

Organizacja Wirtualna jest wysoce elastyczną, opartą na zaufaniu i technologii ICT siecią niezależnych podmiotów, która pozwala na szybkie wykorzystanie szans rynkowych poprzez koncentrację na kluczowych kompetencjach i redukcję kosztów transakcyjnych, stając się obiecującym modelem w burzliwym środowisku XXI wieku.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij, dlaczego współdziałanie międzyorganizacyjne stało się współcześnie alternatywą dla rywalizacji między przedsiębiorstwami.
2. Porównaj związki kooperacyjne i koncentracyjne, wskazując ich główne cechy, różnice oraz przykłady form organizacyjnych.
3. Omów istotę organizacji sieciowej i wskaż jej podstawowe cechy odróżniające ją od tradycyjnej struktury hierarchicznej.
4. Na czym polega rola brokera (koordynatora sieci) w organizacji sieciowej i jakie są jego kluczowe zadania?
5. Przedstaw typologię organizacji sieciowych według P. Boulanger, charakteryzując każdy z wymienionych typów.
6. Wymień i omów główne korzyści (zalety) funkcjonowania przedsiębiorstwa w strukturze sieciowej.
7. Jakie wyzwania i problemy mogą wystąpić w zarządzaniu organizacją sieciową? Odnies się do aspektów relacyjnych, informacyjnych i kosztowych.
8. Zdefiniuj pojęcie organizacji wirtualnej oraz opisz dwa główne podejścia do jej definiowania (strukturalne i procesowe).
9. Omów kluczowe cechy konstytuujące organizację wirtualną, podkreślając rolę zaufania, wiedzy i technologii informacyjnych.
10. Kim jest „pracownik wiedzy” i jakie znaczenie ma jego rola w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej oraz zespołów wirtualnych?



7. Istota zarządzania procesami w przedsiębiorstwie Business Process Reengineering

Koncepcja Business Process Reengineering (ang. BPR), często określana w literaturze jako filozofia zarządzania, zdobyła dużą popularność w latach 90. XX wieku. BPR jest uważany za radykalną formę podejścia procesowego w zarządzaniu i stanowi drugą fazę rozwoju tego podejścia, po ideach F. Taylora, a przed koncepcją **Business Process Management (BPM)**.

BPR to jedna ze współczesnych metod zarządzania, która proponuje wprowadzenie procesów jako podstawy budowy i funkcjonowania przedsiębiorstw, odchodząc od tradycyjnej struktury funkcjonalnej. BPR lokuje się w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu. Prekursorami koncepcji reengineeringu byli Michael Hammer i James Champy. Według ich definicji, reengineering to: „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość)” (Adamik & Matejun, 2022). Definicja ta zawiera cztery kluczowe pojęcia, które charakteryzują istotę BPR (Krzyżanowski, 2019):

1. Fundamentalne przemyślenie (ang. fundamental rethinking) – Wymaga krytycznego spojrzenia na stosowane założenia i zasady, ponieważ często okazują się przestarzałe, błędne lub nieodpowiednie. Polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: „Dlaczego robimy to, co robimy i dlaczego akurat w taki sposób?”.
2. Radykalne przeprojektowanie (ang. radical redesign) – Oznacza kompleksową i gruntowną zmianę, całkowite odrzucenie obecnego sposobu działania. W przeciwieństwie do powierzchownych usprawnień, radykalne przeprojektowanie prowadzi do zaprojektowania przedsiębiorstwa od nowa, lekceważąc dotychczasowe układy i sposoby postępowania.
3. Dramatyczna (przełomowa) poprawa (ang. dramatic improvement) – Koncepcja ta nie interesuje się niewielkimi, kilkuprocentowymi przyrostami, które można osiągnąć metodami konwencjonalnymi. Cel to skok ilościowy, mający na celu osiągnięcie co najmniej 50% poprawy wyników.
4. Procesy (ang. processes) – Jest to najważniejszy aspekt w reengineeringu. Proces to zbiór logicznie uporządkowanych działań (zadań), które przekształcają wejście w wyjście, tworząc wartość dodaną dla klienta.

Reengineering jest metodą bazującą na podejściu procesowym. Orientacja ta zakłada postrzeganie organizacji jako zbioru procesów, które przenikają się wzajemnie, są powtarzalne i jasno zdefiniowane. BPR krytykuje tradycyjną strukturę funkcjonalną (podejście wertykalne lub "kominy funkcjonalne"), dążąc do struktury horyzontalnej (procesowej). Reengineering został zaproponowany z wykorzystaniem



nowoczesnych technologii informatycznych. Technologia informacyjna (IT) jest warunkiem wprowadzenia koncepcji BPR w życie. IT umożliwia m.in.: usprawnienie analizy zgromadzonych danych, przekształcanie nieustrukturyzowanych procesów w transakcje rutynowe, ułatwienie zmian w kolejności przebiegu procesu oraz zastępowanie czynnika ludzkiego w procesie (Szymańska, 2019).

Główne **cele reengineeringu** dotyczą (Hopeja & Kral, 2011):

- Poprawy efektywności organizacji (w tym redukcja kosztów, poprawa rentowności).
- Wzrostu konkurencyjności.
- Poprawy jakości obsługi klienta.
- Skrócenia czasu realizacji.

Ostatecznym celem, stojącym ponad wszystkimi innymi, jest poprawa jakości obsługi klienta. Wprowadzenie BPR pociąga za sobą zmiany o charakterze rewolucyjnym we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa (Krzyżanowski, 2019):

1. Struktura organizacyjna zmienia się z hierarchicznej na bardziej płaską. Traci na znaczeniu rola kierowników, którzy dotychczas byli nadzorcami i „środkami łączności”.
2. Stanowiska pracy, czyli tradycyjne komórki funkcjonalne są zastępowane zespołami odpowiedzialnymi za cały proces. Proste zadania są zastępowane przez pracę wielowymiarową, a odpowiedzialność za pracę ponoszą wszyscy członkowie zespołu.
3. Rola pracownika wzrasta autonomia, a ogranicza się kontrola. Pracownicy są zachęceni do samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.
4. System wynagradzania i awansowania. Wynagrodzenie jest uzależnione od wyników pracy, a nie od czasu spędzonego w firmie czy pozycji w strukturze. Awansowanie opiera się na zdolnościach pracownika. Pracownicy powinni być przekonani, że pracują dla klientów, a nie dla przełożonych.

Wprowadzenie BPR wymaga odpowiedniej metodyki postępowania. Przykładowa procedura, którą organizacje powinny rozważyć przy wdrażaniu BPR, składa się z sześciu faz (Szymańska, 2019):

- Faza 1: Zrozumienie (Understanding) – Najwyższe kierownictwo musi uznać potrzebę zmiany, zrozumieć, czym jest BPR, i zobowiązać się do jego realizacji.
- Faza 2: Inicjowanie (Initiating) – Stworzenie wizji, wybór procesów do przeprojektowania (megaprocesy – te najbardziej strategiczne) oraz zdefiniowanie jasnych i mierzalnych celów.
- Faza 3: Ocenianie i dokumentowanie (Evaluating & documenting) – Ocena i dokumentacja obecnych procesów (stan „jak jest”), identyfikacja wąskich gardeł, ustalenie wartości bazowych i przeprowadzenie benchmarkingu.



- Faza 4: Transformacja (Transforming) – Przeprowadzanie badania pilotażowego, edukacja pracowników, przywództwo, wdrażanie IT i modyfikacja systemów wynagradzania.
- Faza 5: Implementacja (Implementing) – Wdrożenie nowego procesu lub jego udoskonalonego prototypu, szkolenie pracowników i monitorowanie przebiegu realizacji projektu.
- Faza 6: Ewaluacja (Evaluating) – Ocena sukcesu wysiłków reengineeringu w stosunku do celów wydajnościowych ustanowionych w Fazie 2 i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji. Jest to element ciągłego zaangażowania w proces reengineeringu.

Inna metoda usprawniania procesów, tzw. **Model Rapid Re** zaproponowany przez Manganellego i Kleina, składa się z pięciu etapów: przygotowanie, zidentyfikowanie, zaprojektowanie, przekształcenie i ocena (ewaluacja).

BPR jest strategią, która budziła i nadal budzi kontrowersje, dzieląc teoretyków i praktyków na zwolenników i przeciwników. Główne słabe strony BPR, często podkreślane przez krytyków, to (Michalski, 2022):

- Radykalizm i ryzyko. BPR charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka. Gwałtowne zmiany mogą prowadzić do utraty kontroli nad systemem.
- Kwestie społeczne i personalne. Koncepcja BPR bywała krytykowana za zaniedbywanie czynnika ludzkiego i aspektów kulturowych. Często kojarzyła się z masowymi zwolnieniami (downsizing).
- Wdrażanie. Często stosowany był autorytarny styl kierowania i pomijanie pracowników w trakcie przygotowywania reorganizacji. Wysokie koszty wprowadzenia w życie.
- Rozczarowanie. W późniejszym okresie M. Hammer przyznał, że koncepcja poniosła klęskę, a on sam nie docenił czynnika ludzkiego, koncentrując się na aspekcie inżynierskim.

W wyniku krytyki i doświadczeń praktycznych koncepcja BPR ewoluowała, dając początek łagodniejszemu i bardziej zintegrowanemu podejściu (Krzyżanowski, 2019):

- **Reengineering łagodny** (Business Process Improvement – BPI) jest to ewolucyjny proces doskonalenia, który zachowuje niemal wszystkie zasady BPR, ale zastępuje radykalizm stopniowym usprawnianiem procesów w długim horyzoncie czasowym. Polega na zarejestrowaniu istniejących procesów i stopniowej eliminacji operacji niedodających wartości. Wyróżnia się względnie niskim poziomem ryzyka i powszechnym zaangażowaniem pracowników.
- **X-engineering** koncentruje się na przeprojektowaniu procesów wychodzących poza pojedynczą organizację (np. procesy handlowe między firmą a dostawcami, klientami, partnerami). Celem jest osiągnięcie radykalnej poprawy wyników dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w procesach współpracy z otoczeniem.



BPR, obok kompleksowego zarządzania jakością (Total Quality Management – TQM), stanowi podwaliny pod nowocześniejszą koncepcję zarządzania procesami biznesowymi (Business Process Management – BPM), która integruje cechy obu tych podejść.

Organizacja jest celowo zorganizowaną całością, złożoną z ludzi i rzeczy, funkcjonującą jako system społeczno-techniczny i otwarty, który wchodzi w interakcje z otoczeniem, aby osiągnąć zamierzone cele. Zarządzanie definiowane jest jako zestaw działań (obejmujący planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie zasobów) skierowanych na osiągnięcie celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. W dynamicznie zmieniającej się gospodarce, organizacje dążą do sukcesu i przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe doskonalenie, elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji, co wymusza stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak zarządzanie procesowe, oparte na wiedzy lub zwinne (Agile).

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę koncepcji Business Process Reengineering (BPR) i omów, w jaki sposób różni się ona od tradycyjnego podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu.
2. Przedstaw cztery kluczowe pojęcia (elementy) definiujące istotę BPR według M. Hammera i J. Champy'ego, wyjaśniając znaczenie każdego z nich.
3. Omów rolę technologii informacyjnych (IT) w realizacji koncepcji reengineeringu. Dlaczego bez IT wdrożenie BPR byłoby utrudnione?
4. Wskaż główne cele wdrażania BPR w organizacji i wyjaśnij, dlaczego nadrzędnym celem jest poprawa jakości obsługi klienta.
5. Opisz, jakie zmiany w strukturze organizacyjnej, stanowiskach pracy oraz roli pracowników powoduje wdrożenie koncepcji BPR.
6. Przedstaw etapy (fazowy przebieg) procesu wdrażania reengineeringu w przedsiębiorstwie i krótko scharakteryzuj każdy z nich.
7. Omów główne słabości i krytyczne uwagi wobec koncepcji BPR, odnosząc się do aspektów społecznych, organizacyjnych i wdrożeniowych.
8. Wyjaśnij, czym różni się Reengineering Łagodny (BPI) od klasycznego BPR. Jakie są jego zalety i ograniczenia?
9. Scharakteryzuj koncepcję X-engineering. Jak rozszerza ona klasyczne podejście BPR na współpracę z otoczeniem przedsiębiorstwa?
10. W jaki sposób doświadczenia związane z BPR wpłynęły na rozwój nowszych koncepcji zarządzania procesowego, takich jak BPM?



8. Zasady szczupłego zarządzania Lean Management

Koncepcja Lean Management, często określana jako szczupłe zarządzanie (SZ), jest systemem zarządzania organizacją, który ewoluował z metod stosowanych w procesach produkcyjnych. **Lean Management** to metoda zarządzania organizacją, której nadrzędnym celem jest eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa (muda), które nie tworzy wartości dodanej z perspektywy klienta.

Filozofia ta opiera się na zbiorze zasad i technik mających doprowadzić do podniesienia jakości oferowanych dóbr i usług oraz zwiększenia zysków przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej redukcji czasu i kosztów realizacji procesów. Początki koncepcji Lean (w formie TPS) sięgają lat 40. XX wieku w japońskiej firmie Toyota. System Produkcyjny Toyoty (TPS) jest uznawany za pierwszy wyszczuplony system wytwórczy. Nazwa Lean production została po raz pierwszy użyta przez Johna Krafcika w 1988 r., a termin Lean Manufacturing wprowadzono do literatury w 1990 roku w książce „Maszyna, która zmieniła świat” (Stabryła, 2022).

Fundamentem Systemu Produkcyjnego **Toyoty** było założenie, że praca koncernu powinna koncentrować się na maksymalizacji wartości dla klienta przy jednoczesnej eliminacji marnotrawstwa. Filozofia Lean koncentruje się na ciągłym doskonaleniu (kaizen) (Szymańska, 2019).

Lean Management koncentruje się na (Matejun & Szczepańczyk, 2009):

- Potrzebach klienta. Dostarczenie mu końcowego produktu zgodnego z jego oczekiwaniami.
- Minimalizacji zużycia zasobów. Dążenie do tworzenia maksymalnej wartości dla klienta przy wykorzystaniu minimalnych zasobów.
- Ciągłym doskonaleniu. Jest to system, który poprzez nieustanną eliminację marnotrawstwa, optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania, mając na celu wbudowanie jakości w proces przy redukcji kosztów.

Jest to kompleksowe podejście do zarządzania, polegające na eliminacji strat na wszystkich płaszczyznach działalności **organizacji**.

Lean Manufacturing (LMf), czyli „**odchudzona produkcja**” lub „**szczupłe wytwarzanie**”, to system szczupłej produkcji. Jest to koncepcja zarządzania procesem produkcji. Lean Manufacturing skupia się na wytworzeniu produktu w taki sposób, aby klienci płacili tylko za jego wytworzenie, a nie za funkcjonowanie całej struktury organizacyjnej, magazynów, środków transportu czy biurokracji (Krzyżanowski, 2019).

W kontekście zarządzania, **Lean Manufacturing** odnosi się do systematycznego podejścia do minimalizacji marnotrawstwa w procesach produkcyjnych, przy



zachowaniu wysokiej jakości i wydajności. Koncepcja Lean Management jest rozszerzeniem koncepcji Lean Manufacturing. Różnica tkwi w skali działania: zarządzanie Lean Manufacturing dotyczy głównie procesu produkcyjnego przedsiębiorstwa, natomiast założenia **Lean Management** obejmują wszystkie działy w obrębie organizacji (Bielski, 2004).

Według ekspertów (J. Womack i D. Jones) organizacja wdrażająca Lean powinna spełniać **pięć głównych zasad** (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014):

1. Określenie wartości dla klienta (Specify Value): Wartość jest definiowana wyłącznie przez końcowego użytkownika. Szczupłe podejście skupia się na dostarczeniu dokładnie takiej wartości, jakiej klient potrzebuje. Wartość to wszystkie procesy, za które klient jest gotów zapłacić.
2. Identyfikacja strumienia wartości (Value Stream): Oznacza zespół wszystkich działań (dodających i niedodających wartości) wymaganych do dostarczenia produktu od surowców do klienta. Istotą Lean Manufacturing jest minimalizowanie czasu między przyjęciem zamówienia a dostarczeniem wyrobu klientowi poprzez likwidację strat w strumieniu wartości.
3. Ciągły przepływ (Flow): Produkty lub usługi powinny być wytwarzane i dostarczane w sposób jak najbardziej płynny, wyznaczany rytmem zapotrzebowania klienta, bez opóźnień. Konieczne jest wyeliminowanie barier organizacyjnych, które zakłócają przepływ, oraz likwidacja tzw. wąskich gardeł (bottlenecks).
4. System ssący (Pull): Oznacza unikanie nadprodukcji, wykorzystanie systemu do produkcji i dostarczania dóbr dokładnie wtedy, gdy są potrzebne.
5. Dążenie do perfekcji (Perfection): Koncentracja na usuwaniu zidentyfikowanych przyczyn marnotrawstwa i ciągłym doskonaleniu.
6. Marnotrawstwo (Muda) i jego eliminacja.

Centralną ideą Lean Management jest eliminacja marnotrawstwa, które pochłania zasoby, ale nie wnosi wartości. W języku japońskim marnotrawstwo to muda.

W filozofii Lean identyfikuje się i dąży do eliminacji **trzech rodzajów nieefektywności** (3M), aby osiągać właściwą jakość (Matejun & Szczepańczyk, 2009):

- Muda (marnotrawstwo): Działalność angażująca zasoby, która nie wnosi żadnej wartości.
- Muri (nadmierne obciążenie): Nadmierne obciążenie pracowników, maszyn lub procesów.
- Mura (nieregularność/nierównomierność).

Lean Manufacturing tradycyjnie wymienia siedem rodzajów strat, do których często dodaje się ósmy rodzaj przedstawiony w tabeli 9.



Tabela 9. Rodzaje strat w Lean Manufacturing

Rodzaj marnotrawstwa	Charakterystyka	Ograniczony wymiar
Nadprodukcja	Wytworzenie wyrobów, które nie znajdują nabywcy, co powoduje zamrożenie środków finansowych.	Zapasy, koszty
Nadmiar zapasów	Generowanie niepotrzebnego składowania.	Przestrzeń, koszty
Oczekiwanie	Przestoje, czas stracony na bezczynność.	Czas, wydajność
Zbędny transport	Niepotrzebne przenoszenie materiałów, które negatywnie wpływa na możliwości produkcyjne.	Logistyka, koszty
Zbędny ruch	Niepotrzebny ruch pracowników.	Wydajność
Nadmierne przetwarzanie	Wykonywanie czynności niewymaganych przez klienta (zbędne dodawanie wartości).	Koszty, czas
Braki/Defekty	Nieangażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów, marnowanie ich kreatywności i talentów.	Zaangażowanie, innowacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kołodziejczak et al., 2020)

W celu skutecznego wprowadzenia koncepcji Lean Manufacturing niezbędne są odpowiednie narzędzia. **Lean Management** operuje wieloma wzajemnie uzupełniającymi się technikami. Do najważniejszych i najczęściej stosowanych narzędzi należą (Szymańska, 2019):

- Mapowanie Strumienia Wartości (VSM – Value Stream Mapping): Technika polegająca na analizowaniu wszystkich działań dodających i niedodających wartości wzdłuż strumienia, co pozwala rozpoznać realną skalę marnotrawstwa.
- 5S (Selekcja, Systematyka, Sprzątanie, Standaryzacja, Samodoskonalenie/Utrzymanie): Podstawowe narzędzie Lean Manufacturing, które charakteryzuje podejście do organizacji i zarządzania miejscem pracy, mające na celu podniesienie wydajności przez wyeliminowanie strat. Przykładowe efekty 5S to zwiększenie przestrzeni i poprawa bezpieczeństwa.
- SMED (Single Minute Exchange of Die): Metoda skracania czasów przebrojeń maszyn. Umożliwia zamianę części czynności przygotowawczych z wewnętrznych na zewnętrzne, redukując czas przygotowawczo-zakończeniowy.
- TPM (Total Productive Maintenance): Kompleksowe utrzymanie ruchu, koncentrujące się na zapobieganiu awariom maszyn poprzez regularne i zaplanowane konserwacje.
- Poka-Yoke: Narzędzie mające na celu zapobieganie błędom (np. poprzez ograniczniki lub czujniki). Ideą jest robienie, co tylko możliwe, by działania przebiegały poprawnie i ujawnianie błędów natychmiast po ich wystąpieniu.
- Kanban: System kart, będący ciągnionym systemem sterowania zapasami (PULL), stosowany w zarządzaniu produkcją.
- Kaizen: Filozofia ciągłego doskonalenia, opierająca się na małych krokach i osiąganiu poprawy bez dużych nakładów inwestycyjnych.

Koncepcja Lean Management ma zastosowanie uniwersalne i jest wykorzystywana w różnych gałęziach przemysłu i usług (Adamik & Matejun, 2022):



- Produkcja/Wytwarzanie (Lean Manufacturing/Production): Pierwotny obszar rozwoju, szczególnie w branży motoryzacyjnej.
- Usługi (Lean Service): Dzieli się na podkoncepcje, takie jak Lean Office (biura), Lean Healthcare (służba zdrowia), Lean Banking (bankowość), Lean Administration/Government (administracja publiczna).
- Łańcuch dostaw (Lean Enterprise/Supply Chain): Stosowanie narzędzi LM ma miejsce w fazie zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, a także realizacji zwrotów (logistyka zwrotna). Wyszczupleniu może podlegać cała struktura łańcucha dostaw.

Wdrożenie Lean Management/Manufacturing przyczynia się do poprawy wyników biznesowych i konkurencyjności. Do **kluczowych korzyści** zalicza się (Krzyżanowski, 2019):

- Redukcja kosztów i wzrost zysków.
- Poprawa jakości wyrobów i wskaźników jakościowych.
- Wzrost wydajności procesów (produktywności).
- Skrócenie czasu (cyklu produkcyjnego, realizacji zamówienia).
- Eliminacja marnotrawstwa.
- Zwiększenie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
- Dopasowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i usuwanie „wąskich gardeł”.
- Budowanie lojalności i zadowolenia klientów.

Skuteczne wprowadzenie reguł Lean Management w organizacji jest procesem złożonym i wymaga zmiany sposobu myślenia. Sukces jest poparty zmianą mentalności, a porażka często idzie w parze z brakiem zaangażowania. Kultura organizacyjna w filozofii Lean ma fundamentalne znaczenie i jest jednym z podstawowych filarów sukcesu TPS. Szczupłe zarządzanie wymaga stworzenia takiego środowiska pracy, w którym zaangażowanie wśród pracowników jest na wysokim poziomie, a pomysły usprawnień wychodzą właśnie od nich.

Na powodzenie **wdrożenia Lean Manufacturing** mają wpływ m.in. (Krzyżanowski, 2019):

- Codzienne zaangażowanie oraz wsparcie ze strony najwyższej kadry managerskiej.
- Kultura, pracownicy i umiejętności, szkolenia, komunikacja, oraz rozwijanie potencjału pracowników.
- Dostosowanie narzędzi do potrzeb biznesowych, dobranie odpowiedniego narzędzia Lean powinno odbywać się na podstawie realnej potrzeby biznesowej zidentyfikowanej w przedsiębiorstwie.

Przyjęcie podejścia procesowego koncentracja na ciągu działań, a nie wybranych aspektach organizacji. Do słabych stron lub barier we wdrażaniu Lean Management



należą, między innymi, niewystarczająca wiedza na temat systemu, brak zaangażowania pracowników, oraz opór wobec zmian. Opór pracowników może wynikać z trudności ze zmianą mentalności, zbyt niskiej inicjatywy, czy oporu przeciwko nowym sposobom pracy i wynagradzania. Koncepcja Lean Management to podejście przełomowe, diametralnie różne od tradycyjnego modelu zarządzania organizacją. Lean Management (szczupłe zarządzanie) to system zarządzania, który wywodzi się z Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS) i koncentruje się na ciągłym doskonaleniu procesów oraz eliminacji wszelkiego marnotrawstwa (muda), które nie tworzy wartości dodanej z perspektywy klienta. Koncepcja ta, będąca rozszerzeniem Lean Manufacturing (dotyczącego procesów produkcyjnych), stosuje zbiór zasad i narzędzi (takich jak 5S, Kaizen, SMED czy Mapowanie Strumienia Wartości – VSM) we wszystkich obszarach organizacji, dążąc do zapewnienia ciągłego przepływu pracy i realizacji zamówień na zasadzie systemu ssącego (pull). W rezultacie wdrożenie Lean Management przyczynia się do obniżenia kosztów, zwiększenia zysków, poprawy jakości produktów i usług, skrócenia czasu realizacji zamówień oraz podniesienia ogólnej konkurencyjności i wydajności przedsiębiorstwa.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę koncepcji Lean Management oraz wskaż, z jakiego systemu i filozofii produkcyjnej się wywodzi.
2. Omów nadrzędny cel Lean Management. Na czym polega eliminacja marnotrawstwa (muda) i jakie ma znaczenie dla tworzenia wartości dodanej dla klienta?
3. Przedstaw pięć głównych zasad Lean według J. Womacka i D. Jonesa. Omów krótko każdą z nich.
4. Wyjaśnij różnicę pomiędzy Lean Manufacturing a Lean Management. Jak różni się zakres ich zastosowania w organizacji?
5. Omów trzy rodzaje nieefektywności określane w filozofii Lean jako „3M” (muda, muri, mura). Podaj przykłady każdego z nich.
6. Wymień i opisz siedem (lub osiem) rodzajów marnotrawstwa (muda), które identyfikuje Lean Manufacturing. Dlaczego ich eliminacja ma kluczowe znaczenie dla efektywności procesów?
7. Wymień i krótko scharakteryzuj podstawowe narzędzia Lean Management (np. 5S, Kaizen, Kanban, SMED, TPM, Poka-Yoke, VSM). Wyjaśnij, w jakich sytuacjach mogą być stosowane.
8. Na czym polega filozofia ciągłego doskonalenia (Kaizen) w systemie Lean Management? Jakie znaczenie ma zaangażowanie pracowników w tym procesie?
9. Jakie korzyści dla przedsiębiorstwa przynosi wdrożenie zasad Lean Management? Wymień i omów najważniejsze z nich.





Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



10. Jakie czynniki i bariery mogą utrudniać skuteczne wdrożenie Lean Management w organizacji? Jakie działania mogą pomóc w ich przezwyciężeniu?





9. Outsourcing i outtasking w zarządzaniu organizacją.

Outsourcing to interesująca koncepcja zarządzania, która pojawiła się w latach osiemdziesiątych XX wieku, choć sam proceder był znany już wcześniej. Pojęcie to wywodzi się z połączenia angielskich słów: outside (zewnętrzny, na zewnątrz) i resource (zasoby, zapasy, środki, możliwości). Jest to neologizm pochodzący od outside-resource-using, tłumaczony jako wykorzystywanie zasobów zewnętrznych (Szymańska, 2019).

Outsourcing to metoda zarządzania, która zakłada zlecenie wykonywania pewnych zadań organizacji zewnętrznej, z perspektywą długotrwałej, ciągłej i systematycznej współpracy, mającej korzystny charakter dla obu organizacji. W przeciwieństwie do jednorazowego zlecenia usługi, w wyniku outsourcingu zachodzą większe zmiany, polegające na skupieniu przedsiębiorstwa na zasadniczej (kluczowej) działalności. Obszary, które są przekazywane podmiotom zewnętrznym, to najczęściej te stanowiące działalność pomocniczą lub uboczną, które nie zapewniają organizacji przewagi nad konkurentami lub mogą być realizowane taniej i efektywniej poza przedsiębiorstwem (Bielski, 2004).

Kluczowe założenia i **cele outsourcingu** to (Czekaj & Ziębicki, 2021):

1. Koncentracja na kluczowych obszarach. Outsourcing oznacza rezygnację z produkcji szerokiej gamy części na rzecz tych najważniejszych.
2. Rola kosztów. Centralną rolę w koncepcji outsourcingu odgrywają koszty, a ściślej - oszczędność kosztów. Oszczędności te wynikają ze znacznej redukcji kosztów stałych dzięki wzrostowi wydajności personelu i maszyn oraz obniżce niektórych części tych kosztów.
3. Wzrost sprawności i jakości. Przekazanie zadań na zewnątrz ma skutkować poprawą jakości i wzrostem ogólnej sprawności działania przedsiębiorstwa.
4. Dostęp do wiedzy i elastyczność. Outsourcing umożliwia firmie płynne dostosowywanie się do wahań sezonowych i lepsze wykorzystanie czasu. Ponadto odciąża firmę od rozwijania know-how, które może być kupowane od partnerów.
5. Partnerska współpraca. Stosunki zaopatrzenia w outsourcingu opierają się na zasadach długotrwałej partnerskiej współpracy. Dostawcy są nazywani partnerami, a kryteriami ich doboru są: dobra współpraca w dłuższym czasie oraz rozumienie obopólnych korzyści. Wymaga to zawierania umów na zasadach równości i obopólnych korzyści.

W kontekście outsourcingu zmienia się funkcja zaopatrzenia. W ujęciu tradycyjnym firma dążyła do produkcji wszystkich części. W ujęciu współczesnym do funkcji zaopatrzenia należy (Kołodziejczak et al., 2020):



- Zakup kompletnych grup komponentów, systemów lub pewnych funkcji.
- Zakup know-how od dostawców.
- Dostarczanie bardziej złożonych komponentów zamiast prostych, pojedynczych części.
- Towarzyszenie dostawom części i środków odpowiednimi usługami (np. utrzymanie maszyn i urządzeń w ruchu).
- Praca dostawcy ukierunkowana na rozwiązanie problemu, a nie tylko na sam problem.
- Zwiększanie odpowiedzialności dostawców za zapewnienie odpowiedniej jakości.

Outsourcing ewoluował, przybierając różne formy, klasyfikowane według różnych kryteriów (Szymańska, 2019):

1. Według rodzaju wydzielanej działalności:

- Działalność podstawowa (kluczowe kompetencje).
- Działalność pomocnicza (funkcje istotne strategicznie, ale nie kluczowe).
- Działalność uboczna (funkcje o małym znaczeniu strategicznym, np. ochrona, utrzymywanie czystości, zbiorowe żywienie, księgowanie). Najczęściej wydzielane są funkcje uboczne.

2. Według powiązań między zleceniobiorcą a zleceniodawcą:

- Outsourcing kapitałowy: Wydzielenie działalności (wraz z pracownikami i majątkiem) w celu utworzenia spółki-córki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego.
- Outsourcing kontraktowy: Wydzielenie funkcji i przekazanie jej realizacji niezależnej organizacji na podstawie kontraktu. Zespół pracowników i majątek związany z funkcją ulega likwidacji lub jest sprzedawany.

3. Według złożoności funkcji:

- Działania indywidualne (nieskomplikowane czynności).
- Działania funkcjonalne (bardziej złożone funkcje, np. pogrupowane tematycznie).
- Outsourcing Procesów Organizacyjnych (Business Process Outsourcing – BPO): Odnosi się do różnorodnych procesów niemających związku z rdenną działalnością organizacji. Organizacja przyjmująca realizację procesu ponosi odpowiedzialność za jego przebieg i zobowiązuje się do jego optymalizowania

4. Według zakresu wydzielanego obszaru:

- Outsourcing całkowity (totalny). Przekazanie większości obszarów działalności jednemu lub wielu dostawcom (z wyjątkiem działań kluczowych). Wada: duża zależność od dostawców.
- Outsourcing selektywny (częściowy). Wydzielenie wąskiego fragmentu organizacji, co eliminuje duże uzależnienie.



5. Outsourcing transgraniczny: Polega na współpracy z organizacjami z krajów rozwijających się, które oferują niskie koszty funkcjonowania.

Outsourcing może mieć także charakter strategiczny (związany z długoterminową strategią, decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu) lub taktyczny (działania prowadzone w krótszych okresach).

Przeciwieństwem outsourcingu jest insourcing (od inside-resource-using), którego fundamentalnym założeniem jest wykorzystywanie własnych zasobów wewnętrznych. Insourcing polega na włączeniu w strukturę organizacji procesów, które były dotychczas realizowane przez podmioty zewnętrzne (związane kapitałowo lub kontraktowo) (Stabryła, 2022). Decyzja o insourcingu może wynikać z chęci posiadania pełnej kontroli nad procesami, włączenia kluczowych kompetencji do organizacji, podniesienia jakości realizacji procesu, czy uniknięcia zwolnień. Wyróżnia się insourcing kapitałowy i kontraktowy.

Wdrożenie outsourcingu jest procesem złożonym i wymaga rozważenia. Przestanki wdrożenia obejmują (Engelhardt, 2024):

- Oszczędność kosztów.
- Globalną dyfuzję wiedzy.
- Wzrost zaawansowania technologii informatycznych.
- Nacisk na obszary kluczowych kompetencji.

Etapy wdrożenia (według M.F. Greavera):

1. Planowanie wprowadzenia outsourcingu.
2. Badanie strategicznych konsekwencji.
3. Analiza kosztów.
4. Wybór zewnętrznego partnera.
5. Negocjowanie warunków współpracy.
6. Przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji.
7. Zarządzanie procesem outsourcingu.

Wybór partnera (Dostawcy) jest to punkt wyjścia w outsourcingu. Partnerów należy dobierać według kryteriów takich jak cena, jakość, doświadczenie, reputacja, referencje oraz możliwość nawiązania współpracy na poziomie kultury organizacyjnej. Nieodpowiedni dobór partnera może prowadzić do konfliktów i strat (Krzyżanowski, 2019).

Głównym argumentem przemawiającym za outsourcingiem jest obniżka kosztów. Outsourcing jest postrzegany jako źródło przewagi konkurencyjnej. Inne korzyści to (Adamik & Matejun, 2022):

- Koncentracja na zasadniczej działalności firmy (kluczowych kompetencjach).
- Poprawa wyników finansowych, rentowności i efektywności gospodarowania.



- Poprawa płynności finansowej oraz zwiększenie szybkości obrotu kapitałem.
- Zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji.
- Poprawa jakości i wzrost ogólnej sprawności działania.
- Możliwość płynnego dostosowania się do wahań sezonowych.
- Ociążenie organizacji od rozwijania know-how.

Zagrożenia z wdrożenia outsoircingu wynikają z następującego ryzyka (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- Utrata kluczowych kompetencji przez przedsiębiorstwo decydujące się na outsourcing. Outsourcing może ignorować kluczowe kompetencje i niszczyć bazę sukcesu przedsiębiorstwa.
- Ryzyko, że współpraca z kooperantem będzie niestabilna w dłuższym okresie, lub że z upływem czasu osłabnie lojalność partnera.
- Ryzyko rozczarowania, zwłaszcza jeśli decyzje mają na celu jedynie krótkotrwałą obniżkę kosztów, a nie zdobycie przewagi strategicznej.
- Możliwość, że kooperanci nie zapewnią wyrobom najwyższej jakości.
- Utrata własnej tożsamości/oryginalności w oczach klientów, jeśli produkt końcowy składa się z części powszechnie dostępnych na rynku.
- Możliwość niewywiązania się przez zewnętrzną organizację z założeń umowy, co prowadzi do obniżenia jakości lub nieterminowości usług.
- Możliwe skutki społeczne, takie jak zwolnienia pracowników.
- W praktyce duża część kontraktów outsourcingowych (wg badań ok. 35%) kończyła się niepowodzeniem. Najczęstsze błędy w Polsce obejmowały brak strategicznego uzasadnienia decyzji, nieprzeprowadzanie analizy opłacalności oraz powierzanie decyzji niewłaściwym osobom.

Outsourcing jest jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania. W japońskim przemyśle motoryzacyjnym, podobnie jak inne koncepcje (jak lean management), wywodzi się z japońskiego rodowodu. W kontekście zarządzania wiedzą, outsourcing jest jedną z dróg pozyskiwania potrzebnych kompetencji. Zarządzanie procesowe również ułatwia określenie możliwości zastosowania outsourcingu. W badaniach empirycznych przeprowadzonych na polskich przedsiębiorstwach, outsourcing był stosowany istotnie częściej w dużych i bardzo dużych organizacjach, a także w przedsiębiorstwach z siedzibą centrali za granicą. Outsourcing został oceniony przez respondentów jako jedna z najłatwiejszych metod do wdrożenia, zaraz po strategicznej karcie wyników (średnia 2,37 w skali 1-5). Przykładem wykorzystania outsourcingu jest Mercedes, który ograniczył własną produkcję do głównych części (silnik, skrzynia biegów, osie, karoseria), dążąc do obniżki kosztów. Rozwinął on specjalny system tandemowy współpracy z kooperantami, bazujący na planowaniu przyszłości, wciąganiu dostawców do kreowania pomysłów oraz intensywnej wymianie informacji.



Z kolei **Outtasking** to koncepcja zarządzania, która stanowi formę częściowego lub selektywnego outsourcingu. Polega na zleceniu pod-obszaru lub pod-zadania (subtask) na zewnątrz organizacji (Michalski, 2022). W kontekście rozwoju mediów elektronicznych, pojęcie outtasking odnosi się do zlecenia podwykonawcom części zadań prowadzących do powstania produktu lub usługi w formie elektronicznej oraz otrzymywania wyników tych prac również w tej samej formie. Outtasking jest definiowany jako częściowy lub selektywny outsourcing, czyli zlecenie podwykonawcom jedynie pod-obszaru lub pod-zadania (ang. subarea or subtask) (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014).

Cechy Outtaskingu (Krzyżanowski, 2019):

- Zachowanie kontroli outtasking pozwala na obniżenie kosztów przy jednoczesnym zachowaniu pełnej kontroli nad procesami decyzyjnymi wewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwo może monitorować i kontrolować zlecone procesy, co umożliwia proaktywne wprowadzanie niezbędnych zmian.
- Elastyczność i Skalowalność W dobie cyfrowej, dematerializacja procesu pracy (np. w branży wydawniczej) pozwala na zwiększenie jego elastyczności – zmiany mogą być wprowadzane do ostatniego momentu przed zmaterializowaniem usługi lub produktu. Outtasking umożliwia również skalowanie usług i oferuje rozwiązania „IT on demand”.
- Redukcja kosztów i płatność za użycie outtasking może prowadzić do obniżenia kosztów. Umożliwia przekształcenie kosztów stałych w koszty zmienne oraz naliczanie opłat za rzeczywiście wykorzystane zasoby. Według doświadczeń, możliwe są oszczędności kosztów IT rzędu 30% do 50% w małych i średnich przedsiębiorstwach.
- Integracja i czas wykonania outtasking przyczynia się do większej integracji zlecającego i dostawcy usług, co pozwala na skrócenie czasu wykonania zadania.

Outtasking jest często postrzegany jako interesująca opcja dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które nie dysponują takimi zasobami jak duże korporacje, ale mają podobne wymagania. W przeciwieństwie do tradycyjnego outsourcingu, który zazwyczaj dotyczy dużych, kompleksowych projektów (włączając w to przejęcie personelu, sprzętu i oprogramowania), **outtasking** jest bardziej elastyczny i pozwala na sensowne zlecenie pojedynczych etapów łańcucha wartości (Kołodziejczak et al., 2020). Umożliwia MŚP koncentrację na rdzennym biznesie i przekazanie standardowych usług wyspecjalizowanym dostawcom.

Korzyści zastosowania outtaskingu w obszarze IT (Adamik & Matejun, 2022):

- Koncentracja i know-how. Umożliwia koncentrację na rdzennych kompetencjach oraz wykorzystanie zewnętrznego know-how i brak konieczności budowania własnej specjalistycznej wiedzy.



- Standardy i technologia. Zapewnia najnowszą technikę, najwyższą dostępność (np. 99,991% przy standardzie Tier 4) i wysokie bezpieczeństwo. Procesy są standaryzowane i zgodne z ITIL i Cobit.
- Profesjonalizacja. Zlecanie zadań IT (np. mailhosting, Service Center, wirtualne serwery) pozwala na optymalizację procesów, dokumentacji i technologii w sposób, który byłby niemożliwy do zrealizowania jako indywidualny projekt w mniejszej organizacji.

Zadania o charakterze administracyjnym i/lub powtarzalnym są uznawane za możliwe do zlecenia na zewnątrz. Ekspertci zgadzają się, że do Outtaskingu nadają się zadania z kategorii administracyjnej (A) oraz koordynacyjnej (C). Działania te obejmują (Czerniachowicz, 2025):

- Coaching/Moderacja (ocenione jako bardzo dobre przez 65% ekspertów).
- Wsparcie narzędziowe (Tool support) (48% ekspertów).
- Kwalifikacja członków zespołu (47% ekspertów).
- Inne zadania ułatwiające pracę kierownika projektu.

Mimo, że często wymieniane są zadania administracyjne, nie należy ograniczać outtaskingu wyłącznie do prac niewykwalifikowanych. Działania nieodpowiednie do **outtaskingu** (rdzenne kompetencje), które mają niski potencjał do zlecenia na zewnątrz, to (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- Rdzenne kompetencje.
- Rdzenne zadania zarządzania projektami.
- Aspekty takie jak przywództwo (leadership) i networking.
- Wewnętrzne know-how (domestic know-how).
- Zadania z kategorii zarządzania (M) i przywództwa (L).
- Konkretnie przykłady działań PM uznanych za mało odpowiednie: inicjowanie projektu, zamykanie projektu oraz komunikacja ze interesariuszami (stakeholder communication).

Pomimo licznych zalet, outtasking niesie ze sobą szereg ryzyk, z których najczęściej wymieniane są (Szymańska, 2019):

- Zależność zewnętrzna (78% badanych).
- Utrata know-how (69%).
- Wzrost wysiłku komunikacyjnego (70%) i koordynacyjnego (69%).
- Problemy z rozróżnieniem (claim management) (73%).
- Wyższe koszty (68%) (choć obniżka kosztów nie jest zwykle najważniejszą zaletą, ryzyko ich wzrostu istnieje).
- Ryzyko utraty kontroli.
- Brak akceptacji ze strony wewnętrznych pracowników.

Główne bariery outtaskingu PM to (Kołodziejczak et al., 2020):



- Potencjalna utrata rdzennych kompetencji.
- Przeszkody organizacyjne.
- Aspekty kosztowe.
- Różnice kulturowe i językowe (szczególnie w środowisku międzynarodowym).

Aby outtasking działań PM był skuteczny, konieczne jest spełnienie warunków organizacyjnych, takich jak wysoki poziom dojrzałości zarządzania projektami oraz wysoki stopień standaryzacji w organizacji zlecającej.

Outsourcing to koncepcja zarządzania polegająca na wydzieleniu pewnych funkcji lub działań z organizacji, często tych niezwiązanych z działalnością podstawową (core business) i przekazaniu ich podmiotom zewnętrznym na zasadzie długotrwałej współpracy partnerskiej. Głównym uzasadnieniem stosowania outsourcingu jest zazwyczaj dążenie do obniżenia kosztów działalności oraz możliwość koncentracji firmy na jej strategicznych kompetencjach. Przeciwnieństwem outsourcingu jest insourcing, czyli ponowna integracja wcześniej wyodrębnionych procesów w ramach własnej struktury.

Outtasking stanowi częściowy lub selektywny outsourcing, polegający na zleceniu tylko pod-obszaru lub podzadania (subtask) na zewnątrz, jest to stosowane np. w rozwoju mediów elektronicznych, gdzie wyniki prac są otrzymywane w formie cyfrowej. Chociaż outtasking pozwala na zachowanie pełnej kontroli nad procesami decyzyjnymi i zwiększenie elastyczności działań, obie metody wiążą się z ryzykiem, takim jak utrata know-how oraz uzależnienie od zewnętrznych partnerów.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij, czym jest outsourcing i z jakich słów wywodzi się to pojęcie. Jakie jest jego główne założenie i cel w kontekście zarządzania organizacją?
2. Omów główne założenia i cele outsourcingu, odnosząc się do takich aspektów jak koncentracja na kluczowych kompetencjach, redukcja kosztów oraz wzrost efektywności działania.
3. Wyjaśnij, jak zmienia się funkcja zaopatrzenia w koncepcji outsourcingu w porównaniu z jej tradycyjnym ujęciem. Jakie nowe zadania obejmuje współczesne podejście do zaopatrzenia?
4. Wymień i krótko scharakteryzuj podstawowe typy outsourcingu, uwzględniając kryteria takie jak rodzaj wydzielanej działalności, powiązania między zleceniobiorcą a zleceniodawcą oraz złożoność funkcji.
5. Wyjaśnij różnicę między outsourcingiem całkowitym a selektywnym. Jakie są wady i zalety każdego z tych rozwiązań?
6. Czym charakteryzuje się outsourcing strategiczny i taktyczny? Podaj przykłady decyzji, które mogłyby odpowiadać każdemu z tych poziomów.



7. Omów istotę insourcingu jako przeciwieństwa outsourcingu. Jakie są jego rodzaje oraz przesłanki, które mogą skłonić organizację do ponownego włączenia wcześniej wydzielonych procesów do własnej struktury?
8. Przedstaw najważniejsze etapy wdrażania outsourcingu według M.F. Greavera. Jakie znaczenie ma wybór partnera (dostawcy) i według jakich kryteriów powinien on być dokonywany?
9. Wymień i scharakteryzuj główne korzyści oraz zagrożenia wynikające z wdrożenia outsourcingu. W jaki sposób niewłaściwe decyzje mogą prowadzić do niepowodzenia projektu outsourcingowego?
10. Wyjaśnij, czym jest outtasking i w jaki sposób różni się od tradycyjnego outsourcingu. Jakie są jego zalety, możliwe zastosowania (np. w IT i MŚP) oraz główne ryzyka związane z jego stosowaniem?



10. Rola benchmarkingu w doskonaleniu organizacji.

Benchmarking to metoda zarządzania lub proces, polegający na ciągłym i systematycznym porównywaniu własnej organizacji, jej produktów, usług, metod, procesów i wyników działania z najlepszymi w swojej klasie, a następnie na twórczym adaptowaniu ich wzorcowych rozwiązań (tzw. „najlepszych praktyk” – best practices) w celu doskonalenia własnej efektywności i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Kołodziejczak et al., 2020).

Nazwa **benchmarking** wywodzi się z języka angielskiego od słowa benchmark, które pierwotnie oznaczało reper – punkt orientacyjny wyznaczony w widocznym miejscu, używany w pomiarach niwelacyjnych i topograficznych, stanowiąc punkt odniesienia (lub normę). W kontekście zarządzania, benchmarking to proces uczenia się od innych i wykorzystywania ich doświadczenia. U jego podstaw leży słuszne założenie, że każde przedsiębiorstwo ma pewne słabe strony. Poprzez porównywanie się z najlepszymi, organizacja może osiągnąć ten sam cel usprawnienia niejako „na skróty”, unikając błędów i potencjalnie nieadekwatnych kosztów, które mogłyby się ujawnić po dłuższym czasie w procesie samodzielnego dochodzenia do usprawnień. Benchmarking pozwala na porównanie produktów, usług, metod i procesów. Jest to metoda twórczego naśladownictwa, a nie bezmyślnego kopiowania czy szpiegostwa gospodarczego. Wzorcowe sposoby postępowania mogą być poszukiwane przez uczenie się od innych (Czekaj & Ziębicki, 2021).

Benchmarking dzieli się najczęściej według dwóch podstawowych kryteriów: kryterium wzorca (podmiotowego), wskazującego, z kim się porównujemy, oraz kryterium przedmiotu. Kryterium wzorca (podmiotowe) wyróżnia następujące rodzaje benchmarkingu (Koźmiński & Piotrowski, 2022):

1. **Benchmarking wewnętrzny** (Internal benchmarking) polega na porównywaniu działań, procesów, metod, operacji lub wskaźników w obrębie własnej organizacji, np. między wydziałami, oddziałami, filiami lub zakładami. Jest to stosunkowo łatwy do przeprowadzenia typ benchmarkingu ze względu na łatwy dostęp do informacji, często traktowany jako faza przygotowawcza do benchmarkingu zewnętrznego.

Benchmarking zewnętrzny dotyczy porównywania się z innymi organizacjami. Dzieli się na (Szymańska, 2019):

- Benchmarking konkurencyjny (zorientowany na konkurencję), polega na porównywaniu procesów, funkcji, produktów, usług lub wyników działania z bezpośrednimi konkurentami działającymi w tym samym sektorze. Jego zaletą jest możliwość pozyskania istotnych, strategicznych danych i dokładne określenie własnej pozycji rynkowej, ale jest to najtrudniejszy rodzaj ze względu



na trudny dostęp do poufnych danych i niechęć konkurentów do dzielenia się informacjami.

- Benchmarking funkcjonalny (Ogólny, Międzybranżowy, Horyzontalny) polega na porównywaniu obszarów funkcjonalnych, funkcji, procesów lub procedur z organizacjami spoza własnej branży, które nie są bezpośrednimi konkurentami. Ideą jest poszukiwanie wzorów doskonałości wszędzie, gdzie tylko można je znaleźć. Umożliwia to znalezienie innowacyjnych rozwiązań i omija problemy poufności. Wymaga jednak znacznych nakładów czasowych i pieniężnych oraz może nastroczać problemów z porównywalnością procesów, pomimo ich logicznego podobieństwa.

Kryterium przedmiotu wyróżnia najczęściej (Czekaj & Ziębicki, 2021):

1. Benchmarking strategiczny koncentruje się na poziomie strategicznym, porównując wizje, misje, ogólne strategie, wybór rynków, inwestycje czy działalność badawczo-rozwojową. Służy wspieraniu planowania strategicznego i ocenie zdolności firmy do konkurowania.
2. Benchmarking procesów (procesowy) koncentruje się na porównywaniu konkretnych procesów i procedur, sposobów ich sprawnej realizacji, efektywności kosztowej oraz kreowania wartości dla klienta. Jest to istotne, ponieważ procesy są źródłem przewagi konkurencyjnej. W praktyce często ogranicza się do kilku zmiennych, np. kosztów.
3. Benchmarking wyników działania (wyników) polega na porównywaniu danych określających poziom efektywności organizacji, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i operacyjnym (np. produktywność, jakość, zyski, koszty, rentowność). Często jest stosowany do uszeregowania przedsiębiorstw i wyznaczenia własnej pozycji na tle innych.
4. Benchmarking produktów (produktowy) koncentruje się na analizie i porównywaniu produktów lub usług pod kątem zaspokajania potrzeb klientów oraz innowacyjności zastosowanych rozwiązań.
5. Benchmarking metod zarządzania to porównywanie sposobu realizacji kluczowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, finansami czy informacją.

Istnieją też inne, dodatkowe rodzaje, takie jak benchmarking relacyjny (z partnerami handlowymi), marketingowy (badanie opinii klientów o produktach/usługach) czy projektowy (ocena efektywności nowego zadania inwestycyjnego). Wśród wskaźników wykorzystywanych jako benchmarki, najczęściej stosuje się te, które odzwierciedlają problemy dające się zmierzyć, takie jak wskaźniki finansowe i poziom jakości, rzadziej zaś dane elastyczne i trudno mierzalne, np. zadowolenie pracowników.



Benchmarking jest procesem ciągłym i systematycznym, wymagającym określonej procedury. Ogólny przebieg procesu jest różnie opisywany w literaturze, ale zazwyczaj składa się z kilku podstawowych **faz** (lub etapów) (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Planowanie/określenie przedmiotu porównania (wyznaczenie obiektu benchmarkingu). Faza ta polega na identyfikacji tego, co będzie porównywane (np. produkty, usługi, procesy, funkcje, strategie), określaniu zakresu informacji i kluczowych czynników sukcesu. Następuje również wyznaczenie partnera (przedsiębiorstwa-wzorca) do porównań i wybór metody zbierania danych. W tej fazie konieczne jest także zrozumienie i udokumentowanie własnego procesu podlegającego benchmarkingowi.
2. Analiza/obserwacja. Faza ta obejmuje zbieranie danych o partnerze (wzorcu) i analizę zewnętrzną. Kluczowe jest porównanie własnych rozwiązań z zaobserwowanymi u partnera i ustalenie odchyleń (luk) w efektywności. Na tym etapie analizuje się również, dlaczego dany proces jest prowadzony w taki sposób i jakie warunki musiał spełnić partner, aby osiągnąć wzorcowe wyniki. Oceniane są także poziomy przyszłych wyników.
3. Integracja/wnioskowanie polega na komunikowaniu wyników benchmarkingu i uzyskiwaniu ich akceptacji wewnątrz organizacji, a także na wyborze pożądanych rozwiązań i ustaleniu celów funkcjonalnych. Należy oszacować przyszłe wyniki i określić programy działań w celu zniwelowania luki.
4. Wdrożenie/działanie ostatni etap polega na opracowaniu planu wdrożenia, implementacji udoskonaleń oraz monitorowaniu i kontroli wyników. Jest to moment, w którym należy określić nowe benchmarki. Ponieważ benchmarking jest procesem ciągłym, po wdrożeniu następuje powrót do badania benchmarkingu.

Celem nadrzędnym benchmarkingu jest uzyskanie trwałej przewagi nad konkurencją i wzrost efektywności, chociaż sam benchmarking jej nie gwarantuje, ale pozwala nie być gorszym od konkurencji. Benchmarking służy m.in. następującym celom (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- Określenie wymagań klientów.
- Ustalenie efektywnych celów i zamierzeń.
- Identyfikacja słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa na tle wzorca.
- Ustalenie najlepszych wzorców w danej dziedzinie.
- Rozwój umiejętności zarządczych i pracowników (uczenie się od innych).
- Poprawa efektywności działania.
- Zrozumienie i doskonalenie procesów w organizacji.
- Wyznaczanie ambitnych, ale osiągalnych celów.
- Zwiększenie satysfakcji klientów.



Benchmarking pozwala również na pomiar efektywności, dając podstawę do doskonalenia jakości, produktywności i czasu. Mimo licznych zalet, benchmarking nie jest pozbawiony wad. Nie może być traktowany jako instrument zapewniający natychmiastowy sukces. Do najistotniejszych **ograniczeń i wad** należą (Szymańska, 2019):

- Trudności w pozyskiwaniu danych/informacji, zwłaszcza poufnych, od konkurentów.
- Niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych.
- Występowanie uprzedzeń w przedsiębiorstwie (w przypadku benchmarkingu wewnętrznego).
- Zawężone pole widzenia/działania (szczególnie w przypadku benchmarkingu wewnętrznego i konkurencyjnego).
- Postrzeganie jako szpiegostwa gospodarczego lub bezmyślnego naśladownictwa.
- Ograniczenie własnej kreatywności i innowacyjności.
- Względna trudność wdrożenia i czasochłonność analiz (zwłaszcza funkcjonalnego).
- Wewnętrzny opór wobec zmian i adaptacji pomysłów zewnętrznych.
- Konieczność zaangażowania znacznych zasobów (ludzkich, finansowych, czasowych).
- Ryzyko uzyskania miernych wyników przy bezkrytycznym wdrażaniu rozwiązań bez uwzględnienia specyficznych warunków organizacji.

Benchmarking wymaga także posiadania wiedzy na jego temat (szkolenia), właściwej postawy kadry zarządzającej i pracowników, udokumentowania własnych procesów oraz nastawienia na dzielenie się wiedzą. Metoda ta jest również bardziej efektywna dla przedsiębiorstw, które nie są liderami na rynku (Krzyżanowski, 2019).

Benchmarking jest postrzegany jako narzędzie lub metoda zarządzania, która dzięki swojej uniwersalności i elastyczności może być stosowana we wszystkich dziedzinach działalności i obszarach organizacji. Jest to proces pomiaru i porównywania, mający na celu twórczą adaptację najlepszych praktyk i ciągłe doskonalenie. Wprowadzenie benchmarkingu sprzyja wzrostowi innowacyjności i rozwojowi kultury organizacyjnej sprzyjającej dążeniu do ciągłej poprawy.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij, czym jest benchmarking oraz z jakiego pojęcia się wywodzi. Jakie jest jego główne założenie i cel w kontekście zarządzania organizacją?
2. Omów istotę benchmarkingu jako procesu uczenia się od innych. Na czym polega różnica między twórczym naśladownictwem a bezmyślnym kopiowaniem rozwiązań?



3. Wymień i scharakteryzuj podstawowe rodzaje benchmarkingu według kryterium wzorca (podmiotowego). Na czym polega benchmarking wewnętrzny, konkurencyjny i funkcjonalny?
4. Wymień i omów główne rodzaje benchmarkingu według kryterium przedmiotu, wskazując, czym różni się benchmarking strategiczny, procesowy, wyników działania, produktowy i metod zarządzania.
5. Wyjaśnij, na czym polega benchmarking funkcjonalny (międzybranżowy) oraz jakie ma zalety i ograniczenia w porównaniu z benchmarkingiem konkurencyjnym.
6. Omów główne cele benchmarkingu. W jaki sposób benchmarking przyczynia się do wzrostu efektywności organizacji i uzyskania przewagi konkurencyjnej?
7. Przedstaw i krótko scharakteryzuj cztery podstawowe etapy procesu benchmarkingu. Jakie działania podejmuje się w każdej z faz, od planowania po wdrożenie?
8. Wyjaśnij, dlaczego benchmarking jest procesem ciągłym i systematycznym, a nie jednorazowym działaniem. Jakie znaczenie ma powtarzalność cyklu dla rozwoju organizacji?
9. Omów główne ograniczenia i wady benchmarkingu. Jakie ryzyka mogą się pojawić przy jego niewłaściwym stosowaniu lub bezkrytycznym kopiowaniu rozwiązań?
10. Wyjaśnij, jakie warunki muszą zostać spełnione, aby benchmarking był skuteczny. Jakie znaczenie ma postawa kadry zarządzającej, kultura organizacyjna oraz dokumentacja procesów dla efektywnego wdrożenia tej metody?



11. Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

System Zarządzania Jakością (SZJ) jest postrzegany jako system zarządzania całą organizacją i metoda zarządzania przez cele. Jest to zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów, które służą do ustanawiania polityki i celów jakości, a także do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. **Zarządzanie jakością (ZJ)** polega na wykonywaniu funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzanego. Jest to podstawowa funkcja realizacji działań zmierzających do osiągnięcia postawionych celów jakościowych, a jednocześnie stanowi kluczowe narzędzie do doskonalenia produktów i systemów wytwórczych (Engelhardt, 2024). Definiowanie jakości ma charakter względny, ale w systemach produkcyjnych kryteria jakościowe muszą być jednoznaczne. W ujęciu znormalizowanym, jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery główne koncepcje zarządzania jakością, które wyznaczają jej ewolucję kontrolę techniczną/kontrolę jakości (QC), sterowanie jakością (kompleksowe sterowanie jakością), zapewnienie jakości (QA) oraz zarządzanie jakością (zarządzanie przez jakość – TQM). Charakteryzują się one następującymi cechami (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Kontrola techniczna/jakości (QC) była pierwszą koncepcją wdrożoną w przemyśle, skupiającą się na wytwarzanym produkcie. Miała charakter bierny i restrykcyjny, a jej wynikiem była decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu wyrobu. System ten, oparty na wykrywaniu wad po operacji lub produkcji, okazał się kosztowny i nieekonomiczny.
2. Sterowanie jakością i zapewnienie jakości (QA) uzupełniło działania kontrolne o podejście systemowe i profilaktyczne. Głównym celem stało się zapobieganie problemom i wadom, a nie tylko ich wykrywanie. Wysiłki koncentrowały się na ustalaniu standardów i podejmowaniu działań korygujących oraz zapobiegawczych.
3. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), ukształtowane w latach 80. i 90. XX wieku, to faza dominacji znaczenia klienta, jego zadowolenia i orientacji na jego potrzeby. TQM to filozofia zarządzania, która zakłada podporządkowanie idei totalnej jakości wszystkich podstawowych płaszczyzn funkcjonowania organizacji, angażując całe przedsiębiorstwo i każdy jego element. Jakość stała się wtedy elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa i czynnikiem konkurencyjności. TQM opiera się na ciągłym doskonaleniu (np. poprzez zasady kaizen).

Współczesne, znormalizowane SZJ, takie jak ISO serii 9000, są trwałym elementem zarządzania i stanowią zbiór wymagań dla budowy i rozwoju systemu. System



zarządzania jakością w przedsiębiorstwie charakteryzuje się kilkoma kluczowymi cechami (Hopeja & Kral, 2011):

1. **Podejście procesowe (Process Approach)** jest to współczesny kanon zarządzania jakością. Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga identyfikacji i zarządzania licznymi wzajemnie powiązanymi i oddziałującymi procesami. Proces jest zbiorem działań przekształcających wejście w wyjście. Podejście procesowe zapewnia bieżący nadzór nad powiązaniem między procesami oraz usprawnia obieg informacji i podział odpowiedzialności. Model SZJ opiera się na procesie i obrazuje powiązania procesów związanych z odpowiedzialnością kierownictwa, zarządzaniem zasobami, realizacją wyrobu oraz pomiarami, analizą i doskonaleniem.
2. **Orientacja na klienta** jest to pierwsza z ośmiu zasad zarządzania jakością. System zarządzania jakością ma na celu zwiększenie zdolności do zaspokajania stwierdzonych i potencjalnych potrzeb klientów. O jakości samego SZJ decyduje poziom satysfakcji klienta.
3. **Zaangażowanie i przywództwo kierownictwa.** Naczelne kierownictwo musi być zaangażowane w program jakości i aktywnie eksponować jego wagę. SZJ wymaga, by kierownictwo określiło politykę jakości oraz cele jakości. Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa może skutkować nieskutecznością systemu.
4. **Ciągłe doskonalenie** jest to nieodłączna funkcja zarządzania jakością, która ma na celu rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów i przewidywanie możliwych dysfunkcji. SZJ musi być tak zorganizowany, aby stwarzał możliwość wcześniejszego wykrycia potencjalnych źródeł niezgodności i podejmowania działań zapobiegawczych. Doskonalenie odbywa się zgodnie z cyklem PDCA (Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj), a także poprzez małe, bieżące zmiany (kaizen).
5. **Zarządzanie bazujące na faktach i ryzyku:** Współczesne systemy (np. ISO 9001:2015) wprowadzają elementy zarządzania ryzykiem, wymagając analizy zarówno zagrożeń, jak i szans. Zarządzanie jakością opiera się na funkcji sterowania i zapewnienia jakości, które stanowią integralną część ZJ.

SZJ wymaga ustanowienia odpowiedniej dokumentacji. Zakres dokumentacji zależy od wielkości i rodzaju organizacji oraz złożoności procesów. **Podstawowe elementy dokumentacji** to (Stabryła, 2022):

- **Polityka jakości** to deklaracja zgodna z celem istnienia organizacji i strategią, zawierająca zobowiązania do spełniania wymagań oraz ciągłego doskonalenia.
- **Księga jakości** to zbiór opisów całego zakresu SZJ w organizacji, zawierający opis wzajemnych relacji między procesami i udokumentowane procedury.
- **Procedury** to ustalony sposób przeprowadzania działań i procesów, określający cel, obszar stosowania, odpowiedzialność oraz regulujący tryb postępowania.



- Zapisy to dokumenty przedstawiające wyniki lub dowody przeprowadzanych działań, takie jak wyniki audytów czy raporty niezgodności, potwierdzające działanie całego systemu.

W ramach funkcjonowania SZJ kluczowe są cykliczne działania nadzorujące i doskonalące (Szymańska, 2019):

- Audyty wewnętrzne, czyli planowane i niezależne badania zgodności systemu z wymaganiami normy oraz ocena skuteczności jego utrzymywania. Przeprowadzane są w każdej jednostce organizacyjnej, co najmniej raz w roku.
- Przeglądy zarządzania, czyli formalne i systematyczne działania podejmowane przez najwyższe kierownictwo, mające na celu zapewnienie stałej przydatności, adekwatności i skuteczności SZJ.
- Działania korygujące i zapobiegawcze, czyli działania korygujące eliminują przyczyny istniejących niezgodności, natomiast działania zapobiegawcze mają na celu wykrycie potencjalnych źródeł niezgodności, aby zapobiec ich wystąpieniu.

Wdrożenie SZJ jest strategicznym zamysłem dla przedsiębiorstwa. Do najważniejszych korzyści wynikających z posiadania funkcjonującego SZJ należą (Stabryła, 2022):

- Wzrost konkurencyjności i wizerunku SZJ jest nośnikiem budowania przewagi konkurencyjnej i przyczynia się do poprawy image'u organizacji. Rynek faworyzuje przedsiębiorstwa posiadające certyfikowany SZJ.
- Uporządkowanie procesów i przejrzystość prowadzi do systemowego uporządkowania organizacji, racjonalizacji i przejrzystości procesów, usprawnienia obiegu informacji i dokumentów.
- Osiąganie celów i efektywność umożliwia skuteczne osiągnięcie zakładanych celów, poprawę jakości produktów i procesów wytwórczych oraz wzrost efektywności działania.
- Redukcja kosztów złej jakości przyczynia się do zmniejszenia kosztów złej jakości (np. koszty poprawek, napraw, przeróbek, reklamacji).
- Innowacyjność SZJ może wspomagać innowacyjność przedsiębiorstw, generując innowacje będące efektem ciągłego doskonalenia.

Należy jednak pamiętać, że pełne korzyści z wdrożenia SZJ (np. poprawa wizerunku, wzrost udziału w rynku) mogą pojawić się po dłuższym czasie. System zarządzania jakością będzie realizowany w przedsiębiorstwie w taki sposób, w jakim inżynierowie i kadra zarządzająca będą zdawać sobie sprawę z jego istotności w kreowaniu jakości globalnej dla całego przedsiębiorstwa.

Total Quality Management (TQM) i Six Sigma to dwie kluczowe, chociaż różniące się koncepcje zarządzania jakością, mające na celu osiągnięcie doskonałości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. TQM jest filozoficzną koncepcją zarządzania, a



jednocześnie strategią dochodzenia do wyższej jakości pracy i osiągnięcia ciągłej poprawy jakości wyrobów oraz świadczonych usług (Szymańska, 2019). Filozofia TQM wykorzystuje w pełni wszystkie funkcje zarządzania realizowane w przedsiębiorstwie, zakładając integrację zarówno materialnych, jak i niematerialnych aspektów jego działalności, ukierunkowanych na jakość wyrobów i procesów. TQM jest postrzegane jako sposób zarządzania podwyższający efektywność, elastyczność i konkurencyjność organizacji jako całości.

Nazwa Total Quality Management jest tłumaczona jako kompleksowe zarządzanie jakością lub zarządzanie przez jakość (Hopeja & Kral, 2011).

- Total (kompleksowy/totalny) oznacza objęcie systemem zarządzania całego przedsiębiorstwa, możliwość zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji, usług oraz w każdej komórce organizacji i na każdym stanowisku.
- Quality (jakość) oznacza spełnienie wymagań klientów zarówno wewnętrznych (pracowników w ramach organizacji), jak i zewnętrznych (poza nią) w sposób w pełni ich zadowalający.
- Management (zarządzanie) oznacza, że jakość jest sposobem zarządzania, polegającym na ciągłym wzroście jakości pracy i produktu, oraz jest procesem podejmowania decyzji podporządkowanych ciągłej poprawie jakości.

TQM ma na celu spełnienie wymagań jakościowych i trwałe zadowolenie klientów (zewnętrznych i wewnętrznych), prowadząc do długotrwałego sukcesu oraz korzyści dla organizacji, jej członków i społeczeństwa. TQM bazuje na zestawie podstawowych zasad, często zwanych „miękkimi elementami” zarządzania jakością. W literaturze wyróżnia się między innymi pięć głównych poziomów „piramidy TQM” lub osiem zasad zarządzania, które stanowią fundament tej filozofii (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014):

1. Orientacja na klienta (Koncentracja na kliencie). Klient jest w centrum zainteresowania. Obejmuje to zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych (pracowników).
2. Zaangażowanie Kierownictwa (Przywództwo). Naczelne kierownictwo musi być w pełni zaangażowane i odgrywać rolę przywódczą, określając politykę jakości i stymulując rozwój.
3. Powszechne Uczestnictwo (Zaangażowanie Ludzi). Wszyscy pracownicy organizacji, na każdym szczeblu, uczestniczą w działaniach pro-jakościowych, często poprzez pracę zespołową.
4. Ciągłe doskonalenie (Kaizen). TQM jest procesem ciągłej poprawy jakości. Zakłada stałość zmian i usprawnień.
5. Podejście procesowe i systemowe. TQM promuje podejście systemowe i procesowe do zarządzania, dążąc do poprawy sprawności działania całej organizacji.



6. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Koncentracja na faktach (nie mitach czy domysłach) i wykorzystywanie metod ilościowych do oceny i usprawnienia procesów.

TQM jest długotrwałym i skomplikowanym procesem, często uważanym za najtrudniejszą do wdrożenia koncepcję zarządzania. Wymaga gruntownych zmian, zwłaszcza w obszarze kultury organizacyjnej i nastawienia pracowników.

Six Sigma (SS) to metoda zarządzania jakością, efektywnością i wydajnością, mająca na celu radykalną poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa poprzez eliminację defektów i minimalizację zmienności w procesach. Six Sigma, określana jako filozofia, wizja, metoda, program lub cel, została po raz pierwszy zastosowana w firmie Motorola około roku 1986. Charakteryzuje się ona następującymi elementami (Szymańska, 2019):

- Podejściem statystycznym. Nazwa Six Sigma odnosi się do statystyki, gdzie sigma (σ) oznacza odchylenie standardowe. Oznacza to, że w procesie można oczekiwać nie więcej niż 3,4 defekty (błędy) na milion możliwości (DPMO) ich wystąpienia, co stanowi światowy standard najwyższej jakości. Dążenie do tego poziomu zmienności ma postać długookresowych rozkładów oddalonych od wartości benchmarkingowych o $\sigma = 4,5\sigma$.
- Celem finansowym. Kluczową cechą, odróżniającą Six Sigma od innych strategii (np. TQM), jest wyraźne powiązanie poprawy jakości ze wzrostem wyników finansowych (zysku). Poprawa jakości jest tu narzędziem do osiągnięcia celu finansowego.
- Koncentracją na kliencie i zmienności. Six Sigma koncentruje się na potrzebach klientów (Critical-To-Quality – CTQ) oraz na redukcji zmienności procesów, którą traktuje jako podstawowy powód problemów jakościowych, niskiej wydajności i wysokich kosztów.

Six Sigma realizuje działania doskonalące w formie projektów, wykorzystując ustrukturyzowane, sekwencyjne procedury, które stanowią odmianę cyklu ciągłego doskonalenia (PDCA) (Krzyżanowski, 2019):

1. DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) jest to podstawowa, integralna część Six Sigma stosowana do doskonalenia już istniejących procesów. Cykl składa się z pięciu następujących po sobie faz:
 - D – Definiuj, czyli określenie problemu, wymagań klienta (VOC), zakresu projektu i cech krytycznych dla jakości (CTQ).
 - M – Mierz to pomiar procesu, zbieranie danych i ustalenie stanu dotychczasowego.
 - A – Analizuj, czyli analiza danych (z użyciem narzędzi statystycznych) w celu ustalenia źródłowych przyczyn błędów (iksów) i zmienności.



- I – Usprawnij/Poprawiaj, czyli wprowadzenie i weryfikacja rozwiązań eliminujących przyczyny defektów.
 - C – Kontroluj/Nadzoruj czyli monitorowanie stałości rozwiązań i ustanowienie mechanizmów sterujących lub standaryzujących, aby utrzymać działania usprawniając.
2. DFSS (Design for Six Sigma) czyli stosowane do projektowania nowych produktów lub procesów w taki sposób, aby od początku spełniały wysoki poziom jakości (zbliżony do 6σ).

W metodologii **Six Sigma** obowiązuje specyficzna, hierarchiczna struktura oparta na systemie pasów (zaczepniętym ze sztuk walki), co podkreśla konieczność gruntownego przeszkolenia i zaangażowania (Szymańska, 2019):

- Champion, czyli członek ścisłego kierownictwa organizacji, odpowiedzialny za wspieranie wdrożenia projektów i zagwarantowanie zasobów.
- Master Black Belt (MBB) czyli trenerzy i mentorzy dla Black Belt i Green Belt, odpowiedzialni za kierunek strategiczny.
- Black Belt (BB), czyli liderzy zespołów, prowadzący projekty, posiadający zaawansowaną wiedzę z zakresu metodologii i wnioskowania statystycznego.
- Green Belt (GB), czyli asystenci BB, czasami prowadzący mniejsze projekty. Przeszkoleni w zakresie technik rozwiązywania problemów i założeń DMAIC.
- Yellow Belt (YB), czyli członkowie zespołu, rozumiejący podstawowe wskaźniki i metody doskonalenia Six Sigma.

Six Sigma jest postrzegana jako kolejny etap ewolucji zarządzania jakością, następujący po TQM. Chociaż **Six Sigma** wykorzystuje wiele narzędzi wspólnych dla TQM, istnieją istotne różnice, które zestawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Różnice między TQM i Six Sigma

Cecha	TQM (Kompleksowe Zarządzanie Jakością)	Six Sigma (Sześć Sigma)
Główny Cel	Wzrost satysfakcji klienta i ciągłe doskonalenie (jako filozofia).	Radykalna poprawa wyników finansowych przez redukcję zmienności i eliminację defektów.
Podejście do jakości	Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta.	Maksymalna niezawodność (3,4 DPMO) i eliminowanie odchyłeń.
Metodyka doskonalenia	Cykl PDCA (Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj).	Cykl DMAIC (Definiuj, Mierz, Analizuj, Usprawnij, Kontroluj), silnie ustrukturyzowany i oparty na danych.
Koncentracja działań	Szerokie i stałe, małe usprawnienia (Kaizen) w całej organizacji.	Duże projekty prowadzące do zmian skokowych; skupienie na kluczowych procesach (CTQ).
Zaangażowanie statystyczne	Stosowanie metod statystycznych jako jednej z wielu technik.	Bazowanie na zaawansowanych technikach statystycznych; wiedza o zmienności procesów dotyczy



		wszystkich poziomów zarządzania.
Struktura	Praca zespołowa i delegowanie uprawnień (empowerment).	Hierarchiczna struktura pasów (Belts i Champions).

Źródło: opracowanie własne na podstawie {Citation}

W praktyce często stosuje się Lean Six Sigma (LSS), będące hybrydą łączącą eliminację marnotrawstwa (Lean) z redukcją zmienności (Six Sigma), co prowadzi do skuteczniejszej poprawy jakości, ceny i czasu dostawy.

Total Quality Management (TQM), czyli kompleksowe zarządzanie jakością, to filozoficzna koncepcja zarządzania i strategia, której głównym celem jest długotrwały sukces osiągany dzięki zadowoleniu klientów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych) oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i społeczeństwa (Adamik & Matejun, 2022). TQM zakłada objęcie systemem zarządzania całego przedsiębiorstwa (Total) poprzez powszechne uczestnictwo pracowników, zaangażowanie kierownictwa (przywództwo) oraz ciągłe doskonalenie (Kaizen). Six Sigma, wywodząca się z firmy Motorola, jest metodą zarządzania jakością opartą na statystyce i ma na celu radykalną poprawę wyników finansowych poprzez eliminację defektów i minimalizację zmienności w procesach. W Six Sigma osiągnięcie poziomu 6 sigma oznacza redukcję wadliwości do zaledwie 3,4 defekty na milion możliwości (DPMO) (Michalski, 2022).

Podstawową metodyką doskonalenia w Six Sigma jest cykl DMAIC (Definiuj, Mierz, Analizuj, Usprawnij, Kontroluj), który jest bardziej szczegółowy i ustrukturyzowany niż cykl PDCA, będący fundamentem TQM. Six Sigma, w przeciwieństwie do TQM, silnie koreluje poprawę jakości z wymiernymi korzyściami finansowymi, koncentrując się na faktach i danych. Ze względu na komplementarność Lean Manufacturing (skupienie na eliminacji marnotrawstwa, Kaizen) i Six Sigma (skupienie na redukcji zmienności, DMAIC), w praktyce często łączy się je w metodykę Lean Six Sigma (LSS), która pozwala na bardziej kompleksową poprawę funkcjonowania organizacji.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij, czym jest System Zarządzania Jakością (SZJ) i jakie są jego główne cele w kontekście zarządzania organizacją. Na czym polega zarządzanie przez jakość?
2. Omów ewolucję koncepcji zarządzania jakością od kontroli technicznej (QC), poprzez sterowanie i zapewnienie jakości (QA), aż do kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Jak zmieniał się podejście do jakości w czasie?
3. Scharakteryzuj podstawowe cechy współczesnego SZJ według norm ISO 9000. Na czym polega podejście procesowe, orientacja na klienta i zaangażowanie kierownictwa?
4. Wyjaśnij znaczenie zasady ciągłego doskonalenia w systemach zarządzania jakością. Jaką rolę odgrywa cykl PDCA i koncepcja Kaizen w procesie poprawy jakości?



5. Omów znaczenie zarządzania opartego na faktach i ryzyku w kontekście normy ISO 9001:2015. Jakie są korzyści z analizy zagrożeń i szans w ramach SZJ?
6. Wymień i krótko scharakteryzuj podstawowe elementy dokumentacji SZJ politykę jakości, księgę jakości, procedury i zapisy. Jaką rolę pełni dokumentacja w zapewnieniu skuteczności systemu?
7. Wyjaśnij, na czym polegają audyty wewnętrzne, przeglądy zarządzania oraz działania korygujące i zapobiegawcze. Dlaczego są one kluczowe dla utrzymania i doskonalenia SZJ?
8. Przedstaw najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia SZJ w organizacji. W jaki sposób system ten wpływa na konkurencyjność, efektywność i wizerunek przedsiębiorstwa?
9. Omów istotę filozofii Total Quality Management (TQM). Jakie są jej główne zasady i w jaki sposób różni się od klasycznego podejścia do jakości?
10. Wyjaśnij, czym jest metoda Six Sigma i jakie są jej podstawowe założenia. Na czym polega metodyka DMAIC oraz czym różni się Six Sigma od TQM pod względem celu, podejścia i struktury organizacyjnej?



12. Zarządzanie bazujące na czasie w przedsiębiorstwie - Time Based Management, Just in Time

Niniejszy rozdział szczegółowo charakteryzuje dwie kluczowe koncepcje zarządzania zorientowane na czynnik czasu zarządzanie bazujące na czasie (Time Based Management - TBM) oraz Just in Time (JIT). Time Based Management (TBM) to koncepcja zarządzania, która postuluje przyjęcie czasu realizacji określonych procesów w przedsiębiorstwie jako podstawowego kryterium oceny działania (Adamik & Matejun, 2022).

Koncepcja ta zrodziła się jako odpowiedź na rosnącą dynamikę przemian gospodarczych, społecznych i politycznych, w wyniku czego każda strata czasu stała się nieakceptowaną rozrzutnością. **Koncepcja konkurowania czasem** (ang. Time Based Competition) została wykreowana na początku lat osiemdziesiątych przez Bostońską Grupę Konsultingową, na podstawie obserwacji praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach japońskich. G. Stalk w 1988 roku postawił tezę, że czas, użyty jako broń strategiczna, staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji (Szymańska, 2019). **TBM** jest lokowany w nurcie praktycznym zarządzania, który dzieli optykę z nurtem funkcjonalistyczno-strukturalnym. TBM jest koncepcją kompleksowego zarządzania czasem w przedsiębiorstwie i zwraca szczególną uwagę na strategiczne znaczenie czasu w tworzeniu i realizacji wartości dodanej.

TBM bazuje na **pięciu** podstawowych założeniach (Michalski, 2022):

1. Orientacja na czynnik czasu. Czas jest traktowany jako podstawowy element strategii i priorytetowy wyznacznik decyzji dotyczących wszystkich procesów w organizacji. Orientacja na czas oznacza dążenie do skracania cyklu wykonania wyrobu, dostawy czy wprowadzenia wyrobu na rynek.
2. Orientacja na wartość. Postulat ten oznacza eliminację lub redukcję konfliktów w miejscach krzyżowania się procesów i funkcji. Oznacza likwidację tych działań, które nie tworzą wartości dodanej.
3. Orientacja na procesy umożliwia to optymalizację procesów i ustalenie miejsc krzyżowania się procesów z funkcjami. Podstawą skracania czasu w TBM jest koncentracja na procesach i ich optymalizacja.
4. Orientacja na korzyści skali (orientacja na produkcję w dużej skali) oznacza konieczność prowadzenia działalności na dużą skalę, aby marginalne ulepszenia były wystarczające.
5. Orientacja na zespół. Praca zespołowa ułatwia przekazywanie idei TBM w dół hierarchii organizacyjnej oraz zespołowe uczenie się i podejmowanie działań optymalizacyjnych.



Głównym celem TBM jest jak najbardziej efektywne wykorzystanie czasu, co pozwala na zwiększanie przewagi konkurencyjnej. Poprzez redukcję czasu przeznaczanego na działania niedodające wartości (nieproduktywne), przedsiębiorstwa są w stanie zmniejszyć ogólną pulę kosztów, poprawić jakość i pozostać bliżej konsumentów (Czekaj & Ziębicki, 2021).

Kluczowe korzyści wynikające ze strategicznej wartości przewagi opartej na czasie to (Szymańska, 2019):

- Skrócenie czasu realizacji procesów. Dotrzymanie terminów realizacji zamówień i skrócenie czasu realizacji procesów.
- Terminowość: Wzrost terminowości realizacji.
- Osiąganie korzyści z bycia „pierwszym na rynku” (premia za pierwszeństwo).
- Poprawa efektywności działania poprzez eliminację opóźnień, wąskich gardeł, błędów i nadmiaru zapasów.
- Rozwój nowych produktów: Umożliwienie szybszego rozwoju nowych produktów i wprowadzanie ich na rynek.

TBM wprowadza prostą regułę decyzyjną: należy wybierać lub projektować takie rozwiązania, które przy podobnych efektach są mniej czasochłonne. Skracanie czasu reakcji wpływa istotnie na pozostałe cechy konkurencyjne, takie jak koszty, serwis i jakość. Koncepcja TBM rozciąga zasadę Just-in-Time na wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie.

Just in Time (JiT), w dosłownym polskim tłumaczeniu oznacza „**dokładnie na czas**”, to jedna z najczęściej stosowanych koncepcji logistycznych i fundamentalny element filozofii lean production (szczupłe zarządzanie, Lean Management) (Czekaj & Ziębicki, 2021).

JIT to filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, która polega na ciągłym usprawnianiu procesów przepływu dóbr i eliminowaniu marnotrawstwa (muda). Jej podstawowym założeniem jest wytwarzanie produktu lub usługi w wyniku efektywnego planowania, sterowania i kontroli przepływu materiału. **System JIT** został wprowadzony po raz pierwszy w firmie Toyota w latach 50. XX wieku (choć pierwotne idee sięgają fabryki Henry’ego Forda w czasie I wojny światowej). Głównym założeniem JIT jest to, że zapas jest marnotrawstwem (Stabryła, 2022). Koncepcja ta ma na celu maksymalne zmniejszenie poziomu zapasów przedprodukcyjnych i międzyoperacyjnych, maksymalne skrócenie długości cyklu produkcyjnego, redukcję kosztów do poziomu pozwalającego na osiągnięcie zysków poniżej cen konkurencji (Michalski, 2022).

U podstaw metody JIT leżą cztery główne założenia (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Brak zapasów (Zero zapasów) dąży się do eliminacji nadmiernych zapasów zarówno u dostawcy, jak i nabywcy. JIT jest systemem na tyle doskonałym, że zakłada funkcjonowanie bez żadnych zapasów.



2. Krótkie cykle realizacji zamówień JiT zakłada skrócenie cykli realizacji zamówień oraz ich stabilizację, co ma na celu punktualne zaspokojenie zapotrzebowania.
3. Małe, często uzupełniane ilości poszczególnych dóbr wiąże się to z przestawieniem na krótsze serie produkcji i częste przestawianie linii produkcyjnych. Dostawy są realizowane w małych partiach i są częste, nawet kilkakrotnie w ciągu dnia.
4. Wysoka jakość (Zero defektów) systemy JIT wymagają zapewnienia wysokiej jakości zarówno dostarczanych produktów, jak i działań logistycznych, dążąc do 100% produkcji zgodnej z wymaganiami. Jest to kluczowe, ponieważ niska jakość prowadzi do strat czasu na naprawy.

JiT jest systemem ssącym (Pull System), w którym produkty są przygotowywane dopiero, gdy pojawi się na nie zamówienie lub zapotrzebowanie. Produkcja odbywa się w małych partiach lub po jednej sztuce, zgodnie z rzeczywistym popytem. Kluczowym narzędziem wspierającym realizację JiT jest Kanban. To metoda sterowania produkcją, będąca systemem informacyjnym (zazwyczaj karty, ale mogą być to też sygnały świetlne czy elektroniczne) przekazującym zapotrzebowanie od wewnętrznego odbiorcy do wewnętrznego dostawcy. System Kanban zapewnia ciągły przepływ produktu przez system produkcyjny (flow) oraz wskazuje i eliminuje tzw. wąskie gardła (Czerniachowicz, 2025).

Inne metody wspomagające JiT to Kaizen (ciągłe doskonalenie), TQM (Kompleksowe zarządzanie jakością), TPM (System pracy bezawaryjnej) oraz SMED (Metoda szybkich przebrojeń).

Wdrożenie JiT prowadzi do znaczących korzyści (Kołodziejczak et al., 2020):

- Redukcja kosztów i zapasów. Zmniejszenie poziomu zapasów materiałów, produkcji w toku i wyrobów gotowych. Badania japońskich firm wykazały 60% obniżkę kapitału zaangażowanego w zapasach. Redukcja zapasów prowadzi do uwolnienia powierzchni fabrycznych i obniżenia kosztów magazynowania.
- Wzrost efektywności i produktywności. Maksymalizacja efektywności produkcji, skrócenie czasu cyklu realizacji zamówienia i 30% wzrost produktywności pracy (według badań japońskich organizacji).
- Poprawa jakości. Niższe koszty kontroli i poprawek, zmniejszenie strat z tytułu produkcji wybrakowanej.
- Lepsza obsługa klienta. Wysoki poziom obsługi klienta i szybsza reakcja na zmiany w projektach.

Wdrożenie JiT jest jednak procesem skomplikowanym i długotrwałym, trwającym od 5 do 7 lat. Koncepcja wymaga spełnienia wielu warunków (Hopeja & Kral, 2011):

- Wymóg powtarzalności produkcji JiT daje najlepsze efekty dla produkcji powtarzalnej. Jest mało odporna na wahania popytu.



- Współpraca z dostawcami kluczowa jest ścisła, długotrwała współpraca i zaufanie z dostawcami. Wymagana jest sprawna komunikacja i stuprocentowa pewność dostaw. Często dostawcy muszą być zlokalizowani blisko nabywcy, aby skrócić cykl dostaw, które są realizowane często i w małych ilościach.
- Wzrost kosztów transportu częste dostawy w małych partiach mogą prowadzić do wzrostu kosztów transportu.
- Czynniki ludzkie wymagane jest pełne zaangażowanie i przeszkolenie wszystkich pracowników oraz kadry kierowniczej.
- Ujawnianie problemów obniżenie zapasów pozwala na ujawnienie ukrytych problemów (np. opóźnień w dostawach, wad w produkcji), co umożliwia ich eliminację u źródła.

Koncepcje zarządzania bazującego na czasie (TBM) oraz Just in Time (JIT) są ściśle powiązane. JIT, jako system produkcji i zarządzania zapasami „dokładnie na czas”, jest często postrzegany jako jedno z narzędzi i technik wykorzystywanych w ramach szerszej strategii TBM (Kołodziejczak et al., 2020).

TBM rozciąga **zasadę JIT** (koncentracja na czasie i eliminacja marnotrawstwa) na wszystkie procesy realizowane w całym przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw, co jest kluczowe dla uzyskania długotrwałej przewagi konkurencyjnej opartej na szybkości. koncepcja Zarządzania bazującego na czasie (TBM) ustanawia czas realizacji procesów jako podstawowe kryterium strategicznej oceny, postulując ciągłe usprawnienia w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W kontekście TBM, kluczową metodą operacyjną jest Just in Time (JIT), stanowiąca filozofię zarządzania dążącą do radykalnej eliminacji marnotrawstwa, przede wszystkim w formie zapasów i przestojów (Michalski, 2022).

JIT funkcjonuje jako system ssący (pull), w którym produkty i materiały są dostarczane w wymaganej ilości i dokładnie na czas, co wymusza synchronizację działań w całym łańcuchu wartości. Efektywne wdrożenie JIT wymaga zastosowania pomocniczych narzędzi i technik, takich jak Kanban, Total Quality Management (TQM) oraz metody skracania czasów przezbrojeń (SMED). Skutkiem strategicznego podejścia opartego na czynniku czasu jest osiągnięcie znaczących korzyści, manifestujących się w redukcji kosztów, uwolnieniu kapitału zaangażowanego w zapasach oraz istotnym wzroście produktywności. Pełna implementacja TBM i JIT jest procesem kompleksowym i długotrwałym, uwarunkowanym powtarzalnością produkcji, pełnym zaangażowaniem pracowników oraz koniecznością budowania relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i niezawodności dostawców.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę koncepcji Time Based Management (TBM). Na czym polega strategiczne znaczenie czasu w zarządzaniu organizacją według tej koncepcji?



2. Omów pięć podstawowych założeń TBM. Jakie znaczenie mają: orientacja na czas, wartość, procesy, korzyści skali i praca zespołowa w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej?
3. Przedstaw główny cel TBM oraz jego znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa. W jaki sposób efektywne zarządzanie czasem wpływa na koszty, jakość i pozycję rynkową organizacji?
4. Wyjaśnij, na czym polega koncepcja Just in Time (JIT) i jakie są jej główne założenia w zakresie organizacji produkcji i logistyki.
5. Omów cztery kluczowe zasady JIT: brak zapasów, krótkie cykle realizacji, małe partie produkcyjne i wysoka jakość. Jakie korzyści przynosi ich stosowanie w praktyce przedsiębiorstwa?
6. Wskaż i scharakteryzuj podstawowe narzędzia wspomagające realizację systemu JIT. Jakie znaczenie mają Kanban, Kaizen, TQM, TPM i SMED w doskonaleniu procesów?
7. Porównaj koncepcje TBM i JIT. W jaki sposób JIT może być traktowany jako element lub narzędzie wspierające realizację strategii Time Based Management?
8. Omów kluczowe korzyści wynikające z wdrożenia systemu JIT w przedsiębiorstwie. W jaki sposób JIT wpływa na efektywność, koszty, jakość i obsługę klienta?
9. Wymień i opisz najważniejsze warunki skutecznego wdrożenia JIT. Dlaczego powtarzalność produkcji, współpraca z dostawcami, czynnik ludzki i ujawnianie problemów mają znaczenie dla jego efektywności?
10. Wyjaśnij, dlaczego implementacja TBM i JIT jest procesem długotrwałym i kompleksowym. Jakie bariery mogą wystąpić w praktyce oraz jakie czynniki decydują o sukcesie tych koncepcji w przedsiębiorstwie?



13. Zarządzanie przez wartości w przedsiębiorstwie

Zarządzanie przez wartości (ZPW), znane również jako Management by Values (MBV), stanowi filozofię zarządzania koncentrującą się na kluczowych, głęboko wyznawanych wartościach jako fundamencie działania i rozwoju organizacji.

Zarządzanie przez wartości to kompleksowe podejście, w którym wartości są nadrzędnym narzędziem zarządzania (Brilman, 2002). Koncepcja ta bazuje na założeniach, że wartości są równie ważne dla przedsiębiorstw, jak i dla ludzi, i pomagają osiągnąć sukces oraz satysfakcjonujące zyski w zgodzie z otoczeniem i oczekiwaniami interesariuszy. Kluczowe aspekty wartości w **ZPW** (Stabryła, 2022):

1. Kod genetyczny organizacji. Wartości są określane jako stałe, nietykalne zasady, które powinny być autentycznie wyznawane i akceptowane przez wszystkich pracowników. Stanowią one trzon kultury przedsiębiorstwa.
2. Motywator i spoiwo społeczne. ZPW jest odpowiedzią na poszukiwanie silnego społecznego spoiwa oraz wewnętrznego motywatora zaangażowania pracowników, niezależnego od zmienności zewnętrznej.
3. Kompas w zmianach. W dobie, gdy jedynym stałym elementem rzeczywistości jest ciągła zmiana, wartości pełnią funkcję kompasu, wskazując cel i właściwy sposób postępowania.

W ramach ZPW, każdy uczestnik organizacji powinien myśleć i działać jak lider, dla którego wartości są podstawowym narzędziem kierowania. Koncepcja ZPW ma swoje korzenie w zasadach katolickiej myśli społecznej i koncentracji na człowieku. Jej pojawienie się jest ściśle powiązane z ewolucją sposobów zarządzania w reakcji na rosnącą złożoność otoczenia. **Zarządzanie przez wartości** staje się możliwe do wprowadzenia, gdy spełnione są dwa kluczowe wymiary (Michalski, 2022):

1. Wysoka potrzeba konkurencyjności przedsiębiorstwa.
2. Wysoki poziom niezależności pracowników i ich potencjału oraz wizjonerstwa lidera.

W przeciwieństwie do tego, w warunkach niskiej konkurencyjności i małej niezależności pracowników, częściej stosuje się zarządzanie przez instrukcje, które na średnim poziomie tych wymiarów może ewoluować w zarządzanie przez cele. Wartości, na których bazuje ZPW, muszą być autentyczne, podzielane, stałe i nieliczne. Nie mogą być narzucone, muszą być wspólne dla pracowników i kadry zarządzającej; w przeciwnym razie może powstać egocentryczna kultura hamująca inicjatywy i innowacje. Uniwersalne wartości zalecane w kontekście społecznej odpowiedzialności to m.in.: szacunek i sprawiedliwość, odpowiedzialność, jakość, kreatywność oraz innowacyjność. Rola przywództwa (lidera) (Engelhardt, 2024):

- W ZPW menedżer przechodzi transformację z kierownika na wizjonera.



- Przywództwo musi być autentyczne, charakteryzujące się dbałością o kultywowanie wartości i budowanie relacji społecznych na nich opartych.
- Najwyższe kierownictwo musi być zaangażowane w upowszechnianie wartości, ponieważ ich osobisty przykład jest najbardziej wiarygodny i wyznacza standardy postępowania.

Proces wdrażania zarządzania przez wartości obejmuje zazwyczaj **cztery etapy**, z których **dwa główne** to (Czerniachowicz, 2025):

1. Odkrywanie głównych wartości. W zależności od wielkości i struktury organizacji, może odbywać się autokratycznie (przez lidera, zwłaszcza w małych i rodzinnych firmach) lub demokratycznie (z udziałem przedstawicieli głównych grup pracowniczych, co łączy się z metodą zarządzania przez partycypację).
2. Rozwój głównych wartości obejmuje opis wartości na poziomie organizacji, jednostki i pracownika, a także zdefiniowanie pożądanych zachowań.
3. Proces przenoszenia wartości (deployment) polega na przenoszeniu wartości na formalne procedury, procesy, strukturę, pracowników i interesariuszy (klientów, dostawców, akcjonariuszy, szeroko rozumiane otoczenie).

Zarządzanie przez wartości przynosi liczne korzyści dla przedsiębiorstwa i jego pracowników, zwłaszcza w kontekście zaangażowania i rozwoju, które zestawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Korzyści ze stosowania ZPW

Obszar ZPW	Korzyści z ZPW
Zaangażowanie pracowników	Zwiększenie lojalności i wewnętrznej motywacji, redukcja stresów i napięć, przyciąganie utalentowanych pracowników, wyzwalanie zaangażowania do ciężkiej pracy, poczucie bycia docenianym i posiadania „wartości” dla organizacji.
Organizacja i strategia	ZPW tworzy i wzmacnia więzi jednostki z organizacją, co ma zasadnicze znaczenie dla efektywności funkcjonowania. Zapewnia silną integrację społeczną i ciągłość działania. Umożliwia efektywną reakcję na najważniejsze wyzwania, takie jak efektywne zarządzanie zmianą i zarządzanie wiedzą.
Pozycja rynkowa	Może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów i kształtować jego tożsamość. W długim okresie może prowadzić do wzrostu wartości giełdowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Adamik & Matejun, 2022)

Mimo obiecujących założeń, implementacja ZPW jest trudna i wiąże się z pewnymi zagrożeniami i krytyką, która wynika (Engelhardt, 2024):

1. Opór i cynizm. Konieczność pokonywania oporów wobec prób narzucenia wartości. Powszechny klimat cynizmu wokół kwestii wartości utrudnia osiągnięcie oczekiwanych rezultatów.
2. Konflikt wartości. Próba zarządzania wartościami innych, zwłaszcza jeśli wartości korporacyjne są narzucane i stają w konflikcie z wartościami osobistymi (np.



- rodzinnymi), może prowadzić do alienacji, wycofania i frustracji pracowników, co jest sprzeczne z celami ZPW.
3. Ogólnikowość i mierzalność. Koncepcja bywa niejednorodna (niespójna) oraz zawiera zbyt wiele stwierdzeń ogólnikowych, co utrudnia jej wdrożenie. Istnieją trudności w opracowaniu wskaźników do pomiaru zachowań pracowników, co wymaga, aby każda firma projektowała je samodzielnie.
 4. Przedmiotowość. Wartości są często traktowane przedmiotowo i podporządkowane celom przedsiębiorstwa, którym wciąż może być maksymalizacja czystego zysku, co podważa ideę wartości jako fundamentu.

Zarządzanie przez wartości (ZPW) to strategiczna filozofia zarządzania (Management by Values, MBV), która kładzie nacisk na wspólny i autentyczny system wartości jako główne narzędzie **kierowania organizacją** (Szymańska, 2019). W przeciwieństwie do tradycyjnych metod opartych na instrukcjach czy celach, ZPW skupia się na ludzkim potencjale i wewnętrznym zaangażowaniu pracowników, którzy muszą utożsamiać się z kluczowymi zasadami organizacji.

Wartości te (które powinny być stałe, nieliczne i podzielane) służą jako kompas moralny i strategiczny, zapewniając firmie spójność wewnętrzną i zdolność do adaptacji w turbulentnym otoczeniu. Wdrożenie ZPW jest procesem wymagającym autentycznego przywództwa (menedżer staje się wizjonerem) i polega na odkrywaniu, opisywaniu i przenoszeniu wartości na wszelkie procesy i relacje z interesariuszami.

Główne korzyści obejmują wzrost zaangażowania, lojalności, etycznych zachowań i zdolności do innowacji. Koncepcja ta mierzy się jednak z wyzwaniami, takimi jak opór przed narzucaniem wartości korporacyjnych oraz trudnościami w mierzalności i uniknięciu cynizmu wobec deklarowanych zasad. ZPW jest silnie powiązane z etyką zarządzania i CSR, stanowiąc podstawę dla budowania firmy zdolnej do długotrwałej egzystencji.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę koncepcji Zarządzania przez wartości (ZPW). Na czym polega jej filozofia i w jaki sposób wartości stają się fundamentem działania organizacji?
2. Omów trzy kluczowe funkcje wartości w koncepcji ZPW. Jaką rolę pełnią one jako „kod genetyczny organizacji”, „motywator i spoiwo społeczne” oraz „kompas w zmianach”?
3. Wskaż warunki umożliwiające wdrożenie ZPW w przedsiębiorstwie. Jakie znaczenie mają potrzeba konkurencyjności, niezależność pracowników oraz wizjonerstwo lidera?



4. Porównaj ZPW z tradycyjnymi metodami zarządzania, takimi jak zarządzanie przez instrukcje i zarządzanie przez cele. Na czym polega zasadnicza różnica w podejściu do człowieka i motywacji?
5. Wyjaśnij rolę przywództwa w koncepcji ZPW. Jakie cechy powinien posiadać lider, aby skutecznie kształtować i upowszechniać wartości w organizacji?
6. Omów etapy procesu wdrażania ZPW. Na czym polega odkrywanie, rozwój oraz przenoszenie wartości na struktury, procesy i relacje organizacyjne?
7. Przedstaw główne korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania przez wartości dla pracowników, organizacji i jej pozycji rynkowej. W jaki sposób ZPW wpływa na lojalność, kulturę organizacyjną i konkurencyjność przedsiębiorstwa?
8. Wymień i scharakteryzuj uniwersalne wartości zalecane w kontekście ZPW. Jakie znaczenie mają takie wartości jak szacunek, odpowiedzialność, sprawiedliwość, jakość, kreatywność i innowacyjność?
9. Omów główne problemy i zagrożenia związane z wdrażaniem ZPW. Jakie trudności mogą wynikać z oporu wobec wartości, konfliktu wartości, ich ogólnikowości oraz problemów z mierzalnością?
10. Wyjaśnij związek koncepcji ZPW z etyką zarządzania i społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR). W jaki sposób wartości organizacyjne wpływają na długofalową stabilność i wiarygodność przedsiębiorstwa?



14. Metodyka i narzędzia realizacji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest postrzegana jako koncepcja zarządzania strategicznego, w ramach której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne, środowiskowe i etyczne w swojej działalności operacyjnej oraz w interakcjach z różnymi grupami interesariuszy. CSR, stanowiąc odpowiedź na wyzwania zrównoważonego rozwoju, opiera się na równoważeniu trzech wymiarów: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, a jej realizacja wymaga aktywnego zaangażowania i przyjęcia długoterminowej, przemyślanej strategii (Szymańska, 2019).

Wielość **definicji CSR** wynika z jej wielowymiarowości oraz wpływu wielu czynników, takich jak globalizacja czy konkurencja. Mimo tej różnorodności, w definicjach można wyłonić elementy wspólne. **CSR** jako koncepcja strategiczna i dobrowolna (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- CSR to koncepcja, w myśl której przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają w swoją działalność biznesową i w stosunki z interesariuszami aspekty środowiskowe (ekologiczne) i społeczne.
- Przedsiębiorstwa, na etapie budowania strategii rozwoju, dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska naturalnego, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Wprowadzanie CSR do praktyki jest dobrowolne, ponieważ nie ma takiego obowiązku uregulowanego przepisami prawa.
- Według definicji Komisji Europejskiej z 2001 roku, CSR to koncepcja, w której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z interesariuszami. Późniejsza definicja Komisji Europejskiej z 2011 roku określa CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo, uznając poszanowanie obowiązującego prawodawstwa za warunek wstępny.

CSR to strategia zarządzania ukierunkowana na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Zgodnie z Międzynarodową Organizacją Normalizacyjną (ISO), koncepcja CSR prowadzi do **zrównoważonego rozwoju**. CSR zakłada uwzględnienie zasad zrównoważonego rozwoju, etycznych i ekologicznych. Nowy światowy kierunek zmian w zarządzaniu strategicznym zobowiązuje organizacje do zrównoważonego rozwoju z poszanowaniem zasad ekonomii, ekologii i etyki (Adamik & Matejun, 2022). **CSR** dąży do osiągnięcia równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Najpełniejszą definicję CSR przedstawiono w normie ISO 26000. Zgodnie z normą, CSR to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na



społeczeństwo i środowisko” poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie (Czekaj & Ziębicki, 2021). Takie postępowanie przyczynia się do **zrównoważonego rozwoju**, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, oraz jest zintegrowane z całą działalnością organizacji.

Aspekty etyczne i relacje z interesariuszami uwzględniają (Czerniachowicz, 2025):

- Wiele definicji traktuje CSR jako koncepcję opartą na wysokich standardach etycznych.
- CSR koncentruje się na budowaniu trwałych relacji z otoczeniem.
- Organizacje aspirują nie tylko do generowania zysków, ale także do ponoszenia odpowiedzialności za swój wpływ na społeczeństwo i środowisko. CSR odnosi się do ekonomicznych, prawnych, etycznych oraz filantropijnych zobowiązań przedsiębiorstwa względem zewnętrznych i wewnętrznych grup społecznych.

Koncepcja CSR ma swoje korzenie w starożytności, ale jej współczesne rozumienie wywodzi się z lat 50. XX wieku. Howard R. Bowen, uważany za autora pierwszej definicji (1953), określił CSR jako zobowiązania przedsiębiorców do realizowania takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wytyczania takich linii działania, które będą pożądane na płaszczyźnie celów i wartości społeczeństwa.

Obecnie CSR jest nie tylko ideą, ale także podejściem do zarządzania oraz elementem zarządzania organizacją. **Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie** inwestuje w kapitał społeczny i ochronę środowiska, współpracuje z otoczeniem i informuje o efektach. CSR jest koncepcją zarządzania stosowaną w praktyce funkcjonowania biznesu i ma na celu maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. **Istotą CSR** jest zapewnienie systemu, w którym przedsiębiorstwa są rozliczane ze swoich działań, w tym działań na szkodę środowiska lub działań przyczyniających się do problemów społecznych. Współczesne przedsiębiorstwa coraz większą uwagę zwracają nie tylko na osiągnięcie zysków, ale także na budowanie trwałych relacji z otoczeniem (Michalski, 2022).

Wymagania i **korzyści CSR** (Kołodziejczak et al., 2020):

- W obecnych warunkach CSR jest postrzegany jako obowiązek każdej firmy, by zrobić „coś dobrego” dla społeczeństw, w których funkcjonuje.
- Prawidłowe postrzeganie CSR polega na odbieraniu go jako nowej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, której elementy są dobrowolnie i świadomie wkomponowywane w strategię jednostki.
- W kontekście strategicznym, CSR służy jako źródło przewagi konkurencyjnej, zwiększa lojalność konsumentów i interesariuszy, poprawia relacje ze społecznością i władzami lokalnymi oraz podnosi poziom kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.



- Organizacje są zmuszone do podjęcia odpowiedzialności za skutki społeczne swej działalności i służenia interesowi ogółu społeczeństwa.

Podejście H. Kreikebauma wskazuje, że społecznie odpowiedzialne postępowanie obejmuje wszystkie dobrowolne działania przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na rozwiązanie społecznie ważnych problemów, i w ramach horyzontu planowania nie służy osiągnięciu zysku, lecz oznacza rezygnację z maksymalnej opłacalności w skali średnio- i długookresowej (Czekaj & Ziębicki, 2021).

W ostatnich latach temat CSR został przeformułowany na „**odpowiedzialne zarządzanie**” (Responsible Management – RM), które ma pomóc menedżerom w interpretacji i tłumaczeniu, co powinni robić, aby wypełnić społeczną odpowiedzialność organizacji. RM odnosi się do konkretnych strategii, taktyk lub działań, które menedżerowie powinni realizować, aby sprostać odpowiedzialności, zobowiązaniom i obowiązkom biznesu wobec społeczeństwa i interesariuszy. W ujęciu makro, RM obejmuje zarządzanie kwestiami społecznymi i interesariuszami, w tym CSR, zrównoważony rozwój i etykę biznesową. Odpowiedzialne zarządzanie jest sposobem na osiągnięcie celów CSR i zrównoważonego rozwoju (Kołodziejczak et al., 2020).

Piramida **społecznej odpowiedzialności biznesu** Archiego B. Carrolla (1979, 1991) dzieli CSR na cztery typy odpowiedzialności, sugerując hierarchię ważności, w której niższe poziomy muszą być zaspokojone, zanim firma przejdzie do wyższych (Czekaj & Ziębicki, 2021):

1. Odpowiedzialność ekonomiczna jest to podstawa piramidy. Jej realizacja oznacza, że przedsiębiorstwo jest zyskowne. Wymaga maksymalizacji zysku przy jednoczesnym uwzględnieniu norm prawnych i etycznych.
2. Odpowiedzialność prawna dotyczy przestrzegania przepisów prawnych.
3. Odpowiedzialność etyczna dotyczy postępowania zgodnie z normami etycznymi i moralnymi społeczeństwa. A. Carroll uważał, że etyka przenika pozostałe wymiary CSR.
4. Odpowiedzialność filantropijna (lub uznaniowa) zarezerwowana jest dla dobrowolnych działań, takich jak dobroczynność i filantropia.

Zielona Księga Komisji Europejskiej (2001) oraz inne źródła często dzielą CSR na dwa główne wymiary (Kołodziejczak et al., 2020):

1. Wymiar wewnętrzny odnosi się do relacji wewnątrz organizacji i jej bieżącego funkcjonowania dotyczy:
 - Zarządzanie zasobami ludzkimi (np. bezpieczeństwo i higiena pracy, rozwój kadr).
 - Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw w obliczu zmian.
 - Zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo.



- Zarządzanie ochroną środowiska.
- 2. Wymiar zewnętrzny dotyczy relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Dotyczy:
 - Społeczność lokalną.
 - Partnerów biznesowych, dostawców, odbiorców, akcjonariuszy i klientów.
 - Prawa człowieka.
 - Światowe problemy środowiska (pielęgnacja środowiska naturalnego).

Inna popularna klasyfikacja dzieli działania CSR na cztery podstawowe filary (obszary) działalności (Czerniachowicz, 2025):

- Miejsce pracy (pracownicy).
- Środowisko naturalne.
- Społeczność lokalna.
- Rynek (klienci, partnerzy biznesowi, dostawcy).

Koncepcja CSR jest ściśle powiązana ze zrównoważonym rozwojem, który z kolei bazuje na trzech wymiarach (tzw. Triple Bottom Line) (Krzyżanowski, 2019):

- Wymiar ekonomiczny.
- Wymiar społeczny.
- Wymiar środowiskowy/ekologiczny.

Te trzy wymiary muszą być zbalansowane, aby działalność była prowadzona w sposób zrównoważony. **Zadaniem CSR** jest przyczynianie się do osiągnięcia tego zrównoważonego rozwoju gospodarczego, społecznego i środowiskowego (Czekaj & Ziębicki, 2021).

Realizacja koncepcji odpowiedzialnego biznesu odbywa się za pomocą szerokiego zestawu narzędzi i praktyk, które są dostosowywane do specyfiki przedsiębiorstwa, jego wielkości, branży i zasobów. Narzędzia te można klasyfikować w odniesieniu do kluczowych obszarów odpowiedzialności, które według normy ISO 26000 obejmują ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności (Adamik & Matejun, 2022).

W kontekście wewnętrznym, CSR koncentruje się na zarządzaniu zasobami ludzkimi, co obejmuje takie działania jak: równouprawnienie, poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy, sprawiedliwe wynagradzanie, zapewnienie możliwości rozwoju i doskonalenia kwalifikacji, a także włączanie pracowników w procesy decyzyjne. Przedsiębiorstwa często wprowadzają również kodeks etyczny organizacji, który pomaga w ustaleniu i upowszechnianiu systemu wartości oraz zasad postępowania, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz (Michalski, 2022). Kluczowym, coraz bardziej popularnym narzędziem zaangażowania wewnętrznego jest wolontariat pracowniczy, który polega na nieodpłatnym



poświęcaniu przez pracowników czasu i umiejętności na rzecz innych, często w ramach akcji charytatywnych lub prac społecznych. Ta forma aktywności przynosi wymierne korzyści dla beneficjentów jest to realna pomoc, a dla pracowników jest to źródło dodatkowych umiejętności i wzrostu satysfakcji z pracy, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji.

W relacjach z otoczeniem rynkowym, **działania CSR** koncentrują się na uczciwych praktykach operacyjnych i relacjach z interesariuszami zewnętrznymi, takimi jak klienci, dostawcy i partnerzy biznesowi. Odpowiedzialny biznes wymaga oferowania produktów i usług o najwyższej jakości i bezpieczeństwie, przy jednoczesnym dostarczaniu klientom jasnych, czytelnych i kompletnych informacji oraz posiadaniu skutecznych procedur rozpatrywania reklamacji (Kołodziejczak et al., 2020).

Ważnym instrumentem jest marketing zaangażowany społecznie (CRM), który integruje cele marketingowe przedsiębiorstwa z potrzebami społecznymi, np. poprzez przekazywanie części zysków ze sprzedaży konkretnych produktów na rzecz organizacji charytatywnych. Ponadto organizacje wykorzystują siłę reklamy do promowania postaw i wartości społecznie pożądanых (reklama społeczna) (Czekaj & Ziębicki, 2021).

Zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi kolejny strategiczny obszar, w którym organizacje odpowiedzialne społecznie promują i wymagają przestrzegania standardów CSR, takich jak uczciwość zawieranych kontraktów, terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych, a także zgodność z prawami pracy i dbałość o środowisko na wszystkich etapach produkcji.

Narzędzia środowiskowe i dla społeczności lokalnych. **Ochrona środowiska naturalnego** stanowi jeden z filarów CSR. Przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz ekologii poprzez inwestycje w ekologię (np. w nowe, prośrodowiskowe technologie), prowadzenie działań edukacyjnych promujących ochronę środowiska oraz współfinansowanie projektów w tym zakresie. Wymaga to od przedsiębiorstwa znalezienia równowagi w środowisku, w którym funkcjonuje, aby odnieść sukces przez zarządzanie potencjalnymi konfliktami. W odniesieniu do społeczności lokalnych, inicjatywy te są kluczowym elementem budowania pozytywnego wizerunku i relacji z interesariuszami (Krzyżanowski, 2019). Obejmują one m.in. pomoc finansową i materialną (dobroczynność, sponsoring), angażowanie się w rozwiązywanie lokalnych problemów, działania edukacyjne i rozwojowe, a także inwestycje w lokalną infrastrukturę. Często środki te przekazywane są za pośrednictwem fundacji korporacyjnych, co zwiększa transparentność.

Z kolei **czarny CSR** to działania z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) podejmowane przez organizację z zamiarem osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści (Czekaj & Ziębicki, 2021). Inną jego cechą jest to, że działania te są



stosowane częściowo z naruszeniem zasad moralnych i etycznych w pozostałej działalności organizacji.

Kluczowe aspekty i przejawy „czarnego CSR” (Szymańska, 2019):

- Wyłączna korzyść własna. Czarny CSR odnosi się do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo podejmuje działania CSR tylko po to, aby osiągnąć wyłącznie własne korzyści, np. wizerunkowe lub ekonomiczne.
- Działania pozorne i maskowanie problemów. Jest to sytuacja, gdy CSR służy jako „listek figowy przykrywający rzeczywiste problemy”. Przedsiębiorstwa informują o akcjach zaliczanych do społecznej odpowiedzialności biznesu, pomijając jednocześnie tematy trudne lub ważne, ale budzące kontrowersje.
- Nieuczciwe deklaracje. Czarny CSR ma zastosowanie do przedsiębiorstw, które deklarują społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR), a w rzeczywistości naruszają wiele zasad etycznych. W ten sposób przedsiębiorstwo może fałszywie podawać się za społecznie odpowiedzialne, choć koncepcja ta w rzeczywistości nie jest stosowana.
- Wątpliwości wobec sektorów o negatywnym wpływie. Przedsiębiorstwa, które generują zyski, wywołując jednocześnie negatywne skutki społeczne (np. zanieczyszczanie środowiska, łamanie praw człowieka) i deklarują CSR, powinny zostać zakwalifikowane jako stosujące czarny CSR. Dotyczy to na przykład międzynarodowych firm, które prowadzą akcje charytatywne, ale jednocześnie w swoich fabrykach w krajach Trzeciego Świata łamią prawa pracowników i wykorzystują do pracy nieletnich.
- Podejmowanie działań dla przewagi konkurencyjnej, a nie z wewnętrznych przekonań. Działania te są podejmowane z powodu konieczności dostosowania się do warunków rynkowych lub nacisku społecznego, a nie z dobrowolności czy wewnętrznej misji.
- Nadmierne nagłaśnianie działań. W ramach czarnego CSR przedsiębiorstwa mogą większą wagę i środki finansowe przywiązywać do informowania o działaniach CSR niż do ich faktycznego przygotowania i osiągnięcia celu społecznego. Czarnym CSR jest sytuacja, gdy firma wie, że efekt akcji będzie niższy lub równy wkładowi w jej organizację, ale świadomie ją kontynuuje dla własnych korzyści.
- Przyjęcie i zastosowanie terminu „czarny CSR” mogłoby pomóc w odróżnieniu przedsiębiorstw, które stosują CSR uczciwie, od tych, które stosują go do zatajenia prawdy o nieuczciwym postępowaniu. Jest to istotne, ponieważ takie niespójne działania przedsiębiorstw i deklaracje niezgodne ze stanem faktycznym oraz złe wykorzystanie koncepcji przez pewnych ludzi niszczy wizerunek koncepcji i wzbudza podejrzliwość wobec wszystkich innych organizacji deklarujących działania CSR.



Czarny CSR nie dotyczy (Kołodziejczak et al., 2020):

- Nieetycznego postępowania organizacji, jeśli ta nie deklarowała społecznej odpowiedzialności biznesu w żadnym z obszarów swojej działalności.
- Stosowania CSR w celu poprawy wizerunku po skutkach działań nieetycznych podjętych w przeszłości, pod warunkiem że niesie ze sobą faktyczną poprawę i zmianę polityki przedsiębiorstwa.

Wdrażanie strategii CSR wspierane jest przez systemowe narzędzia zarządzania, takie jak Normy AA1000 czy SA8000. Istotną rolę odgrywają też wytyczne Global Reporting Initiative (GRI) oraz modele rozwoju odpowiedzialności społecznej. Ponadto, w celu budowania wiarygodności i zaufania konsumentów, przedsiębiorstwa mogą ubiegać się o certyfikaty, np. certyfikat „Dobra umowa” dla konsumentów. Niezwykle ważnym narzędziem jest raport społeczny (raportowanie pozafinansowe) (Czekaj & Ziębicki, 2021). Raporty te stanowią podstawę oceny i ewaluacji działań CSR oraz prezentują transparentne dane na temat rozwoju ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Pełnią one funkcję istotnego źródła informacji dla zewnętrznych interesariuszy, zwłaszcza dla inwestorów zainteresowanych społecznie odpowiedzialnym inwestowaniem (SRI), którzy uwzględniają aspekty etyczne i społeczne przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

Współczesna realizacja odpowiedzialnego biznesu (CSR) stanowi integralną część strategii zarządzania i nie jest już postrzegana jako działalność czysto filantropijna, lecz jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej w długiej perspektywie. Skuteczne narzędzia realizacji CSR są zróżnicowane i obejmują zarówno działania wewnętrzne (np. wolontariat pracowniczy, rozwój kadr), rynkowe (uczciwe praktyki, CRM, zarządzanie łańcuchem dostaw), jak i te ukierunkowane na środowisko i społeczność lokalną (inwestycje ekologiczne, dobroczynność). Kluczowym elementem strategicznym jest transparentność i systematyczność, osiągana poprzez stosowanie międzynarodowych standardów (np. ISO 26000) oraz publikowanie raportów społecznych, które umożliwiają interesariuszom ocenę rzeczywistego wpływu firmy na otoczenie. Odpowiedzialne zarządzanie, będące sposobem osiągnięcia celów CSR i zrównoważonego rozwoju, wymaga aktywnego udziału przedsiębiorstw i ich menedżerów w realizacji tych założeń.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Jakie trzy podstawowe wymiary (ekonomiczny, społeczny i środowiskowy) obejmuje ta koncepcja i dlaczego jest ona uznawana za element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa?



2. Omów definicje CSR według Komisji Europejskiej z 2001 i 2011 roku. Jakie różnice i wspólne elementy występują między nimi i co one wnoszą do rozumienia odpowiedzialności przedsiębiorstw?
3. Wyjaśnij zależność pomiędzy CSR a koncepcją zrównoważonego rozwoju. W jaki sposób CSR przyczynia się do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju i jakie znaczenie ma norma ISO 26000 w tym kontekście?
4. Przedstaw i omów cztery poziomy piramidy społecznej odpowiedzialności według Archiego B. Carrolla. Jakie znaczenie ma hierarchia tych poziomów w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa?
5. Wymień i scharakteryzuj dwa główne wymiary CSR (wewnętrzny i zewnętrzny). Jakie obszary działań obejmuje każdy z nich i jakie korzyści przynoszą organizacji?
6. Omów cztery filary działań CSR. Jakie konkretne obszary działalności przedsiębiorstwa obejmują i w jaki sposób przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej?
7. Przedstaw ideę „czarnego CSR”. Czym charakteryzuje się to zjawisko, jakie są jego główne przejawy oraz jakie skutki może mieć dla wiarygodności koncepcji odpowiedzialnego biznesu?
8. Wyjaśnij znaczenie etyki i relacji z interesariuszami w koncepcji CSR. W jaki sposób wysokie standardy etyczne i dialog z interesariuszami wpływają na długofalowy rozwój organizacji?
9. Omów narzędzia systemowe wspierające wdrażanie CSR, takie jak normy ISO 26000, SA8000, AA1000 oraz wytyczne GRI. Jaką rolę pełni raportowanie społeczne (raport pozafinansowy) w budowaniu przejrzystości i zaufania interesariuszy?
10. Wyjaśnij różnicę między CSR a koncepcją Odpowiedzialnego Zarządzania (Responsible Management – RM). Jak RM rozwija i uzupełnia założenia CSR w kontekście praktyki menedżerskiej i zrównoważonego rozwoju?



15. Metody diagnozowania procesów organizacyjnych

Identyfikacja procesów stanowi pierwszy krok w realizacji koncepcji zarządzania procesowego. Jest to kluczowy czynnik powodzenia wdrożenia systemu zarządzania procesowego. Polega na rozpoznaniu, nazwaniu i wskazaniu procesów składających się na funkcjonowanie organizacji (Michalski, 2022). W kontekście zarządzania procesowego, identyfikacja i klasyfikacja procesów są niezbędne, aby organizacja mogła lepiej zrozumieć zasady swojego funkcjonowania i mechanizmy tworzenia wartości. Identyfikacja jest etapem procedury badawczej polegającym na zebraniu i rejestracji wymaganych informacji z różnorodnych źródeł, takich jak wywiady, dokumentacja czy obserwacja procesu. Klasyfikacja procesów:

- Procesy główne (podstawowe/biznesowe/pierwotne) (Krzyżanowski, 2019):
 - Są bezpośrednio związane z wytwarzaniem i tworzeniem wartości dodanej dla klienta zewnętrznego.
 - Mają największy wpływ na pozycję konkurencyjną organizacji.
 - Określają istotę i sens działania organizacji.
 - Klient najłatwiej je dostrzega i na ich podstawie ocenia jakość i sprawność działania przedsiębiorstwa.
 - Przykłady to działania marketingowe, sprzedażowe, projektowanie nowych produktów oraz dystrybucja.
 - W koncepcji łańcucha wartości, to procesy bezpośrednio tworzące wartość, charakteryzujące się bezpośrednim związkiem z klientem.
- Procesy pomocnicze (wspomagające/drugorzędne):
 - Wspierają procesy podstawowe w ich właściwym funkcjonowaniu.
 - Nie wpływają bezpośrednio na kreowanie wartości dla klienta zewnętrznego, ale tworzą warunki do realizacji procesów głównych.
- Procesy ogólne (zarządcze):
 - Obejmują administrowanie firmą oraz definiowanie i realizację polityki i celów.
 - Są odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie organizacji, np. poprzez zarządzanie procesami głównymi i pomocniczymi.

Podejścia do identyfikacji (Jemielniak & Latusek-Jurczak, 2014):

- Podejście z dołu do góry (bottom-up): Opiera się na działaniach, zasobach i zaangażowanych w nie ludziach, odzwierciedlając rzeczywiste funkcjonowanie organizacji. Może rozpoczynać się od poziomu podprocesów.
- Podejście z góry na dół (top-down): Opiera się na wizji, misji i celach działania organizacji, odzwierciedlając pożądane funkcjonowanie organizacji. Może rozpoczynać się od poziomu megaprocessów.

Identyfikacja jest kluczowa dla budowania architektury procesów i pozwala na określenie, ile i jakie procesy należy objąć monitoringiem. Mapowanie procesów



(nazywane też modelowaniem procesów) jest graficznym przedstawieniem układu procesów w organizacji i ich wzajemnych interakcji (powiązań). Stanowi ono podstawę do zrozumienia wzorców działania w przedsiębiorstwie.

Kluczowe aspekty mapowania to (Stabryła, 2022):

- Wizualizacja. Mapa procesów jest zazwyczaj formą graficzną (schemat, diagram), rzadziej tabelaryczną. Wizualizacja ta powinna być prosta i czytelna, posługiwać się ograniczoną ilością łatwych do identyfikacji symboli (np. prostokąt dla procesu, strzałka dla relacji).
- Wartość i Klienci. Mapowanie pozwala na przedstawienie, gdzie i w jaki sposób w organizacji budowana jest wartość dla klienta. Zaleca się, aby na mapie procesów znalazł się klient, dostawcy, inne strony zainteresowane oraz sposób, w jaki organizacja wchodzi w interakcje z otoczeniem.
- Powiązania. Podstawowym powiązaniem jest to, w którym wyjście jednego procesu jest jednocześnie wejściem innego procesu (interakcje wyjście-wejście). Mapa powinna odzwierciedlać tylko najważniejsze relacje między procesami, ponieważ ich zagęszczenie nie sprzyja klarowności diagramu.
- Identyfikacja luk. Mapa procesu biznesowego umożliwia natychmiastowe zidentyfikowanie luk procesowych.
- Zastosowanie. Stworzone mapy stanowią bazę dla projektowania usprawnień (reinżynierii) i są niezbędne w przypadku wdrażania systemów informatycznych w celu odwzorowania procesów i określenia zakresu prac. Służą również do wskazywania kolejności zadań i czynności oraz identyfikacji powtarzających się zadań.

Mapowanie procesów może być realizowane w układzie blokowym, łańcucha wartości, lub jako podejście mieszane. Analiza przepływu (modelowanie procesów) ma na celu poznanie przebiegu procesów, ich wewnętrznych powiązań i zależności. Efektywne procesy powinny być proste, przejrzyste i płynne, dążąc do równoległego przebiegu działań. Analiza przepływów danych, zadań i artefaktów (dokumentów) jest kluczowa w projektowaniu i modelowaniu procesów.

Wykrywanie wąskich gardeł i nieefektywności (Szymańska, 2019):

- Wąskie gardła (bottlenecks) są to ograniczenia występujące w procesach. Konieczne jest ich zidentyfikowanie i eliminowanie.
 - W kontekście zarządzania procesowego i Lean Management, usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa jest specyficznym skutkiem stosowania tych metod.
 - Identyfikacja wąskich gardeł w przebiegu procesu jest jednym z celów prac badawczych i analitycznych.
 - Teoria Ograniczeń (TOC) opiera się na cyklicznych krokach, w tym identyfikacji i eksploatacji ograniczenia (wąskiego gardła), podporządkowaniu mu reszty



- działań oraz podniesieniu jego wydajności, a następnie powrocie do pierwszego kroku, jeśli ograniczenie zostało usunięte.
- Nieefektywności. Analiza przepływu służy do identyfikacji działań, które należy wyeliminować. Modelowanie procesów pomaga w eliminacji nadmiarowości. Celowość analizy może polegać na dążeniu do skrócenia czasu trwania procesu oraz upraszczaniu procesu.
 - Monitorowanie. Monitorowanie procesu obejmuje identyfikowanie wąskich gardeł, błędów i odchyłeń od norm.

Analiza wartości to zastosowanie dokładnej analizy funkcjonalnej połączonej z twórczym myśleniem, w celu wytworzenia produktu lub usługi spełniającej te same funkcje po niższym koszcie. Jest to metoda uniwersalna, którą można stosować do badania wszystkich dziedzin powodujących powstawanie kosztów, w tym wyrobów, usług, procesów pracy lub problemów administracyjnych.

Wartość dodana w procesach wskazuje, że (Michalski, 2022):

- Celem zarządzania procesowego jest maksymalizacja wartości dodanej, zawartej w poszczególnych operacjach tworzących procesy.
- Analiza wartości dodanej pozwala wyodrębnić w procesach następujące elementy:
 - działania (czynności, operacje) tworzące wartość z punktu widzenia klienta;
 - działania niedodające wartości, ale niezbędne dla skutecznego przebiegu procesu;
 - działania niedodające wartości i niewarunkujące skutecznego przebiegu procesu (marnotrawstwo), które należy eliminować.
- Analiza wartości polega na dokładnej analizie funkcjonalnej, dążącej do ustalenia kosztu spełniania funkcji, a nie kosztu badanego przedmiotu.
- Pojęcie wartości dodanej jest jasno określone w naukach ekonomicznych jako różnica między przychodem ze sprzedaży a nakładami poniesionymi na zakup materiałów.

Analiza wartości związana jest z ewaluacją projektu i może być stosowana ex-ante (przed uruchomieniem), ex-post (po zakończeniu) oraz on-going (na bieżąco).

Koncentruje się na nośnikach wartości (value drivers), czyli zmiennych determinujących zmiany w wartości projektu, których optymalizacja wymaga hierarchizacji parametrów (Czerniachowicz, 2025).

Analiza luk jest czynnością związaną z ciągłym doskonaleniem i monitorowaniem procesów. Jest to część większej procedury badawczej analizy różnicowej.

Analiza luk następuje w cyklu zarządzania procesem. Właściciel procesu jest obarczony odpowiedzialnością za monitorowanie procesu (faza przeglądu/inspekcji), co obejmuje identyfikowanie luk oraz ich likwidowanie. W kontekście mapowania procesów, mapa procesu biznesowego umożliwia natychmiastowe zidentyfikowanie



luk procesowych, takich jak np. brak komunikacji pomiędzy działami. W podejściu diagnostycznym, po zidentyfikowaniu stanu istniejącego, analiza różnicowa odpowiada na pytanie: „Co i ile nas różni od oczekiwań, norm lub wzorców?”. Analiza przyczyn źródłowych (Root Cause Analysis, RCA) jest niezależną i kompletną metodą analizy ryzyka, służącą do badania, identyfikacji oraz klasyfikacji przyczyn źródłowych zdarzeń zagrażających zakładowi pracy (Krzyżanowski, 2019). RCA jest ukierunkowana na identyfikowanie źródeł pojawiających się problemów lub zdarzeń. Założenia i cel RCA (Engelhardt, 2024):

- **Reaktywność.** RCA jest często stosowana jako reaktywne podejście do analizy i eliminacji problemu, podejmowane po jego wystąpieniu. Stanowi narzędzie w procesie rozwiązywania problemów z obszaru zarządzania strategicznego.
- **Przyczyna źródłowa:** Skuteczność RCA wynika z założenia, że należy eliminować rzeczywiste przyczyny problemów, a nie ich oczywiste symptomy. Przyczyna źródłowa to najbardziej szkodliwy czynnik, warunek, zachowanie, działanie lub jego brak, który przejawia się poprzez problem.
- **Zespół interdyscyplinarny:** Analiza RCA powinna być realizowana w zespołach, aby zapewnić obiektywność i uniknąć pominięcia przyczyn źródłowych. Szczególnie istotne jest angażowanie interdyscyplinarnego zespołu fachowców.

Techniki i przebieg RCA: RCA jest zestawem narzędzi, podejść i procesów do przeprowadzenia analizy. Do najczęściej stosowanych technik zalicza się (Czekaj & Ziębicki, 2021):

- **Metoda „5 Why’s” (5 x DLACZEGO):** Stosowana do poszukiwania przyczyn źródłowych problemu. Polega na zadawaniu szeregu pytań „dlaczego awaria miała miejsce”, aż do dotarcia do źródła.
- **Diagram Ishikawy (Wykres Przyczyna-Skutek/Rybiej Ości):** Pomaga w graficznej prezentacji analizy wzajemnych powiązań przyczyn wywołujących określony problem. Diagram ten charakteryzuje się kompleksową analizą grup przyczyn (np. 5 M: Manpower, Method, Machine, Material, Management).
- **FMEA (Failure-Mode and Effects Analysis):** Wykorzystywana do analizy ryzyka, systematycznej identyfikacji potencjalnych stanów awaryjnych procesu lub maszyny, określania ich przyczyn i ryzyka, a następnie opracowania działań minimalizujących przyczyny awarii.
- **Analiza Drzewa Błędów (FTA):** Graficzny model logicznych zależności przyczynowo-skutkowych, który pomaga w uporządkowaniu zależności między przyczynami zdarzeń prowadzących do awarii.

Postępowanie RCA często obejmuje etap weryfikacji przyczyn źródłowych za pomocą eksperymentu, obserwacji procesu, wywiadu z pracownikami lub analizy informacji historycznych.



Obserwacja jest jedną z metod identyfikacji procesów i gromadzenia danych pierwotnych, obok wywiadów i analizy dokumentacji. Polega ona na (Szymańska, 2019):

- Zbieraniu danych. Obserwacja jest wykorzystywana do zbierania danych pierwotnych na etapie diagnozy procesu.
- Uchwyceniu niuansów. Obserwacje bezpośrednie (np. shadowing) pomagają w zrozumieniu różnic w wykonywaniu czynności ze względu na personel oraz pozwalają na uszczegółowienie etapów procesu, które mogą być niedostrzegane przez samych uczestników procesu podczas wywiadu.
- Weryfikacji/Wnioskowaniu. Obserwacja procesu może być elementem weryfikacji przyczyn źródłowych zidentyfikowanych w metodzie RCA.

Badanie doświadczeń pracowników bazuje na perspektywie ludzkiej, uznając, że pracownicy mają największą wiedzę na temat realizowanych procesów. Najczęściej w badaniach tego rodzaju stosuje się poniższe metody (Michalski, 2022):

- Techniki badawcze. W celu pozyskania wiedzy o procesach stosuje się metody i techniki badań społecznych, takie jak wywiad (np. częściowo skategoryzowany) i kwestionariusz ankiety. Wywiad może być strukturalizowany i wymaga przygotowania formularza rejestrowania spotkania.
- Rola wykonawców. Wywiady z wykonawcami procesu pozwalają na uchwycenie postrzegania konkretnego problemu z ich perspektywy.
- Modelowanie i weryfikacja. Podczas modelowania procesu należy uzgodnić nazwy zadań, zdarzeń i rezultatów z wykonawcami. Model procesu (np. szczegółowy diagram zależności funkcji) podlega walidacji w ramach sesji zwrotnych, w których uczestniczą przedstawiciele obszarów funkcjonalnych zaangażowanych w realizację analizowanego procesu.
- Weryfikacja RCA. Konsultacje z pracownikami (wywiady) mogą służyć do weryfikacji przyczyn źródłowych w RCA.

Eksploracja procesów (process mining, process discovery) to techniki skupiające się na akwizycji wiedzy o obiektach wchodzących w skład procesu biznesowego, pochodzącej z informatycznych dzienników zdarzeń (event logs). Cel i zastosowanie wynika z (Kołodziejczak et al., 2020):

- Automatycznej identyfikacji. Metoda ta pozwala na automatyzację identyfikacji procesu. Została opracowana w celu automatyzacji identyfikacji efektów zmian (usprawnień) w procesach.
- Analizy. Metody eksploracji procesów wykorzystują dzienniki zdarzeń do pozyskiwania wiedzy, a następnie jej generalizacji pod kątem analiz ilościowych, czasowych i częstotliwościowych.
- Dzienników zdarzeń. Proces postrzegany jest jako ciąg zdarzeń rejestrowanych w dzienniku zdarzeń. Dzienniki przechowują informacje dwójakiego rodzaju:



- dotyczące zdarzeń związanych z procesem oraz ograniczających dostępność zasobów.
- Rekonstrukcji procesu. Identyfikacja procesu produkcyjnego polega na przekształceniu zdarzeń zapisanych w dziennikach w model procesu. Najważniejszym i najtrudniejszym do rekonstrukcji aspektem procesu jest identyfikacja grafu ograniczeń kolejnościowych dla zadań.
 - Barrier. Główną barierą w automatyzacji pozyskiwania wiedzy o procesie jest rozproszenie, brak standaryzacji i redundancja danych. Z tego powodu konieczna jest unifikacja dzienników zdarzeń, aby metoda identyfikacji procesów była uniwersalna.

Pomiar efektywności (monitorowanie, kontrola, analiza i ocena) jest czwartym etapem cyklu zarządzania procesowego. Oznacza konieczność oceniania procesów za pomocą miar uporządkowanych według kategorii jakości, kosztu i czasu. Pomiar odbywa się za pomocą kluczowych, mierzalnych parametrów (wskaźników efektywności – KPI). Wskaźniki służą do wykrywania nieprawidłowości, szybkiego reagowania oraz doskonalenia procesów. Muszą być mierzalne i powinny korespondować z celami strategicznymi przedsiębiorstwa (Czekaj & Ziębicki, 2021). Ocena efektywności procesów może odbywać się poprzez audyt efektywności i sprawności realizowanych procesów lub audyt i kontrolę skutków wdrożonych zmian. Kontrola realizacji i analiza efektywności (lub sprawności) stanowią końcowy etap metody diagnostycznej. Zarządzanie procesowe wymaga przyjęcia orientacji na klienta. Orientacja na klienta jest dominującym kierunkiem działania. Procesy powinny zaspokajać potrzeby, oczekiwania klientów i wspierać zamierzenia strategiczne przedsiębiorstwa (Kołodziejczak et al., 2020). Punktem wyjścia dla reinżynierii (BPR) jest dogłębna analiza potrzeb klientów. Konieczna jest identyfikacja potrzeb interesariuszy (klientów wewnętrznych i zewnętrznych) oraz określenie klientów procesu i ich wymagań. Metoda QFD (Quality Function Deployment, „dom jakości”) jest narzędziem, które pozwala na przełożenie oczekiwań i potrzeb odbiorców na charakterystyki usługi lub wyrobu. Proces definiowany jest jako ciąg działań, w wyniku których elementy wejściowe zostają przekształcone w elementy wyjściowe. Rezultat procesu (produkt gotowy, zrealizowana usługa) stanowi wartość dla klienta. W modelowaniu procesów należy wyspecyfikować produkty (wartości materialne oraz informacyjne) będące przedmiotem procesu. Definiowanie procesów polega m.in. na określeniu oczekiwanych efektów (wyjść) i niezbędnych wejść procesu (Engelhardt, 2024).

Wariant strategiczny koncentruje się na powiązaniu procesów organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa. Zarządzanie procesowe ma na celu zrealizowanie celów i założeń strategicznych. Budowa architektury procesów to definiowanie granic procesu (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz logiki powiązań pomiędzy procesami na różnych poziomach (Brilman, 2002). Definiowanie i aktualizacja architektury



procesów, wraz z identyfikacją mierników efektywności, jest jednym z zadań strategicznego zarządzania procesami. Identyfikacja i klasyfikacja procesów powinna prowadzić do ustalenia celów procesów, odnoszących się do strategicznych celów całej organizacji. Narzędziem, które wspiera strategiczne zarządzanie procesami, jest Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard), która tłumaczy misję i strategię organizacji na cele pogrupowane m.in. w perspektywie procesów wewnętrznych (Engelhardt, 2024).

Metody diagnozowania procesów organizacyjnych są kluczowe dla realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa i stanowią usystematyzowane podejście do usprawniania funkcjonowania organizacji. Celem jest optymalizacja struktury działań w kontekście kreowania wartości.

Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę identyfikacji procesów w zarządzaniu procesowym. Dlaczego jest to pierwszy i kluczowy etap wdrażania koncepcji zarządzania procesowego w organizacji?
2. Omów klasyfikację procesów w organizacji. Wymień i scharakteryzuj trzy główne grupy procesów: podstawowe, pomocnicze i zarządcze – oraz wskaż ich znaczenie dla tworzenia wartości.
3. Przedstaw dwa podejścia do identyfikacji procesów: „z dołu do góry” (bottom-up) i „z góry na dół” (top-down). Na czym polega każde z nich i kiedy ich stosowanie jest najbardziej uzasadnione?
4. Wyjaśnij pojęcie mapowania procesów. Jakie są jego cele, kluczowe elementy oraz znaczenie dla zrozumienia mechanizmów działania organizacji?
5. Omów znaczenie wizualizacji, powiązań i identyfikacji luk w mapowaniu procesów. Jak te elementy wpływają na doskonalenie i usprawnianie procesów biznesowych?
6. Na czym polega analiza przepływu w zarządzaniu procesowym? W jaki sposób pomaga ona w identyfikowaniu wąskich gardeł oraz nieefektywności w działaniu organizacji?
7. Przedstaw założenia Teorii Ograniczeń (TOC). Jak przebiega cykl eliminacji wąskich gardeł i jakie ma znaczenie dla poprawy efektywności procesów?
8. Wyjaśnij pojęcie analizy wartości dodanej. Jakie działania można wyróżnić w procesach pod względem tworzenia wartości z punktu widzenia klienta?
9. Omów rolę analizy luk i analizy przyczyn źródłowych (RCA) w zarządzaniu procesami. W jaki sposób te narzędzia wspierają ciągłe doskonalenie organizacji?
10. Przedstaw znaczenie pomiaru efektywności procesów (KPI) oraz orientacji na klienta w zarządzaniu procesowym. Jak narzędzia takie jak Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard) i metoda QFD wspierają strategiczne zarządzanie procesami?



16. Zakończenie

Niniejsza publikacja miała na celu syntetyczne ujęcie złożonego krajobrazu współczesnej nauki o zarządzaniu, koncentrując się zarówno na jego fundamentalnych funkcjach, jak i na instrumentarium metodologicznym stosowanym do radzenia sobie z wyzwaniami dynamicznego otoczenia. Zarządzanie sprowadza się do sprawnego osiągnięcia celów organizacji poprzez realizację podstawowych, choć niejednolicie definiowanych, funkcji, takich jak planowanie, organizowanie, kierowanie/motywowanie i kontrolowanie. W krajowej literaturze przedmiotu przeważał pogląd, że kierowanie jest pojęciem szerszym od zarządzania, a zarządzanie jest traktowane jako szczególny rodzaj kierowania oparty na władzy organizacyjnej, wynikającej z prawa własności do środków działania. Zarządzanie jest też postrzegane jako sztuka osiągnięcia celów organizacji za pośrednictwem innych ludzi lub innych zasobów.

Współczesna praktyka zarządzania toczy się w środowisku charakteryzującym się szybkością, zasięgiem i głębokością zmian, co prowadzi do narastającej niepewności, turbulencji i złożoności. Ten stan wymaga od menedżerów nieustannego korygowania dotychczasowych planów i zdolności do szybkiego podejmowania decyzji. W odpowiedzi na tę złożoność, kluczowe jest myślenie holistyczne, całościowe (myślenie sieciowe/systemowe), które pomaga w ujęciu wzajemnych oddziaływań i powiązań między czynnikami w sytuacjach problemowych. Metodyka myślenia sieciowego uczy, że gwałtowne zmiany mogą prowadzić do utraty kontroli nad systemem, dlatego zaleca się szukanie harmonijnej równowagi między stabilizacją a zmianą.

W celu usprawnienia procesów, kadra kierownicza dysponuje wieloma instrumentami, które są różnie nazywane w literaturze (konceptje, metody, techniki, systemy zarządzania). Metody te mają za zadanie wzbogacić zestaw narzędzi menedżerskich, ułatwiając rozwiązywanie problemów i korygowanie zachowań. Przykłady obejmują Benchmarking, który opiera się na systematycznym uczeniu się od najlepszych i poszukiwaniu efektywnych metod, czy też Zarządzanie przez cele (MBO), skoncentrowane na formułowaniu konkretnych, mierzalnych celów. Inna metoda, Zarządzanie przez wyjątki, polega na informowaniu kierownika wyłącznie o istotnych odchyleniach od norm i standardów, a ignorowaniu sytuacji w granicach tolerancji, co wiąże się z okazywaniem zaufania pracownikom. W praktyce wdrażanie tych metod bywa trudne i konfliktogenne, a bariery często dotyczą oporu pracowników wobec nowych sposobów pracy czy braku wiedzy na temat samych metod.

Centralnym wyzwaniem i jednocześnie kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji jest czynnik ludzki i jego zaangażowanie. Współczesne metody, takie jak Zarządzanie przez komunikowanie się, Zarządzanie przez motywowanie,



Zarządzanie przez delegowanie, czy Zarządzanie przez kompetencje, są ukierunkowane na pobudzanie lub inspirowanie pracowników, co ma prowadzić do wzrostu ich zaangażowania w organizację, pracę, zawód i środowisko społeczne. We wszystkich tych metodach autentyczne przywództwo organizacyjne kadry menedżerskiej, charakteryzujące się między innymi zaufaniem, otwartością na rozwój kompetencji i demokratycznym stylem kierowania, jest czynnikiem determinującym zaangażowanie w każdej z tych kategorii.

Podsumowując, nauki o zarządzaniu, jako nauki społeczne i stosowane, oferują wytyczne, zasady i koncepcje, ale ze względu na ich naturę empiryczną i dynamiczny charakter badanych obiektów, nie dostarczają uniwersalnych, gotowych recept na sukces. Skuteczność wszelkich działań zarządzających zależy od aktualnych okoliczności, warunków i sytuacji, w jakich funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo. Ciągła dyskusja nad terminologią (np. co jest koncepcją, a co metodą) oraz potrzeba dalszej eksploracji badawczej, szczególnie w zakresie powiązania teorii i praktyki, świadczy o nieustającej ewolucji tej dyscypliny. W kontekście rosnącej złożoności, kluczowe dla menedżerów pozostaje posiadanie szerokiej wiedzy o różnych koncepcjach, rozumienie swojej odpowiedzialności oraz umiejętność poruszania się w skomplikowanym środowisku społecznym, gospodarczym i przyrodniczym.



17. Literatura

1. Adair, J. (2014). *Podjęmowanie decyzji*. Poltext. Warszawa.
2. Adamik, A., & Matejun, M. (2022). *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*. Wolters Kluwer Business. Warszawa.
3. Antczak, Z. (2005). Organizacja sieciowo-wirtualna a wirtualizacja funkcji personalnej. *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 1(1089), 11–19.
4. Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C. H. Warszawa.
5. Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
6. Brzeziński, M. (2010). *Organizacja wirtualna*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
7. Cyfert, Sz. (2024). *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Poznań.
8. Czakon, W. (2024). *Jak powstają wielkie strategie? I dlaczego nie wszystkie muszą być wielkie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
9. Czekaj, J., & Ziębicki, B. (2021). *Współczesne zarządzanie: Koncepcje, metody, systemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kraków.
10. Czerniachowicz, B. (2025). *Zarządzanie organizacją. Współczesne perspektywy badawcze*. Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa.
11. Czerska, M., & Szpitter, A. A. (2010). *Koncepcje zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.
12. Engelhardt, J. (2024). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa.
13. Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books. Mansfield Centre, CT., New York.
14. Gierszewska, G., Olszewska, B., & Skonieczny, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
15. Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
16. Hopeja, M., & Kral, Z. (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. Wrocław.
17. Jemieliński, D., & Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*. Wydawnictwo Poltext. Warszawa.



18. Kisielnicki, J. (2022). Organizacja sieciowa jako nośnik innowacyjności, [w:] *Wiedza i technologie informacyjne w zarządzaniu procesami biznesowymi*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. Warszawa.
19. Kołodziejczak, M., Bednarska-Wnuk, I., & Świątek-Barylska, I. (2020). *Metody i techniki zarządzania: Inspiracje dla teorii i praktyki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź.
20. Koźmiński, A. K., & Piotrowski, W. (2022). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
21. Kożuch, B. (2023). *Nauka o organizacji*. Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa.
22. Krzakiewicz, K., & Kraśniak, J. (2023). *Historia myśli o organizacji i zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Poznań.
23. Krzyżanowski, L. J. (2019). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
24. Lis, T., & Ptak, A. (2018). Network organization – functioning of enterprises in the information area. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 131, 221–230.
25. Martyniak, Z. (1999a). *Organizacja i zarządzanie: 15 pionierów*. Wydawnictwo Antykwa. Kraków.
26. Martyniak, Z. (1999b). *Organizacja i zarządzanie: 60 problemów teorii i praktyki*. Wydawnictwo Antykwa. Kraków.
27. Matejun, M., & Szczepańczyk, M. (2009). *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. Łódź.
28. Michalski, E. (2022). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
29. Pec, M., & Tereszko, W. (2017). Współpraca organizacyjna niezależnych podmiotów w sieci – rozwiązanie dla sprzedaży XXI wieku. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 2(48), 257–266.
30. Ścibiorek, Z. (2003). *Podjęmowanie decyzji*. Agencja Wydawnicza Ulmak. Warszawa.
31. Sokołowska, S., Krawczyk-Sołtys, A., Mijał, A., Płatkowska-Prokopczyk, L., & Szwiec, P. M. (2016). *Koncepcje organizacji i metody zarządzania: Możliwości i ograniczenia*. Wydawnictwo Difin. Warszawa.
32. Stabryła, A. (2022). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
33. Szreder, M. (2010). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.



34. Szymańska, K. (2019). *Kompendium metod i technik zarządzania: Teoria i ćwiczenia*. Nieoczywiste. Warszawa.
35. Taylor, F. W. (2020). *The Principles of Scientific Management*. Suzeteo Enterprises. Mineola, N.Y.
36. Wasiluk, A., & Tomaszuk, A. (2020). *Organizacja w sieci relacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej. Białystok.
37. Wiatrak, A. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działalności i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 11-19.
38. Wieczorek-Szymańska, A. (2015). Organizacja fraktalna w gospodarce sieciowej. *Studia i Prace WNEiZ*, 39(4), 91–100.
39. Zimniewicz, K. (2014). *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.





Spis rysunków

Rys. 1. Amerykański inżynier Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	6
Rys. 2. Polski inżynier Karol Adamiecki (1866–1933)	12
Rys. 3. Francuski inżynier Henri Fayol (1841–1925)	15
Rys. 4. Niemiecki ekonomista Max Weber (1864–1920)	18
Rys. 5. Ogólny model organizacji według H.J. Leavitta.	36
Rys. 6. Systemowy model organizacji	37
Rys. 7. Systemowy model organizacji L. Krzyżanowskiego.....	39
Rys. 8. Pojęciowy model organizacji według Mary Jo Hatch	42
Rys. 9. Model 7S Petersa i Watermanna(model 7S McKinseya).....	44



Spis tabel

Tabela 1. Zasady biurokracji M. Webera	19
Tabela 2. Wybrane instrumenty zarządzania.....	30
Tabela 3. Korzyści i ograniczenia holokracji	60
Tabela 4. Charakterystyka fraktali według różnych autorów	62
Tabela 5. Istota organizacji sieciowej	65
Tabela 6. Podział decyzji	75
Tabela 7. Różnice między podejściem do decyzji	77
Tabela 8. Typologia organizacji wirtualnych	88
Tabela 9. Rodzaje strat w Lean Manufacturing	96
Tabela 10. Różnice między TQM i Six Sigma.....	118
Tabela 11. Korzyści ze stosowania ZPW	127