

# ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE



# Szkoła klasyczna

## F.W. Taylor

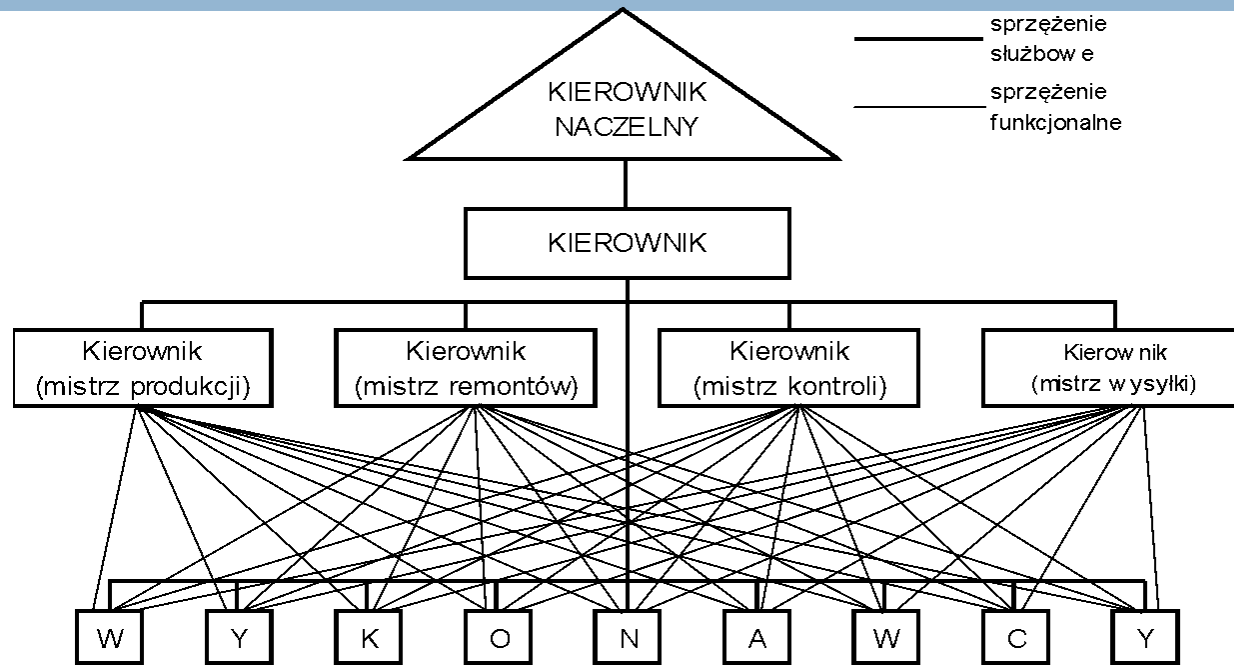
Czynniki powodujące małą wydajność:

- system wynagradzania
- metody pracy
- niedostosowanie cech pracowników do wymogów stanowiska pracy
- przekonanie, że wzrost wydajności prowadzi do wzrostu bezrobocia

### **Dorobek:**

- podział pracy kierowniczej specjalizacja oraz oddzielenie pracy przygotowawczej od jej realizacji,
- stworzenie systemu funkcjonalnego zarządzania
- system akordowy płac
- metodyka analizy elementarnej
- prawo koncentracji; jeżeli kilka elementów wykonujących czynności jednakowe (podobne) połączymy w jeden zespół działający razem lub zastąpimy jednym większym organem wykonującym tę samą czynność w ilości równej produkcji wszystkich elementów to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych zmniejszy się.

# Struktura funkcjonalna



**Struktura funkcjonalna** – opiera się na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych. Podwładny posiada kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien odcinek zarządzania. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów.

## H. Gannt:

- wykresy przebiegu czynności rozłożonych w czasie, służące do oceny zaawansowania robót w czasie i ich kontroli
- czasowo – premiowy (bunusowy) system płac: zwiększenie wydajności o 200 do 300%, zwiększenie aktywności robotników, zmniejszenie awarii i przerw
- wprowadził postulat technokracji – władza inżynierów w miejsce niekompetentnych i nastawionych wyłącznie na zysk biznesmenów
- podkreślał konieczność humanizacji pracy

## Karol Adamiecki

- 1. Prawo wzrastającej produkcji.** W miarę wzrostu wydajności, koszt jednostki produktu zmniejsza się i osiąga swą optymalną wielkość, poza którą dalszy nakład pracy i Środków przestaje być ekonomiczny. Istnieje pewna granica nakładów na pracę, przy której koszt jednostkowy jakiegoś wyrobu staje się najmniejszy, najniższy.
- 2. Prawo harmonii.**

**Harmonia w czasie.** Największą wydajność pracy można osiągnąć jeżeli zharmonizuje się czynności podejmowane przez poszczególne komórki organizacyjne. Wydajność jest zdeterminowana przez wydajność pracy zespołu pracującego najmniej efektywnie (tzw. słabego ogniwa). *„Dokładność doboru (harmonizacja) elementów wykonujących pracę podzieloną polega na maksymalnym wyrównywaniu czasów działania, przy czym wielkość skutku użytecznego zespołu, zależy od tego elementu, którego wydajność jest najmniejsza”*

**Harmonia w doborze.** Harmonijny dobór poszczególnych elementów systemu wytwórczego, tak aby spośród wielu możliwości wybrać elementy dotyczące zasobów o najdoskonalszej charakterystyce ekonomicznej z punktu widzenia celu procesu produkcyjnego, a więc takich, które pozwalają realizować produkcję wzorcową;

# Klasyczna teoria organizacji – kierunek administracyjny

## H. Fayol:

**Czynności przedsiębiorstwa** (szerokie ujęcie zarządzania) prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy nie tylko od przestrzegania określonych zasad i praw ale od realizowania w sposób ciągły tzw. czynności przedsiębiorstwa :

- Techniczne – związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa np. produkcja, montaż;
- Handlowe – obejmujące kupno i sprzedaż materiałów, surowców, produktów;
- Finansowe – umiejętność poszukiwania kapitałów i zabezpieczenie obrotu nimi;
- Ubezpieczeniowe – koncentrujące się na ochronie majątku i osób (to co dziś nazywamy zarządzaniem ryzykiem);
- Rachunkowościowe – prowadzenie sprawozdawczości finansowej i ocena kondycji firmy, kalkulacja cen itp.;
- Administracyjne – przewidywanie, organizacja, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola.

**Czynności administracyjne:** (zarządzanie w wąskim ujęciu)

- **przewidywanie** oznaczało badanie przyszłości i ustalanie stosownego harmonogramu działań;
- **organizowanie** obejmowało czynności mające na celu zapewnić warunki realizacji wcześniej zaplanowanych działań i zmierzać miało do stworzenia systemu składającego się z ludzi, zasobów rzeczowych;
- istotą **rozkazywania** było spowodowanie działania uczestników zgodnego z zamierzonymi celami organizacji,
- **koordynacja** skierowana była na scalanie, łączenie działań poszczególnych jednostek;
- **kontrola** - ocena wyników działań, pomiar stopnia realizacji założonych celów.

## **System sztabowo – liniowy**

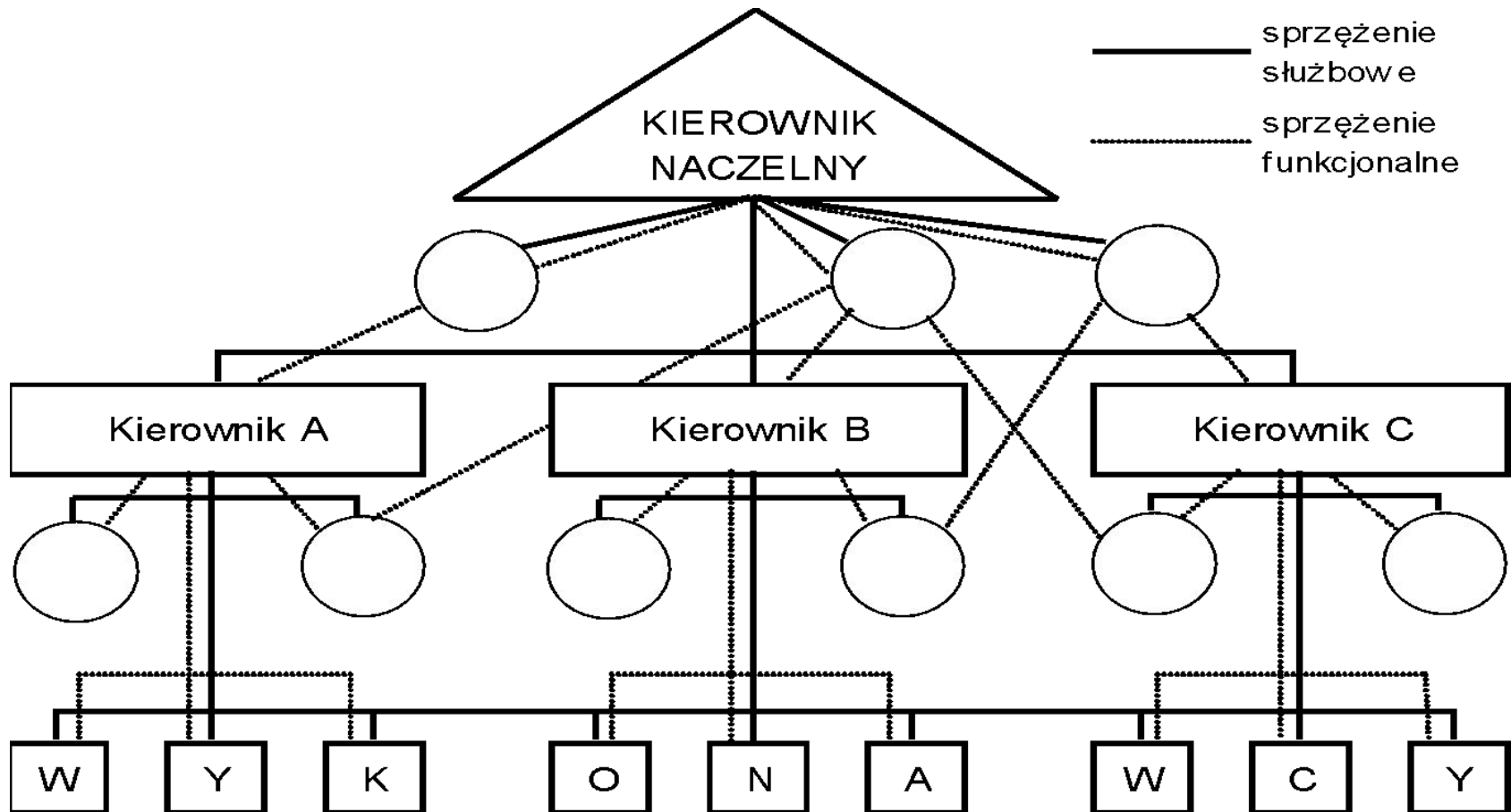
### **Zalety:**

- Przestrzeganie jednoosobowego kierownictwa
- Wykorzystanie wiedzy wykwalifikowanych ekspertów
- **Możliwość** specjalizacji
- decentralizacja władzy i decyzji
- **Elastyczność** organizacji
- **Łatwość** ustalenia odpowiedzialności

### **Wady:**

- **Możliwość** utożsamiania się komórek sztabowych z kierownictwem liniowym
- **Możliwość** sporów między kierownikami komórek sztabowych i wykonawczych
- spory kompetencyjne pomiędzy kierownikiem liniowym a sztabami doradczymi

# Struktura sztabowo-liniowa





# Zasady zarządzania H. Fayol

1. **Podział pracy.** Im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę.
2. **Autorytet.** Warunkiem wykonywania poleceń kierownika obok autorytetu formalnego jest posiadanie przez niego autorytetu osobistego.
3. **Dyscyplina.** Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień zarządzających organizacją.
4. **Jedność rozkazodawstwa.** Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia dotyczące danej pracy tylko od jednej osoby.
5. **Jednolitość kierownictwa.** Operacje w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być przedmiotem kierowania przez jednego kierownika.
6. **Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu** W żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości.
7. **Wynagrodzenie.** Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe dla pracowników, jak i dla pracodawców.
8. **Centralizacja.** Kierownicy są zobowiązani do zapewnienia podwładnym dostatecznych uprawnień umożliwiających im właściwe wykonywanie zadań. Problem polega na znalezieniu w każdym przypadku własnego stopnia centralizacji.
9. **Hierarchia.** Linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w instytucji .
10. **Ład.** Każda rzecz i każdy człowiek powinien być na właściwym miejscu i we właściwym czasie.
11. **Odpowiednie traktowanie personelu.** Kierownicy powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
12. **Stabilność personelu.** Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji.
13. **Inicjatywa.** Podwładni powinni mieć swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów.
14. **Espirit de corps.** Sprzyjanie poczuciu przynależności do zespołu zapewnia organizacji ducha jedności.

# Max Weber

- **Model biurokracji** doskonałej – upraszcza skomplikowany Świat organizacji

Biurokracja to:

- a/ historycznie ukształtowana warstwa ludzi zawodowo zatrudnionych w biurach, urzędach;
- b/ rzeczywisty sposób funkcjonowania instytucji na zasadach biurokratycznych
- c/ typ porządku społecznego nastawiony na bezosobowość, efektywność oraz pewność funkcjonowania.

Założenia:

- ustalenie zakresu czynności, które są stałe
- przyjęcie zasady kompetencji tzn: stały podział czynności, ściśle określony zakres uprawnień i odpowiedzialności, stworzenie systemu przepisów prawnych regulujących zachowania się pracowników
- przyjęcie zasady hierarchii
- zasady wynagradzania
- nie można pozycji wykorzystywać dla celów osobistych
- niezbędne są odpowiednie kwalifikacje personelu
- zasada dokumentowania wszystkiego
- formalne przepisy regulujące funkcjonowanie organizacji

## Biurokracja M. Webera cd.

**Idealna biurokracja** to zhierarchizowany system stanowisk pracy. Każdemu przypisane są określone role, które określają:

- zakres umowy o pracę
- są podstawą selekcji pracowników
- mówią o mianowaniu a nie wybieraniu urzędników
- wynagrodzenie jest adekwatne do stanowiska
- system awansowania i kontrolowania

Biurokracja to sposób wypełnianie-realizowania władzy prawomocnej.

### Rodzaje władzy:

- charyzmatyczna
- tradycyjna
- legalna

# Stanisław Bieńkowski

- **Problemy związane z psychologicznym aspektem kierowania**
- **Kształtowanie struktur organizacyjnych.** Charakterystycznym wypracowanym przez Bieńkowskiego podejściem w kształtowaniu struktur organizacyjnych było dochodzenie do jej statyki poprzez analizę, inaczej mówiąc prawidłowe uszeregowanie komórek organizacyjnych można uzyskać poprzez analizę i odpowiednie uporządkowanie przebiegów organizacyjnych.
- **Racjonalna organizacja przebiegów** opiera się na trzech zasadach (tzw. triada):
  - **prawo rozgraniczenia kompetencji** – wskazuje na konieczność określenia uprawnień i obowiązków dla poszczególnych szczebli kierowania oraz przyznanie znacznej swobody niższemu szczeblowi kierowania w ramach tzw. zleceń ramowych;
  - **prawo wyjątku** – zatwierdzeniu przez wyższy szczebel podlegają te takie czynności niższych szczebli, które odbiegają od zleceń ramowych;
  - **prawo najkrótszej drogi** – każdy akt powinien przechodzić przez te punkty, przez które musi najkrótsza droga.

# S. Bieńkowski

Teoria optymalnej wielkości przedsiębiorstwa, do wyrażenia której zastosował następujący wzór:

$$\sum p + \sum r + \sum k \sum W \leq \sum p1 + \sum r1 + \sum k1 \sum W1$$

gdzie:

**p** – płace personelu kierowniczego i administracyjnego skoncentrowanego zakładu

**r** – robocizna skoncentrowanego zakładu

**k** – rzeczowe koszty administracyjne skoncentrowanego zakładu

**p1, r1, k1** – analogiczne składniki kosztów zakładów jednostkowych.

**W** – wydajność

## Granica rentowności koncentracji organizacyjnej:

$$\frac{\sum M \sum W + \sum p + \sum r + \sum k + A \sum W * \alpha}{\sum M1 \sum W1 + \sum p1 + \sum r1 + \sum k1 + A1 \sum W1 * \alpha1} \leq$$

Gdzie:

A – koszty aktywizacji

M – koszt materiałowy

$\alpha$  – współczynnik wykorzystania maszyn

# Szkoła behawioralna

## Ch. Barnard:

Ludzie zrzeszają się w organizacjach dlatego, że w pojedynkę nie mogliby zrealizować swoich celów. Wobec powyższego organizacja to ludzie

## H. Munsterberg ( Psychologia i sprawność przemysłowa):

Wydajność można podnieść trzema sposobami: 1) przez wyszukanie najodpowiedniejszej osoby; 2) stworzenie optymalnych warunków pracy; 3) wywieranie wpływu psychologicznego na motywację pracowników

## E. Mayo:

1. Zestaw wskazań odnośnie sposobu prowadzenia wywiadów: nie dyskutuj, nie dawaj rad, nie mów lecz słuchaj; poświęć całą uwagę osobie, z którą prowadzisz wywiad, staraj się nakreślić jej portret psychologiczny, to co zostało powiedziane zachowaj w tajemnicy.
2. Hawthorne – Bell Telephone - wydajność nie jest wprost proporcjonalna do wysokości płacy, lecz zależy również od szeregu innych czynników takich jak: fizyczne warunki pracy, atmosfera społeczna
3. Model motywacji określany jako model stosunków współdziałania: Pracownik chce być doceniony, cieszyć się uznaniem w oczach przełożonych. Chce być uznany za indywidualną jednostkę. Potrzeby te są ważniejsze niż pieniądze w motywacji.
4. Grupy nieformalne

## **D. Mc Gregor teoria X i Y**

**X** – przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy, większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, większość woli by nimi kierowano.

**Y** – fizyczny i umysłowy wysiłek są równie naturalne jak odpoczynek, kontrola to jedynie sposób kierowania wysiłkiem (człowiek jest zdolny do samokontroli), uznanie celów za własne jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem, przeciętny człowiek nie tylko akceptuje odpowiedzialność ale również jej poszukuje, wśród ludzi powszechny jest wysoki poziom pomysłowości, wyobraźni, zdolności człowieka są wykorzystywane tylko częściowo.



# A. Maslow



## **A. Maslow**

Człowiek jest motywowany do zaspokojenia tej potrzeby, którą w danej chwili najdotkliwiej odczuwa. Siła motywacji zależy od bieżącej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka.

Równoległe do hierarchii potrzeb istnieje zatem pewne kontinuum motywacji.

# Szkoła ilościowa

## 1. Podejmowanie decyzji

**Herbert Simon** Zwracając uwagę na Źródła ograniczonej racjonalności w procesie podejmowania decyzji, wskazał na (*Socjologia organizacji 1947*):

- wewnętrzne ograniczenia ludzkiej racjonalności, będące wynikiem ograniczeń naszego umysłu, niejednokrotnie nie jesteśmy w stanie wyjść poza schematy myślowe, do których jesteśmy przywiązani. Co z kolei powoduje myślenie schematyczne, nie pozwalające niejednokrotnie dostrzec oczywistości;
- zewnętrzne ograniczenia racjonalności mające swoje Źródło w otoczeniu zewnętrznym i relacjach społecznych. Sposób zdeterminowania działań jednostki przez Środowisko zewnętrzne, jakość relacji społecznych, a tym samym jakość komunikacji są czynnikami wpływającymi na stopień racjonalności podejmowanych decyzji.

## 2. Badania operacyjne (matematyczna)

Grupy d/s badań operacyjnych – ich zadaniem była pomoc armii w bardziej sprawnym i skutecznym wykorzystywaniu zasobów do prowadzenia działań wojennych. Grupy te były kierowane przez ekspertów (np. P. Blackett) i opracowywały modele matematyczne, ilustrujące sytuację rzeczywistą. Rozwiązując te modele można było podejmować decyzje dotyczące wykorzystania sprzętu oraz rozmieszczenia wojsk.

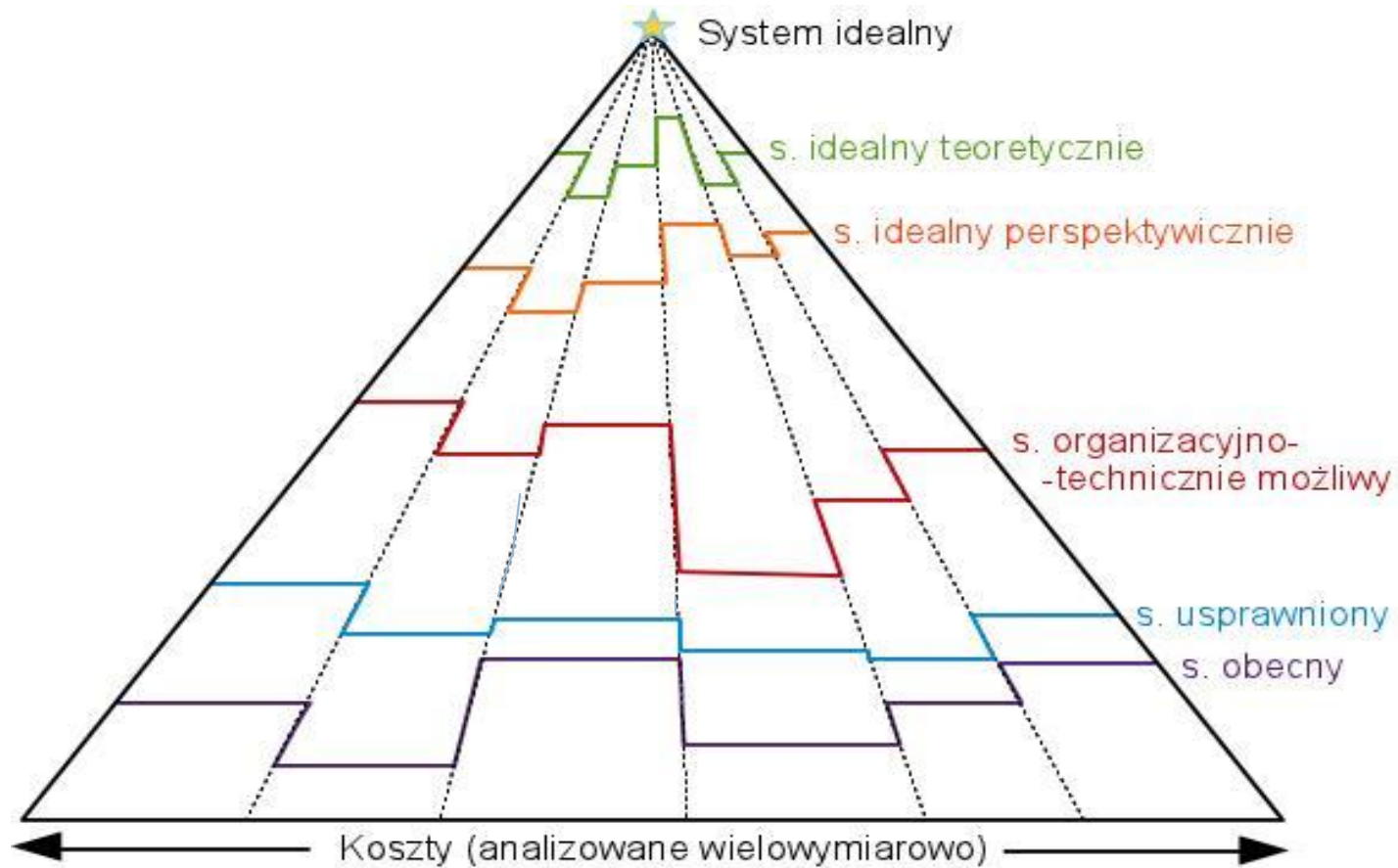
# Szkoła systemowa

## Specyfika podejścia systemowego wyraża się w zasadach:

1. Koncentracja na oddziaływaniach między elementami.
2. Badanie efektów oddziaływań.
3. Holistyczne podejście.
4. Równoczesna modyfikacja różnych grup zmiennych.
5. Wykorzystanie modeli i modelowania do podejmowania decyzji, analizy działania organizacji.
6. Podejście interdyscyplinarne.
7. Sprzężenie zwrotne.
8. Koncentruje się na określaniu reguł działania, których celem jest modyfikacja bądź tworzenie nowych systemów.
9. Synergia

**G. Nadler - koncepcja systemu idealnego** wywarła duży wpływ na metodologię badań organizatorskich; w miejsce poszukiwania wariantów usprawnień dla poszczególnych elementów jak to przyjmowały tradycyjne metody organizatorskie, zastosowanie całościowej koncepcji efektywnego zorganizowania rozpatrywanego procesu, wychodząc od koncepcji idealnej a potem stopniowo ją urealniając, dochodząc do takiego poziomu, który uwzględniał ograniczenia.

# Trójkąt Nadlera



# Podejście sytuacyjne

Podejście sytuacyjne stanowiło próbę integracji różnych podejść do zarządzania, przy czym przedstawiciele tego kierunku nie stawiali sobie za cel tworzenie uniwersalnych, sprawdzających się w każdej sytuacji metod zarządzania.

W nauce zarządzania nie istnieją takie prawa i metody, które zawsze i wszędzie zastosowane dają podobne efekty. Opowiadali się po stronie relatywizmu uznając, że wartość poszczególnych praw i metod zarządzania uzależniona jest od warunków w jakich zostaną one zastosowane.

## Model organizacji mechanistyczne

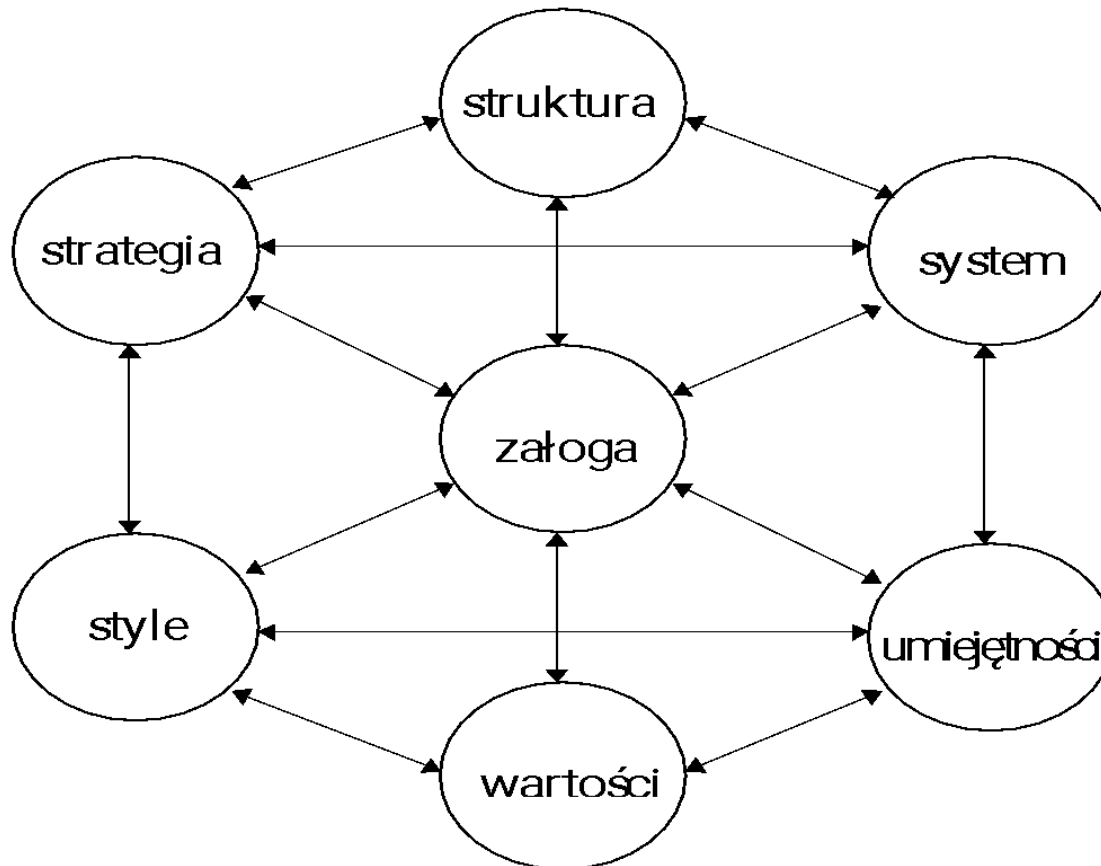
- Hierarchiczna struktura kierowania, władzy i komunikowania
- Wysoka specjalizacja funkcji i zadań wewnątrz organizacji
- Szczegółowo określone kompetencje odpowiedzialność w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy
- Przewaga więzi pionowych nad poziomymi
- Szczegółowe instrukcje i zarządzenia określające sposób zachowania się w organizacji
- Powiązanie autorytetu z miejscem zajmowanym w hierarchii organizacyjnej

## • Model organizacji organicznej

- Słabo sformalizowana struktura, o dużym poziomie elastyczności, charakteryzująca się zmiennością realizowanych zadań
- Ogólne określenie zakresów zadań, kompetencji i funkcji
- Bezpośrednia współpraca i komunikacja pracowników
- Zanikanie władzy na rzecz współpracy i doradztwa
- Znaczny zakres samodzielności pozostawianej jednostkom i pracownikom
- Prestiż i pozycja w organizacji uzależnione są od posiadanej wiedzy, kompetencji i umiejętności

# Nowa fala w zarządzaniu

T. Peters, R. Waterman 1980





## Cechy doskonale zarządzanych organizacji:

- obsesja działania, polegająca na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów i natychmiastowym rozwiązywaniu ich w praktyce;
- bliski i bezpośredni kontakt z klientem, co oznacza wsłuchiwanie się w opinie użytkowników;
- działanie według zasady trzymaj się tego co umiesz robić najlepiej, czyli trzymanie się podstawowej dziedziny działalności firmy;
- wydajność i efektywność poprzez ludzi, co w konsekwencji oznacza uznanie uzdolnień kadry kierowniczej i pracowników firmy za najważniejsze jej atuty;
- koncentracja na wartościach- wymaga położenia szczególnego nacisku na wartości realizowane przez daną organizację i wynikającą stąd filozofię działania.
- prosta struktura i niewielki sztab
- jednoczesne popieranie centralizacji i decentralizacji

# Teoria „Z”

W. Ouchi 1981 – stworzenie modelu pośredniego pomiędzy firmami japońskimi a amerykańskimi, on stanowi próbę integracji różnych praktyk gospodarczych rozpowszechnionych w USA i Japonii w jeden model pośredni;

Jest wiele firm tzw. **typu A** (tradycyjne firmy amerykańskie) i firm **typu J** (firmy japońskie), które różnią się od siebie pod względem:

- czasu trwania zatrudnienia,
- trybu podejmowania decyzji,
- umiejscowienia odpowiedzialności,
- szybkości awansowania,
- mechanizmów kontroli,
- charakteru troski o pracownika
- ścieżki kariery

Istnieją również **firmy typu „Z”** wskazujące na stosowanie cech firm A:

- indywidualna odpowiedzialność

oraz cech „J”:

- zbiorowe podejmowanie decyzji
- powolne awansowanie
- troska o pracownika