

- Zarządzanie (nauka empiryczna)
- Źródła wiedzy teoretycznej (doświadczenie ludzi, instytucji, wypowiedzi znanych ludzi, obserwacja uczestnicząca, badania i eksperymenty w organizacjach)
- ❖ **CHARLES BABBAGE** (korzyści z podziału pracy)
 - Przyuczanie do wykonywania czynności prostszych zajmuje mniej czasu
 - Eliminuje przechodzenie z jednej do drugiej czynności (strata czasu)
 - Wprawa nabyta na skutek częstszego powtarzania tych samych czynności zwiększa wydajność
 - Podział pracy wpływa na lepsze przystosowanie narzędzi do wykonywania określonych czynności
- **Optyka badawcza** (bieżące tendencje i kierunki badań w naukach, z których dorobku czerpie nauka o zarządzaniu; warunki wewnętrzne funkcjonowania organizacji oraz warunki ich otoczenia)
- **PARADYGMAT RACJONALNOŚCI STRUKTURALNEJ** (organizacja jest tworzona przez jej właścicieli aby osiągała ich cele, a sposobem na to miała być racjonalnie uformowana struktura organizacyjna, narzucająca niejako sposób zachowania się ludzi w organizacji i stosunki z otoczenia)
- **PARADYGMAT DOMINACJI PODMIOTOWEJ** (celem zainteresowania był człowiek, pracownicy – ich potrzeby, cele, wyznawane systemy wartości. Organizacja powinna być dostosowana do natury ludzkiej i powinna służyć pracownikom; kolektyw łączący członków w wspólnym celu. Warunkiem osiągnięcia tych celów jest przetrwanie organizacji, a nie jest ono możliwe bez zaangażowania się jej członków w działania zbiorowe)
- **PARADYGMAT RÓWNOWAGI SYTUACYJNEJ** (struktura organizacyjna i sposób zarządzania są funkcją sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. Jest jak koalicja zmiennych grup interesów, ustalanych w następstwie negocjacji, a struktura koalicji, jej działania i efekty są poddane silnemu oddziaływaniu otoczenia)

➤ **PARADYGMAT RACJONALNOŚCI STRUKTURALNEJ**

- Zachowywanie się człowieka w różnych zbiorowościach, w tym także w organizacjach, jest zdeterminowane obowiązującym systemem wartości, norm, zasad i reguł, które są zewnętrzne wobec jednostki
- Naukowe zarządzanie (konieczność dostosowania ludzi do obowiązujących w organizacji reguł, norm, zasad postępowania)
- *Specjalizacja* – ma dotyczyć nie tylko jednostek organizacyjnych, ale i wszystkich stanowisk kierowniczych. Jest to podstawowe założenie **SYSTEMU FUNKCJONALNEGO**, którego powstanie przypisuje się temu nurtowi.

- Racjonalna struktura organizacyjna opiera się na *hierarchii zwierzchnictwa*, której podstawą jest zasada rozpiętości kierowania. Skutkiem tej rozpiętości jest pionowa zależność służbowa i pozostający z boku sztab.
- ❖ **FRYDERYK TAYLOR** (podstawowy problem przedsiębiorstw – niska wydajność pracy robotników)
 - Obowiązujący w przedsiębiorstwach system wynagradzania, który sprawiał, że w interesie robotnika było ukrywanie prawdziwych możliwości
 - Nieracjonalne metody pracy
 - Przekonanie robotników, że wzrost wydajności pracy prowadzi do bezrobocia
 - Niedostosowywanie osobistych cech pracownika do wymagań pracy, którą ma wykonywać

Nowe obowiązki kierownika (wg Taylora):

- kierownicy powinni przyswoić sobie wiedzę o ludziach, ich zdolnościach i itp.
- Naukowy dobór robotników i stopniowe rozwijanie ich możliwości
- Kierownik powinien inspirować robotników do wprowadzania nowych metod pracy
- Równy podział między kierowników i robotników

- ❖ **FRANK GILBRETH** (wykorzystanie w procesie pracy zdolności i umiejętności pracowników)
- ❖ **HENRY LE CHATELIER** (naukowe badanie zjawisk polega na stosowaniu metody naukowej) założenia:
 - Nauka wymaga wiary w nią samą (determinizm)
 - W badaniach naukowych istnieje konieczność poznania wszystkich warunków, od których zależy każde zjawisko
 - Istotne jest określenie stopnia ważności każdego czynnika kształtującego badane zjawisko
 - Za pomocą pomiarów trzeba dążyć do określenia stosunków liczbowych badanych zjawisk

5 etapów cyklu działania zorganizowanego:

- Wybór celu
- Zbadanie środków i warunków, które są potrzebne do osiągnięcia celu
- Przygotowanie środków i warunków uznanych za potrzebne
- Wykonanie stosowne do powziętego planu
- Kontrola otrzymanych wyników

Zasada przekory(równowagi) – próba dokonania jakichkolwiek zmian w układzie wywołuje w nim reakcje obronne

▪ **NURT ADMINISTRACYJNY**

❖ **HENRI FAYOL**

Zasady, które powinni stosować wszyscy kierownicy:

- Podział pracy
- Autorytet (egzekwowanie posłuszeństwa)
- Dyscyplina, oznaczająca posłuszeństwo, pilność, pracowitość
- Pracownik powinien otrzymywać rozkazy tylko od jednego przełożonego
- Jednolitość kierownictwa
- W przedsiębiorstwie interes pracownika czy grupy pracowników nie powinien brać góry nad interesem przedsiębiorstwa
- Wynagrodzenie personelu
- Centralizacja
- Hierarchia
- Ład („dla każdej rzeczy”)
- Ludzkie traktowanie pracowników
- Stabilizacja personelu (personel kierowniczy dobrze funkcjonujących przedsiębiorstw jest na ogół stały)
- Inicjatywa personelu
- Zgranie personelu

❖ **MAX WEBER**

Typy władzy:

- Charyzmatyczny
- Tradycyjny
- Racjonalny

➤ **PARADYGMAT DOMINACJI PODMIOTOWEJ**

❖ **W.H.FORM i D.C.MILLER** (krytyka na trzy fałszywe (ich zdaniem) założenia zarządzania naukowego)

- Uznanie, że człowiek jako istota racjonalna dąży do maksymalizowania swoich korzyści ekonomicznych
- Każda jednostka w swojej reakcji na bodźce ekonomiczne działa w sposób odizolowany
- Wobec ludzi, podobnie jak w stosunku do maszyn, można odnosić się w sposób standardowy

- ❖ **NURT SOCJOLOGICZNY** (zakłada, że każdy człowiek organizacji pragnie, by traktowano go w organizacji jako podmiot wszelkich oddziaływań, by w tym procesie uwzględniano całą wiedzę o człowieku. Dzięki temu można lepiej wykorzystać intelektualny potencjał pracowników, ich aktywność i zaangażowanie)
 - Podstawowa teza tego nurtu zakłada, że człowiek jest *istotą społeczną*, która może osiągnąć całkowitą wolność włączając się w grupę. Zasadniczymi kategoriami, wokół których rozwijane są teoretyczne wywody, są *potrzeby i motywy ludzkie*.
- ❖ **NURT PSYCHOLOGICZNY** (decydujące znaczenie w relacji struktura organizacja – człowiek przypisuje się tu człowiekowi. Taki punkt widzenia każe sądzić, że badacze tego nurtu, będący pod znacznym wpływem personalizmu w filozofii i psychologii, przyjmują postawę badawczą psychologii społecznej.)
- ❖ **MARY PARKER FOLLETT**
 - W jej opinii – władza to „zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmian”
 - Autorytet – władza prawnie nadana jednostce (jako stanowisko, które ona zajmuje, funkcji, jakie na tym stanowisku spełnia)
 - Odpowiedzialność – nie tylko „przed kimś”, ile „za coś”
- ❖ **ABRAHAM MASŁOW** (piramida potrzeb – fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku, samorealizacji)
- ❖ **DOUGLAS Mc GREGOR** (teoria X, teoria Y)

Teoria X

- Ludzie z natury nie lubią pracować
- Pozbawieni są ambicji
- Mają wrodzony egocentryzm
- Są oporni na zmiany
- Są łatwowierni, niezbyt zdolni

Teoria Y

- Ludzie nie są z natury leniwi, bierni, wręcz przeciwnie
- Wykazują wewnętrzną gotowość pozytywnego zachowania się wobec celów organizacji
- Są odpowiedzialni, mają motywację
- Są skłonni osiągać własne cele poprzez dążność do osiągnięcia celów organizacji

❖ **RENSIS LIKERT**

- Orientacja przedmiotowa (majster koncentruje się w procesie pracy na jej metodach i kontroli ścisłego ich przestrzegania, nie zaś na człowieku i zadaniach, które on ma osiągać
 - Orientacja podmiotowa (majster zwraca uwagę na dobór podwładnych, skupia się na ich problemach; stara się pokierować grupą, by jej członkowie zarówno osiągalni satysfakcję z pracy, jak i sprościli zadaniom)
- ✓ Lata trzydzieste XX w. (charakterystyczne dla tego okresu jest funkcjonowanie przedsiębiorstw, które preferują masową produkcję wyrobów standardowych. Podstawowym problemem staje się wzrost firmy i masowa sprzedaż, w czym upatrywano dużych korzyści. Tego typu nastawienie przedsiębiorstw nazywa się **ORIENTACJĄ PRODUKCYJNĄ**).
- ✓ **OTOCZENIE SPOKOJNIE USTRYKTURYZOWANE** (Przedsiębiorstwo ma znaczną autonomię, jednak pojawia się już ograniczona konkurencja cenowa i następuje różnicowanie się rynku. Jednocześnie obserwuje się powolną strukturalizację relacji otoczenie-przedsiębiorstwo.)

- ### ❖ **KIERUNEK ZACHOWANIA ADMINISTRACYJNEGO** (Przedstawiciele tego kierunku uznali racjonalność zachowań w organizacji za podstawę jej powodzenia. Przenieśli tę racjonalność na zachowania pracownicze. Wychodzą oni z założenia, iż w podejmowaniu działań w organizacjach ludzie kierują się przesłankami racjonalnymi. W nich bowiem mają możliwość osiągnięcia tego, co byłoby nierealne w działaniach indywidualnych.) Przedstawiciele – **Ch.I. Bernard** oraz **A.H.Simon**

❖ **Ch.I.Bernard**

Teoria akceptacji autorytetu:

1. Polecenie musi być zrozumiałe dla podwładnego
2. Musi być możliwe do wykonania przez podwładnego
3. Musi być oceniane przez podwładnego trafnie

- ### ❖ **A.H.Simon („Człowiek administracyjny”** - który dąży do realizacji własnych interesów, jednak nie do końca wie, na czym one polegają. Jest świadomy tylko kilku spośród dostępnych alternatyw działania i dąży do wyboru rozwiązania odpowiedniego, nie zaś optymalnego)
- **PARADYGMAT RÓWNOWAGI SYTUACYJNEJ** (organizacja, człowiek w niej pracujący i otoczenie stanowią 3 elementy przestrzeni zarządczej. Powodzenie zaś zarządzania zależy od właściwego ukształtowania równowagi dynamicznej między nimi. Każdy bowiem z tych czynników podlega ciągłej zmianie.

- Centralizacja – cecha strukturalna jest tu rozumiana jako wzrost władzy następujący w miarę przechodzenia na kolejne szczeble w hierarchii, przy czym ową władzę rozpatruje się dwuaspektowo. Odróżnia się władzę wykonawczą od ustawodawczej. Istotą centralizacji jest zagadnienie rozmieszczenia władzy wykonawczej między szczeblami piramidalnej instytucji)
- **Podejście sytuacyjne** – sytuacja w jakiej znajduje się organizacja (tym razem chodzi o jej wielkość), a nie na swój sposób wydedukowane uniwersalia strukturalne, decyduje o kształcie organizacji. Podejście sytuacyjne w pewien szczególny sposób ujmuje problematykę objaśniania i kształtowania organizacji.
- Składniki organizacji – rzeczy, ludzie oraz relacje

❖ **Kroki metodyczne w podejściu sytuacyjnym**

- Konceptualizacja – polega na zdefiniowaniu i opisie struktury organizacyjnej oraz sytuacji, w której funkcjonuje, a także na wyróżnieniu **cech właściwych struktury**, stanowiących tzw. *Zmienne zależne*, oraz **składników sytuacji** tzw. *Zmienne kontekstowe*
- Operacjonalizacja – polega na znalezieniu sposobu formalnego ujęcia cech i składników sytuacji oraz sposobu badaniach ich wzajemnych relacji.

Typy operacjonalizacji – koncepcja struktury organizacyjnej, sytuacji, zachowania indywidualnego w organizacji, efektywności organizacji

- Konstrukcja teorii o wpływie sytuacji na struktury organizacyjne oraz łącznym wpływie sytuacji i struktury na indywidualne zachowania i efektywność organizacji
- ❖ **NURT PRAKSEOLOGICZNY (nauka o sprawnym działaniu)** – jego głównym zadaniem jest poszukiwanie wskazań dotyczących tego, „co trzeba czynić, co dobrze jest czynić lub co wystarczy czynić w określonych okolicznościach, by jak najsprawniej osiągnąć zamierzone skutki”