

# Zarządzanie i Marketing

Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: [eryk.szwarc@tu.koszalin.pl](mailto:eryk.szwarc@tu.koszalin.pl)  
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:  
[kpiz.tu.koszalin.pl](http://kpiz.tu.koszalin.pl)

# **Sposób oceny**

**Wykłady (15 spotkań)  
kończone pisemnym  
zaliczeniem z oceną**

# Hasła kojarzące się z przedmiotem

- Organizacja
- Przedsiębiorstwo / firma
- Funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie, motywowanie, kontrolowanie)
- Zarządzanie:
  - zasobami ludzkimi / kompetencjami
  - projektami
  - produktem
  - ...
- Podejmowanie decyzji
- Produkt
- ...
- Informatyka w zarządzaniu i marketingu
- Informatyczne systemy zarządzania
- Marketing internetowy
- ...

# Początki nauki o organizacji i zarządzaniu

Nauka organizacji i zarządzania zapoczątkowana została na przełomie XIX i XX wieku. Na ten okres przypadają pierwsze badania F.W. Taylora, F.G. Gilbretha, H.L. Gantt, H. Emersona, poświęcone zagadnieniom organizowania działalności przemysłowej, rozwijającej się w następstwie rewolucji przemysłowej.

## Szkoły organizacji i zarządzania

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Szkoła klasyczna</b>                 | Zwiększanie wydajności pracy, podział pracy, hierarchia.                                    | F. W. Taylor, H. Fayol, F.B Gilbreth, M. Weber.         |
| <b>Szkoła stosunków międzyludzkich</b>  | Główną uwagę skupia na pracowniku i jego uwarunkowaniach psychofizycznych w procesie pracy. | E. Mayo, F.J. Roethlisberger, D.M. McGregor             |
| <b>Szkoła badań operacyjnych</b>        | Stosowanie narzędzi algorytmicznych w procesie podejmowania decyzji.                        | P.M. Blackett, L. Kantorowicz                           |
| <b>Szkoła systemów społecznych</b>      | Traktowanie organizacji jako systemu społecznego.   | Ch. I. Barnard, H.A. Simon                              |
| <b>Szkoła neoklasyczna (empiryczna)</b> | Nadanie nauce organizacji i zarządzania bardziej praktycznego charakteru.                   | B. Lussato, P. Drucker                                  |
| <b>Szkoła systemowa</b>                 | Synteza wszystkich wcześniejszych szkół, organizacja jako złożony system.                   | L. von Bertalanffy, J.M. Forrester, S. Beer, G. Nadler. |
| <b>Polska szkoła prakseologiczna</b>    | Poprawa skuteczności działania.   | T. Kotarbiński, T. Pszczołowski,                        |

# Szkola klasyczna

- Prawo podziału pracy.
- Prawo harmonii.
- Zasada hierarchii.
- Zasada delegowania uprawnień.
- Oddzielenie funkcji wykonania pracy od funkcji zarządzania pracą.
- Centralizacja zarządzania.
- ~~• Efektywność działania zależy jedynie od czynników materialnych~~
- ~~• Istnieją uniwersalne reguły i zasady, których zastosowanie zapewnia w każdych warunkach wysoki poziom efektywności.~~

# Szkoła stosunków międzyludzkich

- Zwrócenie uwagi na znaczenie komfortu psychicznego w motywacji pracowników.
- Uwzględnianie w zarządzaniu indywidualnych oczekiwań i aspiracji pracowników.
- Teoria X i Y.
- Efekt Hawthorne.
- Decentralizacja zarządzania.
- ~~• Ignorowanie znaczenia mikroekonomii i inżynierii przemysłowej w zwiększaniu efektywności pracy.~~

# Teoria X i Y (D. McGregora)

## *Teoria X*

- Ludzie z natury nie lubią pracować.
- Ludzie unikają odpowiedzialności i wolą aby nimi kierować.
- Praca dla ludzi ma drugorzędne znaczenie; aby uzyskać wysoką wydajność należy stosować środki przymusu.

## *Teoria Y*

- Praca dla ludzi jest czymś równie naturalnym jak zabawa albo wypoczynek.
- Ludzie chcą pracować i mogą osiągać z pracy wiele satysfakcji.
- Ludzie chcą przyjmować odpowiedzialność i wykorzystywać własne zdolności twórcze do rozwiązywania problemów zarządzania.



# **Efekt Hawthorne**

Badania i troska w zakresie poprawy warunków pracy, zapewnienia komfortu psychicznego w pracy, przyczynia się do wzrostu motywacji, niezależnie od rzeczywistych zmian w tym zakresie.

Należy zatem podejmować działania sprzyjające lepszemu samopoczuciu pracowników w pracy.

# Szkoła badań operacyjnych

- Algorytmy podejmowania decyzji.
- Ilościowe metody wspomagania decyzji.
- Modele matematyczne zapewniające optymalizację rozwiązań organizacyjnych.
- ~~Analizowanie problemów decyzyjnych tylko w ujęciu ilościowym.~~

# Szkoła systemów społecznych

- Ujęcie organizacji jako systemu społecznego.
- Zasady komunikacji.
- Zasady zachowania równowagi organizacyjnej – zdolności przystawiania organizacji do otoczenia.
- Zasady podejmowania decyzji.
- ~~Pomijanie sfery materialnej organizacji.~~

# Szkoła neoklasyczna

- **Podejście normatywne:**

- maksymalizacja zysku,
- decentralizacja decyzji i odpowiedzialności,
- rozszerzenie zasięgu kierowania,
- zarządzanie przez cele,
- kontrola i autokontrola jednostek autonomicznych,
- motywacja przez współuczestnictwo.

- **Podejście empiryczne:**

- metoda sytuacyjna,
- metoda porównań.

# Szkoła systemowa

- Analiza systemów organizacyjnych.
- Koncepcja systemu idealnego Nadlera (trójkąt Nadlera).
- Teoria homomorfizmu systemów.

# Polska szkoła prakseologii

- Dyrektywy sprawnego działania.
- Miary sprawności działania.

Działanie aby mogło być uznane za sprawne musi być przynajmniej w minimalnym stopniu skuteczne, a ponadto korzystne i ekonomiczne.

# Organizacja

Organizacja to pewien rodzaj całości której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości.

T. Kotarbiński

Organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części.

A.K Koźmiński, K. Obłój

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

R. Griffin

# Analogie organizacji

- organizacja jako maszyna,
- organizacja jako organizm,
- organizacja jako gra,
- organizacja jako mózg,
- organizacja jako kultura,
- organizacja jako system polityczny,
- organizacja jako psychiczne więzienie,
- organizacja jako narzędzie dominacji.



# Organizacja jako maszyna

Organizacja doskonale sprawna, złożona z idealnie dopasowanych do siebie elementów koordynowanych za pomocą racjonalnie realizowanych funkcji kierowniczych.

# Analogie organizacji\*

## 1. Organizacja – maszyna.

Zał. 1.1 Organizacja jest instrumentem osiągnięcia zadanego z zewnątrz, precyzyjnie sformułowanego celu.

Zał. 1.2 Uczestnicy organizacji są jedynie powolnymi narzędziami osiągnięcia celu (specjalizacja ekstremalna).

Zał. 1.3

Kierownik ma jednostronne prawo do wydawania poleceń podwładnym i egzekwowania ich posłuszeństwa (zhierarchizowana struktura władzy).

Zał. 1.4

Podstawowe uprawnienia decyzyjne są zlokalizowane na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. (Władza i informacje są scentralizowane).

- Cechy takiej organizacji: 1) suma sprawnych i niezawodnych elementów będzie tworzyła sprawną całość.
- 2) minimalizacja tarcia organizacyjnego przez planowanie, rozkazywanie, koordynację i kontrolę.
- 3) systemy motywacyjne: „kij i marchewka”.

\* Za K. Obłojem „Zarządzanie – ujęcie praktyczne”

# Organizacja jako organizm

Analogia ta porównuje zespoły pracownicze i całe organizacje do żywych organizmów, eksponując element przetrwania i dostosowania się organizacji do zmian zewnętrznych, a nie optymalizacji i idealnej koordynacji.

# Analogie organizacji c.d.

## 2. Organizacja – organizm.

Zał. 2.1 Organizacja jest złożoną całością (systemem) pozostającą w stałych relacjach z otoczeniem.

Zał. 2.2 Nadrzędnym celem organizacji jest przetrwanie.

Zał. 2.3 Naturalnym i pożądanym stanem organizacji jest stan równowagi (homeostazy) i umiejętności przywracania tej równowagi.

Zał. 2.4 Zmiana organizacji jest albo wynikiem adaptacji do zmienionych wymagań otoczenia, albo naturalnym efektem cyklu życia organizacji (bierna adaptacja).

Cechy takiej organizacji: 1) musi się zmieniać.

- 2) posiada nadmiar organizacyjny (luz organizacyjny, organizational slack) służący do przetrwania („sadło” organizacji – przerosty, luzy czasowe)
- 3) znaczenie informacji (przepływy informacyjne),
- 4) analiza ścieżki krytycznej (PERT),
- 5) swoboda działania podsystemów,
- 6) wzrost zróżnicowany,
- 7) świat organizmu to świat harmonii – motywacja.

# Organizacja jako gra

Jest to podejście systemowe, w którym zwraca się uwagę na powiązanie organizacji z otoczeniem oraz na sprzężenia zwrotne między poszczególnymi procesami i podsystemami wewnątrz organizacji. Zasadniczym czynnikiem integracji organizacyjnej są reguły gry.

# Analogie organizacji c.d.

## 3. Organizacja – gra.

Zał. 3.1 Organizacja jest sztuczną konstrukcją społeczną, którą tworzą autonomiczni uczestnicy.

Zał. 3.2 Celem uczestników organizacji są różne i niesprowadzalne do wspólnego mianownika.

Zał. 3.3 Zasadniczym czynnikiem integracji organizacyjnej są reguły gry, w ramach których autonomiczni gracze wykorzystują swoje zasoby i tworzą strategie działania.

Zał. 3.4 Konflikty i zmiana stanowią siłę motoryczną rozwoju organizacji.

Cechy takiej organizacji:

- 1) różna racjonalność działania aktorów – graczy,
- 2) możliwość wystąpienia konfliktów i sprzeczności jako cechy gry,
- 3) pojęcie racjonalności (ekonomia neoinstytucjonalna i industrial economics).

# Organizacja jako mózg

Systemy przetwarzające informacje i uczące się.

Polepsza zdolność organizowania, w taki sposób, aby wspierać działania elastyczne i twórcze.

# Organizacja jako kultura

Organizacja jest zjawiskiem kulturowym  
zmieniającym się zgodnie ze stadium  
rozwoju społecznego.



# Organizacja jako system polityczny

Metafora eksponująca stosunki władzy w organizacji i wynikające z nich konflikty.

Organizacja musi znaleźć sposoby tworzenia ładu i wspólnego kierunku działania między ludźmi o potencjalnie sprzecznych interesach.

# Organizacja jako psychiczne więzienie

Podejście koncentruje uwagę na ograniczeniach i konflikcie między potrzebami jednostki a regułami organizacji.

# Organizacja jako dominacja.

Cechą organizacji jest połączenie osiągnięć  
i wyczysku.

# Cykl życia organizacji

- I faza - inicjacja,
- II faza - ekspansja,
- III faza - dojrzałość,
- IV faza - dryfowanie,
- V faza - załamanie,
- VI faza - upadek.

# Rozwój organizacji (kryzysy)



# Struktury organizacji

1. Autokracja: czyli pajęczyna; wszystkie linie komunikacji prowadzą bezpośrednio lub pośrednio do przedsiębiorcy autokraty – pająka.
2. Biurokracja – grecka świątynia, w której zespół kierowniczy zasiada na frontonie, a pozostała część struktury mieści się w poszczególnych kolumnach (Komunikacja pionowa między kolumnami, a pozioma tylko w warstwie kierowniczej).
3. Organizacja macierzowa – sieć, komunikacja przebiega w zależności od potrzeby, we wszystkich kierunkach.
4. Koniczynka
  - jeden listek = najważniejsi pracownicy (key), trzon
  - drugi = zewnętrzni dostawcy usług
  - trzeci = „elastyczna” siła robocza, zmienialni łatwo zastępowalni ale dostępni (dyspozycyjni)
  - czwarty = „usługi wewnętrzne” zlecane na zewnątrz – outsourcing

# Przedsiębiorstwo

Podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści.

# Cechy przedsiębiorstwa

- **odrębność organizacyjna** - tworzenie pewnej całości zdolnej do realizacji założonych celów.
- **odrębność terytorialna** - każde przedsiębiorstwo posiada ściśle określony teren, na którym działa i za ten teren odpowiada.
- **odrębność techniczno-produkcyjna** - zasady realizacji procesów technicznych i produkcyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie na określonym terenie i zgodnie z ogólnymi zasadami organizacji przedsiębiorstwa.
- **odrębność ekonomiczna** - gospodarowanie środkami produkcji będącymi w posiadaniu przedsiębiorstwa w taki sposób, aby uzyskać określone korzyści finansowe.
- **odrębność prawna** - posiada zdolności do czynności prawnych tj. może zawierać umowy z kontrahentami, zaciągać zobowiązania i odpowiadać wobec prawa.



# Rodzaje przedsiębiorstw

- Przedsiębiorstwa państwowe
- jednoosobowe spółki Skarbu Państwa
- Przedsiębiorstwa spółdzielcze
- Przedsiębiorstwa komunalne
- Przedsiębiorstwa organizacji społecznych
- Spółka jawna
- Spółka partnerska
- Spółka komandytowa
- Spółka komandytowo - akcyjna
- Spółka z. o.o.
- Spółka akcyjna

# Formy łączenia przedsiębiorstw

- Trust

Forma koncentracji prowadząca do stworzenia grupy przedsiębiorstw podporządkowanych jednemu kierownikowi.

- Kartel

Związek przedsiębiorstw tej samej branży, aby ograniczyć konkurencję między sobą w celu zwiększenia zysku.

- Syndykat

Zrzeszenie przedsiębiorstw, które tworzą własną organizację handlową.

- Koncern

Powstaje w wyniku połączenia co najmniej dwóch samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw pod jednym kierownictwem.

# Formy łączenia przedsiębiorstw

- Holding

Ugrupowanie gospodarcze, w którym jedna spółka kapitałowa posiada pakiet kontrolny w co najmniej jednej spółce.

- Konglomerat

Polega on na dywersyfikacji działalności realizowanej drogą wykupu kolejnych przedsiębiorstw.

- Konsorcjum

Krótkotrwała organizacja przedsiębiorstw, której celem jest dokonanie operacji handlowych bankowych lub pieniężnych wymagających nakładu kapitału przekraczających możliwości poszczególnych przedsiębiorstw.

# Zasoby w przedsiębiorstwie

- rzeczowe – surowce, materiały, półprodukty, biura, sprzęt itp.,
- ludzkie – umiejętności, wiedza, predyspozycje itp.,
- finansowe,
- niematerialne (informacyjne) – patenty, prawa autorskie, własność intelektualna, znaki towarowe, oprogramowanie itp.

# ZASOBY

## Materialne

### Rzeczowe:

- budynki    - grunty
- maszyny    - urządzenia
- surowce      - materiały
- pieniądze
- ludzie

## Niematerialne

### Intelektualne:

- wiedza
- kompetencje
- kreatywność
- innowacyjność
- technologie
- własność intelektualna

### Kulturowe:

- normy i wartości
- cechy osobowe pracowników
- wzorce, artefakty
- style zarządzania

### Inne:

- czas
- energia
- walory środowiska

### Relacje z otoczeniem:

- zasoby rynkowe: pozycja konkurencyjna, marka, wizerunek, klienci, kanały dystrybucji, dostęp do surowców, kontrahenci,
- więzi z makrootoczeniem

### Organizacyjne:

- struktura organizacyjna    - procesy zarządzania
- systemy informacyjne    - systemy produkcyjne
- systemy motywacyjne    - systemy logistyczne
- systemy marketingowe    - systemy handlowe

# Charakterystyczne cechy zasobów

- powinny być strategicznie wartościowe,
- powinny charakteryzować się rzadkością posiadania przez dzisiejszych i potencjalnych konkurentów,
- powinny być trudne do imitacji, kopiowania,
- powinny być niezastępowalne przez inne rodzaje zasobów.

# Obszary działania przedsiębiorstwa

- produkcja,
- sprzedaż,
- zaopatrzenie,
- rozwój,
- marketing,
- finanse,
- ludzie,
- ...