

STRUKTURA ORGANIZACYJNA FIRMY

Struktura organizacyjna to ogół ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między elementami organizacji, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne w sposób umożliwiający osiągnięcie celów całości.

ELEMENTY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Stanowisko organizacyjne-

- podstawowy element struktury organizacyjnej
- miejsce zajmowane przez pracownika, które jest określone przez:
 - a) zakres realizowanych funkcji (obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności)
 - b) relacje z innymi stanowiskami
 - c) rodzaj i wielkość przydzielonego wyposażenia

Komórka organizacyjna

- zespół składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu
- realizuje on cel działania zharmonizowany z celem działania całej organizacyjnym
- najmniejsza jednostka organizacyjna

Jednostka organizacyjna

- zbiór komórek organizacyjnych, którymi kieruje zwierzchnik.

WYZNACZNIKI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

1. **Strategia**

- misja oraz wyznaczone cele
- określa w jaki sposób przebiegają linie podporządkowania i kanały komunikacji pomiędzy kierownikami i komórkami organizacyjnymi
- wpływa na informacje, mechanizmy planowania i podejmowania decyzji;

2. **Technologia**

- stosowana w organizacji do wytwarzania jej wyrobów
- wywiera wpływ na mechanizmy koordynacji, na poziom, na którym podejmuje się decyzje, na wielkość komórek organizacyjnych

3. **Ludzie** - są związani z działalnością organizacji, oddziałują również ludzie spoza organizacji (współdziałanie z klientami i odbiorcami, dostawcami itd.)

4. **Wielkość organizacji** - większe organizacje odznaczają się wyższą specjalizacją czynności i bardziej sformalizowanymi procedurami

5. **Otoczenie organizacji** - potencjał otoczenia, jego złożoność oraz niepewność pozwala organizacji na trwanie i regularny wzrost.

WYMIARY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

1. **Wymiar konfiguracji-**

- liczba poziomów hierarchii
- rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach
- usytuowanie poszczególnych elementów

2. **Wymiar centralizacji**

- wewnętrzna struktura władzy w organizacji
- stopień autonomii systemu

3. **Wymiar specjalizacji**

- podział pracy i obowiązków pomiędzy stanowiska, komórki i pionowy organizacyjne;

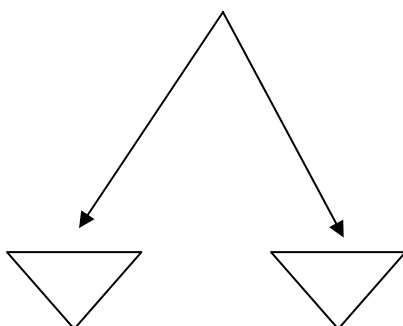
4. **Wymiar standaryzacji**

- typowość działań i procedur

5. **Wymiar formalizacji**

- zakres, w jakim łączność i reguły postępowania są unormowane w dokumentacji organizacyjnej.

STRUKTURALIZACJA ELEMENTÓW



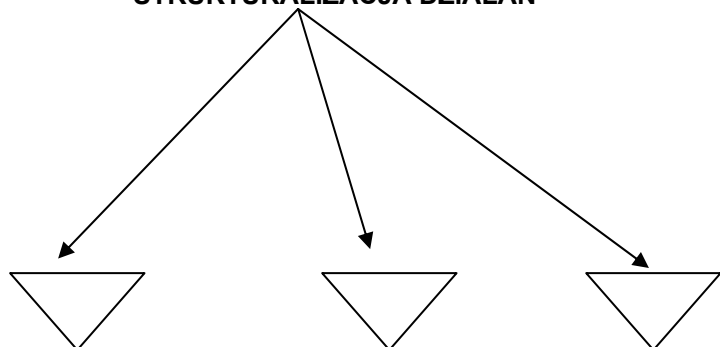
rozcłonkowanie
organizacji

KONFIGURACJA

rozmieszczenie
uprawnień
decyzyjnych

CENTRALIZACJA

STRUKTURALIZACJA DZIAŁAŃ



podział pracy, zadań,
obowiązków

SPECJALI-ZACJA

system przepisów
regulujących
postępowanie

FORMALIZACJA

ujednolicone sposoby
postępowania

STANDARYZACJA

ZASADY KSZTAŁTOWANIA SIĘ STRUKTUR

1. **Zasada celowości-** konieczność jasnego i wyraźnego określenia celów dla organizacji i jej elementów poprzez dzielenie celów ogólnosystemowych na cząstkowe

2. **Zasada łączenia celów cząstkowych w ogólny**- grupowanie pojedynczych stanowisk w komórki i większe jednostki (działy, wydziały, piony), którym podporządkowane zostają cele wyższego rzędu
3. **Zasada specjalizacji**- grupowanie elementów struktury według możliwie jednorodnych zadań; podstawowe kryteria grupowanie: specjalizacja technologiczna i przedmiotowa;
4. **Zasada koordynacji**- sposoby współdziałania poszczególnych członków organizacji, realizujących wyodrębnione funkcje, miejsce i rolę komórek doradczych
5. **Zasada równowagi zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności**- przydzielenie określonemu stanowisku określonych zadań, które wiąże się z przyznaniem odpowiednio szerokiego zakresu uprawnień: na stanowisko nakłada się odpowiedzialność adekwatną do przydzielonych zadań i uprawnień
6. **Zasada jednoosobowego kierownictwa**- należy dążyć do podporządkowania hierarchicznego każdego stanowiska pracy tylko jednemu stanowisku kierownicemu
7. **Zasada ustalania racjonalnych granic nadzoru**- odnosi się do przestrzegania racjonalnej wielkości zespołu, którym sprawnie może kierować pojedynczy przełożony

KLASYCZNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE

Cechy charakterystyczne struktury liniowej

- hierarchiczne powiązanie wszystkich komórek organizacyjnych
- występuje w bardzo małych organizacjach
- gwarantuje jedność kierownictwa (każdy pracownik ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym jest odpowiedzialny)
- pracownik i jego stanowisko pracy jest powiązane z nadrzędnym jedną linią -droga służbowa
- brak specjalizacji funkcji kierowniczych (kierownik zajmuje się wszystkimi funkcjami realizowanymi w podległej komórce organizacyjnej)

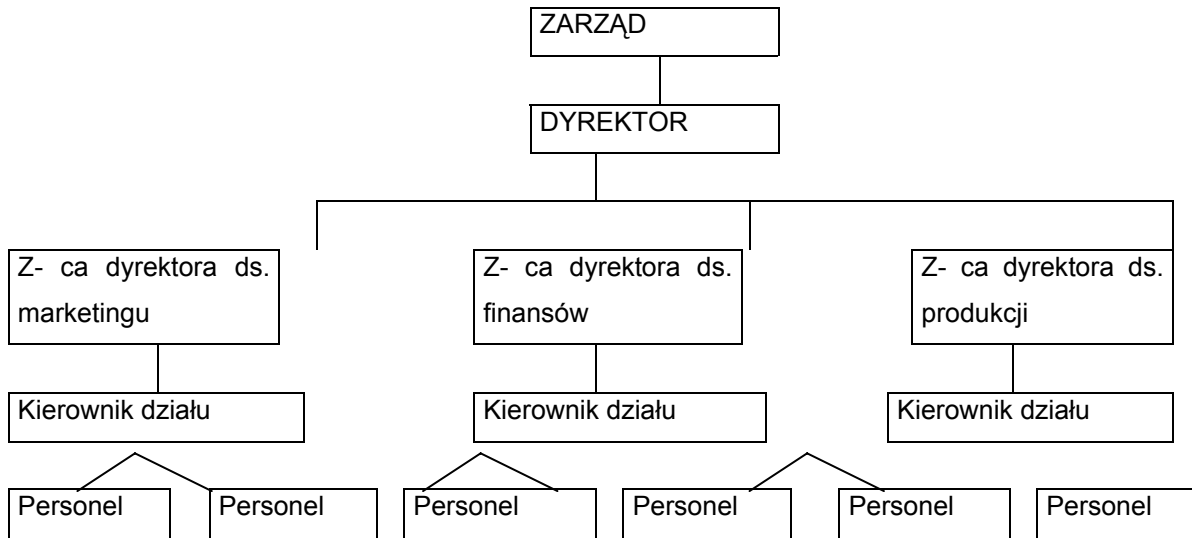
ZALETY:

- ⇒ jednoosobowe kierownictwo
- ⇒ możliwość szybkiego podejmowania decyzji
- ⇒ łatwość utrzymania dyscypliny
- ⇒ indywidualna odpowiedzialność
- ⇒ łatwość przejrzystego ustalania zakresów kompetencji i odpowiedzialności.

WADY:

- ⇒ mała elastyczność działania i wynikająca z tego sztywność organizacji
- ⇒ stosunkowo duża centralizacja dająca w efekcie niepełne wykorzystanie indywidualnych zdolności wykonawców niższych szczebli hierarchicznych
- ⇒ trudności w opanowaniu przez kierowników całej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji.

Rys. 1. Struktura liniowa



Cechy charakterystyczne struktury funkcjonalnej

- dominują zależności funkcjonalne nad hierarchicznymi
- specjalizacja stanowisk kierowniczych w realizacji określonych funkcji
- prawo poszczególnych kierowników funkcjonalnych do bezpośredniego ingerowania w pracę wykonawców
- każdy z pracowników podlega wielu kierownikom funkcjonalnym
- zasadą, na której opiera się konstrukcja struktury funkcjonalnej jest specjalizacji pracy kierowniczej
- wykonawca jest powiązany bezpośrednimi więziami z przełożonymi funkcjonalnymi, którzy odpowiadają za swój funkcjonalny obszar działania.

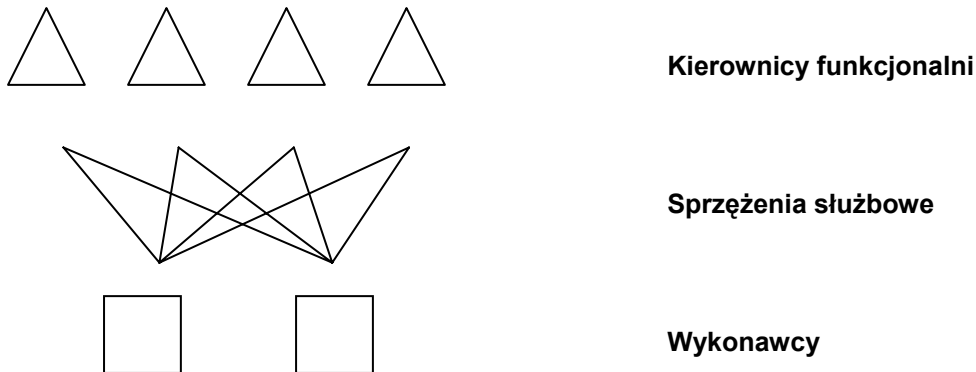
ZALETY:

- ⇒ planowe wprowadzenie daleko posuniętego podziału pracy i specjalizacji również w sferze kierowania
- ⇒ zdolność szybkiego reagowania na zmienioną sytuację systemu
- ⇒ możliwość korzystania przez wykonawców z kompetentnej rady przełożonych funkcjonalnych
- ⇒ fachowość podejmowanych decyzji

WADY

- ⇒ trudności w rozstrzygnięciu zakresu kompetencji i odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych
- ⇒ możliwość otrzymania przez wykonawców sprzecznych poleceń
- ⇒ naruszenie zasady jednoosobowego kierownictwa.
- ⇒ skomplikowana sieć informacyjna

Rys. 2. Struktura funkcjonalna



Cechy charakterystyczne struktury sztabowo-liniowej

- obok komórek typowo liniowych , występują tzw. sztaby, czyli stanowiska doradców
- komórki sztabowe służą fachową pomocą stanowiskom kierownictwa liniowego, nie tworząc oddzielnych pionów funkcjonalnych
- nie mają one uprawnień do bezpośredniego wydawania poleceń wykonawcom. ich zadaniem jest odciążenie kierowników komórek liniowych w realizacji ich funkcji podstawowych.

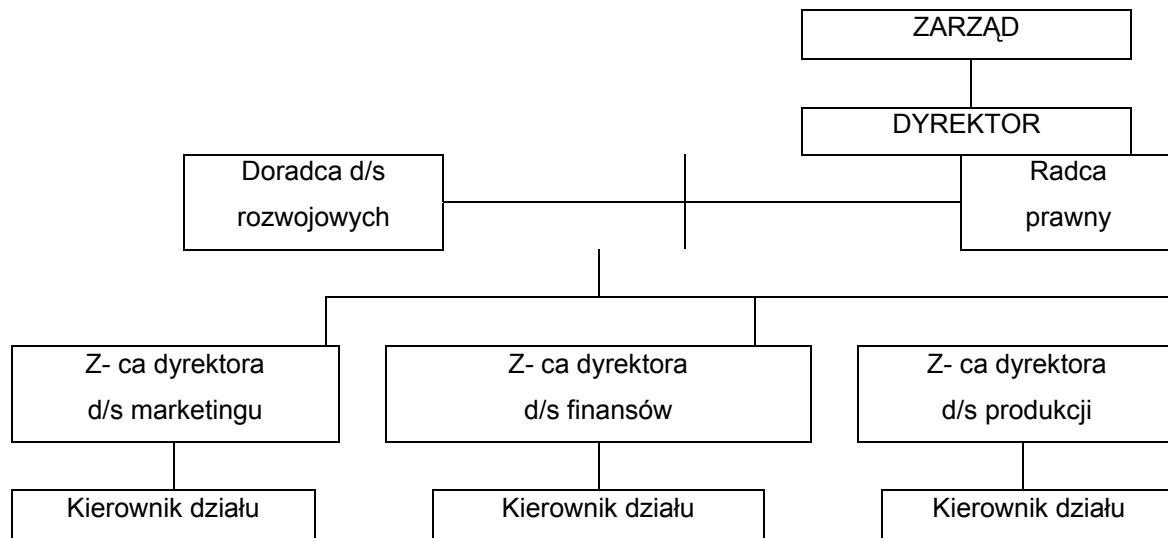
ZALETY:

- ⇒ przestrzeganie jednoosobowego kierownictwa
- ⇒ możliwość korzystania przez kierowników liniowych z opinii wysoko wykwalifikowanych ekspertów
- ⇒ możliwość specjalizacji funkcjonalnej w sferze zarządzania
- ⇒ szybkość podejmowania decyzji
- ⇒ prostota i przejrzystość konstrukcji
- ⇒ odciążenie komórek liniowych

WADY:

- ⇒ możliwość utożsamiania się komórek sztabowych z kierownictwem liniowym
- ⇒ możliwość sporów między kierownikami komórek sztabowych i komórek wykonawczych.
- ⇒ niebezpieczeństwo przecenienia lub niedoceniaenia przez komórki liniowe rad i opinii formułowanych przez komórki sztabowe.

Rys. 3. Struktura sztabowo- liniowa



NOWOCZESNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE

Struktura dywizjonalna

- linie produkcyjne umieszczone są w odrębnych jednostkach organizacyjnych (dywizjach), w których realizowane są wszystkie funkcje pomocnicze
- naczelne kierownictwo (kwatery główna) kontroluje działania podległych jej jednostek jedynie przez sprawowanie kontroli finansowej
- każda jednostka może mieć inną strukturę organizacyjną - należy bowiem dostosować ją do realizowanych przez jednostkę celów
- kierownictwo jednostki (dywizji) ponosi odpowiedzialność operacyjną
- kierownictwo naczelne (kwatery głównej) odpowiedzialność strategiczną.

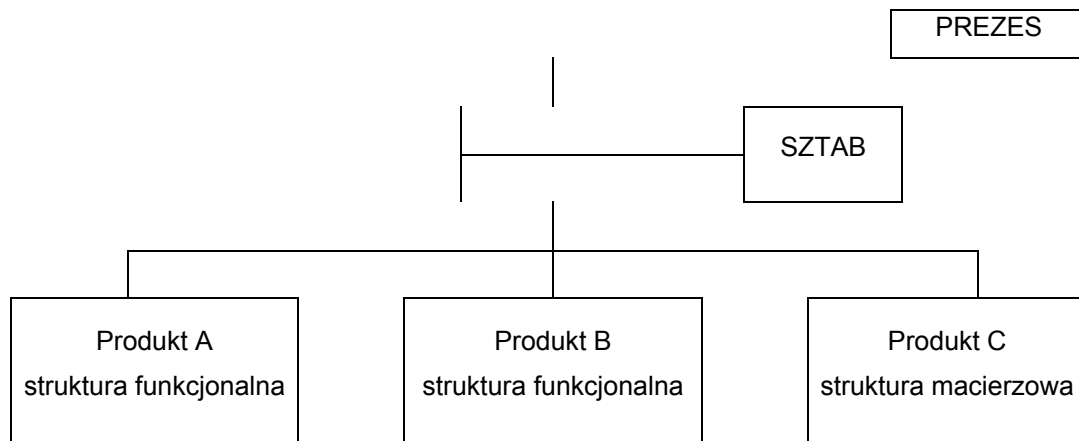
ZALETY:

- ⇒ wzmocnienie kontroli finansowej na szczeblu centrali oraz kontroli strategicznej
- ⇒ koncentracji na wewnętrznej efektywności
- ⇒ zapewnienie wzrostu firmy
- ⇒ uwolnienie prezesa firmy od kontroli operacyjnej
- ⇒ zdecentralizowanie odpowiedzialności.

WADY:

- ⇒ powoduje wysokie koszty administracyjne przez dublowanie funkcji sztabowych i komórek funkcjonalnych na szczeblu centrali oraz dywizjach
- ⇒ stwarza konkurencję między szefami dywizji i niejednokrotnie brak współpracy
- ⇒ powoduje kłopoty z ustaleniem właściwego stopnia delegacji kompetencji decyzyjnych na szczeblu dywizji
- ⇒ stwarza konkurencję o zasoby.

Rys. 4. Struktura dywizjonalna



Struktura projektowa

- składa się z zespołów projektowych powoływanych do realizacji zadań o niepowtarzalnym, kompleksowym i innowacyjnym charakterze
- zespoły te mogą spełniać wiele funkcji, np. analityczno - diagnostyczne, wdrożeniową, organizatorską czy techniczno - ekonomiczną oraz mieć różny zasięg.
- struktura ta może przybierać formy:
 1. *komórka sztabowa koordynuje realizację projektu*: kierownik -koordynator podporządkowany jest naczelnemu kierownictwu , a w stosunku do komórek liniowych dysponuje jedynie uprawnieniami doradczymi. Nie może im wydawać poleceń ani rozliczać z wykonania zadań. Nie ponosi on pełnej odpowiedzialności za realizowany projekt.
 2. *struktura projektowa z uprawnieniami komórek liniowych*: tworzony doraźnie zespół projektowy, który ma strukturę liniową i jest podporządkowany kierownikowi projektu. Kierownik projektu ma uprawnienia decyzyjne kierownika liniowego, dysponuje niezbędnymi pracownikami oraz środkami materialnymi i finansowymi.

ZALETY:

- ⇒ wykorzystanie fachowej wiedzy specjalistów
- ⇒ bezpośrednie kontakty między członkami zespołu projektowego i zespołowe rozwiązywanie problemów
- ⇒ krótkie drogi komunikacyjne i szybki podejmowanie decyzji
- ⇒ dużą elastyczność i szybkość reagowania na nowe problemy
- ⇒ znaczną aktywność innowacyjną członków zespołu projektowego
- ⇒ odciążenie naczelnego kierownictwa od problemów bieżącego zarządzania.

WADY:

- ⇒ trudność w precyzyjnym ustaleniu zakresów uprawnień i odpowiedzialności zespołów projektowych i organizacji macierzystej
- ⇒ niebezpieczeństwo autonomizacji grup projektowych i tworzenia zależności hierarchicznych między nimi

- ⇒ niebezpieczeństwo wystąpienia zjawiska stabilizacji grup projektowych i przedłużenia realizacji projektu w nieskończoność
- ⇒ trudność w koordynacji działań , szczególnie gdy w organizacji realizowanych jest jednocześnie kilka projektów
- ⇒ trudność natury psychologicznej i socjologicznej

Struktura macierzowa

- dwa wymiary podporządkowania służbowego
- odchodzi się w niej od zasady jedności kierowania
- wprowadza dwa kanały podległości, co w połączeniu z koniecznością każdorazowego negocjowania i szukania kompromisu wprowadza nowy klimat w organizacji
- kierownicy poszczególnych wymiarów zajmują równorzędną i równoprawną pozycję
- zjawisko dualizmu uprawnień decyzyjnych (pracownicy otrzymują polecenia z dwóch równoważnych źródeł)

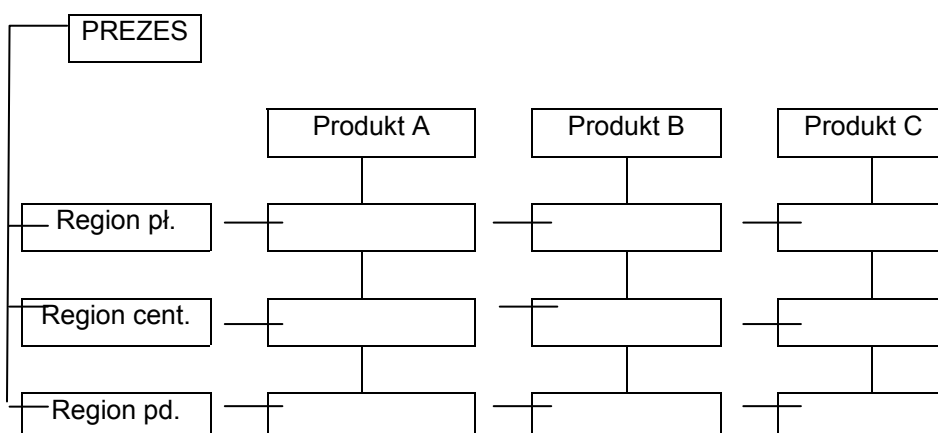
ZALETY

- ⇒ równorzędne traktowanie wymiaru przestrzennego i produktywnego
- ⇒ wprowadzenie zasady wzajemnej kontroli i równowagi między elementami struktury
- ⇒ zachęcenie pracowników do współpracy
- ⇒ rozwiązywania konfliktów i koordynacja działań pokrewnych

WADY:

- ⇒ jest organizacją trudną do zarządzania z powodu dużego rozbudowania
- ⇒ nieproporcjonalnie wiele czasu należy przeznaczyć na proces negocjacyjny i podejmowanie decyzji (niezbędne jest uzyskanie zgody wielu podmiotów)
- ⇒ powoduje zwiększenie zbiurokratyzowania struktury
- ⇒ może hamować kreatywność członków organizacji

Rys. 5. Struktura macierzowa



Struktura holdingowa

- organizacja prowadzi zróżnicowaną działalność w różnych
- każda z jednostek jest praktycznie niezależna kapitałowo i organizacyjnie
- jednostki są powiązane z centralną jedynie prawnie i kapitałowo
- kierownictwo holdingu prowadzi tylko zarządzanie portfelowe
- wpływ bezpośredni na działalność poszczególnych jednostek tworzących holding odbywa się jedynie przez wydelegowanych przedstawicieli w radach nadzorczych

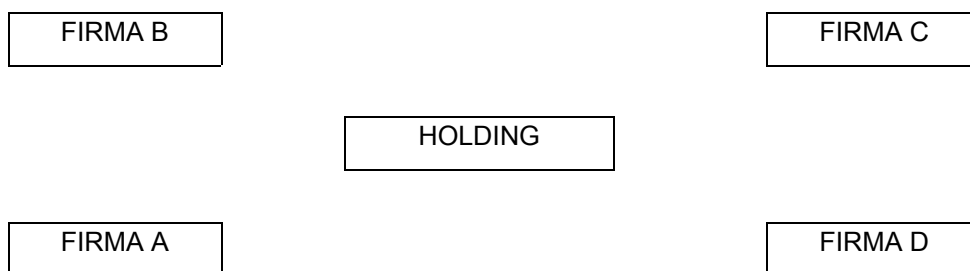
ZALETY:

- ⇒ zapewnienie jasnego i logicznego podziału odpowiedzialności między kierownictwem holdingu a jednostkami (firmami) tworzącymi go
- ⇒ ulokowanie odpowiedzialności za strategię działalności na szczeblu jednostek
- ⇒ uwolnienie kierownictwa centrali od działalności strategicznej a skoncentrowanie się na zarządzaniu portfelowym
- ⇒ pozostawienie całkowitej autonomii jednostką tworzącym holding.

WADY:

- ⇒ brak współpracy między jednostkami organizacyjnymi tworzącymi holding
- ⇒ brak wspólnej strategii działania i efektu synergetycznego
- ⇒ uzależnienie kierownictwa od działalności firm tworzących holding
- ⇒ częsty niedobór informacji na szczeblu centrali o rzeczywistej sytuacji w poszczególnych jednostkach
- ⇒ nadmierna koncentracja na krótkookresowych korzyściach finansowych.

Rys. 6. Struktura holdingowa



METODY ZARZĄDZANIA FIRMA

FAYOL – pierwszy opisał proces zarządzania. Podzielił różne czynności w organizacji na grupy i nazwał je funkcjami:

- Czynności rachunkowe
- Handlowe
- Produkcyjne
- Administracyjne, tj. planowanie, organizowanie (stwarzanie warunków dla zrealizowania celu), rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie.

P.DRUCKER- zarządzanie to przekształcanie zasobów firmy w produktywnie przedsiębiorstwo tzn. takie, którego efekty działania są większe od prostej sumy zasobów tego przedsiębiorstwa.

2+2=5- efekt synergiczny lub organizacyjny. Zasobami przedsiębiorstwa są zasoby: finansowe: gotówka, papiery wartościowe, rzeczowe: budynki, maszyny, urządzenia, surowce, ludzkie: kadra zatrudniona w przedsiębiorstwie

ZARZĄDZANIE

Podejście funkcjonalne:

- działania, które służą kierowaniu procesami pracy, tj. wszystkich czynności niezbędnych do realizacji zadań przedsiębiorstwa.
- funkcja sprawna, która kieruje użyciem zasobów i koordynowaniem funkcji rzeczowych.

Podejście instytucjonalne:

- grupa osób, szczebel kierowniczy, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń (prawo do decydowania w określonej dziedzinie).

Podejście systemowe

- dynamika działania organizacji gospodarczej
- system techniczno-ekonomiczny i społeczny funkcjonujący w określonym środowisku, w warunkach gospodarki rynkowej
- aby organizacja mogła działać sprawnie muszą być rozwiązane problemy dotyczące otoczenia zew i struktury wewnętrznej.

ELEMENTY PROCESU ZARZĄDZANIA

1. **Kreacja nowej koncepcji**, myśli dotyczącej aktywności przedsiębiorstwa;
2. **Inicjacja działań innowacyjnych** – opracowanie projektu decyzji i ich podjęcie
3. **Programowanie** – opracowanie planu działania

4. **Realizacja programu** – działalność stymulacyjna i leadership, uruchomienie działań motywujących zespół
5. **Kontrola** – sprawdzenie, czy programy, działania zostały zrealizowane zgodnie z założeniami i czy cele zostały osiągnięte

STYLE PROCESU ZARZĄDZANIA

1. **Technokratyczny - analityczny** - działania na podstawie różnorodnych analiz
2. **Polityczny** – związany ze zjawiskiem typowych sytuacji konfliktowych. Przybiera formę:
 - a) stylu uzgodnień i partycypacji (konieczność szukania form współpracy)
 - b) stylu przetargów i negocjacji
 - c) stylu perswazji i systemu wartości – przekonanie
3. **Przedsiębiorczy** - typowy dla szybkich decyzji w warunkach zagrożenia, wiele elementów spontaniczności.

ORGANIZOWANIE

- skoordynowany zespół czynności wykonywany przez personel firmy w celu realizacji określonego zadania zleconego przez przełożonego
- sposób ułożenia lub przydziału pracy członkom organizacji dla sprawnego osiągnięcia celu.

ETAPY PROCESU ORGANIZOWANIA

1. **Ustanowienie** całej pracy
2. **Podział** pracy na czynności logiczne możliwe do zrealizowania
3. **Łączenie** pracy w zespoły wg podobieństwa realizowanych zadań
4. **Koordynowanie** pracy członków organizacji w harmonijną całość
5. **Sprawdzenie** skuteczności organizacji i **wprowadzenie** poprawek

WIĘZI ORGANIZACYJNE

Relacje między częściami składowymi całości nazywamy. Rozróżnia się

- **służbowe** /hierarchiczne/
 - wyrażają zależność podwładnego od przełożonego
 - uprawnienia przełożonego do wydawania poleceń, decydowania i określenia zadań jakie powinien wykonać podwładny.
- **funkcjonalne** /nie hierarchiczne/
 - układ stosunków oficjalnych wyznaczonych przepisami

- istota jest pomaganie i doradzanie
- **informacyjne**
 - obowiązek wzajemnego informowania członków zespołu o stanie organizacji
- **techniczne**
 - wynikają z podziału pracy
 - wzajemne uzależnienie członków zespołu podczas realizacji wspólnego celu

HIERARCHIA I PODZIAŁ WŁADZY

- **Uprawnienia i odpowiedzialność**
- **Stopień autonomii** (samodzielności i inicjatywa)
- **Rozpiętość kierowania** (liczba podwładnych podporządkowanych jednemu przełożonemu)
- **Jedność rozkazodawstwa** (każdy pracownik powinien odpowiadać przed jednym przełożonym)
- **Liniiowość drogi służbowej** (kanały komunikacji powinny być jasne i sformalizowane)
- **Stopień centralizacji i decentralizacji**
- **System komunikacji i informacji** (zapewnia ład we wzajemnych stosunkach służbowych pomiędzy stanowiskami pracy)

ORGANIZACJA

- każdy przedmiot składający się co najmniej z dwóch elementów, pomiędzy którymi dokonuje się specjalizacja w procesie realizacji jakiś zdarzeń
- system którego uporządkowanie polega przede wszystkim na tym, że jego części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części.

Cechy organizacji jako systemu

1. **Wyodrębniony element społeczeństwa**
2. **Swoiste cele** (narzędzie do spełniania określonych celów, które określają rację bytu organizacji)
3. **Ograniczona autonomia**
4. **Uporządkowanie wewnętrzne** (określona struktura wewnętrzna)
5. **Bezosobowość działań członków organizacji** (ułatwia wzajemne kontakty pomiędzy osobami zajmującymi różne stanowiska, bez względu na uczucie jakie żywią wobec siebie)
6. **Trwałość i ciągłość funkcjonowania** (organizacje mogą trwać wiele razy dłużej od jej członków)
7. **Podział pracy i władzy**
8. **Przepływ informacji**, które nie są przypadkowe, ale rozmyślnie i zaplanowane.
9. Obecność **ośrodków władzy** kontrolujących wyniki organizacji.
10. **Substytucyjność personelu**
11. **Systemy otwarte** co oznacza że prowadzą wymianę energii, materii i informacji.
12. **Wewnętrznie uporządkowane** co przejawia się w określonej strukturze wewnętrznej organizacji.

13. **Zdolność doskonalenia się** i podnoszenia stopnia zorganizowania i sprawności działania.
14. Zdolne do osiągnięcia **stabilnych stanów** mimo zmian w otoczeniu (ciągła równowaga dynamiczna z otoczeniem).

Formy cyklu działania zorganizowanego:

Naczelna dyrektywa sprawnego działania to cykl działania zorganizowanego

- określenie cyklu działania
- planowanie działania
- zbadanie środków koniecznych dla zrealizowania celów
- gromadzenie i porządkowanie koniecznych środków materialnych, ludzkich i informacji
- realizacja przedsięwzięcia zgodnie z planem
- kontrola uzyskanych efektów

SPRAWNE DZIAŁALNIE

- 1) **Skuteczność** – to takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel
 - działanie nieskuteczne: pozostało ono tylko w sferze zamiaru
 - częściowo skuteczne- każdy krok przybliży nas do celu
 - przeciwnskuteczne- działanie oddala nas od celu
 - obojętne- ani skuteczne ani nieskuteczne
- 2) **Korzystność** - różnica między wynikiem użytecznym (efektami) a kosztami działania
 - działanie korzystne $W-K > 0$
 - dział niekorzystne $W-K < 0$
 - działanie obojętne pod względem korzyści $W-K = 0$
- 3) **Ekonomiczność**- miarą ekonomiczności to stosunek czynników działania (efektów działania) do kosztów działania
 - $W/K > 1$ działanie ekonomiczne
 - $W/K < 1$ działanie nieekonomiczne
 - $W/K = 1$ działanie obojętne

Dyrektywy sprawnego działania

1. **Specjalizacja:**
 - a) uniwersalizacja- wybór właściwego podziału pracy
 - b) specjalizacji wykonujących pracę.
2. **Aktywizacja**- najbardziej czynne zachowanie się, z wykorzystaniem całej swojej energii; i **Ograniczenie działania**-celowe minimalizowanie swoich wysiłków
3. **Oczekiwanie właściwej chwili:**
 - a) kunktacja- zwlekanie z załatwieniem czegoś)
 - b) antycypacja- uprzedzenie okoliczności w przyszłości-przewidywanie potencjalnych skutków)

Wiąże się z podjęciem decyzji stosowanej do okoliczności podlegającej bądź na wstrzymaniu się od działania i oczekiwaniu na samoistną ewolucję zdarzeń, bądź na rozpoczęciu działań w celu uprzedzenia niekorzystnej ewolucji zdarzeń.

4. **Utrzymywanie określonego poziomu zasobów (potencjał działania)**

- a) pełne wykorzystanie zasobów-polega na dostosowaniu do istniejących warunków takiego poziomu zasobów, który zapewnia bezpieczeństwo dla ciągłości zadania, ułatwia pełne wykorzystanie posiadanych zasobów
- b) utrzymanie miary w wykorzystaniu rezerw

5. **Koncentracja sił i środków**

- a) na jednym kierunku działania(oddziaływanie na jedną lub małą liczbę elementów, wybieranie pola działania i skoncentrowanie na nim całej uwagi)
- b) zabezpieczenie wszystkich kierunków działania- dywersyfikacja działania (działanie szerokim frontem)

Wiąże się z ustaleniem stosownego do sytuacji poziomu działania polegającego na wyborze i całkowitym poświęceniu się jednemu fragmentowi i rzeczywistości albo jednoczesnej aktywności w wielu dziedzinach.

FUNKCJE KIEROWNICZE

GULICK: POSDCORB

P- planowanie- wyznaczanie tego, co jest do zrobienia i jak to zrobić by osiągnąć cel.

O- organizowanie- stworzenie warunków do zrealizowania planu, podział czynności, uporządkowanie w/w elementów.

S- zdobywanie i szkolenie kadr oraz zagwarantowanie odpowiednich warunków pracy

D- podejmowanie decyzji i ich przekształcanie, instrukcje szczegółowe i ogólne (kierowanie ludźmi, podejmowanie decyzji kierowniczych, sposoby, metody, techniki kierowania ludźmi)

CO- koordynowanie(czynności w czasie i przestrzeni)- łączenie różnych elementów procesu pracy.

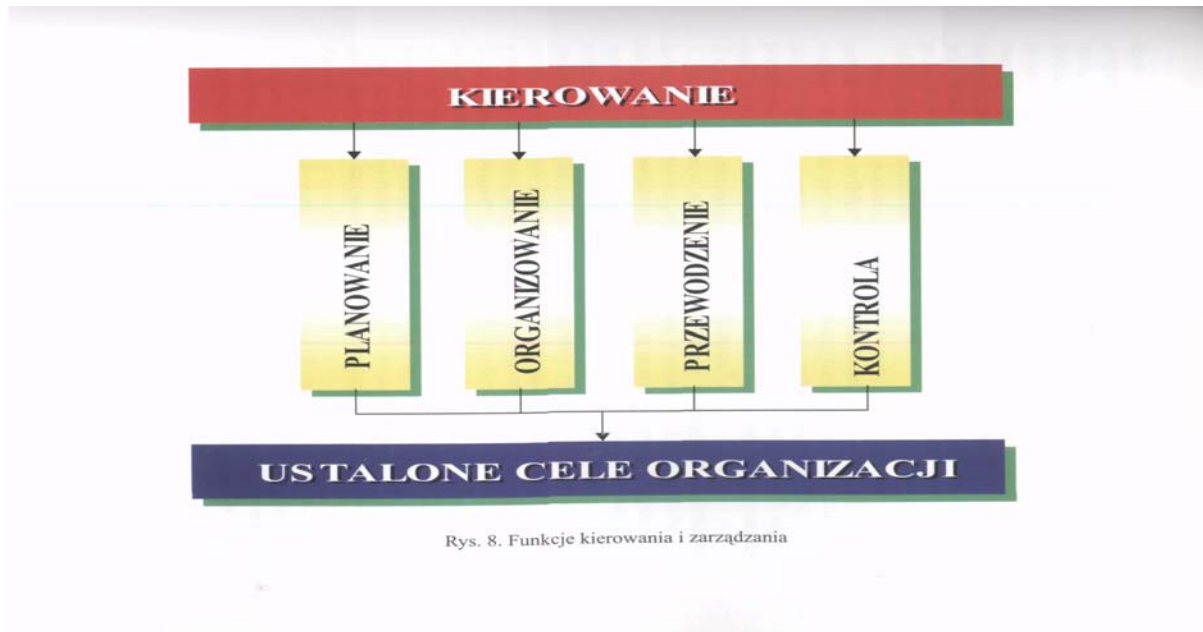
R- informowanie szczebla nadrzędnego o przebiegu i realizacji zadań.

B- kontrola zapewnienie realizacji wszystkich zadań

KOONTZ I O'DONELL

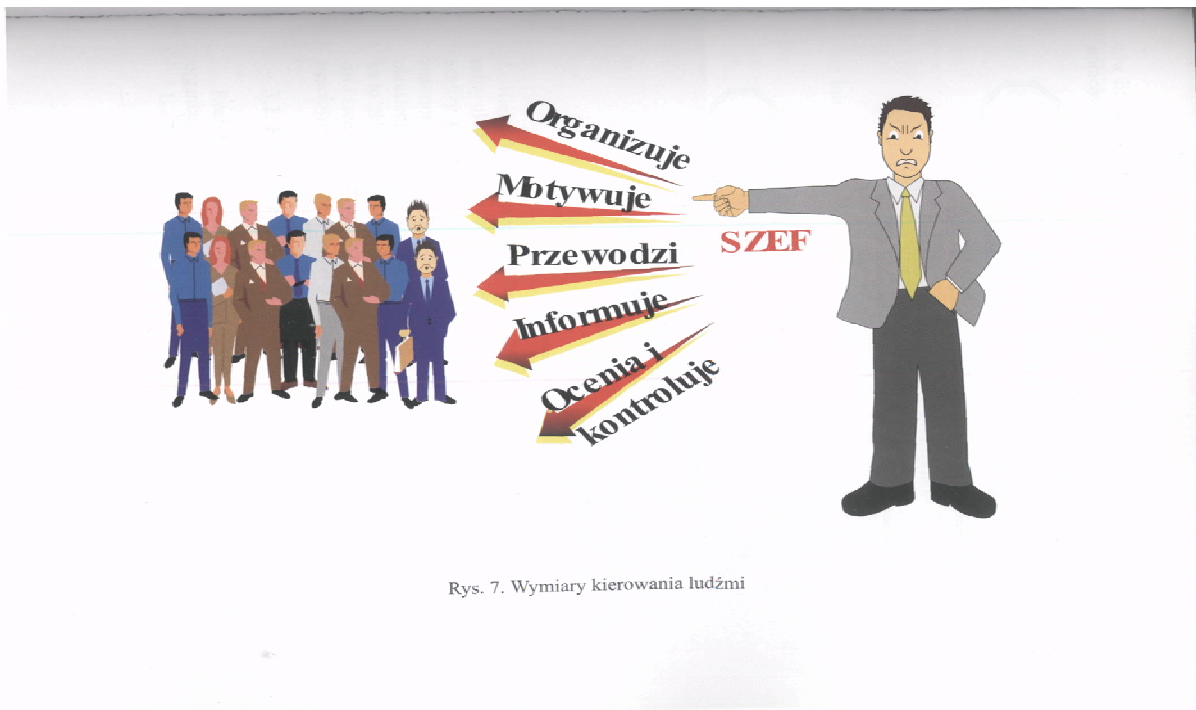
1. Planowanie- postawienie celu, rozwinięcie przyszłych opcji działania, wyznaczanie celów ramowych, wytycznych, programów i sposobów postępowania dla całego przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego części.
2. Organizowanie- kształtuje strukturę działania, która specyfikuje wszystkie konieczne zadania, realizacja planów jest zapewniona
3. Zabezpieczenie kadr – bieżące zapewnienie i utrzymanie zasobów ludzkich
4. Kierowanie w węższym znaczeniu – układ oddziaływania jako mikrostruktura między uczestnikami, motywowanie, komunikowanie i style kierowania.

5. Kontrola –ma rejestrować osiągnięte wyniki i porównywać je z planem. Kontrola ze swoimi informacjami jest jednocześnie punktem wyjścia do opracowania nowego planu i rozpoczynającego się tym samym od nowa procesu zarządzania.



MENADŻER

Podstawowym jego zadaniem jest realizacja procesu zarządzania, planuje, podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacje.



Klasyfikacja menadżerów:

1. Wg szczebla zarządzania

- a) *najwyższego szczebla zarządzania* - top menadżer, dyrektor, zastępca wyznaczający cele organizacji
- b) *średniego szczebla zarządzania* - middle menadżer - kierownicy działu, filii zakładów realizują cele i strategię ustalone przez top menadżerów
- c) *pierwszej linii* - first line czyli najniższy - decydują o inwestycjach rozszerzeniu linii zbytu są to brygadziści i kontrolerzy

2. Wg obszaru działania

- a) *menadżerowie funkcjonalni* - zajmują się określonym obszarem działania w organizacji (np. produkcja, sprzedaż, marketing, finanse)
- b) *menadżerowie ogólni* nadzoruje złożoną jednostką np. przedsiębiorstwo, samodzielny wydział

Źródła władzy menadżera

1. Władza wymuszania

- a) władza karania - umiejętności korzystania z takich narzędzi i instrumentów w jakie wyposażone jest każde stanowisko menadżerskie .
- b) władza rzeczywista - kierownik umie korzystać z takich narzędzi wymuszania jakimi są kary .

2. **Umiejętność nagradzania**- umiejętność wiązania wysokości nagrody ze spełnieniem określonych wymagań. Umiejętność wiązania wysiłku z nagrodą.

3. **Władza odniesienia = charyzmatyczna**- osobowość narzuca swój styl pracy grupie podwładnych

4. **Władza formalna** -wynikająca z mocy prawa; źródło tradycyjne

5. **Doświadczenie i profesjonalizm**

Umiejętności menadżerów

- a) **techniczne** - zdolność posługiwania się narzędziami i aparaturą a także słownictwem charakterystycznym dla danej dziedziny wiedzy
- b) **społeczne** - zdolność współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania (poszczególnych osób jak i grup), tworzenia właściwej atmosfery pracy
- c) **konceptyjne** - umysłowa zdolność koordynacji integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji, związane z nakreśleniem kierunku celu, strategii, misji działania przedsiębiorstw

Role organizacyjne menadżerów:

- 1. **Interpersonalne**- ułatwiają kierownikowi utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji
 - rola reprezentacyjna - funkcja ceremonialna polega na reprezentowaniu organizacji na wszelkiego rodzaju zewnętrznych i wewnętrznych ceremoniach (witanie gości, obiad z klientem)
 - rola przywódcy –obejmuje motywowanie, szkolenie oraz angażowanie pracowników
 - rola łącznika - nawiązywanie kontaktów (układy przyjacielskie z innymi szefami)
- 2. **Informacyjne** - otrzymywanie i przekazywanie informacji; kierownicy zbierają i rozpowszechniają informacje

- obserwator- poszukuje informacji, którą mógłby wykorzystać z pożytkiem (zadaje pytania podwładnym, napływające spontanicznie plotki)
 - upowszechniającego - przekazuje podwładnym ważne informacje
 - rzecznika - przekazuje część zebranych informacji osobom spoza jednostki, czy nawet spoza organizacji (narady, konferencja, sympozja)
3. **Role decyzyjne** – odnoszą się do decyzji które należy podjąć w oparciu o rzetelną informację.
- przedsiębiorczy - stara się udoskonalić swoją jednostkę inicjuje i wprowadza zmiany
 - przeciwdziałania zakłóceniom- zażegnuje kryzysy (strajk, bankructwo odbiorcy)
 - rozdziela zasoby - odpowiada za decyzje jak i komu przydzielone zostaną zasoby organizacji
 - negocjator - podejmowanie nowych umów z innymi przedsiębiorstwami

STYLE KIEROWANIA

Styl autokratyczny

Stosowany, gdy:

- zadania są ściśle ustalone , jasno sprecyzowane (proste lub wymagają precyzyjnej koordynacji)
- podwładni oczekują takiego sposobu kierowania.
- istnieje konieczność szybkiego i zdecydowanego podejmowania decyzji.
- duże ryzyko zagrożenia popełnienia błędu wymagają ciągłych decyzji kierownika.

Zalety

1. umożliwia władcze kierowanie nad całością
2. zapewnia krótki czas podejmowania decyzji
3. pozwala na precyzyjne zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych za realizację danego zadania
4. daje możliwości sprawnej koordynacji zadań
5. nie wymaga zbyt dużych zdolności interpersonalnych

Wady

1. ogranicza samodzielność podwładnych (wymaga od kierownika wnikania w szczegóły działania podwładnych)
2. nie sprzyja angażowaniu podwładnych w realizacji zadań
3. ogranicza inwencję twórczą pracowników
4. wymaga stałego nadzoru i kontroli, precyzyjnego stawiania zadań.
5. zwalnia podwładnych od odpowiedzialności
6. nie umożliwia pełnego wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników

Styl demokratyczny

Stosowany, gdy:

- cele firmy i interesy pracowników są zbieżne
- zespół i organizacja realizuje zadania o charakterze innowacyjnym
- są oddani, wykształceni, świadomi, zaangażowani, samodzielni podwładni, dysponujący wiedzą i umiejętnościami, są gotowi przyjmować odpowiedzialność za podejmowane decyzje

- realizuje się zadania twórcze
- praca wymaga inwencji twórczej pracowników
- nie da się ustalić ścisłych procedur postępowania

Zalety:

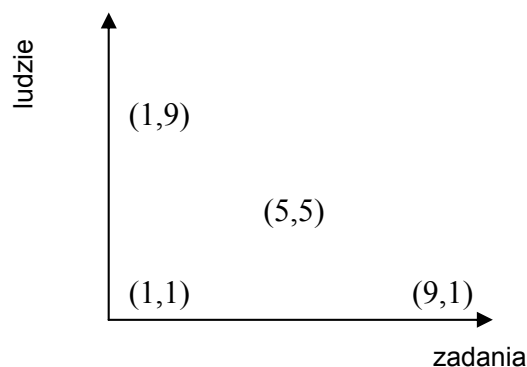
1. pozwala kierownikowi na zajęcie się sprawami konkretnymi
2. wzmacnia u podwładnych zaangażowanie, identyfikowanie się z firmą i chęć współpracy
3. pełne wykorzystanie wiedzy i umiejętności podwładnych
4. sprzyja innowacyjności
5. wzmacnia poczucie odpowiedzialności podwładnych za realizowane zadania.
6. integruje zespół i organizację i ogranicza konflikty pracowników.
7. wyzwala inwencje twórczą
8. umożliwia przekazywanie uprawnień decyzyjnych

Wady:

1. konieczność ustalania stanowisk wydłuża czas podejmowania decyzji
2. może istnieć niebezpieczeństwo braku koordynacji w czasie czynności i zadań
3. wymaga się od kierownika dużych umiejętności społecznych i motywacyjnych, pracy z podwładnymi.
4. może stwarzać pozory słabości i uległości kierownika.

MODELE KIEROWANIA

Blaych i Molton – osobowość menedżera



(1,9)- demokratyczny

(9,1)- autokratyczny

(1,1)- bierny, nieudolny (umiejętności, cechy osoby na stanowisku menadżera nie są odpowiednie i wystarczające do sprawowania funkcji kierowniczych. Osoba ta była doskonała na stanowisko podwładnego)

(9,9)- zespołowy, zintegrowany

(5,5)- przeciętny

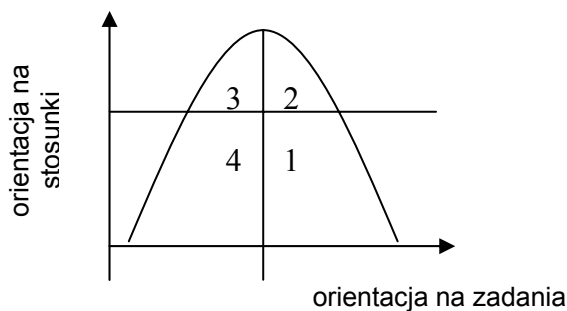
Reddin- osobowość menadżera + efektywność

1. Separujący - przyjmuje postać stylu dezertyzującego, jeżeli niesprzyjające są warunki do kierowania: trzeba podejmować decyzje; nikt mu nie może pomóc lub w sprzyjających warunkach może przyjąć postać stylu biurokratycznego wtedy może być efektywny.
2. Poświęcający się
3. Towarzyski - efektywny (rozwojowy) wtedy, gdy grupa podwładnych jest wykształcona, świadoma, samodzielna i wie, że musi wykonać zadanie, mniej efektywny (kanapowy, misjonarski)
4. Styl zintegrowany
 - styl kompromisowy (mniej efektywny) – kierownik wybiera mniejsze zło i idzie na kompromis
 - styl administracyjny (bardziej efektywny) – kierownik szanuje podwładnych i wymaga od niego pełnego, dokładnego wykonania pracy.

Fiedler- sytuacje

1. Stosunki międzyludzkie
2. Struktura zadań-
 - ustrukturyzowane, jeżeli są proste, rutynowe i istnieją ścisłe instrukcje co do sposobu ich wykonywania, kierownikowi łatwo sprawdzić jak efektywnie działają podwładni
 - nieustrukturyzowane, kiedy występuje wiele ilościowych aspektów i nie da się jasno określić najlepszego sposobu działania, wiedza kierownicza jest z natury ograniczona.
3. Pozycja lidera – władcza, przywódca- im wyższa hierarchia organizacji tym łatwiej przywódca wpływać na zachowania podwładnych, bowiem tym bardziej akceptują oni jego dominację.

Blanchard i Hersey- ewolucja



Poziomy:

- podwładny realizujący 1 poziom- *styl autokratyczny*
- podwładni samodzielni 2 poziom – *styl demokratyczny*
- podwładny współpracujący 3 poziom – *styl partycypacyjny* (przełożony i podwładny są partnerami)
- podwładny delegujący 4 poziom – *styl dyskretne doradztwo i współpraca*

OTOCZENIE ORGANIZACJI

Segment „natura”

- środowisko ekologiczne- zmiany w nim zachodzące utrudniają niektórym organizacjom prowadzenie ich dotychczasowej działalności
- środowisko kulturowe- organizacja istnieje w ramach jakiejś społeczności, która wyznaje pewien system wartości, ideały i wzorce zachowań, przejawia określone aspiracje i dążenia, postawy wobec różnych zjawisk i stanów rzeczywistości.
- image- jeśli społeczne otoczenie nie akceptuje firmy, uważa ją za nieetyczną, zbyt mało solidną czy wiarygodną, może bardzo skutecznie utrudniać jej funkcjonowanie- władza opinii publicznej.

Segment „władza”

- państwo- dla współczesnych organizacji jest władzą, która stanowi prawa i egzekwuje ich stosowanie, dysponuje przymusem i sankcjami, wydaje nakazy, zakazy, ustala normy postępowania, zasady opodatkowania, stawki celne, stopę refinansowania, zakazy lub ograniczenia transferu zysków, dopuszczalne normy emisji zanieczyszczeń środowiska.
- „centrale”- to władza organizacji będących częściami większych całości np. koncerny, która w większym lub mniejszym stopniu posługuje się nakazami, zakazami i sankcjami.

Segment „gra”

Tworzą go najróżniejsi partnerzy organizacji, głównie jej rynkowi kontrahenci- klienci, dostawcy, banki, kooperanci, podwykonawcy, usługodawcy, usługobiorcy itp. Realizują oni własne interesy i cele, ale do tego potrzebują innych organizacji i zasobów. Wchodzą oni pomiędzy sobą w najróżniejsze związki, wymieniają dobra, usługi i informacje, uważając, aby wymiana była dla nich opłacalna. Mogą oni partner „ograć”, ale nie można go zniszczyć. Można być negocjatorem „twardym”, ale zawsze lojalnym. Lojalność i wzajemne szanowanie odrębnych interesów są etyczną podstawą gier.

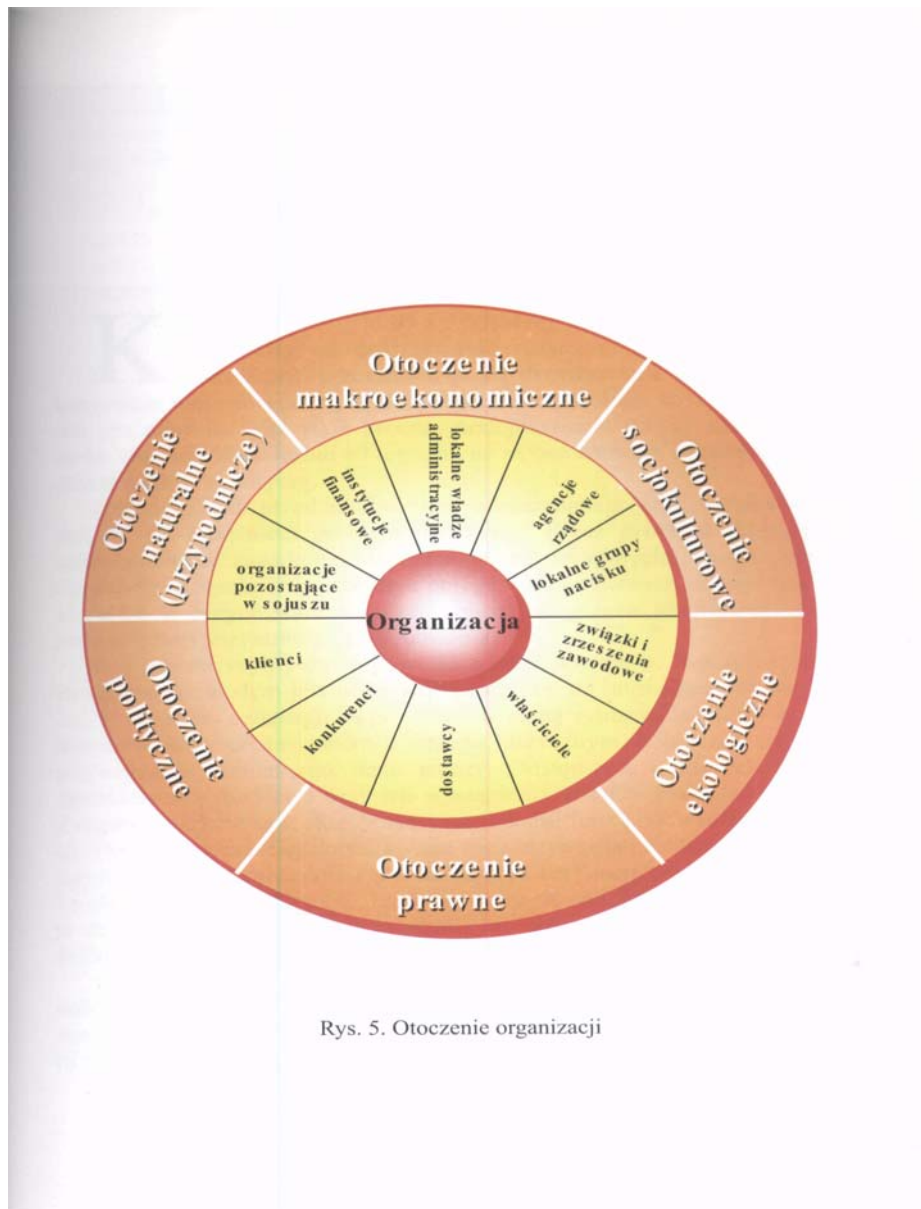
Segment „walka”

To rozdaj gry, tyle, że chodzi tu o zniszczenie przeciwnika lub znaczne osłabienie jego siły. Ta gra jest grą o sumie zerowej. Wygrana jednej strony oznacza przegraną drugiej.



Otoczenie:

- rozległe- globalizuje się rynek, wymiana informacji, skutki lokalnych kataklizmów i konfliktów
- zróżnicowane- nowe, wyspecjalizowane organizacje, wąskie i specyficzne „nisze rynkowe”, grupy klientów o specjalnych, wyrafinowanych potrzebach
- niestabilne- coraz krótszy „okres życia” produktów, coraz silniejsza konkurencja, „rewolucje” technologiczne, przełomy polityczne, aktywna i zmienna ingerencja państwa itp.
- kompleksowe- coraz większa współzależność procesów i zjawisk
- stałe- brak zmian w otoczeniu, taki a nie inny dostęp do czynników w otoczeniu. Przedsiębiorstwo pozostające zbyt długo w otoczeniu stałym nie rozwija się, brak postępu technicznego, technologie nie rozwijają się
- zmienne- organizacja ma czas na ustosunkowanie się do zmian
- burzliwe- zmiany zachodzą zbyt szybko, organizacja nie ma wpływu na dostosowanie się.

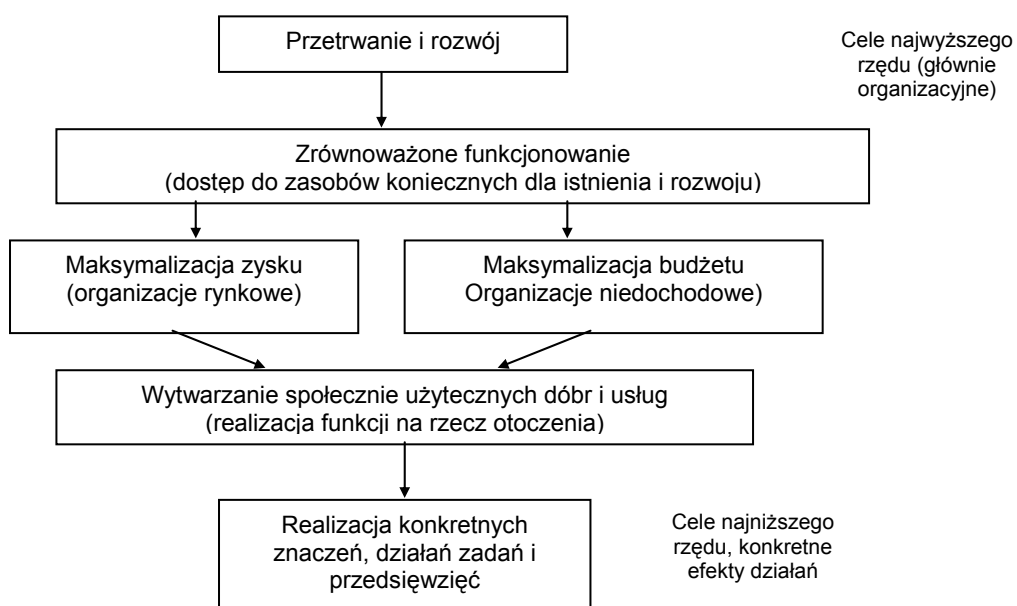


Rys. 5. Otoczenie organizacji

PODSYSTEMY ORGANIZACJI

Cele

- często utożsamiane z funkcjami, jakie pełnią one na rzecz otoczenia (cel biura prawnego – załatwianie prawnych zleceń swoich klientów)
- zysk jest najbardziej ogólnym celem działań podejmowanych przez organizację
- organizacje nie nastawione na zysk (organizacje nie dochodowe) czerpią niezbędne środki finansowe głównie z różnych budżetów publicznych : państwowych, regionalnych, lokalnych, dlatego określane są mianem organizacji budżetowych
- cele organizacji rozumiane bywają również jako zbiory konkretnych efektów działań podejmowanych w ramach i dla realizacji ich funkcji (np. ustalona wielkość produkcji, wielkość zysku w danym okresie, asortyment)
- cele organizacji stanowią zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności
- mają hierarchiczną konstrukcję:
 - zamierzenia długofalowe, kosztowne, ważne dla przyszłego rozwoju organizacji nazywane celami strategicznymi. Związane są one ze zdobywaniem nowych rynków, badaniami nad nowymi produktami i technologią
 - cele niższego rzędu: taktyczne i operacyjne które są bardziej konkretne niż strategiczne, można je dostosować do zmieniających się warunków zanim zmienimy cele wyższego rzędu
- cel to uświadomiony : sporządzony przez konkretną osobę lub grupę społeczną stan rzeczy, który zamierza ona osiągnąć



Struktura

- każda organizacja ma swoją wewnętrzną logikę, składa się z różnych elementów oraz powiązań i zależności łączących je
- najbardziej podstawowym składnikiem struktur organizacyjnych są pojedyncze stanowiska pracy
- wzajemne zależności łączące stanowiska pracy mają różny charakter (więź służbowa, technologiczna, funkcjonalna, informacyjna)
- na bazie powiązań kształtują się struktury
 - a) struktury typu „U” określone mianem jednolitych, spójnych, każda ich część nie może funkcjonować bez powiązań z innymi, nie może się usamodzielniać.
 - b) struktury typu „M” – są to związki wielu przedsiębiorstw posiadających znaczną samodzielność. Łączą je głównie powiązania ekonomiczne oraz jednolita polityka

Ludzie

- są najważniejszy składnik każdej organizacji
- jednostki i grupy społeczne są systemami naturalnymi, wnoszącymi do organizacji swe potrzeby: biologiczne, kulturalne, inteligencję, cele, umiejętności.
- są najbardziej zawodnym składnikiem organizacji, ale tylko dzięki nim trwają one i rozwijają się

Technika

- zbiór ogólnych i szczegółowych sposobów, technik oraz narzędzi służących realizacji organizacyjnych zadań
- określa działania, jakie powinny być podjęte dla wykonania zadań, porządkują je i wiążą między sobą
- może być wypracowana przez samą organizację lub zapożyczona czy narzucona z zewnątrz
- różny może być stopień jej szczegółowości, sztywności (niezmienności), obligatoryjności (obowiązku stosowania) i formalizacji
- ze względu na stopień szczegółowości, sztywności i sformalizowania stosowane w organizacjach techniki działania podzielić można na:
 - a) ogólne algorytmy
 - b) algorytmy działania wyznaczają w postaci kolejnych faz (etapów) tok (sposób) postępowania w określonych sytuacjach

PLANOWANIE

Jest procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach

FUNKCJE PLANOWANIA

1. **Zewnętrzna** = zachęcająca partnera do udziału w finansowaniu danej idei, pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowych, stworzeniu wspólnego przedsięwzięcia
2. **Wewnętrzna** = ukazującą skalę zadań, ich słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia

Funkcje planu to:

- szczegółowe określenie niezbędnych zasobów, które mają być wykorzystane,
- dostosowanie możliwości ich pozyskiwania i wykorzystywania do warunków otoczenia

ETAPY PLANOWANIA

1. **Ustanawianie celów**; (co ma organizacja zrobić, czego potrzebuje, co chce osiągnąć); analiza otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa (analiza swoich własnych możliwości) Elementami analizy są: analiza szans i zagrożeń w otoczeniu, analiza swoich słabych i mocnych stron i jednocześnie ma miejsce formowanie celów
2. **Określenie obecnej sytuacji** (czy posiada wystarczające zasoby, aby wprowadzić plan w życie); analiza konkurencji- segment walka; opracowanie strategii działania. Elementami tej strategii jest: domena działania - z jakim produktem startuje przedsiębiorstwo i do kogo skierowany jest produkt (i na jakim rynku).
3. **Ustalenie, co sprzyja a co przeszkadza**; Pomysł na zdobycie przewagi konkurencyjnej (co zrobić by dane dobro było sprzedawane lepiej niż inne)
4. **Opracowanie zbioru działań**, prowadzących do osiągnięcia celu; określenie celów strategii działania

MISJA

- wspólna wartość przyjmowana przez wszystkich pracowników i zarząd firmy pozwalająca wybrać cele firmy dla klientów, pracowników, akcjonariuszy, środowiska
- wartość określająca filozofię działania firmy czyli: strategię firmy, styl zarządzania, strukturę firmy, sposób wykorzystania zasobów, sposób realizacji codziennych procedur, sposób wykorzystania zdolności pracowników, sposób nagradzania pracowników
- wyrażenie jednoznacznego, unikalnego celu, który różnicować będzie organizację od innych branż ze względu na przedmiot, zakres i sposób działania
- deklaracja misji powinna zawierać następujące informacje: rola jaką firma spełnia i chce spełniać na rynku, pozycja firmy na rynku i aspiracje co do przyszłej pozycji, główne cele marketingowe firmy, struktura wielkości firmy, charakter i liczba filii, umiejscowienie danego działu w firmie, rola działu w realizacji strategii firmy, oferowane produkty i usługi
- sformułowana ogólnie i rzetelnie

- ustalana jest na rok lub dwa, później należy uwzględnić strategię przedsiębiorstwa.
- nie jest kategorią planistyczną lecz raczej socjologiczną
- sformułowanie kształtowane jest przez: 1) historię przedsiębiorstwa 2) środowisko w którym działało przedsiębiorstwo 3) środki jakimi dysponuje.

WIZJA

Długookresowa, co najmniej kilkunastoletnia strategiczna prognoza rozwoju względem: 1) dziedziny działania 2) zasięgu działania 3) dystrybucji zasobów 4) wyróżniających kompetencji.

STRATEGIA

- jest ogólnym programem definiowania i realizowania celów organizacji oraz pełnienia jej misji
- odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych, polityki i programów osiągania ich, metod niezbędnych aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych
- jest rozumiana jako
 - a) pewien plan działania organizacji związany z jej pozycją w otoczeniu (obecną i przyszłą)
 - b) pewien względnie stały i konkretny sposób działania
- jest przyjętą przez kierownictwo organizacji spójną koncepcją działania
- wdrożenie jej ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania.

Elementy strategii:

1. Domena działania (określa ona gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi);
2. Strategiczna przewaga (polega na tym, aby w ramach wybranej branży być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy);
3. Cele strategiczne (są ważnym uzupełnieniem wyboru domeny i strategicznej przewagi nad konkurentami, określają, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach);
4. Funkcjonalne programy działania (są przełożeniem strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy).

PLANOWANIE STRATEGICZNE

- zbiór decyzji określających cele i ich zmiany wynikające z konieczności przystosowania się do zmian w otoczeniu, zasoby niezbędne do osiągnięcia założonych celów oraz sposoby ich pozyskania, rozmieszczenia i użytkowania

- działanie, które tworzy wizję firmy na czas nim objęty oraz wytycza ramy działalności przyczyniające się do jej sprawnego i skutecznego funkcjonowania
- cechy:
 1. wyznacza podstawowe cele firmy
 2. stwarza normy dla bieżących decyzji
 3. dotyczy dłuższej perspektywy niż planowanie innego rodzaju
 4. powoduje skoncentrowanie energii i zasobów na najważniejszych działaniach firmy
 5. angażuje kierownictwo najwyższego szczebla
 6. uwzględnia reagowanie na zmieniające się otoczenie firmy

PLANOWANIE OPERATYWNE

- zbiór decyzji określających konkretne zadania i działania konieczne do poprawnego ich wykonania w przewidzianym czasie
- obejmuje wybór i określenie celów krótkookresowych oraz zabezpieczenie środków ich realizacji
- charakteryzuje się:
 1. zakres- pojedyncze działania lub zadania
 2. złożoność- mała liczba zmiennych
 3. cel planowania- wykonanie zadania
 4. charakter czynności planistycznych- odtwórczy postępowanie według wytycznych
 5. agregacja informacji- niska.

PLANOWANIE STRATEGICZNE	PLANOWANIE OPERATYWNE
<ul style="list-style-type: none"> • prowadzi do osiągnięcia ogólnych celów • określa kierunek działania • jakościowe • mało dokładne • zwrócone w stronę otoczenia • dotyczy firmy jako całości kierunków rozwoju całej firmy • dłuższy okres czasu • odpowiadają za nie kadry kierownicze najwyższego szczebla • cechuje je wielowariantowość 	<ul style="list-style-type: none"> • określa sposoby wcielania w życie planowania strategicznego • ponosi mniejsze ryzyko • szczegółowe • zwrócone do wnętrza jednostki • dotyczy poszczególnych części • krótki okres czasu • określa funkcje i sposób ich realizacji

PROCES DECYZYJNY

Decyzja jest zawsze wyborem jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania.

Proces decyzyjny

- rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej
- zidentyfikowanie alternatywnych możliwości działania
- wybór najlepszej możliwości i jej realizację
- menadżerowie podejmując decyzje znajdują się w różnych sytuacjach stosownie do sytuacji podejmują różne decyzje.
- podejmowanie decyzji może być rozumiane jako:
 1. akt podjęcia decyzji
 2. proces podejmowania decyzji.

RODZAJE DECYZJI

Decyzje zaprogramowane

- mają kompletną strukturę lub powtarzają się z pewną częstotliwością
- przykład- decyzja o zamówieniu kolejnych partii surowców, gdy ich stan w magazynie osiągnie z góry określony limit
- dotyczą mniej istotnych spraw
- są podejmowane przez menadżerów niższego szczebla
- nie wymagają dużego nakładu pracy.

Decyzje nie zaprogramowane

- mają niezbyt wyraźnie określoną strukturę
- podejmowane są rzadziej niż decyzje zaprogramowane
- przykład- decyzja o rozpoczęciu działalności w nowym sektorze rynkowym, podjęcie decyzji o radykalnej zmianie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa
- podejmowane są przez menadżerów wyższego szczebla
- wymagają dużego nakładu pracy
- wiążą się z dużym ryzykiem.

CECHY DECYZJI	RODZAJ DECYZJI		
	STRATEGICZNE	TAKTYCZNE	OPERACYJNE
RODZAJ PROBLEMU	kierunki rozwoju działalności przedsiębiorstwa	zapewnienie warunków do sprawnego realizacji celów instytucji	optymalizacja wykorzystania zasobów instytucji
ISTOTA PROBLEMU	alokacja ogółu zasobów w zależności od możliwości określonych przez otoczenie	organizacja i rozwój zasobów	zastosowanie zasobów
NAJWAŻNIEJSZE CELE	cele i zadania, strategie w zakresie finansów, marketingu	organizacja i struktura informacji, odpowiedzialności pozyskanie zasobów i ich rozwój; środki pieniężne; narzędzia i przedmioty, pracy, ludzie	cele i zadania operatywne; organizacja zaopatrzenia produkcji i zbytu kontrola procesów
OGÓLNA CHARAKTE- RYSTYKA DECYZJI	decyzje scentralizowane niepowtarzalne jednostkowe podejmowane od czasu do czasu	rozwiązujące konflikty między strategią i wykonawstwem; rozwiązujące konflikty pomiędzy celami indywidualnymi i celami instytucji	decyzje zdecentralizowane decyzje powtarzalne podejmowane często

WARUNKI PODEJMOWANIA DECYZJI

Stan pewności- to sytuacja, w której podejmujący decyzję, zna z rozsądnym zakresem pewność, dostępne warianty wyboru oraz ich warunki. Takie warunki występują bardzo rzadko z powodu złożoności i burzliwości współczesnego życia gospodarczego.

Stan ryzyka- to sytuacja, w której dostępność poszczególnych możliwości i związanych z nią potencjalnych korzyści i koszty, są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem. Menadżerowie muszą, więc trafnie określić prawdopodobieństwo związane z każdym wariantem.

Stan niepewności- to sytuacja, w której podejmujący decyzję nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich ani możliwych konsekwencji. Menadżerowie muszą więc pozyskać dużo informacji i podchodzić do sprawy w sposób logiczny i racjonalny. Ważną rolę odgrywa zatem intuicja i doświadczenie.

ETAPY PROCESU RACJONALNEGO PODEJMOWANIA DECYZJI

ETAP	SZCZEGÓŁY	PRZYKŁAD
rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej	przesłanka wskazuje na konieczność podjęcia decyzji może być pozytywna lub Negatywna	Dyrektor handlowy dostrzega Spadek sprzedaży jednego z Asortymentów
identyfikacja alternatywnych możliwości Zidentyfikować właściwe warianty	ważne jest by podać nie tylko możliwości oczywiste, ale i twórcę	*zwiększenie promocji *wprowadzenie zmian w wyrobie *obniżka ceny
ocena wariantów	ocena z punktu widzenia co najmniej : *wykonalności, *wystarczalności *następstw= konsekwencji	*czy firmę stać na większą promocję, zmiany w wyrobie czy obniżkę cen ?
wybór najlepszego wariantu	ocena wszystkich elementów sytuacji, wybór wariantu najlepiej pasującego do sytuacji menadżera	zmiany w wyrobie dopiero po dłuższym czasie zahamują spadek sprzedaży należy więc obniżyć cenę i zwiększyć promocję,
wdrożenie wybranego wariantu	wdrożenie wariantu w system organizacyjny	możliwa konieczność uzyskania zezwolenia wyższych szczebli, odpowiednie komórki opracowują szczegóły
obserwacja wyników i kontrola	w określonym momencie należy ocenić, czy wybrany i wdrożony wariant sprawdza się w praktyce	dyrektor handlowy po kilku miesiącach stwierdza wzrost sprzedaży określonego asortymentu

- 1. Rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej**—menadżer musi wyrobić sobie pełne zrozumienie problemu, jego przyczyn a także jego powiązania z innymi czynnikami.
- 2. Identyfikowanie alternatywnych wariantów**—jest to identyfikacja alternatywnych skutecznych zasobów działania. Dobrze jest opracowywać zarówno oczywiste standardowe jak i twórcze innowacyjne warianty.
- 3. Ocena wariantów**—każdy wariant należy ocenić według wystarczalności, wykonalności i skuteczności.
- 4. Wybór wariantu**—jedno z podejść zakłada wybór wariantu o najwyższym łącznym poziomie wykonalności, wystarczalności i możliwych do przyjęć konsekwencji.
- 5. Wdrożenie wybranego wariantu**—polega na wprowadzaniu wariantu w życie.
- 6. Obserwacja i ocena wyników**—polega na ocenianiu skuteczności tj. czy wybrany wariant służy realizacji pierwotnego celu.

Grupowe podejmowanie decyzji

- **grupa interaktywna** to grupa której członkowie otwarcie dyskutują, wspierają się i uzasadniają najlepsze rozwiązania postawionego przed nimi problemu.(np. związki w ustalaniu układu zbiorowego)
- **grupa delficka** to forma grupowego podejmowania decyzji, w której grupa jest wykorzystywana do osiągnięcia zgodnej opinii ekspertów dotyczącej problemu zadanego im przez organizatora grupy.
- **grupa nominalna** (to uporządkowana technika do uzyskania twórczych lub nowatorskich rozwiązań) jest swoistym połączeniem cech grupy interaktywnej i delfickiej, która jest stosowana do uzyskania twórczych lub nowatorskich rozwiązań albo pomysłów.

ZALETY	WADY
jest więcej informacji i więcej wiedzy	proces trwa dłużej jest więc bardziej kosztowny
może powstać więcej wariantów	mogą pojawić się decyzje kompromisowe, wynikające z niezdecydowania
może dojść do poprawy porozumiewania się	może pojawić się myślenie grupowe (sytuacja taka powstaje gdy dążenie grupy do konsensusu i spójności przeważa nad dążeniem do osiągnięcia możliwie najlepszej decyzji)
Prawdopodobnie większy stopień akceptacji ostatecznej decyzji	Grupa może zostać zdominowana przez jedną osobę
ogólnie rzecz biorąc pojawiają się lepsze decyzje	

KULTURA ORGANIZACYJNA

Jest to osobowość konkretnego przedsiębiorstwa. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, budowie hal produkcyjnych, w wyposażeniu estetyce wnętrza. To zbiór dominujących wartości norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji podbudowanej założeniami i przejawiających się przez artefakty zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury.

Funkcje kultury organizacyjnej:

1. Zewnętrzne

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji
- umożliwia integrację uczestników organizacji
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów jeśli niezbędna jest zmiana

2. Wewnętrzne

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy
- definiuje granicę grupy

- wyznacza zasady władzy
- zawiera kryteria nagradzania i karania

Rodzaje zmian kulturowych

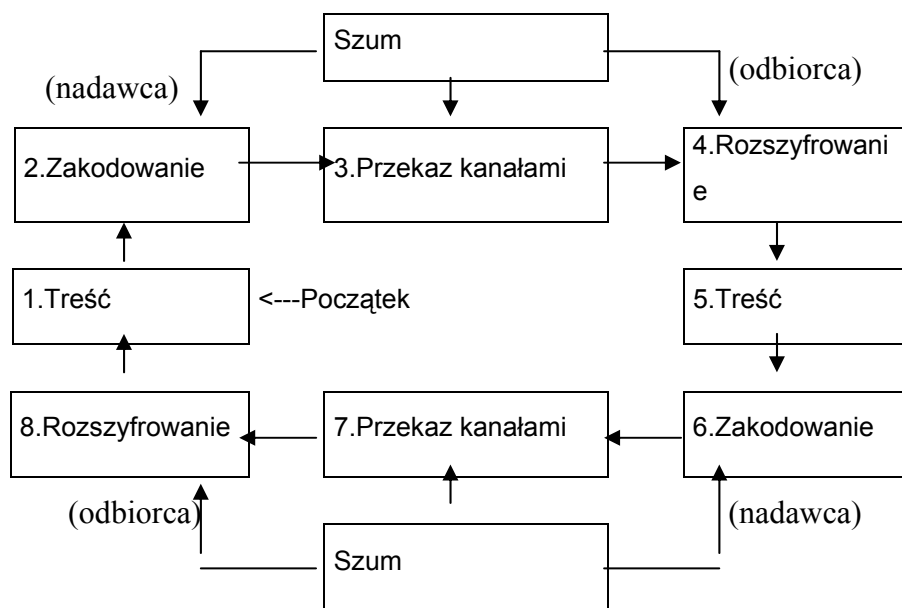
1. **Błędne koło** - organizacja nie jest w stanie uczyć się w oparciu o własne doświadczenia, na pojawiające się problemy reaguje w sposób tradycyjny. Za brak sukcesu obwinia czynniki zewnętrzne
2. **Rewolucja kulturowa** - jest zmianą szybką i radykalną. Wszystko stare ogłasza się nieefektywnym przeżytkiem i zwalcza wszelkie przejawy tradycyjnych zachowań i postaw
3. **Zmiany ewolucyjne** - wprowadzane metodą drobnych kroków oddziałują na podsystem społeczny w sposób bardziej lub mniej bezpośredni. Powoli zmienia się obowiązujący w organizacji system norm i wartości.

Klasyfikacja kultury organizacji.

1. **Kultura „wszystko albo nic”**
 - kultura sukcesu opartą na motto „pokaż mi górę, a zdobędę ją”
 - cechuje ją dynamizm działań, niekonwencjonalny język, bojowość, obnażanie niepowodzeń, uznanie dla nieprzeciętnych osiągnięć
 - dozwolone jest nie okazywanie emocji, nie wynikających z bólu.
2. **Kultura „chleba i igrzysk”**
 - kładzie nacisk na współpracę w zespole, przyjazne i ujmujące zachowanie, aktywność, częste odznaczenia i nagrody
 - wykorzystanie możliwości otoczenia- to jej główny cel.
3. **Analityczna kultura przedsięwzięć**
 - traktuje otoczenie jako potencjalne zagrożenie, nad którym poprzez analizy próbuje się zapanować
 - opiera się na naukowo technicznej racjonalności, hierarchii władzy i doświadczeniu.
4. **Kultura procesu**
 - opiera się na perfekcyjnej i dyskretniej realizacji zadań, wysokim stopniu formalizacji, wzorcach zabezpieczenia się przed ewentualnymi ujemnymi skutkami działań oraz hierarchii.

PROCES KOMUNIKOWANIA SIĘ

Proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Rozpoczyna się, gdy, osoba (nadawca) pragnie przekazać fakt, myśl czy opinię komuś innemu (odbiorca). Skuteczne komunikowanie się jest zasadniczym warunkiem sukcesu każdej grupy.



Formy komunikacji interpersonalnej

- **komunikacja ustna** - rozmowa bezpośrednia, dyskusje grupowe, rozmowy telefoniczne i inne okoliczności, w których słowo mówione jest wykorzystywane do przekazywania treści. Ma miejsce w toku bezpośredniej rozmowy.
- **komunikacja pisemna** - notatki, listy, sprawozdania i inne okoliczności, do przekazywania informacji wykorzystuje się słowo pisane.

Forma	Zalety	Wady
Ustna	1. Sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów w formie pytań, zgody, wyrazu twarzy itd. 2. Łatwa w użyciu (nadawca musi tylko mówić) i można ją wykorzystywać z niewielkim przygotowaniem	1. Może być niedokładna, jeśli mówca dobiera niewłaściwe słowa albo pomija ważne szczegóły. 2. Nie zostawia trwałego zapisu.
Pisemna	1. Przeważnie dokładniejsza (jest czas na odpowiednie zebranie informacji, poddanie korekcie) 2. Pozostawia trwały zapis kontaktu.	1. Hamuje zwrotną reakcję wymianę poglądów, nie sprzyja im. 2. Trudniejsza i bardziej czasochłonna.

Komunikacja pozawerbalna

- wszelka komunikacja które nie posługuje się słowami albo unika słów do przekazywania szerszego znaczenia niż słownikowa
- często polega na wyrazie twarzy , ruchach ciała , kontakcie fizycznym, gestach, intonacji
- rodzaje (obrazowość języka, sceneria - wielkość, położenie biura, język ciała).

Bariery skutecznej komunikacji

1) Cechy nadawcy:

- sprzeczne lub nie spójne sygnały
- niewiarygodność w przedmiocie wiadomości
- niechęć do komunikowania się

2) Cechy odbiorcy:

- brak nawyku słuchania
- uprzedzenia w przedmiocie wiadomości

3) Dynamika interpersonalna między nadawcą i odbiorcą

- semantyka
- różnice statutu lub wady
- różnice percepcji (ludzie postrzegają sytuację odmiennie)

4) Czynniki po stronie otoczenia

- szумы
- przeciążenia
- przeładowanie informacji

MOTYWOWANIE

- jest procesem wieloaspektowym
- różnie rozumiany, pobudza i utrwała
- najczęściej rozumie się pod tym pojęciem stan gotowości do podejmowania określonych działań
- odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy kierunek ludzkiej aktywności
- motywacja stanowi proces regulacji, który pełni funkcje sterowania ludzkimi czynnościami
- jest wewnętrzną siłą, instynktem, przeżyciem
- stanowi wewnętrzną siłę, do której możemy zaliczyć instynkty, popędy, życzenia, pragnienia, które wywołują stany napięć.
- proces motywacji jest dwukierunkowy (podwładny zachowuje się zgodnie z wolą kierującego jedynie wówczas kiedy uzna, że warunki jakie kierujący mu stworzył do pracy pozwalają zaspokoić jego potrzeby i dążenia, zredukują obecne stany napięć jakie się wytworzą. Kierujący, aby stworzyć pracownikowi warunki pracy, powinien poznać swego podwładnego. Od siły owych pragnień i dążeń zależy, bowiem zaangażowanie w pracę)
- osoba silnie zmotywowana wie co chce osiągnąć w życiu i w jaki sposób chce to osiągnąć
- proces motywowania zaczyna się od momentu, w którym wyraźnie występuje uczucie niespełnienia. Z chwilą zaspokojenia tej potrzeby może pojawić się potrzeba następna. Jest to niekończący się krąg naszych potrzeb
- im silniejsza jest motywacja, tym większy jest nasza aktywność. Nadmierna aktywność (motywacja) nie jest korzystna dla jakości naszej pracy, rezultatu działania. Zdarza się, że nadmierna aktywność paraliżuje nasze działanie.

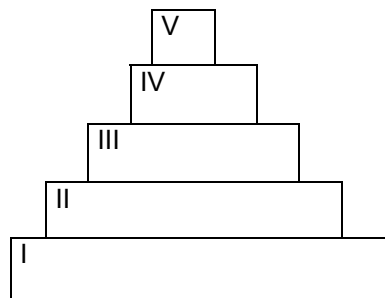
Rodzaje motywacji

1. **Motywacja negatywna**- jest to zagrożenie, co człowiek osiągnie lub co mógłby osiągnąć (utrata pracy, przesunięcie z pracy) czyli motywacja przez zagrożenie. Prowadzi do obniżenia poczucia własnych wartości, do braku zaufania do własnych sił, postawy defensywnej, rodzi frustrację, depresję, jest przyczyną konfliktu, buntu lub powoduje służalczość, nadmierny lojalizm i lenistwo.
2. **Motywacja pozytywna**- opiera się na założeniu, że jeśli coś osiągniemy a wówczas zrealizujemy swoje pragnienia np.: awansowanie, zmiana stanowiska na lepsze, opierają się na nadziei, na prawdopodobieństwie, że coś osiągniemy. Motywacja pozytywna pobudza do aktywności, przedsiębiorczości, zaangażowania, podnosi inicjatywę.

TEORIE MOTYWACJI

Teorie treści zajmują się tym, co powoduje, że zachowujemy się tak a nie inaczej.

- a) **Maslow**- scharakteryzował potrzeby, jakie posiada człowiek i zhierarchizował je.



- I- potrzeby zaspokajania głodu, mieszkania, ubrania, najsilniej odczuwane, potrzeby fizjologiczne;
- II- potrzeby bezpieczeństwa, pewności, stałości, niezależności;
- III- potrzeby społeczne czyli potrzeby życzliwości, potrzeby przynależności;
- IV- potrzeby szacunku, zaspakajania potrzeb, osiągnięcia sukcesu;
- V- potrzeby samorealizacji, władzy, pokazania wiedzy zdobytej.

- b) **Mc Gregor**- zastanawiał się, dlaczego ludzie podejmują pracę, dlaczego pracują. Ludzie, którzy nie znoszą pracy, motywacja- należy ich zmuszać do pracy przez kary, kierownik jest despotyczny. Ludzie, którzy pracę uważają za przyjemność, ale jeśli będą stworzone do niej właściwe warunki, każda praca może być przyjemna.

- c) **Mc Celland**- motywacją mogą być tylko potrzeby wyższego rzędu, sukcesu, władzy.

Teorie procesu (procesualne), które koncentrują się na tym jak motywujemy, w jaki sposób, przez jakie cele osoby mogą być motywowane.

Każdy z nas wkłada taki wysiłek w pracę i na tyle się angażuje, na ile ma nadzieję, im większe jest prawdopodobieństwo, że swoje wysiłki zostaną wynagrodzone, docenione.

Teorie modyfikacji zachowań- sposoby uczenia się właściwych zachowań.

W jaki sposób skutki poprzedniego działania wpływają na zachowania pracownika w przyszłości.

Wyznaczenie motywacji- narzędziami wyznaczania są: narzędzia pozytywne- nagrody oraz narzędzia negatywne- kary, narzędzia uczenia- regulaminy, procedury, zasady, reguły postępowania, narzędzie wygaszania zachowania- brak reakcji na czyjeś zachowanie.

PRZYCZYNY OPORU WOBEC ZMIAN

1. **Lęk przed nieznanym** (pracownik, który nie wie, co się stanie, boi się skutków zmian, jest zatem ich przeciwnikiem)
2. **Nieświadomość celu zmian** (wprowadzanie zmian na zasadzie odgórnej dyrektywy budzi z reguły opór personelu; pracownicy powinni wiedzieć, po co potrzebna jest zmiana i w jakim celu zachodzi; brak poczucia sensu zmiany budzi agresję lub powoduje pasywność)
3. **Brak zaufania** (zdarza się, że pracownicy nie chcą uwierzyć w celowość zmian; przyczyną takiej sytuacji jest często różnica perspektywy, z której ocenia się zmianę; inaczej postrzega ją zarząd, inaczej personel; radą na tego rodzaju impas może być dyskusja z najbardziej wpływowymi członkami załogi, w której strony poznają nawzajem swoje punkty widzenia i próbują ustalić wspólne stanowisko)
4. **Zakłócenie rutyny i przyzwyczajzeń** (pasywność bierze się z zadowolenia z istniejącego stanu, które niejednokrotnie znajduje wyraz w powiedzeniu; po co się wysilać, skoro tak dobrze idzie)
5. **Poczucie, że spodziewane korzyści są niewspółmiernie małe w stosunku do poniesionych kosztów i wysiłków** (opinia ta często wiąże się z niezrozumieniem istoty i celu reformy; tak czy inaczej, przygotowując zmianę należy pamiętać, że ludzie, którzy zaangażują się w proces zmian, muszą w nim widzieć korzyść)

Postawy niechętne zmianą wynikają również z braku szacunku dla przywódcy, z braku tolerancji, ograniczeń kulturowych, ograniczeń umysłowych, które nie pozwalają zrozumieć pewnych idei i zamiarów, oraz przywiązania do tradycji.

ETAPY WPROWADZANIA ZMIAN

Wprowadzając zmiany menadżer nie powinien liczyć na charyzmę, ale na fachową wiedzę oraz techniki i umiejętności, które opanował i którymi umie się w odpowiednim momencie posłużyć. Niezbędne jest rozeznanie w przebiegu zmiany i w problemach wiążących się z poszczególnymi etapami procesu przekształcania instytucji.

Zmiany z punktu widzenia postępowania z pracownikami.

1. Perswazja, która polega zarówno na argumentach logicznych, jak i emocjonalnych. Argumenty emocjonalne są bardzo przydatne w pierwszej fazie osławiania pracowników z myślą o

konieczności reformy. Nie należy jednak zaniedbywać rzeczowych argumentów logicznych, które budują trwałe i świadome poparcie dla zamierzonych działań.

2. **Partycypacja-** podwładni powoli angażują się w proces identyfikowania potrzeby zmiany. Menadżer zaczyna współpracę z pracownikami. Uczestnicząc w przygotowaniu zmiany pracownicy świadomie biorą na siebie część odpowiedzialności za reformę i czują się jej współautorami. Powstaje poczucie identyfikacji ze zmianą.
3. **Okres adaptacyjny-** pracownicy przystosowują się do zmiany, przechodzą odpowiednia szkolenia, uczą się nowych form działania. Menadżer powinien jasno określić swoje wymagania wobec pracowników i zaznaczyć, że ci, którzy nie zdołają się dostosować, będą musieli odejść.

W trakcie przygotowywania zmiany prowadzi się zazwyczaj negocjacje z grupami interesu. Ci, którzy staną się liderami zmiany, którzy będą ją wprowadzać i popierać, oczekują w zamian pewnych korzyści. Szczegóły ustalane są w drodze negocjacji.

Etapy zmian od strony instytucji

1. **Ignorancja-** na tym etapie nikt nie wie jeszcze, na czym polegać będzie zmiana. Po instytucji krążą dopiero pierwsze niejasne pogłoski. Na tym etapie należy wykorzystać zainteresowanie pracowników i tak przedstawić reformę, aby pozyskać dla niej jak najwięcej zwolenników.
2. **Informacja-** pojawiają się wstępne informacje, zmiana nie jest jeszcze dobrze rozumiana. Pracownicy czekają na następne kroki dyrekcji.
3. **Ferment-** pojawiają się pierwsze różnice zdań: wyodrębniają się grupy zwolenników i przeciwników zmiany. Menadżer rozpoznaje grupy nacisku. Pierwsze działania napotykają opór niechętnych i apatycznych.
4. **Zmiany indywidualne-** w organizacji zawsze istnieje pewna grupa innowatorów, ludzi którzy lubią działanie i zmianę. Spośród nich wyłaniają się liderzy zmiany, najczęściej uznający jej skuteczność i celowość. Należy ich na tym etapie znaleźć i zdopingować. Oni właśnie będą siłą napędową reformy, już teraz są przekonani o jej celowości i korzyściach, które ona przyniesie.
5. **Przekształcenia organizacyjne-** instytucja wstępuje w stadium przebudowy. Postawy radykalizują się. Coraz więcej dyskutuje się o zmianie, obok coraz częstszych postaw konstruktywnych występują silne postawy obronne. Formuje się front poparcia dla zmiany.
6. **Okres wdrażania zmiany-** nowe struktury zaczynają działać, ale ich działanie jest jeszcze bardzo niedoskonałe. Personel intensywnie przystosowuje się do zmiany ucząc się nowych procedur. Obok pierwszych sukcesów pojawiają się też błędy. Na tym etapie menadżer powinien być przygotowany na zjawisko tzw. dołka kosztów. W pierwszym okresie wprowadzania zmiany występuje z reguły spadek efektywności. Skutki reformy przez pewien czas wydają się odwrotne niż zamierzone. Doświadczony menadżer daje swoim pracownikom czas na przystosowanie i opanowanie nowych technik. Spokojnie czeka, aż wprawiony w ruch mechanizm z czasem nabierze rozpędu. Zjawisko dołka kosztów trwa krócej i przebiega łagodniej, gdy zmiana jest starannie przygotowana, a pracownicy dokładnie znają swoje nowe role.
7. **Okres integracji-** błędy są coraz rzadsze, przychodzi druga fala sukcesów i korzyści. Wzrasta radykalnie poziom akceptacji zmiany.

8. Etap innowacji- zachęteni sukcesem pracownicy próbują proponować następne zmiany, które uzupełniłyby poprzednią. Załoga czuje się zadowolona i dumna z sukcesu, dąży do intensyfikacji i przyspieszenia zmiany.

RODZAJE ZMIAN

Wg kryterium zasięgu zmian

- Zmiany stosunkowo niewielkie, w którym działanie nie wywołuje trwałych efektów, bądź też dotyczą one tylko pewnych podsystemów organizacji;
- Zmiany o szerszym zasięgu i intensywności odnoszące się wprawdzie również do pewnych podsystemów organizacji, ale o trwałych rezultatach;
- Zmiany powstałe w wyniku kompleksowych działań zaprogramowanych na długi okres, wywołujące trwałe efekty w całej organizacji;

Wg kryterium ich charakteru

- Zmiany innowacyjne wynikające z wprowadzonych innowacji w różnych sferach funkcjonowania organizacji(mogą to być innowacje techniczne, technologiczne, społeczne, organizacyjne)
- Zmiany adaptacyjne polegające na działaniach przystosowawczych, realizowanych w różnych sferach funkcjonowania organizacji;
Zarówno zmiany innowacyjne, jak i adaptacyjne uznawane są za pozytywne, przynoszące – możliwe do ustalenia – efekty jakościowe i ilościowe.
- Zmiany regresji polegające na działaniach w różnych obszarach działalności organizacji, których rezultaty uznaje się za negatywne, doprowadzające do stagnacji;

Wg kryterium sterowalności

- Zmiany planowane i nieplanowane

Wg kryterium stylu zmieniania

- Zmiany narzucone i dobrowolne

Wg kryterium źródła zmian

- Zmiany wewnętrzne i zewnętrzne

Wg kryterium skuteczności

- Zmiany pozytywne – powodują rozwój organizacji
- Zmiany negatywne – doprowadzające do regresu

Wg kryterium czasu

- Zmiany krótkie i długie

Wg możliwości ich kwalifikowania

- Zmiany ilościowe i jakościowe

KONFLIKT

Orientacja tradycyjna.

- Klasycy teorii organizacji i zarządzania traktowali przedsiębiorstwo jako system statyczny i zamknięty
- Z punktu widzenia statyczności systemu, konflikt stanowił zjawisko zdecydowanie szkodliwe i totalnie destrukcyjne
- Należy, więc unikać konfliktów, walczyć z nimi, a przede wszystkim nie dopuszczać do nich
- Walka z konfliktem jest możliwa poprzez: prawidłową selekcję i szkolenie pracowników, dokonywanie szczegółowych charakterystyk stanowiska pracy przez pomiar czasu i ruchów roboczych (chronometraż), precyzowanie relacji między stanowiskami a pozycjami w zakładzie.
- W latach 50 i 60 przedstawiciele nurtu Human Relations traktowali konflikt jako skutek nieprawidłowego funkcjonowania struktury organizacyjnej firmy
- Twierdzono, że konflikt wybucha, bowiem ludzie nie mają możliwości osiągnięcia poczucia własnej wartości, brak uczestniczenia pracowników w procesie podejmowania decyzji rodzi konflikty.
- Normalnym i prawidłowym stanem systemu jest kooperacja, będąca przeciwieństwem konfliktu
- Konflikt jest zaburzeniem prawidłowego stanu, a jego skutki są wyłącznie negatywne, prowadzą do absencji, fluktuacji, alienacji pracy
- Należy go unikać i przeciwdziałać.

Orientacje współczesne.

- Badacze lat 70 i późniejszych przyjmują założenie, że stan równowagi i harmonii w organizacjach nie jest stanem prawidłowym
- Organizacja jest układem dynamicznym, współdziała ze sobą i otoczeniem w ramach systemu otwartego
- Ludzie dążąc do zaspokojenia potrzeb, pragną zagarnąć dla siebie jak najwięcej zasobów i wywołują konflikty
- Konflikt to stała cech organizacji, znika tylko na krótki czas.
- Trzeba go rozwiązywać drogą przetargów i negocjacji
- Metody te prowadzą do ustabilizowania celów organizacji do czasu ponownego zaburzenia tej równowagi
- W organizacji relacje między ludźmi nastawione są i na kooperację i na rywalizację, ludzie są od siebie zależni i mają swoje interesy, próbują je osiągnąć przez manipulowanie ograniczonymi zasobami organizacji, rywalizują między sobą
- Główne hasło orientacji współczesnych to- konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym
- Kierowanie konfliktami to panowanie nad tym, by konflikty, które są nieuchronne, nie przyjęły niebezpiecznych rozmiarów, tzn. nie eskalowały za daleko, nie rozprzestrzeniały się, aby były pod kontrolą
- Do konfliktów trzeba się przyzwyczaić i nauczyć się z nimi pracować, bowiem spełniają wiele konstruktywnych funkcji.

- Wyróżnia się:
 - motywacyjną funkcję konfliktu: zmusza ona do aktywności, do poprawy zastanej rzeczywistości, do krytycznego spojrzenia na siebie i przedsięwzięcie;
 - innovacyjną funkcję konfliktu: konflikt rodzi potrzebę zmian, poszukiwania nowych rozwiązań;
 - identyfikacyjną funkcję konfliktu: ludzie dogłębniej poznają siebie, swoje zalety i wady, integrują się wokół celów.

Przyczyny powstawania konfliktów.

I. Ludzie pracując ze sobą dokonują podziału pracy, komunikując się ze sobą, podejmują decyzje itp. Nawet, jeśli zakładamy dobrą wolę obu stron, to występują zakłócenia, chociażby na wskutek:

- mylnego zrozumienia przekazów informacyjnych,
- niejasności sformułowań,
- niedomówień,
- niedoskonałej synchronizacji pracy między działami itp.

II. Ludzie w trakcie pracy nawiązują kontakty np. na linii sympatia—antypatia. Osobiste przyjaźnie mogą być tak silne, że grupa staje się całością o własnej tożsamości, wytwarza własny język, styl zachowania się itp. Pojawiają się sytuacje, w której osoby mogą uważać, że ich tożsamość jest zagrożona. Wywołuje to różne reakcje emocjonalne.

III. Ludzie wywierają na siebie wpływ o różnym nasileniu. Rozpoczynają walkę o władzę, prestiż, pozycje strategiczne. Stanowi to bardzo poważną przyczynę wywołującą konflikt.

Etapy powstawania konfliktu.

Proces konfliktowy obejmuje następujące zdarzenia:

- stan frustracji, niezadowolenia,
- wybuch konfliktu,
- przebieg konfliktu (zachowania konfliktowe),
- wynik, rezultat konfliktu.

Jeśli rezultaty są niezadowolające, to pojawia się stan niezadowolenia z osiągniętego wyniku, stan frustracji, ten zaś powoduje ponowny wybuch konfliktu itd. Konflikt jest więc następstwem zdarzeń procesem ciągłym. Na ogół emocje rozpoczynają konflikty. Chodzi tu o emocje frustracyjne odczuwane przynajmniej przez jedną ze stron. Spostrzega ona, odczuwa, że druga strona blokuje, zakłóca lub uniemożliwia realizację interesów.

Sytuacje konfliktogene.

1) Konflikt powstaje, gdy istnieje jakieś dobro, które nie może być w posiadaniu wszystkich pretendentów, czy będzie to rzecz, stanowisko, władza. Niekoniecznie musi być prawdą, że dobro jest niepodzielne; wystarczy, że ludzie wyobrażają sobie, że tak jest. Konflikt wywołuje emocje walki, która toczyć się będzie tak długo aż:

- ktoś posiadzie owo dobro,

—strony zmęczą się walką i stwierdzą, że rozstrzygnięcia nie da się osiągnąć. Oznacza to, że nikt nie wejdzie w posiadanie owego dobra. Jest to sytuacja pata.

—chęć kompromisu spowoduje szukanie sposobu podziału dobra, by obie strony były zadowolone,

—strony mogą zastosować rozwiązanie typu twórcza transformacja. Jest to ujęcie konfliktu z zupełnie nowego punktu widzenia, pozwalającego na likwidację źródła konfliktu, np. na drodze pomnożenia ilości dóbr przeznaczonych do podziału;

2) Konflikt powstaje w sytuacji, gdy istnieje dobro, które jest podzielne. Stronom chodzi o zdobycie jak największej części owej wartości podzielnej. Rozwiązania mogą być jak w sytuacji pierwszej;

3) cele obu stron są różne, nawet odmienne, ale gdzieś po drodze do realizacji celów krzyżują się drogi obu jednostek i tam może wystąpić walka, np. o priorytety. Chodzić też może o zwykłe zaskodzenie drugiej stronie „dla zasady”, „dlaczego ma im być lepiej niż nam”.

INDYWIDUALNE STRATEGIE KIEROWANIA KONFLIKTAMI

Strategie wymuszające

- konflikty są poważne, często występujące i mają małe szansę na rozwiązanie
- w sytuacji sporów kompetencyjnych i niezgodnych stanowisk obu stron kierujący konfliktem narzuca swoje zdanie
- strategie wymuszające stosują z reguły bezpośredni zwierzchnicy
- opierają się one na założeniu, że na podstawie autorytetu formalnego kierownika może on stosować wymuszenie pewnych zachowań
- strategie wymuszające nie opierają się jedynie na zastosowaniu klasycznego wymuszania
- liczy się umiejętność tworzenia tzw. koalicji większości; zgrupowanie wokół siebie koalicji większości jest możliwe, dzięki ustanowieniu super-celu jednoczącego dużą liczbę ludzi. Cel musi silnie do nich przemówić.

Strategie unikania

- stosuje się, gdy strony konfliktu nie wykazują chęci porozumienia, a sprawa jest mało ważna
- może wystąpić sytuacja, gdy strony mają „mało czasu do stracenia”
- unikanie jest pewnego rodzaju ucieczką i z tego powodu wzbudza wątpliwości.

Strategie konfrontacji

- mają zastosowanie przy dużej rozbieżności interesów i dużej stawce do stracenia, np. w konflikcie na temat celów firmy, jej polityki, podziału zysków, nagród
- istotne jest przygotowanie spotkania konfrontacyjnego, demonstracja dokumentów, faktów, świadków, aby udowodnić drugiej stronie brak racji.

Strategie kompromisu

ujawniają się najczęściej przy przeciętnej wadze problemu i przy przeciętnej rozbieżności interesów, np. w konfliktach, których źródłem są ograniczone zasoby, uzgadnianie postaw i opinii. Umiejętność kompromisu to wielka sztuka kierowania konfliktami; sztukę tę preferują na ogół podwładni, jako tzw. sposób bezkrawy.

ZESPOŁOWE STRATEGIE KIEROWNIA KONFLIKTAMI

Strategie apelacyjne

- opierają się na założeniu, że jeżeli w organizacji przestrzega się zasad hierarchii służbowej i jedności kierowania, to strony konfliktowe mogą zwrócić się (apelować) do wspólnego przełożonego lub jeszcze wyżej do jego przełożonego; Ten zaś jako sędzia arbiter może rozstrzygnąć konflikt lub wyznaczyć zespół czy komisje rozjemcze
- strategia ta działa pod warunkiem, że ludzie mają zaufanie do hierarchii, dostrzegają jej kompetencje, wiedzę, mądrość czy zdrowy rozsądek
- strategie apelacyjne są tylko w takim stopniu skuteczne w jakim przełożeni są sprawiedliwi i mają czas na arbitraż
- istotne jest funkcjonowanie mechanizmów odwoływania się do jeszcze wyższej instancji, aż do ostatecznej włącznie.

Strategia rekonstrukcji systemu

- znajduje zastosowanie w takich sytuacjach, w których podłoże konfliktowe ma swe źródło w wadliwej strukturze lub w całym systemie
- rekonstrukcja systemu odbywa się przez następujące postępowanie:
 - a) *rotacja personelu*- w razie poważnych a trudno rozwiązywalnych problemów można przemieścić ludzi w zespołach pracowniczych,
 - b) *przedzielenie buforem*- zmniejsza się uzależnienie stron od wspólnych zasobów, tworzy się zapasy buforowe, z których obie strony czerpią zasoby, ale pod kontrolą. Buforem może być człowiek który nie zagraża żadnej ze stron, a wobec niego można dać upust swoim żalom czy pretensjom.
 - c) *scalanie zadań*- w celu utworzenia nowych zespołów pracowniczych, wyeliminowanie waśni wynikających z dawnych zadań i celów, wzbogacenie pracy o nowe, twórcze elementy, które unieważnią zadawnione spory.

MIEJSCE PRACOWNIKA W STRUKTURZE FIRMY

Miejsce to zależy od sposobu realizacji funkcji personalnych zarządzania.

Zadania funkcji personalnych:

- pozyskanie odpowiednich pracowników
- rozwijanie ich umiejętności
- utrzymanie najlepszych pracowników

Modele realizacji funkcji personalnych:

1. Model tradycyjny – naukowa organizacja pracy:

- podział pracy;
- nacisk na wyniki ilościowe;

- wprowadzenie rozbudowanego systemu kontroli pracowników;
- motywowanie przez bodźce finansowe;
- nacisk na dyscyplinę w środowisku pracy.

2. Model stosunków międzyludzkich – nurt behawioralny:

- nacisk na zaspokojenie w procesie pracy potrzeb: przynależności i uznania;
- rozbudowany system motywowania pozafinansowego;
- nacisk na dialog między kadrą zarządzającą a personelem;
- różnorodne formy udziału pracowników w procesie decyzyjnym;
- system samooceny pracowników.

3. Model zasobów ludzkich (rozwoju zasobów):

- rozwój kreatywności pracowników w procesie pracy;
- wzrost odpowiedzialności pracowników za wykonywanie zadanie;
- łączy się rozwój organizacji z rozwojem zatrudnionych pracowników.

Występujące w procesie realizacji funkcji personalnych trendy:

- a) biurokratyzacja zarządzania zasobami ludzkimi , sposoby administrowania dokumentacją personalną
- b) instytucjonalizacja – centralizacja i specjalizacja zarządzania zasobami ludzkimi; tworzono jednostki organizacyjne zajmujące się zarządzaniem personelem
- c) humanizacja – włączono do zarządzania poprawę warunków pracy i polepszenie stosunków społecznych w przedsiębiorstwie
- d) ekonomizacja – metody nacjonalizacji i uelastycznienie zatrudnienia i odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
- e) zarządzanie jakością, marketing personalny, przedsiębiorczość wewnętrzna
 - kładą nacisk na rozwój postaw przedsiębiorczości pracowników
 - zakładają współdecydowanie pracowników w procesie zarządzania
 - kładą nacisk na współodpowiedzialność pracowników za wyniki finansowe w przedsiębiorstwie
 - sugerują orientację przedsiębiorstwa na klienta

ZARZĄDZANIE KADRAMI

Do modelu zarządzania zasobami ludzkimi odwołuje się **zarządzanie kadrami**, którego podstawowym przedmiotem jest kadra menedżerska, a w ogólnym modelu wszyscy pracownicy.

Zarządzanie kadrami realizowane jest na dwa sposoby:

1. Model MITCHIGAN

- nacisk na strategiczne zarządzanie kadrami;
- nadrzędna rola strategii ekonomicznej - przedsiębiorstwa podporządkowują jej strukturę organizacyjną firmy i podstawowe funkcje personalne:

Najważniejsze obszary zarządzania kadrami:

- dobór kadr;
- ocena efektów pracy;
- nagradzanie pracowników;
- rozwój pracowników.

2. Model HARWARDZKI

Najważniejsze obszary zarządzania kadrami:

- organizacja pracy;
- systemy wynagradzania pracowników;
- ruchliwość pracowników : rekrutacja, przemieszczanie, derekrutacja;
- partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Podstawowe założenia zarządzania kadrami:

- nacisk na rozwój kultury organizacyjnej zakładającej stały wzrost zaangażowania pracowników;
- idea solidaryzmu społecznego w przedsiębiorstwie, wspólnota interesów pracodawców i pracobiorców;
- rezygnacja z bezwzględnego posłuszeństwa pracowników;
- stały rozwój grupowych form organizacji pracy;
- dbałość pracodawców o stały rozwój kwalifikacji pracowników;
- okazywanie szacunku pracobiorcom.

Krytyka założeń:

- a) utopijność idei solidaryzmu społecznego
- b) skłonność zarządzania kadrami do manipulowania pracownikami w celu ukształtowania postawy bezwzględnej lojalności
- c) technokratyzm zarządzania kadrami pociąga za sobą dehumanizację
- d) relatywizm etyczny zarządzania kadrami „to wszystko co jest dobre dla przedsiębiorstwa jest dobre dla pracowników” – z tej zasady wywodzi się relatywizm

FUNKCJE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Realizacja wszystkich procedur związanych z:

1. Zatrudnieniem pracowników
2. Przemieszczenie pracowników horyzontalnie – między stanowiskami, wertykalnie – awans
3. Zwalnianiem pracowników, w tym realizacja problemów rent i odszkodowań, zmiana statusu w związku z przejściem na emeryturę
4. Prowadzeniem akt osobowych pracowników
5. Ewidencjonowaniem statystycznych danych osobowych
6. Przedsięwzięciami informacyjnymi - organizacja przepływu informacji między szczeblami hierarchicznymi, prowadzenie procedur komunikacji wewnętrznej (radiowęzeł, gazetka, spotkania)

GOSPODARKA KADRAMI

Regulowanie problemów dotyczących pracowników, projektowanie i realizacja polityki kadrowej realizowana przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne przedsiębiorstwa poprzez następujące działania: pozyskiwanie kadr, planowanie i dobór kadr, utrzymanie kadr: motywowanie, informowanie oraz świadczenia socjalne, rozwój i ocena kadr, kształcenie, zarządzanie karierą.

STRATEGIE ZARZĄDZANIA KADRAMI

Do podstawowych elementów strategii kadrowej zalicza się :

1. Zasięg strategii – obliczany jest liczbą zatrudnionych pracowników, potencjalnych kandydatów, których firma zamierza zrekrutować, a także liczbą tych pracowników, którzy podlegać będą derekrutacji (zwolnieniu).
2. Dystrybucja zasobów ludzkich – określa alokację kadr pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa oraz między sfery działalności przedsiębiorstwa.
3. Wyróżniające kompetencje – określa się silne strony zatrudnionych pracowników: kwalifikacje, osiągnięcia i postawy w środowisku pracy.
4. Określenie efektu synergicznego – zbiór pracowników daje większy potencjał niż suma kwalifikacji tych pracowników – efekt działania zespołowego

Cechy strategicznego zarządzania kadrami

1. Planowanie

Jednolite podejście do systemu zarządzania kadrami

Budowa strategii kadrowej w oparciu o zasady określone przez ogólną strategię rozwoju przedsiębiorstwa, czyli ekonomiczną

2. Traktowanie pracowników, w szczególności kadry zarządzającej jako źródła osiągnięcia przewagi konkurencji na rynku.

TYPOLOGIA STRATEGII KADROWEJ

Strategia autoselekcji (rotacji kadr)

Cel:

Maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników przy minimalnym zaangażowaniu się pracodawcy w proces zarządzania kadrami. Mechanizmy oddziaływania na pracowników:

- Stałe wzmacnianie rywalizacji między pracownikami
- Derekrutacja tych, którzy rywalizację przegrywają

Ta strategia oparta jest na doborze naturalnym. Zakłada ona niskie bezpieczeństwo zatrudnienia, które zależy od umiejętności adaptacyjnych pracowników. Pracodawca nie formułuje celów zawodowych pracowników oraz nie dba się o ich rozwój zawodowy.

Strategia autonomizacji

Cel

Optymalne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników przez tworzenie im swobody działania i rozwoju. Zatrudnieni są stale zachęceni do rozwoju swoich kwalifikacji, ale pozostawia się im swobodę w tym zakresie. W celu stworzenia optymalnych warunków rozwoju przedsiębiorstwa zapewnia wysokie bezpieczeństwo zatrudnienia. Pracownicy mają stałe zakresy obowiązków, relatywnie duży obszar autonomii działania oraz perspektywę powolnej, ale pewnej kariery zawodowej w przedsiębiorstwie.

Strategia transakcyjna

Cel

Maksymalne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników przy dużym zaangażowaniu pracodawcy w zarządzaniu kadrami. Niskie bezpieczeństwo zatrudnienia uzależnione od wyników stałej i okresowej oceny kadr. Stosuje się krótkoterminową motywację – stały związek między wysiłkami pracowników a otrzymanymi nagrodami bądź karami. Stała transakcja między pracownikami a pracodawcami.

Strategia transformacji pracowników

Cel

Optymalne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników przez aktywne ukształtowanie ich postaw lojalności wobec przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zapewnia wysokie bezpieczeństwo zatrudnienia połączone ze stałym wychowywaniem pracownika. Awans zawodowy uzależniony jest od stopnia przyjęcia przez pracownika kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz obowiązujących wzorów zachowań, czyli od stopnia transformacji osobowości pracownika.

ORGANIZACJA PROCESU PLANOWANIA POTRZEB KADROWYCH

Analiza stanu struktury zatrudnienia

Klasyczny podział pracowników na:

- zatrudnieni na stanowiskach robotniczych: robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani
- zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych: kierownicy, specjaliści, wykonawcy

Kryteria zaszeregowania pracowników do jednej z 2 grup:

- a) wykonywany zawód i specjalność
- b) wykształcenie i staż pracy
- c) cechy demograficzno – społeczne zatrudnionych
- d) stopień powiązania stanowiska pracy z działalnością podstawową przedsiębiorstwa

Na podstawie **wykonywanego zawodu i wykształcenia** określa się strukturę zawodowo – kwalifikacyjną, co pozwala na określenie źródeł rekrutacji pracowników oraz sporządzenie planów kształcenia i rozwoju pracowników

Na podstawie **zawodu, specjalności** ocenia się stopień przystosowania struktury zatrudnienia do zmian produkcji, techniki, technologii

Na podstawie cech **demograficzno – społecznych** analizuje się stan i strukturę zatrudnienia na podstawie płci, wieku, zawodu, miejsca zamieszkania i powiązań z gospodarowaniem rolnym. Pozwala to na planowanie przedsięwzięć o charakterze socjalnym oraz przewidywanie zmian w strukturze zatrudnienia.

Na podstawie charakteru wykonywanej pracy określa się tzw. **organizacyjną strukturę zatrudnienia**.

- grupa przemysłowa – pracownicy zatrudnieni w działach podstawowych (robotnicy produkcyjni, pracownicy transportu wewnętrznego, brygady remontowe, narzędziowcy, mechanicy, personel inżynierski – techniczny wydziałów produkcyjnych)
- osoby zatrudnione w działalności nieprzemysłowej (administracja, sprzętacze, szatniarze, pracownicy dozoru obiektu)
- osoby związane z działalnością rozwojową

Ocena wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego pracowników ma na celu ocenę racjonalności zatrudnienia. Podstawowym kryterium racjonalności zatrudnienia jest:

- zgodność poziomu i rozwoju kwalifikacji stanowiska pracy
- normatywny wskaźnik udziału czasu pracy, czynności dostosowanych do kwalifikacji pracowników
- zgodność zawodu wykonywanego z wyuczonym

Wskaźniki stosowane przy ocenie:

- wskaźnik fluktuacji (płynności)
- wskaźnik absencji nieusprawiedliwionej
- wskaźnik wykorzystania czasu pracy (analiza strat i postojów)

METODY PLANOWANIA KADR

1. Prognozowanie o bazie zerowej.

Prognozą wyjścia jest aktualny stan zatrudnienia, co roku analizowany i kontrolowany. Zmiany zatrudnienia muszą być poprzedzone dokładną analizą ogólnej kondycji przedsiębiorstwa

2. Podejście z dołu do góry.

Źródłem informacji na temat stanu zatrudnienia są kierownicy liniowi i wszelkie informacje od nich są podstawą prognozy. Baza danych od kierowników uzupełniona jest informacjami statystycznymi

3. Czysta analiza statystyczna

Bazą do prognozowania są informacje z przeszłości (wielkość produkcji, sprzedaży, wydajności pracy, produktywności)

4. Analiza Markowa

Analizuje się trendy w przyszłości dotyczące stanu zatrudnienia i zmian na rynku pracy (awanse, degradacje, dekrutacje). Zakłada się, że trendy są stałe.

5. Symulacja komputerowa.

Ocenia się prawdopodobne sytuacje dotyczące zmiany struktury zatrudnienia w oparciu o modele matematyczne.

6. Normatywów zatrudnienia

Oparta na pomiarze czasu wykonywania poszczególnych czynności (można zaplanować obsadę kadr do realizacji określonych zadań)

7. Zarządzanie przez cele

Określa się przyszłe cele firmy oraz przewidywane zmiany technologii wytwarzania; polega na określaniu przewidywanych potrzeb kadrowych zgodnie z założeniami strategicznymi

DOBÓR KADR

Jeżeli, mamy do czynienia z wakatem, czyli wolnym stanowiskiem, przedsiębiorstwo może podjąć kilka działań:

- może powstrzymać się od doboru na dane stanowisko jeśli jest ono niepotrzebne i zlikwidować je;
- przedsiębiorstwo nie obsadza wakatu – wakat istnieje, stosuje się takie rozwiązania, jak:
 - wprowadzenie elastycznej organizacji pracy- sytuacja, kiedy zadania nie są przypisane konkretnym pracownikom. Są one realizowane w zależności od potrzeb. Wakat istnieje, wprowadzamy nowe formy organizacji pracy
 - skorzystanie z usług podwykonawców, wakat istnieje, natomiast zadania, które są związane z danym stanowiskiem pracy są wykonywane przez podwykonawcę; sytuacja korzystna, bo nie ma jeszcze problemów związanych ze świadczeniami, z urlopami, pracownicy nie są zatrudnieni w przedsiębiorstwie
 - godziny nadliczbowe; wakat istnieje, ale zadania są realizowane. Jest to sytuacja, najłatwiejsza dla firmy, gdyż zadania są wykonywane przez pracowników, a firma nie jest obciążona koniecznością zatrudnienia nowych osób.
- Zapewnia się częściowe zatrudnienie na danym stanowisku (częściowe obsadzenie wakatu). W tym przypadku zadania realizowane są przez:
 - zatrudnienie pracowników w nie pełnym wymiarze czasu pracy w zależności od potrzeb
 - zatrudnienie pracowników sezonowych – w okresach gdy są niezbędni
 - job sharing – dane zadania są wykonywane przez innych pracowników (ulegają restrukturyzacji)
- zapewnić dobór pracowników, a więc bezpośrednio obsadzenie wakatu.

Dobór pracowników jest to cały proces, jaki jest wykonywany przez przedsiębiorstwo w celu pozyskiwania pracowników do pracy w przedsiębiorstwie.

Dobór zamknięty polega na tym, że kryteria, jakie stosuje się przy doborze, pozyskiwaniu pracowników są nieznanne kandydatom, a ponadto wybór ten jest dokonywany z ograniczonej liczby kandydatów. Dobór zamknięty zakłada również, że kandydaci występują jako bierny element doboru. Cały proces odbywa się poza kandydatami, oni znają tylko efekt końcowy

- Dobór losowy – polega na tym, że dane stanowisko jest powierzone pierwszemu z brzegu kandydatowi. Z puli kandydatów wybiera się jednego, który jeżeli spełnia wymagania formalne to zostaje na stanowisku, jeżeli stwierdza się, że nie spełnia wymogów to powierzane jest to stanowisko następnemu z kolei
- Dobór przez stopniowy awans – w tym przypadku dobór pracownika na nie obsadzone stanowisko odbywa się również z bardzo wąskiej grupy pracowników; ten sposób doboru jest najczęściej stosowany w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy są silnie związani z pracodawcą
- Dobór przez uzgodnienie – w tym przypadku wakujące stanowisko powierza się kandydatowi, który należy do wspólnie określonego kręgu osób, a więc dane stanowisko może być obsadzone przez osobę należącą do określonej grupy. Istota tej metody polega na tym, że obsadzenie stanowiska następuje po umowie między dwoma podmiotami

Dobór otwarty kadr – jest w tym przypadku, gdy kryteria doboru są jawne, każdy z kandydatów wie, według jakich procedur odbywa się dobór. Kandydaci są podmiotami, a więc ich rola jest aktywna. Zazwyczaj oferta skierowana jest do dużej grupy kandydatów, każdy, kto spełnia postawione warunki może być uczestnikiem całej procedury doboru.

Trzy podstawowe etapy doboru otwartego:

- Rekrutacja
- Selekcja
- Wprowadzenie pracownika na stanowisko pracy

REKRUTACJA

Jest to proces rozłożony w czasie, który polega na identyfikowaniu i przyciąganiu odpowiednich kandydatów do pracy w danym przedsiębiorstwie.

Określenie źródeł rekrutacji:

- rekrutacja wewnętrzna – zatrudnieni już pracownicy obsadzają wakujące stanowisko
- rekrutacja zewnętrzna – zatrudnia się pracowników spoza przedsiębiorstwa

Zalety rekrutacji wewnętrznej:

- Przedsiębiorstwo zna już doskonale cechy tego pracownika,
- Kandydat zna przedsiębiorstwo,
- Tego typu zabieg ma ogromne znaczenie motywacyjne,
- Najbardziej racjonalny zabieg

Wady rekrutacji wewnętrznej:

- Zamiast konkurencji między pracownikami może pojawić się wroga rywalizacja,
- Pracownik, który został zatrudniony na wolny, stanowisku nie musi pracować lepiej,
- Pracownicy nie czują się zagrożeni,

Zalety rekrutacji zewnętrznej:

- W grę wchodzi dużo większa liczba kandydatów,
- Zatrudnienie pracowników z zewnątrz jest tańsze i łatwiejsze niż wykorzystanie pracowników już zatrudnionych
- Świeża krew jest niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa,

Wady rekrutacji zewnętrznej:

- Rekrutacja zewnętrzna jest czasochłonna i kosztowna,
- Nowi pracownicy potrzebują czasu na adaptację,
- Demotyująca dla już zatrudnionych,

Rekrutacja zewnętrzna może przyjąć formy:

- rekrutacji szerokiej – jest to przedsięwzięcie skierowane na tzw. szerokie rynki pracy, są to z reguły rynki regionalne i ogólnokrajowe; istotą tej rekrutacji jest dotarcie do maksymalnej ilości kandydatów
- rekrutacja segmentowa- w tym przypadku oferta przedsiębiorstwa skierowana jest do pewnego segmentu rynku pracy i zazwyczaj segment wyróżniamy poprzez pewne cechy jakie powinien posiadać kandydat bądź też przez zastosowanie kryterium umiejętności, bądź też biorąc pod uwagę kwalifikacje kandydatów na dane stanowisko

Rekrutacja złożona jest zazwyczaj z kilku etapów:

- planowanie na wolne stanowiska pracy; planowanie wpływa na podjęcie decyzji o rekrutacji
- analiza pracy – efektem analizy jest określenie cech stanowiska pracy na które dokonywana jest rekrutacja i określenie profilu kandydata

Efektem końcowym określania cech stanowiska pracy jest zdefiniowanie zakresu czynności, obowiązków i odpowiedzialności. W tym przypadku określa się:

- ◆ relację między wakującym stanowiskiem, a pozostałymi stanowiskami
- ◆ stopień trudności wykonywanych czynności roboczych
- ◆ istnienie lub brak dostępu do poufnych informacji
- ◆ trzeba zdefiniować zakres samodzielności wykonywanej czynności
- ◆ rodzaj maszyn i urządzeń, które są niezbędne do wykonywania czynności roboczych
- ◆ fizyczne warunki pracy
- ◆ warunki płacowe związane z zatrudnieniem
- ◆ inne czynniki, które są ważne ze względu na wykonywane przez pracownika zadania

Określenie form rekrutacji:

- Rekrutowanie pracowników przez działy kadr – zakłada się że rekrutacja skierowana jest do osób aktywnie poszukujących pracy,
- Rekrutacja kandydatów z ulicy – rekrutowanie poprzez kontakty nieformalne – potrzebne są referencje, rekrutacja skierowana jest do wąskiego grona przyjaciół, w grę wchodzi osoby, które mają bliskie kontakty z podmiotem rekrutującym

- System zamknięty – rekrutuje się poprzez szkoły, związki zawodowe
- Rekrutacja poprzez prywatne biura doradcze.
- Rekrutacja poprzez państwowe biura pracy
- Ogłoszenia prasowe, radiowe – jest to najskuteczniejsza forma rekrutacji, stosujemy ją gdy chcemy trafić do jak największego grona osób.

Jakie informacje powinno ogłoszenie prasowe:

- Określenie jakiego pracownika przedsiębiorstwo poszukuje tzn: jakie umiejętności powinien posiadać kandydat, jakie doświadczenie zawodowe, życiowe,
- wymagane wykształcenie,
- pewne dodatkowe wymagania np.: prawo jazdy, obsługa komputera,
- zapewnienie o kształceniu pracownika,
- problem zarobków jakie firma oferuje,
- dodatkowe świadczenia jakie firma jest gotowa dać pracownikowi,
- określenie gdzie kandydat powinien się udać , aby stać się elementem rekrutacji

SELEKCJA KADR

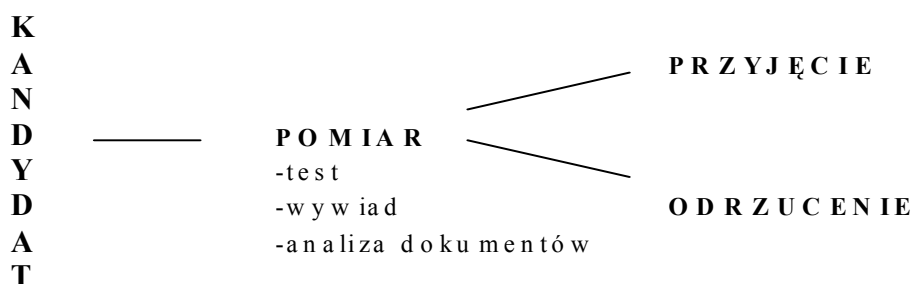
Są to wszystkie czynności, które zmierzają do wyboru najodpowiedniejszego kandydata z całej puli, która została wybrana w formie rekrutacji. Istotą selekcji jest pomiar i ocena cech kandydata w zależności od wymagań odnośnie obejmowanego stanowiska przez tego kandydata.

Prawidłowo przeprowadzona selekcja zazwyczaj oparta jest na trzech podstawowych założeniach:

- 1) w czasie selekcji ocenia się cechy ważne ze względu na przyszłą pracę , nie ocenia się pełnej osobowości kandydata, ale jedynie pomiarowi podlegają niektóre cechy,
- 2) w procesie selekcji należy sformułować kryteria, które są wynikiem rzetelnie przeprowadzonej analizy pracy, która z kolei jest bazą dla selekcji,
- 3) w czasie selekcji należy stosować takie narzędzia, które minimalizują wpływ czynników subiektywnych.

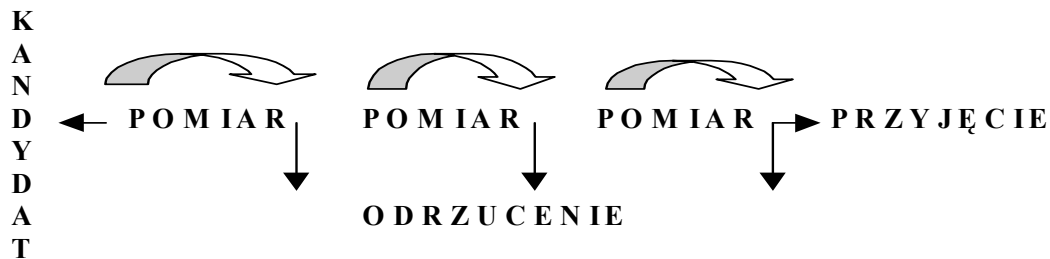
W praktyce stosuje się 3 podstawowe procedury selekcji:

Selekcja kompensacyjna



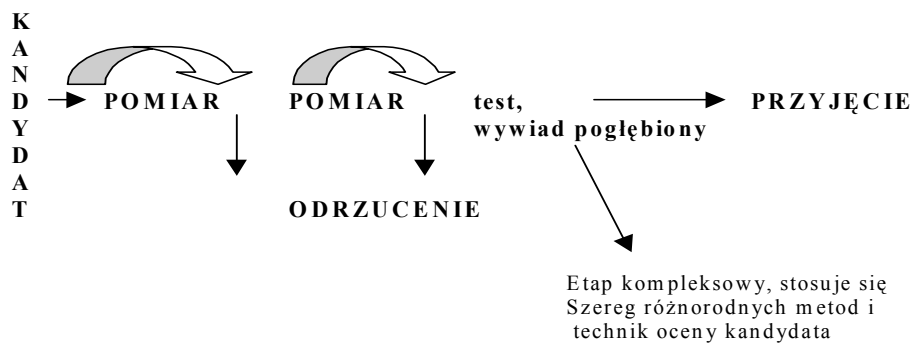
- W ramach selekcji kompensacyjnej decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu kandydata dokonywana jest po kompleksowym pomiarze wszystkich cech, zatem decyzja ostateczna jest podejmowana na samym końcu selekcji (przyjęcie lub odrzucenie)
- Selekcja ta jest bardzo kosztowna, bo pomiar i ocena dokonywana jest wobec wszystkich cech i wobec wszystkich kandydatów
- Pomiary w tej selekcji mogą być dokonywane za pomocą testów, wywiadów, analizy dokumentów
- Selekcja ta pomaga uniknąć podjęcia pochopnych decyzji ,które mogą być podjęte na podstawie pierwszych ocen.
- Jest to procedura. która niejako faworyzuje kandydata, bo daje możliwość nadrobienia straconych gdzie indziej punktów (jeżeli ktoś słabo wypadł na teście psychologicznym może to nadrobić w wywiadzie)

Bieg przez plotki



- Tutaj decyzja o odrzuceniu niektórych kandydatów następuje po każdym etapie, tzn. w wyniku analizy dokumentów odrzuca się często część kandydatów a reszta przechodzi do etapu następnego. Następnie po przeprowadzeniu wywiadu odrzuca się kolejną część kandydatów, a część zostaje, i tak po kolei aż do ostatniej decyzji. Ta ocena:
 - pozwala na obniżenie kosztów selekcji, bo ocena cech i ich pomiaru dotyczy coraz mniejszej grupy kandydatów,
 - jest najbardziej stresującą metodą dla kandydatów, duża rywalizacja,
 - nie pozwala na pełną analizę wszystkich ubiegających się o stanowisko pracy,

Selekcja wyborowa



- Ta selekcja łączy w sobie cechy selekcji I i II. Początek takiej selekcji ma charakter biegu przez płotki – dotyczy jednego pomiaru i jednej oceny. Etap końcowy jest to etap kompleksowy – stosuje się szereg różnorodnych technik pomiaru i oceny.
- Jest to raczej obiektywna metoda, oceniania, bo po I etapie odrzuca się kandydatów nieodpowiednich, najsłabszych, natomiast ten moment kompensacyjny pozwala na wybór najlepszego i najbardziej odpowiedniego kandydata.
- Po I etapie odpada część kandydatów a do ostatniego przechodzi garstka , która oceniana jest wg. Różnorodnych technik.
- Jest to procedura mało stresująca

PODSTAWOWE NARZĘDZIA POMIARU I OCENY KANDYDATA

Analiza dokumentów,

- Bazowa technika selekcyjna,
- Polega na ocenie dokumentów kwalifikujących (świadectw, dyplomów itp.),
- Ocena referencji, jakie kandydat otrzymał z poprzedniej pracy,
- Bardzo ważne źródło informacji o kandydacie,
- Niekiedy sama analiza dokumentów już pozwala na odrzucenie kandydatów, którzy nie spełniają wymagań,
- Efektem jest określenie ścieżki zawodowej kandydatów, na jej podstawie można wywnioskować o przyszłych zachowaniach kandydata,
- Nie pozwala na żywy, bezpośredni kontakt z kandydatem.

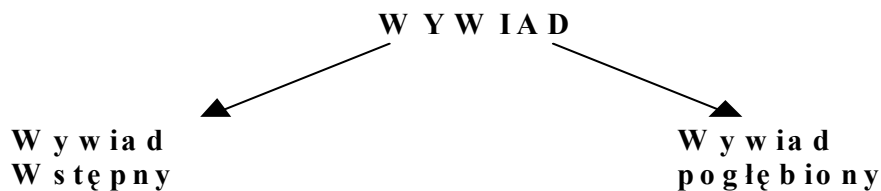
Wywiad,

- Pozwala na kontakt z kandydatem,
- W tym przypadku jest to forma rozmowy kwalifikacyjnej

Wywiad kwalifikacyjny zawiera w sobie 4 rodzaje pytań:

- 1) Dotyczące wiedzy zawodowej kandydata – wiedza formalna jest wiedzą rzeczywistą,
- 2) Sytuacyjne- mają pozwolić na przyszłemu pracodawcy na wnioskowanie przyszłych zachowań pracownika,
- 3) Symulacyjne- problemowe- kandydat musi pokazać swoje procedury podejmowania decyzji w imaginowanych sytuacjach,
- 4) Wymagań pracownika wobec przyszłego pracodawcy.

Wywiad kwalifikacyjny składa się z 3 podstawowych części: I ustna, II pisemna – zbliżona do normalnej rozmowy I III motoryczna – pracownik symuluje pewne zachowania lub rozwiązuje zadania, i może przyjmować następujące formy:



Wywiad wstępny – ma na celu poznanie oczekiwań kandydata wobec przyszłego pracodawcy oraz zdobycie uzupełniających informacji, poznaje się tu obydwie strony, decyduje się czy kandydata się odrzuca czy przechodzi do następnego etapu.

Wywiad pogłębiony – stosuje się po testach psychologicznych, w ostatnim etapie selekcji, celem jest zebranie absolutnie wszystkich możliwych informacji o kandydacie.

Test psychologiczny – narzędzie pozwalające na identyfikację umiejętności, jego uzdolnień, i pomiar cech psychologicznych kandydata.

W zależności, co chcemy badać stosuje się testy:

- Sprawnościowe – wiedzy naukowej – ocenia się zawodową sprawność (weryfikacja fachowości przedstawionej w dokumentach)
- Inteligencji – pomiary sprawności intelektualnej kandydata, bazują ona na modelu Weschler`a
- Osobowości – inwentarze osobowości, identyfikacja i pomiar cech osobowości niezbędnych do wykonywania zadań w przyszłości, test osobowościowy występuje razem z wywiadem pogłębionym.

METODY SELEKCJI

KONKURS – działania, które mają na celu wybór najbardziej odpowiedniego kandydata na stanowiska kierownicze spośród rywalizujących ze sobą kandydatów. Jest to rodzaj egzaminu wiedzy i umiejętności kandydata. Ocenia się tu też cechy niepożądane. Konkurs trwa bardzo krótko 1-2 dni. Do konkursu stają wszyscy chętni kandydaci. Konkurs na stanowiska kierownicze przebiega pod bardzo dużą presją psychiczną

Kilka etapów konkursu:

- 1) przygotowania do konkursu:
 - pracodawca podejmuje decyzję o ogłoszeniu konkursu,
 - powołuje się komisję konkursową (przedstawiciele przedsiębiorstwa, związków zawodowych)
 - komisja konkursowa musi określić formalne kryteria doboru kandydatów i przedział czasowy konkursu, musi opracować regulamin konkursu, opracowuje materiał o przedsiębiorstwie, komisja wypracowuje profil kandydata (określa technik i sposób doboru), komisja ogłasza konkurs.
- 2) realizacji procedury konkursowej:
 - formalna selekcja kandydatów,

- ci którzy pozytywnie przeszli przez selekcję otrzymują zawiadomienia o konkursie,
 - ci którzy się fizycznie zgłoszą zostają „przebadani” o odpowiednie cechy (pożądane, niepożądane cechy psychologiczne)
 - wybór najlepszego kandydata,
- 3) powołanie kandydata na dane stanowisko lub decyzja o ponowieniu konkursu. Może zdarzyć się, że wybrany kandydat nie zostaje zaakceptowany przez nadrzędne organa, wobec czego konkurs jest powtarzany, aż do momentu, gdy wybór satysfakcjonuje wszystkie strony.

WPROWADZENIE PRACOWNIKA NA STANOWISKO PRACY

Podstawowym celem tego etapu doboru jest wprowadzenie pracownika w sposób bez konfliktowy na nowe stanowisko pracy. Najczęściej pracodawca dostarcza nowo przyjętemu pracownikowi bazę informacji struktury przedsiębiorstwa, a w tym:

- 1) informacji na temat struktury stanowiska pracy, jakie będzie zajmował oraz struktury powiązań z innymi stanowiskami
- 2) informacji dla nowo mianowanego na stanowisko, dotyczących zasad obowiązujących w firmie (regulaminy, oraz to co pozwoli pracownikowi swobodnie poruszać się po firmie)
- 3) dokładnej charakterystyki stanowiska pracy, jego powiązań funkcjonalnych.

Zazwyczaj kilka tygodni po przyjęciu kandydata, kierownik powinien z nim przeprowadzić rozmowę. Rozmowa ta powinna dostarczyć informacji o przebiegu pracy i problemach, jakie pojawiły się w trakcie jej wykonywania.

OCENA PRACOWNIKA

Ocena pracownika jest to kolejne przedsięwzięcie w zarządzaniu kadrami, które ma szczególny wpływ na tzw. klimat przedsiębiorstwa. Podstawowy problem, jaki pojawia się w realizacji oceny zasobów ludzkich to precyzyjne określenie celu oceny, a więc czemu mają służyć wyniki oceny pracowników.

Zazwyczaj przed oceną stawia się takie cele jak:

- wykorzystywanie wyniku oceny przy planowaniu potrzeb kadrowych,
- stosowanie przy rekrutacji i selekcji pracowników,
- stosowanie przy planowaniu i rozwoju pracowników (przede wszystkim w grę wchodzi zarządzanie karierą),
- wyniki oceny kadr są niezbędnym warunkiem dla określenia programu kształcenia pracowników,
- ocena kadry pełni funkcję kontroli,

Z uwagi na różnorodne cele, jakie stawia się ocenie kadr wyróżnia się dwa podejścia do niej:

- 1) Ocena ewaluacyjna- jest to tzw. ocena wykonania zadań,

Przy ocenie ewaluacyjnej bierze się pod uwagę takie elementy jak:

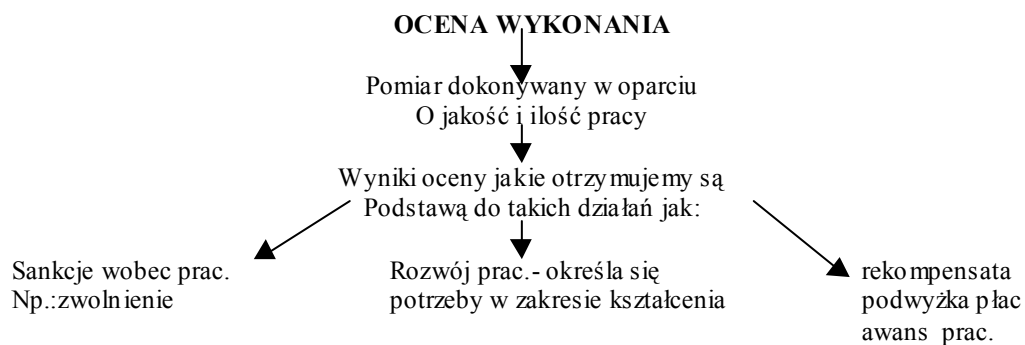
- Ilość i jakość pracy,
- Wiedza, umiejętności i zdolności wykorzystywane przez pracownika w czasie realizowanych zadań,
- Stopień przydatności danego pracownika na zajmowanym stanowisku,
- Stosunek pracownika do wykonywanych zadań (stopień zaangażowania i wielkość motywacji),
- Interaktywność (umiejętność komunikowania się z innymi pracownikami, umiejętność wchodzenia w relacje społeczne),
- Kreatywność pracownika (zdolność do twórczego myślenia i działania),
- Samodzielność w działaniu,
- Umiejętność kierowania innymi ,

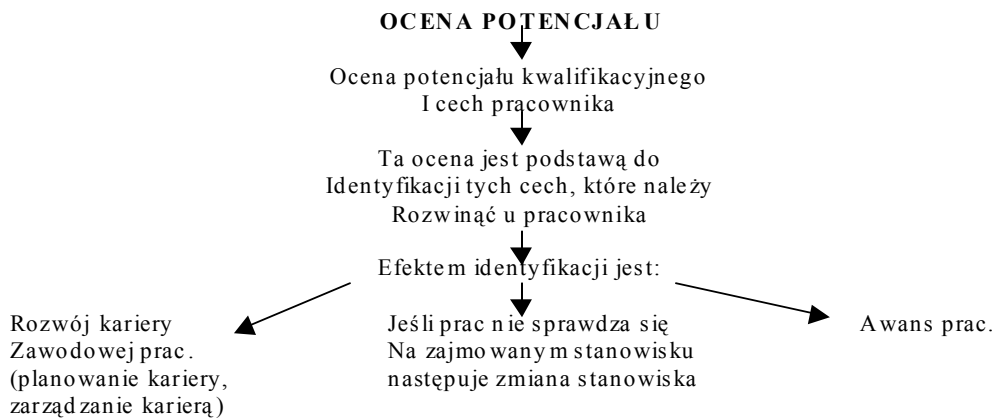
W zależności od stanowiska, które zajmuje oceniana osoba bierze się jedno pod uwagę jedno z tych kryteriów.

Cechą szczególną oceny ewaluacyjnej jest to, że jej wyniki powiązane są z płacą bądź też z innymi korzyściami finansowymi, które może osiągnąć pracownik.

2) Ocena rozwojowa – jest to tzw. ocena potencjału kwalifikacyjnego pracowników,

W przypadku oceny rozwojowej ocenia się pracownika wyłącznie pod kątem jego potencjału rozwoju. Najczęściej akcentuje się tutaj powiązanie celów osobistych pracownika z celami organizacji. Interesuje nas to czy pracownik swoją karierę wiąże właśnie z danym przedsiębiorstwem. Ocena rozwojowa pełni tutaj funkcję doradczą. Ma na celu pomoc w określaniu ścieżki kariery.





Kryteria, jakie bierze się pod uwagę przy ocenie pracownika:

1) Cechy osobowościowe prac:

- a) motywacja, aspiracje, dążenia zawodowe pracownika,
- b) funkcjonowanie interpersonalne:
 - stopień egocentryzmu,
 - makiawelizm – stosowanie zasady cel uświęca środki
 - stopień tolerancji pracownika,
- c) funkcjonowanie intelektualne – tutaj mierzy się poziom inteligencji i myślenie twórcze,
- d) stałość i kontrola emocjonalna prac. Stosuje się ja w przypadku, gdy pracownik ma rozpocząć pracę na nowym stanowisku, a więc w sytuacji przesunięć między stanowiskami

Stosowanie kryterium cech osobowościowych sprawia, że ocena ma charakter tzw. prospektywny, czyli wyniki tej oceny mogą być podstawą prognozy funkcjonowania pracownika na nowym stanowisku pracy. Oceniając cechy pracownika możemy prognozować jak będzie się zachowywał na danym stanowisku pracy. Drugi problem, jaki pojawia się przy stosowaniu tego rodzaju kryterium to fakt, że ocena ta może być tylko przeprowadzona przez fachowców przede wszystkim z zakresu psychologii.

2) Elementy behawioralne, czyli realne zachowania się pracownika na danym stanowisku pracy.

Zazwyczaj to kryterium stosuje się przy ocenie kadry kierowniczej. Podstawowym zachowaniem, jakie ocenia się w przypadku kadry kierowniczej jest sposób realizacji funkcji kierowniczej przez pracownika kadrowego. Kolejnym jest stosowany styl kierowania. Następnie sposób podejmowania decyzji przez kierowników. Ocena ta ma charakter retrospektywny (ocenia się to co już stało)

3) Kryterium efektywnościowe – ocenia się wyniki działania pracowników. Ocena ma charakter retrospektywny i polega na ustaleniu konkretnych zadań, jakie pracownik ma wykonać, a następnie następuje oszacowanie wyników –wskazanie możliwości poprawek oraz dalszego usprawnienia działania pracownika

4) Kombinacja wszystkich wcześniejszych kryteriów oceny – stosowana jest, gdy celem jest kompleksowy sprawdzian osobowości, zachowań i wyników działania pracownika.

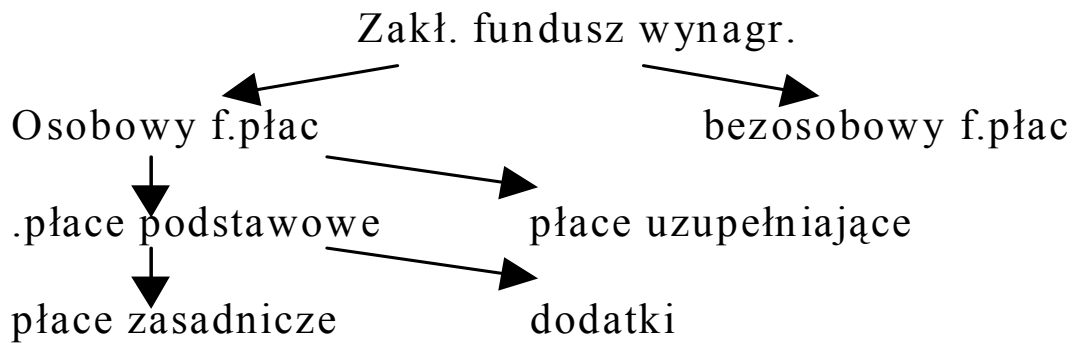
Metody oceny pracowników:

- I. Metody oparte na ocenie absolutnej- polegają na porównywaniu pracy ocenianego pracownika z przyjętymi standardami.
 - a) Ilościowe standardy pracy polegają na porównaniu informacji o ilościowych wynikach pracy pracownika z ustalonymi normami. Bierze się tutaj pod uwagę tylko wyniki liczbowe, jakie osiąga pracownik, a nie jakość pracy.
 - b) Punktowa skala ocen – tutaj ocenia się kilka wcześniej przyjętych kryteriów. Otrzymuje pewną ocenę punktową. Osoba oceniająca subiektywnie przypisuje pracownikowi określoną ilość punktów. Technika ta pozwala na bardzo dużą manipulację.
 - c) Ocena opisowa – przyjmuje formę odpowiedzi pisemnej na zadane wcześniej pytania. Zazwyczaj jest to kwestionariusz. Osobą oceniającą jest bezpośredni przełożony. Nie jest to technika schematyczna. Jest ona bardzo pracochłonna i daje różnorodne wyniki, bowiem każdy ocenia inaczej.
 - d) Lista wypowiedzi z przymusem wyboru. Jest to kwestionariusz zawierający pytania zamknięte. Ocena polega na wyborze tej odpowiedzi, która zdaniem osoby oceniającej w sposób najlepszy opisuje zachowanie pracownika. Jest to technika bardzo szybka i łatwa w zastosowaniu, jednakże wyniki są bardzo płytkie, nie można wyłapać indywidualnych różnic między pracownikami.
 - e) Metoda zdarzeń krytycznych – technika ta łączy w sobie ocenę okresową jak i stałą pracownika. Polega na stałym zbieraniu przez bezpośredniego przełożonego informacji o wyraźnych sukcesach i porażkach. Bilans tych wydarzeń ma pozwolić na dokonanie obiektywnej oceny pracownika, słabych i silnych stron
 - f) Esej – ocenianie pracownika poprzez pisanie na jego temat eseju. Osoba oceniająca ma za zadanie napisanie szeregu zadań, które charakteryzują ocenianego prac. Jest to technika bardzo subiektywna. Wyników nie można zestandaryzować.
 - g) Skale behawioralne – tutaj łączy się ocenę zachowań pracownika z wykonywanymi zadaniami. Skale te mają zazwyczaj postać skal rangowych. Tutaj ocenia się zachowanie pracownika w czasie wykonywania ważnych prac. Jest to technika najbardziej skomplikowana ze wszystkich możliwych, bardzo czasochłonna, pracochłonna, wymaga wiedzy eksperckiej z zakresu psychologii i pracy.
 - h) Zarządzanie poprzez cele – polega na wspólnym ustaleniu przez pracownika i przełożonego celów, jakie ma pracownik realizować, czasu ich realizacji oraz sposobu pomiaru wykonania.

Metody oparte na ocenie relatywnej

- a) Technika rankingu- uszeregowanie pracowników od najsłabszego do najlepszego wg kryterium przyjętego.
- b) Metoda wymuszonego rozkładu – reprezentatywność ocenianej grupy pracowników. W odniesieniu do populacji całej firmy, następuje uszeregowanie ocenianych pracowników. Końcowy etap-wykres częstotliwości występowania cechy-rozkład normalny
- c) Technika poprzez porównywanie parami forma rankingu, parami każdy z każdym – efektem jest skala ramkowa, pozycje prac. W skali jest równoważona z oceną.

Premiowanie

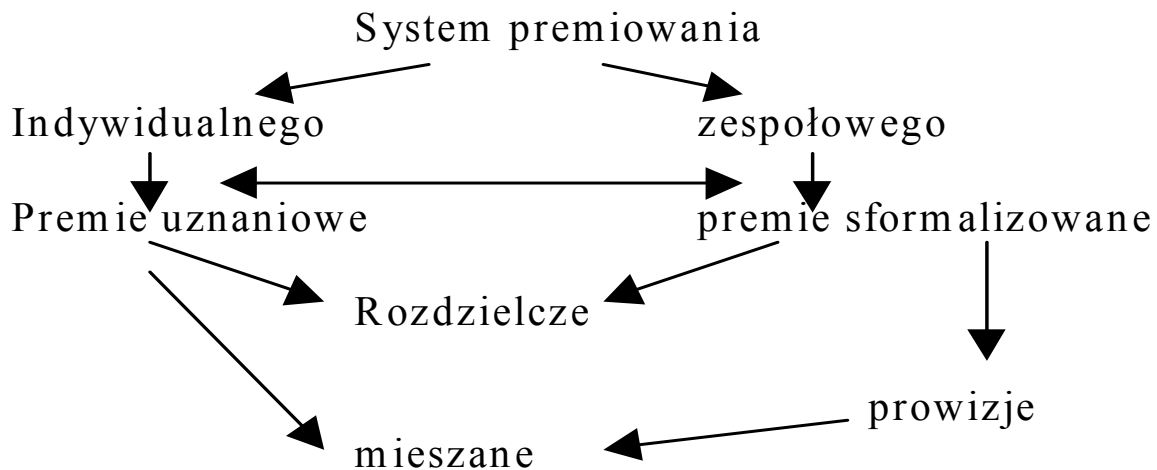


Dodatki

Podstawowym dodatkiem do płac zasadniczych są premie. Premia jest tym elementem wynagrodzenia, które pełni bardziej funkcję motywacyjną niż płaca zasadnicza (podstawowa). W praktyce stosuje się bardzo rozbudowany system premii pracowniczych, uzależniony od :

- celu w premiowania pracownika,
- charakteru związku między premią a wykonaniem zadań,
- prowadzonych procedur decyzyjnych, dotyczących: planowania i premiowania zadań oraz sposobów uruchomienia wypłat premii

Biorąc pod uwagę te kryteria wyróżnia się system premiowania *indywidualnego i zespołowego*.



System indywidualny-premiuje efekty wykonania zadań przez konkretnego pracownika tzn. premia przyznaje się poszczególnym pracownikom za wykonanie zadań premiowanych. Jest to najstarsza systemowa forma premiowania

System zespołowy--jest to coraz częściej wprowadzany system, w którym premiowanie odbywa się na poziomie zespołów pracowniczych.. Premiuje się wykonanie zadań przez cały zespół. Wprowadzenie systemu zespołowego powoduje

- wzrost integracji pracowników w zespole roboczym,

- pozwala na poprawę współdziałania pracownika w ramach zespołu,
- umożliwia ukierunkowanie pracowników na szczególnie istotne efekty pracy, do których należy między innymi wzrost zysku, obniżenie kosztów, zwiększenie sprzedaży,

To ukierunkowanie możliwe jest w ramach systemu zespołowego, gdyż takie kryteria można ustalić na poziomie zespołu.

Zespołowy system premii może obejmować małe grupy pracowników jak na przykład brygada, wyższe struktury np. pionowy organizacyjny.

Najbardziej nowoczesną odmianą zespołowego systemu premii jest **centrum odpowiedzialności**. W tym przypadku zespół pracowników traktuje się jako pewien autonomiczny element organizacji przedsiębiorstwa, a więc zespoły (grupy) robocze traktowane są jako element o dość dużym poziomie niezależności, który to element stanowi pewną odpowiedzialność za efekty swej pracy, stąd nazwa centrum odpowiedzialności. Ta odpowiedzialność pracowników może dotyczyć np. zysków, stąd też organizuje się przedsiębiorstwa pod postacią **centrum zysku**, a zatem im większy zysk przynosi dany zespół, tym premie są wyższe. Często spotykanym elementem jest też **centrum kosztu**, a więc im niższe są koszty pracy danego zespołu, tym premie są również wyższe.

Kolejny podział na **premie uznaniowe i sformalizowane** dokonywany jest na podstawie kryteriów uzależnienia premii od efektów pracy.

System premiowania uznaniowy jest to system starszy. W ramach systemu uznaniowego następuje uzależnienie premii od efektów pracy w sposób ogólny i uproszczony. Ten ogólny uproszczony charakter systemu uznaniowego wynika stąd, że oceny efektów pracy oraz określenie wielkości premii pracownika dokonywane jest przez bezpośredniego przełożonego. Ocena ta dokonywana jest na podstawie tzw. Regulaminu premii, który zawiera bardzo spójne zasady stosowane w danym przedsiębiorstwie.

Wprowadzenie systemu uznaniowego:

- pozwala na wzmocnienie pozycji przełożonego w ramach społecznych,
- system ten jest bardzo elastyczny, albowiem reguły przyznawania premii są wyjątkowo ogólne,
- pozwala go stosować w sytuacjach gdy pracownicy wykonują zmienne zadania.

Wady: system uznaniowy jest konfliktogenny, ponieważ dochodzi do konfliktu między przełożonym a pracownikami na tle sposobu oceny efektów pracy, powoduje osłabienie pozycji kierownika średniego szczebla w wyniku przejęcia uprawnień decyzyjnych przez bezpośrednich przełożonych szczebla niższego.

Aby przeciwdziałać tego typu konfliktom wprowadza się **system sformalizowany**. Tu następuje wyjątkowo ścisły związek między wysokością premii a efektami pracy. System ten nazywa się sformalizowanym, gdyż oparty jest na formułach matematycznych i tabelach premii. a więc nie ma tutaj miejsca na jakąkolwiek dowolność oceny efektów pracownika i wysokość premii. W ramach systemu sformalizowanego stosuje się zasadę, iż wypłata premii następuje wyłącznie w sytuacji gdy

pracownik bądź też zespół pracowników wykona zadanie premiowe na określonym poziomie tzn. zadanie powinno być wykonane zgodnie z wcześniejszymi założeniami.

Zalety: następuje minimalizowanie frustracji na tle ocen efektów pracownika w wysokości premii, następuje wzmocnienie roli kierowników średniego szczebla.

Wady: może pojawić się niebezpieczeństwo, że przedsiębiorstwo nie będzie w stanie wypłacić należnych pracownikom premii, jeśli któraś z formuł lub tabeli będzie źle wyliczona - system ten można stosować tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest pewne swoich zasobów finansowych, mogą pojawić się pewne zaburzenia związane ze zróżnicowaniem premii pracowników w wyniku nieuzasadnionych wyników pracy- złe ustawienie tabel i formuł matematycznych może spowodować, że pracownicy otrzymają premię za pracę, która nie miała miejsca, opracowanie tych tabel jest czasochłonne, pracochłonne i kosztowne.

W związku z tym w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje rozbudowanym systemem informatycznym stosowanie systemu sformalizowanego jest bardzo trudne.

System premii sformalizowanych przybiera dwie postacie

- **prowizyjną**

Prowizyjny system premii sformalizowanych oznacza, że premia jest efektem udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa. Udział ten może mieć zarówno charakter pośredni jak i bezpośredni. Jest to system motywacji pozytywnej, która oparta jest na nagrodach.

- **rozdzielczą**

Jest to szczególna postać systemu sformalizowanego, ponieważ rozdział premii następuje według wcześniej ustalonych tabel (przeliczników matematycznych) oraz stosuje się formy mieszane w zależności od charakteru wykonywanej przez pracownika pracy stosuje się któryś z tych elementów.

Warunki skutecznego premiowania pracowników (doprowadzenie do sytuacji, w której premia będzie miała charakter motywacyjny):

- budowanie systemu premiowego w, oparciu o nagrody, a nie w oparciu kary,
- w premiowaniu uznaniowym należy wzmocnić pozycję bezpośredniego przełożonego, wymaga to jednak odpowiednich instrumentów w postaci optymalnej wiedzy, jak sprawiedliwie oceniać pracowników ,jak budować system indywidualnych premii uznaniowych,
- system premii sformalizowanych powinien być wprowadzony przede wszystkim na poziomie jak najmniejszych zespołów pracowniczych, stosując natomiast ten system do wyższych struktur może się okazać, że pojawią się pewne dysfunkcje, a więc system ten przestanie pełnić rolę skutecznego motywatora,
- premie powinny być uzależnione od dość małej grupy kryteriów,
- okres między wykonaniem pracy premiowanej a wypłatą premii powinien być jak najkrótszy.

Drugim elementem systemu motywacji pracownika jest **organizacja pracy**. Organizacja pracy jest to najtańszy i jednocześnie możliwy do wszechstronnego zastosowania środek motywowania pracowników. Najlepsza organizacja pracy, według klasyków, to taki system, który gwarantuje wysoki

podział pracy, gwarantuje wysoką specjalizację pracowników, dokonuje wyraźnego podziału na funkcje koncepcyjne, przygotowawcze wykonawcze, kontrolne.

W ramach naukowej organizacji pracy, uznano, że

- im dalej jest posunięty podział pracy tym większą można osiągnąć wydajność pracy czyli im praca bardziej podzielona tym efekty są większe,
- przyjęto także założenie, że istnieje tylko jedna najlepsza metoda wykonania określonych zadań, która to metoda ustalana jest wyłącznie przez przełożonych,
- założono także, że wykonanie określonych zadań roboczych jest łatwiejsze jeśli treść pracy jest uboższa.

Wprowadzenie takiego systemu uznano za najlepszy sposób uzgodnienia celów indywidualnych pracownika z celami przedsiębiorstwa. Jedynym instrumentem motywowania pracowników było wynagrodzenie.

Zmiany, jakie zaszły, jeśli chodzi o wykształcenie pracowników i wymagania im stawiane przez pracodawców spowodowały zmianę podejścia do charakteru organizacji pracy. Współcześnie uważa się, że organizacja pracy powinna zapewnić pracownikowi zaspokojenie takich potrzeb jak :

- potrzeba rozwoju - przedsiębiorstwo, pracodawca powinien stwarzać warunki wykorzystania przez pracownika kwalifikacji oraz stwarzać warunki ich stałego podnoszenia,
- potrzeba zmiany - musi nastąpić przełamanie monotonii i monotypii w pracy,
- potrzeba odpowiedzialności pracownika - przedsiębiorstwo powinno umożliwić pracownikowi samorealizację i potwierdzenie własnych wartości jako jednostki ludzkiej,
- nowoczesna organizacja powinna udostępnić pracownikom jak największy pakiet informacji jednostce organizacyjnej w której pracują
- potrzeba szacunku i uznania

Biorąc pod uwagę te wszystkie rodzaje potrzeb, pojawiły się trzy nowe sposoby organizacji pracy pracowników, które dotyczą pracy indywidualnej:

- rotacja zadań,
- poszerzenie pracy,
- wzbogacanie pracy.

NOWOCZESNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA

International Organization for Standardization - ISO (z ang. *Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna*) to sieć krajowych organizacji normalizacyjnych.

ISO oficjalnie rozpoczęła działalność 23 lutego 1947 r. Wśród członków-założycieli jest Polski Komitet Normalizacyjny. Jej poprzedniczką była Międzynarodowa Federacja Narodowych Stowarzyszeń Normalizacyjnych (*International Federation of the National Standardizing Associations ISA*) działająca w latach 1926-1942 jako porozumienie najważniejszych na świecie organizacji standaryzacyjnych amerykańskiej ANSI, niemieckiej DIN, francuskiej AFNOR i brytyjskiej BSI.

ISO jest organizacją pozarządową, jej członkowie nie są delegowani przez rządy, pomimo że niektóre organizacje członkowskie znajdują się w strukturach rządowych. Stawia to organizację na szczególnej pozycji pomiędzy sektorami państwowym i prywatnym, szczególnie wobec stowarzyszeń przemysłowych. Każdy kraj reprezentuje z zasady tylko jedna organizacja. Prace organizacji koordynuje Sekretariat Generalny z siedzibą w Genewie (Szwajcaria). Decyzje strategiczne podejmuje Zgromadzenie Ogólne na corocznych spotkaniach. Trzy razy w roku zbiera się Rada ISO.

Struktura ISO jest wzorowana na strukturze ANSI i DIN. Składa się na nią kilkaset komitetów technicznych i grup roboczych zajmujących się dyskusjami technicznymi oraz Komitet Główny, w którym po jednym głose mają członkowskie kraje.

Projekty zmian lub projekty nowych norm zwane draftami może składać każda organizacja członkowska. Następnie projekty są dyskutowane w grupach roboczych, w których po uzyskaniu ogólnego konsensusu "draft" zamienia się w "project", który może uzyskać status oficjalnej normy po tym jak 3/4 członków komitetu głównego zaopiniuje go pozytywnie.

Działalność ISO finansowana jest ze składek członkowskich ustanawianych proporcjonalnie do produktu krajowego brutto. Dodatkowe dochody przynosi sprzedaż norm. ISO wydaje również podręczniki, poradniki, kompendia, oraz periodyki informujące o bieżących i planowanych pracach organizacji. Respektowanie norm ISO jest dobrowolne. Jako organizacja pozarządowa ISO nie może narzucać, wymuszać ich stosowania. Autorytet organizacji wynika z międzynarodowej reprezentacji, sposobu ustanawiania norm: na zasadzie konsensu, oraz ze zrozumienia wpływu normalizacji na ekonomikę gospodarki.

ISO 9000

Normy ISO 9000 są powszechnie uznawane za podstawę budowania systemów zarządzania jakością we wszystkich organizacjach, bez względu na rodzaj ich działalności. Normy te zawierają terminologię, wymagania i wytyczne dotyczące wprowadzania, doskonalenia i kontrolowania systemu zarządzania jakością.

Rodzina norm ISO serii 9000 składa się z 4 norm podstawowych:

1. **ISO 9000:2000** Quality management system – Fundamentals and vocabulary - odpowiednik krajowy: **PN-EN ISO 9000:2001** System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia
2. **ISO 9001:2000** Quality management systems – Requirements - odpowiednik krajowy **PN-EN ISO 9001:2001** System zarządzania jakością – Wymagania

Niniejsza norma, po opublikowaniu 15 grudnia 2000 roku, unieważniła i zastąpiła normy **ISO 9001:1994**, **ISO 9002:1994**, **ISO 9003:1994**. Certyfikaty wystawiane na podstawie wydania z 1994 r. będą ważne przez 3 lata od chwili opublikowania nowej normy, a jednostki certyfikujące mogą certyfikować na podstawie normy w wydaniu z 1994 r. przez okres 3 lat od momentu opublikowania nowej normy.

Rodzina norm ISO 9000:1994 i wydane certyfikaty zgodne w nimi obowiązywały do 14.12.2003 r.

Przedmiotem **ISO 9001:2000** pozostaje zgodność produktów i usług z ustalonymi wymaganiami klientów jako droga do osiągnięcia ich zadowolenia. Norma bazuje na koncepcji zarządzania zorientowanego na procesy. Wymagane przez normę udokumentowane procedury sprowadzają się do procedur zarządzania systemem. Norma nie wymaga pisemnego dokumentowania opisów procesów oraz instrukcji roboczych. Jednak jeżeli organizacja uzna, że udokumentowanie tych obszarów jest konieczne z punktu widzenia spełnienia wymagań klienta, takie dokumenty stają się także składnikami systemu zarządzania jakością.

3. **ISO 9004:2000** Quality management systems - Guidelines for performance improvements - odpowiednik krajowy **PN-EN ISO 9004:2001** Systemy zarządzania jakością - Wytyczne doskonalenia funkcjonowania
4. **ISO 19011:2002** Guidelines on Quality and/or Environmental Management Systems Auditing - odpowiednik krajowy **PN-EN ISO 19011** Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością lub zarządzania środowiskowego

PROCEDURY WDRAŻANIA ISO

ETAP I: Audyt Zerowy (Diagnoza Wstępna).

Cel: przegląd struktury organizacyjnej oraz posiadanych i funkcjonujących dokumentów w aspekcie wymagań normy.

Wynik: przedstawienie Kierownictwu Firmy wyników analizy w postaci Raportu i wskazanie działań prowadzących do optymalizacji procesów w celu dostosowania systemu istniejącego już w firmie do

wymagań ISO. Określenie ilości niezbędnych dokumentów do opracowania lub adaptacji oraz sprecyzowania szczegółowych obowiązków stron współpracujących (Firmy i Konsultanta)

ETAP II: Szkolenia dla Zarządu i Kadry Średniego Szczebla

Cel: Podniesienie świadomości uczestników o rozpoczętym procesie wdrażania, idei leżących u podstaw normalizacji i standaryzacji.

Wynik: Szkolenie w formie ćwiczeń, dyskusji i wykładów.

Szkolenie zespołu wdrożeniowego i dokumentującego.

Cel: przekazanie pełnego zasobu wiedzy i umiejętności do poprawnego działania w zakresie wdrażani zintegrowanego systemu.

Wynik: ćwiczenia prowadzące do umiejętności swobodnego poruszania się w obszarze projektowania, wykorzystywania, nadzorowania i wprowadzania, wycofywania dokumentów Systemu zgodnie z wymaganiami ISO.

Szkolenie audytorów wewnętrznych.

Cel: Zgodnie z wymaganiami Normy firma jest zobowiązana do przeprowadzania auditów wewnętrznych a osoby do tego powołane muszą mieć specjalne przeszkolenie.

Wynik: Przygotowanie przeprowadzenie i udokumentowanie auditów wewnętrznych. Uczestnicy szkolenia pozytywnie kończący szkolenie uzyskują osobne zaświadczenie o ukończeniu szkolenia "Auditora Wewnętrznego".

ETAP III. Tworzenie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością.

Cel: Opracowanie niezbędnego zestawu dokumentów.

Wynik: Pełna i odpowiadająca potrzebom firmy dokumentacja Systemu spełniająca w najwyższym stopniu wymagania stawiane przez Normę ISO

ETAP IV. Nadzór i weryfikacja wdrożenia Zintegrowanego Systemu.

Cel: stosowanie opracowanych i opisanych zasad postępowania wg NORMY ISO.

Wynik: pełne zrozumienie zasad Systemu, stosowanie opracowanej dokumentacji w codziennej pracy u wszystkich pracowników objętych Systemem.

ETAP V. Przygotowanie do procesu certyfikacji

Cel: Wykrycie ewentualnych nieprawidłowości w stosowaniu Zintegrowanego Systemu oraz sprecyzowanie niezbędnych zaleceń do poprawy.

- weryfikacja Zintegrowanego Systemu przez niezależnego Konsultanta (w siedzibie firmy i w wybranym regionie)
- kontakt z wybraną Jednostką Certyfikującą, ustalenie terminów, składu auditorów oraz przygotowanie zgłoszenia certyfikacyjnego.

Wynik: stwierdzenie gotowości Klienta do przeprowadzenia auditu certyfikującego.

ETAP VI. Pomoc podczas auditu certyfikującego.

Cel: Uczestnictwo i bezpośrednia pomoc konsultantów wdrażających

Wynik: Certyfikat potwierdzający stosowanie Systemu Zarządzania Jakością wg ISO

HACCP

To skrót pierwszych liter angielskiej nazwy Hazard Analysis and Critical Control Point (Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontroli). To system zarządzania i dokumentowania produkcji w celu zapewnienia bezpieczeństwa żywności. HACCP pozwala eliminować zagrożenia już od momentu powstania surowca dając konsumentowi bezpieczny produkt. HACCP opracowano w celu rozpoznania zagrożeń. Zagrożeniem jest wszystko, co może przynieść szkodę konsumentowi (klientowi). Wyróżnia się trzy rodzaje zagrożeń:

- mikrobiologiczne (bakterie, wirusy),
- fizyczne, np. szkło, piasek,
- chemicznych, np. środki ochrony roślin, detergenty.

Podstawowe powody, dla których należy eliminować zagrożenia to:

- choroby przewodu pokarmowego, a przede wszystkim: zmiana w epidemiologii zachorowań pokarmowych w ostatnich latach, złe warunki transportu i przechowywania żywności, zmiany w nawykach żywieniowych u konsumentów,
- wzrost popularności żywienia zbiorowego,
- niebezpieczeństwo trwałego uszkodzenia zdrowia,
- podniesienie jakości wyrobów,
- pewność spożywania żywności bezpiecznej,
- spełnienie wymagań prawnych UE.

WYMOGI PRAWNE W ZAKRESIE HACCP

W krajach UE: Wymogiem prawnym jest dyrektywa 93/43/EEC, która obejmuje higienę środków spożywczych. Po wprowadzeniu tej dyrektywy, wszystkie firmy działające w, tzw. "biznesie żywnościowym", są zobowiązane do wykrywania wszelkich możliwych zagrożeń. Dyrektywa ta jest obowiązkowa dla wszystkich krajów członkowskich i zaleca firmom działającym w biznesie żywnościowym stosowanie systemu HACCP jako metody gwarantującej analizę zagrożeń. W Polsce: Pierwszym sygnałem HACCP jest rozporządzenie MZIOS z 22 sierpnia 1996 r., które dotyczy produkcji dietetycznych środków spożywczych i używek przeznaczonych do celów dietetycznych i odżywek. Wg tego rozporządzenia, "kontrola wewnętrzna dietetycznych środków spożywczych powinna być ustalona przez kierownika zakładu produkującego środki dietetyczne na podstawie krytycznych punktów kontroli (HACCP)". Kolejnym sygnałem jest rozporządzenie MZ z 28 lutego 2000 r., które zawiera zasady GMP i GHP, będące podstawą do wprowadzenia HACCP. Przygotowanie książki Dobrej Praktyki Higienicznej przez zakłady produkujące żywność, przygotowuje zakłady do wprowadzenia systemu HACCP. Ostatnio, tzn. 11 maja 2001, Sejm RP znowelizował ustawę o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia, na mocy, której system HACCP jest obligatoryjny dla dużych przedsiębiorstw (powyżej 250 osób). Należy oczekiwać w niedalekiej przyszłości podobnych rozwiązań dla pozostałych przedsiębiorstw branży spożywczej.