ISTOTA ZARZĄDZANIA

DEFINICJE
EWOLUCJA
FUNKCJE

5/21/2004

Opracowanie
Aneta Stosik

ORGANIZACJA

W znaczeniu atrybutowym

- To grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany, skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów

W znaczeniu systemowym

- To wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składa się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje

ZARZĄDZANIE

Jest zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji z zamiarem osiągnięcia celów organizacyjnych w sposób sprawny i skuteczny,
gdzie sprawnie oznaczać będzie mądre wykorzystanie zasobów, a skutecznie – działając z powodzeniem.

To proces wyznaczania celów i powodowanie ich realizacji na podstawie prawa własności do zasobów lub posiadania prawa do dysponowania nimi.

ZARZĄDZANIE

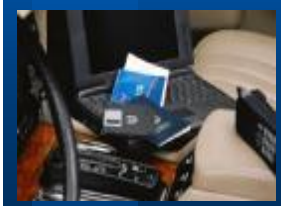
To sprawowanie władzy w organizacji.

To świadome, celowe i kreatywne dysponowanie zasobami organizacji na rzecz realizacji zadań zmierzających do spełnienia określonych celów.

Postępowanie normujące i dyspozycyjne, którego zadaniem jest osiągnięcie założonego celu instytucji.

EWOLUCJA

KIERUNKI,
PODEJŚCIA
I NURTY ZARZĄDZANIA



KIERUNEK KLASYCZNY
NUTR ZASOBOWY
NURT ILOŚCIOWY
NURT NEOKLASYCZNY
KIERUNEK SYSTEMOWY

KIERUNEK KLASYCZNY

PRZEDSTAWICIELE NURTU KLASYCZNEGO:

Taylor, Gant, Gilbreth, Fayol

Usprawnianie pracy
Efektywność produkcji
Specjalizacja
Zasady kierowania organizacją
Doskonalenie struktur organizacyjnych

NURT ZASOBOWY

PRZEDSTAWICIELE NURTU ZASOBOWEGO:

Follet, Mc Gregor, Likert, Maslow

ORIENTACJA NA LUDZI W ORGANIZACJI

- Eksponowanie roli człowieka
- Relacje przełożony – podwładny
- Potrzeby człowieka
- Rola wpływu i stylu kierowania

NURT ILOŚCIOWY

PRZEDSTAWICIELE NURTU ILOŚCIOWEGO:

Dale, Falkehausen, Forrester

Wprowadzenie metod i technik optymalizujących procesy decyzyjne, techniczne i ekonomiczne.

- Techniki opisu organizacji: planowanie sieciowe, programowanie dynamiczne, programowanie nieliniowe, itp..

NURT NEOKLASYCZNY

PRZEDSTAWICIEL NURTU NEOKLASYCZNEGO:

Peter Drucker [szkoła empiryczna]

Praktyka służy do definiowania uogólnień teoretycznych
Obserwacja jako podstawowe narzędzie badawcze

Główne problemy podejmowane przez neoklasyków:
- maksymalizacja zysku,
- decentralizacja decyzji i odpowiedzialności,
- zarządzanie przez cele, - zarządzanie przez wyjątki, - motywacja przez partycypację.

NURT SYSTEMOWY

PRZEDSTAWICIELE NURTU SYSTEMOWEGO:

Lange, Rapport, Ackoff,

Nurt systemowy traktuje organizację jako:

- jednorodny, celowy system składający się ze wzajemnie powiązanych części
- jako otwarty i dynamiczny system powiązany ze środowiskiem, zdolny do osiągania stanów równowagi

CELE ORGANIZACJI

CEL - przyszły stan rzeczy, który organizacja zamierza osiągnąć

CELE
- strategiczne taktyczne operacyjne
- ekonomiczne społeczne kulturowe
- długoterminowe krótkoterminowe

CELE ORGANIZACJI

- Przetrwanie i rozwój
- Zysk finansowy
- Konkurencyjność

FUNKCJE ZARZĄDZANIA

- planowanie
- organizowanie
- koordynowanie
- motywowanie
- kontrolowanie

PLANOWANIE

To projekcja przyszłości

- Polega na określeniu celu działania i warunków jego osiągnięcia, oraz wyborze najbardziej korzystnego sposobu realizacji celu.

ORGANIZOWANIE

Polega na doborze, uzgodnieniu i syntezie elementów procesów realizowanych w organizacji, a prowadzących do osiągnięcia wspólnego celu.

Elementy te, to:
zasoby ludzkie
zasoby rzeczowe

MOTYWOWANIE

- Proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów.

KOORDYNOWANIE

NAWIGOWANIE

- To proces obejmujący rozłożenie działań w przestrzeni oraz w czasie. Polega na porządkowaniu wysiłku poszczególnych podmiotów organizacji w celu ich synchronizacji.

KONTROLOWANIE

- polega na porównywaniu stanu faktycznego z wcześniej ustalonym wzorcem, określeniu odchyleń od celu i ich przyczyn.

ZASADY ZARZĄDZANIA
H. FAYOLA

- PODZIAŁ PRACY – im wyższa specjalizacja tym sprawniej wykonywane zadania
- AUTORYTET – warunkiem skutecznego wpływu jest posiadanie autorytetu osobistego
- DYSCYPLINA – członkowie organizacji powinni przestrzegać norm i uzgodnień
- JEDNOŚĆ ROZKAZODASTWA – każdy pracownik powinien otrzymywać dyrektywy od jednego zwierzchnika
- JEDNOŚĆ KIEROWNICTWA – procedury prowadzące do osiągania celów organizacji powinny być przedmiotem dysponowania przez jednego kierownika

ZASADY ZARZĄDZANIA
H. FAYOLA

- WYNAGRODZENIE – powinno być sprawiedliwe
- CENTRALIZACJA – zapewnienie podwładnym optymalnej odpowiedzialności oraz dostatecznych uprawnień decyzyjnych
- HIERARCHIA – właściwy układ władzy od naczelnego kierownictwa do szczebli najniższych
- ŁAD – właściwy człowiek na właściwym miejscu
- STYL KIEROWANIA – traktowanie pracowników w sposób obiektywnie sprawiedliwy i przychylny

ZASADY ZARZĄDZANIA
H. FAYOLA

- PODPORZĄDKOWANIE INTERESÓW INDYWIDUALNYCH INTERESOM OGÓŁU – w żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji
- STABILNOŚĆ PERSONELU- duża fluktuacja pracowników nie sprzyja sprawności i efektywności organizacji
- INICJATYWA – podwładni powinni mieć swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów
- DUCH JEDNOŚCI – sprzyjanie poczuciu przynależności

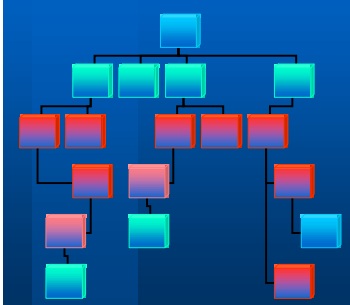
STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA

To układ części składowych organizacji i relacji między nimi

Strukturę organizacyjną możemy rozpatrywać w aspekcie:

- Społecznym – jako zespolenie ludzi
- Technicznym – jako zespolenie zasobów rzeczowych
- Procesów – zespolenie działań
- Zbiorów – zespolenie stanowisk pracy, jednostek org.;
- Relacji – zespolenie więzi org.
- Zdarzeń – zespolenie celów, zadań, czynności i funkcji

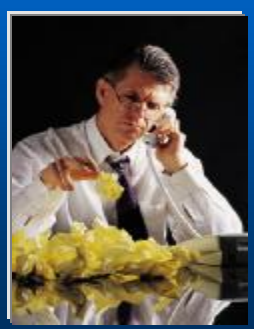
FUNKCJE STRUKTURY



- Jest narzędziem kierowania
- Scala składniki organizacji
- Zapewnia względną równowagę
- Zapewnia czasową i przestrzenną synchronizację realizowanych procesów
- Wiąże organizację z otoczeniem
- Pełni rolę adaptacyjną

CECHY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

- Centralizacja
- Formalizacja
- Specjalizacja
- Hierarchizacja



CENTRALIZACJA

Wyraża rozmieszczenie władzy w organizacji

Jako cecha struktury określa:

Delegowanie uprawnień decyzyjnych
Zróżnicowanie uprawnień
Autorytet
Autonomia

FORMALIZACJA

Jest zbiorem wzorców zachowań sformułowanych w dokumentach organizacyjnych, takich jak: regulaminy, instrukcje, schematy organizacyjne

Jako cecha struktury określa:

Zbiór przepisów
System procedur
Standaryzację
Liczbę reguł

HIERARCHIZACJA

Dotyczy zasięgu kierowania

Jako cecha struktury określa:

Rozpiętość kierowania
Liczbę szczebli kierowniczych
Konfigurację pracowników
Relację władzy

SPECJALIZACJA

Określa podział pracy, ról zarówno w wymiarze przestrzennym, zawodowym jak i funkcjonalnym.

Jako cecha struktury określa:

- Specjalizację ról
- Strukturę zadań

ZARZĄDZANIE wg NURTU ZASOBOWEGO

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji.

Cele ZZL

- Tworzenie warunków pracy zespołowej
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników
- Tworzenie klimatu organizacji
- Wspomaganie utrzymania równowagi w organizacji
- Zapewnianie równych szans
- Uwzględnianie i tolerancja różnic

Nacisk na:

- Strategiczne dopasowanie - **integracja celów**
- Spójność – **zintegrowana polityka ZZL**
- Traktowanie ludzi jako kapitał **– inwestowanie w KI, wiedzę, potencjał, itp..**

Nacisk na:

- Kulturę korporacyjną **– zarządzanie przez efekty, definiowanie misji, wizji, filozofii;**
- Monolityczne stosunki pracownicze – **zasoby ludzkie jako zwarty zespół wspólnych wartości, celów, oczekiwań;**
- Odpowiedzialność kadry kierowniczej - **na rzecz ZZL, na wszystkich poziomach;**

Modele zarządzania zasobami ludzkimi

Model-
wzorcowy system założeń, zawierający koncepcję działań wobec zasobów i potencjału kadrowego

- Model Harvardzki
- Model Michigan
- Model Narodowy
- Model Uniwersalny

Model Harvardzki

HRM na MBA

4 główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi

- Partycypacja pracowników
- Ruchliwość pracowników (przemieszczenia)
- Systemy wynagrodzeń (różne bodźce)
- Organizacja pracy

ZADANIA:
Koordynacja działań 4 obszarów,
Integracja ze strategią organizacji

Model Michigan

Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, realizująca 4 funkcje:

- Dobór pracowników
- Ocena efektów pracy
- Nagradzanie
- Rozwój pracowników

Wszystkie funkcje są ze sobą połączone i tworzą proces (cykl) zasobów ludzkich. Na każdym poziomie zarządzania są tak samo istotne (strategicznym, taktycznym i operacyjnym)

Model Narodowy

Model Japoński

Trzy podstawowe zasady:

- Dożywotnie zatrudnienie (trzon załogi)
- Zasada starszeństwa przy wynagradzaniu i awansowaniu
- Consensus organizacji zakładowych

Filozofia modelu

- Długookresowe planowanie zasobów
- Rekrutacja pracowników wśród absolwentów o określonej kulturze org.
- Aktywny rozwój personelu
- Integracja zadań
- Grupowa organizacja pracy
- Wysoka ruchliwość wewnątrz organizacji
- System ciągłego doskonalenia
- Rozwinięty system socjalny
- Dominująca rola menedżera liniowego

Model Uniwersalny

Filozofia modelu:

- Ludzie jako najcenniejszy zasób organizacji
- Strategiczna orientacja
- Integracja celów z misją i filozofią organizacji
- Kształtowanie określonej kultury organizacyjnej
- Partycypacja pracowników
- Decentralizacja decyzji
- Indywidualizacja stosunków pracy

Systemy Zarządzania

Uporządkowane, utrwalone całości działań

- Zarządzanie administracyjne – (formalizacja instytucji, hierarchia, struktura)
- Zarządzanie przez cele
- Zarządzanie strategiczne
- Zarządzanie przestrzenią organizacji
- Zarządzanie zmianą w organizacji

Metody kierowania

Sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu

Zarządzanie przez:

- Delegowanie uprawnień decyzyjnych
- Wyjątki
- Wyniki
- Efekty
- Partycypację
- Komunikowanie się
- Konferencje
- Konflikty
- Motywację, itd..

Style kierowania

- Całokształt sposobów oddziaływania na podwładnych w celu wywołania właściwego pożądanego nastawienia do swoich zadań i skłonienie do jak najlepszego ich wykonania
- Względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej.

Style kierowania

- Demokratyczny, autokratyczny, liberalny;
- Dyrektywny, parametryczny;
- Zorientowany na ludzi lub na zadania;
- Instruktażowy, zadaniowy;
- Autorytarny, integrujący, partycypacyjny, delegujący; (ze względu na poziom dojrzałości podwładnych)

ORIENTACJA STYLU

- **NA ZADANIA –** oznacza dążenie za wszelką cenę do osiągnięcia wyznaczonych zadań z pominięciem aspektów ludzkich i ekonomicznych
- **NA LUDZI –** oznacza większe przywiązywanie wagi do dobrych stosunków międzyludzkich niż do realizacji zadań
- **NA EFEKTY –** oznacza dążenie do maksymalizacji skuteczności osiągania wyników przy równoczesnym dążeniu do optymalnego wykorzystania zasobów

PROCES KIEROWANIA

Jest sztuką realizowania zadań i celów za pośrednictwem innych ludzi

i wymaga:

- Planowania
- Organizowania
- Przewodzenia i kontrolowania
- Wykorzystywania wszystkich zasobów firmy do realizacji jej celów

KIEROWANIE A WŁADZA

Proces kierowania realizowany jest przez kierowników- menedżerów spełniających funkcje kierownicze wymagające władzy i autorytetu

WŁADZA

To możność wywierania wpływu

AUTORYTET

To uznanie przez podwładnych prawa do wywierania wpływu

5 ŹRÓDEŁ WŁADZY

- **WŁADZA NAGRADZANIA** - opiera się na możliwości wykorzystywania systemu nagród za spełnianie wymogów
- **WŁADZA WYMUSZANIA** – polega na możliwości karania za niespełnienie wymagań
- **WŁADZA Z MOCY PRAWA** – rodzaj autorytetu formalnego
- **WŁADZA EKSPERCKA** – polega na posiadaniu autorytetu wynikającego z unikatowych umiejętności
- **WŁADZA ODNIESIENIA** – wynika z chęci poddania się sprawującemu władzę

RODZAJE KIEROWNIKÓW

- **KIEROWNICY – MENEDŻEROWIE LINIOWI**
  Nadzorują wykonywanie zadań i nie są przełożonymi innych kierowników
- **KIEROWNICY – MENEDŻEROWIE SZCZEBLA ŚREDNIEGO**
  Kierują pracą innych kierowników oraz nadzorują pracę wykonawców
- **KIEROWNICY – MENEDŻEROWIE NACZELNEGO KIEROWNICTWA**
  Odpowiadają za całość zarządzania organizacją

Warunki sprawnego kierowania

Sprawność kierowania zależy od:

- Wiedzy
- Umiejętności
- Osobowości

WIEDZA TO:

- KWALIFIKACJE FORMALNE
- DOŚWIADCZENIA ZAWODOWE

UMIEJETNOŚĆI TO:

- UM. KONCEPCYJNE:
  - Zdolność analizowania, interpretowania i rozwiązywania problemów
- UM. TECHNICZNE:
  - Odnoszą się do określonych wymagań operacyjnych w danej organizacji
- UM. SPOŁECZNE:
  - Zdolność tworzenia klimatu

OSOBOWOŚĆ KIEROWNIKA TO:

- IQ oraz IE
- Empatia – zdolność przewidywania i rozpoznawania reakcji
- Zdolności przystosowawcze – elastyczność zachowania w rozmaitych sytuacjach
- Odpowiedzialność – wysoka świadomość podejmowania decyzji i ich konsekwencji
- Dojrzałość – koncentracja na celu
- Wysoka motywacja

SUKCES

SKUTECZNOŚĆ MENEDŻERÓW OCENIANA JEST NA PODSTAWIE REZULTATÓW OSIĄGANYCH NA RZECZ ORGANIZACJI POPRZEZ WYKORZYSTANIE DOSTĘPNYCH ZASOBÓW

NA SUKCES OSIĄGANY PRZEZ KIEROWNIKÓW WPŁYWAJĄ NASTĘPUJĄCE CZYNNIKI:

- DOSTOSOWANIE METOD ZARZĄDZANIA DO RÓŻNIC SYTUACYJNYCH
- ODPOWIEDNI STYL KIEROWANIA
- OTWRTOŚĆ NA ZMIANY I ANTYCYPACJA ZMIAN
- MYŚLENIE GLOBALNE
- WYSOKI POZIOM INNOWACYJNOŚCI I TWÓRCZEGO MYŚLENIA

KOMPETENCJE

Techniczne - polegają na zdolności wykorzystania specjalistycznej wiedzy, metod albo technik w wykonywaniu pracy.

Konceptualne – zdolność do obejmowania abstrakcyjnych albo ogólnych idei i wykorzystywania ich w specyficznych sytuacjach, zdolność postrzegania kompleksowości organizacji i widzenia jej jako całości, a także oceniania szans i ich wykorzystywania.

Interpersonalne – zdolności rozumienia ludzi i wpływania na ich zachowanie.

MODEL KWALIFIKACJI

Model obejmuje trzy rodzaje kompetencji kierowniczych:

techniczne, konceptualne i interpersonalne.

Kierownicy według szczebli zarządzania	Rodzaj kompetencji		
Kierownictwo naczelne		Kompetencje konceptualne	Kompetencje interpersonalne
Kierownictwo średniego szczebla	Kompetencje techniczne		
Kierownictwo niższego szczebla			

ROLE MENEDŻERÓW

- INTERPERSONALNE
- INFORMACYJNE
- DECYZYJNE

ROLE INTERPERSONALNE

- **Reprezentant** – wykonywanie zadań symbolicznych tj. reprezentowanie jednostki na zewnątrz, wygłaszanie przemówień.
- **Lider** – motywowanie, inspirowanie.
- **Łącznik** – tworzenie i utrzymywanie powiązań z innymi jednostkami wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

ROLE INFORMACYJNE

- **Odbiornik** – gromadzenie informacji, wyławianie nieprawidłowości, szans i zagrożeń.
- **Nadajnik** – przekazywanie istotnych informacji współpracownikom i innym jednostkom.
- **Rzecznik** – angażowanie się w „public relations” w celu kształtowania image firmy.

ROLE DECYZYJNE

- **Innowator** – inicjowanie zmian stosownie do potrzeb i szans, ustalanie celów i formułowanie planów.
- **Rozwiązujący problem** – rozwiązywanie konfliktów i eliminowanie zakłóceń, przeciwdziałanie konkurencji.
- **Alokator zasobów** – użycie stosownych zasobów do wykonania pracy, ustalenie priorytetów zadań i procedur.
- **Negocjator** – wypracowywanie umów z klientami, dostawcami i agencjami.