Spis treści

Wprowadzenie – założenia i zamierzenia (PIOTR BANASZYK) 5

Cele przedsiębiorstw w świetle wiedzy współczesnej i w poglądach klasyków (PIOTR BANASZYK, dr hab., prof. AE w Poznaniu) 11

Myślenie strategiczne klasyków z punktu widzenia obecnego stanu wiedzy (SZYMON CYFERT, dr AE w Poznaniu, ALINA SKORB, mgr AE w Poznaniu) 27

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w poglądach klasyków nauki o zarządzaniu i w świetle zaleceń współczesnych (JANUSZ KRAŚNIAK, dr AE w Poznaniu) 45

Znaczenie innowacji w zarządzaniu, w poglądach współczesnych i według klasyków (ROMUALDA FIMIŃSKA-BANASZYK, dr AE w Poznaniu) ... 61

Klasyczne i współczesne poglądy na kompetencje w zarządzaniu (GABRIELA ROSZYK-KOWALSKA, mgr AE w Poznaniu, LENA STAŚ, dr AE w Poznaniu) 78

Style kierowania w opiniach klasyków i na tle współczesnych poglądów (ELŻBIETA KOWALCZYK, dr AE w Poznaniu, AGNIESZKA PURGAT, mgr) 94

Ewolucja teorii zarządzania kadrami (GRAŻYNA BARTKOWIAK, dr hab., prof. AE w Poznaniu) 114

Zakończenie (PIOTR BANASZYK) 139

Bibliografia 140

Wprowadzenie – założenia i zamierzenia

W roku 1895 w Stanach Zjednoczonych F. Taylor przedstawił na forum Stowarzyszenia Amerykańskich Inżynierów Mechaników (ASME) referat pt. „System płacy od zadania", a w 1903 roku opublikował książkę *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*[1], kompleksowo referującą jego koncepcję naukowego zarządzania. We Francji w 1904 roku, H. Le Châtelier zakłada pismo *La Revue de Matallurgie*, w którym ukazują się tłumaczenia i omówienia prac Taylora[2]. W roku 1903 K. Adamiecki wygłasza odczyt w Towarzystwie Technicznym w Jekaterynosławiu na temat „O zasadach organizacji pracy zbiorowej"[3]. Nowe idee naukowe torują drogę do kształtowania nowych instytucji edukacyjnych. W Stanach Zjednoczonych pierwsza szkoła biznesu, Wharton, przy Uniwersity of Pennsylvania powstała w 1881 roku, w roku 1899 szkoły handlowe tworzą Uniwersity of Chicago i University of California, przed 1910 rokiem powstają Stern School of Business Administration przy New York University, Amos Tuck School of Administation w Darmouth i Graduate School of Business Administration na Harvardzie[4]. Na ziemiach polskich profesor Politechniki Lwowskiej, Edwin Hauswald rozpoczyna w 1904 roku wygłaszanie wykładu akademickiego „Organizacja i zarząd przedsiębiorstw"[5]. Właśnie mija zatem około stu lat od narodzin nauki o organizacji i zarządzaniu, co uzasadnia próbę spojrzenia na teoretyczny dorobek z przełomu XIX i XX stulecia z perspektywy wiedzy z początku XXI wieku.

---

[1] K. Adamiecki, *O nauce organizacji. Wybór pism*, TNOiK - PWE, Warszawa 1985, s. 249.

[2] *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, J. Kurnal (red.), PWE, Warszawa 1972, s. 89.

[3] K. Adamiecki, op.cit., s. 18.

[4] J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 74.

[5] Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 15 pionierów*, Antykwa, Kraków 1999, s. 103.

1. Cele i zakres prac badawczych

Celem prac studialnych jest dokonanie analizy i krytycznej oceny dorobku naukowego tzw. kierunku klasycznego nauki o organizacji i zarządzaniu.

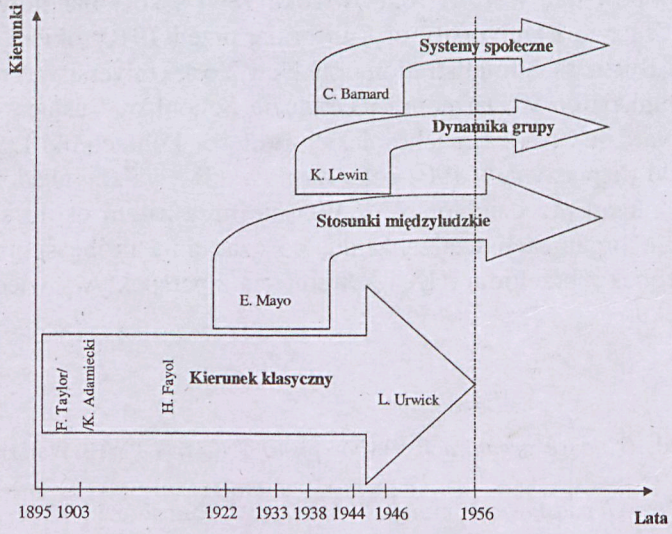
Analiza i krytyczna ocena wymagają uświadomienia przedmiotu dociekań badawczych, ogólnie nazwanego klasycznym kierunkiem nauki o organizacji i zarządzaniu. Ponadto niezbędne jest zastosowanie zbioru kryteriów, pozwalających na podział całości przedmiotowego dorobku na względnie autonomiczne fragmenty oraz umożliwiających sformułowanie ocen.

1.1. Główni reprezentanci i koncepcje kierunku klasycznego

Dorobek kierunku klasycznego jest wyznaczony przez osiągnięcia na następujących obszarach przedmiotowych:

- techniczne, ekonomiczne i fizjologiczne uwarunkowania organizacji i zarządzania,
- modele, zasady i metody realizacji procesu zarządzania.

Koncepcje reprezentantów kierunku klasycznego niekiedy lokują się jednoznacznie na jednym z wymienionych obszarów, a czasem zawierają komponenty charakterystyczne dla obydwu obszarów. Data zapoczątkowania kształtowania dorobku klasycznego pozostaje ściśle związana z opisanymi wyżej pracami ba-



Rys. 1. Okres rozwoju kierunku klasycznego
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1. Treść kierunku klasycznego

Obszar	Autorzy	Wkład	Podejście
Techniczne, ekonomiczne i fizjologiczne uwarunkowania organizacji i zarządzania	F. Taylor, H. Gantt, F. Gilbreth, H. Le Chatelier, H. Ford, K. Adamiecki, A. Rothert, A. Gastiew	Studia formalnej organizacji. Zasady i metody organizacji pracy własnej i zespołowej	Organizacja jest precyzyjnym mechanizmem, którego składniki powinny pozostawać na właściwych miejscach, co warunkuje wysoką efektywność
Modele, zasady i metody realizacji procesu zarządzania	H. Fayol, M. Weber, H. Emmerson, O. Sheldon, A. Bogdanow, E. Hauswald, Z. Rytel, L. Alford, A. Church, J. Mooney, A. Reily, L. Gulick, L. Urwick	Studia procesu zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa jako całości. Zasady i metody zarządzania przedsiębiorstwem	
Cechy	**Pozytywne**: zastosowanie badań naukowych w dziedzinie organizacji i zarządzania, wypracowanie zasad i metod organizacji i zarządzania **Negatywne**: przedmiotowe i atomistyczne traktowanie ludzi, dążenie do formułowania uniwersalnych normatywów organizacji i zarządzania, ujęcie organizacji jako system zamknięty		
Typowe instrumenty	Między innymi: – szczegółowy podział pracy i funkcji, – funkcjonalna albo liniowo-sztabowa struktura organizacyjna, – mierzenie czasu pracy, – naukowe badanie i analiza pracy, – wysoka specjalizacja pracy, – modele kompetencji kierowników, – uniwersalne zasady zarządzania, – rzeczowe i merytoryczne funkcje zarządzania		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Boyer, N. Equilbey, *Organisation. Theorie et applications*, Editions d'Organisation, Paris 2000, s. 59.

dawczymi i tendencjami edukacyjnymi, a więc przypada na ostatnie dziesięciolecie XIX stulecia i początek wieku XX. Można przyjąć, chociaż w mniej jednoznaczny sposób, że kierunek klasyczny został zasymilowany i w gruncie rzeczy zastąpiony przez kierunek neoklasyczny, co związane jest głównie z publikacjami P. Druckera (mowa tu o jego książkach *Concept of the Corporation* z 1946 roku i nade wszystko *Practice of Management* z 1954 roku). Umownie zakłada się, iż swoistą syntezą dorobku klasycznego są powojenne prace L. Urwicka (w tym kontekście w szczególności *The Golden Book of Management* z 1956 roku). Konieczna jest jednak świadomość coraz bardziej zróżnico-

wanego rozwijania dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu, począwszy od badawczego uaktywnienia się w Stanach Zjednoczonych E. Mayo (pierwsze doświadczenia w Zakładach Włókienniczych w Filadelfii rozpoczynają się jesienią 1922 roku, a swoistym przełomem jest tzw. efekt Hawthorne i książka Mayo z 1933 roku pt. *Human Problems of Industrial Civilization*). Od lat trzydziestych krystalizują się także programy badawcze dynamiki grupy (co wiąże się z przybyciem do Stanow Zjednoczonych K. Lewina) oraz systemów społecznych (co wyznacza publikacja Ch. Barnarda pt. *Functions of the Executive* z 1938 roku).

Rysunek 1 i tabela 1 definiują zakres merytoryczny i czasowy dorobku kierunku klasycznego.

1.2. Kryteria analizy dorobku kierunku klasycznego

Całość dorobku kierunku klasycznego można oczywiście dzielić na rozmaite sposoby. Jednak w niniejszym opracowaniu chodzi także o dokonanie oceny jego wartości z punktu widzenia współczesnej wiedzy w dziedzinie organizacji i zarządzania. Jedną z możliwości ustrukturyzowania pracy jest wykorzystanie pomysłu T. Petersa i R. Watermana, tzw. schematu McKinseya 7-S. Uzasadnieniem może stać się ich stwierdzenie, że „schemat ten jest niezwykle pomocny w przekazywaniu myśli nie tylko na temat sztywnych elementów organizacji – strategii i struktury, lecz także elastycznych – stylu zarządzania, kadr (ludzi), umiejętności i wspólnych wartości”[6]. Układ treści opracowania ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Układ strukturalny opracowania

Obszar analizy	Subobszar analizy	Tytuł
Shared values – wartości wspólne	Cele strategiczne	Cele przedsiębiorstw w świetle wiedzy współczesnej i w poglądach klasyków
Strategy - strategia	Założenia strategicznego rozwoju	Myślenie strategiczne klasyków z punktu widzenia obecnego stanu wiedzy
Structure – struktura	Struktura organizacyjna	Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w poglądach klasyków nauki o zarządzaniu i w świetle zaleceń współczesnych
Systems – systemy	Innowacje organizacyjne	Znaczenie innowacji w zarządzaniu, w poglądach współczesnych i według klasyków

[6] T. Peters, R. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000, s. 40.

cd. tabeli 2

Obszar analizy	Subobszar analizy	Tytuł
Skills - umiejętności	Kompetencje	Klasyczne i współczesne poglądy na kompetencje w zarządzaniu
Style – styl zarządzania	Style kierowania	Style kierowania w opiniach klasyków i na tle współczesnych poglądów
Staff – kadry	Zarządzanie kadrami	Ewolucja teorii zarządzania kadrami

Źródło: Opracowanie własne.

2. Metodyka prac badawczych

W każdym z artykułów przyjęta jest identyczna metodyka badawcza, nazywana procedurą rekonstrukcji i interpretacji dorobku naukowego[7]. Jej istotą jest następujące postępowanie:

a) faza rekonstrukcji teorii:
   - kategoryzacja wypowiedzi naukowych, zmierzająca do wstępnej selekcji i wyeliminowania wypowiedzi nieistotnych (proces ten jest sterowany przez reguły kulturowe, obowiązujące w danej nauce i bardziej przypomina postępowanie zwyczajowe niż stosowanie ostrych norm ustanowionych),
   - kodyfikacja wypowiedzi naukowych dążąca do uporządkowania wyselekcjonowanych wypowiedzi do postaci systemu teoretycznego (procesem także sterują zwyczajowe reguły),

b) faza interpretacji:
   - analiza skodyfikowanego systemu teoretycznego, zmierzająca do odtworzenia formuł praw naukowych i związków pomiędzy nimi (wymaga to odwołania się do wiedzy z zakresu metodologii nauk);
   - krytyczna ocena przeanalizowanego systemu teoretycznego, dążąca do wskazania sił i słabości badanego systemu teoretycznego z punktu widzenia własnych przekonań naukowych (w tym przypadku punktem odniesienia jest współczesny kanon wiedzy w dziedzinie organizacji i zarządzania, a więc oceny dotyczą zakresu odniesienia przedmiotowego, sposobu uzasadniania i aktualności praw).

[7] P. Buczkowski, A. Klawiter, „Przedmowa", *Poznańskie Studia z Filozofii Nauki*, z. 9, PWN, Warszawa 1985, s. 10-14.