**(W1). Zarządzanie - definicja (jedna z podanych)**

– to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów.#– to praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji, dążenie do wykreowania pożądanej przyszłości przyuwzględnianiu przeszłości i teraźniejszości.#– to sprawne wykorzystywanie zasobów takich jak kapitał, urzadzenia, materialy i praca dla osiągnięcia okreslonych celow.

**2(W1). Funkcje zarządzania (w teorii i praktyce)**

Glówną funkcją każdego przeciębiorstwa jest wytwarzanie produktów odpowiadajacych ogólnym potrzebom społecznym. Do spełnienia tej funkcji konieczne jest realizowanie szeregu funkcji cząstkowych, które w literaturze okresla sie mianem "funkcje przedsiebiorstwa".#Planowanie– polega na wytyczaniu celów organizacji i okreslanie sposobu ich najlepszej realizacji. W jego skład wchodzi analizowanie, podejmowanie decyzji, opracowanie strategii, dostosowanie sie do otoczenia.#Kierownicy posługujac sie logika i odpowiedzialnymi metodami obmyslaja cele i działania. (gromadzenie informacji, prognozowanie,programowanie, bilansowanie i optymalizacja planów, pomoc podległym organizacjom)#Organizowanie– polega na logicznym grupowaniu działań i zasobów kierownicy porzadkuja i przydzielaja prace, buduja strukture, maja uprawnienia i zasoby, aby organizacja osiagała cele. (grupowanie czynnosci i pracowników,przydzielanie zadań, kształtowanie wiezi pomiedzy komórkami, delegowanie i rozgraniczanie uprawnień, dobór kadr kierowniczych)#Przewodzenie– to zespół procesów wykorzystywanych w celusprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze soba w interesie organizacji. Kierownicy kieruja pracownikami, wywieraja na nich wpływ i motywuja do wykonywania niezbednych zadań(dobór i instruowanie pracowników,ustalanie zadań i miar ich spełnienia, wyznaczanie wynagrodzeń, ocena i rozwój kadr, stosowanie bodzców pozapłacowych)#Kontrolowanie– obserwowanie postepów organizacji w realizowaniu jej celów i ich ocena umozliwia zharmonizowanie pracy tak, żeby nie było marnotrawstwa czasu. (identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli, kontrola merytoryczna zadań, kontrola poprzez system finansowy,formułowanie zaleceń pokontrolnych)

**4(W1). Potencjał i efekty organizacji(wymienic i scharakteryzowac)**

Potencjał przedsiębiorstwa.#Przywództwo#- cenę osobistego wkładu,zaangażowania dyrektora oraz kierownictwa we wdrażaniu TQM jako zasadniczego procesu systematycznego udoskonalania.#Polityka i strategia#-określenie i zweryfikowanie wizji przedsiębiorstwa. Odnosi się do podstawowych wartości, którymi kieruje się przedsiębiorstwo, kierunków jego strategii oraz sposobów ich realizacji.#Zarządzanie ludźmi#-określenie sposób wykorzystania potencjału ludzkiego w celu uzyskania systematycznej poprawy efektów działalności przedsiębiorstwa.#Zasoby#-zarządzanie wykorzystaniem i ochroną zasobów oraz sposobem ich optymalizacji.#Procesy#-zarządzania procesami wewnątrz przedsiębiorstwa wpływającymi na wzrost produktu.#Efekty przedsiębiorstwa:Satysfakcja klientów - kategoria ta pozwala ocenic mierniki, dzięki którym organizacja może określic, rezultaty zaspokojenia potrzeb klientów.#Satysfakcja pracowników - kategoria pozwala określic zadowolenie pracownika, kontakty międzyludzkie w organizacji, bezpieczeństwo socjalne, awanse, itd.#Wpływ na otoczenie - kategoria ta pozwala dokonac oceny percepcji przedsiębiorstwa w oczach opinii publicznej oraz podejścia firmy do ochrony środowiska i współpracy z lokalną społecznością.#Efekt końcowy - kategoria ta pozwala dokonac oceny osiągnięc przedsiębiorstwa w stosunku do założonych celów w zakresie rozwoju oraz zaspokojenia finansowego stron zainteresowanych jego działalnością.

**5(W2). Model amerykański, japoński i europejski - charakterystyka porównawcza**

Model amerykański :Konkurencja#-konkurencyjnośc#-zadowolenie klientów#Orientacja za zysk#-udziałowcy#-krótkie terminy#Profesjonalizm#-specjalizacja#-zawodowi kierowcy#Indywidualizm#-potrzeba osiągnięc#-mobilnośc#W modelu amerykańskim orientacja na zysk, dlatego krótkie terminy(zarobić ile sie da i zajac sie inna firma). Bardzo wazna specjalizacja i profesjonalizm – kazdy w swojej dziedzinie ok., duzy indywidualizm, bardzo duza konkurencja na rynku pomiedzy firmami#Model japoński#Długoterminowy wzrost#-wzrost - główny cel strategiczny#- korporacjonizm#Jakośc#-adaptacja do potrzeb klienta#-perfekcjonizm#Integracja#-jednostek z firmą#-między funkcjami#Konsensus#-zakorzeniony w kulturze#-sens pracy w grupie#-komunikowanie się#W modelu japońskim liczy sie jakosć usługi oraz dostosowanie do potrzeb klienta, a głównym celem organizacji jest długoterminowy wzrost dajacy zyski. Dązenie do perfekcjonizmu. Współpraca pomiedzy poszczególnymi strukturami firmy, wsparcie słabszych jednostek#Model europejski#Zarządzanie między ekstremami#-jednostka czy firma#-indywidualizm czy kolektywizm#-orientacja na długie czy krótkie terminy#Orientacja na ludzi#-wolnośc wyborów#-ostrożnośc przy zwolnieniach#-społeczne kryteria wyboru#Zarządzanie międzynarodową różnorodnością#-respekt dla innych kultur#-autonomia w zarządzaniu lokalnym#Wewnętrzne negocjacje#-stały dialog ze związkami zawodowymi#-partycypacyjne zarządzanie#W modelu europejskim wazna jest kultura organizacyjna, pracownik powinien odczuwac przynaleznosc i więz z zespołem, zarzadzanie poprzez współprace, stałe konsultacje z kazdympracownikiem, model zorientowany na ludzi, poszanowanie ich kultury i kultury innych narodów, organizacje z solidnymi fundamentami – lepiej na długie niz krótkie terminy

**6(W2). Prawa, reguły, zasady w nauce o OiZ w odniesieniu do funkcji [zaznaczone, że bd na 100%]**

Prawo podziału pracy – umożliwia właściwy przydział zadań poszczególnym wykonawcom i prowadzi np.do eliminacji czynności zbędnych; stwarza warunki równoległego wykonywania czynności, pozwala na specjalizacje, co powoduje zmniejszenie nakładu pracy#Zasada podzialu pracy - Początkowo uważano iż możliwe jest stosowanie podziału pracy aż do osiągnięcia granicy technicznej jednak z czasem okazało się że należy również uwzględnic granice psychofizjologczną i ekonomiczną.#Prawo koncentracji – scalanie działań ze względu na wspólny cel. Może wystąpić tylko po zastosowaniu podziału pracy. Koncentracje można przeprowadzić w oparciu o skoordynowanie pojedynczych działań ze względu na czynniki takie jak: miejsce, czas, materiał, energia.

Zasada koncentracji - stanowiska wykonujące analogiczne cząstki pracy powinny zostać scalone,co ułatwia stosowanie mechanizacji, automatyzacji#Prawo wzrastającej produkcji – W miare wzrostu produkcji koszt jednostkowy zmniejsza się i osiaga optymalna wielkość poza która dalszy(wiekszy) naklad pracy jest nieekonomiczny.#Prawo harmonii – Narzuca konieczność wyrównywania czasów poszczególnych współzależnych działań, po to aby mając do wykonania jakąś ilość produkcji nie dochodziło do wydłużania cyklu produkcyjnego. Należy wyeliminować przestoje, co dokonuje się poprzez likwidację tzw.„wąskich gardeł” np. poprzez stworzenie dodatkowych stanowisk pracy lub dokonując zmian technologicznych. Harmonijny dobór elementów do pracy oraz harmonijne wykonywanie czynności w czasie. #Zasada harmonizacji - harmonijny dobór elementów, zharmonizowanie działania w czasie, harmonia duchowa#Reguła przekory – oporność wobec zmian niezależnie czy są to zmiany korzystne czy niekorzystne ponieważ potrzeba energii, pracy do zaadoptowania tych zmian. Chec utrzymania starego porzadku albo znalezienia najmniej różniącego się od starego nowego porzadku.#Zasada specjalizacji - grupowanie stanowisk, tworzenie struktury organizacyjnej#Zasada hierarchii i rozpiętości kierowania - stworzenie tzw. piramidy organizacyjnej, której wierzchołek stanowi naczelne kierownictwo, a podstawę bezpośredni wykonawcy#Zasada najkrótszej drogi - "każdy akt powinien przechodzić tylko przez te punkty, przez które przechodzić musi" S. Bieńkowski#Zasada delegowania upranień(decentralizacji) - ?#Zasada wspómierności uprawnień i odpowiedziałności - ?#Zasada wyjątku - ?#Zasada racjonalnego gospodarowania(optymalności):Sposoby osiagania optimum#uzyskiwanie maksymalnych kozysci jakiegos dzialania przy danych nakladach srodkow(zasada najwyższej wydajności)#osiaganie korzyści przy minimalnym nakładzie srodkow(zasada osczednosci srodkow)

**8(W3). Organizacja i jej otoczenie:**

- wpływ otoczenia bliższego na funkcjonowanie organizacji#- wpływ otoczenia dalszego [makro] na funkcjonowanie organizacji#Organizacja - dwie lub więcej osób, współpracujacych w ramach określonej struktury stosunkow, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów, które są podstawowymi elementami organizacji. W ujęciu czynnościowym organizacja to proces organizowania, działanie, posiadające cechę zorganizowania, czyli spójny układ czynności, przedsięwzięć i funkcji przyczyniających się do powodzenia realizacji celu tego działania.#Etapy cyklu zorganizowanego: - sformułowanie celu#-planowanie pracy#-pozyskanie i alokacja zasobów#-realizacja, kontrola.#Środowisko o bezpośrednim oddziaływaniu:a)Interesariusze wewnętrzni#-Pracownicy#- Akcjonariusze i rada nadzorcza#b) Interesariusze zewnętrzni#- Konkurenci#-Klienci#-Dostawcy#-Władze Państwowe#-Grupy szczególnych interesów#-Media#-Związki zawodowe#-Instytucje finansowe#Środowisko o pośrednim oddziaływaniu#-organizacja.#Otoczenie Organizacji:Zewnętrzne:a)celowe:#- Klienci#- Konkurenci#- Dostawcy#-Reglatorzy#-Sojuszniczy strategiczni#b)Ogólne#-wymiar ekonomiczny#-wymiar techniczny#-wymiar prawno-polityczny#-wymiar socjokulturowy#Wewnętrzne:#-Właściciele#-Pracownicy#-Zarząd#-Kultura organizacyjna#-Struktura fizyczna#Otoczenie organizacji - to ogół zjawisk procesów i instytucji kształtujących ich relacje wymienne, możliwości sprzedaży produktów oraz zakresy i formy ich działania.#Otoczenie organizcji:system silnie z nią powiązany, który istotnie wpływa na organizacją i na który ona oddziałowuje. Każda organizacja ma otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Otoczenie organizacji to, co znajduję się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałuje na nią. Otoczenie podlega ciągłym zmianom. Kto lepiej odczyta przyszłe stany otoczenia ten ma większe szanse na odniesienie sukcesu.#Otoczenie zewnętrzne organizacji:Wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływac.#Składają się na nią 2 warstwy:-otoczenie ogólne - czynniki bliżej nie sprecyzowane, ale wypływające na działalnośc organizacji:#-gospodarczo ekonomiczne#-techniczno-technologiczne(komputeryzacja,automatyzacja,redukcja zatrudnienia)#-polityczno-prawne#-międzynarodowe( w tym UE)#-demograficzne#-społęczno - socjalno – kulturowe#-dostępnośc zasobów#-otoczenie celowe - konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływac na organizację:-konkurenci#-klienci#-dostawcy#-odbiorcy#-rynek pracy – pracownicy#-właściciele#-strategiczni sojusznicy#Organizacja nie dostosowuje się biernie do otoczenia, lecz wpływa na nie zgodnie z własnymi interesami, w otoczeniu można wyróżnic tę cześc, na którą organizacja może wpływac - otoczenie sterowane, oraz tę częśc na która nie ma ona wpływu - otoczenie niesterowane.#Otoczenie wewnętrzne organizacji:Składa się z:-zarządu organizacji#-pracowników#-tożsamości#-kultury - jako szczególnego elementu, którego znaczenie jest bardzo duże.#Kluczowym kryterium pozwalającym ocenic jak organizacja radzi sobie w stosunkach z otoczeniem, jest poziom jest skuteczności.

**9(W3). Modelowe ujęcie organizacji [przykład teorii i praktyki]**

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.

**10(W3). Szkoła klasyczna, behawioralna i ilościowa -charakterystyka porównawcza**

Szkoła klasyczna:Jedna z wczesnych prób zapoczątkowanych przez Henrego Fayola określenia zasad i umiejętności lężących u podłoża skutecznego zaządzania. Celem naukowej organizacji pracy był wzrost wydajności produkcji i poszczególnych robotników. Powstała w wyniku poszukiwania zasad zarządzania złożonymi organizacjami, takimi jak np. fabryki.#Henri Fayol#-usystematyzowanie zachowań kierowników (dobra praktyka kierownicza tworzy wzory, które można zidentyfikować i analizować)#-kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem.#14 zasad zarządzania H.Fayola(Podział pracy;Autorytet;Dyscyplina;Jedość rozkazodawstwa;Jednolitość kierowania;Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogólu.;Wynagrodzenie;Centralizacja;Hierarchia;Ład;Odpowiednie traktowanie pracowników;Stabilność personelu;Inicjatywa;Poczucie pzynależności do zespołu#Max Weber#-zwolennik ścisłej kontroli prowadzonej działalności#-twórca biurokracji (organizacji o usankcjonowanej formalnej strukturze hierarchicznej, formalnych procesach strukturalnych w organizacji)#-racjonalizacja działań i celów, wyraźne określenie podziału pracy#-ocena pracownika poprzez jego techniczne kompetencje, efektywność.#Mary Parker Follett#-zmiana stuktur organizacyjnych, uwzględnienie stosunków międzyludzkich (praca w grupie warunkuje rozwój pracownika)#-twierdzi: zarządanie to sztuka osiągania celow za pośrednictwem innych ludzi, których łączy wspólny cel#-tworzenie zespołów.#Osiągnięcia - Stworzenie podstaw do dalszego rozwoju teorii zarządzania. Wskazano kluczowe procesy, funkcje i umiejętności kierownicze które i dziś są uznawane za istotne. Skoncentrowano uwagę na zarządzaniu jako przedmiocie badań naukowych.#Ograniczenia - Podejście odpowiednie dla organizacji stabilnych i prostych, a nie dla organizacji współczesnych, które są dynamiczne i złożone. Często zalecano uniwersalne procedury, nieodpowiednie w pewnych sytuacjach. Zbyt mało uwagi poświęcanej pracownikom, traktowano ich w sposób przedmiotowy, jako narzędzia, a nie jak zasoby.#Szkoła behawioralna:Jej główne przesłanie to - organizacja to ludzie. Powstała dzięki współpracy grupy naukowców zajmujących się dziedziną zarządzania, posiadających wykształcenie z zakresu psychologii, socjologii i pokrewnych dyscyplin.#Korzystając z wszechstronnej wiedzy przedstawili skuteczne sposoby kierowania ludźmi w organizacjach w celu zapewnienia poprawy wydajności produkcji i hamonii w miejscu pracy. Kładli nacisk na indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe, dostrzegając procesy behawioralne w miejscu pracy.#Elton Mayo#-ludzki aspekt organizacji, wzajemne oddziaływanie (praca w grupie) zwiększa wydajność pracy (Efekt Hawthorne - wzrost wydajności pracy pracowników, którym poświęca się szczególną uwagę. Koncepcja "człowieka racjonalnego" motywowanego osobistymi potrzebami ekonomicznymi została uzupełniona koncepcją "człowieka społecznego" motywowanego potrzebmi społecznymi)#Abraham Maslow#-człowiek po zaspokojemu potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa (podstawowych) dąży do zaspakajania potrzeb wyższego rzędu, aż do zaspokojenia własnego ego, samorealizacji.#McGregor#-koncepcja "człowieka złożonego"#Teoria X - praca jest nieprzyjemna dla pracownika, dlatego należy go motywować siłą, pieniędzmi, albo pochwałami.#Teoria Y - ludzie z natury są motywowani do pracy i do dobrego wykonywania zadań. Kierownik otrzymuje nowe obowiązki tj. doradznie grupie, zapewnianie środkow i pomagaie w samodzielnym myśleniu.#"Zwyciężymy dzięki naszym myślom, a nie dzięki batom i łańcuchom".#Osiągnięcia - Podejście przyniosło ważne wnioski badawcze w zakresie motywacji,dynamiki grup i innych procesów interpersonalnych w organizacjach.Skoncentrowało uwagę menedżerów na tych procesach. Podważyło pogląd, że pracownicy są narzędziem, i upowszechniło przekonanie, że są raczej cennym zasobem.

Ograniczenia - Złożoność zachowania indywidualnego utrudnia jego trafne przewidywanie. Wiele koncepcji behawiorystycznych nie zostało dotąd w ogóle wprowadzonych w życie ze względu na niechęć menedżerów. Współczesne rezultaty badań uczonych rozwijających kierunek behawiorystyczny często nie docierają do menedżerów praktyków w formie dla nich zrozumiałej.#Szkoła ilościowa:#Założenia:-powołanie zespołu roboczego w skład którego wchodzą specjaliści z różnych dziedzin#-przeanalizowanie problemu i zaproponowanie kierownictwu określonego kierunku działania#-zbudowanie modelu#-ustalenie zależności, skutków zmiany#-przedstawienie kierownictwu obiektywnej podstawy podjęcia decyzji#Osiągniecia: Opracowanie skomplikowanych metod ilościowych służących pomocą w podejmowaniu decyzji. Zastosowanie modeli zwiększyło świadomośc i zrozumienie złożonych procesów i sytuacji organizacyjnych.Podejście ilościowe było bardzo użyteczne w procesie planowania i kontrolowania.#Ograniczenia: Podejście ilościowe nie jest w stanie w pełni wyjaśnić czy przewidzieć ludzkich zachowań w organizacjach. Matematyczne wyrafinowanie może być osiągane kosztem innych ważnych umiejętności. Modele mogą wymagać nierealistycznych lub bezzasadnych założeń.

**13(W4). Kierunek systemowy, sytuacyjny i dynamiczny zaangażowania, charakterystyka porównawcza**

Kierunek systemowy#Pogląd, że organizacja jest jednolitym ukierunkowanym systemem składających się z wzajemnie powiązanych części. Organizacje traktuje się jak o 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.#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 miedzy ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów wobec ciągłych, gwałtownych zmian. Zacieranie się granic między kulturami, postęp techniczny wzmacniają intensywność w organizacji zarządzania dnia dzisiejszego. Słowo dynamiczne oznacza ciągłą zmianę, wzrost, działanie natomiast zaangażowanie to tworzenie wzajemnych stosunków miedzy ludźmi oraz ich szybkich dostosowania do warunków zmieniających się w czasie.#Dynamiczne zaangażowanie: (Środowisko organizacji i środowisko naturalne;Odpowiedzialność społeczna i etyka (rozwój trwały i zróżnicowany);globalizacja;tworzenie i przekształcanie organizacji;kultura i wielokulturowość;jakość.

**14(W4). Istota planowania**

Chcac prawidlowo okreslac cele i zadania realizowane w przyszlosci nalezy umiejetnie przewidziec rozwoj wydarzen.Najczesciej dokonujemy tego na podstawnie aktualnych tendencji, przewidywan, co do przyszlego ukladu warunkow, w ktorym przyjdzie nam działać.#zasada konkretności – zwraca uwagę na jasne i precyzyjne formułowanie celu#Zasada terminowości – każde zadanie powinno miec wyznaczony termin wykonania, aby nie okazało sie ze wyznaczone zadanie powinno byc wykonane na wczoraj#Zasada elastyczności – wskazuje na potrzebe korygowania planów pod wpływem zmiany warunków ich realizacji#Zasada optymalnego horyzontu czasowego – wyznaczenie optymalnego horyzontu czasu - zasada zaangazowania wedlug ktorej planowanie powinno obejmowac okres niezbedny do ukonczenia rozpoczetych dzialan(spraw, przedsiewziec)#Planowanie zapewnia poczucie kierunku, wpływa na koncentracje naszych wyników,wyznacza plany i decyzje, pomaga w ocenie postępów.#Cele planowania ustalane są na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w obrębie organizacji.#Podstawowe szczeble celów to:#misja- deklaracja ukazująca podstawowy i niepowtarzany cel organizacji który wyróżnia ją wśród innych firm tego typu i wskazuje na zakres jej działalności w kategoriach produktu i rynku.#cele strategiczne – cele ustalone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji, koncentrują się na szerokich, ogólnych problemach (cel długookresowy – 10 lat)#cele taktyczne – cele ustalone na średnim szczeblu i dla menedżerów średniego szczebla organizacji, koncentrują się na realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych (cel średniookresowy – 5lat)#cele operacyjne – cele ustalane na najniższym szczeblu i dla menedżerów niższego szczebla organizacji koncentrują się na rozwiązywaniu krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi (cel krótkookresowy – kilka tygodni, miesięcy)

**16(W4). Analiza SWOT w teorii i praktyce**

Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej, może być także wykorzystywana w działalności doradczej (consulting) jako technika diagnozy organizacji. Można ją stosować w poszczególnych sferach funkcjonowania firmy, np. w marketingu, finansach, produkcji. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów strengths (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), threats (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu).#W praktyce należy sklasyfikować wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji. Istnieją dwa kryteria klasyfikacji: zewnętrzne w stosunku do organizacji i mające charakter uwarunkowań wewnętrznych oraz wywierające wpływ negatywny lub pozytywny na organizację. Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają 4 kategorie SWOT.Przeprowadzając analizę trzeba dokonać diagnozy - określić silne i słabe strony firmy oraz prognozy - opisać szanse i zagrożenia.MOCNE STRONY (czynniki wewnętrzne pozytywne) - atuty to walory organizacji, które w sposób pozytywny wyróżniają ją w otoczeniu i spośród konkurencji.SŁABE STRONY organizacji (wewnętrzne negatywne) - są konsekwencją ograniczeń zasobów i niedostatecznych kwalifikacji. Każda organizacja posiada aspekty funkcjonowania, które ograniczają jej sprawność, ale szybkie i obiektywne rozpoznanie oraz zdefiniowanie może łatwo ograniczyć ich negatywny wpływ.SZANSE (zewnętrzne pozytywne) - to zjawiska i tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane staną się impulsem do rozwoju oraz osłabią zagrożenia.ZAGROŻENIA (zewnętrzne negatywne) - to wszystkie czynniki zewnętrzne, które postrzegamy jako bariery dla rozwoju firmy, utrudnienia, dodatkowe koszty działania.#W efekcie analizy otrzymujemy cztery listy: silnych stron organizacji (które należy wzmacniać), słabych stron (które trzeba niwelować), szans (które należy wykorzystywać), oraz zagrożeń (których należy unikać).Kolejnym krokiem jest sporządzenie syntezy, która wytycza strategiczne cele organizacji. Dokonuje się jej sumując ilość szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron. Na tej podstawie można określić zakres możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii.

**17(W4). Pojęcie strategii i zarządzania strategicznego**

Strategia – kompleksowy plan osiągania celów organizacji, reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.#Zarządzanie strategiczne – kompleksowy, ciągły proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii; sposób podejścia do szans i wyzwań gospodarczych.#Proces zarządzania strategicznego:Planowanie strategiczne –ustalanie celów, formułowanie strategii;Wdrażanie strategii – administrowanie, kontrola strategiczna#Skuteczna strategia - wspierająca lepsze dopasowanie między organizacją i jej otoczeniem oraz osiąganie celów strategicznych.#Składniki strategii:#- wyróżniająca się umiejętność. mocna strona organizacji, którą odznacza się tylko niewielka liczba konkurujących ze sobą firm#-zasięg. zespół rynków, na których dana organizacja będzie konkurować#-rozmieszczenie zasobów. sposób w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby na różne obszary, na których konkuruje.

**18(W4). Strategia operacyjna [pojecie, elementy składowe, przykład praktyczny]**

Strategia operacyjna – dotyczy 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 było 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(bliskośc rynku zbytu;integracja z innymi jednostkami danej organizacji;infrastruktura;warunki klimatyczne;lokalne przepisy;miejsce na rozbudowe;sytuacja polityczna, kulturowa, ekonomiczna, inne.)b) technologia. sposób, w jaki będą wytwarzane produkty w danym systemie operacyjnym, który powinien zapewnic przedsiębiorstwu elastycznośc, obejmującą:wielostronnośc (zakres możliwości wytwórczych przedsiębiorstwa); składową czasową (szybkośc reakcji na zmieniające się wymogi); składową ekonomiczną (efektywnośc dostosowania się do zmieniających się zadań).c) posiadane zdolności wytwórcze(zdolnośc projektowa (maksymalny poziom produkcji lub usług zakładu produkcyjnego); zdolnośc efektywna (wielkośc produkcji lub usług gwarantująca pokrycie minimalnego poziomu jednostkowych kosztów produkcji produktow); zdolnośc szczytowa (wielkośc produkcjii osiągana w skrajnie korzystnych warunkach funkcjonowania); Planowanie zdolności wytwórczej obejmuje: (szacowanie popytu;przełożenie prognoz popytowych na rzeczywistośc;określenie wariantów planu produkcyjnego zgodnego z zapotrzebowaniem;ekonomiczna analiza osiągniętych efektów zgodnie z planami;wybór najlepszego wariantu.)Określenie stopnia integracji procesu wytwórczego z pozostałymi fazami łańcucha wartości. przykład: integracja pionowa całkowita.Wydobywanie surowców->Produkcja materiałów i części->Produkcja podzespołów->Montaż wyrobów finalnych-> Handel hurtowy->Handel detaliczny->Serwis

**20(W5). Pojęcie struktury [struktura spłaszczona i wysmukła]**

Struktura spłaszczona:Zalety:Lepsza sieć komunikacyjna;Możliwość szybkiego podejmowania decyzji;Wady:Duża ilość informacji i rozpiętość zarządzania obciążą menedżerów dodatkowymi obowiązkami administracyjnymi oraz większymi obowiązkami z tytułu nadzoru

Struktura wysmukła:Zalety:Wyższy poziom morale i wydajności pracownika;Wady:Kosztowniejsza ze względu na liczbę menedżerów niezbędnych do ich obsługi;Problem z komunikacją, ponieważ zwiększa się liczba osób w łańcuchu przekazywania informacji

**21(W5). Proces tworzenia stanowiska pracy [teoria, przykład praktyczny]**

Projektowanie stanowisk pracy:określenie zakresu obowiązków osób pracujących w organizacji; określenie zakresu odpowiedzialności pracownika w związku z wykonywaną przez niego pracą; specjalizacja stanowiska pracy, zakres w jakim ogólne działanie organizacji jest podzielone na mniejsze części składowe (taśma montażowa w fabryce samochodów).#Specjalizacja#Korzyści:robotnik wykonujący proste, drobne zadania osiąga w tym dużą wprawę; zostaje skrócony czas przechodzenia od jednego do drugiego zadania; do wąskiego określania zadań pracowników łatwo dostosować sprzęt, którym będą się posługiwać; w przypadku zrezygnowania z pracy pracownika stosunkowo niskim kosztem menedżer może przyuczyć kolejnego kanydata.#Skutki ujemne:pracownik wykonujący wysoce wyspecjalizowana pracę może czuć się znudzony i niezadowolony, co może przyczyniać się do zwiększonej absencji i pogorszaia jakości wykonywanej pracy.#Alternatywy specjalizacji:a) rotacja czynności, zadań lub stanowisk pracy - zakłada systematyczne przechodzenie pracowników od jednego stanowiska pracy (zadania, czynności) do innego#b)rozszerzenie zakresu pracy - przydzielenie pracownikowi większej liczby zadań do wykonania#c) wzbogacenie pracy - zwiększenie liczby zadań wykonywanych przez pracownika oraz rozszerzenie jego kontroli nad stanowiskiem pracy.

**22(W5). Pojęcie ergonomii - ergonomia jako nauka interdyscyplinarna**

Ergonomia - nauka zajmująca się dostosowaniem pracy do organizmu człowieka w przekroju jego psychofizycznych właściwości ze szczególnym uwzględnieniem zasad tworzenia optymalnych warunków wzajemnego dopasowania, w celu zwiększenia wydajności pracy i przyczynienia się do pomyślności pracownika.

Zalecenia ergonomii:

- dostosowaie materialnych czynników pracy (maszyny, urządzenia, warunki środowiskowe) do ludzkich możliwości,

- ochrona organizmów pracujących przed zagrożeniami,

- optymalizowanie współdziałania człowieka - maszyny - warunków środowiskowych,

- dążenie do tworzenia warunków komfortu pracy.

Ergonomia jako nauka interdyscyplinarna (nauki biologiczne, techniczne i organizacyjne):

Nauki biologiczne:

- fizjologia pracy : zajmuje się badaniem reakcji oranizmu pracującego, wywołanych wykonywaną pracą w danych warunkach środowiskowych,

badanie to dotyczy stanu czynnościowego organizmu oraz jego poszczególnych układów i narządów.

- psychologia inżynieryjna : bada czynności i cechy człowieka z punktu widzenia przystosowania urządzeń technicznych i warunków pracy do jego właściwości

psychicznych w zakresie przyjmowania, przetwarzania informacji, podjęcia i wykonania decyzji.

- antropometria pracy : zajmuje się mierzeniem parametrów ciała człowieka (wymiarów kończyn, zasięgów pozycji ciała itp.) i daje wskazówki

dotyczące np. właściwych gabarytów urządzeń.

- higiena pracy : zajmuje się zwalczaniem ujemnych oddziaływań warunków środowiska pracy przy zastosowaniu środków przeciwdziałających

ujemnym skutkom wykonywania pracy np. organizowanie wypoczynku.

Nauki techniczne:kształtowaniem elementów stanowiska pracy (narzędzia, maszyny, siedziska, budynki) zajmują się nauki techniczne takie jak : technologia, materiałoznawstwo, mechanika, automatyka, budownictwo przemysłowe.

Do rozwiązań organizacyjnych zalicza się: organizację przerw;wybór systemu zmianowości pracy;wybór systemu motywowania.

**23(W5). Projektowanie organizacyjne i jego parametry [schemat, rysunek]**

Kontekst ekonomiczno-konkurencyjny(I); Strategia(II); Kontekst technologiczny i społeczno-polityczny(III); Głowne zadania i cele projektowania(IV);1.Struktura statyczna 1.1.Rozmieszczenie ludzi, środków, podział pracy1.2.Mechanizmy koordynacyjne1.3.Zadania, kompetencje, odpowiedzialnosc2.Struktura dynamiczna2.1.Procesy pracy2.2.Przebiegi informacyjne, programy, plany(V) Forma organizacji(VI)

(I^II^III)->IV->V->VI

**24(W5). Pojecie motywacji [istota, definicja, proces motywowania]**

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,

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

- układ sił że ludzie zachowują sie w określony sposób

Schemat procesu motywacji

Potrzeba(brak) -> Poszukiwanie sposobów zaspokojenia potrzeby--> Wybór zachowania pozwalającego zaspokoic potrzebę->ocena stopnia zaspokojenia potrzeby-> Określenie przyszłych potrzeb i poszukiwanie(wybor) sposobu ich zaspokajania->back to potrzeba

**25(W5). Czynniki motywacji, przyklady praktyczne**

osiagniecia, uznanie, sama praca, odpowiedzialnosc, awanse i rozwoj

**26(W6). Motywacja w świetle teorii**

Teoria Abrahama Maslowa: teoria według ktorej ludzie musza zaspakajac kolejno nastepujace potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji.

Teoria ERG: Ludzie dążą do zaspokojenia hierarchii potrzeb egzystencjalnych(pragnienie pieniędzy),społecznych(pragnienie przyjaźni) i rozwojowych(pragnienie zdobycia nowych umiejętności).

Teoria Hezberga: Teoria dwuczynnikowa. Na zadowolenie i niezadowolenieludzi wpływają dwa niezależne zestawy czynników: czynniki motywacji u czynniki higieny psychicznej.

Teoria sprawiedliwości: Podkreśla rolę jaką dla efektywnosci i zadowolenia danej osoby odgrywa przekonanie o sprawiedliwości nagród i kar. Motywacja to odczuwane przez pracownika zadowolenie z tego co otrzymuje w zamian za ponoszony wysilek.

Teoria wzmocnien - podejscie do motywacji oparte na "prawie skutku" - koncepcji ze istnieje sklonnosc do powtarzania zachowan przynoszacych pozytywne skutki, zas unikania zachowan o skutkach negatywnych.

**27(W6). Przywództwo - definicja, style zarządzania, istota**

definicja- proces kierowania i wplywania na dzialalnosc czlonkow grupy zwiazaną z jego zadaniami.

cechy przywodztwa:

-przywodztwo wiaze sie z innymi ludzmi ktorzy poprzez podporzadkowanie sie wskazaniom przywodcy przyczyniaja sie do okreslenia jego pozycji

-nierowny podzial wladzy

-wladza - zdolnosc wywierania wplywu na innych czyli doprowadzenie do zmiany postaw lub zachowan poszczegolnych osob lub grup(wladza nagradzania, wymuszania, z mocy prawa, odniesienia, ekspercka)

-umiejetnosc wykorzystania wladzy do wywarcia wplywu na innych

-wplyw - dzialania lub przyklady zachowan, powowdujace zmiane postaw lub zachowan innej osoby lub grupy

funkcje przywodcze – działania związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy, których wykonywanie przez przywódcę lub przez inną osobe jest niezbędne do skutecznego funkcjonowania grupy

style przywodcze - rozmaite wzory zachowan stosowane przez przywodcow przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wplywu.

**28(W6). Cechy idealnego menedżera(wymienic i scharakteryzowac)**

(niezaleznosc, odpowiedzialnosc, pragmatyzm(oddzielenie sfery zowodowej od prywatnej), fachowosc, utozsamianie sie z zawodem, potrzeba osiagniec, pozytywne nastawienie do ludzi, gotowosc udzielenia pomocy wspolpracownikom i podwladnym, ukierunkowanie zadan na ludzi) not lecture(asertywność;empatia;samodyscyplina;umiejętność rozładowywania konfliktów;umiejętność motywowania;odporność na stres)

**29(W6). Przywództwo transakcyjne a transformacyjne(definicje, różnice)**

- przywódcy transakcyjni- przywódcy,którzy ustalają, co jest potrzebne podwładny do osiągania celów,klasyfikują te potrzeby i pomagają podwładnym w zdobyciu wiary, że są one w stanie osiągnąć te cele

-przywódcy transformacyjni(charyzmatyczni)-przywódcy, którzy dzięki własnej wizji i energii inspirują zwolenników oraz wywierają duży wpływ na swoją organizacje, motywują pracowników do zrobienia więcej niż pierwotnie zamierzali poprzez uswiadomienie znaczenia wartosci wykonywanych zadan, potrafia sprawic iz pracownik zgadza sie wykroczyc poza interes wlasny na rzecz zespolu, organizacji.

W transakcyjnym przywódca określa, co podwładni powinni zrobić, aby osiągnąć cele własne i organizacji. Poza tym klasyfikuje te wymagania i stara się wpłynąć na ludzi tak, żeby nabrali pewności, iż odpowiedni wysiłek pozwoli im zrealizować zadania.

W transformacyjnym zaś przywódca motywuje podwładnych do zrobienia więcej niż początkowo zamierzali: rozbudza poczucie wartości i ważności ich zadań; uświadamia, że wykraczają poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji bądź społeczeństwa; wskazuje na konieczność podniesienia na wyższy poziom ich własnych potrzeb, jak np. samorealizacja. Taki przywódca może być skuteczny tylko wtedy, kiedy wykorzysta własną wizję i energię do inspiracji podwładnych.

**30(W6). Charakterystyka złego przywódcy.**

brak wrazliwosci w stosunku do innych(szorstkosc, odpychajacy styl bycia);chłód, powściągliwość,arogancja;ignorowanie zaufania i tajemnic;nadmierne ambicje, koncentrowanie na grze o władze;nadmierne nadzorowanie,niestosowanie delegowania;nieumiejetnosc budowy zespołu;wybór słabych i nieefektywnych podwładnych;trudność z mysleniem strategicznym;brak elastyczność w przystosowaniu się do róznych szefów;nadmierne uzależnienie się od swojego mentora

**31(W7). Pojęcie kontroli (definicja,proces,szczeble,kontrola a pozostałe funkcje zarządzania,cechy skutecznej kontroli)**

pojecie kontroli:

-regulowanie dzialan organizacji w taki sposob aby ulatwic osiaganie celow

-proces polegajacy na porownaniu rzeczywistej efektywnosci z planowaną

-sprawdzenie czy dane stany rzeczywiste są zgodne z planowanymi i zalecanymi

-niezbedna zasada sprawnego dzialania. Umozliwia rozeznanie przyczyn zaistnialej sytuacji i pozwala na uswiadomienie skutkow oraz podjecie dzialan dzieki zaistnialemu sprzezeniu zwrotnemu

proces kontroli:

ustalenie norm i metod pomiaru efektywnosci -> pomiar efektywnosci -> czy efektywnosc jest zgodna z normami? #tak(nie podejmowac dzialania) #nie powrot do ustalenia

szczeble kontroli:

kontrola operacji - koncentruje sie na procesach przy wykorzystaniu których organizacja przeksztalca zasoby w produkty

kontrola finansowa - zajmuje sie zasobami finansowymi organizacji

kontrola strukturalna - zajmuje sie badaniem w jakim stopniu elementy organizacji służa celowi do jakiego zostaly przewidziane

kontrola strategiczna - koncentruje sie na ocenie sktutecznosci wkładu strategii organizacji w osiaganie jej celow

kontrola a inne funkcje zarzadzania:

-planowanie - racjonalnosc procedury planowania, cechy ustalonego planu, ustalone cele

-organizowanie - prawidlowosc procesu organizowania oraz jego skutkow: struktury, dokumentow organizacyjnych

cechy skutecznej kontroli: integracja z planowaniem;elastyczność;dokładność;terminowość;objektywizm

**32(W7). Pojęcie zarządzania strategicznego i operacyjnego - podobieństwa i różnice**

Zarzadzanie strategiczne

-okreslenie sposobu myslenia, przede wszystkim kadry kierowniczej a wiec niejako filozofii podmiotu gospodarującego

-metoda(system) zarzadzania charakteryzujący się określonymi cechami

-proces informacyjno-decyzyjny(wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest roztrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i czynnikow potencjalu wytwórczego

-planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola i weryfikacja, dotyczące okreslenia i realizacji celow strategicznych organizacji, planowania i realizacji zmian(stosownie do przyszlych warunkow otoczenia) zasobow i umiejętności organizacji, jej struktur i systemow

- kompleksowy, interdyscyplinarny, wieloszczeblowy i wielofazowy proces formułowania strategii, którego istotą jest integracja wszelkich orientacji, wymiarów i ocen podmiotu gospodarczego, tj faz formułowania strategii, implementacji i kontroli strategicznej. Łączy wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj zarządzania technicznego (koordynacja technologii, informacji, zasobów ludzkich i zasobów finansowych), zarządzanie podsystemem społecznym (zarządzanie polityczne, statusem, władzą, kadrami, nagrodami) i zarządzanie kulturą (tworzenie, utrzymywanie zbioru wspólnie podzielanych wartości, poglądów, założen, które wpływają na zachowania pracowników danego podmiotu).

Zarządzanie operacyjne

- obejmuje procesy planowania, organizowania, motywowania i kontroli dotyczącej podstawowej działalności firmy, czylu procesow wytwarzania wyrobów i świadczenia usług,

- działalność związana z bezpośrednim wytwarzaniem wyrobu lub świadczeniem usług (każdy produkt, niezależnie od tego, czy ma charakter materialny, czy niematerialny powstaje w procesie wytwórczym złożonym z określonej liczby operacji),

- działalność operacyjna stanowi serce każdej organizacji, najważniejszą jej funkcję, bez skutecznej realizacji funkcji operacyjnej bezprzedmiotowe w organizacjach stają się funkcje takie jak marketingowa, rachunkowa, czy badawczo rozwojowa,

- działania operacyjne mają na celu przetworzyć (proces transformacji) składniki wejściowe w produkty końcowe - zmiana właściwości fizycznych, mechanicznych, biochemicznych przedmiotów pracy, zmiana ich miejsca w przestrzeni, postaci informacji, kształtowaniu oczekiwanej wartości,

- działalność operacyjna nadaje koncepcjom, projektom, pomysłom realne kształty, weryfikuje i nadaje rzeczywistą wartość kształtując jakość, w której tkwi źródło przyszłego zadowolenia klienta,

Zatem zarądzanie operacyjne to proces, w wyniku którego cele strategiczne są ustawicznie odnawiane i korygowane, gdyż w warunkach gospodarki rynkowej najważniejsza jest elastyczność i umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków. W zarządzaniu najważniejsze jest, aby kierownik potrafił odpowiedzieć na pytania:

- co robić?

- jak robić?

- jak zrobić lepiej?

**33(W7). Wskaż zjawiska stanowiące wyzwanie dla organizacji w XXI w.**

-przeciebiorstwa musza dokonac jakosciowego skoku w dziedzinie wymogow efektywnosciowych i konkurencyjnych, co związane jest z przodowaniem transnarodowych korporacji, ktorych partycypacja w runku globalnym staje sie coraz wieksza

-wiedza i kapital intelektualny

-rynek miedzynarodowy zmusza przeciebiorstwa do nauki dzialania na nim tj. sprostania konkurencji jaką stwarza rynek globalny. Wysoka turbulentnosc otoczenia sprawia ze dzialania weryfikacyjne, konkurencyjne i dostosowawcze staja sie coraz trudniejsze

-kazde przeciebiorstwo zmuszone jest do adaptowania sie do zaistnialych jakosciowo zmian, a tym samym przystosowac sie do funcjonowania w warunkach duzej zmiennosci i burzliwosci

**34(W7). Wskaż czynniki przesądzające o poziomie konkurencyjności organizacji.**

satysfakcja klienta;jakośc;cena;umiejetnosc uczenia się;innowacyjnosc i przeciebiorczosc;jakosc technologii i wydajnosc pracy;wysokie kwalifikacje kapitalu ludzkiego;umiejetnosc definiowania misji i strategii podmiotow, struktur, umiejetnosci pracownikow;umiejetnosc budowy strategicznych odpowiedzi na warunki wystepujace w otoczeniu(odnawianie przeciebiorstw);zrozumienie koncepcji rozwoju zrownowazonego(synergia aspektow:ekonomicznego, społecznego i ekologicznego w ksztatowaniu funkcjonowania i rozwoju przeciebiorstwa)

**35(W8). Zmiana - pojęcie zmiany, proces, wdrazanie, obszary zmian w organizacji**

Zmiana to:

-funkcja polegająca na walce z entropią i dążeniem do doskonalenia oraz poprawy pozycji organizacji w otoczeniu(prawo entropii - prawo powszechnego ciążenia ku dołowi, wszystkie systemy wykazują naturalną skłonnośc do upadku)

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

-istotna modyfikacja jakiejs czesci organizacji, stosunkow miedzy celami, zadaniami, ludzmi, aparaturą i zasobami w czasie i przestrzeni, niezaleznie od ich skutkow

Obszary zmian:

-struktura i schemat w organizacji(projekt stanowisk pracy, podzial na wydzialy, relacje przyporządkowania, rozklad formalnych uprawnien władczych, mechanizm koordynacji, struktura w przekroju linia-sztab, ogolna struktura i schemat, kultura, zarzadzanie zasobami ludzkimi)

-technika i operacje(techniki motytwacyjne, sprzet, procesy robocze, systemy kontroli)

-ludzie(umiejetnosci i zdolności, wyniki dzialania, odczucia, postawy, wartosci)

Model czynnych badan:

-efektywnosc procesu zmian wymaga wielu systematycznych i racjonalnych analiz

-podstawą procesu zmian jest proces uczenia się

-wśród uczestników organizacji musi powstac potrzeba zmian

Model trzystopniowy:

-odmrożenie obecnej sytuacji: likwidacja poparcia dla dawnych postaw, nowe wartosci, maksymalizacja wzmocnienia zmian w pożądanym kierunku

-osiągniecie nowego poziomu: proces przygotowawczy, powołanie zespolu projektowego, opracowanie metody projektowej, harmonogramu oraz potrzebnych zasobów, wybór optymalnego projektu i wdrożenie go, czemu powinien towarzyszyc proces kontroli

-zamrożenie na nowym poziomie: utrwalenie wprowadzonej zmiany w praktyce z wykorzystaniem mechanizmów wspierających(wzmacniajacych) aby zmiana stała się normą.

**36(W8). Metody wykorzystywane w procesie zmian (reengineering, benchmarking, outsourcing, outplacement, lean management, just in time)**

Reengineering–radykalne przeprojektowanie procesów aby zlikwidować ich nieefektywność i dostosować się do nowych wymagań.

Benchmarking–kopiowanie dobrych rozwiązań, które przyniosa nam w przyszłości korzyści. Polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo, ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie.

Outsourcing–wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, poprzez zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie. Obniżenie kosztów, możliwość ograniczenia inwestycji kapitałowych, poprawa jakości, wzrost elastyczności organizacji,skoncentrowanie się na podstawowej działalności.

Outplacement–łagodzenie niezadowolenia zwolnionych pracowników z likwidowanych przedsiębiorstw. Może obejmować: odprawy, doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy, określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, finansowanie szkoleń,kursów doszkalających, pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, pomoc w przeprowadzce do nowego miejsca zamieszkania.

Lean management– metoda ukierunkowaną na przyszłość, której celem jest tworzenie prostych i przejrzystych struktur w przedsiębiorstwie oraz nadanie większego znaczenia zasobom pracy, aby można było je wykorzystać jak najlepiej.

JiT– (just in time) zarządzanie zapasami, metoda stosowana w celu usprawnienia zwrotu inwestycji poprzez redukcje poziomu zapasów wcałym procesie produkcyjno-magazynowym i związanymi z nim kosztami.Oznacza to dostarczanie zasobów materialnych i niematerialnych dokładnie na czas, czyli w takim momencie, w którym są onerzeczywiście potrzebne dla zachowania sprawności procesów transformacyjnych w organizacji.