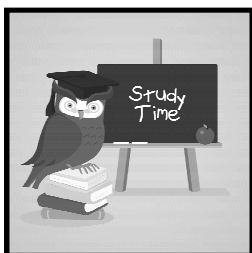


PODSTAWY ZARZĄDZANIA



- **TEMATYKA ZAJĘĆ**
- **BIBLIOGRAFIA**
- **OBECNOŚĆ**
- **ZALICZENIE I EGZAMIN**
- **PYTANIA ?**

dr inż. Magdalena Niemczewska-Wójcik
e-mail: niemczewska@m6.mech.pk.edu.pl; tel. 32 59, pok. 3/10a bud. 6B

BIBLIOGRAFIA



- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2007
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrami*. C.H. BECK, Warszawa 2004.
- Stoner J.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2004.
- Stor M.: *Komunikowanie się w organizacji*. C.H. Beck, 2004.
- Wajda A.: *Organizacja i zarządzanie*. PWE, Warszawa 2003.
- Materiały szkoleniowe

Pojęcia podstawowe

System:

zestaw wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość;

Podsystem:

system w ramach szerszego systemu;

Proces:

uporządkowany w czasie ciąg zmian oraz stanów zachodzących po sobie;

Organizacja:

grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.

Organizacja - system otwarty:

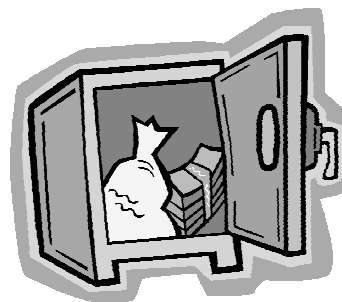
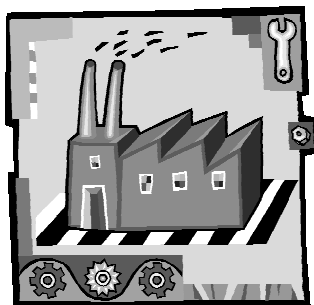
system, w którym dokonuje się wymiana z otoczeniem, uzupełniana interakcjami zachodzącymi wewnątrz systemu pomiędzy uczestnikami, pełniącymi określone role oraz pomiędzy podsystemami składającymi się na organizację jako całość;

Organizacja – zbiór zmiennych procesów:

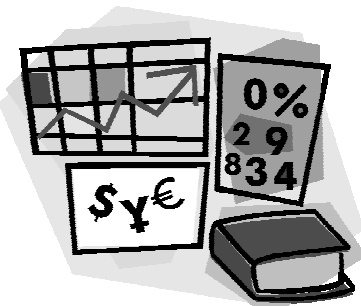
zbiór zmiennych procesów, które pozostają ze sobą w różnych relacjach wzajemnej zależności;

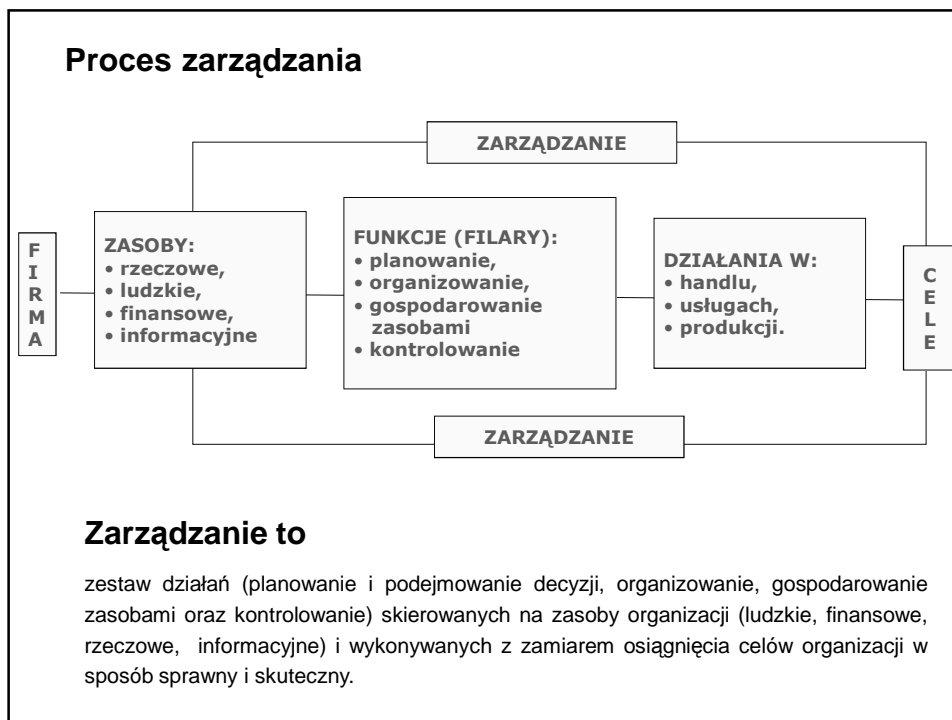
Organizacja – przestrzenia:

przestrzeń, w ramach której dokonują się procesy integrowania ludzi wokół zadań oraz problemów do rozwiązania.



Zasoby





Manager to

- praktyk zarządzania
- osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania

Rodzaje managerów:

- według szczebla: najwyższego szczebla (np. dyrektor, prezes), średniego szczebla (np. kierownik wydziału), najniższego szczebla - pierwszej linii (np. kierownik zmiany, brygadzista, mistrz);
- według obszaru działania

Umiejętności managera

- **techniczne** – umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją;
- **interpersonalne** – umiejętności nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania zarówno jednostek, jak i grup;
- **konceptyjne** – umiejętności zależne od zdolności do myślenia abstrakcyjnego;
- **analityczne i diagnostyczne** – umiejętności umożliwiające managerowi zaprojektowanie najwłaściwszych reakcji w danej sytuacji.

Role managera

| Kategoria | Rola | Przykład |
|-----------------|-------------------------------|--|
| Interpersonalna | Reprezentant | udział w uroczystościach, np. otwarcia |
| | Przywódca | zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności pracy |
| | Łącznik | koordynacja działań grup projektowych |
| Informacyjna | Obserwator | śledzenie sprawozdań branżowych |
| | Propagator | wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji |
| | Rzecznik | wygłaszanie przemówienia |
| Decyzyjna | Przedsiębiorca | opracowywanie nowych pomysłów |
| | Przeciwdziałający zakłóceniom | rozwiązywanie konfliktów między podwładnymi |
| | Dysponent zasobów | dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych |
| | Negocjator | negocjowanie porozumienia z kluczowym dostawcą lub związkiem zawodowym |

Organizacja:

- *znaczenie rzeczowe*: obiekt, który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne;
- *znaczenie atrybutowe*: cecha przedmiotu złożonych nazywana zorganizowaniem;
- *znaczenie czynnościowe*: tworzenie organizacji zwane inaczej organizowaniem ;
- *zespół cech wspólnych*: całość, której składniki przyczyniają się do powodzenia całości; całość, która przyczynia się do powodzenia swych części.

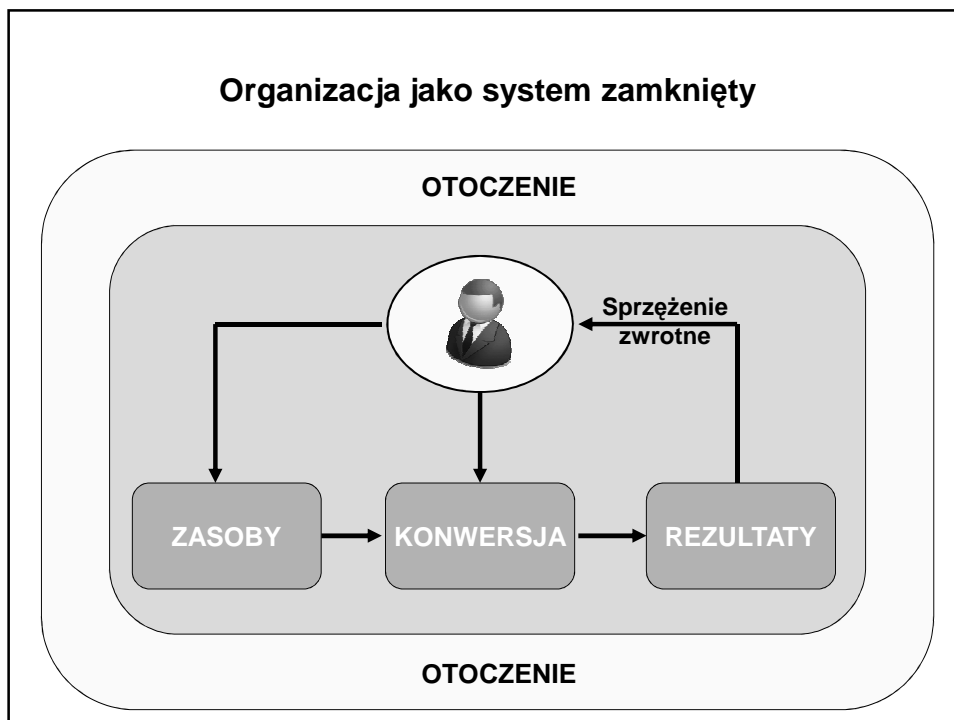
Istota organizacja to:

przyczynianie się lub współ-przyczynianie się części do powodzenia całości oraz całości do powodzenia części

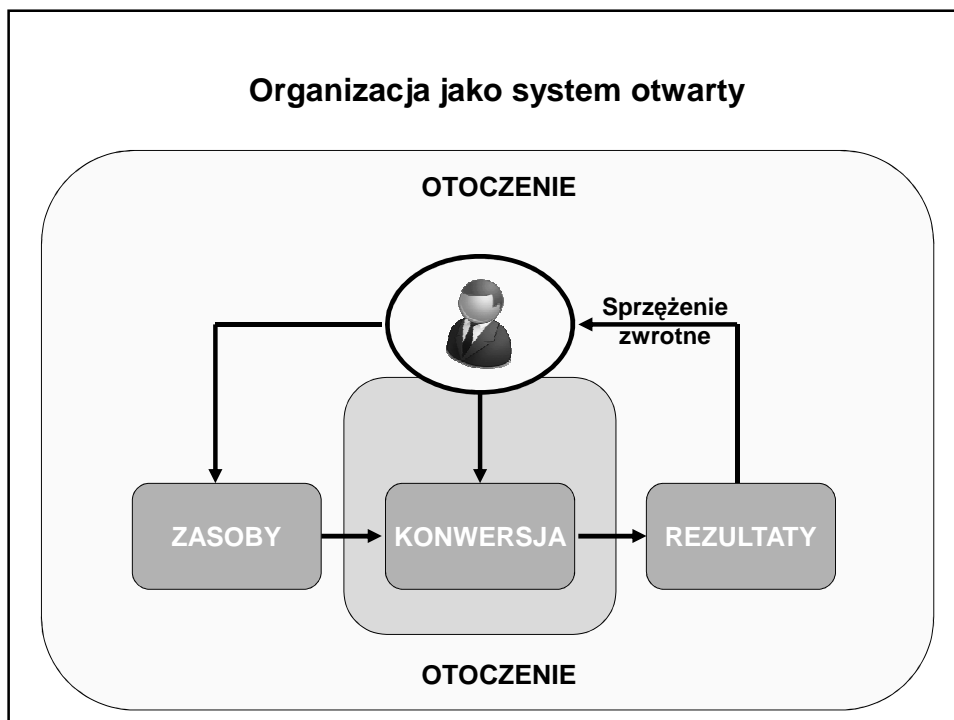


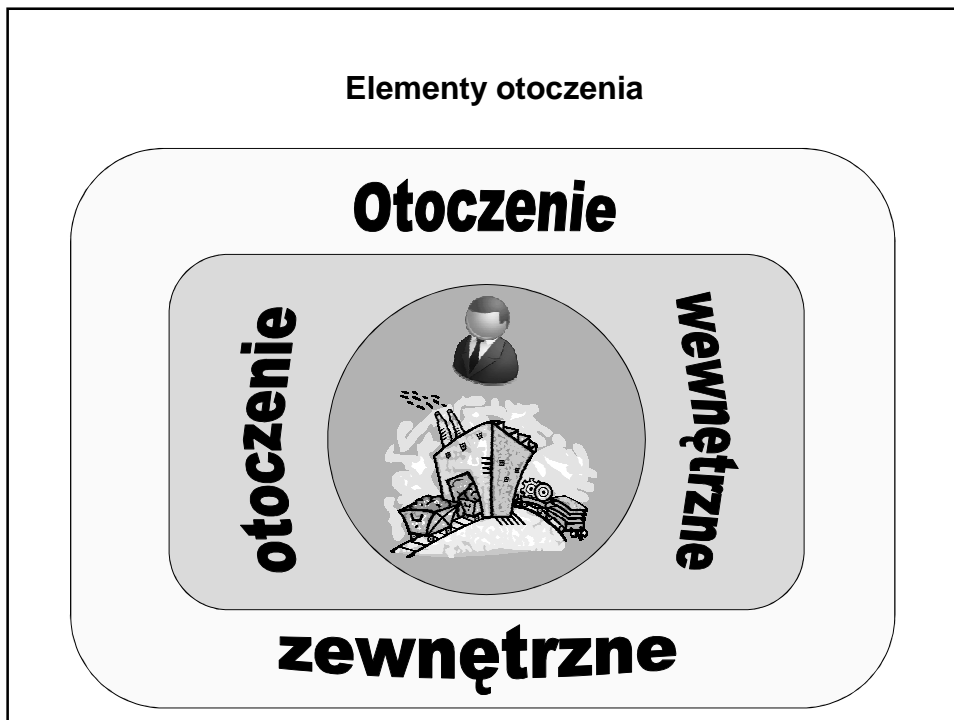
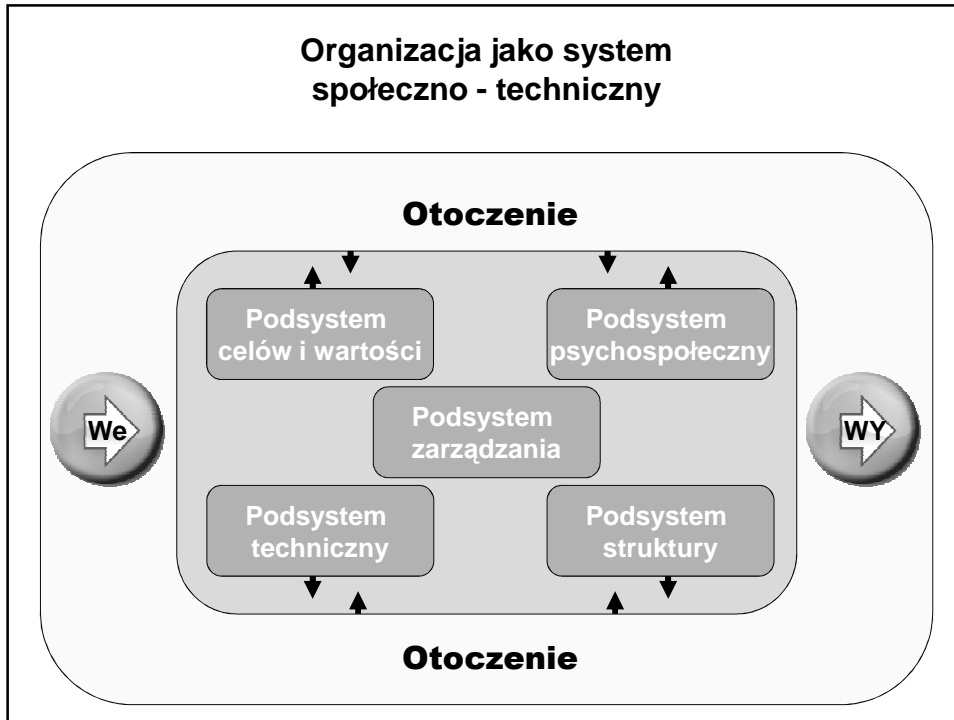
organizacja jest systemem

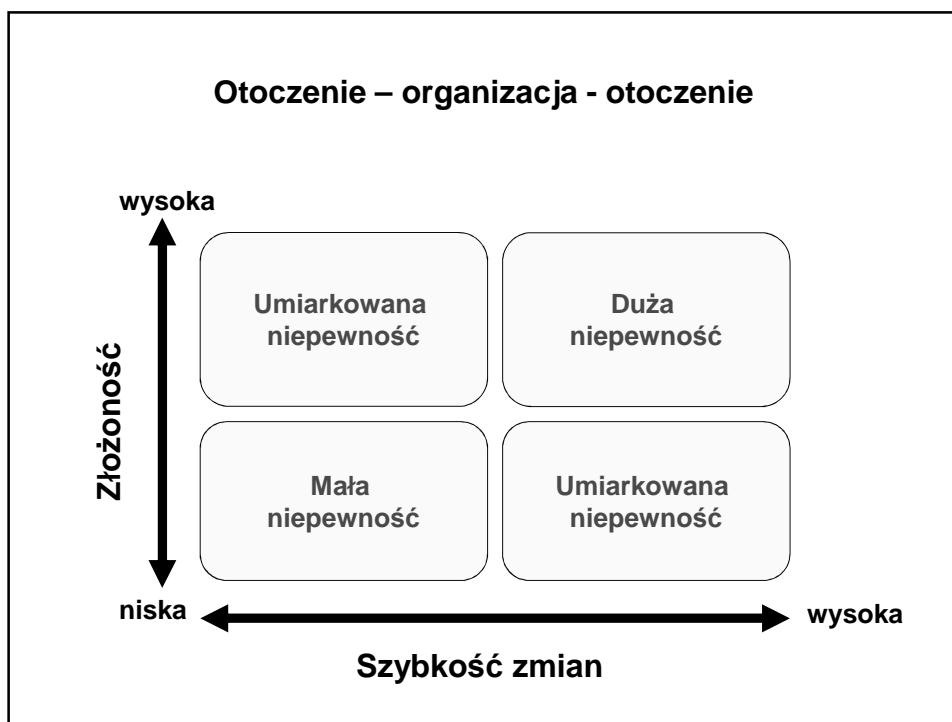
Organizacja jako system zamknięty



Organizacja jako system otwarty







Istota podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji to

akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu.

Proces podejmowania decyzji to

rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie.

Warunki podejmowania decyzji

- stan pewności
- stan ryzyka
- stan niepewności

Typy decyzji

- programowalne,
- nieprogramowalne

Modele w podejmowaniu decyzji

- racjonalny model podejmowania decyzji
- behawioralny model podejmowania decyzji

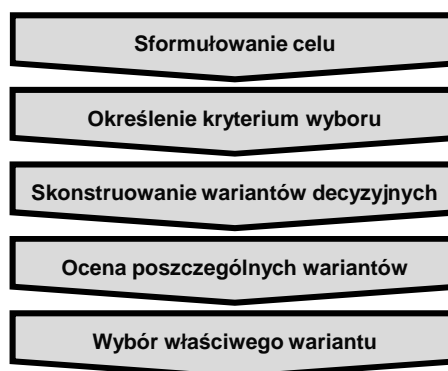
Rodzaje podejmowania decyzji

- indywidualne
- grupowe

Rodzaje grup w grupowym podejmowaniu decyzji

- grupa interaktywna
- grupa delficka
- grupa nominalna

Etapy procesu decyzyjnego (ogólnie)



Istota i proces planowania

Planowanie polega na

decydowaniu o podjęciu działań zorientowanych na wywoływanie zjawisk (zdarzeń, faktów), które by samoistnie nie zaistniały.

Planowanie to

proces polegający na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.

Zasady planowania

1. CELOWOŚĆ

2. PRYMAT

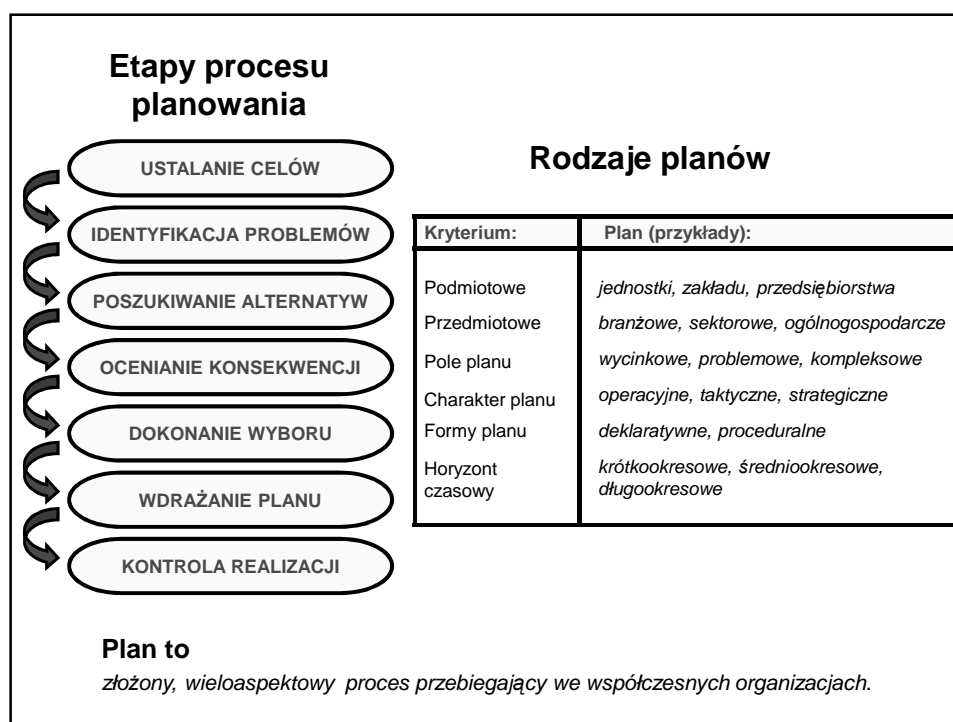
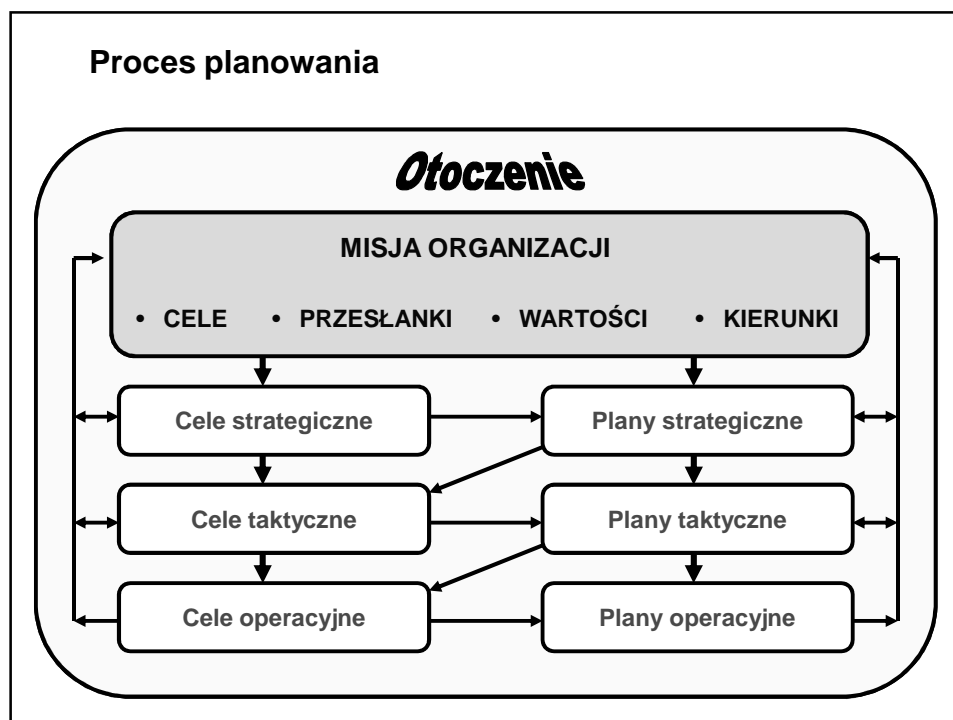
3. KOMPLETNOŚĆ

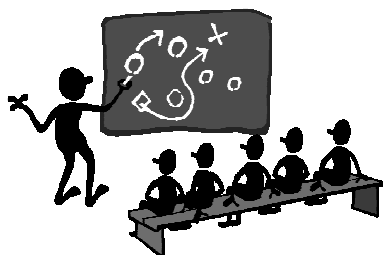
4. SKUTECZNOŚĆ

Funkcje planu

ZEWNĘTRZNA

WEWNĘTRZNA



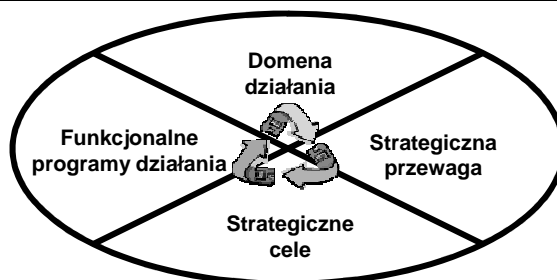


STRATEGIA

(w intuicyjnym podejściu)

- podstawowy instrument zarządzania;
- celowe działanie;
- tendencja do odnajdywania działań pewnej wspólnej logiki;
- osiągnięcie przez organizację lub indywidualną jednostkę (osobę) widocznego sukcesu;
- koherentny (spójny) i celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie
- **Strategia** to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania, oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów (Chandler, 1962).
- **Strategia** to zestaw działań, za pomocą których organizacja zamierza osiągnąć swoje cele długoterminowe (strategiczne) (Griffin, 1999).

MODEL STRATEGII



Poziomy strategii:

- Strategia na poziomie korporacji
- Strategia na poziomie jednostki gospodarczej
- Strategia na poziomie funkcjonalnym

Planowanie strategiczne



Ustalanie celów

Formułowanie strategii

Wdrażanie strategii



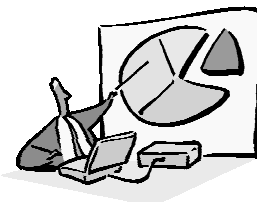
Administrowanie

Kontrola strategiczna

WYBRANE METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ

Analiza typu SWOT

S – strengths, W – weaknesses,
O – opportunities, T – threats



Pytania:

1. Czym jest organizacja dzisiaj?
2. Czym powinna być w przyszłości, jaka jest wizja funkcjonowania?
3. Jaka powinna być droga dojścia do pożądanego, przyszłego stanu i jakie rozwiązania należy wybrać?

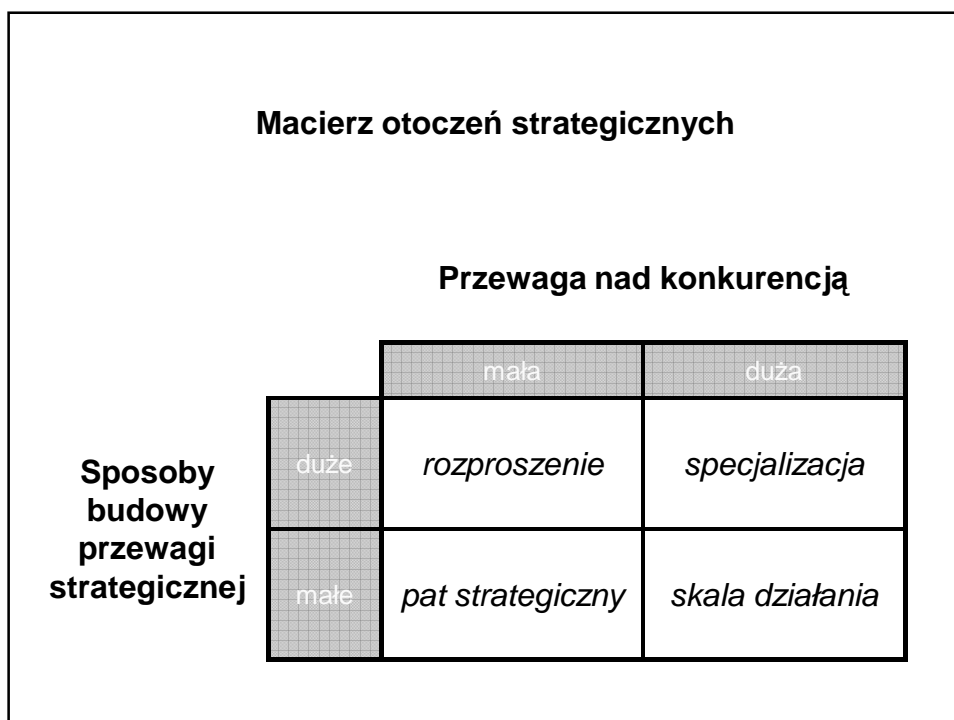
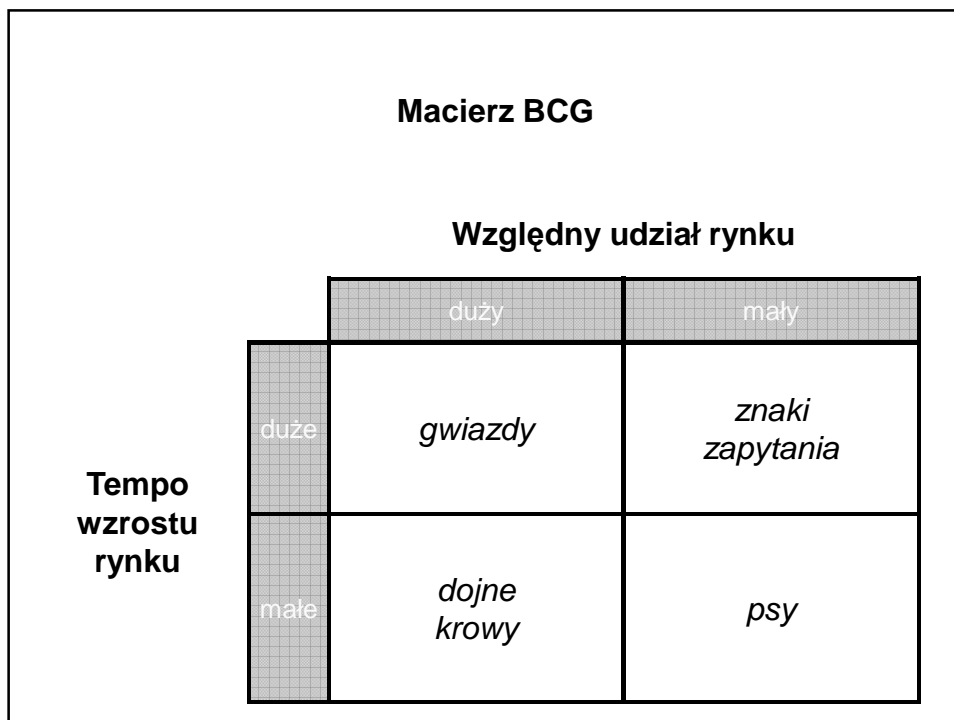
Elementy analizy SWOT:

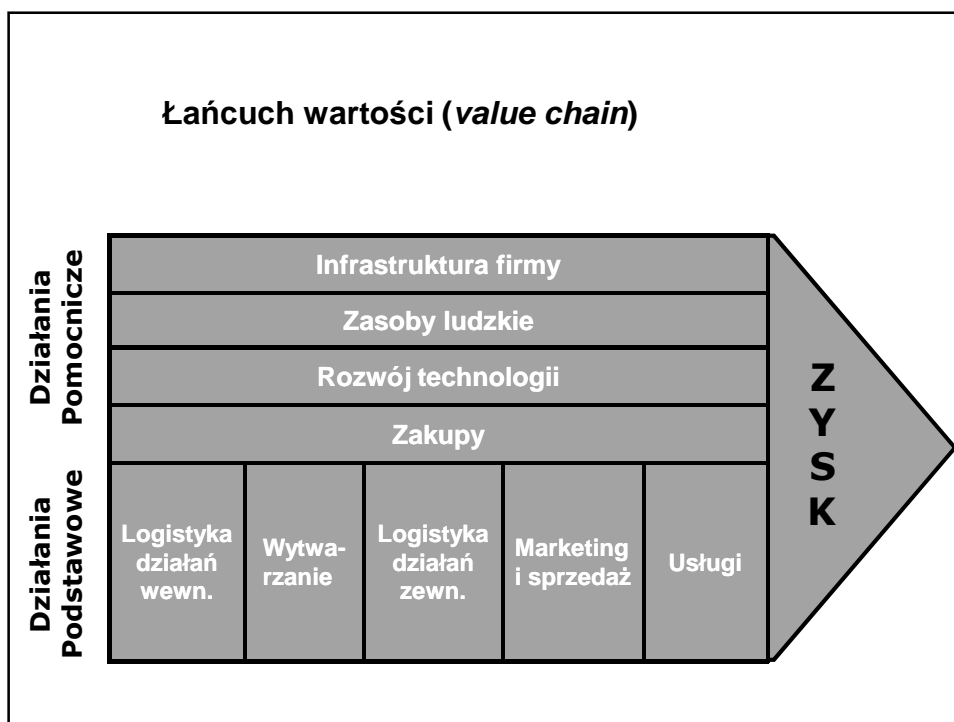
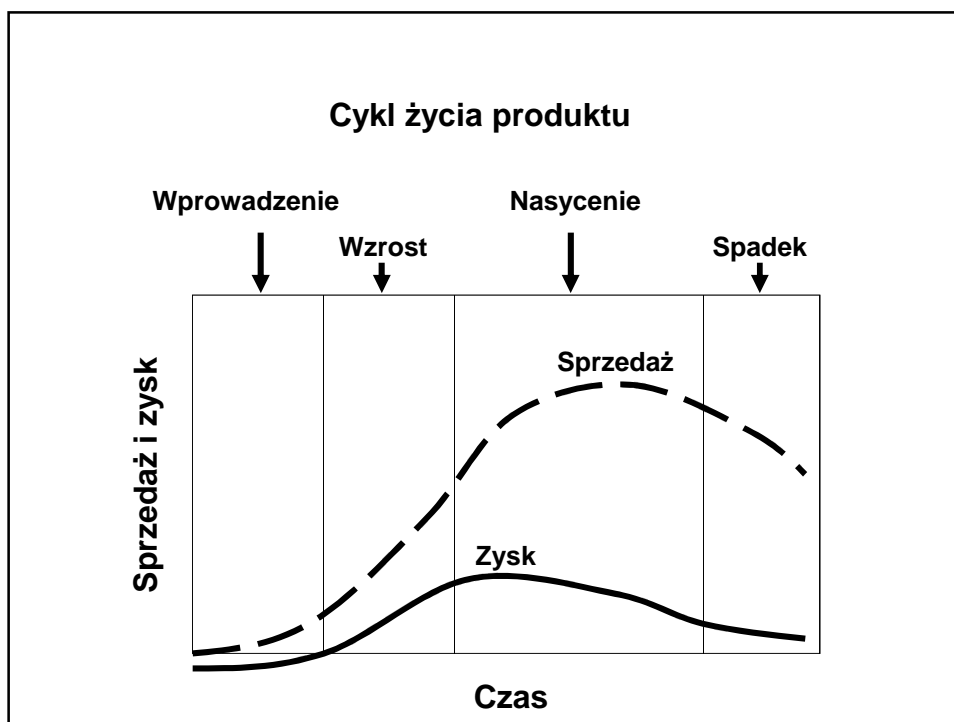
- diagnoza;
- prognoza;
- synteza (połączenie diagnozy i prognozy) na poziomie organizacji i jej otoczenia.

Okno produktu/ryнку H.I. Ansoffa

Rynek

| | | Rynek | |
|---------|-------|-----------------------------|-------------------------|
| | | stary | nowy |
| Produkt | stary | <i>penetracja ryнку</i> | <i>rozwój ryнку</i> |
| | nowy | <i>rozwój produktu</i> | <i>dywersyfikacja</i> |





Organizowanie

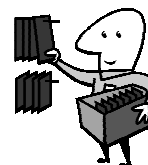
to decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji

Struktura (Schemat) organizacyjna (-y)

- zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań;
- graficzny obraz, ukazujący poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi oraz przypisujący w sposób najbardziej ogólny konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji.

Elementy struktury organizacyjnej:

- stanowisko organizacyjne (kierownicze, wykonawcze, sztabowe)
- komórka organizacyjna,
- jednostka organizacyjna (podstawowa, pomocnicza),
- pion organizacyjny,
- terenowe jednostki organizacyjne.



Projektowanie stanowisk pracy

to określanie zakresu obowiązków pracownika.

Specjalizacja stanowisk pracy

to zakres, w jakim ogólne zadanie organizacji zostaje podzielone na mniejsze części składowe.

Korzyści specjalizacji:

1. wykonywanie wąskich i prostych zadań → duża wprawa,
2. brak przejścia od jednego zadania do drugiego → oszczędność czasu,
3. wąsko określone zadania → łatwiejsze opracowanie stanowiska,
4. nieobecność lub odejście pracownika → łatwość przyuczenia.

Ograniczenia specjalizacji:

1. wykonywanie wąskich i prostych zadań → znużenie i niezadowolenie,
2. wysoko wyspecjalizowana praca → brak wyzwania,
3. wąsko określone zadania → monotonia, wzrost absencji,

Alternatywy dla specjalizacji: rotacja, rozszerzenie stanowiska pracy, wzbogacenie stanowiska pracy, podejście od strony stanowiska pracy, zespoły robocze.

Grupowanie stanowisk pracy

to proces łączenia w grupy stanowisk pracy zgodnie z pewnym logicznym układem.

Kryteria grupowania: wiedza i umiejętności, przebieg procesu pracy, funkcje, czas pracy, produkt, klient, rynek / region działania.

Hierarchia podporządkowania:

- jedność rozkazodawstwa,
- zasada skalarna.

Rozpiętość zarządzania

to liczba osób podległych bezpośrednio jednemu managerowi.

Zasięg zarządzania

to liczba osób podległych bezpośrednio i pośrednio jednemu managerowi.

Proces delegowania

to proces, w toku którego manager powierza innym część swoich obowiązków oraz uprawnień.

Centralizacja

to proces systematycznego utrzymywania władzy i autorytetu w rękach managerów najwyższego szczebla.

Decentralizacja

to proces systematycznego delegowania władzy i autorytetu w ramach organizacji ku managerom średniego i najniższego szczebla.

Koordinacja

to proces integrowania działań różnych wydziałów organizacji.

Formalizacja

to utrwalenie na piśmie celów i zadań oraz zasad, reguł i wzorców działań (sposobów wykonania zadań), poszczególnych elementów (od poziomu stanowiska) i organizacji jako całości.

Miara stopnia formalizacji:

- liczba przepisów, określających cele i zadania oraz sposoby ich realizacji,
- stopień szczegółowości tych przepisów,
- stopień rygorystyczności przepisów, dotkliwości sankcji grożących w przypadku niezastosowania się do nich.

Istota struktury organizacyjnej

to odpowiednie spojenie celów i zadań, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi oraz sposobami oddziaływania na nich w procesach pracy.

- stanowi ramy działań organizacyjnych (kierowniczych i wykonawczych),
- reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów,
- umożliwia osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników,
- wynika ze strategii organizacji i jest do niej dostosowana,
- uwzględnia procesy wykonawcze,
- zapewnia efektywną realizację celów.

Projektowanie lub przeprojektowanie struktury

to wszelkie zamierzone zmiany w ukształtowaniu parametrów, tj.:

- określenie elementów struktury i stworzenie hierarchii przez grupowanie stanowisk w komórki, a komórek w większe jednostki, oraz ustalenie łączących je więzi; określenie wielkości poszczególnych części organizacji i rozpiętości zarządzania,
- przydzielenie wszystkim stanowiskom i częściom organizacji celów oraz zadań,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i adekwatnej do nich odpowiedzialności,
- sformalizowanie procesów wykonawczych i zarządzania.

Typy struktur organizacyjnych

ze względu na ukształtowanie pojedynczych charakterystyk lub całych ich układów wyróżnia się struktury:

- smukłe i płaskie;
- scentralizowane i zdecentralizowane;
- sformalizowane i niesformalizowane;
- proste i złożone;
- liniowe, liniowo-sztabowe, funkcjonalne.

Formy struktur organizacyjnych

Struktura funkcjonalna (**U** – *unitary structure*)

to struktura oparta na podejściu strukturalnym.

Struktura konglomeratowa (**H** – *holding structure*)

to struktura wykorzystywana przez organizacje, składające się z szeregu nie powiązanych ze sobą jednostek.

Struktura wielobranżowa (**M** – *multidivisional structure*)

to struktura organizacyjna, w której liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego.

Struktura macierzowa / wielokrotnego podporządkowania

to struktura organizacyjna, w której podział wg wyrobu zostaje nałożony na istniejący układ funkcjonalny;

to struktura organizacyjna, w której jednostka podlega jednocześnie zarówno przełożonemu funkcjonalnemu jak też jednemu lub kilku kierownikom projektów.

Struktura hybrydowa

to struktura organizacyjna, w której występuje połączenie dwóch lub większej liczby rozpowszechnionych form struktury organizacyjnej.

Podział przedsiębiorstw

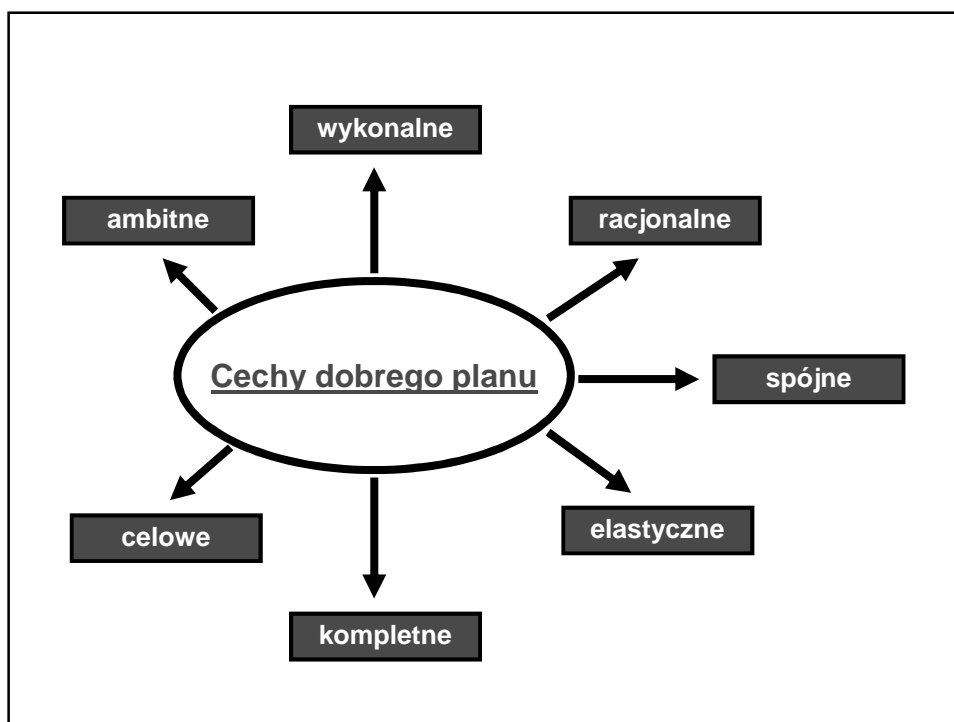
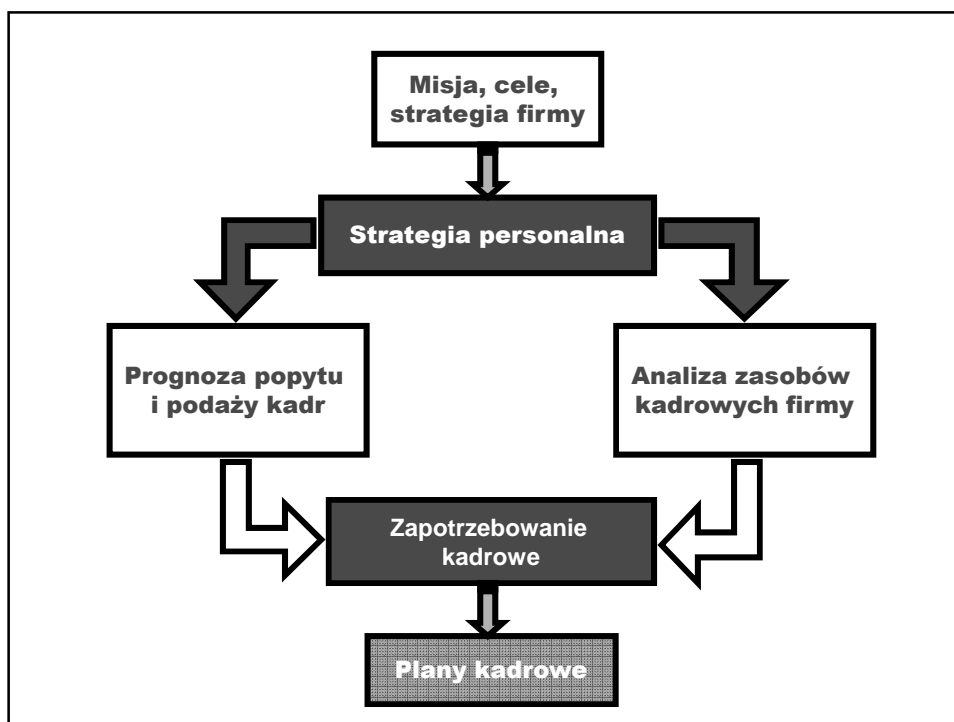
| Klasy przedsiębiorstw | Liczba zatrudnionych | Roczny obrót (lub/I) -> | Całkowity bilans roczny |
|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <i>Mikro</i> | < 10 | < 2 mln euro | < 2 mln euro |
| <i>Małe</i> | < 50 | < 10 mln euro | < 10 mln euro |
| <i>Średnie</i> | < 250 | < 50mln euro | < 43 mln euro |

Cele planowania kadr

- identyfikacja przyszłych potrzeb kadrowych, czyli określenie, ilu pracowników i o jakich kwalifikacjach firma będzie potrzebowała do realizacji założonych celów,
- przygotowanie działań, które powinny zapewnić eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym.

Funkcje planowania kadr:

- redukcja kosztów personalnych i społecznych poprzez optymalizację zatrudnienia i eliminację niedoboru lub nadmiaru pracowników,
- optymalizacja zasobu wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez identyfikację potrzeb i lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału,
- określenie szeroko rozumianych kompetencji ludzi niezbędnych do efektywnego funkcjonowania organizacji teraz w przyszłości,
- równoważenie popytu i podaży na pracowników o określonych kwalifikacjach, przeciwdziałanie masowym przyjęciom, grupowym zwolnieniom i znacznej fluktuacji,
- opracowywanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny efektywności polityki kadrowej i narzędzi pomiaru.



Pozyskiwanie pracowników

Dobór

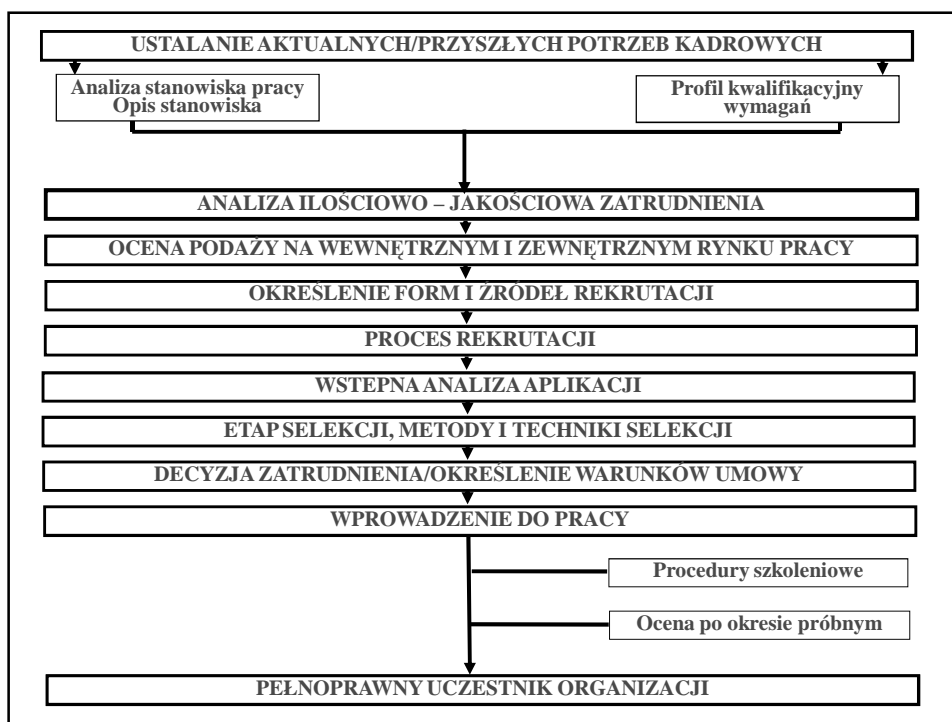
to zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji.

Istota doboru

to doprowadzenie do konfrontacji dwóch zbiorów cech:

1. cech stanowiska
2. cech kandydata

Procedura doboru personelu



Kierowanie

to sposób motywowania czynnika ludzkiego do wykonywania skutecznej pracy w interesie organizacji.

Teoria „X” i „Y”

Teoria „X”

- Lenistwo.
- Brak inicjatywy.
- Brak brania na siebie odpowiedzialności.
- Praca to zło konieczne, które toleruje się po to, by móc zaspokoić potrzeby najniższego rzędu.

Teoria „Y”

- Chęć do pracy.
- Inteligencja.
- Branie na siebie odpowiedzialności.
- Szukanie nowych zadań, jeśli widzi się w tym sens – nie koniecznie ekonomiczny.

Przywódstwo

to zdolność do nakłaniania ludzi do robienia tego, czego wcale nie chcą, i do polubienia tego.

Władza

to prawdopodobieństwo, że wszystkie lub pewne polecenia, pochodzące z danego źródła, znajdą posłuch w danej grupie osób.

Formy władzy (French, Raven): władza formalna, władza nagradzania, władza karania, władza ekspercka, władza odniesienia.

Styl kierowania

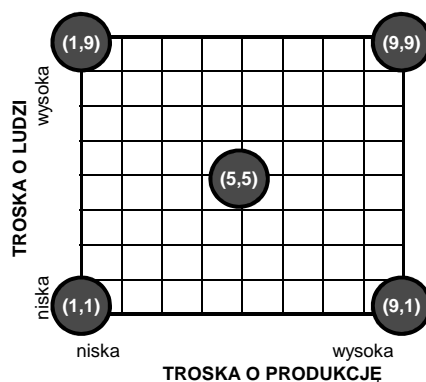
to trwały i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonych na podwładnych.

Style kierowania (I):

autokratyczny, demokratyczny, obojętny

Style kierowania (II):

- brak kierowania (1,1)
- styl dyrektywny (9,1)
- styl afiliatywny (1,9)
- styl negocjacyjny (5,5)
- styl zintegrowany (9,9)



Motywacja

to gotowość do zachowywania się w określony sposób.

Cel motywowania (materialnego):

kreowanie warunków finansowych umożliwiających pozyskanie i zatrzymanie pracowników oraz ich zaangażowanie w osiągnięciu celów organizacji.

| Rodzaje motywacji: | Autorzy koncepcji | | |
|--------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------|
| | Maslow | Herzberg | McClelland |
| Wewnętrzna | Samorealizacja | Twórcza, rozwijająca praca (1) | Osiągnięcia |
| | | Osiągnięcia (2) | |
| | | Możliwość rozwoju poprzez pracę (3) | |
| | | Odpowiedzialność (4) | Władza |
| | Prestiż | Awans (5) | |
| | | Uznanie (6) | |
| | | Stanowisko – status (7) | |
| Zewnętrzna | Afiliacja | Stosunki międzyludzkie (8) | Afiliacja |
| | Bezpieczeństwo | Filozofia zarządzania (9) | |
| | | Rodzaj nadzoru (10) | |
| | | Fizyczne warunki pracy (11) | |
| | | Bezpieczeństwo pracy (12) | |
| | | Psycho - fojzjologia | |
| | | Warunki życia (14) | |

Wynagrodzenie:

- całkowity dochód pracownika wynikający z podjęcia i wykonania określonej pracy;
- zbiór składników płacowych – gotówkowych oraz niegotówkowych.

Forma wynagrodzeń

to sposób uzależniania wypłaty kwoty i struktury wynagrodzenia w zależności od nakładu lub efektu pracy pracownika.

Wartościowanie pracy

to metoda oceny złożoności pracy oraz ustalania szczegółowych wymagań i poziomu „trudności” poszczególnych stanowisk.

Funkcje wynagrodzeń:

- motywacyjna,
- dochodowa,
- społeczna,
- kosztowa.

Metody wartościowania:

- sumaryczna,
- analityczna (punktowa).

Formy płacowe:

- czasowa,
- czasowo – premiowa,
- akordowa,
- prowizyjna,
- zespołowa,
- systemy kafeterijne.

Struktura wynagrodzeń:

I. wewnętrzna

- składniki wynagrodzenia wynikające z wykonywanej pracy, jej wymagań, poziomu wyników, jakości pracy oraz potencjału kwalifikacyjnego pracownika;
- składniki wynagrodzenia wynikające z uregulowań prawnych, warunków procesu pracy, mające charakter świadczeń socjalnych;
- wynikające z indywidualnej charakterystyki firmy oraz wewnętrznych uwarunkowań firmy.

II. zewnętrzna

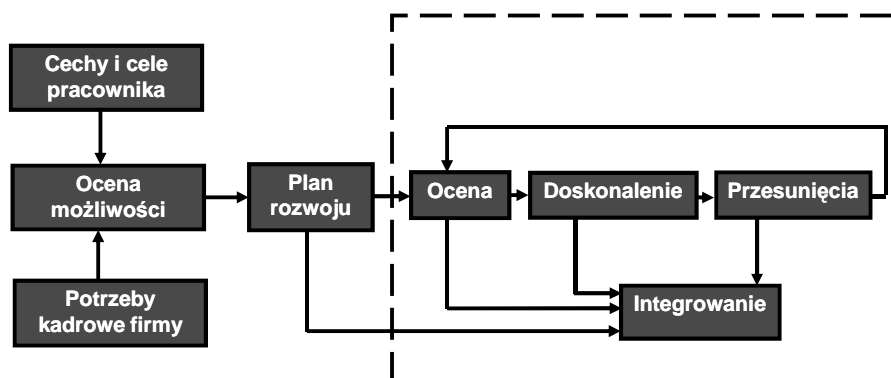
Rozwój pracowników

to działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w firmie – do wykonywania pracy oraz zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

Cele rozwoju zawodowego kadry:

- koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji;
- prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego organizacji.

Elementy procesu rozwoju pracownika firmy



Coaching –

partnerski sposób dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami, może mieć postać nieformalną lub sformalizowaną – świadomo inspirowaną i organizowaną przez zarząd firmy.

Mentoring –

występuje, gdy doświadczony (zwykle starszy) kolega bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie rozwoju młodszego (mniej doświadczonego) pracownika.

Sponsoring –

bardziej zaawansowana forma coachingu lub mentoringu, gdzie przydzielony opiekun odgrywa bardziej aktywną rolę kreując wręcz karierę podopiecznego, działając jako jego orędownik i promotor wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Kierunki przemieszczania pracowników:

- poziomym,
- pionowym („górze – dół”, „dół – góra”),
- na zewnątrz organizacji.

Przyczyny przemieszczeń: restrukturyzacja firmy, rozbieżność kwalifikacji pracownika a wymagania stanowiska pracy, planowa rotacja, realizacja planu rozwoju pracownika, zdarzenia losowe.

Odejścia/zwolnienia

Outsourcing – narzędzie do redukcji nadwyżki zatrudnienia w firmie.

Outplacement – monitorowany program odejść pracowników.

Skutki odejść / zwolnień:

- Negatywne konsekwencje dla firmy.
- Fazy psychologicznych i socjologicznych przeżyć pracowników z powodu zwolnień.

Pracownik pełnoetatowy może:

- odejść z pracy za porozumieniem stron,
- zostać zwolniony dyscyplinarnie lub
- z przyczyn leżących po stronie pracodawcy.

Ocenianie pracowników:

każda procedura, zmierzająca do zebrania, sprawdzenia, porównania, przekazywania, aktualizacji oraz wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia ich pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych w organizacji.

Ocena może obejmować:

- indywidualne oceny pracowników,
- oceny zespołowe i grupowe,
- oceny wyników działania określonych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- oceny wyników działania przedsiębiorstwa jako całości.

Podmioty oceniania:

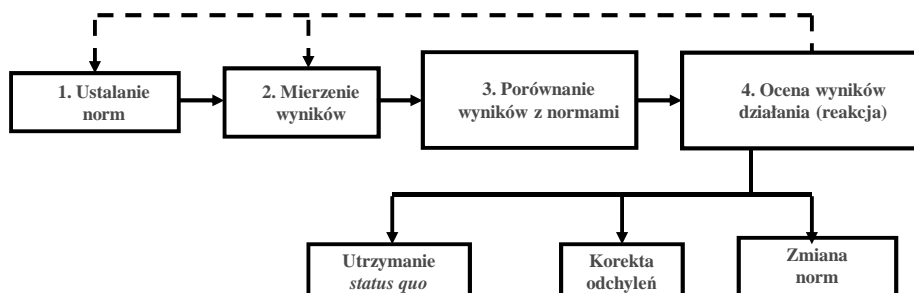
- podwładni;
- przełożeni;
- klienci wewnętrzni;
- klienci zewnętrzni;
- pracownik, który dokonuje samooceny.

**Przedmiot oceny – co oceniamy ?****Techniki oceniania i błędy oceniania****Kontrolowanie**

to regulacja działań organizacji w taki sposób, by ułatwić osiągnięcie jej celów

Cele kontrolowania to:

- ocena osiągniętych wyników z punktu widzenia stopnia realizacji wytyczonych celów,
- ocena pozycji organizacji w porównaniu z zamierzeniami, dokonywana w wybranym momencie, z użyciem jednego lub kilku mierników.

Proces kontrolowania

Formy kontroli organizacyjnej

| Element | Kontrola biurokratyczna | Kontrola angażująca pracowników |
|--------------------------------------|--|--|
| Cel podejścia do kontroli | Podporządkowanie pracowników | Zaangażowanie pracowników |
| Stopień sformalizowania | Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywna hierarchia | Normy grupowe, kultura, samokontrola |
| Oczekiwania dotyczące wyników | Nastawienie na min poziom możliwych do przyjęcia wyników | Nastawienie na lepsze wyniki przekraczające poziom min |
| Projekt organizacji | Wysmukła struktura, „odgórne” oddziaływanie | Spłaszczona struktura, rozłożone oddziaływanie |
| System nagradzania | Nastawiony na wyniki indywidualne | Nastawiony na wyniki grupowe |
| Współuczestnictwo | Ograniczone i formalne | Szerokie i nieformalne |

System kontrolny

