



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Zarządzanie

kierunek: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji

WYKŁAD IV

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Motywowanie

Dobór personelu i zarządzanie zasobami ludzkimi, zespoły robocze, umiejętności interpersonalne, synergia.

Istota pracy kierowniczej, role kierownicze, style kierowania, umiejętności kierownicze, składniki kierowania.

Przywództwo

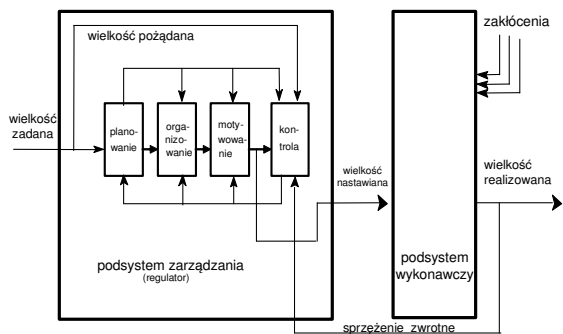
Kontrola

Zasady zarządzania

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

2

Proces zarządzania



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

3

Motywowanie

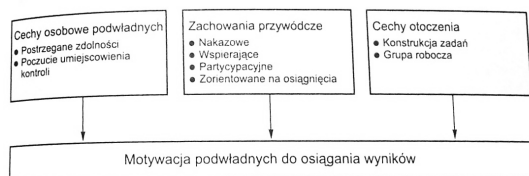
Motywowanie – wyjaśnianie celów działalności oraz pobudzanie wykonawców do ich wykonania, w szczególności:

- 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, Zarządzanie, Wykład IV

4

Uwarunkowania motywacji



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

5

Piramida potrzeb Maslowa



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

6

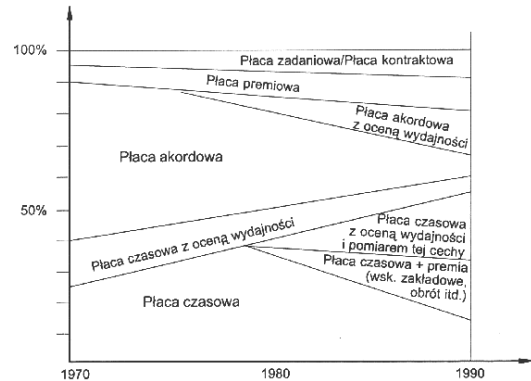
Narzędzia motywowania

- administracyjne
- ekonomiczne
- psychologiczne
- polityczne

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

7

Przykładowe formy płac



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

8

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

9

Zespoły

Zespół to grupa, która ma wspólne cele oraz świadomość konieczności wysiłków każdego z członków dla ich osiągnięcia. Zespół sam siebie postrzega jako zespół, zmierza w zespołowym kierunku i ma własne zespołowe sposoby działania [D. Steward]

Zespół to mała liczba osób posiadających wzajemnie uzupełniające się umiejętności, wspólny cel, dążenia i sposoby działania, za które czują się wspólnie odpowiedzialne [Katzenbach, Smith]

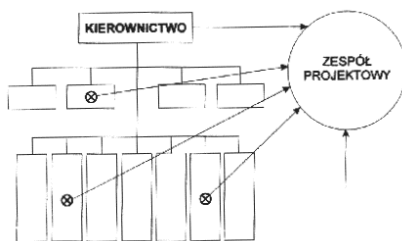
dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

10

Zespoły stałe i projektowe

Rodzaje zespołów:

- stałe
- tymczasowe (projektowe, zadaniowe)



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

11

Role odgrywane w zespole [Margerison, McCann]

- *reporter-doradca* – zbiera informacje i prezentuje je w zrozumiałej formie
- *twórca-innowator* – czerpie radość z wymyślania nowych pomysłów i metod pracy
- *badacz-promotor* – podchwytuje pomysły i lansuje je w grupie
- *rzeczoznawca-inwestor* – przyjmuje pomysły i lansuje je w grupie
- *napędzający-organizator* – sprawia, że zadania są wykonane, zwraca uwagę na cele, terminy i budżety
- *kończący-producent* – układa plany i systemy standardów, by upewnić się, że wyniki zostaną osiągnięte
- *kontroler-inspektor* – zajmuje się szczegółami oraz pilnuje przestrzegania zasad i przepisów
- *utrwalacz* – służy wskazówkami i pomocą w utrzymaniu standardów

W zespole powinni znaleźć się członkowie z inklinacjami do każdej z powyższych ról.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

12

Zasady tworzenia zespołów roboczych

- odpowiednia liczebność zespołu
- członkowie zespołu posiadają kwalifikacje, niezbędna do realizacji zadań
- relacje pomiędzy członkami zapewniają sprawną komunikację
- kierownik posiada autorytet
- kierownik ma możliwość swobodnego doboru podwładnych – członków zespołu, którym kieruje (związane jest to z odpowiedzialnością kierownika, a równocześnie wpływa na jego zaangażowanie)
- odpowiedni poziom zróżnicowania zespołu

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

13

Zespoły jednolite i zróżnicowane

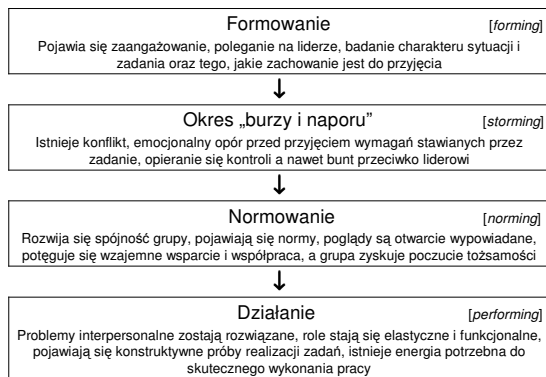
	Zespoły jednolite	Zespoły zróżnicowane
zalety	lepsze porozumienie i współpraca	wyższa skuteczność realizacji zadań trudnych i złożonych, bardziej innowacyjny i zorientowany na poszukiwanie twórczych rozwiązań
wady	stosunkowo niski stopień innowacyjności	destruktywne skutki zderzenia się różnych wartości i poglądów członków zespołu

Zadanie kierownika: wybór stosownego do realizowanego zadania stopnia i rodzaju zróżnicowania członków zespołu

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

14

Etapy rozwoju zespołu [Tuckman]



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

15

Cechy skutecznych zespołów [Katzenbach, Smith]

- Zespoły stanowią podstawowe jednostki działania w większości organizacji. Łączą umiejętności, doświadczenia i poglądy kilku osób
- Praca zespołowa dotyczy całej organizacji oraz konkretnych zespołów. Reprezentuje „zbiór wartości”, zachęcających do zachowań takich jak wspólne słuchanie, wczuwanie się w potrzeby innych, rozstrzyganie wątpliwości na korzyść zainteresowanych, dawanie wsparcia tym, którzy go potrzebują, oraz dostrzeganie zainteresowań i osiągnięć innych
- Zespoły tworzy się w odpowiedzi na potrzeby organizacji. Potrzeby te stanowią dla zespołów źródło energii
- Zespoły osiągają lepsze efekty, niż jednostki działające samotnie czy duże zgromadzenia, zwłaszcza jeśli do uzyskania efektów potrzebne są zróżnicowane umiejętności, opinie i doświadczenia
- Zespoły są elastyczne i reagują na zmieniające się wymagania. Potrafią szybciej, dokładniej i skuteczniej dostosować swoje metody działania do nowych informacji czy wyzwań niż jednostki uwikłane w skomplikowane konwencje organizacji
- Zespoły osiągające wysoki poziom wykonania poświęcają dużo czasu i wysiłku na badanie, kształtowanie i porozumiewanie się co do celów, zarówno kolektywnych, jak i indywidualnych. Cechuje je głębokie zaangażowanie w dążeniu do polepszenia wyników i osiągania sukcesu.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

16

Cechy zespołów dysfunkcyjnych

- atmosfera jest napięta i zbyt formalna
- dyskutuje się zbyt dużo i bez skutku albo dyskusje opanowują dominujący członkowie zespołu
- członkowie zespołu tak naprawdę nie rozumieją, co mają robić, jakie cele stoją przed nimi i jakich standardów działania mają przestrzegać
- ludzie nie słuchają się nawzajem
- często zdarzają się nieporozumienia, które zazwyczaj dotyczą spraw osobistych czy różnic opinii, nie zaś opartej na rzeczowych argumentach dyskusji czy rozbieżnych punktach widzenia
- decyzje nie są podejmowane wspólnie przez członków zespołu
- zdarzają się wypadki otwartych ataków personalnych lub ukrytych osobistych animozji
- ludzie nie mają poczucia, że mogą swobodnie wypowiadać własne opinie
- niektórzy członkowie zespołu wycofują się (lub pozwala im się wycofać), zostawiając innym wykonanie pracy
- działaniom członków zespołu brakuje elastyczności – ludzie nie wykorzystują w pełni swoich umiejętności lub unikają niektórych zadań; nie ma wielu przykładów zróżnicowania umiejętności
- w zespole dominuje lider; więcej uwagi poświęca się temu, kto sprawuje kontrolę, niż samej pracy
- zespół ustala własne standardy i normy, które mogą być niezgodne ze standardami i normami organizacji

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

17

Efekt synergiczny

Efekt synergiczny EF_{syn} – różnica między łącznym efektem EF działania zbioru podmiotów P_i , między którymi zachodzi współdziałanie V , a sumą efektów jednostkowych ef , jakie mogłyby te podmioty osiągnąć działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie

różnica dodatnia → synergia
różnica ujemna → dyssynergia

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

18

Umiejętności interpersonalne

Kompetencje interpersonalne (społeczne) – predyspozycje do współpracy z innymi członkami organizacji.

Ważna jest tu umiejętność empatii, rozumienia i motywowania zarówno pojedynczych osób, jak i zespołów (grup) ludzi.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

19

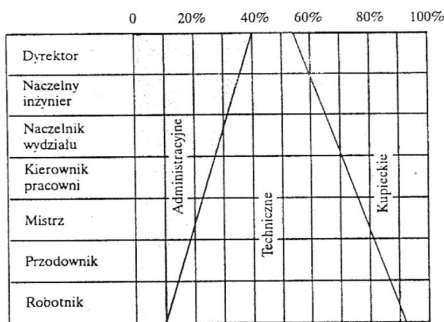
Klasyfikacja kompetencji kierowniczych



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

20

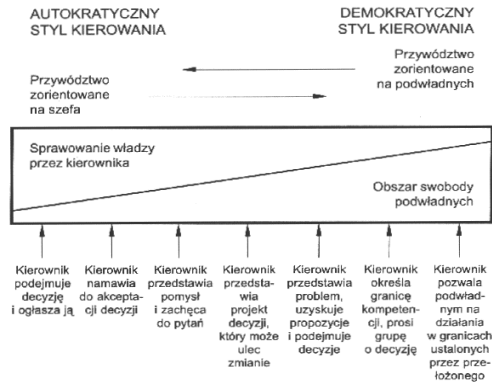
Wykres uzdolnień kierowniczych [E. Hauswald]



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

21

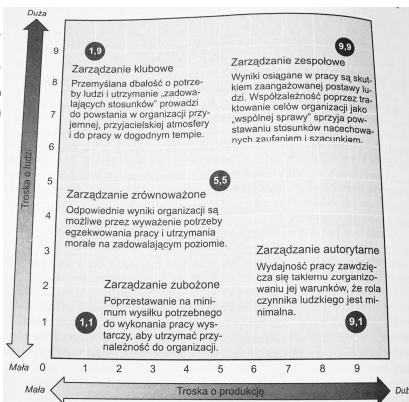
Style kierowania



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

22

Siatka kierownicza (Robert Blake, Jane Mouton)



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

23

Teoria cech kierowniczych (Stanisław Bierkowski)



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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

24

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

25

Zasady zachowania doskonałych przywódców

KWESTIONUJE PROCES

1. Poszukuje okazji
 2. Eksperymentuje i podejmuje ryzyko
- ### INSPIRUJE WSPÓLNĄ WIZJĘ
3. Widzi przyszłość
- ### 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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

26

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 pielęgnować kulturę organizacji zorientowaną na efektywność.
5. Kierownicy powinni przebywać blisko podwładnych i zaradzać problemom w miarę ich powstawania.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

27

Kontrola

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

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

28

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

29

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

30

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 przeszłości.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

31

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 zarządcza, techniki budżetowania.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

32

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, wypływy-wydatki
Horyzont czasowy	Długookresowy	Krótko i średniookresowy

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

33

Wybrane zasady zarządzania

14 zasad zarządzania
12 zasad wydajności
Prawo harmonii i zadania organizatorskie
Triada Bieńkowskiego

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

34

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 rozkazywania 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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

35

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

36

14 zasad zarządzania – cd.

- 10) **Ład** (Zapewnienia właściwego miejsca dla każdej rzeczy i człowieka w organizacji.)
- 11) **Stołość 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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

37

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

38

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

39

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

40

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 Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

41

Przykładowe pytania

1. Istota motywowania
2. Elementy procesu zarządzania personelem
3. Etapy rozwoju zespołów
4. Klasyfikacja kompetencji kierowniczych
5. Style kierowania według Blake'a i Moutona
6. Zasady zachowania przywódców
7. Istota i rodzaje kontroli
8. 14 zasad zarządzania Fayola

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład IV

42