

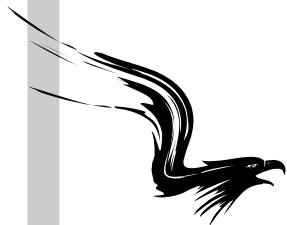
Redakcja naukowa

Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter

Koncepcje zarządzania

Podręcznik akademicki





Koncepcje zarządzania

Podręcznik akademicki



Autorzy

Agata Borowska-Pietrzak

Małgorzata Czerska

Tomasz Dryl

Piotr Grajewski

Wojciech Machel

Bogdan Nogalski

Ryszard Rutka

Jędrzej Strumiłło

Agnieszka A. Szpitter

Małgorzata Wojnarowska

Piotr Wróbel

Redakcja naukowa

Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter

Koncepcje zarządzania

Podręcznik akademicki



Wydawnictwo C.H. Beck
Warszawa 2010

[Kup książkę](#)

Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Julia Konkołowicz-Pniewska

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: GRAFOS/istockphoto.com/yystom

Seria: Zarządzanie

Recenzent: prof. zw. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz



© Wydawnictwo C.H. Beck 2010

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.,

ul. Bonifraterska 17

00-203 Warszawa

tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński

Druk i oprawa: Poznańskie Zakłady Graficzne

ISBN 978-83-255-1530-0

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Część pierwsza. Klasyczne koncepcje zarządzania	
Rozdział 1. Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu (Ryszard Rutka).....	11
Rozdział 2. Szkoła klasyczna (mechanistyczna) (Agnieszka A. Szpitter).....	30
Rozdział 3. Szkoła humanizacyjna (Agata Borowska-Pietrzak).....	49
Rozdział 4. Szkoła systemowa (Agnieszka A. Szpitter).....	59
Część druga. Nurty zapowiadające narodziny współczesnych koncepcji zarządzania	
Rozdział 5. Szkoła neoklasyczna i jej kierunki (Agata Borowska-Pietrzak).....	75
Rozdział 6. Rola i znaczenie metafor w naukach o organizacji i zarządzaniu (Małgorzata Czerska).....	87
Część trzecia. Wyzwania przyszłości współczesnych organizacji	
Rozdział 7. Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości (P. Grajewski)	115
Rozdział 8. Elastyczność i procesowość organizacji (Piotr Grajewski)	128
Część czwarta. Koncepcje zorientowane na jakość	
Rozdział 9. Ewolucja systemów zarządzania jakością (Jędrzej Strumiłło).....	137
Rozdział 10. Koncepcja TQM (Jędrzej Strumiłło)	148
Rozdział 11. Koncepcja Six Sigma (Jędrzej Strumiłło).....	160
Część piąta. Podejście do zmian w organizacji	
Rozdział 12. Koncepcja TBM i kaizen (Jędrzej Strumiłło).....	177
Rozdział 13. Koncepcje: reengineering i benchmarking (Jędrzej Strumiłło)	191
Część szósta. Koncepcje zorientowane na klienta	
Rozdział 14. Koncepcja marketingu (Tomasz Dryl).....	213
Rozdział 15. Koncepcja marketingu relacji (Wojciech Machel).....	225
Część siódma. Koncepcje zorientowane na współdziałanie	
Rozdział 16. Organizacja sieciowa (Tomasz Dryl).....	245
Rozdział 17. Organizacja wirtualna (Piotr Wróbel).....	262

Część ósma. Konceptje zorientowane na wyszczuplanie organizacji

Rozdział 18. Outsourcing (<i>Bogdan Nogalski</i>)	279
Rozdział 19. Lean Management (<i>Bogdan Nogalski</i>).....	300

Część dziewiąta. Konceptje zorientowane na wiedzę

Rozdział 20. Zarządzanie wiedzą w organizacji (<i>Małgorzata Wojnarowska</i>)	321
Rozdział 21. Konceptja organizacji uczącej się (<i>Piotr Wróbel</i>).....	342
Rozdział 22. Zarządzanie innowacjami (<i>Agnieszka A. Szpitter</i>)	351

Bibliografia	367
---------------------------	-----

Słowniczek	379
-------------------------	-----

Indeks	383
---------------------	-----

Wstęp

Mamy nadzieję, że studenci do których skierowany jest niniejszy podręcznik uznają go za ciekawy, a także interesujący i zachęcający do zgłębienia wielu zaprezentowanych w nim klasycznych i współczesnych koncepcji zarządzania. Pomysł napisania książki zrodził się z potrzeby wprowadzenia nowego przedmiotu pod tytułem *Koncepcje Zarządzania*. Charakter przedmiotu jest wielowymiarowy, stąd też prezentuje wiele różnych podejść do zarządzania przedsiębiorstwem. Poznanie ich i zgłębienie jest źródłem inspiracji i pomysłów do tworzenia zupełnie nowych jakościowo układów. Poza tym odpowiada na często zadawane pytania przez studentów o tak zwane recepty na sukces, wzorce funkcjonowania przedsiębiorstwa, o doskonałe i sprawdzone sposoby działania – prezentacja różnych koncepcji zarządzania jest odpowiedzią na ich pytania. Słowo koncepcja w języku potocznym oznacza ideę, jakiś pomysł, jakieś rozwiązanie, pewien plan działania. Według słownika języka polskiego koncepcja¹ to nasze wyobrażenie o czymś, zwłaszcza sposób, w jaki chcemy coś osiągnąć lub w jaki wyobrażamy sobie działanie czegoś.

Głównym celem podręcznika jest próba uporządkowania i pewnej kategoryzacji tak wielu koncepcji zarządzania. Dążeniem naszym jest chęć wyposażenia studentów w kanon współczesnej wiedzy z poszanowaniem osiągnięć i dorobku klasyków zarządzania, bowiem część z tych klasycznych zasad z początku XX wieku jest dzisiaj nadal aktualna. Wiele współczesnych koncepcji bazuje na niektórych prawach klasycznych, co dowodzi tezie, że wiedza ma charakter kumulatywny. Książka jest skierowana do studentów różnych uczelni, na których wykładana jest wiedza z dyscypliny nauki o zarządzaniu. Zasadniczo chodzi tu o magisterskie studia uzupełniające, podczas których studenci realizują obowiązkowy przedmiot pod tytułem *Koncepcje Zarządzania* będący w nowym programie wytycznych procesu bolońskiego. Jednakże nasza książka może służyć także studentom menedżerskich studiów podyplomowych, jak również studentom studiów doktorskich, jako punkt wyjścia do rozważań badawczych i poszukiwań naukowych.

Wyzwaniem dydaktycznym była chęć zbudowania przejrzystej struktury podręcznika, czytelnego podziału i kategoryzacji tak wielu koncepcji i dorobku nauki. Poprzez zorientowanie i położenie nacisku na dominujący sposób myślenia charakterystyczny dla danych koncepcji zostały zaprezentowane różne podejścia. Zdajemy sobie sprawę, że ten podział może być dyskusyjny, ale przede wszystkim kierowałyśmy się transparentnością podręcznika. Na początku każdego rozdziału zostały umieszczone istotne pojęcia, teorie, idee ujęte w podstawowe pojęcia

¹ *Słownik języka polskiego tom 2*, Biblioteka Gazety Wyborczej, PWN, Warszawa 2001, s. 280.

pomagające zapamiętać podstawowe terminy prezentowane w tekście natomiast na końcu każdego rozdziału zostały zawarte pytania do dyskusji i zagadnienia do przemyślenia oraz zalecana literatura.

Praca została zorganizowana i ujęta w dziewięć części, w ramach których zostały wyodrębnione rozdziały. Część pierwsza prezentuje uwarunkowania powstania nauki i przekrój dorobku klasycznych koncepcji zarządzania w podziale na trzy szkoły. Zostało w nim podkreślone, że ewolucja koncepcji zarządzania nie jest tylko spowodowana błędami poprzednich, lecz podlega ciągłej modyfikacji warunków funkcjonowania organizacji. Część druga wprowadza czytelnika w neoklasyczne idee kształtowania się koncepcji zarządzania oraz w problematykę wykorzystania metafor jako narzędzi rozumienia i kształtowania organizacji. W części trzeciej zgodnie przedstawiono uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji i wynikające z nich paradygmaty dla rozwijających się współczesnych koncepcji zarządzania. Część czwarta przybliży koncepcje zorientowane na jakość (TQM, Six Sigma). Część piąta została poświęcona ewolucyjnym i radykalnym podejściom do kreowania i wdrażania zmian w organizacji (np. Kaizen, reengineering). Część szósta zawiera koncepcje zorientowane na klienta (marketing, CRM). Część siódma prezentuje koncepcje zorientowane na współdziałanie (organizacje sieciowe, wirtualne). Część ósma skupia się na koncepcjach zorientowanych na wyszczuplaniu organizacji (Lean Management, Outsourcing). Wreszcie ostatnia – dziewiąta część – poświęcona koncepcjom zorientowanym na wiedzę, która staje się strategicznym zasobem organizacji (zarządzanie wiedzą, organizacja ucząca się, zarządzanie innowacjami).

Na koniec chcielibyśmy jako redaktorki naukowe podręcznika podziękować całemu zespołowi za zaangażowanie i znakomitą współpracę w tym przedsięwzięciu. W tym miejscu pragniemy podziękować pracownikom naukowym naszego Instytutu Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego biorącym udział w napisaniu niniejszego podręcznika. Korzystając z okazji szczególne podziękowania składamy: profesorowi Piotrowi Grajewskiemu, który uczy nas współczesnego, procesowego myślenia o organizacji, profesorowi Bogdanowi Nogalskiemu za zachęcanie do podejmowania nowych wyzwań naukowych, profesorowi Ryszardowi Rutce, który uczy nas poszanowania dla historii myśli organizatorskiej, doktorowi Tomkowi Dryłowi za wiarę w przyszłość organizacji sieciowych, doktorowi Wojciechowi Machelowi, który przekonuje, że budowanie relacji z klientami przynosi duże korzyści organizacji, doktorowi Jędrzejowi Strumille, który kieruje naszą uwagę na radykalne podejście do usprawniania organizacji, doktorowi Piotrowi Wróblowi za dążenie do wirtualizacji organizacji, doktor Agacie Borowskiej-Pietrzak za propagowanie wzrostu wydajności przez budowanie kobiecej kultury organizacyjnej i magister Małgorzacie Wojnarowskiej za przekonywanie, że wiedza to cenny zasób i warto nim zarządzać w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych.

Małgorzata Czerska i Agnieszka Anna Szpitter

Instytut Organizacji i Zarządzania

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Gdański

Część pierwsza

Klasyczne konceptcje zarządzania



[Kup książkę](#)

Rozdział 1

Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu

Ryszard Rutka

Podstawowe pojęcia

- analiza systemowa • człowiek ekonomiczny • człowiek przewidyjący
- człowiek reagujący • człowiek społeczny • interakcje • kierownik jako „pierwszy po Bogu” • paradygmat • układ względnie odosobniony

Początki nauki o organizacji i zarządzaniu są związane z odkryciem w XVIII w. efektów technicznego podziału pracy. Nie oznacza to jednak, że wcześniej człowiek nie dysponował wiedzą dotyczącą organizowania działania zbiorowego. Trudno sobie wyobrazić tworzenie wielkich budowli świata starożytnego oraz średniowiecza bez stosownej wiedzy organizatorskiej. Nie sposób też negocjować wiedzy z zakresu dowodzenia wielkimi rzeszami ludzi oraz umiejętności logistycznych dowódców wielkich kampanii wojennych starożytności i średniowiecza. Niestety wiedza ta nie była upowszechniona w takiej formie, która pozwoliłaby jej przetrwać do naszych czasów.

Cały wiek XVIII oraz znaczna część XIX w. to okres doskonalenia procesów produkcji w wyniku specjalizacji stanowisk pracy. Procesy produkcyjne miały wówczas charakter procesów ręczno-maszynowych. O wydajności manufaktury decydowała przede wszystkim biegłość manualna osób wykonujących bardzo proste czynności. Wzrost zapotrzebowania na produkty wymusił usprawnienia procesów wytwórczych. Charakterystyczny jest tu przypadek Eli Whitneya, uznawanego za ojca organizacji masowej produkcji. Wobec groźby konfliktu zbrojnego z Francją rząd Stanów Zjednoczonych zamówił u E. Whitneya 10 tys. karabinów. Termin realizacji zamówienia ustalono na 2 lata. Broń produkowano wówczas metodami rzemieślniczymi, co oznaczało, że części każdego egzemplarza były dopasowywane indywidualnie. Tak dużemu zamówieniu nie mogłyby sprostać wszystkie warsztaty amerykańskie razem wzięte. Ponieważ miasta i farmy wschodnich stanów wyludniły się, ze względu na zasiedlenie

Dzikiego Zachodu, E. Whitney mógł pozyskać do pracy jedynie ostatnich fachowców. Braki odpowiednich kwalifikacji musiały być zastąpione czymś nowym – wyposażono przyuczonych robotników w tzw. przymiary, czyli wzory części, które robotnicy byli zobowiązani precyzyjnie odtworzyć. Ubocznym efektem tego systemu wytwarzania była możliwość wymiany części pomiędzy poszczególnymi egzemplarzami broni. Ułatwiło to armii zaopatrzenie w sprzęt bojowy. Na początku 1801 r. w Filadelfii zaprezentowano 10 kompletów broni wytworzonych według nowych zasad.

Osiągnięcia Charlesa Babbage'a (1792–1871) są jednym z pierwszych przykładów zastosowania analizy naukowej do usprawnienia procesów pracy. W opublikowanej w 1832 r. pracy cytuje on wielkiego ekonomistę angielskiego Adama Smitha, który zwraca uwagę na ekonomiczne skutki specjalizacji. Efekty zastosowania podziału pracy opisał Ch. Babbage, porównując przebieg i parametry organizacyjno-ekonomiczne produkcji szpilek w angielskiej fabryce w latach dwudziestych XIX w. z pracą w fabryce francuskiej około 1760 r. [Martyniak, 1989, s. 16–18]. W pracy tej precyzyjnie opisał korzyści płynące ze specjalizacji pracy.

Efektem upowszechnienia specjalizacji pracy był rozwój manufaktury jako formy wytwarzania produktów materialnych. Ponieważ w manufakturze zatrudniano wiele setek, a nawet tysięcy pracowników, konieczne było opracowanie nowych metody organizacji pracy, w celu koordynacji działania wyspecjalizowanych stanowisk. Te nowe, wielkie organizacje wytwórcze wymagały rozwiązania wielu złożonych procesów, nazywanych współcześnie logistycznymi. Ponieważ podstawowym źródłem napędu XVIII-wiecznych maszyn były turbiny wodne zlokalizowane na rzekach, ośrodki wytwarzania były często znacznie oddalone od odbiorców, co utrudniało istotnie rozwój przemysłu metalurgicznego i maszynowego.

W 1712 r. Thomas Newcomen wynalazł tłokowy silnik parowy, który kilkanaście lat później udoskonalił James Watt. Silnik ten nadawał się już do zastosowania w przemyśle, ale przeszkodą w rozpowszechnieniu się tego napędu były trudności z transportem węgla, będącego paliwem silników parowych. Dopiero w 1803 r. Richard Trevithick zaprojektował pierwszą lokomotywę parową zdolną do ciągnięcia wagonów z węglem. Minęło ponad dwadzieścia lat zanim w 1825 r. powstała pierwsza publiczna linia kolejowa obsługiwana przez lokomotywę zaprojektowaną przez Georga Stephensona. Maszyny parowe były także wykorzystywane do napędu statków. W 1807 r. Robert Fulton zbudował pierwszy parostatek, a w 1819 r. ożaglowany parostatek przepłynął Atlantyk. Upowszechnienie nowego źródła napędu ułatwiło transport towarów na znaczne odległości. Możliwa stała się koncentracja produkcji w miejscach najbardziej efektywnego wytwarzania, rozwinął handel krajowy i międzynarodowy, wzrosła zdolność ludzi do przemieszczania się, także w celach migracyjnych. W 1830 r. powstała pierwsza linia kolejowa o długości 56 km. Łączyła dwa duże ośrodki przemysłowe Wielkiej Brytanii: Liverpool i Manchester. W dziesięć lat później było na świecie 8600 km dróg żelaznych, w 1850 r. 38 000 km, a w 1900 r. już 800 000 km. Rozwój linii kolejowych spowodował przede wszystkim rozwój hutnictwa i przemysłu metalowego, wpłynął także na rozwój przemysłu lekkiego – przędzalnictwa i tkactwa.

Początkowo starano się zaspokoić potrzeby budownictwa i transportu, udoskonalając odlewnictwo żelaza. Dopiero jednak wprowadzenie stali walcowanej i kutej w II połowie XIX w. pozwoliło na zaspokojenie stale rosnących potrzeb przemysłu i budownictwa. Jeszcze w 1870 r. produkcja stali na świecie wynosiła 0,7 mln ton, w 1909 r. osiągnęła wielkość 28 mln ton, a w 1913 r. wytwarzano aż 76,5 mln ton. W ciągu 43 lat produkcja wzrosła więc 109 razy.

W drugiej połowie XIX w. pojawiły się nowe technologie wytwarzania. Wymagały niespotykanej dotychczas koncentracji potencjału gospodarczego. Koncentracja produkcji, będąca wynikiem wprowadzenia fabrycznych metod wytwarzania (przewaga procesów maszynowych nad ręcznymi), spowodowała, że zarządzanie dużymi zakładami jedynie na podstawie osobistego doświadczenia stało się niewystarczające. Największe przedsiębiorstwo na świecie w 1907 r. – United Steel Corporation – zatrudniało ponad 210 tys. pracowników [Martyniak, 1989, s. 7]. Wielkie fabryki wymagały koncentracji siły roboczej, a więc powstawały miasta i osiedla przyfabryczne, głównie dzięki migracji ludności ze wsi do miast oraz z krajów mniej rozwiniętych gospodarczo do krajów intensywnie się rozwijających¹. Pierwsi pracownicy fabryk nie byli mentalnie i intelektualnie przygotowani do pracy w przemyśle, dysponującym skomplikowanymi, bardzo wydajnymi maszynami. Analfabeci, wychowani według standardów kultury rolnej, gdzie rytm dnia, miesiący i roku wyznacza przyroda, zostali wtłoczeni w system, gdzie pracą rządzi czas, technika i pieniądz. Ówczesną kadrę kierowniczą najniższego i średniego szczebla stanowili zubożali rzemieślnicy, którzy, straciwszy swoje zakłady, przeszli do pracy w przemyśle. Oni także nie byli przygotowani do kierowania wielkimi zespołami, pracującymi w warunkach ścisłego reżimu technologicznego. Dobór pracowników miał charakter intuicyjny, podobnie jak organizacja pracy i wynagradzanie. Kilkunastogodzinny dzień pracy – który nie uwzględniał wymagań fizjologii i psychologii – w połączeniu z intuicyjnym, opartym na doświadczeniu, akordowym systemem wynagradzania, nie pozwalał na uzyskanie pożądanej wydajności pracy. Kierujący przedsiębiorstwami przemysłowymi stanęli przed nowymi, pod względem skali i jakości, problemami. Należało znaleźć odpowiedź na pytanie: w jaki sposób spowodować wydajną oraz bezawaryjną pracę maszyn i urządzeń, eksploatowanych przez pracowników o niskim poziomie intelektualnym?

Kadrę kierowniczą przedsiębiorstw przemysłowych stanowili głównie absolwenci średnich i wyższych szkół technicznych. Uzyskana w procesie kształcenia wiedza dotyczyła przede wszystkim konstrukcji produktów i technologii ich wytwarzania. W zakresie organizacji procesów i pracy oraz kierowania ludźmi ówcześni menedżerowie byli jednak samoukami. Poprzez obserwację poszczególnych przypadków praktycznych oraz eksperymenty tworzyli nową wiedzę o zarządzaniu złożonymi strukturami. Posługiwali się przy tym metodologią nauk technicznych.

¹ W Anglii i Walii w 1851 r. ludność miast liczących co najmniej 20 tys. mieszkańców wynosiła 35%, a w 1891 r. osiągnęła już 53,6%. Polska taki wskaźnik urbanizacji osiągnęła dopiero ok. 80 lat później.

Tabela 1.1. Przejawy i przyczyny niesprawności organizacji według szkoły klasycznej

Przejawy niesprawności organizacji	Przyczyny dysfunkcji
■ Niezadowalająca wydajność i jakość pracy ■ Nieumiejętna obsługa maszyn i urządzeń	■ System wynagradzania, który sprawia, że w interesie robotnika jest ukrywanie jego prawdziwych możliwości ■ Nieracjonalne metody pracy w przemyśle oparte na intuicji i jednostkowym doświadczeniu ■ Niedostosowanie osobistych cech pracownika do wymagań pracy z powodu przypadkowości naboru ■ Brak jasnych reguł postępowania, „najlepszej drogi postępowania” ■ Brak symetrii na odcinku uprawnienia – obowiązki – odpowiedzialność ■ Niedostatki struktur organizacyjnych ■ Braki w koordynacji i kontroli pracy

Źródło: opracowanie własne.

Przytoczone w tabeli 1.1 przejawy i przyczyny niesprawności organizacji wymagały zaproponowania rozwiązań, dostosowanych do nowej rzeczywistości. Aby takie rozwiązania zaproponować, niezbędne było określenie cech przeciętnego pracownika wykonawczego, zaprojektowanie sylwetki osoby, kierującej właściwie ukształtowanymi zespołami, a przede wszystkim zinventaryzowanie cech przypisywanych organizacji. W sposób syntetyczny zostało to przedstawione w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Postrzeganie organizacji przez szkołę klasyczną

Cechy	Sposób postrzegania
1	2
Organizacja	■ Jest układem statycznym, deterministycznym, w którym można zbudować idealny system działania jej części składowych, gwarantujący osiągnięcie powodzenia całości ■ Jest układem odosobnionym, w związku z czym badania ograniczają się jedynie do zależności wewnętrznych, których znajomość wystarczy do budowy sprawnie funkcjonującej całości
Człowiek jako wykonawca	■ Przeciętny człowiek jest jednostką konserwatywną, mało ambitną, mało twórczą, woli być kontrolowany i kierowany ■ Jest jednostką biologiczną, odczuwającą potrzeby związane z funkcjonowaniem i rozwojem organizmu ■ Jest „jednostką ekonomiczną”, wrażliwą przede wszystkim na bodźce materialne (<i>homo oeconomicus</i>) ■ Im bardziej standardowa jest działalność człowieka, tym lepsze są jego wyniki i większa satysfakcja z pracy

1	2
Człowiek jako członek organizacji	■ Godzi się na „ślepe” podporządkowywanie organizacji z chwilą, gdy do niej wstępuje ■ Oczekuje wskazówek ułatwiających wykonywanie przydzielonych mu zadań ■ Pełne poszanowanie władzy oraz nawyk posłuszeństwa prowadzi do pełnej akceptacji roli „śrubki” w skomplikowanej maszynie organizacji ■ Bodziec wywołuje w danych warunkach określoną reakcję, czyli, zachowania ludzkie dają się standaryzować (stworzenie „wystandaryzowanego” członka organizacji)
Rola kierownika w organizacji	■ Kierownik najwyższego szczebla pełni rolę „pierwszego po Bogu”, tylko on jest jednostką twórczą i odpowiedzialną ■ Szczeble wyższe przekazują niższym ściśle określone zadania, „od dołów” oczekuje się jedynie sprawnego wykonawstwa opartego na dyscyplinie ■ Motywowanie wykonawców metodą „marchewki i kija” ■ Obowiązkiem kierownika jest stworzenie podwładnym odpowiednich fizycznych i organizacyjnych warunków pracy
Sposoby rozwiązywania problemów	■ Motywacja do dobrej pracy przez system bodźców ekonomicznych powiązanych z normami ustalonymi na poziomie wydajności najlepszych robotników ■ Specjalizacja i harmonizacja pracy ■ Badanie pracy metodami analizy naukowej, ścisły instruktaż wykonawcy ■ Standaryzacja pracy (poszukiwanie najlepszej drogi wykonania zadania) ■ Naukowy dobór pracownika do danego rodzaju pracy ■ Dostosowanie warunków fizjologicznych i organizacyjnych do charakteru pracy ■ Skoncentrowanie prawa do kontroli i podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu ■ Precyzyjny podział uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności ■ Jednoosobowość i jednolitość kierownictwa (zachowanie drogi służbowej) ■ Ścisły nadzór nad przebiegiem pracy

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona wyżej wizja organizacji jest ściśle związana z otoczeniem, w jakim powstała.

W końcu XIX w., w krajach rozwiniętych kończyła się era pionierskiej orientacji przedsiębiorczej w gospodarce [Wawrzyniak, 1989, s. 17–19], związanej z czasem odkrywania i zagospodarowywania nowych przestrzeni życiowych. Wyścig, „kto pierwszy ten lepszy” został już właściwie rozstrzygnięty. Pierwsi – dzięki temu, że byli najbardziej przedsiębiorczy w tej swoistej dżungli, jakim były czasy ekspansji terytorialnej i rewolucji przemysłowej – zbudowali już swoje imperia. Kończył się także czas swobody gospodarczej wywodzącej swoje korzenie z filozofii *laissez-faire*, która oznaczała nieingerencję państwa w stosunki ekonomiczne. Nowi pretendenci do odgrywania istotnej roli na rynku mogli skutecznie konkurować z dotychczasowo-

wymi liderami. Ponieważ dla szerokich mas społecznych był to okres niedostatku, należało zaoferować im towary najtańsze. Im towar tańszy, tym rynek większy. Głównym zadaniem gospodarki, a przede wszystkim przemysłu, było więc to, aby produkować tanio. Dzięki nowym wynalazkom w obszarze konstrukcji i technologii odpowiedź była dość oczywista: tanio można produkować tylko w sposób charakterystyczny dla produkcji masowej. Szczytowym osiągnięciem tego rodzaju produkcji była wynaleziona wówczas linia produkcyjna. Dzięki maksymalnemu podziałowi pracy i połączeniu poszczególnych stanowisk mechanicznymi środkami transportu uzyskano rewelacyjne wzrosty wydajności pracy. Podział pracy doszedł do granic absurdu, co zostało w sposób karykaturalny przedstawione w filmie Ch. Chaplina. Takt linii potokowej – czyli czas wykonywania operacji na stanowisku roboczym – bywał krótszy niż 30 sekund. Biegłość wykonawcza, standaryzacja działań i produktów oraz formalizacja to ideały dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa. Paradygmat wyższości działań standardowych poddanych procedurze formalizacji dotyczył nie tylko pracy produkcyjnej. Harington Emerson, formułując jedną z dwunastu zasad organizacji (szerzej w rozdz. 2), twierdził, że około 90% prawideł pracy biurowej powinno być sformalizowane. Podobnie Max Weber przekonuje o wyższości władzy racjonalnej (opartej na procedurach i regulaminach) nad tradycyjną i charyzmatyczną. Poszukiwanie jednej najlepszej drogi wykonania zadań (*one best way*) staje się nadrzędnym zadaniem menedżerów. Chęć uzyskania środków do życia jest w dalszym ciągu jednym z głównych motywów wzrostu zaangażowania w pracę. Obowiązywał wówczas pogląd, że pasywne zachowania robotników wynikają z ich cech wrodzonych, a nie są skutkami spowodowanymi warunkami ich życia i pracy. Koncepcja *homo oeconomicus* znajdowała wówczas wiele praktycznych potwierdzeń. Pracownik wykonawczy rzeczywiście podejmował się często każdej pracy, która umożliwiała mu przeżycie, pracował też wydajniej, gdy więcej mu zapłacono.

Henry Ford znalazł podstawy do stwierdzenia, że robotnik podejmie się uciążliwej pracy na taśmie montażowej, gdy płaca zostanie zwiększona z 2,34 do 5 USD za dniówkę. Zajścia przed bramą fabryki w dniu ogłoszenia przyjęć do pracy na nowych zasadach świadczyć mogły dość jednoznacznie o motywach podjęcia pracy [Liebfeld, 1970, s. 95]. Niewykwalifikowani robotnicy, często analfabeci, imigranci z Europy Wschodniej i Południowej lub byli farmerzy, nie umieli często znaleźć się w nowej sytuacji, nie byli w stanie wykazać się aktywną postawą w miejscu pracy. *Zależność pracownika od pracodawcy była tak wielka i wszechstronna, że właściwie każdy podwładny był gotów w pełni dostosować się do życzeń i wymogów przedsiębiorcy* [Gliński, 1981, s. 5]. Potrzeby wyższego rzędu – nawet gdy były wówczas przez część pracobiorców uświadamiane – nie były artykułowane ze względu na obawę przed utratą pracy i brak instytucjonalnych form zabezpieczenia socjalnego.

Były to czasy, gdy większość klientów amerykańskich kupowało towary trwałego użytku po raz pierwszy w życiu. Liczyły się więc przede wszystkim walory użytkowe tego towaru, a prestiż wynikał z samego faktu posiadania². Nieważne

² Podobną sytuację na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku Europa Zachodnia przeżywała po II wojnie światowej, Polska w latach 70. XX wieku. Te koncepcje funkcjonowania organizacji, które w jednych krajach się przeżyły, w innych dopiero dojrzewały, a w jeszcze innych nie było nawet klimatu do ich upowszechniania.

jaki samochód osobowy kupił sąsiad Smith, ważne że go ma. W takiej to sytuacji H. Ford mógł powiedzieć, że u niego klient może kupić samochód każdego koloru, pod warunkiem że będzie to kolor czarny³.

Przedsiębiorstwa nastawione były na doskonalenie swojego „wnętrza”. Szukały nowych rozwiązań organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych, które pozwoliłyby produkować więcej i taniej. W tej pogoni za wydajnością pojawiły się jednak nowe problemy, które dotychczas nie występowały lub których nie dostrzegano. Były to problemy związane ze stosunkami między kadrą kierowniczą a personelem wykonawczym.

W latach 20. w krajach wysokorozwiniętych rynek zaczął się nasycać. Rozszerzała się grupa klientów, którzy chcieli się wyróżnić spośród masy użytkowników dóbr bardzo podobnych do siebie. Jednym z pierwszych, który to dostrzegł, był A. Sloan – od 1923 r. dyrektor koncernu General Motors. Połączenie niezależnych producentów w jednej korporacji nie zaowocowało powstaniem jednej marki, jak to miało miejsce w przypadku koncernu H. Forda. W koncernie zachowano kilka marek, z których każda adresowana była do innej grupy klientów. Jedna z nich miała trafić do klientów masowych (Chevrolet), inna do klasy średniej (Buick, Oldsmobile), inna do młodych o zainteresowaniach sportowych (Pontiac), jeszcze inna do najbogatszych (Cadillac). A. Sloan zrewolucjonizował strategię produkcyjną, oferując każdej grupie klientów odpowiedni produkt za odpowiednią cenę (co roku modyfikacja modelu, co 4 lata nowa konstrukcja). Należy jednak stwierdzić, że zaoferowanie szerszej palety wyrobów nie oznaczało odejścia od filozofii produkcji masowej. W dalszym ciągu perfekcyjne, masowe wytwarzanie było głównym źródłem sukcesu. Powiększenie oferty odbyło się przez wzrost firmy dzięki przejęciom i fuzjom lub eliminacji konkurencji z rynku (np. w 1924 r. GM przejął brytyjskiego Vanxhalla, w latach 1929–1931 niemieckiego Opla).

Znaczącym wydarzeniem, z punktu widzenia przełamывania dotychczas obowiązujących paradygmatów w zakresie zarządzania pracą, było opublikowanie w 1929 r. pierwszych wyników eksperymentów prowadzonych przez Eltona Mayo (szerzej: rozdz. 3). Okazało się wówczas, że przeciętny człowiek jest nie tyle istotą ekonomiczną co społeczną.

E. Mayo nie był oczywiście pierwszym, który zwrócił uwagę na społeczne aspekty pracy. Problemy te opisywali już socjaliści utopijni, a w XX w. między innymi wybitny psycholog niemiecki H. Münsterberg (1863–1916), Mary Parker Follet (1868–1933) czy Tomas Bata (1876–1933). Miał on jednak to szczęście, że jego odkrycia nastąpiły w sytuacji, gdy w gospodarce krajów wysokorozwiniętych zmiany społeczne i gospodarcze nabierały powszechnego charakteru.

W okres aktywności zawodowej w rozwiniętych krajach o gospodarce rynkowej weszli ludzie wykształceni na poziomie co najmniej szkoły powszechnej. Zmieniły się także proporcje zatrudnienia między pracownikami wykwalifikowanymi i niewykwalifikowanymi. Wzmagający się proces koncentracji produkcji wyeliminował znaczną część drobnych, samodzielnych przedsiębiorstw, pracujących na własny rachunek. Mills wskazuje [Nasiłowski, 1962, s. 91], że tzw. stara

³ Seryjne wytwarzanie modelu „Ford T” jedynie w czarnym kolorze wynikało z uwarunkowań technologicznych. Lakier koloru czarnego był jedynym, który wysychał dostatecznie szybko aby nadwozia mogły być montowane na taśmie produkcyjnej. Dla chcących się wyróżniać małe firmy karoseryjne budowały na podwoziach „Fordów T” oryginalne, różnokolorowe nadwozia.

klasa średnia zmniejszyła się w USA z 33% w 1880 r. do 20% w 1940 r. Pracownicy najemni pochodzący z tej grupy wnoszą do zakładów pracy nie tylko nowe umiejętności, lecz także nowe postawy i oczekiwania. Wzrost poziomu wykształcenia uświadomił także szeregowym pracownikom istnienie potrzeb wyższego rzędu.

Okres między narodzinami szkoły klasycznej a eksperymentem E. Mayo charakteryzował się znacznym wzrostem płac nominalnych. Na początku XX wieku, przed wprowadzeniem taylorizmu, robotnicy w przemyśle zarabiali od 3,5 do 4,5 USD tygodniowo. Po wprowadzeniu zasad „szkoły klasycznej” zarabiali ok. 6,5 do 9 USD tygodniowo. Przed wprowadzeniem taśmy produkcyjnej w fabryce Forda w Detroit robotnicy zarabiali ok. 13 USD tygodniowo, a po jej wprowadzeniu 16 USD tygodniowo w okresie próbnym i ok. 28 USD po tym okresie.

W 1929 r. średnia płaca w przemyśle przetwórczym USA wynosiła 1476 USD rocznie (tab. 1.4), a w przemyśle samochodowym Forda osiągnęła w 1931 r. wartość 1700 USD rocznie [Landau, 1933, s. 41]⁴. Wartość nominalna wynagrodzenia w okresie panowania zasad „szkoły klasycznej” w przemyśle amerykańskim wzrosła 3–4 krotnie. Wzrost płac spowodował zwiększenie poczucia bezpieczeństwa socjalnego wśród pracowników przemysłowych, którzy coraz rzadziej byli skłonni do podjęcia się każdej pacy za jakiegokolwiek wynagrodzenie. Wzrost poziomu zarobków wpłynął także na poprawę warunków bytowych pracowników. W 1929 r. mieszkanie amerykańskiego robotnika przemysłowego składało się z 4–5 izb. Wśród pracowników Forda w Detroit tylko 8% robotników miało mieszkanie mniejsze niż 4-izbowe. Bliski spełnienia był więc postulat o 1 izbie na osobę. W Europie podobne warunki miała wówczas tylko Anglia [Kozmiński, 1964, s. 52].

Tabela 1.3. Płaca roczna w USD i zatrudnienie w przemyśle przetwórczym Stanów Zjednoczonych w latach 1899–1957

Rok	Płaca robotników fizycznych	Płaca pracowników umysłowych	Płaca przeciętna	Relacja płacy pracowników umysłowych do płacy robotników fizycznych	Liczba pracowników fizycznych na 1 pracownika umysłowego
1899	420	1052	465	2,5	12,9
1909	512	1199	586	2,3	8,3
1929	1298	2630	1476	2,0	6,5
1947	2537	3976	2776	1,6	5,13
1957	4095	6280	4640	1,5	3,0

Źródło: opracowanie własne.

Wzrost roli związków zawodowych, powodujący podniesienie poczucia bezpieczeństwa socjalnego, był także jedną z przyczyn upadku koncepcji człowieka ekonomicznego i pojawienia się na to miejsce teorii człowieka społecznego. Związki zawodowe umożliwiły bowiem pracownikom prowadzenie zwycięskich strajków

⁴ Seryjnie wytwarzany samochód osobowy kosztuje wówczas znacznie poniżej 1 tys. dolarów. Dzięki niemu rośnie mobilność społeczeństwa, rozszerzają się horyzonty właściciela, powstają nowe potrzeby.

oraz doprowadziły do wprowadzenia ubezpieczeń społecznych. Uwolniły więc szeregowych pracowników od strachu przed ujawnianiem swoich pragnień i dały środki do ich realizacji.

Ruch związkowy, który stał się wówczas ważną siłą polityczną, przyczynił się w dużej mierze do uświadomienia kierownikom przedsiębiorstw znaczenia ludzi w systemie zarządzania, nadał bowiem „sile roboczej” charakter niezależnego kontrahenta, w miejsce dotychczasowego zasobu używanego w procesie produkcji.

Zmiana społeczno-ekonomicznych warunków życia oraz pracy w krajach wysoko uprzemysłowionych zaczęła więc uświadamiać kierownikom i właścicielom przedsiębiorstw, że *jeśli chodzi o potrzeby, to tylko u ludzi żyjących w głębokiej nędzy lub tych, którzy znaleźli się w wyjątkowych sytuacjach, mają one postać biologiczną* [Reykowski, 1979, s. 31].

Następnym czynnikiem, który miał skłonić kierujących przedsiębiorstwami do zmiany nastawień do podwładnego, było komplikowanie się zadań oraz wzrost wymagań kwalifikacyjnych, potrzebnych do ich wykonywania. Czynniki te podniosły znaczenie ludzi jako pracowników. Istotnym czynnikiem, wpływającym na powodzenie organizacji, stała się twórcza współpraca załogi i jej lojalność wobec zakładu pracy [Martyniak, 1989, s. 241]. O wzroście znaczenia pracy twórczej może w pewnym stopniu świadczyć liczba pracowników fizycznych przypadających na 1 pracownika umysłowego. W 1929 r. wyniosła 6,5, podczas gdy w 1899 r. wynosiła jeszcze 12,9 (tab. 1.3).

W opisanej wyżej sytuacji doszło do odkrycia, że pracownik jest istotą społeczną. W pierwszej fazie rozwoju nowego kierunku w naukach o organizacji i zarządzaniu można stwierdzić ukształtowanie się wręcz stereotypu człowieka społecznego, który pracuje wydajnie wówczas, gdy jest zadowolony z pracy. Przedstawiony w „teorii Y” McGregora człowiek jest istotą aktywną i twórczą, poszukującą odpowiedzialności, a jej pasywne zachowanie jest skutkiem niewłaściwych stosunków pracy. Ponieważ źródłem podstawowych podnieć postępowania są – w myśl stereotypu człowieka społecznego – motywy społeczne, człowiek poszukuje poczucia własnej wartości w ramach relacji towarzyskich ze współpracownikami. Przeciętny pracownik potrafi silniej reagować na bodźce płynące ze środowiska koleżeńskiego niż na bodźce pochodzące od kierownictwa. W momencie narodzin nurtu *human relations* wkroczone w drugą fazę rozwoju wiedzy o sterowaniu społecznym. Zamiast sterowania mechanistycznego zaczęło pojawiać się sterowanie adaptacyjne. E. Mayo wręcz pisał o potrzebie stworzenia „społeczeństwa adaptacyjnego” [Morawski, 1976, s. 44]. Robotnik – dla przedstawicieli szkoły humanizacyjnej – to jednak osoba, która nie rozumie wielu rzeczy, irracjonalna w odruchach, powodowana nawykami i obyczajami. Przełożeni – jako oświecona elita, która potrafi kontrolować nie tylko produkcję, ale także uczucia podwładnych – winni więc bezosobowe oddziaływanie na podwładnych zastąpić „manipulowaniem” ich postawami i zachowaniami. Pojawiała się wówczas moda na „paternalizm” w zarządzaniu, którego przedstawicielami są między innymi T. Bata i A. Citroen. Kierownik ma być przede wszystkim „dobrym ojcem” swoich podwładnych, który wie, co jest dla nich dobre. Był to jednak krok naprzód w stosunku do dotychczasowych metod kierowania. Wielki kryzys gospodarczy końca lat 20. i pierwszej połowy lat 30. osłabił, a w wielu przypadkach całkowicie zahamował przenikanie tych tendencji do praktyki zarządzania (tab. 1.4).