

***Modele systemów zarządzania – model Levitt’a i Wattermana
w ujęciu holistycznym***

1. Wprowadzenie

Od sprawności struktur zależy efektywność działania organizacji, a co za tym idzie - generowane zyski. Niestety, w praktyce utworzenie najbardziej optymalnych struktur dla danej organizacji nie jest łatwe. I nie dotyczy to wyłącznie dużych przedsiębiorstw - nawet w małych i średnich firmach nieodpowiednio dobrane struktury uniemożliwiają funkcjonowanie organizacji, utrudniają proces decyzyjny, niepotrzebnie wprowadzają konflikty.

Dla wszystkich firm, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, celem jest utrzymanie oraz zwiększanie liczby usatysfakcjonowanych klientów. Tymczasem często zdarza się, że sformalizowany układ działania organizacji nie ma nic wspólnego z dążeniem do osiągnięcia satysfakcji klienta. Pracownicy liniowi, mający kontakt z klientem, często czują się bezradni, kiedy najmniejszą kwestię musi rozstrzygnąć kilku kierowników w długim czasie. W efekcie klient odchodzi do konkurencji, która jest w stanie szybciej reagować na jego potrzeby. Jak stwierdził kiedyś Jack Welch - „taka firma pracuje dla kierownika, a lekceważy klienta”. Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Aby zaplanować odpowiednią strukturę, należy wziąć pod uwagę szereg czynników charakterystycznych dla danej organizacji w określonym momencie. Generalnie jednak przyszłość oczekuje od nas projektowania znacznie bardziej elastycznych organizacji. Prekursorzy zarządzania twierdzą, iż niezależnie od wielkości i branży wymaga się spłaszczania istniejących struktur, czyli zastępowania struktur pionowych poziomymi.

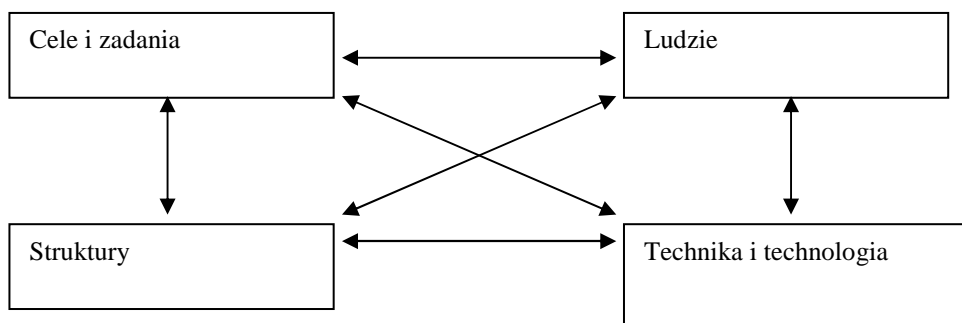
Taka organizacja firmy ma jednak również wady. Do najważniejszych z nich należą: konflikty pomiędzy pionami utrudniające komunikację, trudności w podejmowaniu decyzji strategicznych, walka o uprzywilejowaną pozycję u dyrektora generalnego i dążenie do podporządkowania sobie innych pionów. W ogromnie konkurencyjnym świecie trudno jest osiągnąć trwały sukces w biznesie, a jednym z czynników, który może pomóc w realizacji takiego celu jest znajomość struktury swojej firmy. W koncepcjach McGregora i Levitt’a silny akcent został położony na ludzi i ich motywacje.

2. Model Leavitta

Model Leavitt'a został opracowany w 1965 roku. Autor proponuje spojrzeć w nim na organizację jako na złożony system, w którym za najważniejsze uznaje następujące elementy:

1. zadania/ cele – czyli funkcje, które organizacja pełni na rzecz otoczenia (w złożonych organizacjach mogą dzielić się na operacyjnie ważne zadania szczegółowe),
2. struktura – to system komunikacji, hierarchia, zakres czynności, schemat organizacyjny i układ pracy,
3. technika – to narzędzia służące rozwiązywaniu problemów (komputery, maszyny, oprogramowanie),
4. aktorzy (ludzie) – to postawy, kwalifikacje, umiejętności, motywacje oraz ogół stosunków międzyludzkich.

Rys. Model organizacji w ujęciu Leavitt'a



Wymienione przez Leavitt'a elementy są ściśle od siebie zależne, a występujące zmiany w jednej z nich pociągają za sobą zmiany kompensacyjne w innych obszarach. Przykładowo jakakolwiek zmiana struktury w kierunku decentralizacji wywołuje zmiany w sposobie wykonywania zadań, stosowanej technologii i techniki oraz w postawie personelu. Możemy mówić o zmianach pożądanym i niepożądanym, jak również zamierzonym i niezamierzonym. Zmiany w obszarze techniki np. wprowadzanie nowych technologii powoduje zmiany w systemie komunikacyjnym struktury, w obszarze zasobów ludzkich (liczebność personelu, wymagane umiejętności i kwalifikacje) oraz w sposobie i metodach wykonywania zadań. Wprowadzanie zmian często pomaga w rozwoju organizacji, gdyż przez wprowadzanie nowych technologii możliwe jest wykonanie szerszej palety zadań, które wcześniej nie były brane pod uwagę lub były wręcz niewykonalne. Należy także stwierdzić,

że wszelkiego rodzaju zmiany w obszarze zasobów ludzkich, czy zadań poprzez system rozprzestrzeniają się na inne zmienne i implikują zmiany w funkcjonowaniu organizacji.

3. Kategoryzacja i ocena podejść względem zmian w organizacji według Leavitt'a

Model Leavitt'a przedstawia funkcjonowanie organizacji, które jest uzależnione od wielu zmiennych i zmian, które różnią się w widoczny sposób stopniem nacisku na znaczenie i układ wszystkich czterech elementów. Leavitt uważa, że można próbować zmienić sposób wykonywania czy definiowania zadań poprzez zmianę struktury techniki i ludzi. Swój model przedstawia na podstawie trzech podejść, w których kładzie się różny nacisk na znaczenie poszczególnych zmiennych i uwzględnia pozostałe czynniki. W modelu Leavitt'a zostały przedstawione trzy podejścia: podejście strukturalne, techniczne i społeczne. We wszystkich podejściach autor wykazuje szerokie zainteresowanie wprowadzaniem usprawnień w obszarze zadań. Podejście techniczne koncentruje się na rozwiązywaniu zadań, a społeczne zachowań członków organizacji i zapewnieniem, by organizacje spełniały potrzeby pracowników. Podejście strukturalne dotyczy zmian organizacji wywołanych przez zmiany struktury. Wspólny cel wszystkich podejść w organizacji to usprawnienie wykonywania zadań, co przyczynia się do jej permanentnego rozwoju. Za istotne należy uznać drogi osiągania poszczególnych zmian, gdyż np. niektóre podejścia strukturalne nie są ukierunkowane bezpośrednio na zadania, lecz na ludzi, jako czynnik pośredniczący. Dzięki zmianom występującym w strukturze następują zmiany w sposobie postępowania ludzi, jak również sposób wykonywania zadań. Z kolei podejście społeczne może przyczyniać się do zmiany ludzi, która oddziałuje na strukturę i technologię by ostatecznie zmienić zadania. Reasumując rozważania na ten temat można zauważyć, że:

Podejście strukturalne – dotyczy zmian organizacji wywołanych przez zaistniałe wcześniej zmiany struktury. Pierwsza kategoria dotyczy podejścia, w którym zmiana struktury była głównym mechanizmem zmiany organizacji. Podejście to opierało się na dedukcyjnym, logicznym myśleniu, na którego podstawie wypracowano cały zestaw dobrze znanych zasad, reguł usprawniania, poprawiania wydajności organizacyjnej przez udoskonalanie, optymalizowanie struktury przy pomocy odpowiedniego podziału pracy i właściwego systemu hierarchii. Realizację zadań usprawnia się poprzez zdefiniowanie prac i wskazanie powiązań pomiędzy nimi. Zdaniem Leavitt'a podejście to wydaje się abstrakcyjne, formalne, dokładne i bardzo słabo usytuowane w rzeczywistości. Można nawet stwierdzić, że było naiwne w swych założeniach odnośnie ludzkich zachowań, gdyż uważano, że ludzie zawierający umowę o pracę wykonują warunki umowy, a przypisaną im odpowiedzialność

akceptują i w pełni dążą do osiągnięcia celów organizacji. Za zasadnicze wartości tego podejścia można uznać ład, dyscyplinę, system i akceptację władzy. Głównym celem tego podejścia jest optymalna realizacja zadań, ale w ramach ograniczeń nałożonych przez system władzy i jest szeroko stosowane w takiej lub podobnej odmianie. Jest powszechnie stosowane przez konsultantów lub zespoły robocze starające się rozwiązać problemy organizacji poprzez weryfikację obszarów odpowiedzialności i władzy, zmianę hierarchii służbowej itp. Drugie rozpowszechnione podejście do zmian struktury, pokrewne z pierwszym to koncepcja decentralizacji, uznawana za sposób zmiany organizacji przez zdecentralizowanie jej struktury. Sposób ten ma wielu zwolenników i jest bardzo często stosowany przez konsultantów, którzy nawet w największych firmach konsultingowych stosują reguły decentralizacji, która wiąże się z wydajnością, realizacją i wykonaniem zadań poprzez to, że oddziałuje na ludzi. Poprzez kreowanie centrów zysku wzrasta motywacja i nastawienie na cele lokalnych kierowników. Ważną zaletą jest tutaj elastyczność, dzięki której łatwiej dopasować m.in. zmieniającą się technologię do zadań zdecentralizowanych jednostek. Decentralizacja może być rozumiana jako mechanizm zmiany organizacji, który dostarcza i zapewnia autonomię na szczeblu lokalnym. Jako zaletę można również wskazać to, że zdecentralizowane jednostki mogą później zmieniać się w zależności od potrzeb. Kolejne podejścia strukturalne nie były już tak popularne i nie osiągnęły nawet średniego poziomu wdrożenia. Jednym z nich jest koncepcja reprezentowana przez Chapple'a i Sayles'a, w której zaproponowali formę inżynierii społecznej ukierunkowanej na zadania, ale poprzez ludzi. Uważali oni, iż należy zmodyfikować zachowania ludzi tak, aby polepszyć realizację zadań, czyniąc to przez modyfikację struktury, a w tym dokładnie przypadku przepływu pracy. Uważali oni, że planując przepływy pracy i grupując specjalistów z pewnością wpłyniemy na morale, zachowania i wydajność pracowników. Słabą stroną poprzednich modeli był według nich fakt, że projektowanie pracy było prawie całkowicie zdeterminowane przez zadaniowe i techniczne czynniki i nie branie pod uwagę czynnika ludzkiego. W praktyce można wskazać wiele przykładów potwierdzających, że właściwie przeprojektowana praca, w rozumieniu społecznej inżynierii, wpływa zarówno na postawy, jak i na wydajność pracowników. Następne podejście związane jest z badaniami laboratoryjnymi na realny świat, jednak miały one pewien pośredni wpływ na planowanie struktury. Rezultaty tych badań sugerują, że właściwe struktury komunikacyjne mogą zmieniać się znacznie w ramach kompleksowej organizacji w zależności od typu zadania, które podejmują niższe jednostki w organizacji. Dla programowanych, powtarzanych zadań mocno zcentralizowane systemy komunikacji są bardziej odpowiednie, choć powodują pewne ludzkie koszty. Nowatorskie, słabe pod

względem strukturalnym zadania, otwarte systemy komunikacyjne z większą liczbą kanałów i mniejszym zróżnicowaniem pomiędzy uczestnikami wydają się bardziej efektywne.

Podejście technologiczne, którego źródłem było „Naukowe Zarządzanie”. Twórcą i propagatorem tego kierunku powstałego w pierwszej dekadzie XX wieku był Frederic Winslow Taylor. Podejście to różniło się od podejścia strukturalnego, a jego istotą były narzędzia pomiaru pracy. Taylor swoje badania przeprowadzał w hucie Bethlehem Steel, gdzie pracował nad zwiększeniem produktywności pracowników. Poprzez swoje badania oraz zastosowane metody badawcze Taylor wywarł znaczny wpływ na sposób zarządzania ówczesnych amerykańskich przedsiębiorstw. W ten sposób przyczynił się do powstania nowej dziedziny – inżynierii przemysłowej (zajmującej się technikami projektowania i ulepszania systemów, procesów i organizacji pracy) oraz nowego zawodu – inżyniera przemysłowego, którzy zaczęli zajmować się planowaniem, organizowaniem i konstruowaniem procesów produkcji. Poprzez wydzielenie odrębnych specjalistów ds. planowania, sam proces planowania stał się udziałem wykwalifikowanych kierowników produkcji.

Podobnie jak wczesne podejścia strukturalne, naukowe zarządzanie miało w dużym stopniu dehumanistyczny charakter, dlatego dość powszechne były opinie, iż ta faza zarządzania naukowego była poniżeniem dla ludzi. Naukowe zarządzanie rozwijało się i radykalnie zmieniło strukturę, ludzi oraz sposoby podejścia do zadań w organizacji. Dzięki Taylorowi w przedsiębiorstwach pojawiły się chronometraż, metody inżynierskie, standardy pracy, stawki akordowe, instrukcje i schematy organizacyjne i podział pracy. Stosowanie idei Naukowego Zarządzania było jednak ograniczone, gdyż jego metody badawcze były proste i nieskomplikowane. Z czasem się okazało, że ich skuteczność była niewielka i za słaba na coraz bardziej skomplikowane problemy organizacyjne związane ze złożonymi procesami decyzyjnymi. Pomimo tego Naukowe Zarządzanie było powszechnie stosowane, jako bardzo pragmatyczne narzędzie w okresie wielkiego rozwoju produkcji i ekspansji przemysłowej. Stosowane techniki i metody były łatwe do opanowania, a ich zastosowanie nie było kosztowne. Propagowaniu metod Taylora sprzyjały także inne dziedziny nauk jak np. psychologia i fizjologia człowieka. Znaczenie i ranga Zarządzania Naukowego w ujęciu Taylora, osłabła wyraźnie w latach trzydziestych i czterdziestych XX wiek. Nurt ten nigdy już nie powrócił w swojej oryginalnej formie, co nie oznacza jednak, że spojrzenie technologiczne na organizację zanikło zupełnie. Badania operacyjne, których rozwój nastąpił już po erze dominacji taylorizmu, mają wiele wspólnego z Naukowym Zarządzaniem, dlatego te dwa kierunki już przez Taylora były zaliczane do jednej kategorii. Badania operacyjne szybko rozwinęły swoją formę, m.in. dzięki temu, że mogły być stosowane do

rozwiązywania problemów, którym Naukowe Zarządzanie nie mogło poddać. Należy także odróżnić badania operacyjne od innych podejść uwzględniających zaawansowane procesy informatyczne, które można uznać za pokrewne. W przyszłości rozwój Naukowego Zarządzania nie będzie związany tylko z zastosowaniem specyficznych technik, a zmiany w organizacjach będą dokonywane za pomocą technik symulacyjnych oraz heurystycznych metod rozwiązywania problemów. Ich wpływ nie jest jeszcze odczuwalny, jednakże w coraz większym stopniu zaczynają one zmieniać pozostałe elementy organizacji. Należy również zauważyć, że wszystkie widoczne zmiany w organizacjach dokonują się dzięki nowym rozwiązaniom technologicznym. Analizując spojrzenie na organizację poprzez pryzmat techniki i badań operacyjnych uwidacznia się odwieczny konflikt pomiędzy techniką i człowiekiem. Niezwykle ważnym czynnikiem dla skuteczności i efektywności przeprowadzonych w organizacji zmian jest ich akceptacja przez pracowników. Zastosowanie innowacji technologicznych, nowych metod i badań operacyjnych niejednokrotnie zakończyło się niepowodzeniem, ponieważ nie uwzględniało w swoich założeniach tzw. ludzkiego składnika przedsiębiorstwa. Zdarza się, że technolodzy i naukowcy od badań operacyjnych zupełnie ignorują ludzkie potrzeby i odczucia. Podejście do zmian w organizacji przez pryzmat technologii związane jest bardziej długofalowym planowaniem, niż podejście społeczne. W dłuższym okresie, pod wpływem konkurencji, te właśnie zmiany będą się dokonywać w organizacji, pomimo tego, że na przeszkodzie staną konflikty personalne. Wyższość techniki w poszukiwaniu i stosowaniu bardziej efektywnych rozwiązań jest znakiem ludzkiej słabości i niewystarczalności. Ludzi należy kształcić w kierunku takich zmian, a ich opór do stosowania nowych technologii jest dowodem na niedopasowanie systemu edukacyjnego.

Podejście społeczne próbuje natomiast na nowo ukształtować organizację poprzez zmianę zachowań członków organizacji. Zmiana zachowań i postaw ludzi jako członków budujących i tworzących organizację może spowodować lepsze wykorzystanie nowych narzędzi, technik i technologii, jak również przyczynić się do modyfikacji struktury (np. struktury władzy). Implikowane są w ten sposób zmiany w postawach ludzkich (ich rozwój), które z kolei wywołują zmiany w podejściu do zadań i ich rozwiązywaniu. Podejście społeczne w większości poświęcone jest postawom ludzkim, ich kształtowaniem i zmianom. W procesie zmian jednym z głównych czynników jest właśnie podejście społeczne. Technologiczne i strukturalne podejście skupia się na rozwiązywaniu problemów poprzez przesuwanie przeszłych procesów, dzięki czemu w organizacjach generowane i wprowadzane są nowe techniki rozwiązywania problemów.

W przeszłości podejście ludzkie przeszło przez 2 fazy rozwoju. Pierwsza z nich była głównie manipulacyjna i odpowiadała na pytanie – jak możemy sprawić, aby ludzie zrobili to co chcemy. Na to pytanie odpowiada model Carnaniego, który skupia się nad elementami zmieniającymi i zmienianymi. Model ma na celu zmianę odczuć i podejścia, które są warunkiem wstępnym do dobrowolnych zmian zachowania. Carnegie proponuje najpierw rozwijanie cennych relacji, a potem używanie ich do odnoszenia oczekiwanych zmian. Przykładowo A daje wsparcie B i dobrą atmosferę w pracy, a później wymaga zmian, które sobie życzy. Niestety socjologowie zwracają uwagę na to, że cechy, które pozwalają być silnym, odnoszącym sukcesy menedżerem w przedsiębiorstwie przemysłowym to umiejętności aktorskie, zdolność do ukrywania pewnego rodzaju informacji, prezentowanie stanowczego stanowiska itp.

W późniejszym okresie badania Lewina, Cocha i Frenca wskazały na to, że ludzie akceptują metody zmian, kiedy sami mają możliwość aktywnego współuczestnictwa w nich. Nadal była to modyfikacja zachowania poprzez manipulację uczestników, podczas gdy struktura władzy nie ulega zmianie.

Kolejne etapy rozwoju podejścia społecznego wyraźnie wskazują, że do rozwoju organizacji potrzebne jest równe rozłożenie władzy pomiędzy zmieniającymi i zmienianymi. Na poziomie organizacji są to kwestie o wiele bardziej skomplikowane. Przykładem tego jest teoria X i Y, którą stworzył McGregor. McGregor spojrział na koncepcję zachowań ludzkich jeszcze z innego punktu widzenia¹. Wyróżnił dwa podstawowe założenia dotyczące ludzi i ich podejścia do pracy. te dwa założenia, które określił jako teorię X i teorię Y, prowadzą do przeciwstawnych poglądów na stosunek ludzi do pracy w organizacjach. McGregor twierdzi, że kierownicy stosujący teorię X zakładają, iż ludzi trzeba wciąż nakłaniać do ponoszenia wysiłków w pracy. Praca dla nich jest nieprzyjemna, dlatego też trzeba motywować pracowników siłą, pieniędzmi lub pochwałami. Przyjmuje, iż ludzie są z natury leniwi i mają wrodzoną niechęć do pracy. Przeciwny człowiek wg teorii X- nie ma ambicji zawodowej i unika odpowiedzialności, dlatego też w tej sytuacji konieczne jest stworzenie w każdej organizacji systemu przymusu, kontroli i drobiazgowego kierowania ludźmi. Kierownicy stosujący teorię Y przyjmują, że ludzie lubią pracować i chętnie podchodzą do pracy jako do sposobu rozwijania swoich twórczych uzdolnień - są oni z natury motywowani do pracy i dobrego wykonywania zadań. Teoria Y jest przykładem zastosowania koncepcji człowieka złożonego. Według teorii Y problem polega na tym, że we współczesnym życiu przemysłowym nie korzysta się w całej pełni z potencjału istot ludzkich. Aby wykorzystać

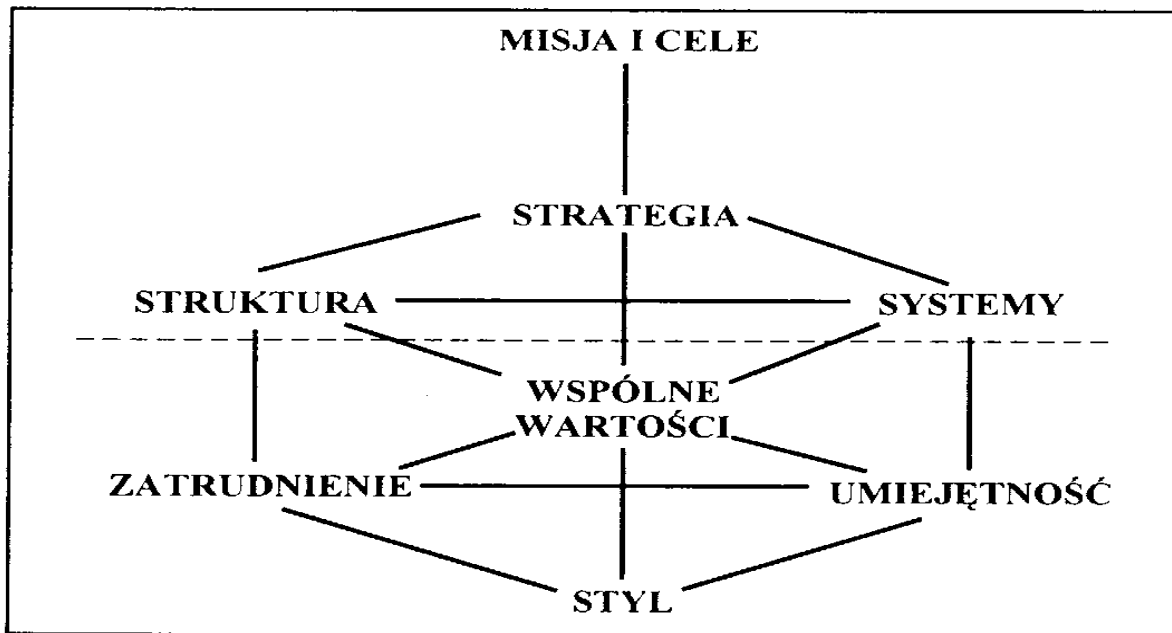
wrodzone pragnienia pracowników i ich zdolność do pracy, kierownicy stosujący teorię Y powinni stwarzać klimat, dający pracownikom szansę na osobiste doskonalenie się. McGregor twierdził, że kierowanie wg teorii Y zostało przytłumione przez wszechobecność teorii X w organizacjach w latach pięćdziesiątych, można przecież zauważyć, że korzeni teorii X dopatrzeć się można w czasach stosowania naukowej organizacji pracy i w tych fabrykach, które korzystały z jej zasad. Opowiadając się zdecydowanie po stronie teorii Y, McGregor stwierdza, że te organizacje, które chcą osiągnąć wysoki poziom sprawności, powinny rozkazywanie i kontrolę zastąpić integracją i kooperacją.

Bennis, Benne, i Chin zdefiniowali wyrównywanie władzy jako jej podział, gdzie klient i agent zmiany mają równe, lub prawie równe możliwości decydowania. Wyrównywanie władzy stało się kluczową ideą w ludzkim podejściu, pierwszym krokiem w teoretycznym łańcuchu przyczynowym prowadzącym do zmian w organizacji. Stało się początkowym, koniecznym ogniwem do kreatywnych zmian w strukturze, technologii, rozwiązywaniu zadań i ich realizacji. Dla powodzenia zmian konieczna jest współpraca pomiędzy zmieniającym, a zmiennymi. Model wyrównywania władzy kładzie nacisk na komunikację, ponieważ wtedy władza będzie bardziej rozłożona, wystąpi większa wiarygodność informacji oraz większe zaangażowanie w realizację celów organizacji. Jeśli porównamy to podejście z wcześniejszymi modelami struktury sugerującymi przejrzyste, ale ograniczone kontakty oraz obecnymi technicznymi podejściami poszukującymi optymalnego przepływu informacji zauważymy ostry kontrast. Czynniki ludzkie w efektywnej zmianie są prawie natychmiast ignorowane przez techniczne, a przede wszystkim strukturalne modele. Należy zauważyć, że od niedawna, techniczne i strukturalne modele zaczęły rozważać kwestie ludzkiej emocjonalności i irracjonalności.

4. Model Watermanna

Jednym z najbardziej popularnych i szeroko akceptowanych w kręgach przedstawicieli nauki i praktyki organizacji zarządzania jest model 7S Petersa i Watermanna [60], opracowany przez firmę consultingową McKinsey'a. Przedstawiony na rysunku ... graf modelu 7S prezentuje inne, aniżeli klasyczne podejście do grupowania najważniejszych składowych przedsiębiorstwa. Model 7S jest układem odniesienia do wprowadzania zmian organizacyjnych, w którym autor wyróżnił 7 kluczowych czynników, mogących zakłócać skuteczne przeprowadzanie zmian w organizacji, takich jak:

¹ SZKOŁA STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH, <http://wizard.ae.krakow.pl/~ruggie0b/stosunki.html>



Rys. 2. Model organizacji 7S Petersa i Watermana

- **Struktura**² - mogą być chwilowe zmiany strukturalne, które pomagają wykonać z zadania strategiczne;
- **Strategia**³ - jej opracowanie sprawia mniej problemów, niż realizacja. W znaczeniu ogólnym oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu;
- **System** – wraz z procedurami umożliwiającymi funkcjonowanie organizacji;
- **Styl** - odnosi się do rzeczywistych i symbolicznych działań podejmowanych przez członków naczelnego kierownictwa. Informuje o priorytetach i oddziałuje na efektywność;
- **Kadry** - ludzie to cenny zasób. Członkowie naczelnego kierownictwa poświęcają swój czas i energię na planowanie rozwoju i uczestnictwa w zarządzaniu kierownikami oraz wykorzystują zasady przydzielania zadań do czynnego doskonalenia przyszłych kierowników;

² Struktura - to układ stanowisk i składających się z nich komórek organizacyjnych wewnątrz organizacji. Jest ona zazwyczaj w większych organizacjach ujmowana w schemat organizacyjny i wyznaczana jest przez szereg czynników, do których należą: formalizacja, departamentalizacja, centralizacja – decentralizacja, rozpiętość kierowania, podział pracy, linia podporządkowania. http://pl.wikipedia.org/wiki/Struktura_organizacyjna

³ Ta naczelną orientacją jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy jednak podkreślić, że strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu. http://pl.wikipedia.org/wiki/Strategia_organizacji.

- *Umiejętności* - do tych rodzajów działalności, które organizacja wykonuje najlepiej i z których jest znana;
- *Cele nadrzędne* - przewodnie koncepcje, wartości i aspiracje, które jednoczą organizację we wspólnych celach.

Model 7S w sposób odmienny wyodrębnia elementy składowe organizacji, eksponując wartości intelektualne stanowiące określone atrybuty organizacji ponad czynniki materialne będące wtórną tkanką wypełniającą treść jej funkcjonowania. Taki sposób hierarchizowania elementów składowych organizacji dostrzeżony przez autorów modelu w 1984 roku potwierdził się w całej rozciągłości w kolejnych latach. Tempo wymiany procesów technologicznych, "starzenie moralne" najnowocześniejszych wyrobów w cyklach jedno- lub dwuletnich, zmusza do przyznania priorytetów wartościom intelektualnym organizacji nad jej składnikami materialnymi. Podjęcie próby zinterpretowania najważniejszych treści wyrażanych w modelu skłania do ujmowania stosowanych często w interpretacjach podziałów na trzy górne elementy składowe: strategię, strukturę i systemy wyrażające nadrzędność podporządkowania strategii firmy rozwiązaniom struktur i systemów wykorzystywanych dla zapewnienia jej realizacji. Ten stopień ogólności rozważań pozwala oderwać się od wielu szczegółowych relacji, które ograniczałyby uniwersalność zastosowań proponowanych w modelu pojęć wymagających interpretacji właściwych dla określonego rodzaju zastosowań.

Drugi zespół wyodrębnianych często i grupowanych w analizie pojęć stanowi zatrudnienie (staffing), styl (style), umiejętności (skills), posiadających zasadnicze znaczenie dla skonfigurowania siódmego składnika, który stanowią wspólne wartości (share value). Zatrudnienie, które możemy utożsamić z kadrą firmy, z jej umiejętnościami i stylem funkcjonowania jest w stanie wytworzyć poczucie wspólnych wartości przesądzających o dojrzałym stadium rozwoju organizacji. W fazie początkowego jej kształtowania się kategoria określana mianem wspólnych wartości znajduje się w stadium inicjacyjnym. W tym miejscu nie jeden doświadczony w zarządzaniu (również z sukcesem) menedżer stwierdzi, iż nie widzi najmniejszego sensu, aby podejmować wysiłek budowania relacji według proponowanej w modelu struktury, tym bardziej, że jego doświadczenia tego nie potwierdzają. Spostrzeżenie to może być w pełni uzasadnione w odniesieniu do małej autorskiej organizacji prosperującej w cieniu jej twórcy, lub organizacji uzależnionej w rozwoju od jego decyzji kształtowanej przez nowocześniejsze zorganizowane otoczenie. Stan ten oznacza brak zdolności do samodzielnego, autonomicznego rozwoju takiej organizacji.

Właśnie model 7S skłania do pytania, w jakim stopniu analizowana organizacja osiągnęła stopień dojrzałości, pozwalający samodzielnie funkcjonować w tak aktualnie skomplikowanej i dynamicznie się zmieniającej rzeczywistości. Wytyczenie strategii firmy, dobór struktur i systemów niezbędnych do realizacji tej strategii musi być osadzany na dysponującej niezbędnymi umiejętnościami kadrze, reprezentującej określony styl funkcjonowania i zdolnej do wytworzenia wspólnych wartości przesądzających o dojrzałości firmy ocenianej w kontekście relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. W strukturze modelu zwraca uwagę pozorne przeoczenie przez autorów ważnego elementu - jakim jest otoczenie. W tym przypadku relacja z otoczeniem nie może być postrzegana w kontekście prostego odniesienia dwóch członów do siebie, ale jako dynamiczny układ realizujący się we wszystkich elementach modelu organizacji. Filozofia kształtowania rynkowego modelu organizacji firmy uzasadnia konieczność priorytetowego traktowania otoczenia w zasadach działania wszystkich jej komórek organizacyjnych.

W kontekście powyższych rozważań można stwierdzić, że model organizacji 7S pozwolił na ukształtowanie postrzegania organizacji przez pryzmat dominujących jej wartości intelektualnych nad szybko dewaluującymi się wartościami materialnymi. Przykładami uzasadniającymi tę tezę mogą być przypadki upadłości wielu zasobnych materialnie polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki, niezdolnych do podjęcia niezbędnych procesów restrukturyzacyjnych. Wydaje się realne, że czynnikiem minimum (którego poziom decyduje o wynikach) w tych organizacjach była dominacja materialnych podstaw egzystencji firmy nad jej potencjałem intelektualnym, co uniemożliwiało opracowanie niezbędnych w nowych warunkach procedur transformacji. Czytelnik może odczuwać powyższą refleksję jako zbyt ogólnikową, która nie uświadamia złożoności uwarunkowań transformacyjnych i niedostatku kapitału. Kapitał ten był często możliwy do uzyskania, pod warunkiem efektywnej sprzedaży nadmiernego zwykle majątku firmy. Refleksja ta skłaniać może do samodzielnych przemyśleń czytelnika, który doświadczył różnych skutków procesu transformacji.

5. Modele systemów zarządzania – „Diament Leavitta” oraz „7 S Petersa i Watermanna” na przykładzie firmy Jutrzenka S.A.

Firma Jutrzenka S.A. swoją działalność rozpoczęła w 1918 roku jako fabryka Cukrów i Czekolady Lukullus. Po II wojnie światowej zakłady przejęte zostały przez Skarb Państwa, a zakład w Bydgoszczy otrzymał nazwę Jutrzenka. W latach 60. powstały kolejne fabryki i

firma rozrastała się. W 1993 roku powstała spółka pracownicza Przedsiębiorstwo Cukiernicze Jutrzenka S.A. W 1998 roku wdrożony został pierwszy system zarządzania jakością i firma otrzymała Certyfikat Zarządzania Jakością ISO 9001:2000, a 3 lata później HACCP. W roku 2004 Jutrzenka S.A. kupiła od koncernu Nestle Polska markę Goplana, nawiązała również współpracę z Kaliszanką – producentem wafli Grzeški. Obecnie firma jest grupą ściśle współpracujących ze sobą producentów słodczy spod znaku Jutrzenki, Goplany, Kaliszanki oraz firmy Ziolopex - producenta, eksportera i importera przypraw, herbat oraz bakalii. Suma doświadczeń, technologii oraz potencjałów produkcyjnych współdziałających ze sobą firm, pozwoliła Jutrzence osiągnąć pozycję jednego z największych producentów słodczy na polskim rynku (12% udziału w rynku) i zdobyć silną pozycję na rynku przypraw.

W Grupie Jutrzenka S.A. pracuje około 2 000 pracowników, którzy wytwarzają codziennie blisko 250 rodzajów słodczy, przypraw, bakalii i herbat. Należą do nich czołowe produkty branży FMCG, takie jak: Wafle Familijne, Jeżyki, żelki Akuku!, galaretka Mella, czekolada Goplana, Rajskie Mleczko, karmelki Brando, Grzeški, przyprawy Appetita, bakalie Ziolopex, produkowane w 6 zakładach produkcyjnych. Produkty Jutrzenki są obecne nie tylko w państwach należących do Unii Europejskiej, ale także w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i na Bliskim Wschodzie.

Pierwsze notowanie akcji firmy na GWP w Warszawie odbyło się 16 maja 1995 roku. Od 23 kwietnia 1997 roku walory spółki notowane są na rynku podstawowym, natomiast od 23 lutego 1998 roku zostały wprowadzone do systemu notowań ciągłych. Spółka przeprowadziła kilka emisji nowych akcji, które były przeznaczane na następujące cele

- 13.02.1993 – wyemitowano akcje uprzywilejowane, imienne, z przeznaczeniem dla pracowników. Nastąpił początek procesu prywatyzacji przedsiębiorstwa, które do tej pory było w rękach państwa. Poszukiwano inwestora strategicznego i potrzebne były duże nakłady finansowe na modernizację produkcji.

- 9.04.1994 – przyznanie prawo poboru dotychczasowym akcjonariuszom w stosunku 1:1, gdyż brak inwestora strategicznego powoduje, iż konieczna jest kolejna emisja akcji, aby sfinansować zaplanowane etapy restrukturyzacji.

- 28.05.1994 – emisja skierowana dla kontrahentów spółki, a pozyskane z niej środki przeznaczone zostały na wzmocnienie pozycji Jutrzenki na rynku tańszych produktów cukierniczych, gdzie jej pozycja nie była zbyt silna, a brak istotnego konkurenta zagranicznego stwarzał możliwości rozwoju.

- 28.12.1995 – wyemitowano akcje o publicznej subskrypcji, przez co zebrano środki na poszerzenie kapitału inwestycyjnego. Około 30 mln zł zainwestowane zostało w budowę fabryki Jutrzenki - w Osowej Górze na przedmieściach Bydgoszczy.

- 07.12.1996 – wyemitowano akcje dla wybranych inwestorów, a zebrane środki posłużyły do kontynuowania rozbudowy fabryki w Osowej Górze. Środki zainwestowane zostały w promocję bezpośrednią, a nie w reklamę w mediach. Część z nich przeznaczono na zintensyfikowanie eksportu do sąsiadów ze Wschodu.

W 2006 roku Jutrzenka osiągnęła 436 mln zł przychodu (dane skonsolidowane z Ziółopexem) i 20 mln zł zysku, co dało jej odpowiednio 11,3% udziału w rynku słodczy, tuż za Wedlem, który ma 11,5%. Obecna kapitalizacja Jutrzenki wynosi 548 mln zł i jest to najlepiej wyceniana na GPW spółka z tej branży (kapitalizacja Mieszka - 136 mln zł, Wawelu - 529 mln zł).

Do silnych stron firmy można zaliczyć: uznaną pozycję na rynku polskim, szeroki wachlarz produktów, stałą współpracę z sieciami supermarketów, wysoką jakość produktów popartą niezbędnymi certyfikatami jakości i nowoczesny park maszynowy.

Jako słabe strony spółki można wymienić: wrażliwość na notowania walut, sezonowość sprzedaży i niewykorzystane moce produkcyjne.

Pojawiające się szanse w spółce to: poprawa koniunktury na rynku cukierniczym, obecność spółki na rynkach zagranicznych, wzrost eksportu do krajów Europy i wzrost udziału spółki w krajowej branży wyrobów cukierniczych

Najważniejsze z zagrożeń to: nadprodukcja słodczy na rynku krajowym i rosnąca konkurencja

I. Model Leavitta.

Podjęcie Leavitta zakłada spojrzenie na organizację jako na system zmiennych, złożony z 4 ważnych elementów, które omówione zostały poniżej. Należy pamiętać, że składowe systemu są od siebie ściśle zależne i każda zmiana zachodząca w obszarze jednego elementu, nie pozostaje bez wpływu na pozostałe.

- a. **Cele (strategia)** - Firma Jutrzenka zakłada ciągłą i ścisłą współpracę czołowych polskich producentów spod znaku Jutrzenki. Poprzez taką współpracę kładziony jest wielki nacisk na strategię, która ma na celu ekspansję na rynki zagraniczne. Umożliwi to ma podążanie za nowymi trendami oraz nieustanne wprowadzanie innowacji produktowych,

prowadzące do tworzenia pozycji konkurenta na rynku światowym. Od wejścia Polski do UE podejmowany jest szereg działań na rzecz budowy sieci dystrybucji i intensyfikacji sprzedaży na rynku unijnym oraz wykorzystaniu dostępu do nowych źródeł surowców. Jak już wspomniano, Jutrzenka eksportuje także do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, Stanów Zjednoczonych, Kanady i na Bliski Wschód. Poza funkcjonowaniem na rynku rodzimym (zakup marki Goplana od Nestle Polska czy ścisła współpraca z firmą Kaliszanka), Jutrzenka zdobywa coraz ważniejszą pozycję na rynkach zagranicznych. Jednym z przykładów realizowania tej strategii jest zakup firmy Celmar Trading SRL w Bukareszcie, dokonany przez spółkę ZiotopeX pod koniec 2005 roku. Celmer Trading SRL, jako wicelider wśród rumuńskich producentów herbat, posiada ok. 22% rynku (w ujęciu ilościowym jak i wartościowym). Poprzez tę firmę dystrybuowane są pozostałe produkty Jutrzenki, takie jak słodczyce czy przyprawy.

Kolejnym krokiem na drodze do wzmocnienia pozycji na rynku światowym było utworzenie w 2006 roku spółki handlowej na Ukrainie pod nazwą Kolanski Trade Ukraina (KTU).

Celem firmy na najbliższe lata jest wykorzystanie swojego potencjału poprzez realizację polityki jakości gwarantującej wzrost satysfakcji zarówno klientów jak i konsumentów. Ponadto Jutrzenka chce zapewniać stałe podnoszenie kwalifikacji i poprawę warunków pracy swoim pracownikom. Umożliwi to w przyszłości nawiązanie równorzędnej konkurencji z firmami zagranicznymi na rynku europejskim i umocnienie pozycji na rynku krajowym.

- b. **Struktura** - grupa kapitałowa Jutrzenka S.A. posiada 6 zakładów produkcyjnych (Bydgoszcz, Poznań, Kalisz, Wykroty, Piątek Mały), należących do firm Jutrzenka, Kaliszanka i ZiotopeX. Siedziba główna firmy znajduje się w Bydgoszczy. Struktura firmy jest jasna i przejrzysta. Kolejną cechą charakterystyczną struktury jest daleka centralizacja procesów decyzyjnych. Została ona zastosowana w celu osiągnięcia redukcji kosztów administracyjnych.
- c. **Technologia (narzędzia)** - firma jest jedną z najnowocześniejszych w branży cukierniczej w Polsce. Na jej sukces pracują wdrażane technologie, zainstalowane linie produkcyjne, organizacja produkcji oraz metody zarządzania. Zakłady produkcyjne przedsiębiorstwa Jutrzenka S.A. posiadają certyfikaty jakości, uzyskane dzięki

obiektywnym kontrolom zewnętrznym. Dowodzą one o tym, jak wielką wagę przywiązuje do niej kierownictwo firmy. Zyskane certyfikaty potwierdzają wiarygodność firmy, jej troskę o bezpieczeństwo i gwarantują dużą przewagę konkurencyjną. Już w 1998 roku Jutrzenka S.A. wdrożyła pierwszy system zarządzania jakością, oparty na normie ISO 9002, a w 2004 roku w wyniku audytu przeprowadzonego przez SGS Yarsley ICS uzyskała Certyfikat Zarządzania Jakością ISO 9001:2000. W 2005 roku Jutrzenka S.A. zyskała certyfikat renomowanej firmy Bureau Veritas Certification obejmujący produkcję i sprzedaż wyrobów cukierniczych trwałych zgodnie z zasadami systemu Hazard Analysis and Critical Control Points (Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli). Zastosowanie tego systemu służy eliminowaniu ryzyka związanego z biologicznymi, chemicznymi oraz fizycznymi zagrożeniami produkowanej żywności.

- d. **Ludzie (aktorzy)** - przedsiębiorstwo zatrudnia około 2000 pracowników. Pomimo trudności w otrzymaniu szczegółowych informacji dotyczących ogółu pracowników (tajemnica rynkowa), dostępne są dane dotyczące kadry zarządzającej – głównych „aktorów” Jutrzenki S.A. co pozwala przeprowadzić częściową analizę czynnika ludzkiego. Wśród członków zarządu dominują osoby z doświadczeniem oraz wiedzą dotyczącą sektora spożywczego. Obecny Prezes Zarządu, Jan Kolański, jest byłym członkiem Rady Nadzorczej spółki oraz byłym kierownikiem spółki Ziolopec (obecnie współpracującej z Jutrzenką). Należy stwierdzić, że powiązania z firmami z tego samego sektora przyczyniają się do podejmowania lepszych decyzji strategicznych. Kolejny członek Zarządu, Marek Mielcarek, obecnie pracujący na stanowisku Dyrektora Technicznego Jutrzenki, pracę w firmie rozpoczął prawie 20 lat temu. Był odpowiedzialny za modernizację i restrukturyzację zakładów firmy, a obecnie nadzoruje rozwój technologii. Jest to fakt warty podkreślenia, gdyż ciągłość w zarządzaniu gwarantuje stabilność i ugruntowanie zmian wprowadzanych przez kadrę zarządzającą. Jest to teza szczególnie prawdziwa dla zarządzania technologią gdyż innowacyjne podejście jest nieodzownym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej.
- e. **Podejście do zmian wprowadzanych w firmie Jutrzenka.** - Leavitt rozróżnił 3 różne podejścia do zmian, które mogą być zastosowane w firmie: strukturalne, technologiczne oraz społeczne. Po przeprowadzeniu analizy firmy, widać iż podejście stosowane w badanym przypadku to podejście technologiczne. Stanowi o tym waga jaką przywiązuje się do innowacji technologicznych wprowadzanych w firmie Jutrzenka S.A. Wszystkie

zmiany organizacyjne dokonują się właśnie dzięki nowym rozwiązaniom technologicznym. Ponadto, takie podejście przy założeniu uwzględnienia czynnika ludzkiego, zapewnia sukces planowania długofalowego, które jest najbardziej zgodne z wyznawanymi przez firmę wartościami.

II. Model 7S Petersa i Watermana.

Model 7S jest rozbudowaną wersją modelu Leavitta. Jest to układ odniesienia, służący do wprowadzania zmian organizacyjnych. Obejmuje on 3 tzw. twarde elementy zarządzania (strategia, struktura i procedury), 3 elementy tzw. miękkie (wartości, style, umiejętności) oraz wspólne wartości, określone w dużej mierze przez elementy miękkie. Jego niewątpliwą zaletą jest ekspozycja intelektualnych wartości przedsiębiorstwa ponad materialne:

a. Struktura.

b. Strategia.

Powyższe dwa czynniki zostały opisane w poprzednim modelu. W modelu 7S strategia oraz struktura rozumiane są podobnie jak w modelu Leavitta.

c. **System** - w ramach czynnika systemowego rozpatrywać można wszystko to, co omówione zostało w poprzednim modelu jako technologia stosowana w firmie Jutrzenka S.A. Ponadto, jako że firma chce stale rozwijać jakość swoich produktów, w najbliższej przyszłości planuje wdrożenie i certyfikację dwóch standardów sieci handlowych. International Food Standard oraz BRC Global Standard Ford funkcjonować będą obok opisanych już standardów jakości. Warto wspomnieć o kontroli i poprawie jakości, jako procedurach umożliwiających funkcjonowanie organizacji. Odbywają się one w Jutrzence S.A. na każdym etapie produkcji oraz dystrybucji. Audyty i kontrole wewnętrzne obejmują:

- dostawców surowców oraz opakowań produktów,
- procesy technologiczne i linie produkcyjne,
- gotowe produkty,
- kwalifikacje pracowników - szczególnie w działach zajmujących się produkcją oraz dystrybucją.

Powyższy system kontroli daje pewność, że klienci otrzymają produkty najwyższej jakości, w pełni bezpieczne dla zdrowia i zgodne z deklarowanym opisem pod kątem zawartości i masy.

Rozwiązania usprawniające funkcjonowanie firmy wprowadzone również zostały w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wraz z firmami doradczymi (Deloitte & Touche i HRK S.A.) wprowadzony został w Jutrzence S.A. system wynagrodzeń, który jest elastyczny i ściśle powiązany z hierarchią wewnętrzną oraz wynikami pracy. Oznacza to, że zarobki zależą przede wszystkim od pracownika – jak odpowiedzialne stanowisko zajmuje i jakie są realne efekty jego pracy.

- d. **Styl** - Pośród kadry zarządzającej w omawianym przedsiębiorstwie dominuje otwartość i jasność przekazywanych komunikatów. Na stronie internetowej zamieszczane są oświadczenia Zarządu spółki, co pozwala na przedstawienie oraz argumentowanie swoich posunięć w przejrzysty i komunikatywny sposób. Ponadto na potrzeby wewnętrzne firmy redagowane są różnego rodzaju dokumenty (dotyczące chociażby polityki jakości), które pozwalają na przekazywanie wartości ustalonych przez „górze” organizacji na sam jej „dół”, czyli pracownikom linii produkcyjnych. Warto też zauważyć, iż ważnym elementem stylu zarządzania w firmie jest kontrolowanie. Dowodem na to jak ważne dla managerów jest to zadanie może, być wprowadzenie uniwersalnej platformy EuroConnector. Managerowie w Jutrzence są świadomi, iż praca stawia przed członkami ich załóg duże wymagania i wciąż nowe wyzwania. Jest więc źródłem satysfakcji i stwarza możliwości ciągłego rozwoju.
- e. **Kadry** - firma wychodzi z założenia, iż pracownicy są partnerami w biznesie. Profesjonalni, zaangażowani, zidentyfikowani z firmą i otwarci na nowe wyzwania. To właśnie pracownicy w dużej mierze przyczynili się do obecnej pozycji na rynku i to oni pracują codziennie nad jej umacnianiem. Odpowiednie warunki są pracownikom zapewniane poprzez nowoczesne zarządzanie i stwarzanie możliwości rozwoju. Pracownikom daje się szerokie możliwości szkoleń, prowadzonych przez renomowane firmy i indywidualnych konsultantów. Szkolenia te uwzględniają potrzeby rynku oraz najnowsze trendy w dziedzinie zarządzania.
- f. **Umiejętności** - kadra zarządzająca firmą jest złożona z osób kompetentnych i doświadczonych, co potwierdzają wyniki finansowe firmy oraz rekomendacje dotyczące zakupu akcji Jutrzenki S.A. opiniowane przez analityków rynkowych. Ciągły rozwój, uznawany w firmie za istotną wartość, oraz szkolenia gwarantowane pracownikom implikują ciągle podnoszenie poziomu

umiejętności osób zatrudnionych w Jutrzence S.A. W umiejętnościach mieści się również zaawansowana i ciągle unowocześniana technologia, którą firma posługuje się przy wytwarzaniu swoich produktów. Ten aspekt został szczegółowo omówiony w poprzednim modelu.

- g. **Wspólne wartości (cele nadrzędne)** - filozofia firmy Jutrzenka oparta jest na wyjściu z założenia, iż istnienie na rynku większych i starszych firm konkurencyjnych nie powinno stanowić przeszkody dla dążenia do bycia lepszą firmą. Jutrzenka jest w pełni zorientowana na potrzeby klienta i to stanowi o jej sile rynkowej. Potwierdzeniem tego są ciągle przeprowadzane badania rynkowe identyfikujące te potrzeby i zachodzące na tym polu zmiany.

Deklarowana misja firmy ujęta jest w zdaniu: *„Naszą misją jest spełnianie ich oczekiwań poprzez wytwarzanie i dystrybucję produktów żywnościowych o znakomitej jakości oraz wyjątkowych walorach smakowych i odżywczych.”* Zaś stosunek do klienta i filozofię pracy wyraża się w Jutrzence następująco: *„Wszystko co robimy, robimy z myślą o Tobie”*⁴. Jasno określony został najwyższy priorytet działań firmy - jest nim jakość, jako kluczowy dla konsumentów czynnik decyzyjny. Zarząd Jutrzenki kładzie duży nacisk na kontrolę i poprawę jakości, która odbywa się poprzez audyty i kontrole wewnętrzne opisane powyżej (podpunkt c). Taki system pozwala na dostarczenie klientowi produktu o najwyższej możliwej jakości, jednocześnie bezpiecznego dla zdrowia. Polityka jakości w firmie jest szczegółowo opracowywana i uaktualniana (najnowszy dokument dotyczący tej kwestii pochodzi z lipca 2007 roku). Jakość, jako nadrzędna wartość w firmie, znajduje swoje odzwierciedlenie w:

- misji spółki,
- zaspokajaniu potrzeb klienta,
- szkoleniach, doskonaleniu i rozwoju,
- higienie i bezpieczeństwu pracy,
- ochronie środowiska i BHP,
- systemie zarządzania jakością,
- etyce pracy i legalności produktu,
- zaangażowaniu kierownictwa.

⁴ www.jutrzenka.com.pl.

Plany wdrożenia dwóch standardów sieci handlowych opisanych w podpunkcie c) powyżej, pozwalają zobrazować kolejną wartość uznawaną przez pracowników firmy Jutrzenka S.A. Jest nią nieustanny rozwój firmy. Uznanie rozwoju za wartość wspomaga motywację wszystkich pracowników firmy i ukierunkowuje zarówno myślenie, jak i działanie na przyszłość.

4. Podsumowanie

Leavitt postrzega organizację jako system interakcji pomiędzy zmiennymi odnoszącymi się do struktury, ludzi, techniki i zadań. Każda zmiana jednej zmiennej powoduje zmiany w innych obszarach organizacji, a przykładem tego może być zmiana sposobu definiowania, rozwiązywania czy wykonywania zadań poprzez wdrażanie nowych narzędzi, nowej struktury, czy modyfikowanie postaw personelu. Należy jednak pamiętać, że próbując obszar zadań powodujemy także zmiany w innych elementach, które mogą okazać się niepożądane, często kosztowne i pociągają nieprzewidziane komplikacje. Można zauważyć, że model Levitt'a oddziaływał na wiele pokoleń menedżerów. W 1980 roku w wielu z nich narastało znużenie nierozwiązywalnymi pozornie problemami i latami frustracji wywołanej zmianami strategii i struktury. Z tego względu menedżerowie byli gotowi do przyjęcia nowego punktu widzenia, który został opracowany przez firmę McKinseya i opatrzony jej znakiem, co dodatkowo wzmocniło jego znaczenie. Zaproponowana aliteracja wspomogła jego zapamiętanie i rozpowszechnienie.

Kierunek Naukowego Zarządzania zafascynowany technikami pomiarowymi wypracował efektywne sposoby rozwiązywania zadań, które niestety przyniosły opór wśród ludzi i spotkały się z ich dezaprobatą. Także podejścia skoncentrowane silnie na strukturze napotykały na trudności, gdyż często ludzie lub technologie nie dają się dopasować do nowej struktury.

Kierunek Stosunków Międzyludzkich napotyka na nieprzewidziane koszty związane z budowaniem teorii organizacji wyłącznie wokół czynnika ludzkiego, gdyż zaawansowanie technologiczne, wkraczając w obszar zarezerwowany dotychczas wyłącznie dla ludzkich opinii/umysłu, może rozwiązać szereg problemów w relacjach międzyludzkich. Pomimo tych zastrzeżeń, istnieje pozytywny aspekt tych prób, gdyż wyjaśniona została część zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Wydaje się jednak, że wciąż brakuje dobrej miary, która służyłaby porównaniu względnych kosztów i zalet działań czynionych w tym zakresie. Likert proponował powstanie „ekonomiki zmian organizacyjnych”, która efektywnie mogłaby szacować koszty podążania w określonym kierunku.

Literatura:

- Businessman Magazine, *"Słodycze. Po teście z CEFTA"* (1998), nr 5 (86), s. 24.
- Czy Jutrzenka ma dobre alibi*, „Prawo i Gospodarka. Magazyn Finansowy” 2002, nr 175, s. 14-15.
- Dziewięć lat przekształceń*, „Nowe Życie Gospodarcze” (1998), nr 15, s.14-17.
- Financial Times. Financial Times Survey „*Some Tasty Profit Margins. Confectionery*” (1997, March 26), s. 6.
- Financial Times. Financial Times Survey, „*Foreign Investors Beat Path to Door. Profile: Jutrzenka*, 1997, nr 26.
- Jutrzenka S.A.* „Nasz Rynek Kapitałowy. Miesięcznik Analiz Polskiego Rynku Kapitałowego” 1999, nr 12.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005 Kraków.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Restrukturyzacja i prywatyzacja w strategiach przedsiębiorstwa* „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 8-9, s.9-18.
- www.biznespolska.pl/gazeta
- www.forbes.pl
- www.gospodarka.gazeta.pl
- www.inwestycje.pl
- www.jutrzenka.com.pl
- www.money.pl