



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Podstawy zarządzania

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD I

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Zarządzanie – jego istota i znaczenie.
Organizacja w otoczeniu jako obiekt zarządzania.
Modele organizacji.
Kryteria oceny sprawności działań.

dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

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, Podstawy zarządzania, Wykład I

3

Zarządzanie a kierowanie

Kierowanie – oddziaływanie informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego, przekazywane kanałami informacyjnymi, ukształtowanymi przez reguły organizacyjne, na komórki organizacyjne sfery realnej, powodujące dążenie do osiągnięcia celów organizacji

dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

4

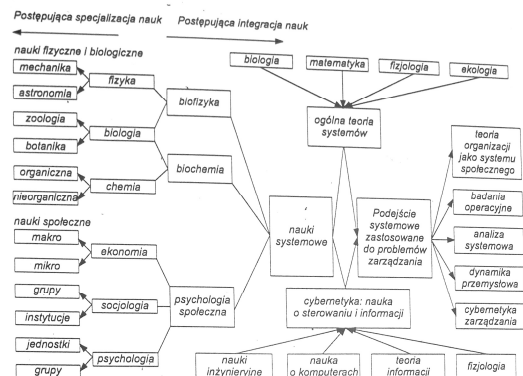
Zarządzanie a sterowanie

Sterowanie to wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądate

dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

5

Interdyscyplinarny charakter nauki o zarządzaniu



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

6

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 Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

7

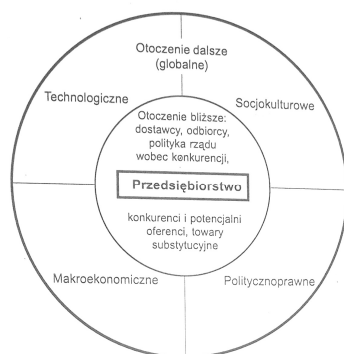
Kryteria klasyfikacji organizacji

Cel
Przedmiot działalności
Forma własności
Status prawny
Wielkość
Zasięg

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

8

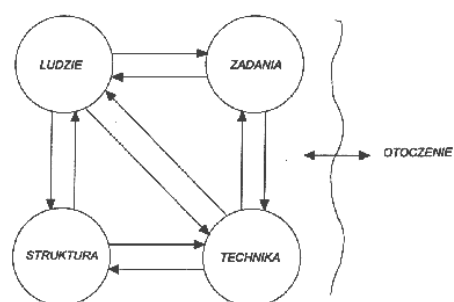
Otoczenie organizacji



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

9

Model organizacji według Leavitta

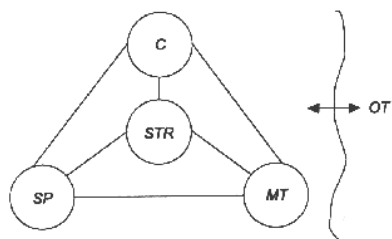


Źródło: Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992, str. 173

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

10

Zmodyfikowany czterocząłowy model organizacji

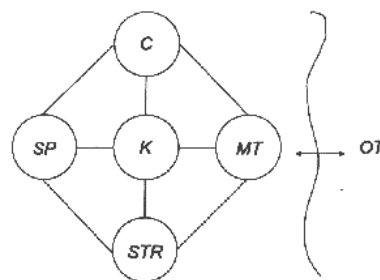


OT – otoczenie
C – cele
S – struktura
K – członek kierowniczy
SP – (pod)system społeczny
MT – (pod)system materialno-techniczny

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

11

Pięciocząłowy model organizacji



OT – otoczenie
C – cele
S – struktura
K – członek kierowniczy
SP – (pod)system społeczny
MT – (pod)system materialno-techniczny

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

12

Rozwinięta definicja organizacji (I)

$$ORG = [G, KOR, Qme, APz, Sorg, Qid] \leftarrow / \rightarrow OT$$

ORG – organizacja
G – cele
KOR – komórki organizacyjne sfery realnej
Qme – transformacyjne oddziaływanie materialno-energetyczne
APz – aparat zarządzający
Sorg – stosunki organizacyjne
Qid – kierownicze oddziaływanie informacyjno-decyzyjne
OT – otoczenie

dr Ralfal Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

13

Rozwinięta definicja organizacji (II)

Sfera realna SF_{realna}

$$SF_{realna} = [KOR, Qme]$$

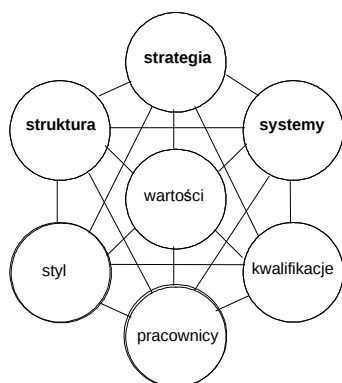
Sfera zarządzania SF_{zarz}

$$SF_{zarz} = [APz, Qid, Sorg]$$

dr Ralfal Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

14

Model 7S (I)



dr Ralfal Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

15

Model 7S (II)

„TWARDE S”

Strategia (Strategy) – koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się

Systemy (Systems) – formalne procedury określające zasady i sposoby działania dotyczące głównie standardowych problemów zarządzania

Struktura (Structure) – zbiór formalnych relacji (powiązań) pomiędzy realnie istniejącymi składnikami organizacji tj. ludźmi i aparaturą działania

„MIĘKKIE S”

Wartości (Shared Values) – ideały i normy zachowań uznawane za obowiązujące w danej organizacji i w dłuższym okresie

Style (Style) – kierownicze zachowania się w stosunku do podwładnych

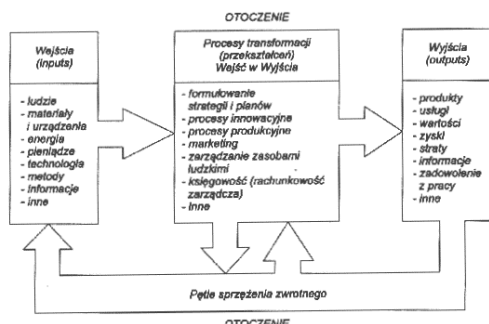
Pracownicy (Staff) – ludzie uczestniczący w organizacji, sprawcy działań, kluczowy element organizacji

Kwalifikacje (Skills) – umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej członków w zakresie realizowania określonych zadań.

dr Ralfal Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

16

Systemowe spojrzenie na organizację (I)



Źródło: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie: teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995, str. 532

dr Ralfal Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

17

Systemowe spojrzenie na organizację (II)

$$Y_t = T_t(X, t)$$

T_t – przedsiębiorstwo jako system transformujący („czarna skrzynka”)

Y – wektor wielkości wyjściowych

$$Y = [y_1, y_2, y_3, \dots, y_n]$$

y – wielkości wyjściowe (outputs)

X – wektor wielkości wejściowych

$$X = [x_1, x_2, x_3, \dots, x_n]$$

x – wielkości wejściowe (inputs)

t – czas

dr Ralfal Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład I

18

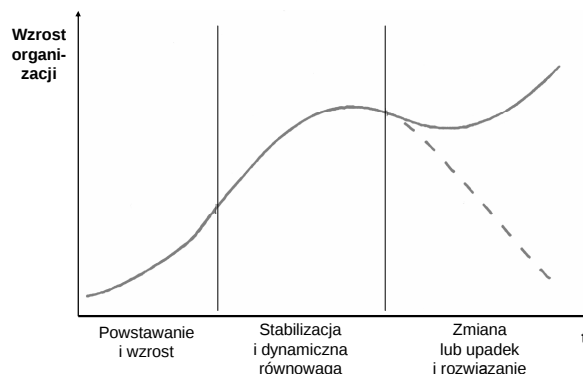
Rozwój organizacji

Rozwój to długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwoju) danego obiektu, wykazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

19

Fazy rozwoju systemów społecznych (H. Jackson, C.P. Morgan)



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

20

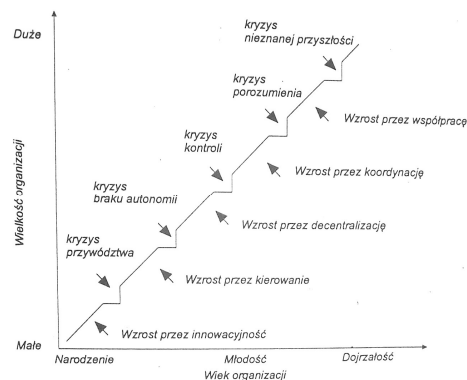
Wskaźniki rozwoju organizacji

- liczba klientów, patentów, członków
- liczba pracowników
- poziom sprzedaży (przychodów), zysku, rentowności
- udział w rynku lokalnym, regionalnym czy globalnym
- zróżnicowanie produktowe
- zaawansowanie technologiczne i nowoczesność wyrobów lub usług
- złożoność struktury organizacyjnej
- złożoność problemów rozwiązywanych w organizacji

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

21

Kryzysowa koncepcja rozwoju organizacji według Greinera



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

22

Cele organizacji

Cel – określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądaný 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

HIERARCHIA CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

CELE PIERWSZORZĘDNE

→ Cele ekonomiczne

(np. maksymalizacja zysku i poprawa efektywności)

CELE DRUGORZĘDNE

→ Cele produkcyjno-marketingowe

→ Cele społeczne

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

23

Autonomizacja celów

Autonomizacja celów – zjawisko polegające na odrywaniu się organizacji od swojej pierwotnej funkcji. Głównym motywem jest **przetrwanie i rozwój** organizacji.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

24

Efekt synergiczny

Efekt synergiczny EF_{syn} – różnica między łącznym efektem EF działania zbioru podmiotów P_i , między którymi zachodzi współdziałanie V , a sumą efektów jednostkowych ef , jakie mogłyby te podmioty osiągnąć działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie

$$E_{F_{yn}}^s = \left[E_{F_{yn}}^V - \left(\sum_{i=1}^n e_{F_{yn}}^i \right) \right]$$

różnica dodatnia → synergia
różnica ujemna → dyssynergia

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

25

Efekt organizacyjny

Efekt organizacyjny – efekt osiągany połączeniu podmiotów osobowych i aparaturowych nośników działań trwałymi więziami organizacyjnymi w jedną zorganizowaną całość o wspólnym członie kierowniczym.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

26

Ocena sprawności działań

Skuteczność – miara stopnia realizacji zamierzonych efektów (celów)

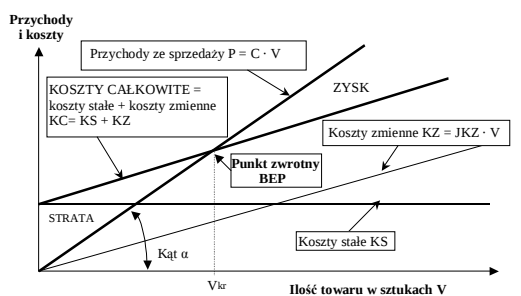
Efektywność – stosunek efektów do nakładów
 $\text{efektywność} = \text{efekty} / \text{nakłady}$

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

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

27

Próg rentowności (punkt zwrotny)



KS – koszty stałe
KZ – koszty zmiennne
KC – koszty całkowite,
JKZ – jednostkowe koszty zmiennne

P – przychody ze sprzedaży
C – cena sprzedaży wyrobu (przychód jednostkowy)
V – ilość towaru

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

28

Próg rentowności (punkt zwrotny, punkt krytyczny, BEP – break-even point)

$$PR = KS / (C - JKZ) \quad [\text{szt.}]$$

$$PR' = KS / \{(S - KZ) / S\} \quad [\text{zł}]$$

PR – próg rentowności produkcji
 PR' – próg rentowności sprzedaży
 C – cena sprzedaży wyrobu (przychód jednostkowy)
 KS – koszty stałe
 JKZ – jednostkowe koszty zmiennne
 KZ – koszty zmiennne
 S – przychód ze sprzedaży

$$C = (KS / PR) + JKZ \quad [\text{zł}]$$

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

29

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Co oznacza termin zarządzanie?
2. Co to jest organizacja?
3. Z jakich elementów składa się pięciocząłowy model organizacji?
4. Jakie czynniki zaliczamy do sfery realnej organizacji?
5. Co to jest rentowność?
6. Co to jest cel?
7. Które z celów zaliczamy do celów drugiego rzędu?
8. Na czym polega efekt organizacyjny?
9. Na czym polega zjawisko autonomizacji celów?
10. Co to jest próg rentowności?

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład I

30