

Małgorzata KOWALSKA¹

EWOLUCJA TEORII ZARZĄDZANIA

Słowa kluczowe: zarządzanie, przywództwo, definicje, teorie

STRESZCZENIE

Przedmiotem niniejszego opracowania jest przeanalizowanie ewolucji teorii, podejść i technik stosowanych w zarządzaniu. Jej celem jest zbadanie ewolucji teorii stosowanych w zarządzaniu, przybliżenie ich oraz opisanie współczesnego podejścia do niego.

Głównym problemem poznawczym niniejszego artykułu jest analiza ewolucji podejść teoretycznych funkcjonujących w literaturze przedmiotu oraz wskazanie ich wpływu na kształt współczesnej filozofii zarządzania. Stosując metodę opisu i analizy treści wybranych opracowań naukowych, dokonano systematyzacji zagadnień związanych z tematem artykułu i na podstawie przeanalizowanych materiałów zastanych dokonano ich autorskiej analizy.

Wykazano, że obserwacja zachodzących w gospodarce przeobrażeń, umiejętność dostrzegania rzeczywistych problemów i procesów organizacyjnych, ich wnikliwa diagnoza i analiza, stanowi zaczątek do rozwijania funkcjonujących teorii naukowych dotyczących zarządzania, jak również ich uaktualniania i redefiniowania.

Wstęp

Teoria zarządzania i jej rozwój ma zasadniczy wpływ na praktykę. Można postawić tezę, że w żadnej z dyscyplin naukowych nie ma tak ścisłych powiązań między teorią a praktyką, jak w naukach zarządzania. Również na dzisiejszą praktykę zarządzania organizacją bardzo duży wpływ wywarli prekursorzy organizacji i zarządzania. Dziś, jako najbardziej istotne, najczęściej wymienia się

¹ Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego.

następujące trzy kierunki rozwoju nauk zarządzania: szkołę klasyczną, szkołę stosunków międzyludzkich oraz szkołę ilościowo-systemową. Autorka zdecydowała się podjąć temat ewolucji podejść teoretycznych funkcjonujących w literaturze przedmiotu oraz wskazać ich wpływ na kształt współczesnej filozofii zarządzania.

Celem pracy jest zbadanie ewolucji teorii stosowanych w zarządzaniu, przybliżenie ich oraz opisanie ich współczesnego podejścia. Tak sformułowanemu celowi przyporządkowano problemy badawcze.

Pierwszy z nich zakłada wskazanie odpowiedzi na pytanie o właściwy opis głównego przedmiotu badań. W tym celu: wyselekcjonowano termin *zarządzanie*; oraz dokonano przeglądu i systematyzacji podstawowych zagadnień, związanych z terminem *zarządzanie*.

Drugi problem badawczy odnosi się do pojęcia *ewolucji teorii zarządzania* i związany jest z próbą wskazania jego kierunków. W związku z tym wyodrębniono i opisano najistotniejsze trendy w obszarze teorii zarządzania.

Na podstawie literatury przedmiotu oraz własnych analiz sformułowano główną hipotezę mówiącą o tym, że na przestrzeni wieków zmieniło się zarówno teoretyczne, jak i praktyczne podejście do zagadnienia *zarządzania*, nie mniej jednak, nawet współcześni uczeni odwołują się do teorii i podejść głoszonych przez prekursorów nauk o zarządzaniu.

Podjęta przez autorkę tematyka wymogła odegranie dominującej roli analizie treści dostępnych publikacji, tj. literatury zastanej. Została ona wskazana kolejno w przypisach oraz bibliografii. Stosując metodę opisu i analizy treści wybranych opracowań naukowych, dokonano systematyzacji zagadnień związanych z tematem pracy. Literatura poświęcona głównym zagadnieniom jest bardzo obszerna i trudno byłoby omówić ją w sposób całościowy, dlatego ważnym było zawężenie jej spektrum do kwestii istotnych dla tematu.

Układ logiczny poniższego opracowania ma na celu zaakcentowanie dedukcyjnego podejścia do tematu, gdyż pojęcie *zarządzanie* należy traktować jako wielowymiarowe.

Istota zarządzania

Termin *zarządzanie* jest różnorodnie interpretowany w literaturze przedmiotu, zatem występuje wiele jego definicji, akcentujących jego odmienne aspekty. Według Oxford Advanced Learner's Dictionary, *zarządzanie* (management) to kontrola i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie lub innej podobnej organizacji

oraz proces kontrolowania albo postępowania z ludźmi lub rzeczami”². Natomiast według Cambridge International Dictionary of English, jest to „kontrolowanie lub organizowanie czegoś”³. Z kolei, jak pisze M. Kostera, „zarządzanie to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji”⁴. R.W. Griffin twierdzi, że „zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁵. Specyficzne znaczenie w takim podejściu przypisuje się poszczególnym czynnościom składającym się na wyodrębnione, złożone działania (procesy), jak również skutecznej i sprawnej realizacji celów wytyczonych organizacji.

Skuteczny, to znaczy działający z powodzeniem. T. Kotarbiński następująco charakteryzuje pojęcie skuteczności: „...skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”⁶. Zarządzanie powinno zatem charakteryzować skuteczność i sprawność w długim okresie czasu. Skuteczność nie jest jednak pojęciem jednostkowym. Uważa się, że skuteczne zarządzanie to takie, które przynosi zysk właścicielom i dobre płace pracownikom. Sprawność nazywamy ekonomicznością lub też efektywnością. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, można powiedzieć, że zarządzanie organizacją powinno być: systemowe (całościowe), elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie i dostosowanie się do niego, a tam gdzie jest możliwe, kształtowane tak, aby zrealizować cele organizacji. Dla organizacji najważniejsi są klienci, którzy są głównym motorem funkcjonowania organizacji. Zarządzanie powinno być nakierowane na nich i być sprawne, to znaczy skutecznie prowadzić do realizacji zamierzonego celu, a jednocześnie korzystne, czyli w określonym przedziale czasu, uzyskane efekty powinny być większe niż poniesione koszty.

² *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1948/95, s. 1027.

³ *Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge University Press, Cambridge 1995, s. 922.

⁴ M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 22–23.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 36–39.

⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1975, s. 104.

A.K. Koźmiński stwierdza, że „istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę”⁷. Wyjaśnia też, że współpraca nie powinna ograniczać się wyłącznie do wnętrza organizacji, ale musi również obejmować relacje z podmiotami zewnętrznymi i zmierzać do zapewnienia rozwoju i przetrwania. Zarządzanie jest zatem swego rodzaju *wędrówką przez chaos*, kreowaniem rzeczywistości z dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych. Ma na celu zapewnienie odpowiednich warunków do tego, aby organizacja działała zgodnie z ustalonymi założeniami – realizowała swoją misję, osiągała spójne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom zgodności, umożliwiające bieżące funkcjonowanie i stabilny rozwój.

B. Kaczmarek i C. Sikorski powołują się natomiast na definicję zarządzania F.J.E. Rosenzweiga i E. Kasta, która mówi, że „zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania”⁸. Zatem tak rozumiane zarządzanie polega na racjonalnym i świadomym kształtowaniu wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi elementami systemu organizacyjnego. Ogólne wytyczne sprawnego działania sformułował W. Kieżun, którego podstawowa zasada brzmi: „należy działać w sposób zorganizowany”⁹. Kolejne ogólne dyrektywy, które stanowią tzw. *antynomie sprawnego działania*, zostały przez autora zestawione w przeciwstawne pary:

- a) specjalizacja – uniwersalizacja,
- b) aktywizacja – ograniczenie działań,
- c) oczekiwanie właściwej chwili, czyli kunktacja – antycypacja,
- d) utrzymanie określonego rodzaju zasobów – pełne wykorzystanie zasobów,
- e) koncentracja sił – zabezpieczenie wszystkich kierunków działania.

By móc w praktyce wykorzystywać „antynomie sprawnego działania” menedżer musi zdobyć szeroki wachlarz wiedzy, na podstawie którego jest w stanie po dogłębnej analizie ocenić, która zmienna jest dominującą oraz określić i zaplanować konkretne czynności, których podjęcie będzie najbardziej pożądane z punktu widzenia założonych celów, uwzględniając wszystkie towarzyszące okoliczności oraz uwarunkowania związane z funkcjonowaniem danej organizacji, a przede wszystkim, zachodzącymi w jej otoczeniu zmianami. Według W. Kieżuna „przeciwstawienie możliwych form sprawnego działania ma istotne znaczenie pragmatyczne

⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielnik, *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008, s. 16.

⁸ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999, s. 37.

⁹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, s. 23–24.

– poprzez analizę automatycznie następuje *myślenie organizatorskie*, w wyniku którego decyzja jest wynikiem wariantów obejmujących maksymalną skalę możliwości¹⁰. Inne uwagi autora dotyczą podstawowych walorów sprawnego zarządzania, tj. skuteczności, korzystności, a także ekonomiczności, zapobiegających wystąpieniu zjawiska nieuporządkowania i chaotyczności (ich miarą jest entropia).

Według P.F. Druckera „zarządzanie to funkcja społeczna i sztuka wyzwolona”¹¹. Jest ono także „konkretnym i wyróżniającym instrumentem działania każdej organizacji”¹², którego głównym zadaniem jest „umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych”¹³. Zarządzanie dotyczy każdej działalności, która gromadzi w jednej organizacji ludzi różniących się zasobami wiedzy i umiejętności. Zarządzanie powiązane jest zatem z integracją ludzi, którzy połączeni są wspólnym przedsięwzięciem, co powoduje, że jest mocno osadzone w kulturze organizacyjnej.

A zatem, prawidłowo rozumiane, profesjonalne zarządzanie powinno stwarzać tak organizacji, jak i każdemu z jej członków, możliwość rozwoju zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami klientów oraz uwarunkowaniami prowadzenia danej działalności. Drucker stworzył listę pewnych cech zarządzania i zasad, które czynią je skutecznym. Uważa, że zarządzanie¹⁴:

- a) w pierwszej kolejności dotyczy ludzi,
- b) silnie osadzone jest w kulturze,
- c) wymaga wspólnych wszystkim, prostych i jasnych wartości, celów działania i zadań,
- d) powinno powodować, że organizacja uczy się na podstawie doświadczenia,
- e) wymaga komunikowania się,
- f) wymaga systemu wskaźników służących ocenie,
- g) musi być zorientowane przede wszystkim na najistotniejszy, podstawowy i ostateczny rezultat – czyli na zadowolenie klienta.

Według B. Nogalskiego i S. Lachiewicza „zarządzanie to dyscyplina wiedzy i praktyki”¹⁵. I właśnie praktyka zawodowa oraz zdobyte dzięki niej doświadczenie mogą być cennym źródłem wiedzy, umożliwiającym skuteczne oraz sprawne zarządzanie organizacją. Z takim poglądem zgadza się Z. Mikołajczyk, stwierdzając

¹⁰ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, s. 24.

¹¹ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 15.

¹² P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 17.

¹³ P.F. Drucker, *Myśli...*, s. 26.

¹⁴ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 76.

¹⁵ S. Lachiewicz, B. Nogalski, *Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 9.

jąc, że „opierając metody organizacji i zarządzania na rozumowaniu indukcyjnym (typowym dla nauk empirycznych) od momentu ich udokumentowanego stosowania w początkach XX wieku, jako punkt wyjścia do ich tworzenia przyjmowano obserwację i w oparciu o nią tworzone uogólnienia”¹⁶. W związku z powyższym, obserwacja zachodzących w gospodarce przeobrażeń, umiejętność dostrzegania rzeczywistych problemów i procesów organizacyjnych, ich wnikliwa diagnoza i analiza, a także zdolność wyciągania trafnych wniosków powinny stanowić zaczątek do rozwijania funkcjonujących teorii naukowych, jak również ich uaktualniania i redefiniowania.

Reasumując, można podjąć próbę stworzenia syntetycznej definicji terminu *zarządzanie*. A zatem, zarządzanie jest procesem przemyślanym, świadomym i usystematyzowanym. Prowadzony jest on zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, przez osoby, którym przyznano odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów). Proces ten dzieli się na szereg działań, mających na celu zapewnienie bieżącego funkcjonowania organizacji, a także jej stabilny rozwój w przyszłości, zgodnie z przyjętą strategią oraz wytyczonymi celami. Zarządzanie swym zakresem obejmuje nie tylko dostępne zasoby materialne i niematerialne, ale odnosi się także do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z poszczególnymi interesariuszami. Składa się z działań i czynności, ukierunkowanych zarówno na planowanie, jak i przewidywanie możliwych zdarzeń. Punktem wyjściowym powinny być identyfikacja problemów oraz wytyczenie celów, a następnie planowanie sposobów ich realizacji, organizowanie, podejmowanie decyzji, komunikowanie się, przewodzenie ludziom, motywowanie ich i kontrola. W praktyce zarządzanie polega na umiejętnym zbilansowaniu działań na rzecz, często sprzecznych, interesów i oczekiwań poszczególnych interesariuszy. Wypadkową podejmowanych przez menedżerów działań powinno być budowanie oraz wzmacnianie wartości rynkowej organizacji, zwiększanie jej konkurencyjności oraz potęgowanie potencjału kapitału intelektualnego, aby zapewnić przetrwanie, ale również systematyczny rozwój. Zarządzanie odnosi się w głównej mierze do ludzi, a więc powinno opierać się na takich wartościach jak: uczciwość i szacunek, a co najważniejsze, powinno być powiązane ze świadomością poczucia odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz ich konsekwencje w przyszłości.

¹⁶ Z. Mikołajczyk, *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 16.

Ewolucja teorii zarządzania

Teoria zarządzania i jej rozwój ma zasadniczy wpływ na praktykę. Można postawić hipotezę, że w żadnej z dyscyplin naukowych nie ma tak ścisłych powiązań między teorią a praktyką, jak w naukach zarządzania. Również na dzisiejszą praktykę zarządzania organizacją bardzo duży wpływ wywarli prekursorzy organizacji i zarządzania. Jako najbardziej istotne najczęściej wymienia się następujące trzy kierunki rozwoju nauk zarządzania: szkołę klasyczną, szkołę stosunków międzyludzkich oraz szkołę ilościowo-systemową¹⁷.

W szkole klasycznej funkcjonowały dwa główne odgałęzienia, a mianowicie zarządzanie naukowe i zarządzanie administracyjne. Zarządzanie naukowe zajmowało się pojedynczym pracownikiem i poprawą efektywności jego pracy. Natomiast zarządzanie administracyjne skupiało się na takiej strukturze organizacji, która pozwalała na jej sprawne funkcjonowanie. Szkoła stosunków międzyludzkich, określana też mianem szkoły behawioralnej lub psychologicznej, badała zachowanie się indywidualnego pracownika, jak również grupy. Szkoła ilościowo-systemowa dzieliła się również na dwa kierunki: ilościowych teorii zarządzania oraz analizy systemowej. Rozwój tej szkoły przypisuje się szerokiemu zastosowaniu w zarządzaniu komputerów i odpowiedniego oprogramowania, szczególnie baz danych. Współcześnie korzysta się z dorobku wszystkich powyższych teorii. Mowa nawet o podejściu integracyjnym, jako najbardziej charakterystycznym dla dzisiejszego zarządzania. Obecnie stosowane metody i techniki zarządzania integrują kierunki: klasyczny, behawioralny i ilościowo-systemowy. Mówi się nawet o powstaniu *nowej fali* w naukach zarządzania, a mianowicie zarządzaniu wiedzą. Wymienione wyżej szkoły nie są sprzeczne, a wręcz przeciwnie, wzajemnie się uzupełniają.

Za prekursorów nauk zarządzania uważa się Sumerów, którzy ok. 3000 r. p.n.e. używali spisanych przepisów i regulacji praw w zarządzaniu. Również Egipcjanie w tym samym okresie używali praktyk zarządzania przy budowie piramid. Do starożytnych orędowników zarządzania zaliczyć można także Sokratesa i Platona. Współczesne badania dotyczące problematyki zarządzania rozpoczęły się dopiero pod koniec XVIII wieku. W tym okresie powstawały przedsiębiorstwa, których celem był wzrost, ekspansja. Jako jeden z pierwszych znaczenie zasobów ludzkich dostrzegł R. Owen. Wychodził on z założenia, że większa dbałość o robotnika zaowocuje większą i bardziej efektywną produkcją¹⁸. Jego poglądy zostały ujęte i rozwinięte w szkole stosunków międzyludzkich. Do pionierów nauki o zarządzaniu

¹⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 43.

¹⁸ W. Kieżun, *Sprawne Zarządzanie...*, s. 175.

zaliczyć można także C. Babbage, angielskiego matematyka, którego prace koncentrowały się na efektywności produkcji. Jest on uznawany za twórcę nowoczesnej teorii i praktyki zarządzania. Wychodził z założenia, że harmonijne stosunki między kierownictwem i siłą roboczą przynoszą korzyści zarówno właścicielom, jak i pracownikom. Jako pierwszy zwrócił też uwagę na możliwość zastosowania metod matematycznych dla oszczędnego wykorzystania zasobów¹⁹. Szkoły zarządzania rozwinęły się dzięki oddziaływaniu trzech głównych sił, czy też czynników: społecznych, ekonomicznych i politycznych. Determinanty te odegrały i nadal odgrywają istotną rolę w wielu dziedzinach nauk.

Szkoła klasyczna

Początki szkoły klasycznej to koniec XIX i początek XX wieku. Okres w którym rozwijała się szkoła klasyczna, to rozwój przemysłu, dużych przedsiębiorstw i banków. Prężnie rozwijający się rynek wykazywał duże zapotrzebowanie na metody i techniki mówiące o tym, jak powinno się zarządzać, by uzyskać jak największe zyski i rozwijać istniejącą cywilizację przemysłową. W ramach szkoły klasycznej rozwinęły się dwa podejścia: kierunek naukowego zarządzania oraz kierunek administracyjny.

Naukowe zarządzanie często, od nazwiska jego twórcy Fredericka Winslawa Taylora, nazywa się *tayloryzmem*. Kierunek ten rozwijany był przez szereg jego następców i kontynuatorów, takich jak: Henri Louis le Chatelier, Henry Laurence Gantt, Harrington Emerson, małżeństwo Lillian i Frank Gilbreth czy Karol Adamiecki. Taylor był pionierem w dziedzinie wydajności pracy. Wprowadził wiele innowacji w sposobie projektowania stanowisk pracy oraz w sposobie szkolenia pracowników, którzy mieli te funkcje wykonywać. Innowacje te, z jednej strony przyniosły poprawę jakości wyrobów, z drugiej zaowocowały wzrostem morale pracowników. Taylor sformułował również podstawowe idee naukowego zarządzania, tj. system następujących kroków postępowania, mających na celu zwiększenie efektywności i wydajności siły roboczej czyli²⁰:

- a) naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku, w miejsce praktykowanych metod typu *mniej więcej*,
- b) naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy, na danym stanowisku,

¹⁹ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 15–18.

²⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 74.

- c) nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą stosować się do przypisanych im metod wykonywania pracy,
- d) dalej planować pracę, ale wykorzystać robotników do faktycznego wykonania pracy.

Zarządzanie administracyjne – to podejście które rozwijało się równocześnie z naukowym zarządzaniem i koncentrowało się na zarządzaniu całą organizacją. Za twórcę i czołowego przedstawiciela tego kierunku uważa się francuskiego inżyniera Henriego Fayola. Do jego przedstawicieli zalicza się także M. Werbera, P.F. Druckera, H.A. Simona i A.D. Chandlera. Punktem wyjścia do wskazania zasad zarządzania administracyjnego było skatalogowanie przez H. Fayola funkcji przedsiębiorstwa. Skatalogował on następujące funkcje: techniczne (dotyczące produkcji), handlowe (kupno, sprzedaż) wymianę finansową (poszukiwanie kapitału i obrót nim), ubezpieczeniowe (ochrona majątku i osób), rachunkowościowe (przeprowadzanie inwentaryzacji, analiza kosztów, prowadzenie statystyki) oraz administracyjne (przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola)²¹. H. Fayol rozgraniczył funkcje przedsiębiorstwa, jako systemu ekonomicznego w obrocie towarowym, prowadzącego działalność produkcyjną, od funkcji administracyjnych, mających regulować zachodzące w przedsiębiorstwie procesy. Był najwybitniejszym rzecznikiem kierunku administracyjnego w zarządzaniu ujmując w 14 punktach zasady sprawnego działania.

Kierunek administracyjny wiąże się również z pracami niemieckiego uczonego M. Webera, dotyczącymi biurokracji. Biurokracja według Webera to sposób sprawowania władzy, jak też typ porządku społecznego, nastawiony na bezosobowość, efektywność i pewność działań. Koncepcję Webera określa się najczęściej mianem *modelu instytucji biurokratycznej* lub *koncepcją idealnego typu organizacji*. Jednak, jak wykazują krytycy jego teorii i pokazuje to praktyka, biurokratyczny porządek prowadzi do wytworzenia u pracowników postaw tytułarnych i do wytworzenia przepaści między członkami organizacji, a jej klientami oraz do izolacji warstwy urzędników. Niemniej jednak, jego prace stworzyły podwaliny, jak pisze R.W. Griffin, współczesnej teorii organizacji²². Można stwierdzić, że w pewnych określonych warunkach rozwiązania biurokratyczne wykazują swoją wyższość nad innymi.

Szkoła klasyczna zyskała popularność, ponieważ jest prosta i zrozumiała dla kadry technicznej i administracyjnej. Oba kierunki: naukowego zarządzania oraz administracyjny wzajemnie się uzupełniają. Ich słabością jest jednak przyjęcie upraszczających założeń dotyczących psychospołecznych zachowań się uczestni-

²¹ D. Gilbert, J. Stoner., E. Freeman, *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 65.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 77.

ków organizacji. Organizacja traktowana jest jak *maszyna* w której robotnicy są trybami, powodującymi jej pracę.

Szkoła stosunków międzyludzkich

Kierunek ten nazywany jest również *behawioralnym* czy też *human relations*. W nazwach tych zawarte jest stosowane w nim podstawowe podejście, bowiem nacisk jest tu położony na psychospołeczne zachowanie się uczestników organizacji. Szkoła ta w pewnym stopniu stanowi uzupełnienie kierunku klasycznego, w którym pomijano całą złożoną i skomplikowaną problematykę badania indywidualnych oraz grupowych zachowań i postaw. Ważną rolę w tworzeniu tego nurtu odegrał twórca psychologii przemysłowej Hugo Münsterberg. Jako pierwszy zwrócił on uwagę na to, że zarówno psychologowie, jak i sama psychologia jako nauka, są bardzo potrzebne w motywowaniu i doborze pracowników. Od tego czasu przedmioty psychologiczne są podstawowymi przedmiotami wykładowymi na uczelniach biznesowych.

Za najwybitniejszego przedstawiciela kierunku uważa się Eltona Mayo, profesora psychologii Uniwersytetu Harvarda. Inni przedstawiciele to m.in. D. McGregor, M. Follet czy A. Masłow²³. W roku 1943 A. Masłow wysnuł teorię, według której człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchicznej piramidzie. Teoria A. Masłowa sugeruje, że ludzie muszą zaspokoić pięć podstawowych potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samo-realizacji²⁴.

Na postępowanie menedżerów duży wpływ mają też prace D. McGregora, który w roku 1960 zaprezentował dwa przeciwstawne modele pracownika organizacji w relacji do pracy i nazwał je teorią X – Y. Teoria X utrzymuje, że ludzie nie lubią pracować i jakaś forma bezpośredniego nacisku i kontroli musi być wywierana by pracowali efektywnie. Pogląd ten powoduje, że menadżer w oddziaływaniu na personel musi posługiwać się działaniami dyscyplinarnymi. Podlegli pracownicy są pasywni i muszą mieć określone co mają wykonywać i niechętnie przyjmują odpowiedzialność. Teoria X zakłada, że nagrody są jedynym bodźcem na który pracownicy zareagują. Teoria Y przyjmuje odwrotny punkt widzenia. Utrzymuje, że ludzie czerpią satysfakcję ze swojej pracy i pracują z chęcią jeżeli widzą znaczenie swojej pracy oraz daje ona im satysfakcję. Pracownicy angażują się w osiągnięcie

²³ J. Mioduszewski i in., *Metody organizacji...*, s. 30.

²⁴ R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 14.

celów przez nagrody za indywidualną inicjatywę i działania. Podejście to podkreśla znaczenie stwarzania możliwości podejmowania odpowiedzialności i decyzji. W praktyce nie występuje w czystej postaci teoria X i Y, ale ta określana mianem teorii Z. Ma ona elementy obu poprzednich i mówi, że jeżeli pracownicy muszą zaspokoić podstawowe potrzeby życiowe i bezpieczeństwo, to należy postępować przy przewadze teorii X. Kiedy pracownicy w hierarchii potrzeb zaspokajają potrzeby społeczne, uznanie i samorealizację, to należy postępować w myśl teorii Y²⁵. Można stwierdzić, że badanie stosunków międzyludzkich i kierunek reprezentowany między innymi E. Mayo, A. Maslowa i D. McGregora wniosły wartościowy wkład do zarządzania. Podważono pogląd, że pracownicy są narzędziami i spowodowano zmianę zachowań właścicieli organizacji. Pracowników zaczęto traktować jako cenne zasoby niezbędne do funkcjonowania organizacji. Jednak podobnie jak w szkole klasycznej, szkole stosunków międzyludzkich można zarzucić, że nie ujmuje ona całościowo problematyki zarządzania i przyjmuje znaczne uproszczenia. Wielu menedżerów uważa, że rozwiązania proponowane przez twórców podejścia behawioralnego są nierealne. Między innymi podejście do działań kontrolnych (analiza wyników zamiast ścisłego nadzoru) czy eliminacja bieżących obserwacji początna pracowników.

Szkoła ilościowo-systemowa

Jest najmłodszą ze szkół zarządzania. Rozwinęła się w czasie II wojny światowej i można przyjąć, że trwa nadal. W tym czasie grupy naukowców zastanawiały się, jak wykorzystać dotychczasowy dorobek nauk zarządzania i matematyki, do podejmowania optymalnych decyzji. Podejście ilościowe nie mogłoby się rozwinąć bez odpowiedniego wsparcia technologii informacyjnej, w szczególności zastosowania komputerów. Dzięki komputerowi została przełamana bardzo istotna bariera, jaką były problemy obliczeniowe. Można zaobserwować, że wraz z postępem technicznym, następuje rozwój metod i technik zaliczanych do podejścia ilościowego. Do tej pory większość metod stosowanych w zarządzaniu miała charakter jakościowy. Trudno byłoby wymienić jedno nazwisko, jako twórcy tej szkoły. Do jej rozwoju przyczynili się między innymi: S.I. Gass, G.B. Dantzig, R.L. Ackoff, F.M. Allen, W. Leontiew czy H.M. Wagner. W ramach szkoły ilościowo-systemowej wyróżnia się dwa podejścia, a mianowicie ilościową teorię zarządzania, obejmującą badania operacyjne oraz analizę systemową²⁶.

²⁵ J. Mioduszewski i in., *Metody organizacji...*, s. 132.

²⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 51.

Ilościowa teoria zarządzania posługuje się modelami matematycznymi i ma na celu przyczynienie się podejmowania lepszych decyzji w sytuacjach złożonych i warunkach niepewności. Pole zastosowań ilościowej teorii można scharakteryzować na dwa sposoby. Pierwszy to sporządzenie matematycznych, ekonomicznych i statystycznych opisów lub modeli decyzji oraz problemów sterowania, w celu analizy sytuacji charakteryzujących się dużą złożonością i niepewnością. Drugi to analiza zależności, określająca prawdopodobnie przyszłe konsekwencje wyboru decyzji oraz formułowanie odpowiednich mierników efektywności, w celu oszacowania względnej wartości alternatywnych działań²⁷. Ilościowa teoria zarządzania ma swoich zwolenników, jak i przeciwników. Zwolennicy uważają, że wspomagana przez techniki informacyjne pozwala na praktyczne zastosowanie w bardzo szerokim spektrum działania organizacji. Przeciwnicy uważają natomiast, że jest ona złożona i często dla osób bez specjalnego przygotowania niezrozumiała. Nie wszystkie zależności można ująć w ilościowy model. Problemy zarządzania słabo ustrukturalizowane, zwane inaczej słabo określonymi, zawierają zarówno elementy jakościowe jak i ilościowe. Również nie można ich stosować dla problemów zarządzania nie ustrukturalizowanych (nie określonych), czyli dających się przedstawić tylko jakościowo, w postaci opisu słownego (ze względu na brak ilościowych zależności pomiędzy elementami).

Analiza systemowa została zapoczątkowana przez biologa Ludwiga von Bertalanffego oraz cybernetyka Norberta Wienera. L. von Bertalanffy uważany jest za twórcę ogólnej teorii systemów. Analiza systemowa jest zdobyczą nauki ostatnich lat. Według tego podejścia, organizację można określić jako celowy system, składający się z wielu podsystemów, między którymi zachodzą określone relacje (interakcje). Według L. von Bertalanffego, system jest to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji. Popularne jest określenie, że system jest to zestaw (zbiór) wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość. Organizacja jest systemem otwartym, tzn. systemem wchodzącym w interakcje z otoczeniem. Ponieważ nie zawsze obiektem zainteresowania jest cała organizacja, używa się również pojęcia podsystem, oznaczającego część systemu, wyodrębnioną z niego z użyciem określonego kryterium. Istotnym odkryciem w analizie systemowej jest także efekt synergii. Synergia występuje wtedy jeżeli dwa lub więcej współpracujących systemów przynosi więcej efektów niż wynosiłaby łącznie suma efektów każdego z nich gdyby pracowały osobno²⁸. Współczesne podejście systemowe w pierwszym rzędzie wykorzystuje takie metody ilościowe jak: symulacje komputerowe i systemy wspomaganie

²⁷ Ibidem, s. 53.

²⁸ M. Dolhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania, koncepcje-strategie-zastosowania*, PWN, Warszawa 2009, s. 182.

decyzji z bazami modeli i systemy ekspertowe z bazami wiedzy. Uważa się, że dążenie niektórych badaczy do jak najdalej idącej formalizacji języka opisu i analiz ilościowych (modelowanie i symulacja) sprzyja pomijaniu zjawisk jakościowych i prowadzi do pozbawienia organizacji jej społecznego charakteru. Nie można w pełni zgadzać się z tą krytyką, jednak, stosując podejścia systemowe, należy obok problemów ilościowych mieć na uwadze również zagadnienia jakościowe.

Współczesne – integracyjne podejście

W ostatnich latach powstało wiele nowych metod i technik zarządzania o charakterze eklektycznym, które trudno byłoby zaliczyć do wymienionych uprzednio szkół. Przyszłość pokaże, czy będą one samodzielными kierunkami. Ricky W. Griffin uważa, że obecnie *menedżer, nim się weźmie za próbę zastosowania, którejś z koncepcji czy idei podpowiadanych przez któreś z trzech podejść, musi dostrzec współzależność jednostek składających się na organizację, wpływ, jaki na nią wywiera otoczenie, a także potrzebę reakcji na niepowtarzalne cechy każdej sytuacji*²⁹. Współczesne zarządzanie wymaga znajomości wielu metod i technik. Na podstawie posiadanej wiedzy można dobrać optymalny zestaw do zaistniałej sytuacji decyzyjnej. Przykładami takich metod są postmodernizm i model typu Z – przedstawiony przez Williama Ouchiego (nie jest to wspomniana wcześniej teoria Z).

Zasadniczym przedmiotem zainteresowań postmodernistów jest interpretacja przez uczestników organizacji sytuacji społecznych, w których odgrywają swoją rolę organizacyjną oraz wynikające z nich wartościowanie, emocje i postawy. W tym podejściu tworzy się z elementów rzeczywistych własne konstrukcje, umożliwiające na pewien czas zrozumienie pewnego fragmentu otaczającej nas siatki powiązań i poruszania się w niej. Znajduje to wyraz w coraz to nowych, metaforycznych opisach świata organizacji – organizacji jako teatr, organizacja jako gra, jako kultura itd., posługując się metaforą. Model typu Z, który został przedstawiony w 1981 roku przez W. Ouchi, jako próba stworzenia reguł postępowania wykorzystująca praktykę gospodarowania w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Model typu Z jest więc modelem pośrednim. Uczony ten uważa, że tradycyjne firmy amerykańskie i odpowiadające im firmy japońskie różnią się następującymi elementami: 1) czasem trwania zatrudnienia, 2) trybem podejmowania decyzji, 3) umiejscowieniem odpowiedzialności, 4) szybkością oceny i awansu, 5) mechanizmem kontroli, 6) specjalizacją ścieżki kariery, 7) charakterem troski o pracownika³⁰. W japońskich firmach

²⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 89.

³⁰ Ibidem.

decyzje podejmuje się zbiorowo, a w amerykańskich indywidualnie, w japońskich zatrudnienie bywa dożywotnie, a w amerykańskich krótkookresowe. W. Ouchi zauważył, że firmy uzyskują dobre rezultaty, które wykorzystują podejścia mieszane czyli nazwane przez niego modelem Z. W tym modelu organizacja powinna stosować następujący algorytm: odpowiedzialność indywidualna (cecha amerykańska), zbiorowe podejmowanie decyzji (cecha japońska), powolne awansowanie (cecha japońska), całościowa troska o pracownika (cecha japońska) oraz zmodyfikowanie elementy pozostałych trzech, czyli nie japońskie ani nie amerykańskie. Przykładem może być zatrudnienie długookresowe, a więc nie krótkookresowe i nie dożywotnie.

Podsumowanie

Termin *zarządzanie* jest różnorodnie interpretowany w literaturze przedmiotu, zatem występuje wiele jego definicji, akcentujących odmienne aspekty. Interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu powoduje, że kategoria zawarta w nazwie dyscypliny jest różnie definiowana i interpretowana, co w naturalny sposób generuje wielość historycznych i współczesnych nurtów i szkół zarządzania. W światowej literaturze tematu przez wiele lat toczyła i nadal toczy się dyskusja na temat tego, czy kierowanie jest pojęciem szerszym od zarządzania i które podejście jest bardziej zasadne do stosowania w praktyce? Zarządzanie powinny zawsze charakteryzować skuteczność i sprawność w długim okresie czasu. Powinno ono być: systemowe, elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie i dostosowanie się do niego, a tam gdzie jest możliwe, kształtowane tak, aby zrealizować cele organizacji. Dla organizacji najważniejsi są klienci, którzy są głównym motorem funkcjonowania organizacji. Zarządzanie powinno być zatem nakierowane na nich i być sprawne, to znaczy skutecznie prowadzić do realizacji zamierzonego celu, a jednocześnie korzystne, czyli w określonym przedziale czasu, uzyskane efekty powinny być większe niż poniesione koszty.

Głównym problemem poznawczym niniejszego artykułu jest opisanie różnych podejść do zarządzania w organizacjach i na jego podstawie starano się ukazać mechanizmy i procesy kreowania postaw w środowisku menedżerskim. Wykazano, że obserwacja zachodzących w gospodarce przeobrażeń, umiejętność dostrzegania rzeczywistych problemów i procesów organizacyjnych, ich wnikliwa diagnoza i analiza, a także zdolność wyciągania trafnych wniosków powinny stanowić zaczątek do rozwijania funkcjonujących teorii naukowych, jak również ich uaktualniania i redefiniowania.

Bibliografia

- Barney J.B., Clifford T.G., *Czego nie nauczyłem się na studiach biznesowych. Zarządzanie w prawdziwym świecie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bittel R.L., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn 1989.
- Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, PWE, Warszawa 1992.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN Oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
- Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.
- Czaiska K., *Odkryć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2010.
- Czakov W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Czermiński A., Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
- Dolhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania, koncepcje-strategie-zastosowania*, PWN, Warszawa 2009.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Warszawa 2009.
- Gilbert D., Stoner J., Freeman E., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Gliński B., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013.
- Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997.
- Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Kotarbiński T., *Traktat o Dobrej Robocie*, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1975
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

- Krupski R., *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wyd. Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- Kurnal J., *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.
- Lachiewicz S., Nogalski B., *Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
- Mikołajczyk Z., *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Mioduszewski J. i in., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Expol, Olsztyn 2013.
- Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Ouchi W., *Teoria Z: Jak amerykańskie kierownictwo może sprostać japońskiemu wyzwaniu*, 1981.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1948/95.
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2002.
- Piekarczyk A., Zimmiewicz K., *Myslenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- Pyszka A., *Modele i determinanty efektywności zespołu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2015.
- Stabryła A., *Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania, Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
- Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu: kluczowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
- Trzeciński T., *Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne. Teoria i praktyka*, Ridero, 2017.
- Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
- Walczak W., *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa 2010.
- Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.
- Zawiślak I., *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*, Poltext, Warszawa 2011.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.
- Zimmiewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1984.
- Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2009.

Artykuły w czasopismach

Kilburg R.R., *Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 1996.

Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji”, Warszawa 2011.

Stabryła A., *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Warszawa 2011.

Sułkowski Ł., *About utopias in management*, „Współczesne Zarządzanie”, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

EVOLUTION OF MANAGEMENT THEORY

Keywords: *management, leadership, managing, definitions, theories*

SUMMARY

The subject of this article is to analyse evolution of theories, attitudes and techniques used in management. The aim of this essay is to study evolution of theories used in management, acquaint with the ways of creating it and to describe nowadays approach to managing and organizing.

The main issue of this paper is to analyse theoretical attitudes functioning in the subjects literature and to reveal their influence over philosophy of management. The subject-matter extorted by author leave to play the main role of analysing the aim of the article to the review of common literature and publications.

The author proved, that observation of transformations in market economy and their careful diagnosis along with conducted analysis concludes with development of theories around management, together with their updating and redefinig.

The main conclusion of this article is that no other science has that high level of dependence between theory and practice as management. That relationship results with immediate innovation and testing of any new theories and putting them in practice.