

EKONOMIA

Kierunek: Audyt Finansowy

Wykład 3

dr Michał Thlon
Katedra Ekonomii
Wydział Finansów i Prawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2023/2024

Tematyka wykładu

1. Istota przedsiębiorstwa
2. Klasyfikacja przedsiębiorstw
3. Cele przedsiębiorstw
4. Zasady działania przedsiębiorstwa
5. Nauka o zarządzaniu
6. Zarządzanie przedsiębiorstwem
7. Istota i funkcje zarządzania

Istota przedsiębiorstwa.

1.1. definicje

**Przedsiębiorstwo – samodzielna,
samorządna i samofinansująca się
jednostka gospodarcza posiadająca
osobowość prawną**

ujęcie prawne

1.1. definicje

Przedsiębiorstwo (przedsiębiorca) – należy rozumieć osobę fizyczną, osobę prawną, a także nie posiadającą osobowości prawnej spółkę prawa handlowego, która zawodowo, we własnym imieniu i na własne ryzyko podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą. Status przedsiębiorcy mogą również posiadać wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonanej przez nich działalności gospodarczej.

(ujęcie prawne)

1.1. definicje

Przedsiębiorstwo – podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści. Zatrudnia ono różnorodne czynniki produkcji (pracę, kapitał, ziemię) w celu wytwarzania określonych dóbr lub świadczenia określonych usług, które sprzedaje na rynku innym przedsiębiorstwom, gospodarstwom domowym bądź władzy centralnej lub władzy lokalnej

ujęcie ekonomiczne

Istota przedsiębiorstwa - podsumowanie

Przedsiębiorstwo (organizacja) możemy rozpatrywać na dwa sposoby, jako czynność i jako podmiot

1. Przedsiębiorstwo jako czynność to organizacja jakiegoś procesu, zadania, to uporządkowanie kolejności sekwencji, czynności potrzebnych do realizacji założonego celu.
2. Przedsiębiorstwo jako podmiot jest rozumiana jako uporządkowana, sztucznie stworzona całość społeczna, która poprzez koordynację działalności członków i zasobów rzeczowych przeprowadza planowe transakcje z otoczeniem, realizując cele twórcy

1.2. Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa

- Usytuowanie makroekonomiczne
(ogólne – otoczenia dalszego)
- Uwarunkowania konkurencyjne
(otoczenia bliższego)
- Uwarunkowania wewnętrzne

1.2. usytuowanie makroekonomiczne

- ustrój prawno - polityczny
- system gospodarczy
- wymiar ekonomiczny
- czynniki społeczno-kulturowe
- Wymiar techniczno - technologiczny
- czynniki globalne, wymiar międzynarodowy
- położenie geograficzne

Globalny wymiar działalności przedsiębiorstwa(1)

PKB per capita – to wartość PKB podzielona przez liczbę mieszkańców. Uzyskuje się w ten sposób średni poziom wartości produkcji wytworzonej przez 1 obywatela. Umożliwia to porównywanie ze sobą dowolnych państw, bez względu na ich liczbę ludności.

PKB per capita (PPP) – PKB per capita mierzone parytetem siły nabywczej pokazuje (ang. purchasing power parity), jaka jest rzeczywista wartość PKB per capita po uwzględnieniu różnic w poziomie cen. Wydaje się to więc najbardziej sprawiedliwym miernikiem PKB.

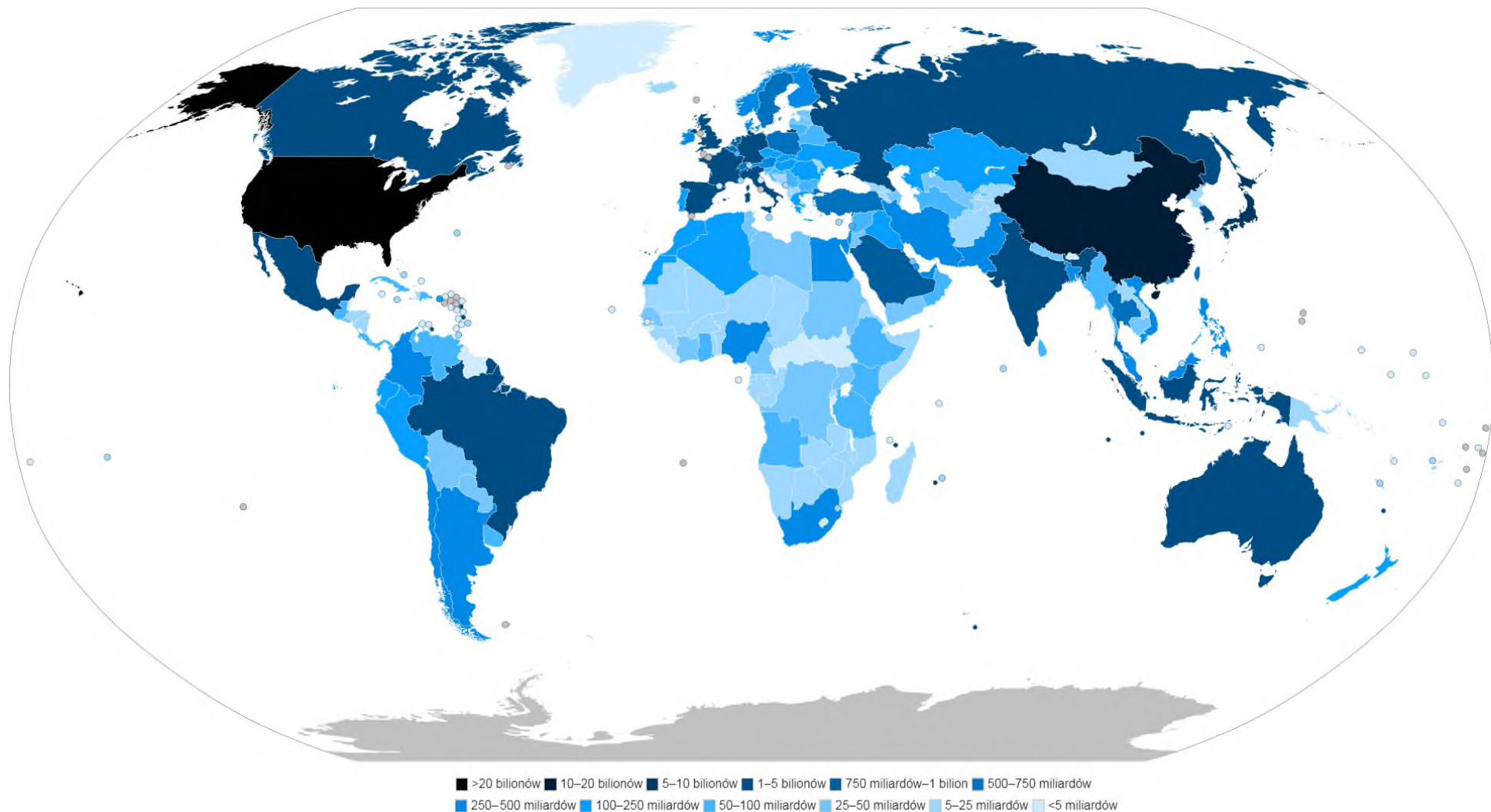
Oprócz samej wielkości PKB, dużo o poziomie rozwoju gospodarczego mówi jego struktura. Im wyższy udział usług w PKB wskazuje na wyższy poziom rozwoju gospodarczego, odwrotna prawidłowość dotyczy rolnictwa

Wskaźnik Rozwoju Społecznego (HDI – and. Human Development Index) – to miernik, który poza produktywnością (bardzo nieobiektywną) ocenia także inne aspekty życia. Ranking HDI powstaje na podstawie danych o:

- oczekiwanej średniej długości życia
- średniej liczby lat otrzymanego kształcenia osób w wieku 25 lat i powyżej
- oczekiwanej liczby lat edukacji dzieci rozpoczynających naukę
- Dochodu Narodowego per capita w dolarach amerykańskich według parytetu siły nabywczej

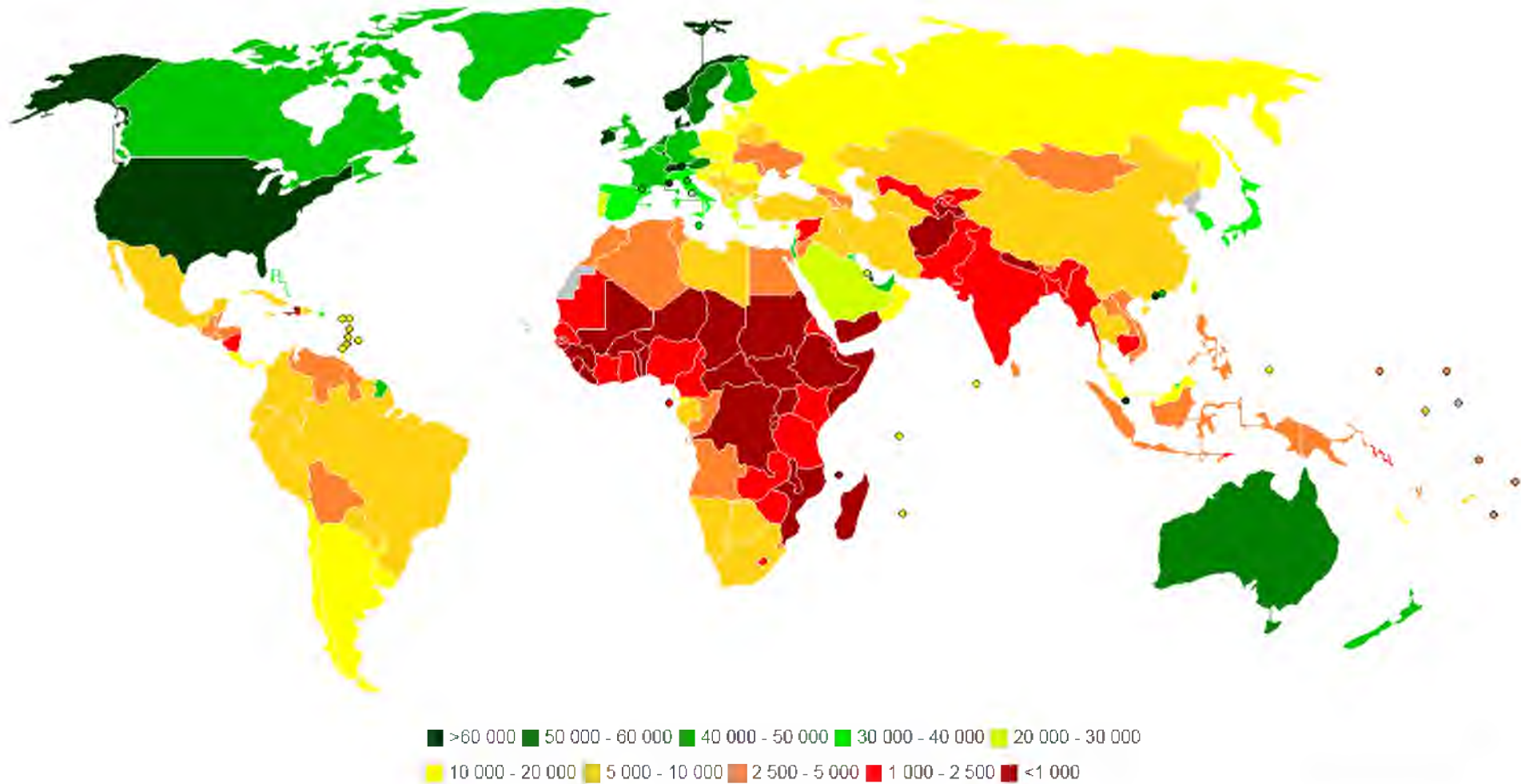
Wielokryterialny wskaźnik ubóstwa (MPI – ang. Multidimensional Poverty Index) – to nowy wskaźnik wyliczany przez ONZ dla krajów o niskich wartościach HDI. Zastąpił dawny wskaźnik HPI (ang. Human Poverty Index). Wskaźnik MPI określa poziom ubóstwa kraju – im wyższy, tym większe ubóstwo. Do jego obliczenia wykorzystuje się 10 zmiennych, obejmujących zdrowie, edukację i standard życia.

PKB w ujęciu nominalnym (w USD)

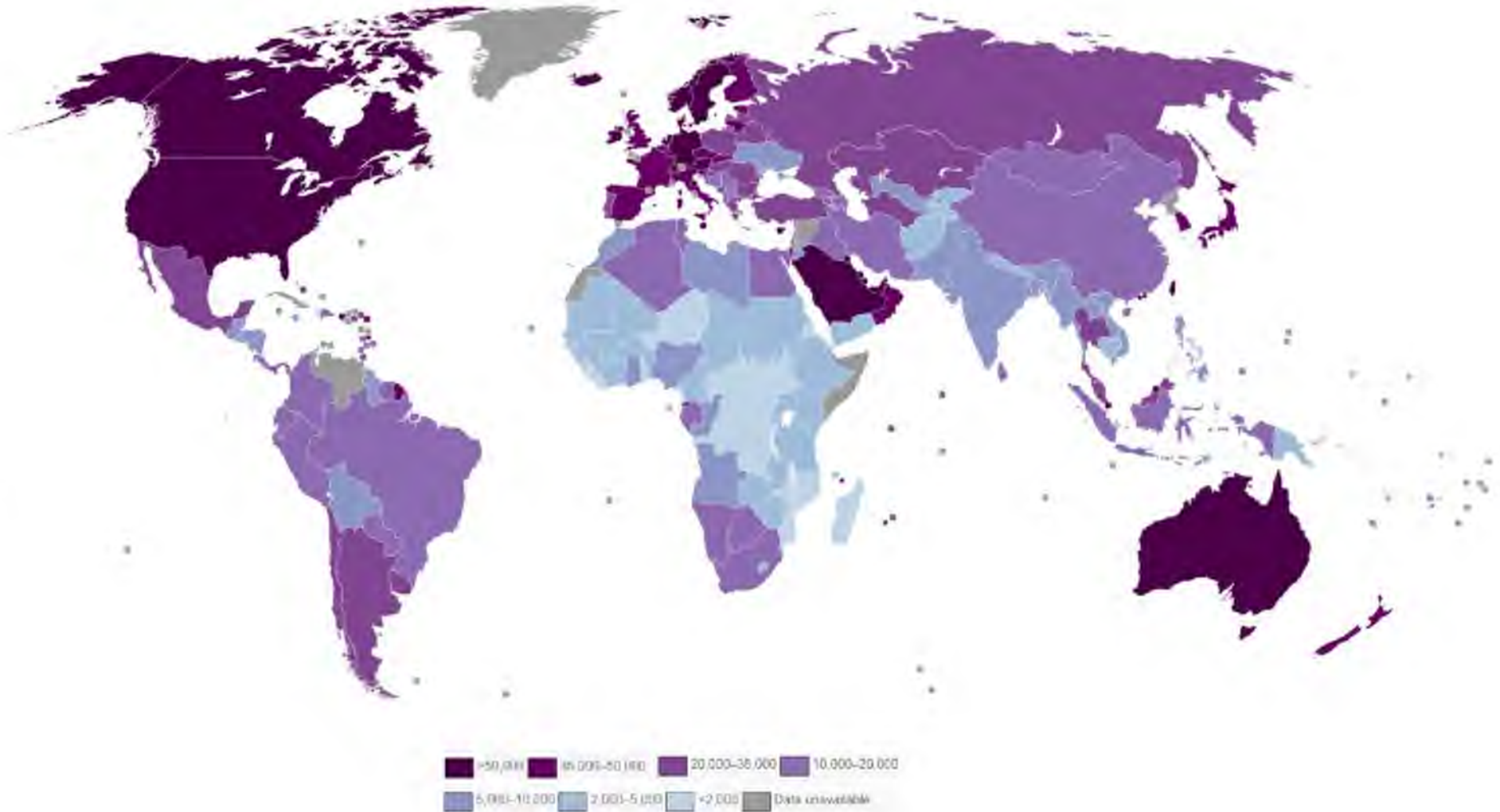


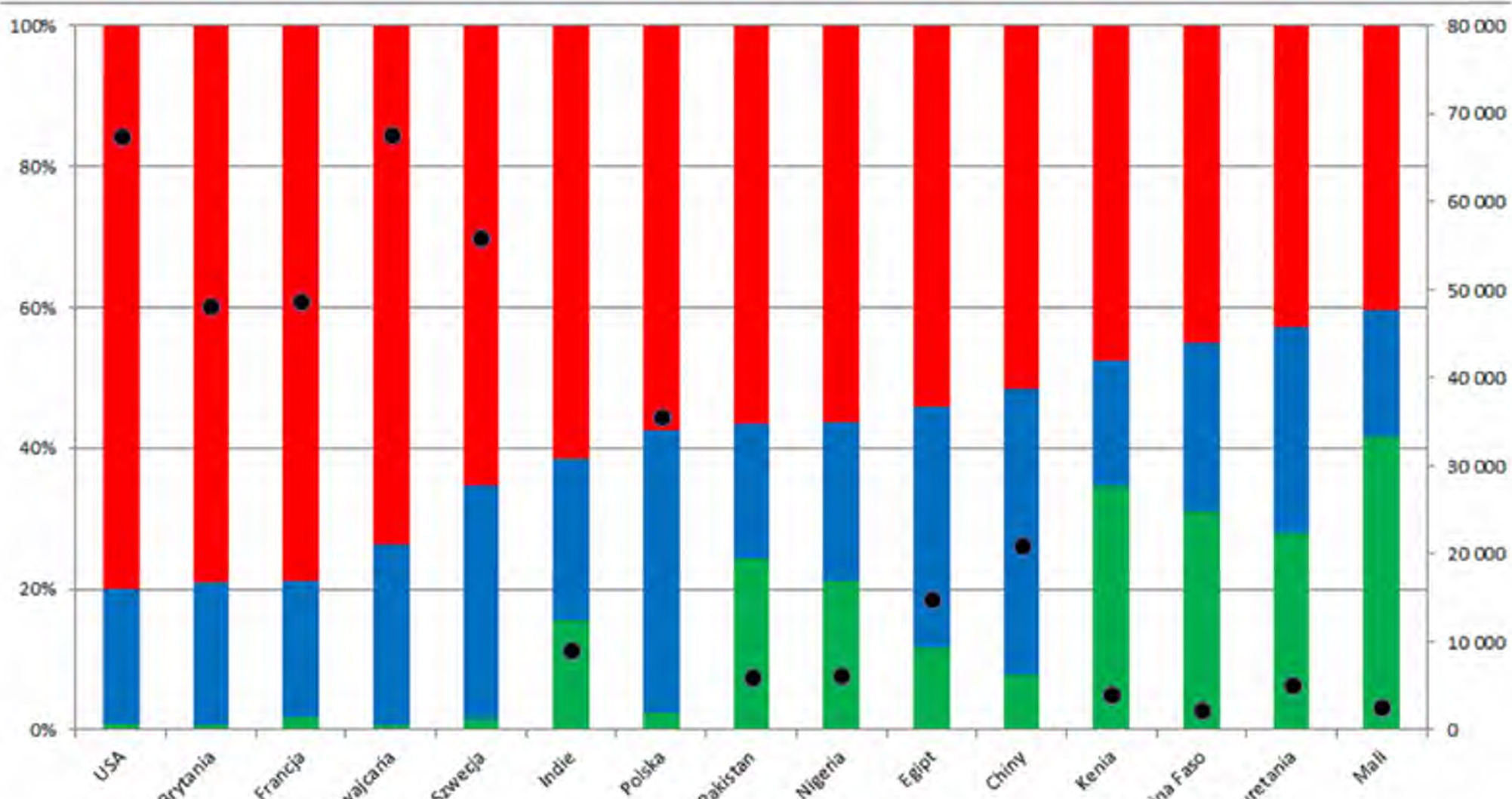
Notatki:

PKB nominalnega per capita



PKB per capita (PPP)

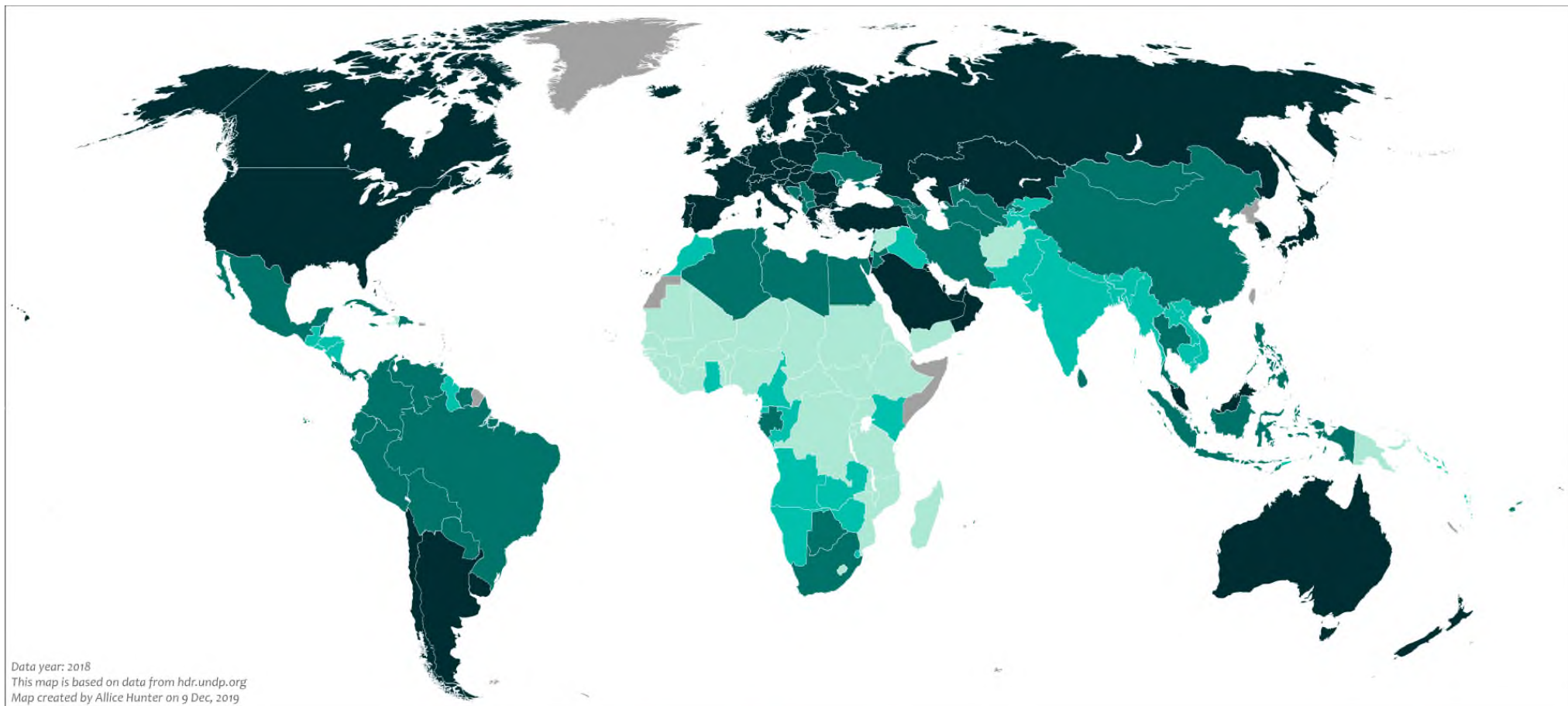




Struktura PKB

■ Rolnictwo
 ■ Przemysł
 ■ Usługi
 ● PKB per capita (PPP)

Państwa świata wg. HDI



■ 0,800 – 1,000 ■ 0,700 – 0,799 ■ 0,555 – 0,699 ■ 0,350 – 0,554 ■ Data unavailable

Wartość wskaźnika przyjmuje zakres wartości 0 – 1, a kraje dzieli się na 4 kategorie:

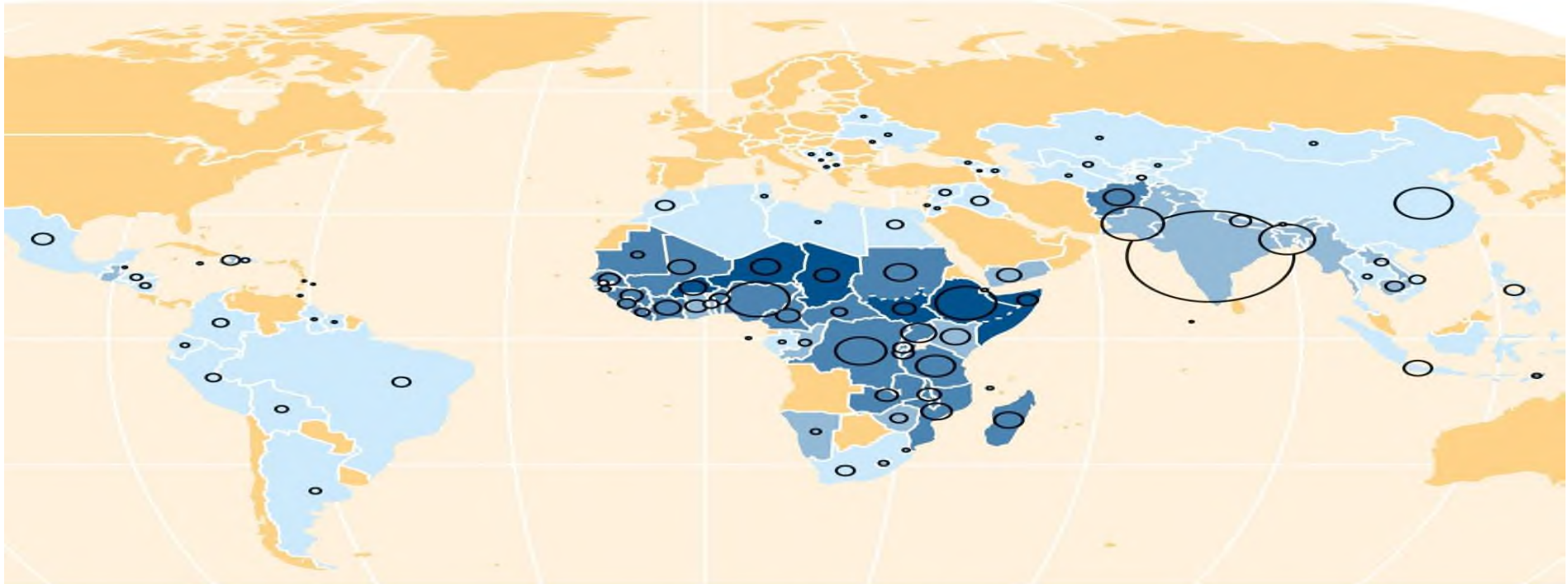
- 0,8 i powyżej** – kraje bardzo wysoko rozwinięte
- 0,7 – 0,799** – kraje wysoko rozwinięte
- 0,550 – 0,699** – kraje średnio rozwinięte
- <0,550** – kraje słabo rozwinięte

Wskaźnik HDI pokazuje, że kraje mające relatywnie niskie PKB mogą także zapewnić swoim obywatelom względnie przyzwoity standard życia. Widać to choćby na przykładach: Iranu, Rosji czy Omanu.

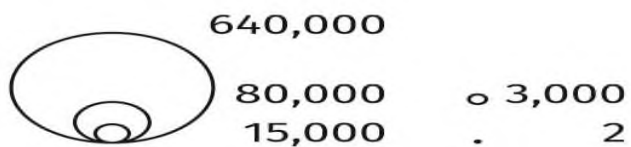
Porównanie składowych HDI Polski, krajów sąsiednich i skrajnych

Lokata	Kraj	HDI	Oczekiwana długość życia	Oczekiwana liczba lat edukacji	Średnia liczba lat edukacji	Dochód Narodowy (USD, PPP)
1	Norwegia	0,954	82,3	18,1	12,6	68059
4	Niemcy	0,939	81,2	17,1	14,1	46946
26	Czechy	0,891	79,2	16,8	12,7	31597
32	Polska	0,872	78,5	16,4	12,3	27626
34	Litwa	0,869	75,7	16,5	13,0	29775
36	Słowacja	0,857	77,4	14,5	12,6	30672
49	Rosja	0,824	72,4	15,5	12,0	25036
50	Białoruś	0,817	74,6	15,4	12,3	17039
88	Ukraina	0,750	72,0	15,1	11,3	7994
189	Niger	0,377	62,0	6,5	2,0	912

Wielokryterialny wskaźnik ubóstwa (MPI – ang. Multidimensional Poverty Index)



**Population concerned
(thousands)**



**Multidimensional
Poverty (%)**



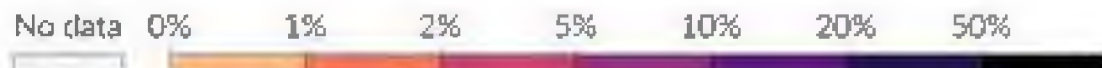
○ Countries not covered

The Multidimensional Poverty Index (MPI) identifies various deprivations within a household: health (child mortality, nutrition), education (years of schooling, children out of school) and living standards (electricity, drinking water, sanitation, type of floor, cooking fuel, assets).

Youth mortality rate, 2021

The estimated share of newborns who die before reaching the age of 15.

Our World
in Data



1.2. uwarunkowania konkurencyjne

- konkurencja w branży
- klienci (nabywcy)
- dostawcy
- sojusznicy strategiczni
- regulatorzy (agencje regulacyjne, grupy interesu np. związki zawodowe, liga wyborcza kobiet)
- właściciele

1.2. Uwarunkowania wewnętrzne

- zasoby rzeczowe
- zasoby finansowe
- zasoby ludzkie (pracownicy, zarząd)

2. Klasyfikacja przedsiębiorstw

Kryteria podziału:

- własność
- rodzaj działalności gospodarczej
- wielkość
- forma prawna
- typ

2.1. podział przedsiębiorstw ze względu na formę własności

Właścicielem może być:

przedsiębiorstwo państwowe, spółdzielcze,
komunalne, mieszane.

2.1. podział przedsiębiorstw ze względu na formę własności

Prywatne

**Publiczne
państwa**

oraz

**Samorządu
terytorialnego**

2.1.forma własności prywatna

- Przedsiębiorstwa jednoosobowe
- Spółki prawa handlowego
- Spółdzielnie
- Towarzystwa wzajemnych ubezpieczeń
- Fundacje
- Przedsiębiorstwa mieszane (spółki z przewagą kapitału prywatnego)
- Przedsiębiorstwa zagraniczne

2.1.forma własności państwowa i samorządowa

- Przedsiębiorstwa publiczne
- Przedsiębiorstwa państwowe
- Spółki państwowe osób prawnych
- Przedsiębiorstwa stanowiące własność komunalną

-Przedsiębiorstwa komunalne

-Spółki komunalne

Spółki w prawie polskim

Spółki prawa administracyjnego

Cel: nadzór nad wspólnymi przedsięwzięciami

- Spółki wodne
- Spółki do zagospodarowania wspólnot gruntowych

Spółki prawa cywilnego

Spółka cywilna

- rodzaj spółki osobowej, która powstaje na mocy umowy między co najmniej dwoma osobami fizycznymi lub prawnymi.
- nie ma podziału na udziały kapitałowe, a partnerzy odpowiadają za zobowiązania spółki solidarnie, czyli całym swoim majątkiem.
- nie jest podmiotem prawnym, co oznacza, że nie ma osobowości prawnej, ale może dokonywać czynności prawnych, np. zawierać umowy, nabywać i zbywać mienie, zaciągać zobowiązania.
- dochody i koszty są dzielone między partnerów proporcjonalnie do ich udziału w zyskach lub inaczej określonych w umowie spółki.

Spółki prawa handlowego

Spółki osobowe:

- Spółka jawna
- Spółka partnerska
- Spółka komandytowa
- Spółka komandytowo-akcyjna

Spółki kapitałowe:

- Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- Spółka akcyjna

Spółka jawna (sp.j.)

- Spółka jawna jest osobową spółką handlową, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą (nazwą spółki).
- Spółka jawna nie posiada osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną, czyli może we własnym imieniu nabywać prawa i zaciągać zobowiązania, na przykład zatrudniać pracowników, nabywać nieruchomości, być stroną umowy pożyczki.
- Spółka jawna to dobre rozwiązanie dla wspólników z jednej branży, wykonujących działalność o niewielkim stopniu ryzyka, w małej albo średniej skali.
- Zaletami spółki jawnej są między innymi niższe koszty funkcjonowania niż bardziej skomplikowanych form działalności (na przykład spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), możliwość prowadzenia prostej księgowości, pod warunkiem, że przychody osiągnięte przez spółkę jawną nie będą przekraczać 2 mln euro, oraz możliwość pokrywania zobowiązań majątkiem spółki

Spółka partnerska (X i partner/rzy/ lub sp.p.)

Spółkę partnerską tworzą wspólnicy (partnerzy) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą.

Niedopuszczalne jest tworzenie spółek partnerskich w innym celu niż wykonywanie wolnego zawodu, a także w celu wykonywania jakiegось działalności gospodarczej, np. produkcyjnej czy handlowej, obok wykonywania wolnego zawodu.

Partner – OF wykonująca wolny zawód (najmniej 2)

Odpowiedzialność wspólników – ograniczona, tzn. partner nie odpowiada za zobowiązania spółki wynikające z działalności innych partnerów Zarząd

Spółka komandytowa

- jest osobową spółką handlową, która posiada zdolność prawną oraz zdolność do czynności prawnych. W praktyce oznacza to, że spółka może we własnym imieniu nabywać prawa i zaciągać zobowiązania, czyli na przykład zatrudniać pracowników, nabywać nieruchomości, być stroną umowy pożyczki.
- Ta forma prowadzenia działalności jest dobrym rozwiązaniem dla wspólników, z których jeden angażuje się w sprawy spółki, a drugi chce jedynie zapewnić wkład finansowy.
- może być utworzona przez co najmniej dwóch wspólników, z których jeden jest komandytariuszem ponoszącym ograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania spółki, a drugi komplementariuszem, który odpowiada za zobowiązania spółki komandytowej bez ograniczeń, czyli całym swoim majątkiem

Spółka komandytowo-akcyjna (S.K.A.)

- Komplementariusz
- Akcjonariusz – nie odpowiada za zobowiązania spółki
- Kapitał zakładowy 50 000 zł
- Statut, akt notarialny
- Walne zgromadzenie
- Komplementariusz, pełnomocnik

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.)

- 1) posiada osobowość prawną;
- 2) majątek wspólników jest całkowicie oddzielony od majątku spółki;
- 3) wspólnicy nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki;
- 4) majątek spółki nie może stanowić przedmiotu egzekucji mającej zaspokoić osobistego wierzyciela wspólnika;
- 5) spółka działa za pośrednictwem swoich organów – zarządu, zgromadzenia wspólników oraz rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej;
- 6) spółka działa w oparciu o stały kapitał zakładowy, którego minimalna wysokość wynosi 5.000 zł;
- 7) dopuszczalne jest powstanie i istnienie tzw. jednoosobowej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółka akcyjna (SA)

- osobowość prawna tego rodzaju spółki oddzielona jest od osobowości prawnej jej właścicieli, akcjonariuszy
- umowa spółki wymaga aktu notarialnego
- minimalny kapitał zakładowy to 100 000 zł
- akcjonariusze nie są odpowiadają własnym majątkiem za zobowiązania spółki
- spółka akcyjna widnieje w Krajowym Rejestrze Sądowym
- najważniejsze w tego rodzaju spółce są akcje, czyli udziały w spółce, posiadające równą wartość, nie niższą niż 1 grosz

podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość

małe

średnie

duże

przedsiębiorstwo małe

- **Przedsiębiorstwo małe definiuje się jako przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro.**

przedsiębiorstwo średnie

- zatrudnienie średnioroczne mniejsze niż 250 pracowników
- osiągnięcie przychodów netto ze sprzedaży dóbr i usług oraz z operacji finansowych nie przekraczających równowartości w złotych 50 milionów euro

lub

- suma aktywów bilansu przedsiębiorstwa sporządzonego na koniec roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 4 milionów euro

Cele przedsiębiorstw

- osiągnięcie maksymalnego zysku
- Opanowanie rynku
- Maksymalizacja wartości rynkowej aktywów firmy
- Przetrwanie dzięki zapewnieniu sobie zadowalających wyników
- Zaspokajanie potrzeb klientów
- Długoterminowy zrównoważony rozwój

Zasady działania przedsiębiorstw

ZASADA GOSPODARNOŚCI

ZASADA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ZASADA RENTOWNOŚCI

ZASADA RACHUNKU EKONOMICZNEGO

Zasada gospodarności

Ogólna zasada racjonalnego postępowania mówiąca o tym, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się poprzez uzyskanie większego efektu przy danym nakładzie środków lub uzyskanie oczekiwanego efektu przy użyciu minimalnego nakładu środków

Zasada przedsiębiorczości

- ekspansywność, rozwój, poprawa sytuacji
- wyszukiwanie i wykorzystywanie pojawiających się okazji aby sprostać zwiększającej się konkurencji
- zrywanie z tradycyjnymi sposobami produkowania i dystrybucji dóbr i usług
- to coś więcej niż przestrzeganie zasady ekonomiczności,
- imperatyw maksymalnie twórczego podejścia do zasobów kadrowych i materialnych firmy

Zasada rentowności

Samowystarczalność oznacza osiąganie zysku ze sprzedaży dóbr i/lub usług w pewnym okresie

Pozwala na pokrywanie z nadwyżką kosztów zbywanej produkcji dochodami z jej sprzedaży

Przestrzeganie tej zasady wiąże się z koniecznością prowadzenia ewidencji księgowej oraz kalkulacji kosztów za usługi i/lub wyroby

Zasada rachunku ekonomicznego

Rachunek ekonomiczny jest narzędziem realizacji zasady gospodarności, pozwala lepiej wykorzystywać zasadę rentowności oraz ma silny związek z zasadą przedsiębiorczości

Oznacza on sposób mierzenia nakładów i efektów działalności gospodarczej sprzyjający podejmowaniu optymalnych decyzji dla maksymalizacji efektów użytkowych

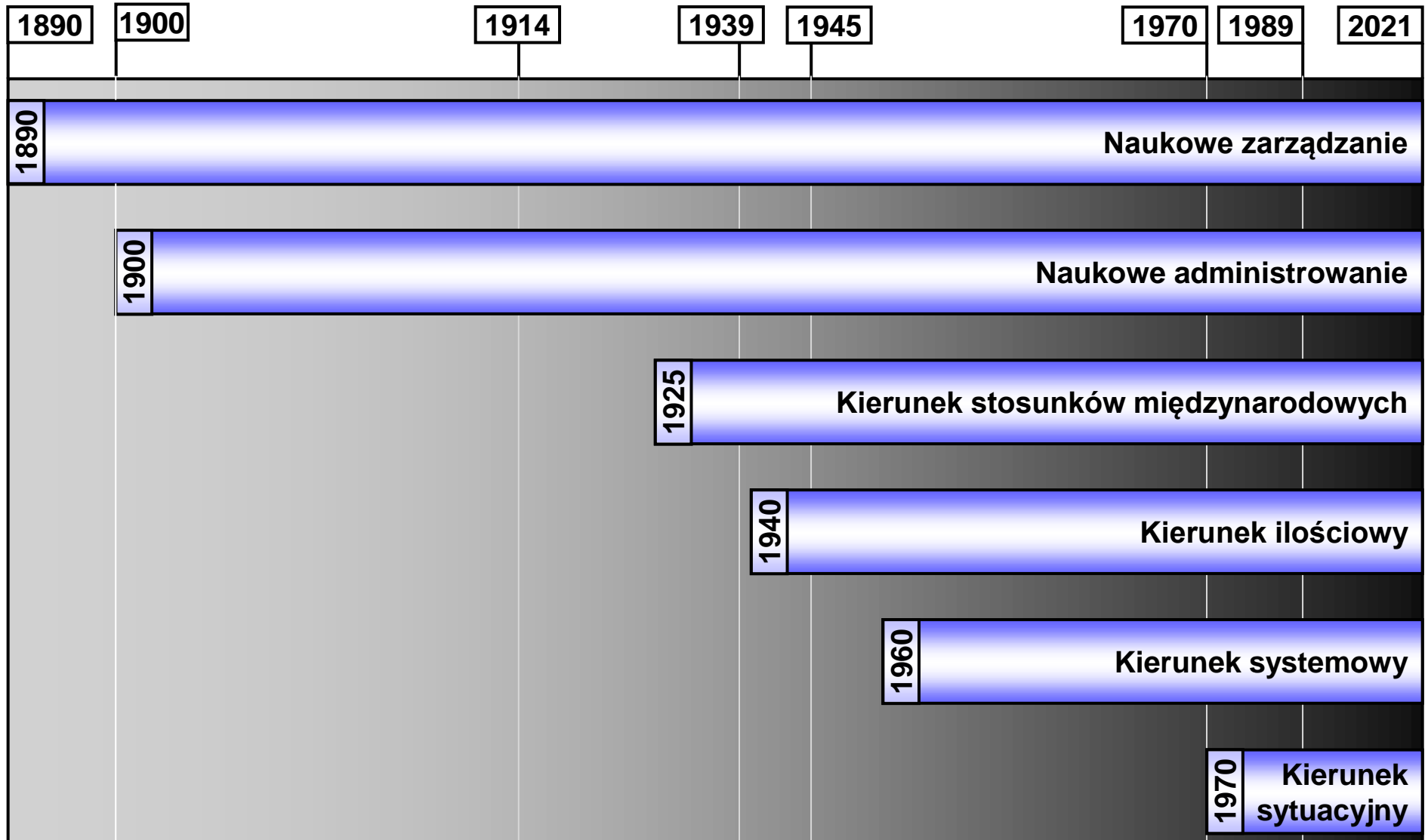
Cz. 2

1. Nauka o zarządzaniu
2. Zarządzanie przedsiębiorstwem
3. Istota i funkcje zarządzania
4. Case study – Barrings Bank

KIERUNKI W NAUCE O ZARZĄDZANIU

- 1) Naukowe Zarządzanie (NZ)**
- 2) Naukowe Administrowanie (NA)**
- 3) Kierunek Stosunków Międzyludzkich (KSM)**
- 4) Kierunek Ilościowy (KI)**
- 5) Kierunek Systemowy (KS)**
- 6) Kierunek Sytuacyjny (KST)**

GŁÓWNE KIERUNKI W NAUCE O ZARZĄDZANIU



NAUKOWE ZARZĄDZANIE

GENEZA I ISTOTA NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

- Fazy rozwoju kapitalizmu
- Rewolucja naukowo-techniczna
- Wzrost ekstensywny a wzrost intensywny
- Przedmiot naukowego zarządzania

ADAM SMITH (1723-1790)

- ◆ podział pracy głównym motorem rozwoju społecznego i wzrostu bogactwa narodów
- ◆ korzyści z podziału pracy:
 - 1) łatwiej szkolić ludzi
 - 1) możliwość osiągnięcia perfekcji, mistrzostwa
 - 2) oszczędność czasu
 - 3) możliwość konstruowania narzędzi i maszyn
 - 4) efekt finalny – wyższa wydajność

FREDERICK W. TAYLOR (1865-1915)

◆ Osiągnięcia F.W. Taylora:

- 1) metoda badań organizacyjnych
- 2) system funkcjonalny zarządzania
- 3) zbiór zasad naukowego zarządzania

METODA BADAŃ ORGANIZACYJNYCH F.W. TAYLORA

◆ Etapy metody:

- 1) obserwacja procesu pracy i pomiar czasu (chronometraż)
- 2) analiza i krytyczna ocena pracy
- 3) opracowanie najlepszego (wzorcowego) sposobu wykonania pracy
- 4) wdrożenie wzorca pracy

HENRY FORD (1863-1947)

◆ Zasady fordyzmu:

1) daleko posunięty podział pracy

2) masowa skala produkcji

3) typizacja produkcji

4) taśma produkcyjna

5) centralistyczne zarządzanie

ZASADY NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

- 1) wzorce pracy**
- 2) właściwe warunki techniczne pracy**
- 3) dobór i szkolenie pracowników**
- 4) bodźce materialne**
- 5) dyscyplina**
- 6) nadzór**
- 7) precyzyjne stawianie zadań**

EFEKTY NAUKOWEGO ZARZĄDZANIA

EFEKTY POZYTYWNE

- ◆ **ogromny wzrost wydajności**
- ◆ **obniżenie kosztów**
- ◆ **wzrost jakości**
- ◆ **wzrost zysków**
- ◆ **wzrost płac**
- ◆ **rozwój cywilizacyjny**

EFEKTY NEGATYWNE

- ◆ **degradacja człowieka**
- ◆ **wyniszczenie fizyczne**
- ◆ **zmęczenie psychiczne**
- ◆ **wzrost wyzysku**

NAUKOWE ADMINISTROWANIE

GENEZA I ISTOTA NAUKOWEGO ADMINISTROWANIA

- ◆ Wzrost rozmiarów przedsiębiorstw i instytucji
- ◆ Potrzeba aparatu administracyjnego
- ◆ Przedmiot naukowego administrowania

HENRI FAYOL (1841-1925)

◆ Główne osiągnięcia:

- 1) klasyfikacja funkcji przedsiębiorstwa
- 2) definicja administrowania (zarządzania)
- 3) system sztabowo-liniowy zarządzania
- 4) zestaw narzędzi zarządzania
- 5) 14 zasad administrowania

KLASYFIKACJA FUNKCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

- 1) Funkcje techniczne
- 2) Funkcje handlowe
- 3) Funkcje finansowe
- 4) Funkcje ubezpieczeniowe
- 5) Funkcje rachunkowe
- 6) Funkcje administracyjne

DEFINICJA ADMINISTROWANIA (ZARZĄDZANIA)

Administrowanie to przewidywanie, organizowanie, koordynacja, rozkazodawstwo, kontrola.

ZESTAW NARZĘDZI ZARZĄDZANIA

- 1) Plany i programy**
- 2) Sprawozdania**
- 3) Regulaminy organizacyjne**
- 4) Posiedzenia, narady, konferencje**
- 5) Okresowe przeglądy środków i ludzi**

14 ZASAD ADMINISTROWANIA

- 1) podział pracy
- 2) autorytet i odpowiedzialność
- 3) dyscyplina
- 4) jedność rozkazodawstwa
- 5) jednolitość kierownictwa
- 6) podporządkowanie interesów osobistych interesowi firmy
- 7) sprawiedliwe wynagradzanie
- 8) centralizacja
- 9) hierarchia organizacyjna (droga służbowa)
- 10) ład materialny i społeczny
- 11) ludzki stosunek kadry do personelu
- 12) stałość kadry i personelu
- 13) inicjatywa
- 14) zgranie pracowników

EFEKTY ROZWOJU BIUROKRACJI

EFEKTY POZYTYWNE

- ◆ warunki zarządzania wielkimi organizacjami
- ◆ odciążenie menedżerów
- ◆ racjonalizacja procesów decyzyjnych

EFEKTY NEGATYWNE

- ◆ wzrost kosztów zarządzania
- ◆ biurokracyzm:
 - ociężałość (biuro = machina urzędnicza)
 - przerosty zatrudnienia
 - mitręga biurowa
 - papierkowa robota
 - bezduszny stosunek urzędnika do petenta

KIERUNEK STOSUNKÓW MIĘDZYLUDEK

GENEZA I ISTOTA KSM

Dwie główne przyczyny powstania nowego kierunku w zarządzaniu:

- 1) Negatywne skutki naukowego zarządzania i naukowego administrowania**
- 2) Zainteresowanie nauk społecznych problematyką zarządzania przedsiębiorstwem**
- 3) Błędy teoretyczne i metodologiczne w badaniach twórców naukowego zarządzania**

HUGO MÜNSTERBERG (1863-191)

◆ Osiągnięcia:

- 1) Zastosowanie pojęć psychologii ogólnej do analizy zachowań ludzi w produkcji**
- 2) Wykorzystanie metod badań psychologicznych w przedsiębiorstwie (testy, eksperymenty)**
- 3) Określenie sposobów podnoszenia wydajności pracy**

ELTON MAYO (1880-1949)

◆ Osiągnięcia:

- 1) Wykrycie czynnika psycho-społecznego wydajności pracy
- 2) Teoria stosunków międzyludzkich

BADANIA E. MAYO

- ◆ **miejsce - Western Electric Company w Hawthorne**
- ◆ **cel – badanie czynników wydajności pracy**
- ◆ **metoda – eksperyment**
- ◆ **organizacja – 2 grupy badawcze (eksperymentalna, kontrolna)**
- ◆ **przebieg – 2 fazy badań**
- ◆ **rezultat – wykrycie czynnika psychospołecznego wydajności pracy (efekt Hawthorne)**

Efekt Hawthorne

Zjawisko to odkryte zostało podczas badań nad wydajnością pracy wśród pracowników Western Electric Company, gdy badacze próbowali mierzyć, w jakich warunkach oświetleniowych wydajność pracy będzie wzrastać. Okazało się, że wydajność pracy wzrastała zarówno w grupach eksperymentalnych, jak i kontrolnych, czego przyczyną było, jak wnioskowali badacze, zaangażowanie się naukowców w proces badawczy i ich ciągła obecność, dzięki czemu osoby badane starały się pracować coraz bardziej wydajnie w trakcie trwania eksperymentu.

Gdy potem powrócono do „zwykłych” warunków, okazało się, że produkcja dzienna i tygodniowa wzrosła jak nigdy wcześniej. Ten wzrost wydajności pracy wytłumaczono tym, że pracownicy poczuli, że mają własną wartość, że mogą na coś wpływać, wytworzyło się poczucie sterowania własnym losem, a pracownicy poczuli się „dowartościowani” i byli bardziej zadowoleni, a przez to pracowali wydajniej.

TEZY GŁÓWNE TEORII STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH

- ◆ **człowiek ma bogaty świat przeżyć psychicznych (potrzeby niematerialne)**
- ◆ **praca ludzi jest działalnością grupową, w jej ramach tworzą się grupy nieformalne (przywódcy, niepisane kodeksy)**
- ◆ **postawy i wydajność pracowników są uwarunkowane wymaganiami grup nieformalnych (z zakładu pracy i spoza zakładu pracy)**
- ◆ **grupy nieformalne są nakierowane na realizację własnych celów**
- ◆ **oddziałując na grupy nieformalne można wpływać na wydajność pracy**

NOWE ZASADY ZARZĄDZANIA

1) Idea humanizacji pracy:

- rotacja pracy**
- rozszerzanie zadań**
- wzbogacanie pracy**
- grupy autonomiczne**
- rozwijanie inicjatyw (koła jakości, grupy ekspresji)**
- uelastycznianie czasu pracy**

2) Rozwijać akcję socjalną wobec pracowników i ich rodzin

3) Budować w firmie system wewnętrznego komunikowania

4) Współpracować ze związkami zawodowymi (idea partnerstwa społecznego)

5) Partycypacja w zarządzaniu

6) Partycypacja w zyskach

7) Partycypacja w kapitale (akcjonariat pracowniczy)

EFEKTY KSM

EFEKTY POZYTYWNE

- ◆ **poprawa warunków pracy**
- ◆ **wzrost poziomu życia pracowników**
- ◆ **dowartościowanie człowieka w procesie pracy**
- ◆ **poprawa nastrojów społecznych**

EFEKTY NEGATYWNE

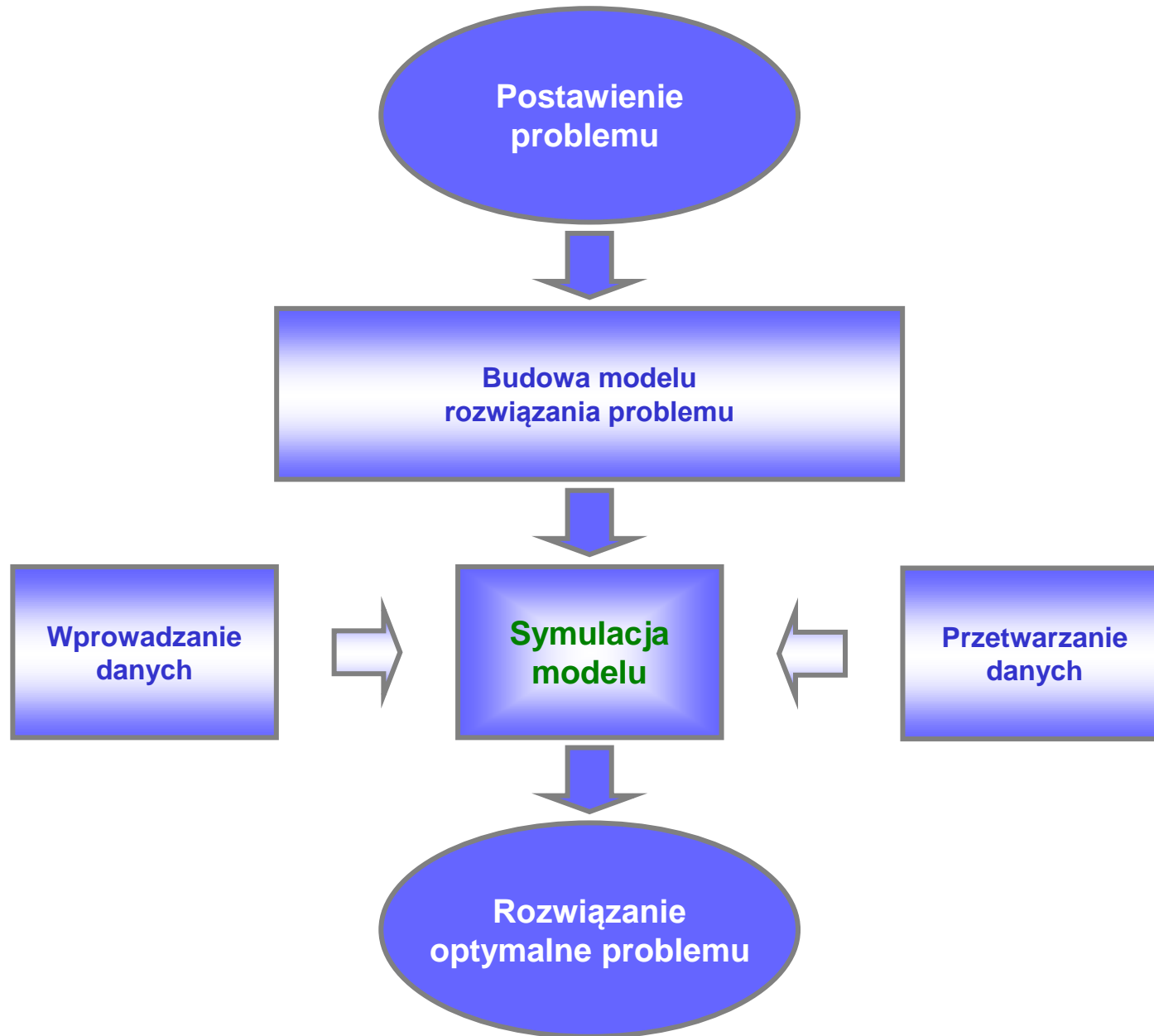
- ◆ **wzrost kosztów pracy**
- ◆ **eskalacja żądań pracowniczych i postawy roszczeniowe**

KIERUNEK ILOŚCIOWY

GENEZA I ISTOTA KIERUNKU ILOŚCIOWEGO

- ◆ **Początki - okres II wojny światowej**
- ◆ **Geneza - metoda pracy zespołów operacyjnych**

PROCEDURA BADAŃ OPERACYJNYCH



TYPOWE RODZAJE MODELI OPTYMALIZACYJNYCH

- ◆ **programowanie liniowe (nieliniowe, dynamiczne)**
- ◆ **zagadnienie transportowe**
- ◆ **planowanie sieciowe**
- ◆ **teoria decyzji**
- ◆ **teoria kolejek**
- ◆ **teoria obsługi**
- ◆ **teoria zawodności**
- ◆ **teoria gier**
- ◆ **teoria grafów**

PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA MODELI OPTYMALIZACYJNYCH

- ◆ **optymalizacja struktury produkcji**
- ◆ **optymalizacja dróg transportowych**
- ◆ **optymalizacja zapasów magazynowych**
- ◆ **optymalizacja rozmieszczenia stanowisk pracy**
- ◆ **optymalizacja przepływów materiałowych, towarowych**
- ◆ **optymalizacja czasu realizacji przedsięwzięć**
- ◆ **optymalizacja wyboru**
- ◆ **optymalizacja zamówień**
- ◆ **optymalizacja wielkości próby (kontrola jakości)**

TWÓRCY METOD ILOŚCIOWYCH

- ◆ **Andriej A. Markow (1856-1922) – matematyk; procesy stochastyczne**
- ◆ **John von Neumann (1903-1957) – matematyk; teoria gier**

KIERUNEK SYSTEMOWY

GENEZA I ISTOTA KIERUNKU SYSTEMOWEGO

- ◆ **Początki - lata sześćdziesiąte XX wieku**
- ◆ **Geneza - rozwój dwóch nauk: teorii ogólnej systemów i cybernetyki**

TEORIA OGÓLNA SYSTEMÓW

- ◆ **Twórca: Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)**
- ◆ **Istota: nauka o systemach, czyli rzeczach złożonych**
- ◆ **Podstawowe pojęcia:**
 - 1) **system**
 - 2) **podsystem**
 - 3) **relacja systemowa**
 - 4) **otoczenie**

CYBERNETYKA

- ◆ **Twórca: Norbert Wiener (1894-1964)**
- ◆ **Istota: nauka o sterowaniu w układach**
- ◆ **Podstawowe pojęcia:**
 - 1) **układ**
 - 2) **wejście**
 - 3) **wyjście**
 - 4) **transformacja**
 - 5) **sterowanie**
 - 6) **sprzężenie zwrotne**
 - 7) **regulacja**

CECHY PODEJŚCIA SYSTEMOWEGO

- ◆ Traktowanie badanych obiektów:
 - w sposób całościowy
 - w ich relacjach z otoczeniem
 - w działaniu i rozwoju
- ◆ Transfer wiedzy z nauki do nauki

TWÓRCY KIERUNKU SYSTEMOWEGO

◆ **Daniel Katz i Robert L. Kahn**

KIERUNEK SYTUACYJNY

GENEZA I ISTOTA KIERUNKU SYTUACYJNEGO (nowa fala w zarządzaniu)

- ◆ **Geneza - teza, że nie da się zbudować jednej teorii zarządzania**

CECHY PODEJŚCIA SYTUACYJNEGO

1) Relatywizm w formułowaniu twierdzeń

2) Metoda badawcza: case study

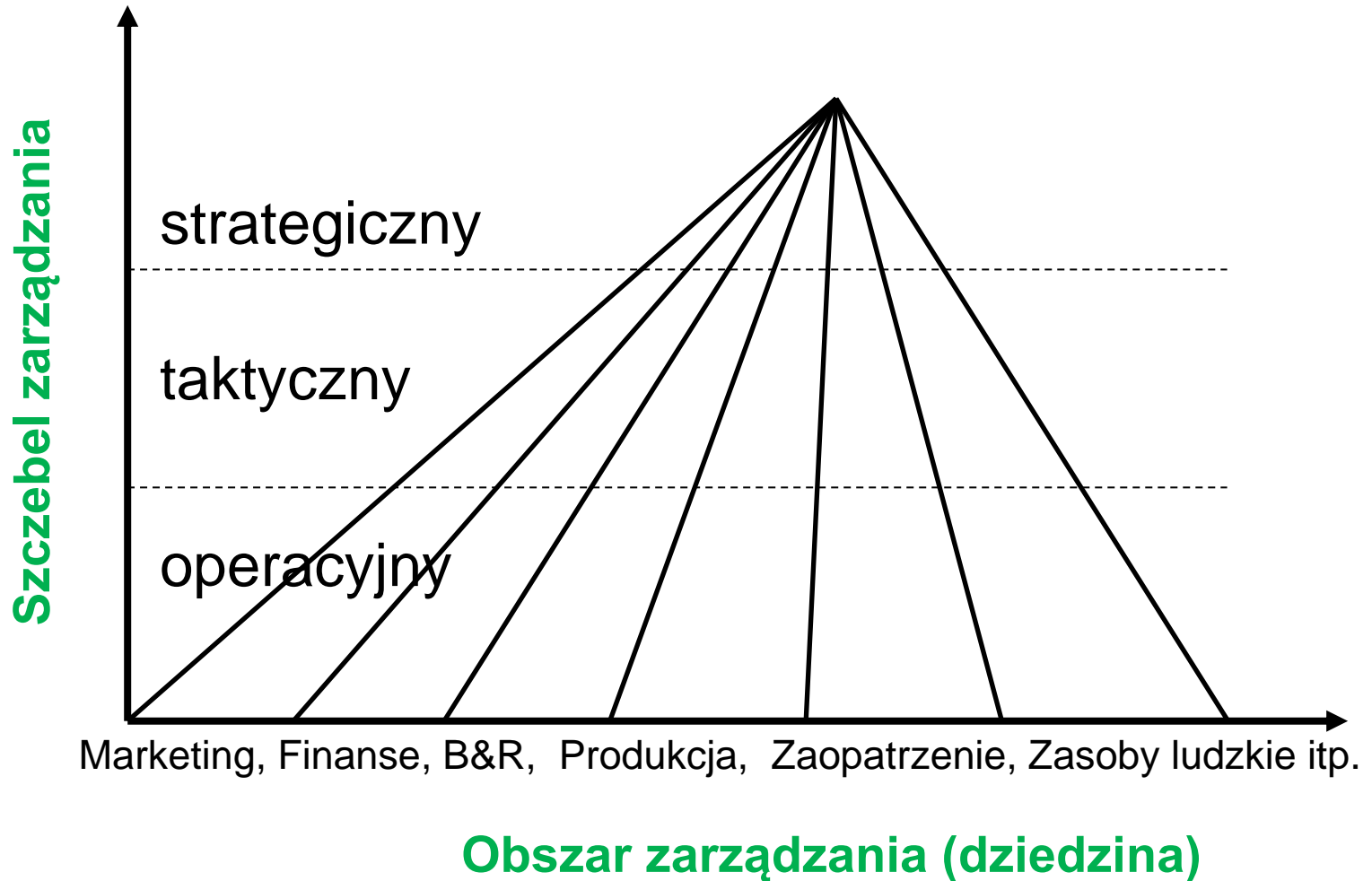
3) Postulat budowy wielu teorii zarządzania

TWÓRCY KIERUNKU SYTUACYJNEGO

◆ Thomas Peters i Robert Waterman

Zarządzanie przedsiębiorstwem

Poziomy zarządzania



Składowe zarządzania:

Funkcje:

planowanie
organizowanie
motywowanie
kontrolowanie

Cele: długookresowe i krótkookresowe

Strategiczne
Taktyczne
Operacyjne

Zasoby:

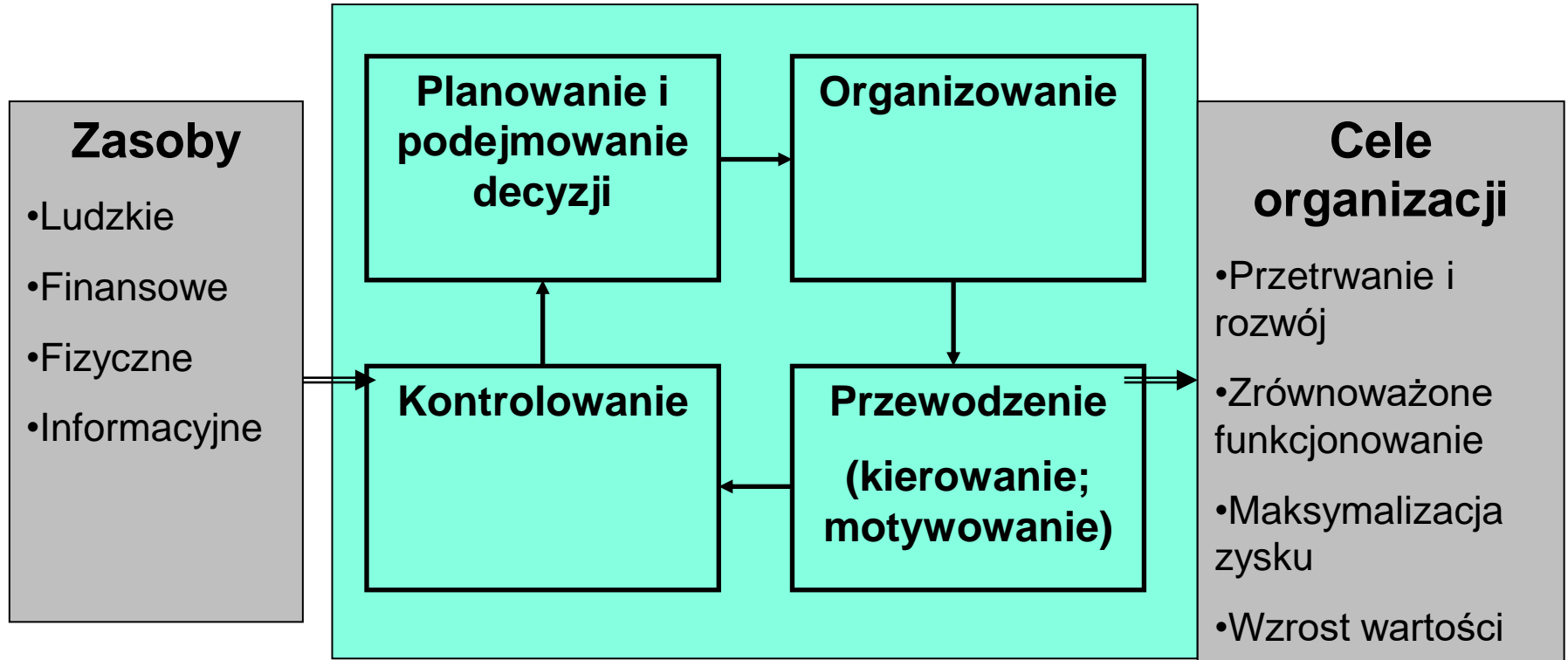
Materialne
Niematerialne

Zarządzanie

zestaw działań obejmujący:

planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie pracy członków organizacji skierowane na wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów organizacji dla osiągnięcia jej celów.

Zarządzanie



Planowanie

Planowanie - określenie trybu działania

- Wyznaczenie celów organizacji
- Określenie sposobu ich realizacji (planów)

Elementem planowania jest podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji - wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości

Organizowanie

Organizowane – koordynacja działań i zasobów (logiczne ich grupowanie)

- **Porządkowanie i przydzielanie pracy, uprawnień decyzyjnych i zasobów poszczególnym członkom organizacji**
- **Projektowanie struktur działania**

Różne cele wymagają różnych struktur organizacyjnych

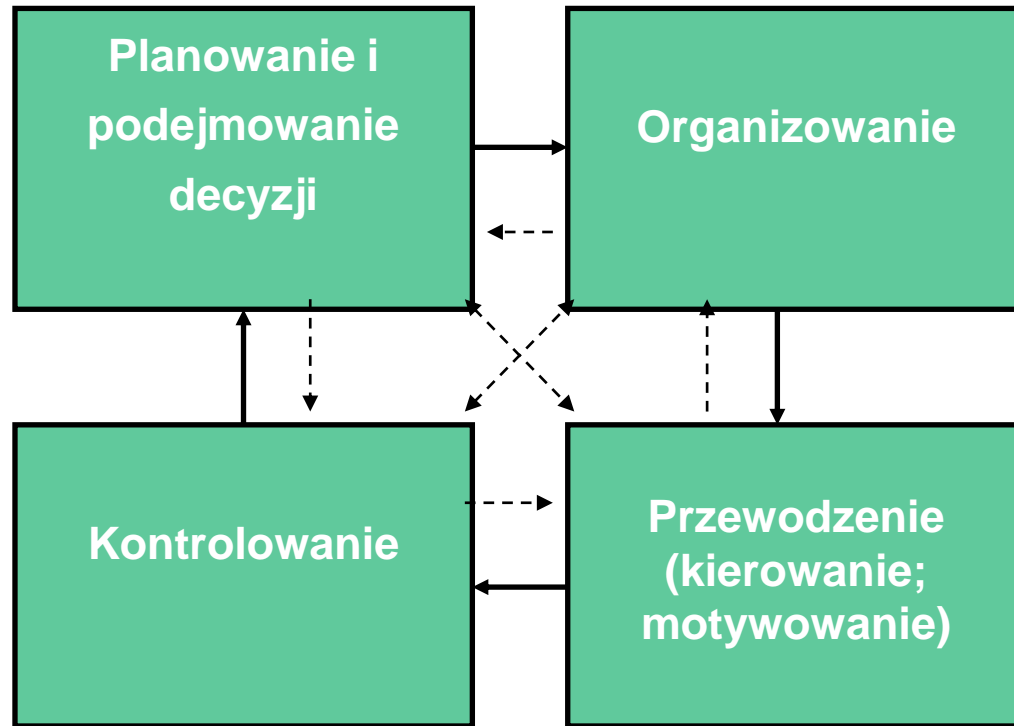
**Przewodzenie
(kierowanie; motywowanie)**

**Przewodzenie - kierowanie ludźmi i
ich motywowanie do realizacji
zamierzonych celów organizacji.**

Kontrolowanie

- **Kontrolowanie – obserwowanie postępów organizacji w realizacji jej celów.**
- **Obserwowanie i ocena działań,**
- **Wprowadzanie bieżących korekt**

Proces zarządzania – teoria a praktyka



Teoria – systematyczny ciąg następujących po sobie funkcji zarządzania

Praktyka – realizacja kilku funkcji jednocześnie

Dziękuję za uwagę