

## Podstawy zarządzania

Istota, prekursorzu, miejsce nauki,  
podstawowe pojęcia

Zarządzanie nie jest wyłącznie domeną dyscyplin naukowych, a splotem wiedzy i praktycznego działania.

Samo doświadczenie praktyczne nie wystarcza do osiągnięcia wysokiego poziomu sprawności organizacji i zarządzania, sprowadza się bowiem najczęściej do powtarzania kilku podstawowych procedur i schematów działania, które w jakichś okolicznościach przyniosły powodzenie, ale które w zupełnie innych okolicznościach mogą okazać się nieprzydatne.

Człowiek bardzo wczesnie nauczył się dokonywać świadomego wyboru skutecznych sposobów zachowania się, a gromadzone przez pokolenia doświadczenia zaczął przekazywać nie tylko w formie nawyków i zwyczajów, ale z czasem w formie pisanej. Nie można jednak używać terminu „nauka” do tego typu zbiorów praktycznych porad, czy nawet bardziej rozbudowanych systemów myślowych.

Powszechnie przyjmuje się, iż Taylor użył terminu „scientific management” w 1911 r. po raz pierwszy (dotąd posługiwał się terminem „system zadań”) w ślad za Louis'em D. Brandeistem, który w 1910 r. użył tego terminu w trakcie postępowania przed Międzyszanową Komisją do Spraw Handlu

## Geneza organizacji i zarządzania

Rewolucja przemysłowa spowodowała kompleksowe przemiany techniczne, ekonomiczne i społeczne, które z kolei wywołały gwałtowny rozwój gospodarki cechujący się procesami koncentracji produkcji, czyli powstawania dużych przedsiębiorstw, w których ujawniały się problemy dotychczas nieznanne, a wymagające pilnego rozwiązania.

Badania podejmowali głównie praktycy nie mający większego przygotowania teoretycznego do ich prowadzenia. W większości eksperymenty podejmowane przez nich nie zostały nigdzie opisane i utrwalone, wiedzę o nich czerpiemy z analizy porównawczej rozwoju techniki tu zwłaszcza narzędzi pracy i maszyn będących ich wynikiem. Niekiedy także pisali o nich niektórzy przedstawiciele nauki, nie zawsze w pełni dokumentując te przypadki, jako chociażby **Elton Mayo** opisujący w 1946 r. eksperymenty **W. Mathersa** z 1839 r. w fabryce w Manchesterze polegające na skróceniu tygodnia pracy.



Jego dążenie do podziału pracy na najmniejsze operacje została później wykorzystana przez **Henry'ego Forda** do zaprojektowania taśmy montażowej, a **E.J. Mareya** i małżeństwo **Gilbrethów** skłoniło do badań nad mikroruchami.

Pojawienie się nauki organizacji i zarządzania wiąże się w literaturze przedmiotu z postacią **Fryderyka Winslow Taylora**.

## Zarządzanie

1. Jest działaniem zespołowym (nie osobniczym) profesjonalnej działalności ludzi.
2. Jest procesem dokonującym się w organizacji, niezależnie od jej formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która ma spajający ją wspólny cel oraz niezbędne zasoby ludzkie, materialne i niematerialne.
3. Jej organ zarządzający (organ władzy), przez realizację funkcji kierowniczych, ma wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji.

Zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

- Sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania.
- Skuteczny działający z powodzeniem.

Wg. Kotarbińskiego: „Skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”

Według B. Glińskiego, zarządzanie można zdefiniować jako działalność kierowniczą, która posługuje się bieżącym i wieloletnim planowaniem, złożonym systemem organizacyjnym i rozwiniętym motywowaniem oraz uzupełniona niezbędnym minimum kontroli.

Próbował określić ich wewnętrzną strukturę (subfunkcje) oraz nauki, których przedmiotem badań jest między innymi: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

### Planowanie:

- gromadzenie informacji,
- prognozowanie,
- programowanie,
- bilansowanie i optymalizacja planów,
- pomoc podległym organizacjom.

### Organizowanie

- grupowanie czynności i pracowników,
- przydzielanie zadań,
- kształtowanie więzi pomiędzy komórkami, delegowanie i rozgraniczanie uprawnień,
- dobór kadr kierowniczych.

### Motywowanie

- dobór i instruowanie pracowników,
- ustalanie zadań i miar ich spełnienia,
- wyznaczanie wynagrodzeń,
- ocena i rozwój kadr,
- stosowanie bodźców pozapłacowych.

### Kontrola

- identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli,
- kontrola merytoryczna zadań, kontrola poprzez system finansowy,
- formułowanie zaleceń pokontrolnych.

### Funkcje zarządzania H. Koontz i C.O'Donell

- planowanie (planning),
- organizowanie (organizing),
- zabezpieczenie kadr (staffing),
- kierowanie w węższym znaczeniu (directing),
- kontrola (controlling).

### Kierowanie a zarządzanie

Kierowanie to „...oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku postawionego przed nim celu.

J. Kurnal stwierdza, że „...szczególny rodzaj kierowania opartego na władzy organizacyjnej wynikającej z prawa własności do rzeczowych środków działania można by całkowicie umownie nazwać zarządzaniem”

### Twierdzenia nauk o zarządzaniu

1. Mają stopień pewności i ścisłości niższy niż jest to w naukach ścisłych i przyrodniczych.
2. Mają ograniczony zasięg ważności w przestrzeni (jest ograniczona możliwość przenoszenia ich np. z jednego kraju do innego).
3. Charakteryzują się ograniczoną trwałością (ze względu zachodzących zmian).

### Paradygmat

kluczowe twierdzenie (przekonanie) naukowe, które zostało udowodnione metodami naukowymi i które przez dłuższy czas jest uznawane przez ogół (wspólnotę) uczonych, a przynajmniej przez ich znaczną część i stanowi fundament danej dyscypliny naukowej.

### Organizacja

Trzy znaczenia organizacji:

Czynnościowe - eksponuje procesy organizowania.

Atrybutowe - cecha rzeczy, czyli układ powiązanych ze sobą elementów składających się na określoną całość.

Rzeczowe - rzecz zorganizowana, złożona z ludzi i innych elementów połączonych ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia określonego celu.