Karol Adamiecki to jeden z najwybitniejszych przedstawicieli naukowego zarządzania w Polsce. Teoretyk i praktyk OiZ.
Jego główne zainteresowania koncentrowały się wokół usprawniania racjonalizacji pracy zespołowej, racjonalizacji współdziałania. Zaproponował on przede wszystkim:

1) Bardzo dokładny dobór współpracujących ze sobą jednostek wytwórczych,
2) Takiego uzgodnienia czasów pracy poszczególnych operacji, aby straty czasu były jak najmniejsze, by wyeliminować nawały pracy na poszczególnych stanowiskach.

Zdaniem K. Adamieckiego główną przyczyną niskiej wydajności, strat czasu, było złe zharmonizowanie poszczególnych czynności w ciągu pracy robotników, złe uzgodnienie kolejności lub czasu poszczególnych operacji - z braku harmonii.
Tylko praca zharmonizowana jego zdaniem jest efektywna.

PRAWA HARMONII K. ADAMIECKIEGO

1) Prawo harmonii doboru - chodziło w nim o taki dobór wykonywanych czynności, by łączny koszt straconego czasu był jak najniższy.

2) Prawo harmonii działania - każda czynność powinna być realizowana w ściśle określonym miejscu i czasie.

3) Prawo harmonii duchowej - chodziło w nim o zacieśnienie współpracy między członkami grupy roboczej. Podkreślał on, że więzi emocjonalne pomiędzy robotnikami są konieczne, gdyż wpływają na wyższą efektywność pracy.
(Konieczność istnienia odpowiednich więzi między ludźmi, ich wpływ na jakość pracy, były przedmiotem zainteresowania kolejnego kierunku w nauce - **Szkoły Stosunków Międzyludzkich** E. Mayo, lata 20-te, 30-te XX wieku.)

Na uwagę zasługuje także prawo K. Adamieckiego nazywane **prawem inercji przyzwyczajeń** lub **prawem przekory**. Prawo to brzmi: ***"Każda zmiana rodzi opór"***. Należy zatem wszelkiego rodzaju zmiany wprowadzać stopniowo, przekonywać do nich ludzi, informawać o nich dlatego, że koszty oporu wobec zmian mogą nawet przewyższać koszty właściwego procesu.

ZARZĄDZANIE ADMINISTRACYJNE

(punkt 2b)

To drugi z podkierunków wyodrębniony w ujęciu klasycznym. Najważniejszym

przedstawicielem był H. Fayol, ale bardzo duży wkład w rozwój tego kierunku wniósł także M. Webber.

Przykładowe, prawdopodobne pytanie na test:

Najważniejsza różnica między naukowym zarządzaniem Taylora, a zarządzaniem administracyjnym.

Odpowiedź:

Naukowe zarządzanie Taylora to kierunek, który zajmował się usprawnianiem pracy robotników (prac bezpośrednio produkcyjnych). Zaś zarządzanie administracyjne zajmowało się usprawnianiem pracy administracji (osób zajmujących się zarządzaniem całą organizacją).

H. Fayol najbardziej znany jest z 14 zasad zarządzania, których wprowadzenie miało przyczynić się do usprawnienia pracy całej organizacji. Oto one:

1) Podział pracy - odnosi się zarówno do robotników, jak i kierownictwa. Ściśle wiąże się ze specjalizacją pracy. Specjalizacja może przyczynić się do wzrostu efektywności pracy, choć nie może być doprowadzana do absurdu. Krytycy specjalizacji udowadniają, że może ona doprowadzić do tego, iż jedna osoba będzie wiedziała "wszystko o niczym".

2) Autorytet - ważny szczególnie w przypadku stanowisk kierowniczych. Dzięki autorytetowi łatwiej jest egzekwować polecenia, utrzymać dyscyplinę pracy, itp. Można mówić o autorytecie formalnym, który wynika z formalnej hierarchii.
Ważny jest także autorytet nieformalny, osobisty, który wynika z wiedzy, doświadczenia, kompetencji, kwalifikacji, cech osobowościowych, ..., a który odgrywa bardzo ważną rolę w kierowaniu ludźmi.

3) Dyscyplina - ważna na każdym szczeblu zarządzania. Chodzi tutaj o przestrzeganie norm, zasad, przepisów.

4) Jedność rozkazodawstwa - występuje wówczas, gdy pracownik otrzymuje polecenia tylko z jednego ośrodka decyzyjnego. Na przykład w systemie pracy Taylora robotnik mógł podlegać nawet 8 mistrzom jednocześnie, co zaburzało pracę.

5) Jedność kierownictwa - również praca kierownicza powinna być odpowiedni zorganizowana, tzn. - podobne czynności powinny być zgrupowane wokół określonych osób. (Dobrze jest jeżeli wyodrębnia się w strukturze grupę kierowników funkcjonalnych, odpowiedzialnych za ściśle określone funkcje, np. produkcja, planowanie, zaopatrzenie.)

6) Podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu - interesy i cele poszczególnych osób powinny być podporządkowane ogólnemu celowi organizacji.
(Obecnie więcej mówi się nie o podporządkowaniu, a o dopasowaniu tych celów, zgraniu ich - jeżeli cele jednostki pokrywają się z celami organizacji, efektywność pojedynczych osób jest dużo wyższa. Wiąże się z tym efektywność całej organizacji.)

7) Wynagrodzenie - chodzi tutaj o sprawiedliwe wynagrodzenie zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i całej organizacji.

8) Centralizacja - chodzi w niej o ilość ośrodków władzy, decyzji, odpowiedzialności, itp. H. Fayol postulował by władza i autorytet, w miarę możliwości, skupiane były na wyższych szczeblach zarządzania w niewielu ośrodkach decyzyjnych.

Przykładowe, prawdopodobne pytanie:

Klasyczne i współczesne podejście do centralizacji.

9) Hierarchia - według H. Fayola linia władzy powinna przebiegać z góry na dół i zawsze powinna być ściśle przestrzegana.

10) Ład - różnego rodzaju zasoby organizacji powinny być koordynowane tak, by znalazły się w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie.

11) Sprawiedliwość - chodziło w niej o odpowiednie relacjie między kierownictwem, a pracownikami. Kierownicy powinni być uprzejmi, sprawiedliwi, itp.

12) Stabilizacja personelu - pracownikom powinno zapewniać się takie warunki, by nie odchodzili z pracy. Zbytnia fluktuacja kadr prowadzi bowiem do wyższych kosztów szkoleń, przeszkoleń, itp.

13) Inicjatywa - H. Fayol postulował by dać więcej swobody pracownikom, by wolno im było przejmować inicjatywę w ramach realizowanych przez nich zadań.

14) Zgranie zespołu (harmonia) - zasada ta zwracała uwagę na to, że dobra atmosfera w grupie, poczucie przynależności jednostki do zespołu, wpływa na większe zadowolenie z pracy, a tym samym na wyższą efektywność.