**Strukturę organizacyjną** tworzą powiązane ze sobą stanowiska pracy i ich aglomeraty.

**Stanowisko pracyjest wydzielone i obejmuje elementy :**

- cel realizowany na danym stanowisku w ramach globalnego celu organizacji;

- wyjścia, czyli wszystko co jest realizowane na danym stanowisku, jak np. Produkcja, usługi,

informacje;

- wejścia, a więc doprowadzone informacje, materiały narzędzia itp.

- otoczenie, czyli warunki społeczne, organizacyjno – techniczne itd.

- wyposażenie, w tym ich rozplanowanie i sposoby wykorzystania;

- czynnik ludzki i stawiane mu wymagania;

Stanowiska pracy są łączone w komórki organizacyjne, a te z kolei w większe jednostki

organizacyjne.

**Komórka organizacyjna** składa się z menedżera – szefa i jego bezpośrednich podwładnych.

**Jednostka organizacyjna** to większy zbiór komórek organizacyjnych. Jest ona złożona z menedżera

wyższego szczebla oraz podległych mu komórek organizacyjnych.

Szczególną jednostką organizacyjną jest **pion organizacyjny**- na jego czele stoi menedżer ze ścisłego kierownictwa organizacji.

**Centralizacja** –proces utrzymania władzy w rękach najwyższego kierownictwa. Sprzyja jej mała

rozpiętość kierowania: **struktura smukła, Struktura liniowa, sztabowo liniowa,**

**Decentralizacja**– proces delegowania władzy na niższe szczeble hierarchiczne organizacji. Sprzyja

jej duża rozpiętość kierowani: **struktura płaska, Struktura macierzowa, funkcyjna, amorficzna**

Kary i nagrody w zarządzaniu:

Nagrody – polegają na kształtowaniu lub utrwalaniu zachowań służących osiąganiu celów organizacyjnych. Nagrody sprawiają ludziom przyjemność, a związane z nimi pozytywne emocje przenoszą się na całe środowisko pracy. Pracownicy zaczynają cenić i lubić wykonywana przez siebie pracę oraz firmę. Przewaga nagród może zatem sprzyjać integracji uczestnika z organizacją, stwarza duże szanse na ukształtowanie pozytywnej postawy wobec pracy, która zwykle owocuje wyższą wydajnością i jakością pracy, większą kreatywnością oraz chęcią do współdziałania z innymi dla dobra całej organizacji.

Kary – ukierunkowane są na eliminowanie zachowań niezgodnych z oczekiwaniami zarządzających organizacją. Nadmiar kar powoduje zmniejszenie atrakcyjności pracy w danej organizacji. Spada wydajność pracy, jej jakość itp.

26. Bodźce motywacyjne materialne i niematerialne (przykłady):

**materialne:** premia, samochód, telefony, sprzęty do własnego użytku, bonusy pieniężne itp.

**niematerialne:** szkolenia, pochwały, uznanie, awanse, dyplomy, wyróżnienia, zainteresowanie itp

Motywacja: stan gotowości psychicznej pracownika do wykonywania zadań organizacyjnych. Organizacje tworzą systemy motywacyjne, czyli zestawy bodźców wywierających wpływ na zachowanie człowieka. Potrzeba która powoduje działanie u człowieka. Czynniki które powodują i podtrzymują zachowanie.

Systemy motywacyjne w organizacjach:

psychodynamiczne (kluczowy wpływ na ludzkie zachowanie mają czynniki wewnętrzne – emocje, potrzeby. Wniosek: człowieka można motywować do pracy poprzez zaspokojenie jago potrzeb, zaś system motywacyjny firmy powinien zapewniać zaspokajanie potrzeb)

poznawcze (w procesie motywowania kluczowa rolę odgrywają informacje. Wniosek: system motywacyjny powinien umożliwić człowiekowi uzyskiwanie informacji niezbędnych do działania)

behawioralne (bodźce zewnętrzne odgrywają najważniejszą rolę w motywowaniu człowieka. Wniosek: odpowiednio dobrane bodźce umożliwiają wpływanie na zachowanie człowieka. System motywacyjny firmy to odpowiednio dobrane kary i nagrody zarówno materialne jak i niematerialne)

Motywowanie jest pojęciem o wielu znaczeniach, jednak rozumiane jest jako stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. To właśnie jest istota motywacji. W tym rozumieniu jedni ludzie maja większa motywację do pracy, inni do uprawiania sportu a jeszcze inni do prowadzenia dyskusji o polityce.

Znaczenie motywacji jest nieocenione. To właśnie dzięki temu narzędziu w zarządzaniu możemy pobudzać pracowników by spowodować ich bardziej efektywną pracę. Zarządzanie wykorzystuje różne psychologiczne modele motywacji.

Więzi organizacyjne – to powiązania między elementami struktury organizacyjnej. Zaliczamy do nich więzi:

hierarchiczne – czyli nadrzędności – podporządkowania

funkcjonalne – wynikające ze specjalizacji w obrębie organizacyjnych funkcji, czyli grup czynności powiązanych ze względu na realizację określonych, powiązanych celów

techniczne – wynikające z usytuowania w ciągu technologicznym

informacyjne – związane ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem danych

Centralizacja – zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji skupiona jest na szczycie hierarchii – „w rękach” top menedżerów – i gdy rzeczywiście decyzje zapadają „na samej górze”. Niższe szczeble zarządzania pełnia w tym wypadku rolę przekaźnika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonywanie zadań i procedur zatwierdzonych przez dyrektora.

Zalety:

nie ma konfliktów kompetencyjnych, gdyż jest jednolitość rozkazodawstwa

poufność informacji

jedność celu

kierowanie nie przysparza większych kłopotów

Wady:

awans nie wiąże się ze zwiększeniem wpływów

niska motywacja do pracy

brak wyzwań organizacyjnych

zbyt długi czas przepływu informacji

przeciążenie kanałów informacyjnych

zniekształcenie informacji

obniżenie jakości decyzji, gdyż podejmowane są kilka szczebli wyżej

zniekształcenie przesyłanych poleceń

przeciążenie kadry kierowniczej bieżącymi zadaniami i poleceniami

stosunkowo mała elastyczność działania

Decentralizacja – szereg istotnych uprawnień decyzyjnych posiadają kierownicy niższych szczebli zarządzania, niekiedy nawet pracownicy na stanowiskach wykonawczych. Wady centralizacji po „przełożeniu” ich na decentralizację stają się jej zaletami. Tak samo można postąpić z zaletami centralizacji.

Dwuczynnikowa teoria motywacji (F. HERZBERG):

Czynniki motywujące do pracy według HERZBERGA to:

czynniki higieniczne (zaliczamy do nich takie aspekty pracy jak: fizyczne środowisko pracy, płacę, relacje z szefem i współpracownikami. Gdy tych czynników brakuje powoduje to wzrost niezadowolenia)

motywatory (to takie aspekty pracy, które powodują zadowolenie gdy wystąpią i niezadowolenie gdy ich brak. Zaliczają się do nich: ciekawe zadania, uznanie za wykonanie pracy, poczucie autorstwa wobec wykonanej pracy, poczucie odpowiedzialności itp.)

Jeśli połączymy koncepcje HERZBERGA i MASLOWA otrzymamy wówczas następujący podział:

czynniki higieniczne (czynniki, które wpływają na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, a także częściowo społecznych i uznania)

motywatory (aspekty powodujące zaspokojenie, niektórych potrzeb społecznych, uznania i wszelkich potrzeb samorealizacji)

29. Zaspokajanie potrzeb samorealizacji – typy kariery:

k. profesjonalna (polega na zdobywaniu – wraz z poszerzaniem wiedzy – coraz bardziej prestiżowych tytułów zawodowych. Specjaliści otrzymują samodzielne i odpowiedzialne zadania, niekoniecznie związane z kierowaniem innymi ludźmi, lecz za to umożliwiające im korzystanie z ich wiedzy dla dobra firmy)

k. przedsiębiorcy (polega na powierzaniu odpowiedniej osobie zadania tworzenia nowych jednostek i rozwoju ich, w ramach większej organizacji)

k. pionowa (polega na zdobywaniu kolejnych, coraz wyższych stanowisk)

k. pozioma (zwana również alternatywną. Polega na zdobywaniu kolejnych, coraz wyższych stanowisk przy jednoczesnym specjalizowaniu się w danej dziedzinie)

*Struktura funkcjonalna typu U (uniwersalna)*

Podstawy teoretyczne oparte są na strukturze funkcjonalnej. Poszczególne piony są tworzone w wydziałach funkcjonalnych np gospodarki zasobami kadrowymi, marketingu,logistyki. Zachowana jest jednolitość rozkazywania. Funkcję koordynatora pełni menadżer naczelny np dyrektor generalny. Piony funkcjonalne nie mogą istnieć samodzielnie, muszą ze sobą współpracować. Jednak coraz częściej organizacje współpracują nie z pionem w swojej organizacji, lecz z wyspecjalizowaną oddzielną organizacją np. kancelarią prawną.

*Struktura konglomeratorowa typu H (holding)*

Wydawnictwa Gastronomia Budownictwo Składa się z wielu niepowiązanych ze sobą jednostek. . Po raz pierwszy zastosowano ją w organizacjach holdingowych. Jest oparta w sposób luźny na grupowaniu stanowisk pracy według wyrobów. Każda samodzielna organizacja w holdingu (lub pion) jest kierowana przez dyrektora ocenianego za wyniki finansowe. Każdy dyrektor działa niezależnie od pozostałych Zarządzanie taką strukturą jest złożone.

*Struktura dywizjonalna*

Fabryka silników Fabryka samochodów  Bank

Jedna z najbardziej popularnych struktur organizacyjnych. Samodzielne jednostki są ze sobą powiązane: Fabryka silników dostarcza swoje produkty fabryce samochodów, której klienci są obsługiwani przez bank. Liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego. **Zalety** :możliwość prowadzenia całościowej polityki i wspólnego wykorzystywania zasobów, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu, wytypowanie jednostek decyzyjnych jako autonomiczne centra decyzyjne i centra odpowiedzialności,możliwość zastosowania zarządzania przez cele i mobilizacja menedżerów do efektywnego działania, **Wady :**optymalizacja na poziomie jednostek nie jest optymalizacją na wyższym poziomie ,czyli dla całego systemu,brak przepływu kadry, niebezpieczeństwo mnożenia procedur koordynacyjnych, które może doprowadzić do ograniczenia innowacji poszczególnych oddziałów

**1. Zdefiniuj pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi i przedstaw podstawowe** **poglądy w tym zakresie.**

**Według M. Kostera** – używa określenia zarządzanie potencjałem społecznym. Jest to cykl, w ramach którego kolejne elementy – fazy następują po sobie, wzajemnie warunkują się i powtarzają. Realizacja funkcji zarządzania polega na planowym i celowym doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na dopasowaniu ich strategii do organizacji

**Według P. Louart** – zbiór działań, które polegają na rozmieszczeniu, sprzyjaniu rozwojowi i

motywowaniu ludzi potrzebnych organizacji, aby realizować jej cele. Kierowanie zasobami

ludzkimi, polega na powierzaniu ludziom określonych zadań do wykonania i kontroli z punktu

widzenia logiki systemu.

**Według A. Pocztowskiego** - działanie mające na celu zapewnienie organizacji wymaganej liczby

pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie.

Można wyróżnić **trzy fazy**, zmieniających się w czasie poglądów:

**1. Faza operacyjna i pomocnicza** – funkcje personalne, pełnią rolę operacyjną i pomocniczą, a rola

komórek organizacyjnych jest ograniczona do administracji i płac.

**2. Faza menadżerska** – dział personalny, lub kadr podlega najczęściej jednemu z zastępców

dyrektora, a jego zadania polegają głównie na selekcji i rekrutacji personelu.

**3. Faza strategiczna** – komórka, lub nawet dział zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi

przekształcono z komórki sztabowej w komórkę liniową. Menedżer do spraw personalnych

uczestniczy w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji i to we wszystkich sprawach z

głosem stanowiącym. Menedżer ma za zadanie utrzymać przy firmie najlepszych pracowników, aby

nie obniżać konkurencyjności organizacji.

**2. Zasoby ludzkie, a inne zasoby w organizacji – podobieństwa i różnice**

Zasoby ludzkie, tym przede wszystkim różnią się od innych zasobów, że można je szybko stracić,

szczególnie przez niewłaściwe ich planowanie. Podstawową przyczyną wszystkich komplikacji jest

nietransferowalność praw własności do tych zasobów. Wynika to z faktu, że pracownik sam

decyduje o tym, w jakim stopniu chce zaangażować swój potencjał na powierzonym mu

stanowisku. Dlatego też pozyskiwanie odpowiednich ludzi oraz tworzenie warunków skłaniających

ich do aktywnego uczestnictwa w życiu firmy jest wielką sztuką.

**3. Cele i funkcje planowania zasobów ludzkich**

Celem jest zatrudnianie właściwych ludzi we właściwym czasie w celu realizacji zadań organizacji.

Podstawowe **funkcje planowania** zasobów ludzkich:

- redukcja kosztów personalnych i społecznych poprzez dostosowywanie wielkości i struktury

34 / 64

V1.0 Poz – pytania kontrolne

zatrudnienia do obecnych i przyszłych potrzeb tak, aby nie powstawały sytuacje niedoboru lub

nadmiaru personelu

- optymalizacja organizacyjnego zasobu wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez identyfikację

potrzeb, analizę i lepsze wykorzystanie dotychczasowego potencjału, opracowywanie i realizację

programów doskonalenia kadr

- określenie szeroko rozumianych kompetencji osób niezbędnych do efektywnego funkcjonowania

organizacji teraz i w przyszłości

- ciągłość uczestnictwa osiągana przez dostosowanie popytu na osoby o konkretnych kwalifikacjach

do ich podaży na rynku pracy. Unikanie masowych przyjęć i grupowych zwolnień

- opracowanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny efektywności funkcji personalnej i

narzędzi pomiaru

**4. Przedstaw procedurę planowania zasobów ludzkich**

Na początku należy uwzględnić obsadę, kryteria oceny pracowników, system wynagrodzenia i

programy rozwoju personelu (np. szkolenia). Istnieją różne **podejścia do planowania**:

- ignorowanie planowania i dostosowywanie funkcji personelu do bieżącej sytuacji i otoczenia (dla

małych firm)

- szczegółowe badania i analizy trendów w otoczeniu, w celu stworzenia alternatywnych

scenariuszy działania (wysokie koszty)

- przegląd głównych trendów (scanning) – jest to podejście najbardziej powszechne i efektywne

**Proces planowania** personelu składa się z następujących etapów:

- zbieranie i analizowanie danych oraz przewidywanie trendów w celu prognozowania popytu i

podaży zasobów ludzkich

- formułowanie przez menedżerów ds. personelu i menedżera naczelnego celów zarządzania

zasobami ludzkimi ściśle związanych z celami organizacji

- tworzenie planów i programów działania dotyczących obsady, oceny, wynagradzania i rozwoju

personelu

- kontrola i ocena realizacji planów i programów

W planowaniu zasobów ludzkich najbardziej istotna jest **analiza porównawcza popytu i podaży**

(gap analysis)

popyt = podaż – nie podejmuje się żadnych działań

popyt < podaż – należy opracować program perspektywicznego zatrudnienia (nie możemy

dopuścić do odejścia najbardziej wartościowych pracowników)

popyt > podaż – należy rozpocząć proces rekrutacji i selekcji pracowników

**6. Scharakteryzuj proces selekcji i jego miejsce w gospodarce zasobami ludzkimi**

Wybrany kandydat spełniać powinien najlepiej warunki na poszukiwane stanowisko pracy. Wstępna selekcja odbywa się na podstawie zebranych danych o pracownikach i porównania z pożądanym profilem. Istotne jest rozpatrzenie wszystkich dokumentów przygotowanych przez kandydata. Po wstępnej selekcji następuje właściwy **wielostopniowy proces oceny** kandydata:

- rozmowa wstępna – pozwala na zorientowanie się w kwalifikacjach, motywacji oraz

uzdolnieniach kandydata. Na tym etapie, oddziela się kandydatów, którzy poszukują jakiejkolwiek pracy, od tych, którzy chcieli by się zatrudnić właśnie w tej firmie. Potem następuje ocena kandydatów

- testy kwalifikacyjne – pomagają ustalić m.in. zdolności, umiejętności oraz cechy osobowe kandydata

- weryfikacja informacji o kandydacie – należy sprawdzać wiarygodność danych z powodu częstego umieszczania informacji nieprawdziwych, co fałszywie podwyższa kwalifikacje kandydata

- rozmowa kwalifikacyjna – tu pod uwagę są brane materiały z testów kwalifikacyjnych i wyniki weryfikacji informacji. W zależności od ważności obsadzonego stanowiska, rozmowę przeprowadza pracownik działu kadr lub jej kierownik. W wyniku tej rozmowy oraz analizy materiałów dotyczących kandydata zostanie podjęta decyzja o przyjęciu pracownika do organizacji.

Proces selekcji kandydatów jest bardzo ważnym procesem w organizacji zasobami ludzkimi. Pozwala on, na pozyskanie przez firmę pracowników najbardziej odpowiadających profilowi stanowiska. Kiedy proces selekcji jest starannie przygotowany i dobrze przeprowadzony, to poszczególne stanowiska organizacji będą obsadzone przez ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami, co jest podstawowym czynnikiem sprawnie działającej organizacji.

**7. Opisz procedurę wprowadzenia pracownika do pracy – niebezpieczeństwa**

**niewłaściwie prowadzonej polityki w tym zakresie**

Osoby przyjęte do pracy w nowej organizacji odczuwają stres związany z koniecznością przystosowania się do nowego środowiska. W wyniku takiej postawy część nowo przyjętych osób opuszcza pracę po kilku miesiącach. **Główne czynniki** takich sytuacji:

- nieumiejętność dostosowania się przez pracownika do nowych warunków

- nieakceptowanie przez niego stylu zarządzania panującego w organizacji

- fałszywym oczekiwaniem ukształtowanym już w trakcie rekrutacji

- niepewnością pracownika, co do zakresu obowiązków i wymogów

Aby zapobiec takim sytuacjom, organizacja opracowuje programy wprowadzające. M. Proppe wyodrębnia sześć następujących **etapów** takiego programu:

- zaproszenie nowego pracownika na spotkanie inauguracyjne w firmie, czyli przedstawienie wszystkim pracownikom

- udział nowego pracownika w formalnych spotkaniach i szkoleniach

- oprowadzenie nowego pracownika przez przedstawiciela działu personalnego po wszystkich pomieszczeniach firmy, przedstawienie go kierownikom średniego i niższego szczebla

- przekazanie pracownika pod opiekę kierownika komórki organizacyjnej

- szkolenie dotyczące sposobu obsługi klientów i informowania o organizacji osób postronnych

- poznanie przez nowego pracownika działalności całej organizacji, polegające m.in. na przepracowaniu około tygodnia w niemal każdym dziale firmy

Pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w kształtowaniu nastawienia pracownika do organizacji, w której został zatrudniony, oraz do wykonywanych obowiązków.

**8. Szkolenie pracowników, metody szkolenia i ich efektywność**

Personel zatrudniany w organizacji powinien stale uzupełniać wiedzę oraz doskonalić umiejętności

i kompetencje. W procesie tym wyróżnić można **trzy etapy**:

- określenie potrzeb szkoleniowych

- wybór metod szkolenia

- wdrożenie planu kształcenia oraz jego ocena

Potrzeby szkoleniowe obejmują **trzy poziomy**: poziom całej organizacji, poziom pionów i

stanowisk oraz poziom indywidualnych potrzeb szkoleniowych.

Dobór metody szkolenia zależy od odpowiedzi na pytania:

- kto będzie szkolony?

- czy szkolenie będzie realizowane wewnątrz organizacji, czy też powierzone innym organizacjom?

Szkolenie z ***oderwaniem od pracy*** jest prowadzone przez specjalistyczny dział przedsiębiorstwa,

który organizuje kursy i opracowuje własne programy szkoleniowe.

Szkolenie ***bez oderwania od pracy*** jest metodą najbardziej polecaną, pozwalającą na doskonalenie

swoich umiejętności bezpośrednio w trakcie pracy. Istnieje tu **wiele metod**:

- trening przez pracę – osoba szkolona, może obserwować doświadczonego pracownika, a gdy sama

rozwiązuje nowy problem, może liczyć na pomoc osoby, której powierzono szkolenie

- uczenie w działaniu – bazuje na interakcjach z innymi pracownikami i wspólnym rozwiązywaniu

problemów

- rotacja menedżerów – menedżer uzyskuje w ten sposób nowe spojrzenie na stare problemy

- patronat – jedna z osób (opiekun, mentor), ponosi odpowiedzialność za karierę i rozwój drugiej.

Patronat pozwala przeciwdziałać dyskryminacji i przyspiesza karierę ludzi wybitnie uzdolnionych oraz pozwala efektywnie wprowadzać nowych pracowników do organizacji. Po przeprowadzeniu szkolenia, należy ocenić, czy było ono skuteczne.. **Metody oceny**

**efektywności szkoleń**, to:

- ocena szkolenia przez uczestników – poprzez wypełnianie odpowiednich formularzy

- ocena szkolenia przez pracowników – prowadzący szkolenie na podstawie przeprowadzonych

testów (czy czegoś w tym rodzaju) określa postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu szkolenia

- ocena pozytywnych skutków szkolenia – pracownicy działu personalnego przeprowadzają badania

zarówno osób, które odbyły szkolenie, jak i ich przełożonych

- analiza progu rentowności – wydatki na szkolenie będą wtedy opłacalne, kiedy dochody

organizacji przypadające na wyszkolonego pracownika będą wyższe w danej jednostce czasu od

kosztów poniesionych na jego kształcenie

**Metody oceniania pracowników:**

- ocena opisowa – przełożony ocenia pracownika i przedstawia jego mocne i słabe strony

- technika wydarzeń krytycznych – zapis sukcesów i błędów

- porównanie z normami standardowymi – analiza norm realizowanych przez pracownika (tylko, jeżeli efekty pracy można zmierzyć ilościowo)

- ranking – szeregowanie pracowników od najlepszego do najsłabszego według przyjętego kryterium

- portofolio personalne – pozwala na grupowanie pracowników według dwóch kryteriów Jednocześnie

**Błędy popełniane przy ocenie pracowników:**

- zróżnicowanie normy – metoda oceny może być tylko wtedy skuteczna, jeżeli jest oparta na

jednolitych i sprawiedliwych normach

- uprzedzenie oceniającego – wynika to z uprzedzeń dotyczących płci, wyznania, wieku itp. - różne

wzorce oceny – brak jednolitej normy jest oceny jest niesprawiedliwy dla pracowników

- efekt aureoli – tendencja, do oceniania pracowników ze względu na jedną ich cechę

Sposobem na uniknięcie tego problemów z nieodpowiednim ocenianiem pracowników, może być

obsadzenie stanowiska osoby oceniającej, odpowiednią osobą, która jest obiektywna w swoich

ocenach oraz jest wiarygodna . Organizacja, może też ustalić wzorce i normy oceniania, które będą

obowiązywały przy ocenianiu pracowników.

**11. Scharakteryzuj najczęstsze przyczyny odejścia pracownika z pracy**

W sytuacji, gdy odchodzi dobry pracownik, jest to pewna porażka kierownictwa organizacji.

Kluczowe jest więc szybkie rozpoznanie przyczyny odejścia pracownika (co pozwoli na podjęcie

środków zaradczych). **Główne przyczyny rezygnacji** z pracy ludzi wartościowych to:

- ograniczenie możliwości awansu

- brak uznania ze strony pracodawcy

- niezadowolenie z kierownictwa

- niewystarczająca płaca lub nagrody

- znudzenie pracą