

# 1. Podstawowe definicje

- **Organizacja** – całość, charakteryzująca się tym, że posiada jasno zdefiniowany cel własnego istnienia i funkcjonowania (**celowość istnienia organizacji**: cel – stały punkt, do którego dążymy, zadania – wynikają z czegoś, np. z dekompozycji celu, funkcja – zdolność organizacji do osiągnięcia celów i zadań), składa się z elementów, części, które można określić i wyodrębnić, elementy organizacji są ze sobą powiązane różnymi relacjami – są niezbędne by organizacja mogła realizować swoje cele, jednym z elementów organizacji jest człowiek (najważniejszy element) – interpretuje się go na tle cyklu życia organizacji, elementy współprzyczyniają się do powodzenia całości (do osiągnięcia celów).
- **System** – celowo wyodrębniona całość składająca się z elementów wraz z powiązaniem między nimi (np. organizacja)
- **Organizowanie** – metody i techniki organizatorskie, za pomocą których rozwiązuje się problemy organizatorskie.
- **Metody organizatorskie** – stanowią usystematyzowane postępowanie oparte na naukowych zasadach badawczych, które mają na celu rozwiązanie problemów organizatorskich dla organizacji istniejących lub projektowanych. Do **cech** metody organizatorskiej zalicza się powtarzalność rezultatów oraz iż jest to narzędzie funkcji organizowania prowadzące do zmian w sposób celowy i systematyczny.
- **Technika organizatorska** – część metody organizatorskiej; określony wzorzec postępowania badawczego, na który składają się przynajmniej dwa elementy: instrument badawczy w postaci modelu/algorytmu/procedury i/lub przyrządów specjalistycznych oraz sposób wykorzystania tego instrumentu w celu realizacji założeń metody (sposób ten określają przyjęte koncepcje postępowania na podstawie badań naukowych i doświadczeń projektowych).
- **Problem organizatorski** – rodzaj zadania/sytuacji, której nie można rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Jego rozwiązanie jest możliwe dzięki czynnościom myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy podmiotu. Do **cech sytuacji problemowej** zalicza to, iż zawsze ma określony moment w czasie, trzeba przeznaczyć jakieś zasoby na jej rozwiązanie, a także musi się pojawić chęć rozwiązania tej sytuacji (u menedżera); istotne jest również, iż jeśli jest jedno rozwiązanie lub nie ma go wcale, to sytuacja taka nie jest problemowa.

# 2. Metody podejścia organizatorskiego

- **Podejście opisowo-ulepszące** – ma charakter podejścia (metody) diagnostycznej – czołowe miejsce zajmuje opis (rejestracja) stanu faktycznego poddawany później analizie i ocenie w celu zaprojektowania wariantów usprawnień.
- **Podejście funkcjonalno-wzorujące** – opiera się na projektowaniu (prognozowaniu) koncepcji stanu idealnego, a więc ma charakter metody prognostycznej – opis szczegółowy stanu faktycznego zastępuje się projektowaniem wizji stanu idealnego (wzorcowego) oraz poszukiwaniem sposobów zaadaptowania go do istniejących warunków i możliwości realizacyjnych.
- **Podejście diagnostyczno-funkcjonalne** – stara się pogodzić podejście opisująco-ulepszące z podejściem funkcjonalno-wzorującym.

### 3. Klasyfikacja problemów organizatorskich i metodyk postępowania organizatorskiego

kryterium	rodzaj	opis (wykorzystywane metody, przykład – dotyczy kryterium Simona i Newella)		
Simona i Newella	dobrze ustrukturalizowany	o charakterystykach ilościowych, da się go zmierzyć i skwantyfikować	<b>ilościowe</b> (wybiera się rozwiązanie optymalne), np. <i>badania operacyjne, metodykę diagnostyczną, badania metod pracy</i>	
	słabo ustrukturalizowany	o charakterystykach ilościowo-jakościowych, częściowo mierzalny	<b>ilościowe i jakościowe</b> , w rozwiązywaniu problemu wykorzystuje się <b>metody systemowe</b> , np. <i>metodę analizy systemowej</i>	optymalizacja wielkości partii produkcyjnej
	nieustrukturalizowany	o charakterystykach z przewagą jakościowych – można je opisać werbalnie, nie da się natomiast opisać ich matematycznie	<b>jakościowe</b> , do rozwiązywania wykorzystuje się <b>metody i techniki heurystyczne</b> , np. <i>burza mózgu</i>	problemy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
merytoryczne	dewiacyjne	odchylenie od normalnego toku funkcjonowania organizacji; powodują wyraźne, negatywne skutki, jednak przyczyny tego stanu nie są znane		
	twórcze	nie ma oznak niewłaściwego funkcjonowania organizacji, istnieje jednak potrzeba usprawnienia, udoskonalenia organizacji ze względu na zmieniające się warunki (nowe technologie, rozwój)		
	optymalizacyjne	brak jest widocznych oznak niewłaściwej sytuacji, a chodzi o szersze, lepsze wykorzystanie zasobów lub ich kombinacji; należy wziąć tu pod uwagę <b>ekonomiczne zasady funkcjonowania organizacji</b> (nie można ich łączyć): <u>zasadę maksymalizacji efektu</u> (cała organizacja) albo <u>zasadę minimalizacji nakładów</u> (wewnątrz organizacji – tylko koszty, tzn. minimalizacja zużytych zasobów na osiągnięcie celu)		
stopnia złożoności	proste	na poziomie stanowisk/grup stanowisk (dotyczy układu)		
	złożone	na poziomie oddziału/wydziału (dotyczą podsystemu)		
	wysoce skomplikowane	na poziomie całej organizacji (dotyczą systemu)		

- **Diagnostyczna metodyka postępowania organizatorskiego (DMPO)** – badanie i usprawnianie istniejącej organizacji (wychodzi od diagnozy stanu dotychczasowej organizacji istniejącej). Stosuje się ją do rozwiązywania problemów dobrze ustrukturalizowanych.
- **Prognostyczna metodyka postępowania organizatorskiego (PMPO)** – w czystej postaci stosowana do projektowania organizacji, wykorzystywana również do badania i usprawniania już istniejących (myślenie oczekiwaniami, funkcjami a nie przez pryzmat obszaru organizacji). Stosuje się ją do rozwiązywania problemów dobrze i słabo ustrukturalizowanych.
- **Metodyka mieszana** – stara się wykorzystać zalety metody prognostycznej (wzorcowy system) i unikać wad metody diagnostycznej.

## 4. Metodyki postępowania organizatorskiego

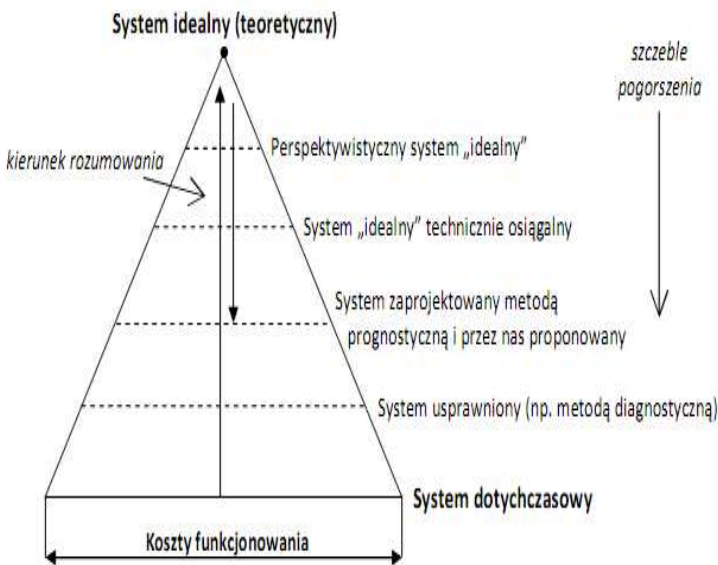
### A. Diagnostyczna metodyka postępowania organizatorskiego

- **Metodyka opisowo-ulepsząca.** Celowe i systemowe postępowanie oraz obiektywna i krytyczna analiza i ocena podstawowych czynników decydujących o sprawności danej organizacji i procesów pracy poprzez zastosowanie różnych metod i technik badawczych.
- **Wady podejścia diagnostycznego:** najdroższe postępowanie badawcze, pracochłonność, wieloetapowość postępowania, usuwanie przyczyn złego funkcjonowania i brak badania kierunku funkcjonowania (rozwoju) organizacji.
- **Metoda diagnostyczna** bazuje na przekonaniu, że organizacje dotychczas funkcjonującego systemu można usprawnić tylko w drodze identyfikacji, diagnozy i oceny stanu istniejącego, wykrycia wszystkich nieprawidłowości oraz zaprojektowaniu usprawnień i ich wdrożeniu; należy określić zakres zbieranych danych oraz głębokość prowadzonych zmian.
- **Wskaźniki Mundla:** 1. Cel (po co?), 2. Wzór wyrobu (co?), 3. Materiał (z czego?), 4. Kolejność (kiedy?), 5. Miejsce (gdzie?), 6. Sprzęt (czym?), 7. Sposób (jak?), 8. Wykonawca (kto?). **uwaga:** kolejność nie jest przypadkowa!
- **Techniki diagnostyczne** – narzędzia (mierniki) metody:
  - **technika organizowania pracy (TOP; technika kartowania)** – część metod badania pracy; zawiera trzy obszary/kroki postępowania: badanie i usprawnianie metod pracy, normowanie pracy, kwalifikowanie pracy. Wykorzystuje gotowe karty, które są opracowane w ramach badania i usprawniania pracy; służy do zbierania danych oraz oceny efektów usprawnień
  - **technika ankietowa** – zbieranie informacji za pomocą ankiet; często istnieją gotowe standardy ankiet do wybranych obszarów organizacji, które można dostosować do swoich wymagań
  - **technika algorytmiczna (probabilistyczna)** – jedyna technika diagnostyczna, która jest techniką systemową; polega na badaniu organizacji po to, aby nakreślić podsystemy organizacji i określić najbardziej prawdopodobne przyczyny złego funkcjonowania i skutki zmian)
- Podstawowym kryterium badań diagnostycznych jest **sprawność**. Obejmuje ono: skuteczność – stopień zbliżenia się do celu lub stopień osiągnięcia celu, ekonomiczność – stosunek wyniku użytecznego do poniesionych kosztów (nakładów), korzystność – różnica pomiędzy wynikiem użytecznym, a kosztem funkcjonowania (nakładania).

### B. Progностyczna metodyka postępowania organizatorskiego

- **Metodyka funkcjonalno-wzorująca.** Punktem wyjścia jest stan idealny organizacji. Twórcy: G. Nadler (organizacja systemowa), Altszuler (maszyna idealna).
- **Zalety podejścia prognostycznego:** podejście jest bardziej uczące niż diagnostyczne, daje rozwiązanie na dzisiaj i na przyszłość (biznesplan rozwoju organizacji), daje rozwiązania statystycznie na wyższym poziomie zorganizowania niż podejście diagnostyczne (wychodzimy ze stanu idealnego – pogarszamy możliwie jak najmniej), łatwość wdrożenia (mniejsze opory, akceptacja i zaangażowanie pracowników – nie ma diagnozy, nie ma winnych, nikt nie musi udowadniać, że u niego jest wszystko w porządku), łatwiej przyjmują się usprawnienia (kojarzące się z nowoczesnością), małe prawdopodobieństwo zbiegnięcia z drogi do stanu idealnego.
- Wada podejścia prognostycznego:** wymaga wykorzystania wysoko wykwalifikowanego zespołu.

- **Metoda prognostyczna** bazuje na przekonaniu, że dokonanie istotnego usprawnienia organizacji jest możliwe jedynie w oderwaniu od istniejących rozwiązań, które obciążają psychicznie organizatora, a przez to rzutują na projektowany system i nie pozwalają na nowatorskie spojrzenie. Punktem wyjścia jest w niej wizja systemu idealnego, która pozwala zorientować i ukierunkować nasze poszukiwania, mimo że jesteśmy świadomi nieosiągalności takiego rozwiązania. Projektowanie systemu realnego polega na poszukiwaniu rozwiązań między tym, co jest absolutnie najlepsze, a tym, co jest możliwe.
- **Fazy:** synteza w postaci systemu idealnego, ocena możliwości jego użycia, analiza co do szczegółowości zastosowania rozwiązania.
- **Warunki stosowania metodyki prognostycznej Nadlera (metody systemowej):** organizacja jako system (! warunek konieczny!), system pracy stanowi statystyczną oraz dynamiczną kombinację zasobów ludzkich, fizycznych i finansowych (pozwala przekształcać wejścia, tj. materiały, informacje, osoby, na pożądane wyjścia, tj. produkty i usługi; transformacja przebiega w czarnej skrzynce), organizacja jako całość (funkcjonowanie każdego elementu organizacji bada się w kontekście całości i rozpatruje się z możliwie wysokiej płaszczyzny), działalność każdego elementu rozpatruje się nie według stanu obecnego, ale w kontekście jego przyszłego rozwoju.
- **Trójkąt kosztów Nadlera** (prezentujący ideę projektowania organizacji metodą prognostyczną):



- **System idealny** – system najdoskonalszy, działający bez jakichkolwiek ograniczeń i realizujący swoje działania w idealnych warunkach. Prawdziwie idealna sytuacja zajdzie, gdy koszt realizacji funkcji jest zerowy.
- **Perspektywistyczny system „idealny”** – system, który w dającej się przewidzieć przyszłości, uwzględniając prawdopodobieństwo wszystkich wynalazków, mając nieograniczony dostęp do zasobów, możliwy do osiągnięcia.
- **System „idealny” technicznie osiągalny** – system, który dzisiaj przy nieograniczonych zasobach dostępności do wszystkich wynalazków w skali globalnej jesteśmy w stanie zbudować (najlepsze rozwiązanie jakie możemy osiągnąć dzisiaj).
- **System proponowany** – system, który dzisiaj przy ograniczonych zasobach i ograniczonej dostępności do wynalazków jesteśmy w stanie zbudować

## 5. Wskaźniki zmian organizatorskich

wskaźnik	opis
reorientacja	nowa wizja oraz cele (mobilizacja do działania, poprzez ukazanie jak zła jest obecna sytuacja organizacji)
restrukturyzacja	zmiana sposobów produkcji oraz organizacji infrastruktury: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ opracowanie ekonomicznego modelu organizacji, model ten ukazuje, w jaki sposób wytwarzany jest wynik finansowy</li> <li>✓ reorganizacja rzeczowej infrastruktury (maszyny, urządzenia, budynki) w celu dostosowania jej do nowych celów organizacji</li> <li>✓ reengineering – projektowanie procesów produkcyjnych</li> </ul>
rewitalizacja	wypracowanie nowej strategii i orientacji rynkowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zmiany w strategicznej orientacji (zawężenie lub rozszerzenie zakresu działania)</li> <li>✓ komputeryzacja – układ nerwowy organizacji, integracja wokół systemu tworzenia sieci</li> </ul>
regeneracja	stworzenie systemu bodźców do ciągłego uczenia się i odnawiania, zarówno na poziomie indywidualnym jak i całej organizacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ system bodźców motywujących do działań zgodnych z nowymi celami</li> <li>✓ system ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników</li> <li>✓ system uczenia się organizacyjnego</li> </ul>

## 6. Metoda analizy systemowej

- **Metoda analizy systemowej** jest pewnym sposobem myślenia, rozwiązywania problemów lub sposobem postępowania, w którym zjawiska traktowane są kompleksowo w swoich zależnościach wewnętrznych i zewnętrznych.
- **Cechy metody analizy systemowej:**
  - analizowany obiekt należy interpretować jako system
  - metoda ma całościowy, systemowy charakter
  - wynik analizy jest systemem – nie otrzymujemy jednego parametru, tylko wiele z różnych dziedzin wzajemnie powiązanych
- **Procedura metody analizy systemowej:**
  1. Procedury wyrosłe na gruncie inżynierii systemów (bada się obiekt z pozycji systemowej, konstruuje się model, bada się model i wyniki przenosi się na system uogólniając i uwzględniając elementy nie zastosowane w modelu (jakościowe), ocena zachowania organizacji na wynikach z modelu)
  2. Procedury pośrednie między metodami systemowymi a organizatorskimi (próbują wykorzystać narzędzia systemowe do badania organizacji poprzez symulację parametrów np. ekonomicznych)
  3. Procedury organizatorskie (badania organizacji z pozycji systemu, całościowe, kompleksowe).
- **Etapy metody analizy systemowej (badanie i usprawnianie organizacji już istniejącej):**
  - Etap 1. Systemowa analiza struktury organizacji (SASO) – czy organizacja, którą się zajmujemy, jest zbudowana prawidłowo, jak jest zbudowana (z jakich elementów, jak są one powiązane), czy struktura jest właściwa dla organizacji.
  - Etap 2. Systemowa analiza funkcji organizacji (SAFO) – dla każdego elementu należy określić funkcje, cele i zadania (planowe), analiza pionowa i pozioma hierarchii funkcji.
  - Etap 3. Systemowa analiza funkcjonowania (SAF) – badanie wyjść wszystkich wydzielonych elementów struktury organizacji (jaki efekty otrzymujemy z funkcjonowania obiektu).
  - Etap 4. Dokonanie oceny funkcjonowania systemu (najważniejszy – systemowy – etap) – nałożenie na siebie trzech ww. analiz cząstkowych oraz zbadanie wszystkich możliwych relacji między nimi; kryterium: stopień realizacji zadań, funkcji (porównanie wejścia i wyjścia), badanie zgodności poziomej i pionowej hierarchii funkcji (czy funkcje pracują na rzecz organizacji jako całość)
- **Etapy metody analizy systemowej (projektowanie nowego systemu):**
  1. SAF (Etap 3. Systemowa analiza funkcjonowania),
  2. SASO (Etap 1. Systemowa analiza struktury organizacji),
  3. SAFO (Etap 2. Systemowa analiza funkcji organizacji),
  4. Etap 4. Dokonanie oceny funkcjonowania systemu (nałożenie na siebie trzech ww. analiz).
- **Parametry analizy systemu:**
  - mierniki badające wejście
  - czynniki określające wyjście
  - elementy rachunku ekonomicznego
  - kryteria uwzględniające wewnątrz systemu, wejście i wyjście

## 7. Metody i techniki heurystyczne

- **Metody i techniki heurystyczne** – metody twórczego rozwiązywania problemów; metody służące do rozwiązywania problemów nieustrukturalizowanych. Ich istotą jest oddzielenie od siebie w czasie dwóch głównych faz: 1. Faza generowania pomysłów, 2. Faza oceny pomysłów.
- **Techniki twórczego rozwiązywania problemów:**
  - Techniki analityczne (bardziej uporządkowane w porównaniu z heurystycznymi):
    - ✓ **Morfologia Zwicky’ego** – bada cechy sytuacji problemowej i poszukuje rozwiązania z kombinacji cech rozwiązań: znanych, sprzecznych i niemożliwych, obietujących.
    - ✓ **Algorytm wynalazku** – poszukuje sprzeczności technologicznych, np. moc silnika a spalanie
  - Techniki heurystyczne:
    - ✓ **Burza mózgów** – do grupy, w której przeprowadzamy burzę mózgów, należeć powinni: eksperci dziedziny badanej, eksperci dziedzin pokrewnych, laicy; przeprowadzana jest w następujących fazach: 1. Generowanie pomysłów. 2. Ocena pomysłów. 3. Wybór rozwiązania. 4. Wdrażanie rozwiązania.
    - ✓ **Synektyka Gordona** – wykorzystuje porównanie danej sytuacji z innymi – polega na wyobcowaniu problemu (spojrzenie na niego z innej perspektywy poprzez analogie). Skład zespołu podobny jak w burzy mózgów, ale uczestnicy muszą znać założenia i przebieg metody synektycznej.  
**Etapy:** 1. Identyfikacja problemu. 2. Ustalenie tego, co oczywiste (typowe, standardowe metody, rozwiązania problemu wymieniamy by ich uniknąć przy poszukiwaniu rozwiązań). 3. Spojrzenie na nowo na problem. 4. Ocena wygenerowanych pomysłów (odsunięta w czasie od generowania pomysłów). 5. Wybór rozwiązania. 6. Wdrożenie. 7. Utrzymanie przez zanikającą kontrolę.  
**Rodzaje mechanizmów analogii:** analogia personalna (osobista) – utożsamianie się z problemem (oparta na odgrywaniu roli), analogia prosta (bezpośrednia) – polega na znalezieniu podobieństw między elementami danymi w zadaniu, a konkretnymi strukturami otaczającej rzeczywistości, analogia symboliczna – utożsamianie problemu z obrazem, słowem, wierszem, itp., analogia fantastyczna – zawieszona są otaczające nas prawa, ograniczenia (umożliwia łączenie ze sobą całkowicie sprzecznych rzeczy i zjawisk, prowokując zaskakujące pomysły rozwiązania).

## 8. Ocena i wybór najkorzystniejszego rozwiązania

Każda z metod musi prowadzić do więcej niż jednego wariantu rozwiązania. Rozwiązania mogą mieć <b>cechy:</b>	
<b>ilościowe</b>	konstruuje się funkcje ograniczeń i określa wartość dla każdego rozwiązania; funkcja kryterium wyboru musi być: <u>addytywna lub multiplikatywna</u> (suma lub iloczyn składników), <u>zrozumiała</u> (przekładać się na zrozumiałe parametry, np. km, zł), <u>odpowiednio czuła względem parametrów</u> , <u>jednoznacznie określona wartościowo</u>
<b>jakościowe</b>	mamy następujące sposoby wyboru rozwiązań: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sprowadzenie parametrów jakościowych na ilościowe (np. skale punktowe, współczynniki wagowe, jest to działanie subiektywne, dlatego stosuje się optymalizację rezultatów działania – ich obiektywizację)</li> <li>✓ porównywanie par rozwiązań pod względem każdej cechy (wada – rzadko kiedy dostajemy uporządkowany ciąg stosowany do selekcji rozwiązań)</li> <li>✓ porównywanie rozwiązań względem każdej cechy</li> <li>✓ zastosowanie pewnych współczynników (np. wagowych) do jakichś cech i porównanie tylko względem tych cech, lub wykorzystywać miary obiektywne (ekonomiczne przy porównywaniu rozwiązań)</li> </ul>