



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Zarządzanie

kierunek: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji

WYKŁAD I

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Zarządzanie, jego istota i znaczenie.
Cechy i cele organizacji oraz jej części składowe.
Organizacje w otoczeniu jako obiekt zarządzania.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, 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, Zarządzanie, 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, Zarządzanie, Wykład I

4

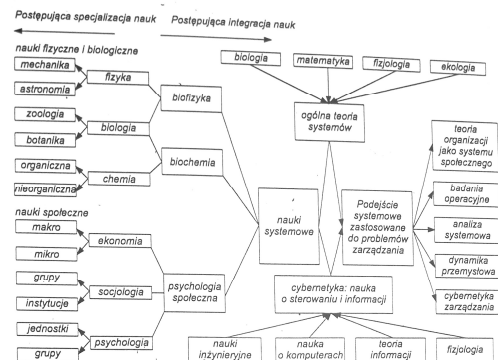
Zarządzanie a sterowanie

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 pożądane

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

5

Interdyscyplinarny charakter nauki o zarządzaniu



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, 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 Kusa, Zarządzanie, Wykład I

7

Kryteria podziału organizacji

kryterium podziału	przykłady
cel	komercyjna / niekomercyjna
przedmiot działalności	produkcyjna / usługowa
forma własności	prywatna (indywidualna/zbiorowa) / społeczna / samorządowa / państwowa
forma prawna	przedsiębiorstwo jednoosobowe / spółka / przedsiębiorstwo państwowe / spółdzielnia / instytucja publiczna / stowarzyszenie / fundacja
zasięg	lokalna / regionalna / krajowa / międzynarodowa

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

8

Przykłady organizacji komercyjnych i niekomercyjnych ze względu na formę własności

	komercyjne	niekomercyjne
prywatne indywidualne	przedsiębiorstwo jednoosobowe	fundacja
prywatne zbiorowe	spółka jawna, spółka akcyjna	stowarzyszenie, fundacja, spółdzielnia
państwowe	spółka akcyjna	jednostka budżetowa, ministerstwo
samorządowe	spółka akcyjna	jednostka budżetowa, urząd gminy,

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

9

Wielokryteriowa klasyfikacja organizacji

- **komercyjne**
- **publiczne**
- **społeczne**

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

10

Charakterystyka organizacji komercyjnych

Cel: zysk

Przedmiot działalności:

- produkcja i sprzedaż towarów
- świadczenie i sprzedaż usług

Założyciele: osoby prywatne, osoby prawne

Podstawowe źródło przychodów: sprzedaż towarów i usług

Przykładowe formy: przedsiębiorstwo jednoosobowe, spółka jawna, spółka akcyjna

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

11

Charakterystyka organizacji publicznych

Cel: zaspokajanie potrzeb obywateli

Przedmiot działalności:

- zapewnienie suwerenności kraju
- zapewnienie ładu prawno-instytucjonalnego
- ochrona własności i wolności jednostek
- gospodarka przestrzenna
- zarządzanie infrastrukturą
- ochrona środowiska
- opieka zdrowotna
- edukacja, kultura i sport
- pomoc społeczna
- obsługa administracyjna

Podstawowe źródło przychodów: środki publiczne

Przykładowe formy: jednostka budżetowa, zakład budżetowy, gospodarstwo pomocnicze jednostki budżetowych

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

12

Charakterystyka organizacji społecznych

Cel: zaspokajanie potrzeb członków organizacji i/lub społeczności, w której funkcjonuje

Przedmiot działalności:

- opieka zdrowotna
- edukacja, kultura i sport
- pomoc społeczna

Założyciele: osoby prywatne

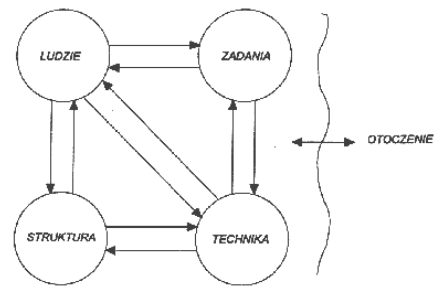
Podstawowe źródła przychodów: opłaty członkowskie, darowizny, granty

Przykładowe formy: stowarzyszenie, fundacja

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

13

Model organizacji według Leavitta

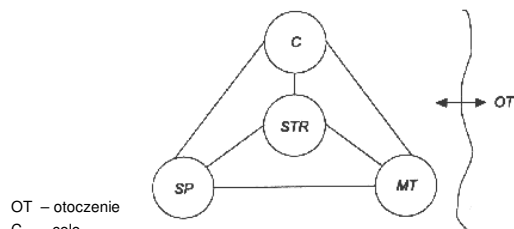


Źródło: Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992, str. 173

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

14

Zmodyfikowany czterocząłowy model organizacji

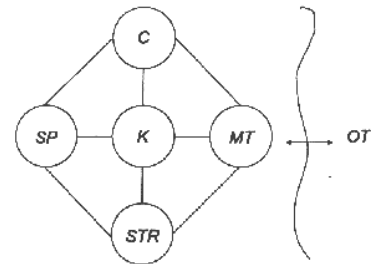


OT – otoczenie
C – cele
S – struktura
K – człon kierowniczy
SP – (pod)system społeczny
MT – (pod)system materialno-techniczny

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

15

Pięciocząłowy model organizacji



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

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

16

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 Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

17

Rozwinięta definicja organizacji (II)

Sfera realna SF_{realna}

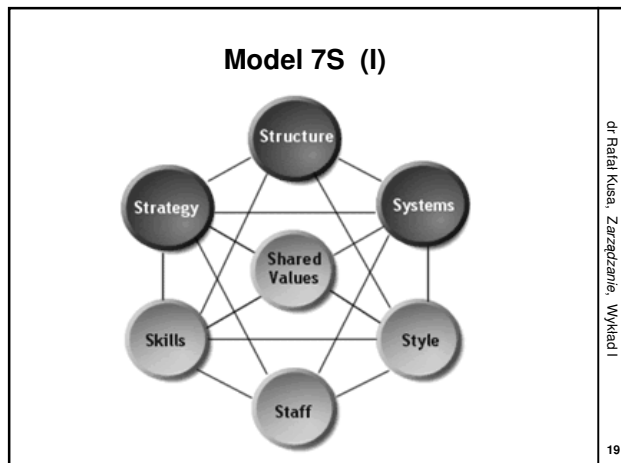
$$SF_{realna} = [KOR, Qme]$$

Sfera zarządzania SF_{zarz}

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

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

18



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

„**MIEKKIE S**”

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

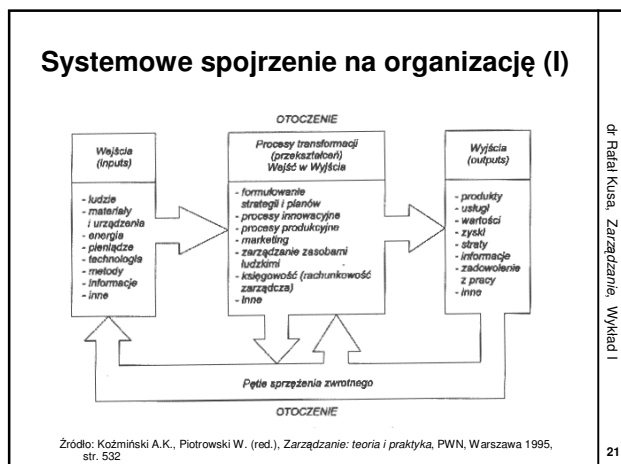
Style (Style) – kierownicze zachowania się w stosunku do podwładnych

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 Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

20



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 Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład I

22

Cele organizacji

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

HIERARCHIA CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

CELE PIERWSZORZĘDNE

→ Cele ekonomiczne

(np. maksymalizacja zysku i poprawa efektywności)

CELE DRUGORZĘDNE

→ Cele produkcyjno-marketingowe

→ Cele społeczne

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, 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 Kusa, Zarządzanie, 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

$$EF_{syn} = [EF(\{P\}, V)] - \left[\sum_{i=1}^n ef(P_i) \right] .$$

różnica dodatnia → synergia

różnica ujemna → dyssynergia

Efekt organizacyjny

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

Patologie organizacji

- dehumanizacja
- konflikty
- nadmierna formalizacja
- mobbing
- pracoholizm
- nepotyzm

Otoczenie organizacji (I)

Otoczenie organizacji – elementy nie wchodzące w skład organizacji, ale z nią powiązane

Otoczenie **bliższe** (lub celowe lub bezpośrednie) – elementy wpływające na organizację, ale jednocześnie poddające się jej wpływowi

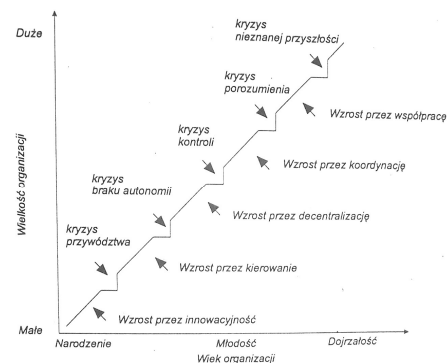
Otoczenie **dalsze** (lub ogólne lub pośrednie) – warunki w jakich działa organizacja

Otoczenie dalsze jest mniej zinstytucjonalizowane od otoczenia bliższego i jest wspólne dla wszystkich organizacji.

Otoczenie organizacji (II)



Kryzysowa koncepcja rozwoju organizacji według Greinera



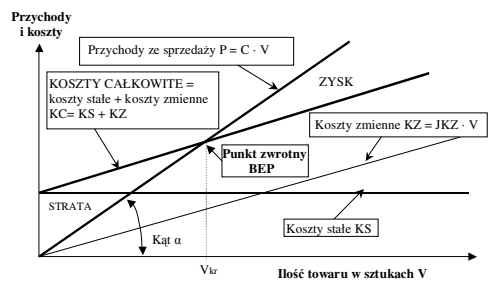
Ocena sprawności działań

Skuteczność – miara stopnia realizacji zamierzonych efektów (celów)

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

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

Próg rentowności (punkt zwrotny)



KS – koszty stałe
 KZ – koszty zmienne
 KC – koszty całkowite,
 JKZ – jednostkowe koszty zmienne
 P – przychody ze sprzedaży
 C – cena sprzedaży wyrobu (przychód jednostkowy)
 V – ilość towaru

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

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

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

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

$$C = (KS / PR) + JKZ \text{ [zł]}$$

Koszty stałe i zmienne – zadanie

W fabryce produkującej meble ponoszone są m.in. następujące koszty:

- zawiąsy do drzwi
- płyty wiórowe
- amortyzacja piły
- śruby
- amortyzacja hali fabrycznej
- wynagrodzenie zasadnicze sprzedawców
- prowizje sprzedawców
- opakowania
- wynagrodzenie zasadnicze pracowników biurowych
- ogrzewanie hali fabrycznej
- akordowe wynagrodzenie pracowników produkcyjnych
- ubezpieczenie fabryki

Które z tych kosztów są kosztami stałymi, a które zmiennymi?

Próg rentowności – zadanie

„Trik” sp. z o.o. produkuje długopisy o oryginalnych kształtach. Szacuje się, że w ciągu roku można sprzedać ok. 500.000 długopisów. Koszty związane z wyprodukowaniem takiej ilości długopisów kształtują się następująco (w zł.):

zużycie materiałów bezpośrednich	650.000
amortyzacja wtryskarek	100.000
energia elektryczna*	50.000
czynsz	30.000
wynagrodzenie zasadnicze pracowników produkcyjnych	140.000
wynagrodzenie zasadnicze pracowników administracyjnych	80.000
prowizje sprzedawców	180.000
premie pracowników produkcyjnych	70.000
ubezpieczenie firmy	10.000
opakowania	50.000
pozostałe opłaty stałe	90.000

* energia elektryczna zużywana jest w zdecydowanej większości przez wtryskarki
 Cena sprzedaży jednego długopisu wynosi 3,50 zł.

A. Ile długopisów należy wyprodukować i sprzedać, aby przychody ze sprzedaży pokryły koszty?

B. Po przekroczeniu jakiej wartości przychodów ze sprzedaży pojawi się zysk?

ROZWIĄZANIE: PR = 300.000 szt. PR' = 1.050.000 zł

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Co oznacza termin zarządzanie?
2. Co to jest organizacja?
3. Z jakich elementów składa się pięcioczęłowy 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?