



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

# Nowoczesne teorie zarządzania organizacją

„Zarządzanie organizacją pozarządową typu partnerstwo trójsektorowe  
w okresie przejściowym – zarządzanie zmianą”



Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie  
Oddział w Krakowie

Kraków 29 – 31 października; 28-30 listopada 2012 r.

# Plan prezentacji

---

- **Istota, definicje**
- **Podjęcie systemowe i sytuacyjne**
- **Podjęcie procesowe**
- **Nowa fala w zarządzaniu**
- **Współczesne strategie i metody zarządzania**

# Zarządzanie

---

## Zarządzanie to:

- **ustalanie celów, jakie organizacja ma zamiar osiągnąć w przyszłości**

oraz

- **doprowadzenie do ich realizacji poprzez wykorzystanie zasobów organizacji**

# Zarządzanie

---

## **Funkcje zarządzania:**

- **Planowanie**  
(celów, zadań i zasobów),
- **Organizowanie**  
(zasobów do realizacji celów i zadań),
- **Kierowanie**  
(realizacją zadań)
- **Kontrolowanie**  
(zgodności wykonywania zadań z planem)

# Zarządzanie

---

## Rodzaje zarządzania:

- **Strategiczne**  
(kreuje rozwój organizacji w długim okresie)
- **Taktyczne**  
(związane z funkcjonowaniem organizacji od strony technicznej, organizacyjnej, zasobów ludzkich i finansowej – w średnim i krótkim okresie)
- **Operacyjne**  
(związane z bieżącym, w krótkim okresie, funkcjonowaniem organizacji)

# Transformacje w zarządzaniu

---

- **Podejście systemowe**  
(lata 60. i 70. XX w.)
- **Podejście sytuacyjne**  
„New wave” / „nowa fala” (case study)  
(lata 80. XX w.)
- **Formuła 7S**
- **Postmodernizm w zarządzaniu**

# **Podejście systemowe**

## **(Ludwig von Bertalanffy)**

---

### **Założenia:**

- **Postrzeganie organizacji jako systemu**
- **Składowe systemu**
- **Koncepcje systemów otwartych, podsystemów, synergii\* i entropii\*\***

\* współdziałanie różnych czynników, którego efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań.

\*\* w odniesieniu do systemów to raczej: rozpad, chaos, nieporządek

# Podejście sytuacyjne

(P.L. Lawrence i J.W. Lorch)

---

## Założenia:

- **Nie ma** uniwersalnej i optymalnej metody działania
- **Istnieje** wiele rozwiązań alternatywnych
- **Wybór** metody działania zależy od sytuacji i warunków, w jakich znajduje się organizacja



# **Podejście systemowe** *versus* **Podejście sytuacyjne**

---

## **Założenia:**

- **Między podejściem systemowym i sytuacyjnym zachodzi ścisła relacja**
- **Każda analiza problemów zarządzania powinna być prowadzona jednocześnie**  
(tzn. stosując podejście systemowe i sytuacyjne)

# Formuła 7S

(T. Peters i R. Waterman )

---

## Założenia:

- W „doskonałych” organizacjach liczą się nie tylko jednostki na szczycie, ale także **indywidualności** na niższych szczeblach
- O sukcesie firm przesądzają:
  - nie** system,
  - nie** struktura,
  - nie** „jedynie słuszne zasady i reguły”,
  - nie** najbardziej nowoczesne metody i instrumenty działania, ale ...
  - niepowtarzalne jednostki i zespoły ludzkie**

# Formuła 7S

(T. Peters i R. Waterman )

---

## Założenia:

- **Sukcesy innych powinny stymulować do uczenia się od nich, a więc:**
  - studiowania przypadków,**
  - analizy działania, zarządzania i osiągnięć naszej organizacji,**
  - analizy naszego otoczenia,**
  - analizy sytuacji globalnej,**
  - opracowania i implementacji zmian.**

# Formuła 7S

---

## Elementy:

- **Strategy** (Strategia)
- **Structure** (Struktura formalna)
- **Systems** (Sformalizowane procedury)
- **Staff** (Personel)
- **Style** (Styl i kultura organizacji)
- **Skills** (Kwalifikacje, umiejętności, talenty menedżerów i organizacji)
- **Superordinate goals**  
(Podstawowe idee, wartości, normy i cele dominujące w organizacji i wpajanie ich uczestnikom organizacji)

# Formuła 7S

---

## Cechy „doskonałych” organizacji:

- **Pasja (obsesja) działania**
- **Bliski i bezpośredni kontakt z otoczeniem / klientem**
- **Autonomia i przedsiębiorczość**
- **Wydajność i efektywność poprzez ludzi**

# Formuła 7S

---

## Cechy „doskonałych” organizacji:

- **Koncentracja** na wartościach
- **Nacisk** na szczególne umiejętności
- **Struktura** organizacyjna – luźna i sztywna
- **Niewielki** sztab zarządzających, o **prostej** strukturze

# Formuła 7S

---

## Cechy systemu zarządzania

(jako podstawa do zmian wg R.H. Watermana):

- **Poinformowany oportunizm**
- **Praca zespołowa, zaufanie, polityka, władza**
- **Kierowanie i upoważnianie (delegowanie władzy)**
- **„Stabilizacja ruchu” (paradoksalnie)**

# Formuła 7S

---

## Cechy systemu zarządzania

(jako podstawa do zmian wg R.H. Watermana):

- **Przyjazne fakty, inteligentne systemy kontrolne**
- **Postawy i zaangażowanie**
- **Wielość zwierciadeł**
- **Wielkie sprawy i zarządzanie**



# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

## Założenia w odniesieniu do strategii:

- **Wybór strategii** zależy przede wszystkim od typu organizacji, jej celów i roli w środowisku
- W przypadku organizacji **składającej się z wielu podmiotów** niezbędne jest opracowanie planu współpracy, zasad i systemu komunikowania się wewnątrz organizacji i z otoczeniem oraz zasad promocji

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

## Założenia w odniesieniu do metod:

- **Wybór metod** zależy od typu, struktury i celu organizacji, jej funkcji i roli w otoczeniu, a także od potrzeb, wiedzy i umiejętności zarządzających
- **Wielość metod** pozwala na zastosowanie w jednym celu kilku z nich, ponieważ złożoność niektórych z nich sprawia, iż wzajemnie się przenikają

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

- **CRM\*** – zarządzanie relacjami z klientem  
(związane jest z nastawieniem na klienta, kształtowaniem relacji z klientem, dostosowywaniem organizacji do potrzeb klientów)
- **PM\*\*** – zarządzanie projektami  
(rozumiane jako proces sterowania wzajemnie powiązаныmi procesami niezbędnymi do pełnego zrealizowania projektu)

\* Z j. ang. Customer Relationship Management.

\*\* Z j. ang. Project Management.

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

## □ TQM\* – zarządzanie jakością

(przywiązywanie wagi do jakości w zarządzaniu, w kontekście systemu zarządzania, kosztów, zwracanie uwagi na kulturę jakości, zasady i skutki TQM w działalności organizacji)

## ■ TBM\*\* – zarządzanie czasem

(metoda związana z racjonalnym zarządzaniem czasem; czas stanowi szczególny zasób organizacji – poza zasobami rzeczowymi, finansowymi i ludzkimi)

\* Z j. ang. Total Quality Management.

\*\* Z j. ang. Time Based Management

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

## □ Organizacje innowacyjne

(organizacja jako innowator, w której skutki innowacji wpływają na rozwój samej organizacji, jak i rozwój ekonomiczny otoczenia, zarządzanie kreatywnością i rozwojem)

## □ Re-engineering

(metoda gruntownego przekształcania całościowych procesów firmy; odejście od tradycyjnych struktur funkcjonalnych i wprowadzenie zespołów realizujących samodzielnie całe zadanie)

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

- **Lean Management**

(koncepcja zarządzania „odchudzającego”; istotą tej metody jest uzyskanie wysokiej produktywności produkcji i pracy; sprawnej organizacji i zarządzania, wysokiej jakości oferowanych usług i produktów, oraz zadowalających wyników ekonomicznych)

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

- **Outsourcing**

(jest narzędziem Lean Management, dotyczy głównie rezygnacji organizacji z realizacji niektórych funkcji; korzystanie z usług zewnętrznych;

Outsourcing jest najszybciej rozwijającym się modelem biznesu XXI wieku)

# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

- **Organizacje wirtualne i sieciowe**  
(forma kooperacji prawie niezależnych organizacji, które dostarczają usługi lub produkty na zasadzie wspólnych relacji gospodarczych)
- **Organizacje bez granic**  
(organizacje przyszłości, organizacje XXI wieku)



# Współczesne strategie i metody zarządzania

---

- **Organizacje uczące się / inteligentne**
- **Zarządzanie kompetencjami**
- **Zarządzanie zmianą**
- **Benchmarking**

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

Warunki procesu przekształcania organizacji w organizację inteligentną:

1. **CHCIEĆ** – stworzenie wystarczająco silnych mechanizmów motywujących do przekształcenia organizacji w organizację „uczącą się” („inteligentną ”)

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

Warunki procesu przekształcania organizacji  
w organizację inteligentną:

**2. UMIEĆ** – ukształtowanie zespołu  
o niezbędnych kwalifikacjach zadaniowych,  
ale równocześnie świadomą zmienności  
potrzeb organizacji i gotową  
do samorozwoju / doskonalenia się

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

Warunki procesu przekształcania organizacji  
w organizację inteligentną:

**3. MÓC** – stworzenie ludziom warunków  
do przejawiania innowacyjności  
(poprzez odpowiedni poziom formalizacji,  
delegację uprawnień, otwartą wymianę  
informacji)

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

Cechy organizacji uczących się:

- a) umożliwiają ustawiczne uczenie się ich członków,
- b) świadomie same się przekształcają,
- c) świadomie przekształcają kontekst, w jakim działają

Warunek!

**Kreatywność członków i zarządzających**

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

## Cechy organizacji uczących się:

- **Otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia**
- **Zachęcanie do podejmowania ryzyka**
- **Dostosowanie procesu uczenia się do wymogów strategii**
- **Współuczestnictwo w tworzeniu polityki organizacji**

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

## Cechy organizacji uczących się:

- Wysoki stopień **wymiany** wiedzy i doświadczeń na każdym szczeblu
- **Udostępnianie** informacji i **zachęcanie** do inicjatyw, co sprzyja aktywizacji pracowników (członków organizacji)
- Tworzenie warunków do nauki i samorozwoju

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

## Cechy organizacji uczących się:

- **Role, procesy, procedury** postrzegane są jako struktury tymczasowe, elastyczne w zaspokojeniu oczekiwań członków i otoczenia
- **Elastyczny system motywacji** dostosowany do indywidualizacji i zmienności autonomii i kompetencji



# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

Cechy organizacji uczących się:

- **Tradycyjne relacje**  
przełożony – podwładny  
zastępowane są **samo-zarządzaniem**
- **Ograniczone** zostaje kierowanie odgórne  
i zakres kontroli

# Organizacje uczące się (organizacje inteligentne)

---

## Koncepcja organizacji uczącej się RATIO (S. Lance)

- **Role clarity** – Czytelność ról
- **Acceptance of change** – Akceptacja zmian
- **Teamwork** – Praca zespołowa
- **Innovation** – Innowacyjność
- **Output orientation** – Orientacja na wyniki,  
nie ma procedur

# Zarządzanie kompetencjami

---

**Kompetencje =  
wiedza + doświadczenie**

**Zarządzanie kompetencjami** to proces wykorzystania kapitału intelektualnego do doskonalenia organizacji, jej wewnętrznej integracji wokół celów zmierzających do uzyskania zewnętrznej przewagi konkurencyjnej, przy równoczesnym przestrzeganiu norm i zasad kultury organizacyjnej

# Zarządzanie zmianą

---

- **Zmiana odgórna**

(inicjowanie zmian strategicznych przez zarząd; wszechstronny wpływ na organizację i efektywność jej działania)

- **Zmiana oddolna**

(inicjatywa zmian pochodzi od osób z całej organizacji i jest wspierana przez menedżerów niższych poziomów organizacji)

- **Lider zmiany**

(akceptuje nowe pomysły, aktywnie promuje zmiany i kieruje ich przebiegiem)

# Zarządzanie zmianą

---

## Fazy zmiany

- **Rozmrożenie**  
(doprowadzenie do poczucia zmiany)
- **Zmienianie**  
(wprowadzenie zmiany)
- **Zamrożenie**  
(ustabilizowanie zmiany)

# Zarządzanie zmianą

---

## Strategie zmian

- **Wymuszanie**  
(bezpośrednie wymuszanie – nakaz poprzez autorytet formalny, wynikający z pełnionej funkcji)
- **Racjonalne przekonywanie**  
(doprowadzenie do zmiany poprzez racjonalne przekonywanie, użycie argumentów empirycznych)
- **Dzielenie się władzą**  
(doprowadzenie do poparcia zmiany poprzez osobiste wartości i zaangażowanie)

# Zarządzanie zmianą

---

Zarządzanie zmianą oznacza dla lidera:

- **Świadomość** własnych zdolności
- **Skłonność** do podejmowania ryzyka
- **Korzystanie** z okazji
- **Oczekiwanie** *niespodzianek*
- **Doprowadzenie** do wydarzeń

# Benchmarking

---

## Benchmarking to:

- **proces** ustawicznego uczenia się
- **zasada** uczenia się raczej na cudzych sukcesach niż na własnych błędach
- **metoda** porównań własnego działania z najlepszymi działaniami;
- **metoda** porównań własnych produktów, technik, procesów z ich odpowiednikami w innych, lepiej zarządzanych organizacjach



# Benchmarking

---

**Benchmarking** to:

- **doskonalenie** działania poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń;
- w ramach Benchmarking można stosować **wywiad** gospodarczy
- Benchmarking dotyczy praktycznie **każdego aspektu** funkcjonowania organizacji

# Benchmarking

---

## Zalety Benchmarking:

- **poprawa innowacyjności poprzez podpatrywanie, zmniejszanie kosztów**
- **zwiększanie konkurencyjności**
- **precyzyjne formułowanie celów**
- **podstawa organizacji uczącej się**

# Benchmarking

---

## Wady Benchmarking:

- koszt dostępu do informacji
- trudności w zdobywaniu informacji
- żmudne i czasochłonne analizy
- błędny wybór Benchmarka

# Benchmarking

---

## Rodzaje Benchmarkingu:

- **Wewnętrzny**

(analiza sukcesów wewnętrznych – działów, zespołów organizacji)

- **Konkurencyjny**

(gromadzenie i analiza danych dotyczących podstawowych czynników sukcesu konkurencyjnych organizacji)

- **Funkcyjny** (odnoszący się do realizowanych funkcji organizacji)

**Dziękuję za uwagę,**

