



Politechnika Łódzka
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Studia podyplomowe
Zarządzanie i Systemy Zarządzania Jakością



Podstawy zarządzania firmą

Dr hab. inż. Marek Matejun, prof. UŁ
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki



Podstawy zarządzania - literatura

Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Stoner J., Freeman E., Gilbert D., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013

Koźmiński K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010

Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994.

Podstawy zarządzania

Program zajęć

- Organizacje i ich otoczenie
- Zarządzanie, style kierowania zespołem pracowniczym
- Planowanie i podejmowanie decyzji menedżerskich
- Organizowanie firmy i tworzenie struktur organizacyjnych
- Motywacja i motywowanie pracowników do pracy
- Kontrola i kontrolowanie w przedsiębiorstwie

Podstawy zarządzania

Pozostałe sprawy organizacyjne

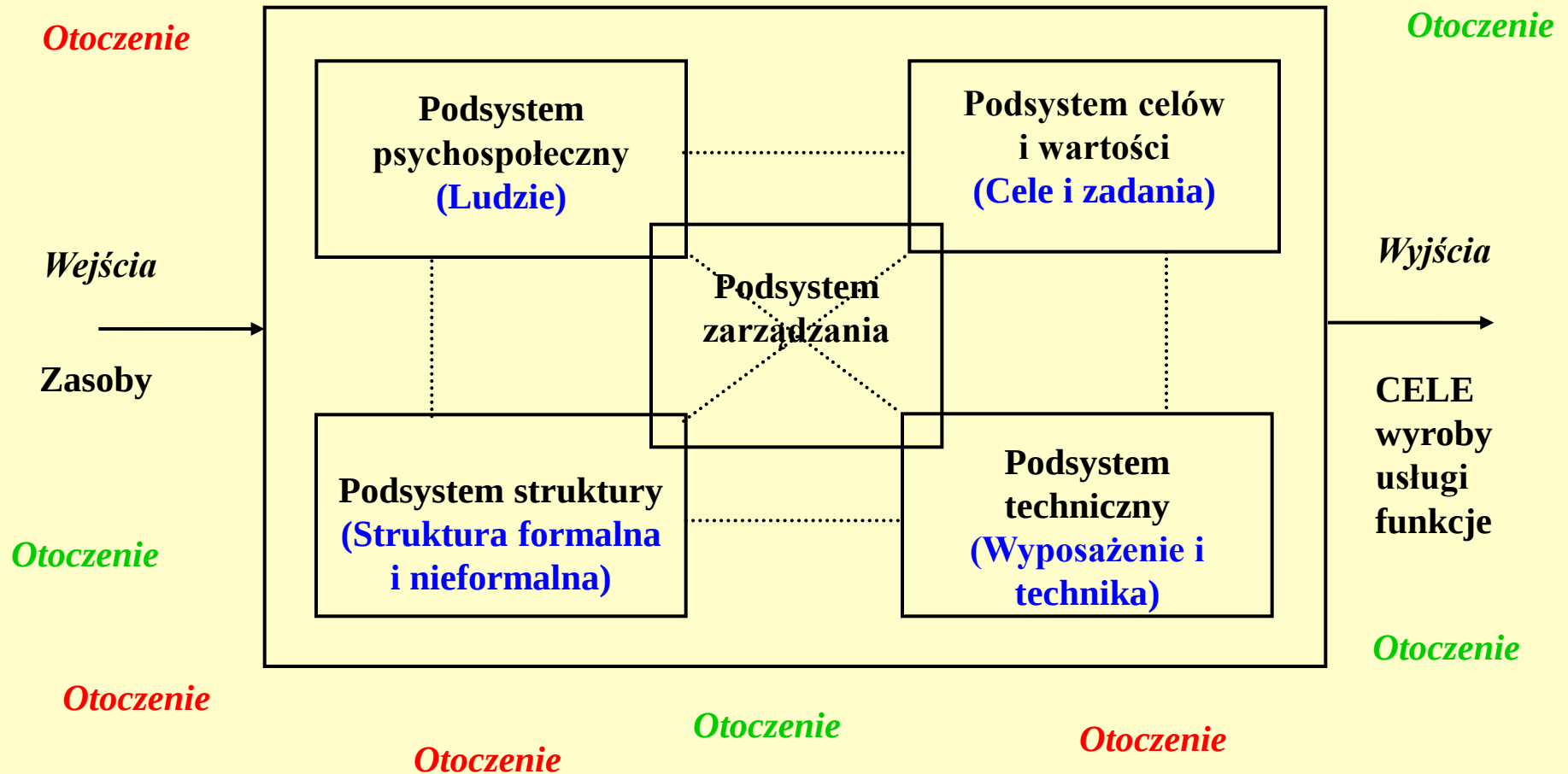
- Lista obecności
- Zapraszam na www.matejun.pl
 - hasło: kanban
- Terminy zajęć:
 - 22.11.2019: 8:30 – 17.00 (?)
- forma zaliczenia przedmiotu,
 - ćwiczenia wykonywane na zajęciach
- dyżury
 - kontakt mailowy

Podstawy zarządzania

Część 1

Teoria organizacji

Systemowy model organizacji wg M. Bielskiego



- Organizacja jest tu traktowana jako system, a więc *uporządkowany zbiór elementów*, między którymi zachodzą określone **relacje**, ze względu na realizowany przez system **cel**.

Typy organizacji – typologie rodzajów organizacji

1. Według funkcji genotypowej (celu zewnętrznego).

ORGANIZACJE	gospodarcze	nastawione na zysk, przedsiębiorstwa.
	użyteczności publicznej	z reguły niedochodowe, np. szkoły, szpitale, instytucje kulturalne, naukowe.
	administracyjne	państwowe i samorządowe.
	militarne i policyjne	służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego.
	społeczne	partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia.
	religijne	kościół, klasztory, związki wyznaniowe.

podział ten nie jest jednak całkiem rozłączny...

Typy organizacji – typologie rodzajów organizacji

2. Na podstawie relacji między ludźmi a organizacją (typologia A. Etzioniego)

ORGANIZACJE	przymusowe	– władza oparta na przymusie, – charakter podporządkowania alienatywny: uczestnicy nie identyfikują się z organizacją, – np. obozy pracy, więzienia.
	utilitarne	– władza oparta na możliwości dysponowania środkami na nagrody dla uczestników, – charakter podporządkowania kalkulatywny: „co będę miał z tego, że się podporządkuję?”, – np. przedsiębiorstwa.
	normatywne	– władza wynika z norm moralnych i przekonań ludzi, – podporządkowanie ma charakter moralny i wiąże się z osobistym zaangażowaniem w sprawy organizacji, – np. kościoły, partie polityczne, stowarzyszenia.

Typy organizacji – typologie rodzajów organizacji

3. Według wielkości – mikro, małe, średnie, duże, przeciętne itd.

Definiowane za pomocą różnorodnych kryteriów:

ilościowych:

- wielkość zatrudnienia,
- wielkość przychodów,
- wartość aktywów firmy,
- wielkość dochodów, zysków,
- finansowa niezależność podmiotu.

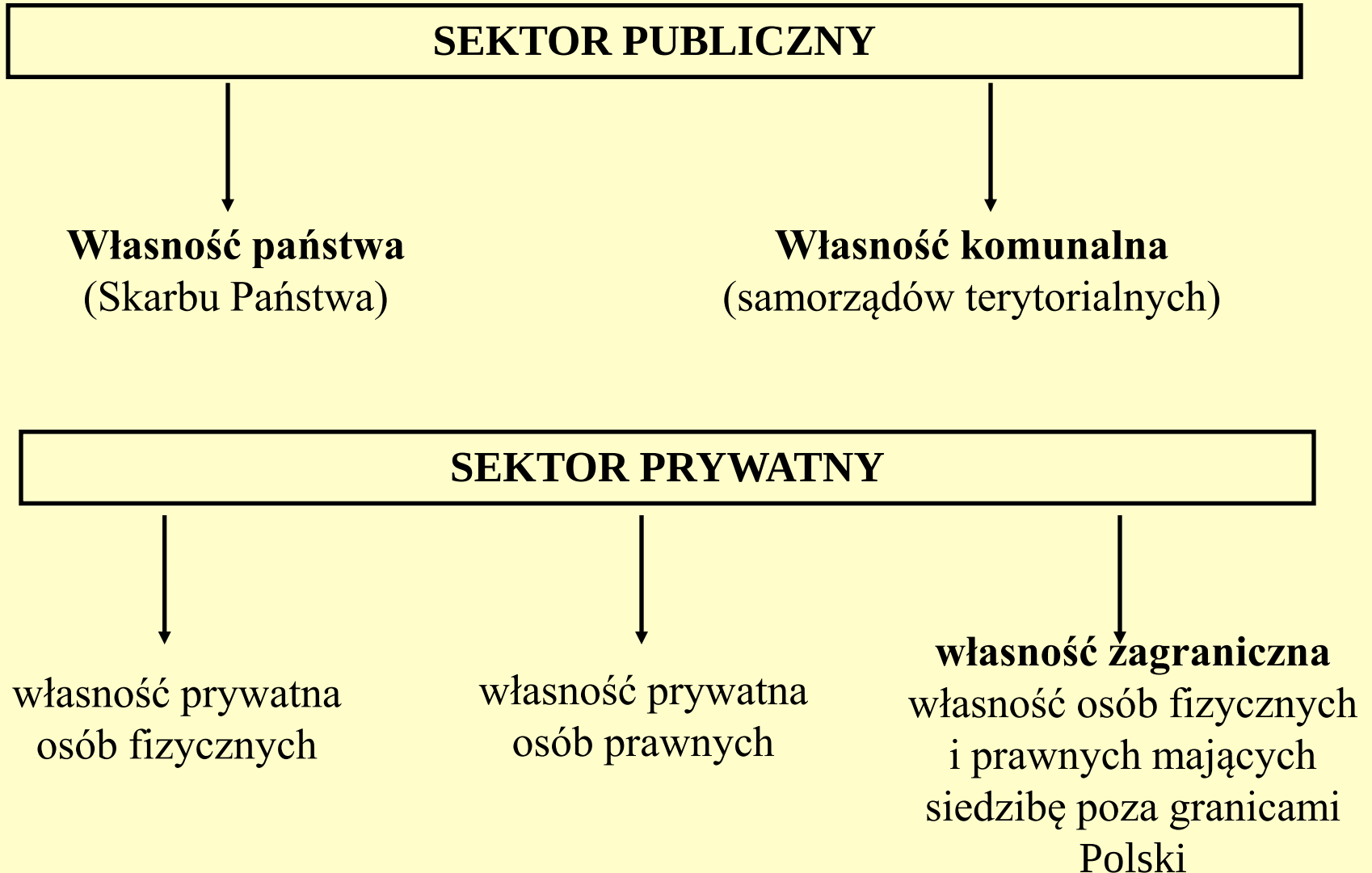
jakościowych:

- niezależność decyzyjna,
- jedność własności i zarządzania,
- uproszczone struktury organizacyjne,
- bezpośrednie stosunki służbowe,
- lokalność działania.

Kryterium	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Średnioroczne zatrudnienie	0 – 9 pracowników	10 - 49 pracowników	50 – 249 pracowników
Przychody netto	nie przekraczają 2 mln Euro	nie przekraczają 10 mln Euro	nie przekraczają 50 mln Euro
Suma aktywów bilansu	nie przekracza 2 mln Euro	nie przekracza 10 mln Euro	nie przekracza 43 mln Euro
Niezależność	niezależność od innych podmiotów	niezależność od innych podmiotów	niezależność od innych podmiotów

Typy organizacji – typologie rodzajów organizacji

4. Według formy własności

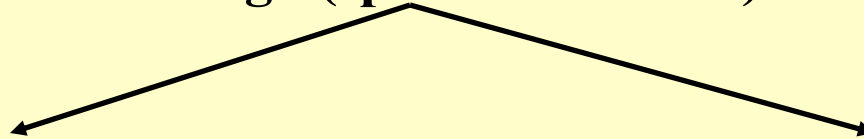


Typy organizacji – typologie rodzajów organizacji

5. Według formy organizacyjno-prawnej

1. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą
2. Spółka cywilna

Spółki prawa handlowego (spółki handlowe):



Osobowe spółki handlowe:

3. Spółka jawna
4. Spółka partnerska
5. Spółka komandytowa
6. Spółka komandytowo-akcyjna

Kapitałowe spółki handlowe:

7. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
8. Spółka akcyjna

Inne formy organizacyjno-prawne organizacji:

9. Fundacja, Stowarzyszenie, Przedsiębiorstwo Państwowe, Spółdzielnia, Instytucja kultury, Partia polityczna, Gmina, itd.

Typy organizacji – typologie rodzajów organizacji

6. Według sektora (rodzaju) działalności

- handlowe, usługowe, produkcyjne, budowlane

7. Według branży

- motoryzacyjna, FMCG, poligraficzna, muzyczna, informatyczna, turystyczna, transportowa, finansowa itd.

8. Przedsiębiorstwa według obszaru działania

- **lokalne** - działające na poziomie miejscowości, gminy, powiatu,
- **regionalne** - działające na poziomie województwa,
- **krajowe** - działające na poziomie kraju,
- **międzynarodowe** - działające w kilku krajach,
- **globalne** - działające niemal na całym świecie.

Współczesne tendencje zmian charakteru organizacji

- **Zacieranie się granic organizacji**
 - liczne związki kapitałowe i kooperacyjne,
 - postępująca integracja gospodarcza,
- **Organizacje ponadnarodowe, globalne**
 - ich pozycja konkurencyjna wyznaczana jest przez sytuację, która kształtuje się na wielu rynkach,
 - występują tu problemy zróżnicowania kulturowego,
- **Tworzenie organizacji opartych na wiedzy**
 - wiedza jako zbiór informacji i wiadomości pozwalających na rozwiązywanie pojawiających się problemów
 - kluczowe staje się poszukiwanie, wykorzystywanie i przechowywanie wiedzy w organizacjach,
- **Tworzenie organizacji wirtualnych**
 - w których tradycyjne zasoby tracą na znaczeniu,
 - kluczowego znaczenia nabiera problem sterowania informacjami i wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych,

Organizacja - próba definicji

celowy system złożony z ludzi, wyposażenia technicznego, wartości i interesów (grupowych i indywidualnych), powiązanych określoną strukturą i procesem zarządzania, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, czyli osiągnięcia wspólnych celów.

Podstawy zarządzania

Trening menedżerski

Analiza form organizacji

Podstawy zarządzania

Część 2

Otoczenie organizacji

Otoczenie firmy (organizacji)

jest to **środowisko zewnętrzne** jej działania.

Obejmuje ogół warunków i wzajemnych zależności
różnorodnych elementów:

sfer, zjawisk, procesów, trendów, zdarzeń, sytuacji, zjawisk,
obiektów, podmiotów (w tym organizacji i ludzi)

które **nie wchodzą w skład systemu organizacyjnego** firmy
i pozostają poza jej bezpośrednią kontrolą,

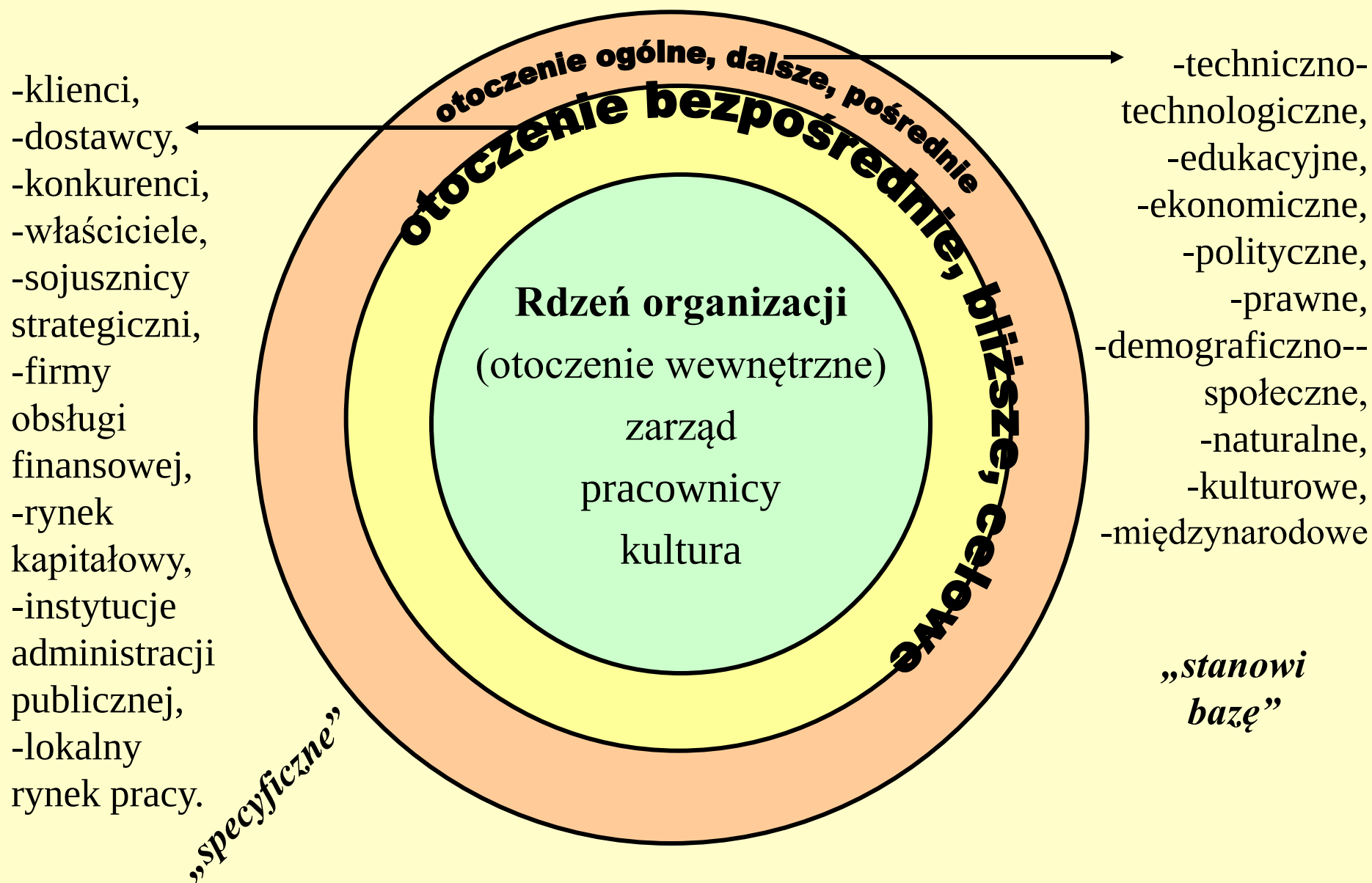
ale są z nią związane, czyli wywierają wpływ na daną firmę
oraz/lub podlegają jej oddziaływaniu

(wpływ/oddziaływanie zachowań, podejmowanych działań i
decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz
przejawów rozwoju danej firmy)

Rodzaje otoczenia firmy - kryteria

- **Kierunek działania** - analiza otoczenia pod kątem siły jego wpływu i częstotliwości interakcji z firmą
 1. Blższe (bezpośrednie, konkurencyjne, transakcyjne, zadaniowe, celowe, mikrootoczenie)
 2. Dalsze (pośrednie, ogólne, kontekstowe, makrootoczenie)
- **Zmienność** - analiza otoczenia pod kątem szybkości i dynamiki zachodzących zmian oraz siły i intensywności wpływu tych zmian na firmę
 1. Stabilne
 2. Zmienne
 3. Burzliwe (turbulentne)
 4. Migocące
- **Złożoność** - analiza otoczenia pod względem liczby, komplikowania i różnorodności występujących w nim elementów
 1. Proste
 2. Złożone

Kryterium kierunku działania



Elementy otoczenia ogólnego organizacji

- **otoczenie techniczno-technologiczne** - infrastruktura, poziom rozwiązań technicznych, rozwoju technicznego i technologicznego itd.
- **otoczenie edukacyjne** - poziom edukacji, system szkolnictwa, system szkoleń itd.
- **otoczenie ekonomiczne** - model gospodarki danego kraju, tempo wzrostu, poziom dochodu narodowego itd.
- **otoczenie polityczne** - stopień ingerencji polityki w gospodarkę, układ sił politycznych - stabilny/zmienny itd.
- **otoczenie prawne** - charakter i skala regulacji prawnych itd.
- **otoczenie demograficzno-społeczne** - struktura społeczeństwa wg wieku, płci, miejsca zamieszkania, mobilności, wykształcenia itd.
- **otoczenie naturalne** - zasoby naturalne, klimat, ekologia itd.
- **otoczenie kulturowe** - związane z tradycją, historią, religią, hierarchią wartości - bariery, uprzedzenia itd.
- **otoczenie międzynarodowe** - system organizacji międzynarodowych, system celny itd.

Kryterium zmienności otoczenia

Otoczenie stabilne

Otoczenie zmienne

Otoczenie burzliwe

Otoczenie stabilne

- Cechy charakterystyczne: rodzaj produktów i usług nie ulega zmianie (lub są one niewielkie), stabilny krąg dostawców i odbiorców, brak nowych konkurentów, stabilność systemu politycznego, gospodarczo-ekonomicznego, przepisów prawnych, skarbowych, celnych. Unormowane stosunki ze związkami zawodowymi
- Wygodne dla funkcjonowania firmy.
- Firmy tu działające mają wygodniejsze warunki funkcjonowania, ale stają się mniej elastyczne na ewentualne zmiany.

Kryterium zmienności otoczenia

Otoczenie stabilne

Otoczenie zmienne

Otoczenie burzliwe

Otoczenie zmienne

- Cechy charakterystyczne: częste zmiany w sferze produktów i usług, rozwiązań technologicznych, upodobań klientów. Pojawianie się nowych konkurentów. Zmiany w polityce państwa, gospodarce, zmiany przepisów prawnych
- Wymaga działań dostosowawczych. Firmy muszą wykazywać większą elastyczność, muszą przewidywać zmiany w otoczeniu.

Kryterium zmienności otoczenia

Otoczenie stabilne

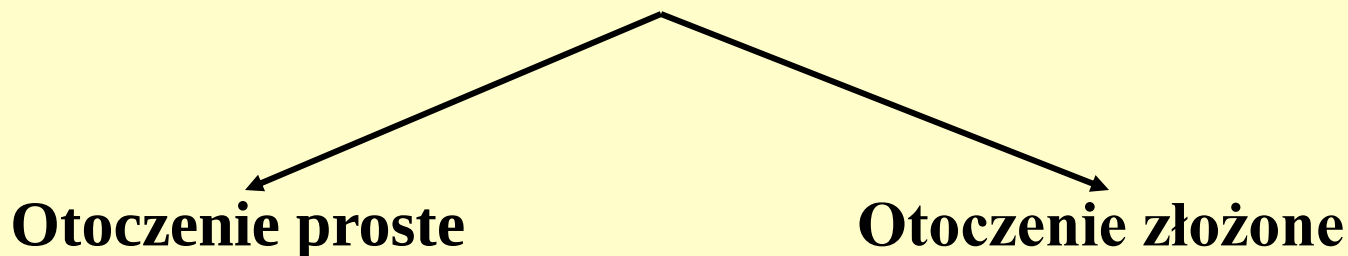
Otoczenie zmienne

Otoczenie burzliwe

Otoczenie burzliwe (dynamicznie zmieniające się, turbulentne)

- (Najczęściej w warunkach zmieniających się systemów politycznych)
- Cechy charakterystyczne: ciągła zmienność wyrobów i usług, silna konkurencja - pojawianie się nowych, dużych i silnych firm. Niestabilny układ polityczny, istotne zmiany w przepisach prawnych, gwałtowne zmiany w upodobaniach klientów, wymiana pokoleniowa
- Działanie wymaga tu szczególnej elastyczności, kreatywności, przedsiębiorczości, innowacyjności.
- Działają tu firmy szczególnie aktywne rynkowo, potencjalnie odnoszące największe sukcesy.
- Systemy zarządzania i struktury organizacyjne muszą być zdecentralizowane i elastyczne.

Kryterium złożoności otoczenia



Otoczenie proste

Niewielka liczba dostawców, odbiorców, jednostek współdziałających (bank, US, ZUS).

Charakterystyczne dla mniejszych organizacji, działających na rynkach lokalnych, bardziej ustabilizowanych.

Firmy bardziej jednorodne, o małej zmienności działania.

Otoczenie złożone

Liczne grupy dostawców i odbiorców, liczne kontakty z firmami współdziałającymi, różnorodność i zmienność kontrahentów

Trudniejsze dla funkcjonowania firmy – wymaga kooperacji z większą ilością kontrahentów.

Potencjalnie daje większe szanse rozwoju i osiągnięcia sukcesu.

Podstawy zarządzania

Trening menedżerski

Firma czy otoczenie?

Podstawy zarządzania

Część 3

Zarządzanie w organizacji

Kierownikiem (menedżerem) w organizacji jest ten, kto:

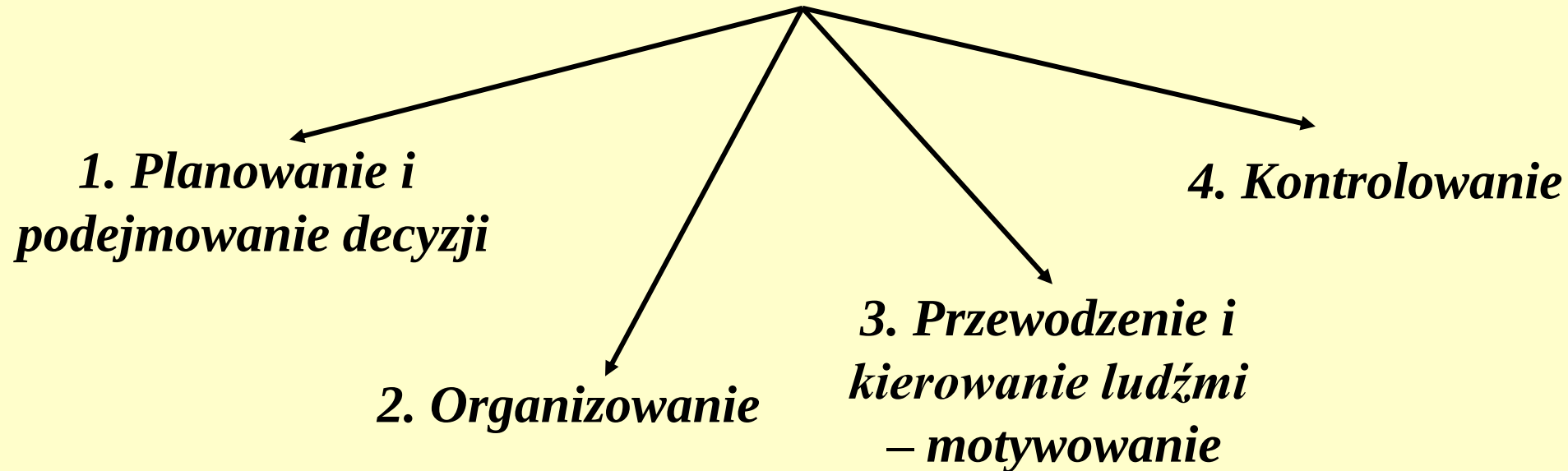
- jest odpowiedzialny za więcej pracy, niż sam jest w stanie wykonać,
- jest odpowiedzialny za przydzielenie części pracy innym (podwładnym),
- ma władzę stawiana veta w przydzielaniu zadań osobom sobie podporządkowanym,
- ocenia zdolności do pracy swoich podwładnych,
- decyduje o zwolnieniu podwładnego, jeżeli nie nadaje się on do pracy.

Kierownikiem (menedżerem) w organizacji jest każdy pracownik *kierujący (zarządzający) pracą innych ludzi w ramach ustalonej struktury zespołów pracowniczych.*

Zarządzanie w organizacjach

oznacza powiązanie i koordynację różnych zasobów przez menedżerów dla osiągnięcia celów organizacji

Zarządzanie najczęściej definiuje się przy pomocy funkcji realizowanych przez menedżerów



Ujęcie to wywodzi się z klasycznej definicji H. Fayola, który wyróżniał 5 funkcji zarządzania: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie.

Zarządzanie - funkcje zarządzania

Planowanie i podejmowanie decyzji

- wytyczanie celów organizacji oraz określanie sposobu ich najlepszej realizacji,
- podejmowanie decyzji, czyli wybór sposobów działania spośród zestawu dostępnych możliwości.

Organizowanie

- logiczne grupowanie działań i zasobów,
- proces porządkowania i rozdzielania pracy, przydzielania uprawnień decyzyjnych i zasobów poszczególnym członkom organizacji, tak by mogli realizować jej cele,
- składa się na nie: podział pracy, dobór personelu, tworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, podział obowiązków pomiędzy komórki organizacyjne i stanowiska pracy.

Zarządzanie - funkcje zarządzania

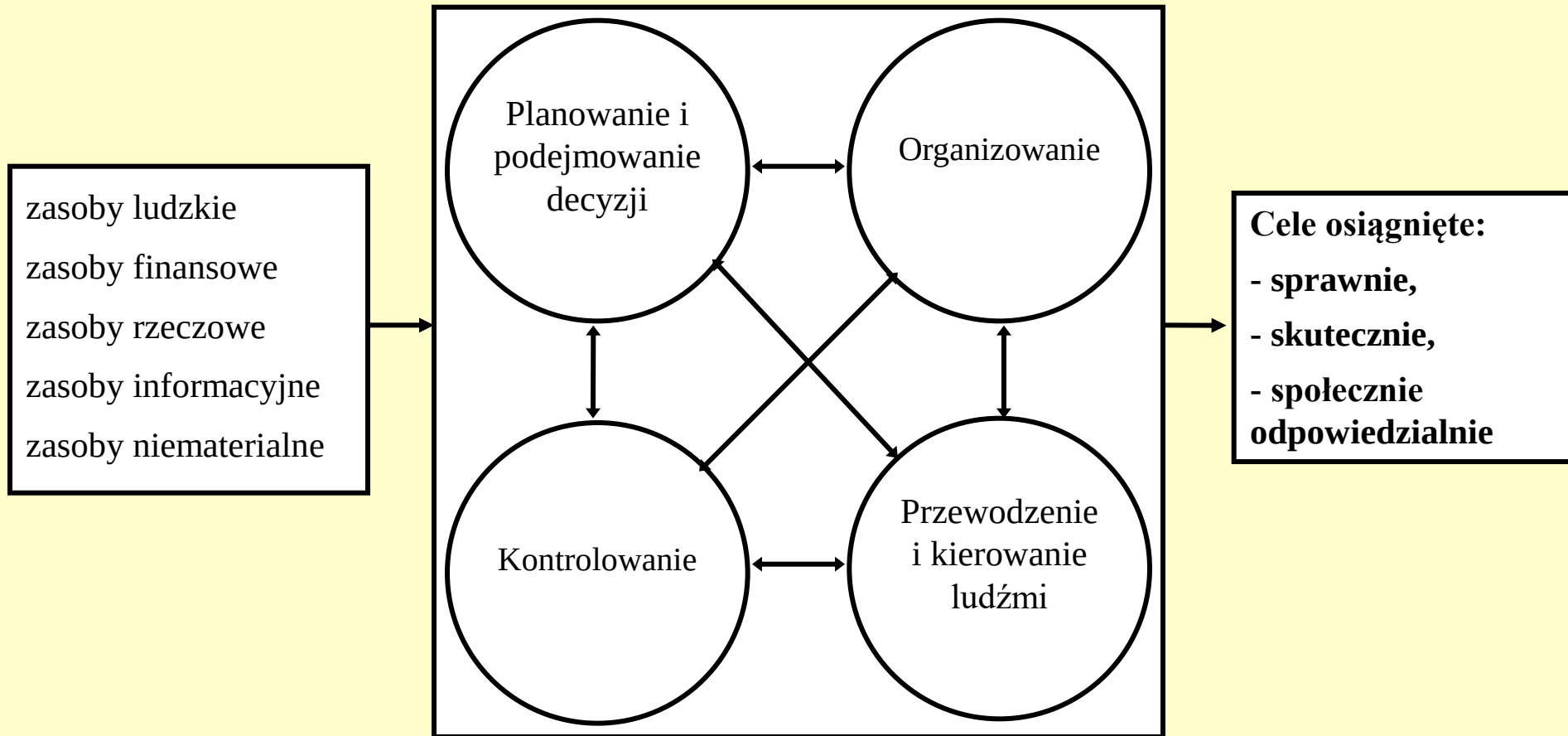
Przewodzenie i kierowanie ludźmi – motywowanie

- stosowanie różnych środków i mechanizmów w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w jej interesie,
- proces kierowania działaniami członków organizacji, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu tak, by wykonywali istotne zadania z punktu widzenia realizacji celów organizacji.

Kontrolowanie

- obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów.
- obejmuje ono następujące elementy:
 - określenie norm efektywności,
 - pomiar tej efektywności
 - porównanie wyników z przyjętymi normami
 - w przypadku odchyleń - podejmowanie działań korygujących.

Definicje zarządzania



Zarządzanie to zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny, skuteczny i społecznie odpowiedzialny.

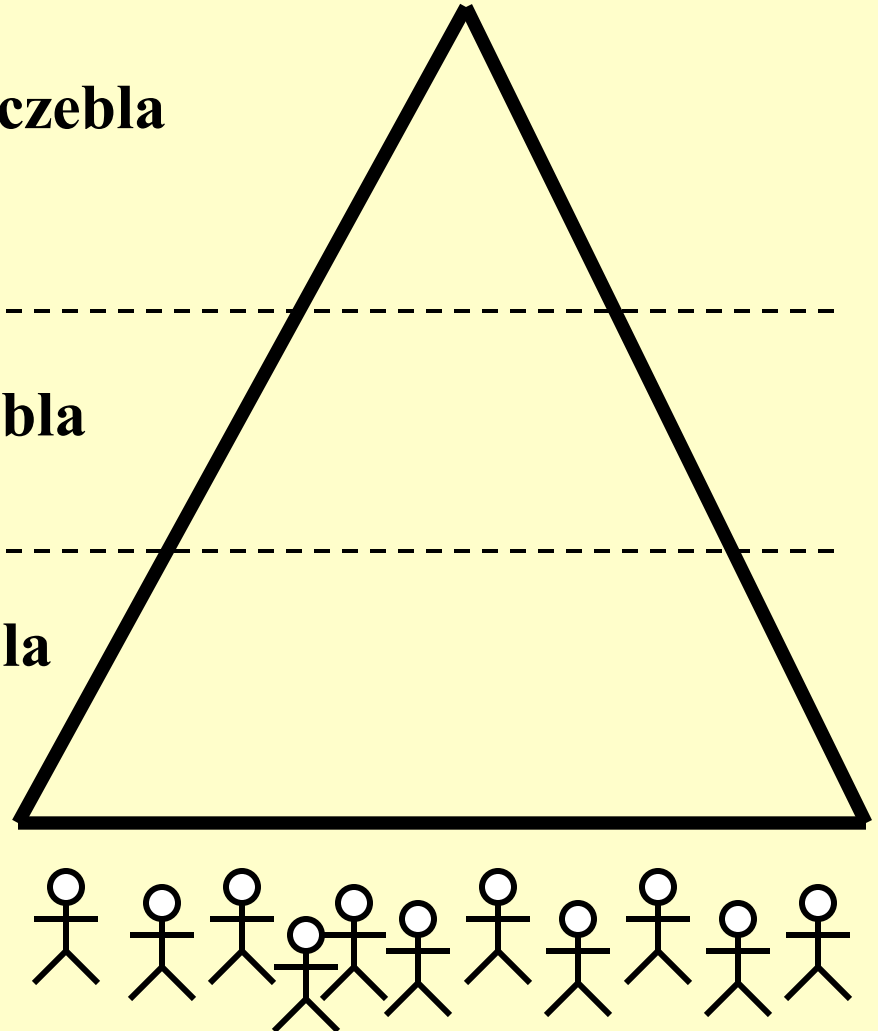
Menedżerowie w organizacjach

Podział menedżerów wg szczebla zarządzania

Menedżerowie najwyższego szczebla
(naczelne kierownictwo)

Menedżerowie średniego szczebla

Menedżerowie niższego szczebla
(kierownicy pierwszej linii)



Menedżerowie najwyższego szczebla (naczelne kierownictwo)

- Stanowią oni względnie niewielką grupę kadry kierowniczej kontrolującą firmę i odpowiedzialną za całokształt zarządzania organizacją. Posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa, dyrektora naczelnego, dyrektora zarządzającego, prezydenta
- Kierownicy tego szczebla:
 - wyznaczają cele organizacji, jej strategię.
 - reprezentują oficjalnie organizację w kontaktach zewnętrznych z innymi firmami lub organizacjami.
 - podejmują decyzje dotyczące zakupu nowych firm, inwestycji badawczo-rozwojowych, wchodzenia na nowe rynki lub wycofywania się z nich czy też budowy nowych zakładów.
- Ich praca jest niezwykle złożona i zróżnicowana.

Menedżerowie średniego szczebla

- Kierownicy ci odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla.
- Ich rola polega na równoważeniu wymagań stawianych przez ich przełożonych z możliwościami podwładnych.
- Posługują się tytułami: kierownik zakładu, działu, szef wydziału
- Kierownicy zakładów zajmują się np. zarządzaniem zapasami, kontrolą jakości, awariami sprzętu, itp.
- Są oni niezbędni, aby łączyć niższe i wyższe szczeble organizacji i realizować strategie i plany przygotowywane na szczycie hierarchii.
- w nowoczesnych „spłaszczonych” strukturach organizacyjnych następuje ograniczenie liczby menedżerów średniego szczebla.

Menedżerowie niższego szczebla

- Menedżerowie ci nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych w organizacji. Nie są przełożonymi innych kierowników.
- Posługują się tytułami: mistrz, brygadzysta, kierownik biura, lider projektu
- Najczęściej stanowiska te są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych z szeregu personelu wykonawczego.
- Zajmują najniższy szczebel w hierarchii kierownictwa.

Podział menedżerów wg obszaru zarządzania

- **menedżerowie ogólni** - nadzorują całą jednostkę i ponoszą odpowiedzialność za wszystkie jej działania, np. produkcja, marketing, finanse. Muszą dysponować podstawową znajomością wszystkich dziedzin zarządzania.
- **menedżerowie funkcjonalni** - ponoszą odpowiedzialność tylko za jeden rodzaj działalności, np.:
 - menedżerowie marketingu,
 - menedżerowie finansów,
 - menedżerowie produkcji,
 - menedżerowie zasobów ludzkich,
 - menedżerowie public-relations,
 - menedżerowie badań i rozwoju,
 - menedżerowie logistyki.

Podział menedżerów ze względu na stosunek do powierzanych i zarządzanych przez nich zasobów

Entrepreneur – menedżer-przedsiębiorca	Intrapreneur – menedżer najemny
– zakłada firmę i kieruje nią na własny rachunek i ryzyko finansowe, – następuje tu połączenie funkcji właścicielskich i menedżerskich.	– posiada zdolności, wykazuje się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, które nakierowuje na rozwój firmy nie będącej jego własnością, – w tym przypadku występuje rozdział funkcji właścicielskich od menedżerskich w przedsiębiorstwie
biznesmen, przedsiębiorca	menedżer, prezes, dyrektor zarządzający

Podstawy zarządzania

Część 4

Style kierowania zespołem pracowniczym

Istota stylów kierowania zespołami

- Przez **styl kierowania** zespołem pracowniczym rozumie się zazwyczaj sposób postępowania kierownika w kontaktach z pracownikami podwładnymi. Określa on więc postawę kierownika wobec zarządzanego zespołu, wobec potrzeb oraz problemów zawodowych i osobistych pracowników. Wpływa w istotnym zakresie na charakter stosunków pomiędzy kierownikiem i podwładnymi oraz wewnątrz zespołów pracowniczych.
- W analizach stylów kierowania można spotkać wiele różnorodnych podziałów i typologii. Niektórzy autorzy uważają, że tyle stylów kierowania ilu menedżerów w konkretnej firmie.
- Najbardziej znany podział stylów kierowania wiąże się z koncepcją amerykańskiego psychologa J.A. Browna, który wyróżnił trzy podstawowe style kierowania ze względu na stopień swobody działania podwładnych, a mianowicie: autokratyczny, demokratyczny i liberalny (bierny).

Style kierowania wg J.A. Browna

- Styl **autokratyczny** (autorytarny) charakteryzuje się następującymi przejawami:
 - określanie działalności grupy samodzielnie przez kierownika, bez konsultacji,
 - niedopuszczanie podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji,
 - przewaga kar i nagan nad nagrodami i pochwałami,
 - drobiazgowo formułowanie zadań i metod ich wykonywania bez pozostawienia podwładnym pola do samodzielności i inicjatywy,
 - utrzymywanie dystansu w stosunkach z pracownikami,
 - dążenie do koncentracji informacji w „rękach” kierownika.

Style kierowania wg J.A. Browna

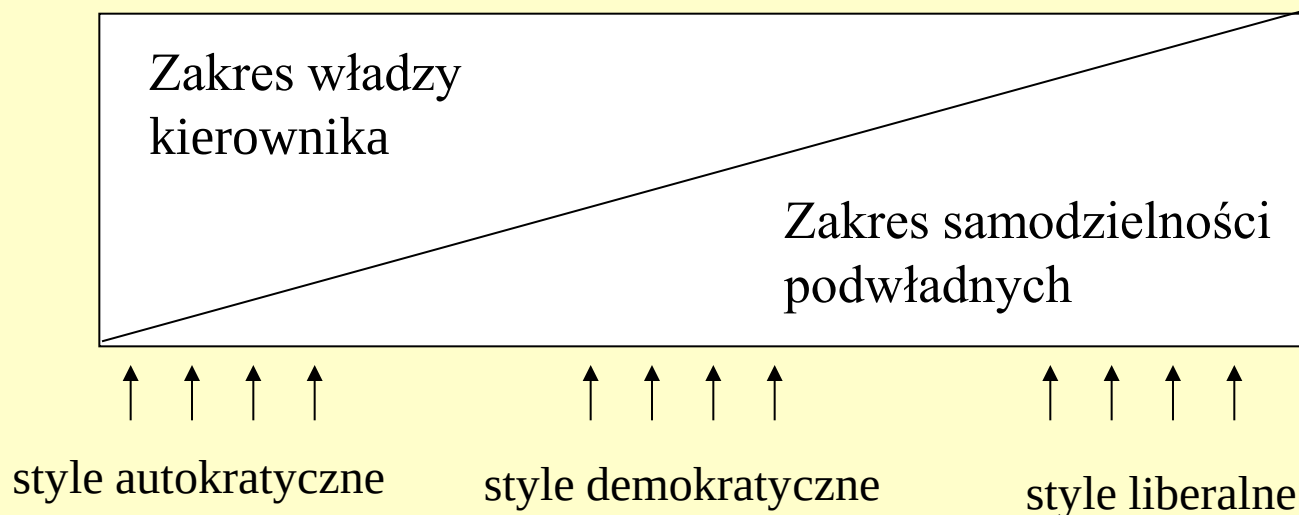
- Do zasadniczych przejawów stylu **demokratycznego** (integratywnego) należy zaliczyć:
 - uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania zespołu,
 - dążenie kierownika do konsultowania spraw istotnych dla podległych pracowników i uzyskiwania aprobaty przed ich wprowadzeniem do realizacji,
 - przewaga bodźców pozytywnych (nagród) w sferze motywacji pracowników,
 - pełne informowanie podwładnych o dotyczących ich sprawach i stosunkach z innymi zespołami czy przedsiębiorstwami,
 - umożliwienie pracownikom podwładnym możliwości przejawiania inicjatywy i dążenie do zwiększania zakresu ich samodzielności,
 - sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników, unikanie zachowań i ocen tendencyjnych w stosunku do osób podległych.

Style kierowania wg J.A. Browna

- Styl **liberalny** (bierny) występujący rzadziej w praktyce kierowniczej, przejawia się natomiast w następujących zachowaniach przełożonego:
 - pozostawienie podwładnym pełnej swobody decyzji, dotyczących zadań i sposobów ich wykonania,
 - bierność kierownika w zakresie sprawowania funkcji kierowniczych,
 - unikanie przez kierownika podejmowania decyzji przy szerokim ich przekazywaniu na szczebel podległy.

Style kierowania wg J.A. Browna

- Omówione powyżej odmiany stylów kierowania mają charakter modelowy. W praktyce zarządzania występuje **wiele form pośrednich**, łączących w swojej treści różnorodne przejawy wymienionych stylów. Można więc tę różnorodność stylów kierowania przedstawić w formie określonego kontinuum, którego jeden kraniec stanowią style skoncentrowane na osobie kierownika, a drugi – style skoncentrowane na podwładnych.



Kontinuum stylów kierowania

- Kontinuum stylów kierowania można też przedstawić w formie poniższej tabeli:

styl autokratyczny ↓ styl demokratyczny	przełożony zachowuje się autorytarnie ↓ przełożony daje grupie swobodę	1. przełożony podejmuje decyzję i ogłasza ją 2. przełożony „sprzedaje” decyzję 3. przełożony proponuje idee i oczekuje pytań 4. przełożony proponuje przybliżone decyzje, które mogą być zmieniane 5. przełożony referuje problem, oczekuje propozycji rozwiązań i decyduje 6. przełożony nakreśla granice i proponuje grupie podjęcie decyzji 7. przełożony pozwala podwładnym na swobodne działania w granicach określonych celami organizacji
---	--	--

Podstawy zarządzania

Trening menedżerski

**Style kierowania
zespołem pracowniczym**

Style kierowania – wnioski ogólne

- Przedstawiona charakterystyka stylów kierowania pozwala wnioskować, iż przy odpowiednim nastawieniu kadry kierowniczej można osiągnąć stan pogodzenia interesów organizacji (maksymalizacja zadań) z potrzebami pracowników.

Analizując powyższe modele można sformułować pewne ogólne wnioski:

- Stosowanie **autokratycznych** stylów kierowania ludźmi umożliwia często szybkie osiągnięcie efektów ekonomicznych, wzmocnienie dyscypliny formalnej, sprawne podejmowanie jednoosobowych decyzji kierowniczych oraz skuteczność koordynacji i kontroli pracy, zwłaszcza w przypadku stosunkowo prostych zadań. Z drugiej jednak strony formy te wymagają uniwersalizmu kierownika i jego koncentrację na decyzjach operatywnych, wiążą się z brakiem mechanizmów integracyjnych i samokontrolnych w zespołach a ponadto wymagają zwiększenia kosztów kontroli i rozrostu aparatu zarządu.
- Natomiast **demokratyczne formy kierowania** pozwalają na osiągnięcie wyższego poziomu integracji zespołu wokół wspólnych celów, na budowanie atmosfery współdziałania oraz zaufania w relacjach przełożeni – podwładni i na systematyczne dochodzenie do wyższej efektywności pracy.

Dobór optymalnego stylu kierowania

- Można zatem powiedzieć, że w sytuacjach krańcowych (łatwych lub trudnych) dobre efekty daje kierowanie **stylem autokratycznym**, natomiast w warunkach umiarkowanych bardziej skuteczny jest **demokratyczny styl** kierowania.
- Można zatem wyodrębnić pewne rodzaje uwarunkowań wywierających wpływ na **dobór skutecznego stylu** kierowania:
 - charakter zadań realizowanych w kierowanym zespole,
 - typ osobowości, poziom dojrzałości oraz kwalifikacji pracowników podwładnych,
 - subkultura środowisk wykonawczych i kierowniczych,
 - stopień zgodności interesów oraz aspiracji kierownictwa i podwładnych,
 - cechy osobowości i kwalifikacje kierowników,
 - styl pracy jednostki zwierzchniej.

Podstawy zarządzania

Część 5

Planowanie i podejmowanie decyzji strategicznych w firmie

Planowanie i podejmowanie decyzji w zarządzaniu

Planowanie – proces zmierzający do określenia celów działalności organizacji oraz sposobów i środków, za pomocą których cele te mają być osiągnięte.

Planowanie – podstawa wszystkich innych funkcji kierowniczych

Planowanie – odbywa się zawsze w kontekście określonego otoczenia!

Podejmowanie decyzji - proces polegający na zbieraniu i przetwarzaniu informacji w celu wyboru odpowiedniego sposobu postępowania spośród określonych wariantów

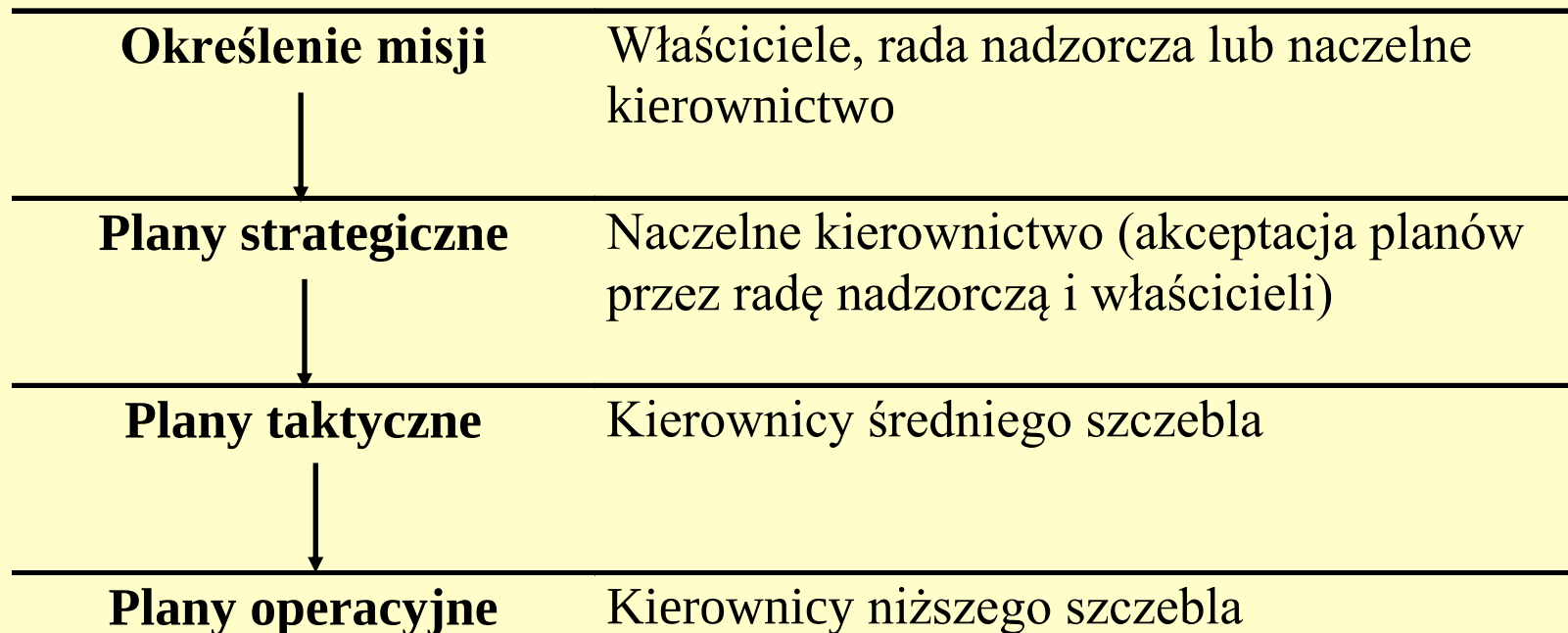
Pierwszym etapem procesu planowania jest określenie celów działalności:

- **Misja** – podstawowy, ogólny cel organizacji uzasadniający jej istnienie i odróżniający ją od innych firm. Misja firmy odpowiada na podstawowe pytania dotyczące działalności organizacji
- **Cele strategiczne** – koncentrują się na szerokich, dalekosiężnych problemach.
 - zapewnić inwestorom 20% zysku przez co najmniej 5 lat, do 2010 roku zdobyć 25% rynku, w ciągu 5 lat otworzyć nową sieć lokali,
- **Cele taktyczne** – to cele średnioterminowe, koncentrują się one na sposobie realizacji celów strategicznych,
 - otworzyć 40 nowych lokali w tym roku, opracować nową strategię promocyjną produktu,
- **Cele operacyjne** – związane są z krótkookresowymi problemami związanymi z celami taktycznymi:
 - zatrudnić i przeszkolić nowego pracownika, zmniejszyć odpady o 5% w tym miesiącu.

Cele są podstawą do opracowania planów działania organizacji....

Celom tym odpowiada określona hierarchia planów w organizacji

- **Plan strategiczny** – to ogólny plan zawierający najważniejsze decyzje dotyczą alokacji zasobów, priorytetów i działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych. Jest najczęściej opracowywany przez menedżerów naczelnego szczebla i ma na ogół dłuższy horyzont czasowy,
- **Plany taktyczne** – nakierowane na osiągnięcie celów taktycznych. Angażują z reguły wyższy i średni szczebel zarządzania w wymiarze średniookresowym,
- **Plany operacyjne** – koncentrują się na krótkim okresie, wyznaczane są przez menedżerów średniego i niższego szczebla, dotyczą realizacji celów operacyjnych



Podejmowanie decyzji w procesie planowania

Planowanie jest procesem i wiąże się z podejmowaniem szeregu określonych decyzji menedżerskich:

- Jakie działania mają zostać wykonane? (jakie cele mają być osiągnięte?)
- Kto ma je wykonać?
- Jak powinny być realizowane?
- Gdzie powinny zostać wykonane?
- Kiedy powinny się rozpocząć, a kiedy zakończyć?
- Przy pomocy jakich środków (zasobów) powinny zostać wykonane?
- W jakich ilościach powinny zostać zrealizowane?
- Jakie efekty prowadzonej działalności zamierzamy osiągnąć?
- W jaki sposób dokonamy pomiaru osiągniętych rezultatów?

Model racjonalnego podejmowania decyzji

- Umożliwia identyfikację, ocenę i wybór określonego kierunku działania (decyzji) prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji. Opiera się na 4 krokach:
 - 1. Analiza sytuacji**
 - identyfikacja problemu do rozwiązania
 - określenie celów podjęcia decyzji
 - 2. Wyszukanie potencjalnych rozwiązań**
 - wyszukanie potencjalnych rozwiązań bez ich oceniania
 - 3. Ocena potencjalnych rozwiązań i wybór rozwiązania optymalnego**
 - ocena wartości zaproponowanych rozwiązań pod kątem: ich realności, wpływu na rozwiązanie problemu, skutków dla firmy
 - wybór najlepszego rozwiązania
 - 4. Wdrożenie decyzji i monitoring skutków**
 - przygotowanie wdrożenia (wyznaczenie osób, przydzielenie zasobów, opracowanie planów, harmonogramów)
 - realizacja wdrożenia,
 - kontrola realizacji i ewentualne korekty działań.

Strategia organizacji

*Najważniejszym planem działania każdej firmy
jest strategia organizacji...*

Strategia organizacji - określenie podstawowych, długotrwałych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie takich kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które są niezbędne dla osiągnięcia tych celów.

Najważniejsze cechy działań strategicznych w przedsiębiorstwie

- Dotyczą **dłuższego horyzontu czasowego** (nawet kilku lat)
- Powinny ustalać odpowiedzi na najważniejsze pytania:
 - „czym powinniśmy się zajmować w przyszłości?”
 - „kim powinni być nasi klienci?”
- Są działalnością **naczelnego kierownictwa** które posiada niezbędny zasób informacji i wiedzy, pozwalający określić wszystkie aspekty danej firmy
- Umożliwiają **koncentrację energii i zasobów** na najważniejszych zadaniach.
- Pozwalają ustalić dla każdej komórki organizacyjnej i każdego pracownika miejsce w realizacji celów.
- Powinny uwzględniać **synergie** - sposób, w jaki różne dziedziny działalności uzupełniają się i wspomagają

Efekt synergii

- Występuje wówczas, kiedy współpraca i wzajemne oddziaływanie odrębnych części składowych (ludzi, działów, przedsiębiorstw) prowadzi do **większej łącznej efektywności**, niż gdyby każda z tych części działała oddzielnie.
- Zapisywany jest obrazowo w formie równania: $2 + 2 = 5$
- Oznacza więc sytuację, w której wkład poszczególnych części składowych jakiegoś działania (np. przedsiębiorstw współpracujących przy realizacji jakiegoś projektu) daje większy efekt, niż gdyby każde z tych przedsiębiorstw samodzielnie realizowało ten projekt.
- **Nie pojawia się samoistnie** i wymaga różnych działań menedżerskich, uzupełnionych wiedzą i umiejętnościami, odpowiednim gospodarowaniem czasem, koordynacją zasobów itd.

Analiza organizacji i otoczenia (tzw. analiza strategiczna)

W procesie podejmowania decyzji strategicznych istotną rolę odgrywa **tzw. analiza strategiczna**.

Analizy tej można dokonywać z punktu widzenia różnorodnych kryteriów i przy wykorzystaniu różnorodnych metod i narzędzi, np.:

- Analiza zasobów wg Hofera i Schendela
- Analiza PEST
- Analiza interesariuszy (stakeholders)
- Analiza łańcucha wartości
- Macierz BCG
- Analiza cyklu życia produktu, organizacji
- Analiza 5 sił konkurencji M. Portera
- Analiza SWOT

Analiza SWOT

jest metodą analizy **atutów i słabości** systemu (przedsiębiorstwa, zespołu, projektu, osoby) w warunkach **okazji i zagrożeń** stwarzanych przez jego otoczenie.

Obejmuje:

- **Analizę zewnętrzną** (szanse i zagrożenia), czyli analizę tych obszarów otoczenia , które wpływają na funkcjonowanie systemu, a nad którymi system nie ma kontroli:
 - **Szanse** to wydarzenia lub zjawiska, które są dla systemu szczególnymi okazjami i pozytywnymi wyzwaniem,
 - **Zagrożenia** to wydarzenia lub zjawiska, które będą miały niekorzystny wpływ na funkcjonowanie i rozwój systemu,
- **Analizę wewnętrzną** (mocne i słabe strony), czyli analizę obecnego potencjału systemu, prowadzonej działalności i możliwości rozwojowych:
 - **Mocne strony** to całkowicie lub częściowo kontrolowane przez system zasoby, które wyróżniają go w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie konkurentów,
 - **Słabe strony** to te aspekty funkcjonowania systemu, które ograniczają jego sprawność i mogą blokować jego rozwój w przyszłości.

Analizę SWOT przedstawia się w formie macierzy:

	Szanse	Zagrożenia
Czynniki zewnętrzne (otoczenia)	- wzrost popytu na rynku krajowym i w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, - pozyskanie środków finansowych z funduszy pomocowych, - znalezienie dzierżawców na niewykorzystane hale i pomieszczenia, - otwarcie się rynków zagranicznych na polskie produkty.	- wzrost nielegalnego importu z krajów azjatyckich, - brak strategii rozwoju dla branży na szczeblu rządowym, - spadek popytu w Europie Zachodniej, - wzrost rygorów ochrony środowiska, - zwiększone wymagania klientów.
	Silne strony	Słabe strony
Czynniki wewnętrzne (zasoby)	- tradycja i marka firmy, - wysoka jakość produktów, - doświadczeni pracownicy i kadra kierownicza, - dobra lokalizacja, - brak zagrożenia technologii dla środowiska naturalnego.	- słabo rozwinięta sieć sprzedaży i serwisu, - przestarzały park maszynowy, - brak badań rynku i skutecznego marketingu, - duże zamrożenie kapitału w zapasach i wyrobach gotowych, - silne uzależnienie od jednego produktu, - niesprawny system komunikacji,

Podstawy zarządzania

Trening menedżerski

**MakoLab S.A. - planowanie i podejmowanie
decyzji strategicznych**

Podstawy zarządzania

Część 6

Organizowanie firmy i tworzenie struktur organizacyjnych

Organizowanie firmy i tworzenie struktur organizacyjnych

Organizowanie - **proces** porządkowania i przydzielania:

- pracy,
- uprawnień decyzyjnych,
- zasobów,
- odpowiedzialności,

poszczególnym członkom organizacji, tak aby mogli realizować cele ustalone w **procesie planowania**.

- ogólnym celem funkcji organizowania jest zatem takie zorganizowanie firmy, aby doprowadzić do realizacji zadań wynikających z planów organizacji ustalonych w procesie planowania.

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna to układ i wzajemne zależności między częściami składowymi - elementami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.

- Struktura organizacyjna określa stosowany przez nią podział pracy i pokazuje powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami.
- Wskazuje też na stopień specjalizacji pracy, opisując jednocześnie strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz przedstawiając układ odpowiedzialności.
- Zapewnia także trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób oraz skoordynowanie jej stosunków z otoczeniem.

Struktura organizacyjna

to ogół elementów organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz powiązań i zależności między nimi zachodzących.

→ Elementy struktur organizacyjnych:

Wyróżniamy następujące elementy struktur organizacyjnych:

- Stanowiska pracy,
- Komórki organizacyjne,
- Szczeble organizacyjne,
- Służby i pionowy organizacyjne.

Stanowiska pracy

Stanowisko pracy - *miejsce pracy pracownika z podlegającymi mu maszynami i programem działania wynikającym z podziału pracy.*

- **robotnicze:**
 - bezpośrednio produkcyjne – związane z obsługą maszyn, urządzeń i sprzętu technicznego,
 - pośrednio produkcyjne – związane z utrzymaniem sprawności produkcyjnej.
- **umysłowe (nierobotnicze):**
 - kierownicze,
 - inżynieryjno-techniczne,
 - administracyjno-biurowe.
- **inny podział:** stanowiska **kierownicze**, **sztabowe** (przygotowujące decyzje) i **wykonawcze** (bezpośrednio wykonawcze),
- **samodzielne** stanowiska pracy

Komórki organizacyjne

Komórka organizacyjna - zespół ludzi i środków pozostających pod wspólnym kierownictwem i realizujących określone, podobne funkcje:

- **w sferze produkcyjnej:**
 - wydział produkcyjny,
 - oddział produkcyjny,
 - zespół mistrzowski,
 - brygada,
 - gniazdo produkcyjne.
- **w sferze administracyjno-zarządczej:**
 - dział,
 - departament,
 - sekcja,
 - referat.
- **samodzielne stanowiska pracy (?)**

Szczeble organizacyjne

Szczebel organizacyjny - określony poziom w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa grupujący komórki lub stanowiska pracy o zbliżonym zakresie działań, kompetencji i odpowiedzialności.

- naczelny, średni i niższy szczebel zarządzania.

Służby i piony organizacyjne

Służby i piony organizacyjne – to zespoły komórek organizacyjnych zgrupowanych (pionowo) dla realizacji wyspecjalizowanych lub podstawowych **funkcji** w organizacji, np.

- służba zaopatrzenia,
- pion techniczno-produkcyjny,
- pion ekonomiczno-księgowy,
- pion marketingowy

Struktura organizacyjna

to ogół elementów organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz powiązań i zależności między nimi zachodzących.



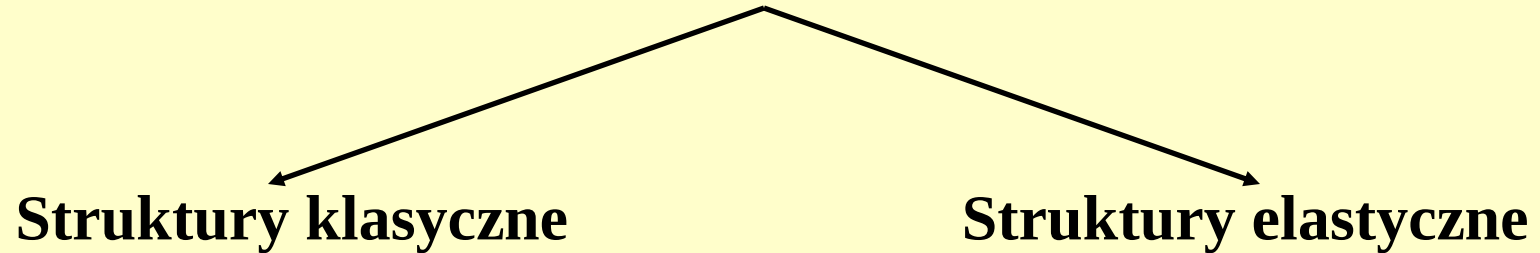
Typy powiązań (zależności) organizacyjnych:

- Więź służbowa (hierarchiczna) – obejmuje relacje nadrzędności i podporządkowania zachodzące pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Jej cechą jest uprawnienie przełożonego do decydowania o zadaniach, jakie powinien wykonać podwładny
- Więź funkcjonalna
 - związana z realizacją funkcji w organizacji - zachodząca na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych.
 - polega na wspomaganiu, doradzaniu w procesie realizacji zadań organizacyjnych

Typy powiązań (zależności) organizacyjnych:

- **Wież techniczna** – polega na współpracy i wzajemnym uzależnieniu stanowisk w procesie kooperacji produkcyjnej – wymiana materiałów, narzędzi, dokumentacji
- **Wież informacyjna** – obejmuje powiązania między stanowiskami i komórkami organizacyjnymi związane z procesem przepływu informacji. Mogą one mieć kierunek:
 - z góry na dół w organizacji - przykłady?
 - z dołu do góry w organizacji - przykłady?
 - w ujęciu poziomym - przykłady?
- W każdej organizacji występują też **więzi nieformalne**, które nie są organizacyjnie sformalizowane (co oznacza, że nie widać ich na schematach organizacyjnych) – wywierają jednak wpływ na funkcjonowanie jednostki i powinny być uwzględniane w procesie zarządzania.

Rodzaje struktur organizacyjnych



I. Struktury klasyczne (hierarchiczne)

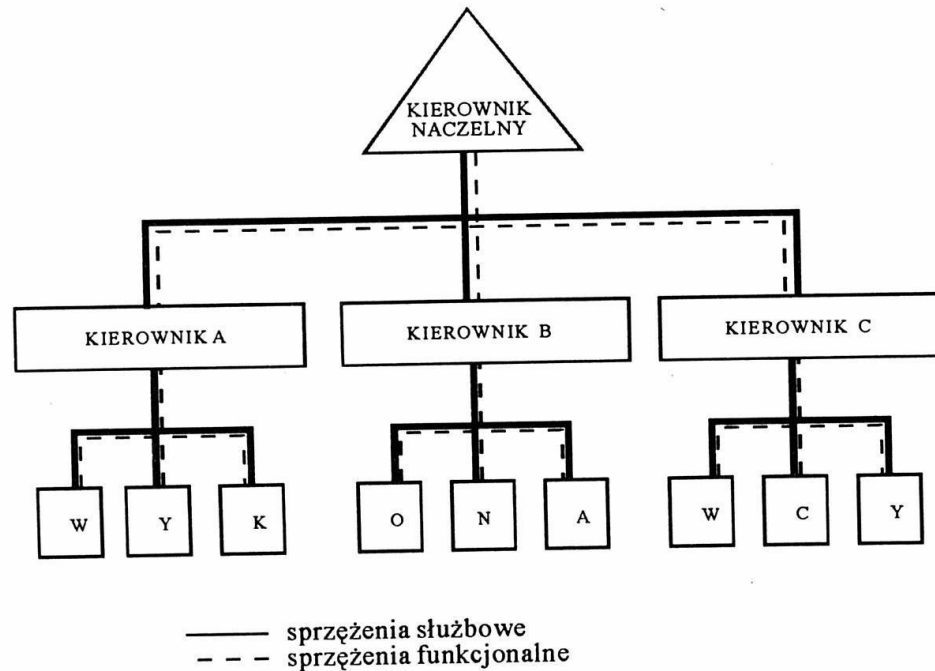
wyróżnia się je ze względu na rodzaj podstawowych więzi organizacyjnych

- Struktura liniowa
- Struktura sztabowo-liniowa
- Struktura kolegialna

Ogólne zasady ich tworzenia:

- stały podział zadań i władzy w organizacji,
- jednolitość kierowania,
- zachowywanie drogi służbowej.

Struktura liniowa



R y s . 4 . Klasyczna struktura liniowa

- Istotą jest powiązanie komórek organizacyjnych systemem więzi służbowej. Pokrywają się tu więzi służbowe i funkcjonalne.
- Każda komórka niższego szczebla przyporządkowana jest jednemu kierownikowi, który posiada pełnię kompetencji w stosunku do podległego zespołu.
- Kierownik odpowiada za całość pracy podległych komórek.

Struktura liniowa

Zalety:

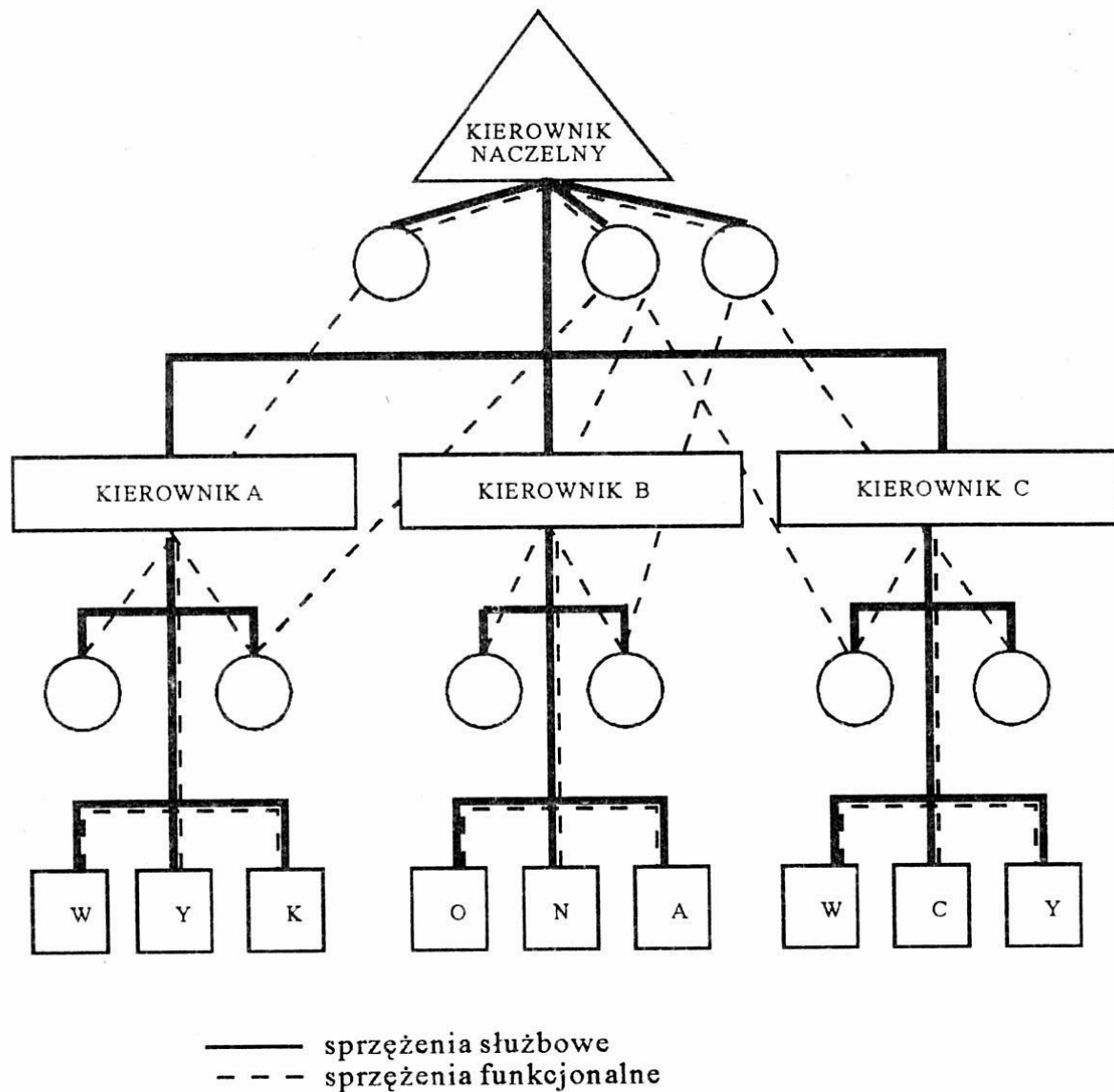
- jednolitość kierowania i łatwość utrzymania dyscypliny,
- wyraźne ustalenie zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- szybkie podejmowanie decyzji (decyzje jednoosobowe),
- sprawny obieg informacji.

Wady:

- konieczność opanowania przez kierownika wszechstronnej wiedzy o funkcjonowaniu kierowanej komórki,
- znaczna centralizacja zarządzania, powodująca niepełne wykorzystanie pracowników niższych szczebli,
- mała elastyczność działania,
- wywołanie wzrostu liczby stanowisk przez ograniczoną możliwość kierowania większą liczbą osób przez 1 kierownika.

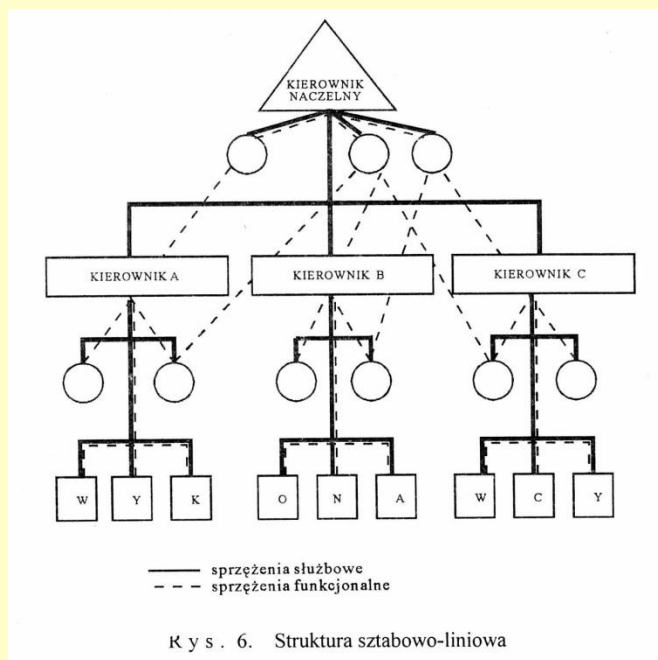
Struktura najprostsza, stosowana w małych instytucjach o prostych zadaniach oraz działających w stabilnym otoczeniu, gdzie **nie wymaga się dużej elastyczności** i konieczności dostosowywania się do zachodzących zmian.

Struktura sztabowo-liniowa



R y s . 6. Struktura sztabowo-liniowa

Struktura sztabowo-liniowa



- konstrukcyjnie na strukturę typu liniowego nałożone są tu elementy struktury funkcjonalnej w postaci komórek sztabowych.
- występują tu równomiernie rozłożone, zarówno więzi służbowe jak i funkcjonalne.
- komórki sztabowe mają charakter **organów doradczych** w stosunku do kierowników liniowych. Nie mają one jednak prawa do wydawania poleceń komórkom niższych szczebli.
- kompetencje komórek sztabowych dotyczą wydawania instrukcji określających sposoby i metody wykonywania zadań.

Struktura sztabowo-liniowa

Zalety:

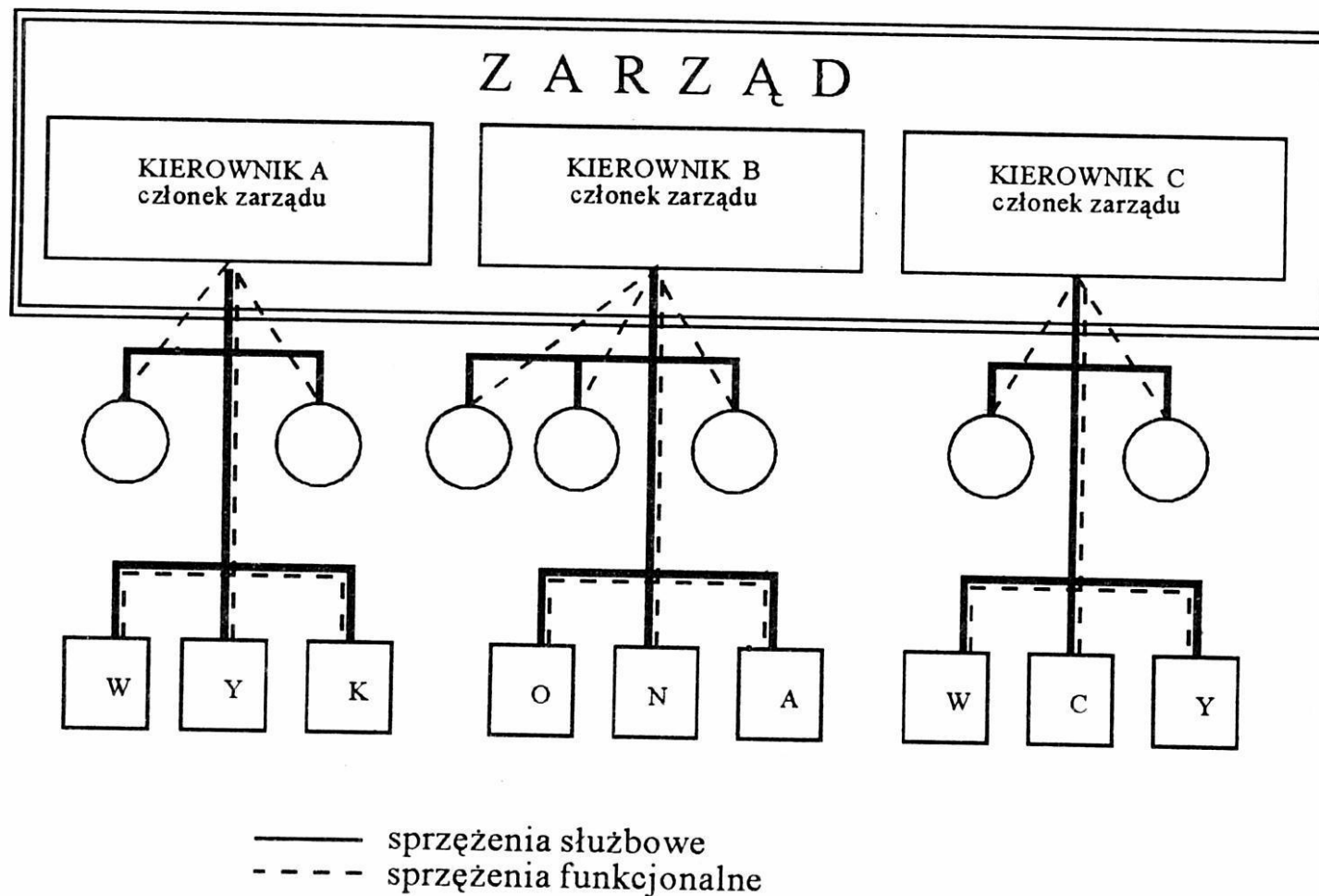
- zachowanie jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności służbowej.
- możliwość specjalizacji komórek
- wspomaganie decyzji kierowniczych poprzez korzystanie z opinii specjalistów
- możliwość tworzenia większych zespołów kierowniczych

Wady:

- skłonność kierowników funkcjonalnych do przekraczania swoich kompetencji i ingerowanie w działalność kierowników liniowych
- lekceważenie przez kierowników liniowych informacji wypracowanych przez komórki sztabowe

Jest ona szeroko stosowana w praktyce gospodarczej.

Struktura kolegialna



R y s . 7 . Struktura kolegialnego systemu zarządzania

Struktura kolegialna

- odmiana struktury sztabowo-liniowej,
- decyzje odnoszące się do całości organizacji podejmuje kolegialnie zespół kierowniczy (zarząd, dyrekcja) większością głosów,
- kierownicy dysponują aparatem doradczym w postaci komórek sztabowych,
- każdemu z członków zarządu podlega określony obszar funkcjonalny działania przedsiębiorstwa, np. produkcja, marketing, finanse,
- znajduje zastosowanie np. w spółkach kapitałowych, fundacjach czy spółdzielniach.

II. Struktury elastyczne (nowoczesne)

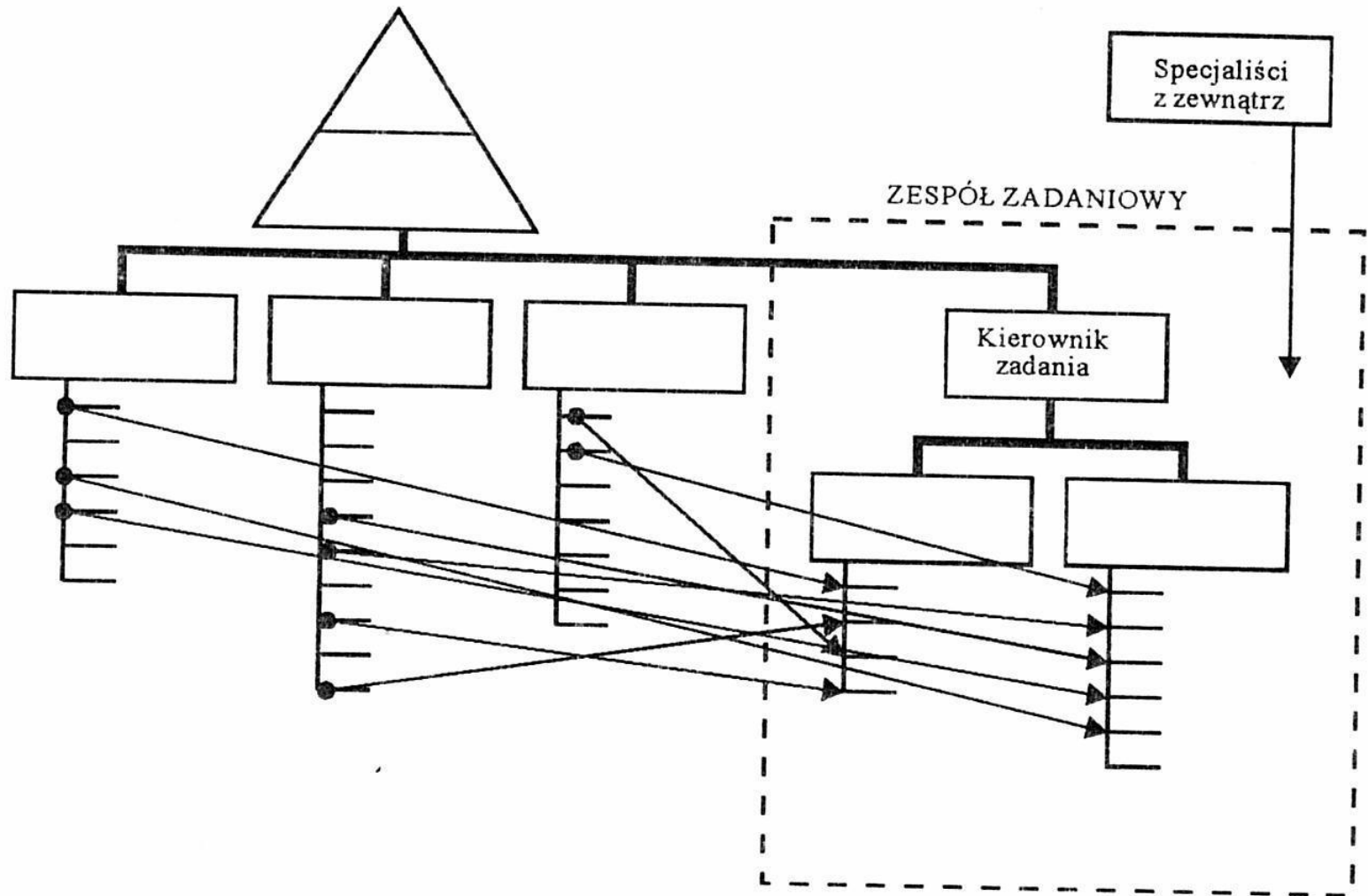
wyróżnia się je ze względu na zdolności przystosowawcze do zmiennego otoczenia organizacji

- Struktura zadaniowa
- Struktura macierzowa

Do ogólnych zasad ich tworzenia można zaliczyć:

- **wielowymiarowość** – odchodzenie od tradycyjnych więzi służbowych (z góry w dół w hierarchii) i wprowadzenie wielokierunkowego i elastycznego kształtowania powiązań organizacyjnych w pionowych i poziomych układach współzależności.
- **adhokreacja** – w odróżnieniu od sformalizowanych i stabilnych układów organizacyjnych takie podejście polega na tworzeniu zespołów kierowniczych i wykonawczych, służących do rozwiązywania krótkotrwałych, jednorazowych zadań.
- **merytokracja** – uwzględnianie dominującego znaczenia kryteriów fachowości, profesjonalnego przygotowania i umiejętności współdziałania w tworzonych elastycznie formach organizacyjnych.

Struktura zadaniowa (projektowa)



R y s . 9. Struktura organizacyjna oparta na funkcjonowaniu zespołów zadaniowych

Struktura zadaniowa (projektowa)

- Oparcie wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa na **układzie zespołów zadaniowych** powoływanych do rozwiązywania i realizacji konkretnych projektów w określonym czasie.
- Istnieją dwie możliwości konstrukcji zespołów:
 - kierownik oraz członkowie nadal podlegają swoim przełożonym, a zadanie jest dla nich pracą dodatkową. Stosowane do realizacji zadań mniej skomplikowanych
 - członkowie zespołu są wyłączeni ze swoich komórek macierzystych i podporządkowani kierownikowi zespołu. Taki zespół posiada własną strukturą organizacyjną.
- W ramach zespołów zadaniowych korzysta się z pomocy specjalistów z zewnątrz.
- Dużego znaczenia nabiera tu umiejętność pracy w zespole.
- Kierowanie pracą zespołu wymaga umiejętności oceny jego możliwości i stosowania nowoczesnych metod twórczego rozwiązywania problemów.

Struktura zadaniowa (projektowa)

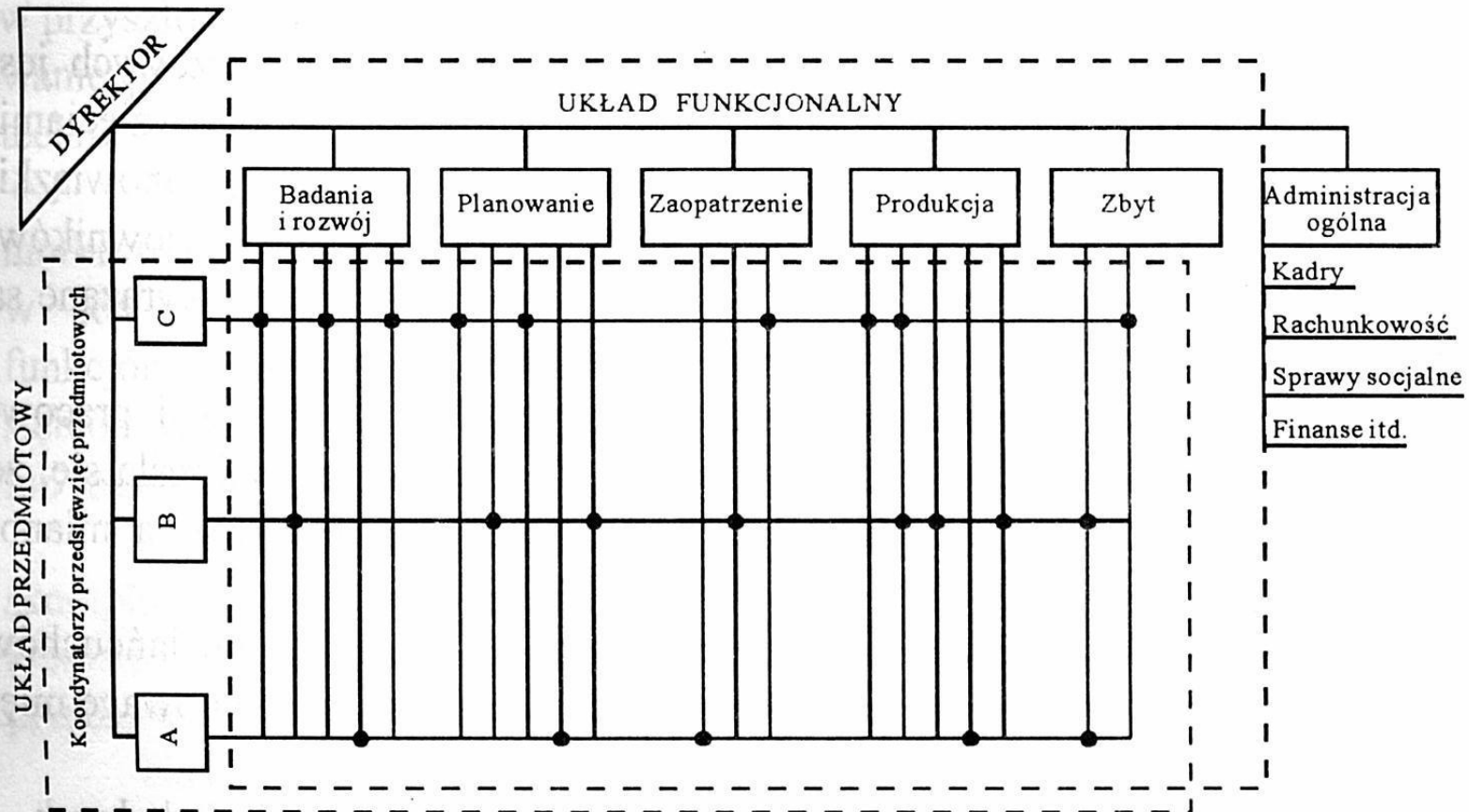
- **Zalety:**

- wykorzystanie fachowej wiedzy specjalistów,
- bezpośrednie kontakty między członkami zespołu projektowego i zespołowe rozwiązywanie problemów,
- krótkie drogi komunikacyjne i szybkie podejmowanie decyzji,
- duża elastyczność i szybkość reagowania na nowe problemy,
- znaczna aktywność innowacyjna członków zespołu projektowego,
- odciążenie naczelnego kierownictwa od problemów bieżącego zarządzania.

- **Wady:**

- trudności w precyzyjnym ustaleniu zakresów uprawnień i odpowiedzialności zespołów projektowych i organizacji macierzystej,
- niebezpieczeństwo wystąpienia zjawiska stabilizacji grup projektowych i przedłużania realizacji projektu w nieskończoność,
- trudności w koordynacji działań, szczególnie gdy w organizacji realizowanych jest równocześnie kilka projektów,
- trudności natury psychologicznej i socjologicznej związane z powrotem członków zespołu projektowego na stanowiska w macierzystej organizacji,
- utrata wiedzy po rozwiązaniu zespołu.

Struktura macierzowa



R y s . 1 0 . Schemat struktury macierzowej

Struktura macierzowa

- występuje tu dwuwymiarowe skojarzenie związków funkcjonalnych i przedmiotowych poprzez nałożenie siatki funkcjonalnej na siatkę przedmiotową,
- w tej strukturze występują dwie części:
 - stała – w postaci komórek funkcjonalnych,
 - zmienna – tworzą ją zespoły powoływane do realizacji konkretnych przedsięwzięć,
- każdy pracownik ma dwóch przełożonych (kierownika zadaniowego i funkcjonalnego),
- linie poziome mają charakter przedmiotowy i wskazują zespół realizujący określony program,
- linie pionowe wskazują funkcjonalny charakter podporządkowania,
- na czele komórek funkcjonalnych i przedmiotowych stoi naczelne kierownictwo, którego szczególną rolą jest utrzymywanie równowagi pomiędzy tymi komórkami,

Struktura macierzowa

Zalety:

- wysoka elastyczność,
- pobudza pracowników do współpracy interdyscyplinarnej, stawia nowe wyzwania,
- odciąża naczelne kierownictwo.

Wady:

- wysokie koszty wdrażania, konieczne szkolenia,
- możliwe spory kompetencyjne, trudności z koordynacją prac,
- konieczność wysokich kwalifikacji kierownictwa i pracowników.

Stosowane w dużych instytucjach naukowo badawczych oraz dużych przedsiębiorstwach wprowadzających nowe wyroby i technologie.

Współczesne trendy organizacyjne

- odchodzenie od typowych struktur hierarchicznych w stronę struktur wielowymiarowych i elastycznych,
- odchodzenie od struktur wysmukłych w stronę płaskich struktur organizacyjnych,
- wzrost rangi struktur wielopodmiotowych, powstających w rezultacie fuzji i przejęć przedsiębiorstw,
- wydzielanie szeregu funkcji poza strukturę organizacyjną firmy **w formie outsourcingu.**

Podstawy zarządzania

Trening menedżerski

Struktura organizacyjna:

**Pora na relaks - organizacja działalności
gabinetu masażu**

Podstawy zarządzania

Część 7

Motywacja i motywowanie do pracy

Motywacja i motywowanie do pracy

Od czego zależą wyniki osiągane przez indywidualnego pracownika?

- od możliwości (umiejętności i zdolności do wykonywania danej pracy)
- od środowiska pracy (narzędzia, materiały, a także informacje niezbędne do wykonywania pracy),
- od motywacji do pracy ;)

Motywacja – stan **wewnętrznej** gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania.

Obejmuje czynniki, które:

- powodują,
- wytyczają,
- podtrzymują

zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

- **Motywacja** [prof. Adamus] - to psychologiczny, ludzki mechanizm, który świadomie lub nieświadomie **waży** między sobą zbiór różnych potrzeb, celów, zadań i wartości, skierowanych na osiągnięcie poprzez różnorakie działania człowieka obiektywnej lub subiektywnej **satysfakcji**.

Motywacja i motywowanie do pracy

Motywowanie – proces kierowniczy polegający na:

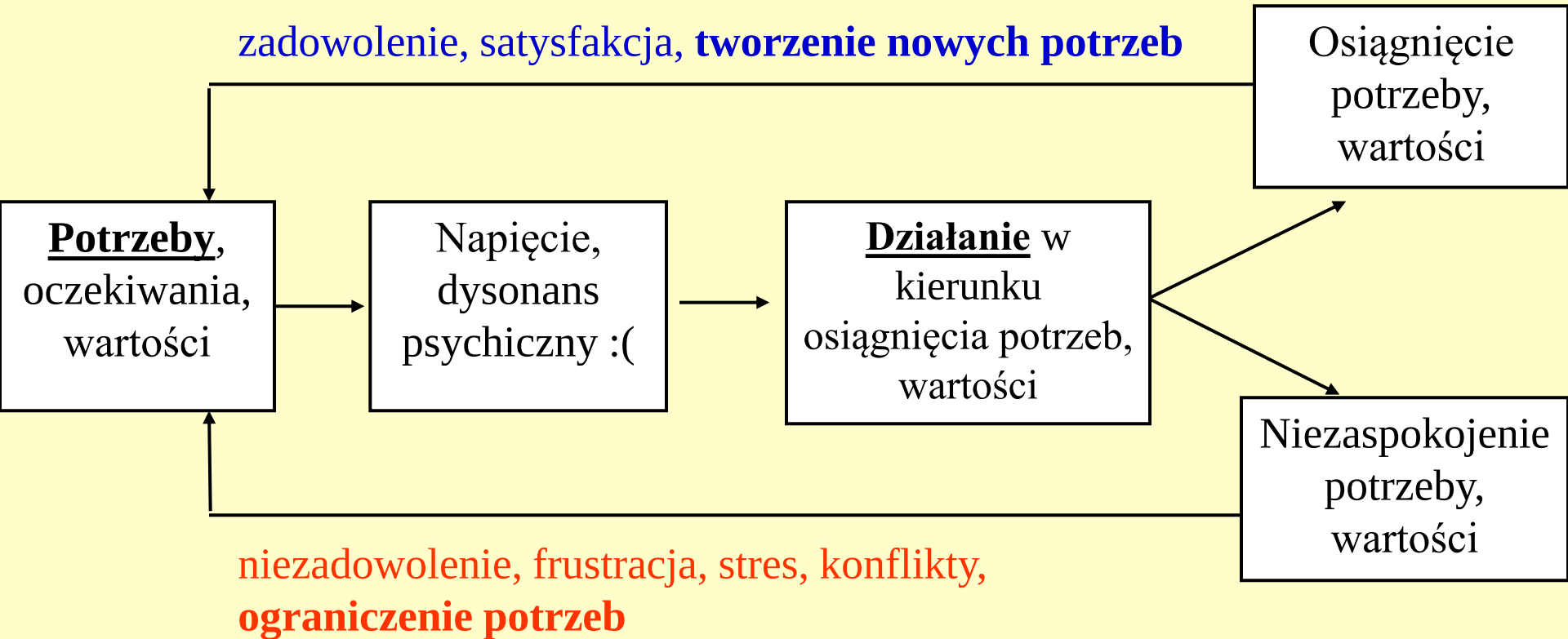
- wywoływaniu,
- ukierunkowaniu,
- podtrzymywaniu

zachowań ludzi, wiążący się z wyzwaniem chęci do działania.

Jest to **działanie zewnętrzne na sferę motywacji**, proces oddziaływania na motywy działania pracownika poprzez dostarczenie mu środków umożliwiających spełnienie pożądanых przez pracownika wartości i oczekiwań.

- **Motywowanie** [prof. Adamus] - to przede wszystkim poznanie drugiego człowieka - poznanie jego potrzeb, celów, zadań i wartości, to umiejętność rozbudzenia drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesanie z nich **dodatkowego**, ponad to, co już prezentują, wysiłku intelektualnego i fizycznego oraz umiejętności i uzdolnień **do realizacji celów organizacji**.

Klasyczny model procesu motywacji



Teorie motywacji

koncentrują się na wyjaśnieniu, co wywołuje motywację ludzi do działania

Teorie treści (potrzeb)

próbują odpowiedzieć na pytanie: jakie czynniki motywują ludzi do pracy?

Teoria hierarchii potrzeb	Abraham Maslow
---------------------------	----------------

Teoria potrzeb ERG	Clayton Alderfer
--------------------	------------------

Dwuczynnikowa teoria motywacji	Frederick Herzberg
--------------------------------	--------------------

Teoria trychotomii potrzeb	David McClelland
----------------------------	------------------

Teorie procesu

koncentrują się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów

Teoria oczekiwań	Victor Vroom
------------------	--------------

Teoria sprawiedliwości	J. Stacy Adams
------------------------	----------------

Teorie wzmocnienia

analizują stosowanie kar i nagród w procesie motywowania

Teoria wzmocnienia	Burrhus Frederic Skinner
--------------------	--------------------------

Teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa

*Motywy działania układają się w formie piramidy potrzeb
W przedsiębiorstwie można zidentyfikować określone
środki działania, które będą wywoływać i podtrzymywać te motywy.*



Potrzeby: rozwój zawodowy, samodoskonalenie, poszerzanie wiedzy, podnoszenie kwalifikacji.

Środki: Awans, zaliczenie do kadry rezerwowej, możliwość doksztalcania

Potrzeby: dążenie do potwierdzenia własnej wartości.

Środki: premie, nagrody, wyróżnienia, wzrost samodzielności i odpowiedzialności.

Potrzeby: pozyskanie aprobaty grupy społecznej, koleżeństwo.

Środki: właściwa atmosfera w pracy, demokratyczny styl kierowania, zaufanie w relacjach służbowych.

Potrzeby: zabezpieczenie na przyszłość, stabilność i bezpieczeństwo pracy.

Środki: odpowiedni wzrost płac, dodatki, premie, pewność pracy, bezpieczne warunki pracy.

Potrzeby: jedzenie, picie, mieszkanie, fizjologia.

Środki: Podstawowe wynagrodzenie, właściwe warunki pracy, zaplecze socjalne.

Teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa

Wnioski:

- Motywy działania człowieka można ułożyć w formie hierarchii. Siła oddziaływania potrzeb wyższego rzędu wzrasta wraz ze stopniem zaspokojenia potrzeb pierwszych.
- Potrzeby wyższego poziomu nasilają się mocno i stymulują zachowanie dopiero wtedy, gdy potrzeby niższego rzędu zostały wcześniej osiągnięte.
- Potrzeba, którą człowiek zrealizował **przestaje być motywatorem**. Kiedy jedna potrzeba jest zaspokojona, to pojawia się w to miejsce inna. W ten sposób ludzie stale usiłują realizować jakąś potrzebę.
- Działanie człowieka jest pobudzane nie tylko motywami aktualnymi, ale również **potrzebami przewidywalnymi**
- Pracownik jest rzadko pobudzany przez jeden motyw, **raczej przez zespół środków**.
- Więcej sposobów prowadzi do realizacji potrzeb wyższego poziomu niż potrzeb niższego poziomu.

Środki motywowania

1. Pozamaterialne środki motywacyjne
2. Materialne środki motywacyjne
3. Kadrowe środki motywacyjne (polityka personalna)
4. Kierunkowe środki kadrowe

Pozamaterialne środki motywacyjne:

- pochwały, wyrażenie uznania, różne formy wyróżnień i podziękowań,
- poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności, przydzielenie trudniejszych zadań,
- konsultowanie decyzji, zasięganie opinii u pracowników,
- kulturalne traktowanie,
- dobre relacje między przełożonymi i podwładnymi, stwarzanie warunków partnerstwa i kooperacji,
- systemy kontroli wewnętrznej, systemy ocen pracowniczych,
- formy współzawodnictwa,
- sposoby formułowania i zlecanie zadań,
- organizacja pracy i produkcji.

Materialne środki motywacyjne

Składniki wynagrodzenia:

- Płaca zasadnicza (podstawowa),
- Dodatki,
- Premie.

Płaca zasadnicza - formy ustalania płacy zasadniczej:

- Czasowa forma płacy – za czas pracy. Pieniądze za czas pracy, niezależnie od osiągniętych wyników.
 - stawka godzinowa,
 - tygodniowa,
 - miesięczna.
- Płaca za wyniki:
 - **akordowa** forma pracy – ilość produkcji,
 - **prowizyjna** forma płacy – stawka procentowa od wartości sprzedaży.

Akord

$\text{płaca} = \text{ilość wykonanych zadań} * \text{stawka akordu}$

Warunkiem jej stosowania są właściwie ustalone normy ilościowe / jakościowe.

Rodzaje akordu:

- **akord prosty** – wynagrodzenie zależy wprost od liczby wyprodukowanych jednostek
- **akord progresywny** – wynagrodzenie jednostkowe wzrasta wraz ze wzrostem wykonanej pracy
- **akord degresywny** - wynagrodzenie jednostkowe maleje wraz ze wzrostem wykonanej pracy
- **akord zespołowy** – wynagrodzenie jest przydzielane łącznie dla zespołu, płace indywidualne wg określonego klucza.

Stosowany tylko w niektórych pracach (ręczne, maszynowe) – takich, w których pracownik **ma bezpośredni wpływ** na efekt pracy.

Jego zastosowanie zmniejsza się wraz z postępem technicznym.

Zalety: widoczne przełożenie wysiłku na płacę

Wady: dążenie do maksymalnego wyniku kosztem np. jakości

Prowizja

Wynagrodzenie jako procent (stawka prowizji)

- od wartości wykonanych przez pracownika usług lub transakcji,
- od dochodu uzyskanego z przeprowadzonych transakcji i usług.
- Stosowana tam, gdzie pracownik ma bezpośredni wpływ na obrót firmy poprzez:
 - wykonywanie usług na rzecz klientów
 - pozyskiwanie klientów
 - sprzedaż produktów i usług

Rodzaje:

- **prowizja czysta** – wynagrodzenie zależne tylko od stawki prowizji
- **prowizja łączona** – pensja zasadnicza + prowizja

Forma uważana za bardzo motywującą – bezpośrednie przełożenie wysiłku wynagrodzenie

Dodatki:

dodatkowe elementy wynagrodzenia przysługujące z tytułu określonym przywilejów czy warunków pracy:

- **dodatek funkcyjny** – za zajmowanie stanowiska kierowniczego, zależy od szczebla i liczby podwładnych,
- **dodatek stażowy** – za liczbę lat pracy, wysokość związana % z płacą zasadniczą,
- **dodatek za pracę w warunkach niebezpiecznych lub szkodliwych,**
- **dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych,**
- **dodatek za pracę w nocy,**
- **dodatek za pracę w niedziele i święta,**
- **dodatek specjalny** – za dodatkowe umiejętności, kwalifikacje.

Premie:

dodatkowy składnik wynagrodzenia uzupełniający płacę zasadniczą.

Składnik ruchomy, mogący wystąpić lub nie, wiąże się z dodatkowym wysiłkiem pracownika.

Rodzaje premii:

- **Regulaminowe** – określone w regulaminach premiowania, o stałym charakterze, ustalane procentowo od płacy zasadniczej.
- **Uznaniowe** (motywacyjne) – uznaniowe, wysokość zależy od decyzji kierownictwa lub przełożonego. Może mieć charakter **premii zadaniowej**, za wykonanie określonego zadania

Dodatkowe wynagrodzenia materialne

są zazwyczaj związane z pełnieniem odpowiedzialnej funkcji w przedsiębiorstwie:

- Prawo do korzystania z samochodu służbowego (np. kierownik sprzedaży),
- Prawo do samochodu służbowego z kierowcą (członek zarządu),
- Bezpłatne miejsce na parkingu,
- Bezpłatne lub dotowane przez firmę posiłki w stołówce przedsiębiorstwa,
- Prawo do korzystania z usług przedsiębiorstwa bezpłatnie lub po cenie kosztów własnych,
- Mieszkanie służbowe,
- Wyjazdy zagraniczne (staże, szkolenia),
- Udogodnienia socjalne:
 - prawo do korzystania z przedszkoli przyzakładowych
 - stołówka,
 - domy wczasowe,

uważa się że lepsze są takie udogodnienia socjalne, które mogą być stale wykorzystywane (stołówka) oraz dają przewagę na rynku pracy (przedszkole).

Kadrowe środki motywacyjne

związane z polityką kadrową przedsiębiorstwa

Awans – objęcie wyższego stanowiska. Może odbywać się wg różnych hierarchii:

- hierarchia zakresu posiadanej władzy,
- hierarchia finansowa i innych przywilejów ekonomicznych i socjalnych,
- hierarchia stopnia trudności, samodzielności i odpowiedzialności pracy,
- skala prestiżu, autorytetu, uznania stanowiska,

Degradacja – objęcie niższego stanowiska gdy praca przekracza kompetencje pracownika.

- powinna być traktowana jako faza w karierze zawodowej

Kadrowe środki motywacyjne

Kadra rezerwowa (kadra sukcesorów)

- zespół ludzi przygotowanych do przejęcia stanowisk kierowniczych
- osoby do niej zaliczone mają poczucie potencjalnego awansu.

Przygotowanie kadry sukcesorów polega na:

- przydzieleniu poszczególnych osób pod opiekę doświadczonych pracowników wyższych szczebli
- zapewnienie udziału w naradach, posiedzeniach
- wyjazdy na staże, kursy i szkolenia

Wzbogacanie pracy – dodanie nowych, atrakcyjnych zadań do zakresu dotychczasowych obowiązków pracownika.

Kadrowe środki motywacyjne

Rotacja pozioma – przeniesienie pracownika na stanowisko równorzędne:

- wejście w nowe obszary problemowe, rozwój zawodowy.

Przyczyny:

- lepsze wykorzystanie zdobytych kwalifikacji,
- ochrona zdrowia pracowników,
- konieczność wyrównania obsady kadrowej.

Zwolnienie – drastyczny środek motywacyjny.

- może wpływać na motywację pracownika w przyszłych miejscach pracy.

Kierunkowe środki kadrowe

- Wykorzystywane w celu motywowania pracowników do działań w określonym kierunku (obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa)
- Przykładem mogą być **praktyki green HR** (zielone praktyki zarządzania zasobami ludzkimi) podejmowane w celu inicjowania, ukierunkowywania i podtrzymywania wśród pracowników zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy.
- **Jak wyglądają tego typu działania w Państwa firmach?**
www.greenhr.e-research.org

Szkoła behawioralna – kierunek stosunków międzyludzkich

Douglas McGregor (1906 – 1964)

- Przedstawił on **teorię X i teorię Y**, które odzwierciedlają dwa skrajne zespoły poglądów menedżerów na temat ich pracowników.



Teoria XY Douglasa McGregora

- W swojej teorii Douglas McGregor przedstawił dwa odmienne poglądy na temat podejścia menedżerów do kierowania ludźmi, postrzegania ludzkiej natury, podejścia do pracy, obowiązków i podejmowania nowych wyzwań przez pracowników.
- **Zgodnie z teorią X** menedżerowie postrzegają swoich pracowników jako niechętnie odnoszących się do swoich obowiązków, charakteryzujących się negatywnym i niechętnym podejściem do swoich zadań, dążących do unikania pracy, nowych wyzwań i odpowiedzialności:
 - człowiek nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał,
 - człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać aby podjął należyte wysiłki,
 - ludzie wolą by nimi kierowano, pragną unikać odpowiedzialności, pragną głównie bezpieczeństwa. Ich ambicje są niewielkie,
 - człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze i podejmuje pracę głównie z obawy o zabezpieczenie materialne,
 - aby pracownicy wykazali zaangażowanie trzeba ich kontrolować oraz stosować system kar. Najczęściej i tak wykonują oni swoje zadania źle.

Teoria XY Douglasa McGregora

- **Zgodnie z teorią Y** menedżerowie postrzegają swoich pracowników jako pozytywnie nastawionych do pracy i swoich zadań, skłonnych do samodzielnego podejmowania nowych wyzwań i nie wymagających rygorystycznej kontroli ze strony szefa:
 - praca jest niezbędna dla rozwoju człowieka i jest naturalną częścią jego życia, ludzie nie wykazują wrodzonej awersji do pracy,
 - człowiek interesuje się swoją pracą i w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć,
 - samodyscyplina wewnętrzna pracownika jest bardziej skuteczna niż rygor zewnętrzny,
 - człowiek sam kieruje się w stronę akceptowalnych i jasno określonych celów. Potrafi w sposób nowatorki rozwiązać wyznaczone zadania,
 - dla pracownika największym motywatorem jest możliwość samorealizacji i rozwoju swoich umiejętności i osobowości,
 - ludzie lubią podejmować wyzwania i przyjmują odpowiedzialność za swoje czyny,
 - ludzie nie są głupi, ale w złych warunkach organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.
- Kiedy kierownik przyjmuje perspektywę X to rzeczywiście pracownicy przyjmują taką postawę wobec wykonywanej pracy i wykonują tylko tyle, aby otrzymać wynagrodzenie. Kiedy kierownik przyjmuje perspektywę Y pracownicy angażują się w swoją pracę i przekraczają własne ograniczenia, a współpraca jest pozytywnie odbierana przez obie strony.

Zarządzanie przedsiębiorstwem

Trening menedżerski 6

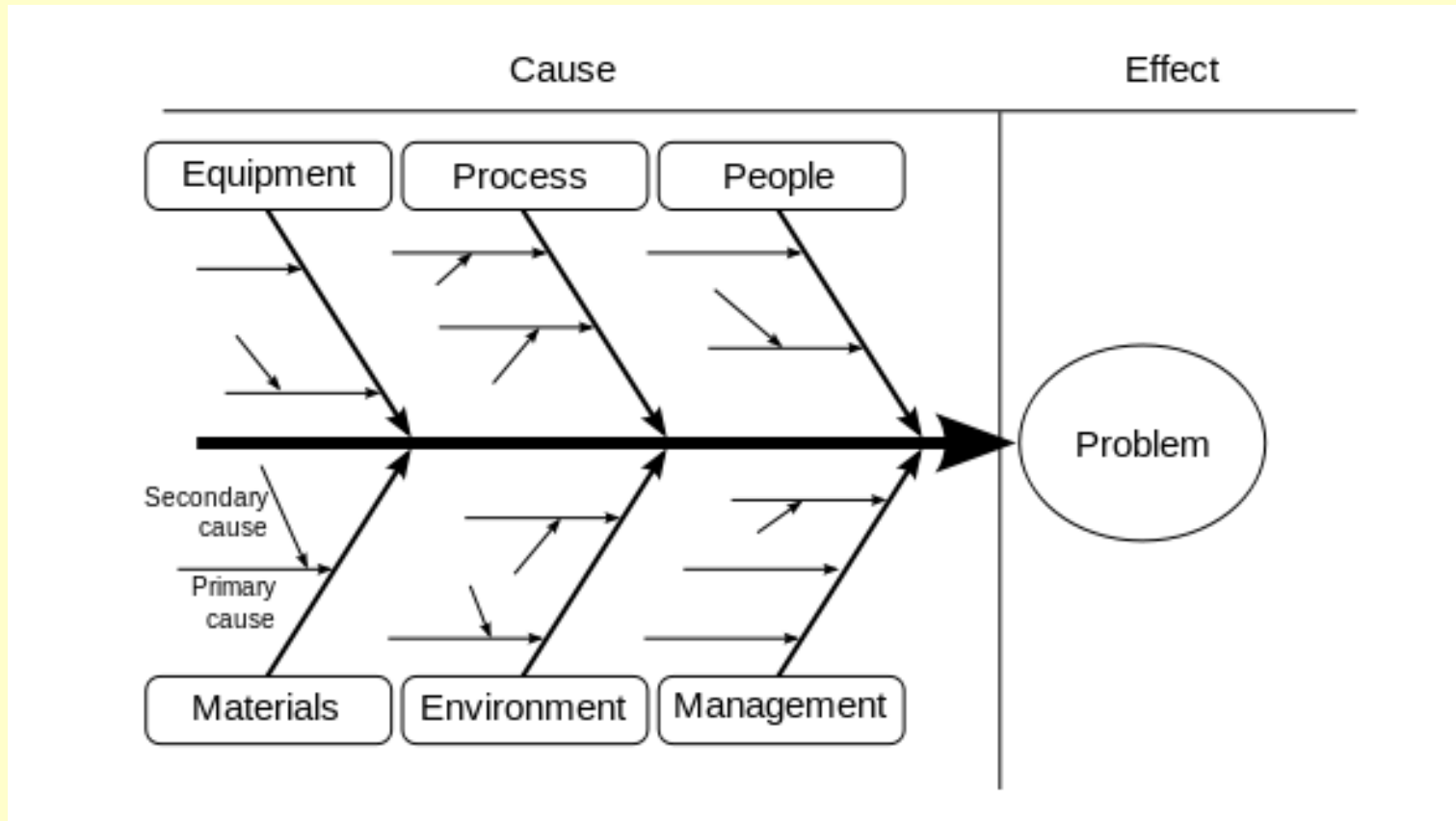
**Kierownik zespołu
– nadzorca czy partner?**

Wykres Ishikawy

- Wykres Ishikawy, znany także jako diagram ryby (lub rybich ości) to metoda opracowana przez japońskiego profesora Kaoru Ishikawę. Służy ona do identyfikacji możliwych przyczyn określonego problemu o złożonym i wieloaspektowym charakterze. Struktura gotowego diagramu przypomina kształtem szkielet ryby – stąd pochodzi nazwa wykresu.
- Zgodnie z założeniami diagram jest przydatny do analizy przyczyn problemu i wyszczególnieniu jego najistotniejszych obszarów, nad którymi należy popracować i poszukać usprawnień i udoskonaleń.
- Procedura zastosowania tej metody obejmuje 4 kroki:
 - **Krok 1:** w miejscu symbolizującym głowę ryby wpisuje się określony **problem**
 - **Krok 2:** na końcach żeber szkieletu wpisuje się wszystkie możliwe kategorie (grupy) przyczyn problemu. Wśród kategorii najczęściej wyróżniane są:
 - człowiek – grupa przyczyn społecznych związanych z ludźmi
 - maszyna – grupa przyczyn technicznych związanych z maszynami, wyposażeniem
 - stosowane metody/procedury – grupa przyczyn organizacyjnych, związanych z metodami zarządzania
 - kierownictwo – grupa przyczyn związana z pracą kierownictwa
 - otoczenie – grupa przyczyn zewnętrznych, pochodzących z otoczenia

Wykres Ishikawy

- Krok 3:** na końcach „ości” biegnących od żeber zapisywane są konkretne przyczyny problemu zaliczane do danej kategorii



- Krok 4:** Tak przygotowany diagram służy do dalszej pracy, obejmującej m.in. analizę relacji pomiędzy przyczynami problemu oraz formułowanie problemów do rozwiązania.

Podstawy zarządzania

Część 8

Kontrola i kontrolowanie w przedsiębiorstwie

Kontrola i kontrolowanie

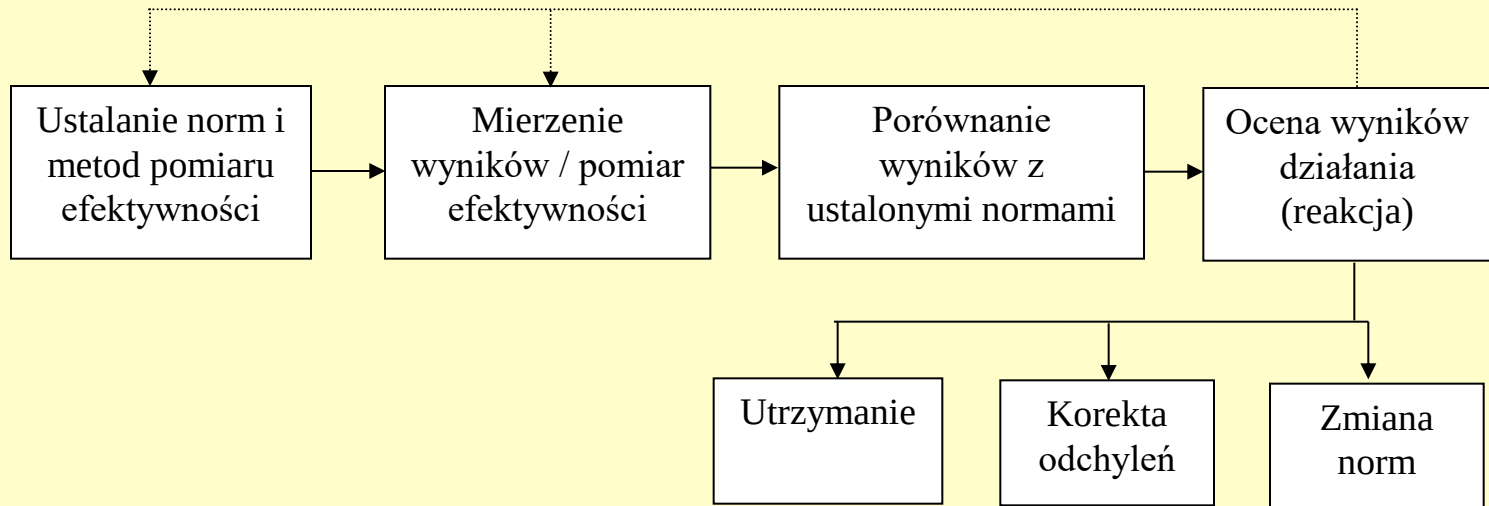
*Kontrola to proces zapewniający, aby rzeczywiste działania
były zgodne z zaplanowanymi.*

*Koncentruje się on na obserwacji i ocenie działań
realizowanych w organizacji.*

*Kontrolowanie można zatem zdefiniować jako
regulację działań organizacji w taki sposób,
aby ułatwić osiągnięcie jej celów*

**Kontrola oznacza regulację działań organizacji w taki sposób,
aby ułatwić osiągnięcie jej celów**

Etapy procesu kontrolowania



- **Ustalanie norm.** Norma to cel, z którym będą porównywane późniejsze wyniki
 - obejmują najróżniejsze aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa,
 - metody ustalania standardów,
 - wybór najlepszego wskaźnika.

- **Mierzenie wyników**
 - ustalenie częstotliwości i zakresu pomiarów,
 - aktualność otrzymywanych informacji,
 - pojemność zebranych informacji,
 - stopień ważności zebranych informacji
- **Porównywanie wyników z normami.** Wynik może być równy ustalonej normie, może też być od niej wyższy lub niższy.
- **Ocena i reagowanie.** Ocena w dużej mierze opiera się na analitycznych i diagnostycznych umiejętnościach menedżera. Po dokonaniu tej oceny zazwyczaj podejmowane jest jedno z trzech działań.
 - utrzymanie stanu aktualnego - zaniechanie jakichkolwiek działań,
 - działania korygujące odchylenie od normy.
 - zmiana norm – czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne.
- **Powiązanie kontroli z innymi funkcjami zarządzania**

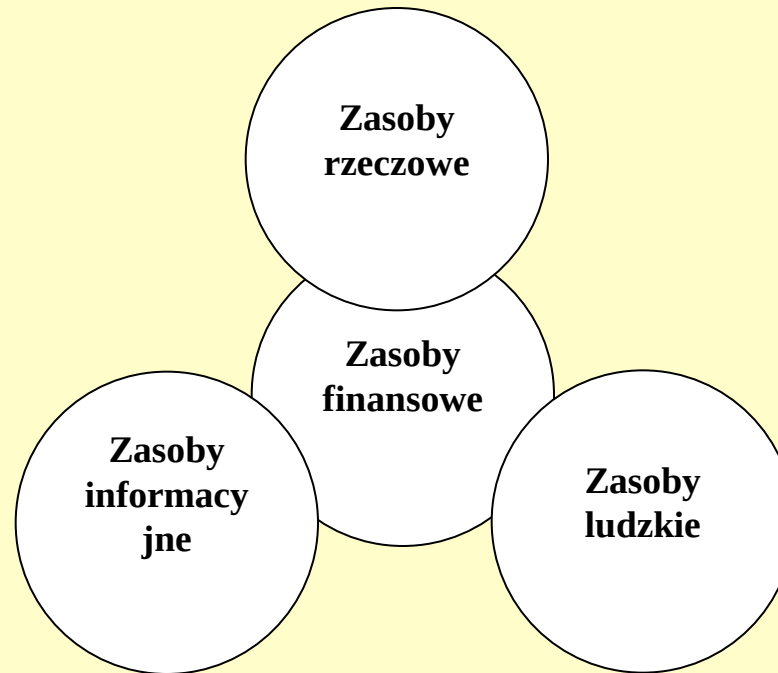
Obszary kontroli

*Kontrolowanie w organizacji
może się koncentrować na
dowolnym jej obszarze.*

*W identyfikacji takich obszarów
można wykorzystywać dwie drogi:*

- koncentracji na zasobach
- koncentracji na określonym szczeblu.

Koncentracja na zasobach w procesie kontrolowania



Kontrola zasobów rzeczowych obejmuje m.in.:

- zarządzanie zapasami (np. z punktu widzenia właściwej ich wysokości),
- kontrolę jakości (np. utrzymywanie na odpowiednim poziomie jakości produkcji)
- kontrolę sprzętu (np. odpowiedni zakres wyposażenia w budynki, sprzęt biurowy itd.).

Kontrola zasobów ludzkich obejmuje działania m.in. w zakresie:

- doboru i obsady,
- szkolenia i rozwoju kadr kierowniczych,
- oceny wyników i poziomu nagradzania.

Kontrola zasobów informacyjnych obejmuje m.in.:

- prognozowanie sprzedaży i marketingu,
- analizę otoczenia,
- układanie harmonogramów produkcji
- prognozowanie ekonomiczne.

Kontrola finansowa ma na celu zapewnienie, by organizacja zawsze dysponowała zasobem gotówki niezbędnym do pokrycia swoich zobowiązań, ale jednocześnie by nie gromadziła środków nadmiernych, które nie byłyby właściwie wykorzystane.

Sięga również do pozostałych trzech rodzajów zasobów, np:

- nadmierne zapasy prowadzą do dodatkowych kosztów magazynowych;
- nieodpowiedni dobór pracowników prowadzi do ponoszenia wydatków związanych ze zwolnieniami i zatrudnieniem innych
- nietrafne prognozy sprzedaży prowadzą do zakłócenia przepływów pieniężnych i do innych skutków finansowych.

Ze względu na szczebel wyróżnia się:

- kontrolę działalności operacyjnej
- kontrolę organizacyjną
- kontrolę strategiczną

Kontrola działalności operacyjnej może przybrać jedną z trzech form:

- **kontroli wstępnej** - zwanej również kontrolą sterującą albo kontrolą zasilania. Zajmuje się obserwacją jakości lub ilości zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych, zanim staną się one faktycznie częścią systemu. Koncentruje się na elementach nakładów napływających do systemu organizacji.
- **równoległej** - zwanej również kontrolą tak / nie albo kontrolą selekcyjną. Opiera się na procesach sprzężenia zwrotnego w toku procesu przetwarzania. Przykładem może być wyrywkowe sprawdzanie produktów na linii montażowej.
- **końcowej** - polega na obserwacji produktów lub wyników organizacji po zakończeniu procesów przetwarzania. Kontrola taka przeprowadzana jest po zakończeniu wszystkich operacji. Uważa się, że ten rodzaj kontroli jest najmniej użyteczny.

Kontrola organizacyjna może przybrać formę:

- **kontroli biurokratycznej** - forma kontroli organizacyjnej odznaczająca się formalnymi i mechanistycznymi rozwiązaniami strukturalnymi
- **kontroli angażującej pracowników** - podejście do kontroli organizacyjnej oparte na nieformalnych i organicznych rozwiązaniach strukturalnych, wykorzystujące wkład pracowników

Tylko w niewielu organizacjach system kontroli opiera się wyłącznie na jednej formie, natomiast przeważnie stosowane są obie, z wyraźną przewagą jednej lub drugiej.

Kontrola strategiczna - kontrola, której celem jest zapewnienie skutecznego dostosowania organizacji do otoczenia i jej działania w kierunku realizacji celów strategicznych.

Zadania i funkcje kontroli

Funkcja korygująca / ochronna	zabezpieczenie przed ograniczeniem sprawności organizacji
Funkcja informacyjna	sygnalizacja stopnia realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości
Funkcja profilaktyczna	ułatwianie uniknięcia nieprawidłowości
Funkcja kreatywna (inspirująca)	skłanianie do lepszych wyników
Funkcja pobudzająca	wywoływanie zamierzonych zmian w osobowości kontrolowanych
Funkcja instruktażowa	wskazywanie, jak likwidować odchylenia i podpowiadanie rozwiązań

Kontrola ma zatem **zasadnicze znaczenie** dla powodzenia organizacji, bowiem :

- pomaga ona organizacji przystosować się do zmiennych warunków,
- ogranicza możliwość nakładania się błędów,
- pomaga uporać się ze skomplikowanymi sytuacjami
- oraz pomaga minimalizować koszty.

Opracowanie skutecznych systemów kontroli

*Systemy kontroli są najbardziej skuteczne
wówczas, gdy zostanie zapewniona:*

- **integracja z planowaniem** – ważnym aspektem jest uwzględnienie wyników kontroli w toku planowania
- **elastyczność** – system kontroli musi być elastyczny, by dostosować się do zachodzących zmian, wynikających zarówno ze zmienności organizacji, jak również otoczenia,
- **dokładność** – system kontroli powinien opierać się na dokładnych informacjach, np. bez ukrywania kosztów. Również pomiary powinny być dokładne
- **aktualność** – system powinien dostarczać terminowych informacji na temat obserwowanych wyników,
- **obiektywność** – system powinien dostarczać informacji możliwie obiektywnej.

Opór wobec kontroli

Opór wobec kontroli może być spowodowany:

- **nadmierną rozbudową kontroli** – dążenie do kontrolowania zbyt wielu spraw i obszarów,
- **niewłaściwą koncentracją kontroli** – system kontroli skoncentrowany na niewłaściwych elementach, np. skupiony na elementach mierzalnych bez analizy czy interpretacji,
- **nagradzaniem nieefektywności** – np. obcinanie oszczędności efektywnemu działowi w firmie,
- **brakiem odpowiedzialności za podejmowane działania.**

Menedżerowie **przewyciężają opór** wobec kontroli:

- zapewniając jej skuteczność,
- sprzyjając współuczestnictwu pracowników,
- stosując zarządzanie poprzez cele
- wypracowując odpowiednie połączenie zapisów kontrolnych i bilansów.

Podstawy zarządzania

Trening menedżerski

Ocena pracownicza - „Dylemat Pustelnika”