



NAUKA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

SZKOŁY I PODEJŚCIA W NOiZ

Barbara Zyzda

UMOWNY PODZIAŁ SZKÓŁ

1. SZKOŁA KLASYCZNA (1880-1924)

- kierunek naukowego zarządzania (1880-1915),
- kierunek administracyjny (1916-1924)

2. SZKOŁA BEHAWIORALNA (1924 do chwili obecnej)

- ruch stosunków międzyludzkich – human relations – 1924-1939
- kierunek behawioralny – zachowań organizacyjnych – lata '40 - '50



3. SZKOŁA ILOŚCIOWA (od 1941/42 do chwili obecnej)

- kierunek badań operacyjnych od 1941
- kierunek teorii decyzji od końca lat '40

4. SZKOŁA SYSTEMÓW SPOŁECZNYCH – sporne początek w latach '40 lub '50

5. SZKOŁA NEOKLASYCZNA – druga połowa lat '60 do chwili obecnej – nazywana szkołą empiryczną lub mianem integrującego podejścia sytuacyjnego



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

- Frederick W. Taylor
 - Henry Gantt
 - Frank i Lilian Gilbreth
 - Lyndall Urwick
 - Henry Louis Le Chatelier
 - Karol Adamiecki
 - Harrington Emerson
- 

SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

- ▶ ojciec naukowego zarządzania
- ▶ twórca systemu zarządzania przez stawianie zadań (*task management*) - system zadaniowy (*task system*)
- ▶ celem naukowego zarządzania powinno być zagwarantowanie maksimum dobrobytu zarówno pracodawcy jak i każdemu pracownikowi
- ▶ interesy pracodawcy i pracownika są zbieżne, dobrobyt pracodawcy nie może istnieć bez dobrobytu pracownika



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA



Frederick Winslow Taylor

- zarządzanie to dokładne poznanie tego, co ludzie mają robić i dopilnowanie aby zrobili to w najlepszy i najtańszy sposób
- badanie czasu i ruchów
- urzeczywistnienie zasad naukowego zarządzania, które mają uniwersalny charakter i mogą być stosowane w każdym obszarze ludzkiej aktywności

ZASADY NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

1. **Rozwój wiedzy naukowej w celu zastąpienia nią wiedzy praktycznej** – w postaci obiektywnych praw i reguł – co ma zagwarantować większą wydajność pracy i lepszą jakość, pozwala podnieść płace pracowników, przynosi przedsiębiorstwu większy zysk
2. **Naukowy dobór i stały rozwój pracowników**
3. Zapewnienie by **naukowo dobrani pracownicy stosowali reguły wiedzy naukowej**
4. Prawie **równy podział rzeczywistych zadań przedsiębiorstwa** pomiędzy pracowników i kierowników – stała i bliska współpraca między nimi

SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

Harrington Emerson (1853-1931)

► autor książki „Dwanaście zasad wydajności

► **IDEE (ZASADY) ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA:**

1. jasno określone cele,
2. zdrowy sąd,
3. rada fachowa,
4. dyscyplina,
5. sprawiedliwe, uczciwe postępowanie,
6. niezawodne, natychmiastowe, dokładne sprawdzanie,
7. porządek (rozkład) w przebiegu działania,
8. wzorce i normy,
9. warunki przystosowane,
10. wzorcowe sposoby działania,
11. pisemne instrukcje,
12. nagroda za wydajność.



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

Henry Laurence Gantt (1861-1919)

- ▶ doskonalił i rozwijał koncepcje Taylora
- ▶ warunkiem naukowego zarządzania jest rozróżnienie między faktem i opinią
- ▶ Poznanie i zgromadzenie faktów obejmowało:
 - ustalenie właściwego zadania dziennego dla człowieka odpowiedniego do danej pracy,
 - ustalenie wynagrodzenia, które skłoni pracownika do wykonania całego zadania dziennego,
 - planowanie, tak aby pracownik mógł pracować nieprzerwanie i wydajnie.



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Zasady Gantta:

1. Człowiek jako istota zorientowana na osiągnięcie celów – ważne ustalenie zadania
2. Planowanie i kontrola gwarantują właściwe metody, a te pozwalają na właściwe wyniki
3. Ustalenie zadania lepsze od poganiania
4. Zasada zadania i premii – wypłata premii dla pracowników, którzy wykonali całe zaplanowane na dany dzień zadanie (dla brygadzysty za każdego pracownika, który wykonał i jeśli wszyscy wykonali)
5. Prawo wydania polecenia oznacza obowiązek dopilnowania jego wykonania
6. Szkolenie jest obowiązkiem kierownictwa bo może zwiększyć wydajność
7. Właściwe nawyki pracy prowadzą do większej wydajności
8. Zarządzanie jest funkcją przywódczą: jego misją jest postęp.



SZKOŁA KLASYCZNA

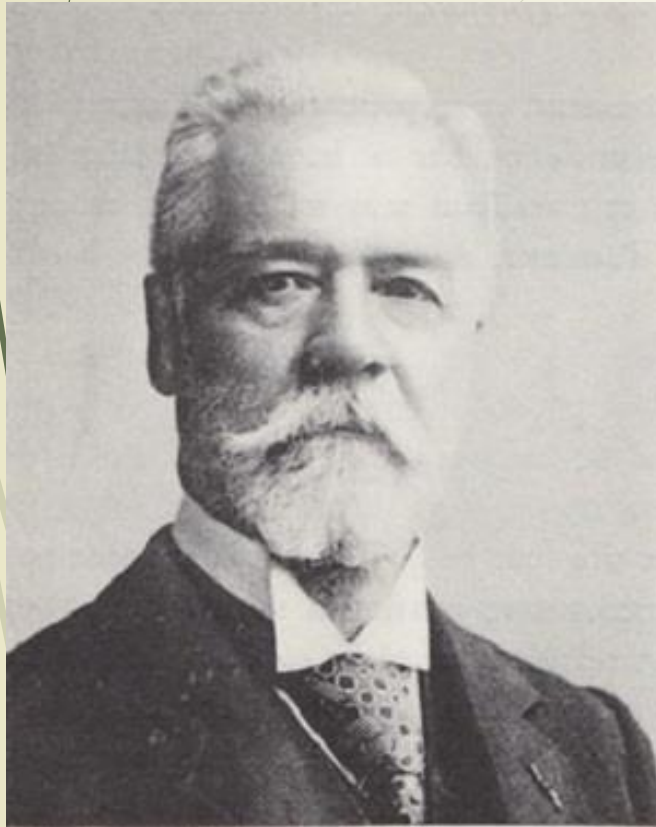
KIERUNEK NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

Frank Gilbreth i Lilian Moller-Gilbreth



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK ADMINISTRACYJNY



Henri Fayol (1841-1925)

- ▶ twórca kierunku administracyjnego
- ▶ „Administracja przemysłowa i ogólna”
- ▶ badał czynności wszystkich kierowników przez pryzmat całościowego i odgórnego ujmowania organizacji
- ▶ Wyróżnił 6 grup czynności – funkcji zasadniczych w każdej organizacji:
 1. Techniczne
 2. Handlowe
 3. Finansowe
 4. Ubezpieczeniowe
 5. Rachunkowe
 6. Administracyjne

Henri Fayol – c.d.

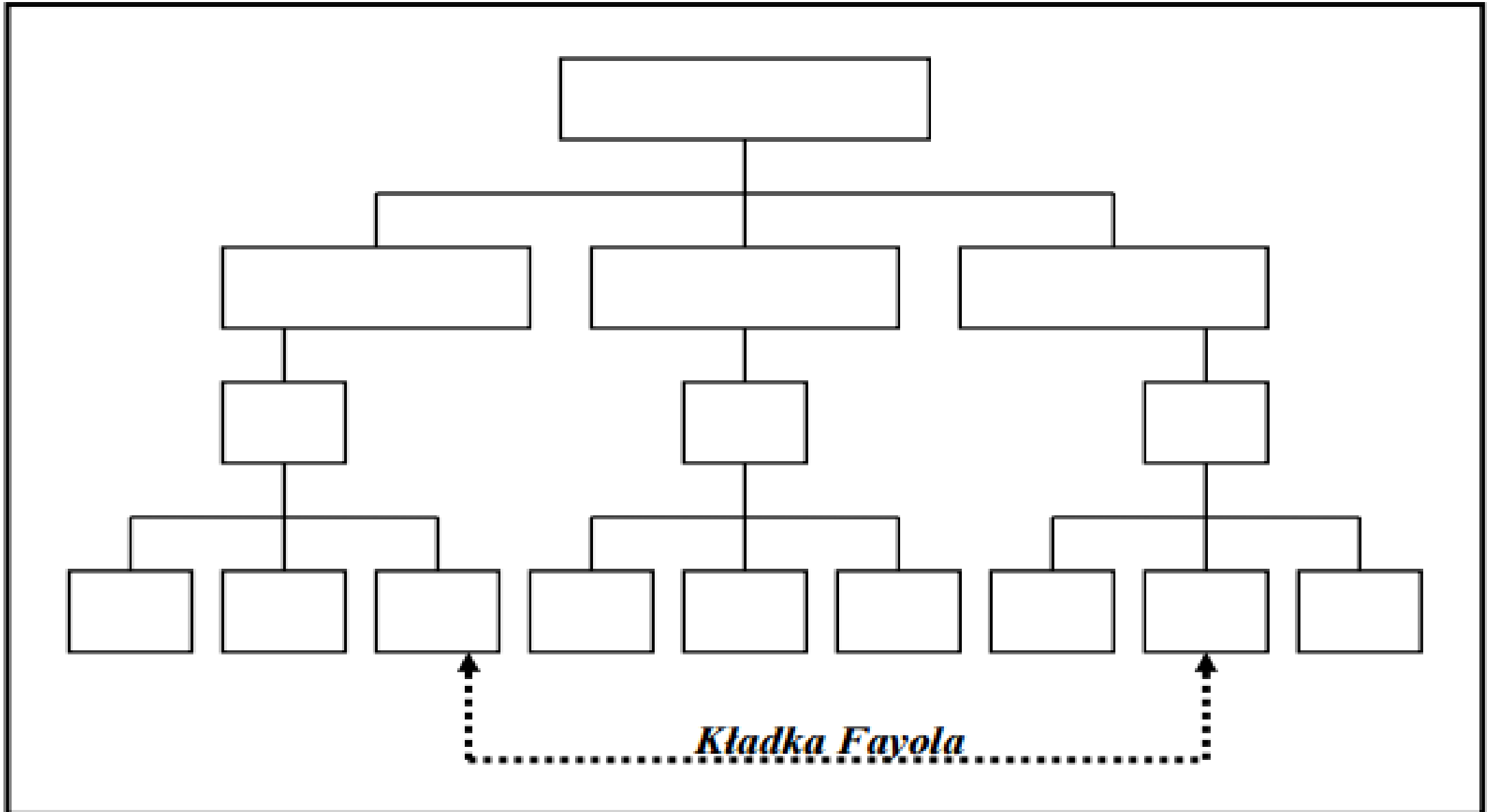
Administrowanie to przewidywanie (badanie przyszłości i odpowiednie do niej ustalanie programu działania), organizowanie (tworzenie materialnego i społecznego układu organizacyjnego), rozkazywanie (powodowanie funkcjonowania pracowników), koordynowanie (łącznie zgrywanie wszystkich czynności), kontrolowanie (pilnowanie aby rzeczywiste działania i sytuacje były zgodne z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami).

Henri Fayol – c.d.

Zasady zarządzania (zasady ogólne administracji):

- Podział pracy
- Autorytet
- Dyscyplina
- Jedność rozkazodawstwa
- Jednolitość kierownictwa
- Podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu
- Wynagrodzenia
- Centralizacja
- Hierarchia
- Ład
- Stałość personelu
- Ludzkość w obchodzeniu się
- Inicjatywa
- Zgranie personelu

KŁADKA FAYOLA



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK ADMINISTRACYJNY

Max Weber (1864-1920)

- ▶ przedstawiciel kierunku administracyjnego
- ▶ niemiecki socjolog, ekonomista, prawnik
- ▶ „Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej”
- ▶ twórca idealnego modelu biurokracji
- ▶ nie interesowały go kwestie usprawnienia organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, skupiał się na pojęciu PANOWANIA, jako szansy posłuszeństwa pewnych osób wobec rozkazu o określonej treści
- ▶ „Każdy prawdziwy stosunek panowania cechuje określone minimum woli posłuszeństwa, a więc interes (zewnątrzny lub wewnętrzny)



SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK ADMINISTRACYJNY



Max Weber wyróżnił 3 typy prawomocnego panowania:

- a) **racjonalny** – podstawą wiara w legalność ustanowionych porządków i prawa wydawania poleceń przez osoby powołane przez nie do sprawowania panowania
- b) **tradycyjny** – oparty na powszechnej wierze w świętość obowiązujących od zawsze tradycji i prawomocność obdarzonych przez nie autorytetem osób
- c) **charyzmatyczny** – oparty na charyzmie i oddaniu osobie uznawanej za świętą, bohatera.

SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK ADMINISTRACYJNY

Max Weber - Atrybuty **panowania legalnego** to:

- + wymóg ciągłego i zgodnego z określonymi regułami załatwiania spraw urzędowych w granicach kompetencji
- + zasada hierarchii urzędowej – każdy organ podporządkowany jest organowi wyższego szczebla i ponosi przed nim odpowiedzialność
- + techniczny lub normatywny charakter reguł postępowania – mogą je zapewnić jedynie fachowo wykształceni urzędnicy
- + zasada całkowitego oddzielenia sztabu administracyjnego od własności rzeczowych i finansowych środków działania
- + wykluczenie możliwości zawłaszczenia stanowiska urzędowego przez zajmującą je osobę
- + zasada pisemnego dokumentowania administracji
- + struktura sztabu administracyjnego w postaci biurokracji

SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK ADMINISTRACYJNY

Max Weber - **Biurokratyczny sztab administracyjny** – realizuje typ panowania legalnego i jest zdolny do najwyższej sprawności, składa się z pojedynczych urzędników, którzy:

- są osobiście wolni i podlegają jedynie rzeczowym obowiązkom urzędowym,
- zostali zatrudnieni na zasadzie kontraktu
- są wynagradzani stałymi pieniężnymi pensjami
- w określonych okolicznościach mogą być zwolnieni
- uznają swoje stanowisko za główny zawód,
- są całkowicie oddzieleni od środków administrowania i nie mogą zawłaszczyć swojego stanowiska
- podlegają ścisłej dyscyplinie i kontroli

SZKOŁA KLASYCZNA

KIERUNEK ADMINISTRACYJNY

Max Weber



Panowanie tradycyjne – panujący nie jest przełożonym ale osobowym panem, jego sztab składa się ze sług, posłuszeństwo wobec osoby, brak określonych kompetencji, tendencja do zawłaszczania uprawnień pana przez sztab administracyjny

Panowanie charyzmatyczne – oparte na osobistym oddaniu osobie przywódcy, panowanie jest irracjonalne, trwa tak długo jak trwa charyzma, zawłaszczanie indywidualnych stanowisk

SZKOŁA BEHAWIORALNA

SZKOŁA BEHAWIORALNA (1924 do chwili obecnej)

- ruch stosunków międzyludzkich – human relations – 1924-1939
- kierunek behawioralny – zachowań organizacyjnych – lata '40 - '50

Poszukiwała zarówno przyczyn jak i sposobów rozwiązania niezadowolenia robotników w miejscu pracy, akceptowała naturalny i nieuchronny pluralizm interesów w miejscu pracy, poszukiwała jego przyczyn i analizowała potencjalne konsekwencje

SZKOŁA BEHAWIORALNA

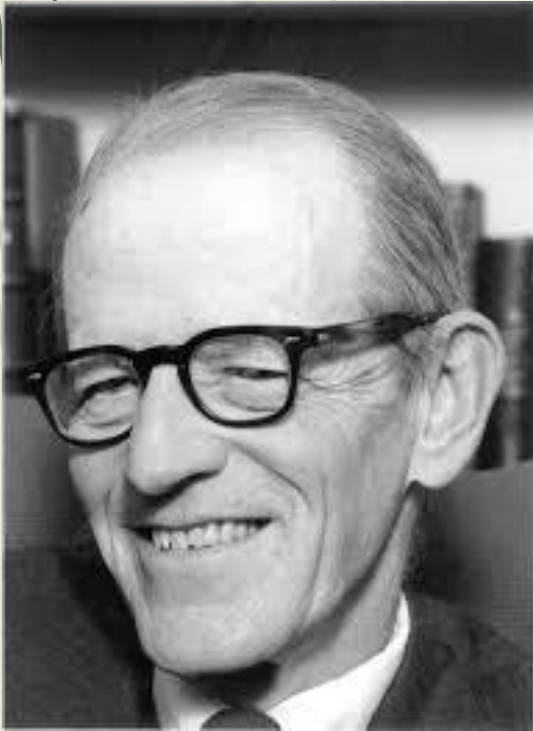


EKSPERYMENT
HAWTHORNE

SZKOŁA BEHAWIORALNA

KIERUNEK HUMAN RELATIONS

ELTON MAYO (1880-1949)



- Eksperyment Hawthorne
- Wprowadził kategorię „**zadowolenia z pracy**” – zadowolenie z pracy prowadzi do wyższej wydajności
- **efekt Hawthorne** – pułapka metodologiczna – sam sposób organizowania i przeprowadzania badań implikuje określone reakcje u osób będących ich przedmiotem
- wyodrębnił kategorię **grupy nieformalnej**



SZKOŁA BEHAWIORALNA

PRZEDSTAWICIELE KIERUNKU BEHAWIORALNEGO:

- Abracham Maslow
- Douglas McGregor
- Warren Bennis
- Rensis Likert



SZKOŁA BEHAWIORALNA

KIERUNEK BEHAWIORALNY

=

NOWA SZKOŁA STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH

=

KIERUNEK ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

=

PSYCHOLOGIA ORGANIZACYJNA

SZKOŁA BEHAWIORALNA

KIERUNEK BEHAWIORALNY

William Whyte i Donald Roy

- Socjologia przemysłu
- Obserwacja uczestnicząca
- dostrzegali znaczenie motywacji ekonomicznej – pod warunkiem dostrzeżenia długofalowych oczekiwań finansowych
- Czynniki spoza środowiska pracy mają wpływ na zachowania pracowników w grupach roboczych

SZKOŁA BEHAWIORALNA

KIERUNEK BEHAWIORALNY

Twierdzenia przedstawicieli kierunku behawioralnego:

- pracownik nie jest jedynie człowiekiem ekonomicznym ale także człowiekiem społecznym;
- bodźce ekonomiczne nie są jedynymi bodźcami oddziałującymi na pracowników;
- wąska specjalizacja nie zawsze stanowi optymalną formę podziału pracy – behawioryści prowadzili badania nad zwiększeniem zakresu czynności pracownika i rotacji stanowisk;
- w obrębie organizacji formalnych istnieją i oddziałują na siebie organizacje nieformalne, których podstawę tworzą grupy;
- należy badać motywacje i zachowania pracowników i na tej podstawie projektować organizację tak aby stymulować uczestników do współpracy na rzecz osiągnięcia celów organizacyjnych.