
Czesław Sikorski

**NAUKA
O ZARZĄDZANIU**

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi
Łódź 2011

Spis treści

Wprowadzenie	9
------------------------	---

CZĘŚĆ I. PODSTAWY ZARZĄDZANIA

Rozdział 1. Zarządzanie organizacją – pojęcia podstawowe

1.1. Organizacja jako system	15
1.2. Otoczenie organizacji	18
1.3. Pojęcie i funkcje zarządzania	22

Rozdział 2. Główne kierunki ewolucji koncepcji zarządzania

2.1. Zmiany w otoczeniu organizacji jako najważniejszy czynnik ewolucji koncepcji zarządzania	30
2.2. Zmiana podejścia do podziału pracy i stopnia specjalizacji	35
2.2.1. Prawo podziału pracy	35
2.2.2. Bariery podziału pracy	37
2.3. Zmiana podejścia do podziału władzy i stopnia centralizacji	40
2.3.1. Asymetryczna koncepcja władzy	40
2.3.2. Zarządzanie partycypacyjne	42
2.3.3. Zarządzanie transformacyjne	48
2.3.4. Władza w organizacji uczącej się	50
2.4. Zmiana podejścia do roli człowieka w organizacji	51
2.4.1. Człowiek w modelu mechanistycznym organizacji	51
2.4.2. Kierunek „human relations”	54
2.4.3. Koncepcja potencjału ludzkiego organizacji	56
2.5. Zmiana oczekiwań co do stopnia uniwersalności metod zarządzania i rozwiązań organizacyjnych	58
2.5.1. Podejście uniwersalistyczne	58
2.5.2. Podejście sytuacyjne	62

Rozdział 3. Strategia organizacji

3.1.	Misja organizacji	65
3.2.	Analiza relacji między organizacją a otoczeniem	69
3.2.1.	Perspektywa zasileniowa	70
3.2.2.	Perspektywa informacyjna	73
3.3.	Alternatywy strategiczne	76
3.4.	Metodyka formułowania strategii	81
3.5.	Metody analizy strategicznej	85

Rozdział 4. Struktura organizacyjna

4.1.	Pojęcie i wymiary struktury organizacyjnej	94
4.2.	Projektowanie komórek organizacyjnych	104
4.2.1.	Kryteria łączenia stanowisk pracy	104
4.2.2.	Czynniki potencjalnej rozpiętości kierowania	105
4.3.	Typy struktur organizacyjnych	108
4.3.1.	Struktury tradycyjne (nieelastyczne)	108
4.3.2.	Struktury nowoczesne (elastyczne)	113
4.3.3.	Struktury ponowoczesne (ultraelastyczne)	119

Rozdział 5. Zmiany organizacyjne

5.1.	Podatność innowacyjna organizacji	131
5.2.	Metodyka reorganizacji	136
5.3.	Czas realizacji usprawnienia	143
5.4.	Metody asymilacji zmian w systemie organizacyjnym	146

CZĘŚĆ II. ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Rozdział 6. Kultura organizacyjna

6.1.	Sposób rozumienia kultury organizacyjnej	153
6.2.	System kulturowy organizacji	157
6.3.	Kształtowanie kultury organizacyjnej	164
6.3.1.	Proces kształtowania się kultury organizacyjnej i czynniki kulturotwórcze	164
6.3.2.	Wpływ interakcji społecznych	169

6.3.3.	Wpływ formalnych rozwiązań organizacyjnych	172
6.3.4.	Wpływ kierownika	174
6.4.	Funkcje kultury organizacyjnej wczoraj i dzisiaj	177

Rozdział 7. Władza organizacyjna

7.1.	Władza i autorytet	183
7.2.	Przywództwo	188
7.3.	Formy kierowania w organizacji	198
7.3.1.	Substytuty przywództwa	198
7.3.2.	Koordynowanie autokratyczne i demokratyczne	200
7.3.3.	Przywództwo emocjonalne i racjonalne	205
7.3.4.	Typologia stosunków władzy	206
7.4.	Koncepcje przywództwa	209
7.4.1.	Lider charyzmatyczny	209
7.4.2.	Teoria ścieżki do celu	213
7.4.3.	Model V. Vrooma i P. Yettona	215
7.4.4.	Model ewolucyjny	216
7.4.5.	Teoria samoprzywództwa	218

Rozdział 8. Motywacja członków organizacji

8.1.	Motywacja i motywowanie	222
8.2.	Teorie motywacji	230
8.2.1.	Teorie potrzeb	230
8.2.2.	Teorie procesu	233
8.3.	Zachowania związane ze stosunkiem do sukcesu zawodowego	237
8.3.1.	Potrzeby bezpieczeństwa a potrzeby rozwoju	237
8.3.2.	Cechy i uwarunkowania motywacji osiągnięć	240
8.3.3.	Skutki umiejscowienia poczucia kontroli	243
8.3.4.	Kultura aktywna i pasywna	247
8.3.5.	Stosunek do reguł profesjonalnych a typ kultury	252
8.4.	Opór przeciwko zmianom i sposoby jego pokonywania	258

Rozdział 9. Kooperacja społeczna w organizacji

9.1.	Formy i proces integracji społecznej	266
9.1.1.	Przyczyny integracji	266
9.1.2.	Grupa a zespół	268

9.2.	Identyfikacja kolektywna	271
9.2.1.	Potrzeby przynależności do grupy ideologicznej	271
9.2.2.	Organizacje – sekty	273
9.3.	Identyfikacja dystrybutywna	277
9.3.1.	Rodzaje grup opartych na identyfikacji dystrybutywnej	277
9.3.2.	Zespoły w strukturze hierarchicznej	282
9.3.3.	Zespoły w strukturze sieciowej	283
9.4.	Konflikty społeczne w organizacji	285
9.4.1.	Pojęcie i przyczyny konfliktów	285
9.4.2.	Ewolucja stosunku do konfliktów w teoriach zarządzania	290
9.4.3.	Konfliktogenność grup ideologicznych	299
9.4.4.	Konfliktogenność grup pragmatycznych w hierarchicznej kulturze organizacyjnej	303
9.4.5.	Konfliktogenność grup pragmatycznych w kulturze sieci	305

Rozdział 10. Komunikacja społeczna w organizacji

10.1.	Proces komunikacji	310
10.2.	Warunki skutecznej komunikacji	315
10.2.1.	Warunki organizacyjne	316
10.2.2.	Warunki społeczno-kulturowe	319
10.3.	Typy komunikacji w strukturach nieelastycznych i elastycznych	329
10.3.1.	Komunikacja rutynowa	329
10.3.2.	Komunikacja spontaniczna	335
	Spis rysunków i tabel	340

Wprowadzenie

Podręcznik pod nazwą *Nauka o zarządzaniu* obejmuje swoją treścią dwa przedmioty wchodzące w skład minimum programowego studiów na kierunku zarządzanie – „podstawy zarządzania” i „zachowania organizacyjne”. Wybór tych dwóch przedmiotów, jako elementów składowych nauki o zarządzaniu wynika z charakteru tej nauki, która w większym stopniu jest refleksją na temat problemów zarządzania, aniżeli zbiorem reguł i praktycznych wskazówek do wykorzystania w praktyce. Nauka o zarządzaniu aspiruje bowiem do roli filozofii zarządzania, w której poszukuje się ogólnych zależności i praw wyjaśniających naturę złożonego i powszechnie występującego działania, jakim jest zarządzanie.

Elementem nauki o zarządzaniu są więc z natury rzeczy „podstawy zarządzania”. Dotyczą one bowiem zagadnień najbardziej ogólnych, z których wyprowadzane są twierdzenia i założenia o średnim stopniu ogólności, składające się na treść takich przedmiotów, jak: marketing, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi lub zarządzanie zmianami. Dopiero w ramach tych przedmiotów oczekiwać można określonych rekomendacji dla praktyki.

Zachowania organizacyjne to z kolei przedmiot, w którym prezentowane są wyniki badań nad zachowaniami jednostek i grup społecznych w systemie organizacyjnym. Na podstawie tych badań rozwijane są teorie i modele przydatne do opisu i zrozumienia zachowań ludzi w organizacji. Wiedza w ramach tego przedmiotu także ma charakter ogólny i nawiązuje z jednej strony do podstaw zarządzania, ale z drugiej – wykorzystuje dorobek psychologii, socjologii i antropologii kulturowej. Problemy zarządzania rozpatrywane są w tym wypadku z szerokiej, humanistycznej perspektywy.

Połączenie podstaw zarządzania z zachowaniami organizacyjnymi pozwala spojrzeć na zarządzanie jako proces ciągłego kształtowania relacji społecznych w organizacji, którego skutki oceniane są według kryteriów organizacyjnej sprawności. Połączenie treści tych przedmiotów w ramach jednego podręcznika pozwoliło również na przesunięcie niektórych tematów, omawianych zwykle na zajęciach z podstaw zarządzania, do zachowań organizacyjnych. Dotyczy to problemów silnie uwarunkowanych społecznie, jak problematyka przywództwa, stylów kierowania, oporu przeciwko zmianom i zespołów pracowniczych, a także paradygmatów organizacji prezentowanych w związku z ewolucją podejścia do konfliktów organizacyjnych. Owo dążenie do czystości tematycznej spowodowało zamierzoną dysproporcję objętości dwóch części podręcznika.

Ograniczona objętość obu części podręcznika wyraźnie wskazuje, że celem autora było dostarczenie studentom jedynie przewodnika pozwalającego zorientować się w strukturze tematycznej przedmiotów i w najważniejszych uwarunkowaniach poruszanych problemów, a nie przeprowadzenie wyczerpującej i pogłębionej ich analizy. Z tego powodu, po zakończeniu każdego rozdziału przedstawione są wybrane źródła literaturowe, w których, korzystając z sugestii prowadzącego zajęcia, studenci mogą znaleźć uzupełnienie i rozwinięcie poszczególnych zagadnień.

W celu ułatwienia studentom samooceny stopnia opanowania wiedzy dotyczącej kolejnych zagadnień, po zakończeniu każdego rozdziału sformułowane zostały pytania lub hasła, na które należy odpowiedzieć.

Problematyka podstaw zarządzania przedstawiona w części I została podzielona na pięć zasadniczych rozdziałów. Rozdziały 1 i 2 mają charakter wprowadzający i dotyczą odpowiednio: wyjaśnień terminologicznych oraz historii rozwoju myśli na temat zarządzania. Rozdział terminologiczny wyjaśnia istotę zarządzania i wprowadza pojęcia, których opanowanie jest niezbędne dla właściwego zrozumienia treści zawartej w pozostałych rozdziałach. Rozdział historyczny pozwala natomiast zorientować się co do kierunku ewolucji poglądów dotyczących wybranych, co prawda, ale zarazem najważniejszych problemów zarządzania.

Pozostałe rozdziały w tej części podręcznika odnoszą się do trzech podstawowych instrumentów zarządzania, do jakich zaliczyć należy strategię organizacji, strukturę organizacyjną i zmiany organizacyjne. W każdym z tych rozdziałów zwrócono uwagę na aspekt konceptualny, prezentujący wybrane teorie i poglądy, oraz aspekt metodologiczny, wskazujący na metody, techniki i modelowe rozwiązania.

W części II podręcznika, poświęconej zachowaniom organizacyjnym, także podzielonej na pięć rozdziałów, logika opracowania jest nieco inna. Zagadnienia terminologiczne i dotyczące ewolucji poglądów zawarte są w każdym rozdziale. Kolejność tych rozdziałów jest jednak nieprzypadkowa. Pierwszy z nich poświęcony jest bowiem najważniejszemu czynnikowi kształtującemu zachowania ludzi w organizacji, jakim jest kultura organizacyjna. Pozostałe rozdziały dotyczą natomiast różnych przejawów zachowań ludzi, biorąc pod uwagę najważniejsze obszary działań organizacyjnych, związane ze stosunkami władzy, stosunkiem do pracy zawodowej, stosunkami między ludźmi w organizacji oraz stosunkami komunikacyjnymi.

Wydaje się, że lektura tych rozdziałów dostarcza przekonujących argumentów, że zmienną zależną (pomijając, rzecz jasna, wpływ kultury organizacyjnej) są stosunki władzy, a zmienną niezależną – stosunki komunikacyjne. Stosunek do pracy i stosunki między ludźmi są w tym wypadku zmiennymi pośredniczącymi.

Kierując do studentów podręcznik nauki o zarządzaniu, warto zwrócić uwagę, że takie zjawiska, jak globalizacja działalności, rewolucja informacyjna, etos usług coraz wyraźniej wypierający etos produkcji, czy wreszcie uznanie wiedzy za najważniejszy czynnik rozwoju gospodarczego – stawiają całkiem nowe wymagania, jeśli chodzi o zachowania ludzi w organizacji. Sprawia to, że problematyka zachowań organizacyjnych uważana jest współcześnie za jeden z podstawowych przedmiotów studiów menedżerskich.