

Podstawy organizacji i zarządzania

mgr Jolanta Cmok

jola.cmok@gmail.com

- Zarządzanie organizacją to kierowanie nawet najmniejszą grupą ludzi.
- Historycznie sięga czasów prehistorycznych.
- Początkowo odbywało się to na zasadzie wyczucia intuicyjnego, później przekazu słownego, wreszcie próbowano je spisać.



Zarządzanie uprawiano od tysiącleci

W miarę tego, jak społeczeństwa rozrastały się potrzeba **organizacji i kierowników** stawała się coraz oczywistsza.

Nie można było, powierzyć zarządzania miastem paru osobom.

Potrzebni byli administratorzy czy biurokraci do prowadzenia spraw kraju lub narodu.

Prekursorzy naukowej organizacji

Zastanawiali się nad:

- Zyskami?

- Sprawnością?

- Umiejętnościami rzemieślników?

Brakowało im jednak wcześniejszych doświadczeń, którymi mogliby się kierować.

Organizacja

Wg. T. Kotarbińskiego

Organizacja to pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, czyli to taka całość, której wszystkie składniki mają wpływ na jej powodzenie.

T. Kotarbiński

- Polski filozof, logik, prakseolog i etyk.
- Twórca etyki niezależnej
- Napisał min. „Traktat o dobrej robocie”

Prakseologia - nauka o miarach za pomocą których możemy ocenić przyczynianie się do powodzenia całości.

Znaczenie podejścia do organizacji

- **Rzeczowe** – rzecz, która nie ulega zmianie w określonym czasie i określonej przestrzeni. Stanowi instytucję lub grupę funkcjonalną, w skład której wchodzi celowo zorganizowane zespoły ludzi i rzeczy.
- **Czynnościowe** – zjawisko, proces tworzenia rzeczy złożonej, jest procesem polegającym na celowym zgrupowaniu ludzi i rzeczy w taki sposób, aby sprawnie osiągały założone cele
- **Atrybutowym** – jako wyróżnik, zespół cech charakterystycznych dla osoby, grupy osób lub rzeczy zorganizowanej, eksponowane są właściwości rozpatrywanej organizacji.

Misja organizacji

- To powód jej istnienia, wyróżniający ją od wszystkich innych.
- Misję można opisać w kategoriach wyrobów, rynków, usług i klientów.
- Misję organizacji przekłada się na zadania, które musi wykonać organizacja, by zrealizować cel.
- Definiowanie misji organizacji jest głównym krokiem w formułowaniu celów.
- Czyli to jest to, czego oczekujemy żeby system lub organizacja spełniły.

Misja Akademii Śląskiej:

Misją Uczelni jest tworzenie nowoczesnego systemu kształcenia licencjatów, inżynierów oraz magistrów odpowiadającego współczesnym europejskim standardom.

MISJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Formując misję wyrażamy oczekiwania dotyczące naszego wizerunku. Misja to posłannictwo firmy, odpowiada na pytania:

- Po co firma istnieje
- Do czego dąży
- Co ma osiągnąć
- Czyje potrzeby zaspakaja
- Jakie jest jej społeczne przeznaczenie

Cel

- Ze względu na co następuje działanie, stan lub obiekt, do którego się dąży, to kres świadomego działania.
- *Działać celowo może: człowiek, organizacja, społeczeństwo.*
- Organizacja tworzona jest w odpowiedzi na potrzeby, oczekiwania, zapotrzebowanie otoczenia.
- Powstają one do wypełnienia misji, osiągnięcia postawionych celów.
- **Cele organizacji są określonymi, pożądanymi wartościami do których organizacja dąży.**

Cele organizacji

- Stopień dokładności precyzowania celów jest związany zarówno z procesem planowania działalności organizacji jak i z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich zrealizowanie.
- Do czynników decydujących o sposobie i zakresie realizacji celu ogólnego należą m.in. analiza merytoryczna, zasoby firmy czy kwalifikacje personelu.

Rodzaje celów organizacji

Ekonomiczne – związane z aktywnością organizacji na rynku, sferą ekonomiczną działania organizacji jak i również zdolnością kredytową.

Pozaekonomiczne – społeczne - określają warunki i stosunki pracy wewnątrz organizacji, przedstawiają pożądaną stopień zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników, potrzeb socjalno - bytowych, oraz społeczno - politycznych związanych z partycypacją w sprawowaniu władzy w organizacji. Można tu wydzielić cele związane z oddziaływaniem organizacji na region, w obszarze aktywizacji społeczno - gospodarczej, gospodarki komunalnej i ochrony środowiska.

Cele produkcyjno - marketingowe są to sformułowane w kategoriach wartościowych i rzeczowych, przewidziane do osiągnięcia wielkości sprzedaży, określonych usług i dóbr, które znajdują społeczną aprobatę w procesie ich kupna przez odbiorców na określonych rynkach.

Cele

Ze względu na poziomy organizacyjne możemy wyróżnić:

- **Cel strategiczny (długofalowy)** – wyznaczany jest na najwyższym szczeblu organizacyjnym i jest on elementem strategii organizacyjnej
- **Cel taktyczny (średnioterminowy)** – jest on ustalany na średnim szczeblu organizacyjnym, który koncentruje się na sposobach działań, które są niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych
- **Cel operacyjny (krótkoterminowy)** – ustalany na najniższym poziomie organizacyjnym.

Cele organizacji

Cele mogą być formułowane jako:

Cele ogólne - obejmują długie okresy czasu. Są pojedynczo określone w poszczególnych horyzontach planowania i odnoszą się do całego systemu.

Cele szczegółowe - dotyczą krótszych okresów i wspierają osiągnięcie celów ogólnych. Są związane z różnymi członami, różnych szczebli i zawierają się poprzez szczeble pośrednie w celu ogólnym.

Strefy działalności organizacji

- **Działalność podstawowa** – sfera działań, zadań, czynności, operacji, które bezpośrednio tworzą efekt będący celem organizacji, np: przemysł - produkcja, szkoła – nauczanie;
- **Działalność regulacyjna** – nadawanie kierunku funkcjonowania całej organizacji, inaczej zarządzanie przebiegające na różnych szczeblach organizacyjnych.
- **Działalność pomocnicza** – zaopatrzenie, obsługa techniczna, działania nie realizujące bezpośrednio celów organizacji, pełniące rolę służebną w stosunku do działalności podstawowej. Zapewnia jak najlepsze warunki do realizacji funkcji podstawowych.

Zarządzanie

To zestaw działań obejmujących planowanie, przywództwo, motywowanie i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

- Sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze, bez zbędnego marnotrawienia.
- Skuteczny to działający z powodzeniem.

DZIAŁANIE

Działanie to świadome, celowe zachowanie się człowieka, które może być motywowane wewnętrznymi lub zewnętrznymi czynnikami.

- Ocena działania opiera się na kryteriach takich jak :
 - **Skuteczność** - gdy w skutek działania zostaje osiągnięty cel.
 - **Korzystność** - występuje, jeżeli otrzymujemy nadwyżkę w wyniku użytecznego nad kosztem w wielkościach bezwzględnych.
 - **Ekonomiczność** jest to relacja pomiędzy wynikiem użytecznym do kosztu.

Typy działania

- **Jednopodmiotowe** – realizuje jeden człowiek, może być kierownicze i nie kierownicze
- **Wielopodmiotowe** – realizują co najmniej 2 osoby
 - Zespołowe- różnicowanie funkcjonalne
 - Grupowe –brak różnicowani funkcjonalnego
- **Dowolne** – człowiek określa cel i realizuje go zgodnie z zasadami
- **Niedowolne** – człowiek nie ma udziału w określonym celu.

Struktury działania

Każde działanie ludzkie ma swoją strukturę:

1. **Czasową**- przebieg działania w czasie
2. **Przestrzenną** - miejsce przebiegu działania
3. **Rzeczową** – kto robi i czym robi (przedmiot działający, warunki i narzędzia pracy, przedmiot działania).

Sprawność ludzkiego działania zależy od struktury.

Działanie, które ma zaburzoną strukturę może być nieefektywne.

Etapy działania zorganizowanego:

1. Określenie celu

2. Analiza warunków i środków

3. Pozyskiwanie zasobów

4. Realizacja planu

5. Kontrola

1 etap- Określenie celu działania

- Cel powinien być uświadomiony wszystkim członkom zespołu, musi być możliwy do zrealizowania, sformułowany jasno, przejrzystie, jednolicie.
- Możemy wyróżnić następujące cele:
 - Główne – każde działanie powinno mieć cel główny
 - Oboczne
 - Sprzeczne
 - Pośrednie
 - Dodatkowe
 - Częstkowe
 - Równoległe
 - Niezależne od siebie
 - Bliższe
 - Dalsze
 - Końcowe

Cykl działania zorganizowanego c. d.

2 etap – Analiza warunków i środków, Planowanie.

Jest to analiza wewnętrzna i zewnętrzna warunków działania oraz przyjęcie sposobu działania dostosowanego do osiągnięcia celu.

Planowanie może ulec zmianie, każdy opracowany plan musi być elastyczny.

Cykl działania zorganizowanego c. d.

3 etap – Pozyskiwanie zasobów

Zapewnienie środków i warunków koniecznych do realizacji planu.

Należy pozyskać ludzi przydzielić im wyznaczone czynności, pozyskać narzędzia i środki do pracy.

Cykl działania zorganizowanego c. d.

4 etap – Realizacja planu

To przeprowadzenie działania zgodnego z planem,
może zaistnieć konieczność rewizji planu.

Ważne jest osiągnięcie celu głównego.

Cykl działania zorganizowanego c. d.

5 etap – Kontrolowanie

Porównywanie wykonanego działania z odpowiednim wzorcem i wyciągnięcie z tego porównania wniosków.

Kontrola może być bieżąca lub końcowa, może być częściowa lub kompleksowa.

Cykl działania zorganizowanego c. d.

Cechy działania zorganizowanego;

1. **Skuteczność** – działania prowadzi do osiągnięcia celu
2. **Korzystność** - jest to miara wielkości korzyści uzyskanych z działania
3. **Ekonomiczność** - to dążenie do uzyskania celu przy jak najmniejszych nakładach finansowych.
4. **Racjonalność** – to działania przystosowane do warunków w których stosujemy określoną metodę.

Więzi organizacyjne

Więzi organizacyjne

- Rodzaj stosunków między częściami organizacji (ludźmi i składnikami zasobów rzeczowych), który ma wpływ na powodzenie organizacji.
- Więzi organizacyjne wyrażają się przejawem informacji albo zasileń między częściami instytucji.
- Są kluczowe dla efektywnej pracy i funkcjonowania organizacji.
- Mogą być określane jako stosunki i relacje między pracownikami i jednostkami org., które wpływają na ich zachowanie i wyniki pracy.
- Wyróżnienie więzi pozwala zrozumieć ich charakter i wpływ na funkcjonowanie firmy.

Rodzaje więzi

- **Hierarchiczne (służbowe, liniowe)** – określające formalne podporządkowanie podwładnych przełożonym.
- **Funkcjonalne (doradcze)** – określające pełnienie funkcji pomocniczo-doradczej wobec innych członków organizacji.
- **Techniczne** – określające zależność (często chronologiczną) poszczególnych jednostek w ramach danego procesu technologicznego.
- **Informacyjne** – określające sposób obiegu informacji w danej organizacji między poszczególnymi jednostkami.

Więź służbowa

- Zwana inaczej hierarchiczną, jest jednostronną zależnością pracownika od przełożonego, łączy kierowników z ich pracownikami, przebiega zawsze z góry w dół szczebli organizacyjnych.
- W jej ramach przełożony decyduje o zadaniach podwładnego w czasie pracy, metodzie wykonania, urlopie, wynagradzaniu, godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy.

Więź funkcjonalna

- Więź funkcjonalna (doradcza) dotyczy zróżnicowania kompetencji zawodowych (wiedzy i umiejętności pracowników) i wyraża się w świadczeniu usług doradczych pomiędzy specjalistami z różnych dziedzin.
- Więź ta łączy stanowiska pracy znajdujące się w różnych komórkach organizacyjnych i (lub) na innych szczeblach.
- Pracownik wykonujący daną funkcję jest ekspertem w swojej dziedzinie, jest w stanie pomagać i kierować innymi pracownikami, którzy potrzebują wsparcia lub pomocy w realizacji swoich zadań.
- Są szczególnie ważne w przypadku organizacji, w których działa wielu pracowników specjalistów ponieważ pomaga to w zapewnieniu, że każdy pracownik jest skuteczny w swojej pracy i może wykorzystać swoje kompetencje w organizacji.

WIĘŻ TECHNICZNA

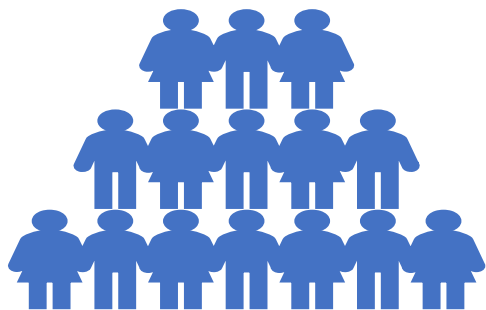
- Polega na współpracy pomiędzy pracownikami różnych jednostek organizacyjnych, którzy wymieniają się informacjami i zasobami w celu osiągnięcia celów organizacyjnych.
- Współpraca ta jest szczególnie ważna w przypadku organizacji, które muszą skoordynować pracę różnych działów lub jednostek organizacyjnych w celu osiągnięcia sukcesu.
- To zależność członków zespołu wynikająca z technologicznego podziału pracy.

np. praca przy taśmie, praca członków zespołu operacyjnego: dopóki anestezjolog nie przygotowuje pacjenta, instrumentariuszka nie przygotowuje zestaw narzędzi dopóty chirurg nie może rozpocząć operacji.

WIĘŹ INFORMACYJNA

- To przepływ informacji w organizacji zarówno w pionie jak i w poziomie.
- Szczególnie ważne gdy informacje są kluczowe dla podejmowania decyzji .
- To obowiązek jednostronnego lub wzajemnego przekazywania informacji o stanach rzeczy i ich zmianach, informacji przydatnych do podejmowania decyzji i wykonywania zadań.
- Sprawne działanie organizacji nie polega na niezależnym działaniu jej części ale na skoordynowanym, dzięki informacji i współdziałaniu.

WIĘZI - podsumowanie



Ludzie w organizacji powiązani są różnego typu złożonościami.



Ogół złożoności – stosunków pomiędzy częściami zorganizowanej całości oraz między nimi i całością, które mają znaczenie ze względu na jej zorganizowanie – stanowi strukturę organizacyjną.

Struktura organizacyjna

- To układ części (elementów) organizacji i ich wzajemnych powiązań.
- Połączenie i uporządkowanie całego układu stanowisk pracy, komórek, działów, pionów stosunkami organizacyjnymi oraz wprowadzenie reguł działania jest równoznaczne z utworzeniem struktury organizacyjnej.
- Środkiem prezentowania struktur są schematy.

Na strukturę organizacyjną składają się następujące elementy:



schemat organizacyjny

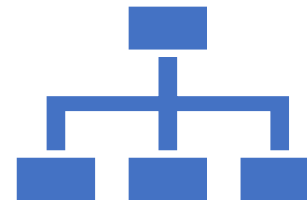


regulamin organizacji



opis poszczególnych stanowisk.

SCHEMAT ORGANIZACYJNY



- Graficzny obraz przedstawiający poszczególne części organizacji, ich podstawowe funkcje (przez nazwanie) oraz więzi.
- Pokazują tylko niektóre powiązania, najczęściej to podstawowe stanowiska i linie służbowego podporządkowania o istotnym znaczeniu dla osiągnięcia celów organizacji.
- Powinny podlegać przeglądowi, ocenie i aktualizacji.

Struktura organizacyjna

To sposób formalnej organizacji firmy, zestaw elementów (komórek organizacyjnych, stanowisk, działów, części wyodrębnionych przez samą firmę) i powiązań między nimi (przepływów informacji, formalnych podziałów obowiązków, przynależności itp.).

Struktura organizacji jest sposobem na formalne określenie relacji i zależności między jej uczestnikami .

(D. Jemielniak i in. 2015, s. 89)

Struktura organizacyjna

Struktura organizacji dostarcza odpowiedzi na pytania

(A.Koźmiński, D. Jemielniak 2011, s. 69):

- kto z kim może i powinien kontaktować się i współpracować, a jakie związki są zakazane
- kto, o czym i o kim decyduje i kto, komu w jakiej sprawie i jak podlega
- kto, za co i za kogo odpowiada i w jaki sposób
- kto, co i od kogo wie i jak ma tę wiedzę wykorzystać
- jaki jest podział korzyści i przywilejów (materialnych, prestiżowych i innych) między członków organizacji

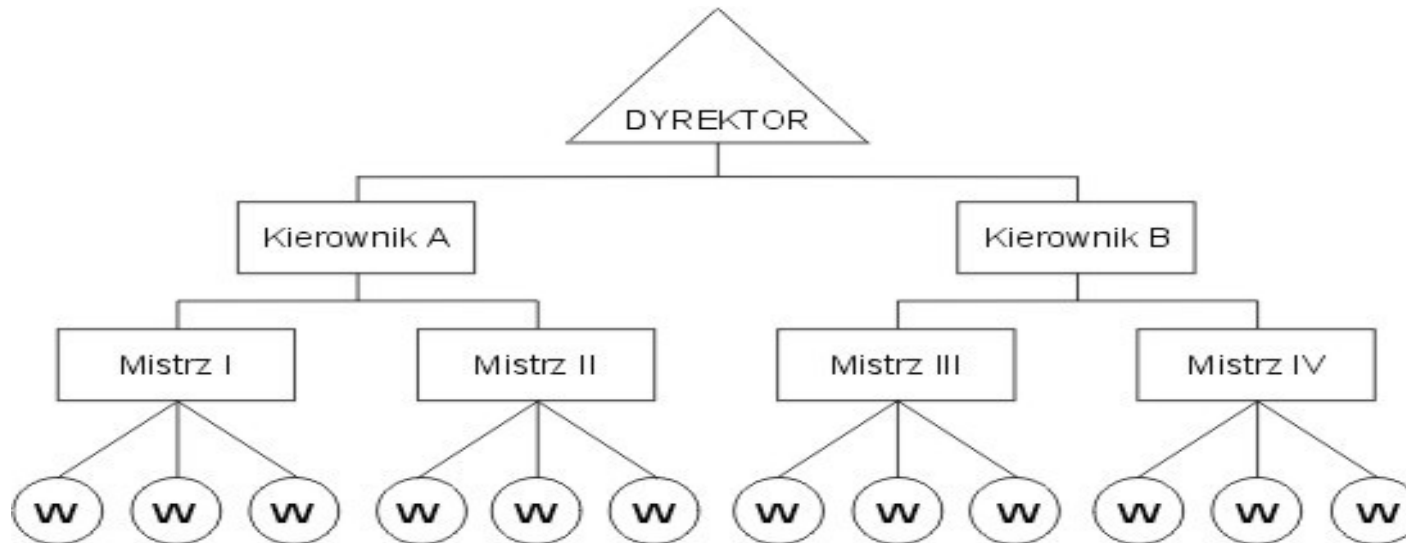
Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna firmy to pojęcie bardzo szerokie. Wyróżnia się jej wiele typów za pomocą różnych kryteriów.

- Ze względu na rozpiętość kierowania i liczbę szczebli zarządzania:
 - struktura płaska,
 - struktura smukła
- Struktury klasyczne:
 - liniowa
 - liniowo – sztabowa
 - funkcjonalna

Struktura smukła

- Charakteryzuje się wieloma poziomami szczebli zarządzania oraz niewielką liczbą komórek organizacyjnych podlegających jednemu kierownikowi.
- Powiązania przełożony-podwładny tworzą gęstą i rozbudowaną hierarchię.
- Rozpiętość kierowania w strukturze smukłej jest mała.



Struktura smukła

Zalety:

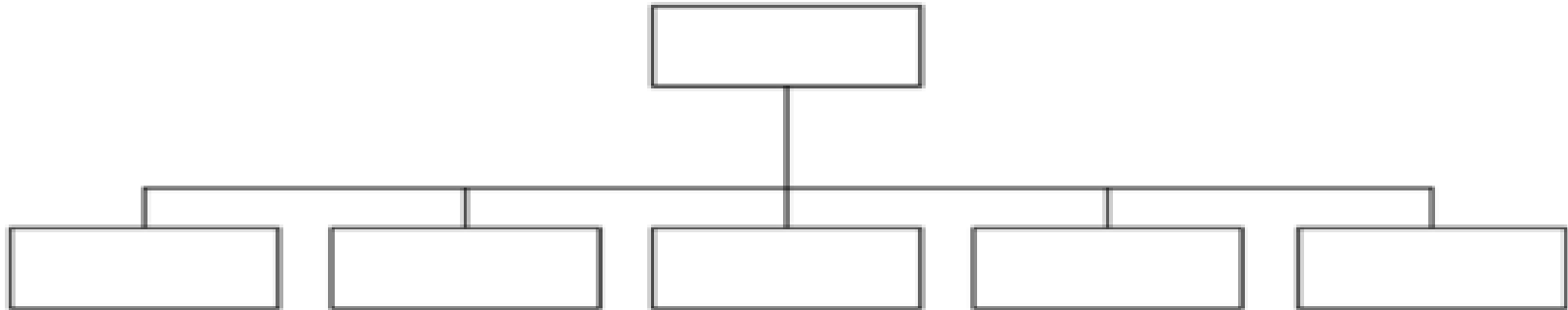
- Większy porządek działania, lepsza kontrola i panowanie nad funkcjonowaniem firmy.
- Bardziej dokładna ocena pracowników i większe możliwości utrzymywania wiedzy w firmie.
- Funkcjonowanie firmy w tej strukturze jest też mniej zależne od nastroju i klimatu współpracy
- Łatwiejsza koordynacja współdziałania niewielu pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej.
- Występowanie rezerw w ramach jednej jednostki organizacyjnej, co ułatwia np. natychmiastową realizację potrzebnych działań

Wady:

- Dłuższe drogi i czas przepływu informacji w układzie pionowym
- Informacja jest mniej wiarygodna i aktualna
- Mniejsza możliwość wyzwalania inicjatywy oddolnej
- Niepełne wykorzystanie możliwości kierowników
- Wyższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstw
- Trudności w koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych

Struktura płaska

- Jest przeciwieństwem struktury smukłej.
- Charakteryzuje się szeroką rozpiętością kierowania, niewielką liczbą szczebli zarządzania i dużą liczbą komórek organizacyjnych podlegających jednemu kierownikowi.
- Hierarchia zarządzania jest tutaj bardzo niska.



Struktura płaska

Zalety:

- Możliwość szybszego działania, szczególnie niestandardowego i nieszablonowego
- Niższe koszty
- Krótsza droga i czas przepływu informacji w układzie pionowym.
- Informacja jest bardziej wiarygodna i aktualna
- Większe możliwości wyzwala inicjatywy oddolnej
- Pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników
- Niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa

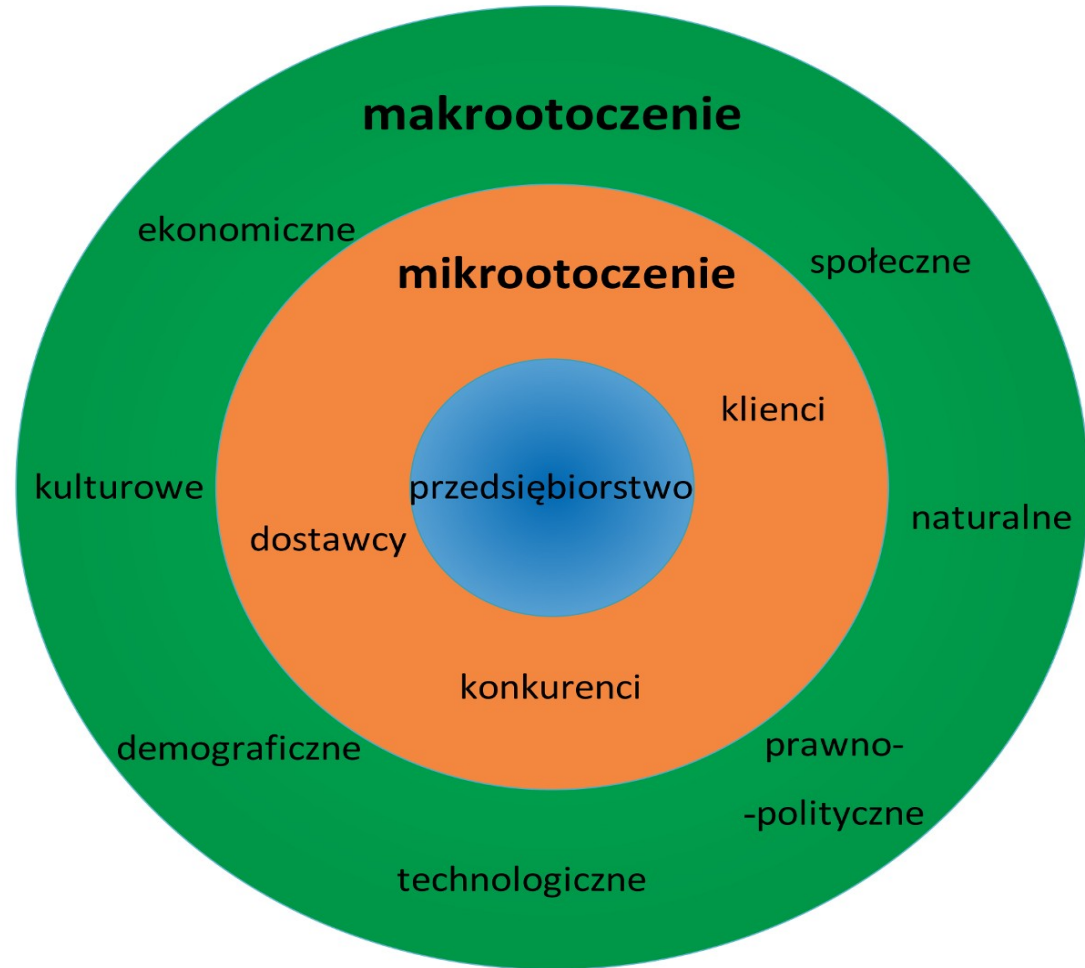
Wady:

- Trudności koordynacji współdziałania wielu podwładnych w ramach danej jednostki organizacyjnej
- Brak rezerw w ramach danej jednostki organizacyjnej, co utrudnia np. natychmiastową realizację potrzebnych działań

Otoczenie organizacji

- To czynniki i procesy, które bezpośrednio i pośrednio oddziałują na przedsiębiorstwo.
- **Otoczenie** wpływa na warunki organizacji - jej funkcjonowania, określa reguły gry, a także możliwości rozwoju, kreując szanse, ale również bariery i zagrożenia.
- Organizacje działają w szeroko rozumianym złożonym i dynamicznym **środowisku** i są od niego na tyle zależne, że wdrożenia strategii staje się szybko testem sprawności funkcjonowania organizacji.
- **Środowisko** to skomplikowany system wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania firmy.

Otoczenie organizacji



Formalizacja

- Jest podstawowym narzędziem projektowania struktury.
- Definiowana jako proces utrwalenia struktury organizacyjnej za pomocą określenia wzorców zachowań ludzi w organizacji przy wykorzystaniu przepisów, norm, zasad, ról i reguł, które razem składają się na dokumentację organizacyjną, w tym przede wszystkim:
 - statut przedsiębiorstwa
 - regulamin organizacyjny
 - schemat struktury organizacyjnej
 - charakterystyka stanowisk pracy (ramy zadań)
 - instrukcje obiegu dokumentów
 - procedury
 - wytyczne

Cele formalizacji

- Wprowadzenie ładu i porządku wewnętrznego za pomocą usystematyzowanego podziału zadań, praw i odpowiedzialności między członków org. aby zlikwidować spory kompetencyjne i nie ominąć kluczowych zadań.
- Zagwarantowanie oczekiwanego poziomu zgodności współdziałania danych elementów organizacji za pomocą stosownych instrumentów koordynacji,
- Osiągnięcie oczekiwanego poziomu pewności wyniku i sposobu funkcjonowania danych elementów organizacji za pomocą określenia i wprowadzenia zweryfikowanych procedur działania
- Minimalizacja poziomu napięć między członkami organizacji, które mogą powstać w przypadku braku precyzyjnie przedstawionych ram kompetencji i zasad postępowania w organizacji.
- Minimalizacja poczucia niepewności w kwestii miejsca i zadań człowieka w organizacji, które może pojawić się, gdy nie ma ukazanych ram i sposobów działania.
- Umożliwienie określenia i wycenienia wielkości oddziaływania danych członków organizacji na jej działanie za pomocą opracowania procedur determinujących ocenę rezultatów i wkładu pracy danych uczestników organizacji

Podział organizacji



Formalna – sfera celów, zadań i stosunków, które są uregulowane zapisanymi wzorcami działań;



Niesformalizowana – obejmuje cele, stosunki, zachowania, które w procesie formalizowania świadomie pozostawiono jako margines swobody uczestników organizacji.

Literatura

- Pietrzak B., Karkowski T. (red.): Zarządzanie personelem pielęgniarskim w podmiotach leczniczych. Zagadnienia wybrane. Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- Ksykiewicz –Dorota A.(red.): Podstawy organizacji pracy pielęgniarskiej. Wydawnictwo Czelej, Lublin 2004.
- Ksykiewicz A. D. (red.) .: Zarządzanie w pielęgniarstwie – podręcznik dla studentów studiów magisterskich wydziałów pielęgniarstwa oraz wydziałów nauk o zdrowiu, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2009
- Kautsch M.: Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015
- Walshe K., Smith J.: Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Griffin Ricky W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe WN, Warszawa 2017.

Dziękuję za uwagę