**1. Pojęcie i zakres zarządzania:**

Zarządzanie to zestaw czynności (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie,

kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji(ludzkie, finansowe,

rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów

organizacji. Menedżer to osoba, której obowiązki polegają przede wszystkim na realizacji procesu

zarządzania w organizacji. Podstawowymi działaniami składającymi się na proces zarządzania

są: planowanie podejmowanie decyzji,(określanie trybu działania), organizowanie (koordynowanie

działalności i zasobów), kierowanie(zarządzanie ludźmi) i kontrolowanie (obserwowanie i ocena

działalności organizacji). Działania te nie są wykonywane według systematycznego i możliwego

do przewidzenia harmonogramu. Sprawność- umiejętność minimalizowania zużycia zasobów przy

osiąganiu celów organizacji. Skuteczność- umiejętność wyznaczania odpowiednich celów.

Proces zarządzania ma na celu stworzenie i systematyczne przekształcanie organizacji ukierunkowując

 ją na osiągnięcie zysku, poprzez zbudowanie odpowiedniego modelu procesu zarządzania z

uwzględnieniem przesłanek:

- odpowiednia jakość procesu zarządzania organizacji i w konsekwencji oferowanych produktów i usług,

które spełniają wymagania i w pełni usatysfakcjonują klienta zewnętrznego

- wytworzenie odpowiedniej kultury, środowiska pracy zadowalającego pracownika

- uwzględnienie w funkcjonowaniu organizacji odpowiedzialności społecznej i etycznej oraz wpływu na

otoczenie

Zakres zarządzania: procesy zarządzania można stosować w rozmaitych sytuacjach, w organizacjach

nastawionych na zysk (duże, małe i początkujące przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa międzynarodowe),

 a także w organizacjach niekomercyjnych (organizacje rządowe, edukacyjne, instytucje ochrony zdrowia

oraz organizacje nietradycyjne).

**2. Funkcje zarządzania (diagnostyczna, wyjaśniająca, projektująca, planowania, organizowania,**

**przewodzenia i** **kontroli).**Pojęcie funkcji zarządzania nie doczekało się dotychczas w teorii precyzyjnego

zdefiniowania. W najszerszym tego słowa znaczeniu pojęcie funkcji pochodzące z łacińskiego słowa „function”

oznacza czynność, działanie, rolę, stanowisko i pracę. Definiując pojęcie funkcji zarządzania, można powiedzieć,

że jest to fragment działania wielopodmiotowego, który skierowany jest na realizację celów pośrednich, czyli

głównych środków do osiągnięcia celu końcowego.

 W literaturze współczesnej najcześciej można spotkać klasyfikację funkcji zarządzania bazującą

na klasyfikacji czynności występujących w przedsiębiorstwie przemysłowym dokonanej przez H. Fayola.

Wyodrębnił ona takie czynności jak: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe i

administracyjne.

 H. Fayol najwięcej swojej uwagi poświęcił czynnością administracyjnym, uznając, że nie można

 bez nich wytyczyć ogólnego kierunku działania przedsiębiorstwa. I tak:

• Przewidywanie oznaczało badanie przyszłości i ustalanie stosowanego harmonogramu działań

• Organizowanie obejmowało czynności mające na celu zapewnić warunki realizacji wcześniej

zaplanowanych działań i zmierzać miało do stworzenia systemu składającego się z ludzi i zasobów rzeczowych

• Istotą rozkazodawstwa było spowodowanie działania uczestników zgodnego z zamierzonymi

celami organizacji,

• Koordynacja skierowana była na scalanie, łączenie działań poszczególnych jednostek

• A kontrola miała oceniać wyniki dzieł i mierzyć stopień realizacji założonych celów.

Obecnie większość autorów literatury przedmiotu podaje nieco zmodyfikowaną koncepcję funkcji zarządzania

, jaka została zaproponowana przez H. Fayola. W wyniku tych zabiegów w publikacjach termin „przewidywanie”

został zastąpiony „planowaniem, w miejsce funkcji rozkazodawstwa pojawiła się funkcja „motywacji”. Uznano również,

że skoro koordynowanie odgrywa istotną rolę w organizowaniu i kontrolowaniu, to nie istnieje potrzeba wydzielenia

odrębnej funkcji „koordynacji”. W tej sytuacji najczęściej wyróżnia się cztery funkcje: planowanie, organizowanie,

motywowanie, kontrolowanie. Ponadto wg H.Fayola funkcje zarządzania znajdują się w stosunku komplementarnym

do pierwotnych czynności przedsiębiorstwa.

Celem zarządzania jest integrowanie dorobku poznawczego, metodologicznego i organizacyjno-technicznego organizacji.

 Przy podejściu diagnostycznym punktem wyjścia jest istniejący stan w interesującym nasz obszarze.

Zmieniając ten stan tworzy się projekt odpowiadający wymaganiom określonej przyszłości. W fazie wstępnej ma miejsce

wybór przedmiotu badania oraz określenie celu i zakresu badania. W fazie podstawowej następuje rejestracja stanu faktycznego

wraz z jej analizą i krytyką oraz zaprojektowanie nowego i ulepszonego rozwiązania. W fazie końcowej odbywa się

wdrożenie tego rozwiązania.

Przykład: Praktycznym przykładem podejścia diagnostycznego jest analiza SWOT (mocnych i słabych stron – siła, słabość,

 szanse, zagrożenia). Punktem wyjścia jest znalezienie odpowiedzi na pytania: jacy jesteśmy ? jaka jest obecna organizacja ?

jakie są jej silne i słabe strony ? Z jakimi zagrożeniami musi się ona liczyć ? Jakie szanse może wykorzystać?

Głównym celem SWOT jest dopasowanie przedsiębiorstwa do pojawiających się w otoczeniu szans na dalszy rozwój

lub przetrwanie. Zasadnicza część diagnostyczna analizy SWOT polega na określeniu silnych i słabych stron firmy oraz

diagnozy tworzonych przez otoczenie szans i zagrożeń. Mocne i słabe strony zależą od kadry pracowniczej. Mocną stroną firmy

są przede wszystkim jej właściwe zasoby, specyficzne umiejętności oraz inne aspekty odróżniające je w sposób pozytywny

od innych firm. Słabości to przeciwieństwa atutów, to te aspekty, które ograniczają sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

 Szanse i zagrożenia zależą od czynników zewnętrznych, czyli takich, na które firma nie ma wpływu. Analiza szans i zagrożeń

polega na identyfikacji dynamiki dostawców, odbiorców, aktualnej i potencjalnej konkurencji.

**3. Potencjał i efekty organizacji (Model doskonalenia zarządzenia Polskiej nagrody jakości)**

Proces organizowania ma zagwarantować równowagę między potrzebami stabilizacji i koniecznością zmian w przedsiębiorstwie,

umożliwia w zwarty sposób zmierzać do swoich celów. Proces organizacji to szczegółowe ustalanie całej pracy, podział jej między

członków załogi w logiczny sposób by ich praca wzajemnie się uzupełniała i stanowiła jednolitą całość. Organizacja to również

sprawdzanie skuteczności przedsiębiorstwa i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększania tej skuteczności.

Potencjał organizacji określa, czym dana organizacja zajmuje się i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądanych wyników.

Na potencjał organizacji składają się takie kryteria jak przywództwo, strategia i planowanie, pracownicy, partnerstwo i zasoby

oraz procesy. Jeżeli wszystkie te czynniki działają ze sobą w sposób skoordynowany, są dopracowane, wyspecjalizowane to

organizacja będzie skuteczna i sprawna. Efektem tego jest osiąganie przez firmę założonych celów czyli m. in. rozwój,

rozrastanie się na rynku, produkowanie rzeczy zaspokających potrzeby klientów za czym idzie zdobywanie ich zaufania.

Poprawne organizowanie przyczynia się także do odpowiedniej atmosfery pracy, przez co pracownicy są zmotywowani i

lepiej wykorzystują swoje możliwości działając na korzyść firmy.

• Przywództwo - styl sprawowania władzy, ocena osobistego wkładu, zaangażowanie dyrektora oraz kierownictwa

we wdrażaniu kompleksowego zarządzani jakością jako zasadniczego procesu systematycznego udoskonalania.

• Polityka i strategia - dobór odpowiedniego kierunku, aby zapewnić sobie rozwój. Pozwala określić i zweryfikować

wizję przedsiębiorstwa. Odnosi się do podstawowych wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo, kierunków jego strategii i sposób

ich realizacji.

• Zarządzanie ludźmi - zaangażowanie ludzi w odpowiednie zachowania, system motywacyjny. Pozwala określić

sposób wykorzystania potencjału ludzkiego w celu uzyskania systematycznej poprawy efektów działalności przedsiębiorstwa.

• Zasoby - dotyczy zarządzania, wykorzystania i ochrony zasobów oraz sposobu ich optymalizacji i wszystko

to co posiada przedsiębiorstwo by osiągnąć zysk.

• Procesy - zarządzanie procesami wewnątrz przedsiębiorstwa wpływającymi na wzrost jakości wyrobu.

**4. Amerykańskie, Europejskie i Japońskie podejście do zarządzania**

Model Amerykański

• Konkurencja - konkurencyjność, zadowolenie klientów

• Orientacja na zysk - udziałowcy, krótkie terminy

• Indywidualizm - potrzeba osiągnięć, mobilność

• Profesjonalizm – specjalizacja, zawodowi kierownicy

Model Europejski

• Zarządzanie między ekstremami - jednostka czy firma, indywidualizm czy kolektywizm, orientacja na

 krótkie czy długie terminy

• Orientacja na ludzi - wolność wyborów, ostrożność przy zwolnieniach, społeczna kryteria wyboru

• Wewnętrzne negocjacje - stały dialog ze związkami zawodowymi, partycypacyjne zarządzanie,

współudział pracowników w podejmowaniu decyzji

• Zarządzanie międzynarodową różnorodnością, respekt dla innych kultur, autonomia w zarządzaniu lokalnym

Model Japoński

• Długoterminowy wzrost - wzrost głównym celem strategicznym, korporacjonizm

• Jakość - adaptacja do potrzeb klienta, perfekcjonizm?

• Konsensus - zakorzeniony w kulturze, sens pracy w grupie, komunikowanie się w grupie

• Integracja - jednostek z firmą, między funkcjami

**5. Modelowe ujęcia organizacji na przykładzie modelu Leavitta**

Ogólny model organizacji Leavitta

W 1965 roku H.J. Leavitt sformułował model organizacji, który nazywany jest również „diamentem Leavitta”. Zakłada on,

 że organizacja jest złożonym uporządkowanym systemem zbudowanym z czterech elementów: zadań, techniki, struktury i

ludzi. Elementy te można również pogrupować ze względu na ich społeczny i techniczny wymiar. Między tymi czynnikami

zachodzą wzajemne relacje. Leavitt zauważył, że są one wszystkie ze sobą powiązane i oddziaływają między sobą. Zmiana

jednego z elementów systemu prowadzi do zmiany pozostałych trzech. Konsekwencją takiego rozumienia organizacji jest

potrzeba uwzględnienia oddziaływania planowanej zmiany na każdy z tych czterech elementów. System stworzony przez

Leavitta stanowił podstawę do myślenia o organizacji jako wieloczynnikowym systemie. Elementy organizacji:

Zadania i cele - zbiór działań jakie muszą być zrealizowane ze względu na przyjęte cele organizacji w określonym przedziale

 czasu. Jest to misja i wizja organizacji, cele, środki i metody, hierarchie celów. Technika (technologia) – obejmuje sposoby i

 metody produkcji, dystrybucji i podejmowania decyzji w procesie realizacji celów, stanowiących kombinację umiejętności i

wiedzy (know-how).

**Struktura – określa relacje i stosunki pomiędzy poszczególnymi elementami podsystemu. Może to być podział** pracy,

procedury, regulaminy, hierarchia, schemat organizacyjny.

Ludzie – uczestnicy organizacji czyli pracownicy, członkowie grup, kadra zarządzająca i współpracownicy razem z ich całą

 wiedzą, zdolnościami, wartościami, zainteresowaniami, potencjałem fizycznym, systemem wartości. Do kategorii tej

zalicza się też stosunki międzyludzkie.

 **6. Organizacja i jej otoczenie**

Organizacje mają otoczenie zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne to wszystko poza organizacją co

może na nią oddziaływać. Składa się ono z dwóch warstw: otoczenie ogólnego i celowego. Otocznie ogólne to bliżej

 niesprecyzowane siły i wymiary, np. wymiar ekonomiczny, prawno-polityczny czy technologiczny. Wywierają one

szeroki wpływ na organizację o różnym nasileniu. Otoczenie celowe to konkretne organizacje lub grupy takie jak konkurenci,

 dostawcy, klienci, regulatorzy, pracownicy, właściciele czy sojusznicy strategiczni. Wymiary te są związane z konkretnymi

organizacjami w środowisku więc najprawdopodobniej mają na nie wpływ o charakterze bezpośrednim. Do otoczenia

wewnętrznego zaliczamy zarząd, pracowników i kulturę, która jest szczególnie ważna, trzeba znać czynniki ją określające i

 sposób kierowania nią. Organizacje i otoczenie wywierają na siebie nawzajem wieloraki wpływ. Wpływ otoczenia na organizację

może się wyrażać w niepewności, siłach konkurencji i zaburzeniach, zaś organizacje ze swojej strony oddziaływają na otoczenie

wykorzystując zarządzanie informacją, reakcje strategiczne, fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze oraz projektowanie struktury organizacyjnej

. Państwowa regulacja działalności gospodarczej ma ogromny wpływ na organizacje. Gospodarka państwa określa organizację

produkcji i sprzedaży. Kwestia wyboru ustroju gospodarczego nie jest bez znaczenia, ponieważ ma ona ogromny wpływ na życie każdego.

 Gospodarka centralnie planowana i rynkowa leżą na dwóch, przeciwnych biegunach. Różnica między nimi jest zasadnicza.

Gospodarka centralnie planowana to taka, w której procesy gospodarcze regulowane są głównie za pomocą różnego rodzaju nakazów,

zakazów i dyrektyw wydawanych przez biurokrację państwową (zwłaszcza szczebla centralnego). Natomiast rynkowa oparta jest na

 mechanizmie cenowym i niewielkiej ingerencji rządu. W tej gospodarce, większość zasobów jest własnością prywatną, a o ich alokacji

decyduje rynek. Ten typ gospodarki cechuje się również wolnością wyboru, interesem własnym i konkurencją. Organizacja działająca

w gospodarce centralnie planowanej z jednej strony jest bardzo ograniczona, jej cała działalność regulowana jest przez rozporządzania

władz co nie sprzyja innowacyjności, zanika system motywacji, a nieracjonalne gospodarowanie zasobami prowadzi do braku sprawności i

skuteczności czego efektem jest niedobór produktów na rynku. Jednak takiej organizacji nie grozi praktycznie żadna konkurencja,

a ceny produktów i czynników produkcji dla wszystkich są stałe, ponieważ ustalane są administracyjnie. Zaś gospodarka rynkowa

np. umożliwia organizacji racjonalne gospodarowanie zasobami i zaspokajanie potrzeb nabywców, prowadzi do efektywnego systemu

motywacyjnego oraz innowacyjności gospodarki, zapewnia dyscyplinę finansową przedsiębiorstw (związana z konkurencją i zasadą

samofinansowania działalności gospodarczej), przewiduje ochronę przed konkurencją (prawo, sądownictwo antymonopolowe..)

ale niestety, organizacje bez ścisłej kontroli państwa mogą produkować społecznie niepożądane dobra, występuje wśród nich s

kłonność do powielania produktów, a przede wszystkim organizacje muszą konkurować ze sobą na wielu płaszczyznach by zdobyć klienta

, a do tego muszą stale dostosowywać się do zmiennego otoczenia.

**10. Istota planowania**

Proces planowania jest pierwszą podstawową funkcją kierowniczą, która musi być wykonywana w organizacjach. .

Jest to wytyczanie celów organizacji i określanie, jak można najlepiej je osiągnąć. Istotą planowania jest rozpoznanie

przyszłości oraz zadań i środków potrzebnych do realizacji założonych celów. Ważną częścią procesu planowania jest

podejmowanie decyzji dotyczących przyszłości. Cele spełniają 4 podstawowe funkcje: dają wskazówki i nadają kierunek,

 ułatwiają planowanie, inspirują motywację i zaangażowanie oraz sprzyjają ocenie i kontroli. Cele są ściśle związane

z planowaniem. Planowanie i podejmowanie decyzji pomagają utrzymać sprawność zarządzania, dostarczając wskazówek

do przyszłych działań. Proces planowania najlepiej ujmować jako działanie właściwe danej organizacji. W planowanie

zaangażowane są wszystkie organizacje, nie ma jednak dwóch organizacji, które by to robiły identycznie. Planowanie

odbywa się w kontekście określonego otoczenia. Ogólny wzorzec tego procesu składa się z następujących elementów:

zrozumienie otoczenia, ustalenie co jest ogólnym posłannictwem (misją) firmy oraz równoległe ustalenie (na podstawie

obranej misji) celów i planów strategicznych, taktycznych oraz operacyjnych. Organizacje opracowują plany różnego typu.

Na szczeblu ogólnym należą do nich plany strategiczne (ogólne, zawierające decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz

priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, mają dłuższy okres czasowy), taktyczne

(skierowane na osiągnięcie celów taktycznych, opracowane dla realizacji elementów planu strategicznego, nieco krótszy

horyzont czasowy) i operacyjne (koncentrują się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych,

o krótkim okresie czasowym i stosunkowo wąskim zakresie, dzielą się na plany jednorazowe i ciągłe). Kolejnym

kryterium podziału planowania są ramy czasowe. Wyróżniamy tu plany długookresowe – najczęściej okres pięcioletni

lub dłuższy, średniookresowe – na ogół okres od roku do 5 lat oraz krótkookresowe – na ogół jeden rok lub jeszcze krótsze.

 W ogólny proces planowania angażują się wszyscy menedżerowie. Jednak im większa jest organizacja, tym częściej za ten

proces odpowiadają grupy menedżerów. Można tutaj wyróżnić personel planistyczny, planistyczny zespół zadaniowy, zarząd,

dyrektor naczelny, komitet dyrektorów oraz kierownictwo pierwszej linii. Innym ważnym typem planowania jest opracowanie

planów awaryjnych, czyli określenie alternatywnych kierunków działań, które zostaną podjęte, jeżeli zamierzony plan działania

zostanie nieoczekiwanie zakłócony lub zdezaktualizowany w wyniku pojawienia się nowych okoliczności. Sporządzanie

planów awaryjnych nabiera coraz większego znaczenia, zwłaszcza dla organizacji działających w szczególnie złożonym lub

dynamicznym otoczeniu. Skuteczne wyznaczanie celów i planowanie może napotkać różne bariery, np.: niewłaściwe cele,

zły system nagradzania, dynamiczne i złożone otoczenie, niechęć do ustalania celów, opór wobec zmian i różne ograniczenia.

Metody przezwyciężania tych barier to m.in. rozumienie roli i zadań, jakie spełniają cele i plany, komunikowanie się i

 współuczestnictwo pracowników, spójność planów, przeglądy i aktualizacja oraz skuteczny system nagradzania. Bardzo

użyteczną techniką zarządzania ustalaniem celów i planowaniem jest zarządzanie przez cele, tj. proces wspólnego

ustalania celów i planowania.

**7. Szkoły, nurty i ich prekursorzy, główne przesłania/motywy**

Klasyfikacja podstawowych szkół w naukach zarządzania obejmuje szkołę klasyczną, behawioralną i ilościową.

Powstawały one w

sekwencji, późniejsze koncepcje nie zastępowały poprzednich lecz nakładały się na nie i dodatkowo je rozwijały.

Występowało zjawisko fuzji, gdyż późniejsi teoretycy dążyli do zintegrowania nagromadzonej wcześniej wiedzy.

Pierwsza, szkoła klasyczna, posiada 2 odgałęzienia: naukową organizację pracy oraz klasyczną teorię organizacji.

Prekursorami naukowej organizacji pracy byli Robert Owen i Charles Babbage. Owen uważał, że rola kierownika

 polega na wdrażaniu reformy, dlatego postarał się o skrócenie czasu pracy, wprowadził zakaz zatrudniania dzieci

poniżej 10 roku życia oraz wybudował dla swoich robotników lepsze mieszkania, ponieważ uważał, że lepsze

warunki życia pracowników nieuchronnie doprowadzają do zwiększenia produkcji i zysków. Nie koncentrował

się on na inwestycjach w technologię, inwestował w ludzi – jak ich nazywał – „żywe maszyny”. Baggage natomiast

był zwolennikiem podziału pracy, sądził, że należy każdą operację przemysłową opracować pod kątem jakich umiejętności

wymaga, a następnie wyszkolić każdego robotnika w określonej umiejętności i powierzyć mu odpowiedzialność tylko

za tę część projektu.

Twórcami naukowej organizacji byli Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt oraz Gilbrethowie – Frank i Lillian. System

Taylora zakładał badanie czasu pracy, rozkładanie każdego zadanie na elementy składowe, ustalanie optymalnych

sposobów ich wykonywania oraz wprowadzenie systemu zróżnicowanych stawek. Gantt wprowadził premie

finansowe dla pracowników za wykonywanie normy oraz premie dla nadzorcy za każdego robotnika, który wykona

 swoje zadania dzienne, i dodatkową premię jeśli zadania te wykonaliby wszyscy pracownicy. Gilbrethowie za to

 opracowali trójpozycyjny plan awansów, który miał służyć jako program doskonalenia pracowników i przyczynić się

do podnoszenia ich morale. Do tego poprawili warunki pracy oraz postarali się o wyeliminowanie zbędnych ruchów co

miało się przyczynić do zwiększenia wydajności pracy i ograniczyć zmęczenie fizyczne pracowników.

Za twórcę klasycznej teorii organizacji uważany jest Henri Fayol – badał on i usystematyzował pracę i zachowania

kierowników oraz wprowadził kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Fayol wymienił także 14 zasad, którymi

najczęściej musiał się posługiwać: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jedność kierowania,

podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu, wynagrodzenie, centralizacji, hierarchia, ład, odpowiednie

 traktowanie personelu, stabilność personelu, inicjatywę oraz poczucie przynależności do zespołu.

Kolejna szkoła, behawioralna, powstała między innymi dlatego, że kierownicy mimo wszystko nie dawali sobie rady i

nadal napotykali trudności, ponieważ pracownicy nie zawsze zachowywali się zgodnie z przewidywanymi i racjonalnymi

wzorcami postępowania. Jej głównym przesłaniem jest – organizacja to ludzie. Twórcami tej szkoły byli Elton Mayo,

Abraham Maslow i Douglas McGregor. Mayo wniósł wiele w nasze życie w aspekcie pojmowania motywacji jednostki,

 zachowań grupowych, stosunków międzyludzkich w pracy i ukazał znaczenie pracy dla istot ludzkich. Abraham Maslow

skupił się przede wszystkim na zjawiskach interpersonalnych. Uważał, że człowiek jest motywowany przez dążenie do

 zaspokajania potrzeb. Stworzył model 5 grup potrzeb: samorealizacji, uznania, przynależności, bezpieczeństwa i fizjologicznych.

 McGregor zaprezentował dwa przeciwstawne sobie obrazy pracownika, nazywając je umownie teorią X i teorią

Y. Teoria X zakładała, że praca nie jest przyjemna dla człowieka, dlatego wymaga on wsparcia, należy go motywować.

Teoria Y przewiduje, że człowiek jest wprost stworzony do ciągłego wysiłku umysłowego i fizycznego, ludzie chcą pracować,

uczą się odpowiedzialności, nie trzeba przymuszać ich kontrolą i karami, ale wystarczy samo uznanie przez nich celów

przedsiębiorstwa za swoje, aby podnieść ich motywację i zadowolenie.

Szkoła ilościowa powstała po II WŚ, kiedy to okazało się, że prowadzone podczas niej przez matematyków, fizyków i

specjalistów innych dziedzin badania operacyjne są przydatne do rozwiązywania problemów przemysłowych. Zaczęto więc

stosować metody matematyczne do budowy modeli, do analizowania i rozwiązywania problemów. Wraz z rozwojem

 komputerów procedury badań operacyjnych zostały sformalizowane i na ich podstawie powstała tzw. szkoła teorii decyzji.

Główne jej założenia to powołanie zespołu roboczego złożonego ze specjalistów z różnych dziedzin, przeanalizowanie

problemu i zaproponowanie kierownictwu określonego kierunku działania, zbudowanie modelu przedstawiającego wszystkie

czynniki wpływające na problem i ich wzajemne związki i przedstawienie kierownictwu obiektywnej podstawy do podjęcia decyzji.

Można śmiało powiedzieć, że wszystkie te szkoły zachowują do dziś swoje znaczenie. Zagadnienia ze szkoły klasycznej to

 podział pracy, uprawnienia i odpowiedzialność oraz inicjatywa. Ze szkoły behawioralnej będzie to na pewno pogląd, że

człowiek to nie narzędzie tylko cenny zasób dla organizacji. Zauważono też wtedy, że motywacja i dobre oddziaływanie na

 pracownika skutkuje wzrostem wydajności pracy. W szkole ilościowej opracowane zostały skomplikowane metody

służące pomocą w podejmowaniu decyzji.

**8) Podejście systemowe, sytuacyjne i dynamicznego zaangażowania - zastosowanie w praktyce**

- Kierunek systemowy

Pogląd, że organizacja jest jednolitym, ukierunkowanym systemem składającym się z wzajemnie powiązanych części.

 Organizacje traktuje się jako jednolity, celowy system, złożony z wzajemnie powiązanych części, stanowiąca część

otoczenia zewnętrznego. Szef produkcji o orientacji systemowej podejmuje decyzje o programie produkcyjnym

 dopiero po rozpoznaniu ich wpływu na inne wydziały i na całą organizację.

Podsystemy – części, z których składa się cały system.

Synergia – sytuacja, w której całość jest większa od zwykłej sumy jej oddzielnych części, w kategoriach organizacyjnych

synergia oznacza, że wydziały, które współpracują ze sobą są efektywniejsze, niż gdyby funkcjonowały w izolacji

System otwarty – system, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem

System zamknięty – system, w którym nie występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem

Granice systemu – granice oddzielające każdy system od jego otoczenia; w systemie zamkniętym są sztywne, w

 otwartym elastyczne

Przepływy – ruch takich elementów jak informacje, materiały i energia, wchodzące do systemu i wychodzące z niego

Sprzężenie zwrotne – element systemu kontroli, w którym informacje o wynikach działania są przekazywane danej

jednostce, co umożliwia analizę i korygowanie przebiegu prac

- Kierunek sytuacyjny

Pogląd, że technika kierownicza, najlepiej przyczyniająca się do osiągania celów organizacji, może być różna w rozmaitych

sytuacjach lub warunkach. Zgodnie z kierunkiem sytuacyjnym, zadaniem kierownika jest ustalenie, jaka metoda w danej

sytuacji, w określonych warunkach i w danym czasie najlepiej posłuży do osiągnięcia przyjętych przez kierownictwo celów.

- Kierunek dynamicznego zaangażowania:

Pogląd, że czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych

poglądów wobec ciągłych, gwałtownych zmian. Zacieranie się granic między kulturami, postęp techniczny wzmacniają

intensywność w organizacji i zarządzaniu dnia dzisiejszego. Słowo dynamiczne oznacza ciągłą zmianę, wzrost, działanie,

natomiast zaangażowanie to tworzenie wzajemnych stosunków między ludźmi oraz ich szybkie dostosowanie się do warunków

Można śmiało powiedzieć, że wszystkie te szkoły zachowują do dziś swoje znaczenie. Zagadnienia ze szkoły klasycznej to podział

pracy, uprawnienia i odpowiedzialność oraz inicjatywa. Ze szkoły behawioralnej będzie to na pewno pogląd, że człowiek to nie

 narzędzie tylko cenny zasób dla organizacji. Zauważono też wtedy, że motywacja i dobre oddziaływanie na pracownika skutkuje

wzrostem wydajności pracy. W szkole ilościowej opracowane zostały skomplikowane metody służące pomocą w podejmowaniu decyzji.

**9. Istota strategii na przykładnie strategii operacyjnej**

Strategia - to sposób postępowania prowadzący do zrealizowania określonego celu z wykorzystaniem

 wszystkich posiadanych zasobów.

Strategia operacyjna – strategia dotycząca tych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa, które kształtują

działalność wytwórczą, zajmuje się problemami jakości, wydajności i techniki. Przyjęta strategia operacyjna powinna

dawać odpowiedź na pytanie, jak powinien być zbudowany system operacyjny i w jaki sposób mają przebiegać w jego

 obrębie procesy transformacyjne, aby można zrealizować strategię marketingową. Ich rzetelne opracowanie i wdrożenie

 nadaje firmom znamiona profesjonalności powagi i stabilizuje ich rozwój w długim okresie.

Na kształt strategii operacyjnej mają wpływ:

a) lokalizacja procesu wytwórczego

- bliskość rynku zbytu

- integracja z innymi jednostkami danej organizacji

- infrastruktura

- warunki klimatyczne

- lokalne przepisy

- miejsce na rozbudowę

- sytuacja polityczna, kulturowa i inne

b) technologia – sposób, w jaki będą wytwarzane produkty w danym systemie operacyjnym, który powinien zapewnić

przedsiębiorstwu elastyczność, obejmującą: wielostronność (zakres możliwość wytwórczych przedsiębiorstwa), składową

czasową (szybkość reakcji na zmieniające się wymogi), składową ekonomiczną (efektywność dostosowania się do zmieniających się zadań).

c) posiadane zdolności wytwórcze

- zdolność projektowa – maksymalny poziom produkcji lub usług zakładu produkcyjnego

- zdolność efektywna – wielkość produkcji lub usług gwarantująca pokrycie minimalnego poziomu

jednostkowych kosztów produkcji produktów

- zdolność szczytowa – wielkość produkcji osiągana w skrajnie korzystnych warunkach funkcjonowania

Planowanie zdolności wytwórczej obejmuje:

- szacowanie popytu

- przełożenie prognoz popytowych na rzeczywistość

- określenie wariantów planu produkcyjnego zgodnego z zapotrzebowaniem

- ekonomiczna analiza osiągniętych efektów zgodnie z planami

- wybór najlepszego wariantu

d) określenie stopnia integracji procesu wytwórczego z pozostałymi fazami łańcucha wartości:

Przykład: Integracja pionowa całkowita

 e) określenie kierunków rozwoju poziomego

- dywersyfikacja koncentryczna

Firma wchodzi na nowe rynki z ofertą nowych wyrobów, które nie należą do jej portfela. Nowy kierunek rozwoju firmy

połączony jest przez technologię, która jest zbliżona do technologii produkcyjnej nowego produktu,

Uwidacznia się proces synergii (wykorzystanie zasobów surowcowych, umiejętności, wiedzy pracowników)

- dywersyfikacja konglomeracji

Firma podejmuje produkcję wyrobów w zupełnie innej technologii niż dotychczas, wiąże sie to z rozwojem zupełnie

nowego podmiotu (przykład: produkcja silników lotniczych, schodów ruchomych, części samochodowych)

**11. Istota organizowania**

Treścią funkcji organizowania jest dobór środków i warunków działania oraz ich uporządkowanie w czasie i w przestrzeni.

 Organizowanie jest czynnością polegającą na wprowadzaniu określonego ładu, czyli stanu uznawanego za pożądany. Efektem

czynności organizowania jest powstawanie struktury, która umożliwia sprawne i skuteczne kierowanie organizacją. W procesie

organizowania powinno kierować się pewnymi zasadami, które umożliwiają stworzenie takiej struktury, która umożliwia

realizację wcześniej określonych celów. Należy tu przytoczyć przede wszystkim:

• zasadę podziału pracy, która polega na podziale złożonych czynności na mniejsze elementy i powierzeniu

ich do wykonania osobie na określonym stanowisku. stosując ją jednak należy pamiętać o racjonalnym podziale pracy,

• zasadę harmonizacji, która odnosi się do dwóch podstawowych kwestii, a mianowicie do harmonijnego

doboru elementów i zharmonizowanego przebiegu działań w czasie,

• zasadę specjalizacji, która polega na odpowiednim grupowaniu stanowisk w procesie tworzenia struktury

organizacji, według przyjętych kryteriów, np. takich jak podobieństwo realizowanych czynności czy przedmiot działalności.

• zasadę hierarchii i rozpiętości kierowania, która zakłada podział organizacji za szereg szczebli kierowania,

pozostających wobec siebie w zależności hierarchicznej; rozpiętość wskazuje na ilość stanowisk, jakimi jest w stanie

efektywnie kierować dany przełożony,

• zasadę delegowania uprawnień, według której decyzje powinny być podejmowane w miejscu pojawienie

się problemu, w praktyce oznacza to konieczność znalezienia tzw. „złotego środka” pomiędzy decentralizacją, a centralizacją

w zarządzaniu.

• zasadę współmierności uprawnień i odpowiedzialności, według której za delegowaniem zadań powinno

iść również delegowanie uprawnień do ich realizacji,

• zasadę wyjątku, zgodnie, z którą zatwierdzeniu czynności przez szczebel wyższy podlegają takie zadania

 szczebli niższych, które nie mieszczą się bądź odbiegają od ich zadań ramowych.

**12. Funkcja, istota motywacji**

Motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia w jakim człowiek się w coś angażuje.

Obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w

określonym kierunku. Motywowanie jest więc zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w

określony sposób.

Wyróżnia się dwa rodzaje motywacji pozytywną np. w formie nagrody i negatywną np. w formie kary.

Aby motywacja była skuteczna musi przedstawiać jednolite kryteria dla wszystkich, ale uwzględniając

 indywidualne podejście do każdego. Musi być kompleksowa, systematyczna i ciągle się doskonalić.

Motywowanie jest ważnym zadaniem, ponieważ obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz

 czynników po stronie otoczenia, decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika. O motywacji

w sensie pragnienia do wykonania pracy decydują cechy osobowe pracownika, zachowanie przywódcze

(nakazowe, wspierające, partycypacja, zorientowane na osiągnięcia) oraz cechy otoczenia (konstrukcja zadań,

 grupa robocza). Jeżeli pracownikowi brak zdolności do wykonywania danej pracy menedżer może go

poddać szkoleniu lub zastąpić innym pracownikiem. Jeżeli pojawią się problemy po stronie stanowiska pracy,

menedżer także może wprowadzić korekty wspierające osiągnięcie lepszych wyników. Trudniejsza sytuacja

 powstaje, gdy problemem jest niedostateczna motywacja do pracy. Celem menadżera jest motywowanie

 pracowników do maksymalizacji takich zachowań, których efektem jest maksimum wysiłku w pracy,

 a minimalizowanie zachowań, których efektem jest ograniczanie wysiłku do minimum. Początkiem procesu

 motywowania jest powstanie potrzeby, odczucie pewnego braku lub niedostatku. Następstwem tego jest

poszukiwanie sposobów zaspokojenia potrzeby, a następnie wybór takiego zachowania, które ową potrzebę

 zaspokaja. Aby zobaczyć efektywność wybranej alternatywy ocenia się stopień zaspokojenia potrzeby.

Końcowym krokiem jest określenie przyszłych potrzeb i poszukiwań, a co za tym idzie wybór sposobu

 ich zaspokojenia. Zazwyczaj traktuje się motywację w organizacjach jako zjawisko korzystne choć ulotne i

z czasem zanikające. Współczesna praktyka i teoria traktują motywację jako kluczowe narzędzie,

za pomocą którego kierownicy mogą układać stosunki pracy w organizacjach.

**13. Istota przywództwa**

Przywództwo - to proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związana z jej zadaniami.

Cechy dobrego przywódcy:

• niezależność

• odpowiedzialność

• pragmatyzm (oddzielenie sfery zawodowej od prywatnej)

• fachowość

• pozytywne nastawienie do ludzi

• gotowość udzielenia pomocy współpracownikom i podwładnym

• ukierunkowanie zadań na ludzi

Idealny przywódca musi spełniać podstawowe funkcje kierowania:

• kontrolowanie (dyskretne, nienarzucające się, nie zwalnia pracowników od razu, siebie kontroluje

 na równi z innymi, stawia racjonalne wymagania, w zależności do możliwości pracownika)

• planowanie (ma na celu zwiększenie zysków i potencjału firmy, dostosowanie się do rynku, a

 nawet wyprzedzenie konkurencji, innowacyjność pomysłów, nie boi się innowacji)

• organizowanie (tworzenie modelu i struktury organizacji dobieranie ludzi odpowiednich do

stanowisk, współpraca)

• przewodzenie (autorytet, nie budzi strachu, liczy się dla niego zdanie pracownika, pociąga

 ludzi do działania)

Postrzega siebie, jako przywódcę grupy, konsultuje się z pracownikami, zachęca innych żeby podejmowali

decyzje, dzieli się wiedza i informacjami, wymaga efektów, a nie ze ma być w krótkim czasie cos wykonane

Przyszłość teorii przywództwa:

Przywódcy transakcyjni – przywódcy, którzy ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągania celów,

klasy?kują te potrzeby i pomagają podwładnym w zdobyciu wiary, że są one w stanie osiągnąć te cele (robi

 to, co się od niego wymaga i nic nie poza tym).

Przywódcy charyzmatyczni (transformacyjni) – przywódcy, którzy dzięki własnej wizji i energii inspirują

zwolenników oraz wywierają duży wpływ na swoją organizację; „motywują pracowników do zrobienia więcej

 niż pierwotnie zamierzali” poprzez uświadomienie znaczenia wartości wykonywanych zadań; potrafią sprawić,

 iż pracownik zgadza się „wykroczyć poza interes własny, na rzecz zespołu, organizacji.

**14. Funkcje kontrolowania**.

Kontrola – regulowanie działaś organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiąganie celów, jest to proces polegający na

 porównaniu rzeczywistej efektywności z planowaną. Bez tej regulacji organizacja nie byłaby w stanie ocenić

osiąganych wyników. Jest to proces mający na celu zapewnić, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi,

 sprawdzenie skuteczności czynności planistycznych, organizowania i przewodzenia co umożliwia podejmowanie

w miarę potrzeb czynności korygujących i udoskonalających. Jest to systematyczne działanie zmierzające do

 ustalenie norm efektywności przy sformułowaniu celów, zbudowanie systemów informacyjnych sprzężeń zwrotnych,

porównywanie wyników z ustalonymi normami, przeprowadzenie analiz znajdujących odzwierciedlenie w procesie

 optymalizacji wykorzystania zasobów, aby najskuteczniej i najsprawniej realizować cele organizacji. Czynniki i

cele wywołujące potrzebę kontroli:

• błędy popełniane przez pracowników - ograniczanie kumulowanie błędów

• zmieniające się otoczenie - przystosowanie się do zmian w otoczeniu

• rosnąca złożoność organizacji - radzić sobie ze złożonością organizacji

• potrzeba delegowania władzy przez kierowników

• celem jest również minimalizowanie kosztów

Instrumenty kontroli:

- dokumentacja firmy i obieg dokumentów, inwentaryzacja

- odbiór jakościowy

- techniczne urządzenie kontrolne

- system informacyjny

Sens kontroli:

- zbadanie realizacji planów z uwzględnieniem zmian w otoczeniu

- podstawa do zoptymalizowania poziomu jakości

-dodanie wartości

- graniczenie zagrożeń związanych ze zmianą

- umożliwia przyspieszenie cyklu

- ułatwienie procesu delegowania i pracy zespołowej

TRÓJKĄT obrazuje szczeble kontroli

Kontrola operacyjna – koncentruje się na procesach, przy których organizacja przekształca zasoby w produkty

Kontrola finansowa – zajmuje się zasobami finansowymi organizacji

Kontrola strukturalna – zajmuje się badanie w jakim stopniu elementy struktury służą celom do jakich zostały przewidziane

Kontrola strategiczna – koncentruje się na ocenie skuteczności wkładu strategii w osiąganiu celów.

FORMA KONTROLI OPERACJI:

Kontrola WSTĘPNA – koncentruje się na elementach nakładów wchodzących do systemu organizacji

Kontrola BIEŻĄCA – koncentruje się na transformacji nakładów w wynik

Kontrola NASTĘPCZA – koncentruje się na produktach po zakończeniu procesów przetwarzania

KONTROLA:

• charakter

• planowość

• czas realizacji:

- wstępna – kontrola planowanych zasobów

- sterująca – korygowanie działania

- końcowa – pomiar zakończonego działania

•zakres

- pełna

- wycinkowa

- kompletna

- reprezentacyjna

**15. Prawa, reguły, zasady – ich wpływ na kształt organizacji i zarządzania**

Prawo podziału (A. Smith): umożliwia właściwy przydział zadań poszczególnym wykonawcom i prowadzi np. do

 eliminacji czynności zbędnych; stwarza warunki równoległego wykonywania czynności, pozwala na specjalizację,

co powoduje zmniejszenie nakładu pracy.

Prawo koncentracji (W. Taylor): polega na scalaniu działań ze względu na wspólny cel. Może wystąpić tylko wtedy

, gdy poprzedza ją rozdzielenie działań (przez podział pracy), lub gdy osiągnięcie założonego wspólnego celu dotyczy

złożonych działań wielopodmiotowych. Można przeprowadzić koncentrację w oparciu o skoordynowanie pojedynczych

działań ze względu na takie czynniki jak: miejsce, czas, materiał, energia.

Prawo wzrastającej produkcji (K. Adamiecki): mówi o istnieniu granicy specjalizacji produkcji. W procesie pracy

 powstają koszty i efekty o charakterze ogólnym, które są uniezależnione od ilości produkcji, a ich udział na jednostkę

może mieć tendencję wzrastającą lub malejącą; zadaniem jest wskazanie granicy liczby produkowanych wyrobów o

dpowiadającej najmniejszemu kosztowi.

Prawo Harmonii (K.Adamiecki): narzuca konieczność (wyrównywania czasów poszczególnych współzależnych działań

( sensie poprzedzania i następowania), po to aby mając do wykonania jakaś ilość produkcji mnie dochodziło do

wydłużania cyklu produkcyjnego wskutek występowania elementów o niskiej wydajności (w porównaniu z innymi elementami)

. Chodzi o to, by wyeliminować przestoje, co dokonuje się poprzez likwidację „wąskich gardeł” np. przez wprowadzenie

dodatkowych stanowisk pracy, dokonując zmian technologicznych, itp. Występuje tutaj harmonizacja dwojakiego rodzaju:

harmonijny dobór elementów do pracy oraz harmonijne wykonywanie czynności w czasie.

Reguła przekory (H. Le Chateliera i K.F. Brauna): mówi o oporności wobec zmian niezależnie od tego, czy są to zmiany

 niekorzystne czy korzystne; czy potrafisz wskazać przykłady występowania reguły przekory w życiu społeczno-politycznym

bądź w przedsiębiorstwie? Jak można przeciwdziałać, aby opory były mniejsze?

Zasada racjonalnego gospodarowania

Według tej zasady optimum może być określone w dwojaki sposób:

1) przez wskazanie maksymalnej wielkości przewidywanych korzyści jakiegoś przedsięwzięcia postawionego jako cel

działania), przy danym nakładzie środków (zasada największej wydajności),

2) przez wskazanie wielkości odpowiadającej minimalnemu nakładowi środków, przy założeniu osiągnięcia przewidywanych

korzyści jakiegoś przedsięwzięcia (zasada oszczędności środków).

Istota dualności tej zasady polega na tym, że rozwiązanie optymalne jest dla obu wariantów identyczne.

Zasada przedsiębiorczości oznacza gotowość i zdolność do podejmowania oraz twórczego rozwiązywania problemów,

umiejętność wykorzystywania pojawiają¬cych się możliwości oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się

warunków. Zasada przedsiębiorczości jest sposobem działania polegającym na podejmowaniu nowych, niekonwencjonalnych i

 ryzykow¬nych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdraża-niu. Jest to, więc działanie

skierowane na rozwój, mające nowatorski charakter.

Przestrzeganie zasady rentowności powoduje, że przedsiębiorstwa otrzymują z nadwyżką zwrot swoich nakładów na produkcję

 po jej sprzedaży. Stosowanie zasady rentowności określa stopień realizowania obiektywnej zasady gospodarności w

przedsiębiorstwie.

Rachunek ekonomiczny - pojęcie to można zdefiniować, jako sposób mierzenia nakładów i efektów działalności gospodarczej,

który sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji mających na celu maksymalizację efektów użytkowych. Zmusza do

 myślenia kategoriami alternatywnymi i stosowania pewnych reguł praktycznego działania. Wymaga istnienia systemu

informacji, opracowania matematycznych metod ustalania optymalnych rozwiązań, co stwarza obiektywne możliwości

wariantowego opracowywania i rozwiązywania problemów gospodarczych.

**16. Istota zmian**

Zmiana to:

- funkcja systemu polegająca na walce z entropią i dążeniem do doskonalenia oraz poprawy pozycji organizacji w otoczeniu.

prawo entropii – prawo powszechnego dążenia ku dołowi, wszystkie systemu wykazują naturalną skłonność do spadku

- celowe i świadome działanie doprowadzające do przejścia organizacji z aktualnego stanu do innego.

Zmiana organizacyjna – każda istotna zmiana jakiejś części organizacji.

Przyczyny zmian organizacyjnych:

1. wdrożenie rozwiązań obarczonych niedoskonałościami

- zmiany warunków funkcjonowania organizacji, sprawiają, że projekty tracą swoja aktualność

- brak możliwości zweryfikowania zmian w praktyce

- zachowania ludzi można przewidzieć tylko częściowo

2. Przyczyny zewnętrzne – obejmują zmiany w otoczeniu organizacji, które mają wpływ na jej funkcjonowanie siły

działające na rzecz zmian wywodzące się otoczenia ogólnego i zadaniowego, np. wyższy poziom wykształcenia siły

 roboczej, kryzysy, regulacje rządowe, strategia konkurentów

3.przyczny wewnętrzne –skutek działań sił w samej organizacji, ich źródłem są nowe strategie rozwoju, technologie,

postawy, zachowania pracowników

Skutki zmian:

przekształcenie dotychczasowej relacji na linii organizacja-otoczenie mająca na celu dostosowanie się do wymagań

otoczenia

- wartościowanie przemian istniejącego stanu rzeczy w organizacji i jej otoczenia – zwiększa efektywność

funkcjonowania – postęp, innowacyjność, racjonalizacja.

Zmiana planowana – zmiana przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i terminowy,

wyprzedzające oczekiwane przyszłe wydarzenia

Zmiana dostosowawcza – zmiana w reakcji na pojawiające się okoliczności, raczej stopniowa niż całościowa.

Przyczyny oporu wobec zmian:

- niepewność – wątpliwość czy da sobie rady i sprosta nowym wymaganiom

- zagrożenie osobistych interesów – utrata władzy, zmiana stosunku wynagrodzenia do wykonywanej pracy

- odmienność spostrzeżenia

- uczucie straty – dotyczy władzy, bezpieczeństwa, pewność siebie, znajomości procedur

Model LEWINA – zaproponował, aby każda zmiana przebiegała w 3 etapach:

- rozmrożenie – uznanie za konieczne przeprowadzenie zmian

- sama zmiana – przeprowadzenie zmiany

- zamrożenie – wzmocnienie i wsparcie zmiany tak aby stała się częścią systemu

**17. Metody wykorzystywane w procesie zmian**

Reengineering:

- radykalne przeprojektowanie procesu aby zlikwidować ich nieefektywność i dostosować się do

 nowych wymagań

- jest to ciągły proces prowadzący do doskonalszej organizacji poprzez projektowanie na nowo procesów w

niej zachodzących, prowadzi do zwiększenia sprawności działania i zmniejszenia kosztów, a także do

podniesienia jakości

- ciągłe zmiany otoczenia konkurencyjnego wymuszają zmiany w rozbudowanych i ustabilizowanych

funkcjonalnych strukturach organizacyjnych.

TQM – Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie przez jakość, ciągłe i systematyczne

 doskonalenie. Jakość totalna:

- jakość przeprojektowana – wzorzec

- jakość wykonania – faktyczne

- jakość wymagana przez klienta

W skład zarządzania przez jakość zalicza się:

- określanie polityki i celów jakościowych, planowanie jakości i zapewnienie jakości

- sterowanie jakością

- doskonalenie jakości

Zasady koncepcji:

- koncentracja na kliencie

- stałe doskonalenie procesów i wyników pracy

- uelastycznianie struktur organizacyjnych

- stałe kształcenie i doskonalenie zawodowe zatrudnionych

- komunikacja

Benchmarking:

- określenie wartości tego co organizacja robi, a następnie porównanie z najlepszymi w branży co ma pomóc w

określeniu pozycji na rynku wskazaniu co ma zrobić aby im dorównać

- dążenie do doskonalenia poprzez wykorzystanie wzorców, zaczerpnięcie wzorców powszechnie uważanych

za najlepsze

- jest nowoczesną metodą zarządzania organizacją, która polega na wyborze wzorcowego konkurenta, porównania

z nim własnej organizacji i dostosowania do niej analizowanego rozwiązania. Za organizację wzorcową uznaje się tę,

 która osiąga dużo lepsze wyniki niż analizowana organizacja, przy czym istota polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu

gotowych wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych. Pojęciem tym określamy zatem działania firmy,

 nastawione na twórcze naśladowanie najlepszych praktyk innych firm w dowolnej dziedzinie.

Benchmarking może mieć charakter:

-strategiczny - firma porównuje się z liderami w swojej branży,

-proceduralny - firma porównuje się z liderami dowolnej branży, wiodącymi w różnych dziedzinach działalności,

-marketingowy - firma systematycznie bada i porównuje opinie, dotyczące jakości i istotnych cech produktu firmy z

opiniami o wyrobach firm konkurencyjnych.

Outsourcing - jest to zarządzanie przedsiębiorstwem polegające na korzystaniu z zewnętrznych usług, co odciąża bieżącą

działalność przedsiębiorstwa i pozwala skoncentrować się pracownikom na najistotniejszych zadaniach, czyli działalności,

 do której takie przedsiębiorstwo zostało powołane. Przez wprowadzanie outsourcingu w ramach działalności firmy dąży

się do uszczuplania kosztów, które ponosi przedsiębiorstwo, gdy nie korzysta z usług wewnętrznych, ale zatrudnia na

miejscu pracowników z danej dziedziny. W wyniku outsourcingu wiele z zadań firmy przekazywanych jest firmom

 zewnętrznym, wszelkiego typu kooperantom czy też podwykonawcom.

Lean Management – wyszczuplenie organizacji, eliminowanie nieefektywności, charakteryzuje się: - ukierunkowanie

na przyszłość, - wrażliwość zrozumienie otoczenia, - globalność, - dynamiczność, kompleksowe wykorzystanie zasobów,

- ekonomiczność, eliminowanie marnotrawstwa.

**18. Proces podejmowania decyzji**

Proces podejmowania decyzji to poznanie i zidentyfikowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości,

wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie. Możemy wyróżnić dwa rodzaje decyzji: zaprogramowaną, czyli

 decyzja mająca dość kompletną strukturę lub powtarzająca się z pewną częstotliwością oraz niezaprogramowana, czyli

decyzja o dość słabo wyrażonej strukturze. W podejmowaniu decyzji ważną rolę pełni stan ryzyka, czyli zakres w jakim

podejmujący gotów jest ponieść ryzyko wiążące się z ta decyzją. Warunki podejmowania decyzji to:

 stan pewności- czyli rozsądny stopień pewności możliwości i warunki każdej z decyzji, kompletność informacji

 stan ryzyka- dostępność możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym

szacunkowym prawdopodobieństwem, znajomość większości informacji

stan niepewności- osoba podejmująca decyzję nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka i konsekwencji związanej z

każdą z nich, mała znajomość informacji Racjonalne podejmowanie decyzji odbywa się w sześciu etapach:

1. rozpoznawanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej- występowanie bodźca, który wskazuje na konieczność
2. podjęcia decyzji

 2) identyfikacja alternatywnych możliwości- pożądane są zarówno możliwości oczywiste, jak i twórcze

 3) ocena różnych wariantów- ocena i określenie stopnia wykonywalności wdrożenia poszczególnych wariantów

 4) wybór najlepszego wariantu- wybór optymalnego wariantu

 5) wdrożenie wybranego wariantu

 6) obserwacja wyników i ocena- ocena wyboru i wdrożenia wybranego wariantu.

Model administracyjny w podejmowaniu decyzji zakłada, że podejmując decyzję dysponujemy niepełną i niedoskonałą

wiedzą, działamy na zasadzie ograniczonej odpowiedzialności tzn. podejmując decyzję jesteśmy ograniczeni przez wartości,

 nieświadome odruchy i zwyczaje oraz mamy skłonność do zadawalania się i akceptowania pierwszego rozsądnego rozwiązania.

 Decyzję podejmować można indywidualnie albo grupowo. Istnieją różne formy grupowego podejmowania decyzji m.in.:

 grypy interaktywne (jej członkowie otwarcie dyskutują, spierają się i uzasadniają najlepsze rozwiązanie), grupy delfickie

 (członkowie tej grupy są wykorzystywani do osiągnięcia zgodnej opinii ekspertów) oraz grupy nominalne

 (uporządkowana technika używana do uzyskania twórczych lub nowatorskich rozwiązań lub pomysłów).

Z grupowym i zespołowym podejmowaniem decyzji wiążą się korzyści jak np. możliwość zaproponowania

większej ilości wariantów, komunikacja, pojawianie się lepszych pomysłów, większe prawdopodobieństwo

akceptacji decyzji, dostępność informacji i wiedzy, jak i wady: dłuższy i kosztowniejszy proces podejmowania

decyzji, akceptacja warunków kompromisowych, dominacja przez lidera, myślenie grupowe (dążenie grupy

do porozumienia przeważająca nad dążeniem do osiągnięcia możliwie najlepszej decyzji).