

STUDIA PODYPLOMOWE „Ekonomika Gospodarstwa Rolnego”

Przedmiot: Podstawy zarządzania i komunikacji
w gospodarstwie rolnym

Prowadzący: Rafal Baum, Jaroslaw Uglis

Kontakt: tel. 61 848 7127, mail: rafal.baum@up.poznan.pl
tel. 61 846 63 51, mail: jaroslaw.uglis@up.poznan.pl



Studia podyplomowe w opłaceniu przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

4. Zasady i miary dobrego zarządzania

- Zasada największego efektu** (inaczej zasada największej wydajności) polega na "maksymalizacji efektów przy założonym poziomie nakładów", czyli aby w określonych warunkach wynik był jak najlepszy, ale przy zużyciu określonych środków potrzebnych do jego zrealizowania. Przykładem zastosowania tej zasady może być wybór lokaty w banku, która umożliwi jak największy zysk.
- Zasada najmniejszego nakładu** (inaczej zasada oszczędności) polega na "minimalizacji nakładów przy założonym poziomie efektów", czyli aby uzyskać ustalony wynik, ale przy zużyciu jak najmniejszych środków potrzebnych do jego zrealizowania. Tutaj przykładem może być kupno nieoryginalnych części do samochodu zamiast tych firmowych, aby móc go naprawić przy najniższych, możliwych kosztach.

Niemożliwe jest, aby równocześnie minimalizować środki potrzebne do realizacji celu i maksymalizować dany wynik (T. Wludyka, M. Smaga 2012, s. 68 - 69).



Studia podyplomowe w opłaceniu przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Sprawność zarządzania

- Skuteczność** działania jest związana z osiągnięciem zamierzonego celu. Działanie jest skuteczne, jeśli konkretny cel został osiągnięty. Pojęcie skuteczności może mieć różne stadium nasilenia, gdyż działanie może być całkowicie skuteczne, jeśli cel został w pełni osiągnięty, lub częściowo skuteczne, jeśli skutek osiągnięto tylko w pewnym stopniu. Działanie jest nieskuteczne, jeżeli cel nie został wcale osiągnięty.
- Korzystność** działania występuje, gdy uzyskany wynik użyteczny jest większy od poniesionych nakładów. Jeżeli wynik użyteczny jest niższy w porównaniu z nakładami zachodzi zjawisko działania niekorzystnego. Symbolem W oznaczamy wynik użyteczny, a K – poniesione nakłady. Nierówność $W > K$ oznacza działanie korzystne, W .
- Ekonomiczność** działania jest określona stosunkiem wyniku użytecznego (W) do nakładów (K). Stosując wymienione symbole możemy przedstawić następujące sytuacje charakteryzujące ekonomiczność działania: $W:K > 1$ oznacza działanie ekonomiczne, $W:K = 1$ oznacza działanie neutralne z punktu widzenia ekonomiczności, a $W:K < 1$ oznacza działanie nieekonomiczne.



Studia podyplomowe w opłaceniu przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Przykłady mierników sprawnego zarządzania

lp	Mierniki	Opis
1	Regulacje procesu zarządzania	Ocena jakościowa regulacji zarządczych
2	Liczba decyzji zarządczych	Stosunek decyzji trafnych do nietrafnych, wdrożonych do niewdrożonych, liczba decyzji spóźnionych, itp.
3	Racjonalność decyzyjna	Właściwa sekwencja decyzji, usuwanie decyzji wykluczających się i inne
4	Stopecień realizacji strategii	Procentowy poziom realizacji strategii w czasie, wg. harmonogramu, wg. poszczególnych celów, itp.
5	Fluktuacja zatrudnienia w zarządzie	Częstotliwość zmian składu zarządu
6	System decyzyjny	Wskaźnik rozpiętości kierowania, zakres decentralizacji decyzji i inne
7	Cyfrizacja informacji	Udział informacji przekazywanych przez intranet
8	Poziom zapłaconych kar	Liczba i wartość zapłaconych kar w stosunku do zysku
9	Przebrane procesy arbitrażowe	Liczba i wartość przegranych sporów
10	Przebrane procesy sądowe	Liczba i wartość przegranych sporów
11	Wykorzystanie aktywów	Wskaźnik obrotu aktywami w czasie: sprzedaż/aktywa, wskaźnik rotacji należności (w czasie) i inne

Źródło: Masiukiewicz P. 2017



Studia podyplomowe w opłaceniu przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

5. Zarządzanie strategiczne - analiza otoczenia i wnętrza organizacji

Zarządzanie strategiczne to ciągłe poszukiwanie sposobu dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych poprzez modyfikację celów i metod ich realizacji.

Zarządzanie strategiczne – proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i kluczowych czynników własnego potencjału wytwórczego



Studia podyplomowe w opłaceniu przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne jest to:

- sposób podejścia do gospodarczych szans i wyznień;
- kompleksowy proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii.

Zarządzanie strategiczne

jako nowoczesny system zarządzania obejmuje uniwersalne sposoby, pozwalające skutecznie rozwiązywać problemy związane z funkcjonowaniem organizacji, niezależnie od ich typu.



Studia podyplomowe w opłaceniu przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Strategia

Strategie należą do podstawowych instrumentów zarządzania i w znacznym stopniu warunkują **sukces rynkowy** przedsiębiorstwa.

Strategie sprzyjają lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiąganiu celów strategicznych.









Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii w Sektorskim Zarządzaniu Firmami Rolnymi
 adres: Bielski Olszowy Wąjskich (EFRROR)

Definiowanie strategii

- Strategia wyraża **cele długoterminowe** przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym **kierunkom działania**, a także przedstawia **alokację zasobów**, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów (A.D. Chandler 1962)
- Strategia jest **nadrzędnym i integratywnym planem**, określającym **korzyści** firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniami otoczenia (W.F. Gluck 1980)
- Strategia odnosi się do **planowanych wyników** (określonych przez naczelne kierownictwo firmy) w związku z misją i celami przedsiębiorstwa (P. Wright, Ch. Pringle, M. Kroll; 1992)









Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii w Sektorskim Zarządzaniu Firmami Rolnymi
 adres: Bielski Olszowy Wąjskich (EFRROR)

Definiowanie strategii cd.

Strategia przedsiębiorstwa jest to **zespół skoordynowanych i dostosowanych do sytuacji** (wewnętrznej, zewnętrznej) **sposobów osiągnięcia celów** przedsiębiorstwa

Strategia – **zbiór zasad i sposobów realizacji celów** (cele są wewnętrzne, w stosunku do strategii a strategia jest rezultatem zarządzania strategicznego.)

Strategia organizacji jest **przyjętą przez kierownictwo spójną koncepcją działania**, której wdrożenia ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania. (Z. Pierściołek)









Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii w Sektorskim Zarządzaniu Firmami Rolnymi
 adres: Bielski Olszowy Wąjskich (EFRROR)

Czym strategia nie jest?

- **Programem działań dostosowawczych**, reakcją na krótkotrwałe fluktuacje i zaburzenia powstające w otoczeniu i w organizacji
- **Typowym planem, który liczbowo i terminowo ujmuje zadania na najbliższe 2 - 3 lata**. Strategia jest przede wszystkim jakościową koncepcją przyszłości firmy (!!!!), natomiast ilościowy plan może być jednym z elementów przetłumaczenia jej na konkretne zadania
- **Zbiorem intencji i pobożnych życzeń**. Strategia musi mieć walor wykonalności, nawet jeśli ambicje są ogromne.
- **Zbiorem idei i koncepcji stworzonych i realizowanych w wąskim gronie kierownictwa firmy**.









Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii w Sektorskim Zarządzaniu Firmami Rolnymi
 adres: Bielski Olszowy Wąjskich (EFRROR)

Definiowanie strategii cd.

• Strategia - szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; **reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia**. (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert 1997)

• **Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:**

- 1) **zasięgu strategii** - zespołe rynków, na których organizacja będzie konkurować;
- 2) **dystrybucji zasobów** - sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania;
- 3) **wyróżniającej kompetencji** - tym, co organizacja robi szczególnie dobrze;
- 4) **synergii** - sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają. (R.W. Griffin 1996)









Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii w Sektorskim Zarządzaniu Firmami Rolnymi
 adres: Bielski Olszowy Wąjskich (EFRROR)

Rodzaje strategii

- **ze względu na kierunek zmian**
 - **rozwojowe** - dowodzi ekspansyjności firmy przez inwestycje, udział w rynku, dywersyfikację produkcji,
 - **stabilizujące** - stabilna pozycja firmy w otoczeniu, "gra na zwłokę", oczekiwanie na bardziej sprzyjający moment działania,
 - **naprawcze** - z jednej strony nastawiona na reorganizację (w związku ze stwierdzonymi błędami działania firmy), z drugiej strony ukierunkowana na stworzenia mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami,
 - **defensywne** - orientacja nastawiona na przetrwanie,
 - **kombinowane** - połączenie powyższych rodzajów strategii.
- **ze względu na rynek i produkt (H.I. Ansoff)**
 - **penetracja rynku** - ekspansja rynkowa,
 - **rozwoj produktu** - ekspansja rynkowa,
 - **rozwoj produktu** - ekspansja technologiczna,
 - **dywersyfikacja** - ekspansja rynkowa i technologiczna.
- **ze względu na relacje między przedsiębiorstwami**
 - **konkurencji** (walka, porozumienie, unikanie, ignorowanie),
 - **współpracy**.









Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii w Sektorskim Zarządzaniu Firmami Rolnymi
 adres: Bielski Olszowy Wąjskich (EFRROR)

Ewolucja podejścia do zarządzania

Cztery okresy/ fazy rozwoju orientacji zarządzania:

- Przełom lat 80./90. XX - **orientacja marketingowa** warunkująca przetrwanie na rynku poprzez koncentrację na zaspokojeniu potrzeb klientów celowych.
- Pierwsza połowa lat 90. XX - **orientacja finansowa** zorientowana na poszukiwanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju organizacji.
- Druga połowa lat 90. XX - **orientacja strategiczna** oparta na kreowaniu wizji i misji oraz strategii zarządzania.
- Przełom lat 90. XX i lata po 2000 roku - **orientacja konkurencyjna** ukierunkowana na kształtowanie zasad i instrumentów tworzenia wielowymiarowej długotrwałej zdolności do konkurencyjności na rynku.



 Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii Systemów Europejskiego Funduszu Rolnego

 w ramach Interregionalnego Programu Współpracy Regionalnej (IPWR)

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne - jest całościową koncepcją zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej przetrwanie i realizację celów przedsiębiorstwa

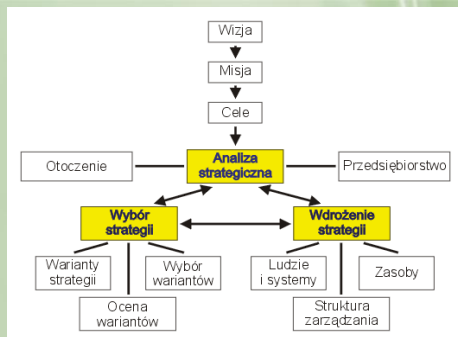
Zarządzanie strategiczne składa się z trzech etapów:

- analizy strategicznej,**
- zaprojektowania strategii,**
- realizacji wybranych strategii.**



 Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii Systemów Europejskiego Funduszu Rolnego

 w ramach Interregionalnego Programu Współpracy Regionalnej (IPWR)





 Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii Systemów Europejskiego Funduszu Rolnego

 w ramach Interregionalnego Programu Współpracy Regionalnej (IPWR)

Wizja strategiczna

- Wizja strategiczna jest najważniejszą wizualizacją pożądanego stanu firmy do której dane przedsiębiorstwo/organizacja będzie dążyć.**
- Dobra wizja jest ambitna ale realna, zwięzła, czasami wyniosła, bo ma w swoim brzmieniu motywować otoczenie.
- Wizja powinna zawierać:
 - Opis kompetencji firmy
 - Nakreślenie drogi z obecnej zajmowanej pozycji do tej w której przedsiębiorstwo aspiruje
 - Uświadomienie sobie potrzeby doskonalenia się by być atrakcyjniejszym od konkurencji
 - Opis postrzeganego środowiska biznesu, zmian społecznych
 - Charakterystykę naszego biznesu (obecne i pożądane rynki)



 Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii Systemów Europejskiego Funduszu Rolnego

 w ramach Interregionalnego Programu Współpracy Regionalnej (IPWR)

Misja strategiczna

Misja zawiera w sobie krótki, precyzyjny manifest najważniejszych celów przedsiębiorstwa/organizacji, jej credo oraz sam deklarowanie filozofii jej funkcjonowania, czyli powód istnienia.

- jest swojego rodzaju **wizytówką opisującą rolę firmy** (czy mówiąc szerzej zbiorowości/organizacji) na rzecz otoczenia.
- eksponuje walory odróżniające opisywany podmiot od konkurentów.
- wyznacza kierunek wzrostu, dążeń dla kierownictwa jak i pracowników.
- stanowi wartość firmy, motywuje.

Misja jest pojęciem konkretniejszym od wizji, zawierającą więcej szczegółów, które po dalszym rozbudowaniu i skonkretyzowaniu będą tworzyć "strategię".

Misja składa się z czterech elementów

- celu istnienia firmy
- sprecyzowanego obszaru działalności
- wartości
- organizacyjnych przekonań i założeń



 Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii Systemów Europejskiego Funduszu Rolnego

 w ramach Interregionalnego Programu Współpracy Regionalnej (IPWR)

Analiza strategiczna

Analiza strategiczna rozumiana jest bardzo szeroko, nie tylko jako zbiór metod i etapów postępowania, lecz przede wszystkim jako **sposób działania właściwy ludziom i organizacjom myślącym strategicznie.**

"Myśleć strategicznie" to znaczy:

- dążyć do **poznania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą wiele lat naprzód,**
- stosować zespół **technik oraz metod analizy i syntezy** umożliwiających realizację tych dążeń oraz **gromadzić niezbędne do tego informacje,**
- charakteryzować się **wolą ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania** przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianą wizji tego przedsiębiorstwa i stanu jego otoczenia.



 Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Inżynierii Systemów Europejskiego Funduszu Rolnego

 w ramach Interregionalnego Programu Współpracy Regionalnej (IPWR)

Istota analizy strategicznej

Analiza strategiczna jest to proces, polegający na **rozbięciu (rozłożeniu) uwarunkowań funkcjonowania organizacji** (zewnętrznych i wewnętrznych) na poszczególne, analityczne elementy składowe, **zidentyfikowaniu ich kształtu i dokonaniu ich oceny** (z punktu widzenia szans i zagrożeń, a także silnych i słabych stron jej rozwoju, zarówno teraz, jak i w przyszłości), w celu **wyciągnięcia konstruktywnych wniosków** dla zarządzania strategicznego.

Cechy analizy strategicznej:

- Łączenie dwóch sposobów patrzenia na zarządzanie i dwóch źródeł informacji: **jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań**. Jest to sposób postępowania mający korzenie w sztuce wojennej, zupełnie zaś obcy tradycyjnej ocenie przedsiębiorstwa.
- **Interdyscyplinarny charakter** analizy strategicznej, wykorzystywanie metod zarówno ilościowych jak i jakościowych z dziedziny ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki i marketingu.








Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Elementy analizy strategicznej

- „tu i teraz” i w przyszłości
 - Analiza makrootoczenia,
 - Analiza otoczenia konkurencyjnego
- „tu i teraz”, ale jako wyznacznik ograniczeń wewnętrznych, kształt przyszłości określają cele strategiczne - **analiza wnętrza firmy**








Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Korzyści analizy strategicznej

- Pozwala przedsiębiorstwu wcześniej **zidentyfikować pojawiające się szanse**, a w związku z tym wcześniej przygotować się do ich eksploracji,
- Pozwala przedsiębiorstwu wcześniej **zidentyfikować pojawiające się zagrożenia**, a wobec tego wcześniej się przed nimi zabezpieczyć,
- Umożliwia lepsze i pełniejsze **wykorzystanie strategicznych przewag konkurencyjnych**,
- **Zwraca uwagę na słabe strony przedsiębiorstwa** które w normalnym procesie funkcjonowania firmy są słabo zauważalne,
- Stanowi **fundament racjonalnego planowania strategicznego**,
- **Zmniejsza prawdopodobieństwo popełnienia strategicznych pomyłek** przed przedsiębiorstwem.








Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Fazy analizy	Metody	
Analiza makro otoczenia	1. Prognozy 3. Analiza luki strategicznej ekspertów 5. Ekstrapolacja trendów	2. PEST 4. Metoda delfticka – opinie 6. Scenariusze otoczenia
	Analiza otoczenia bliższego - sektorowa	1. Sektoryzacja 3. Profil ekonomiczny sektora 5. Analiza kluczowych czynników sukcesu sektora 6. Wiek sektora 8. Krzywa doświadczeń
Analiza potencjału firmy		1. Bilans strategiczny 3. Analiza łańcucha wartości firmy 6. Ten P Faktors 7. Analiza ekonomiczno – finansowa
	Całościowa ocena pozycji strategicznej	SWOT SPACE








Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Wybrane Metody Analizy Strategicznej

- **Polityczno/prawne:**
 - prawa monopolowe;
 - prawa ekologiczne;
 - podatki
 - handel zagraniczny
 - prawo pracy
 - stabilność rządów
- **Spoleczne:**
 - demografia
 - podział dochodów
 - mobilność społeczna
 - zmiany stylu życia
 - stosunek do pracy i czasu wolnego
 - poziom edukacji
 - konsumeryzm
- **Ekonomiczne:**
 - cykle koniunkturalne
 - trendy PNB
 - stopa %
 - podaż pieniądza;
 - inflacja
 - % bezrobotnych
 - dochody gosp.dom.
 - dostępność i koszt energii
- **Technologiczne**
 - wydatki rządowe na B+R
 - wysiłki rządu i firm na rzecz nowych technologii
 - nowe odkrycia lub ich rozwój
 - Szybkość stosowania technologii
 - poziom zaoferowania








Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

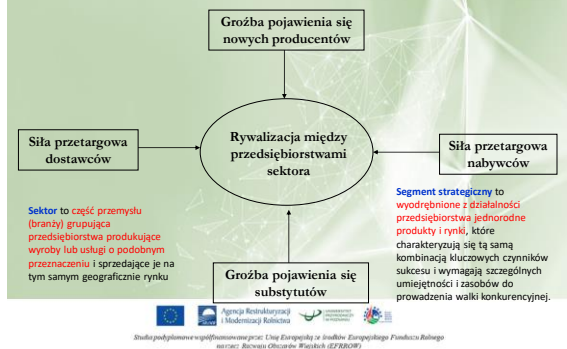







Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Analiza 5 sił konkurencyjnych M. Portera



Siła oddziaływania dostawców/nabywców zależy od:

- stopnia koncentracji sektora dostawcy/nabywcy,
- uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy,
- niepowtarzalności wyrobu dostawcy/produktu finalnego dla nabywcy,
- dużego udziału dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy/zysku nabywcy,
- łatwości i kosztu zmiany dostawcy,
- możliwości integracji pionowej lub poziomej (przejęcia produkcji przez dostawców lub nabywców),
- ostrości walki konkurencyjnej w sektorze dostawców/ nabywców.

Groźba pojawienia się nowych konkurentów zależy od:

- atrakcyjności sektora mierzonego: wielkością sektora, dynamiką wzrostu sektora, rentownością sektora, cyklem życia sektora, stopniem nasycenia sektora,
- wysokości barier wejścia do sektora mierzonych: ekonomią skali, krzywą doświadczeń, wysoką jakością wyrobów i poziomem technologicznym, brakiem dostępu do kanałów dystrybucji, brakiem dostępu do kanałów zaopatrzenia, formalnymi barierami wejścia na rynek, barierami celnymi, barierami wyjścia z sektora,
- możliwości represji ze strony producentów sektora (represje marketingowe i cenowe).

Logo: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Ministerstwo Rolnictwa i Rolnictwa, Urząd Rejonowy Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Groźba pojawienia się substytutów zależy od:

- atrakcyjności sektora,
- wieku i cyklu życia sektora,
- szybkości zmian technologicznych w sektorze,
- ilości i jakości dotychczasowych substytutów.



Intensywność rywalizacji w sektorze zależy od:

- stopnia koncentracji sektora (ilości i struktury udziałów konkurencji),
- struktury grup strategicznych w sektorze,
- metod walki konkurencyjnej w sektorze,
- fazy w cyklu życia sektora (stopy wzrostu rynku i poziomu nasycenia rynku).



Logo: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Ministerstwo Rolnictwa i Rolnictwa, Urząd Rejonowy Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Wnioski z analizy

Zasada: **im silniejsze jest oddziaływanie 5 sił tym niższe zyski w branży**

Otoczenie konkurencyjne jest optymalne gdy:

- rywalizacja jest ograniczona
- bariery wejścia wysokie
- siła nacisku dostawców i odbiorców niska
- substytutów nie ma

...tylko że tworzy to presję na strategię eksploatacji, które mszczą się w dłuższym okresie czasu.

Dlatego dobra strategia powinna izolować firmę od presji konkurencyjnych, a nawet eksploatować je nieznacznie na korzyść firmy, a jednocześnie budować pozycję lidera w branży.

Logo: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Ministerstwo Rolnictwa i Rolnictwa, Urząd Rejonowy Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Analiza SWOT

SWOT-Strengths (mocne strony), Weaknes (słabe strony), Opportunities (szanse płynące z otoczenia), Threats (zagrożenia występujące w otoczeniu).

- SWOT – heurystyczna technika analityczna służąca do porządkowania informacji. Stosowana we wszystkich obszarach planowania strategicznego jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej.
- Kompleksowa metoda do analizy wewnętrznych i zewnętrznych czynników działających na przedsiębiorstwo.
- Według niektórych autorów SWOT jest **tylko algorytmem**, przepisem do przeprowadzenia analizy.

Analizę SWOT można **zaimplementować do dowolnego zdarzenia ze sfery działalności człowieka** jako efektywną metodę identyfikacji słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń. Przedmiotem analizy może być przedsiębiorstwo, inwestycja, projekt lub dowolna organizacja.

Logo: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Ministerstwo Rolnictwa i Rolnictwa, Urząd Rejonowy Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Kategorie czynników analizy SWOT

- **wewnętrzne pozytywne (mocne strony).** Identyfikacja mocnych stron wynika ze znajomości przedmiotu analizy. Im ta znajomość jest głębsza, tym wynik analizy jest bardziej efektywny. Mocne strony zależą od rodzaju przedmiotu analizy. Całkowicie inaczej będzie prowadzona ich identyfikacja w przypadku przedsiębiorstwa, a inaczej w przypadku analizy przedsięwzięcia, które nie będzie miało charakteru gospodarczego. Praktycznie w każdym przypadku **mocne strony są wynikiem wszelkiego rodzaju zasobów i kwalifikacji przedmiotu analizy.**
- **wewnętrzne negatywne (słabe strony).** Identyfikacja słabych stron przebiega podobnie jak identyfikacja mocnych stron przedmiotu analizy i jest wynikiem znajomości przedmiotu analizy. Praktycznie w każdym przypadku **słabe strony są wynikiem wszelkiego rodzaju braku zasobów i braku kwalifikacji przedmiotu analizy.**
- **zewnętrzne pozytywne (szanse lub okazje).** Należy znaleźć w otoczeniu kluczowe czynniki, które pozwolą na utrzymanie pozycji lub jej ekspansję, a jednocześnie osłabią zagrożenia. Szanse mają pozytywny wpływ na rozwój i pokonywanie barier płynących z otoczenia.
- **zewnętrzne negatywne (zagrożenia).** Należy zidentyfikować w otoczeniu kluczowe czynniki, które są przeszkodą dla utrzymania pozycji, rozwoju lub ekspansji. Zagrożenia mają negatywny wpływ przede wszystkim na utrzymanie pozycji, jak również na perspektywę rozwoju. Skuteczna ich identyfikacja jest podstawą opracowania prawidłowej strategii. Czynniki zewnętrzne mogą w jednym przypadku być szansą, a w innych są zagrożeniem. Typowymi przykładami jest polityka gospodarcza prowadzona przez państwo, tendencje rynkowe, konsekwencjonowanie działalności gospodarczej.

Logo: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Ministerstwo Rolnictwa i Rolnictwa, Urząd Rejonowy Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności, Państwowy Instytut Zoologiczny, Państwowy Instytut Badawczy Żywności

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

Metodologia i interpretacja

- Wyniki analizy SWOT są punktem wyjścia do prowadzenia dalszych badań z wykorzystaniem innych metod przewidywania (np. metoda delficka, panele i warsztaty, budowanie scenariuszy).
- W zależności od przedmiotu poddanego analizie strategicznej można wykorzystać inne zestawy metod, a nawet je modyfikować poprzez łączenie istniejących metod lub ich elementów. Często analizy przy użyciu jednej metody prowadzone są po uprzednim wstępnym rozpoznaniu przedmiotu badania dokonywanym za pomocą innych technik.
 - Co wynika z mocnych stron? >> to twój atut i podstawa
 - Co wynika ze słabych stron? >> pracuj nad nimi
 - Co wynika z szans? >> znajdź wszystkie możliwe i wykorzystaj
 - Co wynika z zagrożeń? >> eliminuj i unikaj

	Wzrostła siła	Wzrostła słabość
Silne strony Strengths	Strategia SO	Strategia ST
Słabe strony Weaknesses	Strategia WO	Strategia WT

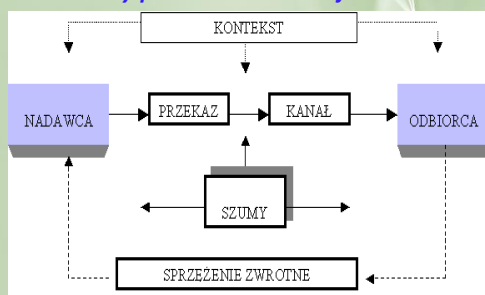

 Studia podjętym w ramach projektu: Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 wsparcie: Regionalny Ośrodek Wsparcia (ROKOR)

6. Komunikacja wewnętrzna oraz z otoczeniem

- jest to wzajemne przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć itp., za pomocą **symboli tworzonych przez słowa, dźwięki**, obrazy lub dotyk,
- to **proces**, w którym ludzie dążą do dzielenia się **znaczeniami** za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów
- to doprowadzenie do wspólnego rozumienia określonych **treści**


 Studia podjętym w ramach projektu: Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 wsparcie: Regionalny Ośrodek Wsparcia (ROKOR)

Elementy procesu komunikacji - model




 Studia podjętym w ramach projektu: Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 wsparcie: Regionalny Ośrodek Wsparcia (ROKOR)

Komunikacja

Komunikacja polega na **przekazywaniu** faktów, myśli, opinii, emocji **między dwiema lub więcej osobami**.

Skuteczne komunikowanie jest jednym z podstawowych elementów, które przyczyniają się do **efektywnego funkcjonowania organizacji**, gdyż wymiana informacji umożliwia realizację głównych zadań i celów organizacji.

Niewłaściwa komunikacja jest najpowszechniejszym źródłem nieporozumień i konfliktów w relacjach interpersonalnych między członkami organizacji.


 Studia podjętym w ramach projektu: Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 wsparcie: Regionalny Ośrodek Wsparcia (ROKOR)



Funkcje komunikacji

- Informacyjna**- komunikacja stanowi elementarny warunek aktywności pracownika
- Motywacyjna**- umożliwia zachęcanie pracowników do podejmowania wysiłku na rzecz osiągnięcia celów organizacji i realizacji jej misji
- Kontrolna**- wykorzystując proces komunikacji można przekazywać informacje o obowiązkach i powinnościach pracowników, określać zakres kontroli itp.
- Emotywna (ekspresja emocji)**- umożliwia ludziom wyrażenie swoich emocji, uczuć i stanów wewnętrznych
- Spoleczna**- umożliwia nawiązywanie satysfakcjonujących relacji i kontaktów pomiędzy ludźmi
- Umożliwia samorealizację**- jednostka dzięki dostarczanym jej informacjom może lepiej rozumieć swoje reakcje i zachowania


 Studia podjętym w ramach projektu: Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 wsparcie: Regionalny Ośrodek Wsparcia (ROKOR)

Formy komunikacji

- werbalna** (słowa i dźwięki 35%)
- niewerbalna** (język ciała, wizualny, zapachowy i inne 65%)

W praktyce komunikacja to:

- w 65% mowa ciała**
- w 25% sposób mówienia**
- w 10% treść –słowa**


 Studia podjętym w ramach projektu: Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 wsparcie: Regionalny Ośrodek Wsparcia (ROKOR)

Komunikacja niewerbalna



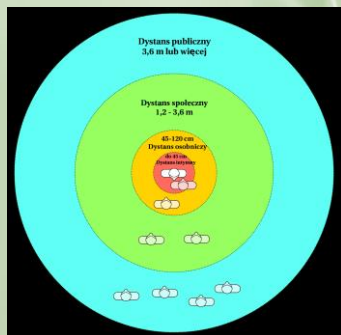
Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 numer: Białych Olszów Wajskich (EFRR/08)

Przestrzeń w komunikacji

Amerkański psycholog społeczny Hall wyróżnia cztery strefy, w której zachodzić mogą relacje w procesie komunikacji, są to:

- Strefa intymna- przestrzeń najbliższa człowiekowi, do około 45cm wokół ciała; do tej strefy mają dostęp tylko osoby silnie związane z nami emocjonalnie,
- Strefa osobista – odległość między 45cm a 120cm wokół ciała, którą rezerwujemy dla znajomych,
- Strefa społeczna - odległość między 120cm do 360cm, w której pozwalamy znajdować się nieznanym, jest to odległość właściwa dla relacji przełożony-pracownik, klient-sprzedawca itp..
- Strefa publiczna – dystans powyżej 360cm, utrzymywany zwykle przez osoby pozostające ze sobą w relacjach oficjalnych oraz podczas występów publicznych;

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 numer: Białych Olszów Wajskich (EFRR/08)



Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 numer: Białych Olszów Wajskich (EFRR/08)

Różne podziały komunikacji

- Jednostronna bądź dwustronna,
- Ustna (wypowiedź do kolegów, telefon, konsultacje, egzamin ustny, prezentacja swojej pracy dyplomowej, prezentacja osoby, rozmowa o pracę)
- Pismenna (egzamin, e-mail, notatki, fax, publikacja osiągnięć, CV)
- Wizualna (prezentacje multimedialne, grafika, rysunek również techniczny, LOGO, pieczętka, wizytówka, strona internetowa i inne..)

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 numer: Białych Olszów Wajskich (EFRR/08)

Charakterystyki elementów procesu komunikacji

Odbiorca docelowy:

- **Znany** (rodzina, koledzy, wykładowcy, przyjaciele)
- **Nieznany, z reguły zewnętrzny** (otwarte forum, www, odmienny kulturowo)

Zakres przekazywanej informacji:

- „**jak najwięcej**” (prezentacja ambitnej pracy np.: dyplomowej, ocena za dokonania)
- „**krótko i na temat**” (ograniczenie czasowe, grono słuchaczy oczekujące ścisłej informacji z konkretnej dziedziny)

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 numer: Białych Olszów Wajskich (EFRR/08)

Aktywne słuchanie

- **słuchaj aktywne nie biernie** (pytaj, notuj itp.)
- skoncentruj uwagę (**teraz koncentracja = łatwiejsze zapamiętanie**)
- zachowaj **kontakt wzrokowy** (w rozmowie)
- **okaż zainteresowanie** - umiejętność słuchania

Model:

L look and listen
I involvement and interest
S summarize
T territory
E empathy
N nod

*analiza mowy ciała, wrażliwość na sygnały
 zaangażowanie i zainteresowanie
 umiejętność powtórzenia słów rozmówcy
 stworzenie warunków prowadzenia
 rozumienie odczuć
 aprobaty słów rozmówcy*

Studia podjętym w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 numer: Białych Olszów Wajskich (EFRR/08)

Bariery aktywnego słuchania

- domyślanie się (wyznacza „ślepy tok rozumowania”, zbaczanie od sensu informacji)
- filtrowanie (wybiórcze traktowanie informacji „to co uważam za słuszne”)
- osądzanie (osądzenie przed wysłuchaniem do końca)
- skojarzenia (mylne kojarzenie i łączenie z sobą faktów)
- udzielanie rad (przeświadczenie o swojej wyższości i „wymądrzanie się”)
- przesadne przekonanie o swojej racji (nadmerna duma w trakcie przekazu)



 Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RDR)

Brak informacji zwrotnej jako bariera komunikacji

- **komenderowaniem** („Musiał Pan...”, „W żadnym razie nie może Pani tego zrobić...”)
- **zastraszaniem** („Lepiej, żeby Pan to zrobił...”, „Proszę nawet nie próbować tego...”, „Upierzdam, że konsekwencja Pańskich działań będzie fatalna...”)
- **krytykowaniem** („Postępuje Pan nieracjonalnie”, „To co Pan mówi jest bez sensu”)
- **obrażaniem, zawstydzaniem** („Widzę, że jest Pan laikiem...”)
- **lekceważeniem** („przecież to co Pan robi jest banalne...”, „Proszę się już nie trudzić nad tym...”)



 Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RDR)

Komunikacja w grupie – istota i prawidłowości

Ludzie są różni

- Istnieje kilka stylów komunikacji i mało prawdopodobnym jest, żeby wszyscy członkowie zespołu reprezentowali jeden styl. Różnice mogą dotyczyć preferowanych tematów, sposobów myślenia, sposobów podejmowania decyzji. W tej różnorodności powinniśmy postrzegać źródło naszej siły, a nie słabości. Dzięki temu możemy liczyć na większą kreatywność, mnogość pomysłów i spojrzeń na daną sytuację

Wysłuchaj innych

- **Wrogiem otwartego porozumiewania jest niesłuchanie innych!!!** Nie dając innym się wypowiedzieć, blokujemy dostęp do różnorodnych punktów widzenia, odmiennych opinii, doświadczeń i argumentów, nowych pomysłów rozwiązań czy nowatorskich idei

Stanuj innych i to, co mówią

- Szacunek dla odmiennych, indywidualnych poglądów jest jednym z podstawowych warunków porozumienia w zespole. **Szacunek dla innych to autentyczna chęć wysłuchania ich**, a nie wymuszona umiejętność uśmiechania się, potakiwania i mechanicznego przyjmowania tego, co do nas mówią



 Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RDR)

Komunikacja w grupie – istota i prawidłowości

Atmosfera zaufania i otwartości

- Do otwartej komunikacji w zespole potrzebna jest atmosfera wzajemnego zaufania, życzliwości, gdzie wszyscy mają poczucie bezpieczeństwa, czują się akceptowani.
- Podstawą jest przestrzeganie ustalonych norm i wzajemna lojalność. W przypadku ich braku zanika kreatywność zespołu i motywacja grupy.

Oczekuj, że inni będą mieli coś do powiedzenia

- Z początku zadaniem lidera jest dbałość o to, aby nie pomijać w dyskusjach poszczególnych członków zespołu.
- Zaangażowanie w dyskusję członków grupy może być różne, nie wolno jednak z góry zakładać, że zwyczajowy „milczek” rzeczywiście nie ma nic do powiedzenia.

Nie zakładaj, że wszystko jest oczywiste

- Nic nie jest oczywiste! – ta zasada pozwala grupie uniknąć nieporozumień, które z czasem doprowadzić mogą do poważnego konfliktu.
- Jeśli czegoś nie rozumiesz, masz wątpliwości – pytaj. Wymiana informacji, doprecyzowanie, podział zadań i ról pozwala na wyjaśnienie bardziej i mniej oczywistych kwestii wszystkim członkom zespołu.



 Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RDR)

Bariery w komunikacji

- **Nieostrożność** (mówienie bez zastanowienia, nadmierna szczerość)
- **Nadmierne zaabsorbowanie sobą** (skłonność do ciągłego mówienia o sobie i słuchania siebie, brak zainteresowania komentarzami innych)
- **Zniekształcenie motywu** (potwierdzanie przekonań a nie faktów, wyciąganie nieprawdziwych wniosków)
- **Przejaw zachowań obronnych** (często w skutek braku przygotowania, przyjmowanie negatywnych uwag jako ataku, brak pewności siebie)
- **Nastawienie do nadawcy** (zbyt negatywne lub zbyt pozytywne)
- **Różnice między nadawcą i odbiorcą** (językowe, trudne słownictwo, poziom intelektualny, doświadczenie)
- **Niezgodność przekazów** (informacja może być taka jak ma na myśli przekazujący, lub taka, jaką interpretuje odbiorca)



 Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RDR)

Sformułowania sprzyjające sprawnemu komunikowaniu się

- **proponowanie** („proszę spróbować...”, „Myślę, że...”, „Najkorzystniej byłoby...”)
- **odwołanie się do argumentów** („Fakty przemawiają za...”, „Z analizy wynika...”, „Przyjrzyjmy się argumentom”)
- **uspakajanie** („proszę się nie martwić...”, „nic nie szkodzi...”, „z pewnością uda się nam znaleźć rozwiązanie”)
- **parafrazowanie streszczenie wypowiedzi rozmówcy** w celu upewnienia się co do właściwego zrozumienia („Jeśli dobrze rozumiem...”, „więc mówi Pan, że...”, „Reasumując Pańską wypowiedź...”)
- **odzwierciedlanie uczuć**, głębsze badanie postaw i opinii („Czuje Pan, że...?”)



 Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RDR)

Formułowania sprzyjające sprawnemu komunikowaniu się

- „odbicie pytania” („Nie lubię tej pracy / Mówi Pan, że ta praca nie jest odpowiednia?”, „jest nudna / Nudzi Pana?”)
- pytania rozpoznawcze wyodrębniają informacje i fakty („O jakie wyniki Panu chodzi..?”)
- pytania rozszerzające pozyskują dodatkowe informacje („Proszę sprecyzować pytanie..?”)
- stwierdzenia zachęcają do dalszej rozmowy („rozumiem..”, „to ciekawe..”)
- konfrontacja ułatwia wykryć niezgodność („A czy zastanawiał się Pan co by było gdyby..?”)








Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnych Obszarów Wzrostu (ERDF/ERDF)

Style zapamiętywania

Wzrokowiec: Ten pomysł wygląda dobrze !

- lubi wykresy, tabele, opisy, lubi robić notatki, formułować myśli w postaci obrazów, robić schematy rozwiązań

Kinestetyk: Czuję się dobrze !

- Zapamiętuje to, co sam zrobił, gestykuje, lubi bliski kontakt z rozmówcą (gesty, klepanie po ramieniu) lubi się uczyć przez bezpośrednie zaangażowanie

Sluchowiec: Ten pomysł brzmi bardzo interesująco !

- Lubi dialogi i rozmowy, unika długich opisów, nie pamięta twarzy ale zapamiętuje imiona, „głośno myśli”, lubi wykłady ale również lubi „się wtrącać”








Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnych Obszarów Wzrostu (ERDF/ERDF)

Wywieranie wpływu

Reguła wzajemności - jest najbardziej rozpowszechniona

- Otrzymane od kogoś dobro „wymaga” odwdzięczenia się
- Pozwala inicjować korzystne fałszywie wymiany, transakcji i związków
- Powoduje uleganie cudzym prósbom
- Odróżnianie przysług od manipulacji

Reguła zaangażowania i konsekwencji

- Po dokonaniu wyboru konsekwentnie angażujemy się w jego realizację
- Dążenie do zgodności między słowami, przekonaniami, postawami i czynami
- Po wykazaniu zaangażowania ludzie są bardziej skłonni do ulegania dalszym prósbom zgodnym z kierunkiem tego zaangażowania








Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnych Obszarów Wzrostu (ERDF/ERDF)

Wywieranie wpływu

Reguła społecznego dowodu słuszności - Często podstawą naszej decyzji jest to, w co wierzą, lub jak zachowują się inni

- Skłanianie ludzi do uległości za pomocą dostarczania dowodów, że „inni też tak robią”: 95% - imitatorzy, 5% - inicjatorzy

Reguła lubienia i sympatii - wolimy mówić TAK osobom, które lubimy i znamy

- Czynniki nasilające sympatię:
 - osoby atrakcyjne fizycznie silniej potrafią wpłynąć na nasze postępowanie i opinie, zjawisko aureoli
 - bardziej lubimy osoby podobne do nas samych
 - często ulegamy komplementom
 - częstotliwość kontaktów (podstawą udanej współpracy)
 - skojarzenie z czymś co lubimy
- Umiejętność rozdzielania emocji związanych z sympatią od podejmowania decyzji








Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnych Obszarów Wzrostu (ERDF/ERDF)

Wywieranie wpływu

Reguła autorytetu - Ulegamy autorytetom ze względu na ich mądrość, doświadczenie i wiedzę

- Uleganie symbolom: tytuły, ubrania, samochody
- Obrona: czy dany autorytet jest rzeczywistym ekspertem ?

Reguła niedostępności - Przypisywanie większej wartości możliwościom, które są mniej dostępne

- Rzeczy trudniej osiągalne są zwykle cenniejsze i widziane w lepszym świetle
- Reakcją na zakaz dostępu do informacji jest wzrost pragnienia zapoznania się z tą informacją
- Szczególnie silna reakcja brak dostępności rzeczy, które „jeszcze wczoraj” były dostępne
- Niedostępność to też obniża zdolność myślenia








Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnych Obszarów Wzrostu (ERDF/ERDF)

Kreatywność myślenia

- **poza-schematyczne** - wykorzystuje wiedzę i informacje z różnych dziedzin i źródeł informacji do tworzenia nowych oryginalnych rozwiązań
- **inteligentna kreatywność** - pomysł od razu skazany na powodzenie, nie zawiera wad

Czynniki niezbędne: zaangażowanie w pracę, wytrwałość nowatorskie pomysły umiejętność wprowadzenia i realizacji nowatorskiego pomysłu








Studia podjęte w ramach projektu: Dział Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnych Obszarów Wzrostu (ERDF/ERDF)

Skuteczna wypowiedź

1. Swoboda wypowiedzi
2. Porządkowanie treści
3. Odpowiedzialność wypowiedzi (pewność co do wypowiedzianych zdań)
4. Modulowanie tonacji głosu
5. Tempo mówienia
6. Przygotowanie całości wystąpienia (o ile czas na to pozwala)
7. Dobór narzędzi wspomagających
8. Ustalenie pory dnia i terminu wypowiedzi (również pisemnej)








Studia poddyplomowe w opłatomoscowie przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RRRF)

7. Zmiany w organizacji - konflikt i metody rozwiązywania

Konflikt społeczny to pewnego rodzaju dysfunkcja w organizacji, społeczeństwie lub wyraz nieprzystosowania jednostki do społeczeństwa czy organizacji.

Konflikt jednak występuje zawsze tam, gdzie istnieje sprzeczność:

- interesów co najmniej dwóch stron czy grup społecznych,
- wytyczonych celów,
- wyznawanych ideałów,
- uznawanych wartości.








Studia poddyplomowe w opłatomoscowie przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RRRF)

Konflikt

- Konflikt to proces społeczny, którego istotą jest dążenie jednostki lub grupy do zaspokojenia potrzeb, realizacji własnych interesów przez wyeliminowanie innych jednostek lub grup, które dążą do tych samych celów.
- Można to przedstawić za pomocą wzoru:

Konflikt = strony konfliktu + sprzeczności + czas trwania + dynamiki i natężenia








Studia poddyplomowe w opłatomoscowie przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RRRF)

Najważniejsze przyczyny konfliktów

- a) **sprzeczności strukturalne**, które mają powiązanie ze strukturą społeczeństwa gdyż odnoszą się do takich społeczeństw, gdzie występują klasy społeczne, co powoduje duże rozbieżności w rozdziałaniu dóbr pomiędzy tymi klasami społecznymi;
- b) **dysproporcje rozwojowe**, zjawisko to zaliczane jest do najważniejszych przyczyn konfliktów pomiędzy państwami, które są wysoko rozwinięte a krajami trzeciego świata;
- c) **nierównowaga rynkowa** może także być przyczyną konfliktów, najczęściej między producentami a konsumentami, nierównowaga pojawia się w momencie kiedy popyt jest większy od podaży albo na odwrót.
- d) **zły system przepływu informacji**, zjawisko to prowadzi do powstawania domysłów oraz uogólnień, a także do przekazywania między sobą nieprawdziwych informacji;
- e) **sprzeczności pomiędzy wartościami**, czynnik ten jest przyczyną najostrejszych konfliktów społecznych gdyż przy różnicach światopoglądowych zawarcie porozumienia nigdy nie będzie możliwe;








Studia poddyplomowe w opłatomoscowie przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RRRF)

Sposoby rozwiązywania konfliktów

- **Negocjacje** – rozmowy, których stronami są wszystkie osoby lub instytucje, między którymi toczy się konflikt
- **Mediacje** – występują wtedy, gdy jedna ze stron zaprosi do uczestnictwa w rozwiązywaniu konfliktu, osoby trzecie,
- **Arbitraż** – decyzję o zakończeniu konfliktu, podejmuje arbiter, a jego strony mają się do jego rozwiązania dostosować,
- **Sąd** – rozstrzyga najgorętsze i najbardziej długotrwałe spory, w których nie chce ustąpić żadna ze stron,
- **Wybory i głosowanie** – są sposobem na rozwiązywanie konfliktów politycznych.








Studia poddyplomowe w opłatomoscowie przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RRRF)

Style rozwiązywania konfliktów

- **Współpraca** - Istotą tego stylu jest partnerstwo obu stron. Współpraca wymaga od stron zaangażowania emocjonalnego, umiejętności słuchania, wyrozumiałości, a przede wszystkim kreatywnego myślenia. Współpraca jest trudnym stylem przy rozwiązywaniu konfliktów, ponieważ przy wystąpieniu problemu nasze emocje trudno trzymać na wodzy, a wyrozumiałość, tolerancja i umiejętność słuchania często zastępuje rozdrażnienie i zdenerwowanie. Dlatego współpraca częściej jest deklarowana przez strony niż stosowana w praktyce.
- **Kompromis** - To sztuka polegająca na dojściu do porozumienia stron konfliktu. Kompromis wymaga od partnerów ustępstw z jednej i z drugiej strony. Efektem ma być wspólna płaszczyzna porozumienia.








Studia poddyplomowe w opłatomoscowie przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/RRRF)

Style rozwiązywania konfliktów cd.

- **Walka** - Jest to dążenie do osiągnięcia swoich potrzeb i celów kosztem innych osób stosując metody nacisku. Walka to styl twardy i jednostronny, gdzie wygrywa jedna strona, ta która dyktuje warunki, a druga w zasadzie ma biernie je przyjąć. Stosowanie tego stylu jest bardzo ryzykowne. Niesie za sobą groźbę zerwania stosunków społecznych z partnerem. W tym stylu należy wykazać się wyczuciem i finezją, umieć wyczuć moment, w którym należy zmienić taktykę. Prowadzenie walki jednym stylem jest wyczerpujące zarówno pod względem psychicznym jak i fizycznym. Każdy powinien zrozumieć, że walka bez umiaru nie ma sensu i gdy przekroczy się pewne granice to walczy się dla samej walki zatracając meritum sprawy.
- **Unikanie** - „Gra na zwłokę”, tak najprościej można opisać powyższy styl. Charakterystycznym jest fakt, że jedna ze stron rezygnuje z realizacji własnych potrzeb, jak i potrzeb strony przeciwnej. Stosowane przez strony uniki, mają na celu opóźnienie rozwiązania konfliktów lub ich samoistne wygaśnięcie. Jednak uników nie można stosować w nieskończoność w końcu musi nadejść moment rozstrzygnięcia sporu. W przeciwnym razie jedna ze stron zaczyna manipulować drugą, a konflikt pozostanie nierozstrzygnięty.








Studia podyplomowe w opłaceniu przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnego Obszaru Wpływu (ERDF/ERDF)

Style rozwiązywania konfliktów cd.

- **Uleganie** - W tej metodzie strony są przyjaźnie do siebie nastawione. Są skłonne do daleko idących ustępstw lub składają bardzo korzystne propozycje, by konflikt został jak najszybciej rozwiązany. Jednak w praktyce szybkie porozumienie nie oznacza osiągnięcia warunków dla nas korzystnych. Zwłaszcza gdy przeciwnik stosował inny styl rozwiązywania konfliktów np. przyjął „twardą postawę” stosując zastraszanie. Wówczas wobec takiej postawy naszego przeciwnika czujemy się bezbronni, stojąc na pozycji przegranej. Dlatego warto kierować się zasadą:

Ulegaj, wiedząc dlaczego to robisz, a nie dlatego, że inaczej nie umiesz.








Studia podyplomowe w opłaceniu przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnego Obszaru Wpływu (ERDF/ERDF)

Destrukcyjne i konstruktywne procesy konfliktowe

- Do **destrukcyjnych skutków konfliktu** można zaliczyć: stres, poczucie zagrożenia (dezaprobata społeczna), negatywne emocje, agresja, złość, nienawiść, wycofanie z relacji, pogorszenie relacji i komunikacji, odejścia ludzi z organizacji a także podział, rozbicie, likwidację organizacji.
- Do **pozytywnych skutków konfliktu** zalicza się: wzrost energii, wzrost motywacji, wzrost zaufania, poczucie sprawiedliwości, krystalizacja celu, wzrost wiedzy o możliwościach rozwiązań, ujawnienie nieprawidłowości i niesprawności, wyzwalanie współzawodnictwa.








Studia podyplomowe w opłaceniu przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnego Obszaru Wpływu (ERDF/ERDF)

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ!








Studia podyplomowe w opłaceniu przez: Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego
 w ramach: Różnego Obszaru Wpływu (ERDF/ERDF)