

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY
NA STUDIACH II STOPNIA
DLA STUDENTÓW
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

Moduł Podstawy zarządzania

Temat 2: Funkcje zarządzania

2. FUNKCJE ZARZĄDZANIA

Funkcje zarządzania

Planowanie:

- gromadzenie informacji,
- prognozowanie,
- programowanie,
- bilansowanie i optymalizacja planów,
- pomoc podległym organizacjom.

Organizowanie:

- grupowanie czynności i pracowników,
- przydzielanie zadań,
- kształtowanie więzi między komórkami,
- delegowanie i rozgraniczanie uprawnień,
- dobór kadr kierowniczych.

Motywowanie:

- dobór i instruowanie pracowników,
- ustalanie zadań i miar ich spełnienia,
- wyznaczanie wynagrodzeń,
- ocena i rozwój kadr,
- stosowanie bodźców pozapłacowych.

Kontrolowanie:

- identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli,
- kontrola merytoryczna zadań,
- kontrola poprzez system finansowy,
- formułowanie zaleceń pokontrolnych.

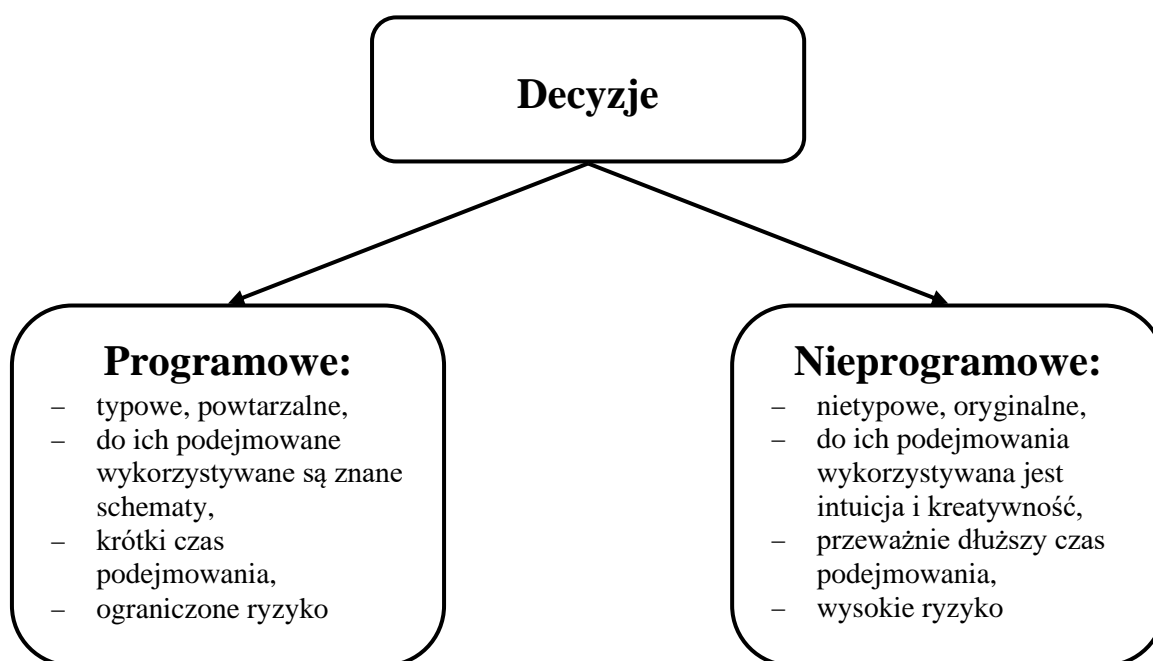
Podstawą planowania jest **podejmowanie decyzji** a więc rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji.

Etapy procesu podejmowania decyzji w organizacji¹:

1. **Identyfikacja problemu** – analiza rzeczywistych przyczyn zaistniałych problemów oraz określenie warunków ich rozwiązania.

¹ Romanowska M., *Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji*, [w:] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

2. **Stwierdzenie istoty problemu** – klasyfikacja problemu, ustalenie faktów, celów i reguł postępowania.
3. **Określenie okoliczności gwarantujących prawidłowe rozwiązanie problemu** – określenie alternatywnych sposobów rozwiązania problemu oraz ocena ich skuteczności i możliwości szybkiej realizacji.
4. **Wybór wariantu rozwiązania problemu** – sformułowanie kryteriów wyboru, i hierarchii ich ważności oraz dokonanie wyboru optymalnego wariantu.
5. **Określenie działań** (środków realizacji wybranego wariantu) – praktyczna realizacja decyzji, określenie wykonawców oraz zasobów i narzędzi.
6. **Sprzężenie zwrotne** – kontrola realizacji danej decyzji oraz zbieranie informacji do kolejnego procesu decyzyjnego.



Rysunek 4. Rodzaje decyzji

Źródło: Romanowska M., *Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji*, [w:] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

Tabela 3. Poziomy decyzyjne

Wyszczególnienie	Decyzje strategiczne	Decyzje taktyczne	Decyzje operacyjne
Problem	– dobór produktów i rynków w sposób maksymalizujący stopę zysku	– optymalna alokacja zasobów	– optymalna realizacja wytyczonych zadań
Natura problemu	– alokacja wszystkich zasobów między szanse rynkowo-produktowe	– organizacja, akwizycje, rozwój zasobów	– budżetowanie – harmonogramy działań – nadzór i kontrola

Główne decyzje	<ul style="list-style-type: none"> – cele i zadania – dywersyfikacja – ekspansja i wzrost – planowanie wzrostu w czasie 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja, podział władzy, odpowiedzialności i przepływu informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – cele i zadania operacyjne – poziom produkcji i ceny – parametry poziomu zapasów – polityki i strategie marketingowe – polityka w zakresie B+R – systemy kontroli
Główne charakterystyki	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje scentralizowane – decyzje nierutynowe – decyzje niewymuszone 	<ul style="list-style-type: none"> – częste kolizje między strategią a działaniami operacyjnymi – konflikt między celami instytucjonalnymi i indywidualnymi – silne powiązania zmiennych ekonomicznych i społecznych – decyzje wymuszone przez problemy strategiczne lub operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje scentralizowane – ryzyko i niepewność – decyzje powtarzalne – duża liczba decyzji – suboptymalizacja wymuszona złożonością – decyzje narzucające się

Źródło: Romanowska M., *Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji*, [w:] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

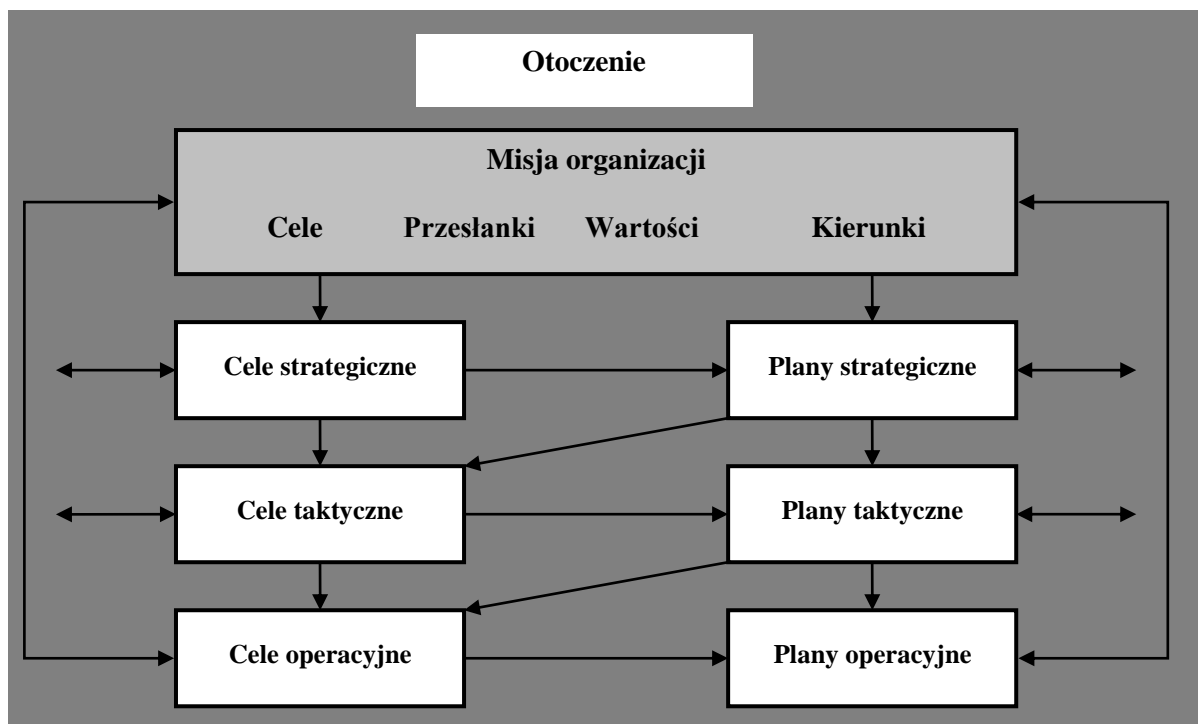
Planowanie – polega na określeniu głównych celów organizacji w przyszłości oraz sposobów ich realizacji poprzez określenie niezbędnych środków potrzebnych do ich realizacji. Planowanie to pierwotna funkcja zarządzania, gdyż wszystkie inne są określone przez planowanie i mu podlegają².

Klasyfikacja planowania³:

- a) **Horyzont planowania:** krótkoterminowe (bieżące) – do 1 roku, średnioterminowe (wieloletnie) – 1-5 lat, długoterminowe (perspektywiczne) – 5 lat i dłużej.
- b) **Rodzaj obszarów działalności:** sprzedaży, działalności podstawowej (produkcji, świadczenia usług, handlu), zaopatrzenia, zatrudnienia, finansowe.
- c) **Skutki:** strategiczne, taktyczne, operacyjne.

² Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

³ Romanowska M., *Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji*, [w:] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.



Rysunek 5. Szczegółowe planowanie.

Źródło: Romanowska M., *Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji*, [w:] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

Organizowanie to decydowanie o tym, w jaki sposób możliwie najlepiej pogrupować elementy konstrukcyjne organizacji. Do budowania organizacji menadżerowie mogą wykorzystać sześć podstawowych elementów konstrukcyjnych: projektowanie stanowisk pracy, grupowanie stanowisk pracy, ustalenie hierarchicznej zależności między poszczególnymi stanowiskami (stosunki podległości służbowej), rozdzielenie uprawnień decyzyjnych między różne stanowiska oraz różnicowanie stanowisk pracy⁴.

Etapy organizowania⁵:

1. **Projektowanie stanowisk pracy** – określenie zakresu obowiązków poszczególnych osób pracujących w organizacji.

Punktem wyjścia jest tu określenie pożądanej specjalizacji. **Specjalizacja** stanowisk pracy to zakres, w jakim ogólne zadanie organizacji zostaje podzielone na mniejsze części składowe.

Korzyści ze specjalizacji:

- osiągnięcie dużej wprawy przez pracownika wykonującego proste i drobne zadania,
- skrócenie czasu przechodzenia od jednego do drugiego zadania,

⁴ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁵ Romanowska M., *Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji*, [w:] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

- łatwiejsze określenie wyspecjalizowanego sprzętu, który będzie potrzebny pracownikowi,
- w razie nieobecności lub odejścia z pracy pracownika wykonującego wyspecjalizowaną pracę menadżer może szybko i tanio przeszkolić jego następcę.

Ograniczenia specjalizacji:

- znudzenie, niezadowolenie pracownika i w konsekwencji obniżenie jakości,
- możliwy brak potencjalnych korzyści ze specjalizacji (*np. czas potrzebny na przesuwanie obrobionego elementu od jednego do drugiego pracownika, może być dłuższy niż czas którego potrzebowałyby te same osoby na przejście od jednego do drugiego stanowiska*).

Alternatywy dla specjalizacji:

- **rotacja zadań, czynności lub stanowisk pracy** – zakłada systematyczne przechodzenie pracowników od jednego do drugiego stanowiska, albo od jednego zadania lub czynności do innego (*np. pracownik magazynu może w poniedziałek rozładowywać samochody, we wtorek wносить zapasy do magazynu, we środę kontrolować faktury, we czwartek przygotowywać towary do wysyłki, a w piątek załadowywać ciężarówkę*),
- **rozszerzanie zakresu pracy** – zwiększenie ogólnej liczby zadań wykonywanych przez robotników (*np. pracownik wykonujący dotąd pierwszy z dziesięciu etapów produkcji jakiegoś urządzenia, wykonuje odtąd trzy pierwsze etapy*),
- **wzbogacanie pracy** – zwiększenie zarówno liczby zadań, jak i jego kontroli nad stanowiskiem pracy (*np. przeformułowanie zadań roboczych z 10 do 3 etapów – podniesienie formalnej rangi poszczególnych stanowisk i powiązanie pracowników z komórką ds. sprzedaży – uzyskanie informacji zwrotnej od klientów, większe zrozumienie ich potrzeb i większa dbałość o jakość produktów*),
- **podejście oparte na cechach pracy** – diagnozowanie i ulepszanie stanowisk pracy z uwzględnieniem: **różnorodności kwalifikacji** (liczba czynności, jaką dana osoba wykonuje na stanowisku), **identyczności zadań** (zakres, w jakim pracownik wykonuje pełną lub możliwą do zidentyfikowania część łącznej pracy), **znaczenia zadania** (odczuwana waga zadania), **autonomii** (zakres kontroli pracownika nad sposobem wykonania pracy) i **sprzężenia zwrotnego** (zakres, w jakim pracownik potrafi ocenić jakość wykonywanych zadań),
- **zespoły robocze** – rozwiązanie pozwalające całej grupie na zaprojektowanie systemu pracy, który będzie wykorzystywany do wykonywania wzajemnie powiązanych zadań, to sama grupa decyduje o podziale pracy, powierza swym członkom określone zadania,

obserwuje i kontroluje osiągnięte wyniki, dysponuje też autonomią w zakresie układania harmonogramów pracy.

2. **Grupowanie stanowisk pracy** – proces łączenia stanowisk pracy zgodnie z pewnym logicznym układem.

W małych organizacjach właściciel-menedżer może sam osobiście nadzorować pracowników. W miarę wzrostu organizacji nadzór taki jest niemożliwy i potrzebni są kierownicy, którzy nadzorować będą pracę innych i którym w sposób logiczny przypisuje się pracowników.

Kryteria grupowania stanowisk:

- **według funkcji** – łączenie stanowisk wymagających tych samych lub podobnych czynności, *np. tworzenie wydziału finansów, marketingu, produkcji, itp.,*
- **według wyrobów** – grupowanie czynności wokół produktów lub grup produktów, *np. wydział wytwarzania i dystrybucji komputerów, wydział oprogramowania, itp.*
- **według klientów** – grupowanie czynności niezbędnych do reagowania na potrzeby klientów lub ich grup oraz do nawiązywania z nimi stosunków wzajemnego oddziaływania, *np. wydział udzielania kredytów hipotecznych, wydział kredytów konsumpcyjnych, wydział kredytów dla przedsiębiorców, itp.,*
- **według lokalizacji** – grupowanie stanowisk pracy na podstawie określonych miejsc lub obszarów geograficznych, *np. wydział sprzedaży na południowo-zachodnią Polskę, wydział sprzedaży na południowo-wschodnią Polskę, itd.,*

3. **Ustalenie relacji podporządkowania między różnymi stanowiskami pracy.**

Hierarchia zależności – układ szczebli w strukturze organizacyjnej na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą menadżer (lub menadżerowie), odpowiedzialny za operacje całej organizacji, na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych szczebli. **Składowe hierarchii zależności:**

- **jedność rozkazodawstwa** – każda osoba w organizacji powinna być powiązana stosunkiem podporządkowania tylko z jednym szefem,
- **zasada skalarna** – od najniższego do najwyższego stanowiska w organizacji powinna przebiegać wyraźna linia władzy (ktoś musi ponosić ostateczną odpowiedzialność za podejmowane decyzje).

Rozpiętość kierowania – liczba osób i działów bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi. **Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania:**

- **umiejętności przełożonych i podwładnych** (im są one większe, tym większa jest potencjalna rozpiętość kierowania),

- **fizyczne rozproszenie podwładnych** (im większe, tym mniejsza potencjalna rozpiętość),
- **zakres pracy menadżera innej niż praca polegająca na nadzorze** (im więcej pracy nienadzorczej, tym mniejsza może być rozpiętość kierowania),
- **stopień pożądanej interakcji** (im mniej jej trzeba, tym większa potencjalna rozpiętość kierowania),
- **zakres występowania standaryzowanych procedur** (im jest ich więcej, tym większa potencjalna rozpiętość),
- **podobieństwo nadzorowanych zadań** (im są podobniejsze, tym większa potencjalna rozpiętość),
- **częstość pojawiania się nowych problemów** (im częściej się pojawiają, tym mniejsza potencjalna rozpiętość),
- **preferencje przełożonych i podwładnych.**

Linie podporządkowania – powiązania określające, kto komu podlega w organizacji, są one istotnym elementem każdego schematu organizacyjnego.

4. Podział uprawnień władczych w organizacji.

Uprawnienia władcze – władza, która została uprawomocniona przez organizację. Dwa problemy przed którymi stają menadżerowie w związku z rozdzielaniem uprawnień:

- **delegowanie uprawnień** – proces w toku którego menadżer przekazuje do wykonania innym części swoich obowiązków i uprawnień; powoduje to możliwość wykonania przez menadżera większej ilości pracy i poprawia kwalifikację zawodowe podwładnych; **etapy**: menadżer powierza podwładnemu obowiązki albo daje mu pracę do wykonania (*np. przygotowanie sprawozdania, przeprowadzenie akcji promocyjnej*), menadżer przekazuje podwładnemu uprawnienia do wykonania danej pracy (*np. otrzymanie poufnych akt, kierowanie grupą zadaniową*), nałożenie na podwładnego odpowiedzialności za wyniki jego działań (*np. określenie trybu rozliczenia się pracownika z powierzonego mu zadania*),
- **decentralizacja** – proces systematycznego delegowania władzy i uprawnień w ramach organizacji (przekazywania ich menadżerom średniego i niższego szczebla); organizacja zdecentralizowana – to taka, w której uprawnienia władcze są delegowane tak daleko w dół drabiny podległości służbowej, jak to tylko możliwe; przeciwieństwem decentralizacji jest **centralizacja** – proces systematycznego utrzymywania władzy i uprawnień przez menadżerów wyższego szczebla; **czynniki sprzyjające decentralizacji organizacji**: złożoność i niepewność otoczenia, wytworzone w toku historycznym

nawyki menadżerów, mniejsze ryzyko i koszty decyzji, wysokie kompetencje menadżerów.

5. **Działania koordynujące** – proces integrowania działań różnych wydziałów organizacji.

Specjalizacja stanowisk organizacyjnych i podział na wydziały wymagają rozdzielenia stanowisk pracy na małe jednostki i następnie łączenia ich w wydziały. Następnie należy powiązać ze sobą działania poszczególnych wydziałów – zainstalować systemy utrzymujące koncentrację działań każdego wydziału na osiągnięciu celów całej organizacji. Zasadniczym składnikiem tego procesu jest **koordynacja**.

Główną przyczyną koordynacji jest to że wydziały i grupy robocze są ze sobą wzajemnie powiązane. Im większa jest współzależność między nimi, tym więcej koordynacji potrzeba, aby mogły one sprawnie funkcjonować. Istnieją **trzy formy współzależności**:

- **na zasadzie sumowania** – jednostki organizacyjne działają przy niewielkim stopniu interakcji, ich produkcja jest po prostu sumowana (*np. organizacja składa się z kilkunastu sklepów, każdy z nich ma swój budżet, personel, itp.; zyski lub straty są po prostu sumowane na szczeblu organizacji*),
- **sekwencyjna** – produkt jednej jednostki staje się na zasadzie sekwencji nakładem drugiej jednostki (*np. jeden zakład w firmie montuje silniki, a następnie dostarcza je do montażu końcowego do innego zakładu, z którego wyjeżdżają całe auta*),
- **zależna** – działania przepływają między jednostkami w obie strony (*np. w hotelu łączyć się w ten sposób mogą wydział rezerwacji, recepcji i zaplecze – wydział rezerwacji musi dostarczyć pracownikom recepcji informacji o oczekiwanej każdego dnia liczbie gości, zaplecze zaś musi wiedzieć, które pokoje wymagają posprzątkania jako pierwsze – zła praca którejkolwiek z jednostek wpłynie na pozostałe*).

Metody koordynacji:

- **hierarchia kierownicza** – przyznanie jednemu z menadżerów zwierzchnictwa nad współzależnymi wydziałami lub jednostkami (*np. kierowanie przez tego samego menadżera wydziałów rezerwacji i recepcji w hotelu*); wykorzystywana w przypadku współzależności na zasadach sumowania lub prostej sekwencyjnej,
- **reguły i procedury** – stworzenie pewnych formalnych dokumentów, mających na celu szczegółowy opis wszystkich procesów realizowanych w sposób skoordynowany; wykorzystywana w przypadku współzależności na zasadach sumowania lub prostej sekwencyjnej,
- **role łącznikowe** – wyznaczenie menadżera-łącznika działającego jako punkt kontaktowy; taki łącznik utrzymuje kontakty z każdą grupą i integruje wspólny projekt;

wykorzystywana w przypadku złożonych form współzależności sekwencyjnej lub prostych form współzależności wzajemnej,

- **zespoły zadaniowe** – powołanie zespołu zadaniowego, złożonego z przedstawiciela każdej z grup; zespół taki pełni rolę analogiczną do roli menadżera-łącznika ale jest on powoływany w przypadku większych projektów; zespoły są powoływane na określony czas, a ich uczestnicy wykonują również swoje dotychczasowe obowiązki; wykorzystywana w przypadku złożonych form współzależności sekwencyjnej lub współzależności wzajemnej,
- **wydział integrujący** – są trwalsze od zespołów zadaniowych i posiadają na ogół stałych członków i członków czasowo oddelegowanych, mają również od nich większe uprawnienia i powoływane są do największych projektów; wykorzystywana w przypadku występowania współzależności wzajemnej.

6. Rozróżnienia między stanowiskami liniowymi i sztabowymi w organizacji.

Stanowisko liniowe – stanowisko w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń odpowiedzialne za osiągnięcie celów organizacji.

Stanowisko sztabowe – ma na celu służyć doświadczeniem, radą i wsparciem stanowiskom liniowym.

Różnice:

- **cel** – menadżerowie liniowi pracują bezpośrednio nad osiągnięciem celów organizacji, a sztabowi doradzają i wspierają,
- **formalne uprawnienia władcze** – **uprawnienia liniowe** to formalne uprawnienia władcze wynikające z hierarchii organizacyjnej, **uprawnienia sztabowe** są mniej konkretne i mogą przybierać rozmaite formy (**prawo do doradzania** – liniowiec może jej wysłuchać, **rada przymusowa** – liniowiec musi jej wysłuchać lecz sam podejmuje decyzje, **uprawnienia funkcjonalne** – formalne uprawnienia władcze związane ze specjalizacją członka zespołu (*np. uprawnienia funkcjonalne menadżera ds. zasobów ludzkich, kiedy pojawi się problem dyskryminacji podczas naboru*).

Nasilenie administracji – zakres koncentracji stanowisk kierowniczych w części sztabowej. Organizacja o dużym nasileniu administracyjnym posiada liczne stanowiska sztabowe, dla małego nasilenia administracji charakterystyczne są względnie liczne stanowiska liniowe.

Motywowanie – proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowanie ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka.

Motywacja i motywowania odnoszą się do zachowań ludzkich, mieszczących się między dwiema skrajnościami: działaniami odruchowymi oraz wyuczonymi nawykami⁶.

Proces motywowania⁷:

- **pojawienie się potrzeby** (braku), *np. pracownik który jest przekonany że zbyt mało zarabia, doświadcza pewnego braku i odczuwa potrzebę uzyskiwania wyższego dochodu,*
- **poszukiwanie sposobów zaspokojenia potrzeby**, *np. wkłada on większy wysiłek w pracę aby uzyskać wyższy dochód lub szuka nowej pracy,*
- **wybór zachowania pozwalającego zaspokoić potrzebę**, *np. wybiera on większe zaangażowanie w pracę,*
- **ocena stopnia zaspokojenia potrzeby**, *np. po realizacji działań związanych z tym wyborem – po okresie dłuższej i intensywniejszej pracy, ocenia efekty z punktu widzenia zaspokojenia potrzeby, jeśli otrzyma podwyżkę to zaakceptuje on nowy styl pracy, jeśli nie to przejdzie do kolejnego etapu,*
- **określenie przyszłych potrzeb i wybór sposobu ich zaspokojenia**, *np. pracownik którego potrzeba nie zostanie zaspokojona nadal będzie szukał innych rozwiązań.*

Zasady skutecznej motywacji⁸:

- a) Menadżer powinien rozpocząć proces motywacji od samego siebie.
- b) Menadżer powinien wiedzieć, jakie cele chce osiągnąć i umieć wyznaczać cele swoim pracownikom.
- c) Menadżer powinien delegować władzę na swoich pracowników.
- d) Menadżer powinien mieć zaufanie do swoich pracowników i wierzyć w nich.
- e) Menadżer powinien zauważać potrzeby swoich pracowników i starać się pomagać je zaspokoić.
- f) Menadżer powinien chwalić swoich pracowników.
- g) Do motywowania pracowników menadżer powinien wykorzystywać przykłady zachowań innych osób, które doprowadziły je do osiągnięcia sukcesu.
- h) Menadżer powinien w taki sposób motywować pracowników, aby uświadamiali sobie oni swój rozwój.
- i) Menadżer powinien umieć przekształcać porażki pracowników w późniejsze sukcesy.

⁶ Wachowiak P., *Motywowanie pracowników*, [w:] M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

⁷ Wachowiak P., *Motywowanie pracowników*, [w:] M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

⁸ Wachowiak P., *Motywowanie pracowników*, [w:] M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

- j) Menadżer powinien zachęcać pracowników do współzawodnictwa na umiarkowanym poziomie.
- k) Menadżerowie powinni dążyć do współudziału pracowników w działalności organizacji.
- l) Menadżer powinien zapewnić przynależność pracowników do grupy.
- m) Menadżer powinien przez cały czas motywować pracowników.
- n) Menadżer powinien zachęcać pracowników do wykonywania zadań.

Tabela 4. Klasyfikacja bodźców motywacyjnych

Kryterium podziału	Rodzaj bodźców	Charakterystyka bodźców
Sposób oddziaływania na pracowników	Środki przymusu – rozkazy, nakazy, zakazy, zalecenia, normy, regulaminy, instrukcje, kodeks pracy, akty prawne	Narzucają pewien sposób zachowania, regulują zakres kompetencji i odpowiedzialności pracownika, sposób wykonywania zadań, przestrzeganie wymogów bezpieczeństwa pracy. Mają na celu wyeliminować lub ograniczyć niepożądane zachowania. Ich obligatoryjność jest usankcjonowana karami
	Środki zachęty – dobór pracowników, organizacja pracy, sposób rozliczania i przydziału zadań, formy płac, składniki wynagrodzenia, świadczenia socjalno-bytowe	Mają one wywołać zainteresowanie pracownika określonym zachowaniem oraz są instrumentem modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i ich wzorców
	Środki perswazji – oddziaływanie ideologiczne, wychowawcze, konsultacje, negocjacje	Opierają się na zasadzie partnerstwa stron, np. cele i zadania uzgadnia się w drodze negocjacji, akceptacji lub konsultacji. Można też określić rodzaj oczekiwanego zachowania od pracownika, ale nie jest to obwarowane żadną sankcją
Kierunek oddziaływania na pracowników	Pozytywne – nagrody	Zachęcają do określonych zachowań
	Negatywne - kary	Zniechęcają do określonych zachowań
Charakter narzędzi motywacyjnych	Materialne – płaca zasadnicza, premia, nagroda, świadczenia socjalno-bytowe, kafeteryjne formy wynagradzania	Odnoszą się do zaspokojenia głównie potrzeb bytowych, majątkowych, konsumpcyjnych. Ich funkcja motywacyjna wyraża się we wzroście wydajności pracowników, potrzebnych zachowaniach i we wzroście efektywności działania. Bodźce te są też potwierdzeniem wartości i użyteczności pracowników do organizacji i otoczenia

	Niematerialne – pochwała, awans, nagana, organizacja pracy, partycypacja pracowników, kontrola pracy, ocenianie pracowników, ścieżka kariery zawodowej, komunikowanie się	Odnoszą się do zaspokojenia głównie potrzeb związanych z uznaniem, przynależnością do grupy, rozwojem i samorealizacją pracowników. Wspierają bodźce materialne
--	---	---

Zródło: Wachowiak P., *Motywowanie pracowników*, [w:] M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

Menedżer w procesie motywowania wykorzystuje najczęściej następujące narzędzia motywacyjne⁹:

1. Narzędzia materialne pieniężne:

- a) **Wynagrodzenie podstawowe.** To podstawowy instrument motywacyjny, charakteryzujący się stałym wzmacnianiem pracowników, niezależnie od ich zachowań. Aby było ono skutecznym bodźcem pracownik musi mieć poczucie, że jest sprawiedliwie wynagradzany za swój wkład pracy. Przy ustalaniu wynagrodzenia podstawowego powinno uwzględniać się: kompetencje pracownika, złożoność wykonywanych przez niego zadań oraz jego efektywność.
- b) **Premie i nagrody pieniężne.** Premia powinna być przyznawana pracownikom, jeśli oni, ich zespół lub cała organizacja wykonują bardzo dobrze wyznaczone im zadania. Jest ona skutecznym narzędziem motywacyjnym wówczas, gdy pracownicy znają i akceptują kryteria jej przyznawania oraz gdy przełożony przestrzega określonych kryteriów. Wysokość premii powinna wahać się w przedziale od 10 do 50% wynagrodzenia podstawowego i być wypłacana w terminie innym niż to wynagrodzenie. Nagrody pieniężne natomiast powinny być przyznawane tylko tym pracownikom, którzy wzorowo realizują powierzone im zadania. Są one silnym bodźcem motywacyjnym w przypadku gdy: są związane z istotnym osiągnięciem, są wystarczająco wysokie, są przyznawane rzadko i niewielkiej liczbie pracowników oraz istnieje powszechne poczucie, że są przydzielane sprawiedliwie.
- c) **Świadczenia zabezpieczające i emerytalne.** Ich celem jest zapewnienie pracownikom ochrony w razie chorób, czy wypadków, które mogą mieć miejsce podczas pracy. Do tego rodzaju świadczeń zaliczyć można: dodatkowe ubezpieczenie medyczne, wyższe niż gwarantowane przepisami prawa wynagrodzenie w czasie choroby (np. 100%),

⁹ Wachowiak P., *Motywowanie pracowników*, [w:] M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

dodatkowe ubezpieczenia w przypadku długoterminowej lub stałej niezdolności do pracy, ubezpieczenie na życie, dodatkowe wynagrodzenie w przypadku redukcji zatrudnienia, badania okresowe, itp.

2. **Narzędzia materialne niepieniężne.** Mają na celu pełniejsze zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników i mogą przybierać następujące formy: możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego samochodu, telefonu komórkowego czy komputera, możliwość korzystania w domu z Internetu na koszt organizacji, szkolenia, zapewnienie możliwości zakupu przez pracowników posiłków po obniżonych cenach, zapewnienie pracownikowi mieszkania, umożliwienie pracownikom bezpłatnego korzystania z obiektów sportowych, czy wycieczki motywacyjne dla najlepszych pracowników.
3. **Narzędzia niematerialne.** Stanowią one uzupełnienie dla instrumentów materialnych i odnoszą się one głównie do zaspokojenia potrzeb pracownika związanych z uznaniem, przynależnością do grupy, rozwojem, czy samorealizacją. W ich skład wchodzi:
 - a) **Status stanowiska zajmowanego przez pracownika** – dla niektórych pracowników miejsce w strukturze organizacyjnej własnego stanowiska pracy jest kwestią istotniejszą od innych bodźców motywacyjnych.
 - b) **Umożliwienie rozwoju osobistego pracownika** – poprzez określenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej dla pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w organizacji.
 - c) **Awans pracownika** – zaspokaja potrzebę samorealizacji, wiąże się często z otrzymywaniem wyższego wynagrodzenia i może mieć charakter pionowy (zatrudnienie pracownika na stanowisku znajdującym się wyżej w hierarchii organizacyjnej, niż stanowisko obecnie zajmowane) lub poziomy (powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnych i samodzielnych zadań lub zwiększenie prestiżu jego stanowiska).
 - d) **Uznanie** – wyrażanie uznania świadczy o tym, że pracownik jest doceniany i mobilizuje go to do lepszego działania. Pochwała powinna być dokonana w obecności innych pracowników.
 - e) **Dobre warunki pracy** – stanowisko pracy winno być bezpieczne, dobrze wyposażone oraz nowoczesne.
 - f) **Wizerunek organizacji** – pozytywne postrzeganie organizacji na zewnątrz jest bardzo skutecznym bodźcem motywacyjnym dla pracowników, za sprawą uzyskania przez nich dodatkowego prestiżu społecznego.

Kontrolowanie to proces, dzięki któremu możliwe jest zapewnienie zgodności rzeczywistych działań przedsiębiorstwa z uprzednio zaplanowanymi. Jest ona traktowana jako jeden z podstawowych procesów zarządczych w organizacji, obok planowania, organizowania i motywowania. Kontrola jest niezbędna aby zweryfikować czy organizacja rozwija się w wyznaczonym kierunku, realizuje cele i czy realnie jest wykonanie zaplanowanych zadań. Umożliwia ocenę efektywności organizacji i pomaga monitorować jej działalność. Dostarcza również informacji, które mogą być wykorzystane w bieżącym zarządzaniu, dlatego nie może być końcowym etapem procesu zarządzania, lecz powinna przeplatać się z innymi funkcjami i być prowadzona w sposób ciągły¹⁰.

Cele kontroli¹¹:

- dostosowanie organizacji do zmian w otoczeniu,
- ograniczenie kumulowania się błędów,
- radzenie sobie ze złożonością organizacji,
- minimalizowanie kosztów.

Cechy kontroli¹²:

- **realizm ekonomiczny** – koszty jej prowadzenia muszą być niższe od korzyści z niej wynikających,
- **realizm organizacyjny** – musi być ona dopasowana do struktury organizacyjnej podmiotu oraz prowadzona pod kątem zadań i obowiązków poszczególnych komórek organizacyjnych,
- **koncentracja na strategicznych punktach kontroli** – kontrolowanie potrzebne jest tam gdzie istnieje największe prawdopodobieństwo popełnienia błędów i gdzie mogą być one najbardziej kosztowne,
- **koordynacja** – kontrola powinna być użyteczna, prowadzona zgodnie z tokiem pracy w organizacji i sprzyjać integrowaniu procesów wewnętrznych,
- **elastyczność** – instrumenty kontroli powinny sprzyjać szybkiemu podejmowaniu racjonalnych decyzji oraz reagowaniu na zmiany w otoczeniu, co oznacza konieczność każdorazowego dostosowywania tych instrumentów do konkretnych warunków funkcjonowania organizacji,

¹⁰ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

¹¹ Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

¹² Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

- **aktualność i obiektywizm informacji wykorzystywanych w procesach kontroli** – dane muszą być aktualne i obiektywne, ustalone na wymiernych normach i miernikach,
- **ścisłość informacji kontrolnych** – muszą one być sformułowane jasno, precyzyjnie, tak by były czytelne oraz zrozumiałe dla wszystkich odbiorców,
- **normatywność i operacyjność** – informacje kontrolne powinny ułatwiać podejmowanie działań korygujących, gdy kontrola wykaże odchylenie od zaplanowanych wielkości,
- **akceptacja przez członków organizacji** – system, instrumenty, narzędzia oraz mierniki muszą być zaakceptowane przez pracowników, gdyż wpływa to na ich motywację do pracy.

Etapy procesu kontroli¹³:

1. **Ustalenie norm i metod pomiaru efektywności.** Ten etap ma miejsce w procesach planowania w organizacji. Menadżerowie i pracownicy muszą wiedzieć jakie są cele organizacji i jakimi drogami będą one osiągnane. Na tym etapie powinno się ustalić także określone normy i wymagane wielkości wykonania zadań i sposób ich oceny. Powinno się również uzmysłwić pracownikom jakie nagrody lub kary czekają ich w razie realizacji zadań lub ich braku. Należy też ustalić konkretne metody pomiaru stopnia wypełnienia norm.
2. **Pomiar efektywności.** Na tym etapie dokonuje się oceny rzeczywiście zrealizowanych zadań oraz stopnia osiągniętych zamierzeń. Etap ten realizowany jest na końcu realizacji zadań oraz w trakcie wdrażania nowych procesów, podczas realizacji zadań cząstkowych aby wychwycić ewentualne błędy i ominąć potencjalne zagrożenia.
3. **Porównywanie zmierzonych wyników z ustalonymi normami.** Ten etap pozwala ocenić efektywność działania przedsiębiorstwa. Porównanie wielkości osiągniętych z zaplanowanymi pozwala ustalić rozmiar odchyień i ocenić, czy mają one pozytywny, czy negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy. Bada się też przyczyny powstania odchyień, aby w przyszłości zapobiec występowaniu tego rodzaju błędów.
4. **Podjęcie działań korygujących.** Ostatnim etapem kontroli jest wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu organizacji i w realizowanych planach (np. strategiach). Są one konieczne zawsze, gdyż zmienia się sytuacja w otoczeniu organizacji.

Rodzaje kontroli¹⁴:

¹³ M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

¹⁴ M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

- a) **Strategiczna (nadzór strategiczny)** – towarzyszy procesom zarządzania strategicznego i nakierowana jest na zasadność głównych wartości organizacji (misji i celów strategicznych). **Obejmuje ona:**
- **strategiczną kontrolę założeń** – skoncentrowana na przyjętych podstawach planistycznych, ich realności i aktualności, zaczyna się już na etapie planowania strategicznego,
 - **strategiczną kontrolę realizacji** – polega na zbieraniu wszystkich informacji, pojawiających się w trakcie realizacji strategii rozwoju organizacji, umiejętna obserwacja określonych zdarzeń w otoczeniu pozwala na podjęcie szybkich i skutecznych działań zapobiegawczych.
- b) **Operacyjna** – służy sprawdzeniu, czy ustalone w procesie planowania strategicznego przedsięwzięcia były odpowiednie do tego, by osiągnąć zamierzone cele. Służy osiągnięciu celów oraz sprawności funkcjonowania organizacji. Jest ukierunkowana na określenie odchyleń osiągniętych wyników od wielkości zaplanowanych, na ocenę skuteczności zadanych celów. **Kontrola strategiczna ustala, czy robimy prawidłowe i zasadne rzeczy, a operacyjna, czy robimy je prawidłowo i skutecznie.** Kontrola operacyjna powinna dotyczyć zarówno procesów realnych w przedsiębiorstwie (np. zaopatrzenia, magazynowania, produkcji, obrotu, zbytu), jak i finansowych.

Test 2

1. Kierowanie jest jedną z funkcji zarządzania:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
2. Przydzielanie zadań to jedno z działań w ramach planowania:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
3. Decyzje programowe charakteryzują się wysokim ryzykiem:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
4. Planowanie bieżące jest realizowane w horyzoncie czasowym do jednego roku:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
5. Specjalizacja umożliwia często skrócenie czasu przechodzenia od jednego do drugiego zadania:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
6. Liczba osób i działów bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi to rozpiętość kierowania:
 - a. Prawda

- b. Fałsz
- 7. Menedżer nie powinien chwalić swoich pracowników:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
- 8. Możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego samochodu to niematerialne narzędzie motywowania:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
- 9. Realizm organizacyjny to jedna z cech kontroli:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz
- 10. Kontrola strategiczna ustala, czy robimy prawidłowe i zasadne rzeczy, a operacyjna, czy robimy je prawidłowo i skutecznie:
 - a. Prawda
 - b. Fałsz