



Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania



## Podstawy zarządzania

kierunek: Zarządzanie

### WYKŁAD II

dr Rafał Kusa

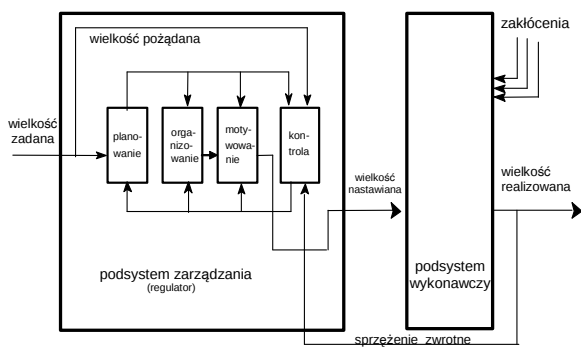
## Plan wykładu

Proces zarządzania  
Planowanie  
Planowanie strategiczne  
Planowanie operacyjne

dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład II

2

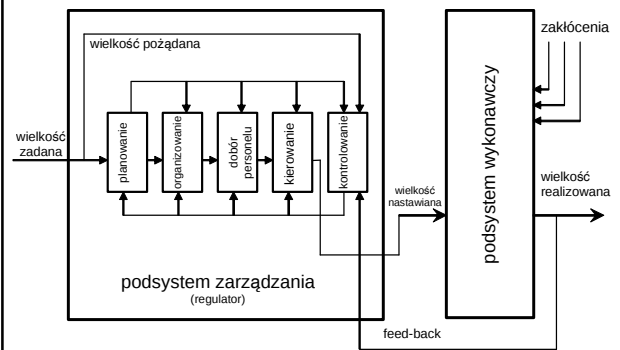
## Proces zarządzania



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład II

3

## Proces zarządzania



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład II

4

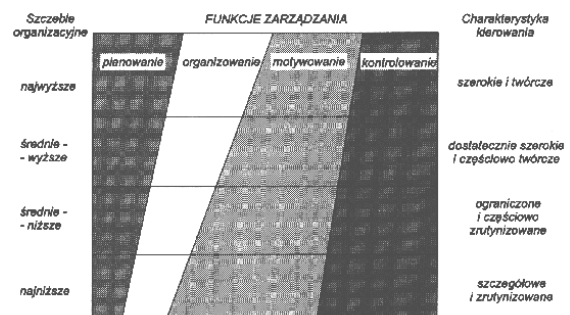
## Elementy procesu zarządzania

- 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, Podstawy zarządzania, Wykład II

5

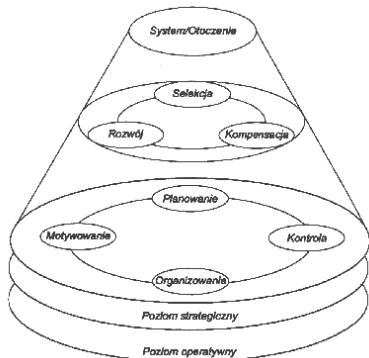
## Szczegółowy podział funkcji



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład II

6

## Proces zarządzania w zmiennym otoczeniu



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

7

## Funkcje systemu zarządzania w zmiennym otoczeniu

**Selekcja** sygnałów z otoczenia – sposób na redukcję złożoności otoczenia; pociąga za sobą ryzyko pominięcia pewnych sygnałów

**Kompensacja** skutków ryzyka – wyznaczenie nowych granic organizacji, zdolnych zapewnić stabilizację pracy systemu

**Rozwój** systemu poprzez wytyczne nowych granic – sposób kompensacji ryzyka

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

8

## Elementy planu

- wiązki celów
- projektowane oddziaływania materialno-energetyczne
- niezbędne zasoby osobowe i rzeczowe

**Planowanie** – reakcja na rodzące problemy relacje między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

9

## 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 Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

10

## 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 Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

11

## Operacyjny poziom zarządzania

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

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

12

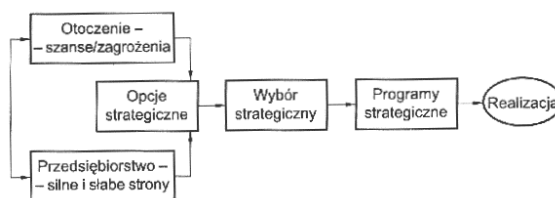
## Elementy planowania strategicznego

- 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 Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

13

## Schemat zarządzania strategicznego



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

14

## Analiza SWOT

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

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

15

## Decyzje strategiczne w organizacji



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

16

## Zadania zarządzania operacyjnego

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

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

17

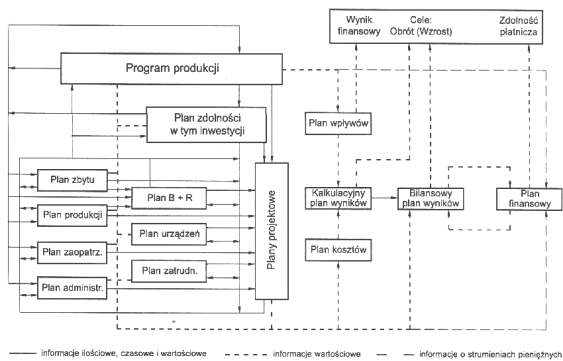
## Zadania planu operacyjnego

- 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 Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

18

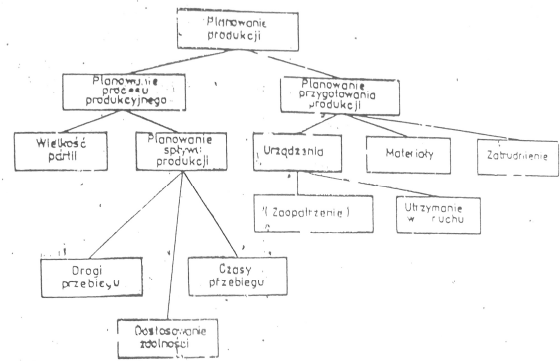
## System planów operacyjnych



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

19

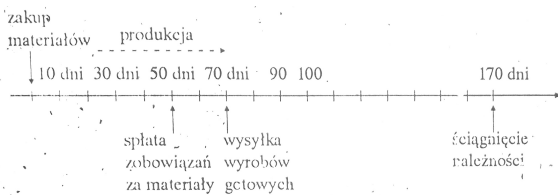
## Plany cząstkowe w planowaniu produkcji



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

20

## Cykl produkcji i obiegu gotówki



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

21

## Ciągłość i elastyczność planowania

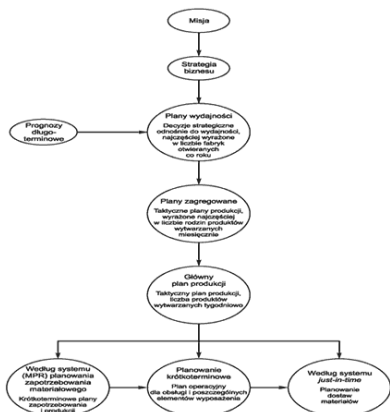
**Ciągłość planowania** – planowanie operacyjne musi zabezpieczać realizację obowiązującej strategii

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

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

22

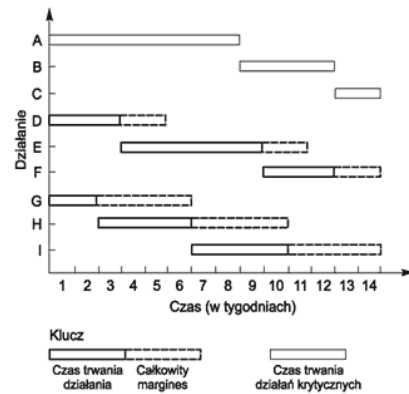
## Przykładowy proces planowania



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

23

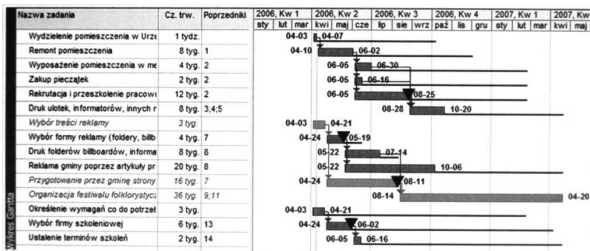
## Wykresy Gantta



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

24

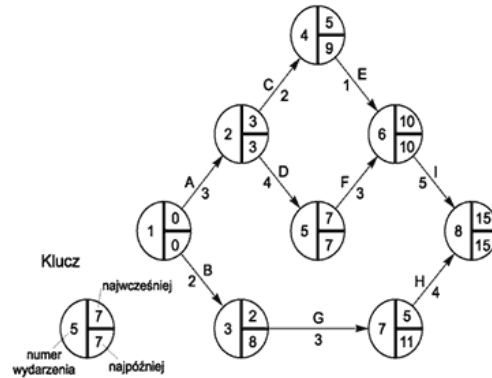
## Wykresy Gantta



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

25

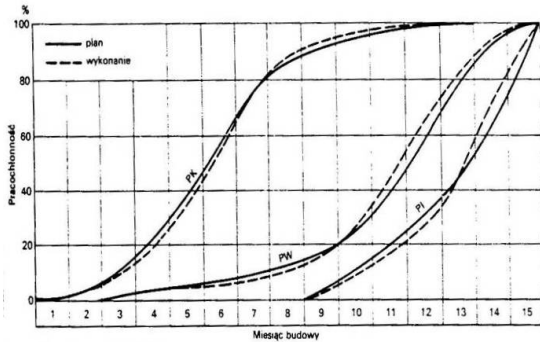
## Ścieżka krytyczna



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

26

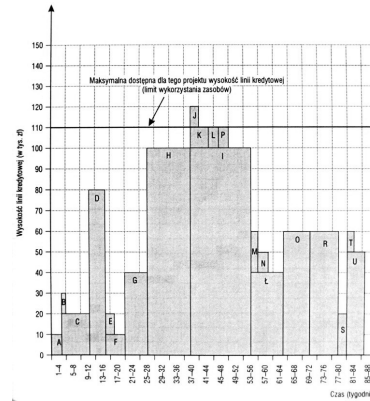
## Esogramy



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

27

## Wykres wykorzystania zasobów



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

28

## Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Elementy procesu zarządzania
2. Istota planowania
3. Istota celu
4. Charakterystyka planowania strategicznego
5. Istota i funkcje analizy SWOT
6. Zadania planu operacyjnego
7. Elastyczność planowania
8. Wykresy Gantta

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład II

29