

# Prace24.pl

## Profesjonalne Pisanie Prac

raty + antyplagiat + gwarancja

### **Kultura organizacji (corporate culture)**

Utrwalony tradycją organizacyjną i przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks (system) wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji (firmy) i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem. Kultura ta odnosi się zarówno do wewnętrznego życia organizacji (podejmowanie decyzji, poszanowanie ludzi, tolerowanie opozycji itp.), jak i zgodnego współżycia z otoczeniem, w którym ona działa. Kultura ta określa zachowanie członków organizacji w sposób podobny do formalnych przepisów, ale niejednokrotnie z większą siłą.

Wartościami tej kultury mogą być na przykład takie wartości: jakość produkowanych wyrobów, solidność obsługi klientów, szczególna dbałość o wykonawstwo, solidarność poszczególnych grup pracowniczych, pomoc wzajemna itp. Wartości kulturowe decydują zasadniczo o kształcie polityki strategicznej każdej firmy.

### **Normy zachowania (behaviour norms)**

Zwyczajowo przyjęte sposoby współdziałania i realizowania stosunków międzyludzkich w organizacji; zjawiska grupowe uwidaczniające się w przedsiębiorstwie w czynach lub ich zaniechaniu. Określone sposoby zachowania się występują często w wielu organizacjach jako jednolite zachowanie grupy. Postrzeganie tych norm określa stwierdzenie "tak właśnie być powinno", a odbieganie od normy - "tak się nie postępuje". Istnieje przekonanie, że to, co tyle osób robi już od dawna, nie może być niewłaściwe, a więc poprzez normy zachowań to, co "wypróbowane", staje się społecznie ustabilizowane i niepodważalne. Okazuje się jednak, że często wypróbowane i społecznie usankcjonowane systemy zachowań (np. wyniesione z przeszłości) mogą powodować bezskuteczne działania i narażać firmy na straty, gdyż działania przynoszące dawniej sukcesy, wobec nowych wymagań (np. rynku) mogą być nieefektywne.

Normy zachowań są przeważnie czynnikiem stabilizującym organizację i utrudniającym wprowadzanie

zmian. Cechuje je statyczność, utrudnienie procesów poznawania, uczenia się, ignorowanie zmian w otoczeniu, rutyna, zakorzenione nawyki, defensywne reagowanie itp. Sztywność tych norm może prowadzić do uporczywego tworzenia przy raz przyjętych metodach postępowania i do zaślepienia grupy nawet we własnej sprawie.

Menedżerowie muszą dokonywać zmiany tych norm, jeśli są one przestarzałe i hamują postęp, czy osłabiają rynkową sprawność firmy. Muszą oni rozstrzygać jaki wymiar zadań jest potrzebny firmie obecnie oraz w przyszłości i wprowadzać zmodyfikowane struktury i procesy a wraz z nimi kreować i utrzymywać nowe normy zachowań, a nie tylko doprowadzać do perfekcji to, co już istnieje.

## **Wartości (values)**

wyobrażenia tego, co jest godne pożądanego, wszystko to, czemu jednostki i grupy społeczne przypisują ważną rolę w swoim życiu i dążą do jego osiągnięcia, a więc przedmioty, zjawiska i ich właściwości, idee, motywy jako normy, cele lub ideały. Wartości obejmują więc zarówno elementy świata materialnego jak i duchowego. Powstają one lub trwają w wyniku jednorazowego aktu wartościowania, bądź w wyniku trwałego przeświadczenia o ich "wartości".

Wartości są różnie grupowane. Najczęściej jednak wyróżnia się:

- wartości atrakcyjne i repulsywne (wzbudzające wstręt, niechęć, odpychające)
- wartości ostateczne (autoteliczne) i instrumentalne;
- wartości uznawane, odczuwane i realizowane;
- wartości ogólne (abstrakcyjne) i wartości życia codziennego;
- wartości ogólnoludzkie i wartości specyficzne dla danej społeczności, grupy społecznej itp.;
- wartości ekonomiczne, społeczne, ekologiczne, hedonistyczne, estetyczne i moralne.

Wartości kierunkują ludzkie dążenia (stanowią siły dostarczające energii do działania w określonym kierunku), wyznaczają postawy wobec różnych obiektów, determinują zakresy poznawcze jednostki, wpływają na emocje, a także sprzyjają motywacji i samoocenie. Układają się one w pewne systemy cech, co wynika ze zróżnicowania rozmaitych wartości (czyli wartościowania) i jako elementy świadomości wywierają wpływ na wybór spośród dostępnych jednostce sposobów, środków, kierunków i celów działania. W społeczeństwie musi istnieć wspólny system przekonań i wartości, z którego wywodzą się cele i reguły zachowania indywidualnego i zbiorowego, w przeciwnym przypadku między celami osobistymi i społecznymi występuje sprzeczność nie do przewyciężenia. W takim przypadku integralność społeczeństwa musi być utrzymana przez przymus zewnętrzny. Rzeczywista współpraca ludzi i spójność społeczeństwa może być zachowana wówczas, gdy jednostki internalizują system wartości, który skłania je do działania w taki sposób, w jaki wymaga tego system ekonomiczny i społeczny. Takie warunki stwarza system gospodarki rynkowej.

## **Wartości realizowane (values to achieve, values driven)**

Koncentracja firmy na wartościach, które kształtują jej "filozofię" działania. Wpojone pracownikom systemy wartości wyznawanych przez firmę i rzeczywista ich akceptacja nie tylko, że skutecznie zastępuje rozbudowany system służb i kontroli, ale stwarza wręcz podstawy do samodzielnej inicjatywy podejmowanej dla dobra firmy. Te ogólne wartości są formułowane w sposób konkretny i dotyczą podstawowych zasad funkcjonowania firmy. Tak na przykład firma Mc Donald's o bardzo rozwiniętej sieci tanich restauracji, znana choćby ze sprzedaży hamburgerów, realizuje konsekwentnie cztery podstawowe wartości: jakość, usługa, czystość i atrakcyjność.

### Normy grupowe (group norms)

Spójne wewnętrzne systemy przepisów, nakazów i zakazów regulujące zachowania i działania członków grupy w konkretnej sytuacji (zawodowej i społecznej). Normy te dzielą się na prawne (formalne), które określają w kodeksach, regulaminach i statutach wzajemne zachowanie się członków grupy względem siebie i względem swego środowiska oraz normy zwyczajowe funkcjonujące w postaci niepisanych obyczajów i zwyczajów (stanowionych przez grupę i dla niej jedynie charakterystycznych), regulujące zachowanie się członków grupy względem siebie i w środowisku pracy.

## **Grupa celowa (purposeful group)**

zbiór trzech lub więcej osób współdziałających ze sobą by osiągnąć cel. Formowanie się grupy celowej jest procesem kilkietapowym. Wyodrębnia się cztery takie etapy: orientacji, rozwiązywania problemów wewnątrzgrupowych, funkcjonowania i wzrostu oraz etap kontroli i oceny działania grupowego.

Zachowanie się jednostki w grupie zależy od wielu czynników, jakimi są:

- dążność do podporządkowania się, bądź do dominacji;
- stopień akceptacji pozostałych uczestników grupy;
- stopień lęku i niepewności w interakcjach z innymi, zależny od tego, czy jednostka jest osobą ekstrawersyjną, czy introwersyjną;
- sił procesów pobudzania, czyli reaktywności. Osoba o wysokiej sile pobudzania (niskiej reaktywności), dobrze adaptuje się do otoczenia, potrafi działać skutecznie nawet pod wpływem stresu i zmęczenia i szybko regeneruje siły. Osoba o wysokiej reaktywności jest bardziej wrażliwa na zmiany w otoczeniu, mniej odporna na stres i utrudnienia, które obniżają elastyczność jej działania;
- temperament i ruchliwość. Osoba dynamiczna i ruchliwa szybko adaptuje się do zmian i jest elastyczna w działaniu;
- stopień samodzielności lub uzależnienia wynikający z charakteru i struktury zadania (działania);
- stopień uspołecznienia jednostki i internalizacji obowiązujących w grupie norm i wartości;
- stopień zainteresowania jednostki celami grupy i postrzegania przez nią szans ich realizacji;
- autorytet i efektywność działania przywódcy grupy zgodnie (lub niezgodnie) z oczekiwaniami jednostki.

## **Grupa formalna (formal group)**

Grupa celowa organizowana w sposób administracyjny dla realizacji określonego celu (zadania) funkcjonująca w obrębie organizacji (struktury) formalnej. Zadania członków takiej grupy oraz granice odpowiedzialności są regulowane przepisami, regulaminami, statutami a ich zachowania podlegają sformalizowanej kontroli. Formalnym przywódcą grupy jest kierownik dysponujący władzą i oceniający realizację przydzielonych jej zadań.

## **Grupa nieformalna (informal group)**

spontanicznie powstała mała grupa pracowników przedsiębiorstwa złączonych względnie trwałą więzią społeczną o wyraźnym osobowym charakterze na tle wspólnych celów i wartości. Podstawę działania takiej grupy stanowią niepisane, lecz zwyczajowo określone normy współżycia i współdziałania, nieformalnego przywództwa i sankcji. Nieformalnym przywódcą grupy jest lider, który czerpie siłę wpływu z osobistego autorytetu (L. H. Haber).

Spośród wielu rodzajów grup nieformalnych można wymienić:

- grupy koleżeńskie i towarzyskie, kierujące się własnym kodeksem postępowania, których istnienie ma korzystny wpływ na integrację pracowników i funkcjonowanie firmy;
- kliki i gangi, których działanie dezintegruje pracowników i utrudnia zdrowe funkcjonowanie firmy, generując różne procesy patologiczne.

## **Przywódtwo (leadership)**

Prawo do wydawania rozkazów w organizacji realizowane za zgodą i przy współpracy osób, które wykonują zadania na rzecz przywódcy.

Wyróżnia się cztery style przywództwa (wg L. E. Wiberga):

1. "Fundamentalistyczny", w którym decyzje wynikają z przyjętych koncepcji, teorii lub zasad i stanowią następstwo zaadaptowania pewnej formuły, recepty na trafne decyzje. Przywódcy, stosujący ten styl są strategami, lubią pionierskie rozwiązania i eksperymenty, tolerują brak pewności.
2. "Rządzący", w którym podstawą podejmowania decyzji są systemy, procedury, przepisy, a strukturalne

ramy podejmowania decyzji są tak opracowane, że rezultat daje się łatwo przewidzieć. Przywódcy stosujący ten styl są z natury biurokratami, nie tolerują niepewności i cenią sobie efektywność oraz oszczędność w dochodzeniu do wyników.

3. "Rozwijający", w którym podejmowanie decyzji opiera się na precedensie, tradycji, doświadczeniu. Przywódcy stosujący ten styl są motywowani przez własne odczucia i dążenia, a decyzje podejmują na podstawie wewnętrznego przekonania, iż oni wiedzą najlepiej co uczynić podstawą swojego postępowania. Zazwyczaj są oni nastawieni na współpracę i poparcie, potrafią tworzyć więź zespołową i zachowują lojalność wobec zwierzchników i podwładnych.

4. "Inspirujący", w którym decyzje są wynikiem impulsu, inspiracji, olśnienia, a więc wynikają z wewnętrznego przekonania menedżera, z indywidualnej jego orientacji. Styl ten stosują przywódcy charyzmatyczni, którzy dają przykład podwładnym, zachęcając ich w ten sposób do wysiłku. Każdy menedżer łączy w sobie cechy kilku stylów. Świadomie powinien wybierać styl najbardziej naturalny, najlepiej odpowiadający jego osobowości, dojrzałości podwładnych i sytuacji działania, dążąc do pomnażania korzyści organizacji, a nie tylko do osiągania własnej satysfakcji.

### **Stereotypy (stereotypes)**

Rozpowszechnione w określonych grupach społecznych silne i trwałe przekonania ujmujące osoby, przedmioty czy zjawiska, których dotyczą, w sposób zbytnio uproszczony i przesadny oparty często na niepełnej lub fałszywej wiedzy. Stereotypy różnią się od uprzedzeń. Mogą być one zarówno pozytywne jak i negatywne, uprzedzenia zaś, czy przesady, mają zawsze charakter negatywny. Negatywne stereotypy w określonych warunkach mogą się przekształcić w przesady, które mogą bardzo utrudniać poznanie zjawiska i rzetelną ocenę sytuacji (ocena wynikająca z uprzedzenia).

### **Osobowości menedżerów (managers' personalities)**

Typowe wzorce osobowe (profile psychologiczne) i zachowań menedżerów wobec problemów zarządzania. Zdaniem N. A. Horsteina praktyka zarządzania na Zachodzie wykształciła cztery wzorce osobowe menedżerów, jakimi są menedżerowie odważni, wyzywający, niezadowoleni i konformiści.

**Menedżerowie odważni** - to menedżerowie "zmierzający naprzód" w kierunku przyszłego kształtu organizacji. Prezentują się oni jako ludzie wartościowi, dojrzały, umiejący przysłużyć się sprawie, na której im zależy. Ich odwaga wynika z posiadanej wiedzy i doświadczenia, na podstawie których formułują swój osąd o funkcjonowaniu organizacji. Jeśli funkcjonuje ona źle cierpi na tym ich poczucie własnej wartości. Kierownicy tego rodzaju identyfikują się z organizacją i starają się dostarczyć wskazówek do jej pożądanego odnowy.

**Menedżerowie wyzywający** - to menedżerowie "sprzeciwiający się" istniejącej strukturze i funkcjonowaniu organizacji. Również i oni pragną odnowy, lecz zmierzają do niej poprzez wykazywanie niekompetencji przełożonych i domaganie się ukarania winnych za błędy popełnione w przeszłości. Są stale narażeni na konfrontację z aktualną władzą.

**Menedżerowie niezadowoleni** - to menedżerowie "oddalający się" od organizacji. Odrzucają oni zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze, brakuje im energii, ambicji i chęci do działania. Odczuwają swoją sytuację jako beznadziejną, ale nie wierzą w odnowę, w jej sens i potrzebę. Nie identyfikują się z organizacją, utrzymują wobec niej dystans i odgradzają się od panujących w niej niewygód i uciążliwości.

**Menedżerowie konformiści** - to menedżerowie "płynący z prądem". Uznają oni organizację w jej obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne i pragną aby była taka sama w przyszłości, zaś domaganie się zmian traktują jako "sianie zamętu". Ich motywacją jest dążenie do bycia akceptowanym. W żadnym wypadku nie kwestionują panującego porządku i bronią wartości utrwalających ich pozytywny obraz oraz zajmowaną pozycję.

### **Ograniczona racjonalność (limited rationality)**

Zasada głosząca, że zachowanie konsumenta jest zorientowane na określony cel a nie ma

maksymalizację satysfakcji, co oznacza, że konsument dąży do osiągnięcia pewnego pożądanego stanu wyrażanego w kategoriach poziomu aspiracji, który to poziom jest reprezentowany przez potrzeby i wartości zaspokajane przez nabyty produkt (usługę). Konsument często kieruje się przesłankami irracjonalnymi (np. naciskami reklamy, wymaganiami otoczenia, chęcią imponowania itp.) wyrażającymi jego preferencje, które ulegają zmianie w czasie i przynoszą mu w danej chwili pożądaną satysfakcję, co wcale nie musi być równoważne z podejmowaniem racjonalnych decyzji. Nie zachowuje się on zgodnie z tradycyjnymi modelami formułowanymi przez naukę ekonomii. Nie jest wcale zdolny do maksymalizacji swojej satysfakcji, ponieważ nie może znać całego układu alternatyw i nie ma możliwości dokonania wyboru tej, która mogłaby mu dostarczyć najwięcej zadowolenia (np. brak środków finansowych, brak dostatecznych informacji o jakości wyrobów, brak odczuwania pewnych potrzeb, zmiana struktury potrzeb itp.). Zamiast więc "maksymalizującego" zachowania się poszukuje on rozwiązań dostatecznie dobrych, a często też działa pod wpływem impulsu, nawyków i zwyczajów, czy naśladowania sposobów życia, gustów i poglądów innych ludzi.

### **Skuteczny menedżer (effective manager)**

menedżer, który wybiera właściwe rzeczy do zrobienia. Menedżer musi być przede wszystkim skuteczny, czyli umieć zrobić właściwe rzeczy. Musi on też być sprawny, tzn. musi opanować cały zakres umiejętności wchodzących w skład zarządzania i stosować każdą z tych umiejętności w odpowiednim momencie, czyli umieć robić rzeczy we właściwy sposób. Chociaż sprawność menedżera jest ważna - kluczem do powodzenia organizacji jest jednak jego skuteczność, gdyż ona decyduje o wykorzystaniu przez firmę nadarzających się okazji.

Według P. F. Druckera skuteczni menedżerowie odznaczają się następującymi cechami:

- wiedzą na czym schodzi im czas; pracują systematycznie nad zarządzaniem tą odrobiną swego czasu, który mają pod swoją kontrolą;
- koncentrują się na zewnętrznym świecie organizacji, skupiają swe wysiłki raczej na rezultatach niż na samej pracy, zaczynają raczej od pytania "jakich rezultatów się po mnie oczekuje" niż od pracy do wykonania, nie mówiąc już o technice i narzędziach;
- budują sukces firmy na zaletach, na siłach swoich, siłach zwierzchników, kolegów i podwładnych oraz ich zaletach dla danej sytuacji, czyli nad tym co kto potrafi zrobić. Nie budują na słabościach, nie zaczynają rzeczy, których zrobić nie mogą;
- podejmują skuteczne decyzje, wiedzą, że skuteczna decyzja jest zawsze rozstrzygnięciem opartym raczej na rozbieżnych opiniach, niż na zgodzie co do faktów, starają się podejmować niewiele decyzji, ale za to dobrze przemyślanych i o zasadniczym znaczeniu.

W nowoczesnym biznesie potrzebna jest wyjątkowa skuteczność. Jest ona jednym z podstawowych wymagań w grze o efektywne działanie organizacji i sama w sobie stanowi największy wkład w jej egzystencję i rozwój. W naszym kraju skuteczność menedżerska stanowi nadzieję na wyższą efektywność gospodarki i nadrobienie dzielącego nas dystansu.

### **Upředzenie (prejudice)**

nieprzychylnie nastawienie do kogoś lub czegoś; negatywny stosunek uczuciowy oparty na zespole przekonań, opinii i sądów wartościujących, wyrażających się w przejawianiu niechętniej, dezaprobującej postawy, a często też w działaniach dyskryminacyjnych. Ten negatywny stosunek wiąże się również z funkcjonowaniem w świadomości jednostki (świadomości społecznej) pewnych stereotypów, mitów, poglądów natury społecznej, obyczajowej, religijnej, historycznej. Upředzenia powstają w świadomości jednostek i grup społecznych bez żadnych bezpośrednich negatywnych doświadczeń z obiektem upředzenia.

Nauka różnie wyjaśnia to negatywne zjawisko społeczne i kulturowe. W kwestii determinant upředzeń istnieje wiele poglądów. Można na przykład uważać, że do powstawania, czy utrwalania upředzeń przyczyniają się następujące zjawiska:

- ekonomiczna i polityczna rywalizacja, bądź konflikt spowodowany niezgodnością celów ekonomicznych, politycznych czy ideologicznych;
- rywalizacja o pracę, szczególnie gdy trzeba o nią rywalizować z członkami grup mniejszościowych lub

powszechnie uznawanych za nie lubiane;

- narastająca frustracja wśród osób o niskiej pozycji społeczno-ekonomicznej i niskim wykształceniu powodująca przenoszenie swego niepowodzenia na innych;
- nadmierny konformizm w stosunku do istniejących norm społecznych bądź ideologicznych, stereotypy poglądu na świat wynikające ze spadku poziomu wykształcenia, bądź dogmatyzacji umysłowości;
- potrzeba odczuwania wyższości nad drugą osobą lub grupą osób wynikająca z cech charakteru, bądź sposobu wychowania (tzw. osobowość autorytarna).

### **Wzór idealnego menedżera (model of ideal manager)**

zespół norm i wyobrażeń funkcjonujących w świecie biznesu o wartościach (walorach), którymi powinien się wykazywać oraz zachowaniach, które winien realizować współczesny menedżer. Na podstawie badań dotyczących oczekiwań pracowników wobec przełożonego przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych idealny menedżer powinien (według W. F. Glucka):

- być lojalnym, inspirować i kontaktować się z pracownikami,
- być twórczym, optować za innowacjami, zachęcać do tego pracowników,
- interesować się kwalifikacjami pracowników i pomagać przy ich podnoszeniu,
- systematycznie sprawdzać, czy pracownicy właściwie wykonują polecenia,
- starać się zrozumieć intencje pracowników i podejmowane przez nich decyzje,
- stawiać potrzeby pracowników ponad swoje własne,
- umieć decydować i wybierać szybko najwłaściwszy wariant decyzji bez jałowych dyskusji i pytania wszystkich o zdanie,
- słuchać, co mówią pracownicy, nie lekceważyć ich opinii i sugestii,
- skłaniać (mobilizować) pracowników do maksymalnych wysiłków, bez przesadnych nacisków,
- interesować się ich osobistymi problemami, stawiając na pierwszym miejscu ich pracę w firmie,
- być "reformowalnym", elastycznym i podążać z duchem czasu,
- zabiegać o szacunek podwładnych i podnosić swój autorytet.

### **Nawyk (habit)**

Przyzwyczajenie; skojarzeniowy (asocjacyjny) mechanizm ukierunkowujący zachowanie zdeterminowany przez wzmocnienie (nagrodę); nabyta zdolność (dyspozycja) do określonego zachowania się o charakterze szablonowym, niejako automatycznym.

Nawyki kształtują się w procesie wielokrotnego powtarzania tych samych czynności według wyuczonego wzoru. Nie wymagają one namysłu, refleksji ani koncentracji uwagi. Utrwalony nawyk ma swoją siłę. Siła nawyku (habit strength) odgrywa "sterujący" wpływ w procesie zachowania się jednostki.

Nawyki w znacznej mierze determinują także zachowanie konsumentów, co wyraża się przede wszystkim w dokonywaniu zakupów tych samych dóbr i usług, często także w tym samym miejscu. Niektórzy konsumenci, zwłaszcza konserwatywni, niechętnie kupują nowości, utrwalają swoje przyzwyczajenia i upodobania, a ich zachowania na rynku stają się najczęściej reakcjami nawykowymi, trudnymi do wyeliminowania.

### **Funkcje zarządzania (management functions)**

role, zespoły czynności jakie pełni zarządzanie w każdej organizacji. W literaturze przedmiotu szeroko rozpowszechniony jest podział czynności zarządzania wzorowany na propozycji H. Fayola, który rozróżniał: planowanie, organizowanie, pobudzanie do działania (motywowanie) i kontrolowanie. We współczesnym zarządzaniu taki podział jest zbyt wąski i zbyt słabo akcentuje rolę stosunków między organizacją a otoczeniem jej działania.

Szersze spojrzenie na funkcje zarządzania proponują F. E. Kast i J. E. Rosenzweig. Według tych autorów na zarządzanie składają się następujące szczegółowe funkcje (za M. Bielskim):

1. Utrzymywanie kompleksowego spojrzenia na organizację jako system i jej bieżącą sytuację:
  - obserwowanie i analizowanie warunków i trendów w otoczeniu;
  - analizowanie mocnych i słabych punktów poszczególnych podsystemów organizacji.

2. Formułowanie celów i strategii organizacji jako całości:
  - długo, średnio i krótkookresowe planowanie;
  - formułowanie zasad i trybu ustalania celów (stopień partycypacji uczestników, odgórne czy oddolne konstruowanie planów itp.).
3. Organizowanie podsystemu technicznego i podsystemu struktury:
  - specjalizacja zadań i określanie ich treści;
  - sposoby koordynacji wyspecjalizowanych zadań;
  - zróżnicowanie komórek i podsystemów (dyferencjacja);
  - integracja wszystkich elementów organizacji.
4. Projektowanie systemu informacyjno-decyzyjnego:
  - ustalanie operacyjnych mierników realizacji zadań i efektywności;
  - system decyzji planistycznych i koordynacyjnych;
  - zbiory danych dla decyzji strategicznych i bieżących.
5. Kształtowanie systemu kierowania ludźmi:
  - formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i ról pełnionych przez nie w organizacji;
  - system motywacji do pracy, nagrody zewnętrzne i wewnętrzne;
  - dynamika grup;
  - styl kierowania.
6. Usprawnianie funkcjonowania organizacji:
  - analiza działalności;
  - analiza opinii klientów i uczestników organizacji;
  - rozwój i zmiany w organizacji;
  - usprawnianie zarządzania.

### **Ograniczona racjonalność (limited rationality)**

Zasada głosząca, że zachowanie konsumenta jest zorientowane na określony cel a nie ma maksymalizację satysfakcji, co oznacza, że konsument dąży do osiągnięcia pewnego pożądanego stanu wyrażanego w kategoriach poziomu aspiracji, który to poziom jest reprezentowany przez potrzeby i wartości zaspokajane przez nabyty produkt (usługę). Konsument często kieruje się przesłankami irracjonalnymi (np. naciskami reklamy, wymaganiami otoczenia, chęcią imponowania itp.) wyrażającymi jego preferencje, które ulegają zmianie w czasie i przynoszą mu w danej chwili pożądaną satysfakcję, co wcale nie musi być równoważne z podejmowaniem racjonalnych decyzji. Nie zachowuje się on zgodnie z tradycyjnymi modelami formułowanymi przez naukę ekonomii. Nie jest wcale zdolny do maksymalizacji swojej satysfakcji, ponieważ nie może znać całego układu alternatyw i nie ma możliwości dokonania wyboru tej, która mogłaby mu dostarczyć najwięcej zadowolenia (np. brak środków finansowych, brak dostatecznych informacji o jakości wyrobów, brak odczuwania pewnych potrzeb, zmiana struktury potrzeb itp.). Zamiast więc "maksymalizującego" zachowania się poszukuje on rozwiązań dostatecznie dobrych, a często też działa pod wpływem impulsu, nawyków i zwyczajów, czy naśladowania sposobów życia, gustów i poglądów innych ludzi.

### **Zarządzanie (management)**

Układ działań regulujących funkcjonowanie danej organizacji, zgodnie z wytyczonymi celami. Definicji tego pojęcia jest wiele. Jest ono interpretowane dość dowolnie, tak że często nie ma jasności, czemu zarządzanie służy i jakie są jego cele. Dla przykładu można przytoczyć kilka definicji tego terminu. "Zarządzanie umownie można rozumieć jako szczególny rodzaj kierowania, w którym podstawą oddziaływania na przedmiot kierowania jest sformalizowana hierarchiczna nadrzędność podmiotu kierowania, tj. władza wynikająca z formalnej hierarchii". (J. Kurnal)

"Istotą funkcji zarządzania (...) jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów". (J. Zieleniewski)

"Zarządzanie to taki rodzaj kierowania w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchię i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno-energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji bądź z samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskiwania tych zasobów". (L. Krzyżanowski)

"Zarządzanie to ustawiczny proces tworzenia reguł ładu w danym układzie w postaci norm, planów, instrukcji i innych jeszcze dokumentów. Ze swego założenia mają one być instrumentami koordynacji w poszukiwaniu rzeczowych i osobowych składników działalności, ich rozmieszczaniu i stosowaniu do określonych w tej dziedzinie celów" (Encyklopedia biznesu, t. 2, Warszawa 1995, s. 1138).

W świetle podanych definicji zarządzanie obejmuje funkcje dotyczące: utrzymania równowagi z otoczeniem, planowania, organizowania, motywowania, kontroli i analizy wyników. Można je więc określić jako kompleks (system) wzajemnie powiązanych działań i decyzji, które mają na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów w zorganizowanych strukturach oraz współpracę z otoczeniem zewnętrznym organizacji w taki sposób, aby przyjęte przez nią cele mogły być osiągnięte skutecznie, sprawnie i efektywnie.

### **Nawyk (habit)**

Przyzwyczajenie; skojarzeniowy (asocjacyjny) mechanizm ukierunkowujący zachowanie zdeterminowany przez wzmocnienie (nagrodę); nabyta zdolność (dyspozycja) do określonego zachowania się o charakterze szablonowym, niejako automatycznym.

Nawyki kształtują się w procesie wielokrotnego powtarzania tych samych czynności według wyuczonego wzoru. Nie wymagają one namysłu, refleksji ani koncentracji uwagi. Utrwalony nawyk ma swoją siłę. Siła nawyku (habit strength) odgrywa "sterujący" wpływ w procesie zachowania się jednostki.

Nawyki w znacznej mierze determinują także zachowanie konsumentów, co wyraża się przede wszystkim w dokonywaniu zakupów tych samych dóbr i usług, często także w tym samym miejscu. Niektórzy konsumenci, zwłaszcza konserwatywni, niechętnie kupują nowości, utrwalają swoje przyzwyczajenia i upodobania, a ich zachowania na rynku stają się najczęściej reakcjami nawykowymi, trudnymi do wyeliminowania.

### **Metody zarządzania (management methods)**

zespoły czynności i środków zalecane przez naukę i stosowanie przez menedżerów dla podnoszenia skuteczności zarządzania z punktu widzenia realizacji jego celów i funkcji.

Metody zarządzania tworzy się przez dobór właściwych metod planistycznych, organizacyjnych, motywacyjnych i kontrolnych tak aby stanowiły one komplementarną całość oraz sposobów komunikowania się ludzi w przedsiębiorstwie zapewniających właściwe pełnienie ich ról zawodowych, percepcję sytuacji pracy i harmonijną współpracę.

Teoria i praktyka wypracowały setki takich metod, które dotyczą zarówno zarządzania traktowanego ogólnie jak i problemowo. Metody, które dotyczą wybranych funkcji zarządzania określane są jako zarządzanie przez... (management by...). Przykładem takich metod są:

- zarządzanie przez cele (management by objectives): wspólne opracowywanie zadań przez przełożonych i podwładnych oraz przydzielanie odpowiedzialności indywidualnej za osiągnięcie zakładanych wyników;
- zarządzanie przez wyniki (management by results): egzekwowanie pracy i ocena współpracowników według uzyskanych rezultatów;
- zarządzanie przez delegowanie (management by delegation): nadawanie pełnomocnictwa i przyjęcia związanej z tym odpowiedzialności w celu odciążenia przełożonego i wzmocnienia motywacji podwładnych;
- zarządzanie przez motywację (management by motivation): stosowanie stałej wysokiej motywacji przez położenie nacisku na potrzeby samorealizacji;
- zarządzanie przez partycypację (management by participation): podejmowanie przez pracowników decyzji w ustalaniu celów i udział w ich realizacji w celu identyfikowania się z postawionymi celami;
- zarządzanie przez inspirację (management by inspiration): kreowanie idei mających wyzwolić u

podwładnych inicjatywę w kierunku pożądanym przez generatora idei;

- zarządzanie przez system (management by system): racjonalne zorganizowanie i usystematyzowanie całego procesu produkcji i komputerowe jego wspomaganie.

Metody zarządzania często też określane są mianem technik zarządzania, przez które rozumiane są sposoby działania, za pomocą których menedżer może oddziaływać na ludzi, inne rzeczy i procesy w celu rozwiązywania problemów zarządzania.

### **Zarządzanie sprawnościowe (performance management)**

Zarządzanie łączące dobrą teorię zarządzania z praktyką, aby najlepiej zaspokoić potrzeby organizacji związane z osiągnięciem zysku i budową korzystnego wizerunku w otoczeniu.

Wprowadzenie tego zarządzania wymaga spełnienia takich warunków, jak:

1. Określenie funkcji i celów, które pozwala na wyodrębnienie podstawowych operacji i wprowadzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej. Następuje ustalenie wyników, jakie ma osiągnąć każda jednostka organizacyjna. Na tej podstawie odbywa się podział zadań na te jednostki i określa się zadania dla każdego pracownika.
2. Obserwacja sprawności i wyników polegająca na określaniu podstawowych zadań i kryteriów sprawności oraz dyskusowaniu ich przez pracowników w sekcjach, a następnie po uzgodnieniu, zadania przedstawia się w postaci wykazu (macierzy).
3. Powiązany i uporządkowany układ komunikowania się polegający na rzetelnej wymianie informacji zarówno pionowo jak i poziomo i stworzeniu kanałów reagowania oraz sprzężeń zwrotnych.
4. Rozwój personelu i ocena wyników jego pracy, co polega na opracowaniu specjalnego systemu oceny pracowników na wszystkich szczeblach i regularnym jej dokonywaniu (przynajmniej raz w roku). W regularnie prowadzonych z każdym pracownikiem rozmowach powinny być omawiane jego zadania i cele w najbliższym okresie oraz sprawy dalszej kariery i potrzeby szkoleniowe.
5. Systemy informacyjne zarządzania, które powinny umożliwiać i ułatwiać pomiary sprawności i porównywanie wyników z uprzednim zadaniem i celami stosując do tego celu odpowiednio przystosowany system kontroli komputerowej (system kontroli zużytego czasu).

### **Asertywność**

Jest zespołem osobistych kompetencji i umiejętności wyznaczających zachowania w stosunkach międzyludzkich charakteryzujące się realizowaniem cenionych wartości i przekonań oraz obroną obrazu własnej osoby. S. Rees i R. Graham sformułowali dwanaście następujących praw określających asertywność:

1. prawo do domagania się tego, czego chcemy (wraz ze zrozumieniem, że druga strona może powiedzieć "nie"),
2. prawo do własnego zdania, uczuć i emocji oraz odpowiedniego ich wyrażania (nie naruszającego elementarnych norm społecznych i moralnych),
3. prawo wypowiedzania opinii, które nie mają logicznej podstawy i których nie musimy uzasadniać (np. intuicyjne myśli i uwagi),
4. prawo do podejmowania własnych decyzji i radzenia sobie z ich skutkami,
5. prawo do dokonania wyboru, czy chcemy być zaangażowani w czyjeś problemy,
6. prawo do braku znajomości i zrozumienia określonej dziedziny, kwestii itd.,
7. prawo do popełniania błędów,
8. prawo do odnoszenia sukcesów,
9. prawo do zmiany zdania,
10. prawo do prywatności,
11. prawo do bycia w samotności i niezależności
12. prawo do zmieniania się i bycia asertywnym.

### **Analiza ABC**

Nazwa wynika z procedury postępowania polegającej na porządkowaniu i grupowaniu elementów analizowanych zagadnień według stopnia ich znaczenia, określonego trzema pierwszymi literami alfabetu. Analiza ABC ma liczne zastosowania w ocenie grup zapasów magazynowych pod względem wysokości i szybkości sprzedaży, w ocenie programów asortymentowych zamierzonej

produkcji, w grupowaniu nabywców z punktu widzenia wysokości sprzedaży itp. Procedura analizy ABC, według R. Nistrója, polega na:

- obliczeniu procentowych wskaźników udziału analizowanych elementów w wielkości przyjętej jako kryterium oceny ich znaczenia (np. suma sprzedaży ogółem, suma osiągniętych marż brutto),
- porządkowaniu elementów według malejących wskaźników udziału,
- obliczeniu skumulowanych wskaźników udziału,
- zobrazowaniu wyników w układzie współrzędnych, gdzie na osi x wyszczególnia się uporządkowane elementy, a na osi y - skumulowane wskaźniki udziału,
- wydzieleniu podzbiorów A, B i C, przyjmując jako granicę zamykającą przedział A - element x odpowiadający lub położony najbliżej wskaźnika 40% na osi y oraz jako granicę zamykającą przedział B - odpowiednio 80%.

### **Grupa interesów**

Zespół osób złączonych wspólnym celem, ideą, interesem itp. Występuje w formie skoncentrowanej i rozproszonej, Zdaniem M. i R. Friedman: "Każdy krok, który w znaczącym stopniu oddziałuje na grupę skoncentrowaną - zarówno korzystnie, jak i niekorzystnie - ma tendencje do wywoływania istotnych, występujących natychmiast i bardzo widocznych skutków dla poszczególnych członków tej grupy. Skutki tych samych kroków dla poszczególnych członków grupy rozproszonej - znów korzystnych czy niekorzystnych - są zwykle drobne, pojawiają się z większym opóźnieniem i są mniej widoczne. Szybka, skoncentrowana reakcja jest w demokracji głównym źródłem siły grup wspólnych interesów". Jest to ważna wskazówka zarówno dla polityków w ich obietnicach gospodarczych oraz w zdolnościach ich spełniania jak i dla formowania składu i siły grupy interesów.