**Organizacja** to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa

zachowujące się rozmyślnie składniki mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy i jego funkcjonalne składniki mają za wzajemne zachowywanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności, i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno – kierownicze.

*Cechy:*celowość, ludzie, złożoność, odrębność, otwartość, rozmyślność, ekwiwalentność

*Funkcje*: osiąganie, przechowywanie wiedzy, tworzenie karier

**Kierowanie** to forma bezpośredniego oddziaływania przedsiębiorcy, menedżera,

szefa na podległego pracownika w kierunku wykonywania zadania wynikającego z

założonych celów.

**Decyzja** to akt świadomego, nielosowego i celowy wyboru jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe

(prawdopodobne) i dopuszczalne wariantów (kierunków) przyszłego działania

**Motywowanie** polega na wpływaniu (pobudzaniu, stymulowaniu) na zachowanie się człowieka za pośrednictwem określonych **bod**ź**ców**, które przekształcają się w **motywy** (pobudki) skłaniające do **działania**.

**Motyw** to stan psychiczny organizmu wywołany przez bodziec, który wyrażony jest

przez potrzeby i dążenia, aspiracje, ambicje, instynkty i popędy.

**Motywowanie** jest rozpoznawaniem potrzeb podwładnych oraz świadomym aktywizowaniem tych potrzeb w celu pobudzenia podwładnych do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem doprowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych.

**Biznesplan** to element planowania strategicznego. Wytycza cele, metody działania oraz pomaga dokonać właściwego wyboru spośród kilku wariantów inwestycyjnych. Przedstawia analizę stanu obecnego firmy, a także może być podstawą działania dla przyszłych przedsiębiorców. Biznesplany mają wiele definicji. Najogólniej rzecz ujmując, jest to średnioterminowy i kompleksowy spis celów oraz zadań, jakie stawia się przed przedsiębiorstwem, ujęty w formie pisemnej

**Otoczenie organizacji** jest to system silnie z organizacją powiązany, składający się z

określonych elementów i ich relacji, który istotnie wpływa na organizację, i na który ona także oddziałuje.

**Kontrola kierownicza** jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm

efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzęŜeń

zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania

odchyleń i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do

zapewnienia, by wszelkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i

najsprawniej do osiągania celów.

**Rodzaje kontroli:**

1. Kontrola **zewn**ę**trzna** (kontrolujący jest podmiotem z otoczenia) i **wewn**ę**trzna**.

2. Kontrola ze względu na moment ich przeprowadzenia:

**a)** Kontrola **wst**ę**pna (*ex ante*)** – prewencyjna, zapobiegawcza, o różnym horyzoncie

czasowym, ze szczególnym uwzględnieniem realności wyznaczonych norm,

perspektywy rozwoju, ryzyka osiągnięcia celu, ewentualnych zagrożeń, skuteczności

zamierzeń itp.

**b)** Kontrola **bie**żą**ca (operatywna, równoległa)** – dotyczy realizacji bieżących zadań

gospodarczych, przebiegu procesów gospodarczych i stanowi podstawę do

natychmiastowej reakcji na powstające w trakcie działań odchylenia i zakłócenia

**c)** Kontrola **ko**ń**cowa (*ex post*)** – wiąże się z oceną osiągniętych wyników.

**d)** Kontrola **sporadyczna** odnosi się do wybranych zagadnień lub problemów

wynikających z pojawiających się potrzeb.

**e)** Kontrola **steruj**ą**ca –** kontrola wykrywająca odchylenia od określonej normy lub

celu i umożliwiająca dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji

działań.

**f)** Kontrola **akceptuj**ą**ca lub odrzucaj**ą**ca** (**0-1**)– w jej ramach powinno nastąpić

przyjęcie określonych aspektów procedury albo muszą być spełnione określone

warunki przed zezwoleniem na dalsze działania.

3. Kontrola **operacyjna** i kontrola **organizacyjna** (kontrola biurokratyczna i kontrola

angażująca pracowników).

4. Kontrola ze względu na **poziom zarz**ą**dzania** – strategiczna, taktyczna, operacyjna.

5. Kontrola **instytucjonalna** – realizowana przez profesjonalny, zinstytucjonalizowany

podmiot organizacyjny np. kontrola wewnętrzna, kontrola jakości, kontrola p.poŜ, straŜ

przemysłowa, ochrona mienia itp.,

6. Kontrola **funkcjonalna** – realizowana w całości prze kierowników określonych

odcinków działalności organizacji, np. gł. mechanik, gł. elektryk itp.,

7. Kontrola jako **element systemu Controllingu** – dotyczy monitorowania ustalonych

zachowań, zasad i norm efektywności ekonomicznej instytucji jako całości i kaŜdej jej

części.

8. **Samokontrola** – realizujący zadania sami wykonują czynności sprawdzające zgodność z

normami, a także, gdy to niezbędne, podejmują lub inicjują czynności korygujące.

**Funkcje kontroli:**

1. **Funkcja informacyjna** (sygnalizująca) polega na informowaniu kierownictwa o

zdarzeniach, które spowodowały lub mogą spowodować nieprawidłowości w działaniu

kontrolowanej jednostki organizacyjnej; dostarcza niezbędnych informacji do

podejmowania nowych decyzji;

2. **Funkcja instrukta**Ŝ**owo-doradcza** sprowadza się do umiejętności interpretacji przez

kontrolera norm prawnych i ekonomicznych, przepisów, zasad i metod działania

zmierzających do realizacji zadań; inicjuje kierunki i środki likwidacji niekorzystnych

przejawów działalności;

3. **Funkcja koryguj**ą**co-wychowawcza** dotyczy szczególnie aspektów psychologicznych

zachowania człowieka. Przeświadczenie o prawdopodobieństwie ujawnienia przez

kontrolę nieprawidłowości związanych z działaniem osób lub zespołów staje się

motywacją do działań pozbawionych takich nieprawidłowości.

4. **Funkcja profilaktyczna** - w wyniku realizacji wniosków pokontrolnych zapobiega

występowaniu przejawów kolejnych odchyleń w przyszłej działalności.

5. **Funkcja pobudzaj**ą**ca** (motywująca)wyraŜa się równieŜ w aspektach psychologicznych,

gdyŜ jednostki lub określone zespoły wiąŜą z wynikami kontroli określone skutki, jak

np. nagroda lub awans w związku z pozytywną oceną wyników ich działalności; przez

swoją konstruktywną rolę w usprawnianiu pracy wpływa pobudzająco na

kontrolowanych.

**Kierownik**: osoba odpowiedzialna za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia

celów organizacji

**Kierowanie** to forma bezpośredniego oddziaływania przedsiębiorcy, menedŜera,

szefa na podległego pracownika w kierunku wykonywania zadania wynikającego z

załoŜonych celów.

**Kierowanie** to specjalizacja w zajmowaniu się sprawami **czasu i stosunków mi**ę**dzy**

**lud**ź**mi** w miarę ich pojawiania się w organizacjach.

**Zasady efektywno**ś**ci działa**ń **kierowniczych:**

- Ustalanie i podtrzymywanie wysokich wymagań w kwestii wyników.

- Informowanie podwładnych.

- Jasne reguły komunikacji.

- Budowanie klimatu zachęty i poparcia.

- Delegowanie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

- Budowa programu oceny i kierowania.