

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY  
NA STUDIACH II STOPNIA  
DLA STUDENTÓW  
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH  
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

**Moduł Podstawy zarządzania**

**Temat 1: Podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania**

# 1. PODSTAWOWE POJĘCIA Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

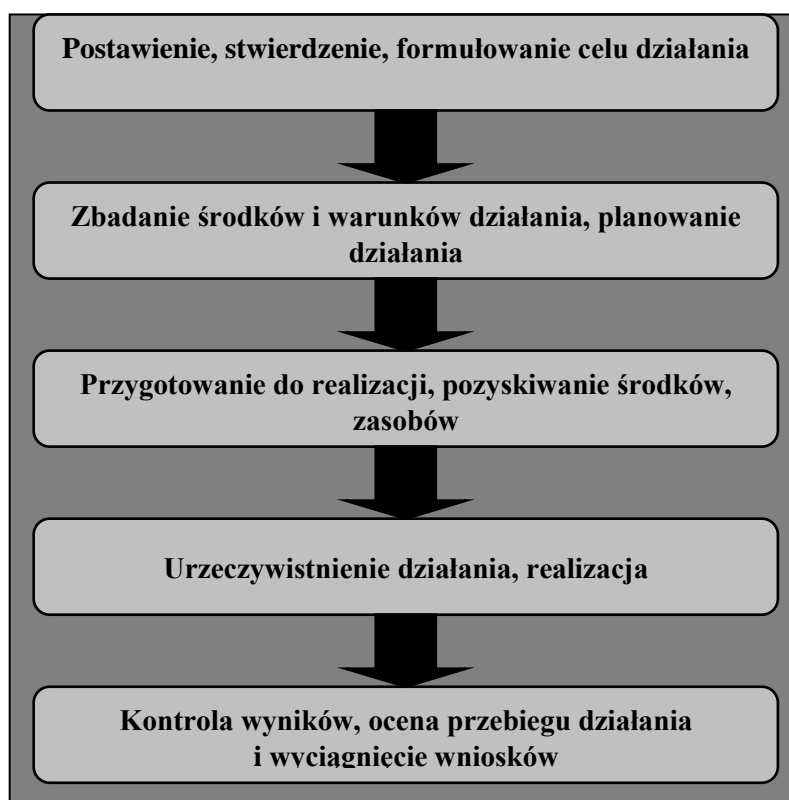
## Istota organizacji

Potocznie pod pojęciem **organizacji** rozumie się: ład, porządek, logikę w jakiegokolwiek dziedzinie lub w zbiorach przedmiotów lub pojęć.

**Organizacja** – tak taka całość, która przyczynia się do powodzenia jej części (elementów). Warunkiem trwania organizacji jest zdolność tej organizacji do zachęcania jej członków do dalszego uczestnictwa w jej strukturach<sup>1</sup>.

W naukach o zarządzaniu i jakości występują **trzy znaczenia pojęcia organizacja**<sup>2</sup>:

- a) **Czynnościowe** (procesy organizowania) – na skutek procesu organizowania rzeczy i czynności nabierają cech zorganizowanych. Proces organizowania aby był skuteczny musi przebiegać według pewnego schematu postępowania (cyklu organizacyjnego):



Rysunek 1. Proces organizowania

Źródło: Strużycki M., Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

- b) **Atrybutowe** (struktura organizacyjna) – cecha rzeczy, czyli układ powiązanych ze sobą elementów składających się na określoną całość.

<sup>1</sup> Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

<sup>2</sup> Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- c) **Rzeczowe** (instytucja, przedsiębiorstwo, szpital, uczelnia) – rzecz zorganizowana, istniejąca w wymiarach przestrzennym i zmieniającym się w czasie, złożona z ludzi i innych elementów połączonych ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia określonego celu. Tak pojmowana organizacja stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość (system) i jest złożona z czterech podstawowych elementów (podsystemów):
- celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,
  - ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowań,
  - wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim,
  - formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.

**Struktura organizacyjna** to ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami systemu wytwórczego, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiających kierowanie funkcjonowaniem systemu<sup>3</sup>.

**Zadania struktury organizacyjnej:**

- określa podział pracy
- ustanawia powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami
- kształtuje podział władzy
- ustanawia hierarchię
- określa układ odpowiedzialności
- zapewnia ciągłość realizacji zadań
- umożliwia systemowi przetrwanie
- koordynuje stosunki z otoczeniem

**Stanowisko** to miejsce zajmowane przez pracownika w danej organizacji, określone przez: zakres realizowanych funkcji (zadania, uprawnienia i odpowiedzialność), relacje w stosunku do innych stanowisk, rodzaj i wielkość przydzielonego wyposażenia w związku z zakresem realizowanych funkcji<sup>4</sup>.

**Komórka organizacyjna** to grupa lub zespół stanowisk, które: realizują wspólnie pewne stałe, wyróżnione funkcje, znajdują się w określonej zależności od innych części składowych

<sup>3</sup> Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

<sup>4</sup> Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

systemu, wyposażone w określoną aparaturę, są zarządzane przez własny wyodrębniony człon kierowniczy, mający określony zakres zadań, kompetencji i odpowiedzialności<sup>5</sup>.

**Zależności organizacyjne** to powiązania ustalone między składnikami systemu wytwórczego, związane z realizacją procesu zarządzania, m.in.<sup>6</sup>:

- zależności funkcjonalne, na które składają się więzi informacyjne, operacyjne i doradcze
- zależności hierarchiczne, na które składają się więzi rozkazodawcze i regulacyjne.

**Funkcje struktury organizacyjnej<sup>7</sup>:**

- a) Jest narzędziem kierowania (poprzez strukturę odbywa się proces powodowania zachowania się członków systemu zgodnego z wolą kierujących).
- b) Scala składniki systemu w integralną całość (jedność celów organizacji i jej członków).
- c) Zapewnia względną równowagę wewnętrzną (zapobiega naturalnej destrukcji systemu) poprzez stosowanie następujących zasad:
  - do systemu są włączone tylko składniki niezbędne
  - składniki zbędne są systematycznie likwidowane
  - wszystkie składniki są utrzymywane w pełnej sprawności
  - zużyte składniki są zastępowane nowymi, sprawnymi
- d) Zapewnia przestrzenną i czasową koordynację realizowanych w systemie procesów (uporządkowanie wysiłku zbiorowego, połączenie w całość podzielonych uprzednio procesów).
- e) Zmniejsza probabilistyczny charakter systemu.
- f) Wiąże system z jego otoczeniem.
- g) Odgrywa rolę adaptacyjną (integracja w ramach systemu składników kontrolujących otoczenie).

**Rodzaje struktur organizacyjnych klasycznych<sup>8</sup>:**

1. **Struktura liniowa** jest oparta na zasadzie jedności rozkazodawstwa (każdy pracownik podporządkowany jednemu kierownikowi) cechuje się wysokim scentralizowaniem uprawnień decyzyjnych, w związku z czym wymaga od kierowników dużej wiedzy, a od pracowników zdyscyplinowania; jest w dużym stopniu sformalizowana.

---

<sup>5</sup> Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

<sup>6</sup> Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

<sup>8</sup> Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

2. **Struktura funkcjonalna** to funkcjonalny sposób zorganizowania oznacza przede wszystkim poziome podzielenie zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, jednorodne co do umiejętności wymaganych przy ich realizacji. Poziome wyodrębnianie jednostek operacyjnych wyspecjalizowanych według funkcji opiera się na dwóch zasadach:

- każda jednostka powinna odpowiadać określonej podstawowej umiejętności i zbiorowi jednorodnych kosztów poddających się kontroli,
- współzależności między jednostkami nie powinny być zbyt silne, aby było możliwe egzekwowanie odpowiedzialności w obrębie każdej z nich.

3. **Struktura liniowo-sztabowa** powstaje w wyniku połączenia zasady jedności rozkazodawstwa z zasadą specjalizacji funkcji kierowniczych; struktura ta jest zbliżona w budowie do struktury liniowej, jednakże powołuje się dodatkowo stanowiska (komórki) sztabowe, w których umieszcza się specjalistów z poszczególnych dziedzin; do ich zadań należy:

- asystowanie przy naradach
- przygotowywanie propozycji
- doradzanie
- opiniowanie
- badanie
- wyszukiwanie informacji i ich przetwarzanie
- opracowywanie wytycznych

Komórki sztabowe nie mają prawa do podejmowania decyzji, działają na polecenie kierownika liniowego, któremu podlegają; przygotowują decyzje, które podejmuje ktoś inny; na efektywność struktury wpływa właściwe zorganizowanie pracy sztabów, to znaczy:

- zadania sztabów muszą być wyraźnie sprecyzowane
- wyraźnie musi być ustalona odpowiedzialność komórek sztabowych za wyniki i koszty działalności
- należy wprowadzić zasadę obopólnej odpowiedzialności sztabów i komórek liniowych za rezultaty działania we wspólnym obszarze

4. **Struktura dywizjonalna** dotyczy przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, struktura jest wyspecjalizowana według segmentu strategicznego lub zbioru jednorodnych segmentów strategicznych, każdy oddział takiej struktury tworzy własną infrastrukturę i grupuje zasoby odpowiadające specyficznym cechom jego działalności; każdy oddział powinien być

samowystarczalny; struktura zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa robi wrażenie zbioru przedsiębiorstw o charakterze monoproduktowym. Struktura wewnętrzna dywizji jest przeważnie oparta na podziale funkcjonalnym, a koordynacja działań całego przedsiębiorstwa następuje na poziomie powiązań służbowych poszczególnych kierowników filii z dyrektorem generalnym. Typy dywersyfikacji:

- pionowa: obejmuje kilka elementów cyklu produkcyjnego
- pozioma: rozszerzanie działalności przedsiębiorstwa o produkty pochodne (komplementarne), oparta na efekcie synergii
- konglomeratowa: rozpoczęcie innego typu działalności, nie związanej z dotychczasową.

5. **Struktura macierzowa** powstaje gdy niemożliwe jest zbudowanie struktury na podstawie jednego, przeważającego kryterium w przedsiębiorstwach, które przeznaczają takie same środki na realizację różnych misji, których nie da się zhierarchizować i których realizacja wymaga kierowania się odmiennymi prawidłowościami rozwojowymi; w strukturze macierzowej pracownicy mają po dwóch szefów, to znaczy są podwójnie podporządkowani; najczęściej struktura macierzowa powstaje przez nałożenie na istniejący podział funkcjonalny podziału według wyrobu. Sytuacje w których stosuje się strukturę macierzową:

- otoczenie wywiera na organizację silny nacisk
- należy przetwarzać wielką ilość informacji
- występuje presja na wspólne zasoby.

6. **Struktury zadaniowe** powstają, gdy przedsiębiorstwo musi rozwiązywać problemy organizacyjne o charakterze niepowtarzalnym; niepowtarzalność zadań wprowadza do problematyki struktur czynnik ograniczonej trwałości w czasie, przedsiębiorstwa bowiem tworzą doraźne struktury operacyjne; proces ten oparty jest na pojęciu zadania (projektu), czyli spełnia następujące warunki:

- zadanie do wykonania ma charakter niepowtarzalny zarówno w zakresie koncepcji, jak i realizacji, która przebiega w określonym czasie, miejscu i uwarunkowaniach oraz jest odpowiedzią na jakąś jednostkową potrzebę
- organizacja środków produkcji oraz procesów realizacji jest pochodną specyfiki działania
- panowanie nad czasem jest sprawą fundamentalną, niezbędne jest oddzielne planowanie elementów technicznych, finansowych i handlowych

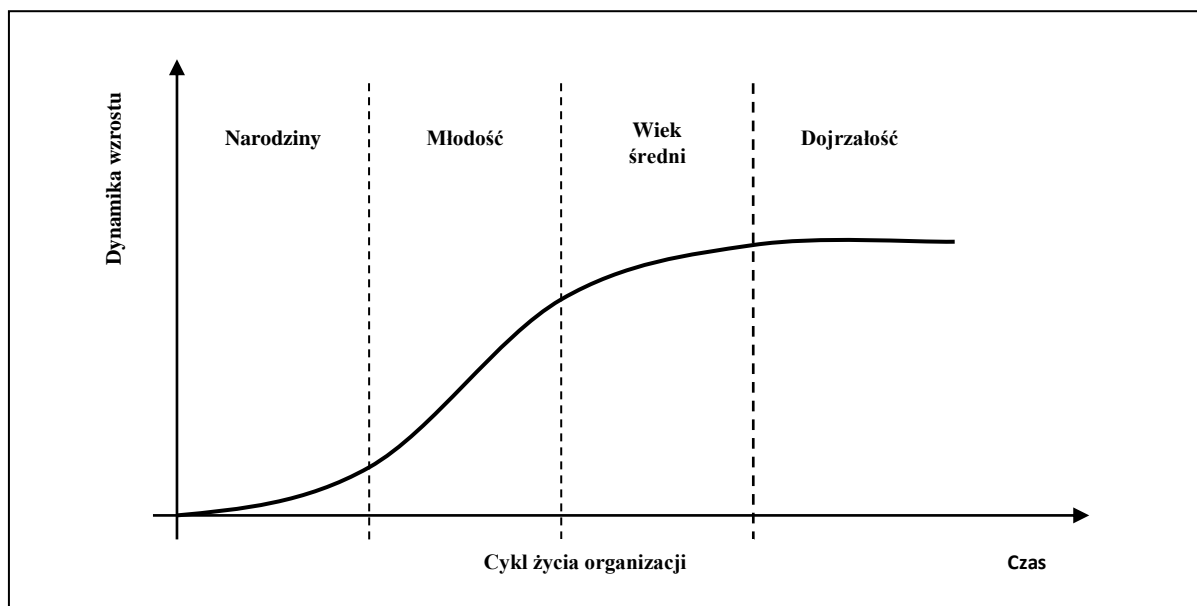
- realizacja projektu przebiega w sposób niezależny od reszty działalności przedsiębiorstwa, jednocześnie może być realizowanych kilka projektów.

**Tabela 1.** Klasyfikacja organizacji

<b>Klasyfikacja organizacji</b>	
<b>kryterium</b>	<b>rodzaje organizacji</b>
trwałość	a) doraźne b) trwałe – instytucje
formalizm	a) formalne – akty prawne: ustawy, rozporządzenia, statuty, regulaminy) b) nieformalne – więzi występujące między uczestnikami
cele, funkcje i zadania	a) polityczne – rządowe, administracji publicznej, partie polityczne, instytucje militarne b) gospodarcze – produkcyjne, handlowe, usługowe, transportowe c) społeczne – naukowe, oświatowe, ochrony zdrowia, kulturalne, artystyczne, wypoczynku, sportu, turystyki d) rodzinne – rodzina, gospodarstwo domowe
stosunek do zysku	a) gospodarcze b) non-profit
etap zmian organizacyjnych	a) pierwszej rundy wzrostu – wzrost specjalizacji i zakresu standaryzacji, jednolita struktura organizacyjna b) drugiej rundy różnicowania – sztaby, zespoły zadaniowe, struktura rynkowo-produktowa, różnorodność technik zarządzania c) trzeciej rundy autonomii – gra o utraconą autonomię, umiędzynarodowienie organizacji, decentralizacja struktury
terytorialny zasięg działania	a) lokalne b) regionalne c) krajowe d) międzynarodowe e) globalne
wielkość	a) mikro b) małe c) średnie d) duże

Źródło: Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

**Cykl życia organizacji** – proces zmian w czasie z uwzględnieniem kolejnych etapów, przez które przechodzi większość organizacji.



Rysunek 2. Cykl organizacji

Źródło: Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

**Przedsiębiorstwo (definicja ekonomiczna)** to zespół osobowych, rzeczowych oraz finansowych zasobów gospodarczych, zorganizowanych i skoordynowanych w formie wyodrębnionego przedsięwzięcia gospodarczego w celu prowadzenia działalności gospodarczej<sup>9</sup>.

**Przedsiębiorstwo (definicja prawna) – znaczenia<sup>10</sup>:**

1. **W znaczeniu podmiotowym** – podmiot stosunków prawnych, czyli podmiot praw i obowiązków w zakresie prawa cywilnego (w tym znaczeniu jest to synonim przedsiębiorcy).
2. **W znaczeniu funkcjonalnym** – stałe (zawodowo, we własnym imieniu, w sposób zorganizowany i ciągły) prowadzenie działalności gospodarczej w celach zarobkowych.
3. **W znaczeniu przedmiotowym** – zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. W tym znaczeniu przedsiębiorstwo obejmuje przede wszystkim:
  - oznaczenia przedsiębiorstwa lub ich części (nazwa i firma),
  - własność nieruchomości i ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów oraz innych praw rzeczowych,
  - prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości,
  - wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środków pieniężnych,

<sup>9</sup> Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>10</sup> Kidyba A., *Prawo handlowe*, CH Beck, Warszawa 2008.



- koncesje, licencje, zezwolenia,
- patenty i inne prawa własności przemysłowej,
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
- tajemnice przedsiębiorstwa,
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

#### **Zasady działania przedsiębiorstwa<sup>11</sup>:**

- a) **Zasada przedsiębiorczości** polega na wykazywaniu przez przedsiębiorstwo cech przedsiębiorczości w postaci oferowania na rynku nowych produktów i usług oraz poszukiwania nowych rynków na swoje produkty, wyszukiwania nowych potrzeb i możliwości ich zaspokojenia.
- b) **Zasada gospodarności** wynika z ograniczoności środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Zasada przejawia się w postaci dwóch reguł:
  - maksymalizacji efektów uzyskiwanych z danych środków;
  - minimalizacji nakładów potrzebnych do osiągnięcia określonych efektów.
- c) **Zasada dochodowości (rentowności)** oznacza konieczność efektywnego działania, czyli uzyskiwania nadwyżki efektów nad nakładami koniecznymi do ich osiągnięcia.
- d) **Zasada płynności finansowej** polega na zdolności przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań.

#### **Cechy przedsiębiorstwa<sup>12</sup>:**

- a) Jest to **system** złożony z zasobów (ludzkich, materialnych, kapitałowych, itp.) oraz procesów zachodzących na tych zasobach oraz między nimi, system ten ma charakter otwarty a zatem pozostaje w ciągłej relacji z różnorodnymi składnikami swojego otoczenia, zaspokajając swoją działalnością potrzeby innych podmiotów, instytucji, osób fizycznych, będących jego klientami,
- b) **Wyodrębnienie ekonomiczne**, czyli wydzielenie zasobów pochodzących od właściciela do realizacji założonych celów oraz niezależność i samodzielność w warunkach gospodarki rynkowej,
- c) **Osobowość prawna**, czyli zdolność do działań prawnych, zaciągania zobowiązań, występowania jako odrębny podmiot w obrocie towarowym, możliwe są tu następujące rozwiązania:
  - a. przedsiębiorstwo posiada osobowość prawną (np. spółka kapitałowa),

---

<sup>11</sup> Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995.

<sup>12</sup> Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

- b. przedsiębiorstwo nie posiada osobowości prawnej, lecz ma zdolność prawną i sądową (np. spółka jawna),
- c. nie przedsiębiorstwo, lecz osoba fizyczna, dla której przedsiębiorstwo jest podmiotem ich praw (np. osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą), występuje jako podmiot stosunków prawnych,
- d) **Wyodrębnienie pod względem organizacyjnym** (ma własną dostosowaną do zmieniających się warunków wewnętrznych i otoczenia strukturę, której graficznym wyrazem jest schemat organizacyjny) oraz **terytorialnym** (może działać na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym oraz światowym),
- e) **Działa zgodnie z zasadą gospodarności**, dąży do samofinansowania swojej działalności, czyli koszty pokrywa uzyskiwanymi przychodami i osiąga rentowność, której poziom określa stopień realizacji zasady gospodarności.
- f) **Prowadzi działalność na swoje ryzyko**, liczy się zatem z możliwością poniesienia straty, zmniejszenia a nawet utraty kapitału własnego,
- g) **Jest powoływane dla ciągłej, nie incydentalnej działalności** a w dłuższym czasie zmienia się jego wielkość, struktura wewnętrzna, relacje z partnerami gospodarczymi i innymi instytucjami z jego otoczenia.

#### **Systematyka przedsiębiorstw<sup>13</sup>:**

##### **a) Forma prawna przedsiębiorstwa:**

- przedsiębiorstwa o własności indywidualnej,
- spółki.

##### **b) Sekcja, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) wg GUS:**

- rolnictwa, łowiectwa i leśnictwa,
- rybołówstwa i rybactwa,
- górnictwa i kopalnictwa,
- przetwórstwa przemysłowego,
- wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz i wodę,
- budownictwa,
- handlu hurtowego i detalicznego, naprawy pojazdów, itd.,
- hotelowe i restaurację,
- transportu, gospodarki magazynowej i łączności,
- pośrednictwa finansowego,

---

<sup>13</sup> Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

- obsługi nieruchomości i firm,
- administracji publicznej, obrony narodowej, ubezpieczeń,
- edukacji,
- ochrony zdrowia i opieki społecznej,
- działalności usługowej komunalnej i socjalnej,
- gospodarstw domowych zatrudniających pracowników,
- organizacji i zespołów eksterytorialnych.

**c) Rodzaj prowadzonej działalności:**

- wytwórcze,
- handlowe,
- usługowe.

**d) Poziom integracji procesów i zakładów:**

- integracja pionowa – wielofazowy proces wytwórczy od surowca do gotowego produktu, kolejne fazy działalności odbywają się w poszczególnych zakładach,
- integracja pozioma – jednofazowy proces działalności, produkcja np. prostych wyrobów przeznaczonych dla innych przedsiębiorstw do dalszego przetworzenia – poszczególne zakłady zajmują się tym samym rodzajem działalności.

**e) Cel działalności gospodarczej:**

- przedsiębiorstwa zarobkowe, nastawione na zysk – podstawowy typ,
- przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, których podstawowym celem jest świadczenie usług komunalnych lokalnym społecznościom po minimalnych cenach (np. wodociągi i kanalizacja, ciepłownictwo, komunikacja miejska).

**f) Wielkość przedsiębiorstwa:**

- mikro,
- małe,
- średnie,
- duże.

**g) Terytorialny zakres działania:**

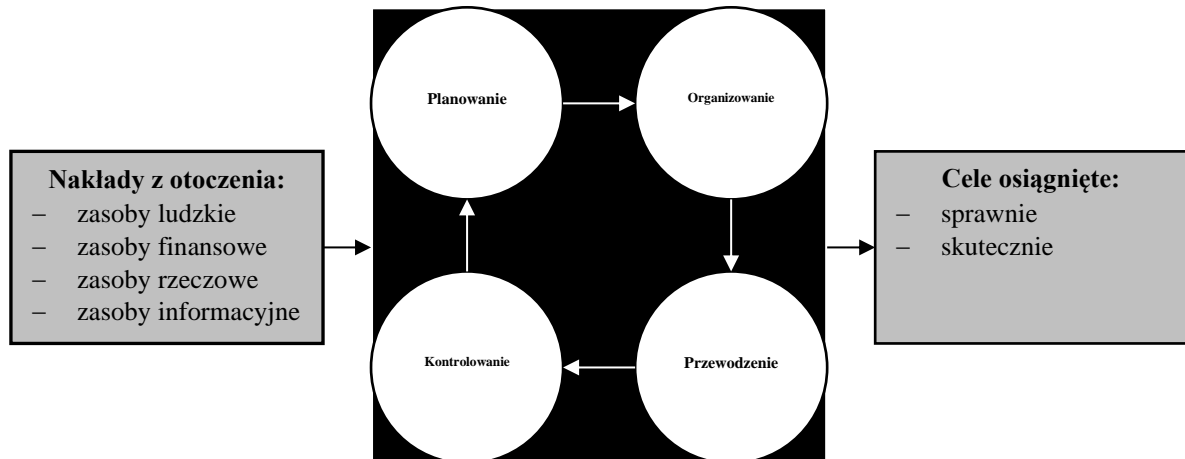
- lokalne,
- regionalne,
- krajowe,
- międzynarodowe,
- globalne.

#### h) Forma własności:

- sektora publicznego:
  - państwowe,
  - jednostek samorządu terytorialnego,
- sektora prywatnego:
  - prywatne,
  - zagraniczne,
  - spółdzielnie.

**Kierowanie** jest najszerszym z pojęć i oznacza oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku postawionego przed nim celu. Odmianami kierowania są: zarządzanie, administrowanie i rządzenie<sup>14</sup>.

**Zarządzanie** to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>15</sup>.



Rysunek 3. Zarządzanie według Griffina.

Źródło: Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>14</sup> Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

<sup>15</sup> Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

### Zasady zarządzania oparte na regule 4F<sup>16</sup>:

- a) **Koncentracja (*focus*)** – organizacja musi skupiać się na rodzajach działalności na których się najlepiej zna. Ciągła analiza i kontrola zmian w otoczeniu, dostosowywanie do nich zasobów, w celu maksymalnego wykorzystania szans, omijania zagrożeń i zwiększenia wartości rynkowej organizacji.
- b) **Szybkość (*fast*)** – szybka reakcja na sygnały rynkowe pozwala wyprzedzić konkurencję, zająć określone nisze rynkowe oraz poprawić swój potencjał gospodarczy.
- c) **Bycie pierwszym (*first*)** – dążenie do zajęcia pozycji lidera na rynku, z wykorzystaniem nowoczesnych instrumentów zarządzania z zakresu: marketingu, finansów, logistyki czy controllingu.
- d) **Elastyczność (*flexibility*)** – konieczność bycia pierwszym i szybkim wymaga wprowadzania ciągłych zmian w strukturach, zasobach, procedurach, na skutek turbulencji otoczenia organizacji.

Tabela 2. Poziomy zarządzania

Rodzaje (poziomy) zarządzania		
strategiczne	taktyczne	operacyjne
<ul style="list-style-type: none"><li>– dotyczy długiego okresu,</li><li>– działania strategiczne podejmowane są na wyższych szczeblach zarządzania (zarząd, akcjonariusze, rada nadzorcza, dyrektor),</li><li>– dotyczy decyzji odnośnie: określenia wizji i misji firmy i jej perspektyw (wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowego produktu, podniesienie jakości, rozbudowa firmy) oraz formułowania celów strategicznych i wariantowych strategii ogólnych firmy, oraz polityki prowadzących do ich realizacji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– dotyczy średniego i krótkiego okresu,</li><li>– decyzje podejmowane są na średnim poziomie zarządzania (menadżerowie – kierownicy wydziałów, oddziałów, sekcji),</li><li>– wiążą się z przełożeniem celów strategicznych na technikę i metodę ich realizacji na niższym poziomie,</li><li>– dotyczą decyzji odnośnie: sprzedaży, marketingu, lepszego wykorzystania maszyn i urządzeń, środków transportu, surowców, obsady stanowisk pracy, określenia norm i czasu pracy ludzi i maszyn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– dotyczy krótkiego okresu (do roku),</li><li>– decyzje podejmowane są na najniższym poziomie zarządzania (mistrz),</li><li>– dotyczy decyzji odnośnie: realizacji zadań przy zastosowaniu różnych procesów wytwórczych, obsługowych lub usługowych, wymagających operacji technologicznych, transportowych, kontrolnych, magazynowych, manipulacyjnych, przy użyciu systemów produkcji, narzędzi, maszyn, stanowiących przedmiot zamówienia lub umów z klientami; doskonalenie procesów ukierunkowanie na poprawę jakości produktów i minimalizację kosztów</li></ul>

Źródło: Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>16</sup> Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2007.

### **Główne style zarządzania<sup>17</sup>:**

1. **Styl autokratyczny** – oparty głównie na sile ekonomicznej kierownika, który nie dopuszcza podwładnych do podejmowania decyzji i nie uzasadnia mu potrzeby realizacji zadań. Pracownicy dostają dokładną instrukcję tego co i w jaki sposób mają wykonać, bez możliwości zgłaszania własnej inicjatywy. Występuje silna kontrola i duży dystans społeczny między przełożonymi a podwładnymi. Preferują go kierownicy o niezbyt dużym doświadczeniu i niezbyt dobrze znający stosunki panujące w firmie. Powinien być wykorzystywany w sytuacjach kryzysowych oraz na początku istnienia organizacji.
2. **Styl demokratyczny** – pomimo podziału zadań na kierownicze i wykonawcze nie ma bezwzględnego podziału na tych co kierują i na tych co wykonują polecenia. Pracownicy samodzielnie mogą decydować o sposobie wykonywania pracy byleby uzyskiwali założone cele, mogą być samodzielni i przejawiać inicjatywę. Kierownik stara się uzyskać aprobatę pracownika dla wprowadzanych rozwiązań, utrzymuj z nim kontakt i dyskutuje. Stara się uzyskać zaufanie i uznanie u pracowników. Powinien być wykorzystywany w organizacjach zatrudniających ludzi inteligentnych, prospołecznych oraz aktywnych i w bieżącej, typowej działalności formy.
3. **Styl nieingerujący** – kierownik nie przewodzi grupie, lecz pozostawia ją samą sobie i nie uczestniczy w jej życiu. Zarządzanie tego rodzaju prowadzi zwykle do chaosu i kłopotów organizacyjnych i finansowych. Często uruchamia to organizację nieformalną, w ramach której władzę uzyskują ludzie nie posiadający do tego prawa, lecz sprawni i z inicjatywą. Nie jest zalecany w żadnej sytuacji przedsiębiorstwa.
4. **Styl integracyjny** – pracownicy utożsamiają interesy i powodzenie przedsiębiorstwa z własnymi korzyściami.

Stosowanie konkretnego stylu zarządzania w przedsiębiorstwie zależy od następujących czynników:

- przygotowanie i doświadczenie zawodowe pracowników oraz kierowników,
- potencjał zespołu pracowniczego,
- motywacja i odpowiedzialność pracowników i kierowników,
- faza cyklu życia przedsiębiorstwa,
- bieżąca sytuacja w organizacji,
- realizowana strategia rozwoju,

---

<sup>17</sup> Bosiacki S., Sikora J., Śniadek J., Wartecki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, AWF, Poznań 2008.

- kultura organizacyjna,
- lokalizacja przedsiębiorstwa (różnice kulturowe).

**Administrowanie** to rodzaj kierowania, w którym kierujący organizacją ma ograniczone uprawnienia kierownicze. Wiąże się to głównie z pozbawieniem prawa do samodzielnego decydowania o celach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji. Kierowanie wówczas wiąże się tylko z określeniem wyników i standardów zachowań w organizacji<sup>18</sup>.

**Rządzenie** to rodzaj kierowania, w którym organ kierujący jest instancją zewnętrzną w stosunku do organu kierowanego. Organ rządzony jest zwykle niezależnym ekonomicznie podmiotem prawa, a organ rządzący wpływa na jego funkcjonowanie poprzez kształtowanie warunków zewnętrznych, np. tworzenie praw powszechnie obowiązujących, a nie adresowanych do poszczególnych organizacji<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>19</sup> Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.