

Podstawowe zasady  
zarządzania operacyjnego  
mgr Magdalena Czapiewska

# Podstawowe zasady zarządzania operacyjnego

Zarządzanie operacyjne to proces planowania, organizowania i kontrolowania działań, które prowadzą do realizacji celów operacyjnych organizacji.

# Kierowanie

To jedno z podstawowych pojęć organizacyjnych, jest procesem oddziaływania jednego obiektu na inny zmierzającym do tego, aby obiekt kierowany działał w kierunku osiągnięcia postanowionego celu.

Kierowania określa się jako sztukę, osiągania czegoś za pośrednictwem innych ludzi. Definiuje się również to jako proces planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów.

# Kierowanie – rys historyczny

H. Fayola - określił zarządzanie jako funkcję:

- przewidywania,
- organizowania,
- rozkazywania,
- koordynowania,
- kontrolowania.

# Kierowanie – rys historyczny

P.Newman - wyodrębnił natomiast:

- planowanie,
- organizowanie,
- gromadzenie zasobów,
- dyrygowanie,
- kontrolowanie.

# Kierowanie – rys historyczny

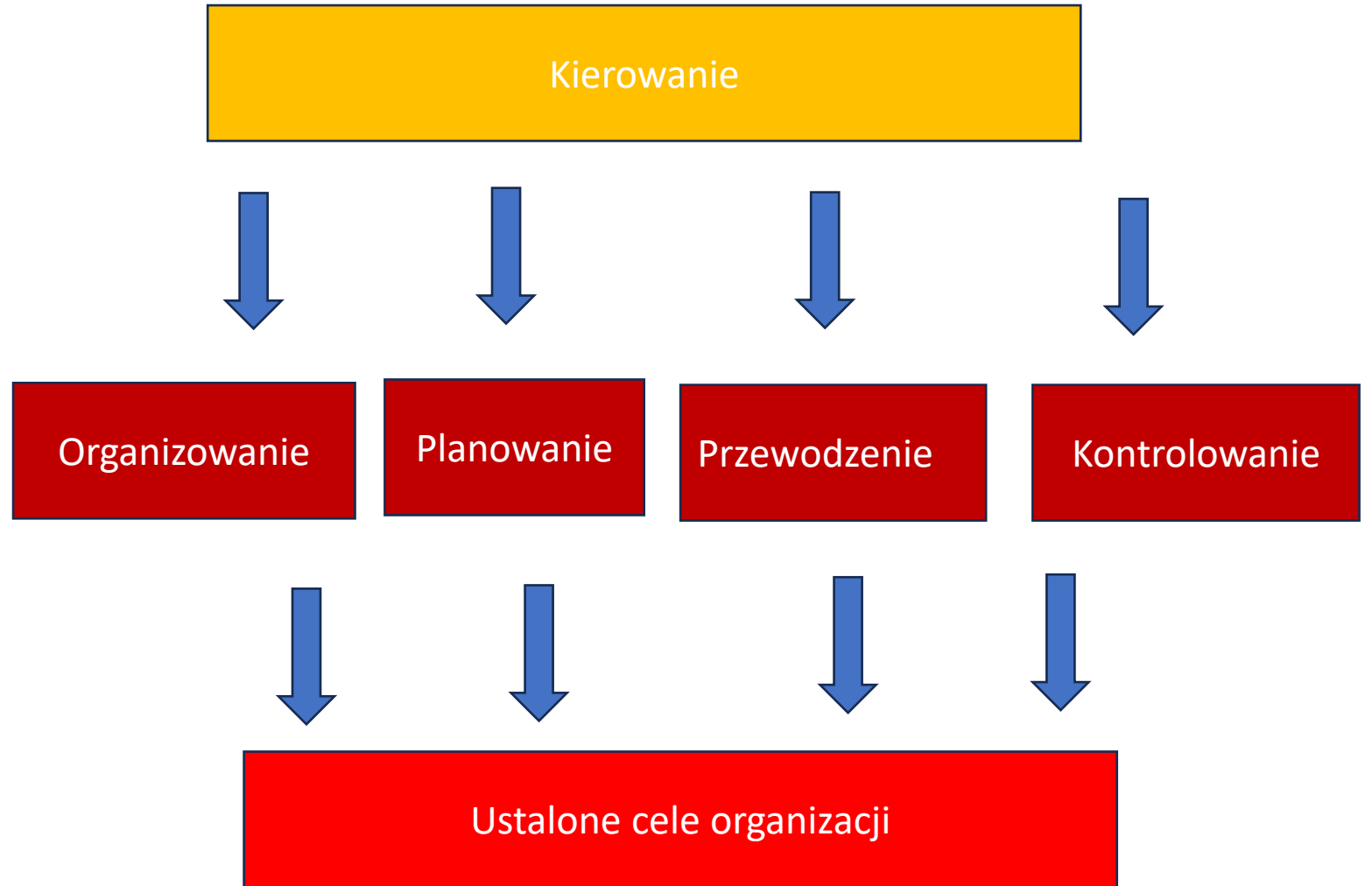
R.W. Koontz i D. O'Donnel - wskazywali na:

- planowanie poprzez dokonywanie wyborów celów i określanie sposobów działania,
- organizowanie poprzez zestawianie grupowanie i wydzielenie czynności,
- obsadzanie stanowisk,
- kierowanie poprzez prowadzenie i nadzorowanie podwładnych,
- kontrolowanie poprzez czuwanie, aby zdarzenia przebiegały zgodnie z planem.

# Kierowanie – rys historyczny

J. Zieleniewski – następuje:

- formułowanie celu działania,
- planowanie,
- pozyskiwanie i rozmieszczenie potrzebnych zasobów,
- kontrolowanie realizacji celu.





# Planowanie

Polega na decydowaniu o podjęciu działań zorientowanych na realizację celów, wywoływanie zjawisk, które samoistnie by nie zaistniały.

# Planowanie

Główną zasadą planowania jest **celowość przyjętego planu**, w którym przewidziano jakie działania doprowadzą do realizacji celu jakie mogą spowodować oddalenie się od celu, a jakie są najistotniejsze z punktu widzenia realizacji celu.

# Planowanie

Drugą zasadą jest **prymat planowania**, który oznacza, że planowanie jest podstawą wszystkich funkcji, a bez niego zarządzania nie byłoby możliwe, sprawne funkcjonowanie organizacji, gospodarowanie kadrami oraz kontrolowanie efektów działania.

# Planowanie

**Skuteczność** to kolejna zasada przypisywana planowaniu zgodnie z nią przyjęte plany są skuteczne wówczas gdy ich realizacja powoduje osiągnięcie celu przy minimalnych nakładach i wynikach przewyższających te nakłady.

# Planowanie

**Kompletność** to kolejna zasada planowanie jest przypisywane każdemu menedżerowi niezależnie od szczebla kierowania, a plany powstałe na różnych szczeblach są ze sobą zintegrowane.

# Kompleksowość planowania

Proces planowania jest złożony z :

```
graph TD; A[Proces planowania jest złożony z :] --- B([prognozowania]); A --- C([programowania]); A --- D([tworzenia planu]);
```

prognozowania

programowania

tworzenia planu

# Planowanie - przedmiot planu

Określa on obszar działania organizacji, których dotyczy, np. działalność marketingową, zasady finansowania, inwestycje, produkcja, doskonalenie pielęgniarek zatrudnionych w zakładzie opieki zdrowotnej czy oddziale szpitalnym.

# Planowanie - elementy planu

Obejmują one cele organizacji:

- projekt jej statutu,
- ogólne zasady funkcjonowania,
- elementy działań strategicznych.



# Planowanie - cechy planowania

Znaczenie planu dla  
funkcjonowania organizacji,  
racjonalność i elastyczność,  
spójność i łatwość wdrażania planu.

# Planowanie - układ organizacyjny

Organizacyjny dla którego opracowany jest plan. Może on być przygotowywany dla całej organizacji, oddziałów, filii, czy komórek organizacyjnych.

# Planowanie -czas

Czas na jaki plan jest przygotowany to kolejny wymiar planowania.

Plany mogą mieć charakter: -długo, -średnio i krótkookresowy.

# Przyczyny niepowodzenia w planowaniu

Główne bariery to:

- niewłaściwe cele,
- niewłaściwy system nagradzania,
- dynamiczne i złożone otoczenie,
- niechęć do ustalania celów,
- opór wobec zmian,
- przeszkody.

# Przyczyny niepowodzenia w planowaniu

Przewycięzanie barier:

- Zrozumienie roli celów i planowania,
- Komunikacja i współuczestnictwo,
- Spójność, rewizja i aktualizacja,
- Skuteczny system nagradzania.

# Organizowanie

Jako funkcja kierownicza polega, na dobieraniu i wzajemnym dostosowywaniu elementów instytucji w taki sposób, aby jak najlepiej przyczyniały się do realizacji jej celów.

# Organizowanie w pielęgniarstwie

Funkcja organizowania w pielęgniarstwie zmierza do zapewnienia realizacji celów związanych z promowaniem zdrowia, edukowaniem, pielęgnowaniem pacjentów, udziałem pielęgniarek w diagnozowaniu, leczeniu i rehabilitacji oraz sprawowaniu opieki pielęgniarstwiej zgodnie z potrzebami zdrowotnymi pacjenta w oparciu o indywidualny plan pielęgnacji.

# Motywowanie

Polega na zespole czynników oddziałujących, które mają doprowadzić do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a także do przyjmowania preferowanych, przez motywującego postaw i zachowań.



# Teorie motywacji

- Teoria hierarchii potrzeb Maslowa,
- Teoria ERG,
- Teoria dwuczynnikowa.

# Potrzeby Maslowa

Kluczową rolę w tej teorii odgrywa struktura potrzeb oraz zaspakajanie tych potrzeb. W oparciu o tą teorię menedżerowie powinni próbować zaspokajać potrzeby niższego rzędu poprzez odpowiednie wynagradzanie, warunki pracy pracowników.

Takie działania pozwolą na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, których realizacja może sprawić, że pracownik będzie w większym stopniu zaangażowany w pracę.



# Teoria ERG

- Teoria ta opiera się na założeniu, że potrzeby ludzkie układają się w trzech kategoriach:
- E - egzystencji - zaspakajają potrzeb życiowych,
- R – integracji – zaspakajają potrzebę przyjaźni, kontaktów społecznych,
- G – rozwój - nabywania nowych umiejętności, doskonalenia zawodowego.



Wykazuje na istnienie dwóch wyznaczników zadowolenia z pracy to jest:

- higienicznych w trakcie wykonywania pracy i
- czynników motywacji stosowanych przez menadżera.

Poprzez warunki higieniczne rozumiemy: właściwe warunki pracy, dające poczucie komfortu oraz higieny fizycznej i psychicznej. W drugim przypadku zastosowanie technik motywacyjnych dostosowanych do potrzeb pracownika.

# Techniki i narzędzia wpływu na pracowników

- Technika prośby,
- technika groźby,
- technika zaangażowania i konsekwencji,
- technika wzajemności,
- technika kontrastu,
- technika odwoływania się do społecznego dowodu słuszności,
- technika niedostępności,
- technika sympatii.

# Narzędzia stosowane w motywowaniu pracowników

Narzędzia stosowane w motywowaniu pracowników można podzielić na **materialne i niematerialne**.

Do **materialnych** zaliczamy:

- wynagrodzenie podstawowe,
- premie i nagrody,
- świadczenia zabezpieczające i emerytalne,
- świadczenia materialne.

# Narzędzia stosowane w motywowaniu pracowników

Narzędzia stosowane w motywowaniu pracowników można podzielić na materialne i niematerialne.

Do **niematerialnych** zaliczamy:

- statut stanowiska zajmowanego przez pracownika,
- umożliwienie rozwoju osobistego pracownika,
- awans pracownika,
- dobre warunki pracy
- zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom,
- wizerunek organizacji.

To proces oddziaływania kierownictwa organizacji na podwładnych w celu regulowania i koordynowania wszystkich czynności dla zapewnienia jej sprawności skuteczności.

Istotą kontroli jest więc stwierdzenie, czy wynik działania organizacji jest zgodny z jej celami i podjęte czynności zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu.



# Funkcje kontroli

- Informacyjna - sygnalizuje stopień realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości.
- Profilaktyczna - ułatwia uniknięcie nieprawidłowości w kolejnych działaniach.
- Korygująco – ochronna - przywraca stan pożądany.
- Kreatywna - skłania wykonawców do osiągnięcia lepszych wyników.
- Instruktażowa - wskazuje w jaki sposób należy zlikwidować odchylenia i podpowiada jakie rozwiązania powinny być przyjęte.
- Pobudzająca - wywołuje pożądane zmiany w postawach osób kontrolowanych i mobilizuje ich do lepszych działań.

# Delegowanie uprawnień

Delegowanie jest to przekazywanie podwładnym władzy odpowiedzialności i środków niezbędnych do realizacji określonych zadań.

Korzyści wynikające z delegowania uprawnień:

- oszczędność czasu kierownika,
- rozwój kadry w zakresie kierowania,
- rozwój fachowości pracowników,
- możliwość obiektywnej oceny podwładnych.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

## **Model EFQM (European Foundation for Quality Management).**

Jest to model, który skupia się na osiągnięciu doskonałości w działalności organizacji.

Zakłada, że organizacja osiągnie sukces dzięki zrównoważonemu podejściu do zarządzania.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

## **Model EFQM (European Foundation for Quality Management).**

Model ten obejmuje dziewięć kryteriów, które są podzielone na dwie grupy:

- kryteria wyników,
- kryteria dojrzałości.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

Model Doskonałości EFQM obejmuje następujące obszary działalności przedsiębiorstwa:

## **Przywództwo**

w jaki sposób zarząd i wszyscy kierownicy zachowują się i działają, aby inspirować i powodować zmiany kultury w kierunku nastawienia się na jakość.

## **Polityka i strategia**

w jakim stopniu przedsiębiorstwo osiąga zaplanowane cele.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

**Model Doskonałości EFQM obejmuje następujące obszary działalności przedsiębiorstwa:**

## **Zarządzanie personelem**

w jaki sposób przedsiębiorstwo wyzwala pełny potencjał zatrudnianego personelu.

## **Zasoby**

w jaki sposób zasoby finansowe, informacyjne, materiałowe oraz stosowane technologie są efektywnie wykorzystywane dla wspomaganie realizacji polityki i strategii przedsiębiorstwa.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

**Model Doskonałości EFQM obejmuje następujące obszary działalności przedsiębiorstwa:**

## **Procesy**

jak krytyczne procesy są stosowane i kontrolowane w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

## **Zadowolenie klientów**

jak klient ocenia jakość wyrobów i usług.

## **Zadowolenie pracowników**

jak pracownik ocenia korzyści płynące z zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz własny wkład w jego rozwój.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

**Model Doskonałości EFQM obejmuje następujące obszary działalności przedsiębiorstwa:**

**Wpływ na otoczenie**

jakie są związki przedsiębiorstwa z lokalną społecznością oraz oddziaływanie na środowisko naturalne.

**Wyniki z działalności**

w jakim stopniu przedsiębiorstwo osiąga zaplanowane cele.



# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

Powyższe elementy dzieli się na dwie grupy:

- Potencjał przedsiębiorstwa, który skupia politykę i strategię, przywództwo, zarządzanie personelem, zasoby i procesy.
- Efekty, do których zalicza się zadowolenie klientów i pracowników, wpływ na otoczenie oraz wyniki działalności.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

## **Lean management**

Ta technika zarządzania polegająca na eliminowaniu marnotrawstwa i poprawie procesów operacyjnych.

Techniki i narzędzia  
zarządzania procesami  
operacyjnymi

### **Lean management**

Opiera się na **filozofii Kaizen**,  
która zakładała stałe  
doskonalenie procesów.

**Celem lean management** jest  
zapewnienie, że procesy  
operacyjne są jak najbardziej  
efektywne i dostarczają  
wartość dla klienta.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

## **Six Sigma**

Zarządzanie skupia się na minimalizacji błędów i redukcji zmienności procesów operacyjnych.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

## **Six Sigma**

Opiera się statystycznej analizie procesów i wykorzystuje narzędzia takie jak:

- diagramy Pareto,
- wykresy kontrolne,
- analizy przyczynowo skutkowe.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

**Zasada Pareto** pozwala na znalezienie 20% przyczyn przynoszących 80% strat. Pokazuje, że występowanie większości typów zdarzeń można zaobserwować w małym zaledwie fragmencie możliwych okoliczności.

Zasada ma swoje przełożenie na wielu płaszczyznach życia, między innymi np.

80% sprzedaży generuje 20% klientów,

80% braków jest skutkiem 20% przyczyn,

20% informacji warunkuje 80% decyzji.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

## **Zalety stosowania diagramu Pareto to:**

- skuteczne rozwiązywanie problemów poprzez ich hierarchizację zgodnie z najważniejszymi przyczynami,
- szybko wskazuje priorytety, na których powinniśmy się skupić, aby najbardziej zredukować występujący problem,
- pozwala umiejętnie skupić zasoby na wyeliminowaniu jednej przyczyny, co pozwala uniknąć rozproszeniu zasobów na wszystkie przyczyny w jednym momencie,
- ułatwienie komunikacji oraz przedstawienie w prosty, graficzny sposób gdzie należy skupić siły.

# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

Diagram Pareto znajduje zastosowanie w procesach, który generuje zmienne, które można kategoryzować. Świetnie nadaje się do analiz problemów jakościowych danego procesu. Problemy jakościowe to np. wszystkie odchyłki od standardu.

Diagram można również wykorzystać do kategoryzowania pomysłów w trakcie burzy mózgów. Ułożenie danych w sposób malejący pozwoli wybrać pierwszy krok po wykonanej burzy mózgów.



# Techniki i narzędzia zarządzania procesami operacyjnymi

Analiza przyczynowo – skutkowa jest stosowana gdy zachodzi potrzeba identyfikacji potencjalnych przyczyn, określonego zdarzenia, problemu, dokonania analizy istniejących problemów, w wyniku, której mogą zostać podjęte działania naprawcze.

# Narzędzia zarządzania operacyjnego

Diagram Gantta pozwala przedstawić harmonogram projektu w formie graficznej ułatwiając określenie kolejności wykonywanych czynności oraz terminów ich realizacji.

## Gantt Chart

Task Name	Q1 2019			Q2 2019		Q3
	Jan 19	Feb 19	Mar 19	Apr 19	Jun 19	Jul 19
Planning						
Research						
Design						
Implementation						
Follow up						

# Narzędzia zarządzania operacyjnego

Mapa procesów będzie wizualizują procesów operacyjnych w organizacji.

RXQ.9.4.1 Process Flow for Typical Customer Billing and Payment

