




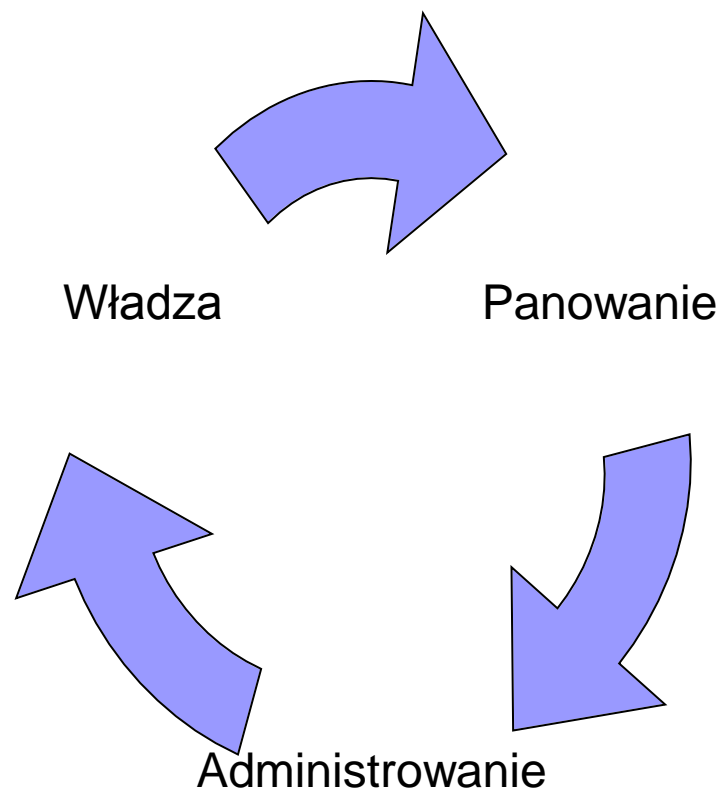
# **Kształtowanie się koncepcji zarządzania**



Granice mego języka  
wskazują granice mego  
świata

Ludwig Wittgensteinian

# Zanim pojawiła się koncepcja zarządzania



# Władza potocznie

- **Pewien stosunek społeczny** (Podmiot „A” ma władzę nad podmiotem „B”).
- **Określona instytucja** („dyrektor sprawuje *władzę* w zakładzie)
- **Typ zachowania** (możliwość modyfikowania cudzego zachowania)
- **Osoba** (funkcjonariusz policji „Panie władzo”)

# Władanie według Platona

(...) Jak długo, albo miłośnicy mądrości nie będą mieli w polis władzy królewskiej, albo ci dzisiaj tak zwani królowie i władcy nie zaczną się w mądrości kochać uczciwie i należycie, i *pokąd to się w jedno nie zleje – wpływ polityczny i umiłowanie mądrości* – tym licznym naturom, które dziś idą osobno, wyłącznie tylko jednym albo drugim torem, drogi się nie odetnie, tak długo nie ma mowy aby zło ustało, nie ma ratunku dla państw, a uważam, że i dla rodu ludzkiego. Ani nie ma mowy, żeby taki ustrój prędzej w granicach możliwości dojrzał i światło słońca zobaczył – ustrój, któryśmy teraz w myśli rozważyli.(...)

Platon, Państwo z dodaniem siedmiu ksiąg „Praw”, przeł. Witwicki  
W.,T.1.i 2, V, Warszawa 1958

# Tomizm o władzy

„Mówimy już, że stworzenia umysłowe są wyższe od pozostałych stworzeń, a zatem przez stworzenia umysłowe Bóg rządzi wszystkimi innymi. Ponadto ponieważ wśród samych stworzeń umysłowych jedne są wyższe od innych, przez wyższe z nich Bóg rządzi niższymi. Ponieważ ludzie zajmują w porządku natury (stworzenia) najniższe miejsce wśród stworzeń umysłowych, kierowani są przez duchy wyższe, które – ponieważ ogłaszają ludziom to, co Boże – nazywają się aniołami, czyli zwiastunami. Również wśród samych aniołów wyżsi rządzą niższymi, gdyż rozróżniamy w nich hierarchię, czyli święte władze, poszczególne zaś hierarchie dzielą się na różne stopnie(...)”

św. Tomasz z Akwinu, Streszczenie teologii (w: ) św. Tomasz z Akwinu, Dzieła wybrane, przekł J. Salij, Poznań 1984r.s.124

# Monteskiusz *podzielił* władzę...

„Wolność (...) obywatela jest ów spokój ducha, pochodzący z przeświadczenia o własnym bezpieczeństwie. Aby istniała ta wolność, trzeba rządu, przy którym by żaden obywatel nie potrzebował się lękać drugiego obywatela.

Kiedy w jednej i tej samej osobie lub w jednym i tym samym ciele władza prawodawcza zespolona jest z wykonawczą, nie ma wolności; ponieważ można się lękać, aby ten sam monarcha albo ten sam senat nie stanowił tyrańskich praw, które będzie tyrańsko wykonywał (...).”

# Administrowanie w monarchiach despotycznych

W despotjach wschodnich, „administrację” stanowili krewni i najbliżsi współpracownicy władcy, w późniejszym okresie widoczne jest zróżnicowanie statusu urzędników i wzrost ich liczby. Administracja pełni w tym czasie równorzędne funkcje kapłanów





# Administracja w antycznym Rzymie

1. (łac.) *administratio* – obsługa, zarządzanie; od *administrare* – obsługiwać, spełniać)
2. W antycznym Rzymie dominowały instytucje o charakterze republikańskim – gminy miejskie (*civitas*, *municipia*), obejmujące niejednokrotnie szeroki teren wiejski. Był to kolektywistyczny system działania administracji zwany magistraturą. Władzę sprawowały rady (*curia*), składające się ze 100 członków (*decurionów*), których listę ustalali (*duumviri*). Udział w radzie był honorowy, a wręcz pociągał za sobą konieczność ponoszenia kosztów np. na organizowanie igrzysk
3. W Cesarstwie Rzymskim administracja oparta była o dokonany podział terytorialny Imperium. Funkcjonowaniu administracji sprzyjał rozwój prawa
4. Wraz z chrystianizacją nastąpił zwrot ku oligarchiczności.

# Weberowski model administracji

*Biurokracja idealna* składa się z:

1. **Hierarchiczności** – urzędnik podporządkowuje się decyzjom przełożonego, przysługuje mu jednak prawo odwołania się i zażalenia na jego decyzje
2. **Depersonalizacji** – władza urzędnika i obowiązek podporządkowania się jej przez obywatela wynika, ze sprawowanego przez niego urzędu, nie zaś z jego cech osobistych, praca urzędnika jest jego statusem społecznym i podstawowym zajęciem
3. **Bezosobowych przepisów, stanowiących podstawę działania** – precyzyjne rozgraniczenie zakresu uprawnień (zwanych też kompetencjami) i obowiązków urzędników oraz urzędów, służące wyeliminowaniu wzajemnego nakładania się działań różnych urzędników i urzędów
4. **Uznania kwalifikacji formalnych za podstawę zatrudnienia i awansu** – rekrutacja na stanowiska urzędnicze, nominacje, awanse i wynagrodzenia reguluje precyzyjna norma prawna. Istnym elementem jest doświadczenie utożsamiane ze stażem pracy
5. **Specjalizacji i podziału pracy** – precyzyjny podział pracy uprawnień stanowi podstawę (gwarancję) skuteczności i ogranicza dyskrecjonalne funkcjonowanie urzędnika

# Początki koncepcji zarządzania

- *Administrat/if* – administracyjny
- *Administration* – zarząd, administracja, udzielanie sakramentów
- *Administre* – podwładny
- *Administratrer* – zarządzać, kierować, administrować



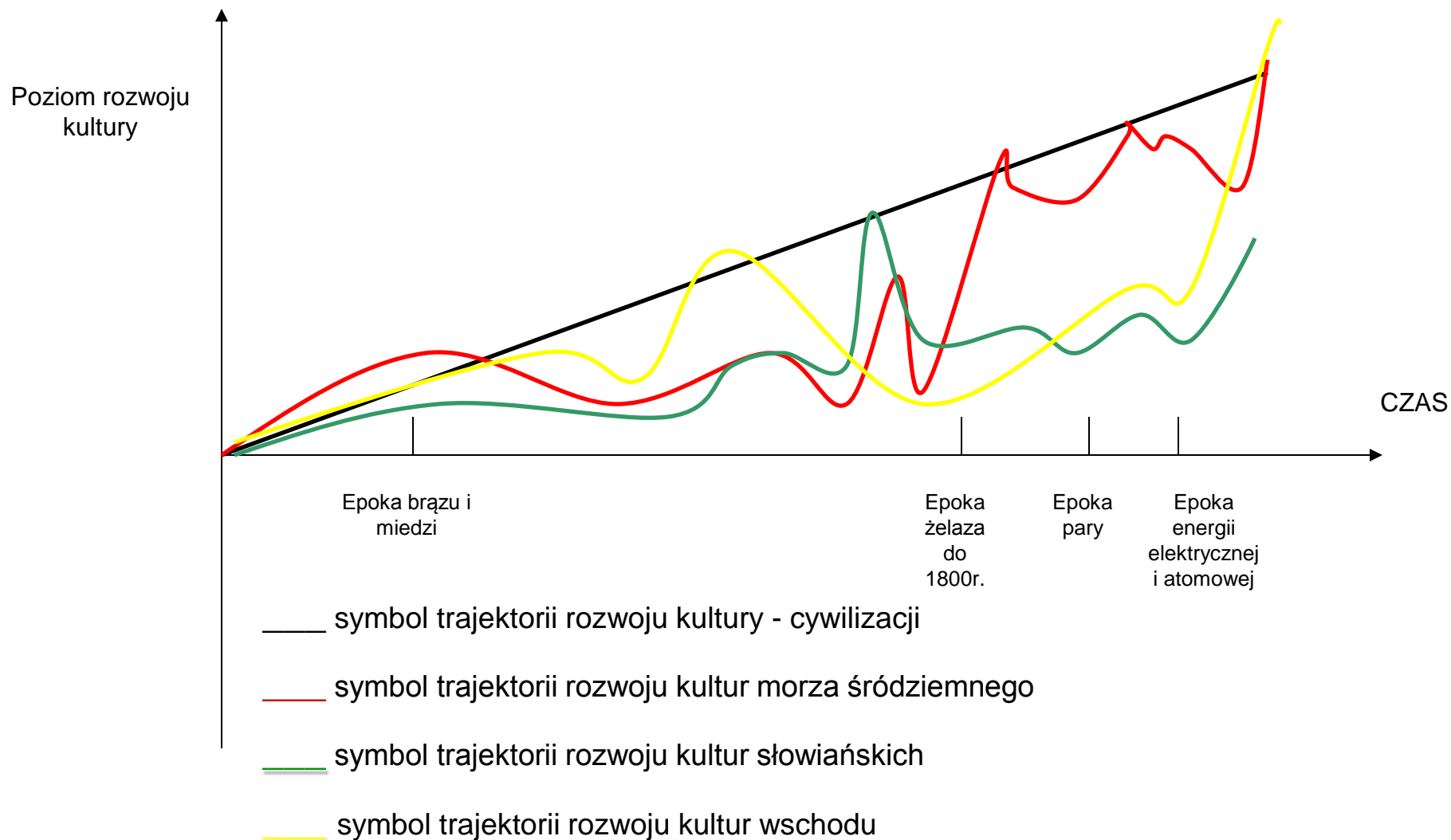
# Główne cechy gospodarki towarowej

- wytwarzanie produktów przeznaczonych do wymiany przez transakcje wymiany lub kupna–sprzedaży;
- Powstanie i rozwój gospodarki towarowej wiąże się ze społecznym podziałem pracy i wyodrębnianiem się poszczególnych producentów;
- Gospodarka towarowa przeważa w kapitalizmie.

# Skutki rozwoju gospodarki towarowej

- Rozwój cywilizacyjny
- Upowszechnienie się ekwiwalentu towarowego – pieniądza
- Pogłębienie stratyfikacji społecznej
- Rozwój przedsiębiorstw i form ich kierowania

# Kolejne etapy rozwoju cywilizacji



# Pojęcie zarządzania

~~Zarządzać → kierować → władać~~

# Pojęcie zarządzania

Zarząd  Zarządzać  Zarządzenie

~~Rozkazać, wydać polecenie, nakazać~~



# Istota kierowania

- Przez kierowanie, w szerszym zakresie, rozumie się działanie, którego celem jest spowodowanie funkcjonowania innych rzeczy zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje
- Przez kierowanie w węższym zakresie, rozumie się działanie, którego celem jest spowodowanie działania innych ludzi zgodnie z celem tego. Kto nimi kieruje.

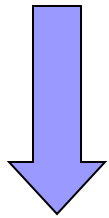
# Kierowanie a władza

Możliwość kierowania ludźmi w organizacji wynika z posiadanej władzy, której składowymi mogą być:

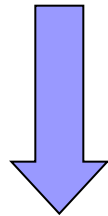
- Władza nagradzania- podmiot zarządzania może wynagrodzić podwładnych za wykonanie zadania;
- Władza wymuszania – odwrotność władzy nagradzania, czyli możliwość karania za niewykonanie polecenia;
- Władza legalna - - istniejąca wtedy gdy podwładny uznaje, że ten kto ją wykonuje, ma prawo do wywierania wpływu na podwładnych;
- Władza ekspercka – oparta na wiedzy, wynikająca z przekonania podmiotu zarządzania, że sprawujący ją ma szczególną wiedzę;
- Władza odniesienia – odwołująca się do pragnienia utożsamiania się osoby poddającej się tej władzy z tym kto tę władzę sprawuje.

# Współczesne koncepcje zarządzania...

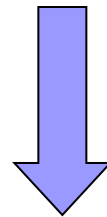
## POJĘCIE ZARZĄDZANIA



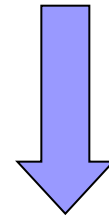
Ujęcie  
syntetyczne



Ujęcie  
funkcjonalne



Ujęcie  
opisowe



Ujęcie  
procesowe

# Syntetyczne ujęcie zarządzania...

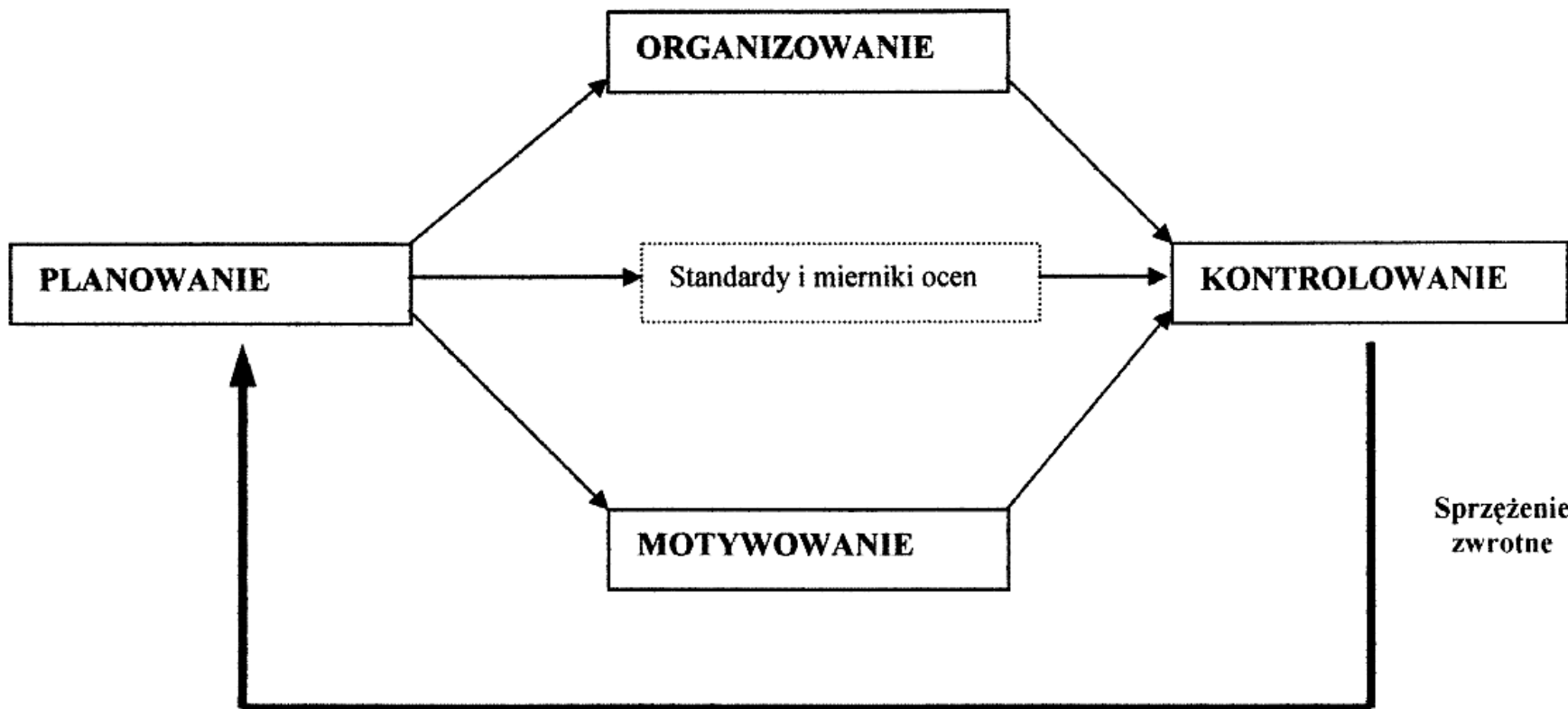
- H. Steinmann i G. Schreyögg –działalność w otoczeniu licznych, mniej lub bardziej specyficznych, ugrupowań wokół przedsiębiorstwa
- J. Zieleniewski - „Cykl działania zorganizowanego umożliwiające osiągnięcie celów organizacji”
- Stoner J.A.F. ,Ch. Wankel – „Koordynowanie działań ludzkich, dla osiągnięcia zamierzonych celów w sposób możliwie najbardziej efektywny

# Opisowe ujęcie zarządzania ...

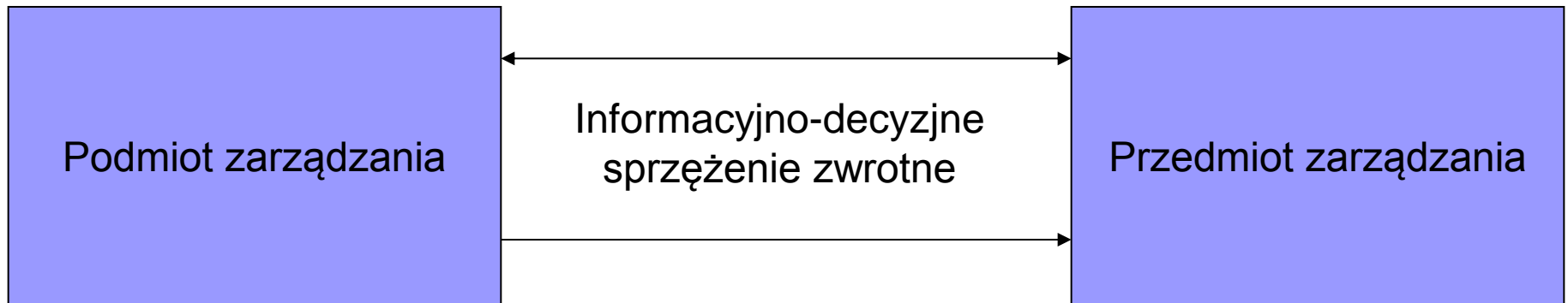
- J.E. Rosenzweig i F.E. Kast – „Proces koordynowania zbiorowych wysiłków, dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki w zorganizowanych strukturach i w oparciu o wyznaczone zadania
- R.W. Griffin - zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, skierowanych na zasoby organizacji (w tym zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji, w sposób sprawny i skuteczny

# Funkcjonalne ujęcie zarządzania

- Koncentruje się na podstawowych rodzajach działań konstytuujących proces zarządzania. Pierwszy sklasyfikował je H. Fayol
- Wśród tych działań pierwotnie wyróżniano: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, kontrolowanie
- Obecnie przewidywanie zastąpiono planowaniem, a rozkazywanie motywowaniem.



# Procesowe ujęcie zarządzania



Akceptacja powyższego modelu oznacza, że proces zarządzania konstytuowany jest przez trzy składowe:

- Podmiot zarządzający, wyposażony we władzę oraz odpowiednie umiejętności zarządcze;
- Przedmiot zarządzania – podporządkowujący się podmiotowi, mający określone oczekiwania względem procesu zarządzania i wyposażony w umiejętności wykonawcze, ze względu na które jego udział w procesie zarządzania jest zasadny.
- Informacyjno-decyzyjne sprzężenie zwrotne – zasadzające się na dwustronnej wymianie informacji i jednostronnym przepływie poleceń.



# Zarządzanie według Petera Drucker'a

**DRUCKER PETER F.** (ur. 1909), amer. ekonomista i teoretyk zarządzania, pochodzenia austr.; autor pierwszego nowoczesnego podręcznika o zarządzaniu *The Practice of Management* (1954) a także m.in.. *Managing in Turbulent Times* (1980)

Drucker jest pionierem w przełamywaniu barier światopoglądowych w tym w szczególności barier tkwiących w umysłach menedżerów i ludzi ze świata polityki. W swych publikacjach uczy co menedżerowie muszą zrobić, potem o tym, co „powinni” i wreszcie o tym, co „mogą” zrobić. Przestrzega aby zarządzać z myślą o jutrze. Czyli - odrzucać wszelkie wczorajszości

Drucker twierdzi m.in.:

„Czas burzliwy jest czasem niebezpiecznym, ale największe z jego niebezpieczeństw polega na pokusie odwrócenia się tyłem do rzeczywistości.

„Kto podejmuje decyzje w danym przedsiębiorstwie, musi stawić czoła rzeczywistości i oprzeć się pokusom tego, co „wszyscy wiedzą”, pokusom wczorajszych pewników, które wkrótce staną się szkodliwymi zabobonami dnia jutrzejszego.

# Zarządzanie według Petera Drucker'a

1. Zarządzanie dotyczy ludzi. Celem zarządzania jest współdziałanie podmiotów w celu zmniejszenia oddziaływania słabości i zmaksymalizowania silnych stron członków organizacji.
2. Zarządzanie jest osadzone w kulturze. Wzorce współdziałania nie mają zatem charakteru uniwersalnego, lecz odnoszą się do wzorców kulturowych.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości i celów działania, które pozwolą na pełne zaangażowanie wszystkich członków organizacji.
4. Zarządzanie ma na celu doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do adaptacji w zmiennych warunkach, zdolna do uczenia się.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się w celu współdziałania i ustalenia odpowiedzialności poszczególnych jednostek i zespołów.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników opisujących aspekty finansowe, ekonomiczne i społeczne. Wskaźniki te pozwalają na stałe systematyczne monitorowanie działań jednostki i organizacji.

# Zarządzanie w prakseologii

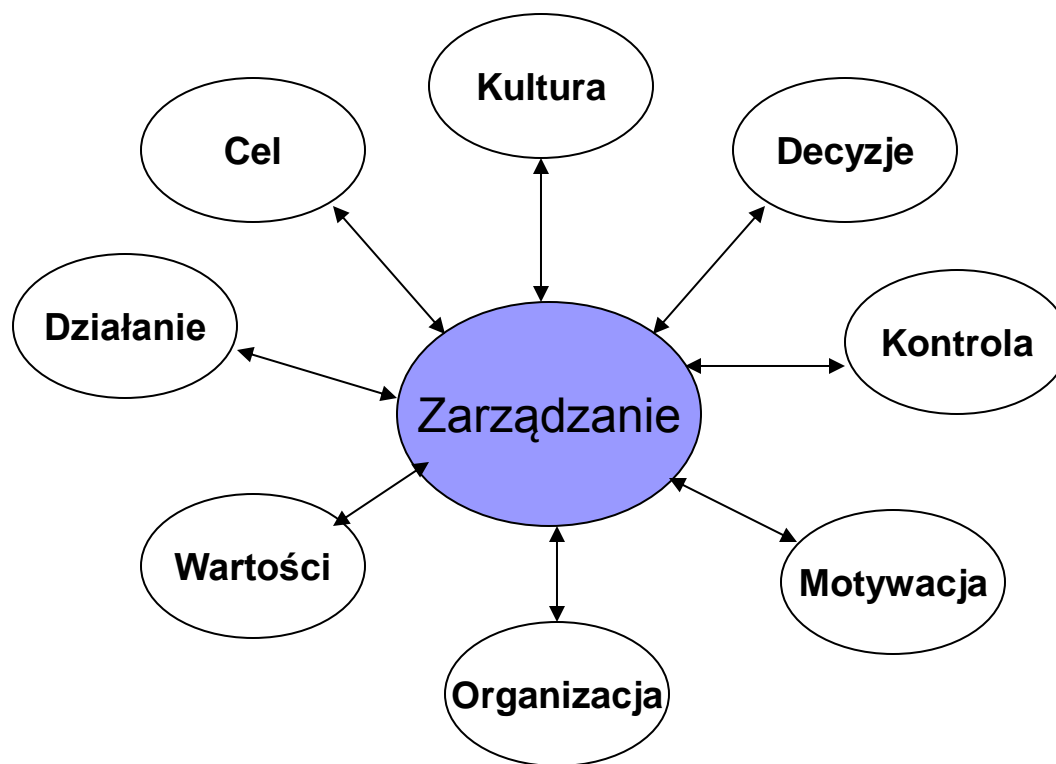
**Zarządzanie**-działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy lub osób podległych, zgodnie z celem zarządzającego[1]. Istotą funkcji zarządzania, jako specyficznego rodzaju funkcji, jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczenie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych)[2]. Zadaniem zarządzania na każdym szczeblu kierowania-strategicznym, taktycznym, czy operacyjnym jest ciągłe usprawnianie funkcjonowania organizacji[3]

[1] B. Gliński, *Zarządzanie*, w: *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1974, s. 929

[2] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1974, s. 477

[3] T. Pszczołowski, 1978, s. 34

# Istota i elementy zarządzania



# Klasyfikacja funkcji zarządzania

Funkcje zarządzania	G. Pery	M. Hoffmann	L. Allen	H. Koontz, C.O'Donell	E. Brech	P.F. Drucker
Planowanie	X	X		X	X	
Organizowanie	X	X	X	X	X	X
Motywowanie	X	X	X	X	X	X
Kontrolowanie	X	X	X	X		
Koordynowanie					X	
Ustalanie celów						X
Zarządzanie personelem				X		
Mierzenie pracy i ocena						X
Rozwijanie sprawności i uzdolnień ludzi						X
Przewidywanie			X			
Integracja			X			
Komunikacja		X				
Bilansowanie spraw linii i sztabu			X			
Decydowanie		X				
Synchronizacja			X			



**Dziękuję za uwagę**