

Podstawy zarządzania
Teoria i ćwiczenia
pod red. naukową
Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej

Spis treści

Wstęp	9
1. Istota procesu zarządzania	
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.</i>	15
1.1. Tożsamość nauk o zarządzaniu	15
1.2. Pojęcie i cechy procesu zarządzania	23
1.3. Funkcje i płaszczyzny zarządzania	34
1.4. Pytania i polecenia	38
1.5. Ćwiczenie w formie dyskusji. Kodeks dobrych zasad zarządzania	39
2. Organizacja i jej miejsce w otoczeniu	
<i>Anna Adamik, Marek Matejun</i>	41
2.1. Istota i cechy organizacji	41
2.2. Typy organizacji w teorii i praktyce gospodarczej	52
2.3. Otoczenie organizacji	59
2.4. Pytania i polecenia	69
2.5. Ćwiczenie w formie studium przypadku: Analiza form organizacji	70
3. Ewolucja nauk o zarządzaniu	
<i>Stefan Lachiewicz, Marek Matejun</i>	85
3.1. Klasyczne teorie zarządzania	85
3.2. Podejścia integrujące dorobek klasyczny: kierunek systemowy i sytuacyjny	109
3.3. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania	116
3.4. Pytania i polecenia	136
3.5. Ćwiczenie w formie testu wiedzy	137
4. Role i kompetencje menedżerskie	
<i>Stefan Lachiewicz, Anna Walecka</i>	142
4.1. Cechy i formy pracy kierowników we współczesnych organizacjach	142

4.2. Role i zadania kierownicze	147
4.3. Kompetencje kadry kierowniczej	154
4.4. Pytania i polecenia	162
4.5. Ćwiczenie w formie gry i testu samooceny: Odgrywanie ról i ocena predyspozycji kierowniczych	163
5. Planowanie w organizacji	
<i>Katarzyna Szymańska</i>	167
5.1. Istota i funkcje planowania w organizacji	167
5.2. Etapy i zasady planowania	174
5.3. Rodzaje planów w organizacji	177
5.4. Pytania i polecenia	185
5.5. Ćwiczenie w formie studium przypadku: Błędy w procesie planowania.	186
6. Strategia przedsiębiorstwa	
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.</i>	189
6.1. Pojęcie, poziomy i rodzaje strategii	189
6.2. Podstawy analizy strategicznej	206
6.3. Opracowywanie i realizacja strategii	212
6.4. Pytania i polecenia	217
6.5. Ćwiczenie w formie studium przypadku: Analiza SWOT	218
7. Podejmowanie decyzji	
<i>Anna Adamik, Michał Nowicki.</i>	224
7.1. Istota procesu decyzyjnego	224
7.2. Rodzaje decyzji	234
7.3. Techniki podejmowania decyzji.	240
7.4. Pytania i polecenia	248
7.5. Ćwiczenie w formie mapy myśli: Podejmij właściwą decyzję	249
8. Organizowanie działalności przedsiębiorstwa	
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.</i>	253
8.1. Pojęcie, elementy i funkcje struktury organizacyjnej	253
8.2. Zasady budowy i cechy struktur organizacyjnych	261
8.3. Czynniki strukturotwórcze	277
8.4. Pytania i polecenia	281
8.5. Ćwiczenie w formie projektu: Budowanie struktury organizacyjnej	282
9. Typy struktur organizacyjnych	
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.</i>	288
9.1. Kryteria różnicowania struktur organizacyjnych	288
9.2. Klasyczne struktury organizacyjne	298
9.3. Podstawowe i nowoczesne struktury organizacyjne	303
9.4. Pytania i polecenia	321
9.5. Ćwiczenie w formie studium przypadku: Ocena struktury organizacyjnej firmy Morning Star Company	322

10. Podstawy motywowania pracowników	
<i>Anna Walecka</i>	324
10.1. Istota motywacji i motywowania pracowników	324
10.2. Teorie motywacji i motywowania	328
10.3. Proces motywowania pracowników i jego elementy	346
10.4. Pytania i polecenia	353
10.5. Ćwiczenie w formie testu samooceny: Ocena motywacji do osiągnięć	353
11. Metody i narzędzia motywowania personelu	
<i>Anna Adamik, Michał Nowicki</i>	360
11.1. Metody motywowania pracowników	360
11.2. Materialne narzędzia motywowania	371
11.3. Niematerialne narzędzia motywowania	381
11.4. Pytania i polecenia	387
11.5. Ćwiczenie w formie projektu: Projektowanie systemu kafeteryjnego	388
12. Przywództwo i style kierowania	
<i>Stefan Lachiewicz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	393
12.1. Źródła władzy i zasady jej sprawowania	393
12.2. Przywództwo i cechy przywódców	400
12.3. Style kierowania i sytuacyjne modele przywództwa	408
12.4. Pytania i polecenia	418
12.5. Ćwiczenie w formie gry: Przywództwo i praca w zespole	419
13. Kontrola w organizacji	
<i>Sylvia Flaszewska, Katarzyna Szymańska</i>	422
13.1. Istota i funkcje kontroli w organizacji	422
13.2. Rodzaje i fazy kontroli	427
13.3. Efektywność i skuteczność kontroli	436
13.4. Pytania i polecenia	441
13.5. Ćwiczenie w formie posteru: Zasady i metody kontroli	442
14. Komunikacja w zarządzaniu	
<i>Anna Walecka</i>	444
14.1. Istota i modele procesu komunikowania się	444
14.2. Komunikacja werbalna i niewerbalna	451
14.3. Komunikacja wewnętrzna organizacji	457
14.4. Pytania i polecenia	467
14.5. Ćwiczenie w formie scenki: Percepcja i bariery w procesie komunikacji	468
15. Kulturowy kontekst zarządzania	
<i>Katarzyna Szymańska</i>	470
15.1. Pojęcie, składniki i funkcje kultury organizacyjnej	470
15.2. Rodzaje kultury organizacyjnej	480

15.3. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną	487
15.4. Pytania i polecenia	489
15.5. Ćwiczenie w formie dyskusji: Analiza kultury organizacyjnej różnych typów organizacji	490
16 Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu	
<i>Anna Adamik, Michał Nowicki</i>	491
16.1. Etyka w procesach zarządzania	491
16.2. Podstawy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	500
16.3. Narzędzia realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	512
16.4. Pytania i polecenia	529
16.5. Ćwiczenie w formie dyskusji: Świadomość i rozpoznawalność kampanii z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu	529
Test	532
Bibliografia	543
Indeks	559

Wstęp

Rozwój nauk o zarządzaniu jest bardzo dynamiczny i wielokierunkowy. Na skutek zmian zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu pojawiają się nowe problemy, z którymi muszą sobie poradzić współcześni menedżerowie. Jednakże problemy dotychczas im znane zmieniają się, jeśli chodzi o sposób ich interpretacji i analizy oraz narzędzia służące do ich rozwiązywania. Znajomość podstawowych kierunków, zasad, metod i technik zarządzania oraz umiejętność ich wykorzystywania, czyni proces zarządzania efektywnym, czyli sprawnym i skutecznym. Właśnie tym zagadnieniom poświęcono niniejszy podręcznik.

Powstał on z myślą o studentach zarządzania na politechnikach, uczelniach ekonomicznych, uniwersytetach i innych szkołach biznesu, gdzie przedmiotu „Podstawy zarządzania” naucza się na studiach I stopnia w ramach minimum programowego. Jednak standardy kształcenia ustalone przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego ujmują zarządzanie w grupie treści podstawowych lub kierunkowych także na innych kierunkach studiów, takich jak: zarządzanie i inżynieria produkcji, administracja, ekonomia, bezpieczeństwo i higiena pracy, bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo wewnętrzne, edukacja techniczno-informatyczna, informatyka i ekonometria, logistyka, sport czy polityka społeczna. Jest on zatem adresowany do szerokiego grona studentów różnych kierunków i uczelni, a także słuchaczy studiów podyplomowych, na których prezentowane są podstawowe zagadnienia z zakresu zarządzania. Przydatny może być również dla przedsiębiorców i menedżerów, gdyż systematyzując podstawowe pojęcia i wyjaśniając główne problemy, pozwala usprawnić prowadzony przez nich trudny i złożony proces zarządzania.

Podręcznik ten napisano w celu przedstawienia podstawowej wiedzy i najważniejszych problemów towarzyszących pracy współczesnego menedżera oraz dla ukształtowania umiejętności sprawnego zarządzania, a jego zakres obejmuje zagadnienia zawarte w standardach kształcenia opublikowanych przez MNiSzW.

Na rynek wydawniczy trafiło wiele ciekawych i wartościowych publikacji książkowych omawiających zakres tematyczny proponowanego podręcznika. Cechą odróżniającą go od pozostałych jest walor dydaktyczny, przejawiający się w podejściu holistycznym. Podręcznik obejmuje bowiem nie tylko syntetyczne omówienie kluczowych zagadnień teoretycznych ze wskazaniem literatury podstawowej i uzupełniającej, ale także zawiera zestaw ćwiczeń do omawianych zagadnień. Mają one różnorodną formę, od analizy studiów przypadków, poprzez gry menedżerskie, testy samooceny, postery, odgrywanie ról, aż po dyskusję, przez co pozwalają studentom nabyć różnorodne umiejętności. Podręcznik zawiera również test wiedzy z całego materiału wraz z kluczem odpowiedzi, a ponadto płytę z materiałami do wykładu w formie prezentacji PowerPoint. Do każdego rozdziału stworzono odrębną prezentację, która może stanowić osobny wykład. Niniejszy podręcznik jest więc również adresowany do nauczycieli akademickich, którzy wykładają przedmiot „Podstawy zarządzania” na wszystkich uczelniach w Polsce.

Opracowanie składa się z 16 rozdziałów, w których przedstawiono elementarne problemy z zakresu zarządzania w ujęciu funkcjonalnym, czyli widziane przez pryzmat podstawowych funkcji tego procesu.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do poruszanych później zagadnień. Omówiono w nim tożsamość nauk o zarządzaniu przejawiającą się w wymiarze rezultatowym, funkcjonalnym i instytucjonalnym. Na tym tle zdefiniowano proces zarządzania i zaprezentowano jego cechy, funkcje i płaszczyzny, ze szczególnym uwzględnieniem efektywności tego procesu. Ćwiczenie w formie dyskusji na temat dobrych zasad zarządzania pozwala poznać opinie studentów i ich świadomość w kwestii skutecznych praktyk obowiązujących w biznesie.

W rozdziale drugim przedstawiono istotę i cechy współczesnych organizacji, jako przedmiotów zarządzania, oraz ich rolę i miejsce w otoczeniu. Szczególną uwagę zwrócono na sposoby postrzegania organizacji, jej elementy, cechy i typologie. Zawarto tu również dokładną charakterystykę otoczenia organizacji. Jako ćwiczenie do prezentowanych treści zaproponowano analizę różnego typu organizacji ze względu na wyszczególnione i omówione kryteria.

Rozdział trzeci dotyczy ewolucji nauk o zarządzaniu. Zawarto w nim podstawowe zasady oraz osiągnięcia, zarówno klasycznych szkół i kierunków zarządzania, jak i podejść integrujących dorobek klasyczny. Kolejno przedstawiono wybrane współczesne koncepcje zarządzania, skupiając się głównie na takich koncepcjach, jak: *benchmarking*, *outsourcing* oraz *business process reengineering*. Omawiając poszczególne kierunki i koncepcje zarządzania, przybliżono ich twórców, zasady i metody wdrażania. Ćwiczenie w formie testu pozwala na sprawdzenie zdobytej wiedzy oraz dyskusję na temat zalet i wad poszczególnych kierunków i koncepcji.

W rozdziale czwartym opisano cechy i formy pracy kierowników. Omówiono również role i zadania menedżerów oraz niezbędne w ich pracy kompetencje. Ćwiczenie praktyczne stanowi odgrywanie podstawowych ról menedżerów w organizacji, a jego uzupełnieniem jest test samooceny dotyczący indywidualnych predyspozycji kierowniczych.

W kolejnych rozdziałach opisano podstawowe funkcje zarządzania. W rozdziale piątym omówiono planowanie w organizacji, uwzględniając przede wszystkim istotę i funkcje planowania, jego etapy i zasady w nim obowiązujące oraz główne rodzaje planów. Przedstawiono tu także założenia, funkcje i strukturę biznesplanu, jako szczególnego instrumentu planowania w przedsiębiorstwie. W formie ćwiczenia zaproponowano analizę przypadku firmy Agat, która popełniła dość istotne błędy w tym procesie.

Rozwinięciem rozdziału piątego jest rozdział szósty, gdzie zaprezentowano najistotniejsze zagadnienia dotyczące strategii przedsiębiorstwa. Omówiono tu pojęcie, elementy, poziomy i rodzaje strategii. Wskazano także podstawowe metody analizy strategicznej współczesnych przedsiębiorstw oraz modele formułowania (budowy strategii) wraz z koncepcjami i narzędziami jej implementacji. Ponownie jako formę ćwiczenia zaproponowano *case study*, przy czym tym razem analizie poddano przedsiębiorstwo IT – Innowacje, a zadanie polega na wykonaniu analizy SWOT dla tej firmy, by kolejno wskazać odpowiednią dla niej strategię rozwoju.

Rozdział siódmy dotyczy podejmowania decyzji w organizacji. Zdefiniowano tu atrybuty decyzji i determinanty procesu decyzyjnego, wskazano jego podstawowe etapy oraz scharakteryzowano poszczególne rodzaje decyzji. Opisano tu także różnorodne techniki podejmowania decyzji. Szczególną uwagę zwrócono na mapowanie procesu decyzyjnego, które stanowi przedmiot ćwiczenia.

Rozdział ósmy i dziewiąty koncentrują się na drugiej z kolei funkcji zarządzania, jaką jest organizowanie. W rozdziale ósmym omówiono istotę, elementy i funkcje struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Poruszono w nim także kwestie jej budowy, wskazując na podstawowe działania konstrukcyjne i związane z tym cechy. Następnie scharakteryzowano podstawowe czynniki strukturotwórcze wpływające na kształt struktury organizacyjnej. Ćwiczenie w formie projektu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego przybliży problemy stojące przed współczesnymi menedżerami w tym zakresie.

Rozdział dziewiąty stanowi kontynuację kwestii poruszonych w poprzednim rozdziale. Zawarto w nim najczęściej wymieniane kryteria klasyfikacji struktur organizacyjnych i odpowiadające im typologie, a następnie omówiono w sposób szczegółowy klasyczne, podstawowe i nowoczesne formy organizacji wraz ze wskazaniem ich podstawowych zalet i wad. Jako ćwiczenie praktyczne wykorzystano analizę i ocenę modelu zarządzania oraz struktury organizacyjnej na podstawie przeczytanego tekstu z „Przeglądu organizacji”.

Kolejna funkcja zarządzania, to jest motywowanie i przewodzenie, została zaprezentowana w rozdziałach od dziesiątego do dwunastego. W rozdziale dziesiątym poruszono najważniejsze kwestie związane z motywowaniem personelu. Zdefiniowano istotę motywacji i procesu motywowania pracowników. Zreferowano także główne teorie i najczęściej prezentowane w literaturze przedmiotu modele motywacji. Jako ćwiczenie zaproponowano test oceny własnej motywacji do osiągnięć.

Rozdział jedenasty prezentuje metody i narzędzia motywowania personelu. Określono tu główne rodzaje bodźców motywacyjnych oraz przyporządkowane do nich metody. Szczególną uwagę zwrócono na materialne (płacowe i pozapłacowe) oraz niematerialne narzędzia motywowania do pracy. Ćwiczenie praktyczne ma na celu przygotowanie kafeterii narzędzi motywacyjnych dla losowo wybranych uczestników organizacji.

W rozdziale dwunastym podkreślono wagę przywództwa i stylów kierowania. Zwrócono uwagę na źródła władzy i zasady jej sprawowania. Zdefiniowano przywództwo i przywódcę (lidera) oraz omówiono poszczególne podejścia do przywództwa. Zaproponowane do tych zagadnień ćwiczenie w formie gry menedżerskiej pozwala na ocenę roli i pozycji zarówno lidera grupy, jak i uczestników zespołu, którzy mogą wykazać się zdolnościami przywódczymi przewyższającymi zdolności przywódcy. Ponadto ćwiczenie to umożliwia dokonanie kompleksowej oceny stylu i charakteru przywódcy z różnych stron (ocena 360 stopni).

Proces zarządzania kończy funkcja kontroli, którą zajęto się w rozdziale trzynastym. Przedstawiono tu istotę i funkcje kontroli oraz jej etapy i rodzaje. Określono także efektywność i skuteczność kontroli, wskazując jej podstawowe zasady i cechy. To właśnie one stały się przedmiotem ćwiczenia w formie posteru, który ma ukazać reguły jej efektywności i skuteczności.

Kolejne rozdziały dotyczą wybranych kwestii wpływających na poszczególne funkcje zarządzania. W rozdziale czternastym omówiono proces komunikacji w zarządzaniu. Przedstawiono jego istotę, cechy i modele, a także formy, znaczenie, korzyści i niebezpieczeństwa komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Ważną kwestią poruszaną w tym rozdziale jest problem komunikacji wewnętrznej oraz związane z tym zakłócenia i bariery. Uzupełnieniem prezentowanych treści jest ćwiczenie w formie scenki rodzajowej i odgrywania ról koncentrujące się na percepcji w procesie komunikacji.

W rozdziale piętnastym omówiono pojęcie, składniki i funkcje kultury organizacyjnej. Na tym tle scharakteryzowano podstawowe jej rodzaje wyodrębniane ze względu na różnorodne kryteria. Opisano tu także czynniki wewnętrzne i zewnętrzne kształtujące kulturę organizacyjną. Ćwiczenie w formie dyskusji ma na celu przeanalizowanie cech kultury organizacyjnej różnych typów organizacji.

Ostatni rozdział podręcznika, szesnasty, dotyczy etyki w zarządzaniu i społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdefiniowano w nim etykę biznesu oraz

podstawowe problemy i zasady zachowań etycznych w organizacji. Następnie przedstawiono podstawy społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględniając jej modele, wymiary kulturowe, płaszczyzny, rodzaje oraz zasady, a także narzędzia jej realizacji. Dyskusja na temat świadomości i rozpoznawalności aktualnie prowadzonych kampanii społecznych stanowi ćwiczenie do tego zbioru zagadnień.

Chociaż rozdziały ułożono w pewnym logicznym porządku, można po nie sięgać w dowolnej, odpowiadającej potrzebom kolejności. W celu ułatwienia Czytelnikowi korzystanie z podręcznika ważniejsze zagadnienia wyróżniono kursywą, a najważniejsze definicje, klasyfikacje, uwarunkowania i cechy omawianych zagadnień umieszczono w ramkach.

Prezentowany Czytelnikowi podręcznik jest wynikiem wieloletnich doświadczeń dydaktycznych Autorów z Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej, którzy prowadzą przedmiot „Podstawy zarządzania” na różnych kierunkach studiów na tej uczelni. Autorzy, przekazując go do rąk Czytelników, liczą na jego życzliwe przyjęcie.

W imieniu Autorów
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska