

Podstawy Zarządzania

Bartosz Berus
bartekbb@o2.pl

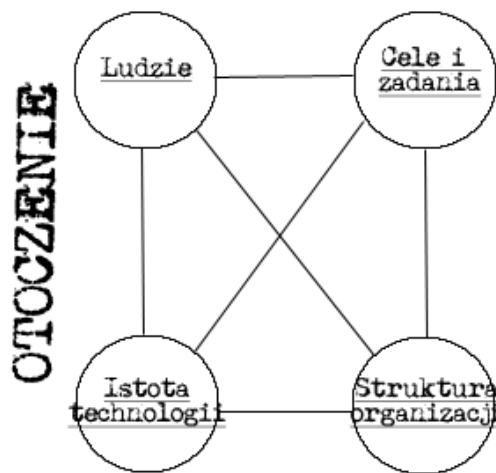
T: Podstawowe wiadomości. Model Leavitta.

Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolę) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób skuteczny i ekonomiczny (korzystny). Zarządzamy tylko i wyłącznie organizacją.

Organizacja (w znaczeniu rzeczowym) to uporządkowany system społeczno – techniczny. *Każda organizacja jest systemem. Natomiast nie każdy system jest organizacją.*

System to zbiór składników powiązanych ze sobą tak, że każdy składnik połączony jest z każdym innym pośrednio lub bezpośrednio.

Czteroelementowy model organizacji H.J. Leavitt'a



Ludzie, cele i zadania to elementy podsystemu **społecznego**.
Istota technologii oraz struktura to elementy podsystemu **technicznego**.

Otoczenie wpływa na organizację.

Powiązania pomiędzy elementami organizacji oznaczają, że zmiana w jednym elemencie powoduje zmiany w pozostałych.

Działanie jest skuteczne wtedy, kiedy prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Wyróżnia się działania:

- a) **Skuteczne** – cel osiągnięty w 100% .
- b) **Częściowo skuteczne** – w jakimś stopniu cel osiągnięty (cel musi być stopniowalny).
- c) **Nieskuteczne** – w ogóle nie osiągnięty cel.
- d) **Przeciw skuteczne** – zamiast celu osiągamy jego negację.

Wynik działania to suma czynności celu końcowego oraz wszystkich pozytywnie ocenianych skutków ubocznych.

Cenność obejmuje zarówno skutki łatwo mierzalne (działania) jaki i trudniej poddające się mierzeniu.

Koszty działania to suma cenności poniesionych nakładów i wszystkich negatywnych ocenianych skutków ubocznych.

EKONOMICZNOŚĆ

Jeżeli $W(\text{wynik}) / K(\text{koszty}) > J$ – działanie ekonomiczne.

Jeżeli $W(\text{wynik}) / K(\text{koszty}) < J$ – działanie nieekonomiczne.

Jeżeli $W(\text{wynik}) / K(\text{koszty}) = J$ – działanie obojętne ze względu na ekonomiczność.

KORZYSTNOŚĆ

Jeżeli $W(\text{wynik}) - K(\text{koszty}) > 0$ – działanie korzystne.

Jeżeli $W(\text{wynik}) - K(\text{koszty}) < 0$ – działanie niekorzystne.

Jeżeli $W(\text{wynik}) - K(\text{koszty}) = 0$ – działanie obojętne ze względu na korzyść.

T: Skutecznie kierowanie.

Organizacja powstaje, ponieważ istnieje na nią zapotrzebowanie.

Organizacja jest **strukturą otwartą**, tzn. współdziała z otoczeniem, wymieniając z nim materię, energię oraz informacje. Otwartość jest cechą zmienną, zależną od wielu czynników (np. otoczenia, technologii).

Warunki skutecznego kierowania:

- reprezentowanie odpowiedniej postawy
- posiadanie władzy
- posiadanie umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych
- posiadanie chęci kierowania

Cechy menedżera:

- asertywność
- kreatywność „Wyobraźnia ważniejsza od wiedzy” A. Einstein
- przedsiębiorczość
- charyzma

Źródła władzy:

- pozycja w hierarchii
 - kwalifikacje
 - autorytet
 - uczucia
- } władza osobista
- posiadanie informacji
 - kontrola nad zasobami

Profesjonalny menedżer powinien posiadać władzę pochodzącą ze wszystkich źródeł. Skuteczność poszczególnych źródeł władzy zależy od konkretnej sytuacji w której znajduje się menedżer.

Funkcje zarządzania:

- planowanie
 - tworzenie możliwości realizacji planu (tworzenie, zmienianie struktur organizacji)
 - przewodzenie
 - ustawiczna kontrola działania na rzecz efektywności
- } **koordynacja jest metafunkcją**

Umiejętności funkcji kierowniczej:

a) Techniczne – potrzeba do wykonywania i zrozumienia sposobu w jaki wykonywana jest każda praca w organizacji.

b) Społeczne – to zdolność do nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi, zdolność do współdziałania i pobudzania innych do działania.

c) Koncepcyjne – polega na systematycznym spojrzeniu na organizację, to umiejętność koordynacji oraz integracji całości. W dużej mierze zależną one od zdolności do abstrakcyjnego myślenia.

d) Diagnostyczne i analityczne – to umiejętność strukturyzacji problemu. Bez tej umiejętności nie jest możliwe rozwiązywanie problemów nowych, trudno rozpoznawalnych, o nieznanym strukturze.

Pojęcia dodatkowe:

Synergia – (efekt synergiczny) – oznacza różnicę (nadwyżkę) wyniku zorganizowanych działań ludzi nad sumą wyników działań indywidualnych członków zespołu (uczestników organizacji).

Ekwifinalność – cecha systemów otwartych, w tym organizacji. Możliwość osiągnięcia określonego stanu końcowego przy odmiennych warunkach początkowych i różnymi sposobami. Nie ma bezpośredniej zależności między warunkami wyjściowymi a końcowym rezultatem (jak w systemach mechanicznych).

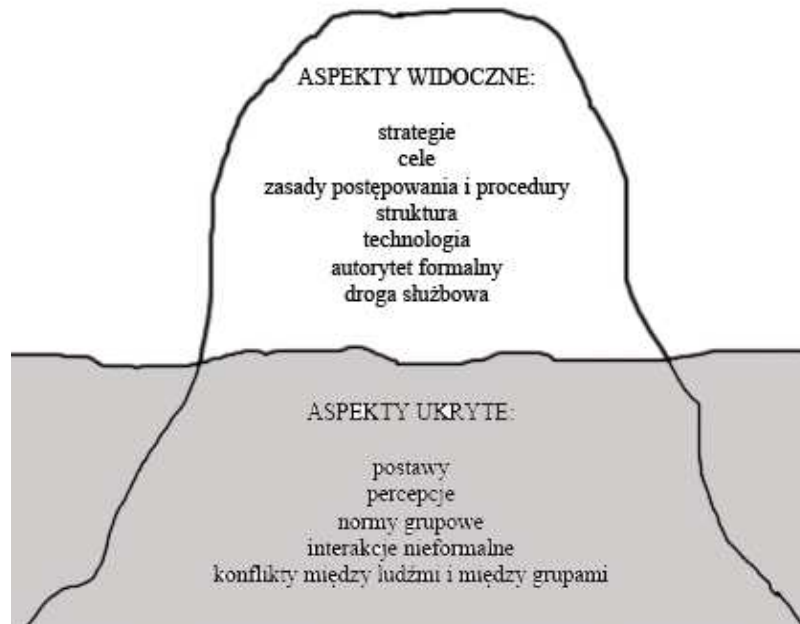
Proces homeostazy – w zarządzaniu proces dzięki którym utrzymywany jest stan równowagi w organizacji.

Stan równowagi – rozumiany jest jako nie podlegający zmianie w wyniku procesów transformacji.

T: Jednostka i grupa w organizacji.

Znaczna część zachowań w organizacji nie jest widoczna gołym okiem. Kiedy patrzymy na organizację, zazwyczaj dostrzegamy jej formalne (widoczne) aspekty.

Organizacja jako góra lodowa:



W dyscyplinie zachowań w organizacji skupia się uwagę na dwóch głównych dziedzinach:

- 1. Indywidualne zachowania** – korzystając przede wszystkim z prac psychologów i zajmując się takimi zagadnieniami, jak osobowość, postrzeganie, uczenie się i motywacja.
- 2. Zachowaniach grupowych** – rozważając normy, role, budowanie zespołów i konflikty.

Postawy są to stwierdzenia oceniające, pozytywne albo negatywne, dotyczące przedmiotów, ludzi bądź wydarzeń. Odzwierciedlają one uczucia danej osoby na określony temat. Poznawczy składnik postawy obejmuje przekonania, opinie, wiedzę i informacje danej osoby. Emocjonalnym składnikiem postawy jest uczuciowy segment podstawy. Poznanie i uczucia mogą prowadzić do zachowań, czyli do wyników behawioralnych. Behawioralny składnik postawy odnosi się do zamiaru postępowania w pewien sposób wobec kogoś lub czegoś.

Zadowolenie z pracy – to ogólna postawa danej osoby wobec jej pracy. Zaangażowanie w pracę to stopień, w jakim pracownik identyfikuje się ze swoją pracą, aktywnie w niej uczestniczy i uważa jej wynik za ważny dla poczucia własnej wartości. Zaangażowanie w organizację oznacza zaś stosunek pracownika do organizacji w kategoriach lojalności wobec niej i utożsamiania się z nią.

Dysonans poznawczy – to wszelkie postrzeganie przez daną jednostkę niezgodności między jej postawami lub między postawą a zachowaniem. Niezgodność w każdej formie jest problemem, a w konsekwencji dana osoba będzie dążyć do ograniczenia zarówno dysonansu, jak i wynikającej z niego niewygody. Chęć ograniczenia dysonansu zależy od wagi jego czynników, od stopnia wpływów, jakie wywiera na nie człowiek, i od nagród, jakie mogą wchodzić w grę.

Osobowość danej jednostki to kombinacja cech psychologicznych, którymi się posługujemy do jej zaklasyfikowania.

Wskaźnik typu osobowości według **Myers-Briggs (MBTI)** to metoda określania typów osobowości, w którym stosuje się 4 wymiary do wyróżnienia 16 typów osobowości na podstawie odpowiedzi udzielonych na około 100 pytań zawartych w kwestionariuszu.

Model „wielkiej piątki” to inaczej pięcioczynnikowy wskaźnik osobowości. Do wielkiej piątki zaliczane są takie oto cechy:

1. **Ekstrawersja** – wymiar osobowości określający, w jakim stopniu dana osoba jest towarzyska, rozmowna i asertywna.
2. **Życzliwość** – wymiar osobowości określający, w jakim stopniu dana osoba jest dobronasza, wykazuje się chęcią współdziałania i jest ufna.
3. **Sumiennosć** – wymiar osobowości określający, w jakim stopniu dana osoba jest odpowiedzialna, wiarygodna, wytrwała i nastawiona na osiągnięcia.
4. **Stabilność emocjonalna** – wymiar osobowości określający, w jakim stopniu dana osoba jest opanowana, nastawiona entuzjastycznie, ma poczucie bezpieczeństwa (biegun pozytywny) albo jest spięta, nerwowa, podlega depresji i czuje się niepewnie (biegun negatywny).
5. **Otwartość na doświadczenia** – wymiar osobowości określający, w jakim stopniu dana osoba cechuje się wyobraźnią, wrażliwością artystyczną i postawą intelektualną.

Inteligencja emocjonalna to zbiór pozapoznawczych umiejętności, zdolności i kompetencji danej osoby, przyczyniający się do radzenia sobie z wymaganiami i naciskami środowiska.

Obejmuje ona pięć wymiarów:

1. **Świadomość siebie** – zdawanie sobie sprawy ze swoich uczuć.
2. **Kierowanie sobą** – umiejętność kierowania swoimi emocjami i impulsami.
3. **Automotywacja** – umiejętność wytrwania mimo przeciwnieństw i niepowodzeń.
4. **Empatia** – umiejętność wyczuwania uczuć innych osób.
5. **Umiejętności społeczne** – umiejętność radzenia sobie z emocjami innych.

Umiejscowienie kontroli to cecha osobowości człowieka, określająca, w jakim stopniu jest on przekonany, że kieruje swoim losem.

Makiawelizm – to stopień, w jaki ludzie są pragmatyczni, utrzymują dystans emocjonalny i uważają, że cel uświęca środki.

Poczucie własnej wartości – stopień, w jakim dana osoba lubi samą siebie lub nie.

Samokontrola – stopień, w jakim dana osoba potrafi dostosować swoje zachowanie do zewnętrznych czynników sytuacyjnych.

Zadowolenie pracownika z pracy i skłonność do odejścia z niej zależą od stopnia, w jakim jego osobowość jest zgodna ze środowiskiem zawodowym.

Sześć podstawowych typów osobowości pracownika:

1. realistyczny (np. mechanik).
2. dociekliwy (biolog).
3. społeczny (nauczyciel).
4. konwencjonalny (księgowy).
5. przedsiębiorczy (kierownik w małej firmie).
6. artystyczny (muzyk).

Kształtowanie zachowań operacyjnych to teoria behawioralna, w której zakłada się, że dobrowolne lub wyuczone zachowania są funkcją ich konsekwencji. Ludzie uczą się zachowywać tak, żeby zyskać coś, czego chcą, albo żeby uniknąć czegoś, czego nie chcą. Kształtowane zachowania operacyjne są dobrowolne i wyuczone.

Zachowania są zdeterminowane raczej zewnątrznie (wyuczone) niż wewnątrznie.

Teoria społecznego uczenia się to teoria, w której zakłada się, że ludzie uczą się w wyniku obserwacji oraz bezpośrednich doświadczeń. Ludzie reagują na sposób, w jaki postrzegają i definiują konsekwencje, nie zaś na same obiektywne konsekwencje.

Centralne miejsce w teorii społecznego uczenia się zajmuje wpływ modeli. Wyznaczają go cztery procesy:

1. Zwracania uwagi.
2. Zapamiętywania.
3. Odtwarzania motorycznego.
4. Wzmocnienia.

Kształtowanie zachowania to systematyczne wzmocnianie kolejnych kroków, zbliżających daną osobę do pożądanego zachowania.

Cztery sposoby kształtowania zachowania:

1. Pozytywne wzmocnienie.
2. Negatywne wzmocnienie.
3. Kara.
4. Wygaszanie.

Grupa to dwie osoby lub więcej, wzajemnie oddziałujące na siebie i współzależne, łączące się, żeby osiągnąć określone cele. Grupy mogą mieć charakter formalny albo nieformalny.

Przyczyny przyłączania się ludzi do grup:

- a) Bezpieczeństwo – w gromadzie siła; zmniejszenie niepewności związanej z samotnością
- b) Pozycja – uzyskanie określonego prestiżu dzięki przynależności do danej grupy
- c) Poczucie własnej wartości – zwiększenie poczucia własnej wartości
- d) Przynależność – zaspokajanie potrzeb społecznych
- e) Władza
- f) Osiąganie celów

Rola to zbiór oczekiwanych wzorów zachowań przypisywany komuś, kto zajmuje określoną pozycję w jednostce społecznej.

Normy to akceptowane standardy wspólne dla członków grupy. Określają: poziomy wydajności, częstotliwość nieobecności, punktualność lub spóźnienia, dopuszczalną liczbę zajęć w czasie pracy itp.

Najpowszechniejsze normy:

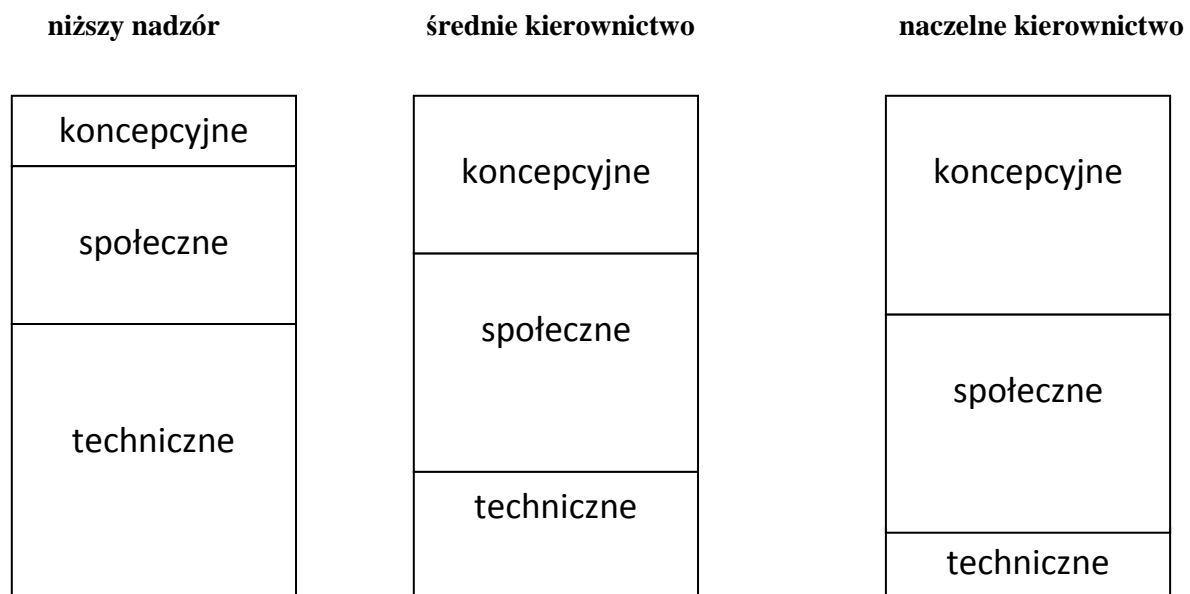
- a) wysiłków
- b) wydajności pracy
- c) ubiorów
- d) lojalności

T: Umiejętności menedżera.

Umiejętności menedżera można podzielić na:

- a) **Koncepcyjne (zarządcze)** – tj. zdolności integrowania interesów i celów organizacji.
- b) **Techniczne** – tj. zdolności posługiwania się wiedzą z określonej specjalności.
- c) **Społeczne** – tj. zdolność kształtowania właściwych relacji między uczestnikami organizacji.

W świetle dorobku klasyków nauki o zarządzaniu (H. Fayol) zależności między umiejętnościami menedżera i szczeblami hierarchii organizacyjnej kształtują się w sposób który ilustruje rysunek:



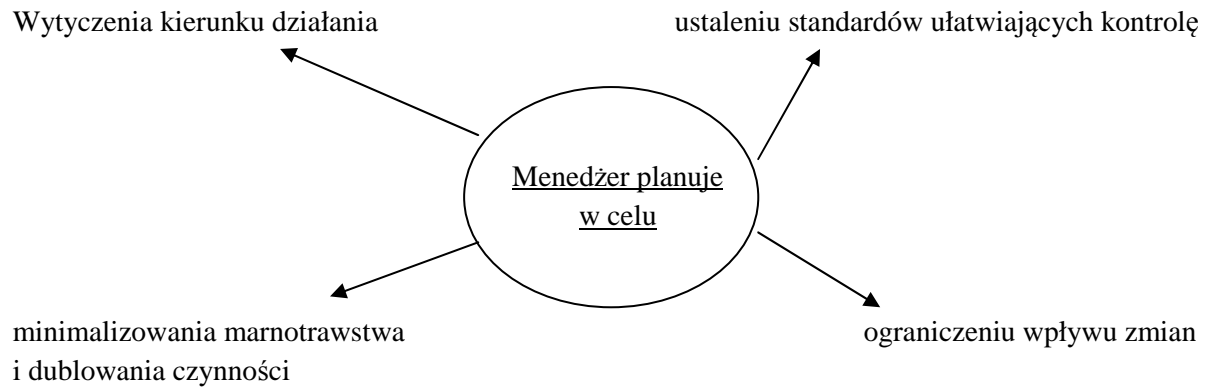
Powyższe zależności dotyczą jednak przede wszystkim dużych organizacji. Zdaniem Fayol'a naczelny kierownik niewielkiej organizacji powinien być wyposażony zarówno w umiejętności techniczne jak i koncepcyjne i społeczne.

Inteligencja przywódcza – to zdolności w trzech podstawowych obszarach:

- wykonywania zadań
- w obszarze ludzi (kształtowanie własności relacji między ludźmi)
- oceny samych siebie

Planowanie jako funkcja zarządzania.

Planowanie polega na wytyczaniu celu i sposobu jego realizacji. Planowanie nie byłoby konieczne gdyby otoczenie byłoby stabilne. Musimy planować ponieważ zachodzą zmiany w otoczeniu.



T: Zespoły i grupy robocze.

Zespoły z reguły uzyskują lepsze wyniki niż indywidualne osoby, jeżeli do wykonywanych zadań potrzeba różnorodnych umiejętności, trafności osądów i doświadczenia. Zespoły są bardziej elastyczne i łatwiej reagują na zachodzące zmiany niż tradycyjne wydziały lub inne trwałe zgrupowania.

Etapy życia zespołu:

Etap I, **formowanie**

Cechują niepewność co do celów i struktury grupy oraz jej przywództwa.

Etap II, **burzenie się**

Cechują konflikty wewnątrz grupy. Występują konflikty dot. sprawowania władzy.

Etap III, **normalizacja**

Zawiązują się bliskie związki, a grupę zaczyna cechować zwartość.

Etap IV, **efektywność**

Struktura jest w pełni funkcjonalna i akceptowana przez członków grupy.

Etap V, **przygotowanie do rozwiązania grupy**

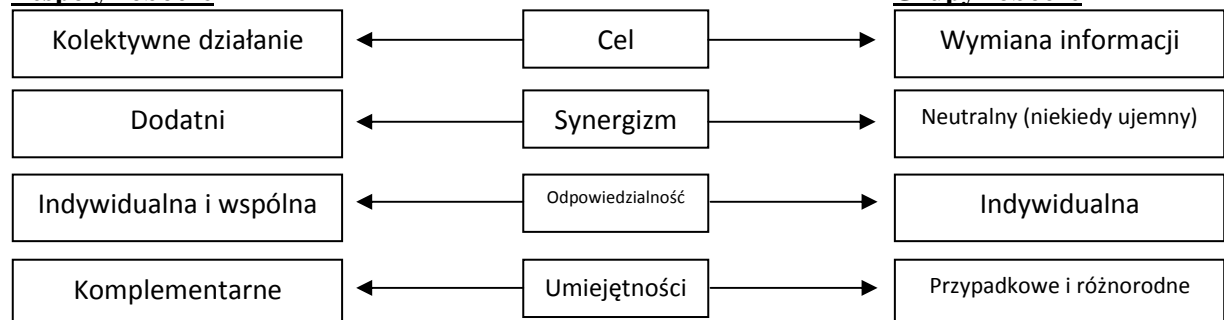
Członkowie swoją uwagę zwracają na czynnościach związanych z zakończeniem działalności zespołu.

Niekiedy kilka etapów zachodzi jednocześnie, na przykład jeżeli zespoły w jednym czasie burzą się i działają efektywnie. Nie powinniśmy zatem zakładać, że wszystkie zespoły zawsze mają dokładnie taki sam cykl życia albo że najbardziej pożądanym jest etap IV. Lepiej zamiast tego traktować te etapy jako ogólne ramy, które powinny przypominać, że zespoły są jednostkami dynamicznymi, i które mogą ułatwić zrozumienie zagadnień pojawiających się w życiu zespołu.

Grupa robocza – grupa w której interakcje służą głównie dzieleniu się informacjami i podejmowaniu decyzji pomagających każdemu wywiązać się z obowiązków. Interakcje w grupie roboczej służą głównie dzieleniu się informacjami i podejmowaniu decyzji, które pomogą każdemu członkowi wywiązać się z obowiązków. Grupy robocze nie mają ani potrzeby, ani możliwości wykonywania kolektywnej pracy, wymagającej wspólnych wysiłków, zatem ich efektywność jest jedynie sumą wkładów pracy poszczególnych członków. Nie występuje pozytywny synergizm.

Zespół roboczy – grupa wykonująca pracę kolektywną (wspólną). Wymagająca wspólnych wysiłków, generująca pozytywny synergizm w wyniku koordynacji wysiłków członków zespołu, prowadzący do poziomu efektywności przewyższającego sumę indywidualnych wkładów pracy.

Zespoły robocze



Rodzaje zespołów roboczych (wg celów):

- a) **Problemowe** – zespoły robocze składające się zazwyczaj z 5-12 pracowników tego samego działu, spotykających się co tydzień na kilka godzin, żeby omawiać sposoby podwyższania jakości oraz zwiększania sprawności działania i poprawy warunków pracy.
- b) **Funkcjonalne** – zespół składający się z kierownika i pracowników jego jednostki, podejmujący działania zmierzające do usprawnienia czynności roboczych lub rozwiązania określonych problemów występujących w danej jednostce funkcjonalnej.
- c) **Samokierujące** – formalna grupa pracowników, funkcjonująca bez kierownika, odpowiedzialna za kompletny proces pracy albo za jego etap kończący się dostawą produktu lub usługi klientowi zewnętrznemu bądź wewnętrznemu.
- d) **Interfunkcjonalne** – zespół składający się z pracowników na podobnym szczeblu w hierarchii przedsiębiorstwa, ale z różnych obszarów jego działalności, zgrupowanych w celu wykonania określonego zadania.
- e) **Wirtualne** – zespół zbierający się za pośrednictwem techniki elektronicznej, która umożliwia prowadzenie porad bez ograniczeń w czasie i przestrzeni.

Cechy zespołów o wysokiej efektywności:

- jasne cele
- istotne umiejętności
- umiejętności negocjacyjne
- wspomaganie z wewnątrz
- wspomaganie z zewnątrz
- skuteczni przywódcy
- wzajemne zaufanie
- dobra komunikacja
- jednolite zaangażowanie

T: Planowane.

Etapy (kroki) planowania:

I etap,

określenie celu czyli stan rzeczy do którego dążymy, zbiór zamierzeń przewidzianych do realizacji

II etap,

ustalenie ile już osiągnięto, określenie mocnych i słabych strony

III etap,

opracowanie alternatywy (myśl i przewiduj)

IV etap,

analiza możliwych działań i wybór najlepszego

V etap,

wdrażanie planu i pomiar wyników, w razie potrzeby podjęcie działań korygujących

Pozytywnie oceniane skutki planowania:

- lepsze nastawienie na wyniki działania
- eliminowanie zagrożeń – wykorzystywanie szans
- minimalizacja marnotrawstwa
- lepsza kontrola
- lepsza koordynacja

Planowanie dzieli się na:

- a) **Strategiczne** – zakreśla ogólne miary działalności organizacji.
- b) **Operacyjne** – ukierunkowanie bieżącej działalności z uwzględnieniem sformułowanych celów strategicznych.

Planowanie strategiczne:

Strategia formułuje odpowiedź na dwa następujące pytania:

- 1) w jakiej domenie będziemy działać?
- 2) jak wygrać rywalizację w domenie?

Domena – to pole działania określone przez rodzaj wytworzonych wyrobów/świadczonych usług.

T: Kultura w przedsiębiorstwie.

Pojęcie i znaczenie kultury przedsiębiorstwa.

Pojęcie kultury w kontekście przedsiębiorstwa oznacza, że organizacje rozwijają własne niemożliwe do zamiany wzorce i symbole, które trwale charakteryzują postępowanie członków wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Charakterystyczne szkoły badania kultury przedsiębiorstwa:

Funkcjonalizm – bada kulturę przedsiębiorstwa pod względem jej roli w systemie. Podłożem tego poglądu jest założenie, że systemy wytwarzają własną kulturę po to, ażeby rozwiązywać określone problemy.

Symbolizm – bada kulturę przedsiębiorstw jako obrazy świata, jako konstrukcje służące zrozumieniu świata. Świat organizatorski rozwija się jako symboliczna konstrukcja. Kultury przedsiębiorstwa są rozumiane jako wspólnoty myśli, które powstały same przez się, ażeby zdobyć ukierunkowanie.

Mimo różnica między obiema ideami jest możliwe ich połączenie. Funkcjonalizm może wyjaśnić konstrukcje myśli i symboli.

Podstawowe elementy łączone z pojęciem kultury przedsiębiorstwa:

- a) Kultura przedsiębiorstwa jest zjawiskiem nie posiadającym oddzielnego quasi-fizycznego bytu, który można by zaobserwować bezpośrednio. Kultury przedsiębiorstwa to wspólnie podzielane przekonania, które wyciskają piętno na pojmowaniu i identyfikacji własnej organizacji.
- b) Kultury przedsiębiorstwa są przeżywane, ich wzorce orientacji są oczywistymi założeniami, tkwiącymi u podstaw codziennej działalności.
- c) Kultura przedsiębiorstwa odnosi się do wspólnych ukierunkowań, wartości. Jest to zespołowe zjawisko, cechujące działalność poszczególnego członka organizacji.
- d) Kultura przedsiębiorstwa jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej. Określone sposoby działania zostają uznane za skuteczne rozwiązania problemów, inne nie. Kultura przedsiębiorstwa posiada więc zawsze swoją historię rozwoju.
- e) Kultura przedsiębiorstwa wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji.
- f) Kultura przedsiębiorstwa jest przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko jest nauczana świadomie.

Wewnętrzna struktura kultury przedsiębiorstwa.

Kultury przedsiębiorstwa są złożonymi zjawiskami. Obejmują one nie tylko wzorce orientacji i programy, ale także widoczne mechanizmy przekazywania i formy wyrazu. Próba usystematyzowania płaszczyzn kultury i wyjaśnienia ich wzajemnych relacji przedstawia model Schein'a (szczeble kulturowe i ich związki).

Model Schein'a

1. Założenia podstawowe (niewidoczne, najczęściej nieświadome).

Są one uporządkowane według pięciu podstawowych problemów ludzkiej egzystencji:

a) Założenia dotyczące otoczenia

Jak jest postrzegane otoczenie w przedsiębiorstwie? Jako zagrażające, wyzywające, dające się pokonać, przemożne itd.?

b) Pojmowanie prawdy i czasu

Jak członkowie organizacji postrzegają prawdę i fałsz, co uznają za słusność a co za fałsz, na czym opierają swoje decyzje.

Sposób traktowania czasu i porządkowania w czasie zdarzeń i procesów. Wyróżniamy:

monochroniczne ujęcie czasu – występowanie regularnych i stałych sekwencji zdarzeń i procesów. Porządkowanie wszystkich czynności kolejno. (nieregularne występowanie zdarzeń jest w takim przedsiębiorstwie odczuwane jako przeszkoda).

polichroniczne ujęcie czasu – wiele czynności przebiega jednocześnie i zdarzenia nie muszą występować według wcześniej sporządzonego projektu (nieregularność i zmieniające się częstotliwość poszczególnych czynności i ich cykli stanowią codzienność).

c) Założenia dotyczące natury człowieka

Każda kultura dostarcza pewnego obrazu człowieka, tzn. założeń dotyczących ogólnych ludzkich cech charakteru. W odniesieniu do przedsiębiorstwa: czy pracownicy wykazują raczej dobra czy zła wolę? Czy chętnie podejmują odpowiedzialność czy tendencyjnie stronią od pracy? Czy są zdolni do rozwoju?

d) Założenia dotyczące natury ludzkiego działania

Kultury wytwarzają koncepcje działania, tzn. wyobrażenia o tym na co ludzie mogą oddziaływać i jakiego rodzaju działanie jest pożądane. Są to odpowiedzi na pytania: jak jest zdefiniowana praca w przedsiębiorstwie? Co to jest praca, a co zabawa?

e) Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich

Należą tu wyobrażenia o uporządkowaniu stosunków społecznych, np. według wieku, pochodzenia lub sukcesu. Kolejny aspekt to traktowanie emocji w organizacjach (czy emocje są dopuszczalne, a jeżeli tak to jakie?) Ważny aspekt to również charakter stosunków (Współzawodnictwo czy kooperacja? Sukces zespołowy czy praca indywidualna?).

2. Systemy wartości i normy postępowania (częściowo widoczne, częściowo nieświadome)

Są to maksymy, „ideologie”, niepisane wytyczne zachowań. Niektóre przedsiębiorstwa podchwytyją te istniejące w sposób ukryty wzorce i formułują je jako wyraźną filozofie zarządzania lub ideały.

3. Symbole i znaki (widoczne ale wymagające interpretacji)

Ich zadanie jest utrzymanie przy życiu tego trudno uchwytnego, mało uświadomionego kompleksu założeń, wzorców interpretacji i systemów wartości, dalsze jego rozwijanie i przekazywanie go nowym członkom organizacji. Symbole i znaki stanowią widoczną część kultury przedsiębiorstwa zrozumiałą jednak tylko w powiązaniu z leżącymi u ich podstaw systemami wartości. Inne widoczne elementy kultury to święta i rytuały w przedsiębiorstwie. Ważny aspekt to również witanie i podejmowanie osób z zewnątrz, architektura pomieszczeń i budynków, ubiór, język (żargon firmowy). **W skrócie: Język, rytuały, święta, ubrania, formy stosunków.**

Typy kultur - Typologia Deala-Kennedy'ego:

a) **Kultura „wszystko albo nic”**

Świat indywidualistów, poszukiwani są gwiazdorzy z wielkimi ideami. Motto: „*pokaż mi górę, a zdobędę ją*”. Ceni się szybkie działanie, wizję młodzieżową, łatwo wyłamującą się z ram. Język jest niekonwencjonalny, pełen nowych tworców językowych. Nowi muszą być bojowi. Sukces wyznacza poważanie, dochód, władzę. Sukcesy są świętowane, porażki bezlitośnie obnażane. Emocje dozwolone, te nie wynikające z bólu. Równouprawnienie kobiet i mężczyzn.

b) **Kultura „chleba i igrzysk”**

„Otoczenie jest pełne możliwości, ty musisz je tylko wykorzystać”. Przyjazne i ujmujące zachowanie. Nieskomplikowana praca w zespole. Ważne, by być aktywnym. Świętuje się wiele wesołych uroczystości (sprzedawca roku itp.). Problemy stwarzają głównie trudni klienci. Język firmy jest zwięzły i pełen zagadkowych skrótów. Wzory są brane ze świata sportu (czerwona kartka, falstart).

c) **Analityczna kultura przedsięwzięć**

Koncentracja na podjęciu właściwej decyzji. Otoczenie traktowane jako zagrożenie. Ufa się naukowo-technicznej racjonalności. Podstawowy rytuał to narada, która łączy najczęściej różne poziomy hierarchiczne (z zachowaniem ścisłego porządku posiedzeń). Perspektywa czasowa jest długoterminowa, wszystko ma być dobrze przemyślane. Idealem jest osobowość stateczna, dojrzała. Karierę robi się stopniowo, nie ma błyskawicznych. Ubiór jest porządny i dyskretny. Język i formy obejścia bardzo uprzejme. Okazywanie emocji jest bardzo naganne.

d) **Kultura procesu**

Wszystko koncentruje się na procesie, cel odgrywa rolę podrzędną. Perfekcyjna i dyskretna realizacja zadań. Błędów popełniać nie wolno. Wszystko jest dokumentowane. Panujące wzorce to nieufność i zabezpieczenie się. Bohaterami są ludzie pracujący bezbłędnie. Współzycie układa się wg porządku hierarchicznego. Określa on wszystko: ubiór, krąg partnerów, sposób bycia, płace itd. Święta nie odgrywają zbyt wielkiej roli. Język jest poprawny i drobiazgowy. Emocje odczuwane są jako zakłócenie.

Do oceny czy kultura jest silna lub słaba stosuje się trzy kryteria:

a) Wyrazistość

Rozróżnia kultury przedsiębiorstwa wg wyrazistości orientacji i wartości, które przekazują. Silne kultury charakteryzują się tym, że podejmują działania z których jednoznacznie wynika co jest pożądane a co nie. Aby kultura była silna, poszczególne wartości systemu symboli muszą być stosunkowo zwarte.

b) Stopień upowszechnienia

Dotyczy skali w jakiej pracownicy podzielają kulturę. O silnej kulturze przedsiębiorstwa mówi się zatem wtedy, gdy zachowania wielu (bądź wszystkich) pracowników kierowane są przez wzorce orientacji i systemy wartości.

c) Głębokość zakorzenienia

Wyraża kwestie w jakim stopniu kulturowe wzorce zostały przyswojone, a więc stały się elementem składowym codziennego działania.

Subkultury – własne kulturowe wzorce orientacji podsystemów organizacji.

Klasyfikacja subkultur:

- **kultury wzajemnie przeciwne** – kierują się przeciw kulturze głównej.
- **kultury równoległe** – neutralne dla kultury głównej.
- **kultury wzmacniające** – kultury entuzjastycznie wspierające kulturę główną.

Inne cechy klasyfikacji subkultur to:

- szczebel hierarchiczny
- profesja
- wiek, płeć, rasa, narodowość, religia

Ekonomiczne znaczenie kultur przedsiębiorstwa.

Wbrew początkowemu optymizmowi kultury przedsiębiorstwa nie oddziałują na funkcjonalność systemów tylko pozytywnie, lecz także negatywnie.

Efekty pozytywne:

1. Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności
2. Sprawna sieć komunikacyjna
3. Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji
4. Przyspieszenie wdrażanie planów i projektów
5. Małe nakłady na kontrolę
6. Silna motywacja i lojalność
7. Stabilność i niezawodność

Efekty negatywne:

1. Tendencja do zamykanie się w sobie
2. Blokowanie nowych orientacji
3. Bariery we wdrożeniach
4. Utrwalenie się tradycyjnych motywów sukcesu
5. Kolektywna postawa uniku
6. „Kulturowe myślenie”
7. Brak elastyczności

Zmiana kultury w organizacji.

Typowy przebieg zmian kultury w organizacji:

1. Dotychczasowe wzorce działań i interpretacji prowadzą do kryzysu
2. Występuje brak pewności. Symbole i rytuały są krytykowane, tracą na wiarygodności
3. Pojawienie się kultur pozornych (kultury cienie) albo nowa ekipa kierownicza próbuje stworzyć nowe wzory ukierunkowania
4. Stare i nowe kultury popadają w konflikt
5. Jeśli nowym orientacjom uda się opanować kryzys, są akceptowane
6. Nowa kultura rozwija się wraz z nowymi symbolami, rytuałami itd.

Członkowie organizacji muszą być, jeszcze bardziej niż w przypadku innych zmian organizatorskich, przekonani o tym, że zmiana jest konieczna i muszą mieć motywację do wypróbowania czegoś nowego. Dlatego zmiana kultur jest możliwa tylko przez szeroką partycypację i z etycznego punktu widzenia tylko w ten sposób jest możliwa do zaakceptowania.

T: Procedura planowania strategicznego.

Etapy planowania strategicznego:

Etap I, **analiza otoczenia**

Etap II, **analiza organizacji**

Etap III, **określenie opcji strategicznych**

Etap IV, **wybór strategiczny**

Etap V, **opracowanie programów strategicznych**

Podział otoczenia na:

a) **Dalsze** – to zbiór sił pośrednio oddziałujących na organizacje. Segmentami otoczenia dalszego są:

- otoczenie makroekonomiczne
- otoczenie polityczno-prawne
- otoczenie socjokulturowe
- otoczenie technologiczne
- otoczenie naturalne

Celem analiza otoczenia dalszego jest przede wszystkim **określenie szans i zagrożeń**.

b) **Bliższe** – zbiór sił które mają bezpośredni wpływ na organizacje. Celem analizy otoczenia bliższego jest **określenie atrakcyjności domeny**.

I etap, analiza otoczenia

Atrakcyjność domeny zależy od:

1. **Siły nacisku dostawców i odbiorców** – im większa siła nacisku dostawców i odbiorców tym mniejsza atrakcyjność domeny i odwrotnie.
2. **Produktów substytucyjnych** – im więcej produktów substytucyjnych tym atrakcyjność domeny mniejsza i odwrotnie.
3. **Potencjalnych oferentów** – im większa bariera rynkowa tym atrakcyjność domeny jest większa i odwrotnie.
4. **Rywalizacja między oferentami** – im większa rywalizacja między oferentami tym atrakcyjność domeny będzie mniejsza i odwrotnie.
5. **Od polityki gospodarczej w danym kraju** – im większa wolność gospodarcza tym atrakcyjność domeny większa.

II etap, analiza organizacji

Celem analizy organizacji jest określenie jej słabych i mocnych stron. Określenie słabych i mocnych stron nie jest możliwe bez jakiegoś układu odniesienia którym może być np. najgroźniejszy konkurent.

Będziemy porównywać typowe obszary mocnych i słabych stron:

- personel
- marketing
- organizacja i zarządzanie
- finanse i rachunkowość
- technologie produkcyjne

III etap, określenie opcji strategicznych

To możliwe odpowiedzi na pytania zawarte w definicji strategii.

Opcje strategiczne na szczeblu organizacji. Macierz Ansoff'a (rodzaje strategii)

Produkt	S	rozszerzenie rynku	penetracja rynku
	N	dywersyfikacja	rozszerzenie produktu
		N	S

Rynek

N – nowy

S – stary

Określenie opcji strategicznych na szczeblu domeny polega na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Gdzie będziemy działać (cały rynek/część rynku).**
- W jakim kierunku będziemy działać:**
 - strategia kosztowa
 - strategia wyróżniania
- Wg jakich reguł będziemy działać:**
 - strategia dostosowania się do obowiązujących reguł
 - strategia innowacyjności

IV etap, wybór strategiczny

Kryteria wyboru strategicznego:

1. Kryteria ekonomiczne
2. Osiągalność opcji
3. Kryterium etyczne

V etap, opracowanie programu strategicznego

Polega na:

1. Doborze odpowiedniego personelu
2. Doborze odpowiedniej struktury organizacyjnej (strategia wyprzedza strukturę)
3. Dostosowanie do siebie strategii i kultury organizacyjnej

Podział planów operacyjnych:

a) Jednoznaczne – dotyczą działań niepowtarzalnych. Dzielą się na:

- programy
- projekty
- preliminarze budżetowe

b) Trwale obowiązujące – dotyczą działań powtarzalnych. Elementami tych planów są:

- zasady postępowania
- reguły działania
- instrukcje działań na stanowisku pracy

T: Struktury organizacji.

Struktura organizacji – całościowy kształt stosunków między jej elementami: ludźmi i składnikami rzeczowymi. Sposób uporządkowania elementów organizacji.

Statyczne ujęcie struktury – abstrahuje od czynnika czasu, przedstawia relacje między elementami organizacji w danej chwili. Można w ten sposób przedstawić przestrzenne rozmieszczenie i usytuowanie względem siebie elementów organizacji (np. stanowisk pracy), a także sposób ich pogrupowania, zróżnicowania hierarchicznego i podporządkowania. W tym ujęciu nie widać procesów jakie zachodzą w organizacji.

Dynamiczne ujęcie struktury – abstrahuje od istnienia stanowisk i komórek, które w danym procesie nie biorą udziału. Ukazuje sposób uporządkowania procesów które składają się na funkcjonowanie organizacji. Jest to zatem struktura zdarzeń zachodzących w czasie.

Podsystem struktury – wraz z podsystemem zarządzania i podsystemem celów i wartości – jest elementem układu sterującego organizacją. Jednym z jego zadań jest ograniczenie niepewności płynącej z wnętrza organizacji, głównie na skutek nieprzewidywalnych zachowań jej uczestników. *Struktura służy do zredukowania różnorodności zachowań jej członków.*

„Struktura organizacji jest przede wszystkim narzędziem kierowania.” M. Przybyła.

Funkcje spełniane przez strukturę:

- scalenie składników organizacji
- zapewnienie względnej równowagi, która zapobiega destrukcji organizacji
- zapewnienie synchronizacji realizowanych w organizacji procesów
- zmniejszenie niepewności wynikającej z probabilistycznego charakteru organizacji
- adaptacja do zmiennego otoczenia organizacji

Struktura organizacyjna powstaje w wyniku powiązanych ze sobą procesów:

- a) **Podział pracy (zadań) między uczestników organizacji**
 - zdefiniowanie zadań poszczególnych uczestników organizacji. Podział poziomy, horyzontalny, nie różnicujący hierarchicznie uczestników. Ma na ogół charakter jakościowy, tzn. polega na tym, że poszczególni uczestnicy wykonują różne czynności w sumie składające się na proces prowadzący do realizacji celów organizacji.
- b) **Podziału władzy w organizacji**
 - ma charakter pionowy, a w jego wyniku powstaje hierarchiczna budowa struktury organizacyjnej. Konieczność tego podziału wynika z wielkości organizacji. Im większa organizacja tym bardziej pośredni charakter ma jej kierowanie.

- c) **Integracji elementów organizacji w całość przez tworzenie różnego rodzaju powiązań między nimi**
- bez przeprowadzenia tego procesu nie można mówić o organizacji jako całości, a tym bardziej jak o systemie. Integracja polega na budowie sieci więzi wewnątrz organizacyjnych, stosowanych do relacji jakie pomiędzy tymi elementami chcemy zbudować.

Powstające w wyniku procesów podziału i integracji stosunki między ludźmi w organizacji można podzielić na następujące kategorie:

- a) **Stosunki uporządkowania.**
- poziome wynikające z podziału pracy i pionowe wynikające z podziału władzy.
- b) **Stosunki przynależności do formalnych grup będących elementami organizacji.**
- c) **Stosunki współdziałania wynikające z procedur określających przebieg różnych procesów w organizacji.**
- d) **Stosunki podporządkowania albo nadrzędności i podrzędności wynikające z podziału władzy i ustanowionej hierarchii.**
- Znajdują wyraz w więziach informacyjnych, których treścią jest przekazywanie w dół zadań, poleceń, nakazów. Więzy tego typu nazywane są służbowymi.
- e) **Stosunki wynikające ze specjalizacji i wiedzy fachowej uczestników organizacji.**
- nie są wynikiem podziału pracy i władzy, a są wyrazem wpływu specjalisty w jakiejś dziedzinie na pracę innych ludzi.

Formalna struktura organizacji – określa normatywny porządek, na którym opiera się proces zarządzania. Struktura formalna nie wyczerpuje jednak pełnego zakresu relacji zachodzących między ludźmi w procesie funkcjonowania organizacji.

Proces formalizowania struktury organizacyjnej zmierza do utrwalenia takich relacji między elementami organizacji i takich zachowań ludzi, które są niezbędne dla zapewnienia realizacji celów organizacji i wysokiej efektywności jej funkcjonowania.

Stopień sformalizowania struktury organizacyjnej należy rozumieć jako relacje struktury formalnej do struktury rzeczywistej, obejmujące wszelkie stosunki zachodzące między elementami organizacji.

Zalety formalizacji:

- podnosi przewidywalność zachowań ludzi w organizacji
- ujednocza i koordynuje zachowania do osiągnięcia wspólnego celu
- formalne normy określające jak należy postąpić w danej sytuacji (programowanie zachowań)

Wady formalizacji:

- ograniczona elastyczność organizacji
- przewaga formy nad treścią
- degradacja roli człowieka jako podmiotu działania

Czynniki sprzyjające wysokiej formalizacji:

- stabilne otoczenie i wynikające z tego powtarzalność i rutynizacja procesów transformacji
- konieczność ujednoczenia zachowań uczestników organizacji w dużej skali i w warunkach rozproszenia terytorialnego
- wymagania technologii ograniczające dowolność zachowań ludzi
- niskie kwalifikacje uczestników organizacji

Czynniki sprzyjające niskiej formalizacji:

- złożone i zmienne otoczenie wymagające elastycznego i zindywidualizowanego reagowania organizacji jako całości i każdego z jej uczestników
- nie zrutynizowana technologia, zmieniająca się stosownie do zmiany zadań
- wysokie kwalifikacje i aktywna postawa uczestników organizacji

W rzeczywistości między uczestnikami występują relacje, które wykraczają poza obręb struktury formalnej, są to:

- Stosunki nieformalne** – takie które odchylają się od struktury formalnej, naruszają normatywny porządek. Często szkodliwe dla organizacji. W niektórych przypadkach mogą mieć znaczenie pozytywne, dynamizujące i uelastyczniające strukturę formalną. Czasami są wyrazem twórczej inicjatywy członków, zmierzającej do adaptacji struktury w otoczeniu lub zmian w innych podsystemach organizacji.
- Stosunki niesformalizowane** – uzupełniają strukturę formalną wypełniając margines swobody, świadomie pozostawiony uczestnikom organizacji i tym samym wzbogacają rzeczywistą strukturę organizacji. Są niezbędnym uzupełnieniem struktury formalnej.
- Stosunki pozaformalne** – (poza organizacyjne) między uczestnikami organizacji, powstające jako wyraz wspólnych zainteresowań, przyjaźni. Te relacje towarzyszą strukturze formalnej. Nie są jednak obojętne, wpływają na morale i pośredni kształtują zachowania uczestników.

Budowa struktur organizacyjnych.

Poszukiwanie „złotego środka” – wszystkie skrajności mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Sytuacyjne podejście w nauce o zarządzaniu organizacjami odrzuca możliwość formułowania uniwersalnych i jednoznacznych zasad budowania struktur organizacyjnych.

Specjalizacja

W wymiarze indywidualnym wyraża się ona ograniczeniem szerokości zadania i różnorodności wykonywanych czynności. Im węższe i bardziej jednorodne jest zadanie, tym krótszy jest czas jego wykonywania. Granicę podziału i specjalizacji wyznaczają: praktyczna niepodzielność czynności bardzo prostych oraz pełne wykorzystanie czasu pracy wykonawcy zadania.

Zalety specjalizacji:

- pozwala doprowadzić do optimum zarówno wysiłek fizyczny oraz wysiłek psychiczny potrzebny do wykonania zadania
- jest podstawową przesłanką synergii powstającej w działaniu zespołowym
- ekonomia skali
- pełniejsze wykorzystanie specjalistycznych kwalifikacji ludzi
- wykorzystanie bardziej wyspecjalizowanych urządzeń technologicznych
- oszczędność czasu

Wady specjalizacji:

- degradacja roli człowieka w procesie pracy
- usztywnienie organizacji i ograniczenie jej zdolności przystosowawczych
- znużenie psychiczne i fizyczne wywołane monotonna pracą
- „despecializacja” – zadania stają się tak proste i rutynowe, że nie wymagają praktycznie żadnych kwalifikacji
- trudność dostrzegania związku tego co się robi z celami organizacji

Wymiary struktury astońskiej:

- Wymiar konfiguracji** – charakteryzuje kształt struktury: rozczłonkowanie i pogrupowanie elementów, liczbę szczebli hierarchicznych oraz proporcje części składowych.
- Wymiar specjalizacji** – określający podział pracy, rozdział zadań między stanowiska pracy i zajmujących je ludzi.
- Wymiar centralizacji** – określający rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych.
- Wymiar standaryzacji** – określający stopień typowości i zrutynizowania czynności w organizacji oraz ujednoczenie zasad postępowania.
- Wymiar formalizacji** – określający zakres norm postępowania i zasad komunikowania się obowiązujących w organizacji.

Centralizacja

Organizacja skrajnie scentralizowana to organizacja, w której uprawnienia do podejmowania decyzji są w całości skupione na najwyższym szczeblu hierarchicznym jej struktury. Uprawnienia te mogą być przypisane jednej osobie lub grupie osób.

Zalety centralizacji:

- podejmowanie decyzji na podstawie kryteriów wyprowadzanych z celów i interesów organizacji jako całości
- możliwość ściślejszej koordynacji funkcjonowania
- możliwość zapewnienie jednolitości działania podsystemów

Wady centralizacji:

- oderwanie miejsce podejmowania decyzji od miejsca ich realizacji
- w strukturach wieloszczeblowych centralizacja wydłuża czas podejmowania decyzji rozstrzygających dany problem
- zubożenie treści pracy kierowników niższych szczebli i wykonawców

Czynniki sprzyjające centralizacji:

- małe rozmiary organizacji
- zwartość terytorialna
- względna stabilność i mało złożone otoczenie
- funkcjonalny podział pracy i duża zależność między elementami składowymi organizacji
- długie łańcuchy technologiczne (produkcja masowa)
- niskie poziom kwalifikacji uczestników organizacji
- dobry system informacyjny wewnątrz organizacji (zwłaszcza w pionie)

Decentralizacja

Organizacja skrajnie zdecentralizowana to taka, w której całość uprawnień do decydowania skupiona jest na najniższym szczeblu jej struktury.

Zalety decentralizacji:

- pozwala lepiej wykorzystać potencjał, jaki stanowią kwalifikacje, inicjatywa i aktywne uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów ludzi na niższych szczeblach hierarchii.
- wzbogaca treść pracy uczestników organizacji (zwiększa motywację i satysfakcję)
- obniża koszty podejmowania decyzji
- podnosi trafność podejmowanych decyzji

Wady decentralizacji:

- dezintegracja organizacji (interesy grupy ludzi)
- utrudniona koordynacja i unifikacja działań różnych podsystemów

Czynniki sprzyjające decentralizacji:

- duże rozmiary organizacji
- działanie na dużym obszarze geograficznym i rozproszenie terytorialne
- złożoność i zmienność otoczenia wymagające zróżnicowanej struktury i szybkich reakcji
- przedmiotowy (produkcyjny) podział pracy
- technologia nierutynowa (zmienność zadań)

- wysokie kwalifikacje pracowników
- dobry system informacyjny umożliwiający bezpośredni dostęp do informacji z różnych poziomów hierarchii i stanowisk

Dywizjonalizacja (decentralizacja federalna) – ma ona zastosowanie głównie w dużych organizacjach, w których podział zadań i grupowanie elementów oparte są na kryterium produktowym lub terytorialnym. Oznacza tworzenie wewnątrz korporacji odrębnych względnie samodzielnych jednostek organizacyjnych ponoszących pełną odpowiedzialność za prowadzenie działalności w określonych dziedzinach tak, aby przynosiła ona zysk, a co najmniej nie pomniejsza zysku całej korporacji. Decentralizacja polega tu nie tylko na przekazaniu uprawnień do decydowania, lecz na gospodarczym wyodrębnieniu podsystemów organizacji, nadaniu im znacznej samodzielności i swobody wyboru sposobu działania oraz obciążeniu ich pełną odpowiedzialnością za końcowe wyniki.

Grupowanie elementów organizacji.

a) Grupowanie według funkcji

- jest szeroko stosowane w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi, w administracji państwowej i innych typach organizacji. Łączeni są w ten sposób ludzie mający podobne kwalifikacje i wykorzystują podobne elementy rzeczowe organizacji. Ma wiele zalet zwłaszcza w organizacjach niezbyt wielkich i nie rozproszonych terytorialnie. Takie grupowanie dobrze wykorzystuje kwalifikację specjalistów. Może powodować przedłużanie się procesów podejmowania decyzji i obniżanie ich trafności.

b) Grupowanie według produktu

- stosowane tam, gdzie produkcja, a także inna działalność jest silnie zróżnicowana, gdzie różne produkty lub inne przedmioty działalności wymagają używania innych rodzajów technologii. Skutkiem takiego grupowania jest lepsza koordynacja i kontrola realizowanych zadań. Gorsze wykorzystanie specjalistów, zwłaszcza gdy grupowanie według przedmiotu występuje nie tylko na poziomie technicznym organizacji, ale doprowadzone jest do poziomu zarządzania.

c) Grupowanie według miejsc

- ma ono zastosowanie przede wszystkim tam, gdzie działalność organizacji jest rozproszona na mniejszym lub większym obszarze. Zalety i wady są analogiczne do grupowania według przedmiotu.

d) Grupowanie według klienta

- kryterium wyróżnienia są tu szczególne potrzeby określonej grupy klientów. Zaletom tego sposobu grupowania jest sprostanie w wyższym stopniu potrzebom klientów. Podstawową wadą jest trudność powiązania z innymi sposobami grupowania.

Najczęściej wykorzystują się równocześnie dwa lub więcej sposoby grupowania, przy czym ich kombinacja może być różna.

Rozwiązania, które pozwoliłyby zachować wysoki stopień synergii, a równocześnie usunąć dolegliwości głębokiego podziału pracy i wąskiej specjalizacji jej wykonawców to następujące formy organizacji pracy:

1. **Rotacja zadań.**
2. **Poszerzanie pracy.**
3. **Wzbogacanie pracy.**
4. **grupowa organizacja pracy (tzw. grupy autonomiczne).**

Rotacja zadań:

- dążenie do poprawy warunków pracy
- poprawa wydajności zespołów złożonych z bardzo wąsko wyspecjalizowanych i mających bardzo jednostronne kwalifikacje ludzi
- krok w kierunku humanizacji pracy
- pozytywne skutki są ograniczone – jedno monotonne zajęcie jest zastępowane innym, podobnym
- nie jest zmianą strukturalnych cech organizacji
- dotyczy zmiany charakterystyk podsystemu psychospołecznego
- zmiana dotyczy ludzi: są oni szerzej wyspecjalizowani, a ich bardziej wielostronne kwalifikacje są wykorzystywane dzięki okresowej zmianie pracy

Poszerzanie pracy:

- obejmuje zmianę struktury organizacyjnej – łączenie kilku czynności w jedno zadanie
- wymaga szerzej specjalizacji wykonawcy i większej różnorodności wykonywanych czynności
- zmniejsza nudę i monotonię oraz jednostronne obciążenie fizyczne
- jest odwrotnością pogłębiania podziału pracy i zwiększania stopnia specjalizacji
- powinno mieć zastosowanie wszędzie tam, gdzie proces podziału poszedł za daleko i gdzie zbliżenie się do optimum wymaga kroku wstecz, a nie naprzód

Obie te formy organizacji dotyczą poziomego uporządkowania organizacji (podziału pracy na jednym stopniu hierarchicznym). Mogą one zmniejszyć ujemne skutki nadmiernie jednorodnych i często powtarzalnych czynności, ale nie mają wpływu na inne negatywne zjawiska: niedostrzeganie swojej roli w organizacji i poczucie braku wpływu na przebieg zachodzących w niej procesów. Neutralizacja tych zjawisk wymaga scalania czynności nie tylko w płaszczyźnie poziomej, lecz także w pionowej.

Wzbogacanie pracy:

- jego istotą jest włączenie do treści pracy elementów planowania, kontroli i podejmowania decyzji co do sposobu wykonywania zadań
- zmieniają się wszystkie elementy treści pracy
- wzrastają: udział pracy umysłowej, wymagania co do wiedzy i kwalifikacji pracownika, różnorodność i stopień wpływu na przebieg pracy i stopień odpowiedzialności
- może mieć daleko idące skutki w sferze motywacji
- stwarza warunki do czerpania satysfakcji z samego uczestnictwa w organizacji i realizacji zadań stanowiących swego rodzaju wyzwanie

- powinno dotyczyć zadań możliwie kompleksowych, wykonywanych od początku do końca, a nie wycinkowych

Grupy autonomiczne:

- wewnętrzny podział pracy w grupie, jej koordynacja i organizacja należy do członków grupy
- nikt nie narzuca procedur ani norm
- stopień specjalizacji, powtarzalności czynności czy częstotliwość rotacji zadań jest taki, jaki sami wykonawcy uznają za właściwy
- pracownicy sami ustalają sobie długości i częstotliwości przerw oraz „wybierają” sposób reagowania na nieprzewidziane postoje
- grupa sama kontroluje stopień realizacji zadań i jakości wykonanych prac
- prawo do prowadzenia polityki regulującej skład personalny zespołu oraz prawo wyboru jego lidera
- rola lidera jest w większym stopniu rolą koordynatora (wewnątrz) i reprezentanta interesów zespołu (na zewnątrz)
- ograniczona liczebność grupy (optimum to 8-10 osób)
- zespołowy system wynagradzania – podział zarobków między członków tej grupy jest także przedmiotem ich wewnętrznych ustaleń
- ma największy wpływ na strukturę organizacji

Zastosowanie tych form organizacji pracy nie może niweczyć dodatnich stron jakościowego podziału pracy i specjalizacji. Poza tym, możliwości ich działania są ograniczone przez wymagania technologii, a także przez oczekiwania ludzi, które nie zawsze idą w kierunku poszukiwania wzbogaconej treści pracy.

T: Typy struktur.

Programy powinny zawierać następujące informacje:

1. Nazwy poszczególnych etapów działania.
2. Nazwy stanowisk i jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację poszczególnych etapów.
3. Terminy rozpoczęcia i czas trwania poszczególnych etapów.

Programy różnią się od projektu **zasięgiem**. Zasięg projektu jest mniejszy.

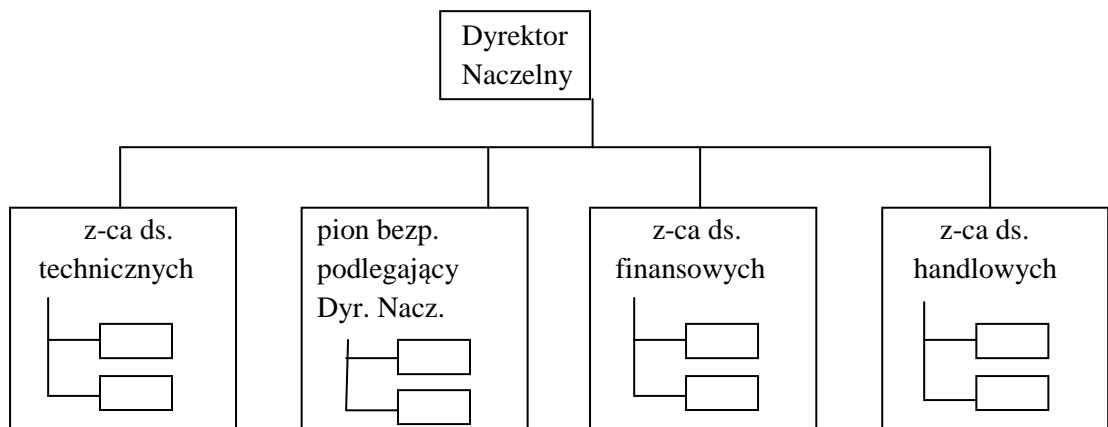
Planowanie budżetowe – zawierają informacje o środkach finansowych niezbędnych w realizacji określonego przedsięwzięcia.

Organizowanie jako funkcja zarządzania.

Podstawowe typy struktur organizacyjnych:

a) Funkcjonalna (pionów scalonych)

Charakteryzuje się tym, że podstawowe jednostki organizacyjne, zwane pionami, specjalizują się w realizacji określonych funkcji. Np. technicznej, handlowej, finansowej.



Schemat organizacji produkcyjnej.

Zalety:

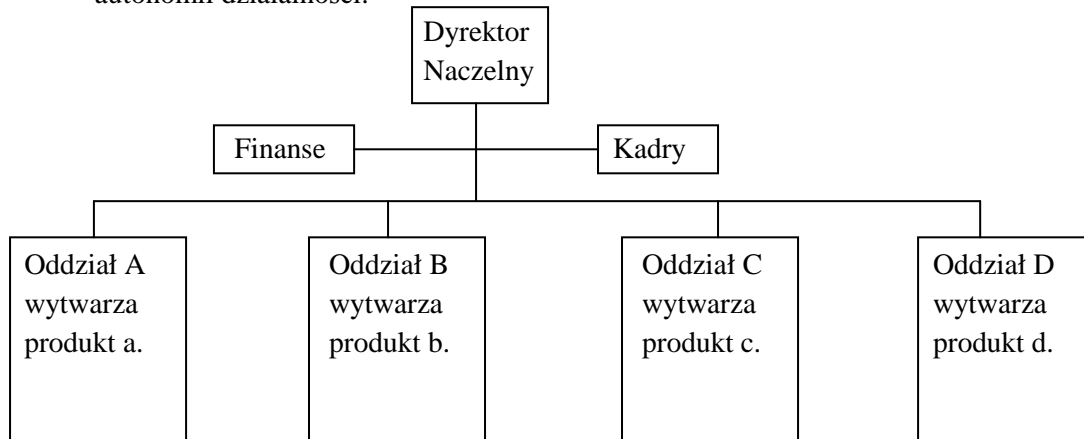
- brak konfliktu kompetencyjnego spowodowanego przestrzeganiem zasady jedności rozkazodawstwa (każdy podwładny ma jednego bezpośredniego przełożonego)
- łatwo można określić odpowiedzialność za realizację zadania
- prostota

Wady:

- automatyzacja poszczególnych pionów organizacyjnych wyrażająca się w preferowaniu realizacji ich celów, nie zawsze zgodnych z celami całości
- nadmierna decentralizacja i formalizacja --> **biurokratyzacja**

b) Dywizjonalna (oddziałowa)

Charakteryzuje się tym, że podstawowe jednostki organizacyjne zwane dywizjami lub oddziałami wyodrębnione są na podstawie przedmiotowego kryterium podziału pracy (podział pracy wg wyrobów, klientów, regionów geograficznych) i cechą daleko idącej autonomii działalności.



Zalety:

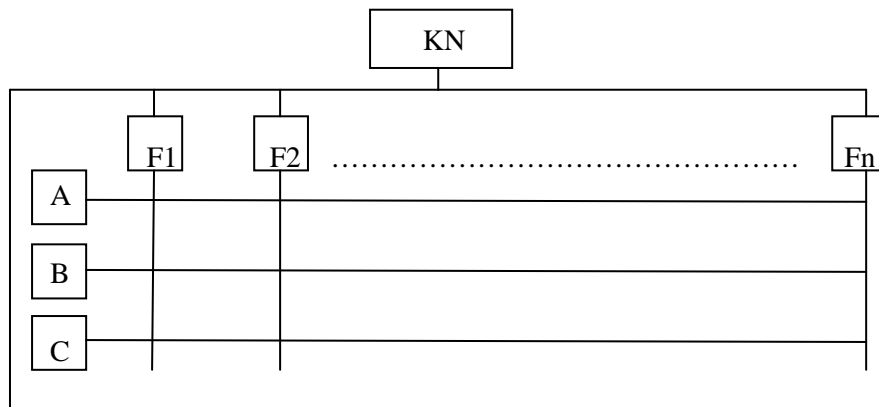
- brak konfliktów kompetencyjnych (zasada jedności rozkazodawstwa)
- decyzje są podejmowane szybko ze względu na proces decentralizacji

Wady:

- duże koszty
- zmniejszenie efektu synergii, kanibalizm organizacyjny

c) Struktura macierzowa

Charakteryzuje się tym, że w jej ramach funkcjonują dwa równorzędne układy: funkcjonalny i przedmiotowy.



Fi – jednostki układu funkcjonalnego. A, B... - jednostki układu przedmiotowego.

W ramach struktury macierzowej funkcjonuje dwa układy różniące się między sobą stabilnością. Układ funkcjonalny jest częścią stałą struktury, a przedmiotowy – zmienną. Struktura macierzowa powstaje w wyniku nałożenia na siebie struktury funkcjonalnej i dywizjonalnej.

Zalety:

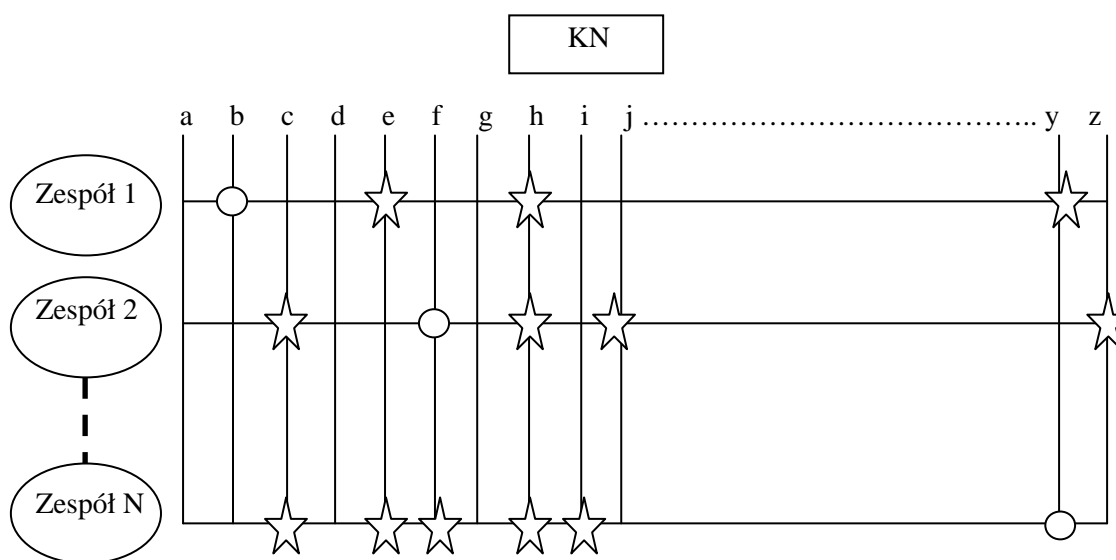
- wysoka elastyczność
- duża motywacja do pracy członków organizacji
- obiektywna ocena członków

Wady:

- konflikty kompetencyjne spowodowane nieprzestrzeganiem zasady jedności rozkazodawstwa (podwładny może mieć dwóch lub więcej bezpośrednich przełożonych)
- poczucie stałej tymczasowości organizacji
- „przeciąganie liny” – między układem funkcjonalnym a przedmiotowym

d) Struktura organiczna

Charakteryzuje się tym, że uczestnicy organizacji są bezpośrednio podporządkowani kierownikom naczelnym, a na ich zbiorze tworzone są zespoły zadaniowe zajmujące się realizacją określonych, jednorazowych przedsięwzięć.



Zalety:

- bardzo wysoka elastyczność
- wysoka motywacja do pracy
- możliwość obiektywnej oceny pracowników

Wady:

- konflikty kompetencyjne (nie jest przestrzegana zasada jedności rozkazodawstwa)
- organizacje o takiej strukturze funkcjonują na krawędzi chaosu

Nie ma idealnej struktury organizacji.

T: Czynniki strukturotwórcze.

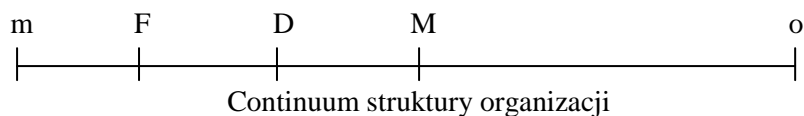
Otoczenie a struktura organizacji.

Zdaniem Stalkera w warunkach stabilnego otoczenia sprawdza się tzw. Struktura mechanistyczna. Natomiast w warunkach otoczenia dynamicznego (burzliwego) struktura organiczna.

Struktura mechanistyczna	Struktura organiczna
Uhierarchizowanie struktury władzy i kierownictwa	Słabo zaznaczona struktura władzy. Zmniejszające się wraz z zadaniami
Wysoki stopień specjalizacji	Niski stopień specjalizacji
Precyzyjnie określone uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność na każdym stanowisku	Uprawnienia i odpowiedzialność adekwatna do aktualnie realizowanych zadań
Dominacja interakcji pionowych	Dominacja interakcji poziomych
Regulacje zachowania uczestników organizacji przede wszystkim za pomocą decyzji przełożonych	Regulacje zachowania uczestników głównie przez konsultacje o charakterze doradczym
Zależność autorytetu od miejsca w hierarchii organizacji	Zależność autorytetu od wiedzy

Dwie przeciwstawne struktury.

Struktury mechanistyczne i organiczne mogą stanowić krańce continuum struktury organizacyjnej, które ilustruje rysunek:



m – mechanistyczna

F – funkcjonalna

D – dywizjonalna

M – macierzowa

o – organiczna

Technologia a struktura organizacyjna

Woodward wyróżnia trzy następujące typy procesu produkcyjnego różniące się złożonością technologii:

- a) Produkcja jednostkowa i małoseryjna.
- b) Produkcja wielkoseryjna i masowa.
- c) Ciągły proces produkcyjny.

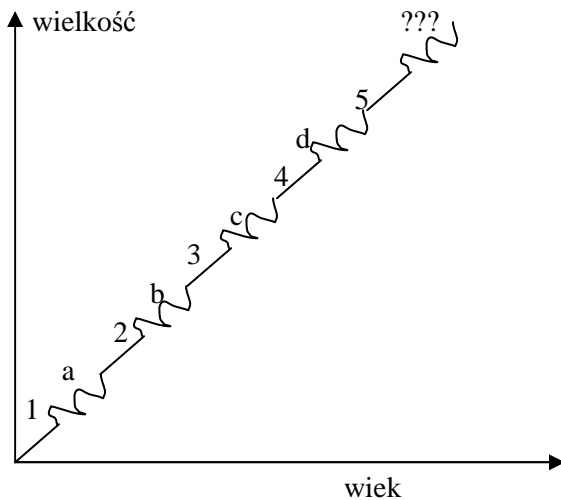
Stwierdzamy, że:

- firmy stosujące produkcję masową i wielkoseryjną skłaniają się ku mechanistycznym systemom zarządzania
- przedsiębiorstwa z produkcją jednostkową i małoseryjną lub aparaturową – ku systemom organicznym

Zależności te byłyby tym bardziej widoczne im przedsiębiorstwo było efektywniejsze.

Cykle życia organizacji, a struktura organizacji.

[Greiner]



1 – faza wzrostu przez kreatywność

Sprawdza się struktura organiczna.

a – kryzys przywództwa

Kierownictwo nie jest w stanie panować nad tym co się dzieje.

2 – faza wzrostu przez formalizację

Sprawdza się struktura funkcjonalna.

b – kryzys autonomii

Organizacja jest zbyt sztywna.

3 – faza wzrostu przez delegowanie uprawnień

Sprawdza się struktura dywizjonalna z tym, że jednostki sztabowe takie jak finanse, kadry funkcjonują na szczeblu kierownika naczelnego.

c – kryzys decentralizacji

4 – faza wzrostu przez koordynacje

Sprawdza się również struktura dywizjonalna z tym, że jednostki sztabowe (np. finanse i kadry) funkcjonują również w poszczególnych dywizjach. Struktura bardzo złożona.

d – kryzys biurokratyczny

5 – faza wzrostu przez współdziałanie

Sprawdza się macierzowa struktura organizacji.

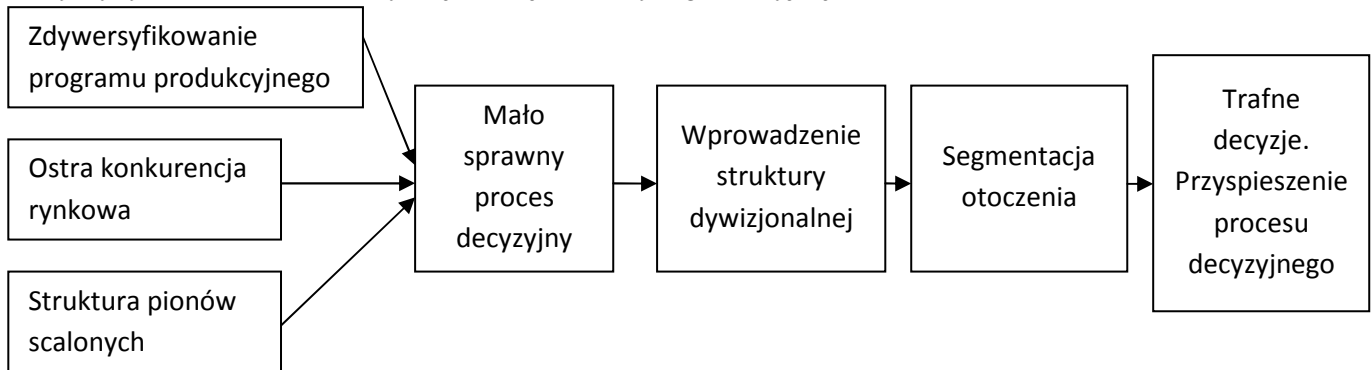
??? – kryzys.

Z modelu cyklicznego życia organizacja Greinera wynika, że w różnych fazach tego cyklu sprowadzają się odmienne rozwiązania strukturalne. W niewielkiej organizacji sprawdzają struktury organiczne. W organizacjach średniej wielkości struktury funkcjonalne. W organizacja dużych i bardzo dużych rozmiarów struktury dywizjonalne i macierzowe.

T: Dywersyfikacja produkcji a struktura organizacyjna

Dywersyfikacja oznacza zróżnicowanie programu produkcji.

Przyczyny i skutki wdrażania dywizjonalnej struktury organizacyjnej:



Dokonywanie zmian organizacyjnych.

Ze zmianą organizacji mamy do czynienia wtedy, kiedy dwa stany organizacji różnią się między sobą.

Zmiana planowa jest reakcją na lukę efektywnościową (sprawnościową). Można wydzielić trzy fazy zmiany planowej (wg Lewina):

- 1. Rozmrożenie** – doprowadzenie do poczucia potrzeby zmiany. Osiąga się poprzez:
 - nawiązanie dobrych relacji z zainteresowanymi osobami
 - uświadamianie innych, że dotychczasowe zmiany są nieskuteczne
 - minimalizowanie oporu wobec zmian

Wielkość oporu charakteryzują współczynnik oporu przeciwko zmianie:

$$F = \frac{C1(Z1 + Z2 + Z3 + Z4)}{C2[N1(N2 + N3 + N4)]}$$

F – współczynnik oporu wobec zmian,

C1 – obawa jednostek przez jakąkolwiek zmianą,

C2 – osobiste odczucie bezpieczeństwa

Z1 – nieokreślone obawy i ogólne stan niepewności organizacji

Z2 – niezgodność nowych norm z dotychczasowo obowiązującymi

Z3 – uprzedzenia i obawy na podstawie dotychczasowych negatywnych doświadczeń

Z4 – socjotechnicznie nieprawidłowy sposób wprowadzania zmian

N1 – zaufanie do wprowadzającego zmiany. Formalne postulaty okoliczności zmian

N2 – spełnione nadzieje w zakresie dotychczasowych przeprowadzanych zmian

N3 – przekonanie o sukcesie wprowadzanych zmian

N4 – socjotechnicznie prawidłowy sposób wdrożenia zmian

Carl Davis wyróżnił trzy następujące metody pozyskiwania ludzi do akceptacji zmian:

1. **Perswazja**
2. **Konsultacja**
3. **Negocjacja**

2. **Zmianianie** – wprowadzenie zmian do praktyki. Osiągane przez:

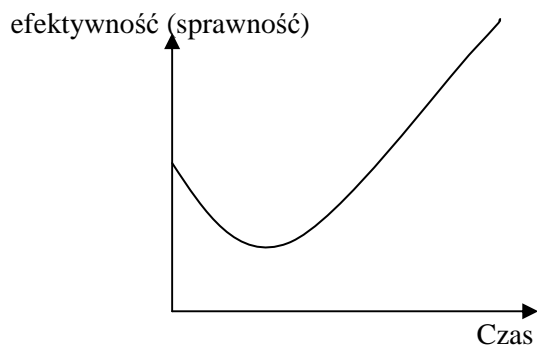
- rozpoznanie nowych, skutecznych zachowań
- wybór odpowiednich zmian dotyczących zadań, ludzi, kultury, technologii i/albo struktury
- podejmowanie działań żeby wprowadzić zmiany

Wyróżnia się dwie następujące metody wprowadzania projektu zmian do praktyki:

- **metoda ‘uderzeniowa’**
- **metoda odcinkowa**

3. **Ponowne zamrożenie** – ustabilizowanie zmiany. Osiąga się przez:

- doprowadzenie do akceptacji i ciągłości nowych zachowań
- zapewnienie wszelakich potrzebnych zasobów
- przydzielenie nagród zależnych od efektywności i pozycji wzmocnienia



T: Strategie wprowadzania zmian.

Wyróżnia się stepujące strategie dokonywania zmian:

a) Strategia wymuszania

- wykorzystywania władzy wynikającej ze stanowiska
- skutkuje natychmiast ale ma wątpliwą trwałość
- podstawa władzy: nagrody-kary

b) Strategia dzielenia władzy

- doprowadzenie do poparcia zmiany poprzez osobiste wartości i zaangażowanie
- skutki w różnym okresie ale trwalsze.
- podstawa władzy: decentralizacja

c) Racjonalne przekonywanie

- doprowadzenie do zmiany poprzez racjonalne i przekonujące argumenty empiryczne
- podstawa władzy: wiedza specjalistyczna

Przywódstwo jako funkcja zarządzania.

- oddziaływanie na innych
- to takie oddziaływanie na ludzi aby robili dla innych nie dlatego, że muszą ale dlatego, że chcą

Przewodzenie to oddziaływanie przełożonego na podwładnych.

Motywacja do pracy:

Motywacja do pracy jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków pracy.

Wyróżnia się trzy następujące podejścia do analizy motywacji:

1. Podejście od strony treści
2. Podejścia od strony procesu
3. Podejścia oparte na koncepcji wzmocnienia

T: Motywacja

I. Podejście od strony treści.

Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?

Teoria Maslow'a.

Maslow wyróżnił pięć następujących potrzeb:

Potrzeby wyższego rzędu:

1. **Samorealizacji.**

Prace traktujemy jako wyzwanie, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, elastyczność i samodzielność pracy.

2. **Szacunku**

Odpowiedzialna za ciężką pracę, awans, pochwały i uznanie ze stron szefa.

Potrzeby niższego rzędu:

3. **Społeczne**

Przyjaźni współpracownicy, interakcje z klientami, miły szef.

4. **Bezpieczeństwa**

Bezpieczne warunki pracy, pewność zatrudnienia, wynagrodzenie podstawowe i świadczenia.

5. **Fizjologiczne**

Przerwy na odpoczynek i posiłki, wygoda pracy, rozsądne godziny pracy.

Teoria Maslowa opiera się na dwóch zasadach:

1. Zaspokojona potrzeba nie jest czynnikiem motywującym.
2. Potrzeba na jakimś poziomie staje się aktywna dopiero wtedy, kiedy zaspokojone są potrzeby na niższych poziomach.

Maslow założył, że potrzeba samorealizacji jest bardzo trudna, o ile w ogóle możliwa do zaspokojenia.

Teoria Alderfer'a.

Wyróżnił trzy następujące potrzeby:

1. **Egzystencjalne** (fizjologiczne, bezpieczeństwo wg Maslowa).
2. **Potrzeby kontaktów społecznych** (społeczne, uznanie i prestiżu).
3. **Potrzeby samorealizacji** (wzrostu).

Różnice między teorią Masłowa a Alderfera polegają na tym, że:

1. Zdaniem Alderfera ludzie dążą do zaspokojenia kilku potrzeb jednocześnie
2. Wg Alderfera niezaspokojenie jakiejś potrzeby wywołuje frustrację i stres, ludzie dążą wówczas do zaspokojenia w wyższym stopniu potrzeb uznanych uprzednio za już zaspokojone.

Teoria Herzberg'a.

Wyróżnił:

1. Czynniki higieny

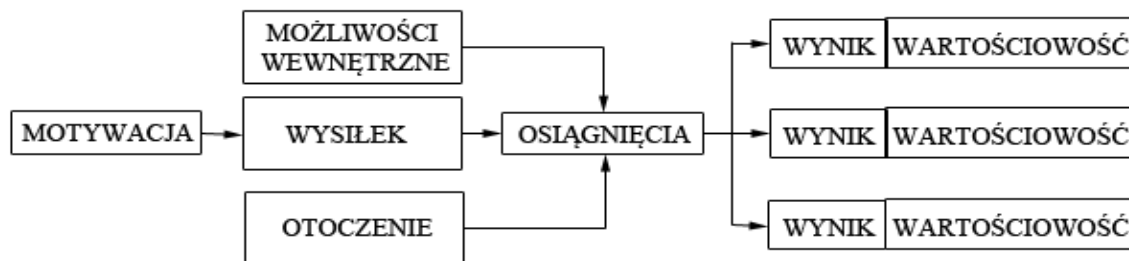
Są nimi warunki pracy, relacje między ludźmi, wysokość wynagrodzenia, standardy pracy, jakość nadzoru itp.

2. Czynniki motywujące

Poczucie osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, awansu, osobistego rozwoju.

Oddziaływanie wyłącznie czynników higieny nie wywołuje zadowolenia z pracy, które jest skutkiem oddziaływania, zarówno czynników higieny jak i motywujących. Oddziaływanie czynników higienicznych powoduje obniżenie niezadowolenia z pracy.

Teoria oczekiwań:



Teoria oczekiwań opiera się na trzech następujących założeniach:

1. Oczekiwanej proporcji osiągnięć do wyniku (A), tj. indywidualnie postrzeganego prawdopodobieństwa, że określony wysiłek zaowocuje określonymi osiągnięciami.
2. Oczekiwanej proporcji wyniku do osiągnięć (B), czyli indywidualnie postrzeganego prawdopodobieństwa, że określone osiągnięcia prowadzą do określonych wyników.
3. Wartościowości rozumianej jako atrakcyjność wyniku dla jednostki, przy czym brana jest pod uwagę sumaryczna wartościowość (C).

$$\text{Motywacja} = A * B * C$$

Teoria sprawiedliwości.

wynik/wysiłek (mój) == wynik/wysiłek (innych)

Odczuwana niesprawiedliwość motywuje do działania. W takiej sytuacji uczestnik organizacji może między innymi:

1. Dążyć do zwiększenia nagrody.
2. Ograniczyć swój wysiłek.
3. Zmienić punkt odniesienia.
4. Może zmienić sytuację np. rezygnacja z pracy.

Podjęcie oparte na koncepcji wzmocnienia.

Podjęcie to zakłada, że zachowanie wywołujące nagrody będą prawdopodobnie powtarzane, natomiast prawdopodobieństwo zachować wywołujących kary jest mniejsze.

Wyróżnia się następujące rodzaje wzmocnień:

- a) Nagroda
- b) Kara
- c) Unikanie – osłabienie zachowań obarczonych nieprzyjemnymi konsekwencjami
- d) Eliminacja – przełożony nie dostrzega

Wyróżnia się cztery następujące harmonogramy posługiwania się wzmocnieniami:

1. Harmonogram o stałej częstotliwości zapewniający wzmocnienie w stałych odstępach czasu np. wynagrodzenie zasadnicze.
2. Harmonogram o zmiennej częstotliwości zapewniający wzmocnienie w różnorodnych odstępach czasu niezależnie od zachowania np. kontrola bez zapowiedzi.
3. Harmonogram o stałym stosunku zapewniający wzmocnienie po stałej liczbie określonych zachowań np. premia raz na kwartał.
4. Harmonogram o zmiennym stosunku zapewniający wzmocnienia po zmiennej liczbie określonych zachowań.

Powszechnie uważa się, że najskuteczniejszym harmonogramem jest harmonogram o zmiennym stosunku.

T: Style zarządzania.

Styl zarządzania – sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych.

Koncepcje stylu zarządzania:

1. Koncepcja Blake i Mouton.

Koncentracja na zadaniach (duże) (małe)	Przywództwo skoncentrowane na ludziach	Przywództwo zespołowe albo uczestniczące
	Przywództwo leseferyczne	Przywództwo automatyczne
	(mała)	Koncentracja na ludziach (duża)

Przywództwo leseferyczne – traktowane jest jako nieefektywne wg Blake i Mouton.

Przywództwo skoncentrowane na ludziach – pracownik dowartościowany to pracownik wydajny.

Przywództwo zespołowe albo uczestniczące – (style preferowany) charakteryzuje dewiza, że przełożony powinien być twardy w stosunku do zadań i miękki w stosunku do ludzi.

2. Koncepcja Stefana Kwiatkowskiego.

Przywołany autor wyróżnił dwa przeciwstawne style przewodzenia:

- a) Zadaniowy – przekazywanie tylko zadań (bez przekazywania sposobu ich wykonywania).
- b) Instruktażowy (bardziej złożone) – przekazywanie zadania i sposobu jego wykonania.

Czynniki kształtujące style przewodzenia (interweniujące):

1. Stopień trudności realizowanych zadań.
2. Umiejętności podwładnych – im większe tym styl zadaniowy.
3. Umiejętności przełożonego – im niższe umiejętności to styl zadaniowy.
4. Presja czasu – im większa to instruktażowy.
5. Koordynacja – im większy zakres wymaganej koordynacji tym większe stosowanie stylu instruktażowego.
6. Subkultura podwładnych – zbiór ich przekonań o prawidłowościach rządzących zachowaniami przełożonych.
7. Subkultura przełożonych – zbiór ich przekonań o prawidłowościach rządzących zachowaniami podwładnych.
8. Najważniejszym czynnikiem kształtującym styl zarządzania jest **zewnętrzny styl przewodzenia** tj. styl stosowany przez przełożonego określonego kierownika.

Jeżeli zewnętrzny styl przewodzenia jest instruktażowy to istnieje duże prawdopodobieństwo tego, że na wszystkich niższych szczeblach będzie stosowany taki sam sposób oddziaływania na podwładnych, natomiast wtedy kiedy zewnętrzny styl przewodzenia jest stylem zadaniowym wybór sposobu oddziaływania na podwładnych uzależniony jest od kształtowania się czynników interweniujących.

3. Koncepcja modelu Fiedlera.

Opiera się na trzech założeniach:

- 1) Przełożony ma predyspozycje do stosowania stylu zorientowanego bądź na zdania bądź na ludzi. Predyspozycje charakteryzuje współczynnik NLW – najmniej lubiany współpracownik.
- 2) Sytuację przełożonego i podwładnych charakteryzują trzy zmienne o różnym znaczeniu:
 - a) Stosunki na linii przełożony – podwładni (waga 4), (dobre, złe).
 - b) Struktura realizowanych zadań przez zespół (waga 2), (łatwe, trudne).
 - c) Siła stanowiska mierzona zakresem formalnych uprawnień decyzyjnych (waga 1).

Typologia sytuacji wg Fiedlera jest następująca:

Przełożony	Sytuacja	Stosunki przełożony – podwładny	Struktura Realizowanych Zadań	Siła Stanowiska Przełożonego	Ocena sytuacji
Zadania	1	+	+	+	Najkorzys. ↓ Najmniej korzystna
Zadania	2	+	+	-	
Zadania	3	+	-	+	
Ludzie	4	+	-	-	
Ludzie	5	-	+	+	
Ludzie	6	-	+	-	
Ludzie	7	-	-	+	
Zadania	8	-	-	-	

- 3) Efektywność zachowań kierowniczych zależy od zgodności pomiędzy wymaganiami sytuacji oraz predyspozycjami kierowniczymi.

4. Koncepcja Vrooma – Jago.

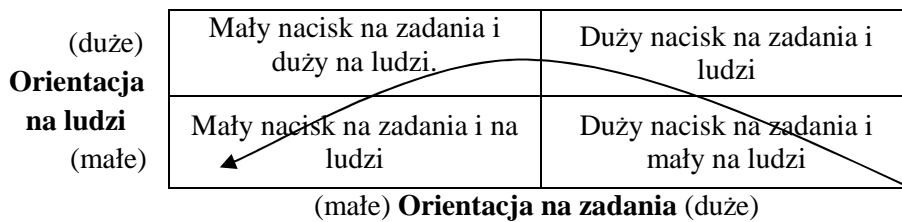
Przełożony podejmuje decyzje:

- a) **Autorytarnie**
- b) **Przeciwstawna** – podejmują podwładni z przełożonymi.
- c) **Po konsultacjach** – po zasięgnięciu uwag podwładnych.

Przywódca	Kto dysponuje informacją/wiedzą specjalistyczną	Podwładni
Nie	Czy akceptacja ma najważniejsze znaczenie	Tak
Duża	Presja czasu na podjęcia decyzji	Mała

Decyzja autorytarna ← Decyzja po konsultacjach → Decyzja grupowa

5. Koncepcja P. Hersey i K. Blanchard.



→ Kierunek oddziaływania

T: Cele organizacji.

Cele mają kluczowe znaczenie dla skuteczności organizacji i spełniają szereg zadań (funkcji). Organizację mogą mieć również kilka różnych rodzajów celów i trzeba tak zarządzać, aby wszystkie je osiągnąć. Ustalanie celów wymaga zaangażowania różnego rodzaju menedżerów. Cele często utożsamiane są z funkcjami, jakie organizacja pełni na rzecz otoczenia, jednak najczęściej funkcja, jaką pełni organizacja, jest środkiem do celu, a nie celem jej działania. Najbardziej ogólnym celem organizacji rynkowych jest zysk, który zapewnia przetrwanie organizacji.

Każdy cel to uświadomiony i pożądaný przez konkretną osobę lub grupę społeczną stan rzeczy, który zamierza ona osiągnąć.

Cele w działalności organizacji spełniają cztery ważne funkcje:

- 1. Stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji.**
Wytyczone cele pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne.
- 2. Praktyka ustalania celów wpływa na planowanie.**
Skuteczne wytyczenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a ono z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości.
- 3. Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji.**
Cele sformułowane konkretnie, o umiarkowanym stopniu trudności, mogą motywować ludzi do cięższej pracy, zwłaszcza jeśli osiągnięcie celu może zostać nagrodzone.
- 4. Cele dają skuteczny mechanizm oceny i kontroli.**
Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia realizacji wytyczonych dziś celów.

Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów. Cele te różnią się szczeblem, dziedziną i ramami czasowymi.

Szczebel

Cele są ustalane na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w ramach organizacji. Cztery podstawowe szczeble celów obejmują misję oraz cele strategiczne, taktyczne i operacyjne. Powołanie (misja) organizacji jest to sformułowanie jej podstawowego, niepowtarzalnego celu, który wyróżnia ją wśród innych firm tego typu i wskazuje na zakres operacji przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku.

Deklaracja misji organizacji może mieć najrozmaitsze składowe. Podstawowe z nich obejmują docelowych klientów i rynki, główne produkty i usługi, obszar geograficzny, kluczowe technologie, troskę o przetrwanie, wzrost i zyskowność, filozofię firmy, jej własną koncepcję i pożądaný wizerunek publiczny.

Cele strategiczne to cele wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji. Koncentrują się one na szerokich, ogólnych problemach. Cele taktyczne są ustalane na średnim poziomie i dla menedżerów średniego szczebla. Koncentrują się one na sposobie

operacjonalizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Cele operacyjne są wyznaczane dla menedżerów niższego szczebla. Dotyczą one krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi.

Dziedzina

Organizacje wyznaczają również cele dla różnych dziedzin.

Ramy czasowe

Organizacje ustalają cele w różnych ramach czasowych. Niektóre cele mają wyraźnie określone ramy czasowe, inne natomiast nie mają określonego horyzontu czasowego. Poszczególne ramy czasowe mają zróżnicowane znaczenie w zależności od szczebla.

Wszyscy menedżerowie powinni uczestniczyć w procesie wytyczania celów. Każdy menedżer odpowiada jednak na ogół za wyznaczanie celów na swoim szczeblu w organizacji. Powołanie organizacji i cele strategiczne są na ogół określane przez zarząd i menedżerów najwyższego szczebla. Następnie menedżerowie najwyższego i średniego szczebla wspólnie opracowują cele taktyczne. Wreszcie menedżerowie średniego i niższego szczebla wspólnie odpowiadają za ustalanie celów operacyjnych. Wielu menedżerów ustala również dla siebie cele indywidualne. Cele takie mogą obejmować ścieżkę kariery, nieformalne cele związane z pracą, wykraczające poza normalny zakres oficjalnie ustalonych celów, albo po prostu cokolwiek, co ma znaczenie dla menedżera lub co go jakoś interesuje.

Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów, pomiędzy którymi czasem dochodzi do sprzeczności lub konfliktów. Aby rozwiązać takie problemy, menedżerowie muszą rozumieć koncepcje optymalizacji. Optymalizacja wymaga równoważenia i godzenia możliwych konfliktów pomiędzy różnymi celami. Ze względu na możliwości konfliktów menedżer musi szukać punktów, w których cele są niespójne, i zdecydować, czy realizować jakiś cel kosztem rezygnacji z innego, czy też poszukiwać jakiegoś celu pośredniego godzącego oba.

Cele strategiczne koncentrują się na szerokich, ogólnych problemach organizacji i ustalane są przez kierownictwo najwyższego szczebla. Firma, której produkt lub usługa wywiera wpływ na środowisko, może przyjąć za cel strategiczny możliwie najdalej idącą ochronę zasobów naturalnych.

Zarządzanie wielorakimi celami wymaga umiejętności optymalizacji.

Optymalizacja – równoważenie i godzenie możliwych konfliktów pomiędzy różnymi celami.

Wyróżniamy trzy rodzaje planowania:

1. Planowanie strategiczne.

Opracowane do realizacji celów strategicznych. Dotyczą alokacji zasobów i określeniu priorytetów oraz działań niezbędnych do realizacji celów strategicznych.

2. Planowanie taktyczne.

Skierowane na realizację celów taktycznych. Opracowane do realizacji elementów planów strategicznych.

3. Planowanie operacyjne.

Nastawione na realizację planów taktycznych. Ma za zadanie osiągnięcie celów operacyjnych. Opracowane przez kierowników niższego szczebla. Krótki okres, wąski zasięg.

T: Kontrola jako funkcja zarządzania.

Kontrola – to systematyczne działanie na rzecz:

1. Ustalenie norm efektywności.
2. Powiększaniu efektywności.
3. Porównaniu norm z efektywnością.
4. Ewentualnego korygowania albo norm albo efektywności.

Ze względu na usytuowanie kontroli w czasie wyróżnia się:

a) **Kontrolę wstępną**

b) **Kontrolę bieżącą**

Kontrola bieżąca bywa określana mianem nadzoru. Wyróżnia się dwie następujące formy kontroli:

1. **Kontrola biurokratyczna** – Oparta jest na sztywnych, funkcjonalnych rozwiązaniach strukturalnych.
2. **Kontrola angażująca pracowników** – (samokontrola) oparta jest na elastycznych, organicznych rozwiązaniach strukturalnych.

c) **Kontrolę końcową**

Wybór formy kontroli uzależniony jest od czterech następujących czynników:

1. Stylu zarządzania.
2. Kultury organizacji.
3. Dokładności i wiarygodności mierników pracy.
4. Chęci podwładnych do współuczestnictwa w zarządzaniu.

Kontrola biurokratyczna sprawdza się w warunkach:

- niepartycypacyjnego stylu zarządzania
- niepartycypacyjnego kultury organizacji
- dokładnych i wiarygodnych mierników pracy
- braku chęci podwładnych do współuczestniczenia w zarządzaniu

Kultura organizacji – to zbiór norm i wartości podbudowanych założeniem dotyczących istoty rzeczywistości i wyrażających się tzw. artefaktami. Ukrytym wymiarem są założenia, najbardziej widocznym są artefakty.

Kontrola angażująca pracowników sprawdza się w warunkach:

- partycypacyjnego stylu zarządzania
- partycypacyjnej kultury zarządzania
- niedokładnych mierników pracy
- daleko idącą chęć podwładnych do współuczestnictwa w zarządzaniu

W pozostałych sytuacjach sprawdzają się pośrednie formy kontroli (mniej lub bardziej biurokratyczne/angażujące pracowników).

Obszary kontroli.

Kontrola dotyczy w przedsiębiorstwie przede wszystkim trzech następujących obszarów:

1. Finansowy.

Aspekty kontroli finansowej:

- a) **Płynność** – zdolność do generowania gotówki aby można było płacić rachunki.
- b) **Dźwignia finansowa** – tj. zdolność generowania przychodów przekraczających koszty zadłużenia.
- c) **Zarządzanie aktywami** – tj. zdolność sprawnego wykorzystania zasobów (nie marnowania ich) i prowadzenia operacji przy najniższych kosztach.
- d) **Rentowność** – zdolność generowania przychodów przekraczających koszty prowadzenia działalności.

2. Zarządzanie operacyjne.

Kontrola zarządzania operacyjnego obejmuje:

a) Kontrola zaopatrzenia.

b) Kontrola zapasów.

W kontroli zapasów wykorzystywane są różne metody np. metoda ekonomicznej wielkości zamówienia, polegająca na zamawianiu za każdym razem z góry ustalonej liczby jednostek wtedy, kiedy stan zapasów spadnie poniżej określonego poziomu. Metoda II: metoda „*Just in time*” – dostarczenie towarów dokładnie na czas.

c) Kontrola jakości.

Polega na sprawdzaniu działań procesów usług i produktów aby były one zgodne z ustalonymi standardami.

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Polega na powodowaniu i utrzymywaniu wykonywania działań na możliwie najwyższym poziomie sprawności.

Działanie jest tym sprawniejsze im bardziej jest skuteczne, ekonomiczne i korzystne. Kolejności odgrywa szczególną rolę. Działanie nieskuteczne nie jest sprawne.

Tablice kompetencyjne.

Fun.\Stan.	S1	S2	S3	S4	Sn
F1	W	O	O	O	...
F2	O	W	D	I	...
F3	I	K	D	O	...
F4	D	D	I	K	...
Fn

Fun. – funkcje, Stan. – stanowiska

Symbole kompetencyjne:

D – decyzja

W – wykonanie

O – wyrażenie opinii

I – informacja

Ko – koordynacja

K – kontrola

Techniką łączącą realizowanie funkcji planowania i kontroli jest **zarządzanie przez cele (ZPC)**.

Myślą przewodnią zarządzania przez cele jest następująca formuła – „*Ważniejsze jest to co się robi niż to co się robi*”.

Zarządzanie przez cele opiera się m.in. na następujących założeniach:

- ludzie w coraz większym stopniu dążą do zaspakajania potrzeb wyższego rządu
- w dzisiejszych warunkach nie sprawdzają się mechanistyczne (biurokratyczne) systemy zarządzania
- pracownik mający wpływ na to co robi, pracuje wydajniej
- przełożony jest oceniany na podstawie wyników pracy swoich podwładnych

Procedura ZPC:

1. Określenie obszaru wyników kluczowych (OWK) – newralgicznych centrów przedsiębiorstwa.
2. Opracowanie propozycji celu przez podwładnego.
3. Negocjacja przełożonego z podwładnym.
4. Zatwierdzenie celu przez przełożonego wyższego szczebla w hierarchii.
5. Opracowanie planu działania (sposobu realizacji celu) przez podwładnego.
6. Opracowanie karty zadań kierownika (podwładnego).
7. Opracowanie indywidualnego planu usprawnień (IPU).
8. Opracowanie zakładowego planu usprawnień (suma IPU).
9. Przeglądy okresowe (nie mające charakteru kontroli).
10. Kontrola osiągniętych wyników.
11. Wznowienie ZPC (na następny okres).

Zalety i wady ZPC.

Zalety	Wady
- większa motywacja - zwiększenie rozpiętości kierowania – obniżenie kosztów zarządzania - poprawa atmosfery pracy	- nadmierna formalizacja działań - specyficzny sposób wdrażania – „narzucaniu” od góry ZPC (kończy się niepowodzeniem)

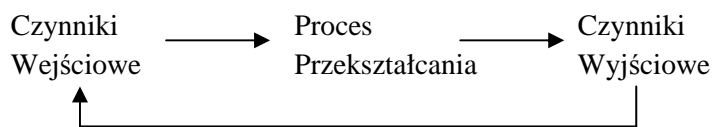
T: Technologia.

Technologia – to wiedza za pomocą której społeczeństwo dostarcza swoim członkom rzeczy, których pragną i potrzebują.

Technologia obejmuje:

1. Przedmioty, narzędzia oraz wyposażenie potrzebne do produkcji.
2. Czynności i procesy wytwórcze.
3. Wiedze (know-how).

Podstawowy model systemów otwartych:



Organizacja z perspektywy systemów otwartych to zbiór procesów, w wyniku których czynniki wejściowe są przekształcane w czynniki wyjściowe, czyli takie które są konsumowane przez społeczeństwo.

Rodzaje technologii:

1. Technologia podtrzymująca proces produkcji – np. księgowości, dział kadr itp.
2. Technologię służące dostosowaniu się to otoczenia – ekonomiści, prognostycy itp.

Technologia główna – technologia na poziomie organizacji, służąca do wytwarzania towarów i usług dla otoczenia. (np. sklep – wystawianie i sprzedaż, wytwórnia – produkcja).

Technologia wysoko zaawansowana to taka w której wykorzystuje się wysokie kwalifikacje pracowników.

Technologia świadczenia usług.

Usługi są:

- a) Konsumowane na bieżąco z ich produkcją.
- b) Nienamacalne.
- c) Nie podlegają przechowywaniu w magazynie.

Typy technologii.

1. Typologia Woodward.

Technologie oparte na:

a) Jednostkach lub małych ilościach.

Wytwarza się jeden lub niewiele egzemplarzy na raz od początku do końca. Mały stopień kontroli. Decentralizacja.

b) Dużych ilościach lub produkcji masowej.

Wiele identycznych przedmiotów w oparciu o zrutynizowane, zwykle zmechanizowane procedury. Wiele etapów produkcji. Wyższy stopień kontroli.

c) Ciągłym przetwarzaniu (produkcji ciągłej).

Seria nie dająca się od siebie oddzielić, następujących po sobie przekształceń. Mała kontrola, decentralizacja. Dużo poziomów zarządzania.

Złożoność techniczna – stopień zmechanizowania procesu produkcyjnego.

2. Typologia Thomsona.

Trzy typy:

a) Technologia łańcuchowa.

Linearne procesy przekształcenia. Czynniki wyjściowe wchodzi na jednym końcu łańcucha kroków, a wydostają się na odległym drugim końcu.

b) Technologia pośrednicząca.

Łączy partnerów potencjalnej wymiany (np. Banki, biura nieruchomości).

c) Technologia intensywna.

Wymaga wyspecjalizowanych umiejętności dwóch lub więcej ekspertów. Opiera się na zastosowaniu wyspecjalizowanej wiedzy do nowych problemów bądź odmiennych okoliczności (np. pogotowie, laboratorium).

		Procesy przekształcania	
		Zestandardyzowane	Niezestandardyzowane
Czynniki wejściowe i wyjściowe	Standardowe	Łańcuchowa	?
	Niestandardowe	Pośrednicząca	Intensywna

? – oznacza brak „norm racjonalności” wg Thomsona. Brak wydajności np. tworzenie prototypów.

3. Typologia Perrowa.

Perrow jako pierwszy badał technologię organizacji jako zbiór różnych technologii.

Zmienność zadań – jest to liczba odstępstw od procedur standardowych występujących przy stosowaniu danej technologii.

Analizowalność zadań – liczba znanych metod służących do radzenia sobie z napotkanymi odstępstwami.

		Zmienność zadań	
		Niska	Wysoka
Analizowalność zadań	niska	Rzemieślnicze	Nierutynowe
	wysoka	Rutynowe	Inżynierska

Technologie rutynowe – np. taśma montażowa samochodów.

Technologie rzemieślnicze – np. pracownicy budowlani.

Technologie inżynierskie – np. księgowi, inżynierowie, technicy laboratoryjni.

Technologie nierutynowe – np. firmy zajmujące się inżynierią kosmiczną, laboratoria.

Wpisuje się w technologię małych ilości (Woodward) oraz technologię intensywną (Thomson).

Technologia a struktura społeczna.

Imperatyw technologiczny – mocne przekonanie mówiące o tym, że technologia pozwala określić najlepszą strukturę organizacji.

Grupa z Aston zaprzeczyła imperatywności technologii, wykazali, że technologia wpływa na strukturę tylko w przypadku niewielkich organizacji.

Złożoność technologiczna – stopień zmechanizowania głównego procesu wytwarzania.

Rutyna pracy	Przykład	Ilość produkcji
Niska	artyści	Mała ilość
Średnia	Rzemieślnicy	Średnia ilość
Duża	Robotnicy przy taśmie	Duża ilość
Średnia	Technicy	Średnia ilość
Niska	Inżynierowie proj., naukowcy	Mała ilość

Według Perrowa technologia jest determinantem niepewności w organizacji.

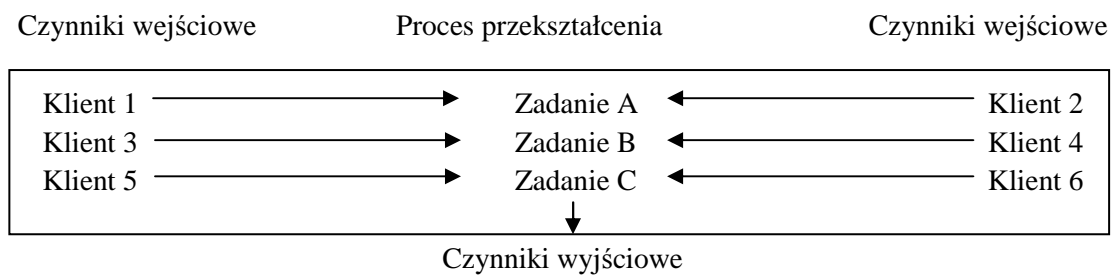
Współzależność zadań a mechanizmy koordynacyjne.

W procesie pracy zmiany lub/i trudności występujące w jednej jego części mają wpływ na dalsze części procesu.

Współzależność zadań – od działania jednostek zależy działanie innych jednostek.

Skumulowana współzależność zadań. (w odniesieniu do technologii pośredniczących)

Wytworem organizacji jest głównie suma wysiłków każdej z jednostek. Np. bankowość – poszczególne oddziały działają niezależnie od siebie.



Grupy działające na zasadzie skumulowanej współzależności zadań wg Thomsona nie wymagają koordynacji.

Sekwencyjna zależność zadań. (w odniesieniu do technologii łańcuchowej)

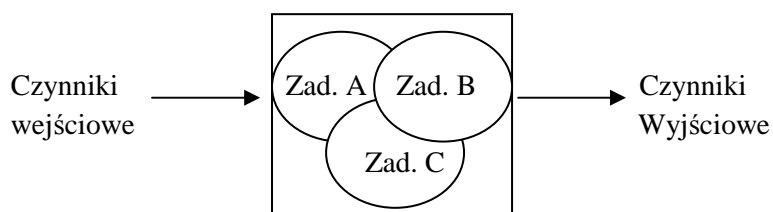
Zadanie wykonuje się w obrębie określonego cyklu (np. taśmy montażowe)



Sekwencyjna zależność zadań wymaga planowania i sporządzania harmonogramu.

Wzajemna zależność zadań. (dotyczy technologii intensywnej)

Polega na przepływach pracy wzajemnie się uzupełniających (to różni ją od sekwencyjnej zależności zadań)



Wzajemna zależność zadań wymaga ciągłej komunikacji w celu podjęcia decyzji. Wiąże skumulowaną i sekwencyjną zależność zadań oraz wysokie kwalifikacje i stałe komunikację pracowników.

Spółeczna konstrukcja technologii.

Technologia tak jak struktura i grupa społeczna tworzy się pod wpływem społecznej konstrukcji (przypadkowość).

1. Kształt technologii zależy od skomplikowanych kompromisów składających się na społeczeństwa, które znajdują w nich odzwierciedlenie.
2. Technologie nie muszą być takie jakie są.

Podsumowanie:

Technologia to szukanie rozwiązań najlepiej nadających się do realiów z uwzględnieniem czynników kulturowych, ekonomicznych, społecznych i technicznych.

T: Organizacja a otoczenie.

Otoczenie organizacji – to zbiór elementów nie wchodzących w skład organizacji, a równocześnie pozostające w jakichś relacjach w stosunku do niej. Związek otoczenia z systemem może polegać na tym, że pośrednio lub bezpośrednio wpływają na jego funkcjonowanie, stwarzając zarówno szanse jak i zagrożenia dla jego przetrwania i rozwoju. Związek ten nie musi być jednostronny.

Organizacja jest systemem otwartym – wchodzi w interakcje z otoczeniem, podlega jego wpływom i odwrotnie, sama wpływa (lub usiłuje wpłynąć) na stan otoczenia. Otwartość organizacji jest cechą stopniowalną. Stopniowalność nie zależy tylko od kierownictwa ale także od charakteru otoczenia, a w szczególności od jego zmienności i złożoności.

Żadna organizacji nie może odpowiadać na wszystkie potrzeby otoczenia.

Wyróżnia się dwa rodzaje otoczenia:

- 1. Otoczenie bezpośrednie** – zwane też zadaniowym lub kręgiem wewnętrznym organizacji. Ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji. Otoczenie bezpośrednie jest inne dla różnych organizacji.
Elementy otoczenia bezpośredniego:
 - odbiorcy (towarów i usług)
 - dostawcy (materiałów i surowców, siły roboczej (rynek pracy), technologii)
 - konkurencja (inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby)
 - instytucje społeczne/państwowe bezpośrednio wpływające na organizacje
 - czynniki społeczne (związki zawodowe, postawy społeczeństwa)
 - czynniki technologiczne bezpośrednio oddziałujące (postęp techniczny w danej dziedzinie)
- 2. Otoczenie ogólne** – zwane też otoczeniem dalszym lub pośrednim.
Jest wspólne dla wszystkich organizacji działających w danym społeczeństwie. Obejmuje warunki wynikające z cechy nadsystemu społecznego. Otoczenie ogólne organizacji to: otoczenie kulturowe; otoczenie techniczne i technologiczne; otoczenie edukacyjne; otoczenie polityczne; otoczenie prawne; otoczenie ekonomiczne; otoczenie socjologiczne; otoczenie demograficzne; otoczenie naturalne.
Nie wszystkie elementy otoczenia mają jednakowy wpływ na funkcjonowanie organizacji, a stopień tego wpływu może być zmienny w czasie.

Organizacje podejmują szereg przedsięwzięć zamierzających do kontrolowania stanu otoczenia, a także do aktywnego oddziaływania na ten stan.

Jest naturalnym dążeniem każdej organizacji do minimalizacji swej zależności od otoczenia i maksymalizacji swych wpływów.

Cechami otoczenia które najbardziej wpływają na podsystemu organizacji są jego **złożoność i zmienność**. Tym co wyróżnia otoczenie proste od złożonego jest liczebność i różnorodność jego elementów. Natomiast tym co wyróżnia otoczenie stałe od zmiennego jest liczba i częstotliwość zmian. Zmienność i złożoność otoczenia wpływa na model zarządzania (mechanistyczny - organiczny).

		Otoczenie	
		Stale	Zmienne
Otoczenie	Proste	1. Nieliczne 2. Jednorodne 3. Zasadniczo niezmiennie w czasie	1. Nieliczne 2. Nie całkiem jednorodne 3. Stale zmieniające się
	Złożone	1. Liczne 2. Różnorodne 3. Zasadniczo niezmiennie w czasie	1. Liczne 2. Różnorodne 3. Stale zmieniające się

Aby bliżej scharakteryzować otoczenie organizacji gospodarczej można wymienić pięć jego cech:

1. Rodzaj produktów i/lub usług.
2. Występowanie zmian w danej dziedzinie techniki i technologii.
3. Stabilność/niestabilność dostawców, konkurencji.
4. Panujący ład społeczny i polityczny.
5. Polityka gospodarcza i fiskalna.

Liczba rzeczywistych wariantów cech otoczenia pod względem zmienności i złożoności jest nieograniczona.

Dyferencjacja struktur – np. gdy źródłem niepewności są klienci, maksymalnie elastyczny musi być marketing i reklama, rozbudowane analizy rynku itd.; gdy źródłem niepewności są dostawcy, maksymalnie elastyczne muszą być komórki zaopatrzenia, magazyny itd.