

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Ewolucja zarządzania

Wykład II

Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2005

Poruszane zagadnienia

- Wprowadzenie w teorię i historię ewolucji myśli zarządzania
- Spojrzenie klasyczne
- Spojrzenie behawioralne
- Spojrzenie ilościowe
- Podejście integrujące
- Podsumowanie



Rola teorii i historii w zarządzaniu

Dlaczego teoria ?

- teoria dostarcza ram pojęciowych dla wiedzy, na podstawie której można planować działania
- teorie zarządzania, wykorzystywane do budowy organizacji i prowadzenia ich ku wytycznym celom, są osadzone na rzeczywistym gruncie

Dlaczego historia ?

- zrozumienie historycznego kontekstu zarządzania daje poczucie ciągłości historycznego dziedzictwa i może pomóc menedżerom w unikaniu błędów popełnionych przez innych



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Prekursorzy zarządzania

► Zarządzanie w starożytności

- Egipcjanie stosowali przy budowie piramid takie funkcje zarządzania jak planowanie, organizowanie i kontrolowanie
- Aleksander Wielki posługiwał się sztabową organizacją w koordynacji działań w toku kampanii wojennych
- Cesarstwo rzymskie rozwinęło dobrze wykształconą strukturę organizacyjną, która znacznie ułatwiła komunikowanie się i kontrolę
- Na temat praktyk i koncepcji zarządzania wypowiedali się: Sokrates, Platon, Alfarabi

► Pionierzy zarządzania

- Rober Owen (1771-1858) – dostrzegł znaczenie zasobów ludzkich organizacji
- Charles Babbage (1792-1871) – uwagę koncentrował na efektywności produkcji
- Andrew Ure XVII w – profesor uczący zasad zarządzania w Glasgow
- Henry Poor XIX w – pisał o nieefektywności zarządzania w kolejnictwie



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Spojrzenie klasyczne

- Idee te stanowią pierwsze dobrze rozwinięte ramy teoretyczne zarządzania
- Ich pojawienie się było naturalnym przedłużeniem pionierskich prac na temat zarządzania
- Są one wynikiem ewolucji wielkich przedsiębiorstw i praktyk zarządzania
- Klasyczne spojrzenie na zarządzanie obejmuje dwa różne podejścia:
 - „naukowe zarządzanie” Fryderyka Taylora
 - „zarządzanie administracyjne” Henriego Fayola




Jarosław


Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl





Naukowe zarządzanie – jest podejściem do zarządzania zajmujące się poprawą wyników osiągniętych przez poszczególnych robotników




Taylor badał i mierzył czas każdego elementu pracy robotników stalowni. Określił co powinien wytwarzać każdy robotnik, a następnie zaprojektował najbardziej efektywny sposób wykonywania poszczególnych elementów. Potem wprowadził akordowy system wynagrodzeń.


Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Naukowe zarządzanie Taylora miało prowadzić do zwiększenia efektywności i wydajności siły roboczej. Składało się z następujących kroków:



1. Naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku w miejsce praktykowanych metod typu „mniej więcej”

2. Naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy zgodnie z krokiem 1


3. Nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą się stosować do przypisanych im metod wykonywania pracy

4. Dalej planować pracę, ale wykorzystać pracowników do faktycznego wykonywania pracy


Inni orędownicy naukowego zarządzania:

- Frank i Lilian Gilberth – Frank opracował m.in.. sztukę układania cegieł, Lilian natomiast przyczyniła się do ukształtowania psychologii przemysłowej oraz wniosła wiele do kierowania personelem
- Henry Gantt – opracował techniki poprawy rezultatów pracy robotników, znany jest ze swojego wykresu zwanego „wykresem Gantta”, który jest narzędziem programowania pracy pojedynczego pracownika lub projektu
- Harrington Emmerson – miał swoje koncepcje zarządzania naukowego, był orędownikiem wyspecjalizowanych ról kierowniczych





Zarządzanie administracyjne zwane klasyczną teorią organizacji jest podejściem do zarządzania, koncentrujące się na zarządzaniu całą organizacją



Henry Fayol był najwybitniejszym rzecznikiem kierunku administracyjnego w zarządzaniu. Spróbował on usystematyzować praktykę zarządzania, by dać wskazówki innym menedżerom.

Jako pierwszy określił specyficzne funkcje kierownicze planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zasady sprawnego zarządzania wg. Fayola

- 
- 
1. Podział pracy – wysoki stopień specjalizacji powinien przynieść wzrost efektywności. Specjalizacji podlega zarówno praca techniczna jak i kierownicza
 2. Autorytet – do wykonywania obowiązków kierowniczych niezbędny jest autorytet: autorytet formalny do wydawania poleceń i autorytet osobisty wynikający z wiedzy i doświadczenia



3. Dyscyplina – członkowie organizacji muszą szanować reguły rządzące organizacją
4. Jakość rozkazodawstwa – każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego
5. Jednolitość kierownictwa – każdy pracownik powinien mieć tylko jednego przełożonego
6. Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu – interesy jednostek nie powinny być przedkładane ponad cele całej organizacji
7. Wynagrodzenie – wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji
8. Centralizacja – władza i autorytet powinny być możliwie silnie skoncentrowane na wyższych szczeblach organizacji
9. Hierarchia – linia władzy powinna przebiegać z góry na dół organizacji i należy jej zawsze przestrzegać
10. Ład – zasoby ludzkie i rzeczowe powinny być koordynowane tak, by znalazły się na właściwym miejscu we właściwym czasie
11. Sprawiedliwość – menedżerowie powinni być uprzejmi i sprawiedliwi w stosunkach z podwładnymi
12. Stabilizacja personelu – należy unikać dużej fluktuacji pracowników
13. Inicjatywa – podwładni powinni mieć swobodę inicjatywy
14. Zgranie personelu (harmonia) – praca zespołowa, duch zespołu, poczucie jedności i przynależności do jednej grupy powinny być popierane i podtrzymywane

Inni twórcy kierunku administracyjnego:

- Lyndall Urwick – połączył naukowe zarządzanie z dorobkiem Fayola i innych teoretyków kierunku administracyjnego. Przyczynił się do postępu nowoczesnego myślenia na temat funkcji planowania, organizowania i kontrolowania.
- Max Weber – jego praca na temat biurokracji stworzyła podwaliny współczesnych teorii organizacji. Koncepcja biurokracji oparta jest na racjonalnym zestawie wytycznych do kształtowania struktury organizacji w sposób najbardziej efektywny.
- Chester Barnard – zaproponował teorię akceptacji autorytetu, w której twierdził, że podwładni oceniają zasadność poleceń przełożonego i następnie decydują, czy je zaakceptować. Polecenie zostaje zaakceptowane, jeżeli podwładny je rozumie, jest zdolny je wykonać i uważa je za właściwe.



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Osiągnięcia i ograniczenia spojrzenia klasycznego

Tablica 2.2. Spojrzenie klasyczne

Ogólne podsumowanie	Spojrzenie klasyczne obejmowało dwa główne kierunki. Naukowe zarządzanie koncentrowało się na pracownikach w organizacji i na sposobach podniesienia ich wydajności. Uznany pionierami naukowego zarządzania byli Frederick Taylor, Frank i Lillian Gilbrethowie, Henry Gantt i Harrington Emerson. Kierunek administracyjny koncentrował się na całej organizacji i na sposobach uczynienia jej bardziej sprawną i skuteczną. Wybitnymi teoretykami kierunku administracyjnego byli Henri Fayol, Lyndall Urwick, Max Weber i Chester Barnard.
Okres największego zainteresowania	Od 1895 r. do połowy lat trzydziestych XX wieku; ponowne zainteresowanie tym podejściem w ostatnich latach, jako narzędziem obniżki kosztów i zwiększenia wydajności.
Osiągnięcia	Stworzyło podstawy do dalszego rozwoju teorii zarządzania. Wskazało kluczowe procesy, funkcje i umiejętności kierownicze, które i dziś są uznawane za istotne. Skoncentrowało uwagę na zarządzaniu jako przedmiocie badań naukowych.
Ograniczenia	Bardziej odpowiednie dla stabilnych i prostych organizacji niż dla organizacji współczesnych, dynamicznych i złożonych. Często zalecało uniwersalne procedury, nieodpowiednie w pewnych sytuacjach. Mimo że niektórzy autorzy (np. Lillian Gilbreth i Chester Barnard) zajmowali się elementem ludzkim, wielu z nich traktowało pracowników raczej jak narzędzia niż zasoby.



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Spojrzenie behawioralne

- Spojrzenie behawioralne kładzie nacisk na indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe, dostrzegając znaczenie procesów behawioralnych w miejscu pracy.
- Spojrzenie behawioralne było rozwijane przez wielu autorów i przedstawicieli różnych kierunków, np. psychologia przemysłowa.
- Najważniejsze znaczenie w spojrzeniu behawioralnym miał eksperyment w Hawthorn firmy Western Electrical (1927-1932).



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przedstawiciele kierunku psychologii przemysłowej

- Hugo Münsterberg (1863-1916) – wybitny psycholog niemiecki – sugerował, że psychologowie mogą oddać cenne usługi menedżerom w dziedzinie doboru i motywacji pracowników.
- Mary Parker Follet – doceniała potrzebę zrozumienia roli zachowania w organizacji i była przekonana, że organizacje mogą się stać bardziej demokratyczne, harmonizując wzajemne stosunki pracowników i menedżerów.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Eksperyment Hawthorne – Elton Mayo

Badania w Hawthorne były cyklem pierwszych eksperymentów koncentrujących się na zachowaniach w pracy. W jednym z eksperymentów badacze starali się odpowiedzieć na pytanie, jak zmienia się wydajność pod wpływem zmian warunków pracy. Inne badania dotyczyły:

- Zmiany oświetlenia miejsca pracy wybranej grupy robotników.
- Ustalenia akordowego planu zachęt płacowych dla grupy dziesięciu robotników montujących końcówki do central telefonicznych.

Wnioski były zawsze takie same – procesy indywidualne i społeczne odgrywały poważną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań robotników.



Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich (human relations)

Podstawowe założenie tego ruchu polegało na przyjęciu, że troska menedżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników.

- ▶ Abraham Maslow – wysunął teorię, że człowiek jest motywowany przez potrzeby, układające się w hierarchię i obejmujące bodźce pieniężne oraz społeczną akceptację.
- ▶ Douglas McGregor – teoria X i teoria Y odzwierciedlają dwa skrajne zespoły poglądów różnych menedżerów na temat ich pracowników. Teoria X jest stosunkowo negatywnym poglądem na robotników i odpowiada jej poglądy naukowego zarządzania. Teoria Y jest bardziej pozytywna i wychodzi z przesłanek przyjmowanych przez zwolenników teorii stosunków międzyludzkich.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zachowania organizacyjne

- Uznaje ono, że zachowanie organizacyjne jest czymś znacznie bardziej złożonym, niżby sądzili zwolennicy na rzecz stosunków międzyludzkich.
- Dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie z szerokiej, interdyscyplinarnej postawy psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny.
- Kierunek ten przyjmuje całościowe spojrzenie na zachowania i odnosi się do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych.
- Ważnymi elementami są: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, przywództwo, dynamika grupowa, polityka organizacyjna, konflikt międzyludzki, projekt organizacji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Osiągnięcia i ograniczenia spojrzenia behawioralnego

Tablica 2.4. Spojrzenie behawioralne

Ogólne podsumowanie	Spojrzenie behawioralne koncentruje się na zachowaniu pracownika w kontekście organizacyjnym. Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich, pobudzony narodzinami psychologii przemysłowej, zastąpił kierunek naukowego zarządzania w roli dominującego podejścia do zarządzania w latach trzydziestych i czterdziestych. Głównymi przedstawicielami tego ruchu byli Elton Mayo, Abraham Maslow oraz Douglas McGregor. Zachowanie organizacyjne, współczesne odgałęzienie kierunku behawioralnego, czerpie z interdyscyplinarnej podstawy i dostrzega złożoność ludzkiego zachowania w układzie organizacyjnym.
Okres największego zainteresowania	Stosunki międzyludzkie cieszyły się szczytowym zainteresowaniem w okresie od 1931 r. do końca lat czterdziestych. Kierunek zachowania organizacyjnego powstał w końcu lat pięćdziesiątych i jest obecnie przedmiotem wielkiego zainteresowania badaczy i menedżerów.
Osiągnięcia	Podejście to przyniosło ważne wnioski badawcze w dziedzinie motywacji, dynamiki grupowej i innych procesów interpersonalnych w organizacjach. Podważyło pogląd, że pracownicy są narzędziem, i upowszechniło przekonanie, że są oni raczej cennym zasobem.
Ograniczenia	Złożoność zachowania indywidualnego utrudnia jego trafne przewidywanie. Wiele koncepcji behawioralnych nie zostało dotąd w ogóle wprowadzonych w życie ze względu na niechęć menedżerów. Współczesne rezultaty badań uczonych rozwijających kierunek behawioralny często nie docierają do menedżerów praktyków w formie dla nich zrozumiałej.



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Spojrzenie ilościowe

- Zarządzanie ilościowe koncentruje się na podejmowaniu decyzji, efektywności ekonomicznej, modelach matematycznych oraz wykorzystaniu komputerów.
- Podejście ilościowe ma dwie gałęzie:
 - Ilościową teorię zarządzania
 - Zarządzanie operacyjne



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Ilościowa teoria zarządzania

- Koncentruje się zwłaszcza na opracowaniu modeli matematycznych.
- Model matematyczny jest uproszczonym przedstawieniem systemu, procesu lub relacji
- Przykład zastosowania: używanie modeli matematycznych do określenia najlepszego sposobu zaprojektowania pracy ekip naprawczych w czasie awarii zasilania.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zarządzanie operacyjne

- ▶ Zarządzanie operacyjne jest mniej zmatematyzowane i mniej skomplikowane statystycznie niż ilościowa teoria zarządzania i może być zastosowane bezpośrednio do sytuacji kierowniczych.
- ▶ Techniki zarządzania operacyjnego zajmują się wspomaganiami organizacji w bardziej efektywnym wykorzystaniu produktów i usług i można je zastosować do szerokiej gamy problemów.
- ▶ Przykład zastosowania: zarządzania zapasami, planowanie harmonogramów lotów (używając np. programowanie liniowe)



Osiągnięcia i ograniczenia spojrzenia ilościowego

Tablica 2.5. Spojrzenie ilościowe

Ogólne podsumowanie	Spojrzenie ilościowe koncentruje się na zastosowaniu modeli i procesów matematycznych do sytuacji kierowniczych. Ilościowa teoria zarządzania zajmuje się opracowywaniem modeli matematycznych jako pomocy w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. Zarządzanie operacyjne koncentruje się bardziej bezpośrednio na zastosowaniu ilościowej teorii zarządzania w organizacjach. Systemy informowania kierownictwa są systemami opracowanymi dla celów informowania menedżerów.
Okres największego zainteresowania	Od lat czterdziestych do chwili obecnej.
Osiągnięcia	Opracowanie skomplikowanych technik ilościowych służących pomocą w podejmowaniu decyzji. Zastosowanie modeli zwiększyło świadomość i zrozumienie złożonych procesów i sytuacji organizacyjnych. Podejście ilościowe było bardzo użyteczne w procesie planowania i kontrolowania.
Ograniczenia	Podejście ilościowe nie jest w stanie w pełni wyjaśnić czy przewidzieć ludzkich zachowań w organizacjach. Matematyczne wyrafinowanie może być osiągnięte kosztem innych potrzebnych umiejętności. Modele mogą wymagać nierealistycznych lub bezzasadnych założeń.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podjęcia integrujące

- Podejścia klasyczne, behawioralne i ilościowe mogą być ze sobą sprzeczne lub mogą się nawzajem wykluczać. Mimo że mają odmienne założenia i dają inne prognozy mogą się również wzajemnie uzupełniać.
- Spojrzenia systemowe i sytuacyjne pomagają zintegrować opisane podejścia.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Spojrzenie systemowe

- ▶ System jest wzajemnie powiązaniem zespołem elementów funkcjonujących jako całość: nakłady, procesy transformacji, wyniki i sprzężenie zwrotne.

Nakłady: zasoby rzeczowe, ludzkie, finansowe i informacyjne pobierane przez organizację z otoczenia.

Procesy: techniczne i kierownicze które przetwarzają nakłady w wyniki.

Wyniki: produkty, usługi (materialne i niematerialne), zyski i straty, zachowania pracownicze i informacyjne.

Sprzężenie zwrotne: reakcja otoczenia na wyniki systemu.



Jarosław

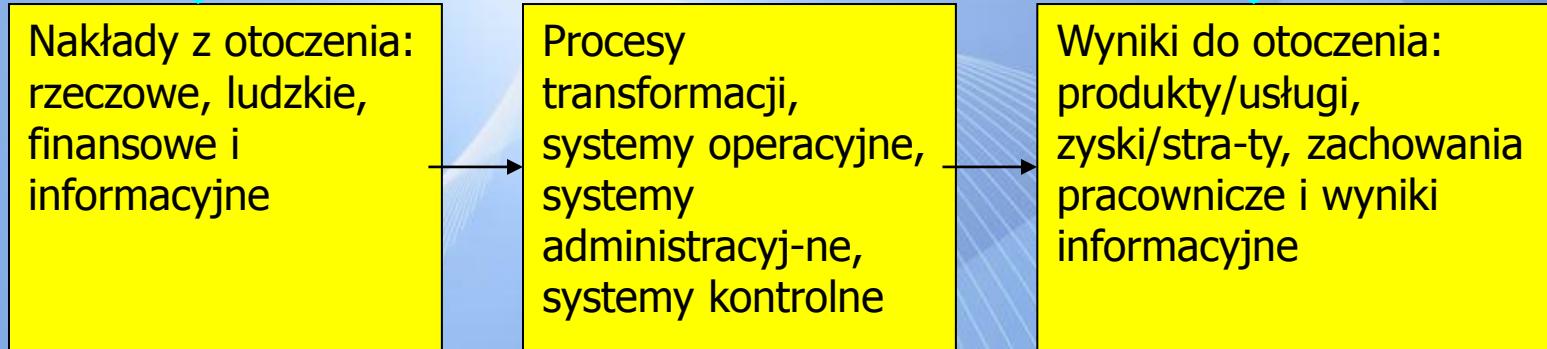
Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Sprzężenie zwrotne z otoczeniem

Sprzężenie zwrotne z otoczeniem



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Koncepcje systemów organizacji

- Systemy otwarte – systemy wchodzące w interakcję z otoczeniem
- Podsystemy – systemy w ramach szerszego systemu
- Synergia – sugeruje, że jednostki organizacyjne mogą działać bardziej skutecznie pracując razem niż oddzielnie.
- Entropia – jest normalnym procesem prowadzącym do rozpadu systemu, gdy organizacja nie obserwuje sprzężenia zwrotnego z otoczeniem i nie wprowadza odpowiednich korekt.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Spojrzenie sytuacyjne

- ▶ Spojrzenie sytuacyjne sugeruje, że uniwersalne teorie nie mają zastosowania, ponieważ każda organizacja jest jedyna w swoim rodzaju, a zachowanie kierownicze w danej sytuacji jest uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi, właściwymi tylko dla tej sytuacji.

Spojrzenie uniwersalne (klasyczne, behawioralne, ilościowe) – próba określenia najlepszego sposobu zarządzania

Spojrzenie sytuacyjne – podejście do zarządzania sugerujące, że właściwe zachowanie kierownicze w danej sytuacji zależy od szerokiej gamy elementów.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Schemat integrujący

- ▶ Wyjściową przesłanką tej konstrukcji jest uznanie, że menedżer, nim się weźmie za próbę zastosowania którejś koncepcji czy idei wynikającej z trzech podejść, musi dostrzec współzależność jednostek składających się na organizację, wpływ, jaki na nią wywierają otoczenie, a także potrzebę reakcji na niepowtarzalne cechy każdej sytuacji.
- ▶ Idei współzależności podsystemów oraz wpływów otoczenia dostarcza teoria systemów, a sytuacyjne spojrzenie na zarządzanie wywodzi się z dostrzeżenia sytuacyjnego uwarunkowania zachowania kierowniczego



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Schemat integrujący podejścia do zarządzania

Podejście systemowe:

- Uznanie wewnętrznych zależności
- Uznanie wpływów otoczenia

Podejście sytuacyjne:

- Uznanie sytuacyjnego charakteru zarządzania
- Reakcja na szczególne cechy sytuacji

Spojrzenie klasyczne:

bieżąca troska o efektywność i wydajność

Spojrzenie behawioralne:

bieżąca troska o zachowanie organizacyjne i znaczenie zasobów ludzkich

Spojrzenie ilościowe:

bieżąca troska o modele ilościowej teorii zarządzania i zarządzania operacyjnego

Sprawne i skuteczne zarządzanie



Podsumowanie

- ▶ Naukowe badanie operacji roboczych i technik produkcji może wpłynąć na zwiększenie wydajności.
- ▶ Spojrzenie behawioralne może być przydatne do oceny roli pracownika, jego zachowań, motywacji, przewodzenia, komunikowania się i procesów grupowych
- ▶ Podejście ilościowe dostarcza wielu użytecznych narzędzi i technik
- ▶ Zastosowanie metod zarządzania operacyjnego może pomóc w zwiększeniu sprawności i skuteczności



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 65
- Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych – s. 66



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

