

ISTOTA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJA

Zarządzanie - to jedna z najbardziej prowokujących, pobudzających i ryzykownych działalności w realnym świecie. Miejsca pracy dla ludzi, dobrobyt ich rodzin, osobiste majątki i zdrowie społeczeństwa, bogactwo państw i narodów - wszystko to zależy od umiejętności i poświęcenia menedżerów, którzy sami muszą dbać o swoje powodzenie i nieustannie śledzić zmiany... John Bank, Zarządzanie przez jakość

Organizacje - są tworem dzięki którym osiągnięte są cele których nie mogą zrealizować pojedynczy ludzie czy ich niezorganizowane grupy.

Dodatkowe funkcje organizacji to:

*przechowywanie wiedzy - organizacje są rezerwuarem służącym do przechowywania technik i metod działania.

*zaspokajanie potrzeb pracowników - są źródłem zarobków, dają poczucie przynależności, bezpieczeństwa, prestiżu i samorealizacji.

Organizacje mogą być:

*komercyjne - nastawione na osiągnięcie zysku, *publiczne - realizujące odpłatnie funkcje ważne dla społeczności.

*non profit - realizują uzupełniające funkcje społeczne.

Cechy doskonałych organizacji w/g Petersa i Watermana:

- *skłonność do działania
 - *kontakt z klientem
 - *wewnętrzna przedsiębiorczość i autonomia jednostek
 - *zaangażowanie pracowników
 - *kultywowanie wartości
 - *rozwijanie kompetencji
 - *prosta struktura organizacyjna
 - *połączenie dyscypliny i tolerancji
- Zarządzanie** to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

Planowanie - ustalanie celów i sposobów ich realizacji.

Organizowanie - gromadzenie i przygotowywanie do użycia zasobów.

Przewodzenie - wpływanie na zachowania podwładnych.

Kontrolowanie - porównywanie założonych celów z realizacją i wyciąganie wniosków.

Fazy procesu zarządzania:

- Planowanie:**
- *analizowanie sytuacji
 - *określanie wartości
 - *stanowienie celów
 - *określanie sposobów działania
- Organizowanie:**
- *określanie komórek organizacyjnych i ich zależności
 - *budowanie systemów i procesów
 - *gromadzenie i rozwijanie zasobów,
 - *przydzielanie zasobów
 - *usuanie zasobów zbędnych

Przewodzenie:

- *przekazywanie wartości i uzgadnianie celów
- *wyjaśnianie i współokreślanie zadań
- *dostarczanie pozytywnych przykładów
- *reagowanie na uwagi i wnioski

- Kontrolowanie:**
- *kontrola skuteczności
 - *pomiar wydajności i porównanie z wartościami przyjętymi
 - *określanie działań korygujących

STRUKTURY ORGANIZACYJNE

Struktura organizacyjna to układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje. Projektowanie organizacji obejmuje podział pracy, departamentalizację, ustalanie hierarchii i koordynowanie.

Podział pracy - rozkładanie złożonego działania na części, w wyniku czego poszczególne osoby ponoszą odpowiedzialność za ograniczony zbiór czynności, a nie za całość zadania.

Departamentalizacja - grupowanie podobnych i logicznie powiązanych czynności w działy.

Hierarchia - układ wielu szczebli w strukturze organizacyjnej na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą menedżer odpowiedzialny za operację całej organizacji, na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych szczebli. Hierarchie wieloszczeblowe nazywamy strukturami wysmukłymi. Hierarchie z niewielką ilością szczebli nazywamy strukturami płaskimi.

Koordinowanie - integracja działalności odrębnych części organizacji, aby skutecznie osiągać jej cele. **Poprawianie koordynacji hierarchicznych organizacji wysmukłych można osiągnąć poprzez:**

- *spłaszczanie struktur i podzlecanie (outsourcing)
- *podział organizacji na mniejsze autonomiczne części,
- *aktywne zarządzanie procesami pracy
- *budowanie otwartej kultury informacyjnej,
- *rozwój interaktywnych baz danych.

Typowe struktury organizacyjne:

- *funkcjonalne (piony: produkcji, marketingu finansów)
- *według grup wyrobów (piony: leki etyczne, OTC, środki higieniczne)
- *według terytoriów (piony: kraj, Europa Zach., Europa Wsch. i Azja)
- *według segmentów rynków (piony: zaopatrzeniowy, konsumencki,

Struktura macierzowa zwana strukturą podwójnego podporządkowania polega na skrzyżowaniu struktury funkcjonalnej ze strukturą wg grup wyrobów. Jednostki zajmujące są poszczególnymi grupami wyrobów kontrolują fazy procesy podlegając jednocześnie kontroli funkcjonalnej wyspecjalizowanych pionów. **W jednostkach** zajmujących się produkcją jednostkową lub okresowym świadczeniem usług dla wybranych klientów podstawowa działalność organizowana jest w postaci projektów (budowa budynku czy statku). Pewne specjalistyczne aspekty projektów (finanse, jakość,

marketing) są kontrolowane przez wyspecjalizowane komórki funkcjonalne.

Struktury organizacyjne nowej ery społeczno-gospodarczej muszą być otwarte (liczne relacje z otoczeniem) oraz silnie zintegrowane wewnętrznie systemami zarządzania i wyznaczanymi wartościami (globalne rozproszone korporacje sieciowe). Dodatkowo żąda się by organizacje te potrafiły efektywnie zarządzać wiedzą i uczyć się w trakcie swego funkcjonowania (koncepcja organizacji uczącej się).

Wyznaczniki struktury organizacyjnej:

***Strategia.** Zadania strategiczne organizacji, jakie jak utrzymywanie stanu posiadania czy wchodzenie na nowe obszary wpływają zasadniczo na kształt struktury organizacyjnej. Od lat 30-tych obowiązuje powszechnie powiedzenie Alfreda D. Chandlera: struktura podąża za strategią.

***Technologia.** Technologia stosowana w firmie ma istotny wpływ na strukturę organizacyjną. Dotyczy to też technologii informacyjnych. Zastosowanie komputerów pozwala na automatyzację procesów przetwarzania danych oraz ich przekazywanie.

***Ludzie.** Dobrze wykształcona u umotywowana kadra pracująca zgodnie z teorią X pozwala na delegowanie uprawnień i daleko posuniętą autonomię w realizacji zadań. Prowadzi to do pośrednio do redukcji pośrednich szczebli zarządzania.

***Dostępność usług.** Usługi pomocnicze takie jak transport, księgowość, zasilanie w energię itp. mogą być nabywane spoza organizacji. Prowadzi to do zjawiska zwanego outsourcingiem.

PLANOWANIE I JEGO FAZY

- Proces planowania polega na określaniu:**
- *celów do osiągnięcia,
 - *działań realizacyjnych,
 - *odpowiedzialności komórek i ludzi
 - *harmonogramów realizacyjnych,
 - *niezbędnych zasobów i umiejętności
- Rola planowania w zarządzaniu jednostką organizacyjną zależy od:**
- *stopnia swobody decyzyjnej kierownictwa,
 - *niestabilności otoczenia organizacji,
 - *rozmiarów organizacji.

Proces planowania powinien być traktowany przez komórki organizacji jako integralną część procesu zarządzania. Formalne wyodrębnienie komórek i stanowisk planistycznych prowadzi do biurokratyzacji tej działalności.

Ze względu na rosnącą niestabilność otoczenia zewnętrznego wymaga się od organizacji by planowanie miało elastyczny charakter. Elastyczność można osiągnąć poprzez obniżenie formalizacji procedur planistycznych oraz w drodze uspołecznienia procesu planowania.

Etapy procesu planowania:

- *stanowienie misji i celów
- *analiza sytuacji
- *diagnoza sytuacji
- *strategia działań
- *programy działań
- *procedury kontroli i korekty

Rodzaje planów.

- Klasyfikacja według zakresu:**
- *strategiczne - określają sposoby realizacji misji,
 - *operacyjne - określają sposoby wcielania w życie planów strategicznych.
- Klasyfikacja według powtarzalności:**
- *jednorazowe - służą realizacji unikalnych celów,
 - *trwale obowiązujące - służą realizacji celów stałych.
- Plany jednorazowe to :**
- *projekty - ograniczone w czasie zbiory działań o niepowtarzalnym charakterze,
 - *programy - złożone zbiory działań określające etapy osiągania celu i podział na mniejsze jednostki,
 - *budżety - zestaw celów działań i zasobów do ich realizacji w danej jednostce czasu,
 - *biznes plany - zestawy celów i zasobów do realizacji w ciągu 3 - 5 lat.
 - *plany strategiczne - zestawy wartości, celów i działań do realizacji w dłuższej perspektywie czasowej.

Plany trwale obowiązujące to:

- *wtyczne polityki - zawierają wskazówki postępowania standaryzujące zachowania pracowników (polityka firmy w zakresie zapasów, polityki personalnej,
- *procedury - zbiór instrukcji określających sposoby funkcjonowania (procedury obsługi klientów, reklamacji, rejestracji pacjentów)
- *reguły - określają dopuszczalne i niedopuszczalne działania (kwadrans akademicki, z pracy wychodzimy godzinę po swych podwładnych).

Niechęć do planowania.

Występują dwa źródła niechęci do procesu planowania:

- *koncepcyjność formułowania celów - lęk przed niepowodzeniem, brak znajomości własnej organizacji, brak znajomości otoczenia,
- *zmiany zawarte w planach - opór prze zmianami przynosi się na plany w których zmiany te są zawarte.

KIEROWNIK I JEGO UMIEJĘTNOŚCI

Poziom realizacji celów organizacji zależy w dużym stopniu od efektywności pracy jej kierowników. Według P. Druckera na efektywność kierownika składa się jego sprawność i skuteczność.

Sprawność to umiejętność właściwego działania to znaczy umiejętność osiągania efektów współmiernych do nakładów. Synonimem sprawności jest wydajność.

Skuteczność to umiejętność robienia właściwych rzeczy. Skuteczność polega między innymi na właściwym doborze priorytetów.

Umiejętności kierownicze.

Według R. Katz:

- *techniczne - zdolność posługiwania się metodami i narzędziami danej dziedziny,
- *społeczne - umiejętność współpracy z ludźmi,

*koncepcyjne - umiejętność oceny sytuacji, doborzenia celów i koordynacji działań.

Według H. Mintzberga Według Mintzberga role to zorganizowane zbiory zachowań. Wyróżnia on trzy grupy ról:

- interpersonalne:*
- *reprezentacyjne - zewnętrzne funkcje ceremonialne
- *przewodzenie - zarządzanie swoim zespołem,
- *łącznikowanie - kontakty poziome w organizacji
- informacyjne:*
- *monitorowanie sytuacji - gromadzenie i przetwarzanie informacji,
- *upowszechnianie - przekazywanie informacji i decyzji podwładnym,
- *zdecernikowanie - przekazywanie informacji przełożonym i na zewnątrz,
- decyzyjne:*
- *przedsiębiorczość - podejmowanie decyzji rozwojowych i doskonalących,
- *regulowanie - podejmowanie decyzji likwidujących zakłócenia,
- *przydział zasobów - dysponowanie zasobami organizacji i własnym czasem
- *negocjowanie - poszukiwanie kompromisowych rozwiązań

Według J.S. Livingstona:

efektywny kierownik powinien posiadać umiejętność wczesnego wykrywania problemów. Umiejętność ta jest nazywana wykrywaniem słabych sygnałów. Wzorowy kierownik powinien wyprzedzać problemy. Pozwala mu to osiągnąć przewagę nad innymi. W chwili obecnej zdolność do wyprzedzającej reakcji zaczyna stanowić główne źródło przewagi konkurencyjnej. Według Livingstona dobry kierownik powinien charakteryzować się trzema cechami opisującymi jego postawę. **Powinien on posiadać :**

- *potrzebę kierowania - czerpie on zadowolenie z osiągnięcia rezultatów poprzez pracę innych,
- *potrzebę przywództwa - wywiera wpływ na zasadzie osobistego autorytetu, posiadanej wiedzy i umiejętności,
- *zdolność empatii - umiejętnie współgra z emocjami swego zespołu.

Skuteczni kierownicy są:

- *świadomi źródeł swej władzy,
- *rozpoznają różnice zachodzące pomiędzy różnymi typami władzy,
- *świadomie kształtują swoją osobowość,
- *są w dużym stopniu autonomiczni w swych poglądach,
- *budują wspierające ich aliansy,
- *nie nadużywają władzy,
- *odpowiada im osiągnięcie celów poprzez działania innych..

WŁADZA W ORGANIZACJI

Władza - to możliwość wywierania wpływu na innych, czyli możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań osób indywidualnych i grup.

Na organizację wpływ wywierają : kierownicy, pracownicy przez swe organizacje, właściciele, zewnętrzne organizacje finansujące, organy zewnętrzne regulujące funkcjonowanie organizacji, klienci oraz opinia społeczna.

Władza formalna to oficjalne prawo do wywierania wpływu. Władza nieformalna to praktyczna zdolność do wywierania wpływu.

W organizacji komercyjnej władza formalna kierowników wywodzi się z konstytucji i tworzy całą drabinę władzy: konstytucja - prawo własności i władanie - rada nadzorcza - kierownicy

Źródła władzy formalnej opierają się na:

- *nagradzania - prawo do nagradzania,
- *karaniu - prawo do karania,
- *mocy prawa - legalne źródło władzy.

Źródła władzy nieformalnej opierają się na:

- *wiedzy - akceptacja wiedzy i uzyskiwanych wyników
- *wzorcach odniesienia - podziw dla postawy i działań wzorca (władza polityczna)

Władzę liniową posiadają ci kierownicy którzy odpowiadają bezpośrednio za realizowanie celów organizacji: prezes, dyrektorzy zakładów, kierownicy oddziałów.

Władzę sztabową posiadają te osoby które świadczą bezpośrednio wobec kierowników liniowych usługi wspomagające. Są to doradcy, asystenci. Władza sztabowa to w dużej mierze władza ekspercka.

Władzę funkcjonalną posiadają ci kierownicy którzy mają formalne prawo wpływania i kontrolowania kierowników liniowych w zakresie swoich funkcji. Są to zazwyczaj kierownicy do spraw produkcji, marketingu czy finansów.

Szczeble zarządzania powstają w drodze delegowania władzy. Delegowanie to przydzielanie poszczególnym stanowiskom władzy i odpowiedzialności za wykonywanie określonych działań.

Władza formalna daje poczucie bezpieczeństwa i siły. Delegowanie te uczucia osłabia, zmusza do sięgania po źródła władzy nieformalnej: wiedzę i władzę odniesienia.

Delegowanie może prowadzić do powstania struktur wysmukłych z wieloma szczeblami zarządzania lub płaskich z niewielką ich ilością. Obecnie dominuje tendencja do budowy struktur płaskich.

KULTURA ORGANIZACYJNA

Kultura organizacyjna to zbiór ważnych pojęć takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji. Kultura organizacyjna ułatwia dostosowanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia oraz zapewnia wewnętrzną integrację bez konieczności uciekania się do mnożenia przepisów, które mają być zastąpione przez samokontrolę.

Pracownicy zainteresowania kulturą organizacyjną:

- *poszukiwanie źródeł sukcesów organizacji japońskich,
- *powrót do metod jakościowych w badaniach organizacji,

*intensywne poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w warunkach globalizacji rynku i zaostrej konkurencji.

Przykłady antynomii kulturowych różnych organizacji:

- *beztimnowe umowy o pracę – kontrakty terminowe
- *traktowanie reklamacji jako okazji do nauczenia się – utrudnianie realizacji reklamacji
- *otwarte omawianie trudnych spraw – funkcjonowanie obszarów tabu.

Kulturę przedsiębiorstwa tworzą:

- *wierzenia, wartości i normy,
- *mity i opowieści, bohaterowie,
- *rytuały zbiorowe,
- *tabu, strefy zakazane.

Przykłady antynomii w zakresie wierzeń, wartości i norm:

- *wykorzystywanie cudzych rozwiązań < - > tworzenie rozwiązań autonomicznych
- *ciągłe doskonalenie < - > niechętny stosunek do nadgorliwości
- *utrzymywanie kontaktów wewnątrz grupy po pracy < - > brak kontaktów
- Mity** to odwoływanie się do historii przedsiębiorstwa i jego sukcesów i klęsk. Tworzą i umacniają obraz organizacji. Mity dotyczyć mogą sposobu pracy szefa, systemu awansów, zwolnień.

Rytuały zbiorowe:

- *doroczne promowanie wyników firmy,
- *comiesięczne party komórki w piątek,
- *uroczystości nagradzania najlepszych sprzedawców czy innowatorów,
- *święta firmy czy firmowa olimpiada sportowa.

Tabu, strefy zakazane:

- *szczególnie przysze wpadki firmy,
- *możliwe zagrożenia rodzące strach przed ich analizą, przyzwyczajania i nawyki kierownictwa.

Trzy warstwy kultury organizacyjnej to:

- *artefakty - rzucające się w oczy zachowania ludzi, stosowane rozwiązania organizacyjne (ubiór profesorów wielu uczelni składający się z marynarki klubowej i szarych spodni)
- *uznawane wartości i to co jest uznawane w organizacji za ważne (wyraźne określanie pozycji zawodowej członka społeczności akademickiej),
- *podstawowe założenia – nieświadomie przyjmowane założenia prowadzące do uznawanych wartości (akceptowany powszechnie w środowisku akademickim model kariery pionowej).

Typowe składowe kultury organizacyjnej hierarchicznych, funkcjonalnie zorientowanych organizacji ery przemysłowej:

- *artefakt –jawisko siłowych organizacyjnych,
- *uznawane wartości – najważniejsza jest komunikacja pionowa,
- *podstawowe założenia – dla moich losów w organizacji ważniejsze są dobre relacje z szefem niż myślenie kategoriami interesu klienta.

Kultura wyniku jako jeden z elementów składowych gospodarki globalnej dość niefrasobliwie traktowała problem zasobów. Obecnie środowiska wrażliwe ekologicznie zmieniają ten stan.

Nowe zjawiska kultury organizacyjnej pojawiające się w wielu firmach dobrze scharakteryzowała J. Godfrey:

- *pracuj, żyj, Kochaj, ucz się – zamiast – pracuj, pracuj, pracuj,
- *dąż do sensu istnienia i pieniędzy – zamiast - przede wszystkim pieniądże,
- *buduj sieci wzajemnych kontaktów – zamiast - liczy się hierarchia władzy,
- *bądź asertywny w kontaktach z klientem – zamiast – liczy się głównie interes organizacji,
- *dbaj o utrzymanie i odnowienie zasobów – zamiast – wykorzystaj albo pozabądź się zasobów,
- *rośnij w naturalny sposób zamiast - liczy się głównie wzrost, dbaj o pracę i rodzinę – zamiast – albo praca albo rodzina.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi to ...działania organizacji nastawione na przyciągnięcie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającej siły roboczej. R.W. Griffin Podstawy zarządzania organizacjami.

Przyciąganie zasobów ludzkich.

Planowanie zasobów ludzkich odbywa się na podstawie porównania zamierzeń strategicznych firmy, obecnych zasobów (ich poziom, struktury, kwalifikacji i umiejętności) oraz przewidywanych ruchów naturalnych.

Różnice in plus (nadmierne zatrudnienie) mogą być planowane do wyeliminowania przez :

- *wcześniejsze emerytury,
 - *przesunięcia wewnętrzne,
 - *zwolnienia,
 - *prywatyzację pracowniczą części organizacji.
- Różnice in minus mogą zostać uzupełnione poprzez:**
- *rekrutację wewnętrzną,
 - *przesunięcia wewnętrzne,
 - *rekrutację zewnętrzną.

Rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna dotyczy zazwyczaj kadry kierowniczej i stanowisk specjalistów. W procesie rekrutacji zachodzi potrzeba oceny zgłaszających się kandydatów. Dokonuje się jej poprzez :

- *testy,
- *rozмовy kwalifikacyjne,
- *środki oceny,
- *rekomendacje.

Rozwój zasobów ludzkich odbywa się poprzez szkolenia i doskonalenie.

Szkolenie – uczenie całych grup personelu i kadry wykonywania pewnych czynności, zachowań, postaw i propagowanych wartości (np. zasady komunikacji z użyciem telefonu, trening w zakresie asertywności, zarządzanie konfliktem).

Doskonalenie – rozwijanie pojedynczych osób w zakresie kwalifikacji i umiejętności niezbędnych na danym lub przyszłym stanowisku pracy.

Szkolenia powinny być planowane w firmie w oparciu o przeprowadzoną analizę potrzeb szkoleniowych organizacji. Analizę taką wykonuje się na podstawie wywiadów z kadrą kierowniczą, wybranymi pracownikami oraz organizacjami współpracującymi (klienci , dostawcy).

Plany rozwoju poszczególnych osób powinny wynikać z przeprowadzanych rutynowo ocen pracowniczych. Oceny takie mogą być realizowane na podstawie:

- arkuszy ocen wypełnianych przez przełożonych, podwładnych, współpracowników, klientów,
- dokumentacji roboczej firmy (filmy video z systemu ochrony, nagrane rozmowy telefoniczne, komputerowe rejestry sprzedaży itp.)
- dokumentów zewnętrznych (podziękowania klientów, prośby o skierowanie określonych pracowników, skargi i zażalenia).

Techniki szkolenia i rozwoju.

Szkolenia i inne techniki zapewniające rozwój pracowników powinny być starannie dobrane w celu maksymalizacji efektu końcowego.

Najpopularniejsze techniki z tego zakresu to:

- szkolenia na stanowisku pracy przez doświadczonego instruktora,
- szkolenie na tak zwanych szkolnych stanowiskach pracy na których wydajność ma mniejsze znaczenie są natomiast specjalnie wyposażone np. w zdublowane wyposażenie (systemy komputerowe w banku czy systemy sterowania w samochodzie,
- szkolenia interaktywne z użyciem komputerów wyposażonych w specjalne programy szkoleniowe,
- demonstrowanie zachowań w oparciu o firm,
- studiowanie zalecanej literatury (pozycje zwykle czy tak zwane programowane)
- analiz przypadków opisujących przykładowe sytuacje,
- odgrywanie ról z rejestrowaniem na taśmie video,
- symulacja procesów podejmowania decyzji w oparciu o komputerowe modele symulacyjne,
- wykłady.

Utrzymywanie zasobów ludzkich.

Dla właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji system wynagrodzeń ma również ważne znaczenie jak system ocen pracowniczych. Właściwie skonstruowany system wynagrodzeń umożliwia:

- przyciąganie nowych odpowiednich do potrzeb pracowników,
 - utrzymywanie w firmie wartościowych pracowników,
 - motywowanie pracowników do lepszej pracy.
- Konstruując system płac należy podjąć decyzje dotyczące:**

- poziomu płac – określamy przeciętny poziom płac w stosunku do branży i firm okolicznych, płaca wyższa pozwala na prowadzenie aktywnej polityki rekrutacyjnej,
- struktury płac – określamy poziom płac na poszczególnych stanowiskach, przyjmowane zróżnicowanie powinno odzwierciedlać obecne i przyszłościowe priorytety firmy,
- zasad przeszeregowania – określamy zasady awansu finansowego na tym samym stanowisku pracy.

W celu przeciwdziałania nadmiernej fluktuacji (tak na stanowiskach kierowniczych jak i specjalistycznych czy robotniczych) wskazane jest wspólne planowanie karier. Wspólne oznacza tu współpracę działu zasobów ludzkich i samego zainteresowanego.

Procedura planowania kariery pozwala na:

- ujawnianie nieznanych, potencjalnych możliwości tkwiących w zatrudnionym personelu,
- zwiększanie zaangażowania pracowników w realizowanej pracy oraz zwiększenie zainteresowania własnym rozwojem,
- zapobieganie odejściom wartościowych pracowników spowodowanych brakiem perspektyw w formie.

Generalnie można stwierdzić, że planowanie kariery zwiększa produktywność i innowacyjność firmy, obniża koszty zarządzania zasobami ludzkimi.

MOTYWACJA I PRZYÓDZTWO

Motywacja

Twórcze wykorzystywanie niepowodzeń
Błędy, wpadki ,pomyłki to nieodłączne elementy działalności gospodarczej. Kultura organizacyjna firmy która zdecydowana jest uczyć się na swych błędach jest znacznie bardziej efektywna niż tej która traktuje błąd jako hańbiące zdarzenie warte jedynie , w najlepszym wypadku, przemilczenia.

Konstruktywna ocena
Konstruktywna ocena zwana z angielska feedbackiem stanowi silne wzmocnienie realizatorów w trakcie wykonywania zadań. Ocena opóźniona lub niezbyt metodycznie przeprowadzona już takiego efektu nie spełnia. W praktyce rzadko który kierownik oficjalnie neguje potrzebę przeprowadzenia ocen. Często jednak wynajdywane są rozliczne usprawiedliwienia dla ich nieostowiania:

- jeśli mówisz zbyt często podwładnym, że dobrze pracują to zaczynają lekceważyć pracę,
 - jeśli wytykasz błędy to psujesz atmosferę i powodujesz napięcia,
 - nie mamy na ocenę czasu,
 - nie potrafimy tego robić profesjonalnie.
- Na poprawny schemat konstruktywnej krytyki składają się poniższe czynności:**
- opisz precyzyjnie zachowanie którego dotyczy krytyka,
 - opisz swoje odczucia jakie wzbudziło oceniane zachowanie, jaki jest jego efekt końcowy,
 - zrób krótką przerwę by pracownik miał czas na zastanowienie się nad swoją wypowiedzią,
 - postaraj się by pracownik wyraził swą opinię,
 - przedstaw jakiego zachowania oczekujesz,

•doprowadź do wygłoszenia przez pracownika zobowiązania do zmiany postępowania, •podkreśl wartość pracownika wymieniając obszary w których jest dobry i wyraż nadzieję na zmiany.

Krytyka powinna zostać dokonana w zasadzie bez świadków oraz bezwzględnie po krytykowanym zajęciu.

Schemat pochwały z kolei obejmuje następujące punkty:

- opisz precyzyjnie zachowanie objęte pochwałą,
- określ jakie są twoje odczucia w związku z chwalonym zachowaniem, opisz korzyści organizacji,
- milcz przez chwilę by pochwała dotarła w pełni do adresata,
- zachęcaj rozmówcę do dalszej takiej pracy,
- podkreśl ogólne zadowolenie z pracy chwalonej osoby.

Przywództwo
Przywództwo to zdolność zjednywania sobie zwolenników.

Przywódcy realizują dwie zasadnicze funkcje przywódcze:

- zadaniowe - przyczyniają się do realizacji zadań grupy,
 - podtrzymujące – zapewniają trwałość i rozwój grupy.
- Spodrz realizacji funkcji przywódczych zależy od:**
- przywódco - wiedzy, umiejętności i doświadczeń przywódcy,
 - grupy - poziomu zawodowego, nawyków i oczekiwań członków grupy,
 - sytuacji - charakterystyki sytuacji w jakiej znajduje się grupa.

Ewolucyjny model przywództwa

uży Nacisk na wzajemne stosunki	Przed wszystkim relacje(3)	Zadania i relacje równie ważne(2)
	Wysoce samodzielne działania(4)	Przed wszystkim Zadania (1)
	Nacisk na zadania mały	duży

W miarę rozwoju zespołu zmieniają się oddziaływania na niego:

- faza 1 - niedoświadczony zespół jest ściśle instruowany przez przełożonego jak realizować zadania (nakazywanie)
- faza 2 - stosowana jest władza oparta na instruowaniu i odniesieniu (nakazywanie i inspirowanie),
- faza 3 - techniczna strona realizowanych zadań nie jest objęta troską przywódcy (inspirowanie),
- faza 4 - przywódca wspiera autonomicznie pracujący zespół (coaching)

Typy przywództwa.

Przywódca transakcyjny ustala co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia celów, klasyfikuje te potrzeby i pomaga podwładnym w zdobyciu wiary że są w stanie osiągnąć te cele.

Przywódca transformacyjny (charyzmatyczny) dzięki swej wizji i energii inspirowie zwolenników oraz wywiera duży wpływ na swą organizację. Potrafi odradzać organizację schyłkowe oraz tworzyć nowe oparte na zmienionych zasadach.

- Cechy skutecznych przywódców:**
- pozytywny stosunek do ludzi i ich rozwoju,
 - przynajmniej jedno z błędów i brak skłonności do obarczania błędami innych,
 - zdolność do współpracy z różnymi typami ludzi,
 - wrażliwość i takt w kontaktach interpersonalnych,
 - spokój i pewność siebie,
 - stałość nastrojów,
 - integralność

- Cechy nieskutecznych przywódców:**
- niewrażliwość,
 - skłonność do ubliżania,
 - złośliwość,
 - dystans,
 - nieprzewidywalność zachowań.

Przywództwo a równość.
Dobrze rozumiane przywództwo zawiera w sobie element równości i nie ma nic wspólnego z dominacją. Relację jaka wiąże przywódcę z członkami jego zespołu można przyrównać do partnerstwa. Zaakceptowany przywódca traktuje członków zespołu jak swoich współników którzy dzieląją jego koncepcje i wartości.

W wybitnym przywódcy można doszukać się elementów skromności. Czują on by zbytnio się nie afiszować i nie demonstrować siły swego oddziaływania. Zalecenia w tym zakresie można sformułować w pięciu punktach:

- działaj otwarcie, nie kryj swych intencji,
- bądź spontaniczny i naturalny,
- nie rób dla zewnętrznego efektu, kieruj się swym wnętrzem i przekonaniem,
- nagłaśniaj swe działania stosownie do potrzeb, akcentuj zespół a nie siebie,
- bierz pełną odpowiedzialność za wynik, nie zwalaj odpowiedzialności za niepowodzenia na podwładnych.

GLOBALIZACJA GOSPODARKI ŚWIATOWEJ
Globalizacja to tendencja w organizacjach do prowadzenia interesów na skalę światową a nie regionalną czy narodową.

U podstaw globalizacji legły następujące przesłanki:

- ustanie zimnej wojny dzielącej świat na wrogie obozy,
- liberalizacja przepisów w zakresie handlu, inwestycji i przepływu kapitału,
- rozwój technik telekomunikacyjnych i szybkiego transportu.

Rozwój transportu kontenerowego skrócił czas postępu statku handlowego w porcie z tygodnia do 36 godzin.

Efekty upowszechnienia Internetu:

- Zmniejszenie znaczenia fizycznej odległości.
- Wzrost siły i wymagań odbiorców.

•Krystalizowanie się łańcuchów tworzenia wartości.

•Wzrost poziomu konkurencji.

Przemiany światowego rynku w latach 1960 –1990.

W latach 1960-1990 poziom wymiany międzynarodowej wzrósł o 2000 % . Wraz ze wzrostem handlu światowego uległa osłabieniu dominująca pozycja USA, która pojawiła się po II wojnie światowej.

Proces osłabienia pozycji USA w światowej gospodarce dobrze ilustruje ilość firm amerykańskich zaliczonych do światowej setki:

- 1960 - 70 z USA
- 1970 - 66 - II
- 1985 - 45 - II
- 1991 - 30 - II –

Przemiany światowego rynku w latach 90 –tych.

W latach 90-tych takie zjawiska jak: szybki rozwój krajów regionu Pacyfiku i Ameryki Łacińskiej oraz upadek systemu komunistycznego spowodowały przyspieszenie procesu integracji gospodarki światowej. Głównym narzędziem tego procesu przestał być jednak handel a stały się inwestycje tak finansowe jak również bezpośrednie.

Cechy gospodarki globalnej:

a) Dominacja gospodarek państw należących do tak zwanej trójki składającej się z trzech grup państw:

- USA, Kanada Meksyk,
 - Unia Europejska
 - Azja Płd-Wsch. Australia
- Rozzerwanie powiązań pomiędzy przepływami materialnymi, finansowymi i informacyjnymi.
- Zmiana definicji granic branż.
- Dominacja technik informacyjnych i Internetu.

Skutki globalizacji.

Cechy firmy globalnej:

- Rozproszenie operacji – różne fazy procesu gospodarczego prowadzone są w różnych krajach na różnych kontynentach. Projektowanie, przetwórstwo surowców, produkcja części i montaż oraz sprzedaż realizowane są w różnych oddalonych miejscach. Decyzje lokalizacyjne wynikają głównie z przesłanek ekonomicznych.

•Przeptyw wiedzy – poprzez przesuwanie pracowników pomiędzy oddziałami firmy a także dzięki technikom telekomunikacyjnym i informatycznym firmy globalne aktywne zarządzają posiadaną wiedzą.

•Aktywne kształtowanie portfela interesów – w drodze fuzji, przejęć i aliansów firmy globalne przyspieszają swój rozwój wynikający ze wzrostu organicznego. Jest to widoczne szczególnie w tak zwanych nowych branżach i zakresie przedsięwzięć rozwojowych.

•Koncentracja aktywności – wiele organizacji globalnych koncentruje się na procesach badawczo rozwojowych, montażu i organizacji sieci handlowej. Duże obszary produkcji są realizowane na zasadzie outsourcingu.

•Budowanie światowych marek – Firmy produkujące i sprzedające produkty masowe perfekcyjnie wykorzystują siłę globalnych marek takich jak: Nike, Stell czy McDonald's

Dwa wyzwania globalizacji.

Firmy funkcjonujące na globalnym rynku muszą pokonać dwie bariery: zewnętrzną i wewnętrzną. Bariery zewnętrzna tworzą:

- znajomość światowego rynku,
- umiejętność pracy w warunkach różnic kulturowych i organizacyjnych,
- kompetencje logistyczne i w zakresie zarządzania rozproszoną terytorialnie organizacją.

Bariery wewnętrzna tworzą:

- zdolność do dotrzymywania światowego poziomu kosztów i jakości,
- poziom innowacyjności pozwalający konkurować ofertą z całym światem,
- zdolność do stałego regenerowania organizacji stosownie do zmieniającego się otoczenia.

Strategie ekspansji firm globalnych:

- przejęcia
- fuzje
- alianse
- joint venture
- franchising
- rozwój organiczny

Strategiczne przesłanki przejęć / fuzji / aliansów / j.v.:

- dysponowane technologie
- zasoby ludzkie
- atrakcyjny rynek
- znana marka
- system dystrybucji
- rzadkie surowce
- efektywne systemy zarządzania

Efektywność przejęć / fuzji / aliansów / jv.

Przejęcia i fuzje. Jest to najdroższa forma wchodzenia na nowe rynki lub umacniania się na obecnych. Powinna być stosowana w zasadzie w ostateczności gdy zostaną wyzerpane inne możliwości. Staje się jedną drogą ekspansji na rynkach wysoce zglobalizowanych takich jak: farmaceutyki czy samochody osobowe.

Joint ventures. Organizacje powoływane przez kilku partnerów dają szybkie efekty i mają większą szansę przetrwania niż fuzje. Przy tworzeniu joint ventures problemem są uzgodnienia szczegółowe co do kierunków rozwoju, taktyk inwestowania czy sposobów planowania i ewidencjonowania.

Alianse strategiczne. Funkcjonowanie aliansów nie powoduje większych zmian organizacyjnych, nie znikają firmy (jak to ma często miejsce przy przejęciach), nie powstają też nowe (jak to ma miejsce w przypadku joint ventures). Alianse wtedy przynoszą korzyści gdy partnerzy wzajemnie się uzupełniają, obniżają bowiem koszty funkcjonowania i przyspieszają rozwój.

ŚRODOWISKO ORGANIZACJI

Według Alvina Tofflera cywilizacja zachodnia przechodzi od społeczeństwa przemysłowego do postindustrialnego. Nadchodzące zmiany nazwane zostały przez tego autora trzecią falą.

Cechy charakterystyczne nowego rodzaju społeczeństwa według Tofflera to:

- odejście od masowej produkcji w kierunku wyrobów i usług indywidualnych,
- zmiana charakteru pracy w wielu zawodach dzięki rozwojowi telekomunikacji i informatyki (praca w domu, zakupy za pośrednictwem komputera),
- wzrost znaczenia jakości życia, ochrona natury,
- traktowanie wiedzy jako głównego czynnika rozwoju,
- rozwój nowych przemysłów opartych na informacji, elektronice i genetyce,
- pojawienie się rynku globalnego i regionalnych z jednoczesnym upadkiem rynków narodowych.

John Naisbitt sformułował 10 trendów, które będą kształtowały przyszłość:

- punkt ciężkości przesuwają się na informację, naukę i kreatywność, podnosi to znaczenie każdego stanowiska pracy,
- pracodawcy będą konkurowali o najlepszych pracowników,
- przyszłe stanowiska pracy będą wymagały wysokich i wszechstronnych kwalifikacji,
- informatyzacja przedsięwzięć spowoduje spłaszczenie struktury i ograniczenie kierownictwa średniego szczebla,
- przedsiębiorczość pracowników będzie istotną siłą rozwojową przedsiębiorstw,
- zwiększy się aktywność zawodowa kobiet,
- w zarządzaniu wzrośnie rola intuicji i umiejętności przewidywania,
- system edukacyjny będzie ściśle współpracował z gospodarką w celu dostosowania się do jej potrzeb,
- wzrośnie troska o zdrowie, także ze strony pracodawców zainteresowanych zdrową i wydajną kadrą,
- nowe kadry kierownicze będą preferowały niezależność myślenia, przedsiębiorczość, liberalizm, otwartość na problemy społeczne.

Trendy opisane przez Tofflera i Naisbitta rzeczywiście istotnie wpływają na działalność gospodarczą. Obserwujemy bowiem:

- zanikanie niezależności gospodarczej państw z jednoczesną globalizacją działań i powstaniem jednolitego rynku,
- aktywizację małych i średnich przedsiębiorstw,
- istotną zmianę stylów życia, skracanie wieku emerytalnego, starzenie się społeczeństw, wydłużanie się czasu nauki,
- upodmiotowienie pracowników poprzez zapewnienie im udziału w zarządzaniu firmą,
- wzrost aspiracji pracowniczych oczekujących atrakcyjnych warunków pracy (zmienny czas pracy, praca w domu) oraz możliwość robienia szybkich karier,

•wydłużenie horyzontu czasowego przy podejmowaniu decyzji gospodarczych oraz zwiększenie tempa reagowania na potrzeby rynku.

Otoczenie charakteryzowane jest w teorii zarządzania za pomocą czterech kategorii:

- spokojne - luźno współzależne: cechuje się brakiem ścisłych powiązań między jego elementami i statycznością,
- spokojne - zwarte: cechuje się statycznością silnych powiązań ograniczających swobodę wyboru,
- niespokojne - reagujące: cechuje się dynamiką zmian powiązań otoczenia i jego aktywnym oddziaływaniem,
- burzliwy - cechuje się dynamiką zmian, nieprzewidywalnością.

Środowisko organizacji jest dzielone na bezpośrednie (otoczenie mikro) i pośrednie (otoczenie makro). Środowisko mikro tworzą tak zwani interesariusze (stakeholderzy) czyli siły wyrażające zainteresowanie losem danej organizacji i próbujące na nią oddziaływać.

Środowisko pośrednie tworzą siły które tylko pośrednio są w stanie wpłynąć na losy danej organizacji.

Środowisko mikro daje się podzielić na:

- wewnętrzne które tworzą pracownicy i ich organizacje oraz właściciele i ich reprezentacje (np. rady nadzorcze),
- zewnętrzne które tworzą: klienci, konkurenci, dostawcy i dystrybutorzy, organizacje rynków finansowych, władze państwowe i samorządowe, grupy szczególnych interesów (konsumentekie i ekologiczne) oraz media.

Na środowisko makro składają się cztery jego elementy:

- środowisko polityczne - tworzą organizacje polityczne ich programy, system władzy państwowej i samorządowej i jego praktyczne funkcjonowanie, udział państwa w sojuszach wojskowych i organizacjach międzynarodowych
- środowisko ekonomiczne - tworzą go takie elementy jak: PKB na głowę, skłonność do inwestowania i konsumowania, infrastruktura gospodarcza, poziom i struktura płac, polityka ekonomiczna władz państwowych i samorządowych, kursy walut, bilans handlowy i płatniczy kraju,
- środowisko społeczne - wyznaczone przez czynniki demograficzne, styl życia i kulturowane wartości,
- środowisko technologiczne - tworzy dostępna i rozwijana technologia.

Innym wymiarem środowiska organizacji jest środowisko ekologiczne. Współczesne problemy ekologiczne naszej cywilizacji to:

- zanieczyszczenie - negatywnie oddziaływanie na środowisko naturalne procesów produkcyjnych i procesów eksploatacji oraz utylizacji wyrobów i ich opakowań,
- zmiany klimatyczne - zanieczyszczenie skutkuje ociepleniem, zmianami prądów morskich oraz powstawaniem dziury ozonowej,

*wyczerpywanie się zasobów - nadmierna eksploatacja wykorzystywanych zasobów grozi ich szybkim wyczerpaniem (ropa naftowa, wody głębinowe, drewno).

Presja na rozwiązywanie problemów ekologicznych przez organizacje gospodarcze realizowana jest między innymi poprzez rynek. Badania przeprowadzone w USA w roku 1991 ujawniły istnienie następującej struktury społecznej:

- *gorący zwolennicy ruchu zielonych (22%), grupa posiada dochody wyższe od przeciętnych, bojkotuje firmy i wyroby nieekologiczne, skłonna jest zapłacić więcej za produkty traktowane jako ekologiczne,
- *sympatycy ruchu zielonych (20%), grupa podobna do poprzedniej pod względem dochodów ale o mniejszej skłonności do płacenia wyższych cen za produkty ekologiczne,
- *neutralni (28%), grupa o przeciętnych dochodach, popierająca werbalnie ekologizm, często nie przejawiająca preferencji w stosunku towarów ekologicznych,
- *wygodni (11%), grupa niskich dochodach, sporadycznie kupująca produkty ekologiczne,
- *nieświadomi (19%), grupa o niskich dochodach słabo zorientowana w problematyce ekologicznej.

Zasady dobrego zarządzania środowiskiem naturalnym w/g rozporządzenia RE 1836/93

1. Od wszystkich pracobiorców na wszystkich szczeblach wymagana jest świadomość odpowiedzialności za środowisko.
2. Skutki oddziaływania na środowisko każdej nowej działalności, każdego nowego produktu i każdej nowej procedury są oceniane przed ich wprowadzeniem.
3. Oddziaływanie aktualnej działalności na środowisko lokalne jest oceniane, nadzorowane i wszystkie znaczące następnstwa tej działalności dla środowiska są ściśle kontrolowane.
4. Podejmowane są wszystkie możliwe środki i, aby uniknąć szkodliwego obciążenia, bądź je usunąć, a tam gdzie jest to niemożliwe, ograniczyć do minimum emisje i odpady obciążające środowisko i dbać o zachowanie zasobów naturalnych. Należy tu uwzględnić wszystkie istniejące technologie, przyjazne dla środowiska.
5. Podejmowane są wszystkie możliwe środki i, aby uniknąć emisji materiałów i energii spowodowanych wypadkami i katastrofami technicznymi.
6. Są ustalane i stosowane procedury kontrolowania zgodności z polityką ekologiczną; jeżeli procedury te wymagają pomiarów i badań, dokonuje się zapisów i dba o aktualizację wyników.
7. Są ustalone i ciągle aktualizowane procedury na wypadek nieostanowienia się przedsiębiorstwa do zasad polityki ekologicznej lub celów ochrony środowiska.
8. Wspólnie z władzami są opracowywane szczegółowe procedury i ciągle aktualizowane, aby tak dalece - jak jest to możliwe - ograniczyć oddziaływanie ewentualnych skutków wypadków i katastrof technicznych.
9. Wszystkie informacje służące zrozumieniu skutków oddziaływania na środowisko działalności przedsiębiorstwa przekazywane są do wiadomości publicznej; w tym zakresie powinien być prowadzony otwarty dialog z opinią publiczną.
10. Klienci są informowani we właściwy sposób o wszystkich aspektach ochrony środowiska związanych z obsługą, użytkowaniem i finalnym składowaniem produktów przedsiębiorstwa.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA ORGANIZACJI I ETYKA BIZNESU

Wartości to przedmioty względnie trwałych pragnień. Wyznawane wartości sterują postępowaniem ludzi i ich zorganizowanych grup czyli organizacji. W zbiorowościach ludzkich podziałających wyraźnie sformułowane systemy wartości wyraźnie różnie ich efektywność.

Prawa jednostki ludzkiej to przestrzeń jej dowolnego działania. Obowiązki zaś to konieczność określonego działania. Prawa i obowiązki pracownikowi, ich przełożonych oraz samej organizacji wyznaczają etyczny kontekst jej działania.

Normy moralne to reguły wyznaczające postępowanie w sytuacjach charakteryzujących się sprzecznymi interesami. Powszechnie akceptowane w naszym kręgu kulturowym normy to: dotrzymywanie obietnic, unikanie stosowania siły fizycznej, wzajemna pomoc, szacunek dla innych ludzi oraz szacunek dla własności. Etyka biznesu zajmuje się normami postępowania związanymi z życiem organizacji.

Deklarowane wartości naszej firmy to:

- *Moralność
- *Prowadzić interesy uczciwie, z myślą zarówno o rynku jak i klientach.
- *Zapewnić uczciwie i równe traktowanie pracowników.
- *Dostarczać pełnych i dokładnych informacji udziałowcom.
- *Przodować w społeczności praktykowaniem wyznawanych wartości.
- *Odpowiedzialność
- *Poznać oczekiwania klientów i wypełniać na czas zobowiązania.
- *Pokazywać szacunek wszystkim pracownikom i ich ideom.
- *Wypełniać zobowiązania wobec udziałowców.
- *Zachęcać pracowników do udziału w pracach na rzecz społeczności.
- *Dochodowości
- *Dostarczać klientom wysokiej jakości usług optymalizując koszty.
- *Zachęcać personel do przejawiania inicjatywy i otwierając przed nimi szansę.
- *Przynosić udziałowcom rozsądny dochód.

Pięć zasad siły etycznej organizacji.

- *Cel - firma jest stworzona wartościami i nadziejami zawartymi w wizji.

- *Duma - pracownicy są dumni ze swej firmy i jej działalności.

- *Cierpliwość - wszyscy w firmie wierzą, iż w perspektywie wieloletniej opłaca się przestrzegać deklarowanych wartości etycznych.

- *Konsekwencja - konsekwentnie realizowana jest misja poprzez realizację wytyczonych celów zgodnie z deklarowanymi wartościami.

- *Perspektywa - kierownictwo firmy i jej załoga ma świadomość perspektywy strategicznej: gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy, jak to chcemy osiągnąć.

ZARZADZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

Filozofia Kompleksowego Zarządzania przez Jakość - Total Quality Management.

- Total (kompleksowa)

- *możliwa do zastosowania we wszystkich rodzajach przemysłu i usług;

- *w całej organizacji (od początku do końca),

- *od góry do dołu.

- Quality (jakość)

- *koncentrowanie się na jakości dostarczanej klientowi.

- Management (zarządzanie)

- *jest to metoda rozwiązywania problemów i osiągania znacznej poprawy.

Kierowanie z punktu widzenia TQM zorientowane jest na :

- *rozwijanie pracowników,

- *propagowanie pracy zespołowej,

- *identyfikowanie potrzeb klientów,

- *doskonalenie procesów,

- *rozwijanie relacji z partnerami biznesowymi,

- *budowanie wizerunku odpowiedzialnej firmy.

Filozofia TQM wyrażona została najlepiej przez W.J. Deminga (1900-1992). To właśnie Deming:

- *wprowadził zasady TQM do USA, po 20 latach praktyki w Japonii,

- *zaadaptował wiele kulturowych cech Japonii do firm USA,

- *sformułował swoje 14 punktów jako syntezę ogromnej wiedzy, doświadczenia i praktyki.

Czternaście wskazań Deminga.

Są to wytyczne dla menedżerów wprowadzających ruch doskonalenia jakości do swoich organizacji:

- *doprowadź do wytrwałości w dążeniu do doskonalenia wyrobów i usług

- *przyjmij nową filozofię za swoją

- *nie polegaj na masowej kontroli jakości

- *przeznacz zamawiać jedynie na podstawie ceny

- *stałe i wciąż doskonałe systemy produkcji i obsługi

- *wprowadź nowoczesne metody szkolenia na stanowisku pracy

- *zapewnij przywództwo

- *wyliminuj lęk

- *przełamuj bariery pomiędzy różnymi służbami

- *zrezygnuj z hasel i sloganów adresowanych do pracowników

- *zrezygnuj z ilościowych zadań planowych

- *usuń przeszkody na drodze do odczuwania dumy z jakości pracy

- *wprowadź intensywny program oświaty i szkolenia

- *działaj by dokończyć przekształceń

Teoria X

- *Przeciętna istota ludzka z natury nie lubi pracować i będzie unikać pracy, gdy tylko to będzie możliwe.

- *Aby ludzie ponosili wystarczające wysiłki zmierzające do osiągnięcia celów organizacji, trzeba ich zmuszać kontrolować, kierować nimi, a nawet grozić im karami.

- *Przeciętna jednostka ludzka jest leniwa: woli aby nią kierowano, pragnie unikać odpowiedzialności, ma stosunkowo niewielkie ambicje, a nade wszystko pragnie bezpieczeństwa.

Teoria Y

- *Wysiłek fizyczny i umysłowy w pracy jest równie naturalny jak w zabawie lub wypoczynku.

- *Zaangażowanie w cele jest funkcją nagród, związanych z ich osiąganiem.

- *Ludzie w służbie celów, w odniesieniu do których angażują się, sprawują samokierowanie i samokontrolę.

- *Przeciętny człowiek uczy się we właściwych warunkach nie tylko przyjmować na siebie odpowiedzialność, ale dążyć do niej.

- *Wyobraźnia, twórczość i pomysłowość, potrzebne do rozwiązywania problemów organizacji są rozpowszechnione w populacji pracowników.

Aby jednak pracownik mógł funkcjonować zgodnie z teorią Y muszą być spełnione cztery warunki konieczne:

- *właściwy człowiek na właściwym miejscu (nie każdy drwałoby robić mebli),

- *pracownik ma właściwe narzędzia i przeszkolenie do pracy,

- *pracownik dostał pełne i właściwe instrukcje do pracy,

- *pracownikom dano szansę do nabycia motywacji (odpowiedzialność, dobry klimat z szefem, pochwały i docenianie pracy, satysfakcja).

Osiągnięcie wyjątkowych efektów wymaga stworzenia w pracy kultury i atmosfery typowej dla tak zwanej burzy mózgów. Polega ona na tym że:

- *opiera się na pozytywnej synergii ludzi razem pracujących (nastój jak na imieninach),

- *wykorzystuje koncepcję ciągłej poprawy (wszystko zawsze da i powinno się zrobić lepiej),

- *eliminuje strach i zahamowania (jak na imieninach gdzie trudno jest dojść do głosu),

- *cierpliwie przyjmowane są najdziwniejsze opinie, unika się pochopnej krytyki (zabija ona chęć do myślenia i wygłaszania własnych opinii)

- *słucha się innych, szczególnie podwładnych (oni znają swoją pracę najlepiej).

System jakości.

Jest to wypracowany przez organizację niepowtarzalny system zarządzania odpowiadający jej specyfice. Celem tego systemu jest:

- *poprawianie jakości produktów i usług aż do poziomu klasy światowej,

- *obniżanie kosztów całościowych,

- *stałe przekroczenie oczekiwań klienta,

- *wygrywanie konkurencji globalnej.

Celem nadrzędnym takiego systemu jakości jest zadowolenie klienta. Wynika to z powodu że:

- *każdy niezadowolony zewnętrzny klient powoduje utratę wielu innych klientów,

- *każdy zachycony klient to najefektywniejsza i darmowa reklama.

Współczesne systemy zarządzania jakością stosują:

- *kompleksowe podejścia,

- *ciągłą poprawę,

- *benchmarking,

- *inżynierię współbieżną,

- *nowoczesne metody kontroli jakości,

- *graficzne techniki prezentacji.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I PODEJMOWANIE DECYZJI

Sytuacje problemowe mogą być dwójakiego rodzaju:

- *dobre ustrukturyzowane - istota problemu jest znana jak również możliwe warianty postępowania - jest to zazwyczaj powtarzalny problem decyzyjny

- *źle ustrukturyzowane - niejasna materia problemu, trudne do zdefiniowania warianty - jest to zazwyczaj zagadnienie niepowtarzalne wymagające kreatywnego podejścia

Proces rozwiązywania problemu ograniczany bywa licznymi barierami utrudniającymi jego efektywny przebieg:

- *bariera informacyjna - zbyt skąpa informacja utrudnia diagnozę problemu oraz kreowanie wariantów decyzyjnych i ich ocenę,

- *bariera zasobowa - dostępne zasoby ludzkie, rzeczowe oraz dostępne czas daje efekt podobny do bariery informacyjnej,

- *bariera społeczna - ścierające się opinie i interesy różnych grup ograniczają metodyczność procesu i zmuszają do licznych kompromisów,

- *bariera organizacyjna - osoby rozwiązujące problem mają ograniczone kompetencje co dezorganizuje proces i obniża motywację.

Metodyczne rozwiązywanie problemów obejmuje realizację siedem dość skomplikowanych etapów:

- *zdefiniowanie problemu,

- *zbieranie danych,

- *diagnoza problemu,

- *kreowanie rozwiązań,

- *wybór określonego rozwiązania,

- *realizacja i kontrolowanie wyniku

- *korekta diagnozy lub zastosowanych rozwiązań lub upowszechnianie sukcesu

Problem-Definiowanie problemu polega na określeniu obszaru problemowego i sposobu podejścia. W określeniu obszaru problemowego przydaje się podziałki systemowe. Często błąd jaki jest popełniany polega na lokalizowaniu problemu tuż obok jego symptomów tak w płaszczyźnie czasowej jak i organizacyjnej. Spojrzenie systemowe na problem zmusza do starannego wyliczenia wszystkich jego objawów i poszukiwania przyczyn także poza ich najbliższym sąsiedztwem.

Typy sytuacji problemowych:

- *problem jest symptomem szerszego znanego zjawiska/a/

- *problem jest unikalny ale na poziomie decydenta/b/

- *problem jest rzeczywiście unikalny i jednostkowy/c/

- *problem zwiastuje pojawienie się nowej kategorii zjawiska/d/

Zbieranie danych ma za zadanie dostarczenie materiału do wnioskowania. Polegać może ma wertowaniu dokumentacji, wywiadach (tak z pracownikami jak i klientami czy dostawcami). W ramach etapu liczne dane ilościowe mogą podlegać obróbce statystycznej.

Diagnoza sytuacji ma za zadanie wyjaśnić naturę problemu i istniejące warunki brzegowe. Używane są tutaj takie narzędzia analityczne jak szkielec ryzyka Ishikawy czy mapy myśli Tony Buzana. Narzędzia te, swobodnie rozwijane w przestrzeni dwuwymiarowej lepiej sprawdzają się w momencie analizowania natury problemu niż zwykle stosowane struktury listowe.

Kreowanie rozwiązań o charakterze modyfikacji procesu polega na częściowej zmianie charakterystyki elementów procesu (np. pozbywanie się zbędnych czynności) lub na niewielkiej zmianie logiki procesu.

Przełomowe rozwiązania polegają na wymyśleniu procesów o zupełnie nowej logice. O ile w pierwszym przypadku sprawdza się analityczne myślenie to w drugim sięga się po takie techniki kreatywne jak burza mózgów czy myślenie równoległe (de Bono).

Wybór ostatecznego rozwiązania skierowanego do realizacji musi opierać się na ocenie zaproponowanych wariantów. Oceny powinny uwzględniać koszty, niezbędne kwalifikacje i umiejętności a także warunkiowania czasowe.

Najczęściej stosowane kryteria na ocenie wariantów decyzyjnych obejmują:

- *ekonomiczność - porównywane są nakłady niezbędne do poniesienia z możliwymi potencjalnymi efektami,

- *łatwość realizacji - możliwość wykorzystania dostępnych zasobów,

- *niepewność - możliwość wystąpienia nieprzewidywanych konsekwencji decyzji,

- *czas - brany jest pod uwagę termin realizacji i czas jej trwania,

- *funkcjonalność - oceniana jest użyteczność spodziewanych wyników

Decyzje są podejmowane w sytuacji:

- *pewności - decyzja dokładnie wyznacza rezultat

- *ryzyka - rezultaty decyzji mogą zaistnieć o określonym prawdopodobieństwie

- *niepewności - nie są znane charakterystyki statystyczne możliwych rezultatów decyzji

Implementacja decyzji wymaga zatem ustalenia :

- *kto o decyzji powinien wiedzieć,

- *jakie działania są niezbędne,

- *kto ma uczestniczyć w realizacji,

- *jakie są potrzebne środki

- *jakie umiejętności są niezbędne

Proces decyzyjny

Decyzja jest wyborem między dostępnymi rozwiązaniami. Proces decyzyjny zaczyna się od gromadzenia opinii o zdarzeniu lub procesie którego dotyczy decyzja. Opinie sterują wyborem danych które służą weryfikacji opinii. Aby wygłaszać opinie potrzebna jest pewna początkowa wiedza. Opinie pozwalają gromadzić dane w sposób zorganizowany i koncentrować się na istotnych aspektach.

Proces decyzyjny zachodzi czasami w warunkach presji sytuacyjnej:

- *decyzję należy podjąć za wszelką cenę gdyż jej brak może mieć gorsze skutki niż decyzja błędna

- *niepodejmowanie decyzji pozwoli na wykłarowanie się sytuacji decyzyjnej lub decyzje uczyni bezprzedmiotową

Administracyjny model podejmowania decyzji opiera się na obserwacji Herberta A. Simona, że nie zawsze decyzje podejmowane są zgodnie z logiką i zasadami racjonalnego działania. Model ten zakłada że decydenci:

- *dysponują zazwyczaj niekompletną informacją,

- *nie są w pełni racjonalni w osądach i wartościowaniu,

- *realizują często pierwszą ze zdefiniowanych alternatyw decyzyjnych.

Grupowe analizowanie problemów i podejmowanie decyzji usuwa te mankamenty spowalnia jednak prace i może powodować elementy tak zwane myślenia grupowego:

- *nacisk na jedynomyślność - auto cenzura i tak zwani stróże jedynomyślności ograniczają potrzebną różnorodność w myśleniu,

- *wyższa skłonność do ryzyka - mniejsze poczucie odpowiedzialności oraz nacisk na jedynomyślność mogą obniżać ocenę ryzyka zawartego w proponowanych wariantach.

Grupy interaktywne wykorzystywane są do podejmowania decyzji o dużym ciężarze gatunkowym i słabym ustrukturyzowaniu takich jak strategie rozwoju czy kreowanie nowych wyrobów.

Grupy deflekcyjne pracują bez kontaktu osobistego w/g ściśłego scenariusza. Używane są do budowy prognoz i ogólnych scenariuszy rozwoju.

Grupy nominalne pracują bez swobodnej dyskusji jednak w kontakcie osobistym ze sformalizowanym procesem wyłaniania z rozwiązań indywidualnych rozwiązania ostatecznego.

Korzyści grupowego podejmowania decyzji:

- *wykorzystywane są duże zasoby wiedzy i doświadczenia,

- *powstaje wiele alternatyw decyzyjnych,

- *osiąga się większy poziom akceptacji decyzji,

- *poprawia się komunikacja interpersonalna

Wady grupowego podejmowania decyzji:

- *rosną koszty procesu decyzyjnego,

- *grupa może zostać zdmonowana przez jedną osobę.

Do kanonu umiejętności menedżerskich należy biegłość w sterowaniu procesem grupowego podejmowania decyzji. Umiejętności te powinny obejmować:

- *powstrzymywanie się w własną opinią do czasu zakończenia wstępnych wypowiedzi uczestników,

- *określenie podsumowywanie różnic i osiągniętych konsensusów

Technika grupy nominalnej to technika heurystyczna używana do pobudzania kreatywności grupy w procesie rozwiązywania skomplikowanych problemów lub podczas ich definiowania.

- *koordynator definiuje kategorie problemów objęte procesem identyfikacji.

- *członkowie grupy indywidualnie sporządzają własne listy problemów.

- *członkowie grupy porządkują swe własne listy poczynając od zagadnień najważniejszych (w ich opinii) na najmniej ważnych kończąc.

- *kolejno, każdy członek grupy zgłasza po jednym problemie, wykręślając z własnej listy te które już zostały zgłoszone przez innych.

- lista globalna jest porządkowana poprzez:

- *zmiennie ustytuowanie na liście niektórych problemów wynikającą z innej oceny ich ważności dokonaną przez grupę.

- *rozdzielanie złożonych problemów na mniejsze elementy składowe za pomocą diagramu Ishikawy.

Do elementów wypracowanych wariantów decyzji wykorzystana może zostać technika profilowania.

Jest to standardowa technika służąca w marketingu do oceny konkurentów i ich wyrobów. Może zostać wykorzystana także w fazie definiowania problemów. Polega na realizacji kolejnych etapów:

- *sformułować w sposób jednoznaczny ocenianie warianty,

- *określić kryteria oceny wariantów,

- *stosując zdefiniowane kryteria ocenić poszczególne warianty,

- *wykreślić profile.

ZARZADZANIE PROJEKTAMI

Cechy charakterystyczne projektów:

- *ściśle określony cel,

- *niepowtarzalny charakter,

- *złożoność wewnętrzna

- *autonomia zewnętrzna

W języku polskim słowo projekt odpowiada dwu słowom angielskim: project i design. Project oznacza przedsięwzięcie, design oznacza nadawanie kształtu, formy.

Cel projektu zazwyczaj ma trzy wymiary:

- *spełnienie wymagań (performance),

- *koszty realizacji (cost),

- *czas realizacji (time)

Projekt można klasyfikować według różnych kryteriów:

- *Charakteru:

- wewnętrzne – odbiorcą jest własna organizacja,
- zewnętrzne – odbiorcą jest klient zewnętrzny,
•Stopnia nowości:
- o pewnych cechach powtarzalności,
- nietypowe, nowatorskie,
•Rozmiar:
•wielkie (kosmiczne – Apollo, wojskowe – Manhattan),
•duże (budowa statku, wdrożenie systemu informatycznego w banku)
•małe (budowa garaży, sporządzanie budżetu przedsiębiorstwa)
Definicja zarządzania projektami.
Zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektów. W. R. Duncan, A Guide to the Project Management....

Całość działań związanych ze zrealizowaniem projektów można podzielić na trzy grupy:

- działania kierownicze (wyznaczanie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolowanie)
- działania operacyjne (podstawowe)
- działania wspierające (obsługa prawna, informatyczna, księgowo, informatyczna, biurowa)

Warunkiem koniecznym funkcjonowania sprawnych i efektywnych projektów w organizacji jest:

- dysponowanie odpowiednimi zasobami rzeczowymi i finansowymi możliwymi do przydzielenia,
- posiadanie odpowiednich kandydatów na kierowników dysponujących niezbędną wiedzą i umiejętnościami,
- funkcjonowanie w organizacji tak zwanej kultury organizacyjnej zwanej pro-projektową.

W kulturze pro-projektowej:

- projekty organizacyjne, mimo ich przejściowego charakteru, traktowane są jako stały element dynamizujący strukturę organizacyjną firmy,
- przynależność do zespołu projektowego jest traktowana jest tak samo naturalnie jak przypisanie do stałej komórki organizacyjnej,
- projekty nie są postrzegane jako cierń na zdrowym cielem organizacji i to cierń który generuje zazwyczaj niepotrzebne nikomu konflikty.

ZARZĄDZANIE INFORMACJA

Dane to surowe nie poddane przetworzeniu liczny i fakty. **Informacja** to dane uporządkowane i przetworzone w sposób wygodny dla użytkownika.

Cechy informacji wykorzystywanej w zarządzaniu:

- dokładna – zgodna z prawdą materialną
- aktualna – nadążająca za biegiem procesów,
- istotna – odpowiadająca swym zakresem potrzebom użytkownika,
- adekwatna – odpowiadająca swym poziomem agregacji i ilością potrzebom użytkownika

Systemy informowania kierownictwa to systemy które na podstawie szczegółowych baz danych systemów transakcyjnych udostępniają wysoce zagregowane i selektywne informacje kadrze kierowniczej.

Systemy wspomaganie decyzji to systemy pracujące na autonomicznych bazach danych, wykorzystujące skomplikowane algorytmy przetwarzania danych, modelujące rzeczywiste procesy w celu dostarczenia specyficznych informacji potrzebnych do podejmowania jednostkowych mało zrutyinizowanych decyzji.

ZARZĄDZANIE ZMIANA

K. Lewin zaproponował trójstopniowy model wprowadzania zmiany organizacyjnej:

- rozrożnienie – przekonywanie grup i osób objętych zmianą,
- wprowadzenie – zmiany są realizowane w sposób metodyczny
- zamrożenie – nowe rozwiązania są pod szczególnym nadzorem do czasu pełnego przyswojenia.

David B. Gleicher zaproponował prosty wzór ogólny, ułatwiający kierownikom ocenę, czy prawdopodobne jest powodzenie prób zmian:

$$C = (A \times B \times D) > X$$

C - zmiana,
A - poziom niezadowolnienia z istniejącego stanu,
B - jasno określony stan pożądany,
D - pierwsze praktyczne działania w kierunku stanu

pożądanego,
X - koszty zmiany (w postaci energii, emocji, nakładów finansowych itd.).

Jedną z reakcji z jakimi musi się zmierzyć osoba przeprowadzająca zmianę we wczesnym jej etapie jest opór. W praktyce występują różne jego źródła:

- lęk przed utratą osiągniętego bezpieczeństwa, przed koniecznością pożegnania się z tym, co zwyczajne oraz dobrze znane i znalezienia się w sytuacji niepewnej i mało przejrzystej.
- strach przed utratą własnych kompetencji i prestiżu przy nowej organizacji pracy.
- zmiana jest postrzegana jako wynik negatywnej oceny dotychczasowej pracy.
- wyprowadzenie zmiany wymaga poniesienia wysiłku związanego z nabyciem nowych umiejętności oraz nowej rutyny pracy i współdziałania.
- zmiana może skutkować zmianą subiektywnie odczuwanej relacji między nakładami a efektami pracy

Sposoby zmniejszania oporu przed zmianą:

- otwarta polityka informacyjna,
- partycypacyjny styl zarządzania,
- dobre przygotowanie organizacyjne zmian,
- przygotowanie kwalifikacji i umiejętności zespołu do nowego sposobu funkcjonowania,
- realizacja przez zarząd funkcji przywództwa strategicznego,
- sprawna realizacja poprzednich programów zmian

Agent zmiany to lider, który potrafi:

- mówić o przyszłości i przedstawiać jej obraz

- zarządzać złożonością, nieoznaczonością i niepewnością
 - skonstruować system inspirujący grupę do wprowadzania zmian
 - mówić prawdę i opierać się naciskom grupowym
 - dostrzegać swe pomyłki i wyciągać z nich wnioski.
- Aktywne zarządzanie informacją w procesie zmiany obejmuje następujące działania:**
- Zarządzanie mozaiką (przed zmianą):**
 - zwalczanie plotek i ustosunkowanie się do pogłosek
 - dostarczenie maksymalnej ilości informacji
 - dyskusowanie wyprzedzające przyszłe problemy
 - sygnalizowanie kierunku zmian i sposobu ich wprowadzania
 - Zarządzanie analogią (w momencie ogłaszania zmiany):**
 - odwoływanie się do udanych procesów zmian w innych firmach
 - pokazywanie negatywnych efektów zaniechania
 - podkreślanie kontynuacji
 - Zarządzanie symbolami (w trakcie realizacji zmiany):**
 - celebrowanie procesu zmiany
 - komunikowanie wizji i strategii
 - określenie oczekiwanych sposobów zachowań i podanie przyczyn tego stanu rzeczy
 - Zarządzanie rezultatami (po zmianie)**
 - stworzenie forum dla oceny zmiany
 - przedstawienie publicznie faktycznych rezultatów
 - przyznanie się do błędów i pomyłek