

# ZARZĄDZANIE

Nowe  
otwarcie

Andrzej K. Koźmiński  
Dariusz Jemielniak  
Dominika Latusek-Jurczak  
Anna Pikos

poltext

# OD WYDAWCY



Z wielką przyjemnością i satysfakcją przedstawiamy Państwu nowoczesny podręcznik akademicki *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, napisany dla wydawnictwa Poltext przez znakomitych polskich Autorów od lat łączących wykładanie przedmiotu zarządzanie z rozwijaniem teorii zarządzania.

Autorzy konsultowali zawartość podręcznika z dużą grupą wykładowców z wielu krajowych uczelni, dzięki czemu odpowiada on na konkretne potrzeby wykładowców i studentów.

Trzyście rozdziałów przedstawia szerokie spektrum zagadnień, takich jak: transformacja cyfrowa i przełomowe innowacje, przedsiębiorczość i przywództwo, zarządzanie międzynarodowe i zarządzanie różnorodnością, wielkie zbiory danych i zrównoważony rozwój.

Wszystkie rozdziały mają tę samą formę i zawierają: cele uczenia się, aktualną wiedzę na dany temat, praktyczne przykłady, studia przypadku, podsumowanie i pytania. Duża liczba schematów ułatwia opanowanie treści, to samo dotyczy wykorzystania koloru, a zdjęcia na początku każdego rozdziału tworzą odpowiedni klimat. Podręcznik ma poszerzony format, dzięki czemu na marginesach zostały zamieszczone definicje kluczowych pojęć. Bogaty indeks ułatwia znalezienie poszukiwanej treści.

Jak piszą Autorzy: „Podręcznik pozwala zrozumieć, co to znaczy być menedżerem w dynamicznie zmieniających się współczesnych organizacjach”.

Podręcznik jest dostępny w trzech różnych formatach: jako wydanie drukowane (papierowe), jako e-book oraz jako audiodownload.

Od początku czerwca 2023 roku wydanie drukowane można kupić w przedsprzedaży w sklepie internetowym [www.poltext.pl](http://www.poltext.pl), wszystkie formaty książki będą dostępne w ogólnopolskiej sprzedaży od 1 września 2023 roku.

Zapraszamy wykładowców i studentów do korzystania z naszego podręcznika.

Urszula Gabryelska, redaktor prowadzący  
Marek Rostocki, redaktor naczelny  
Wydawnictwo Poltext

# Spis treści

O autorach .....	9
Wstęp .....	11

## Część I. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA

<b>Rozdział 1.</b>	<b>HISTORIA ZARZĄDZANIA .....</b>	<b>13</b>
	PODEJŚCIE KLASYCZNE .....	14
	Kierunek naukowego zarządzania .....	14
	Kierunek administracyjny .....	17
	PODEJŚCIE BEHAWIORALNE .....	19
<b>Rozdział 2.</b>	<b>ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO .....</b>	<b>25</b>
	NA CZYM POLEGA ZARZĄDZANIE? .....	26
	Czym jest organizacja? .....	27
	KIM JEST MENEDŻER? .....	29
	Funkcje zarządzania .....	30
	Role menedżerskie .....	33
	Umiejętności menedżerskie .....	34
	KIM JEST PRZYWÓDCA? .....	35
	Teorie przywództwa .....	39
	CZYM JEST ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO? .....	45
<b>Rozdział 3.</b>	<b>ZARZĄDZANIE ETYCZNE I ODPOWIEDZIALNE .....</b>	<b>51</b>
	CZYM JEST ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA? .....	52
	Definicje pojęcia CSR .....	53
	CSR a zrównoważony rozwój .....	60
	CZYM JEST ETYKA W BIZNESIE? .....	62
	Etyczne zarządzanie .....	63
	Struktury etyczne .....	66
	Etyka w kontekście międzynarodowym .....	69

## Część II. OTOCZENIE

### Rozdział 4. OTOCZENIE I INTERESARIUSZE ..... 75

CO TO JEST OTOCZENIE ORGANIZACJI? .....	76
Zasoby w organizacji .....	78
Procesy w organizacji .....	81
Równowaga organizacyjna .....	85
KIM SĄ INTERESARIUSZE ORGANIZACJI? .....	95

### Rozdział 5. ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ... 101

CZYM SĄ INNOWACJE? .....	102
Źródła innowacji .....	102
Rodzaje innowacji .....	107
CZYM JEST PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ? .....	116
Organizacja przedsiębiorcza i biurokratyczna .....	119

### Rozdział 6. ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE ..... 127

CZYM JEST HANDEL MIĘDZYNARODOWY? .....	128
Rola i znaczenie organizacji międzynarodowych .....	128
CZYM JEST UMIĘDZYNARODOWIENIE? .....	129
Różne typy organizacji międzynarodowych .....	130
Formy umiędzynarodowienia .....	131
Dlaczego firmy się umiędzynarodowiają? .....	133
Jak firmy się umiędzynarodowiają – model uppsalski .....	137
Zarządzanie międzykulturowe .....	140

## Część III. PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI

### Rozdział 7. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE ..... 153

CZYM JEST STRATEGIA? .....	154
Zarządzanie strategiczne .....	155
Jak zbudować przewagę konkurencyjną? .....	163
Wyzwania związane z planowaniem strategicznym .....	169
CZYM JEST ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ? .....	173
Proces tworzenia wartości dla producenta .....	173
Zarządzanie wartością .....	183

<b>Rozdział 8.</b>	<b>ZARZĄDZANIE WIEDZĄ</b>	195
	CZYM JEST WIEDZA?	196
	Rodzaje wiedzy	199
	Cechy wiedzy	200
	Tworzenie wiedzy	202
	Pomnażanie wiedzy	202
	PRZEWAGA KONKURENCYJNA OPARTA NA WIEDZY	204
	Proces zarządzania wiedzą	206
	Wyzwania związane z zarządzaniem informacją i wiedzą	211
	Big Data	214

<b>Rozdział 9.</b>	<b>MARKETING</b>	221
	CZYM JEST MARKETING?	222
	Znaczenie marketingu dla organizacji	223
	E-marketing	224
	Segment rynku	225
	CO TO SĄ INSTRUMENTY MARKETINGOWE?	227
	Produkt	229
	Marka	235
	Cena	243
	Kanał dystrybucji	244
	Komunikacja marketingowa	246

## Część IV. ORGANIZOWANIE I KONTROLOWANIE

<b>Rozdział 10.</b>	<b>FORMALIZACJA I STRUKTURA</b>	251
	CZYM JEST FORMALIZACJA?	252
	Normatywna teoria formalizacji	254
	CO TO JEST STRUKTURA ORGANIZACYJNA?	261
	Części składowe struktur	262
	Typy struktur	267
	Czynniki strukturotwórcze	275
	Struktura a otoczenie	281

<b>Rozdział 11.</b>	<b>KULTURA ORGANIZACYJNA</b>	287
	CZYM JEST KULTURA ORGANIZACYJNA?	288
	Piramida kultury	289

Wymiary kultury organizacyjnej .....	293
Skąd się bierze kultura organizacyjna? .....	295
Proces akulturacji .....	298
Funkcje kultury organizacyjnej .....	300
CZYM JEST ZMIANA KULTUROWA? .....	302
Sposoby oddziaływania na kulturę organizacyjną .....	305

## Część V. KIEROWANIE LUDŹMI

### Rozdział 12. ZARZĄDZANIE LUDŹMI .....

CZYM JEST ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI? .....	312
Sytuacja zawodowa .....	315
CZYM JEST MOTYWACJA? .....	319
Motywowanie pracowników .....	321
Wczesne teorie motywacji .....	323
Współczesne teorie motywacji .....	327
Instrumenty motywacji .....	330

### Rozdział 13. ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ .....

CZYM JEST RÓŻNORODNOŚĆ? .....	340
Przeciwdziałanie dyskryminacji .....	341
CZYM JEST ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ? .....	342
Zarządzanie różnorodnością w USA .....	343
Zarządzanie różnorodnością w Europie .....	344
Zarządzanie różnorodnością w Polsce .....	345

<b>Bibliografia</b> .....	361
---------------------------	-----

<b>Indeks</b> .....	373
---------------------	-----

## O autorach

### Prof. dr hab. ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI

Członek korespondent PAN, przez osiemnaście lat Rektor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, obecnie jej Honorowy Prezydent, Wiceprzewodniczący Rady Powierniczej ALK, Prezes Zarządu Międzynarodowej Szkoły Zarządzania S.A.

Profesor nauk ekonomicznych specjalności „organizacja i zarządzanie”; opublikował ponad 450 prac naukowych, w tym 50 książek. Visiting professor w wielu renomowanych uczelniach zagranicznych.

Jego zainteresowania badawcze to: teoria organizacji i zarządzania, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie w krajach posocjalistycznych.

Odnaczony m.in. Krzyżem Kawalerskim, Krzyżem Oficerskim (2000) i Komandorskim (2011) Orderu Odrodzenia Polski.

Doktor honoris causa Uniwersytetu Szczecińskiego (2015), ESCP Europe Business School (2017) oraz Uniwersytetu Warszawskiego (2022).

### Prof. dr hab. DARIUSZ JEMIELNIAK

Profesor zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie kieruje Katedrą MINDS (Management in Networked and Digital Societies). Od 2016 roku pracuje też jako faculty associate w Berkman-Klein Center for Internet and Society na Harvardzie. W 2019 roku został najmłodszym w historii PAN członkiem korespondentem z nauk społecznych i humanistycznych.

Analizuje społeczności internetowe za pomocą badań zarówno etnograficznych, jak i ilościowych. Doktor habilitowany z zarządzania (2009) i socjologii (2014).

Wśród najważniejszych jego książek można wymienić: *Common Knowledge?* (2014, Stanford University Press), *Collaborative Society* (2020, MIT Press, wspólnie z Aleksandrą Przegalińską), *Thick Big Data* (2020, Oxford

University Press), *Strategizing AI in Business and Education* (2023, Cambridge University Press, wspólnie z Aleksandrą Przegalińską). Stypendysta Fundacji Fulbrighta, „Polityki”, Fundacji na rzecz Nauki Polskiej i in.

Od 2015 roku członek Rady Powierniczej Wikimedia Foundation. Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Escola S.A. Od 2022 roku wiceprezes Polskiej Akademii Nauk.

### Prof. dr hab. DOMINIKA LATUSEK-JURCZAK

Kierownik Katedry Zarządzania oraz Centrum Badań nad Zaufaniem w Akademii Leona Koźmińskiego. Stypendystka Fundacji Fulbrighta w Institute of Research in Social Sciences na Uniwersytecie Stanforda w USA. Laureatka stypendium dla wybitnych młodych naukowców przyznanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Członkini Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Global Young Academy oraz zespołu doradców Komisji Europejskiej w ramach SAPEA – Science Advice for Policy by European Academies. Kierowała grantami finansowanymi przez Komisję Europejską (Horizon), Narodowe Centrum Nauki oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Autorka książek oraz artykułów publikowanych w czasopiśmie polskich i zagranicznych. Jej zainteresowania badawcze obejmują problematykę zaufania i nieufności w biznesie oraz w zarządzaniu publicznym. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu teorii organizacji, teorii zarządzania, zachowań organizacyjnych oraz metod badań jakościowych.

### Dr ANNA PIKOS

Kierownik Zakładu Historii Biznesu w Katedrze Zarządzania oraz członkini Centrum Badań nad Zaufaniem w Akademii Leona Koźmińskiego. Członkini European Business History Association. Zaangażowana w rozwój historii biznesu w Polsce. Współtwórczyni bazy najstarszych polskich firm. Bada strategię firm mających ponad 100-letnią tradycję. Działa na rzecz popularyzacji i rozwoju archiwów biznesowych w Polsce.

Realizuje projekty finansowane przez Komisję Europejską (Horizon), Narodowe Centrum Nauki oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki. Autorka i współautorka publikacji naukowych, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Jej zainteresowania badawcze obejmują historię biznesu, długowieczność organizacyjną oraz problematykę zaufania. Wykładowca studiów dyplomowych i Koźmiński MBA. Prowadzi zajęcia z zakresu teorii zarządzania i metod badawczych.



### Rozdział 1

# HISTORIA ZARZĄDZANIA

W tym rozdziale omówiono, jak rozwinęła się nauka zarządzania. Zaprezentowane zostały główne podejścia do teorii zarządzania: klasyczne i behawioralne. Każde z nich jest w pewnym stopniu nadal wykorzystywane przez współczesnych menedżerów.

## CELE UCZENIA SIĘ:

*Po przeczytaniu tego rozdziału będziesz umieć:*

**CU1.1.** Wyjaśnić, na czym polegał system organizacji pracy według Taylora

**CU1.2.** Scharakteryzować organizację biurokratyczną w modelu Webera

**CU1.3.** Wyjaśnić główne koncepcje w podejściu behawioralnym



## PODEJŚCIE KLASYCZNE

Badania nad zarządzaniem rozpoczęły się w ostatnich dekadach XIX wieku, po tym, jak przez Europę i Amerykę Północną przetoczyła się rewolucja przemysłowa. W tym czasie siłę ludzką zastąpiła siła maszyn, co sprawiło, że bardziej opłacalne stało się wytwarzanie towarów w fabrykach, a nie w domach. Zachodziło wiele poważnych zmian ekonomicznych, technicznych i kulturowych.

Wprowadzenie napędu parowego oraz rozwój skomplikowanych maszyn i urządzeń zmieniły sposób produkcji towarów. Przed rewolucją przemysłową istniały małe warsztaty prowadzone przez wykwalifikowanych robotników wykorzystujących wybrane przez siebie narzędzia do ręcznego wytwarzania produktów. Zostały one zastąpione przez wielkie fabryki, produkujące na dużą skalę, w których skomplikowane maszyny sterowane były przez dużą grupę niewykwalifikowanych robotników. W organizacjach pojawiły się więc problemy związane np. z planowaniem produkcji, przydzielaniem zadań i szkoleniem pracowników. Dodatkowo w fabrykach pojawiły się problemy społeczne, w tym strajki pracowników. Potrzebny był więc ktoś, kto kierowałby tak złożoną organizacją, czyli menedżer. Menedżerowie potrzebowali jednak teorii, które pomogłyby im w kierowaniu tymi wielkimi organizacjami. Zaczęli poszukiwać zatem nowych rozwiązań zwiększających wydajność pracy.

### Kierunek naukowego zarządzania

Jednym z ojców założycieli dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie, był Frederick Winslow Taylor (1856–1915) – twórca nurtu nazwanego **naukowym zarządzaniem**. W odróżnieniu od metod stosowanych wcześniej w przemyśle jego podejście miało opierać się na metodach ściśle naukowych i weryfikowalnych.

Taylor zaobserwował, że rewolucja przemysłowa XIX i XX wieku nie szła w parze z rozwojem metod organizacji pracy (Taylor, 1911). W szczególności odnotował następujące problemy:

- płaca nie była uzależniona od wykonanej przez robotnika pracy,
- indywidualne cechy robotników (siła, inteligencja, długość kończyn, zręczność i in.) nie były brane pod uwagę przy przydzielaniu im zadań i często nie odpowiadały wymogom danego zawodu, a pracowników brano praktycznie z ulicy, nie dbając o ich umiejętności czy predyspozycje fizyczne,

#### podejście klasyczne

– pierwsze badania zarządzania, które kładły nacisk na znalezienie sposobów bardziej efektywnego zarządzania pracą

#### CU1. 1. Wyjaśnić, na czym polegał system organizacji pracy według Taylora

#### zarządzanie naukowe

to badanie relacji między ludźmi i zadaniami w celu zmiany organizacji procesu pracy, by zwiększyć jego efektywność

- w przemyśle stosowane były nieracjonalne metody wykonywania czynności (nie było naukowo opracowanej procedury optymalnego sposobu pracy),
- robotnicy byli przekonani, że jeżeli będą pracować wydajniej, wielu z nich zostanie zwolnionych,
- większość robotników, kiedy tylko miała okazję, nie pracowała.

Aby zaradzić wspomnianym problemom, Taylor zaproponował zastosowanie naukowych metod w zarządzaniu w celu standaryzacji sposobów pracy i poprawy efektywności produkcji. Twierdził, że cztery zasady zarządzania (zob. tabela 1.1) przyniosą dobrobyt zarówno pracownikom, jak i menedżerom.

**Tabela 1.1.** Zasady naukowego zarządzania wg Taylora

1. Opracować i wprowadzić metody naukowe dla każdego zadania (każda czynność powinna być opracowana do najdrobniejszego ruchu i zapisana w procedurze. Dowodząc swoich racji, Taylor m.in. nauczył najszybszą maszynistkę świata pisać niemal dwukrotnie szybciej, a hutnika Schmidta kilkukrotnie zwiększyć i tak wyśrubowaną normę wytopu surówki).
2. Zadania dobierać do pracowników wedle ich kompetencji i predyspozycji fizycznych, a następnie stale edukować i doszkalać pracowników.
3. Permanentnie kontrolować robotników (by nie pracowali opieszale, a także by sprawdzać, czy postępują ściśle wedle instrukcji).
4. Przesunąć odpowiedzialność za organizację pracy w całości z robotnika na kierownika (robotnik nie miał prawa podejmować żadnych decyzji o organizacji pracy, miał być ślepo posłuszny przełożonemu, który wskazywał najlepszy sposób wykonania pracy).

Znany jest eksperyment Taylora z łopatami – zaobserwował on, że doświadczeni robotnicy, niezależnie od rodzaju przerzucanego ładunku, nabierają na szufłę około 10 kg ładunku. Mniej doświadczeni natomiast nabierali za każdym razem tyle, ile się zmieściło, co w dłuższym okresie powodowało znacznie mniej wydajną pracę. Przygotował więc 15 różnych rodzajów łopat do różnego rodzaju materiałów, co znacznie usprawniło działanie.

W systemie Taylora robotnicy otrzymywali płacę uzależnioną od tego, czy zrealizowali wyznaczoną normę. Pracownicy trwale niezdolni do podążania normom byli najpierw doszkalani, później dostawali gorzej płatne, lżejsze zajęcia, a wreszcie byli zwalniani.

Kontrowersje wśród robotników budziło to, że co prawda zarabiali średnio półtora raza więcej niż w innych fabrykach, jednak musieli pracować wielokrotnie bardziej wydajnie niż gdzie indziej. Praca była również niezwykle monotonna, a stała kontrola ze strony kierowników uniemoż-

liwiała nawet rozmowy w pracy. Przerwy były ściśle regulowane, a każdy gest robotnika miał być zgodny z normą.

System organizacji pracy Taylora stanowił niezwykle doniosłą innowację w zakresie organizacji pracy i do dziś jego elementy można odnaleźć we współczesnych koncepcjach zarządzania, takich jak *lean management*, *Six Sigma*, *Total Quality Management*, *reengineering*. Powszechnie jest też stosowany w sieciach fast food i w wielu hipermarketach.

W czasie, gdy Taylor proponował swój system usprawnień procesu produkcji, nieco inną drogą poszedł Henry Ford (1863–1947). Ford był synem irlandzkiego emigranta. Zawsze interesował się techniką – miał talent do tworzenia urządzeń. Kiedy usłyszał o europejskim samochodzie Renault, sprowadził go, rozebrał na części i dokładnie zanalizował. Doszedł do wniosku, że stworzenie podobnej maszyny nie powinno nastęczyć specjalnych trudności. Założył więc własną fabrykę i już w 1909 roku wyprodukował pierwszy egzemplarz modelu „T”. W ciągu pierwszych dwunastu miesięcy sprzedał aż dziesięć tysięcy sztuk swojego dzieła, a w ciągu pierwszych dziesięciu lat produkcji – blisko milion egzemplarzy.

Henry Ford jest jednak znany nie tylko dlatego, że stworzył jeden z największych koncernów samochodowych na świecie. Przypisuje mu się także wprowadzenie do fabryk taśmy produkcyjnej. Ta istotna innowacja procesu produkcji znacznie go przyspieszyła. Od chwili jej wprowadzenia robotnik nie musiał biegać z narzędziami wokół platformy pojazdu, dokręcając kolejne elementy. Teraz to montowany pojazd podjeżdżał do kolejnych, wyspecjalizowanych pracowników. Innowacja miała charakter nie tylko technologiczny – istotną zmianą, na którą zwracają uwagę socjologowie, było narzucenie tempa pracy przez maszynę (w tradycyjnej fabryce robotnik sam decydował, jak szybko ma pracować – tutaj musiał dostosować się do szybko jadącej taśmy).

Co więcej, robotnicy musieli wyspecjalizować się w dosłownie kilkukilkunastu czynnościach, które wykonywali przez kilkanaście godzin dziennie, jak automaty. Zamiast wcześniejszego podziału na mistrzów w swoim fachu (np. dekarzy) i zwykłych wyrobników, tu pracę mógł wykonywać każdy po krótkim przyuczeniu. Czynności zostały rozbite na proste gesty – nie wymagały specjalnych kwalifikacji. Jednak powtarzanie tych samych czynności było wyczerpujące dla robotników, stanowiska upodobiły się do siebie, co spowodowało, że robotnicy przestali być już do nich przywiązani. Dodatkowo płace u Forda były niższe niż średnia w Detroit. To spowodowało, że w 1913 roku, gdy wprowadzono taśmę produkcyjną, płynność załogi sięgnęła 380 procent!

Ford łatwo poradził sobie jednak z niedoborami personelu, zwiększając dniówkę do dwukrotności przeciętnego dziennego wynagrodzenia. Skrótcił

także czas pracy – jako jeden z pierwszych pracodawców w USA – do ośmiu godzin. Dopiero Wielki Kryzys i idące wraz z nim cięcia w pensjach i zwolnienia spowodowały, że pracownicy Forda zaczęli się ponownie burzyć. Choć organizowanie związków zawodowych było u Forda zakazane, wielu robotników ryzykowało zwolnieniem i przystępowało do nich. Po demonstracjach (podczas których sprzyjająca Fordowi policja zastrzeliła kilku robotników) i wobec widma strajku generalnego Ford w końcu uległ i zgodził się na działalność związków.

## Kierunek administracyjny

Podczas gdy Taylor koncentrował się na wydajności poszczególnych pracowników, inni badacze skupiali się na **zarządzaniu administracyjnym**, czyli na badaniu całej organizacji.

### Zasady zarządzania wg Fayola

Jednym z głównych przedstawicieli nurtu administracyjnego był Henri Fayol (1841–1925), francuski uczonec o ogromnym doświadczeniu praktycznym. Pracował jako inżynier w kopalni, był także reformatorem Poczty Francuskiej (wcześniej znanej niemal na całym świecie z mało efektywnego działania), i w efekcie stworzył listę czternastu zasad, które, jego zdaniem, umożliwiały optymalne działanie, pozbawione zarówno nadmiernej, jak i zbyt małej formalizacji (zob. tabela 1.2).

**Tabela 1.2.** 14 zasad zarządzania wg Fayola

1. <b>Podział pracy</b> – dzięki specjalizacji zadań osiąga się większą efektywność.
2. <b>Autorytet</b> – konieczny, by korzystać z władzy; można go podzielić na formalny (wynikający z zajmowanej funkcji) i osobisty (wynikający z charakteru przełożonego i relacji z pracownikami).
3. <b>Dyscyplina</b> – brak opieszałości i łamania zasad; pracownicy muszą przestrzegać wszystkich zasad i procedur.
4. <b>Jedność rozkazodawstwa</b> – każdy pracownik powinien mieć jednego kierownika.
5. <b>Jedność kierownictwa</b> – w każdej organizacji powinien być jeden przełożony, który nakreśla kierunek działania dla ogółu.
6. <b>Podporządkowanie interesu jednostki interesom ogółu</b> – interesy każdego pojedynczego pracownika lub grupy pracowników nie powinny mieć pierwszeństwa przed interesem organizacji jako całości.
7. <b>Wynagrodzenie</b> – musi być odpowiednie do wykonywanej pracy.

### nurt administracyjny

– podejście do zarządzania, które koncentruje się na opisie tego, co robią menedżerowie i co stanowi dobrą praktykę zarządczą

8. <b>Centralizacja</b> – decyzje są podejmowane tak wysoko w hierarchii, jak tylko się da.
9. <b>Hierarchia</b> – określenie procedur wydawania poleceń, struktury organizacji.
10. <b>Ład</b> – pracownicy i zasoby mają przypisane sobie miejsce; nie ma dowolności.
11. <b>Równe traktowanie pracowników</b> – sprawiedliwe, czyli niekoniecznie takie samo dla każdego.
12. <b>Stabilizacja personelu</b> – ograniczenie rotacji, stałość zatrudnienia dla najlepszych.
13. <b>Inicjatywa</b> – stymulowanie własnej inicjatywy pracowników.
14. <b>Éspirit de corps</b> – harmonia, zgranie personelu.

Warto zapamiętać, że Fayol ukuł pojęcia **rozpiętości kierowania** (liczba podwładnych bezpośrednio podległych danej osobie) i **zasięgu kierowania** (liczba bezpośrednich podwładnych, a także podwładnych tych podwładnych itd.).

Fayol postulował również, by struktura formalna organizacji określała dokładnie, kto z kim ma się porozumiewać, w jaki sposób, kto jest przełożonym itd. Ze względu jednak na fakt, że zdawał sobie sprawę, iż często pracownicy z różnych pionów muszą załatwiać ze sobą różne sprawy mniejszej wagi, sugerował, aby (za raz wydaną ogólną zgodą przełożonego) pracownicy z różnych działów mogli kontaktować się ze sobą. Ten rodzaj kontaktu w strukturze organizacyjnej nazywany jest kładką Fayola.

### Teoria Maxa Webera

Max Weber (1864–1920) to jeden z twórców socjologii. Prowadził bardzo szeroko zakrojone prace badawcze, m.in. koncentrując się na teorii organizacji. W jej ramach stworzył pierwsze poważne studium formalizacji, opisując działania organizacji biurokratycznej.

Warto zauważyć, że Weber nie uważał biurokracji za złą. Przeciwnie – jego zdaniem biurokracja, jako pewien model idealny (teoretyczny), mogła wręcz stanowić wzór godny naśladowania. Jako doświadczony badacz zdawał sobie jednak sprawę, że w praktyce biurokracja może przejawiać się także dysfunkcjami. Dlatego wyróżniał **biurokratyzm** jako negatywny aspekt biurokracji.

**Biurokrację idealną** wyróżniają zatem **bezosobowość** (procedur, awansów, przepisów), **system hierarchiczny** (jasne podporządkowanie, podległości, system kontroli) oraz **specjalizacja** (urzędnicy koncentrują się na przydzielonym wycinku zadań i stopniowo nabywają w nim coraz większej biegłości). Tak rozumiana biurokracja jest organizacją **racjonalną**, opiera się na władzy legalnej (wynikającej z przepisów), a nie tradycyjnej

#### rozpiętość kierowania

– liczba podwładnych bezpośrednio podległych danej osobie

#### zasięg kierowania

– liczba bezpośrednich podwładnych, a także podwładnych tych podwładnych itd.

#### kładka Fayola

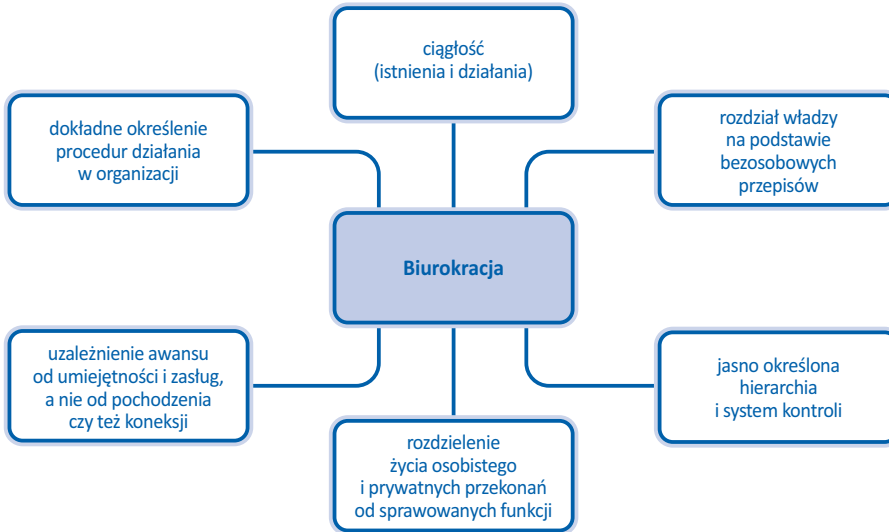
– umożliwia bezpośrednią koordynację pomiędzy stanowiskami różnych działów w jasno określonych przypadkach

#### CU1.2.

Scharakteryzować organizację biurokratyczną w modelu Webera

(wynikającej ze zwyczaju) czy charyzmatycznej (opartej na osobowości konkretnego lidera).

**Rysunek 1.1.** Charakterystyka organizacji biurokratycznej w modelu Webera



Źródło: opracowanie własne.

Warto także zapamiętać zasadę:

**zadania = uprawnienia = odpowiedzialność**

Zgodnie z tą zasadą zadania wszystkich pracowników muszą pokrywać się z ich uprawnieniami oraz zakresem odpowiedzialności.

## PODEJŚCIE BEHAWIORALNE

Kierunek ten został zapoczątkowany przez zespół pracujący pod kierunkiem Australijczyka Eltona Mayo (1880–1949), profesora zarządzania (na początku kariery pracującego na University of Pennsylvania, a później przez wiele lat w Harvard Business School).

Wspólnie ze swoimi współpracownikami, Fritzem Roethlisbergerem i Williamem Dickinsonem, został poproszony o przeprowadzenie badań na temat zależności między oświetleniem a efektywnością pracy. Był początek lat 30. XX wieku, dominującym trendem w zarządzaniu było zarządzanie naukowe Taylora (opisane szerzej na początku tego rozdziału). Ujmując w skrócie, opierało się ono na przekonaniu, że ludzie są leniwi

**biurokracja** – formalny system organizacji charakteryzujący się podziałem pracy, jasno określoną hierarchią, szczegółowymi przepisami oraz bezosobowymi relacjami

### CU1. 3. Wyjaśnić główne koncepcje w podejściu behawioralnym

**podejście behawioralne** – podejście do zarządzania, w którym dostrzega się w pracowniku istotę społeczną. Przełożeni powinni tak zarządzać pracownikami, aby zachęcać ich do współpracy i wspólnego wykonywania zadań

i niechętni do wysiłku, ale pilnując ich i zapewniając im odpowiednie warunki pracy, można znacznie zwiększyć ich wydajność. Badania Mayo świetnie wpasowywały się w ten nurt – w końcu znalezienie optymalnego oświetlenia dla pracy manualnej mogło zarówno zwiększyć efektywność robotników, jak i zoptymalizować wydatki na prąd.

Najbardziej znana część eksperymentu w zakładach w **Hawthorne** opierała się na prostym badaniu. Robotników podzielono na dwie grupy i przydzielono do dwóch różnych pomieszczeń. W pierwszym zmieniano natężenie światła (stopniowo zwiększano, a następnie zmniejszano, aż do poziomu oświetlenia porównywalnego z jasną księżycową nocą), w drugim natomiast nie zmieniano niczego.

Ku zdziwieniu badaczy, a także ku rozpaczy sponsorów badania, okazało się, że zarówno wydajność pracy, jak i zadowolenie z niej w grupie, gdzie zmieniano światło, stale rosły, niezależnie od tego, jak zmieniano oświetlenie. Podobnie działo się w grupie kontrolnej – tam także rosły wydajność i zadowolenie pracowników.

By wyjaśnić ten dziwny fenomen, Mayo przeprowadził badania jakościowe na ogromną skalę – za pomocą zatrudnionych asystentów zebrał ponad 20 tysięcy pogłębionych, nieustrukturyzowanych wywiadów, które następnie analizował. Były to jedne z pierwszych znanych badań jakościowych w zarządzaniu, mające zarazem przełomowy charakter. Dzięki uporowi Mayo zauważono coś, co umykało do tej pory uwadze badaczy:

- ponieważ robotnikom pozwolono samodzielnie stworzyć grupy, w których pracowali, wybrali tych współpracowników, których lubili, a w takiej grupie pracuje się dużo lepiej,
- zarówno fizyczne warunki pracy, jak i finansowe czynniki motywacji okazały się mniej istotne niż możliwość pracy w przyjaznej atmosferze,
- wszyscy badani wiedzieli, że biorą udział w eksperymencie i sama świadomość bycia obserwowanym miała na nich dodatkowy, motywujący wpływ,
- każda grupa ustalała własne normy wydajności i szybko dawała znać odstępcom, że nie postępują właściwie (grupa może karać zarówno „prymusów”, jak i „nygusów”, wszystko zależy od specyficznej grupowej normy). W przypadku opisanym w badaniu w Hawthorne wszyscy bardzo się starali pracować coraz wydajniej (jak zauważali późniejsi krytycy eksperymentu, także dlatego, że np. niektórzy pracownicy mieli trudną sytuację rodzinną i nieco zawyżali poprzeczkę).

#### **efekt Hawthorne**

– odkrycie, że zachowanie kierownika może wpływać na poziom wydajności pracowników



### Teoria X i Y McGregora

Douglas McGregor (1906–1964) był profesorem zarządzania w Massachusetts Institute of Technology (MIT). W swojej książce *The Human Side of Enterprise* McGregor (1960) opisał dwa możliwe podejścia do pracowników, nazwane przez niego podejściem X i podejściem Y.

Kierownicy, którzy byli wyznawcami **podejścia X**, przyjmowali założenia, że pracownicy:

- nie lubią pracy i starają się jej w miarę możliwości unikać,
- muszą być stale kontrolowani przez menedżerów, którzy muszą grozić im karami w razie ich nieposłuszeństwa,
- nie lubią odpowiedzialności i wola, by nimi kierowano; nie mają wielkich ambicji i przede wszystkim chcą być bezpieczni na swoich stanowiskach.

Z kolei kierownicy, którzy preferowali **podejście Y**, przyjmowali, że pracownicy:

- lubią swoją pracę, która jest naturalną częścią ich życia,
- mają wewnętrzną motywację do osiągnięcia celów, o ile są z nimi związani,
- przywiązują się do celów proporcjonalnie do osobistych nagród,
- w odpowiednich warunkach sami dążą do wzięcia odpowiedzialności,
- mają naturalną skłonność do nowatorstwa i kreatywności,
- wykorzystują w firmie tylko część swoich talentów.

Konsekwencje obu podejść są oczywiste – zwolennik teorii X będzie swoich podwładnych stale kontrolował i przede wszystkim karał, a zwolennik teorii Y będzie starał się stworzyć im warunki do wykazania się, do wprowadzania innowacji i rozwoju.

Oczywiście te dwa podejścia są ze sobą całkowicie sprzeczne. Warto zapamiętać, że McGregor nie zastanawiał się w swoich rozważaniach, jacy ludzie są naprawdę, a jedynie jakie przekonania na temat natury pracowników mają menedżerowie. W związku z tym nie dzielił ludzi na typ X i typ Y, a jedynie kierowników na postrzegających podwładnych przez pryzmat podejścia X lub podejścia Y.

Sam McGregor jest często uważany za zwolennika podejścia Y, co wydaje się nie do końca zgodne z prawdą – dostrzegał bowiem także niebezpieczeństwo nadmiernego „luzu” w organizacji i ryzyko, że część pracowników faktycznie może nie wykonywać swoich obowiązków (McGregor, 1967).

**teoria X** – zestaw negatywnych założeń dotyczących pracowników, który prowadzi do wniosku, że zadaniem menedżera jest ścisły nadzór nad pracownikami i kontrolowanie ich zachowania

**teoria Y** – zestaw pozytywnych założeń dotyczących pracowników, które prowadzą do wniosku, że zadaniem menedżera jest stworzenie środowiska pracy, które zachęca do zaangażowania się w realizację celów organizacji i stwarza pracownikom możliwości wykazania się wyobraźnią, inicjatywą i samorozwojem

### FedEx – „Ludzie są najważniejsi”

Firma FedEx została założona w 1971 roku i świadczy usługi doręczania przesyłek ekspresowych w relacjach międzykontynentalnych i międzynarodowych. Filozofia firmy FedEx to „Ludzie – Usługi – Korzyści”. Już sam założyciel firmy i prezes zarządu, Frederick Smith, włączył pracowników w proces podejmowania decyzji. Twierdził, że „gdy ludzie rozumieją, że poświęca się im najwyższą uwagę, będą optymalnie pracować, a to przyniesie korzyści”.

#### Przykłady działań, które prowadzi FedEx, aby realizować swoją misję:

- Coroczna ankieta satysfakcji pracowników (Survey – Feedback – Action).
- Zasada awansu od wewnątrz.
- Elektroniczny system ofert pracy dla pracowników pracujących na umowę-zlecenie (Job Change Applicant Tracking System).
- Program wyróżniania i nagradzania pracowników.
- Proces oceniania zdolności przywódczych, który musi być ukończony w celu awansu do kadry kierowniczej (Leadership Evaluation and Awareness Process).
- Stała komunikacja z pracownikami za pomocą materiałów drukowanych i elektronicznych.
- Premie za wydajność oparte na „zarządzaniu ukierunkowanym na cel” i „projekcie ukierunkowanym na osiągnięcie celu”.
- Proces odpowiadania na pytania lub reagowania na skargi pracowników dotyczące reguł panujących w firmie (program „Otwarte Drzwi”).
- Procedura odwoławcza dla pracowników, umożliwiająca rozpatrzenie jego skargi np. na dyskusyjną ocenę wyników pracownika. Przed wdrożeniem tego procesu pracownik musi spróbować rozwiązać problem ze swoim przełożonym (Guaranteed Fair Treatment Procedure).

Źródło: strona internetowa firmy FedEx.

## PODSUMOWANIE według celów uczenia się

### CU1.1. WYJAŚNIĆ, NA CZYM POLEGAŁ SYSTEM ORGANIZACJI PRACY WEDŁUG TAYLORA

Frederick W. Taylor, znany jako „ojciec” naukowego zarządzania, badał pracę fizyczną, stosując zasady naukowe, czyli wytyczne dotyczące poprawy wydajności, aby znaleźć jeden najlepszy sposób wykonywania tych prac. Taylor zaproponował:

- opracowanie i wprowadzenie metod naukowych dla każdego zadania (każda czynność powinna być opracowana do najdrobniejszego ruchu i zapisana w procedurze),
- dobieranie zadań do pracowników wedle ich kompetencji i predyspozycji fizycznych, a następnie ich stałe edukowanie i dokształcanie,
- permanentne kontrolowanie robotników (by nie pracowali opieszale, a także by postępowali ściśle wedle instrukcji),
- przesunięcie odpowiedzialności za organizację pracy w całości z robotnika na kierownika (robotnik nie miał prawa podejmować żadnych decyzji o organizacji pracy, miał być ślepo posłuszny przełożonemu, który wskazywał najlepszy sposób wykonania pracy).

### **CU1.2. SZCHARAKTERYZOWAĆ ORGANIZACJĘ BIUROKRATYCZNĄ W MODELU WEBERA**

Organizację biurokratyczną w modelu Webera charakteryzują:

- ciągłość (istnienia i działania),
- rozdział władzy na podstawie bezosobowych przepisów,
- jasno określona hierarchia i system kontroli,
- rozdzielenie życia osobistego i prywatnych przekonań od sprawowanych funkcji,
- uzależnienie awansu od umiejętności i zasług, a nie od pochodzenia czy koneksji,
- dokładne określenie procedur działania w organizacji.

### **CU1.3. WYJAŚNIĆ GŁÓWNE KONCEPCJE W PODEJŚCIU BEHAWIORALNYM**

Szkoła stosunków międzyludzkich dowiodła, że lepsze relacje między menedżerami i pracownikami mogą zwiększyć wydajność pracowników. Pierwszym badaniem był eksperyment Eltona Mayo w zakładach w Hawthorne. Udowodniono wtedy, że przyczyną wzrostu wydajności jest zaspokajanie u pracowników ich potrzeb przynależności i uznania. Jednym z przedstawicieli tego kierunku był również Douglas McGregor, który zaproponował teorię X i Y. Jego zdaniem menedżerowie opierają swoje postępowanie z pracownikami na pewnych teoretycznych założeniach, często przyjętych nieświadomie. Teoria X zawiera zestaw negatywnych założeń co do podwładnych, natomiast teoria Y – zestaw pozytywnych założeń dotyczących pracowników.

## PYTANIA DO POWTÓRZENIA

1. *Wyjaśnij, dlaczego studiowanie historii zarządzania jest ważne dla współczesnych menedżerów.*
2. *Opisz wkład wniesiony przez klasycznych teoretyków zarządzania.*
3. *Jaki rodzaj miejsca pracy stworzyłby Henri Fayol, a jaki Frederick W. Taylor?*
4. *Co to jest biurokracja? Czy biurokracja nadal istnieje?*
5. *Co wniesli do naszego rozumienia zarządzania pierwsi zwolennicy kierunku behawioralnego?*
6. *Dlaczego badania w Hawthorne były tak ważne dla historii zarządzania?*

## ETYCZNE ZARZĄDZANIE

Firmy coraz częściej wprowadzają robotyzację i sztuczną inteligencję. W efekcie powstają nowe miejsca pracy, a niektóre stanowiska przestaną istnieć. Niektórzy pracownicy być może staną się zbędni dla organizacji.

1. *Jakie obowiązki spoczywają na organizacji wobec zwolnionych w takiej sytuacji pracowników?*
2. *Jakie rady dałbyś/dałabyś menedżerowi, aby mógł on przeprowadzić swoich pracowników przez cyfrową transformację w sposób etyczny?*

Dobrego podręcznika nie zastąpią ani materiały internetowe, ani podcasty, ani literatura specjalistyczna. Podręcznik jest nieocenionym źródłem wiedzy dla studentów, zwłaszcza gdy przedstawia ją w sposób uporządkowany, przejrzysty i zwięzły. Taka właśnie jest książka *Zarządzanie. Nowe otwarcie*. Jestem przekonany, że studenci docenią strukturę tego podręcznika. Każdy rozdział wskazuje cele uczenia się, sformułowane jak polecenia egzaminacyjne, następnie w sposób syntetyczny przedstawia wiedzę, a kończy odpowiedziami na pytania. Całość zespół autorski podzielił na 13 rozdziałów obejmujących klasyczne koncepcje zarządzania, uzupełnione o współcześnie kluczowe aspekty dotyczące etyki, zarządzania międzynarodowymi organizacjami oraz różnorodnością. Sądzę, że to przyjazna lektura dla studentów. Stanowi dobry punkt wyjścia do podejmowania współczesnych wyzwań teoretycznych i praktycznych.

Prof. dr hab. Wojciech Czakon  
Uniwersytet Jagielloński

Podręcznik, który trafia do rąk Czytelników, jest bez wątpienia pozycją godną uwagi, na co składa się kilka elementów. Opracowanie stoi na wysokim poziomie merytorycznym. Dobry i aktualny jest dobór problematyki; w książce poza tematami klasycznymi znalazły się również takie, które są charakterystyczne dla współczesnych dyskusji w naukach o zarządzaniu, np. zrównoważony rozwój czy różnorodność. Kolejną zaletą jest spójność – ograniczona liczba Autorów powoduje, że praca jest jednolita, a wszystkie rozdziały mają nie tylko podobną formę, ale też styl. Tekst jest łatwy w odbiorze, a to w przypadku podręcznika jeden z głównych wyznaczników jakości. Dzięki tym cechom Czytelnik przekonuje się, że w XXI wieku podręczniki nadal są potrzebne. Autorzy udowadniają nam, że warto tworzyć podręczniki i warto je pisać także po polsku, pokazując procesy zarządzania z wykorzystaniem przykładów lokalnych firm, menedżerów i przedsiębiorców.

Prof. dr hab. Beata Glinka  
Uniwersytet Warszawski

Autorzy w sposób kompleksowy, zrozumiały i przekonujący omawiają najważniejsze zagadnienia dotyczące zarządzania współczesną organizacją. Wartość merytoryczną podręcznika oceniam bardzo wysoko. Jego walorem jest przedstawienie zarówno aktualnych problemów związanych z zarządzaniem, jak i ich rozwiązań. Autorzy zwracają uwagę na wyzwania stojące przed zarządzającymi. Treści teoretyczne obrazują licznymi opisami przypadków z praktyki gospodarczej. Przedstawiają także rekomendacje dotyczące sprawnego zarządzania organizacją. Na uznanie zasługuje fakt, że w każdym rozdziale podkreślają znaczenie etycznego zarządzania, co według mnie jest bardzo istotne. Należy uwrażliwiać ludzi, którzy mają zarządzać firmami, na aspekty etyczne. Uważam, że jest to podręcznik nowoczesny, odznaczający się wysokim poziomem merytorycznym i zrozumiałym przedstawieniem trudnych zagadnień.

Dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

