

anna.korzeniecoska@pwsz.eu

Tematy wykładów:

1. zarys rozwoju myśli organizacji i zarządzania w XXw.
2. podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania
3. zarządzanie i jego funkcje
4. struktura organizacyjna
5. formalizacja organizacji
6. zarządzanie strategiczne
7. style kierowania, kultura organizacyjna i motywowanie pracowników
8. współczesne koncepcje zarządzania

Tematy ćwiczeń:

1. Badanie otoczenia przedsiębiorstwa
2. analiza potencjału firmy
3. analiza strategiczna
4. zarządzanie sobą w czasie
5. partnerstwo w działaniu (eksperyment i kolokwium)
6. motywowanie pracowników
7. zarządzanie antykryzysowe

Literatura:

1. Kazimierz Krzakiewicz - Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania - Wydawnictwo Ekonomicznego w Poznaniu
2. Gryffin Rylni - Podstawy zarządzania organizacjami - PWN
3. Praca zbiorowa pod redakcją Jeffa Stoner - Kierowanie - PWE
4. Praca zbiorowa pod redakcją Marka Białasiewicza - Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza
5. Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska - Analiza strategiczna przedsiębiorstwa - PWE
6. Kazimierz Krzakiewicz - Zarządzanie antykryzysowe w organizacji - WEwP

Kierunki metodologiczne nauk o zarządzaniu

1. Kierunek technologiczny
2. Kierunek administracyjny
3. Kierunek stosunków międzyludzkich

Kierunek technologiczny- inspiracja do powstania technologicznego był postęp naukowo techniczny który przejawiał się skomplikowanie procesu produkcyjnego. Gwałtowny rozwój gospodarki związany z rewolucją przemysłową, słaba wydajność pracy. Kierunek technologiczny koncentruje swoją uwagę na : - organizacji procesów wykonawczych

- na osiągnięciach praw nauk przyrodniczych w rozwiązywaniu problemów zarządzania
- na zwiększaniu wydajności poprzez analizę i podział procesu pracy
- na przedmiotowym traktowaniu czynnika ludzkiego
- na koncepcji człowieka racjonalnego kierującego się wyłącznie własnymi korzyściami

Przedstawiciele kierunku technologicznego:

1. Robert Owen
2. Charles Babbage
3. Henry Louis le Chatelier
4. Henry Ford - hołdował tzw. strukturze przedmiotowej to znaczy każdy oddział wykonywał ściśle określone zadanie
5. Karol Adamiecki
6. Henry Laurence Gantt - opracował i wdrożył czasowo premiowy system płac. Był twórcą systemów programowania produkcji

Zasady Forda

1. Produkcja masowa oparta na podziale pracy
2. Wysokie płace
3. Brak hierarchii organizacji

Kierunek administracyjny – Twórcami tego kierunku byli : Max Weber, Henri Fayol, Harrington Emerson, Howard Coonley. Inspiracja do powstania kierunku administracyjnego był :

1. Przeobrażenia strukturalne systemów zarządzania w społeczeństwie kapitalizmu monopolistycznego
2. Powstawanie coraz większych przedsiębiorstw oraz łączenie ich w kartele, syndykaty
3. Kierowanie wielkimi masami pracowników.

Istota tego kierunku skupia się przede wszystkim na pracy administracyjnej , opiera się na założeniu że pracownikowi bardziej niż na płacy zależy na poprawie warunków pracy. Główną uwagę skupia na zasadach pracy kierowników. Henry Fayol podzielił działalność gospodarczą na 6 czynności :

1. Czynności techniczne – wytwarzanie wyrobów
2. Czynności handlowe

3. Finansowe pozyskiwanie kapitału
4. Ochronne
5. Rachunkowe- czyli rejestrowanie wydatków, wpływów, obliczanie zysków
6. Czynności kierownicze

Jako pierwszy wyodrębnił 5 pierwszych funkcji kierowniczych:

1. Planowanie
2. Organizowanie
3. Rozkazywanie
4. Koordynowanie
5. Kontrolowanie

14 zasad Fayol którymi powinien posługiwać się :

1. Podział pracy
2. Autorytet
3. Dyscyplina
4. Jedność rozkazodawstwa
5. Jednolitość kierownictwa
6. Podporządkowanie interesu osobistego ogłowi
7. Wynagrodzenie
8. Centralizacja
9. Hierarchia
10. Ład
11. Odpowiednie traktowanie personelu
12. Stabilność personelu
13. Inicjatywa
14. Zasada Esprit de corps

Nurt humanizacyjny przedstawiciele Abraham Maslow, Tomasz Bata, Douglas McGregor, Mary Parker Fallet

Podstawowe pojęcia teorii zarządzania

Definicja organizacji według Jana Zielańskiego i Tadeusza Kotarbiński

Organizacja to całość której części współprzyczyniają się do jej powodzenia a całość do powodzenia części. Organizację można rozpatrywać w trzech aspektach:

- w znaczeniu rzeczowym jako określony przedmiot funkcjonujący w konkretnym miejscu i czasie np. PWSZ w Wałczu
- w znaczeniu czynnościowym jako proces polegający na nadawaniu cech zorganizowania np. organizowanie koncertu, festiwalu, przyjęcia
- w znaczeniu atrybutowym jako cecha przysługująca jakiemuś przedmiotowi np. dobrze zorganizowana praca w dziale produkcji

Def. Organizacja społeczna to względnie trwałe system zróżnicowanych i skoordynowanych działań ludzkich wykorzystujący przekształcający i zespalaający zbiór zasobów ludzkich materiałowych, kapitałowych i naturalnych pozostający we wspólnym oddziaływaniu z innymi systemami działalności ludzkiej i zasobami otoczenia.

Podstawowe cechy organizacji społecznej:

- organizacje społeczne są systemami otwartymi co oznacza że stale prowadzą z otoczeniem wymianę energii, materji i informacji
- są ustrukturyzowanymi czyli uporządkowanymi w pewien sposób systemami społeczno organizacyjnymi
- są celowo tworzone przez ludzi do realizacji określonych funkcji
- charakteryzują się budową hierarchiczną oznacza to że system zbudowany jest z pod systemów które również dzielą się na dalsze pod systemy

Efekt synergiczny: synergia jest to takie działanie dwóch lub więcej elementów których oddziaływanie daje większy skutek niż suma skutków wywołanych przez każdy element oddzielnie.

Synergię określa się jako $2 + 2 = 5$ czyli współdziałanie daje więcej niż suma poszczególnych elementów

Wytyczne sprawnego działania: podstawa sprawnego działania jest zalecenia aby działać w sposób zorganizowany, wytyczna ta wsmołuowana została przez Henry Le Chatelier'a jako tak zwany cykl organizacyjny. Składa się on z 5 etapów:

- uświadczenie celu działania
- planowanie czyli obmyślanie toku działania punktem wyjściowym może być pogłębiona diagnoza stanu obecnego i prognoza stanu przyszłego
- przygotowanie odpowiednich zasobów i warunków działania
- realizacja celu
- kontrola - ma na celu sprawdzenie czy zrealizowaliście działanie w sposób zaplanowany przez nas

Zarządzanie i jego funkcje

Zarządzanie jest jedną z form kierowania w węższym znaczeniu i odnosi się do działań składających się na proces zarządzania ludźmi w dowolnej organizacji. Aby móc zarządzać ludźmi trzeba mieć nad nimi władzę, może mieć ona różne źródła.

Funkcja planowania polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz na formułowaniu celów działania w odniesieniu do zarządzania jest to proces w ramach którego menadzerowie określają cele i kierunki działania podległum zespołom i członkų tych zespołów czyli podwładnych. Planowanie jest fukcją każdego kierownika, na każdym szczeblu zarządzania. Proces planowania obejmuje dwa podstawowe etapy:

- określenie celu i niezbędnych działań do jego realizacji
- określenie kolejności tych działań

Podstawowy ogólny cel organizacji w procesie planowania nazywa się misją organizacji, jest to zwięzłe określenie przyczyn jej istnienia. Misja precyzuje status organizacji oraz określa kierunki i wytyczne dla formułowania celów i strategii na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Cele organizacji formułuje się na podstawie ogólnej misji. Aby cele mogły przyczyniać się do powodzenia organizacji muszą spełniać kilka warunków:

- cele powinny być formułowane w sposób precyzyjny i mierzalny
- musi wyraźnie określać horyzont czasowy
- musi być osiągalny
- cele powinny stanowić motyw zachowania jej członków

Są trzy rodzaje planów: długoterminowe (strategia organizacji), średnioterminowe, krótkoterminowe

Funkcja organizowania polega na wykonywaniu czynności mających na celu powiązanie różnorodnych działań członków organizacji w pewien w bardziej lub mniej trwały zespół działań. Realizacja tej funkcji następuje poprzez tworzenie struktór organizacyjnych tej funkcji. Organizowanie jako funkcja zarządzania oznacza proces którego celem jest osiągnięcie takiego stanu organizacji w którym członkowie będą wspólnie działać dla osiągnięcia wspólnego celu. Przekazywanie zadań przez przełożonych, nazywa się delegowaniem uprawnień.

Przyczyny awersji kierowników do delegowania uprawnień:

- błędne przekonanie "ja zrobię to lepiej"
- brak umiejętności kierowania
- brak zaufania do pracowników/podwładnych
- brak odpowiedniego systemu kontroli

Przyczyny unikania odpowiedzialności przez podwładnych:

- podwładni często uważają, że lepiej zapytać przełożonego jak wykonać jakieś zadanie niż samodzielnie szukać rozwiązania
- podwładni obawiają się krytyki
- podwładni nie posiadają odpowiedniej ilości informacji i zasobów niezbędnych do wykonania danego zadania
- podwładni uważają, że powierzone im zadania przekraczają możliwości ich wykonania
- podwładni nie mają zaufania do własnych możliwości
- podwładnym nie proponuje się dostatecznej rekompensaty za przyjęcie zwiększonej odpowiedzialności

Funkcja motywowania polega na wywoływaniu u podwładnych właściwego stosunku do powierzonych im zadań. Narzędziami motywowania są tak zwane bożce motywacyjne np. pochwała, nagana, finansowe.

Funkcja kontroli polega na porównaniu przebiegu lub wyników działań to znaczy osiągniętego stanu z planowanym celem.

Struktura Organizacyjna jest to budowa wewnętrzna całości czyli rozmieszczenie ich elementów składowych. Struktura organizacyjna to budowa wewnętrzna całości zorganizowanej czyli

rozmieszczenie elementów składowych tej całości, oraz obu relacji zachodzących między nimi. Elementami składowymi organizacji są pojedyncze stanowiska pracy, stanowisko organizacyjne oraz komórki i jednostki organizacyjne.

Stanowisko pracy to względnie wyodrębniona przestrzeń w której znajdują się narzędzia i zasoby niezbędne do wykonania określonego zadania.

Stanowiska organizacyjne to formalnie określony zbiór obowiązków uprawnień i odpowiedzialności oraz więzi łączących to stanowisko z innymi stanowiskami.

Komórka organizacyjna to zbiór stanowisk organizacyjnych, podlegających wspólnemu kierownictwu; pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach realizują cele scharmonizowane z celami danej organizacji. Komórka organizacyjna jest najmniejszą jednostką organizacyjną.

Jednostkę organizacyjną tworzy zbiór komórek organizacyjnych którymi kieruje jeden kierownik.

Relacje pomiędzy elementami składowymi zorganizowanej całości nazywane są więziami albo zależnościami organizacyjnymi. Wyrażają one zależności zachodzące pomiędzy elementami struktury. Więzy te stanowią drogę przepływu informacji i zasobów. Wyróżnia się 4 rodzaje więzi organizacyjnych:

- więzi służbowe (hierarchiczne) wyrażają się w postaci zależności zachodzących pomiędzy podwładnymi a przełożonymi. Ich istota jest wydawanie poleceń służbowych i określanie zadań.
- więzi funkcjonalne (niehierarchiczne) istotą tych więzi jest pomaganie i doradzanie przy wykonywaniu zadań. Przykładem takich więzi może być asystent dyrektora (doradca)
- więzi techniczne wynikają z podziału pracy, wyrażają się we wzajemnym uzależnieniu członków zespołu podczas realizacji wspólnego celu.
- więzi informacyjne wyrażają się w obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania się ich istotą jest przepływ informacji.

Czynniki strukturalne:

- strategia organizacji
- czynniki wewnętrzne organizacji
- czynniki zewnętrzne

Rodzaje struktur organizacyjnych:

1. podstawowe typy struktur organizacyjnych:
 - a. **struktura dywizjonalna** - w organizacji jest zmodyfikowaną strukturą liniowo-sztabową, ze zdecentralizowanymi segmentami o wysokim stopniu kompetencji. Charakteryzuje się ona grupowaniem oraz integracją komórek organizacyjnych w duże, niezależne (autonomiczne) jednostki organizacyjne (określane mianem: dywizjonów, sektorów, segmentów, kompleksów czy zakładów). Są one

odpowiedzialne za dany wyrób lub grupę asortymentową, albo też za grupę odbiorców (wyodrębnioną na podstawie kryterium geograficznego lub typu działalności). Jednostki organizacyjne są wyodrębniane na podstawie różnych kryteriów, najczęściej są to: rynki geograficzne, grupy wyrobów lub grupy odbiorców. Struktury dywizjonalne są charakterystyczne dla transnarodowych koncernów, które w swej działalności muszą uwzględniać specyfikę rynków krajowych, np. odmienne warunki prawne, kulturowe i gospodarcze. Wówczas kierowanie z poziomu centrali przedsiębiorstwa całością czy nawet większością spraw oddziału byłoby utrudnione. Przekazanie kompetencji wiąże się z utworzeniem ośrodków zysków w zdecentralizowanej strukturze wielonarodowego przedsiębiorstwa, działających w dużej mierze samodzielnie.

- b. **struktura zadaniowa (projektowa)** - inaczej struktura podziału pracy to hierarchiczny opis działań i zadań, których wykonanie jest niezbędne w celu wykonania projektu. Zazwyczaj składa się z trzech poziomów:

- podział projektu na fazy,
- podział faz na etapy,
- podział etapów na zadania.

Liczba poziomów zależy od skomplikowania projektu oraz poziomu ryzyka. W przypadku trudniejszych przedsięwzięć, zwykle przygotowuje się bardziej szczegółową (mającą więcej poziomów) strukturę zadaniową. Możliwe jest także kaskadowe przygotowanie struktur, w którym wyróżniamy strukturę główną oraz struktury szczegółowe.

- c. **struktura macierzowa** - jeden z typów struktury organizacyjnej polegający na tym, że komórki organizacyjne będące najczęściej doraźnymi zespołami roboczymi ułożone są w macierzy, która określona jest na zasadzie dwuwymiarowego grupowania. Tego typu struktury organizacyjne występują najczęściej w organizacjach skupiających wysoko kwalifikowanych specjalistów wdrażających projekty należące do klasy high-tech. Wady tego typu struktur są podobne jak w przypadku struktur funkcjonalnych – możliwy brak zaufania między dwoma typami kierowników, brak jedności rozkazodawstwa, a także poczucie niepewności członków zespołów w momencie wykonania zadania, do którego zostali powołani.
- d. **struktura hybrydowa (mieszana)**

2. ze względu na rozpiętość kierowania i liczbę szczebli zarządzania:

- a. **struktura płaska,**
- b. **struktura smukła**

3. klasyczne:

- a. **struktura liniowa** - podstawowy typ struktury organizacyjnej charakterystyczny dla małych organizacji. W strukturze liniowej występuje wyraźna linia podporządkowania, władza jest zazwyczaj scentralizowana. Najczęściej wszystkie ważniejsze decyzje przy realizacji celów organizacji podejmowane są przez jedną osobę: fundatora, szefa firmy itp. Struktura liniowa zakłada, że każdy pracownik ma 1 przełożonego, który wydaje mu polecenia w tej samej linii przekazywane są też

informacje „drogą służbową” w tej strukturze to kierownictwo organizacji podejmuje decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne oraz prowadzi kontrole.

- b. **struktura funkcjonalna** - w tej strukturze dany członek organizacji, pracownik podlega więcej niż jednemu kierownikowi. W przypadku problemów przy wykonywaniu zadań może zwrócić się do odpowiedniego specjalisty. Tego typu struktury wprowadzone zostały po raz pierwszy przez Fredericka Winslowa Taylora. Jedną z wad tego typu struktury organizacyjnej jest trudność podziału zadań na szczeblu kierowniczym, ponieważ przy dużej specjalizacji często trudno określić jakie kompetencje kierownika są potrzebne do kierowania zespołu wykonującego poszczególne zadania. Zastosowanie tego typu struktury wymaga istnienia dużego zaufania między kierownikami, ponieważ w przeciwnym przypadku prowadzić może to do konfliktów.
- c. **struktura liniowo-sztabowa** - jest jedną z prób rozwiązania problemu ograniczeń struktury liniowej. Inną próbą była struktura funkcjonalna w ujęciu Fredericka Winslowa Taylora. Kierownik posiadający zbyt dużo zróżnicowanych zadań nie był w stanie efektywnie zarządzać swoimi pracownikami. Dlatego wprowadzono sztab, który miał wyręczać go w niektórych zadaniach. Np. można było powołać eksperta ds. kadr, płac, przydzielania robót, itp. Całość władzy rozkazodawczej jest zachowywana przez kierownika, jednak otrzymuje on gotowe propozycje niektórych decyzji, które ma tylko zatwierdzić.

4. nowoczesne:

- a. **struktura procesowa**
- b. **struktura sieciowa** - jest to struktura stosowana w nowoczesnych organizacjach, które zrywają z tradycyjnymi rozwiązaniami organizacyjnymi oraz wprowadzają nowe sposoby zarządzania, czyli w takich które opierają swoje funkcjonowanie na pracy i zarządzaniu sieciowym. Współcześnie obserwuje się odchodzenie od charakterystycznej w epoce przemysłowej struktury organizacyjnej w kierunku struktury sieciowej.
- c. **struktura wirtualna** - organizacja wirtualna jest związkiem niezależnych organizacji gospodarczych tworzoną na zasadzie dobrowolności. Współpraca podmiotów w ramach organizacji wirtualnej może przebiegać na podstawie różnych typów umów wybranych przez uczestników organizacji. Organizacja wirtualna jest powoływana w celu wykorzystania konkretnej okazji rynkowej, więc z założenia czas jej trwania jest ograniczony. Z punktu widzenia klienta organizacja wirtualna może być postrzegana jako jeden organizm gospodarczy, a nie zbiór mniejszych przedsiębiorstw.
- d. **struktura fraktalna**

5. ze względu na podział zadań:

- a. **struktury typu U (unitary)**
- b. **struktury typu M (multidivisional)**
- c. **struktury typu H (holding)**

6. ze względu na konfigurację strukturalną:

- a. **struktura prosta**

- b. **biurokracja maszynowa**
- c. **biurokracja profesjonalna**
- d. **struktura dywizjonalna**
- e. **adhokracja**
- f. **struktura misyjna**
- g. **struktura polityczna**