

Dr J. Beliczynski
Katedra Procesu Zarządzania



Historia - 100 lat zarządzania

Początki zarządzania w biznesie

Za wydarzenie
rozpoczynające stulecie
zarządzania w biznesie
uznać można wystąpienie
Henry'ego R.Towne'a z
maja 1886 r. w Chicago.
Wygłosił on wtedy referat
„Inżynier jako ekonomista”



Henry Robinson Towne



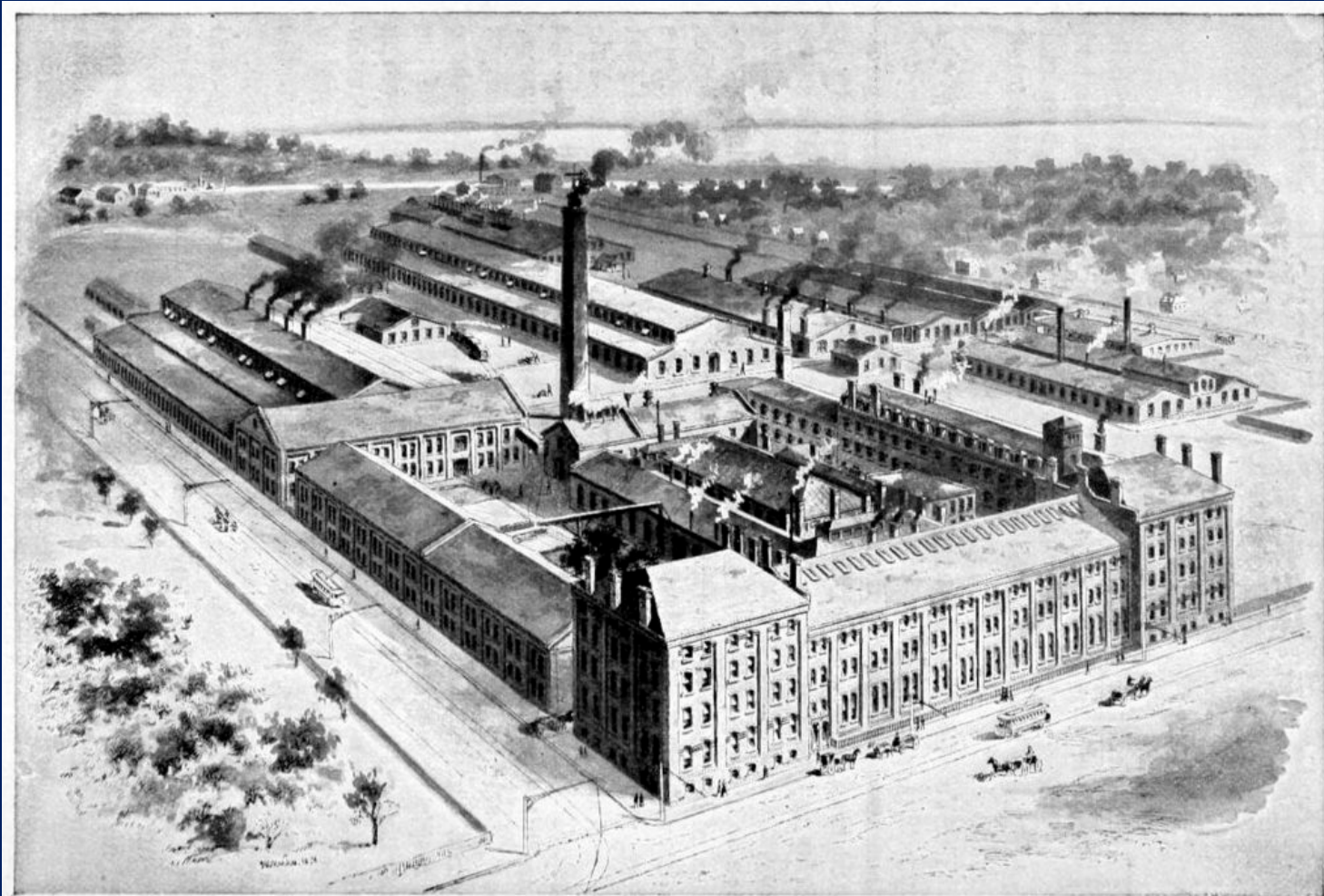
1844 - 1924

Uczeszczał na Uniwersytet w Pensylwanii, ale nigdy go nie ukończył

Współzałożyciel przedsiębiorstwa Yale Lock Manufacturing Company

„Zarządzanie zakładami stało się kwestią o tak ogromnym i dalekosieznym znaczeniu, że należy je, być może, uznać za jedną ze sztuk nowoczesnych.”

Yale Lock Manufacturing Company



FACTORY OF THE YALE & TOWNE MANUFACTURING CO.

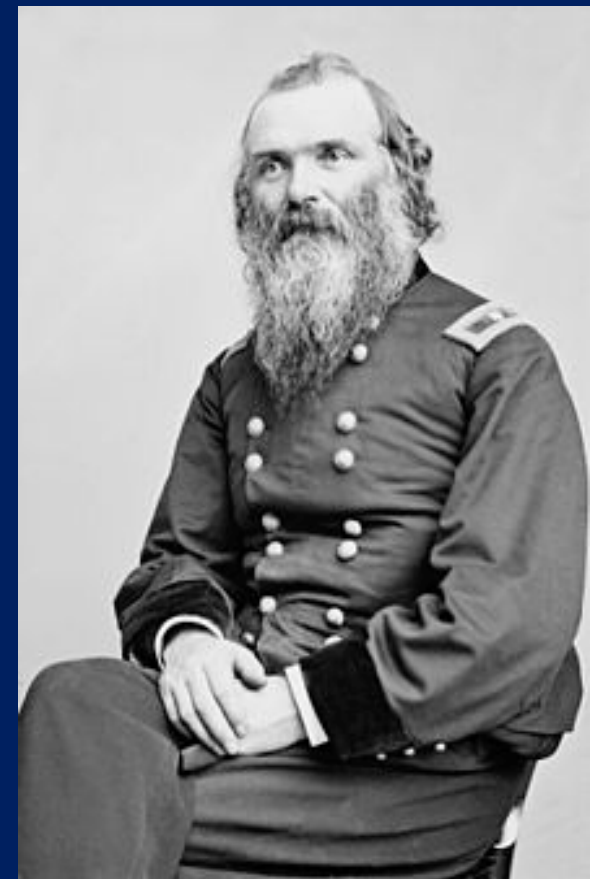
Daniel McCallum (1815 - 1878)

Urodził się w Szkocji, przybył do Stanów Zjednoczonych (Nowy York) gdy był małym dzieckiem.

McCallum był inżynierem oraz menadżerem zakładów kolejowych.

Wprowadził :

- ścisły opis obowiązków i charakteru pracy na każdym stanowisku
- dokładne układy hierarchiczne ze ścisłym przestrzeganiem jedności kierownictwa
- graficzna ilustracje struktury organizacyjnej firmy (schemat organizacyjny)



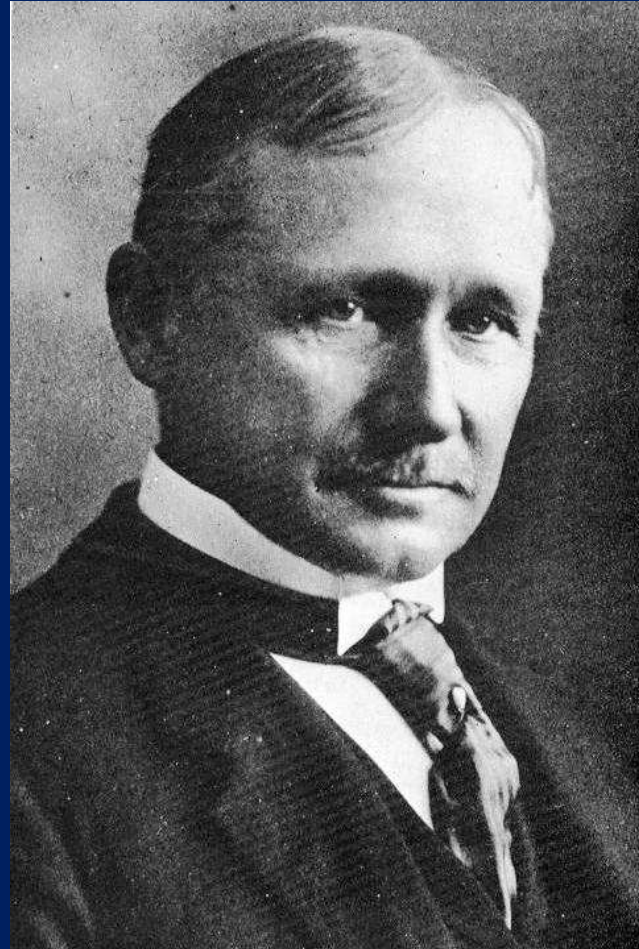
Wiek „zarządzania naukowego”

Lata 80 XIX w. – Lata 40-50 XX w.

„Najlepsze zarządzanie to prawdziwa nauka, opierająca się na jasno zdefiniowanych prawach, regułach i zasadach”

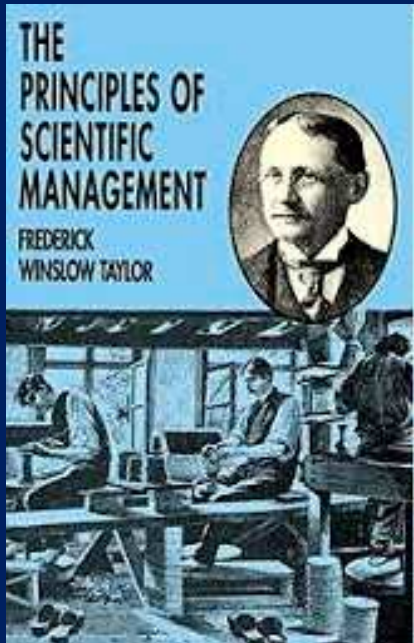
Frederick W. Taylor

Robotnik powinien pracować zgodnie z przeanalizowanym i zaplanowanym przez kadrę zarządzającą procesem.



Frederick W. Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor (1856-1915)



- wprowadził metody naukowe do zarządzania
- określił role kierownictwa i wykonawców w zarządzaniu
- maksymalizacja wydajności pracy
- badania nad przerwami i skracaniem czasu pracy
- opracował chronometraż
- zastosował akordowy system płac

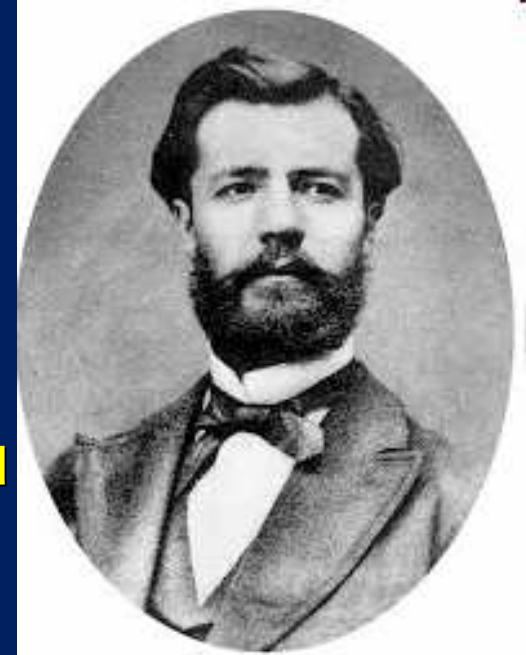
Główne zasady badania i usprawniania organizacji:

- należy badać i precyzyjnie ustalać sposób wykonania każdej operacji,
 - wzorcowe sposoby wykonania powinny być – przez szkolenie – upowszechniane wśród wszystkich robotników,
 - konieczne jest oddzielenie funkcji przygotowania od funkcji wykonania pracy.

Henri Fayol (1841 - 1925)

francuski inżynier.

**Był twórcą podstawowej nauki administracji,
stworzył "kładkę Fayola" oraz sformułował 14 zasad
zarządzania**

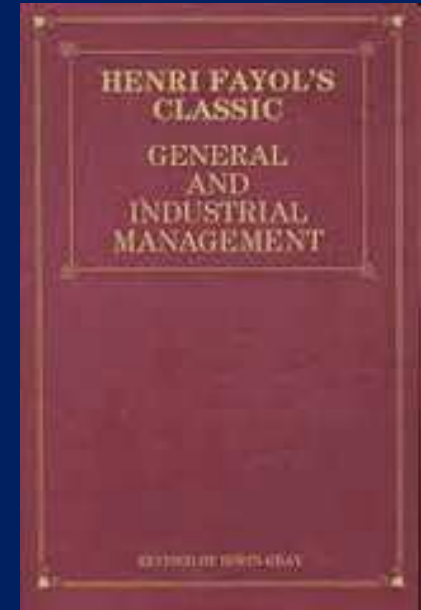


Kładka Fayola (most Fayola) to

sposób kontaktu w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, polegający na upoważnieniu pracowników różnych części organizacji (działów) do komunikowania się między sobą w sprawach mniejszej wagi. Kontakty tego typu wymagają wcześniejszej ogólnej zgody bezpośrednich przełożonych komunikujących się osób, pozwalają jednak na bieżące porozumiewanie się i działanie bez dalszego pytania o każdorazową zgodę.

Funkcje przedsiębiorstw według Fayola

- techniczne (produkcja)
- handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana)
- finansowe (poszukiwanie kapitałów i obrót nimi)
- ubezpieczeniowe (ochrona majątku i osób)
- rachunkowe (inwentaryzacja, bilanse, koszty)
- administracyjne



Funkcje administracyjne (inaczej zarządzania) według Fayola

- przewidywanie
- organizowanie
- rozkazywanie
- koordynowanie
- kontrolowanie



Piramida uzdolnień

Fayol ustalił, że każda grupa czynności w przedsiębiorstwie wymaga innych uzdolnień. W zależności od szczebla w strukturze organizacyjnej i wielkości organizacji wymagana jest różna mieszanka kwalifikacji.

Zdolności możemy podzielić na:

- techniczne
- społeczne
- poznawcze (intelektualne)

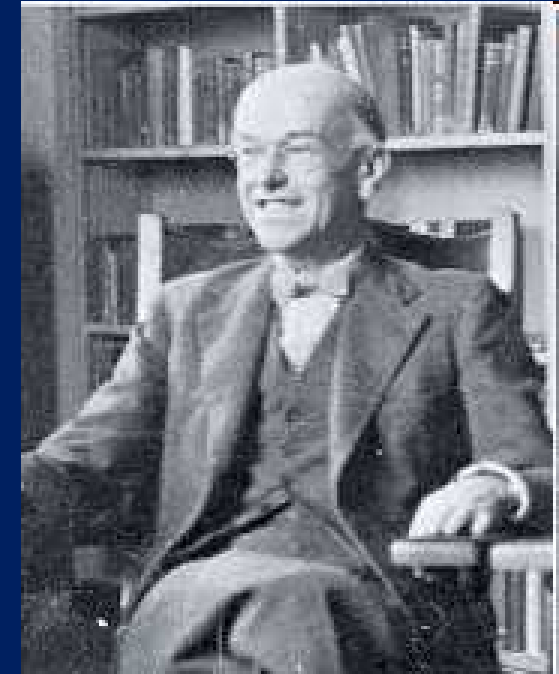
Im niższy szczebel w organizacji, tym ważniejsze są umiejętności techniczne. Im wyżej tym ważniejsze są umiejętności społeczne.

Szkoła Behawioralna

1. Pracownik nie jest automatem i jego pracy nie można mierzyć za pomocą stopera.
2. Grupa ma duży wpływ na swoją wydajność
3. Chęć zaspokojenia potrzeb społecznych, a szczególnie potrzeby przynależności i uznania, to podstawowy czynnik motywujący pracowników do działania
4. Pracownicy poszukują satysfakcji w ramach stosunków nieformalnych

Elton Mayo

1880-1949



fabryka Hawthorne Works niedaleko Chicago

- Ludzie chcą się czuć użyteczni i ważni,
- Chcą przynależności i uznania indywidualizmu jednostki,
- W motywacji ważniejsze są relacje społeczne niż dobra materialne
- Kierownicy powinni informować podwładnych i dawać im pole swobody.

Piramida A. Maslowa



Abraham Harold Maslow
(1908 - 1970)

**– amerykański psycholog,
autor teorii hierarchii
potrzeb**

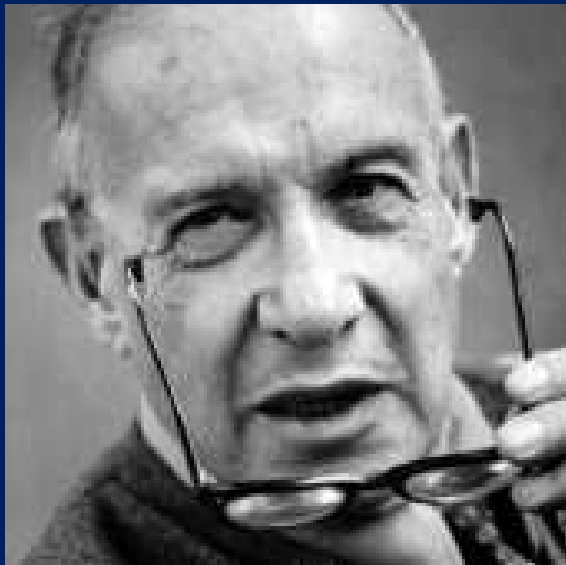
„Złoty wiek” zarządzania

- Trwający od końca lat 40. do około 1980 r.
- Rozkwit menedżerializmu
- Psychologia humanistyczna w instytucjach społecznych
- Rozkwit myślenia strategicznego



Peter Drucker

19.11.1909 – 11.11.2005



amerykański konsultant zarządzania,
pedagog i pisarz, którego pisma
przyczyniły się do filozoficznych i
praktycznych podstaw nowoczesnej
korporacji biznesowych

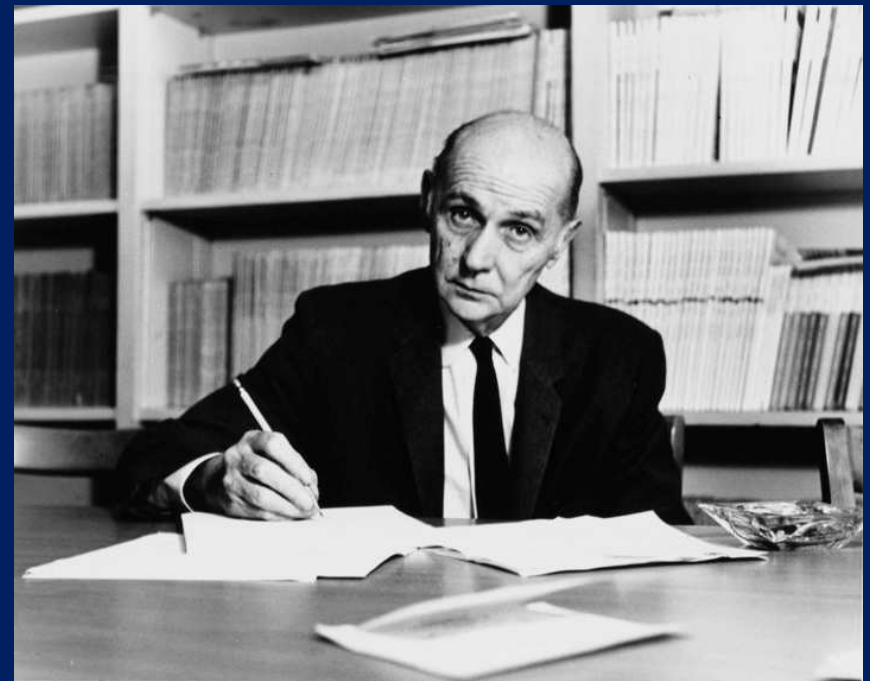
Przedstawiał przedsiębiorstwo jako
instytucję społeczną, w której
należało szanować możliwości i
potencjał każdego człowieka

*„Istnieje tylko jedna właściwa definicja celu biznesu:
stworzenie klienta”.* Peter Drucker

Fritz Roethlisberger

1898 – 1974

W 1937 roku w zakładach Hawthorne opisał firmę jako „system społeczny”
Według niego rolą kadry menedżerskiej było utrzymanie tych systemów w stanie równowagi



Douglas McGregor



1906-1964

**Profesor zarządzania w Sloan
School na MIT, a następnie rektor
Antioch College**

**Opierał się na psychologii
humanistycznej Abrahama
Masłowa**

Sformułował słynną teorię X i Y

Teoria X i Y

Teoria X i Y Mc Gregora



Bruce Henderson

1915-1992

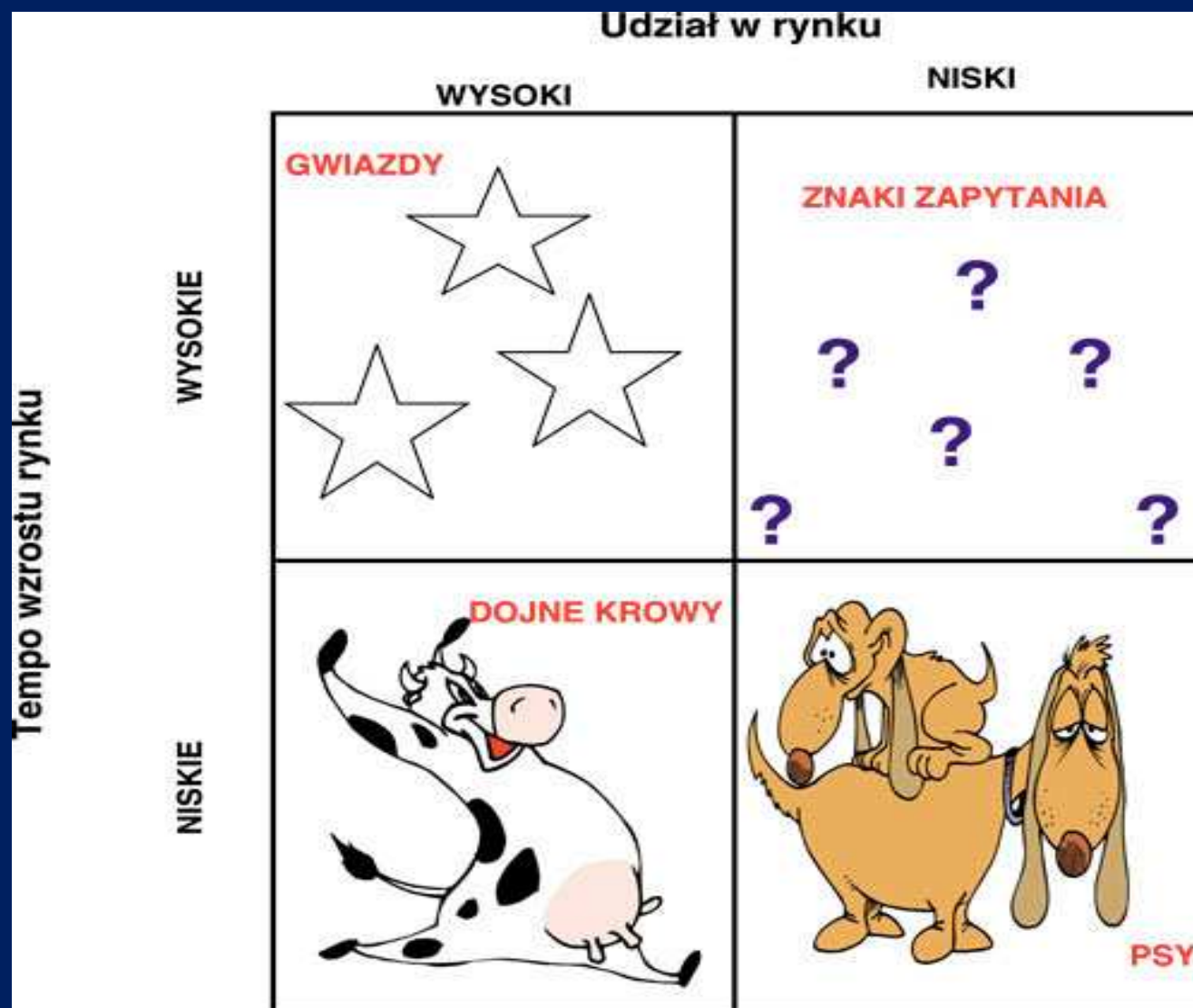


Były menadżer koncernu
Westinghouse

Założyciel działu konsultingowego
w Boston Company (później
Boston Consulting Group)

Twórca krzywej doświadczenia,
macierzy tempa rozwoju rynku
oraz pozycji konkurencji
mierzonej udziałem w rynku

Macierz BCG

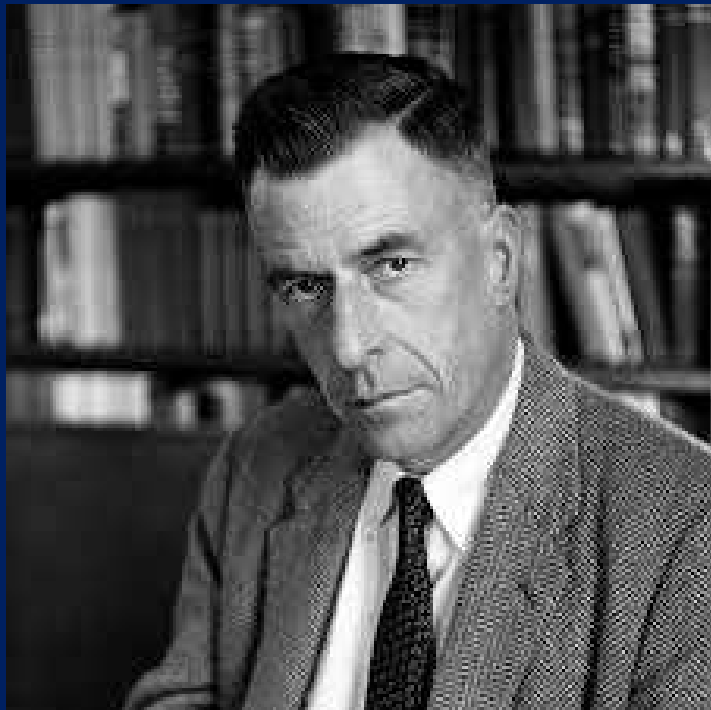


Strategia biznesu

- Pasja analityczna
- Udoskonalony taylorizm
- Agresja strategii



John Kenneth Galbraith



1908-2005

Profesor Uniwersytetu Harvarda,
doradca ekonomicznym 4 prezydentów
USA Franklina Roosevelta, Johna
Kennedy'ego, Lyndona Johnsona
oraz Billa Clintona

Twierdził, że cele społeczne były coraz
częściej podporządkowane celom
korporacyjnym

Wprowadził pojęcie „technostruktury”

Era nerwowego globalizmu

Do ery nerwowego globalizmu przyczyniły się:

- **Niekontrolowana inflacja w Stanach Zjednoczonych**
- **Zwiększenie globalnej wymiany handlowej**
- **Dalsze rozwijanie się technologii**
- **Zniknięcie ograniczeń utrudniających wrogie przejęcia**

Tryumf kapitalizmu akcjonariuszy nad kapitalizmem interesariuszy

Michael Lind w historii
gospodarczej Stanów
Zjednoczonych „*Land of
Promise*” pisał, iż zadaniem
kadry zarządzającej jest
utrzymywanie równowagi
między roszczeniami różnych
grup interesów (akcjonariuszy)



Michael Lind

Tryumf kapitalizmu akcjonariuszy nad kapitalizmem interesariuszy



Michael Porter

Michael Porter w
„*Competitive Strategy*” nadał
strategii biznesu akademicki
rygor

Jego kolejna książka
„*Competitive Advantage*”
uzbroiła przedsiębiorstwa w
konceptcie łańcucha wartości

Tryumf kapitalizmu akcjonariuszy nad kapitalizmem interesariuszy

- Akceptowalne stały się zwolnienia masowe robotników w trosce o majątek akcjonariuszy
- Uznawano konieczność poznania rywali
- Michael Jensen przekonywał, iż firmy których zadaniem jest zysk akcjonariuszy to menadżerowie mają inne cele, prywatne



Zwrot w kierunku przywództwa i innowacyjności

- Szukanie odpowiedzi jakie praktyki menadzerskie powinny sie stosowac
- Szkoły biznesu zmieniły misję z “edukowania dyrektorów generalnych” na “wspomaganie rozwoju przywódców”



- Innowacyjność zmuszała firmy do odkrywania jak wyzwolic kreatywnosc u pracowników

Zasady właściwego zarządzania

- Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie
- Zdiagnozowanie kultury pracowników
- Ocena mocnych i słabych stron
- Znalezienie osób entuzjastycznie nastawionych
- Właściwe zmiany strukturalne
- Właściwe zmiany proceduralne
- Monitorowanie kultury organizacyjnej

Zródło: Tom Peters, Robert Watermann Jr : „In Search of Excellence” („W poszukiwaniu doskonałości”)

Podsumowanie

- Z biegiem czasu efektywność pracy wzrastała.
- Od końca XIX w. jesteśmy świadkami przełomu w dziedzinie zarządzania.
- Wzrost roli czynnika ludzkiego
- Zarządzanie ciągle się rozwija
- Zacieranie dystansu między menedżerem i pracownikiem
- Menadżerializm nie powiedział ostatniego słowa

