



„ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ NA PRZYKŁADZIE URZĘDU ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ - JAK JEST A JAK BYĆ POWINNO.”





EFEKTYWNY SYSTEM ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ - UWARUNKOWANIA SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA URZĘDEM





INTERDYSCYPLINARNOŚĆ



Źródło: M. Bielski, *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 254-260.





ZARZĄDZANIE HOLISTYCZNE

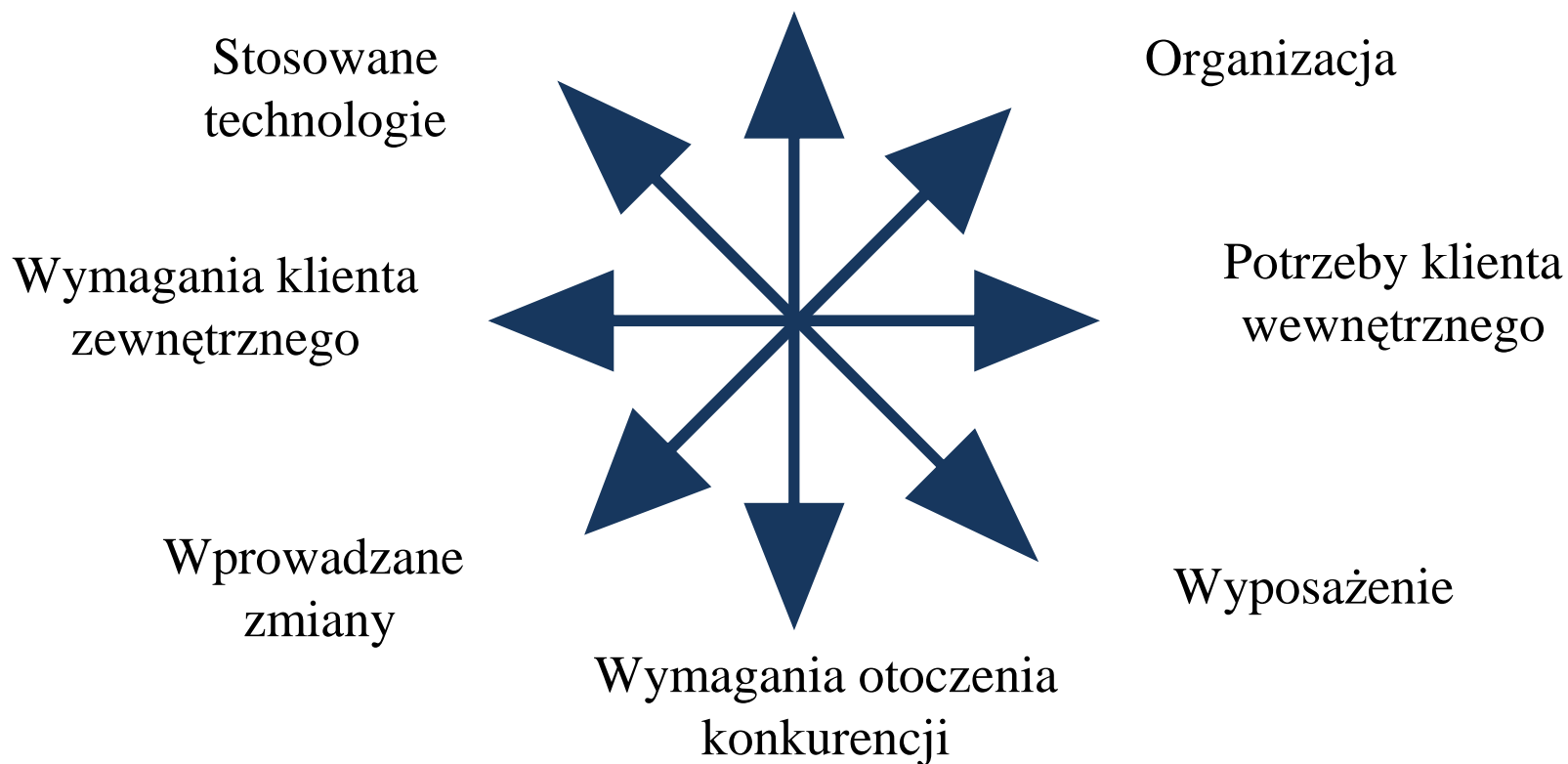
Pomimo istnienia różnych perspektyw, szkół badawczych, dyscyplin naukowych, nurtów/kierunków historycznych, poziomów, czy też obszarów funkcjonalnych, **jakość zarządzania** współczesną organizacją jest zdeterminowana umiejętnością spojrzenia na organizację oraz kluczowe procesy w niej zachodzące w sposób **integralny**.





ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Strategia, polityka i cele



STRONY – AKTORZY SYSTEMU ZARZĄDZANIA

NAJWYŻSZE KIEROWNICTWO

- Możliwości sprawcze, samorealizacja, władza i delegacja
- Wykazanie kontroli nad obszarem odpowiedzialności
- Kontynuacja zatrudnienia, dobre referencje,
- Godziwe wynagrodzenie teraz i w przyszłości prestiż stanowiska

PRACOWNICY

- Jasno określone zadania
- Sprawiedliwa ocena
- Uznanie za wkład pracy

PEŁNOMOCNIK ds. SZJ

- Przejrzysty nadzór
- Organizacja procesu doskonalenia
- Gospodarz dobrych praktyk

DOBRZE ZARZĄDZANA ORGANIZACJA

KADRA KIEROWNICZA

- Atrakcyjne miejsca pracy, awans
- Równowaga uprawnień i odpowiedzialności
- Odpowiedzialność za procesy i relacje

INSTYTUCJA NADZORUJĄCA

- Niezawodny towarzysz rozwoju
- Doskonalenie warsztatu audytorskiego
- Dobre rekomendacje, renoma

WSPÓŁCZESNE WARUNKI FUNKCJONOWANIA

INTERDYSCYPLINARNOŚĆ

- Procesy zintegrowane wskroś struktur organizacyjnych, łączące wykorzystanie głębokiej wiedzy specjalistycznej ze sprawnością oraz wydajnością strumieniowego przepływu prac

WYKSZTAŁCENI PRACOWNICY

- Tworzenie wartości przez wiedzę
- Źródło innowacji usługowych, procesowych i kosztowych

KLIENCI

- Spełnianie wymagań grup klientów
- Nadzór nad różnorodnością i kosztami
- Masowa skala indywidualnych prac

PRZEDSIĘBIORSTWO

GLOBALNA SKALA DZIAŁANIA

- Brak barier ochronnych
- Globalna efektywność i konkurencyjność
- Wrażliwość na potrzeby klientów

ZWIĄZKI Z ODBIORCAMI I DOSTAWCAMI

- Zintegrowane procesy obsługi klientów zamiast jednorazowości
- Przewidywalność kosztów i jakości obsługi

Opracowanie wg „Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie” Wyd. Nauk. PWN 2001



Zarządzanie w ujęciu klasycznym rozumiemy jako proces:
planowania,
organizowania,
przewodzenia,
kontrolowania

działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

[J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), Kierowanie, s. 23.]





Bardziej rozbudowane zestawienie głównych funkcji zarządzania proponuje **M. Archer**:

- **planowanie** (Planning) - określenie celów dla organizacji;
- **organizowanie** (Organizing) - określenie różnych stanowisk, zakresu kompetencji i ich odpowiedzialności oraz relacji czy też powiązań pomiędzy nimi;
- **kierowanie** (Directing) - wydawanie odpowiednich poleceń, rozkazów;
- **kontrolowanie** (Controlling) - sprawdzanie poprzez kontrole budżetów, raportów, wizytacje oraz przegląd sytuacji obejmującej wykonywanie wydawanych poleceń służbowych i osiągniętych wytyczonych wcześniej celów;
- **zatrudnianie** (Staffing) - rekrutacja i szkolenie personelu.





M.P. Follet stwierdza, że istotą zarządzania jest to, że:
„Kierownicy osiągają cele organizacji powodując wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonania ich przez nich samych.”

[1] J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), op. cit., s. 23.

„W szerszym wymiarze możemy przedstawić zarządzanie jako: proces osiągania celów organizacyjnych z ludźmi, poprzez ludzi i dla ludzi.”

[1] J. A.F. Stoner, Ch. Wankel (1996), op. cit., s. 23.





Zarządzanie jest wędrówką przez **chaos...** [Kozłowski]



lub procesem porządkowania **chaosu...** [Kuc]





ZARZĄDZANIE

Panowanie nad **różnorodnością** i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę. [Koźmiński]

Dyrygowanie wielkimi orkiestrami symfonicznymi. [Deming]

Inspirowanie i wzbudzanie **zaufania** zapewnienie satysfakcji. [Levitt]

Dostarczenie **jakości**. [Feigenbaum]





ZARZĄDZANIE

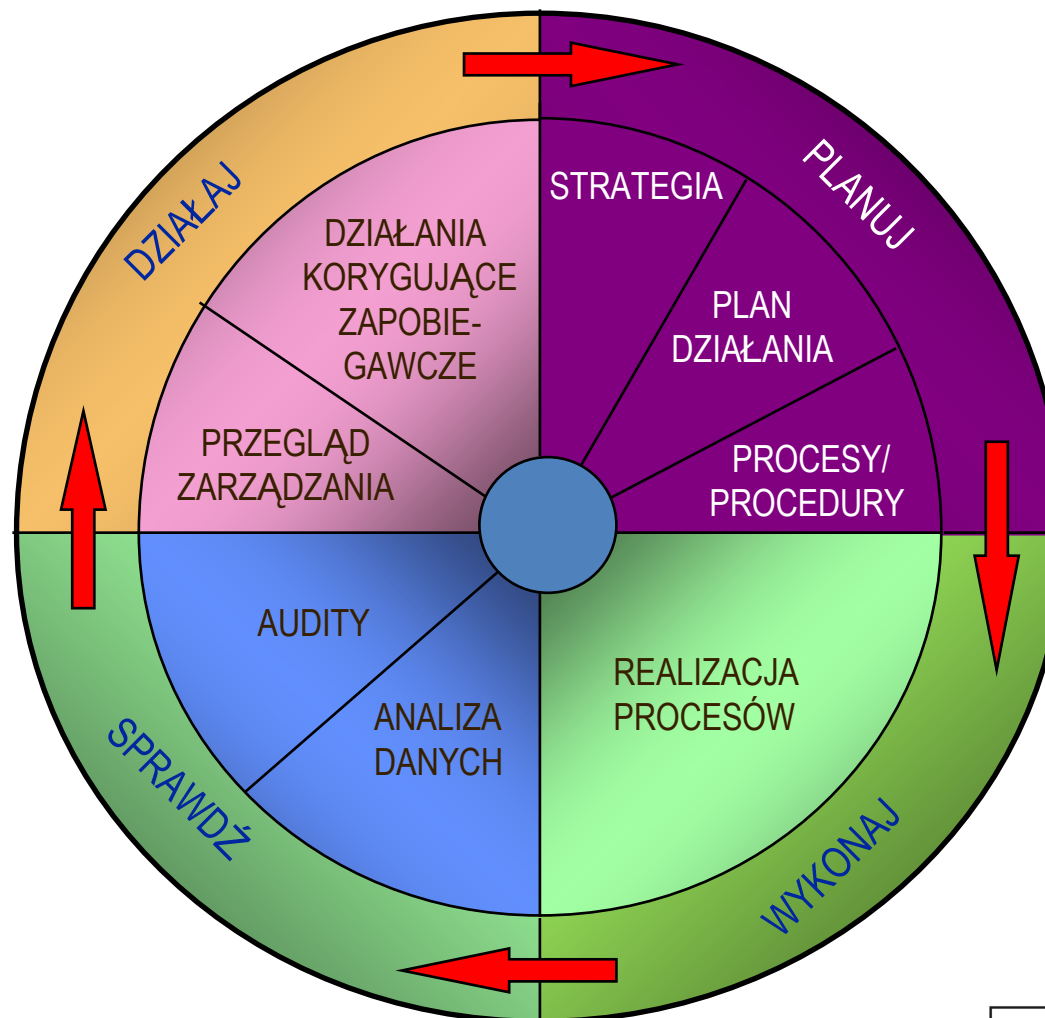
... jako proces umożliwiający tworzenie się synerгии organizacyjnej.

$$2+2 = 5$$



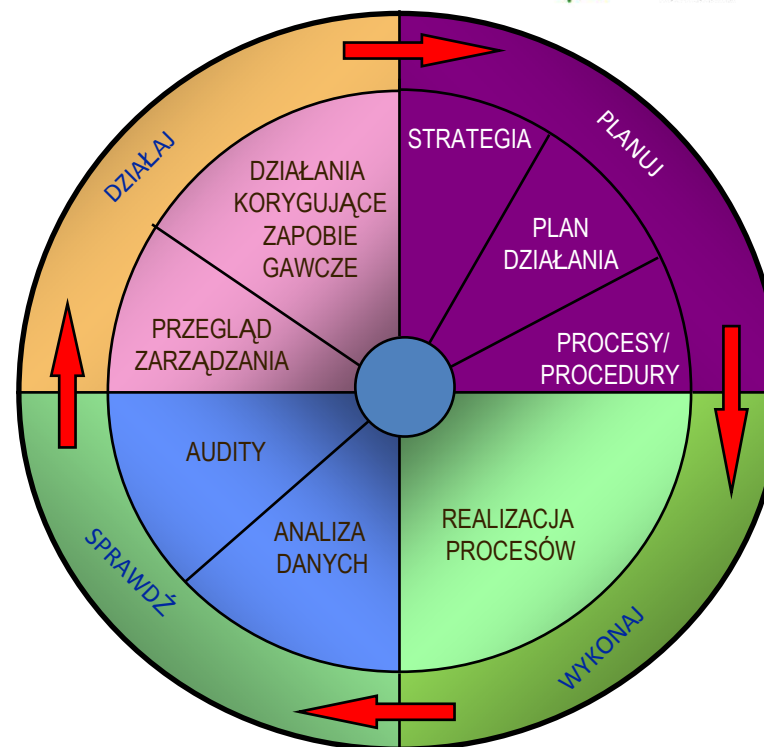
PLANUJ

- przepisy prawa;
- misja;
- wizja;
- regulaminy;
- strategię;
- polityki;
- zarządzenia;
- instrukcje;
- polecenia;
-



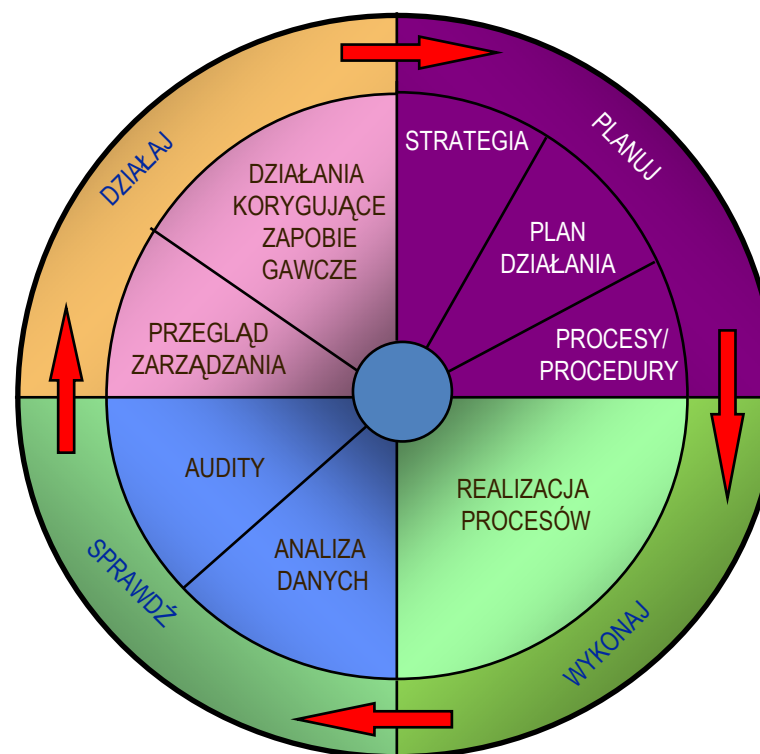
WYKONAJ

- realizacja codziennych zadań zgodnie z ustalonymi zasadami;
- realizacja procesów
- realizacja usług;
- zarządzanie infrastrukturą;
- gromadzenie zapisów o skuteczności.

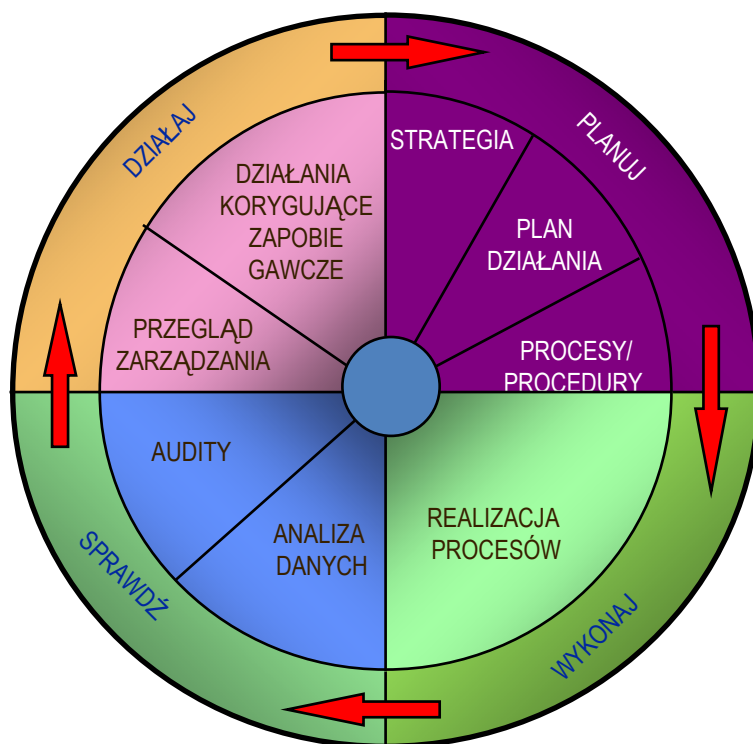


SPRAWDŹ

- kontroluj realizację zadań;
- kontroluj realizację projektów;
- kontroluj działania;
- monitoruj procesy;
- badaj zadowolenie klientów;
- badaj funkcjonowanie swojego obszaru z wykorzystaniem auditów.

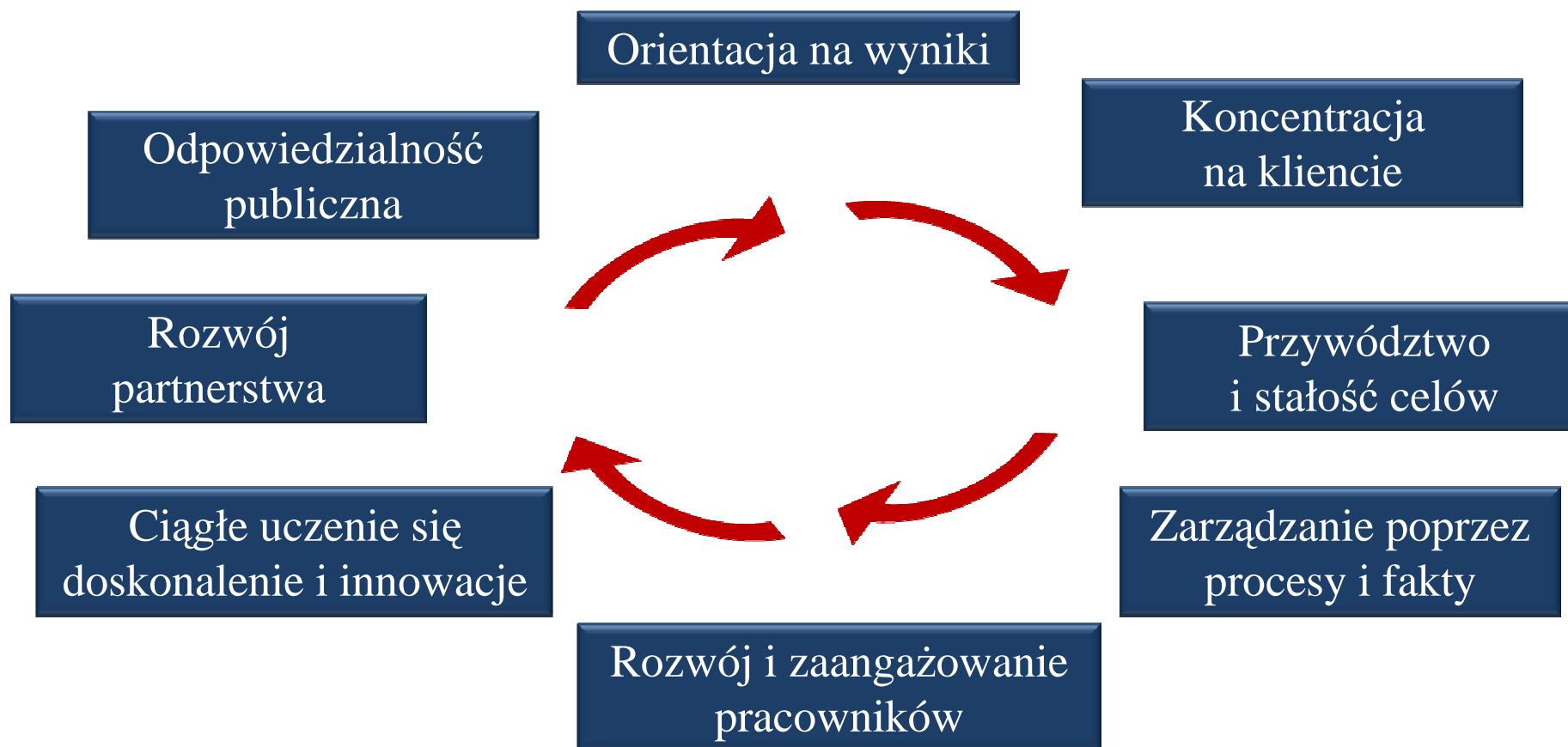


DOSKONAL

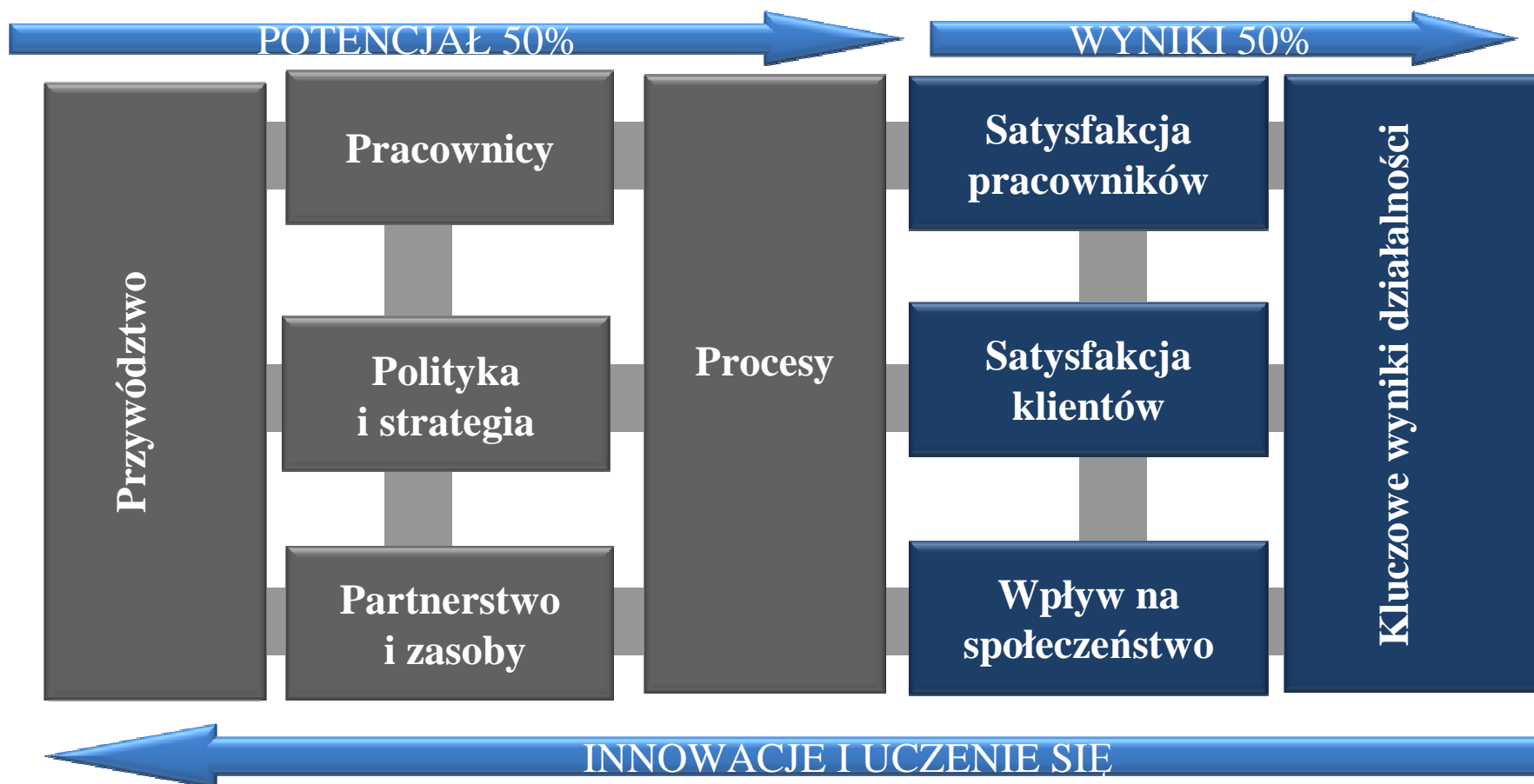


- na podstawie analizy zapisów usuwaj przyczyny stwierdzonych niezgodności;
- na podstawie analizy zapisów usuwaj przyczyny przewidywanych niezgodności;
- na podstawie analizy zapisów podejmuj decyzje zarządcze na poziomie strategicznym, dotyczące:
 - Doskonalenia obsługi
 - Doskonalenia procesów
 - Zarządzania zasobami
 - Zarządzania personelem
 - Zarządzania przez cele

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ



ZARZĄDZANIE WEDŁUG MODELU EFQM





PEWNOŚĆ, RYZYKO I NIEPEWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU

Zarządzanie organizacją stanowi proces decyzyjny występujący zawsze w warunkach **pewności, ryzyka i niepewności.**





ZARZĄDZENIE JAKO PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI





Na pytanie, czym jest zarządzanie padają różne odpowiedzi:

- dla cybernetyka zarządzanie to sterowanie procesami zachodzącymi w organizacji;
- dla socjologa - to przede wszystkim władza nad osobami wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, urzędu itp.;
- w klasycznej teorii organizacji zarządzanie widziane jest jako zbiór „funkcji kierowniczych”, spośród których najczęściej wymienianymi są: planowanie, organizowanie, koordynacja, motywowanie i kontrola.

Jednak na pytanie: co robią zarządzający, wszyscy zgodnie odpowiadają: **podejmują decyzje.**

A, K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 88.





Decyzje...

W literaturze z zakresu zarządzania role decyzyjne menedżera uważa się za najważniejsze. Występują one przed rolami informowania (komunikowania) i rolami interpersonalnymi. (...)

Nowoczesne zarządzanie można więc bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji.

J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 126-127.





Decyzje...

Decydowanie jest istotną powinnością każdego kierownika. Często wręcz utożsamia się je z zarządzaniem.

Taką opinię wyraził H. Simon, laureat nagrody Nobla za prace o zarządzaniu.

Z. Mikołajczyk, K. Zimmewicz, B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 157.





Decyzje...

„Management” należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój organizacji.

L.H. Haber, Management. *Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995 , s. 19.





DEFINICJA

Podejmowanie decyzji należy zdefiniować jako: **wybór** jednej z co najmniej dwu możliwości, dwu rozwiązań (wariantów), dróg czy kierunków postępowania, pożądanych z punktu widzenia interesu (potrzeb) systemu, w ramach którego wybór ten jest dokonywany.

J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 126-127.





Decyzje menedżerskie a ryzyko

Menedżerowi nigdy nie uda się ustalić wszystkich faktów, które powinien znać. **Większość decyzji musi opierać się na wiedzy niepełnej:** albo z powodu niedostępności informacji, albo dlatego, że jej zdobycie wymagałoby za dużo czasu i pieniędzy.

P. Drucker

A. Peszko, A. Gazda, Podstawy zarządzania, WSliZ, Rzeszów 2000, s. 81.





Proces podejmowania decyzji

- rozpoznanie **problemu (P)**,
- ustalenie **wariantów** rozwiązania problemu (wariantów wyboru) **(W)** oraz rozwiązań alternatywnych **(A)**,
- przewidywanie i **ocena** ewentualnych wyników każdego z wariantów **(O)**,
- **wybór** ostatecznej decyzji **(D)**,
- **wydanie decyzji.**

J. Tragalski: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986, s. 204.





Zarządzanie organizacją jest:

- procesem podejmowania decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności;
- w celu realizacji założeń strategicznych organizacji (celów organizacyjnych);
- poprzez funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.





NOWOCZESNE NARZĘDZIA ZARZĄDCZE





REENGINEERING

Fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji, prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników.





OUTSOURCING

Outside resource using (wykorzystywanie zasobów zewnętrznych) - decyzja o przekazaniu zewnętrznym partnerom wyodrębnionych dziedzin działalności organizacji, przede wszystkim z powodu dążenia do obniżenia kosztów działalności.





BENCHMARKING

Systematyczny ciągły proces polegający na stałym mierzeniu i porównywaniu jednej kategorii działań organizacyjnych w stosunku do lidera w danej dziedzinie, mający na celu pomaganie organizacji w usprawnianiu jej działań.





ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

Zaangażowanie pracowników w proces samodzielnego rozwiązywania problemów – co wymaga od organizacji dostarczania im możliwości zdobywania wiedzy, analizy własnych doświadczeń i dostępu do najbardziej aktualnych dokonań w danej dziedzinie.





TIME BASED MANAGEMENT – MYŚLENIE WEDŁUG PROCESÓW

Odejście od myślenia według struktury – procesy przecinają poziomo strukturę organizacyjną – skupienie się na procesach umożliwia szybszą i bardziej sprawną reakcję na wyzwania zmieniającej się rzeczywistości.





MYŚLENIE SIECIOWE

Podejście do problemów organizacyjnych z różnych punktów widzenia, dynamicznie powiązanych między sobą, w wielu aspektach wynikających z siły wzajemnego oddziaływania.





BSC – BALANCED SCORECARD

Metodyka wdrażania strategii organizacji uwzględniająca cztery perspektywy istotnie wpływające na skuteczność realizacji celów strategicznych – perspektywę finansową (właścicielską), perspektywę klienta, perspektywę wewnętrznych procesów i perspektywę rozwoju.





TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Kompleksowe zarządzanie jakością – nastawienie kultury organizacji na zadowolenie klientów poprzez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia – ustawiczne doskonalenie procesów w organizacji (a nie tylko wyrobów końcowych).





Główne zalety zintegrowanych systemów zarządzania

- **redukują rozdźwięk** pomiędzy celami strategicznymi a operacyjnymi;
- **naświetlają główne czynniki sukcesu** organizacji;
- **mierzą, przedstawiają i analizują Kluczowe Wskaźniki Efektywności** (ang. Key Performance Indicators) organizacji, pracowników, jak również obszarów działalności;
- **udostępniają wiarygodne informacje** z jednostkami operacyjnymi oraz standaryzują metody ich analizy;
- **kontrolują wydajnie** koszty i procesy;
- **rozpowszechniają wiedzę** i znajomość zasad działania wśród pracowników organizacji;
- **identyfikują**, które procesy muszą zostać zrestrukturyzowane;
- **zwiększają proaktywność** pracowników, aby współpracowali z klientami bardziej efektywnie;
- **nadają właściwą rangę** kluczowym obszarom działalności.





ZARZĄDZENIE PROCESOWE





PODEJŚCIE PROCESOWE

• **PROCES** – logiczny łańcuch działań, który przekształca zasoby (materialne i niematerialne) w produkt;

• **PODEJŚCIEM PROCESOWYM** nazywamy systematyczną identyfikację procesów oraz odpowiednie zarządzanie tymi procesami i ich wzajemnymi powiązaniem.





KLASYFIKACJA PROCESÓW

- **PROCESY PODSTAWOWE** – procesy, których zasadniczą rolą jest realizowanie celów i zadań urzędu;
- **PROCESY ZARZĄDCZE** – procesy, których zasadniczą rolą jest zarządzanie urzędem;
- **PROCESY WSPIERAJĄCE** – procesy, których zasadniczą rolą jest zapewnienie dostępności szeroko rozumianych zasobów, zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłości działania urzędu.





DEFINICJA PROCESU

- wejście;
- wyjście;
- właściciel procesu;
- cel procesu;
- mierniki procesu;
- zapisy tworzone w procesie;
- dokumenty procesu.





OPIS PROCESU

- model powiązań;
- właściciel procesu;
- cel procesu;
- klient procesu;
- oczekiwania klientów procesu;
- produkty procesu;
- dokumenty związane z procesem;
- monitorowanie procesu.





ZESPOŁY ZADANIOWE





ZESPOŁY ZADANIOWE

W dynamicznie zmieniającym się środowisku pojawia się konieczność wykorzystywania w działaniach organizacji mniejszych, sprawniejszych i bardziej elastycznych struktur.

Duże, sformalizowane struktury mają silną tendencję do zbytnej dbałości o utrzymanie sprawdzonych, „starych” metod działania. Jednocześnie trudno wyobrazić sobie zaniechanie całego szeregu realizowanych przez duże struktury działań. Rozwiązaniem jest rozdzielenie zadań pomiędzy **zespoły zadaniowe**, które mają zdolność do efektywnego realizowania powierzonych działań oraz tendencje do wypracowania nowych form funkcjonowania.





PRACA W ZESPOŁACH ZADANIOWYCH (1)

Organizacje odnoszące sukcesy przejawiają najczęściej następujące formy działania:

- zespoły obarczone większym działaniem sprawnie wyodrębniają podzespoły, które realizują zadania cząstkowe;
- zespoły w organizacji przenikają się swymi strukturami i nie są przywiązane do konkretnego miejsca lub obszaru funkcjonalnego;
- następuje znaczne ograniczenie biurokracji wypieranej konkretnymi procedurami i procesami;
- struktury organizacyjne ulegają wyraźnemu spłaszczeniu;
- zespoły w naturalny sposób potrzebują liderów, co powoduje obniżenie poziomu decyzyjności;
- członkowie chętniej poddają się ocenie członków tej samej grupy.





PRACA W ZESPOŁACH ZADANIOWYCH (2)

Organizacje odnoszące sukcesy przejawiają najczęściej następujące formy działania:

- zespoły wyzwalają inicjatywę, współpracownicy chętniej biorą na siebie wyzwania;
- migracja między zespołami nie jest niebezpieczna dla organizacji a pozwala unikać rutyny;
- w środowisku zespołu nauka i doskonalenie zachodzą w optymalny sposób
- w środowisku zdominowanym przez pracę zespołową skracają się kanały komunikacyjne;
- zespoły elastyczniej reagują na wykorzystanie w swych pracach zasobów zewnętrznych.





WARUNKI EFEKTYWNEJ WSPÓŁPRACY I BUDOWANIE ZESPOŁU





PRACA GRUPOWA

**PRACA GRUPOWA POZWALA
WYKORZYSTAĆ WIELE WŁAŚCIWOŚCI
GRUPY SPOŁECZNEJ I ZWIĘKSZYĆ
EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA**





Najważniejsze związane z grupą cechy i efekty to:

- **efekt synergii** - wspólny wysiłek grupy pozwala na generowanie szerszej gamy pomysłów i informacji niż suma jednostek z osobna;
- **efekt kuli śniegowej** - komentarze jednych uczestników grupy wywołują repliki innych, co wywołuje reakcję łańcuchową i wciąga innych uczestników do dyskusji, powodując większą ilość generowanych informacji i pomysłów;
- **efekt stymulacji** - grupa wyzwala większą motywację i entuzjazm do wykonywania danego zadania przez każdego członka grupy z osobna;
- **efekt bezpieczeństwa** - uczestnicy grupy posiadają większe poczucie bezpieczeństwa co jest przyczyną bardziej śmiałego ujawniania własnych rzeczywistych motywów i opinii. W dyskusji grupowej jednostki częściej tracą opanowanie nad treścią własnych sądów niż w wypowiedziach indywidualnych;
- **efekt spontaniczności** - wypowiedzi uczestników grupy są z reguły bardziej naturalne i spontaniczne niż wypowiedzi indywidualne.





CECHY EFEKTYWNEGO ZESPOŁU

- jasne zasady postępowania;
- uzgodnione i znane cele;
- otwartość i umożliwienie konfrontacji;
- poparcie i zaufanie;
- Współpraca;
- jawne przewyciężanie konfliktów;
- jasne procedury;
- odpowiednie i kompetentne kierownictwo;
- regularne przeglądy;
- umożliwienie indywidualnego rozwoju;
- dobre relacje wewnętrzne.





SKUTECZNE ZESPOŁY

Więcej planują, wiążąc poszczególne działania z celem ogólnym:

- przejawiają mniej postaw obronnych w trakcie narad czy dyskusji;
- poszczególne osoby bardziej angażują się w działania, o których dawniej dowiadywały się zbyt późno;
- w trakcie narad poświęcają więcej uwagi celom krótko- i średniookresowym
- w większym stopniu umożliwiają wzajemne poleganie na sobie oraz uzgodnienie celów;
- prowadzą do wyższej wydajności i do większego zaufania ze strony ludzi z zewnątrz;
- dostosowują się do zmieniających się warunków i nacisków.





ZALETY PRACY ZESPOŁOWEJ

- praca zespołowa zwiększa wydajność;
- praca w zespołach wprowadza elementy auto-motywacji;
- praca zespołowa zwiększa kreatywność i zdolność rozwiązywania problemów;
- praca zespołów stwarza szanse na generowanie zmian w organizacji;
- praca zespołowa wiąże się ze wsparciem i pomocą;
- praca zespołowa przyspiesza proces edukacji i doskonalenia;
- praca zespołowa chroni przed zjawiskiem wypalenia zawodowego i rutyny.





EFEKTYWNY ZESPÓŁ

- wie dokąd zmierza, ustala cele możliwe do zrealizowania;
- wykorzystuje wszystkie swoje zasoby w sposób energiczny i nowatorski;
- przygotowuje wiele różnych wariantów działania, w miarę potrzeby elastycznie stosuje doraźne strategie;
- sprawdza osiągnięte postępy;
- członkowie ufają sobie wzajemnie, wierzą w powodzenie na podstawie realistycznej oceny faktów;
- są wrażliwi na relacje interpersonalne potrafią układać konstruktywnie stosunki z innymi.





ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

ETAP I	TESTOWANIE orientacja / testowanie
ETAP II	WALKA różnicowanie / docieranie
ETAP III	ORGANIZACJA integracja / normowanie
ETAP IV	DOJRZAŁOŚĆ praca / współdziałanie





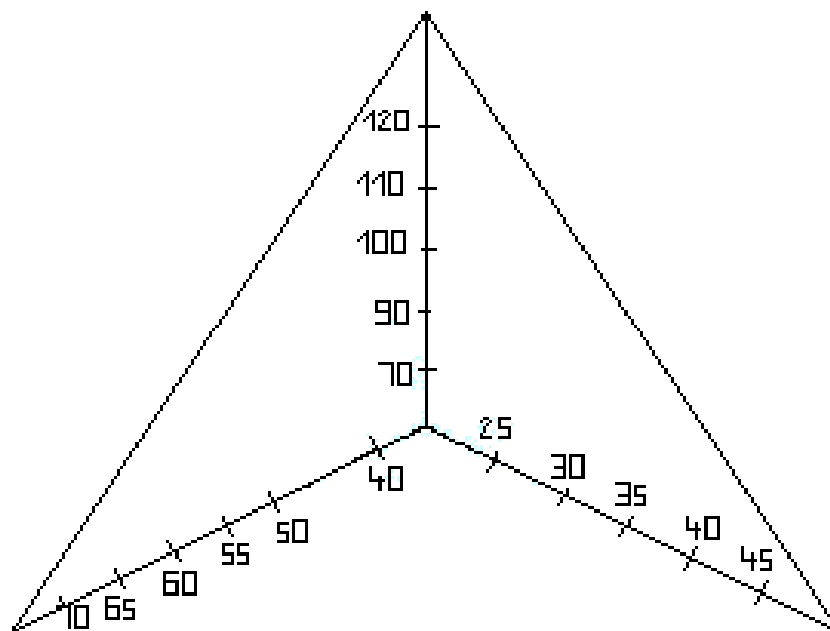
PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE





PODSTAWY SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA

ZACHOWANIA
PRZYWÓDCY - WIZJONERA



CECHY
PRZYWÓDCY - WIZJONERA

WIZJONERSKIE BUDOWANIE
KULTURY ORGANIZACJI





ZACHOWANIA PRZYWÓDCY - WIZJONERA

- skupione przywództwo;
- przywództwo w komunikowaniu się;
- przywództwo oparte na zachowaniu;
- przywództwo oparte na szacunku;
- przywództwo oparte na ryzyku.





CECHY PRZYWÓDCY - WIZJONERA

- przywództwo oparte na podstawach;
- przywództwo oparte na upodmiotowieniu;
- przywództwo dalekowzroczne.





BUDOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ OPARTEJ NA WIZJI

- przywództwo organizacyjne;
- przywództwo kulturowe.





KONIEC

