



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



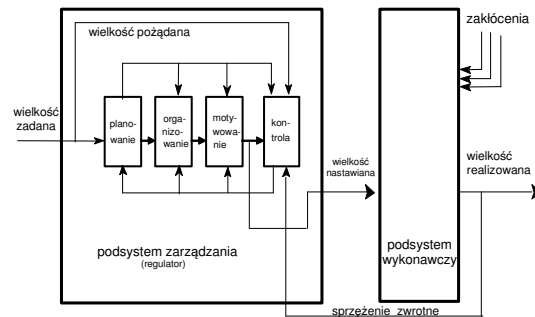
Podstawy zarządzania

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD IV

dr Rafał Kusa

Proces zarządzania



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

2

Motywowanie

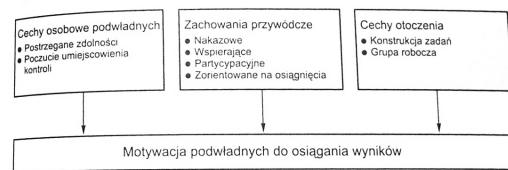
Motywowanie – wyjaśnianie celów działalności oraz pobudzanie wykonawców do ich wykonania, w szczególności:

- zaznajomienie uczestników organizacji z celami, zadaniami i sposobami ich realizacji, obowiązującymi regułami i procedurami
- uruchomienie stymulatorów skłaniających do realizacji celów organizacji i respektowania wzorców zachowań organizacyjnych

dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

3

Uwarunkowania motywacji



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

4

Piramida potrzeb Maslowa



dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

5

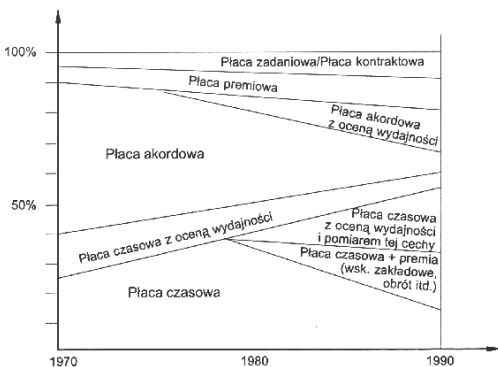
Narzędzia motywowania

- administracyjne
- ekonomiczne
- psychologiczne
- polityczne

dr Rafał Kusa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

6

Przykładowe formy plac



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

7

Proces zarządzania zasobami ludzkimi

1. Planowanie zasobów ludzkich
2. Pozyskiwanie personelu
 - 2.1. Rekrutacja
 - 2.2. Dobór
 - 2.3. Wprowadzenie do pracy
3. Ocenianie
4. Rozwój personelu
5. Wynagradzanie
6. Zwalnianie

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

8

Style kierowania

AUTOKRATYCZNY
STYL KIEROWANIA

DEMOKRATYCZNY
STYL KIEROWANIA

Przywództwo
zorientowane
na szefie

Przywództwo
zorientowane
na podwładnych

Sprawowanie władzy
przez kierownika

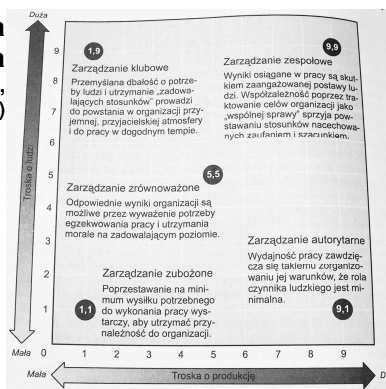
Obszar swobody
podwładnych



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

9

Siatka kierownicza (Robert Blake, Jane Mouton)



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

10

Teoria motywacji – wnioski

1. Kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia
2. Nagrody winny wiązać się z efektywnością, a nie ze stażem czy innymi względami związanymi z zasługami
3. Zadania należy tak projektować, aby stawiały wyzwania i umożliwiały różnorodność. Podwładni muszą rozumieć czego się od nich oczekuje.
4. Kierownicy powinni pielegnować kulturę organizacji zorientowaną na efektywność.
5. Kierownicy powinni przebywać blisko podwładnych i zarządzać problemom w miarę ich powstawania.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

11

Przywództwo

Przywództwo – jako proces to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.

Przywództwo charyzmatyczne – jego podstawą jest charyzma, czyli szczególne cechy osobowości przywódcy, pozwalające mu oddziaływać na innych.

Przywództwo transformacyjne – wykraczające poza zwykłe oczekiwania i przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące do nowych sposobów myślenia.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

12

Teoria cech kierowniczych

(Stanisław Bieńkowski)

Cechy główne:

- wola – wewnętrzna siła nakierowująca na realizację celów (cecha podstawowa)
- odwaga
- przewidywanie

Cechy dodatkowe:

- doświadczenie
- opanowanie
- zdolność podporządkowania się wyższemu zwierzchnictwu

Powyższe cechy razem wzięte stanowią pewien potencjał walorów człowieka predestynowanego do pełnienia funkcji kierowniczych.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

13

Zasady zachowania doskonałych przywódców

KWESTIONUJE PROCES

1. Poszukuje okazji
 2. Eksperymentuje i podejmuje ryzyko
- ### INSPIRUJE WSPÓLNĄ WIZJĘ
3. Widzi przyszłość
 4. Wciąga innych
- ### UMOŻLIWIA INNYM DZIAŁANIE
5. Zachęca do współpracy
 6. Umacnia innych
- ### WYZNACZA DROGĘ
7. Daje przykład
 8. Planuje małe zwycięstwa
- ### ZAGRZEWA INNYCH
9. Wyraża uznanie za indywidualny wkład
 10. Celebryzuje osiągnięcia

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

14

Kontrola

Kontrola – porównanie efektów z zamierzeniami oraz czynności regulujące służące eliminowaniu odchyłań od planu, z możliwością modyfikacji ustalonych celów

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

15

Kontrola prospektywna

Kontrola prospektywna (poprzedzająca realizację procesu) – polega na sprawdzeniu poprawności ustalenia struktury operacyjnej procesu wykonawczego i struktury organizacyjnej, w której proces ten ma być realizowany.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

16

Kontrola bieżąca

Kontrola bieżąca (sprawowana w trakcie realizacji procesu) – polega na śledzeniu przebiegu procesu realizowanego w podsystemie wykonawczym z punktu widzenia jego zgodności z założoną strukturą operacyjną oraz sprawdzaniu zgodności z założoną strukturą operacyjną oraz sprawdzaniu zgodności osiąganych rezultatów pod względem ilościowym, jakościowym i czasowym z celami zdekomponowanymi na zadania.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

17

Kontrola retrospektywna (końcowa)

Kontrola retrospektywna (realizowana po zakończeniu działania objętego planem) – polega na konfrontacji osiągniętych rezultatów z założonymi celami. Stanowi podstawę oceny sprawności funkcjonowania organizacji oraz trafności przyjętych wzorców działań. Odgrywa ona również istotną rolę w przygotowaniu organizacji do przyszłych działań, przewidywanych do realizacji w przyszłych okresach planistycznych, przez proces samodzielnego uczenia się organizacji i doskonalenia w ten sposób procesów planowania i organizowania w przyszłości.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

18

Controlling

Controlling – ponadfunkcyjny instrument zarządzania przedsiębiorstwem, będący procesem zorientowanym na wynik przedsiębiorstwa, realizowanym przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość.

Działania podejmowane w ramach controllingu mają za zadanie wspieranie kierownictwa przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji. Controlling oznacza więc doradzanie wszystkim komórkom decyzyjnym przedsiębiorstwa oraz koordynowanie celów, decyzji i działań; zapewnia równowagę celów poszczególnych działów przedsiębiorstwa, z zachowaniem współzależności między nimi. Przyczynia się też do kształtowania u każdego decydenta poczucia współodpowiedzialności za ogólny wynik przedsiębiorstwa, zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i rzeczowym.

W ramach controllingu wykorzystywane są różnorodne instrumenty i techniki zarządzania tj. zarządzanie przez wyniki oraz przez cele, rachunkowość zarządczą, techniki budżetowania.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

19

Controlling strategiczny i operacyjny

Typ	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cele	Zabezpieczenie zdolności i rozwoju przedsiębiorstwa w długoterminowej perspektywie	Bieżąca rentowność, płynność i efektywność
Orientacja	Otoczenie przedsiębiorstwa (szczególnie w kontekście dopasowania się do jego zmian)	Wnętrze przedsiębiorstwa (szczególnie w kontekście koordynacji procesów wewnętrznych)
Charakter zadań	Głównie jakościowy (słaba strukturyzacja)	Głównie ilościowy (zadania wymierne)
Przedmiot zadań	Określenie szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w konfrontacji z identyfikacją słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa	Identyfikacja i weryfikacja wielkości w układach: koszty-wyniki, nakłady-dochody, wpływy-wydatki
Horyzont czasowy	Długookresowy	Krótko i średniookresowy

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

20

Wybrane zasady zarządzania

14 zasad zarządzania

12 zasad wydajności

Prawo harmonii i zadania organizatorskie

Triada Bieńkowskiego

Zasady szkoły neoklasycznej

8 cech doskonałych przedsiębiorstw

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

21

14 zasad zarządzania (Henri Fayol)

- 1. Podział pracy** (Zwiększona produkcja dzięki specjalizacji czynności i rozgraniczeniu funkcji.)
- 2. Autorytet** (Władza oparta na akceptacji przez tych, którzy tej władzy podlegają. Typy autorytetu: formalny – prawo rozkazowania wynikające ze stanowiska, osobisty – ten wypracowany.)
- 3. Dyscyplina** (Posłuszeństwo i pracowitość przestrzegane w stosunkach między przedsiębiorcą a pracownikami.)
- 4. Jedność rozkazodawstwa** (Każdy pracownik powinien mieć tylko jednego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i któremu relacjonuje wykonanie poleceń. Zasada ta wymaga od niego wiele uniwersalizmu. Aby go wspomóc Fayol zaproponował tworzenie sztabów dowodzeń złożonych ze specjalistów (chorujących na brak władzy).)

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

22

14 zasad zarządzania – cd.

- 5) Jednolitość kierownictwa** (W każdym zespole (organizacji) powinien być jeden szef i jeden plan realizowany przez wszystkich)
- 6) Podporządkowanie interesów osobistych interesom ogółu** (Z zastrzeżeniem, że najlepiej godzić te dwa interesy.)
- 7) Właściwe wynagrodzenie** (Sprawiedliwe – nagradzające pracownika i motywujące go do dalszej pracy. Zadowolające zarówno z punktu widzenia pracownika jak i pracodawcy.)
- 8) Centralizacja** (Może być określana jako stan lub proces. Stan → sytuacja, w której większość decyzji podejmowane jest na najwyższych szczeblach. Proces → przyjmowanie uprawnień decyzyjnych szczebli niższych przez wyższe.)
- 9) Hierarchia** (Przełożeni i podwładni. Określa ona też wynikającą z hierarchii drogę służbową, czyli wyznaczoną kolejność komunikowania się. Zazwyczaj czas tego komunikowania się jest bardzo długi, więc niekiedy można go skrócić stosując tzw. **kładkę Fayola**. Polega ona na upoważnieniu podwładnych do dogadywania się między sobą, ale muszą informować szefa o treści uzgodnienia)

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

23

14 zasad zarządzania – cd.

- 10) Ład** (Zapewnienia właściwego miejsca dla każdej rzeczy i człowieka w organizacji.)
- 11) Stałość personelu** (Pracownicy mogą osiągnąć biegłość w wykonywaniu zadań)
- 12) Ludzkie postępowanie z robotnikami**
- 13) Inicjatywa** (Przełożony powinien częściowo rezygnować ze swoich ambicji, aby jego podwładni mogli podejmować inicjatywę.)
- 14) Zgranie personelu**

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

24

12 zasad wydajności

(Harrington Emerson)

1. Jasno określony cel
2. Zdrowy sąd
3. Fachowa rada
4. Dyscyplina
5. Uczciwe postępowanie
6. Niezawodne, szybkie, dokładne i parametryczne sprawozdania.
7. Czasowy plan przebiegu działania.
8. Wzorce i normy
9. Przystosowanie warunków
10. Wzorcowe metody pracy
11. Instrukcje pisemne
12. Nagroda za wydajność

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

25

Prawo harmonii (Karol Adamiecki)

Poszczególne elementy procesu produkcyjnego powinny być dobrane w taki sposób, aby straty wynikające ze współdziałania tych elementów były jak najmniejsze, przy założeniu, że spodziewane efekty wynikłe z zakresu harmonizowania procesu pracy w czasie nie mogą być mniejsze, niż poniesione nakłady.

Prawo harmonii doboru – jest to dobór jednostek wytwórczych, współdziałających ze sobą tak aby miały one zbliżone do siebie produkcje wzorcowe i aby łączny koszt straconego czasu był jak najmniejszy

Prawo harmonii działania – organy te muszą ze sobą działać w ścisłym związku, każda czynność musi być wykonana w określonym czasie (eliminacja przestoi i wąskich gardeł)

Prawo harmonii duchowej – to konieczność istnienia więzi emocjonalnych łączących jednostki ludzkie

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

26

Dwa główne zadania organizatorskie

(K. Adamiecki)

1. odpowiedni dobór elementów systemu wytwórczego, tak aby wybrać elementy dotyczące zasobów o najdoskonalszej charakterystyce ekonomicznej z punktu widzenia celu procesu produkcyjnego i móc realizować produkcję wzorcową
2. zharmonizowanie w czasie działań wszystkich elementów systemu, aby wytwarzać przy jak najmniejszych stratach czasu

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

27

Triada Bieńkowskiego

1. Prawo rozgraniczenia kompetencji
Idea rozgraniczania obowiązków
Swoboda w realizacji zleceń ramowych
2. Prawo wyjątku
Wyższy szczebel zatwierdza jedynie czynności odbiegające od zleceń ramowych lub sprzeczne z nimi
Zabezpieczenie przed przeciążeniem od czynności zbędnych
3. Prawo najkrótszej drogi
Najmniejsza liczba punktów przebiegowych, jak najkrótsza droga
Nie wracać do tego samego punktu

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

28

Zasady szkoły neoklasycznej

(Peter Drucker)

1. Maksymalizacja zysku
2. Decentralizacja decyzji i odpowiedzialności
3. Zarządzanie przez cele
4. Zarządzanie przez wyjątki
5. Motywacja przez partycypację

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

29

8 cech doskonałych przedsiębiorstw

(Tom Peters, Robert Waterman)

1. skłonność do działania
2. bliski bezpośredni kontakt z klientem, prowadzący do maksymalnego zadowolenia odbiorcy
3. autonomia i przedsiębiorczość – stworzenie warunków samodzielnego działania zespołom zdolnym do inicjatywy
4. wydajność i efektywność uzyskiwana dzięki pracownikom
5. koncentracja na wartościach
6. zasada „trzymaj się tego, co umiesz najlepiej”
7. niewielki sztab o prostej strukturze
8. współwystępowanie luźnych i sztywnych więzi organizacyjnych

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład IV

30