

Geneza nauk o organizacji

- Człowiek od najdawniejszych czasów odróżniał działania zbliżające go do celu, czyli **skuteczne**, od działań **nieskutecznych**.
- Przykłady działań organizacyjnych w starożytności:
 - Stary Testament *Księga Rodzaju* – Józef w Egipcie
 - Starotamilski (dolina Indusu) poemat autorstwa Tiruwalluwara *Tiru Kural* (święta księga południowych Indii)
 - Platon (grecki filozof; ur. 427 r. - zm. 347 r. p.n.e.): *Państwo* oraz *Prawa*
 - Ksenofont (historyk ateński; ur. ok. 430 r. – zm. ok. 355 r. p.n.e.): [Cyropedia](#) [Wychowanie Cyrusa] oraz *Ekonomiki*

Określenie TOZ

TOZ jest dyscypliną naukową, która obejmuje 2 podstawowe grupy problemów:

- 1) Tworzenie i powstawanie organizacji (zespołów ludzi mających na celu wspólne działanie);
- 2) Funkcjonowanie i rozwój tych organizacji.

Zadaniem TOZ jest naukowe opracowanie, na podstawie doświadczeń praktycznych z różnych dziedzin zorganizowanej działalności człowieka, **ogólnych zasad działalności organizatorskiej** (pkt 1) i **ogólnych zasad działalności zorganizowanej** (pkt 2).

W obu przypadkach są to inaczej mówiąc **ogólne zasady działalności kierowniczej**.

Podstawowe pojęcia (2)

Organizacja – grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany po to aby osiągnąć określone dla ich działań cele.

Podstawowe pojęcia (3)

Zarządzanie – zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji obejmuje:

Planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (czyli kierowanie ludźmi), kontrolowanie.

Podstawowe pojęcia (4)

Zasobami organizacji są zasoby:

- Ludzkie (np. pracownicy urzędu miasta)
- Finansowe (np. dochody z podatków)
- Rzeczowe (np. budynek urzędu miasta)
- Informacyjne (np. strony Biuletynu Informacji Publicznej)

Podstawowe pojęcia (5)

Sprawny – wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa

Skuteczny – podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie

Interdyscyplinarność TOZ

Dyscypliny naukowe związane z TOZ:

- 1.Socjologia (socjologia organizatorska)
- 2.Psychologia (psychologia organizacji)
- 3.Fizjologia pracy
- 4.Ergonomia
- 5.Ekonomia
- 6.Prakseologia
- 7.Ogólna teoria systemów
- 8.Cybernetyka

Socjologia (1)

Socjologia jest dyscypliną, z którą TOZ jest najsilniej związana. Wynika to z faktu, że organizacje są systemami społecznymi.

Przedmiotem socjologii są: zjawiska i procesy tworzenia się różnych form zbiorowego życia ludzi; zjawiska i procesy zachodzące w tych zbiorowościach wynikające z wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie; siły skupiające i rozbijające zbiorowości; zmiany i przekształcenia zachodzące w tych zbiorowościach (Jan Szczepański).

Socjologia (2)

W socjologii wykształciła się specjalność **socjologia organizacji**.

Różnica pomiędzy socjologią organizacji a TOZ:

Socjologia organizacji (organizatorska) ma charakter analityczno-deskryptywny (objaśniający rzeczywistość), natomiast TOZ oprócz opisu rzeczywistości organizacyjnej ma także sformułować dyrektywy praktyczne służące praktycznemu funkcjonowaniu organizacji (ma charakter inżynierski).

Psychologia

Udział **psychologii** w analizie zachowań ludzi w organizacjach jest niezbędny.

W psychologii wyróżnia się **2 kierunki**:

- ❑ Psychologia indywidualna (osobowość człowieka, motywacja jego działań)
- ❑ Psychologia społeczna (zjawiska interpersonalne, np.: rola społeczna jednostki w organizacji, wpływ wzorców kulturowych na zachowania się ludzi). Z niej wykształciła się **psychologia organizacji**.

Fizjologia pracy

Fizjologia pracy – odgałęzienie fizjologii zajmujące się wpływem procesów pracy i warunków, w jakich te procesy są realizowane, na stan czynnościowy ustroju człowieka i jego poszczególnych organów.

Ergonomia

Ergonomia – nauka o przystosowaniu narzędzi i warunków pracy do anatomiczno-fizjologicznych i psychicznych możliwości człowieka. Wyniki badań ergonomii i formułowane w jej ramach postulaty są wykorzystywane zarówno w procesie projektowania organizacji pracy, jak i w procesie usprawniania funkcjonowania organizacji (zespołu ludzi) oraz poprawiania warunków pracy.

Ekonomia (1)

Ekonomia – nauka społeczna analizująca oraz opisująca produkcję, dystrybucję oraz konsumpcję dóbr. Nie jest nauką ścisłą, ale posługuje się aparatem matematycznym (głównie metody ilościowe).

Dla ekonomii i TOZ wspólny jest **sprawnościowy** punkt widzenia podczas analizy działania organizacji. Obie nauki poszukują dróg maksymalizacji uzyskanych wyników w stosunku do poniesionych nakładów.

Ekonomia (2)

Ekonomia zajmuje się raczej mechanizmami funkcjonowania gospodarki jako całości i mechanizmami funkcjonowania organizacji (podmiotów) gospodarczych, TOZ koncentruje się raczej na aspektach strukturalnych organizacji (podmiotów) gospodarczych.

Prakseologia

Prakseologia jest nauką o sprawności działań ludzi, ale utrzymaną [w przeciwieństwie do TOZ] na wysokim stopniu ogólności. Prakseologia stworzyła aparaturę pojęciową i system ocen służących do analizy i opisu wszelkich działań z punktu widzenia ich **sprawności**. Oprócz rozważań teoretycznych w ramach prakseologii są jednak też formułowane dyrektywy praktyczne zmierzające do podnoszenia sprawności lub unikania niesprawności.

Główny przedstawiciel: **Tadeusz Kotarbiński**.

Ogólna teoria systemów

Przedmiotem zainteresowania **ogólnej teorii systemów** są wszelkie systemy, niezależnie od stopnia ich złożoności i konkretnej postaci, jaką przyjmują: żywego organizmu, mechanizmu (maszyny) czy systemu społecznego.

Kategorie systemów (1)

W ogólnej teorii systemów występują następujące kategorie systemów w układzie od najprostszych do najbardziej złożonych:

1. **Struktury statyczne** (atomy, cząsteczki, kryształy)
2. **Mechanizmy zegarowe** (zegary, maszyny)
3. **Mechanizmy sterowania** (termostaty, serwomechanizmy [zamknięte układy sterowania], mechanizmy homeostatyczne organizmu)
4. **Systemy otwarte** (komórki w organizmie)

Kategorie systemów (2)

5. Niższe organizmy (rośliny)

6. Zwierzęta

7. Człowiek

8. Systemy społeczno-kulturowe (**organizacje**, kręgi kulturowe, społeczeństwa, lokalne społeczności)

9. Systemy symboliczne (język [np. polski, ukraiński], dyscypliny wiedzy [np. matematyka, filozofia], moralność, etyka)

Cybernetyka

Cybernetyka – od greckiego *kybernos* nauka o systemach sterowania oraz związanym z tym przetwarzaniu i przekazywaniu informacji.

Cybernetyka zajmuje się:

- 1) Szczególnie złożonymi układami mającymi charakter probabilistyczny (prawdopodobny, ale niepewny);
- 2) Zjawiskami homeostazy (stan równowagi, zwłaszcza takiej, którą cechuje samoregulacja);
- 3) Procesami sterowania i łączności między nimi.

Nurty badawcze teorii organizacji i zarządzania (1)

I. Nurt klasyczny i neoklasyczny

1. Naukowe zarządzanie (kierunek taylorowski albo techniczno-fizjologiczny)
2. Zarządzanie administracyjne (kierunek fayolowski albo administracyjny)
3. Szkoła uniwersalistyczna
4. Szkoła empiryczna
5. Teoria biurokracji

Nurty badawcze teorii organizacji i zarządzania (2)

II. Nurt psycho-socjologiczny

1. Kierunek psychologiczny
2. Kierunek socjologiczny

III. Nurt systemowy

1. Kierunek badań operacyjnych
2. Kierunek systemowy
3. Kierunek cybernetyczny

Koncepcja człowieka w nurcie **klasycznym**

Kierunki nurtu klasycznego traktowały człowieka instrumentalnie i opierały się na stereotypie **człowieka ekonomicznego**. W tym stereotypie człowiek to istota kalkulująca głównie, o ile nie wyłącznie, korzyści materialne. Należy zatem na nią oddziaływać przede wszystkim za pomocą bodźców materialnych, zarówno pozytywnych (np. nagród pieniężnych), jak i negatywnych (np. kar pieniężnych).

Pracownikom najemnym przypisywano w tym stereotypie rolę biernego wykonawcy zadań zlecanych przez kierownika.

Koncepcja człowieka w nurcie **psycho-społecznym** (1)

Nurt psycho-społeczny oparł się na koncepcji człowieka społecznego. W tym stereotypie uwzględnia się znacznie większy wachlarz potrzeb ludzkich, niż w stereotypie człowieka ekonomicznego. Zwraca się uwagę, że bardzo silnym źródłem motywacji zachowań ludzi (pracowników) są stosunki społeczne, a zwłaszcza relacje z innymi uczestnikami organizacji (pracownikami). Ludzie dążą do uznania swojej wartości w środowisku, kierują się uczuciami oraz emocjami, a nie tylko względami materialnymi i w związku z tym silnie reagują na niematerialne bodźce społeczne.

Koncepcja człowieka w nurcie **psycho-społecznym** (2)

W dalszym swoim rozwoju nurt ten przekształcił koncepcję człowieka społecznego w koncepcję człowieka samorealizującego się, tzn. szukającego swego sensu istnienia w podejmowanych działaniach, m. in. w pracy. Uznano, że ta samorealizacja jest przeciwieństwem alienacji (poczucie izolacji od społeczeństwa) człowieka, która charakteryzowała człowieka (pracownika) w kierunkach nurtu klasycznego. Takie podejście wiąże się z traktowaniem przez kierownika człowieka jako aktywnego uczestnika organizacji, a nie tylko biernego wykonawcy zadań (jak uważano w ramach nurtu klasycznego).

Koncepcja człowieka w nurcie **systemowym**

Nurt systemowy wprowadził stereotyp człowieka racjonalnego, który stale dokonuje wyborów, czyli podejmuje decyzje na podstawie rachunku strat oraz korzyści, uwzględniającego zarówno elementy materialne, jak i niematerialne. W porównaniu z nurtem klasycznym akcent przesunął się z organizowania zadań przez kierownika na racjonalne, czy nawet optymalne, rozwiązywanie problemów przez pracownika (członka organizacji). Zarówno ludzie (członkowie organizacji), jak i same organizacje (np. przedsiębiorstwa, urzędy), traktowani są jak **systemy** zdolne do rozwiązywania nowych nieznanych im problemów oraz zdolnych do uczenia się.

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (tayloryzm) [1]



**Frederick
Winslow Taylor
1856 - 1915**

Frederick Taylor w 1911 r. w pracy ***Zasady naukowego zarządzania*** stwierdził, że podstawowy cel naukowego zarządzania polega na zagwarantowaniu maksimum dobrobytu zarówno pracodawcy jak i każdemu pracownikowi. Naukowe zarządzanie wyrasta z przekonania, że prawdziwe interesy pracodawcy i pracowników są w istocie takie same, a dobrobyt pracodawcy nie może istnieć przez dłuższy czas, jeżeli nie towarzyszy mu dobrobyt pracownika i na odwrót.

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (tayloryzm) [2]

Zarządzanie F. W. Taylor definiuje jako **dokładne poznanie tego, co ludzie mają zrobić, a następnie dopilnowanie, aby zrobili to w najlepszy i najtańszy sposób.**

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [3]

Taylor określił zasady naukowej organizacji pracy:

1. Naukowo opracować każdy element pracy danego człowieka zastępując tym stare metody organizowania pracy.
2. Naukowo dobierać pracowników, następnie szkolić ich i doskonalić.
3. Nadzorować pracowników, aby mieć pewność, że będą się stosować reguły wiedzy naukowej.
4. Równo dzielić pracę i odpowiedzialność za nią między kierownika a podwładnych.

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [3a]

Taylor sporządził b. dokładny algorytm [*skończony ciąg jasno zdefiniowanych czynności koniecznych do wykonania pewnego rodzaju zadań*] pracy fizycznej z jednoczesną b. precyzyjną analizą narzędzi (np. kształt i długość łopaty) oraz określił średni czas każdego elementu pracy.

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [4]

Taylor obmyślił funkcjonalny system zarządzania, w którym robotnik podlegał 8 majstrom (kierownikom). 4 majstrów było pracownikami administracyjnymi w biurze, a pozostałych 4 majstrami warsztatowymi.

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [5]

Poszczególni **majstrowie w biurze** mieli następujące **obowiązki**:

1. Badanie pracy ludzi, metod produkcji, maszyn i narzędzi oraz ustalanie i klasyfikacja wzorcowych typów czynności i środków produkcji;
2. Planowanie pracy dla poszczególnych robotników i maszyn, określanie przebiegu czynności od chwili dostarczenia materiałów i urządzeń aż do chwili zmagazynowania i montażu wykończonych części;

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [6]

2. Kontrola zgodności przebiegu robót z przyjętym planem, śledzenie kolejnych czynności dla każdego zespołu przedmiotów, określanie norm płacy, kalkulacja kosztów;
3. Dozór personelu najem majstrów warsztatowych i robotników, utrzymywanie dyscypliny za pomocą ścisłej kontroli obowiązków i stosowania sankcji w razie uchybień oraz mediacja w sporach.

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [7]

Funkcje majstrów warsztatowych:

1. Majster przebiegu robót – przygotowuje dla każdego robotnika przynajmniej 1 całodziennie zadanie, dostarcza potrzebnych instrukcji, rysunków, narzędzi i materiałów, a w razie potrzeby pokazuje robotnikowi sposób wykonania;
2. Majster konserwacji – sprawdza, czy maszyny i urządzenia znajdują się w dobrym stanie oraz zajmuje się ich naprawą w celu wyeliminowania wszelkich przerw w pracy;

Nurt klasyczny

Naukowe zarządzanie (taylorizm) [8]

3. Majster instruktor – kontroluje bezustannie, czy szybkość i sposób obróbki zgadzają się z instrukcją, czy użyto właściwych narzędzi, a w razie opóźnień lub błędów udziela robotnikowi osobistej pomocy;
4. Majster kontroler – sprawdza czas i przedmiot pracy oraz udziela wskazówek dot. sposobu osiągnięcia wymaganej dokładności.

Nurt klasyczny

Kierunek administracyjny (fayolowski) [2]

Henri Fayol określił funkcje zarządzania.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa są to funkcje:

- Techniczne
- Handlowe
- Finansowe
- Ochronne
- Rachunkowościowe
- Kierownicze czyli administracyjne

Nurt klasyczny

Kierunek administracyjny (fayolowski) [3]

Na realizację **funkcji kierowniczej (administracyjnej)** składa się **5** integralnie powiązanych ze sobą etapów **kierowania**:

- 1) Planowanie** (badanie przyszłości i sporządzanie planu działania);
- 2) Organizowanie** (zbudowanie materialnej i ludzkiej struktury przedsięwzięcia);

Nurt klasyczny

Kierunek administracyjny (fayolowski) [4]

- 3) **Rozkazywanie lub kierowanie** (utrzymywanie aktywności ludzi);
- 4) **Koordynowanie** (łącznie i harmonizowanie wszystkich czynności w sposób, który umożliwia powodzenie całości);
- 5) **Kontrolowanie** (sprawdzanie, czy wszystko się dzieje zgodnie z przyjętymi planami).

H. Fayol - 14 zasad zarządzania

1. Podział pracy
2. Autorytet
3. Dyscyplina
4. Jedność rozkazodawstwa
5. Jednolitość kierownictwa
6. Podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu
7. Wynagrodzenie personelu
8. Centralizacja
9. Hierarchia
10. Ład
11. Sprawiedliwe traktowanie personelu
12. Stabilizacja personelu
13. Inicjatywa
14. W jedności siła

Nurt klasyczny

Szkoła uniwersalistyczna (szkoła procesu zarządzania)

Szkoła uniwersalistyczna analizuje proces zarządzania wychodząc z założenia, że wszędzie w swej istocie jest on taki sam, niezależnie od typu organizacji (przedsiębiorstwo, urząd administracji) i stopnia kierownika w strukturze organizacyjnej (dyrektor, naczelnik wydziału).

Funkcjami kierowniczymi są zawsze: planowanie, organizowanie, polityka kadrowa, pobudzanie ludzi do działania (polecenie + motywacja) i kontrolowanie.

Nurt klasyczny

Szkoła uniwersalistyczna (szkoła procesu zarządzania)

Analizując funkcje kierownicze przedstawiciele **szkoły uniwersalistycznej** formułowali podstawowe zasady zarządzania, które mają znaczenie porządkujące, umożliwiają przewidywanie i pozwalają usprawnić proces zarządzania.

Przejęła dorobek Fayola.

Nurt klasyczny

Szkoła empiryczna

Szkoła empiryczna zrodziła się z krytyki szkoły uniwersalistycznej.

Wg jej przedstawicieli nie ma zasad uniwersalnych. Należy analizować wybrane osiągnięcia praktyczne, ale ich nie uogólniać, tylko bezpośrednio je upowszechniać przekazując doświadczenia wybitnych menedżerów i organizatorów innym praktykom oraz studentom.

Kierunek ten wprowadził koncepcję zarządzania przez

Nurt klasyczny

Nowa fala

Przedstawiciele **nowej fali** kładą główny nacisk na rolę zespołów ludzi (ewentualnie pojedynczych ludzi) w osiągnięciu sukcesu organizacji. Jednostki ludzkie powinny być w minimalnym stopniu krępowane sformalizowanymi strukturami i procedurami. Stawiają na autonomię, przedsiębiorczość i innowacyjność ludzi. Wielką wagę przywiązuje się do dominującego w danej organizacji systemu wartości i swoistej filozofii działania, np. dbałość o jakość wyrobów. Te elementy, a nie nakazy czy regulaminy powinny ukierunkowywać działania poszczególnych ludzi.

Teoria biurokracji

Twórcą **teorii biurokracji** zaliczanej także do kierunku administracyjnego jest **Max Weber**.

Przedmiotem zainteresowań Maxa Webera była organizacja i funkcjonowanie urzędów administracji.

Wg Webera, *biurokracja* jest pewnym typem porządku społecznego, typem instytucji zorganizowanej w system biura i nastawionej na bezosobowość i efektywność oraz pewność funkcjonowania.

Teoria biurokracji

Max Weber (1)

Weber zdefiniował władzę jako
prawdopodobieństwo, że wydane
polecenia zostaną zaakceptowane
przez daną grupę osób.

Teoria biurokracji

Max Weber (2)

Władza prawomocna jest to
władza społecznie akceptowana.

Są jej 3 typy.

Teoria biurokracji

Max Weber (3)

Typy władzy prawomocnej:

- ❖ **Władza legalna** oparta jest na wierze w legalność reguł normatywnych i prawo tych, których wyposażono we władzę na ich podstawie, do wydawania poleceń.
- ❖ **Władza tradycyjna** oparta jest na ugruntowanej wierze w świętość odwiecznej tradycji i prawomocność statusu tych, którzy sprawują władzę.
- ❖ **Władza charyzmatyczna** oparta jest na wierze w wyjątkową świętość, heroizm czy silny charakter jednostki oraz akceptacji normatywnych reguł przez nią objawionych lub nakazanych.

Teoria biurokracji

Max Weber (4)

Skuteczne korzystanie z **władzy legalnej** zależy od 5 wzajemnie powiązanych warunków:

1. Istnieje możliwość ustanowienia przepisu prawnego, któremu winni się podporządkować członkowie organizacji.
2. System prawa składa się ze spójnego zbioru abstrakcyjnych reguł, na podstawie których rozstrzygane są konkretne sprawy.

Teoria biurokracji

Max Weber (5)

3. Osoba, która sprawuje władzę, jest podporządkowana bezosobowemu porządkowi prawnemu, który reguluje jej działania.
4. W takim zakresie, w jakim członkowie organizacji podporządkowują się osobie sprawującej władzę podporządkowują się nie tej osobie, ale bezosobowemu porządkowi prawnemu.
5. Osoba, która podporządkowuje się władzy, czyni tak dlatego, że jest członkiem organizacji.

Teoria biurokracji

Max Weber (6)

Władza legalna może być realizowana na wiele różnych sposobów. Jednak najczystszy typem realizacji tej władzy jest ten, który wykorzystuje model określany jako *biurokratyczny personel administracyjny* określany inaczej jako **biurokracja**.

Teoria biurokracji

Max Weber (7)

10 reguł funkcjonowania biurokracji:

1. Pracownicy są osobiście wolni i podporządkowani władzy jedynie w ramach ich oficjalnych obowiązków.
2. Pracownicy są zorganizowani w jasno określoną strukturę stanowisk [hierarchię urzędów].
3. Każde stanowisko [urząd] ma jasno określoną sferę kompetencji w sensie prawnym.
4. Każde stanowisko [urząd] jest obsadzane na podstawie dobrowolnych stosunków umownych.

Teoria biurokracji

Max Weber (8)

5. Kandydaci są wybierani na podstawie ich kwalifikacji fachowych.
6. Pracownicy otrzymują wynagrodzenie pieniężne.
7. Dla osoby, która zajmuje stanowisko [urząd] jest ono wyłącznym, a przynajmniej podstawowym, miejscem pracy.
8. Biurokratyczna organizacja stwarza warunki do kariery.
9. Zatrudniony pracownik jest oddzielony od własności zasobów organizacji.
10. W trakcie sprawowania pracy na wyznaczonym mu stanowisku [urzędzie] pracownik podlega ścisłej i systematycznej kontroli oraz dyscyplinie obowiązującej w organizacji.

Nurt psycho-społeczny

Przedmiotem zainteresowań
przedstawicieli **nurtu**

psycho-społecznego były potrzeby
człowieka w organizacji i potrzeby
organizacji w procesie pracy.

Nurt psycho-społeczny

Kierunek psychologiczny

Kierunek psychologiczny koncentruje swą uwagę na zjawiskach intrapersonalnych (zachodzących tylko w obrębie osobowości jednostki, np.: samokształcenie, adaptacja).

W ramach tego kierunku rozwinęły się teorie wyjaśniające zachowanie człowieka jego potrzebami.

Teoria motywacji

Abraham Maslow twierdził, że człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchię obejmującą bodźce pieniężne i akceptację społeczną.

„Do obowiązków przełożonego powinno należeć zaspokojenie potrzeb swoich podopiecznych w zakresie wszystkich pięciu poziomów.”



Abraham Harold Maslow 1907 - 1970



Nurt psycho-społeczny

Kierunek socjologiczny (społeczny) [1]

Centralnym punktem **kierunku socjologicznego** są różne teorie motywacji. Przede wszystkim jest to teoria wywodząca się z koncepcji behawioralnej (ang. *behavior* – zachowanie). Podejście behawioralne dało początek szkole określanej jako **Human Relations**.

Wybitnymi przedstawicielami **kierunku socjologicznego** byli: **Elton Mayo** i **Douglas McGregor**.

Nurt psycho-społeczny

Kierunek socjologiczny (społeczny) [2]

Human Relations (inna nazwa: **szkoła behawioralna**) – termin oznaczający szkołę stosunków międzyludzkich. Szkoła została zapoczątkowana przez **Eltona Mayo**. Według tej szkoły organizację stanowią ludzie, którzy pozostają w przyjaznych stosunkach pomiędzy sobą.

Nurt psycho-społeczny

Kierunek socjologiczny (społeczny) [3a]

Znaczenie badań **Eltona Mayo** polegało na tym, że:

- ❖ Odkryły istnienie i rolę małych grup w pracy;
- ❖ Wskazały na oddziaływanie organizacji nieformalnych na zachowania ludzi;
- ❖ Uświadomiły, że organizacje mają potrzeby ekonomiczne, a natomiast ludzkie potrzeby koncentrują się na bezpieczeństwie, miłości, uznaniu i mają podłoże psychologiczne.

Nurt psycho-społeczny

Kierunek socjologiczny (społeczny) [5]

Teoria X

1. Przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy, której unika, o ile to tylko możliwe.
2. Większość ludzi musi być przymuszana do pracy.
3. Przeciętny człowiek woli być kierowany i unika odpowiedzialności.

Nurt psycho-społeczny

Kierunek socjologiczny (społeczny) [6]

Teoria Y (1)

1. Przejawianie fizycznego i psychicznego wysiłku podczas pracy jest dla człowieka tak samo naturalne jak wypoczynek.
2. Człowiek sam sobą chce kierować aby osiągnąć cele, w które się angażuje.
3. Zaangażowanie w cele powinno być funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem.

Nurt psycho-społeczny

Kierunek socjologiczny (społeczny) [7]

Teoria Y (2)

4. Przeciętny człowiek uczy się we właściwych warunkach nie tylko akceptować, ale także szukać odpowiedzialności.
5. Większość ludzi posiada w wysokim stopniu wyobraźnię i pomysłowość przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.
6. Intelktualne możliwości przeciętnego człowieka są wykorzystywane tylko częściowo.

Nurt systemowy (1)

Nurt systemowy wywodzi się z krytyki metod socjologiczno-psychologicznych w TOZ (l. 60-te XX w.).

Przedsiębiorcy byli niezadowoleni z rozdźwięku pomiędzy ogromnymi nakładami na kształtowanie odpowiedniej atmosfery pracy a uzyskiwanym wzrostem wydajności pracy. Zmieniały się w tym czasie także warunki zewnętrzne funkcjonowania podmiotów gospodarczych, a w szczególności rosła konkurencyjność pomiędzy przedsiębiorstwami.

TOZ odchodzi więc od formułowania prostych i częściowych modeli w opisach rzeczywistości.

Nurt systemowy (2)

W nurcie systemowym organizacja ujęta jest jako całość wyodrębniona z otoczenia i złożona z podsystemów. Badaniu podlegają powiązania między podsystemami oraz relacje z otoczeniem. Człowiek w takim systemie podejmuje decyzje w sposób racjonalny na podstawie rachunku zysków i strat.

Nurt systemowy (2a)

Inspiracją do rozwoju **nurtu systemowego** było powstanie interdyscyplinarnych nauk: **ogólnej teorii systemów** i **cybernetyki**. Wykorzystane zostały z tych nauk ich podstawy teoretyczne, aparatura pojęciowa i metodologia.

Na **nurt systemowy** składają się 3 kierunki:

- Kierunek systemowy *sensu stricte*,
- Kierunek badań operacyjnych,
- Kierunek cybernetyczny.

Kierunek systemowy *sensu stricte* (1)

Kierunek systemowy jest powiązany z badaniami socjologicznymi, ale przyjmuje za podstawę rozważań pojęcie **systemu społecznego**.

W **kierunku systemowym** organizacja jest to system oparty na świadomej działalności 2 lub więcej osób. Z takiego ujęcia organizacji wynikają następujące wnioski:

- Funkcjonowanie organizacji wymaga utrzymywania równowagi między wkładem a wydajnością członków organizacji (pracowników);

Kierunek systemowy *sensu stricte* (2)

- Równowagę tę można uzyskać poprzez pobudzanie do działania w sposób materialne (np. płace) i niematerialny (np. prestiż) lub ideowy (np. odwoływanie się do patriotyzmu, religii);
- W organizacji struktura formalna jest powiązana ze strukturą nieformalną i o powodzeniu organizacji decyduje komunikacja pomiędzy ludźmi będącymi członkami organizacji;
- Na podniesienie sprawności działania organizacji wpływa możliwość uczestniczenia przez wszystkich jej członków w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu za nie odpowiedzialności.

Kierunek badań operacyjnych (1)

W ramach **kierunku badań operacyjnych** TOZ odchodzi od formułowania prostych i częściowych modeli w opisach rzeczywistości. Wykorzystywane zostały badania operacyjne z II w. Św., w ramach których stosowano metody matematyczne przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, np. wielkość konwoju morskiego i jego osłony zbrojnej.

Metodyka badań operacyjnych charakteryzuje się tym, że:

1. Badania operacyjne obejmują problemy badawcze kompleksowo.
2. Badania operacyjne prowadzone są w oparciu o metody naukowe na podstawie budowanych modeli matematycznych.

Kierunek badań operacyjnych (2)

Przykładowa procedura badawcza w ramach **kierunku badań operacyjnych**:

- ❖ definicja problemu,
- ❖ analiza związków między elementami problemu,
- ❖ budowa modelu matematycznego,
- ❖ zbieranie informacji,
- ❖ poszukiwanie optymalnego rozwiązania,
- ❖ badanie wyników,
- ❖ analiza wniosków,
- ❖ decyzja dot. wyboru ostatecznego wariantu rozwiązania problemu.

Kierunek badań operacyjnych (3)

Krytyka **kierunku badań operacyjnych** wyrażała się w poglądach menadżerów (czyli praktyków), że jest mała przydatność badań operacyjnych, ponieważ język matematyczny nie jest w stanie opisać wszystkich relacji i zależności, jakie występują w organizacjach (czyli systemach) w procesie pracy.

Dlatego w nurcie systemowym bardziej przydatne są metody związane z jego kierunkiem systemowym.

Kierunek cybernetyczny

Kierunek cybernetyczny określany również jako **cybernetyka zarządzania** wykorzystuje cybernetyczne modele sterowania i regulacji do opisu, analizy i projektowania procesów i struktur zarządzania w skali analizowanego układu (organizacji /systemu).

Posługując się metodą cybernetyczną można wyjaśnić powiązania między poszczególnymi częściami struktury organizacyjnej, sprzężenia zwrotne, układy zasilania (np. zaopatrzenie przedsiębiorstw w surowce, paliwo, środki finansowe), układy informacji (np. obieg dokumentacji).

Teorie systemowe

Teorie systemowe są efektem zastosowania podejścia systemowego w badaniu różnych klas obiektów. Teorie opisowe uogólniają opis różnych systemów a inżynierskie (stosowane) służą rozwiązywaniu problemów napotykanym w różnych dziedzinach działalności praktycznej. Teorie takie mogą być aksjomatyczne (oparte na podstawach teoretycznych) bądź empiryczne (których podstawą są wyniki badania rzeczywistości), np. systemowa teoria

Systemy konkretne i abstrakcyjne

- **System konkretny** to taki, w którym przynajmniej dwa składniki są rzeczami. Systemy konkretne są przedmiotem badania nauk empirycznych i inżynierskich
- **System abstrakcyjny** – wszystkie składniki są pojęciami określonymi na mocy definicji a stosunki między nimi są przyjętymi aksjomatami [pewnikami]. Takie systemy są przedmiotem badań nauk formalnych, takich jak matematyka i logika formalna.

Organizacja (1-2)

Organizacja rozumiana jest w dwojaki sposób:

- 1) Jako **rzecz** mająca realny byt w czasie i przestrzeni (interpretacja rzeczowa).
- 2) Jako **cechy** [atrybuty] złożonych całości (interpretacja atrybutowa); w tym rozumieniu **cechą organizacji jest szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości.**

Organizacja (3)

Organizacja {w rozumieniu rzeczowym} jest:

(1) wielością części,

(2) z których każda dąży do osiągnięcia szczegółowego celu (celów),

(3) które to części utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom,

(4) jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego,

(5) przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania wszystkich części.

Organizacja (4)

Organizacja w ujęciu systemowym jest to system zachowującym się rozmyślnie, posiadającym przynajmniej 2 podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzenia podziału pracy, a system informacyjny i komunikacyjny umożliwia interakcje między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym 1 z podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie.

Organizacja (5)

Organizacje są systemami konkretnymi mającymi następujące **cechy**:

- 1) Są tworamii człowieka (artefaktami) stworzonymi do wykonania określonego celu (celów), a zatem są celowo zorientowane;
- 2) W ich skład wchodzą ludzie, stanowiący niezbędny element każdej organizacji oraz środki rzeczowe (aparatura), którymi ci ludzie posługują się w swoich działaniach;
- 3) Są systemami zachowującymi się rozmyślnie, czyli zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany swoich celów;

Organizacja (6)

- 4) Są wyodrębnione z otoczenia, a równocześnie otwarte; czerpią z otoczenia: ludzi, energię, materię, informacje i wartości; dostarczają otoczeniu: dobra, usługi, wartości i informacje;
- 5) Są ustrukturalizowane, czyli w pewien sposób uporządkowane wewnętrznie;
- 6) Są szczególnie złożone, co nie pozwala do końca odwzorować i opisać ich struktury;
- 7) Mają wyodrębniony człon kierowniczy (sterujący);

Organizacja (6a)

- 8) Są stabilne, czyli zdolne do utrzymywania wewnętrznej równowagi, pomimo zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym;
- 9) Są systemami samoorganizującymi się, czyli zdolnymi do podnoszenia stopnia swego wewnętrznego uporządkowania;
- 10) Są ekwifinalne, czyli mogą za pomocą różnych środków osiągać ten sam cel.

Organizacja (7)

Podsystemy organizacji:

- Podsystem celów i wartości
- Podsystem techniczny
- Podsystem psycho-społeczny
- Podsystem struktury
- Podsystem zarządzania (kierowniczy)

Organizacja (8)

Podsystem celów i wartości jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Organizacja spełnia określone funkcje w społeczeństwie i to w znacznym stopniu wyznacza jej cele. Rodzaj działalności, jaki realizuje organizacja jako podsystem społeczeństwa, jest to jej **funkcja genotypowa** (czyli warunkująca jej właściwości). Podsystem celów i wartości pozostaje pod wpływem otoczenia socjo-kulturowego organizacji. Organizacja czerpie szereg wartości z tego otoczenia, co powoduje dość znaczne różnice między podobnymi organizacjami. Ponadto, **podsystem celów i wartości** pozostaje także pod wpływem uczestników organizacji.

Organizacja (9)

Podsystem techniczny jest to technika i technologia używana w procesach transformacji zachodzących w organizacji. Obejmuje on zarówno wiedzę niezbędną do realizacji celów, jak i wyposażenie techniczne organizacji. Podsystemy techniczne różnych organizacji mogą znacznie różnić się od siebie, w zależności od **funkcji genotypowej organizacji.**

Organizacja (10)

Podsystem psycho-społeczny obejmuje jednostki ludzkie oraz grupy ludzi w działaniu i we wzajemnych interakcjach. Obejmuje on także cele indywidualne ludzi i wynikające z nich motywy, jakimi ludzie kierują się w swych zachowaniach, a także podział pracy i wynikający z niego system ról organizacyjnych. Podsystem ten pozostaje pod znacznym wpływem indywidualnych cech uczestników organizacji. Kształtują go wniesione do organizacji indywidualne systemy wartości, oczekiwania i aspiracje ludzi.

Organizacja (11)

Podsystem struktury pełni rolę łącznika między podsystemami **technicznym i psycho-społecznym**, które rządzą się różnymi prawami. W **podsystemie technicznym** dominuje logika deterministyczna (*wszystkie zdarzenia są połączone związkiem przyczynowo-skutkowym, a zatem każde zdarzenie i stan są zdeterminowane*). **Podsystem psycho-społeczny** ma natomiast charakter probabilistyczny (*istnieje jedynie prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia lub stanu*). Zadaniem **podsystemu struktury** jest zapewnienie możliwie harmonijnego współdziałania tych 2 podsystemów, mimo ich różnego charakteru.

Organizacja (12)

Podsystem zarządzania (kierowniczy) spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji. Jego zadaniem jest utrzymywanie równowagi między organizacją a jej zewnętrznym otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami.

Podsystem zarządzania napotyka niepewność płynącą ze zmienności otoczenia zewnętrznego i musi ją pokonywać, aby zapewnić przetrwanie oraz rozwój organizacji.

Typologie organizacji

Podział organizacji w zależności od ich **funkcji genotypowej**:

- ✓ Gospodarcze (działające na podstawie zasady ekonomiczności;
- ✓ Służące zaspokajaniu niematerialnych potrzeb społeczeństwa (szkoły, szpitale, muzea, uczelnie wyższe);
- ✓ Administracyjne;
- ✓ Policyjne i militarne;
- ✓ Społeczne (partie polityczne, stowarzyszenia, związki zawodowe;
- ✓ Religijne.

Cele organizacji (1)

Cel działania jest to dotyczący przyszłości, antycypowany (*przewidywany z góry*) przez podmiot działający stan jakichś rzeczy, który jako cenny (pożądany) dla podmiotu działającego wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy.

Cele organizacji (2)

klasyfikacja (1)

Podział celów wg kryterium sposobu ich sformułowania:

- **Cel stopniowalny** – może być osiągnięty w pełni, w pewnym stopniu albo wcale nie osiągnięty.
- **Cel niestopniowalny** – może być osiągnięty tylko w całości lub wcale.

Cele organizacji (3)

klasyfikacja (2)

Podział celów wg kryterium etapu
osiągnięcia stanu zamierzonego:

□ **Cel końcowy;**

□ **Cel pośredni** (środek do osiągnięcia celu końcowego).

Cele organizacji (4)

Rodzaje relacji pomiędzy celami pośrednimi:

- ❖ Cele te mogą stanowić łańcuch: osiągnięcie poszczególnych celów jest warunkiem realizacji celu następnego w łańcuchu.
- ❖ Cele te mogą stanowić zbiór warunków koniecznych do urzeczywistnienia celu końcowego.

W poszczególnych cyklach działań może występować 1 z tych typów relacji lub oba typy łącznie.

Cele organizacji (5)

klasyfikacja (3)

Podział celów współrzędnych wg kryterium ich hierarchii:

- **Cel główny** – cel który jest lub był istotnym powodem podjęcia danego rodzaju działań (w przypadku **organizacji** – powołanie jej do życia).
- **Cel uboczny** – może być dodatkowym motywem podjęcia działania.

Cele organizacji (6)

klasyfikacja (4)

Podział celów wg kryterium ich zasięgu:

- **Cel indywidualny;**

- **Cel grupowy.**

Cele grupowe są to takie cele indywidualne, które przyświecają wszystkim członkom grupy lub ich większości.

Cele organizacji są to cele wspólne jej uczestników.

Pojęcie koalicji dominującej

Koalicja dominująca jest to reprezentacja różnych grup interesów, która uzyskała consensus w sprawie zdefiniowania celów organizacji i ich hierarchii. Koalicja dominująca uzyskuje przewagę nad innymi podmiotami, wytycza cele oraz strategię organizacji zgodnie ze swoim systemem wartości i preferencji, czyli **formułuje ona misję organizacji**.

Efektywność organizacji w interpretacji celowościowej (przedsystemowej)

W interpretacji celowościowej akcentuje się celowy charakter organizacji i traktuje się ją jak inne sztuczne systemy.

Ocena efektywności dotyczy przede wszystkim stopnia realizacji zamierzonych celów [większość celów jest stopniowalna], a w drugiej kolejności wykorzystania posiadanych zasobów.

Efektywność organizacji w interpretacji systemowej

W interpretacji systemowej na pojęcie efektywności składa się nie tylko stopień realizacji celów [często trudnych do ustalenia], ale także zdolność organizacji do pozyskiwania środków z otoczenia i stopień ich wykorzystania.

W interpretacji systemowej punkt wyjścia stanowi założenie, że organizacje są systemami otwartymi połączonymi licznymi więziami z otoczeniem zewnętrznym, dążącymi do zachowania swej integralności oraz rozwoju i w związku z tym próbującymi optymalizować poszukiwanie i wykorzystanie zasobów.

Otoczenie zewnętrzne organizacji

Otoczenie systemu jest to zbiór elementów nie wchodzących w jego skład, ale równocześnie pozostających w jakichś relacjach w stosunku do niego. Związek otoczenia z systemem polega na tym, że jego elementy bezpośrednio lub pośrednio wpływają na jego funkcjonowanie. Stwarzają zarówno szanse, jak i zagrożenia dla jego przetrwania i rozwoju. Związek ten nie jest jednostronny: system może oddziaływać na inne systemy będące elementem jego otoczenia.

Granice organizacji

Granice organizacji są umowne, a nie naturalne. Dotyczą raczej procesów i zachowań ludzi niż obiektów fizycznych. Wybór określonej funkcji genotypowej albo misji organizacji wyznacza sferę jej działania, wachlarz wytwarzanych dóbr czy świadczonych usług oraz zapotrzebowania na zasilenia i informacje z otoczenia. Na wejściach do organizacji powinny znaleźć się tylko takie zasilenia i informacje, a na wyjściach tylko takie produkty i usługi, które służą realizacji funkcji genotypowej. **Granice organizacji** spełniają w tym zakresie funkcję selekcyjną.

Otoczenie zewnętrzne celowe (bezpośrednie)

Otoczenie zewnętrzne celowe (bezpośrednie)

organizacji - konkretne systemy (organizacje lub ich grupy), które mogą wpływać na organizację, a z którymi organizacja współpracuje bądź konkuruje.

Rodzaje otoczenia celowego:

- konkurenci
- klienci
- dostawcy
- sojusznicy
strategiczni
- regulatorzy

Otoczenie zewnętrzne ogólne (pośrednie)

Otoczenie zewnętrzne ogólne (pośrednie)

organizacji - bliżej nie sprecyzowane wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą na nią wpływać.

Rodzaje otoczenia ogólnego:

- **ekonomiczne**
- **techniczne**
- **socjo-kulturowe**
- **prawno-polityczne**
- **międzynarodowe**
- **przyrodniczo-geograficzne**

Sprawność działania (1)

Prakseologia – nauka o sprawności działań ludzi.

Sprawność działania – pozytywnie oceniana cecha działania zorganizowanego, które jest:

skuteczne, ekonomiczne i korzystne.

Sprawność działania (2)

skuteczność działania

Skuteczne działanie jest to takie działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel.

Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu: osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu.

2 rodzaje skuteczności:

- ✓ **Stopniowalna** (podmiot osiągnął cel w pełni lub w jakimś stopniu albo w ogóle się do niego nie przybliżył)
- ✓ **Niestopniowana** (podmiot osiągnął cel albo go nie osiągnął)

Sprawność działania (3)

ekonomiczność działania

Działanie jest:

ekonomiczne jeżeli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest większa od **jedności**;

obojętne ze względu na ekonomiczność jeżeli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów równa się **jedności**;

nieekonomiczne jeżeli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest mniejsza od **jedności**.

Sprawność działania (4)

korzystność działania

Działanie jest:

korzystne jeżeli cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów;

obojętne z punktu korzystności jeżeli cenność wyników użytecznych jest równa cenności kosztów;

niekorzystne jeżeli cenność wyników użytecznych jest mniejsza niż cenność kosztów.

Style kierowania

Styl kierowania jest to zespół specyficznych dla danego kierownika sposobów postępowania oraz tendencja do używania przez niego określonych metod działania.

Rodzaje kierowników (1)

1) Autokrata

- a) Autokrata surowy
- b) Autokrata życzliwy
- c) Autokrata nieudolny

2) Demokrata

3) Nieingerujący

Rodzaje kierowników (2)

Autokrata – wydaje rozkazy, upiera się, aby je wykonano, określa działalność poszczególnych grup bez pytania ich o zdanie, samodzielnie udziela nagan i pochwał, utrzymuje dystans w stosunkach z pracownikami.

Rodzaje kierowników (3)

Autokrata surowy (autokrata sprawiedliwy) – jest przywiązany do wcześniej przyjętych zasad postępowania, od których pod żadnym pozorem nie odstępuje, a zwłaszcza nie indywidualizuje swojego oddziaływania na poszczególnych podwładnych; najpierw wymaga od siebie, a następnie od swoich podwładnych; przy tym jest apodyktyczny; skupia całą władzę w swoich rękach; czuje się odpowiedzialny za całą organizację; rzadko stosuje lub w ogóle nie stosuje nagród.

Rodzaje kierowników (4)

Autokrata życzliwy – czuje się odpowiedzialny za swoich podwładnych, dlatego też dąży do zapewnienia im najlepszych warunków pracy, wg. własnego uznania co jest dobre; oczekuje przy tym dowodów wdzięczności ze strony podwładnych za swoją troskę; sięga po nagrody, ale wg. własnego uznania.

Rodzaje kierowników (5)

Autokrata nieudolny – najgorszy z autokratów; do despotyzmu i apodyktyczności dołącza się jego nieobliczalność; karze nieadekwatnie wysoko za znikome naruszenia obowiązków lub nagradza za nieistotną zasługę.

Rodzaje kierowników (6)

Demokrata – rozumie swoją rolę w organizacji jako koordynatora działań podejmowanych samodzielnie przez podwładnych; dba o dobrą atmosferę w organizacji; integruje podwładnych wokół celów organizacji dając im poczucie wpływu na ich realizację.

Rodzaje kierowników (7)

Nieingerujący (bierny) – faktycznie jest zaprzeczeniem kierownika, uchyla się od wykonywania władzy (najczęściej z powodu własnej nieudolności), nie umie wydawać decyzji i przeprowadzać kontroli.

Klasyfikacja stylów kierowania wg Douglasa
McGregora (1)

Klasyfikacja ta stanowi nawiązanie do
koncepcji „Teoria X i teoria Y”

❖ Styl dostosowany do teorii X

❖ Styl dostosowany do teorii Y

Klasyfikacja stylów kierowania wg Douglasa McGregora (2)

Styl dostosowany do teorii X

Styl ten jest funkcją poglądów na naturę ludzką, w której dominuje przeświadczenie o wrodzonej niechęci ludzi do pracy, obawie ludzi przed odpowiedzialnością i o niskich ambicjach osobistych ogółu ludzi. Zaleca się więc przymus, bezpośrednie kierowanie, kontrolę i zagrożenie karami.

Klasyfikacja stylów kierowania wg Douglasa McGregora (3)

Styl dostosowany do teorii Y

Styl ten opiera się na przeświadczeniu, że praca dla człowieka jest równie naturalną koniecznością, jak odpoczynek lub rozrywka, że człowiek woli być kierowany przez samego siebie, że nie tylko nie unika odpowiedzialności, ale w sprzyjających warunkach gotów jest jej szukać. Zaleca się więc zmniejszyć ingerencję, zwiększyć możliwości samodzielnego działania, a kierowanie bardziej opierać na przekonywaniu i fachowej radzie niż na formalnej hierarchii.