



# PODSTAWY ZARZĄDZANIA

dr Mariusz Maciejczak

**Historia i teraźniejszość  
oraz teoria i praktyka  
zarządzania.**



# Zarządzanie?





How the customer explained it



How the Project Leader understood it



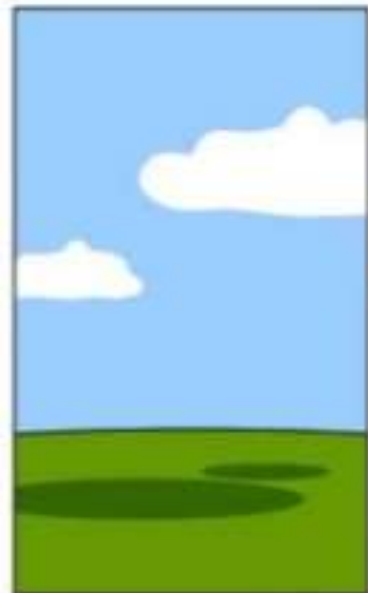
How the Analyst designed it



How the Programmer wrote it



How the Business Consultant described it



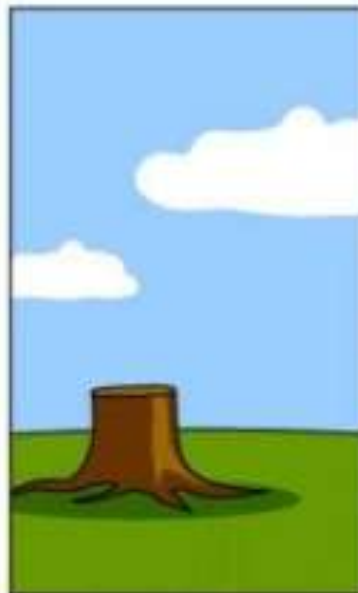
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed



## The Big Idea: No, Management Is Not a Profession

by Richard Barker

It is natural to view management as a profession. Managers' status is similar to that of doctors or lawyers, as is their obligation to contribute to the well-being of society. Managers can also be formally trained and qualified, notably by earning an MBA. If management is a profession, the business school is a professional school.

### Management Is Not a Profession — But It Can Be Taught

8:27 AM Thursday July 1, 2010 | [Comments \(25\)](#) Roger Martin ([www.rogerlmartin.com](http://www.rogerlmartin.com))

Richard Barker makes several interesting and important points in his July-August 2010 HBR article, "No, Management is not a Profession (<http://hbr.org/2010/07/the-big-idea-no-management-is-not-a-profession/ar/1>) ". I have a lot of sympathy with his views. I agree with him that management is not a profession and that it would be very hard to turn it into a profession like medicine or law.

Barker's argument that management is not a profession is based on information asymmetry, "the mark of a true profession". In other words, for someone to be a professional they have to know some things that only a few, carefully trained people know. I think this is a piece of the puzzle but I also link the existence of a profession to a particular regulatory context. (<http://blogs.hbr.org/martin/2010/05/wall-street-time-to-tax-the-ca.html>)

I am in wholehearted agreement with Barker when he argues that: "The skill of integration distinguishes managers and is at the heart of why business education should differ from professional education." I also agree with his view that this isn't taught in business schools almost (but not quite) without exception. But I part company with Barker on his assertion that: "The key here is to recognize that integration is not taught but learned."



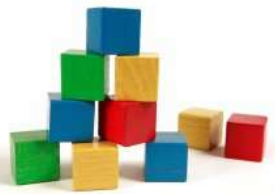
# ZARZĄDZANIE

Zarządzanie to

**zestaw czynności** (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie)

skierowanych na **zasoby organizacji** (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne)

i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego **osiągnięcia celów organizacji.**



# CEL ZARZĄDZANIA

**utrzymanie organizacji  
w **równowadze** funkcjonalnej,  
tzn. gdy układ jako całość i  
jako element wyodrębniony z  
całości jest zdolny do  
samosterowania, to jest  
formułowania celów i ich  
realizacji**



# Zarządzanie w starożytności

					P.N.E.	N.E.			
3000	2500	2000	1500	1000	500		500	1000	1500

---

## CHIŃCZYCY

- podstawy systemu zarządzania strategicznego
- koncepcja projektowania organizacji
- planowanie do panowania na morzu

---

## SUMEROWIE

- pisane przepisy
- regulacje w rządzeniu

---

## EGIPCJANIE

- praktyka zarządzania przy budowie piramid

---

## BABILONCZYCY

- szeroki zestaw aktów prawnych

---

## GRECY

- różne systemy rządzenia w miastach-państwach

---

## RZYMianie

- szeroka struktura organizacyjna dla agencji rządowych i w dziedzinie sztuki
- znaczenie komunikacji

---

## WENECJANIE

- koncepcja planowania organizacji



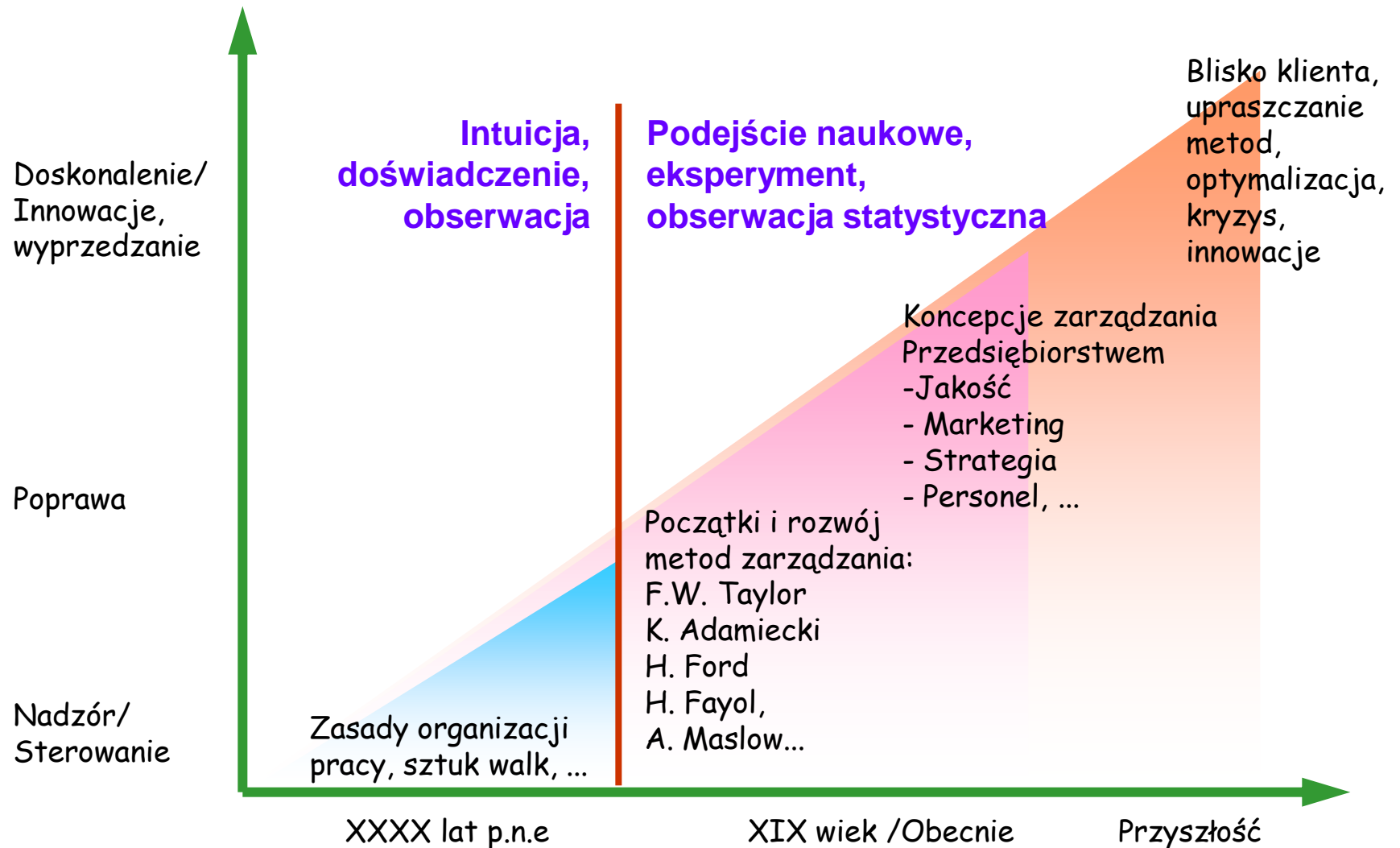
# ZARZĄDZANIE

Największa innowacja XX w.

**PODSTAWOWY CZYNNIK  
DECYDUJĄCY O EFEKTACH  
GOSPODAROWANIA**



# Rozwój zarządzania organizacjami





### **Czynniki rozwoju zarządzania w XIX w.**

- rewolucja przemysłowa**
- procesy koncentracji produkcji i kapitału**
- wzrost stopnia skomplikowania produkcji**
- intuicja okazała się niewystarczająca**



### **FREDERICK W. TAYLOR (1856-1945)**

- *Ojciec naukowej organizacji*
- *Publikacje: Zarządzanie warsztatem twórczym, Zasady naukowego zarządzania*
- *Wprowadzenie metod obserwacji naukowej*
- *Studia nad elementami czasu pracy*
- *Fotografia dnia pracy, chronometraż*

**Cel zarządzania:** pogodzić obniżkę kosztów produkcji ze wzrostem płac przez wzrost wydajności pracy i system różnicowania stawek akordowych



# Zasady systemu naukowego zarządzania Taylora

1. Zasada naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej na podstawie szczegółowej obserwacji (m.in. *chronometraż*) i analizy w miejsce metod zdroworozsądkowych typu „mniej więcej” (wynik – „one best way”);
2. Zasada naukowego doboru oraz stopniowego szkolenia i doskonalenia robotników;
  - doskonalenie nawyków poprzez instruktaż
  - daleko posunięty podział pracy w ramach brygady
  - dostosowanie rytmu pracy indywidualnej do rytmu maszyn i urządzeń
  - stworzenie optymalnych warunków fizycznych
  - skłanianie robotnika do wzrostu wydajności poprzez system bodźców
3. Zasada współpracy kierownictwa i robotników w celu realizacji naukowych zasad zarządzania;
4. Zasad podziału pracy kierowniczej.



# Rozwój zarządzania w USA i Europie Zach.

## **FRANK i LILIAN GILBRETHOWIE (1868-1924, 1878-1972)**

- *Publikacje: Psychologia zarządzania*
- *Ruchy robocze – zmęczenie*

### **Trójpozycyjny plan awansów:**

1. pracownik przygotowuje się do awansu
2. pracownik wykonuje pracę
3. pracownik przygotowuje następcę

## **HENRY I. GATT (1861-1919)**

- Harmonogram Gantta
- Wykres norm pracy

## **HARRINGTON EMERSON (1852-1931)**

- Dostrzegł nie tylko materialne, ale i duchowe potrzeby pracownika
- Twórca systemu zarządzania przez cele
- Zwolennik systemu sztabowego



# Rozwój zarządzania w USA i Europie Zach.

## HENRY FAYOL (1841-1925)

- *Inżynier, górnik, geolog, paleontolog*
- *Dyrektor p-wa górniczo-hutniczego „Camambault”*
- *Publikacje: Administracja przemysłowa i ogólna*
- *Twórca całościowej teorii zarządzania i nurtu administracyjnego w zarządzaniu*

**Czynności w przedsiębiorstwie:** techniczne, handlowe, finansowe, ochronne, rachunkowe, kierownicze. Wśród kierowniczych zaś: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie

**Zasady zarządzania:** 1. podział pracy; 2. autorytet; 3. dyscyplina; 4. jedność rozkazodawstwa; 5. jedność kierowania; 6. podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu; 7. wynagrodzenie; 8. centralizacja; 9. hierarchia; 10. ład; 11. odpowiednie traktowanie personelu; 12. stabilność personelu; 13. inicjatywa; 14. duch jedności (esprit de corp)

## HENRI LE CHATELIER (1850-1936)

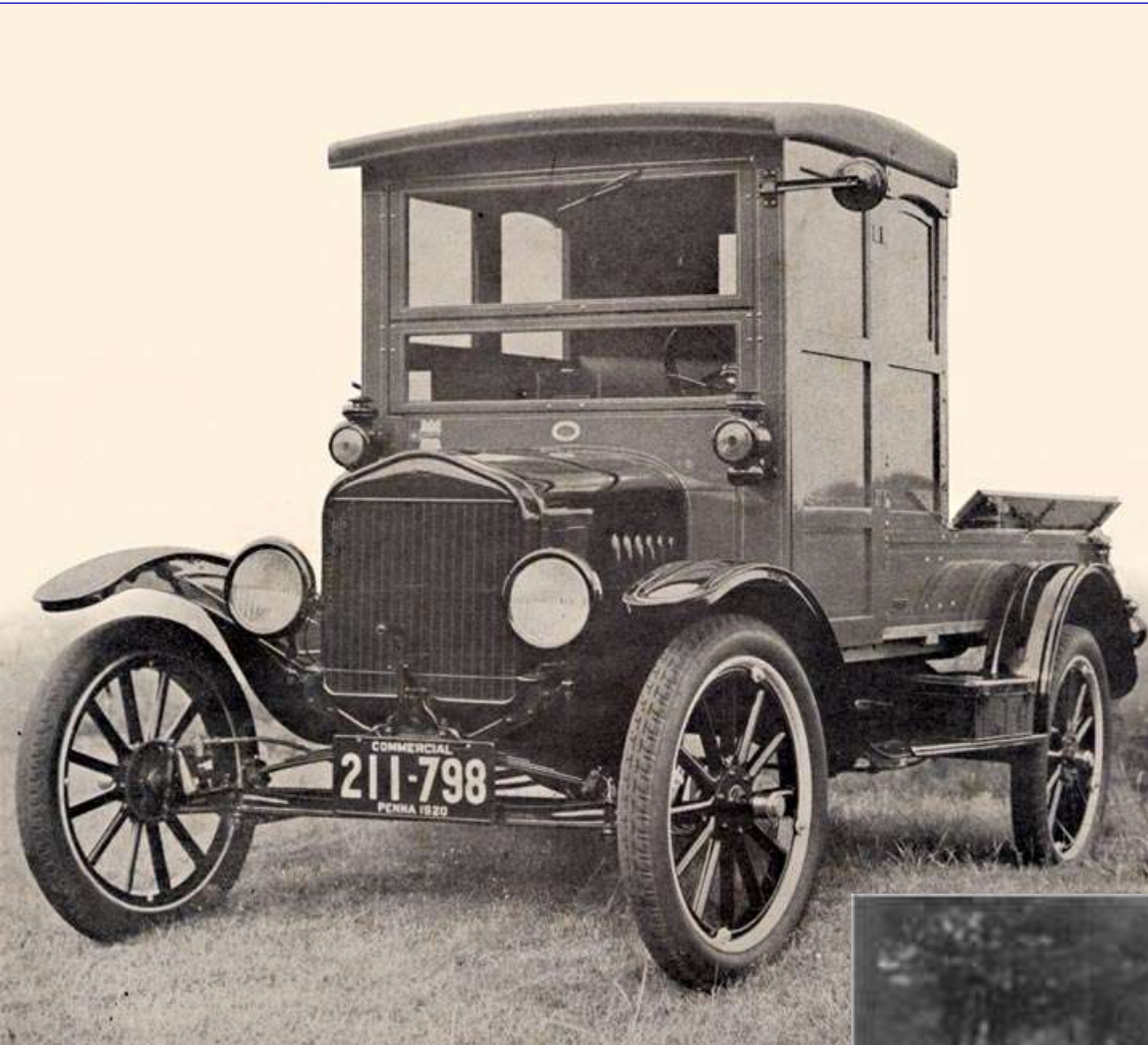
- *Chemik, metalurg, wynalazca*
- *Popularyzator i komentator systemu Taylora*

**Reguła przekory:** gdy organizacja zostanie poddana działaniom czynników zewnętrznych to reguluje tak, aby zmniejszyć wpływ takich czynników i osiągnąć stan równowagi bliski poprzedniemu

**Cykl organizacyjny:** ścisły cel > analiza środków i metod > przygotowanie środków pracy > realizacja > kontrola



# Henry Ford (1863-1947)



<http://www.hfmgv.org>





- <http://www.youtube.com/watch?v=8PdmNbqtDdl&feature=related>
- <http://www.youtube.com/watch?v=it3udPj59kE>
- [http://www.youtube.com/watch?v=kFsBC0\\_Uglg&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=kFsBC0_Uglg&feature=related)



## Rozwój zarządzania w Polsce

# Karol ADAMIECKI (1866-1933)

- Inżynier, menedżer, doradca, profesor Politechniki Warszawskiej
- Prekursor (wykład w Jekaterynosławiu w lutym 1903 – miesiąc przed Taylorem!) i najwybitniejszy polski przedstawiciel kierunku naukowego zarządzania
- Twórca graficznej metody analizy i planowania pracy zespołowej (tzw. harmonogramy Adamieckiego)
- Sformułował prawo optymalnej produkcji i prawa harmonii
- Jako pierwszy zwrócił uwagę na rolę czynnika czasu dla efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, postulował włączenie kosztu straconego czasu do menedżerskiego rachunku kosztów – wyprzedził swoje czasy o kilkadziesiąt lat (BPR, Drucker))
- Założyciel i dyrektor Instytutu Naukowej Organizacji (obecnie TNOiK)
- Kierownik pierwszej w Europie Katedry Naukowej Organizacji na Politechnice Warszawskiej



## Rozwój zarządzania w Polsce. K. Adamiecki

**Twórca metody naukowej**, która polegała na „znajomości wszystkich czynników produkcji, sprawności i skuteczności akcji, na doświadczeniu uporządkowanym i utrwalonym”

### **Etapu pracy naukowej:**

- dokładne wyszczególnienie warunków, od których zależy każde zjawisko, czyli jego przyczyn i skutków
- określenie ważności każdego czynnika i jego wpływu na skutek
- dojście przez pomiar do stosunków liczbowych
- nauka wymaga wiary w nią samą, w nieuchronność jej praw i determinizm

**Cykl organizacyjny:** ustalenie celu > analiza zadania, środków i warunków niezbędnych do realizacji celu > przygotowanie środków i warunków > wykonanie zadania > kontrola



# Rozwój zarządzania w Polsce

## **T. KOTARBIŃSKI**

- Publikacje: traktat o dobrej robocie (prakseologia)

## **J. ZIELENIEWSKI**

- Publikacje: Organizacja zespołów ludzkich, Organizacja i zarządzanie

## **J. KURNAL**

- Publikacje: Teoria organizacji i zarządzania

## **A. KOŹMIŃSKI**

- Publikacje: Zarządzanie – analiza systemowa

## **A. ZAWIŚLAK**

- Publikacje: Organizacja i planowanie – analiza systemowa

## **R. MANTEUFFEL**

- Publikacje: Zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem rolnym



## Szkoły zarządzania

- **SZKOŁA KLASYCZNA**
- **SZKOŁA STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH**
- **SZKOŁA SYSTEMÓW SPOŁECZNYCH**  
**KIERUNEK LUDZKICH ZACHOWAŃ**  
**KIERUNEK ILOŚCIOWY**  
**KIERUNEK SYSTEMOWY**
- **Nowe kierunki zarządzania: TQM, BPM, ABC, MBO, i inne**



# Szkoły zarządzania - klasyczna

## **TWÓRCY**

- F. Taylor

## **OSIĄGNIĘCIA**

- Podział pracy i specjalizacja – wzrost wydajności pracy
- Racjonalizacja narzędzi pracy i czynności
- Dobór pracowników, rola uzdolnień i czynności
- Projektowanie nowych metod pracy
- Rola umiejętności kierowniczych i możliwości ich doskonalenia

## **OGRANICZENIA**

- Niepełna realizacja osiągnięć rewolucji umysłowej
- Poprawa warunków pracy robotników następowała w wyniku wzrostu roli związków zawodowych, w mniejszym stopniu kierownictwa
- Nasilenie się konfliktów między robotnikami a kadrami kierowniczą
- Nie w pełni sprawdziło się założenie, że ludzie postępują racjonalnie
- Nie dostrzegano potrzeb społecznych pracownika i zadowolenia z pracy
- Opierano się na przeszłości, nie wybiegano w przyszłość
- Przecenianie roli autorytetu formalnego
- Występowanie sprzeczności między klasycznymi zasadami podziału pracy a jednoosobowym kierownictwem

### **ZAŁOŻENIA: ORGANIZACJA TO LUDZIE**

- **PROBLEMY:** niska wydajność indywidualna, konflikty, sabotowanie poleceń, absencja z pracy
- **PRZYCZYNY:** nieuwzględnienie potrzeb psychicznych i społecznych uczestników organizacji, zwalczanie przez kierownictwo grup nieformalnych
- **ROZWIĄZANIA:** dążenie do osiągnięcia akceptacji celów organizacji przez grupy nieformalne, wykorzystanie wpływu grup nieformalnych
- **SPOSOBY:** modyfikowanie postaw kierownictwa liniowego, socjotechnika
- **CZYNNIKI:** postawy pracowników i kierownictwa, potrzeby i motywacja do pracy, hierarchia prestiżu, społeczne role organizacyjne
- **BAZA TEORETYCZNA:** socjologia, psychologia, antropologia

### **TWIERDZENIA**

- Pobudek zachowania organizacyjnego pracownika należy upatrywać w jego potrzebach społecznych (przynależności, uznania)
- Wynikające ze specjalizacji pracy rozczłonkowanie zadań pracowników zmniejszyło możliwość zaspokojenia ich potrzeb społecznych poprzez wykonywanie pracy, stąd też szukają oni satysfakcji w ramach grup nieformalnych
- Efektywność pracownika w organizacji jest uwarunkowana jego morale i zadowoleniem z pracy
- Życzliwy stosunek kierowników podnosi morale pracowników

### PRZEDSTAWICIELE:

#### **HUGO MUNSTERBERG** (1863-1916)

- dobór odpowiednich pracowników
- stworzenie odpowiednich warunków pracy
- właściwe motywowanie pracowników

#### **ELTON MAYO** (1880-1949)

- stwierdził, że pracownicy pracują wydajniej, gdy kierownictwo poświęca im więcej uwagi i dba o ich dobrobyt
- odkrył rolę grup nieformalnych

**Twierdzenie:** koncepcję człowieka racjonalnego należy zastąpić koncepcją człowieka społecznego motywowanego potrzebami społecznymi, ceniącego stosunki pracy, bardziej podatnego na wpływ grupy niż kierownictwa



# KIERUNEK LUDZKICH ZACHOWAŃ

- **MAX WEBER** (1864-1920)  
- *socjolog, ekonomista*

**Idealny modelu organizacji**, tzw. Webberowski model biurokracji:

- a) czynności urzędowe są ściśle regulowane przez przepisy;
- b) zasada kompetencji – ściśle rozgraniczenie sfer uprawnień i obowiązków;
- c) zasada hierarchii – odpowiedzialność urzędników niższych urzędników od wyższych;
- d) oddzielenie urzędników od własności środków produkcji;
- e) oddzielenie osób od stanowisk pracy;
- f) zasada adekwatnego wykształcenia i kwalifikacji;
- g) zasada dokumentacji;
- h) zasada bezosobowości – działania w oparciu o przepisy

**Typy władzy:**

- charyzmatyczna
- tradycyjna
- racjonalna (legalna)

## KIERUNEK ILOŚCIOWY

- W okresie II wojny światowej w angielskich siłach zbrojnych powołano interdyscyplinarny zespół do spraw badań techniczno-naukowych pod kierunkiem P.M. Bletcketta, którego zadaniem było określenie optymalnej wielkości konwoju morskiego, optymalne wykorzystanie radaru
- Po wojnie wykorzystano opracowane metody optymalizacyjne, głównie przez firmy przemysłowe i konsultingowe

### **Etapy postępowania:**

- 1) budowa modelu decyzyjnego odzwierciedlającego w sposób uproszczony rzeczywistą sytuację problemową w drodze selekcji najważniejszych związków;
- 2) sformułowanie funkcji celu i warunków ograniczających w modelu;
- 3) uzyskanie rozwiązania optymalnego przy minimalizacji lub maksymalizacji funkcji celu i zachowaniu warunków ograniczających.



# KIERUNEK SYSTEMOWY

### **Klasyfikacja systemów wg różnych kryteriów:**

- naturalne, sztuczne
- proste, złożone
- deterministyczne, probabilistyczne
- otwarte, zamknięte

### **Cechy podejścia systemowego:**

- ujęcie całościowe, doskonalenie całej organizacji a nie wybranych fragmentów
- koncentracja na obszarach kluczowych (cybernetyczna „czarna skrzynka”)
- dostrzeganie powiązań elementów systemu – efekt synergii
- modelowanie jako główne narzędzie poznania
- maksymalizacji funkcji celu i zachowaniu warunków ograniczających.



# KIERUNEK SYSTEMOWY

### **R.L. ACKOFF**

- System to zbiór elementów, pomiędzy którymi zachodzą wzajemne powiązania (interakcje) i gdzie każdy element połączony jest z innym bezpośrednio lub pośrednio
- Struktura systemu to zbiór relacji (sprzężeń) między elementami systemu

### **L. von BERTALANFFY** (twórca teorii systemów)

- Występują ogólne prawa właściwe wszystkim systemom bez względu na naturę elementów
- Możliwe jest stosowanie odkrytych praw systemowych w różnych dyscyplinach nauki i praktyki

### **N. WIERNE** (twórca cybernetyki, nauki o sterowaniu maszynami)

- Zasady sterowania maszynami można częściowo przenieść na inne systemy np. wzrost sterowalności poprzez zwielokrotnienie elementów i sprzężeń, np. wielokrotne sprzężenia jak: e-mail, poczta, fax



# ZARZĄDZANIE

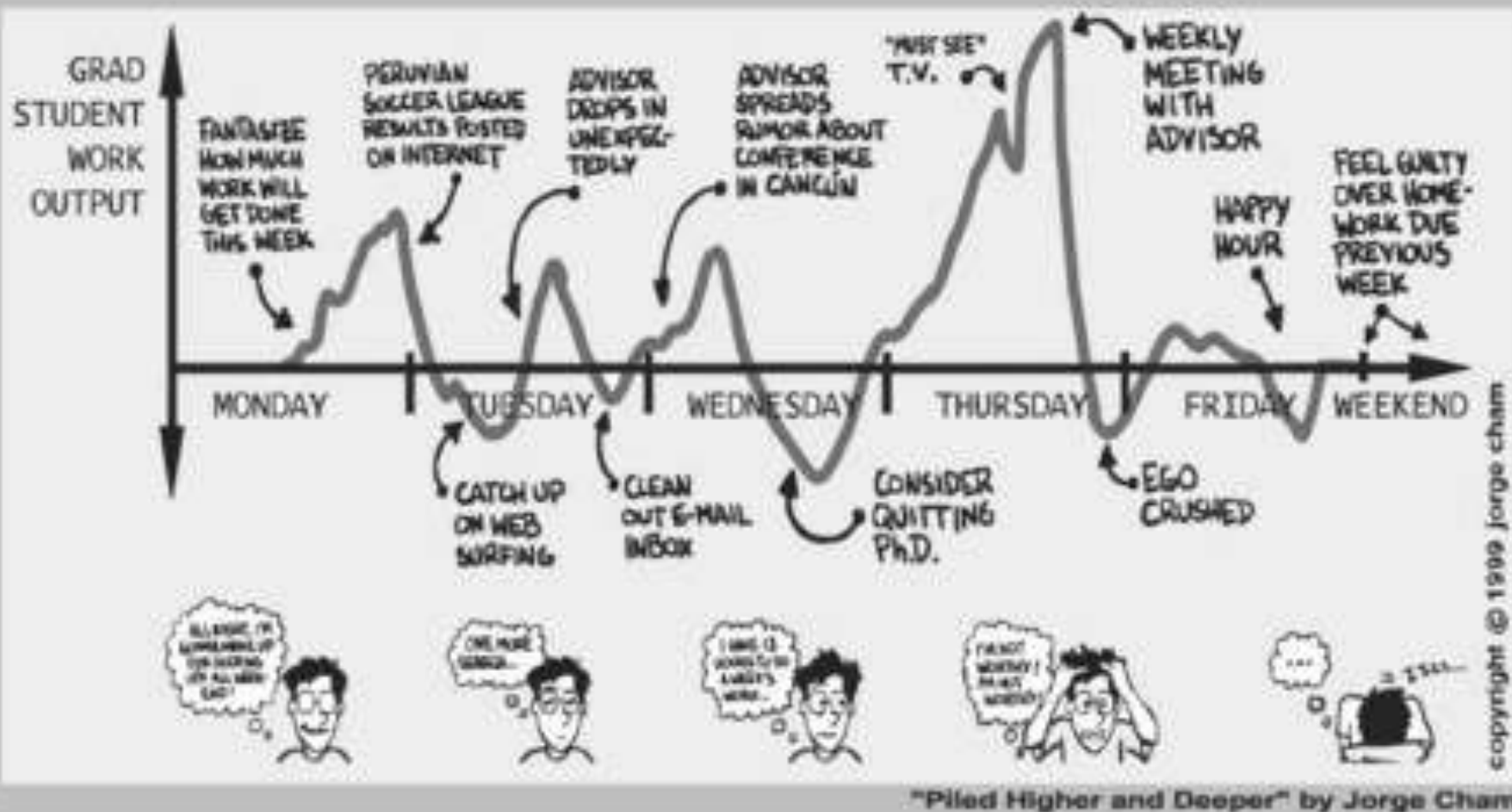
PODSTAWOWY CZYNNIK DECYDUJĄCY O EFEKTACH GOSPODAROWANIA

**Zarządzanie to zestaw czynności (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji.**

## **FUNKCJE ZARZĄDZANIA:**

- PLANOWANIE
- ORGANIZOWANIE
- MOTYWOWANIE
- KONTROLOWANIE
- DOSKONALENIE

# WHERE ARE YOU?



[www.phdcomics.com](http://www.phdcomics.com)



V  
I  
S  
I  
O  
N

S U C C E S S I D E A

M  
P L A N  
A

M A N A G E M E N T

Y

T  
A  
M