

# Zarządzanie

Jakub Pyszka

7 maja 2015

# Spis treści

<b>1</b>	<b>Temat 1</b>	<b>2</b>
1.1	24 II 2015r. (Górski)	2
1.2	26 II 2015r. (Opolski)	2
1.3	3 III 2015r. (Górski)	4
1.4	5 III 2015 (Opolski)	8
1.5	10 III 2015 (Górski)	9
1.6	12 III 2015 (Opolski)	13
<b>2</b>	<b>Temat 2 Przedsiębiorstwo jako specyficzna forma organizacji: cele, formy, zasoby</b>	<b>16</b>
2.1	12 III 2015 (Opolski)	16
2.2	17 III 2015 (Górski)	17
2.3	19 III 2015 (Opolski) TODO	20
2.4	24 III 2015 (Górski)	21
2.5	26 III 2015 (Opolski)	25
2.6	31 III 2015 (Górski)	28
<b>3</b>	<b>Temat 4 – ”Strategia poprzedza strukturę” – Podstawy zarządzania strategicznego</b>	<b>31</b>
3.1	31 III 2015 (Górski)	31
3.2	9 IV 2015 (Opolski)	34
3.3	14 IV 2015 (Górski)	37
3.4	16 IV 2015 (Opolski) TODO	43
<b>4</b>	<b>Struktury organizacyjne</b>	<b>44</b>
4.1	21 IV 2015 (Górski)	44
<b>5</b>	<b>Temat 6: Od problemu do decyzji – procesy decyzyjne w organizacji</b>	<b>49</b>
5.1	23 IV 2015 (Opolski)	49
<b>6</b>	<b>Temat 7: Kultura narodowa i organizacyjne</b>	<b>55</b>
6.1	28 IV 2015 (Górski)	55
6.2	30 IV 2015 (Opolski) TODO	61
6.3	5 V 2015 (Górski) TODO	61
6.4	7 V 2015 (Opolski)	61
<b>7</b>	<b>Temat 9 Kapitał ludzki, intelektualny i społeczny organizacji</b>	<b>65</b>
7.1	7 V 2015 (Opolski)	65

# Rozdział 1

## Temat 1

### 1.1 24 II 2015r. (Górski)

Zarządzanie obejmuje kształtowanie produktywnej współpracy jednostek i grup wewnątrz organizacji oraz dopasowanie tych wysiłków do wymagań formułowanych przez jej otoczenie, z którym organizacja musi dokonywać WYMIANY jeśli chce przetrwać.

Kwintesencją roli menedżera jest kierowanie tego typu wymianami ze stronami znajdującymi się w organizacji i poza nią, by mogła ona trwać w dłuższej perspektywie czasu.

/ZARZĄDZANIE = (?) ORGANIZOWANIE PRACY/  
No nie... zarządzanie to więcej niż organizacja pracy.

### 1.2 26 II 2015r. (Opolski)

Podejście systemowe i holistyczne:

(holizm – patrzenie całościowe) Organizacja to system. Elementy mające funkcje. Jest powiązanie między elementami z elementem organizującym. Elementy pasują do siebie.

Pytania o autonomię poszczególnych części (zależy od organu sterującego np. zarząd).

Organizacja jest otwarta względem otoczenia. Coś pobiera z otoczenia, a coś oddaje. Bierze (kupuje) zasoby. Oddaje (sprzedaje) produkt. Ma zasilenie (środki) na kolejne zasoby.

Symptodem zamykania się organizacji na otoczenie jest spadek rotacji zapasów.

Podejście BSC (zbilansowana karta wyników). Autorzy Kaplan, Norton. Pokazuje cztery perspektywy w organizacji. Perspektywy finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju. Nie można powiedzieć, że organizacja jest nastawiona na jedną z tych perspektyw. Organizacja zmierza do sukcesu. Non-profit inaczej definiuje sukces niż for profit itp. Organizacja musi łączyć te perspektywy w harmonijny sposób. Do każdej perspektywy musimy określić jakiś cel.

Zapamiętać:

- Holistyka
- System jako system otwarty
- Turbulencja

- Zbilansowana karta wyników

#### Relacja między ekonomią a zarządzaniem

- Planowanie

- Aspekty ekonomiczne: zysk (przeznaczany na konsumpcje lub ekumulacje), wartość firmy, Inwestycje (dwa aspekty: wielkość zwrotu i czas), zapasy, źródła zaopatrzenia, kapitał – obcy lub własny.
- Aspekty zarządcze: Planowanie operacyjne lub strategiczne. Budowa strategii. Wybór (efektywnościowy). Aspekty wewnętrzne i zewnętrzne – kwestia konkurencyjności.
- Teorie ekonomiczne: Strategia, teoria gier, finanse + rachunkowość

- Kontrolowanie

- Aspekty ekonomiczne: Koszty i dynamika kosztów. Rentowność. Ryzyko.
- Aspekty zarządcze: Rola kontroli, organizacja kontroli, miejsce kontroli w systemie zarządzania, decyzje pokontrolne,
- teorie ekonomiczne: teoria agencji (pryncypał – agent), teoria kosztów transakcyjnych

- Informowanie

- Aspekty ekonomiczne: rodzaj mierników ekonomicznych, które biorę pod uwagę (informowanie o wyniku firmy). Interpretacja mierników.
- Aspekty zarządcze: Adresat informacji, dostęp do informacji, kodowanie informacji, treść informacji, CSR – corporate social responsibility
- Teorie ekonomiczne: Teoria sygnalizacji,

- Kierowanie

- Aspekty ekonomiczne: Koszty pracy, rynek pracy (popyt, podaż), relacja kosztów stałych do kosztów zmiennych, ryzyko operacyjne (ryzyko popełniania błędów przez pracowników [świadomych lub nie]), inwestycje w jakość z punktu widzenia kosztów i korzyści.
- Aspekty zarządcze:
- Teorie ekonomiczne: teoria rynku pracy, signaling.

- Motywowanie

- Aspekty ekonomiczne: Rynek pracy (dostępność siły roboczej), rachunek kosztów stałych do kosztów zmiennych (czy zatrudniać na stałe czy do projektów), model konsumpcji (indywidualna, zbiorowa [dać mu samochód lub benefit], finanse gospodarstw domowych (oszczędności i zadłużenie)
- Aspekty zarządcze: Bodźce – kary i nagrody (wywarzenie proporcji), model przywództwa (oparty na władzy, formalnych aspektach czy respekt rzeczywistości), kultura organizacyjna (normy, wartości, przekonania, preferencje), HRM (human resource management) – szkolenia, rekrutacja, selekcja.
- Teorie ekonomiczne: teoria agencji i teoria kosztów transakcyjnych

- Decydowanie

- Aspekty ekonomiczne: podział zysku, wielkość dywidendy, kierunek rozwoju firmy, rozwój wewnętrzny – organiczny, rozwój zewnętrzny – M&A, pomiar ryzyka np. VAR
- Aspekty zarządcze: relacje inwestorskie (nawiązywanie kontaktów, współpracy z inwestorami), zarządzanie zmianą, zarządzanie konfliktami, negocjacje, percepcja ryzyka,
- Teorie ekonomiczne: signaling

Obszary zainteresowania:

- Finanse:
  - perspektywa rozwoju
  - decyzje o zmianach
- Wiedza z rachunkowości – decyzje cenowe, rachunek kosztów, marża.
- Strategia
- Marketing – rynek, klient, popyt, kanały komunikacji.
- Bankowość – koszt kapitału obcego, dostępność kredytu, ryzyko kredytu, dostępne produkty bankowe
- Wiedza psychologiczna (społeczna) – jak wydawać polecenia, jak silne muszą być kary i nagrody, jak reaguję się wobec grupy, jak reagują grupy, jak się pracuje w zespole
- Makroekonomia – polityka pieniężna, tempo wzrostu PKB, poziom konsumpcji, preferencje konsumpcyjne, aspekty globalne: konkurencja globalna itp.

Podsumowanie w paru słowach. W ekonomii występuje analiza costs–benefit. Koszt i korzyść ma również wymiar psychologiczny, a nie tylko finansowy.

## 1.3 3 III 2015r. (Górski)

Organizacja

Efektywność, skuteczność i użyteczność zarządzania. Efektywność to nie skuteczność. Firma mająca zysk, ale nie mająca płynności jest skuteczna, ale nie jest efektywna.

- Efektywność (efficiency): Nakłady (inputs) – produkty (outputs)
- Skuteczność (effectiveness): Cele – Rezultaty (outcomes) i Oddziaływanie (impact)
- Użyteczność (utility): Potrzeby – Oddziaływanie (impact)

Aby być skutecznym potrzebujemy zdefiniować cel i rezultaty. Często patrzymy tylko i wyłącznie na rezultaty, ale to błąd. Miara skuteczności jest miarą relatywną, między celem, a rezultatem (adekwatność). Problem nieskuteczności bardzo często pociąga za sobą nieefektywność organizacji. Warto zdefiniować misję organizacji, aby zakotwiczyć działalność w szerszym kontekście. Misja może wynikać np. z potrzeb społecznych. Misja uwiarygadnia działania organizacji.

**Organizacja 1** *Organizacja to pewien rodzaj całości której wszystkie składniki współprzyczyniającą się do powodzenia całości. T. Kotarbiński.*

**Organizacja 1** *Organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części. A.K. Kozłowski, K. Oblój*

Firma jest elementem większej organizacji (rynku, społeczeństwa). Firma jest wtedy jednostką w ramach tej organizacji.

Analogie organizacji (metafory organizacyjne)  
[Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN]

- Organizacja jako maszyna
  - Organizacja doskonale sprawna, złożona z idealnie dopasowanych do siebie elementów koordynowanych za pomocą racjonalnie realizowanych funkcji kierowniczych.
  - Założenia
    - \* Organizacja jest instrumentem osiągnięcia zadanego z zewnątrz, precyzyjnie sformułowanego celu.
      - Organizacja nie jest autonomiczna
      - jest pewna siła sprawcza
      - organizacja jest zaprojektowana raz
      - łatwo obalić w dzisiejszych (dynamicznych) czasach
    - \* Uczestnicy organizacji są jedynie powolnymi narzędziami osiągnięcia celu (specjalizacja ekstremalna)
    - \* Kierownik ma jednostronne prawo do wydawania poleceń podwładnym i egzekwowania ich posłuszeństwa (zhierarchizowana struktura władzy).
      - Ciągłe istnieją takie firmy, ale bardzo często nie są to najlepsze organizacje
    - \* Podstawowe uprawnienia decyzyjne są zlokalizowane na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej (władza i informacje są scentralizowane).
  - Cechy
    - \* suma sprawnych i niezawodnych elementów będzie tworzyła sprawną całość
    - \* minimalizacja tarcia organizacyjnego przez planowanie, rozkazywanie, koordynację, kontrole
    - \* systemy motywacyjne: "kij i marchewka"
  - Podsumowanie
    - \* Organizacja jako zespół dobrze ustrukturyzowanych części o ściśle określonych rolach i zadaniach
    - \* Nacisk na sprawność, wydajność. Ludzie widzeni jako elementy mechanizmu, działające w sposób określony przez ich zadania
- 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
  - Model organizacji się zmienia, bo otoczenie się zmienia (prawo, klienci, rynek) – ewolucja organizacji

- Zupełnia inna wizja organizacji w porównaniu do organizacji jako maszyny
- obsesja działania jako źródło sukcesu
- Założenia
  - \* Organizacja jest złożoną całością (systemem) pozostającą w stałych relacjach z otoczeniem
    - zmiany ex post – łatwe, bo śledzimy lepszych konkurentów
    - ex ante – dużo trudniejsze
  - \* Nadrzędnym celem organizacji jest przetrwanie
    - Obszary ryzyka
    - oczekiwania klientów w przyszłości (np. w perspektywie 10 lat)
    - wygrywają firmy wyprzedzające przyszłość (tworzące przyszłość)
  - \* Naturalnym i pożądanym stanem organizacji jest stan równowagi (homeostazy) i umiejętności przywracania tej równowagi
    - organizacji musi pozostawać we względnej równowadze, ale nie statycznej. When you stop – you die.
  - \* Zmiana organizacji jest albo wynikiem adaptacji do zmienionych wymagań otoczenia, albo naturalnym efektem cyklu życia organizacji (bierna adaptacja)
- Cechy
  - \* musi się zmieniać
  - \* posiada nadmiar organizacyjny (luz organizacyjny, organizational slack) służący do przetrwania ("sadło" organizacji – przerosty, luzy czasowe)
  - \* znaczenie informacji (przepływy informacyjne)
  - \* analiza ścieżki krytycznej (PERT – Program Evaluation and Review Technique – stochastyczna metoda planowania i kontroli projektu, wykorzystująca programowanie sieciowe, stosowana w zarządzaniu projektami)
  - \* swoboda działania podsystemów
  - \* wzrost zróżnicowany
  - \* świat organizmu to świat harmonii – motywacja
- Podsumowanie
  - \* Organizacja jako byt podatny na upływ czasu (narodziny, rozwój, dojrzałość, starzenie się, śmierć), działający w otoczeniu i od niego zależny
  - \* Nacisk na otoczenie. Organizacja to całość, elastyczne dostosowywanie się do otoczenia, zaspokajanie własnych potrzeb.
- 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.
  - Z kim gramy?
    - \* z dostawcą
    - \* z klientem
  - Instrumenty gry:

- \* cena
- \* jakość
- \* ...
- Gra na zewnątrz, ale też wewnątrz (pracownicy – przełożeni: teoria agencji)
- Założenia:
  - \* Organizacja jest sztuczną konstrukcją społeczną, którą tworzą autonomiczni uczestnicy
  - \* Cele uczestników organizacji są różne i niesprowadzalne do wspólnego mianownika
  - \* Zasadniczym czynnikiem integracji organizacyjnej są reguły gry, w ramach krótkich autonomiczni gracze wykorzystują swoje zasoby i tworzą strategie działania
  - \* Konflikty i zmiana stanowią siłę motoryczną rozwoju organizacji
- Cechy:
  - \* różna racjonalność działania aktorów – graczy [człowiek działa racjonalnie, ale w sposób ograniczony swoimi zmysłami, wiedzą itp.]
  - \* możliwość wystąpienia konfliktów i sprzeczności jako cechy gry
  - \* pojęcie racjonalności (ekonomia neoinstytucjonalna i industrial economics, ekonomia behawioralna)
- Organizacja jako mózg
  - Systemy przetwarzające informacje i uczące się. Polepsza jakość organizowania, w taki sposób, aby wspierać działania elastyczne i twórcze.
  - Organizacja jest instytucją (samo)doskonalącą się
  - Podsumowanie
    - \* Organizacja jako twór rozumie działający i uczący się
    - \* Nacisk na zdolność uczenia się.. Ludzie jako najważniejszy zasób w organizacji
- Organizacja jako kultura
  - Organizacja jest zjawiskiem kulturowym zmieniającym się zgodnie ze stadium rozwoju społecznego.
  - Kultura – zespół norm, zachowań, tradycji
  - Podsumowanie
    - \* Organizacja jako rodzaj symbolicznego sposobu porozumiewania się i działania, odmiennego od działania innych
    - \* Nacisk na indywidualny charakter organizacji na zewnątrz i jednoznaczne, wspólne wartości oraz postawy wewnątrz
- 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.
  - Podsumowanie
    - \* Organizacja jako sięć ludzi działających razem, by osiągnąć indywidualne cele
    - \* Nacisk na władzę, jako sposób reagowania na konflikty oraz zapobiegania przeciwnym działaniom



- Organizacja jako psychiczne więzienie
  - Podejście koncentruje uwagę na ograniczeniach i konflikcie między potrzebami jednostki a regułami organizacji.
  - Podsumowanie
    - \* Organizacja jako sposób stereotypowego podejścia do zjawisk, organiczająca indywidualne cechy
    - \* Nacisk na ograniczanie wolności jednostki, poprzez narzucanie stereotypowych potaw i zachowań
- Organizacja jako narzędzie dominacji
  - Cechą organizacji jest połączenie osiągnięć i wyzysku.
  - Podsumowanie
    - \* Organizacja jako sposób wyzysku, stale kontrolująca postępowanie i postawy ludzi z nią związanych
    - \* Nacisk na kontrolę i dominację organizacji nad ludźmi, wykorzystywanie ich możliwości do osiągania najlepszych wyników.

## 1.4 5 III 2015 (Opolski)

Offtop:

Od czego zależy sukces? Pasja. Instrument do poszukiwania wiedzy, do chęci poszukiwania do działania. Wizja. Wsparcie. Budowanie relacji (network).

(dokńczenie wykładu o metaforach [patrze Górski])

Podejści systemowe:

Szerokie widzenie analizowanego problemu, traktowanie każdej organizacji jako całości, której wszystkie problemy powinny być rozwiązywane globalnie.

Ojcowie podejścia systemowego: Ludwig von Bertalanffy, Norbert Wiener

System otwarty, w którym wejście energii i przekształcenie wyjścia w następne wejście energetyczne opiera się na transakcji między organizacją a jej otoczeniem.

Cechy systemu otwartego (Katz, Kahn):

- Pobieranie energii
- Przejścia (przetwarzanie)
- Wyjścia
- Systemy jako cykle zdarzeń (struktura)
- Negatywna entropia (warunkiem przetrwania systemów społecznych jest działanie w kierunku zatrzymania procesu entropii – negentropia) – chcemy zachować proces rozpadu, chcemy uporządkowania w ramach organizacji
- Wejścia informacyjne, proces kodowania

- Stan ustalony i homeostaza dynamiczna (proces zmiany rezerwy, fuzji i przejęcia, wzrost, ekspansja)
- Zróżnicowanie (specjalizacja)
- Ekwifinalność (system może osiągnąć ten sam stan finalny przy różnych warunkowych wstępnych i za pomocą różnych sposobów – von Bertalanffy)

System społeczny, tzn. składa się z modelowanych działań szeregu jednostek (są one powtarzalne, względnie stałe oraz powiązane w czasie i przestrzeni). Jest jakaś architektura w tych działaniach. Modeluje się działania ludzi – potrzebna do kontroli, przewidywania zachowań, daje rodzaj miary między tym jakie są wyniki, a jakie chcielibyśmy  
 surowce i praca ludzka = wejście energetyczne  
 modelowanie działania produkcyjne = przekształcanie energii ukończony produkt = i wyjście

Zapamiętać:  
 system otwarty  
 ekwifinalność

## 1.5 10 III 2015 (Górski)

Charakterystyczne cechy organizacji i jej podsystemy (Katz, Kahn):

Systemy społeczne charakteryzują się dużą zmiennością i z łatwością można je projektować dla różnych celów o szerokim zakresie, a każdy powstały już system może nabyć nowe i odmienne od założonych funkcje podczas swojego istnienia. (Śmierć i narodziny organizacji)

Organizacja uczy się. Co to znaczy? organizacja rozwija się i ma pamięć. Sukces nie jest zależny od konkretnego świetnego pracownika i jak odejdzie to organizacja zawodzi. Organizacja zna źródła sukcesu tego pracownika i pamięta to i może przekazać wiedzę dalej.

Czynniki redukujące zmienność w systemie:

- naciski środowiska (dziś np. ekologia)
- podzielone wartości i oczekiwania (style kierowania)
- wprowadzenie przepisów (nadzór i kontrola)

Trzy podstawy integracji systemu

- Role = opis specyficznych (wystandaryzowanych) form zachowań związanych z danymi zadaniami (wywodzi się z wymagań zadania)
  - powinny być dobrze wyspecyfikowane
  - każdy powinien rozumieć swoją rolę w organizacji (jeśli nie – i główny powód wypalenia zawodowego)
- Normy = ogólne oczekiwania o charakterze zadań odnoszących się do wszystkich osób pełniących role w systemie (podsystemowe)
  - wchodzi tu w grę m.in. misja firmy
  - integracja ludzi na poziomie wspólnych przekonań o organizacji
- Wartości = bardziej ogólne, ideologiczne uzasadnienia i dążenia

- Aksjologia
- w to wierzymy, to robimy
- przykład: firma przechodzi duży kryzys, a mimo to rezygnuje z połowy wynagrodzenia, bo wierze w firmę, markę itp.
- Przekonanie: jakość jest najważniejsza, rzetelność jest najważniejsza

Typy podsystemów w organizacji

- Podsystemy produkcyjne (techniczne)
  - obejmują procesy przejścia, tj. przetwarzanie energii lub informacji (czyli cykl działalności produkcyjnej)
- Podsystemy wspierające
  - są to te struktury, które dokonują wymiany z otoczeniem dostarczając wejść, lokując produkty lub wspomagając te procesy (pobierają materiały, które poddawane są obróbce i eksportują produkt)
  - zbyt, zapotrzenie, marketing (PR), rada nadzorcza
- podsystemy scalające
  - modelowane zachowania ludzkie (rekrutacja, selekcja, motywacja)
  - przywiązują one ludzi do systemu tworząc z nich funkcjonalne części
  - główne podstruktury scalające to SYSTEM NAGRÓD I KAR.
- podsystemy adaptacyjne
  - zadaniem jest wyczuwanie odpowiednich zmian w świecie zewnętrznym i objaśnianie znaczenia tych zmian dla organizacji (R&D, badania rynku, strategie)
- podsystemy kierownicze
  - kontrola i koordynacja = REGULACJA
  - struktura zwierzchnictwa
  - forma podejmowania decyzji

Podsystemy organizacji i dylematy z nich wynikające:

- podsystem produkcyjny
  - chociaż sprawność techniczna powstaje jako naturalna wartość w systemie produkcji, nie gwarantuje ona efektywności całej organizacji. ("pracownicy sprawni technicznie mogą być negatywnie ustosunkowanie do przepisów organizacji")
- Podsystem scalający
  - formalizacja (uniformizacja) (nastawiony na utrzymanie stabilności i predyktywności systemu)
  - instytucjonalizacja wszystkich zachowań organizacji
  - Rytualizacja ("Jeśli masz coś do powiedzenia, napisz to. Pamiętaj, że rozmowy nie można ciągnąć do kartotek")

- konserwatyzm
- zabija kreatywność w organizacji, organizacja nie ma być skostniała... ma być stabilna, ale nie skostniała
- Podsystem wspierający (graniczne)
  - presja na klienta, a nie na zmianę wewnątrz organizacji
    - \* Klienci się zmieniają...
    - \* zadowolenie klienta – NIE za wszelką cenę
- podsystem adaptacyjny
  - zmierzanie do osiągnięcia stałości (skierowany na zewnątrz) środowiska próbując poddać świat zewnętrzny swojej kontroli (reklama + PR)
  - kształtowanie gustów tak, aby dopasować je do produktu ("klient jest głupi")
    - \* silny może tak robić, choć nie zawsze
  - Uwaga: Czy organizacja chce się zmieniać???
    - \* w naturze ludzkiej jest to, żeby się nie zmieniać
- podsystem kierowniczy
  - kierownictwo może znajdować się pod większym wpływem jednego z podsystemów lub też (częściej) mające pochodzenie struktury nieformalnej (z jakiej struktury się wywodzi).
  - organizacja może faworyzować pewne elementy w organizacji poprzez osobę menadżera – duże ryzyko

Podejście systemowe w diagnostyce organizacji – zastosowanie SSM

- Podsystem zarządzania
- Podsystem społeczno-kulturowy
- podsystem technologiczny
- podsystem procesowo funkcjonalny
- podsystem strategii i celów

Cykl życia organizacji:

- 1 faza – inicjacja
- 2 faza – ekspansja
- 3 faza – dojrzałość
- 4 faza – dryfowanie
- 5 faza – załamanie
- 6 faza – upadek

Cykl życia organizacji

- Etap I: rozwój przez kreatywność
  - kryzys przywództwa
- Etap II: rozwój przez wytyczne
  - kryzys autonomii
- Etap III: rozwój przez delegowanie uprawnień
  - Kryzys kontroli
- Etap IV: rozwój przez koordynacji
  - kryzys biurokracji (red tape)
  - za dużo zasobów jest marnowanych przez zajmowanie się organizacją przez samą organizację
- Etap V: rozwój przez współpracę – kultura korporacyjna itp.
  - kryzys?

Cykl życia organizacji – koncepcja L.E. Greinera

- Faza 1: Kreatywność
  - Kryzys przywództwa (Leadership)
- Faza 2: Kierunkowanie – (określenie kierunków rozwoju i precyzyjne sformułowanie celów. Budowanie struktur organizacyjnych. Formalizacja / centralizacja
  - Kryzys autonomii (Autonomy)
- Faza 3: Decentralizacja – delegacja uprawnień, ale zwiększanie zakresu kontroli, komunikowanie sformalizowane, nadmiar autonomii
  - Kryzys sterowania (Control)
- Faza 4: Koordynacja – ograniczenie autonomii poprzez tworzenie grup zorientowanych na produkt/rynek/zysk
  - Kryzys złożoności (Red tape)
- Faza 5: współpraca i współodpowiedzialność
  - Kryzys?

Z tej teorii wynika, że menadżer jest mózgiem organizacji, który kreuje jej samoświadomość  
 Cykl życia organizacji – koncepcja Quinna, Camerona, Rohrbaugh

- Faza 1: przedsiębiorczości ("JA")
  - uzyskanie dostępu do zasobów (walka)
  - mnogość pomysłów
  - działania przedsiębiorcze
  - mało planowania i koordynacji
  - utworzenie niszy (wejście w niszę)

– INNOWACYJNOŚĆ – ENKLAWA – KREATYWNOŚĆ

- Faza 2: kolektywności ("MY")

- nieformalne komunikowanie i struktura
- duża kolektywność
- praca bez liczenia się z czasem
- poczucie misji i duże zaangażowanie
- WYSOKA SPOISTOŚĆ + ZAAANGAŻOWANIE

- Faza 3: formalizacji i sterowanie

- formalizacja reguł i zasad
- stabilna i formalna struktura
- nacisk na wydajność i utrzymanie sprawności
- konserwatyzm (niechęć do zmian)
- instytucjonalizacja procedur działania
- STABILNOŚĆ + INSTYTUCJONALIZACJA

- Faza 4: przekształcenia struktur

- przekształcenie struktury
- decentralizacja
- rozszerzenie zakresu działania
- odnowa
- ELASTYCZNOŚĆ + STEROWNOŚĆ + PRZEŁAMANIE RUTYNY I INERCJI

Miedzy fazą 2 i 3 jest OGROMNA zmiana widzenia organizacji. W fazie 3 organizacja narzuca zasady, a we wcześniejszy "ja" lub "my" narzucamy firmie zasady.

## 1.6 12 III 2015 (Opolski)

Wartość gratyfikacyjna – siła motywacyjna i prawdopodobieństwo osiągnięcia gratyfikacji.

Metafory struktur organizacyjnych (T. Lambert "Problemy zarządzania 50 praktycznych modeli rozwiązań", Dom Wydawniczy ABC, W-wa 1999)

- Autokracja – czyli pajęczyna; wszystkie linie komunikacji prowadzą bezpośrednio lub pośrednio do przedsiębiorcy autokraty – pająka.
  - wada: wszystko się opiera na jednej osobie, może występować spaczona wizja
  - zaleta: szybki proces decyzyjny, jednolita wizja, brak dyfuzji odpowiedzialności
- 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).
  - wada: kosztowny proces decyzyjny

- zaleta: jasny i ustalony podział wg odpowiedzialności, nie wchodzi sobie nawzajem w kompetencje
- Organizacja macierzowa – sieć, komunikacja przebiega w zależności od potrzeby, we wszystkich kierunkach.
  - zaleta: dobry przepływ informacji, komunikacja (przede wszystkim) pozioma, liczą się kompetencje w ramach projektu
  - wada: groźba chaosu, groźba podwójnej odpowiedzialności (kogo słuchać, projekt ma być na czas, czy ma być porządnie zrobiony), groźba doboru ludzi do projektu o niewłaściwych kompetencjach
- Koniczynka
  - jeden listek = najważniejsi pracownicy, trzon
  - drugi = zewnętrzni dostawcy usług
  - trzeci = "elastyczna" siła robocza, zmienialni łatwo zastępowalni, ale dostępni (dyspozycyjni)
  - czwarty = "usługi wewnętrzne" zlecane na zewnątrz – outsourcing (za Charles Handy)

Wzory zachowań organizacyjnych wg Ansoffa (Ojca szkoły zarządzania strategicznego)

- Spoglądając wstecz organizacje preferują wybory, które odniosły sukces w przeszłości (odejście od precedensów jest podejrzane i należy go unikać).
  - w krótkim okresie może przynieść sukces
  - "Uderz jeszcze raz w to samo miejsce"
- Organizacje są przygotowane do odejścia od przeszłości na tyle, na ile to odejście nie różni się specjalnie przeszłych doświadczeń.
  - lekkie rozluźnienie poprzedniego punktu
  - "Jesteśmy przygotowani toczyć się dopiero, gdy nas popchną"
- Organizacje ekstrapolując w przyszłość starają się przewidzieć zagrożenie i możliwości. Ich stosunek do otoczenia ma aktywny charakter. Zamiast oczekiwać aż je ogarną nowe okoliczności same poszukują nowych kierunków działania. Jednakże wartość swoich opcji sprawdzają za pomocą tradycyjnych i sprawdzonych miar i sposobu percepcji i modeli rzeczywistości. Wybór musi być przedłużeniem poprzedniego doświadczenia.
- Organizacje wychodzą poza ekstrapolację na spotkanie nowych światów i rzeczywistości, poszukują zarówno nowatorstwa, jak i nie znanych możliwości. Zjawiska niezgodne z doświadczeniem nie są odrzucane
- Twórcy informacji są także twórcami działań – "Wymyśl przyszłość".
  - firmy poprzez marketing uświadamiają potrzeby
  - iPhone, walkman, Polaroid

Klasyfikacja rodzajów decyzji: 3S (Strategy, Structure, Systems)

- Strategiczne (produkt – rynek)
- Administracyjne (organizacja, alokacja zasobów)

- Operacyjne (budżetowanie, bieżące kierowanie)
  - 3P

Komponenty strategii wg Ansoffa

- Zakres produkt rynek
  - Peters, Waterman, In search of excellence: "stick to the knitting" (stay with the business that you know)
- Wektor wzrostu
  - w którym kierunku wzrost
- Przewaga konkurencyjna
- Michael Porter
  - Synergia: " $2 + 2 = 5$ "
  - Testowanie, jak okazje "pasują" do kluczowych przewag konkurencyjnych firmy



## Rozdział 2

# Temat 2 Przedsiębiorstwo jako specyficzna forma organizacji: cele, formy, zasoby

### 2.1 12 III 2015 (Opolski)

Przedsiębiorstwo to podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści.

- Podmiot gospodarczy: forma prawna, zakres działań, struktura organizacyjna
- na własny rachunek: ponosi odpowiedzialność finansową
- w celu osiągnięcia określonych korzyści: dywidenda, intelektualna korzyść, itd. itp.

Koncepcja całości przedsiębiorstwa

- Czynniki sytuacyjne
  - Czym jest przedsiębiorstwo i kim są ludzie, którzy o nim decydują (status, typ własności, kontrakty menedżerskie, uprawnienia decyzyjne, aktywa/kapitał, obrót, zatrudnienie, źródła finansowania, lokalizacja i własność gruntów itp.)
- Czynniki działalności
  - co przedsiębiorstwo robi (no. typ produkcji, metody kontroli, procedury, prognozy, informacje, technologia, kadry).
- Czynniki osiągnięć
  - Jak dobrze przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność (firma i rynek)
- Czynniki strukturalne
  - Jak przedsiębiorstwo jest zorganizowane dla prowadzenia swojej działalności (formalny schemat organizacyjny, autorytety, kultura, rozwój kadr)

## 2.2 17 III 2015 (Górski)

### 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
  - teren:
    - \* typy klientów
    - \* rodzaje asortymentów
    - \* sektor rynkowy
- Odrębność techniczno-produkcyjna
  - Określa zasady realizacji procesów technicznych i produkcyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie na określonym terenie i zgodnie z ogólnymi zasadami organizacji przedsiębiorstwa.
  - jest sposób zorganizowania procesów, aby firma mogła sprawnie działać
    - \* np. co outsourcować, a co nie
- Odrębność ekonomiczna
  - Gospodarowanie środkami produkcji będącymi w posiadaniu przedsiębiorstwa w taki sposób, aby uzyskać określone korzyści finansowe
  - zasoby
- Odrębność prawna
  - Posiada zdolności do czynności prawnych tj. może zawierać umowy z kontrahentami, zaciągać zobowiązania i odpowiadać wobec prawa.

### Cele przedsiębiorstwa

- Cele autonomiczne – wewnętrzne ekonomiczne aspiracje przedsiębiorstwa
  - firma chce przetrwać
  - udział w rynku
  - prestiż, reputacja
- cele dot. współpracy z partnerami
- Związane z rynkiem
  - wielkość udziału w rynku
  - dynamika obrotów
  - wejście na nowy rynek i jego opanowanie
- Cele efektywnościowe

- wielkość zysku
- rentowność obrotu
- stopa zysku od kapitału własnego
- Cele prestiżowe
  - misja społeczna
  - wpływy polityczne i społeczne
  - image przedsiębiorstwa
- Cele finansowe
  - zdolność kredytowa
  - przepływy pieniężne
  - płynność majątku
- Cele socjalne
  - zadowolenie pracowników z warunków pracy
  - integracja pracowników z celami przedsiębiorstwa
  - zapewnienie każdemu pracownikowi rozwoju osobistego

#### Zasady działania przedsiębiorstwa

- zasada rentowności
  - Zwrot swoich nakładów na swoją działalność po sprzedaży swojej produkcji lub usług
- zasada gospodarności
  - Przy danym nakładzie środków należy otrzymać maksymalny stopień realizacji celów, albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków
- zasada przedsiębiorczości
  - Maksymalnie twórcze podejście do zasobów przedsiębiorstwa w celu wykorzystania wszelkich szans
- Zasada rachunku ekonomicznego
  - sposób mierzenia nakładów i efektów działalności gospodarczej, który sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji.

#### Formy łączenia przedsiębiorstw

- Trust
  - Forma koncentracji prowadząca do stworzenia grupy przedsiębiorstw podporządkowanych jednemu kierownikowi
    - \* Forma monopolizacji (oligopolistyczne firmy tej samej branży łączą się; wymiana udziałów; wspólny zarząd)
- Kartel

- Związek przedsiębiorstw tej samej branży, aby ograniczyć konkurencję między sobą w celu zwiększenia zysku
- UOKiK w 2009 roku narzuciła karę ponad 400 mln zł za zмовę cenową firm produkujących cement (rynek hurtowy)
  - \* Kilka firm dostało karę po 10% przychodu za 2008 rok, jedna 5%, a polski oddział Lafarge Cement nie dostał (współpracował)
  - \* Postępowanie od 2006 roku
  - \* ceny stabilne były w czasie, co zwróciło uwagę UOKiK-u (sezonowość cen materiałów budowlanych powinna sprawiać większe wahania cenowe)
  - \* "Grupa 7" lub "Klub"
    - wymiana informacji nt. osiągniętej wysokości sprzedaży
    - rokowania w sprawie udziału w rynku zgodnie z wykorzystaniem PRLowskich planów produkcji cementu
    - planowanie stref wpływu na mapach – "system cen powiatowych"
- Syndykat
  - Zrzeszenie przedsiębiorstw, które tworzą własną organizację handlową
  - "Wspólnota interesów" – b. często forma nietrwałych umów dot. dystrybucji i promocji podobnych firm (gł. podobnej oferty) np. wchodzących na rynki zagraniczne (wspólne biuro sprzedaży; "wyższa forma kartelu")
- Koncern
  - powstaje w wyniku połączenia co najmniej dwóch samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw pod jednym kierownictwem
  - Koncentracja kapitału w wyniku fuzji
  - Wspólny zarząd, oddzielna osobowość prawna
- Holding
  - ugrupowanie gospodarcze, w którym jedna spółka kapitałowa posiada pakiet kontrolny w co najmniej jednej spółce
- Konglomerat
  - Polega 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

- Widzialne
  - wszystkie zasoby, które mają formę rzeczową lub znajdują swój wyraz w dokumentach przedsiębiorstwa
  - np. budynki, maszyny itp.

- niewidzialne
  - zasoby, które nie mają jasno określonej formy i nie znajdują swojego odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa
  - np. reputacja przedsiębiorstwa

Cechy charakterystyczne zasobów

- powinny być strategicznie wartościowe
- powinny charakteryzować się rzadkością posiadania przez dzisiejszych i potencjalnych konkurentów
  - unikalność zasobów
- powinny być trudne do imitacji, kopiowania
- powinny być niezastępowalne przez inne rodzaje zasobów (?)
  - ryzykowne, bo jeśli je stracimy, to już koniec

Zasoby w przedsiębiorstwie:

- niematerialne
  - wiedza – ”gospodarka oparta na wiedzy”
  - umiejętność zarządzania
  - kontrakty
  - licencje
  - prawa własności intelektualnej
  - reputacja przedsiębiorstwa
  - renoma produktów
  - kultura przedsiębiorstwa
  - jakość
  - marka – silne marki mają np. lepsze notowania giełdowe
- naturalne
- ludzkie
- kapitałowe

## 2.3 19 III 2015 (Opolski) TODO

TODO

## 2.4 24 III 2015 (Górski)

Filary kondycji marki (BAV [Brand Asset Valuator]: Y&R i MB)

- wyróżnialność (Differentiation)
  - Esencja marki
  - Unikany sens jest istnienia.
  - Jest rozpoznawalna.
- adekwatność (Relevance)
  - Adekwatny produkt
  - Odpowiednia do niego Cena, Promocje i Reklama, Opakowanie, Dystrybucja i Merchandising.
- szacunek (Esteem)
  - Jest to miara dotrzymania OBIETNICY składanej przez markę.
  - Często ma związek z wysoką jakością lub postrzeganą popularnością marki. To również osobiste zaufanie do marki.
- wiedza (Knowledge)
  - GŁĘBOKIE rozumienie tego czym jest dana marka. Wgląd w jej sedno, kumulacja wszystkich wysiłków marketingowych, wszystkie doświadczenia z makrą.

Reputacja jako strategiczny zasób firmy [www.edelman.com/trust/2011/](http://www.edelman.com/trust/2011/)

Badania Edelman Trust Barometer:

- zaufanie jest kluczową cechą budującą reputację konsumentów
  - 77% z nich nie kupuje produktów i usług od firm, którym nie ufa, a 72% nastawia znajomych i przyjaciół negatywnie do tych firm
  - z drugiej strony, 91% konsumentów kupuje produkty i usługi od firm, do których ma zaufanie.
  - Jeżeli firma nie cieszy się zaufaniem, to negatywna informacja na jej temat, podana do wiadomości publicznej, zostanie zapamiętana i przyjęta za prawdę przez 57% odbiorców już po jednokrotnym lub dwukrotnym jej usłyszeniu
  - Tylko 15% odbiorców uwierzy w informacje pozytywne o takiej firmie, słysząc je raz lub dwa razy

Czy ufamy firmom, administracji, mediom i organizacjom pozarządowym (raport 2015)?  
Mamy aktualnie kryzys zaufania.

Ranking:

- organizacje pozarządowe
- firmy
- media
- administracja

W Polsce 45% konsumentów ufa biznesowi. Brak reputacji powoduje zwiększenie kosztów. Musimy więcej wydawać na reklamę, marketing. Pojawiają się straty dobrobytowe. Reputacja jako dobro publiczne.

Chcesz mieć reputację – bądź uparty i konsekwentny. 64% konsumentów potrzebuje powtórzenia od 3 do 5 razy informację, żeby w nią uwierzyć.

Komu wierzymy?

- Academic or expert
- Technical expert in the company
- A person like yourself

Najmniej wierzymy:

- CEO
- Government official or regulator

Zaufanie jest specyficzną przewagą konkurencyjną niektórych branż  
Najbardziej:

- Technology
- Automotive

Najmniej:

- Media
- Finance

Firmy którym ufamy charakteryzują się zaangażowaniem. Firmy prowadzące dialog, słuchają konsumentów. Firmy dobrze traktujące pracowników. Czy firmie chodzi o konsumenta czy tylko o zysk.

Reputacyjna przewaga konkurencyjna krajów

- Export
- Governance
- Culture and Heritage
- Tourism
- People
- Investment and Immigration

Indeks TRI\*M

Indeksy reputacji miast

- ogólna reputacja

- sympatia
- zaufanie
- sukces reputacji
- jakość produktów i usług

Różne typy ludzi oceniających miasta

- Sympatycy – pokazują całkiem silne związki, ale nie są przekonani co do efektywności miasta (nisko ją oceniają)
  - Ambasadorowie – naprawdę uwielbiają miasto, osobę (kochają je), darzą dużym zaufaniem, pozytywnie oceniają, wierzą w jej sukces
  - Negatorzy
  - Racjonaliści
- 

Szkola neoklasyczna:

Peter Drucker proponuje:

- usołęcnienie procesu zarządzania
- decentralizację procesu decyzyjnego
- integrację ludzi uczestniczących w procesach zarządzania

Nie ma nic głupszego, niż często powtarzane twierdzenie, że "zarząd tylko dostosowuje biznes do działań rynkowych". Zarząd nie tylko wykrywa te "siły"; zarząd tworzy je własnym działaniem.

Menedżer przyszłości zdaniem Druckera musi:

- zarządzać przez cele
- podejmować większe ryzyko z dużym wyprzedzeniem
- być zdolny do podejmowania decyzji strategicznych
- być zdolny do stworzenia zintegrowanego zespołu
- być zdolnym do szybkiego przekazywania informacji
- wiedzieć biznes w całości
- uchwycić związek pomiędzy swoim produktem i branżą a całym otoczeniem

Kierunek administracyjny:

Przedstawiciele: Henri Fayol (1841 – 1925r), Max Weber.

Fayol wyodrębnił funkcje przedsiębiorstwa:

- techniczne



- hadnlowe
- finansowe
- ubezpieczeniowe (zarządzanie ryzykiem)
- rachunkowości
- administracyjne

Wyróżnił funkcję zarządzania:

- przewidywanie
- organizowanie
- rozkazodawstwo
- koordynowanie
- kontrolowanie

Sformułował 14 zasad zarządzania/administracji:

- podział pracy
- autorytet – formalny
- dyscyplina
- jedność rozkazodawstwa
- jednolitość kierownictwa
- podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu
- wynagradzanie personelu
- centralizacja
- hierarchia
- ład
- odpowiednie traktowanie pracowników
- stabilizacja personelu
- inicjatywa – głównie na poziomie kierownictwa
- zgranie personelu

Stworzył koncepcję tzw. Kładki Fayola

- sposób kontraktu w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, polegający na upoważnieniu pracowników różnych części organizacji (działów) do komunikowania się między sobą w sprawach mniejszej wagi
- kontakty tego typu wymagają wcześniejszej ogólnej zgody bezpośrednich przełożonych komunikujących się osób, pozwalają jednak na bieżące porozumiewanie się i działanie bez dalszego pytania o każdorazową zgodę
- Cel: skrócenie czasu komunikowania się w obrębie organizacji, jako wyjątek od zasady hierarchii sformułowanej przez Fayola w "14 zasadach administracji"

## 2.5 26 III 2015 (Opolski)

**Max Weber** (1864 –1920) [historyk, socjolog, ekonomista, prawnik, religioznawca, teoretyk polityki]

Opracował teorię biurokratycznego zarządzania.

Opiera się ona o następujące zasady:

- ciągłości organizacyjnej funkcji
- ścisłe rozgraniczenia sfer kompetencji
- hierarchi organizacyjnej
- regulacji systemu zarządzania w formie przepisów
- pozbawienie członków władzy we własności organizacji

**Biurokracja** (fr. bureasu - urząd, gr kratos -władza) – scentralizowany system organizacyjny, w którym władza powiązana jest z urzędem, ogół ludzi zajmujących się administrowaniem lub typ organizacji społecznej charakterystyczny dla zracjonalizowanego społeczeństwa nowoczesnego

**Biurokratyzm** – bezduszość, formalizm, rutyna, opieszałość administracji, połączone z niekompetencją i obojętnością (...)

---

### Kierunek socjologiczno – psychologiczny

**Elton Mayo** (1880 – 1949)

Autor eksperymentu w Western Electric Company w USA, który wykazał tzw. **efekt Hawthorne**

Elton Mayo udowodnił, że:

- praca ludzka jest działalnością zespołową
- ludzie większą wagę przywiązują do stosunków międzyludzkich aniżeli do rodzaju wykonywanej pracy
- dobre stosunki z innymi ludźmi powodują psychiczne stany zadowolenia
- kierownictwo musi się troszczyć o pracowników
- przynależność do grup nieformalnych jest bardzo ważna
- należy stosować różne instrumenty motywacyjne

Na marginesie efektu Hawthorne: efekt Rosenthala

R. Rosenthal i L. Jacobson: eksperyment dotyczący wpływu oczekiwań społecznych na zachowania osób:

- przeprowadzili szereg testów na inteligencję wśród uczniów rozpoczynających naukę
- wskazali nauczycielom grupę tych uczniów, którzy uzyskali największą liczbę punktów, co pozwalało przypuszczać, że właśnie oni powinni osiągnąć szczególnie dobre wyniki w trakcie roku szkolnego
- powtórzone rok później testy potwierdziły te przypuszczenia: uczniowie z omawianej grupy, w porównaniu z pozostałymi uczniami, w największym stopniu poprawili wyniki swoich testów na IQ

### Mary Parker Follet

Doświadczenia i zainteresowania: od pracy w opiece socjalnej w Bostonie do analizy sposobów zarządzania kapitałem ludzkim, oświaty, władzy itp.

Jako jedna z pierwszych traktowała przedsiębiorstwo jako system społeczny, oparty na różnych powiązaniach

Opracowała sposoby rozwiązywania konfliktów przez:

- dominację
- kompromis
- integrację poglądów zainteresowanych stron

### Hugo Munsterberg

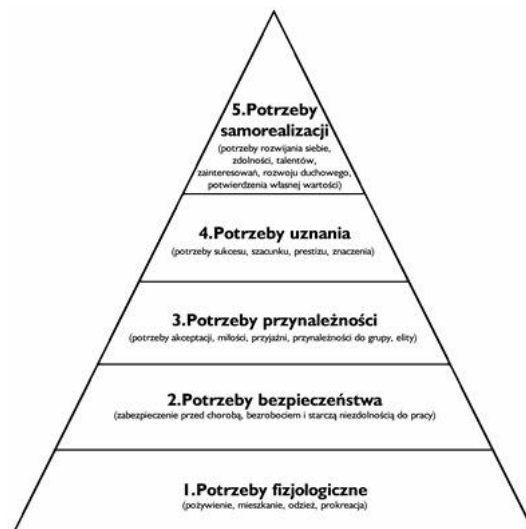
Filozof, przedstawiciel neokantowskiej szkoły badeńskiej. Zajmował się także zastosowaniem psychologii do prawa, biznesu, przemysłu, medycyny nauczania, socjologii oraz oddziaływania filmu na widza.

Uważał, że można podnieść wydajność pracy przez:

- dobór odpowiedniego pracownika
- stworzenie idealnych warunków psychologicznych
- przez wywieranie wpływu psychologicznego na motywację pracowników

### Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)

- psychologia humanistyczna ("trzecia siła" – odpowiedź na psychonalizę i behawioryzm)
- **teoria (piramida) potrzeb** Theory of Human Motivation (1943)



Potrzeby od dołu piramidy:

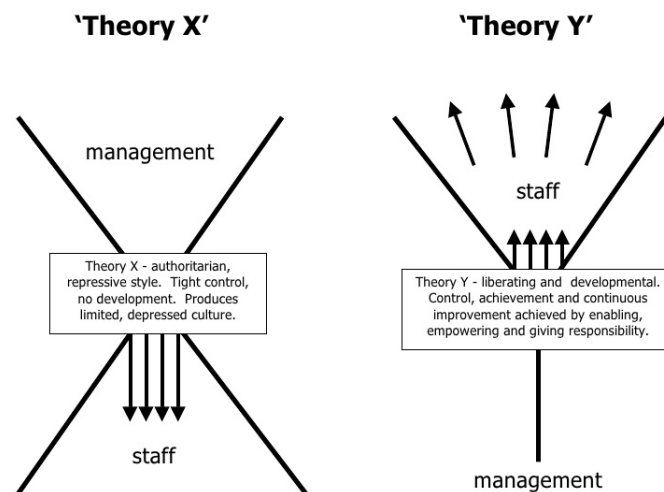
1. potrzeby fizjologiczne – pożywienie, mieszkanie, odzież, prokreacja
2. potrzeby bezpieczeństwa – zabezpieczenie przed chorobą, bezrobociem i starczą niezdolnością do pracy

3. potrzeby przynależności – potrzeby akceptacji, miłości, przyjaźni, przynależności do grupy, elity
4. potrzeby uznania – potrzeby sukcesu, szacunku, prestiżu, znaczenia
5. potrzeby samorealizacji – potrzeby rozwijania siebie, zdolności, talentów, zainteresowań, rozwoju duchowego, potwierdzenia własnej wartości

(Instynktywistyczna) teoria potrzeb wg Bronisława Malinowskiego (naukowa teoria kultury)

Kultura jako aparat do zaspokajania potrzeb i zespół reakcji na te potrzeby  
Potrzeby – Imperatywy kulturowe

**Szkoła behawioralna – Teoria XY Douglasa McGregora (1906 – 1964)**



© 2002 alan chapman Based on Douglas McGregor's XY-Theory. www.businessballs.com  
This diagram was developed by alan chapman consultancy and you may use it personally or within your organisation provided copyright and www.businessballs.com is acknowledged. Publication in any form or use in provision of business services to a third party is not allowed without permission from alan chapman. Support and advice on using this system is available from alan chapman via email advice@alanchapman.com. More free online training resources are at www.businessballs.com.

- Teoria Y – praktyczne zastosowanie "psychologii trzeciej siły" Abrahama Masłowa
  - człowiek lubie pracować, chce pracować

---

State of the Global Workplace Report 2013  
3 kategorie zaangażowania oraz rekomendacje

- Engaged – zaangażowani
- Not engaged – niezaangażowani
- Actively disengaged – wrodcy

### *Worldwide, Actively Disengaged Employees Outnumber Engaged Employees by Nearly 2-1*

2011-2012 results among employed residents, aged 18 and older, in 142 countries and areas

	<b>2009-2010</b>	<b>2011-2012</b>
Actively disengaged	27%	24%
Not engaged	62%	63%
Engaged	11%	13%

GALLUP®

### *Regionally, Engaged Employees Most Common in the U.S. and Canada*

More than one in three workers in the Middle East and North Africa region are actively disengaged

<b>Region</b>	<b>Engaged</b>	<b>Not Engaged</b>	<b>Actively Disengaged</b>
United States and Canada	29%	54%	18%
Australia and New Zealand	24%	60%	16%
Latin America	21%	60%	19%
Commonwealth of Independent States and nearby countries	18%	62%	21%
Western Europe	14%	66%	20%
Southeast Asia	12%	73%	14%
Central and Eastern Europe	11%	63%	26%
Middle East and North Africa	10%	55%	35%
South Asia	10%	61%	29%
Sub-Saharan Africa	10%	57%	33%
East Asia	6%	68%	26%

2011-2012

GALLUP®

Polska: [Engaged, Not Engaged, Actively Disengaged] = [17%, 68%, 15%]

## 2.6 31 III 2015 (Górski)

Szkoła ilościowa

Stosowanie metod matematycznych do budowania modeli, analizy i rozwiązywania problemów zarządzania.

Inaczej: podejście systemowo-informatyczne.

Przedstawiciele:

- P.M. Blackett, J.D. Bernal – optymalizacja danych
- R. McNamara (1916-2009) – system ilościowego zarządzania w korporacjach
  - Polityk i menedżer
  - z wykształcenia ekonomista i filozof
  - pierwszy w historii prezes firmy Ford spoza rodziny Fordów (1960 r.)
  - Sekretarz obrony USA w latach 1961 – 1968 (za czasów Johna Kennedy’ego)
    - \* Operacja w Zatoce Świć (1961) z udziałem wyszkolonych przez CIA kubańskich uchodźców
    - \* Zakończenie kryzysu kubańskiego (10.1962)
  - Prezes Banku Światowego w latach 1968 – 1981
  - Jeden z twórców analizy politycznej (systemowej)

Ewolucja nauk o organizacji i zarządzaniu:

- poszerzenie perspektywy zainteresowań od stanowiska pracy do złożonych sieci organizacji
- przenoszenie zainteresowań z organizacji na otoczenie
- ewolucja traktowania organizacji

Współczesne koncepcje zarządzania

- zarządzanie jako sprawowanie władzy w organizacji
- zarządzanie przez delegowanie uprawnień
  - zarządzanie na każdym stanowisku pracy
  - empowerment pracowników
- zarządzanie problemami
  - identyfikacja i rozwiązywanie problemów
- zarządzanie czasem
- zarządzanie przez wyjątki
- zarządzanie przez cele
  - skuteczność – aby być skutecznym musimy mieć dobrze zformułowane cele
- zarządzanie konfliktami

4 cechy (paradygmaty) "nowoczesnego zarządzania"

1. efektywność (stosunek osiągniętego zysku do poniesionych nakładów)

2. zdolność elastycznego adaptowania się do zmieniających się warunków (adaptacja do otoczenia)
3. zdolność systemu do maksymalnego wykorzystania tych aktywów, które wyróżniają dany system spośród innych (przewaga konkurencyjna)
4. zdolność do generowania celów społecznie akceptowalnych

”Najbardziej istotnym elementem w planowaniu nie jest wskazywanie indywidualnych i ograniczonych celów, lecz świadomość skutków jakie na dłuższą metę cele indywidualne będą miały dla szerszych celów.”

L. Mannheim

## Rozdział 3

# Temat 4 – ”Strategia poprzedza strukturę” – Podstawy zarządzania strategicznego

### 3.1 31 III 2015 (Górski)

Współcześnie większy nacisk kładzie się na strategię niż strukturę.

”Generacja zarządzania” – czy zarządzanie strategiczne i marketingowe było zawsze obowiązującym paradygmatem?

- 1880
  - **zarządzanie przedsiębiorcze**
  - wyzwanie: jak wzrosnąć w siłę?
  - paradygmat: wygrywa silniejszy i bardziej bezwzględny
- 1930
  - **zarządzanie funkcjonalne**
  - wyzwanie: jak zwiększyć skalę działania?
  - paradygmat: wygrywa wydajniejszy
- 1970
  - **zarządzanie marketingowe**
  - wyzwanie: jak rozszerzyć dominium (rynek)?
  - paradygmat: wygrywa bardziej konkurencyjny
- 1990
  - **zarządzanie strategiczne (marketingowe)**
  - wyzwanie: jak stać się bardziej skutecznym i bardziej efektywnym?



– paradygmat: wygrywa mądrzejszy i szybszy

### Strategia

”Esencją strategii jest decyzja dotycząca wyboru prowadzenia działań inaczej niż konkurencja po to, aby dostarczyć wyjątkową propozycję wartości.”

Michael E. Porter

Strategia to nie jest dokument, strategią jest decyzja i sposób podejmowania decyzji. Chcemy być inni nie dlatego, aby być innym, tylko żeby dostarczać inne wartości (Unique Selling Point).

### Strategia – plan biznesu

”Typową reakcją kierownictwa na brak wyraźnie określonego celu jest zwiększenie nakładów: zatrudnienie większej liczby ludzi, zawyżenie kwalifikacji, nacisk na pracowników, by pracowali ciężiej”

Laurence J. Peter

Peter dowodzi, że to jest nieskuteczne. Brak strategii jest nieefektywny. Zwiększamy wymagania, naciskamy na wydajność, aby osiągnąć cel – ale nie wiemy jaki jest ten cel.

Co to jest strategia? ”Strategia jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów firmy oraz spełnienia jej misji.”

J. Stoner

”Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”

A.D.Chandler

”Strategia polega na antycypacji zmian otoczenia i dostosowywaniu się do nich. Strategia zawiera określenie i oszacowanie alternatywnych sposobów osiągnięcia ustalonej misji i celów firmy”

L.W.Rue

### Strategia jako 5P – Henry Mintzberg

- strategia jest długofalowym planem (**plan**) poprzedzającym osiągnięcie świadomie zamierzonych celów
- strategia jako manewr, podstęp (**ploy**) polegający na przekazywaniu konkurentom sygnałów rynkowych gróźb, że dana firma podejmie jakieś działanie
- strategia jest wzorem (**pattern**), zbiorem różnych działań i decyzji, prowadzącym do spełnienia planów firmy
- strategia jest powiązana z określeniem takiej pozycji (**position**) firmy w otoczeniu konkurencyjnym, która gwarantowałaby opanowanie lub unikanie konkurencji (tzw. nisza rynkowa)
- strategia jest perspektywą (wizją – **perspective**) działania całej firmy identyfikowaną i podzielaną przez wszystkich pracowników.

Cel procesu formułowania strategii to odpowiedzi na pytania:

- Jaką pozycję zajmuje obecnie instytucja i jakie są jej możliwości rozwojowe?
- Jaką pozycję chciałaby zająć w przyszłości i jakie cele chce osiągnąć w okresie strategicznym?

- Co jej utrudnia obecnie i co może utrudniać w przyszłości osiągnięcie zamierzonej pozycji?
- Co powinna i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć sukces?

Pytania do tworzenia strategii (przykładowe):

1. Kim są moi klienci?
2. Jak się zmieniają priorytety klientów?
3. Kto powinien być moim klientem?
4. W jaki sposób mogę zwiększyć wartość dla klienta?
5. W jaki sposób mogę doprowadzić do tego, żeby klient przede wszystkim wybierał mnie?
6. Jaki jest mój model zysku?
7. Jaki jest mój obecny model działalności firmy?
8. Kim są moi prawdziwi konkurenci?
9. Jakie są modele działalności moich najgroźniejszych konkurentów?
10. Jaki będzie mój najlepszy model działalności firmy?
11. Jaki jest mój punkt kontrolny strategicznej? (KPI – Key Performance Indicators)
12. Ile jest warta moja firma?

4 główne składowe strategii

#### 1. **Domena działania**

- gdzie i komu organizacja zamierza sprzedawać swoje wyroby/usługi?

#### 2. **Strategiczna przewaga**

- w ramach danej domeny w stosunku do konkurentów

#### 3. **Cele do osiągnięcia**

- cele strategiczne – co chcemy osiągnąć w kolejnych okresach?
- jak długie okresy rozważamy? Głównie się decyduje na okresy 3-5 lat... ale to zależy od branży.

#### 4. **Funkcjonalne programy działania**

- przełożenie strategii na konkretne działania w obszarach funkcjonalnych

**Podejścia do strategii**

- Stare:

— .

- Nowe:

— .

## 3.2 9 IV 2015 (Opolski)

Nowa fala w zarządzaniu

Peters i Waterman sformułowali **8 cech "idealnego przedsiębiorstwa"**

- obsesja działania
- bliski i bezpośredni kontakt z klientem
- autonomia i przedsiębiorczość (pracowników)
- wydajność i efektywność (kadry najważniejszym systemem)
- koncentracja na wartościach (specyficzny system działania)
- wykorzystywanie kluczowych kompetencji
- prosta struktura, niewielki sztab (odchudzenie kierownictwo)
- symbioza luźnych i sztywnych form w 1 strukturze

**Tradycyjne a nowe podejście do strategii**

- Model tradycyjnej
  - Reaktywne
    - \* doraźne
    - \* interwencje cząstowe – gdy powstaje "problem"
  - Kadry jako pozycja po stronie wydatków "koszty zmienne"
  - Dominują orientacje na własne "egoistyczne" interesy
  - pracownicy starają się poszerzyć zakres własnych wpływów w drodze do przetargów i konfrontacji
  - kontrola przepływu informacji mająca na celu albo wzrost wydajności, albo poszerzenie wpływów
  - orientacja na "stosunki międzyludzkie"
  - kontrola odgórna
- Model nowoczesny (strategiczny)
  - proaktywne systematyczne działanie mające na celu harmonizację:
    - \* HRM i planowania strategicznego organizacji
    - \* zmian kultury organizacyjnej
    - \* przydziału stanowisk, awansów, zwolnień itp. z wymogami wzorów nowoczesnej kultury organizacyjnej
    - \* zmian organizacyjnych
  - Kadry jako kapitał społeczny, który powinien być rozwijany poprzez:
    - \* rozwój nowoczesnych form pracy zawodowej
    - \* zachęcanie pracowników do poszerzania kompetencji zawodowych i wdrażanie systemów płacowych motywujących do tego

- \* kompleksowe wykorzystanie szkoleń
- \* swobodne komunikowanie się w organizacji i współudział pracowników w zarządzaniu
- \* nacisk na bezpieczeństwo zatrudnienia
- \* nacisk na rozwój kapitału społecznego
  - Kapitał ludzki – to moja wiedza, a kapitał społeczny to coś więcej. Polega na kooperacji między jednostkami.
- Dominują interesy kooperacyjne
  - \* wspólny wysiłek kierownictwa i pracowników mający na celu jakość środowiska pracy i wydajność pracy
  - \* nacisk na poczucie własnej wartości pracowników, które owocuje pozytywnymi rezultatami z punktu widzenia firmy i psychoologiczną sytuację pracownika
- nacisk na złagodzenie nierówności podziału władzy w organizacji, a przez to rozwój zaufania i współpracy
  - \* ścisła współpraca ze związkami zawodowymi; uczestnictwo związku w podejmowaniu istotnych decyzji
  - \* odejście od symboliki podkreślającej różnice statusu
- Swobodny przepływ informacji w celu budowy zaufania i współdecydowania pracowników
  - \* upowszechnienie informacji na temat firmy i jej planów
  - \* upowszechnienie informacji na temat celów i założeń systemów płacowych
- orientacja przede wszystkim na cele organizacji
  - \* cele produkcyjne powinny być jasne i zrozumiałe
  - \* pracownicy powinni w pewnym zakresie uczestniczyć w formułowaniu celów organizacji
- współuczestnictwo i możliwość świadomego wyboru
  - \* partycypacyjny styl zarządzania
  - \* programy mające na celu wzrost zainteresowania i zaangażowania pracowników w sprawy firmy
  - \* wpływ pracowników na przebieg ich organizacyjnych karier
  - \* elastyczne struktury organizacyjne; zespoły zadaniowe

#### zasady zarządzania strategicznego

1. Zasada celowości (Misja, Wizja, Cel)
2. Zasady myślenia strategicznego – Stosowania kompleksowej analizy sytuacji zewnętrznych w wewnętrznych uwarunkowań działań instytucji (SWOT)
  - przedkładanie celów perspektywicznych nad celami bieżącymi
  - szybkie przekształcenie struktur, procedur i zadań odpowiednio do sytuacji wewnętrznych i wymogów działania
  - elastyczność działania
3. zasada zachowania strategicznego
  - antycypacja w przygotowaniu instytucji do zmian w otoczeniu oraz kształtowanie warunków sprzyjających wszechstronnemu rozwojowi instytucji

4. zasada podejścia sytemowego

- dążenie do osiągnięcia i utrzymania spójności wszystkich składowych danej całości ze względu na założone cele

5. zasada przewagi konkurencyjnej

- umiem coś robić lepiej niż konkurencja
- przewaga konkurencyjna jest względnie trwała (nieprzypadkowo)
- musi być zakomunikowana; klient musi o tym wiedzieć

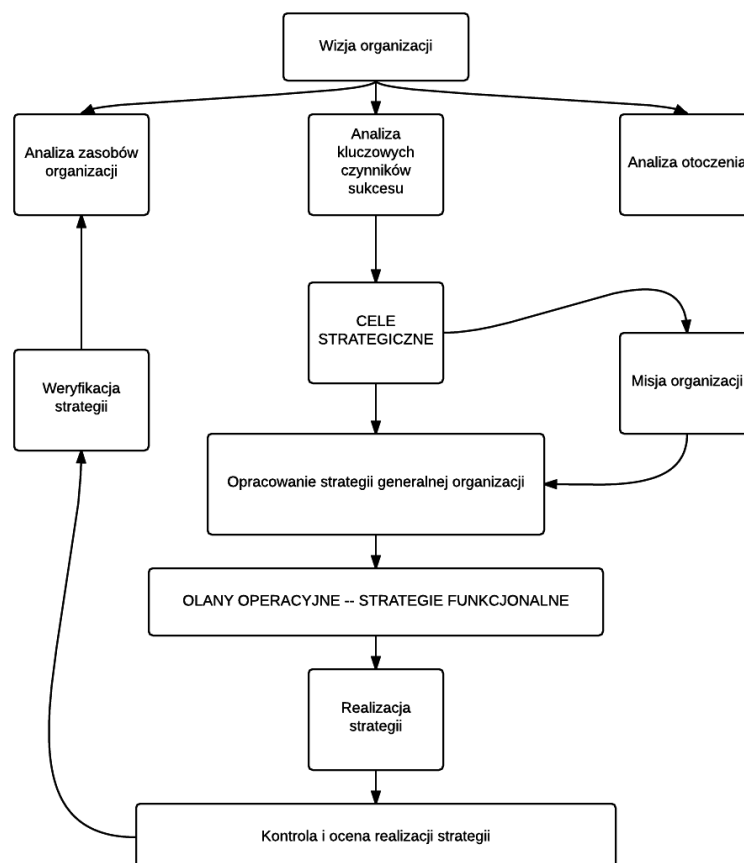
6. zasada kreatywności

7. zasada rozwijania wiedzy ludzkiej

8. zasada wykorzystywania kluczowych kompetencji

9. zasada integracji z firmą

Proces tworzenia organizacji.



Strategie głównie buduje się głównie na okres 3 lat. Prognoza, projekcja jest na dłuższy okres (np. Polska 2040).

Trochę absurdalna była misja Brytyjskich Kolei Żelaznych: "Dowieziemy Cię tam, gdzie zechcesz."

Misja nie może być fałszywa (w USA pojawiają się pozwy pracownicze przeciwko firmą, ze względu na to).

### 3.3 14 IV 2015 (Górski)

**Analiza SWOT** – narzędzie diagnostyczne

- SWOT – metodologia analizy strategicznej organizacji
  - S – strengths – mocne strony organizacji
  - W – weaknesses – słabe strony organizacji
  - O – opportunities – szanse w otoczeniu
  - T – threats – zagrożenia w otoczeniu
- Pełni głównie funkcje diagnostyczne, ale jest także narzędziem ukierunkowującym usprawnienie organizacji i jej funkcjonowania

SWOT jest pomiędzy aktualną sytuacją, a przyszłą sytuacją.

- Aktualna sytuacja
  - Co jest przedmiotem naszej oferty?
  - Kto wspomaga naszą działalność?
  - Kim są nasi nabywcy?
  - Kto jest ważny dla organizacji
  - Czym dysponujemy obecnie w procesie świadczenia usług?
- przyszła sytuacja
  - Kim będziemy?
  - Komu będziemy oferować usługi?
  - Jak będziemy świadczyć usługi?
  - Jaki zespół pracowników będziemy mieć?
  - Jakimi zasobami materialnymi i finansowymi będziemy dysponować?
  - Kto poprze nas autorytetem finansowo lub pracą?

SWOT nie jest narzędziem do inwentaryzacji.

	Czynniki wywierające pozytywny wpływ	Czynniki wywierające negatywny wpływ
Czynniki wewnętrzne	Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
Czynniki zewnętrzne	Szanse (O)	Zagrożenia (T)

SWOT – racjonalny wybór okazji

”Ważną rzeczą w życiu jest wiedzieć, kiedy skorzystać z okazji, ale nie mniej ważne jest wiedzieć, kiedy nie należy z niej skorzystać”

Benjamin Disraeli

		Możliwości	
		Dużo	M mało
Zagrożenia	Dużo	Biznes spekulacyjny	Biznes niepewny
	M mało	Biznes idealny	Biznes dojrzały

Argumenty w analizie SWOT muszą być ważne dla firmy. Musi być przyczynowość i adekwatność.

Punktowe oszacowanie czynników SWOT – przykład mocnych stron

L.P.	Mocna Strona (S)	Waga (%)	Ocena (Od 1 do 5)	Ocena ważona
1	Unikalna technologia wytwarzania polimerów	20%	5	1
2	Zaawansowany system dystrybucji elektronicznej	15%	3	0.45
3	Niskokosztowe kanały promocji sprzedaży	10%	5	0.4
(...)	-	-	-	

SWOT – Jak wybrać kierunek strategiczny

Kiedy obliczymy sumaryczną ilość punktów dla każdej z czterech grup czynników (S, W, O, T), można określić

- Atrakcyjność rynkowa (AR)  $AR = O/(O+T)$
- Pozycję rynkową (PR)  $PR = S/(S+W)$
- Prawdopodobieństwo Sukcesu Strategicznego (PSS)  $PSS = 1/2(AR + PR)$
- Wartość graniczna dla sukcesu strategicznego: 0.5

Wyszczególnienie czynników	Wewnętrzne mocne strony (S)	Wewnętrzne słabe strony (W)
Zewnętrzne znane (O)	Wariant SO maxi - maxi	Wariant WO mini - maxi
Zewnętrzne Zagrożenia (T)	wariant ST maxi - mini	wariant TW mini - mini

### Macierz Ansoffa

- Macierz Ansoffa to narzędzie służące dokonywaniu wyborów strategicznych co do dalszej ścieżki rozwoju, w zakresie strategii rynku oraz strategii oraz strategii produktu
- Najczęściej po to narzędzie sięga się na etapie dojrzałości produktu w jego cyklu życia, gdy poszukuje się metod zwiększania sprzedaży i zysku firmy



- Macierz daje 4 możliwości strategiczne, przy czym:
  - Najpierw ocenia się szanse penetracji rynku
  - Następnie ocenia się możliwość zaistnienia z dotychczasową (...)
  - (...no time...)

Macierz ansoffa – **strategie rozwoju**

Rynek	Produkt	
	Dotychczasowy	Nowy
Dotychczasowy	Strategie penetracji rynku	Strategie rozwoju produktu
Nowy	Strategie rozwoju rynku	Strategie dywersyfikacji

**Strategie ograniczania**

Rynek	Produkt	
	Utrzymanie	Eliminacja
Utrzymanie	Strategia redukcji nakładów	Strategia redukcji liczby produktów
Wycofanie się	Strategia wycowania się z części rynków	Strategia likwidacji linii produktów

## Powrót do korzeni – misja i wizja

”Misja firmy to jej rola, sens istnienia. Wizja - to koncepcja jej potencjału, wyobrażenie pożądanego przyszłości”

Richard Koch

Funkcję dobrej misji:

- misja jako punkt określenia – funkcja ukierunkowująca
- misja jako deklaracja intencji – funkcja uwiarygadniająca
- misja jako wartość – funkcja integrująca
- misja jako gwarancja przyszłości – funkcja stabilizująca
- misja jako źródło natchnienia – funkcja inspirująca

### Misja firmy – deklaracja strategiczna

Misja firmy powinna być deklaracją wynikającą z długofalowej strategii w co najmniej z pięciu obszarów:

1. Domena – profil działalności albo portfel strategicznych bilansów firmy
2. Odpowiedzialność – stosunek firmy do ważnych partnerów
3. Sukces – standardy - kryteria wg których mierzyć będziemy powodzenie firmy
4. Kompetencje – kluczowe zdolności i umiejętności wspomagające osiągnięcie sukcesu
5. Organizacja – zestaw głównych reguł wg których skonstruowany jest system zarządzania firmą

### Przykłady misji:

#### 1. Texaco

- Być jedną z najbardziej uznanych, zyskownych i konkurencyjnych i uczynić Texaco liderem w branży
- misja typu: ”król jest tylko jeden”

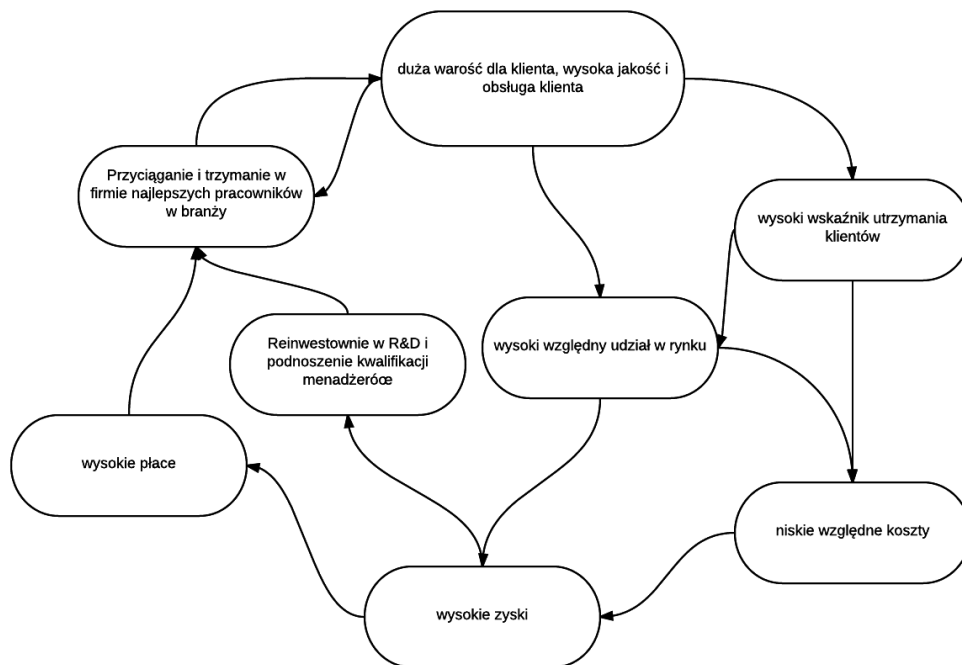
#### 2. Internal Revenue Service

- Obiecujemy należycie i najniższym kosztem zabezpieczać wszystkie powierzone nam deklaracje podatkowe
- jest to przykład dobrej misji

Misja firmy a zamiar strategiczny

- Zamiar strategiczny – ogólny średnio- lub długoterminowy strategiczny cel firmy
  - Ford: ”zdemokratyzować samochód”
  - Honda: ”rozgromić Yamahę”
- idealna sytuacja strategiczna 00 wygenerowanie ”wnoszącej się spirali (virtuous circle – przeciwieństwo vicious circle)

### Virtuous circle w strategii



Misja firmy a wartości wg Jack'a Welcha (CEO GE 1981 – 2001)

- Podczas gdy misja firmy mówi o tym, dokąd zmierzacie, wartości firmy opisują zachowanie, które pozwoli wam dojść do celu
- Menedżerowie często pomijają tę część planowania drogi do zwycięstwa, choć ich podwładni powinni te wartości traktować jak rozkazy bojowe
- wartości to sposób działania w czasie misji, droga do celu, czyli zwycięstwa
- Rozwijanie wartości, które będą wspierać waszą misję, wymaga zaangażowania całej załogi i kadry kierowniczej. Te cztery wskazówki pozwolą wam zaplanować ten proces

Budowanie misji i wartości. 4 wskazówki Jack'a Welcha

1. Proces tworzenia wartości musi się składać z ciągłych powtórzeń i doskonalenia
2. Opis musi być konkretny
3. Aby wartości rzeczywiście coś znaczyły firma musi nagradzać pracowników, którzy się do nich stosują i "karać" tych, którzy tego nie robią
4. aby misja firmy i jej wartości współgrały ze sobą i pozwoliły zwyciężać, muszą się wzajemnie uzupełniać

Przewaga konkurencyjna jako podstawa strategii

- Odpowiadamy na pytania
  - co takiego posiadamy czego nie ma konkurencja
  - czym chcemy wygrać z konkurentami, co będzie źródłem naszej rynkowej przewagi?
- Podkreślamy zalety, ale nie ukrywamy słabszych stron strategii (realistyczna ocena ryzyka)
- Najczęściej misja firmy i jej wartości przepadają na skutek kryzysów dnia codziennego [Jack Welch]

#### **Skuteczne strategie przewagi konkurencyjnej**

Na podstawie badań firm stosujących BSC (Treacy, Wiersema) zauważono, że są 3 strategie przewagi konkurencyjnej

##### **1. Przywództwo produktu** (np. Sony, Intel)

- Promowanie innowacyjności
- Styl zarządzania zorientowany na ryzyko
- Uznanie, że źródłem sukcesu są ludzie obdarzeni nieprzeciętnymi zdolnościami
- Uznanie konieczności prowadzenia edukacji rynkowej w zakresie korzyści z innowacji produktowych

##### **2. Zażyłość z klientem** (np. Home Depot Inc, Mobil)

- Posiadanie pełnego asortymentu usług/produktów dostępnych na żądanie klienta
- Filozofia zarządzania zorientowana na pełne zrozumienie oczekiwań klientów (consumer insight)

##### **3. Doskonałość operacyjna:** kombinacja jakości, ceny i łatwości transakcji (np. McDonald's, Dell)

- Skuteczne i efektywne zarządzanie personelem
- Koncentracja na efektywności operacji biznesowych
- Dbłość o systemy pomiaru
- Zarządzanie oczekiwaniami klientów

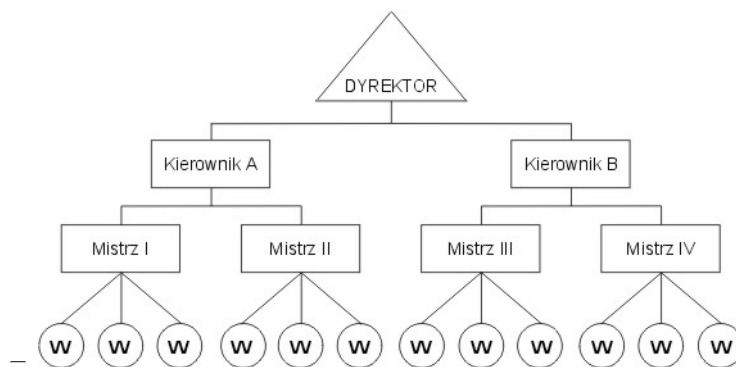
### **3.4 16 IV 2015 (Opolski) TODO**

## Rozdział 4

# Struktury organizacyjne

### 4.1 21 IV 2015 (Górski)

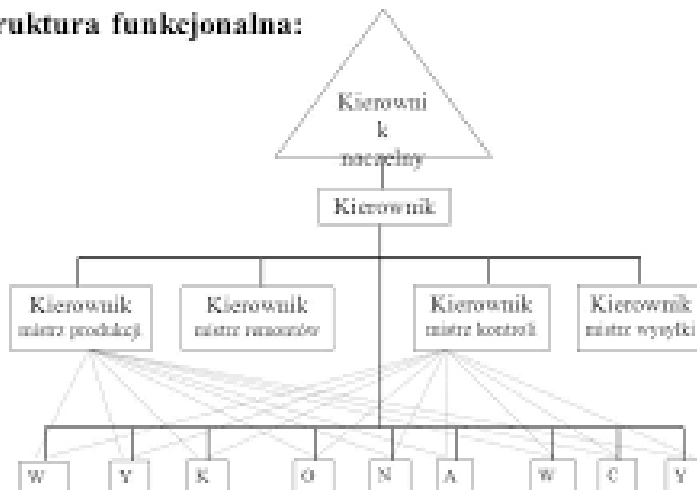
- Liniowa



- Do każdego pracownika jest jedna ścieżka
- Zalety
  - \* duża przejrzystość
  - \* jedność rozkazodawstwa
  - \* rozłączny podział kompetencji i odpowiedzialności
  - \* obowiązywanie drogi służbowej
- Wady
  - \* przerwanie drogi służbowej
  - \* wydłużenie się kanałów informacyjnych
  - \* wzrost formalizacji
  - \* brak kompetencji kierowników
  - \* mała zdolność przystosowawcza

- funkcjonalna

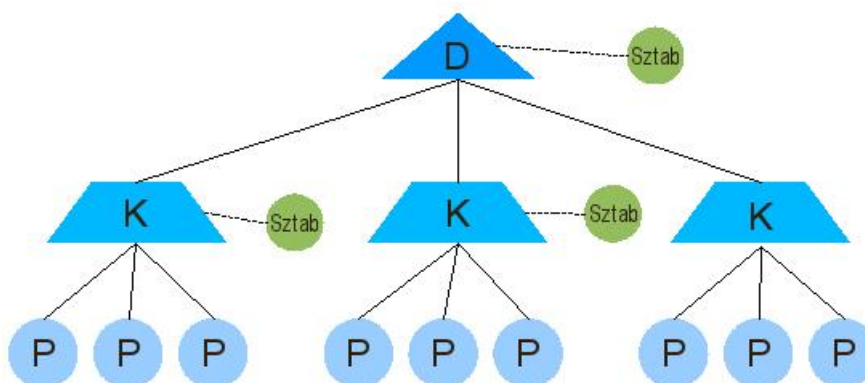
### Struktura funkcjonalna:



32

- 
- Zalety
  - \* specjalizacja stanowisk kierowniczych
  - \* łatwe reagowanie na zmiany zewnętrzne
- Wady
  - \* szereg poleceń wydawanych przez kierowników
  - \* trudność w ścisłym rozgraniczeniu kompetencji
  - \* dalszy proces specjalizacji kierowników i tworzenie się nowych stanowisk

### • sztabowo-liniowa

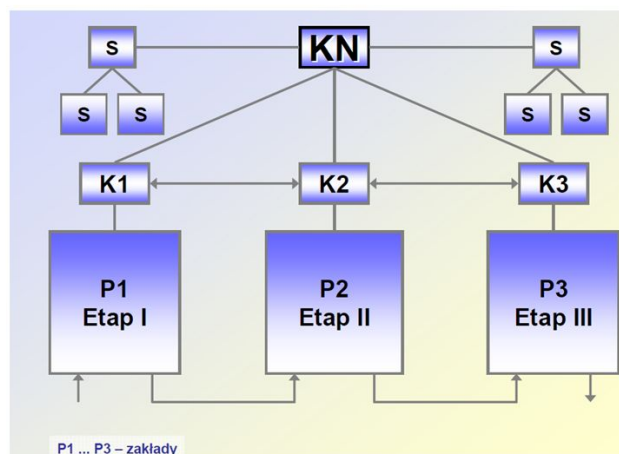


**Rys. 4. Struktura liniowo-sztabowa ze sztabami na różnych poziomach hierarchii**

- Źródło: (A. Nalepka, 2001 s.76)
- sztaby nie są ograniczone strukturą liniową
- Zalety
  - \* zasada jedności rozkazodawstwa

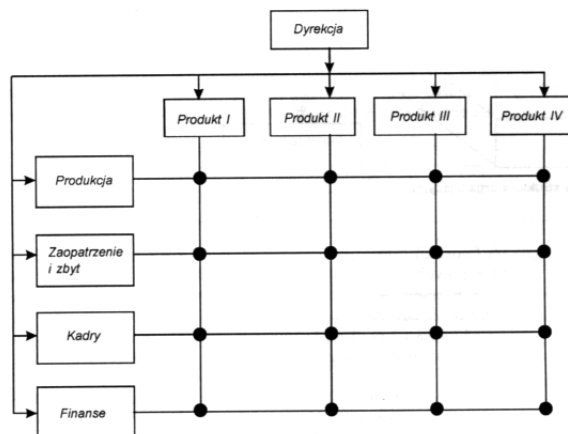
- \* zwiększenie tempa przekazywania poleceń oraz wzbogacenie ich w treść
- \* zalety struktury liniowej
- Wady
  - \* przekształcenie w strukturę funkcjonalną (w przypadku, gdy sztaby mają zbyt dużą autonomię)
- Parkinson o "komitetach"
  - \* Cykl życia komitetu jest dla naszej wiedzy o sprawach współczesnych czymś tak ważnym, że aż dziwne, iż nie poświęcono więcej uwagi nauce o komitetologii. Pierwsza i najbardziej podstawowa zasada tej nauki to ta, że komitet jest w swej istocie czymś raczej organicznym niż mechanicznym: nie jest on budowlą, lecz rośliną. Zapuszcza korzenie i rośnie, kwitnie, przekwita i więdnie, rozrzucając ziarno, z którego kolejno wykiełkują inne komitety.
- Parkinsonowska "komitetologia"
  - \* <http://ms-net.info/teksty,6,3>
- pozioma
  - Zalety
    - \* umacnia zasadę jedności rozkazodawstwa
    - \* wyklucza niebezpieczeństwo samoczynnego przekształcenie się struktury zarządu czy ruchu w strukturę typu funkcjonalnego
  - Wady
    - \* silne tendencje do przerostu administracji
    - \* słabo reaguje na bodźce z otoczenia
    - \* skłonność do autonomizacji obu jej części składowych
- pionowa

### Struktura kombinatowa (pionowa)



- Zalety
  - \* wewnętrzna spójność systemu kierowania
  - \* rozgraniczenie rodzajów kierowania: bieżącego i perspektywicznego
- Wady
  - \* brak elastyczności

- macierzowa



Rys. 49. Struktura macierzowa

- Zalety
  - \* zwiększenie odpowiedzialności za projekt
  - \* rozwiązanie wielu problemów organizacyjnych
  - \* wyzwolenie inwencji twórczej
  - \* lepsze wykorzystanie wiedzy specjalistycznej pracowników
  - \* elastyczność
- Wady
  - \* powstanie konfliktów kompetencyjnych
  - \* wysokie wymagania stawiane kierownikom i podwładnym

- dywizjonalna

- Zalety
  - \* .
- Wady
  - \* .

### Struktury kapitałowe

- Struktury kapitałowe działalności gospodarczej to struktury, których elementem są samodzielne prawne podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych
- relacje podporządkowania mają charakter kapitałowy



- podmiot nadrzędny posiadający udziały lub akcje innych podmiotów określany jest jako spółka dominująca, przedsiębiorstwo macierzyste lub spółka matka
- podmioty podrzędne określane są jako spółki-córki

#### Spółki kapitałowe

- spółki zależne
  - są to podmioty wchodzące w skład struktur kapitałowych działalności gospodarczej, w których podmiot nadrzędny posiada większość całkowitej liczby głosów w organach tych spółek
- spółki stowarzyszone
  - są to podmioty wchodzące w skład struktur kapitałowych działalności gospodarczej, w których podmiot nadrzędny posiada 20 - 50% liczby głosów na zgromadzeniach wspólników lub walnych zgromadzeniach akcjonariuszy
- spółki związane
  - są to podmioty wchodzące w skład struktur kapitałowych działalności gospodarczej, w których podmiot nadrzędny posiada mniej niż 20% liczby głosów

#### Rodzaje grup kapitałowych

- holdingi operacyjne
  - są to kapitałowe struktury działalności gospodarczej składające się z powiązanych ze sobą kapitałowo lecz samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w których:
    - \* spółka matka prowadzi operacyjną działalność gospodarczą kluczową dla holdingu, a poza tym oddziałują w sposób właścicielski na spółki-córki w celu realizacji założonych celów
    - \* spółki-córki prowadzą działalność operacyjną wspierającą działalność operacyjną spółki-matki.
- holdingi zarządcze określane również jako strategiczne
  - spółka matka nie prowadzi operacyjnej działalności gospodarczej lecz zajmuje się wyłącznie oddziaływaniem właścicielskim na spółki-córki w celu realizacji założonych celów
  - spółki-córki prowadzą komplementarną działalność operacyjną
  - wykorzystanie efektów synergicznych
- holdingi finansowe
  - spółka matka nie prowadzi operacyjnej działalności gospodarczej lecz zajmuje się wyłącznie oddziaływaniem właścicielskim na spółki-córki za pomocą instrumentów finansowych w celu realizacji założonych celów
  - spółki-córki prowadzą niepowiązaną ze sobą zdywersyfikowaną działalność operacyjną
  - efekt: maksymalizacja korzyści inwestycyjnych i ograniczenie ryzyka inwestycyjnego spółki matki

## Rozdział 5

# Temat 6: Od problemu do decyzji – procesy decyzyjne w organizacji

### 5.1 23 IV 2015 (Opolski)

Problem decyzyjny

- Jest to odchylenie stanu istniejącego od stanu pożądanego
- Rozwiązanie problemu decyzyjnego polega na odpowiedzeniu na pytanie
  - jak należy postąpić, by zniwelować różnicę między stanem istniejącym, a stanem pożądanym

Podejmowanie decyzji

**Jest to akt świadomego wyboru jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów czegoś co jest przedmiotem wyboru**

Rozpoznanie wariantów

- Należy przewidzieć skutki realizacji każdego z nich
- Należy określić prawdopodobieństwo zaistnienia tych skutków
- Należy przewidzieć stopień pożądania tych skutków

Diagnoza alternatyw a decyzja

- "Z dwojga złego nie wybieraj żadnego" C. Spurgeon
- "Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz, znajdziesz gdzie indziej" Laurence J. Peter

Fazy podejmowania decyzji

#### 1. Definiowanie problemu

- analiza rzeczywistych przyczyn zaistniałych problemów
- określenie warunków rozwiązania problemów

#### 2. Analiza problemu

- ustalenie celów i reguł postępowania

- klasyfikacja problemów
  - ustalenie faktów
3. Opracowanie wariantów rozwiązania problemu
- ustalenie listy wariantów
  - ocena poszczególnych wariantów
4. wybór najlepszego wariantu
- sformułowanie kryteriów wyboru (ryzyko, dospodarność w wysiłkach, rozkład w czasie)
5. Realizacja decyzji w praktycznym działaniu

#### Fazy

1. Faza rozpoznania
- Jaki jest problem decyzyjny?
  - Należy ustalić następujące informacje
    - gdzie powstał problem
    - na czym polega niezgodność między stanem istniejącym, a pożądanym
    - kiedy powstał problem decyzyjny
    - jakie były przyczyny powstania problemu decyzyjnego
    - jakie są ograniczenie w rozwiązaniu problemu decyzyjnego
2. faza projektowania
- jakie są możliwe warianty rozwiązanie problemu decyzyjnego?
  - Kryteria oceny
    - ekonomiczność
    - łatwość realizacji
    - legalność
    - ograniczone ryzyko
    - szybkość
    - funkcjonalność
3. faza wyboru
- Jaki wariant rozwiązania problemu decyzyjnego jest najlepszy?
  - Dokonanie opisu każdego wariantu poprzez:
    - sporządzenie listy wad i zalet każdego wariantu
    - rozważenie skutków jakie może spowodować każdy wariant
    - ocenę każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętych kryteriów
    - ocenę podejmowanego ryzyka związanego z danym wariantem w stosunku do spodziewanych korzyści

#### Tradycyjne i nowoczesne techniki decyzyjne

- programowane, rytynowe, powtarzalne decyzji

- tradycyjne
  - \* zwyczaj
  - \* rutyna biurowa
  - \* struktura organizacyjne, wspólne oczekiwania
  - \* system celów niższego rzędu
  - \* dokładnie zdefiniowane kanały informacyjne
- nowoczesne
  - \* badania operacyjne
  - \* analiza matematyczna
  - \* przetwarzanie danych
  - \* symulacje komputerowe
  - \* modele
- nieprogramowane, jednorazowe, słabo ustrukturyzowane
- tradycyjne
  - osąd
  - intuicja
  - reguły robocze
  - dobór i szkolenia pracowników
- nowoczesne
  - techniki heurystycznego rozwiązywania problemów stosowane w
    - \* szkoleniu podejmujących decyzje
    - \* konstruowaniu heurystycznych programów komputerowych

Racjonalność w sensie metodologicznym w podejmowaniu decyzji

**To taki wybór działania, który dokonany został w dobrej wierze, na podstawie dostępnych dla decydującego informacji i zgodnie z zasadami podejmowania decyzji**

Racjonalność w sensie rzeczowym w podejmowaniu decyzji

**Polega na wyborze takiego wariantu, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia zamierzonego celu**

Sposoby podejmowania decyzji

- decyzje jednoosobowe
  - podobno wszystkie decyzje są jednoosobowe
  - powinny być podejmowane rzadko
- decyzje grupowe

Myślenie grupowe

- powstaje ono w sytuacji, gdy dążenie grupy do porozumienia i jedności przeważa nad dążeniem do wybrania najlepszego rozwiązania

- pod wpływem takiego myślenia grupa może podjąć decyzję, która ma na celu uniknięcie sytuacji konfliktowej

#### Symptomy grupowego myślenia

- fałszywa jednomyślność
- bezwarunkowa wiara w moralność grupy
- racjonalizacja
- autocenzura
- cenzura grupy
- stróże prawomyślności
- iluzja jednomyślności

#### Działania nie dopuszczające do powstania zjawiska myślenia grupowego

- zachęcanie członków grupy do wypowiadania ich krytycznego stanowiska dot. rozwiązywanego problemu
- nie narzucanie swojego stanowiska członkom grupy
- wypowiadanie się na końcu
- przydzielenie jednemu z członków roli "advocatus diaboli"
- organizowanie spotkań ostatniej szansy
- podział grupy na podgrupy

#### Zjawisko przesunięcia ryzyka w grupie.

- grupa podejmuje bardziej ryzykowne decyzje niż podjęłyby poszczególne osoby wchodzące w skład grupy

#### Przyczyny występowania zjawiska przesunięcia ryzyka w grupie

- odpowiedzialność za podjętą decyzję ponoszona jest przez całą grupę
- grupa dysponuje większą ilością informacji co zmniejsza jej niepewność
- menadżerowie są bardziej skłonni do ryzyka
- obecność innych członków grupy zmusza do głosowania za ryzykowną decyzją

#### Grupowe podejmowanie decyzji w praktyce

- "Tam, gdzie wszyscy myślą podobnie, nie nie myśli zbyt wiele" – W. Lipmann
- "Komitet to jest grupa osób nie przygotowanych, powołana przez niekompetentnych ludzi do wykonania zadań niepotrzebnych" – F. Allen
- "Nawet gdy wszyscy eksperci są jednego zdania, łatwo mogą się mylić: – B. Russell

Informacja – zbiór danych, które są potrzebne kierownikowi i pracownikom do podejmowania decyzji i kontroli w zakresie działania przedsiębiorstwa. Wiedza potrzebna do określania i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji.

Cechy dobrej informacji:

- aktualność
- dokładność
- jednoznaczność
- pełność informacji
- operatywność
- ciągłość
- rzetelność
- wiarygodność
- szybkość

Informacja powinna być opracowana zgodnie z kodeksem dobrych obyczajów UNESCO - tzn. napisana zwięźle, prawidłowo zatytułowana, zaopatrzona w słowa kluczowe, streszczenie oraz dostosowana do specyfikacji odbiorcy, określonych jego potrzeb i zadań.

Funckje informacji:

- wspieranie procesu zmian
- umożliwienie komunikowania się pracowników i kierownictwa
- wzbogacenie wiedzy indywidualnej
- nawiązywanie więzi z otoczeniem

Źródła informacji w przedsiębiorstwie

- sprawozdawczość finansowa – bilans, raport biegłego rewidenta itp.
- sprawozdawczość rzeczowa
- dokumenty planistyczne
- protokoły kontroli, narad, konferencji
- wyniki dotychczasowych analiza
- inne..

Zewnętrzne źródła informacji

- Firmy doradcze
- wywiadowownie gospodarcze

- firmy badań rynkowych
- agencje informacyjne
- instytucje naukowo-badawcze
- banki
- urzędy statystyczne
- zrzeszenia branżowe
- rząd i jego agendy
- instytucje międzynarodowe
- środki masowego przekazu
- **dostawcy**
- **odbiocy**
- **konkurenci**

Podjęmowanie decyzji jest wielostopniowym procesem. Opiera się na bardzo szerokich konsultacjach. Każda decyzja opiera się na informacji. Czyli punktem wyjścia jest właśnie informacja (możliwie dobra).

## Rozdział 6

# Temat 7: Kultura narodowa i organizacyjne

### 6.1 28 IV 2015 (Górski)

- **Kultura narodowa** (Hofstede) – Zbiorowe zaprogramowanie umysłu, będące warunkiem dorastania w kreślonym kraju.
- **Kultura organizacyjna** – Zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członka jednej organizacji od członków innych
- **Kultura organizacyjna** wg. E. Scheina: – Całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej.

Modele różnych kultur

- Podejście do biznesu
  - kultury protransakcyjne
    - \* bardzo mocno zorientowane na cel
    - \* większy nacisk na szybki, sprawny, jednoznaczny kontakt, a nie na budowę relacji
    - \* Skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie
    - \* Kraje Ameryki Północnej
    - \* Australia i Nowa Zelandia
  - kultury umiarkowanie protransakcyjne
    - \* UK, Meksyk, Hongkong, Singapur, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, romańskie kraje europejskie, RPA
  - kultury propartnerskie
    - \* zorientowane na budowanie relacji
    - \* kraje arabskie, kraje afrykańskie, kraje latynoamerykańskie, kraje azjatyckie
- Podejście do ceremonii
  - kultury nieceremonialne



- \* Australia, Nowa Zelandia, USA, Kanada, Dania, Norwegia, Islandia
- kultury ceremonialne
  - \* kraje o bogatych, długich tradycjach kulturowych
  - \* większość krajów europejskich i azjatyckich, arabskie, latynoamerykańskie
- Podejście do czasu
  - kultury monochroniczne
    - \* liniowość czasu, porządek, punktualność jest ważna
    - \* Nordyckie i inne germańskie kraje europejskie, kraje północnoamerykańskie, Japonia
  - Kultury umiarkowanie monochroniczne
    - \* Australia, Nowa Zelandia, Chiny, Korea Południowa, RPS, Rosja i kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowo-europejskie
  - kultury polichroniczne
    - \* dynamika czasu, tempa wykonywania rzeczy, godzina jest bardziej umowna niż konkretna
    - \* kraje arabskie, kraje afrykańskie, kraje latynoamerykańskie
- Podejście do sposobu porozumiewania się
  - kultury ekspresyjne
    - \* bardziej otwarci ludzie, bardziej wylewni
  - kultury powściągliwe
    - \* bardziej ważą słowa, mówią mniej
  - kultury bardzo ekspresyjne
    - \* romańskie kraje europejskie, kraje śródziemnomorskie, latynoamerykańskie
  - kultury o zróżnicowanej ekspresyjności
    - \* USA, Kanada, Australia, kraje południowoazjatyckie, afrykańskie, wschodnioeuropejskie
  - Kraje powściągliwe
    - \* kraje azji wschodniej i południowo-wschodniej, nordyckie i inne kraje germańskie

Wymiary kultury narodowej (<http://geert-hofstede.com/countries.html>)

- dystans władzy
  - Wskaźnik dystansu władzy informuje o wzajemnych zależnościach w hierarchii przedsiębiorstwa usytuowanego w danym kraju
  - w krajach o niskim wskaźniku istnieje ograniczona zależność pomiędzy podwładnym a jego zwierzchnikiem
    - \* średni wskaźnik 44
    - \* max. wartość – Malezja 104
    - \* min. wartość – Austria 11
    - \* Polska – 86
    - \* kraje anglojęzyczne – 33
    - \* kraje niemieckojęzyczne – 27

- \* kraje skandynawskie – 28
- \* Japonia – 54
- \* Francja – 68

- Indywidualizm/Kolektywizm

- opisuje związki między jednostką, a grupą społeczną
- w krajach o wysokim wskaźniku indywidualizmu podkreśla się wolność, autonomię, umiejętność podejmowania decyzji przez jednostkę
- w krajach o niskim wskaźniku indywidualizmu – przynależność do organizacji, dyscyplina, porządek, tradycja, obowiązki
  - \* średni wskaźnik – 50
  - \* max. wartość USA – 91
  - \* min. wartość Gwatemala – 6
  - \* Polska – 17
  - \* kraje anglojęzyczne – 83
  - \* kraje niemieckojęzyczne – 63
  - \* kraje skandynawskie – 69
  - \* Japonia – 69
  - \* kraje romańskie – 60
  - \* UK – 89
  - \* Grecja – 35
  - \* Portugalia – 27

- Męskość

- W tym wymiarze mamy do czynienia z różnicą w postrzeganiu ról kobiety i mężczyzny
- niski wskaźnik męskości oznacza ważność współpracy, partnerstwo, przyjacielską atmosferę
- wyższy wskaźnik męskości – kariera, awans, sukces, uznanie społeczne, niezależność
  - \* średni wskaźnik – 50
  - \* max. wartość Japonia – 95
  - \* min. wartość Szwecja – 5
  - \* Polska – 51
  - \* kraje anglojęzyczne – 62
  - \* Holandia – 14
  - \* Austria – 79
  - \* UK – 66
  - \* Niemcy – 66

- Unikanie niepewności

- wskaźnik informuje o odporności na stres, niepewność, tolerancje wobec innych narodowości
- niższy wskaźnik unikania niepewności – duża odporność na stres, wyższa tolerancja, silna motywacja do osiągania sukcesów
- wyższy wskaźnik unikania niepewności – mała odporność na stres, duża agresja, niska tolerancja, racjonalizm

- \* średni wskaźnik – 56
- \* max. wartość Grecja – 112
- \* min. wartość Singapur – 8
- \* Polska – 42
- \* kraje anglojęzyczne – 44
- \* kraje niemieckojęzyczne – 64
- \* kraje skandynawskie – 40
- \* Japonia – 90
- \* UK – 35
- \* Portugalia – 104
- \* Dania – 23
- \* Szwecja – 29

Porównanie kilku narodowości:

- Niemcy
  - zwracają uwagę na bankowe referencje
  - preferują pierwszy kontakt za pomocą listu
  - należy zachować umiar
  - bardzo punktualni
  - wymagający i dobrze przygotowani do negocjacji
  - krytyczni
  - mówią co mają na myśli
  - cenią negocjacje w języku niemieckim
  - powściągliwi
  - żądają wysokich odszkodowań za niezrealizowane kontrakty
  - zwracają uwagę na konkurencję
  - duża waga co do terminów
- Anglicy
  - bezpośredni w sposobie wyrażania się
  - są skupieni na transakcjach
  - są przeczuleni na punkcie czasu
  - przywiązują dużą wagę do etykiety negocjatora
  - nie lubią pytań o charakterze osobistym
  - stosują taktykę mierz wysoko
  - powściągliwi
- Francuzi
  - przywiązują dużą wagę do znajomości języka francuskiego
  - bardzo ważne jest pierwsze wrażenie

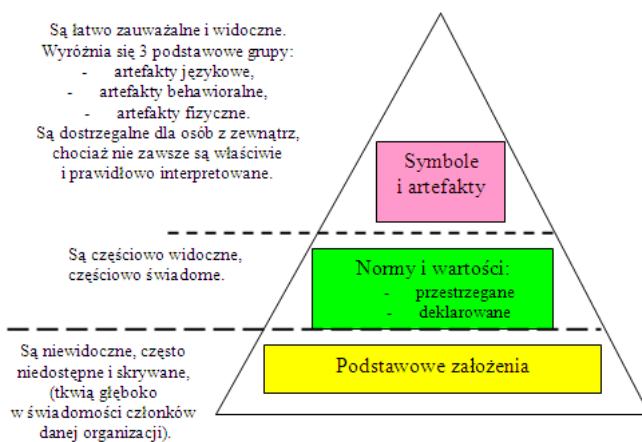
- lubią dużo wiedzieć o partnerze negocjacyjnym
- przywiązują wagę do etykiety
- Francja jest krajem o sici powiązań osobistych
- status określa: wykształcenie, zamożność i zaplecze rodzinne
- chcą mieć dużą liczbę dokumentów
- są ekspresyjni, lubią się śmiać, lubią się spierać
- są wyrachowani, dbają o przede wszystkim o swoje interesy
- nie lubią negocjacji pod presją
- negocjują długo
- decyzje podejmują długo

#### Kultura organizacyjna

- Są to wierzenia, przekonania szerzące się w organizacji dotyczące tego
  - jak prowadzić interesy
  - jak powinni zachowywać się pracownicy
  - jak powinni być traktowani

#### Kultura organizacyjna to:

- niewidzialny łańcuch reguł
- pas transmisyjny między przeszłością a przyszłością
- drogowskaz, przewodnik
- tradycje, wartości, normy
- coś co motywuje
- Coś, do czego ludzie się stosują, akceptują
- społeczny "klej"



- Symbole i artefakty

- Charakterystyka: widoczne, świadome ale wymagające interpretacji
- Przejawy: symbole pojęciowe (anegdoty, legendy)
- Przejawy: symbole behawioralne (zwyczaje)
- Przejawy: symbole materialne (ubiór, budynki)
- Uznane normy i wartości
  - Charakterystyka: częściowo widoczne i czasowo świadome
  - Przejawy: maksymy, ideologie, zakazy, nakazy, hierarchi, wartości
- Podstawowe założenia
  - Charakterystyka: niewidoczne, nieświadome
  - Przejawy: pojmowanie otoczenia, autorytety, wizje znaczenie pracy

Artefakty:

- widoczne przejawy kultury organizacyjnej, do której zalicza się:
  - artefakty fizyczne – wytowory materialne danej kultury
  - artefakty behawioralne – ceremonie, rytuały
  - artefakty językowe – specyficzne język organizacji; mity + legendy

Cztery typy kultury organizacyjnej – wg Rogera Harrisona

1. kultura władzy (Zeusa) – najwyższą wartością są pieniądze i status. Mamy do czynienia z silną władzą
  - znajomości
  - kontrola procesu i efektu – totalna
2. Kultura roli (Apolla) – dużą wagę przywiązuje się do funkcji, stanowiska czy specjalizacji. Przykładem jest biurokracja w urzędach czy dużych firmach monopolistycznych
  - kwalifikacje, prawo
  - kontrola procesu
3. Kultura zadania (Ateny) – działania są nastawione na rozwiązywanie problemów. Praca w zespołach, zdecentralizowane zarządzanie, elastyczność. W kulturze zadania interesy jednostki mogą być poświęcone dla utrzymania istnienia zespołu
  - kompetencje
  - kontrola efektu
4. Kultura osoby (Dionizosa) – podstawowym celem jest służenie jednostkom, działanie organizacji jest podporządkowane potrzebom jej członków. Przykład to zespół wysoko wykwalifikowanych specjalistów.
  - Wolność
  - zewnętrzna kontrola efektu

## 6.2 30 IV 2015 (Opolski) TODO

## 6.3 5 V 2015 (Górski) TODO

## 6.4 7 V 2015 (Oposki)

Wzory zachowań indywidualnych konieczne do funkcjonowania i efektywności organizacji

- Włączenie się do systemu i pozostawanie w nim
  - rekrutacja
  - niska absencja
  - mała płynność kadr
- Niezawodność zachowań: pełnienie ról w systemie
  - wypełnianie lub przekraczanie ilościowych norm wykonania zadań
  - wypełnianie lub przekraczanie jakościowych norm wykonania zadań
- Zachowania innowacyjne i spontaniczne: wykonywanie zadań wykraczające poza wymagania roli związane z wypełnieniem danej funkcji w organizacji
  - działania kooperujące
  - działania chroniące system lub podsystem
  - twórcze sugestie dotyczące ulepszania organizacji
  - samokształcenie w związku z dodatkowymi obowiązkami w organizacji
  - stwarzania korzystnej dla organizacji atmosfery w środowisku zewnętrznym

Wzory motywacyjne będące podstawą wytwarzania różnych rodzajów wymaganych zachowań

- podporządkowanie się prawom
  - zapewnienie akceptacji nakazów roli i organizacyjnych środków kontroli, przez powołanie się na ich legalność. Podejście na oparte na przestrzeganiu przepisów, charakterystyczne dla prostej teorii mechanistycznej
- zastosowanie nagród – czyli satysfakcji instrumentalnych, w celu wywołania pożądanego zachowania. Podejście charakterystyczne dla zmodyfikowanej teorii mechanicznej
  - Nagrody systemy
    - \* uzyskiwane dzięki przynależności do systemu lub na podstawie czasu pozostawania w nim, takie jak zasiłki, podwyżki pokrywające wzrost kosztów utrzymania i inne świadczenia obejmujące całą załogę
  - nagrody indywidualne
    - \* takie jak premie i awanse, oparte na zasługach indywidualnych
  - instrumentalna identyfikacja z przywódcami
    - \* zwolennicy pragną uzyskać aprobatę swoich przywódców
  - potrzeba afiliacji

\* pragnienie uzyskania aprobaty grupy

- zinternalizowany wzór samostanowienia i autoekspresji
  - satysfakcja płynąca z wykorzystania i ujawnienia talentów i zdolności
  - występuje w organizacjach, gdzie pracownik nie jest wciskany w role i konkretne ramy
- zinternalizowane wartości i obraz "Ja"
  - cele lub podcele organizacji uznane są za odbicia wartości i obrazu "Ja"

Warunki, od których uzależniona jest aktywizacja wzoru A – "podporządkowanie się prawom"

- warunki obiektywne
  - wykorzystanie odpowiednich symboli zwierzchnictwa
  - jasność legalnych norm i wymagań
  - zastosowanie specyficznych kar
  - wuswanie nonkonformistów
- zmienne pośredniczące o charakterze psychologicznym
  - rozoznanie i akceptacja
  - nie ma subiektywnej dwuznaczności dopuszczającej interpretację życzeniową
  - indywidualne obawy przez "przyłapaniem"
  - pragnienie, aby pozostać w systemie: system wpływa na sposób bycia
- Wyniki – skutki
  - ilość i jakość pracy utrzymują się na minimalnym dającym się akceptować poziomie
  - może obniżyć się absencja
  - może zwiększyć płynność kadr
  - niekorzystny wpływ na zachowania innowacyjne i inne wykraczające poza obowiązki

warunki wpływające na zastosowanie indywidualnych nagród pieniężnych

- warunki obiektywne
  - wielkość nagrody za wysiłek indywidualny
  - bezpośredniość
  - stałość nagród
- Wyniki – skutki
  - może zmniejszyć płynność kadr
  - pewne ograniczenie absencji
  - możliwy wzrost produktywności. Niekonieczny wzrost zachowań kooperujących lub ochraniających. Możliwy wzrost sugestii twórczych

Nagrody systemowe

- warunki obiektywne
  - dostępny dla jednostki alternatywny system
  - bezpośredniość
  - stałość nagród
- Wyniki – skutki
  - zmniejszenie płynności kadr
  - pewne zmniejszenie absencji.
  - minimalny poziom jakościowy i ilościowy pełnienia ról
  - brak tóczczego wkładu do org.
  - stwarzanie korzystnej atmosfery w środowisku zewnętrznym

#### Aprobaty grupy koleżeńskej

- warunki obiektywne
  - spójność grupy
- zmienne pośredniczące o charakterze psychologicznym
  - przywiązanie jednostki do grupy
- Wyniki – skutki
  - zmniejszenie absencji i płynności kadr
  - możliwy wzrost lub spadek produktywności
  - niekonieczny związek z zachowaniami wykraczającymi poza obowiązki

#### warunki wpływające na zaistnienie talentów i zdolności samostanowienia jako sposobu motywowania

- warunki obiektywne
  - Złożoność zajęcia i wymagane kwalifikacje
  - odpowiedzialność i autonomia związana ze stanowiskiem
  - Możliwość innych zajęć
- Wyniki – skutki
  - niekonieczny związek z płynnością kadr
  - zmniejszenie absencji
  - wysoka produktywność
  - pewien wzrost działań kooperujących, lecz ogólnie mały związek z zachowaniami wykraczającymi poza obowiązki

#### Warunki wpływające na wykorzystanie zinternalizowanych wartości i obrazu własnego "Ja" jako sposobu motywowania

- warunki obiektywne
  - ryzykowność celów organizacji



- cele organizacji są wyrazem wartości kulturowych
  - przywódca organizacji jest wzorem
  - udział w podejmowaniu decyzji
  - udział w nagrodach
- Wyniki – skutki
  - zmniejszenie płynności kadr i absencji
  - zwiększona produktywność
  - zachowanie spontaniczne i innowacyjne

## Rozdział 7

### Temat 9 Kapitał ludzki, intelektualny i społeczny organizacji

7.1 7 V 2015 (Opolski)

7.2 12 V 2015 (Górski)