

# część 2

# Model kierowniczy

**W skład modelu wchodzi elementy wzajemnie na siebie oddziaływujące (są to relacje sprzężenia zwrotnego)**



# Funkcje kierownicze

- **Planowanie** – to proces ustalania celów i sposobów ich realizacji. Jest ściśle związane z funkcją decyzyjną. Kierownicy przygotowują plany przyszłych przedsięwzięć przydzielając zadania które do wyznaczonego czasu muszą być wykonane oraz opracowują sposoby skutecznej realizacji . Planowanie mamy:
  - **plan strategiczny**: ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych
  - **plan taktyczny**: plan skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany do realizacji elementów planu strategicznego
  - **plan operacyjny** : plan nastawiony na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych (Griffin)
- **Organizowanie** – to konfiguracja zasobów dla skutecznej realizacji planów. tj. podział ludzkich i materialnych zasobów , tworzenie zespołów, grup i komórek z prawami i obowiązkami, (konkretne zadania). To działania na zasobach dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji.
- **Przewodzenie** – to kierowanie ludźmi tak by wykonywali zadania. Ważne jest zrozumienie roli przywódcy (prowadzącego pracowników do osiągnięcia celów). To nie ekonom z batem! Istotne jest budowanie środowiska wykazującego się wolą komunikacji , zaangażowaniem i kulturą, a więc dobór systemu motywacji opartego na skutecznych motywatorach i właściwego stylu kierowania tak by wykorzystać potencjał tkwiący w pracownikach, rozwijać kapitał ludzki.
- **Kontrolowanie** – to sprawdzenie czy cele ustalone w planowaniu są osiągnięte . Wykrycie niezgodności pozwala na podjęcie działań korygujących i zapobiegawczych. Jest to konieczne dla doskonalenia , poprawy w przyszłości.

# Techniki zarządzania

- **Technika zarządzania** – jest bardziej szczegółowym sposobem działania niż metoda. Jest bardziej precyzyjnie opisana przez zasady, procedury i instrukcje.

Służy do analizowania i rozwiązywania problemów zarządzania.

Technika jest składową metody - sposobu postępowania (planowe, powtarzalne i oparte na podstawach naukowych) - przeznaczoną do określonego elementu, okresu, celu.

Wyróżniamy 4 grupy:

1. **systematyzujące i upraszczające pracę kierownika**
2. **motywacyjne**
3. **ukierunkowane na kreatywność**
4. **kompleksowe**

# 1. Techniki systematyzujące i upraszczające pracę kierownika

Np.

- zarządzanie przez wyjątki

Polega na koncentrowaniu się w danej organizacji przede wszystkim na kontroli odchyleń od zadanych stanów. Interweniowanie w razie odchyleń.

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_przez\\_wyj%C4%85tki](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_wyj%C4%85tki)

- zarządzanie przez cele

Polega na wspólnym określaniu celów przez podwładnych i kierowników. Integruje ustalenie celów i planowanie. [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_przez\\_cele](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_cele)

Kroki:



# SMART(ER)

*Cel to inaczej formalne ustalone i przewidywane przedsięwzięcie wynikające z potrzeb własnych systemu (firmy) oraz Środowiska, w którym on działa. Cele mogą być formułowane w sposób przedmiotowy (utrzymanie określonego stanu) lub czynnościowy (prowadzenie działalności) Stabryła A., Podstawy organizacji i zarządzania.*

## Zasada SMART(ER)

**S – ( specific) konkretny**

**M – (measurable) mierzalny**

**A – (achievable) osiągalny**

**R – (realistic) realny**

**T – (time & cost oriented) określony w czasie i kosztach**

**E – (exciting) ekscytujący**

**R – (recorded) zapisany**

## Metoda 7 kroków osiągnięcia celu wg Briana Tracy.

1. Zidentyfikuj co chcesz i dlaczego
2. Zapisz
3. Wskaż termin osiągnięcia celu
4. Zidentyfikuj wszystkie czynności niezbędne do osiągnięcia celu
5. Sporządź plan
6. Zaczynij działać od razu
7. Z dyscypliną działaj codziennie

# 1.

- zarządzanie przez analizę punktów przełomowych („kamieni milowych”)  
kamienie milowe - z każdym skojarzone są pewne dokumenty, które sprawiają, że projekt jest łatwiejszy do kontroli, a jednocześnie postępy prac są widoczne dla klienta, dają jednocześnie czas i szansę na analizę ryzyka

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka\\_MSJ](http://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka_MSJ)

- zarządzanie przez delegowanie uprawnień

Delegowanie polega na powierzeniu podwładnemu realizacji określonych celów, dając mu pewną swobodę i samodzielność wyboru środków i metod w podejmowania decyzji

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_przez\\_delegowanie](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_delegowanie)

Koncepcja **empowerment**:

- Uprawomocnienie
- Obdarzanie podwładnych większym zakresem władzy
- Przekonanie wykorzystania potencjału pracownika
- Scedowanie na innych- psychiczne dystansowanie się od określonych spraw
- Zaufanie z motywowaniem do lepszej pracy
- ZZL (wpływ pracowników, partycypacja, uaktywnianie- inicjowanie działań projakościowych i innowacyjnych, poprawa jakości życia w pracy, motywowanie, przywództwo...

## 2. Techniki motywacyjne

Zadaniem technik motywacyjnych jest **wzrost** motywacji pracowników, co przełoży się na **wzrost** produktywności pracy dając **wzrost** produkcji i **wzrost** zysków organizacji.

Np.

- zarządzanie oparte na nagradzaniu i karaniu
  - zarządzanie przez partycypację
  - zarządzanie przez komunikację
  - zarządzanie przez konflikt



### 3. Techniki ukierunkowane na kreatywność

- Zadaniem jest uaktywnienie do kreatywności pracowników i kierowników, pobudzenie innowacyjności
- Rozwiązania te wymagają oceny eksperta.

### 4. Techniki kompleksowe

- **trening wrażliwości** -zmiana postaw, podejście bazujące na przebudowaniu roli w funkcjonowaniu organizacji
- **metoda budowania zespołów** – konkretny zespół do konkretnych zadań
- **metoda „zebrania konfrontacyjnego”** diagnoza organizacji przez przedstawicieli różnych szczebli ( kadra menedżerska) zabrania w małych grupach

# Style kierowania

**Styl kierowania to sposób oddziaływania przełożonych na podwładnych (w dł. okresie czasu, trwałe, powtarzalny)**

Najogólniej mamy:

- **Potencjalny styl kierowania** jest to indywidualny pogląd kierującego dotyczący tego, jakimi metodami powinien on oddziaływać na podwładnych.
- **Rzeczywisty styl kierowania** jest to skorygowany styl potencjalny, pod wpływem aktualnych celów postawionych przed kierownikiem oraz warunków, w których trzeba je będzie realizować.

# Style kierowania

Wyróżniamy style kierowania:

**Autokratyczny**

**Demokratyczny**

**Liberalny**

**Autokratyczny** – wydawanie poleceń przez przełożonego, pracownicy wykonują rozkazy

Autokratyczny styl kierowania charakteryzuje się centralizacją władzy, decyzjami jednoosobowymi, poleceniami i karami, dystansem w relacjach podwładny-przełożony. Autokratyczny styl nie pozwala na kreatywność, motywacja jest mała, pracownicy pracują jakościowo tylko pod nadzorem.

**Demokratyczny** – partycypacja pracowników

Demokratyczny styl kierowania charakteryzuje się decentralizacją władzy, partycypacją pracowników w podejmowaniu decyzji, nagrodami, brakiem dystansu w relacjach podwładny – przełożony, kierownik utożsamia się z zespołem.

Demokratyczny styl pozwala na kreatywność, twórcze podejście do podejmowania decyzji, doskonalenie jakości pracy poprzez zaangażowanie wsparte motywacją opartą na nagradzaniu.

**Liberalny** – swoboda w realizacji zadań, ustalone cele są realizowane przez pracowników niezależnie, a pracownicy działają w sposób w pewnym stopniu niezależny

Liberalny styl nie wypracowuje jakości, swoboda, bez oceny pracy nie daje efektywności

# Style kierowania

wg R.Blake'a i S.Mouton

## SIATKA KIEROWANIA BLAKE'A I MOUTONA



# Najlepszy kierownik

To ten który **zna wiele stylów kierowania** i **potrafi dobrać właściwy** w zależności od specyfiki organizacji oraz sytuacji, w której się znajdzie pełniąc swoją rolę.

# Elementy procesu zarządzania



# Planowanie

**Plan** to projekt przyszłego, przewidywalnego funkcjonowania organizacji (zbiór przyszłych działań w czasie) A.Koźmiński, W. Piotrowski

**Planowanie jest podstawą innych funkcji zarządzania (prymat).** Jego główną cechą jest *celowość*. Zasadami planowania są również *kompletność* (obejmują każdego menedżera i są zintegrowane) oraz *skuteczność wdrożenia*.

**Planowanie to określenie celów organizacji i decydowanie o najlepszym sposobie ich osiągnięcia, podejmowanie decyzji, określenie trybu działania-** rezultatem jest plan decydujący o skuteczności każdego przedsięwzięcia.

Zawiera on:

- ✓ Określenie celu (co mamy osiągnąć)
- ✓ Zasobów koniecznych do realizacji tego celu
- ✓ Terminów, harmonogramów
- ✓ Punktów (w czasie i przestrzeni) sprawdzania wyników działań planowania oraz miar i metod sprawdzania

**Planowanie – to proces ustalania celów i sposobów ich realizacji.** Jest ściśle związane z funkcją decyzyjną. Kierownicy przygotowują plany przyszłych przedsięwzięć przydzielając zadania które do wyznaczonego czasu muszą być wykonane oraz opracowują sposoby skutecznej realizacji R.Griffin

# Etapy planowania

- Ustalenie celów
- Identyfikacja problemów
- Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań
- Ocenianie konsekwencji
- Dokonanie wyboru
- Wdrażanie planu
- Kontrola realizacji

Planowanie to stawiane pytania i udzielane odpowiedzi:

- Dokąd zmierzamy?
- Jak jest otoczenie w którym funkcjonujemy?
- Jak się dostać tam, gdzie zmierzamy (osiągnąć cel) ?



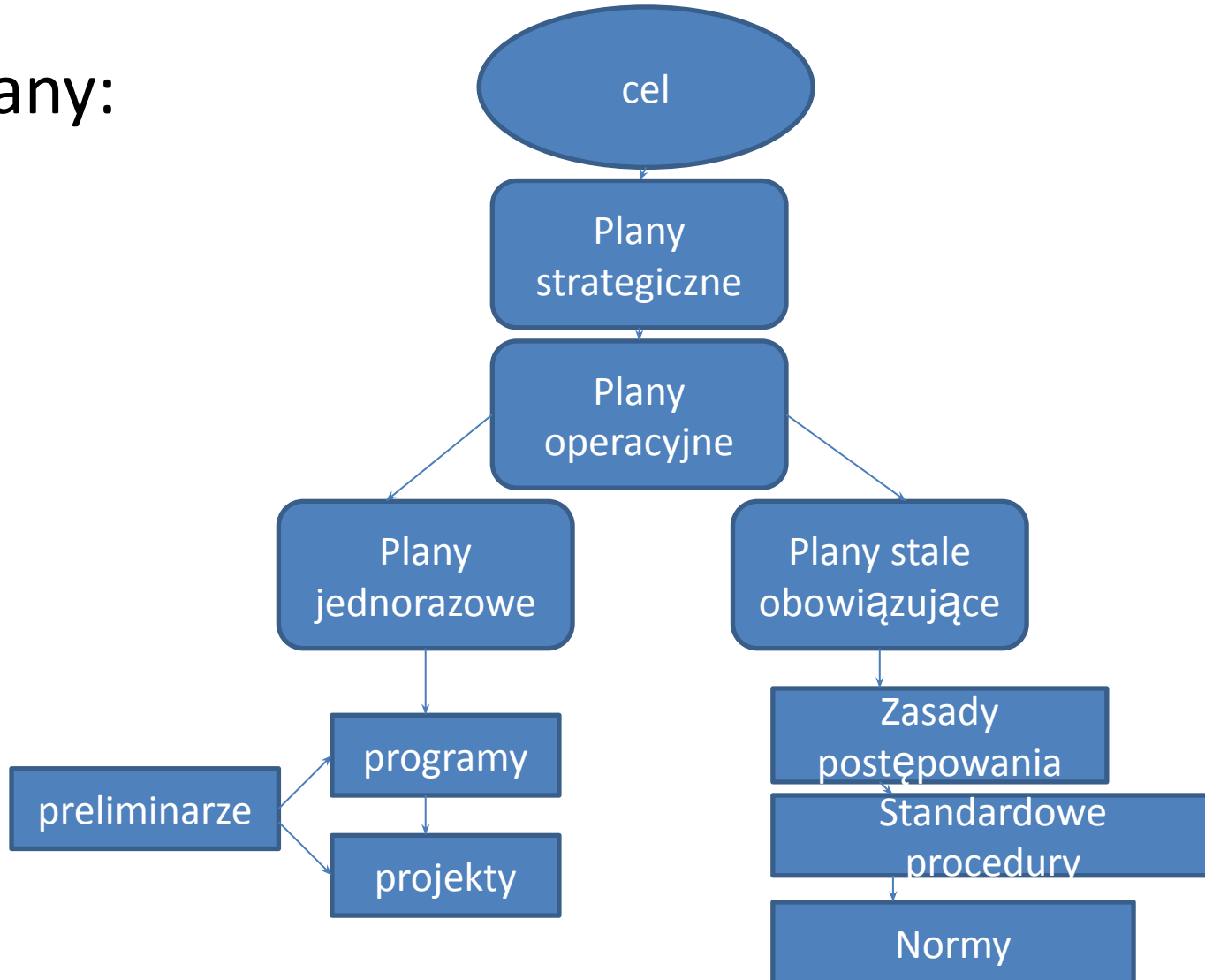
# Rodzaje planów

Kryterium	Rodzaj
Podmiotowe	Jednostki organizacyjnej, zakładu, przedsiębiorstwa...
Przedmiotowe	Branżowe, sektorowe, ogólnogospodarcze
Pole planu	Wycinkowe, problemowe, kompleksowe
Charakter planu	<b>Operacyjne, taktyczne, strategiczne</b>
Formy planu	Deklaratywne, proceduralne
Horyzont czasu planowania	Krótkookresowe, Średniookresowe, długookresowe

cechy	Plan strategiczny	Plan taktyczny	Plan operacyjny
zakres	1 główny aspekt rozwoju	Duża liczba pól	Pojedyncze zadania
złożoność	Bardzo dużo zmiennych	Wiele zmiennych	Mała liczba zmiennych
cel	Misja organizacji	Doprowadzenie do pożądaných rezultatów w krótkim czasie	Wykonanie zadania
Charakter czynności planistycznych	Twórczy	Bilansujący i alokacyjny	Odtwórczy, wg wytycznych

# Hierarchia planów

Plany:



# Plany strategiczne

Dla każdej organizacji konieczne jest opracowanie strategii, czyli **określenie kierunku w którym przedsiębiorstwo będzie się rozwijało**.

**Strategia** – to proces „określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania a także alokacji środków koniecznych dla zrealizowania tych celów”. A. D. Chandler

**Plan strategiczny** jest zbiorem decyzji, która określa cele i przystosowanie do zmian otoczenia, niezbędne zasoby oraz sposoby ich pozyskania, rozmieszczenia i użytkowania A.Koźmiński, W. Piotrowski

- **plan strategiczny**: ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych
  - **plan taktyczny**: plan skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany do realizacji elementów planu strategicznego
  - **plan operacyjny** : plan nastawiony na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych (Griffin)

# Ramy czasowe planowania

- **Plan długookresowy** to plan obejmujący okres wieloletni ( może nawet kilkudziesięcioletni) , najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni
- **Plan Średniookresowy** to plan obejmujący na ogół okres od roku do 5 lat
- **Plan krótkookresowy** to plan obejmujący na ogół 1 rok lub jeszcze krótszy czas

# Organizowanie

**Organizowanie** – to decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji. R. W. Griffin

Funkcja organizowania ma przede wszystkim kształtować strukturę działania, która specyfikuje wszystkie konieczne zadania i tak je sprzęga, że **realizacja planów jest zapewniona**. H. Steinmann, G. Schreyogg

**Organizowanie** – to konfiguracja zasobów dla skutecznej realizacji planów. tj. podział ludzkich i materialnych zasobów, tworzenie zespołów, grup i komórek z prawami i obowiązkami, (konkretne zadania). To działania na zasobach dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji.

# Organizowanie

Funkcja **organizowanie** obejmuje:

- **Projektowanie stanowisk pracy** (specjalizacja stanowisk): określenie zakresu odpowiedzialności pracownika w związku z wykonywaną przez niego pracą. Ważne zagadnienie dot. rotacji czynności i zadań (nie nudzimy się, robiąc ciągle to samo?)
- **Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów**: łączenie w grupy stanowisk zgodnie z logiką (logiczne układy). Może być grupowanie wg funkcji, wg wyrobu, wg klientów, wg lokalizacji.
- **Ustalanie relacji podporządkowania**: hierarchicznej zależności między poszczególnymi stanowiskami. Są to jasne i wyraźne linie podległości wiążące wszystkie stanowiska w organizacji. Ważne jest określenie rozpiętości kierowania (liczby osób podlegających)
- **Podział uprawnień władczych** (władza która jest uprawniona) pomiędzy poszczególne stanowiska. Ważne jest delegowanie uprawnień (przekazanie do wykonania innym część swoich obowiązków)
- **Działania koordynujące**. Koordynacja czynności pomiędzy stanowiskami, integrowanie działań różnych wydziałów.
- **Zróżnicowanie stanowisk pracy**. Różnice pomiędzy stanowiskami liniowymi (stanowisko w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń odpowiedzialne za osiągnięcie celów organizacji) a stanowiskami sztabowymi (ma za zadanie służyć doświadczeniem, doradztwem i wsparciem dla stanowisk liniowych)

# Organizowanie

Warto zwrócić uwagę, że przedstawiane tu zasady organizowania mają charakter ogólny, tj. można je zastosować w każdej branży.

Jednak każda branża w szczególności IT ma swoją specyfikę, którą należy uwzględnić przy organizowaniu procesu produkcyjnego.

# Struktura organizacyjna

**Struktura organizacyjna** to zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji R.Griffin

Struktura porządkuje organizację

To: całościowy kształt stosunków między jej elementami: ludźmi i składnikami rzeczowymi.



# Struktura organizacyjna

Najczęściej spotykanymi rodzajami więzi organizacyjnych są:

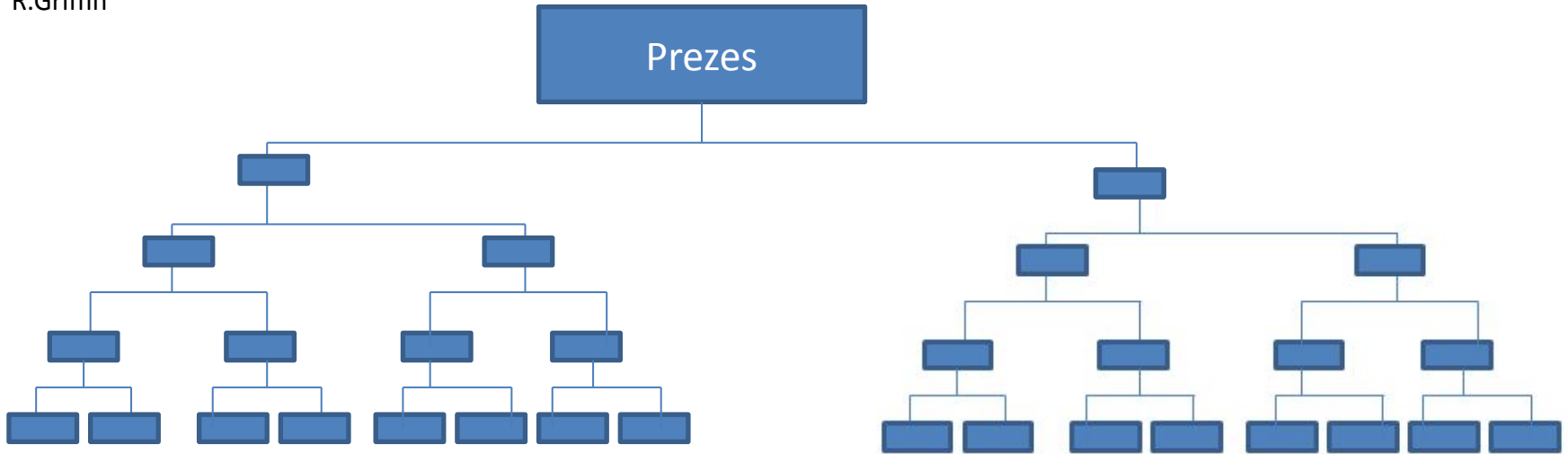
- więź służbowa - łącząca kierowników różnych szczebli zarządzania z ich podwładnymi;
- więź technologiczna – łącząca stanowiska pracy uczestniczące w jakimś procesie wytwarzania i realizujące poszczególne jego fazy;
- więź funkcjonalna – łącząca stanowiska i grupy stanowisk pracy (komórki, działy, pionry) realizujące równoległe różne funkcje;
- więź informacyjna - polegająca na wzajemnym przekazywaniu sobie informacji;

# Struktura organizacyjna - rodzaje

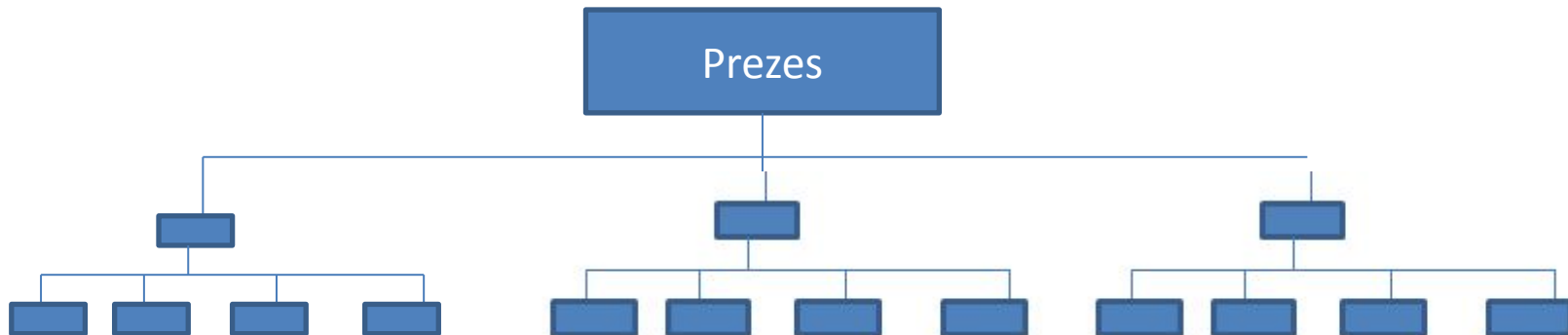
wg rozpiętości kierowania i liczby szczebli zarządzania:

## Struktura wysmukła:

R.Griffin



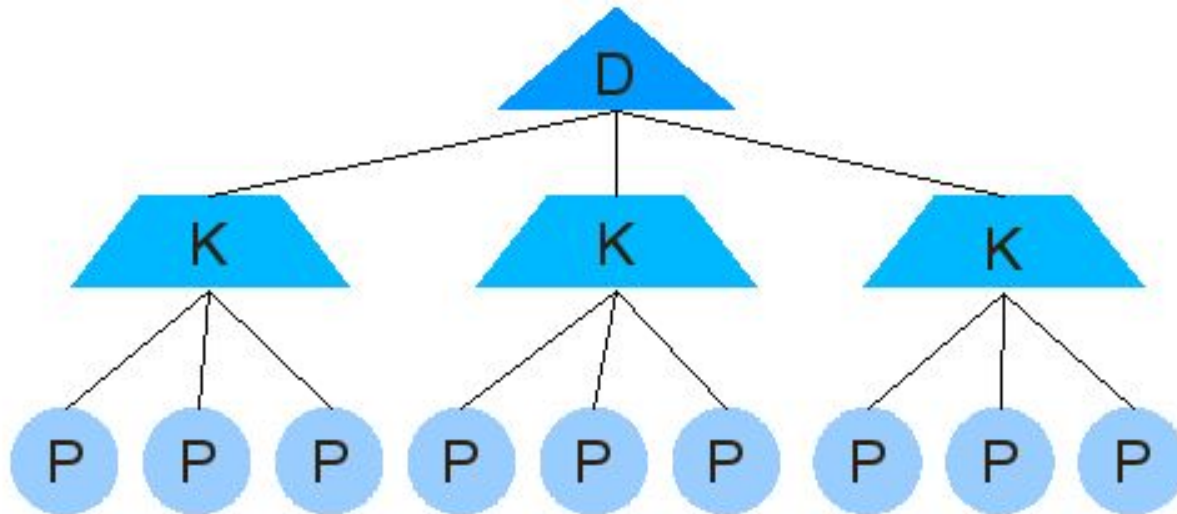
## Struktura spłaszczona:



## Struktura organizacyjna - rodzaje (klasyczne)

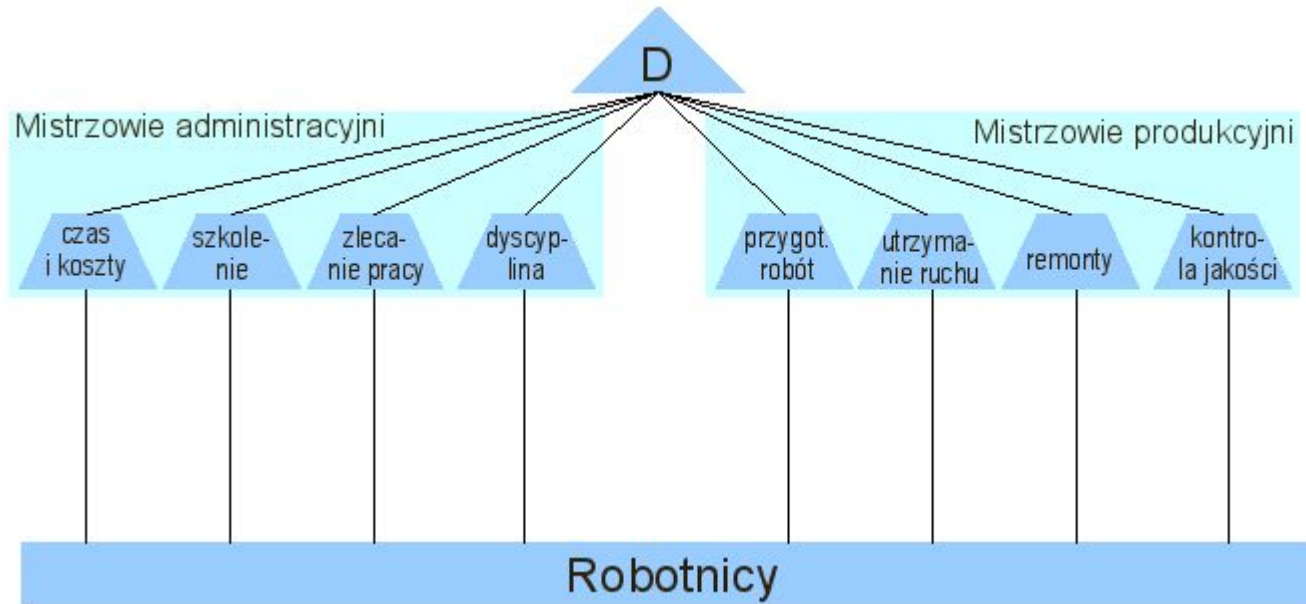
- Struktura funkcjonalna
- Struktura liniowa
- Struktura liniowo-sztabowa

# Struktura liniowa



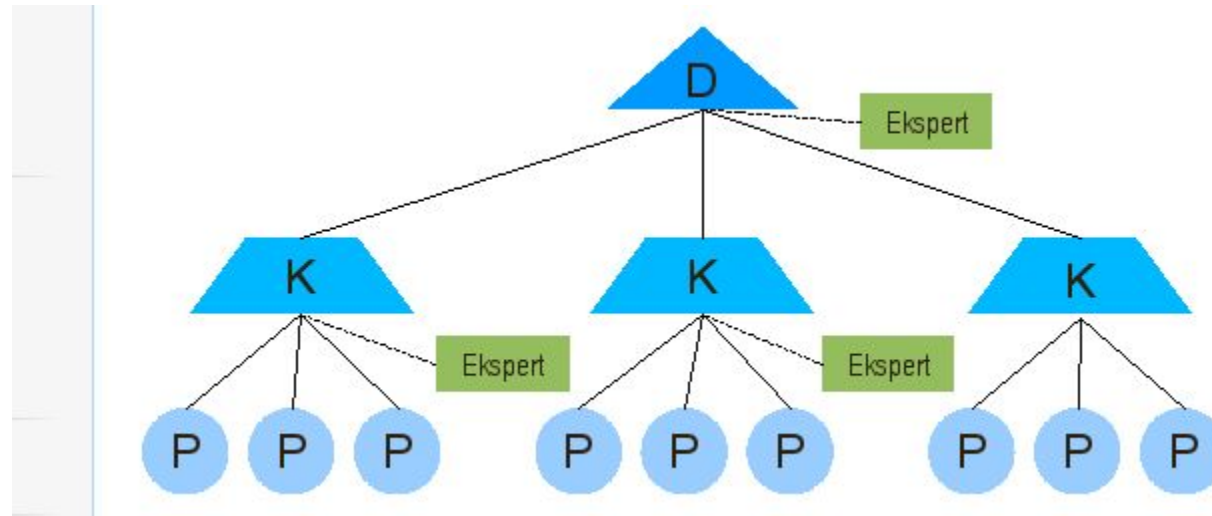
<https://mfiles.pl/>

# struktura funkcjonalna



<https://mfiles.pl/>

# Struktura liniowo-sztabowa



<https://mfiles.pl/>

# Kontrola jako funkcja zarządzania

**Kontrolowanie** – to sprawdzenie czy cele ustalone w planowaniu są osiągane . Wykrycie niezgodności pozwala na podjęcie działań korygujących i zapobiegawczych. Jest to konieczne dla **doskonalenia** , poprawy w przyszłości.

Kontrola to regulowanie działań organizacji tak by ułatwić osiągnięcie celów

R.Griffin

# Cel kontroli i szczeble

Kontrola **MA 4 PODSTAWOWE CELE:**

- Przystosowanie się do zmian organizacji
- Ograniczenie kumulowania się błędów
- Radzenie sobie ze złożonością organizacji
- Minimalizacja kosztów

Kontrola strukturalna zajmuje się badaniem w jakim stopniu elementy struktury organizacji służą celowi do jakiego zostały przewidziane

Kontrola operacji koncentruje się na procesach przy wykorzystaniu których organizacja przekształca zasoby w produkty

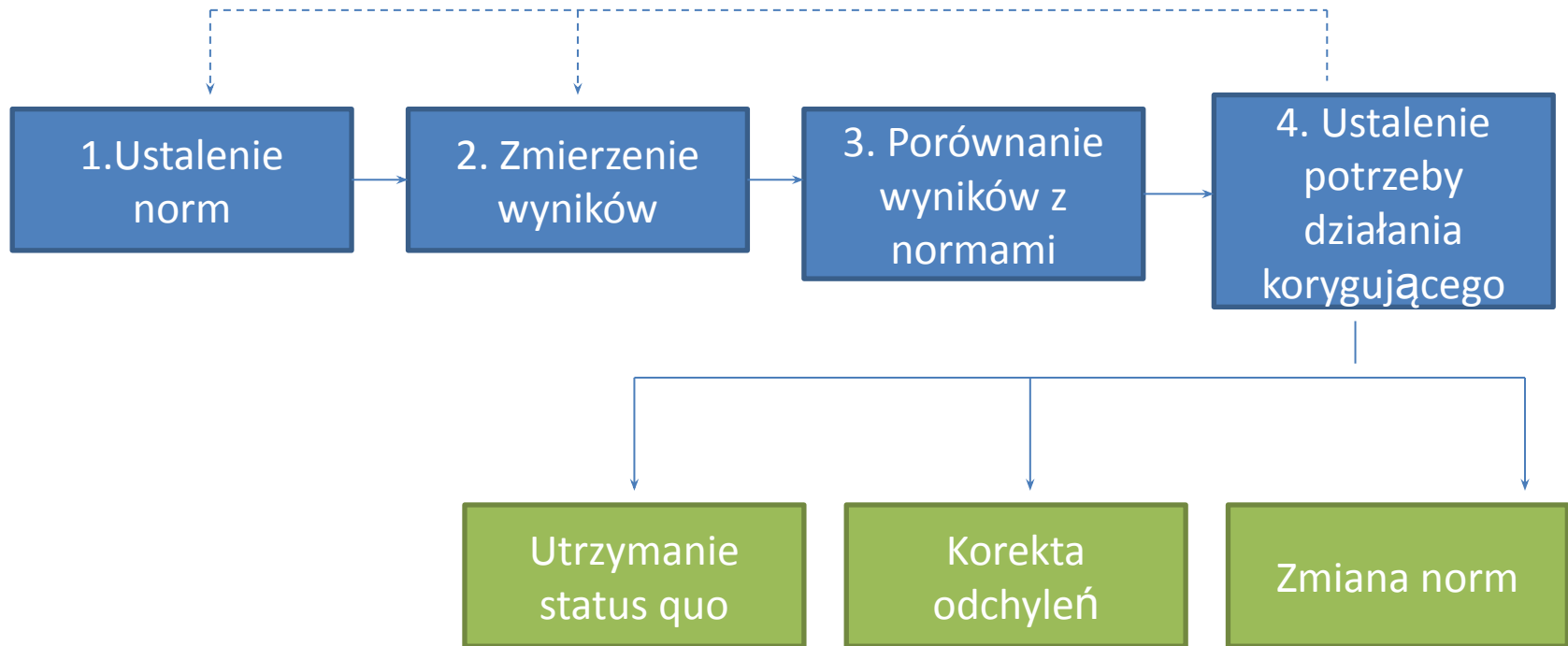
Kontrola finansowa zajmuje się zasobami finansowymi R.Griffin





# Etapy procesu kontroli

R.Griffin



# Rodzaje kontroli

Kryterium	Rodzaje kontroli
Zasoby organizacji	Kontrola zasobów rzeczowych Kontrola zasobów społecznych Kontrola zasobów finansowych Kontrola zasobów informacyjnych
Podmiot kontroli	Kontrola przez każdego wykonawcę Kontrola przez kierownika Kontrola przez zawodowych kontrolerów
Przedmiot kontroli	Kontrola operacji (produkcji) Kontrola finansowa Kontrola działań marketingowych Kontrola prac badawczo-rozwojowych Kontrola aspektów prawnych
Cechy organizacyjne	Kontrola funkcjonalna, Kontrola instytucjonalna
Usytuowanie organu kontroli	Kontrola wewnętrzna, Kontrola zewnętrzna
Okres objęty kontrolą	Kontrola wstępna, Kontrola bieżąca, Kontrola końcowa
Zakres działań kontrolnych	Kontrola pełna, Kontrola wycinkowa
Tryb podejmowania kontroli	Kontrola planowa, Kontrola doraźna
Charakter kontroli	Kontrola formalna, Kontrola merytoryczna, Kontrola dokumentacyjna, Kontrola rzeczowa

# Kapitał ludzki- źródło wartości organizacji

Potencjał człowieka to **kapitał ludzki**: zdolności, wiedza, umiejętności, wykształcenie, stan zdrowia, energii, motywacji do pracy, potrzeb....

Kapitał ludzki jest wykorzystywany w pracy, dzięki której człowiek dąży do zaspokojenia potrzeb materialnych.

Każda organizacja **musi dbać** o rozwój posiadanego przez pracowników kapitału , który przekłada się na wynik finansowy.

**Kapitał ludzki to podstawowy walor każdej organizacji! Należy w niego inwestować!**

# Kierowanie ludźmi

**Kierowanie ludźmi** to proces ciągłego rozwiązywaniem problemów występujących w zależności **przełożony- podwładny** . Człowiek ze swoimi uwarunkowaniami: fizjologicznymi, psychologicznymi i kulturowymi wymaga odpowiedniego kierowania dla uzyskania skuteczności swojego działania w osiąganiu celów organizacji.

**Kierowanie jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania** działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów do dla osiągnięcia ustalonych celów.

# Zarządzanie personelem

Zarządzanie zasobami ludzkimi to wszelkie działania organizacji nastawione na pozyskiwanie , rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej W.Griffin

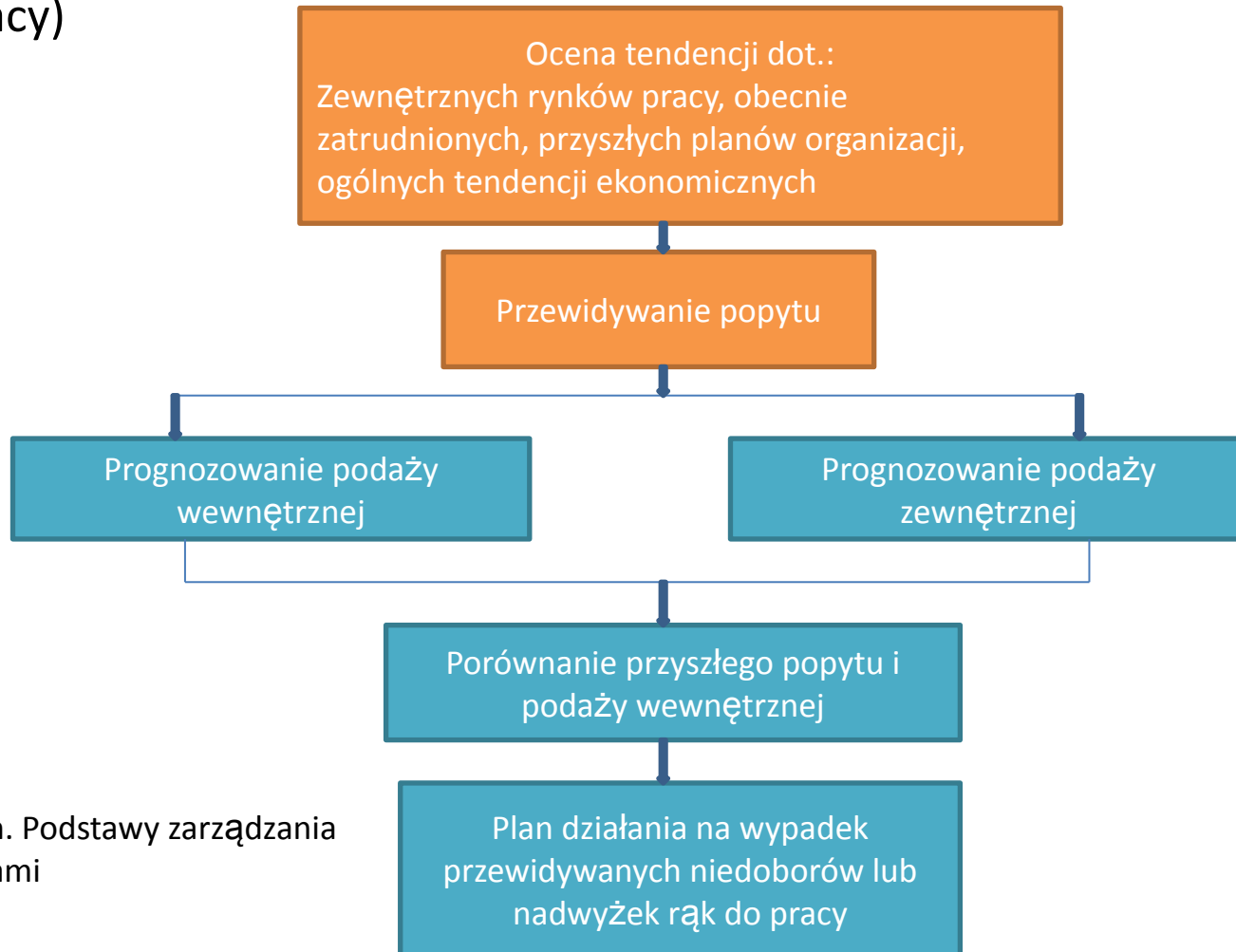
Elementy:

- planowanie zasobów ludzkich,
- rekrutacja pracowników,
- wdrażanie nowych pracowników,
- obiektywna ocena indywidualnych efektów pracy,
- szkolenie pracowników,
- nagradzanie pracowników.

<http://mfiles.pl/>

# Planowanie zatrudnienia

Planowanie obejmuje analizę miejsc pracy czyli systematyczne procedury zbierania i rejestrowania informacji dotyczących poszczególnych stanowisk pracy oraz prognozę popytu na pracę i podaży pracy ( zagadnienia rynku pracy)



# Rekrutacja (nabór pracowników)

**Rekrutacja** – to proces pozyskiwania ludzi do ubiegania się o wolne stanowiska pracy

Wyróżniamy **rekrutację wewnętrzną** czyli rozpatrywanie kandydatur już zatrudnionych pracowników ( wewnętrzny rynek pracy) lub **rekrutację zewnętrzną** czyli pozyskiwanie poza organizacją kandydatów ubiegających się o pracę (zewnątrzny rynek pracy).

## Rekrutacja wewnętrzna a zewnętrzna

	Zalety	Wady
Rekrutacja wewnętrzna	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Niskie koszty.</li><li>2. Dobra znajomość kandydatów i mniejsze ryzyko popełnienia błędów.</li><li>3. Oszczędność czasu.</li><li>4. Zwrot inwestycji w szkoleniu.</li><li>5. Czynniki motywacyjny – możliwość awansu.</li><li>6. Świadomość kultury organizacji oraz znajomość rynkowego działania firmy (klientów itp.).</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ograniczoność pola wyboru.</li><li>2. Wyczerpanie zasobów kreatywności (nowego spojrzenia).</li><li>3. Zakładanie stosunków międzyludzkich (kontynuowanie konfliktów, niezadowolenie osób pominiętych).</li><li>4. Niebezpieczeństwo poddania rekrutacji naciskom zewnętrznym.</li><li>5. Konieczność znalezienia następcy na miejsce osoby awansowanej. poprzez wyspecjalizowane agencje pośrednictwa pracy i działy personalne (HR) przedsiębiorstwa).</li></ol>
Rekrutacja zewnętrzna	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Duża możliwość wyboru.</li><li>2. Zwiększanie kreatywności i elastyczności.</li><li>3. Zwiększanie potencjału i możliwości polepszenia stosunków międzyludzkich.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Wysoki koszt.</li><li>2. Ryzyko błędnej oceny i wyboru.</li><li>3. Konieczność zaadaptowania i przeszkolenia.</li><li>4. Demotywacyjny wpływ na pracowników.</li></ol>



# Selekcja

Selekcja to uzyskanie od kandydatów informacji, które pozwolą ocenić, jak mogą się oni sprawować na proponowanym stanowisku, a następnie zatrudnienie kandydatów najlepszych.

Formularze, podania o przyjęcie do pracy

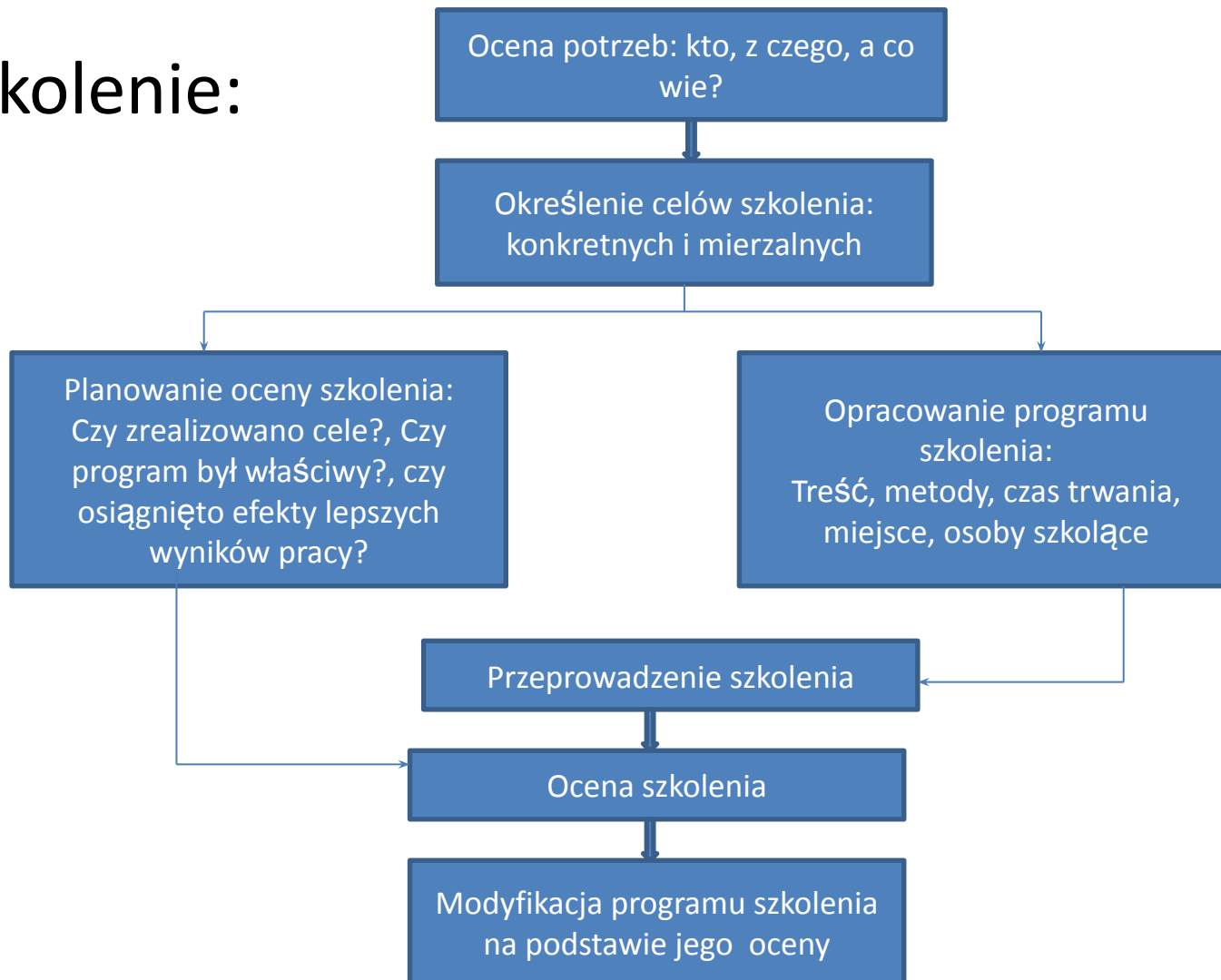
Sprawdziany

Rozmowy kwalifikacyjne

Ośrodki oceny

# Doskonalenie zasobów ludzkich - rozwój

## Szkolenie:



# Wynagrodzenie

**Wynagrodzenia** – obejmują ogół zasobów finansowych i rzeczowych przyznawanych pracownikom w zamian za ich działalność zawodową zgodnie z umową. To finansowa zapłata, jaką organizacja daje swoim pracownikom w zamian za pracę R.W. Griffin

**Stosunek pracy:** jest to zobowiązanie się pracownika do wykonania określonego rodzaju pracy na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, w zamian za **umówione wynagrodzenie**.

Podstawowe formy wynagrodzenia pracowników:

- forma czasowa
- forma premiowa
- forma akordowa
- forma zadaniowa
- forma prowizyjna
- forma kafeteryjna.

# Motywowanie

Motywowanie- układ sił , które skłaniają ludzi do zachowania się w określony sposób . Kierowniczy proces motywowania wykorzystuje wiedzę o motywacji w dążeniu do wywierania wpływu na zachowania pracowników.

Model procesu:

Motywacja to stan psychiczny (czynniki powodujące, wytyczające i podtrzymujące zachowania człowieka).

# Teorie motywacji

**Wyróżnia się teorie: treści, procesu i wzmocnienia**

**Podejścia do motywowania od strony treści** to podejścia, w których usiłuje się odpowiedzieć na pytanie - Jaki czynnik lub czynniki motywują ludzi?

**Podejście od strony procesu** to podejście, które koncentruje się na wyjaśnieniu dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów

**Podejście oparte na koncepcji wzmocnienia** to podejście, które wyjaśnia rolę nagród jako czynników sprawczych zmiany lub utrzymywania się określonego zachowania

# Teorie motywacji

## Podejście do motywowania od strony treści:

- Hierarchia potrzeb A. Maslowa ( przedstawiona wcześniej)
- Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga, która jasno oddziałuje na motywację do pracy. Identyfikująca dwie główne grupy czynników, a mianowicie motywatory: pierwszy to czynniki higieny związane z szeroko rozumianym otoczeniem i warunkami pracy, a druga posiada właściwości motywujące, czyli motywatory dzięki, którym ludzie dążą do osiągnięcia celów, uznania, awansów, rozwoju, kompetencje przełożonego, wynagrodzenie. Właściwościami takim przypisane są te potrzeby, w których zaspokojenie wynika ze stanu zadowolenia. W drugiej grupie potrzeb, zaspokojenie nie prowadzi do poczucia zadowolenia, lecz ich niezaspokojenie kieruje do stanu niezadowolenia.
- Teoria potrzeb C.P. Alderfera, zwana teorią ERG, przedkłada się na potrzeby a nie na hierarchię, w której wyróżnione zostały trzy grupy głównych potrzeb: egzystencji, związane z przetrwaniem a więc głównie fizjologiczne, relacyjne, kontaktu związane ze stosunkami interpersonalnymi i osiągnięć czyli wynikają z dążenia do osobistego rozwoju. Teoria ta sugeruje, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację, zejdzie na niższy poziom i zacznie ponownie szukać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.
- Teoria potrzeb D.C. McCellanda, obejmująca i skupiająca uwagę na potrzeby władzy, przynależności i osiągnięć. Możliwość uzyskania efektywnego wykonania zadania, możliwość uzyskania sukcesu oraz siły motywu lub nagrody za wykonane zadanie.

# Teorie motywacji

## Podejście do motywowania od strony procesu:

- Teoria oczekiwanej wartości V. Vrooma,, według założenia, której motywacja jest funkcją trzech zmiennych: oczekiwania do wyników zachowania, wpływu tych rezultatów oraz przedmiotu wyniku. Rozwinięciem zamysłu V. Vrooma jest model motywowania oparty na teorii M.E. Portera i E. Lawera, w którym główne znaczenie w procesie motywowania nakłada się na dwie zmienne a mianowicie wartości nagród otrzymywanych za wykonaną pracę oraz prawdopodobieństwo wykonania pracy na przewidywanym poziomie.
- Teoria warunkowania instrumentalnego, opisywana jest też jako teoria wzmocnień B. F. Skinnera, zakłada, że ludzie uczą się zachowań pod wpływem wcześniej nabywanych doświadczeń w otoczeniu pracy. W wyniku odpowiednio przygotowanego systemu wzmocnień można modyfikować zachowania ludzi w procesie pracy.
- Teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa, kieruje się założeniem, że motywacja do działania zaczyna się w momencie porównania przez jednostkę stosunku między osobistym wkładem pracy a osiągniętym wynikiem z takim samym stosunkiem u innych osób, będących dla danej jednostki punktem odniesienia, w przypadku stwierdzenia niesłuszności między wkładem a równowartością, jednostka dokonująca porównania będzie dążyć do zmniejszenia subiektywnie odczuwanej niesprawiedliwości przez modyfikację swoich działań.
- Teoria wyznaczania celów E.A. Locka, zakładająca, że pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczanie im celów, które są przez nich akceptowane i realne do osiągnięcia. Duży wpływ w tej koncepcji motywowania ma wsparcie udzielane pracownikom przez kierowników oraz informacja zwrotna.

# Teorie motywacji

Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia:

Rodzaje wzmocnień:

**Pozytywne** – przez powiązanie nagród albo pozytywnych wyników z zachowaniem pożądanym (np. pochwała, podwyżka, awans, nagrody..)

**Unikanie** - przez unikanie niemiłych konsekwencji, które by się pojawiły, gdyby zachowanie nie przynosiło pożądanых osiągnięć (np. pracownik jest punktualny, aby unikać reprimendy.....)

**Kara** - używana do osłabienia niepożądanych zachowań poprzez powiązanie ich negatywnym wynikiem albo niemiłymi następstwami (np. nagana, kara pieniężna..)

**Eliminacja** – używana do osłabienia niepożądanych zachowań przez ich niedostrzeganie przez menedżera lub przez ich niewzmacnianie (np. ignorowanie zachowania osłabianie go by w końcu wyeliminować...)



# Władza menedżerska

**Władza menedżerska** - to zdolność do wpływania na zachowania innych, tak by zrealizować cele organizacji

Rodzaje władzy menedżerskiej:

**Władza prawomocna ( formalna)** – to władza wynikająca z hierarchii organizacji ludzi zajmujących określone stanowiska

**Władza nagradzania** – to władza udzielania lub cofania nagród ( podwyżki, premie , awanse, pochwały..)

**Władza wywierania przymusu** – to władza umożliwiająca wymuszanie stosowania się do wymagań przy użyciu zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego .

**Władza przypisywana** – to władza osobista oparta na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności lub charyzmie. (ma abstrakcyjny charakter)

**Władza ekspercka (eksperta)** – to władza osobista przysługująca komuś z racji posiadania informacji lub kompetencji fachowych.

R.W. Griffin. Podstawy zarządzania organizacjami

# Komunikacja w zarządzaniu

Komunikacja to proces przekazywania informacji od jednej do drugiej osoby

Skuteczna komunikacja to taki sposób przekazywania wiadomości aby **wiadomość otrzymana** = miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie = **do wiadomości wysłanej**

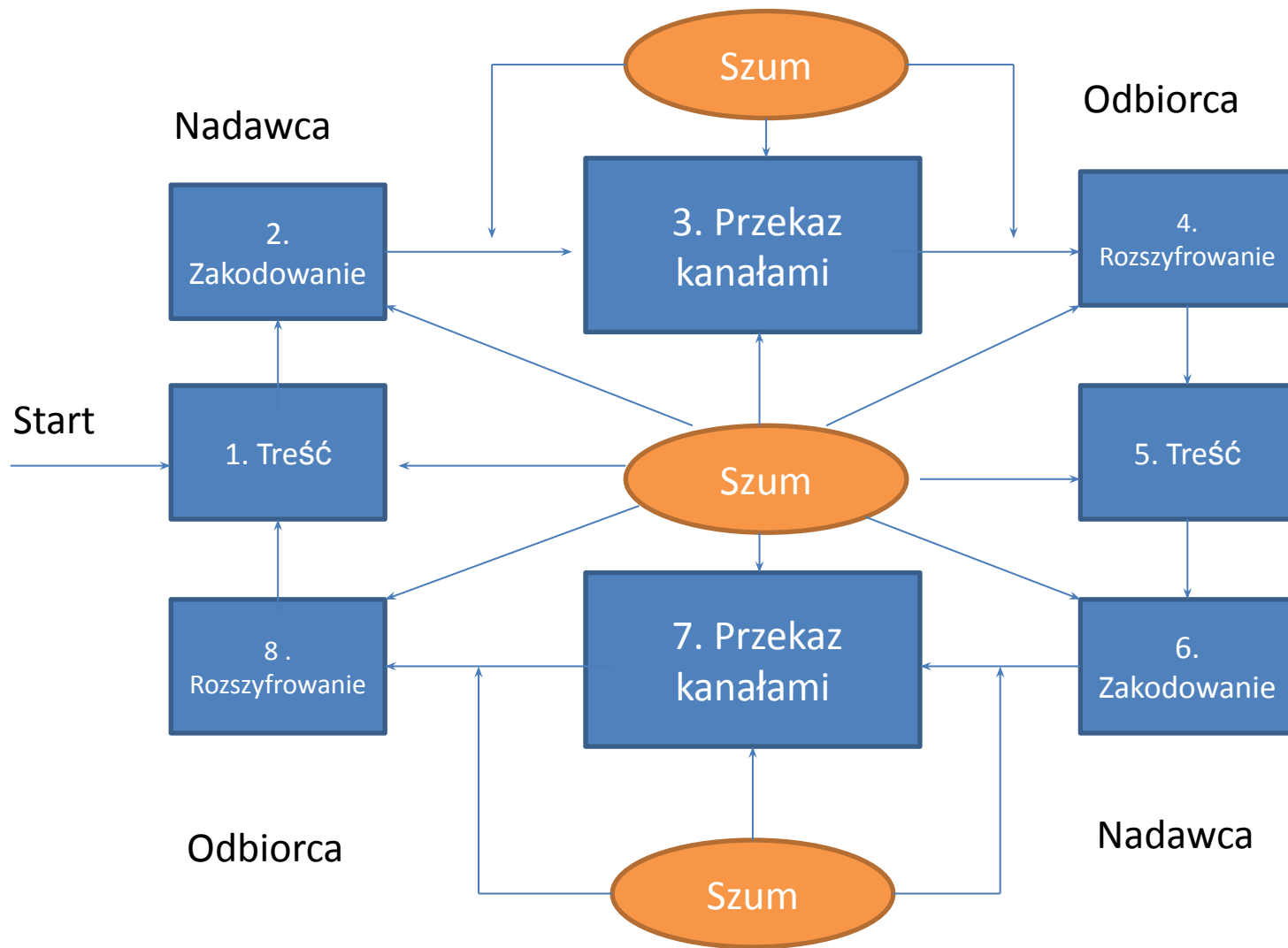
Komunikowanie obejmuje formułowanie i kodowanie informacji, ustalanie odbiorców, dobór form i kanałów przekazu

Doskonała komunikacja to

**wiadomość otrzymana** = **do wiadomości wysłanej**

Niewłaściwa komunikacja powoduje brak osiągnięcia założonych celów oraz stratę czasu z powodu nieporozumień.

# Proces komunikowania się



# Formy komunikacji

- Komunikacja interpersonalna ( forma pisemna lub ustna)
- Komunikowanie w sieciach i zespołach roboczych ( wg wzorca)
- Komunikacja organizacyjna ( pionowa, pozioma)
- Komunikacja elektroniczna

# Bariery w komunikacji i ich przezwyciężanie

- **Bariery indywidualne** – sprzeczne lub niespójne sygnały, wiarygodność rozmówcy, niechęć do komunikowania się, brak nawyku słuchania, z góry przyjęte nastawienie do sprawy

Przezwyciężanie- doskonalenie umiejętności uwagi w słuchaniu, zachęcanie do komunikacji i w obu kierunkach, świadomość języka i jego znaczenia, utrzymanie wiarygodności, wrażliwość na punkt widzenia odbiorcy i nadawcy ( wzajemnie)

- **Bariery organizacyjne** – semantyka, różnica statusu, władzy, różnice percepcji, szумы, przeciążenie

Przezwyciężanie - rozwijanie i kontynuacja, regulowanie strumieni informacji, zrozumienie bogactwa przekazu.

# Komunikacja werbalna

Czynniki: obok treści ważny jest akcent i modulowanie  
jak również: płynność mowy, zasób leksykalny (język literacki, czy gwara środowiskowa) a także iloczasy czyli wydłużanie lub skracanie wypowiedzianego słowa

Właściwa komunikacja:

- należy unikać wypełniaczy, czyli słów, które nie wnoszą do wypowiedzi nic nowego
- stosujemy słownictwo zrozumiałe dla odbiorcy
- nie używamy słów, których znaczenia nie jesteśmy pewni
- unikamy niektórych neologizmów, z trudnością przyjmujących się w języku polskim
- słów obcych używamy jedynie wtedy, kiedy nie można wyrazić polskim nazewnictwem
- gdy przemawiamy użyjmy precyzyjnych i mocnych sformułowań
- pamiętajmy także o wyrażeniach pozwalających w sposób szczególny zainteresować

# Komunikacja niewerbalna

Komunikacja niewerbalna to komunikowanie, w którym ludzie nie posługują się słowami lub używają słów do przekazania szerszego znaczenia niż to jakie wynika z ich słownikowej definicji

R.W. Griffin. Podstawy zarządzania organizacjami

Należy zwrócić uwagę na mowę ciała gdyż tylko niewielki procent przekazu jest odczytywany ze słów

Mowa ciała służy do wyrażania uczuć i motywów postępowania.

Według badaczy procesów komunikacji niewerbalnej ciało mówi więcej niż same słowa, a ponadto nie potrafi tak dobrze kłamać czy ukrywać prawdy („ciało wymyka się spod kontroli”).

Do komunikacji niewerbalnej należą:

ubiór, wygląd zewnętrzny, gestykulacja, pozycja, postawa, dotyk lub dystans fizyczny, śmiech, płacz, ziewanie, miejsce, sposób aranżacji, mimika, wyraz twarzy

Ważny jest język ciała, który jest odpowiednikiem słów: znaczenie poszczególnych gestów może być uzależnione od sytuacji, tak jak zmieniające swe znaczenie wraz ze zmianą kontekstu. Pojedynczy gest powinien być rozpatrywany na tle całego zachowania się naszego rozmówcy, jego całej postawy, sposobu korzystania z takich rzeczy, jak zapalniczka, okulary, długopis, itp

# Konflikty w organizacji

Zarządzanie to konstruowanie rzeczywistości z pomysłów, ludzi ze wzajemnymi ich relacjami, instytucji, środków technicznych i pieniężnych aby stworzyć i doskonalić drogę **przekształcenia potencjalnych konfliktów we współpracę.**

**Konflikt (zderzenie) to niezgoda między osobami lub grupami**

R.W. Griffin. Podstawy zarządzania organizacjami

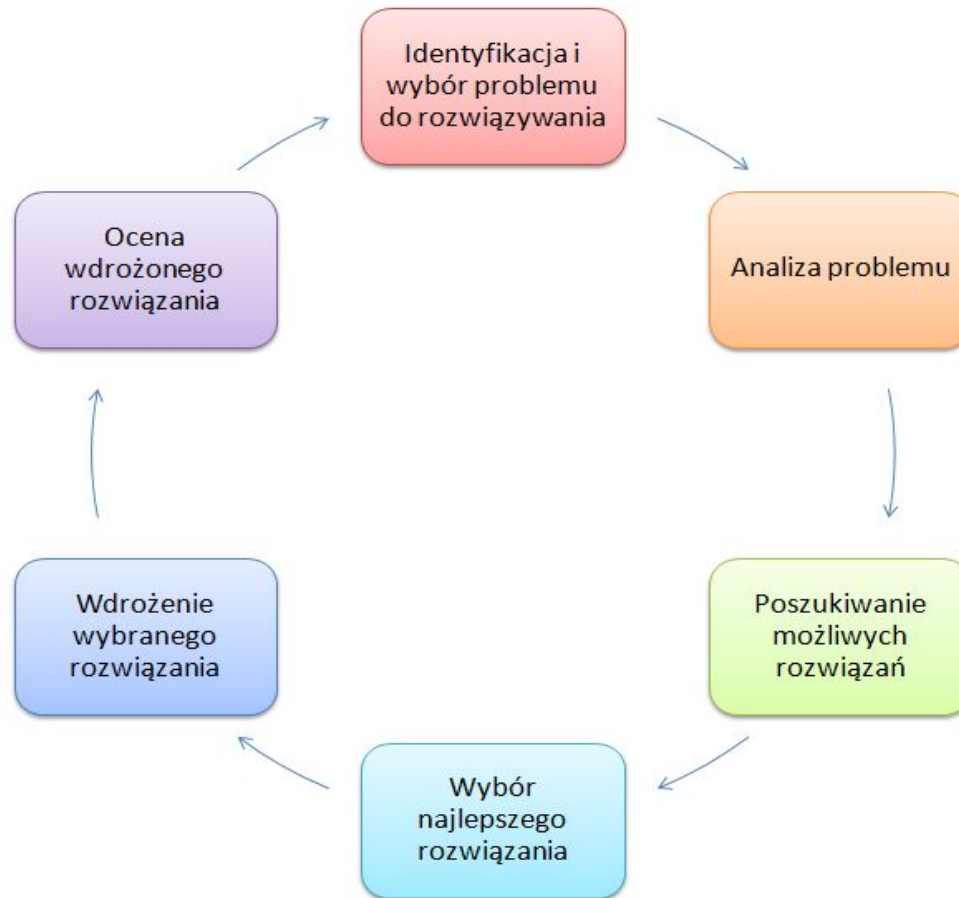
Trzeba wyeliminować szkodliwość konfliktu i jednocześnie wskazać korzyści powstające w sytuacji konfliktowej.

Konflikt to „spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Sedno to dążenie do tego, sprawa lub punkt widzenia przeważyły nad sprawą lub punktem widzenia innych „

Stoner, Wankel, Kierowanie



# Rozwiązywanie problemu



# Pamiętajmy o tym że zawsze można lepiej



Koło Deminga