



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Koncepcje zarządzania

kierunek: Zarządzanie

Materiały pomocnicze

dr Rafał Kusa

Organizacja

organizo (łac.) – tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości

Organizacja – wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów

Organizacje są systemami otwartymi i adaptującymi się.

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 2

Zarządzanie

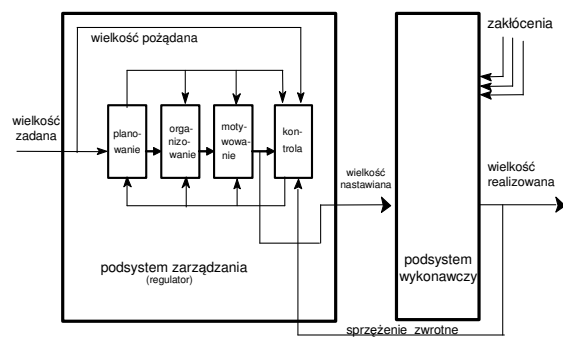
Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi [B. Gliński, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*] albo

Zarządzanie to skuteczne wykorzystywanie i koordynowanie zasobów takich jak: kapitał, urządzenia, materiały i praca, dla osiągnięcia określonych celów [Międzynarodowy słownik zarządzania] albo

Zarządzanie polega na realizowaniu założonych celów poprzez wysiłek innych ludzi [G.R. Terry]

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 3

Proces zarządzania



dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 4

Elementy procesu zarządzania

Planowanie – formułowanie celów organizacji oraz określenie sposobów ich osiągnięcia i niezbędnych zasobów

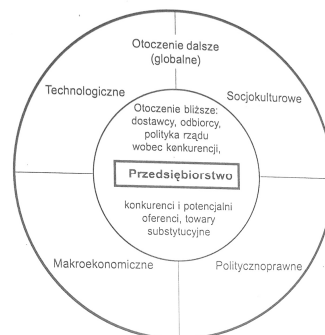
Organizowanie – zapewnienie niezbędnych zasobów i uporządkowanie procesu w przestrzeni i czasie, w tym budowa struktury organizacyjnej

Motywowanie – wyjaśnianie celów działalności oraz pobudzanie wykonawców do ich wykonania

Kontrola – porównanie efektów z zamierzeniami oraz czynności regulujące służące eliminowaniu odchyleń od planu, z możliwością modyfikacji ustalonych celów

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 5

Otoczenie organizacji



dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 6

Ocena sprawności działań

Skuteczność – miara stopnia realizacji zamierzonych efektów (celów)

Efektywność – stosunek efektów do nakładów
$$\text{efektywność} = \text{efekty} / \text{nakłady}$$

Rentowność – stosunek zysku do kosztów
$$\text{rentowność} = \text{zysk} / \text{koszty}$$

dr Ralfal Kusa, *Koncepcje zarządzania*, Materiały pomocnicze 7

Strategiczny poziom zarządzania

Strategiczny poziom zarządzania – określa ogólną orientację organizacji w otoczeniu, precyzuje jej misję, główne cele, wyroby i rynki oraz rozdziela zasoby między podstawowe obszary działania organizacji

dr Ralfal Kusa, *Koncepcje zarządzania*, Materiały pomocnicze 8

Operacyjny poziom zarządzania

Operacyjny poziom zarządzania – odpowiada za bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zapewnia mu ciągłe warunki bytowania

dr Ralfal Kusa, *Koncepcje zarządzania*, Materiały pomocnicze 9

Elementy planowania strategicznego

- analiza szans i zagrożeń w otoczeniu organizacji
- analiza słabych i mocnych stron organizacji
- budowa opcji strategicznych organizacji
- przyjęcie założeń strategicznych określających hipotetyczne kierunki przewidywanych zmian w otoczeniu organizacji
- ocena opcji strategicznych i wybór wariantu zapewniającego najwyższy stopień osiągnięcia głównych celów organizacji
- opracowanie planu implementacji strategii

dr Ralfal Kusa, *Koncepcje zarządzania*, Materiały pomocnicze 10

Analiza SWOT

	+	-
Organizacja	Mocne strony (<i>Strengths</i>)	Słabe strony (<i>Weaknesses</i>)
Otoczenie	Szanse (<i>Opportunities</i>)	Zagrożenia (<i>Threats</i>)

dr Ralfal Kusa, *Koncepcje zarządzania*, Materiały pomocnicze 11

Zadania zarządzania operacyjnego

- zapewnienie sprawnej realizacji strategii
- rozwiązanie szczegółowych problemów nie ujętych w planie strategicznym

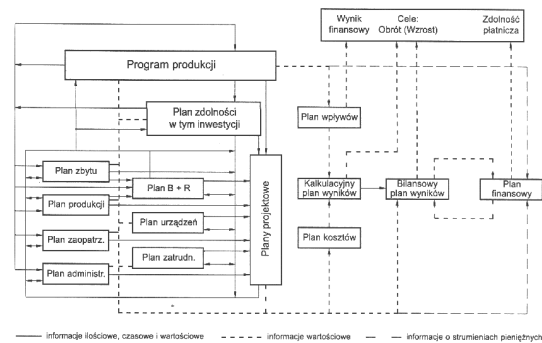
dr Ralfal Kusa, *Koncepcje zarządzania*, Materiały pomocnicze 12

Zadania planu operacyjnego

- detalizacja planowania strategicznego do konkretnych planów działania w przestrzeni i czasie
- zabezpieczenie podstawowych warunków bytu organizacji: rentowności i płynności finansowej
- określenie poziomu produkcji, zbytu, zatrudnienia, zaopatrzenia, urządzeń oraz prac badawczo-rozwojowych (plany procesów rzeczowych)
- określenie wpływów, kosztów, wyniku kalkulacyjnego (plan procesów finansowych)

dr Ralf Kusa, koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 13

System planów operacyjnych



dr Ralf Kusa, koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 14

Ciągłość i elastyczność planowania

Ciągłość planowania – planowanie operatywne musi zabezpieczać realizację obowiązującej strategii

Elastyczność planowania – gwarantuje szybką weryfikację planu, jeśli zmiany w otoczeniu i samym przedsiębiorstwie powodują niewydolność obowiązującej strategii

dr Ralf Kusa, koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 15

Misja, cele, zadania

Misja – przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub statucie, jako zakres jej społecznie pożądanej działalności

Cel – określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania

Zadanie – wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu

dr Ralf Kusa, koncepcje zarządzania, Materiały pomocnicze 16