



ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

wykłady (15 godz.) dla 3 sem. TiL stacjonarne

— prowadzący: dr Adam Salomon, stan programu na: niedziela, 4 sierpnia 2019

Program wykładów (15 godz.)

1. Istota procesu zarządzania. (1 godz.)

Tożsamość nauk o zarządzaniu. Nurty nauk o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania. Proces zarządzania. Sprawność i skuteczność. Efektywność. Efektywność i sprawność w ujęciu prakseologicznym. Cechy sprawnego działania. Korzystność i ekonomiczność. Inne walory sprawnego działania. Cechy zarządzania według Petera Druckera. Funkcje zarządzania. Twarde, miękkie i mieszane podejście do zarządzania.

[SLAJDY DO WYKŁADU 01](#) [pdf, 1428 KB]

2. Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. (1 godz.)

Organizacje i ich postrzeganie. Organizacja w ujęciu rzeczowym, czynnościowym, atrybutowym i systemowym. Model organizacji według Harolda Jacka Leavitta. Elementy systemowego modelu organizacji. Organizacja - ujęcie sytuacyjne. Podstawowe cechy organizacji. Cechy organizacji według M. Bielskiego. Ogólne typy organizacji według funkcji genotypowej. Organizacje według D. Katza i R.L. Kahna. Typy organizacji ze względu na relacje między ludźmi a organizacją według Amitai Etzioniego. Podział organizacji według kryterium wielkości. Oficjalne kryteria wyodrębnienia przedsiębiorstw według wielkości w UE i w Polsce. Podział organizacji według formy własności. Podział organizacji według formy organizacyjno-prawnej. Typy organizacji według kryterium złożoności organizacyjnej. Typy organizacji według stopnia internacjonalizacji. Typy organizacji według sektora i branży działania. Związki przedsiębiorstw. Organizacja w otoczeniu. Poziomy otoczenia organizacji (przedsiębiorstwa). Otoczenie bliższe organizacji i jego elementy. Otoczenie bliższe i dalsze organizacji. Podstawowe sfery otoczenia dalszego. Cechy otoczenia. Zmienność, złożoność i niepewność otoczenia. Relacje z otoczeniem.

[SLAJDY DO WYKŁADU 02](#) [pdf, 1552 KB]

3. Ewolucja nauk o zarządzaniu. (1 godz.)

Okres przednaukowego zarządzania. Okres przejściowy zarządzania. Klasyczne teorie zarządzania. Składniki systemu Taylora. Zasady naukowego zarządzania - osiągnięcia i ograniczenia. Henry Louis Le Chatelier. Harrington Emerson. Karol Adamiecki. Henry Laurence Gantt. Henry Ford. Klasyczne teorie zarządzania - kierunek administracyjny. Henri Fayol. Zasady zarządzania według H. Fayola. Max Weber. Model idealnej biurokracji M. Webera. Klasyczne teorie zarządzania - szkoła behawioralna. Elton Mayo. Teoria X i Y D. McGregora. Dorobek kierunku stosunków międzyludzkich. Klasyczne teorie zarządzania - szkoła ilościowa. Podejścia integrujące dorobek klasyczny. Kierunek systemowy w zarządzaniu. Synergia, entropia i ekwifinalność w organizacjach. Zasady podejścia systemowego w zarządzaniu. Zasady podejścia systemowego w zarządzaniu. Kierunek sytuacyjny w

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE wykłady (15 godz.) dla 3 sem. TiL stacjonarne
z dr. Adamem Salomonem

zarządzaniu - założenia Garetha Morgana. Dorobek podejść integrujących. Współczesne koncepcje zarządzania - benchmarking, outsourcing, business process reengineering, lean management, customer relationship management, time-based management, total quality management, koncepcja organizacji wirtualnej i zarządzanie wiedzą.

[SLAJDY DO WYKŁADU 03](#) [pdf, 1460 KB]

4. Role i kompetencje menedżerskie. (1 godz.)

Definicja kierownika. Typy kierowników. Kierownicy a struktura organizacyjna. Rodzaje menedżerów. Rodzaje menedżerów z punktu widzenia stosunku do powierzonych zasobów - entrepreneurzy i intrapreneurzy. Cechy pracy kierowniczej. Role kierownicze według Henry Mintzberga. Role kierownicze. Ewolucja ról kierowniczych. Zadania kierownicze. Zadania kierownicze wg Petera Druckera. Kompetencje kadry kierowniczej. Czynniki wpływające na kadrę kierowniczą. Kompetencje menedżerskie. Umiejętności kierownicze. Umiejętności kierownicze a szczebel zarządzania. Kompetencje współczesnego menedżera.

[SLAJDY DO WYKŁADU 04](#) [pdf, 1699 KB]

5. Planowanie w organizacji. (1 godz.)

Definicja planowania. Proces planowania. Poziomy zarządzania a planowanie. Poziomy zarządzania a zadania w procesie planowania. Funkcje planowania. Cechy planowania. Etapy procesu planowania. Fazy planowania. Zasady planowania. Cechy dobrego planu. Rodzaje planów w organizacji. Cechy planów według zasięgu planowania (szczebli zarządzania). Klasyfikacja planów operacyjnych. Podział planów ze względu na horyzont czasowy. Biznesplan. Zasady tworzenia biznesplanu. Przykładowa struktura biznesplanu.

[SLAJDY DO WYKŁADU 05](#) [pdf, 1660 KB]

6. Typy struktur organizacyjnych. (2 godz.)

Kryteria podziału struktur organizacyjnych. Etapy budowy struktury organizacyjnej. Typy struktur organizacyjnych. Rozpiętość i zasięg kierowania. Rozpiętość struktur (wg rozpiętości kierowania). Kryterium rozpiętości kierowania i liczby szczebli zarządzania. Struktura smukła. Przykład struktury smukłej pięcioszczeblowej. Zalety i wady struktury smukłej. Struktura płaska. Przykład struktury płaskiej trzyszczeblowej. Zalety i wady struktury płaskiej. Kryterium stopnia nowoczesności. Klasyczne struktury organizacyjne - struktura liniowa, struktura funkcjonalna, struktura sztabowo-liniowa. Departamentacja a dywizjonalizacja. Podstawowe struktury organizacyjne - struktura dywizjonalna, struktura zadaniowa (projektowa), struktura macierzowa, struktura hybrydowa. Nowoczesne struktury organizacyjne - struktura procesowa. Cechy struktury sieciowej. Struktura wirtualna i fraktalna. Kryterium podziału zadań. Współczesne tendencje w strukturach organizacyjnych. Struktury organizacyjne w ujęciu narodowym i firmowym. Skutki centralizacji i decentralizacji zarządzania. Optimum centralizacji.

[SLAJDY DO WYKŁADU 06](#) [pdf, 2986 KB]

7. Podstawy, metody i narzędzia motywowania pracowników. (2 godz.)

Motywacja i motywowanie. Efektywność pracownika. Parametry motywacji. Rodzaje motywacji. Prawa Roberta Yerkesa / Johna D. Dodsona. Klasyfikacja teorii motywacji i motywowania. Klasyczne podejście do motywowania pracowników. Motywowanie od strony treści. Teoria hierarchii potrzeb - piramida potrzeb Abrahama Masłowa. Słabości i braki teorii piramidy potrzeb Abrahama Masłowa. Teoria ERG. Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga. Teoria McGregora. Teoria jednostkowych potrzeb ludzkich D. McClellanda. Teorie motywacji od strony procesu. Teoria atrybucji. Teoria oczekiwań. Reguły postępowania dla kadry kierowniczej wynikające z teorii oczekiwań. Teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa. Teorie wzmocnienia. Teorie wzmocnienia - przebieg modyfikacji zachowania pracowników. Teorie wzmocnienia Burrhusa Frederica Skinnera. Klatka Skinnera. Pobudzanie motywacji. Narzędzia motywowania. Motywowanie. Klasyfikacja bodźców motywacyjnych. Rola bodźców w motywowaniu. Klasyfikacja bodźców motywacyjnych. Motywowanie pozytywne i negatywne. Metody motywowania. Role płacy zasadniczej. Zasady polityki płacowej. Metody naliczania płacy zasadniczej. Świadczenia pozapłacowe. Pozapłacowe składniki motywacyjne.

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE wykłady (15 godz.) dla 3 sem. TiL stacjonarne
z dr. Adamem Salomonem

Motywowanie niematerialne. Motywatory niematerialne. System motywowania.

[SLAJDY DO WYKŁADU 07](#) [pdf, 2820 KB]

8. Przywództwo i style kierowania. (2 godz.)

Definicja władzy. Źródła władzy. Podstawy władzy. Czynniki wpływające na zakres władzy. Metody sprawowania władzy. Wymiary władzy. Redukcja dystansu władzy. Zasady skutecznego sprawowania władzy. Przywództwo. Podejścia do przywództwa. Cechy antyprzywódcze. Menedżer (kierownik) a przywódca. Przywódca charyzmatyczny. Przywództwo transakcyjne i transformacyjne. Podejście behawioralne do przywództwa. Styl kierowania. Badania na Uniwersytecie stanu Iowa (prowadzone pod kierunkiem K. Levina). Badania na Uniwersytecie w Michigan (prowadzone pod kierunkiem R. Likerta). Badania na Uniwersytecie stanu Ohio. Siatka kierownicza. Podejście sytuacyjne do przywództwa. Model NLW. Teoria ścieżki do celu. Model Vrooma-Yettona-Jago. Podstawowe style kierowania - styl dyrektywny, niezaangażowany, konsultatywny i towarzyski.

[SLAJDY DO WYKŁADU 08](#) [pdf, 1451 KB]

9. Kontrola w organizacji. (2 godz.)

Znaczenie kontroli. Pojęcie kontroli. Czynniki organizacyjne stwarzające potrzebę kontroli. Funkcje kontroli. Pojęcie i cel audytu. Pojęcie i cel controllingu. Rodzaje kontroli. Nadzór korporacyjny jako specyficzny rodzaj kontroli. Proces kontroli. Etapy procesu kontroli. Skuteczny system kontroli. Cechy efektywnej i skutecznej kontroli. Czynniki sytuacyjne wpływające na efektywność kontroli.

[SLAJDY DO WYKŁADU 09](#) [pdf, 1492 KB]

10. Strategia przedsiębiorstwa. (1 godz.)

Pojęcie strategii. Strategia w ujęciu "5P" Henry'ego Mintzberga. Szkoła planistyczna. Szkoła ewolucyjna. Szkoła pozycyjna. Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się. Szkoła prostych reguł. Szkoła realnych opcji. Cechy strategii. Elementy strategii. Poziomy strategii. Strategia na poziomie korporacji - macierz Ansoffa. Klasyfikacja strategii na poziomie korporacji. Strategia na poziomie jednostki biznesu. Klasyfikacja strategii na poziomie jednostki biznesu (strategie konkurencji według M.E. Portera). Strategia na poziomie funkcjonalnym. Analiza strategiczna. Metody analizy makrootoczenia - analiza PEST (STEP), budowanie scenariuszy stanów otoczenia, analiza luki strategicznej, analiza ekstrapolacji trendów i analiza opinii ekspertów (metoda delficka). Metody analizy mikrootoczenia - analiza pięciu sił Portera, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych, analiza interesariuszy (stakeholders). Analiza SWOT jako przykład metody zintegrowanej. Modelowe strategie wyboru działania oparte na wynikach analizy SWOT.

[SLAJDY DO WYKŁADU 10](#) [pdf, 1513 KB]

11. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu. (1 godz.)

Definicja decyzji. Podstawowe atrybuty decyzji. Determinanty procesu decyzyjnego. Jakość procesów decyzyjnych wzmacnia opieranie się w trakcie ich realizacji na regułach "4F". Proces podejmowania decyzji. Etapy procesu podejmowania decyzji. Decyzje kierownicze. Klasyfikacje decyzji.

Hierarchiczny i przedmiotowy przekrój obszarów decyzyjnych. Techniki podejmowania decyzji.

Mapping - mapowanie procesu decyzyjnego. Techniki podejmowania decyzji a szczebel zarządzania.

Sprawne i skuteczne podejmowanie decyzji.

[SLAJDY DO WYKŁADU 11](#) [pdf, 1756 KB]

12. Organizowanie działalności przedsiębiorstwa. (1 godz.)

Definicja organizowania. Struktura organizacyjna. Elementy struktury organizacyjnej. Stanowisko pracy. Komórka organizacyjna. Szczebel zarządzania. Więzy organizacyjne. Formalna i nieformalna struktura organizacji. Statyczne i dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej. Funkcje struktury organizacyjnej. Zasady tworzenia struktury organizacyjnej. Podział pracy i specjalizacja. Zalety i wady specjalizacji. Alternatywne wobec specjalizacji formy organizacji pracy - rotacja zadań i stanowisk pracy, rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy, zespoły robocze (grupy autonomiczne) i podejście od strony stanowiska pracy. Departamentalizacja - grupowanie stanowisk pracy. Ustalenie hierarchii (relacji podporządkowania). Czynniki wpływające na rozpiętość kierowania. Rozdzielenie uprawnień

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE wykłady (15 godz.) dla 3 sem. TiL stacjonarne z dr. Adamem Salomonem

decyzyjnych. Czynniki wpływające na zakres centralizacji/decentralizacji. Koordynacja działań. Formy współzależności. Mechanizmy koordynacji działań - hierarchia, reguły i procedury, stanowisko koordynatora (łącznika), zespół i grupa projektowa oraz struktury macierzowe. Formalizacja działań. Czynniki wpływające na formalizację czynności. Cechy struktury organizacyjnej. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki strukturotwórcze. Strategia organizacji jako czynnik strukturotwórczy.
[SLAJDY DO WYKŁADU 12](#) [pdf, 1485 KB]

13. **EGZAMIN Z WYBRANYCH WYKŁADÓW (1-12) (w ustalonym terminie).**
14. **EGZAMIN POPRAWKOWY Z WYBRANYCH WYKŁADÓW (1-12) (podczas sesji egzaminacyjnej - termin podam później).**

Literatura podstawowa do wykładów i ćwiczeń

1. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999 **(on-line), [5.45 MB]**.
2. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, TNOiK, Toruń 2002.
3. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, WN PWN, Warszawa 2007.
4. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie - teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995.
5. Robbins St., DeCenzo D., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
6. Stoner J., Frejman E., Gilbreth G. R., Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.
7. Żurek J. (red.), Przedsiębiorstwo - zasady działania, funkcjonowanie, rozwój, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
8. Żurek J. (red.), Ekonomia i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.

Literatura dodatkowa do wykładów i ćwiczeń

1. [F.W. Taylor \(informacja\)](#) [pdf, 444 KB]
2. [Kwalifikacje niezbędne do wykonania roli kierownika według Karola Adamieckiego](#) [pdf, 271 KB]
3. [Zbigniew Martyniak, Karol Adamiecki - prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu](#) [pdf, 486 KB]
4. [H. Ford \(informacja\)](#) [pdf, 488 KB]
5. [H.L. Gantt, Organizing For Work, Harcourt, Brace and Howe, New York 1919](#) [pdf, 7455 KB]
6. [Przywódstwo](#) [pdf, 843 KB]

Ważne informacje

1. Proszę się nie spóźniać na zajęcia (spóźniający nie są wpuszczani do sali).
2. Dokonałem korekty programu z OiZ (na egzaminie/zaliczeniu obowiązuje znajomość tematów 1-12).
3. Egzamin/zaliczenie (1 termin) nastąpi w ustalonym terminie.
4. Egzamin poprawkowy (2 termin): termin podam później.