

1. Wprowadzenie do zarządzania organizacją

1. Zdefiniuj pojęcie organizacja w sensie rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym.

Organizacja w sensie rzeczowym – jak przedstawiamy klasyfikacje organizacji lub jak mówimy o organizacji jako “podmiocie gospodarczym” np. PJWSTK

Organizacja w sensie czynnościowym – jak coś organizujemy, np. imprezkę. Ustalamy co kto ma zrobić.

Organizacja w sensie atrybutowym – jak mówimy o jakiejś cesze funkcjonowania organizacji np. Sekretariat działa źle(hehe mało powiedziane)

2. Jakie możesz wyróżnić elementy organizacji i jaka jest ich rola dla sprawnego jej funkcjonowania?

Podstawowymi składnikami każdej organizacji są ludzie, cele i środki.

Zależność między nimi jest następująca: Organizacje przy pomocy ludzi realizują zamierzone cele, wykorzystując posiadane środki. Ważnym elementem organizacji jest jej otoczenie. Z otoczenia organizacja czerpie niezbędne zasoby do swojego rozwoju, a więc: ludzi, środki rzeczowe i finansowe, informacje.

3. Omów najważniejsze rodzaje organizacji. Jakie są kryteria tego podziału?

- koncern – duża organizacja gospodarcza
 - rodzaje koncernów
 - branżowe lub gałęziowe np. chemiczne
 - technologiczne np. wytwarzanie samochodów
 - konglomeraty – grupa przedsiębiorstw o różnym profilu technologicznym
- holding – to organizacja, którą jest najczęściej spółka akcyjna posiadająca kontrolne pakiety akcji innych spółek
- joint ventures – organizacja, która powstała po przez współpracę innych przedsiębiorstw. Organizacje te, wspólnie inwestując w to nowe przedsiębiorstwo, zostają jego udziałowcami
- konsorcjum – porozumienie stworzone do realizacji jakiegoś celu. Po zrealizowaniu tego celu konsorcjum dzieli się zyskami i przestaje istnieć lub przekształca się w związek innego typu
- spółka akcyjna – organizacja emitująca własne papiery wartościowe
- spółka cywilna – organizacja będąca własnością kilku osób fizycznych
- spółka zoo – spółka która odpowiada przed wierzycielami tylko do wysokości zainwestowanego kapitału
- spółdzielnia – organizacja powstała z układów rzeczowych lub kapitałowych wnoszonych przez udziałowców, funkcjonująca na ich rzecz i ryzyko.

Kryteria podziału:

- forma własności
 - państwa
 - komunalne
 - prywatne
 - krajowe
 - zagraniczne
 - mieszane
- wielkości
 - małe organizacje
 - duże
- realizowane funkcje
 - przemysł
 - budownictwo
 - łączność
 - ...
- komu służą
 - instytucje
 - zrzeszenia

4. Zdefiniuj pojęcie koncern, jakie są jego podstawowe rodzaje?

Koncern jest to duża organizacja gospodarcza obejmująca pod wspólnym zarządem kilka, a niekiedy kilkaset przedsiębiorstw o zbliżonym profilu produkcji i usług. Jednostki organizacyjne wchodzące w skład koncernu często uzupełniają się.

Rodzaje koncernów:

- branżowe lub gałęziowe np. chemiczne
- technologiczne np. wytwarzanie samochodów
- konglomeraty – grupa przedsiębiorstw o różnym profilu technologicznym

5. Scharakteryzuj podstawowe rodzaje spółek organizacyjnych i określ występujące między nimi różnice

- spółka akcyjna – organizacja emitująca własne papiery wartościowe, akcjonariuszom wypłacane są dywidendy.
- spółka cywilna – organizacja będąca własnością kilku osób fizycznych, odpowiadają swoim majątkiem.

Zyski są dzielone proporcjonalnie do wielkości udziału.

- spółka zoo – spółka która odpowiada przed wierzycielami tylko do wysokości zainwestowanego kapitału, nie odpowiadają swoim majątkiem.

6. Jak można zdefiniować pojęcie zarządzanie?

Jest wiele definicji. To chyba najlepsza:

“Zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; skuteczny to działający z powodzeniem”

7. Jakie są podstawowe cechy zarządzania; które z nich uważasz za najbardziej istotne? Wybór uzasadnij.

Cechy według T.J. Peters i R.H. Warterman

1. Skłonność do działania: raczej zrobić coś – cokolwiek, niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów
2. Trzymanie się blisko klienta, poznanie jego preferencji i ich zaspokojenie
3. Autonomia i przedsiębiorczość; rozbitcie koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności
4. Wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach wynikających z sukcesu firmy
5. Bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość – naleganie by kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy
6. Trzymanie się swojej specjalności: pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej
7. Prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewiele ludzi na wyższych szczeblach
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda; tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują te wartości za swoje.

Cechy według Petera Druckera

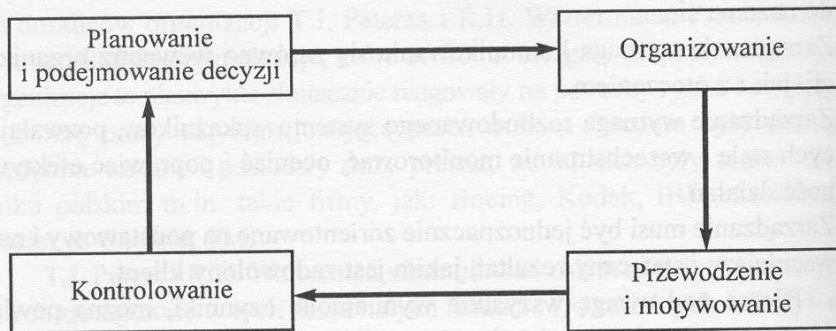
1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi
2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań
7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Ważne cechy zarządzania

- Trzymanie się blisko klienta – jest to jeden z najważniejszych punktów, organizacja nie będzie w stanie funkcjonować, jeżeli nie będzie miała rynku zbytu na swoje usługi lub produkty. Poznanie przyzwyczajzeń typowego Kowalskiego daje firmie pewną gwarancję, że kupi on jej produkt.
- Trzymanie się swojej specjalności – teraz nie ma firm zajmujących się “wszystkim”. Jest ścisła specjalizacja. Nawet organizacje odchodzą od zajmowania się wszystkimi sprawami związanymi z funkcjonowaniem pewnych działów, zatrudniają one firmy “outsourcing’ owe”. Np. firma zajmująca się sprzedażą robotów kuchennych podpisuje umowę z firmą “outsourcing’ową” na utrzymanie wszystkich komputerów.

8. Omów podstawowe fazy procesu zarządzania; powiązania między nimi pokaż narysunku.

Rys. 4. Fazy procesu zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

9. Zdefiniuj pojęcia: kierownik, menedżer; przedstaw podstawowe ich rodzaje

Menedżer – oznacza dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, zarządcę, przełożonego. Najczęściej słowo to jest dwuczłonowe, gdzie drugi człon słowa precyzuje, w jakim zakresie dana osoba kieruje organizacją, np. dyrektor naczelny, dyrektor techniczny

Menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego; jego rola sprowadza się do osiągnięcia założonych przez zespół celów.

Kierownik – jest terminem szerszym terminem (jak, pojęcia nie mam :))

Podstawowe rodzaje menedżerów:

- najwyższego stopnia (strategiczni)
- średniego stopnia (taktyczni)
- pierwszej linii (operacyjni)

10. Scharakteryzuj kierunek zwany menedżeryzmem

Menedżeryzm - jest to system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie przez zawodowego menedżera wraz z towarzyszącą temu systemowi teorią zarządzania oraz ideologią.

Menedżeryzm charakteryzuje się trzema właściwościami:

- organizacyjnymi
- teoretycznymi
- ideologicznymi

11. Rola menedżera w organizacji

W organizacji menedżerowie realizują funkcje zarządzania:

- Planowanie
- organizowanie
- kierowanie
- kontrolowanie

12. Umiejętności dobrego menedżera

- techniczne – zdolność posługiwania się narzędziami, metodami, i technologią w danej dziedzinie.
- Społeczne – zdolność współpracy z innymi ludźmi
- koncepcyjne – zdolność do koordynowania działań poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie wszystkich działań realizowanych w jego polu działania.

13. Które z 14 zasad zarządzania, przedstawionych na s. 23 i 24, sformułowanych przez H.Fayola, uważasz za najbardziej istotne dla współczesnego zarządzania. Wybór uzasadnij.

To zależy od waszej inwencji twórczej :)

14. Przedstaw dylemat lojalności w organizacji

Większość menedżerów wysoko ceni sobie lojalność podwładnych. Lojalność jest postrzegana przez nich jako: posłuszeństwo, wysiłek, wiarygodność i skuteczność działań, ochrona, uczciwość. Problem na jaki napotykają menedżerowie to pogodzenie dylematów lojalności i etycznych.

2. Ewolucja teorii organizacji i zarządzania

1. Wymień podstawowe kierunki rozwoju nauk zarządzania i scharakteryzuj je.

Szkoła klasyczna: dwa główne odgałęzienia: naukowe zarządzanie i zarządzanie administracyjne. Naukowe zarządzanie zajmowało się pojedynczym pracownikiem i poprawą efektywności jego pracy, a zarządzanie administracyjne interesowało się taką strukturą organizacji, która pozwala na jej sprawne funkcjonowanie.

Szkoła stosunków międzyludzkich (behawioralna lub psychologiczna). Ważne jest tu badanie zachowania się zarówno indywidualnego pracownika, jak i grupy, opracowano drzewa potrzeb ludzi i poprzez ich zaspokajanie otrzymywano lepszą wydajność. Szkoła ilościowo-systemowa, która składa się z dwóch kierunków: ilościowe teorie zarządzania oraz analiza systemowa. Do rozwoju tej szkoły przyczyniło się zastosowanie w zarządzaniu komputerów i informacyjnej technologii.

2. Przeprowadź analizę porównawczą cech charakteryzujących szkołę klasyczną i szkołę stosunków międzyludzkich.

3. Zasady naukowego zarządzania.

Naukowe zarządzanie (scientific management)- nazywane często tayloryzmem, od nazwiska twórcy F.W. Taylora. Taylor był pionierem dziedzinie wydajności pracy. Wprowadzał innowacje w sposobie projektowania stanowisk pracy i szkolenia pracowników. Poprawiało to morale pracowników, wydajność pracy i jakość wyrobów.

F.W. Taylor sformułował system kroków postępowania, mających na celu zwiększenie efektywności i wydajności siły roboczej :

- *Krok 1.* Naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku w miejsce praktykowanych metod typu „mniej więcej”.
- *Krok 2.* Naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy zgodnie z krokiem 1.
- *Krok 3.* Nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą się stosować do przypisanych im metod wykonywania pracy.
- *Krok 4.* Dalej planować pracę, ale wykorzystać robotników do faktycznego wykonania pracy.

Taylor do badania wydajności pracy zastosował metody naukowe. Dlatego też kierunek ten nazywamy naukowym zarządzaniem. Nowości wprowadzone przez Taylora :

- badanie sposobów pracy, ruchu robotników przy posługiwaniu się narzędziami i maszynami.
- wprowadzenie metody chronometrażu, czyli pomiaru czasu trwania kolejnych mikro ruchów. Miało to na celu zmniejszenie czasu i wysiłku potrzebnych do wykonania poszczególnych zadań
- można powiedzieć że dał początek ergonomii. (zajmował się wpływem wymiarów i rodzaju narzędzia na czas wykonywanej pracy)

Współpracownicy Taylora :

Małżeństwo L. i F. Gilbreth : po raz pierwszy zastosowali oni tzw. cyklografię (za pomocą kamery filmowej badali oni tor ruchów pracownika).

Henry L. Gantt opracował technikę budowy harmonogramów do kierowania złożonymi przedsięwzięciami. Dały one początek budowie bardziej złożonych technik, jak Analiza Ścieżki Krytycznej (AŚK) i Programowanie Etapów i Rewizja Terminów (PERT).

H.L. Gantt był też inicjatorem wynagradzania za pracę, opartego na bieżącym ewidencjonowaniu czynności, czasu wykonania oraz na obowiązującej w zakładzie przemysłowym skali premiowania robotników i kierowników za uzyskiwane wyniki (system czasowo-premiowy lub bonusowy system Gantta - bonus jest premią, której wysokość zależy tylko od kierownika).

Henry Le Chatelier -opracował tzw. cykl działania zorganizowanego uważany za uogólnienie naukowego zarządzania. Składa się on z następujących etapów:

- Wybór celu, który mamy osiągnąć.
- Zbadanie środków i warunków, które są potrzebne do osiągnięcia tego celu.
- Przygotowanie środków i warunków uznanych za potrzebne.
- Wykonanie stosownie do powziętego planu.
- Kontrola otrzymanych wyników.

Najwybitniejszym przedstawicielem naukowego zarządzania w Polsce był Karol Adamiecki.

Współtwórcą naukowego zarządzania był również Henry Ford, stosował on naukowe zarządzanie w praktyce do rozwoju firmy Ford Motor Company.

4. Jakie są najbardziej istotne założenia idealnej biurokracji?

- W organizacji biurokratycznej wszystkie zachowania uczestników są określone przez normy prawne; normy te tworzą system ustanowionych, abstrakcyjnych zasad regulujących działania.
- Na strukturę biurokratyczną ma wpływ prawnie ustalony porządek nastawiony na „realizację danego celu”.
- Zakres posłuszeństwa uczestników określają obowiązujące normy prawne; jest to posłuszeństwo wobec bezosobowego porządku. Przepisy zapewniają ciągłość funkcjonowania organizacji (wykluczają bowiem dobrowolność i arbitralność decyzji) oraz wyznaczają sferę kompetencji, tj. obowiązku, konieczny zakres władzy, dostępne sankcje i warunki ich stosowania.
- Organizacja biurokratyczna opiera się na zasadzie hierarchii, tj. zwierzchnictwa i podporządkowania poszczególnych szczebli.
- Hierarchia organizacyjna stanowi układ szczebli kariery otwarty przed każdym, kto spełnia wymagania formalne; hierarchia jest zatem środkiem służącym do osiągnięcia dyscypliny i do kontroli zachowań organizacyjnych.
- Komunikacja w organizacji biurokratycznej przybiera formy ściśle określone przez przepisy, opiera się głównie na przepływie i przechowywaniu dokumentów pisanych.
- Konieczność podejmowania szybkich, jasnych i bezstronnych decyzji zwiększa rolę jednoosobowego kierownictwa, które stopniowo wypierało kolegialne. W ten sposób wielkie organizacje biurokratyczne upodabniają się do organizacji armii.
- W organizacji biurokratycznej urzędnicy są pozbawieni prawa własności środków administrowania i prawa zawłaszczania stanowisk. Są tylko najemnymi pracownikami. Prowadzi to do oddzielenia sfery zawodowej od sfery życia prywatnego.
- Urzędnicy nie są właścicielami środków, znajdują się zatem w sytuacji podobnej do robotnika pozbawionego środków produkcji.
- Urzędnicy biurokracji są osobiście wolni, podlegają władzy tylko w zakresie określonym dobrowolną umową o pracę i szczegółowymi przepisami związanymi z ich pozycją w hierarchii.
- Podstawą selekcji kandydatów na urząd są formalne kwalifikacje zawodowe; urzędnicy są mianowanymi, a nie wybierani
- Urzędnicy otrzymują za pracę wynagrodzenia pieniężne, którego wysokość zależy od pozycji, jaką zajmują w hierarchii.
- Sprawowanie urzędu biurokratycznego jest jedynym lub zasadniczym zawodem urzędnika.

5. Przedstaw poglądy na temat terminu biurokracja, określ plusy i minusy biurokracji.

Biurokracja oznacza:

- w sensie socjologicznym - warstwę społeczną urzędników wykonujących odpłatne funkcje administracyjne,
- w sensie organizacyjnym - system zarządzania oparty na wykonywaniu funkcji administracyjnych przez odpowiednio wyselekcjonowanych i wyszkolonych ekspertów,
- patologiczne ograniczenie sprawności działania instytucji w wysokim stopniu sformalizowanych.

Biurokracja wg M. Webera jest:

1. sposobem sprawowania władzy w organizacji,
2. typem porządku społecznego nastawionego na bezosobowość, efektywność, pewność działań.

(-) biurokratyczny porządek prowadzi do wytworzenia u członków zespołu postaw tytułarnych, a także przepaści między członkami organizacji, a jej klientami i izolacji warstwy urzędników.

Wytwarza się w tym względzie tzw. Błędne koło biurokracji, gdzie konflikt na styku organizacja klient powoduje potrzebę kontroli. Kontrola z kolei prowadzi do konfliktów.

(-) przyjęcie upraszczających założeń dotyczących psychospołecznych zachowań uczestników organizacji. Org. jest traktowana jak maszyna, gdzie robotnicy są trybami, za pomocą których maszyna pracuje.

(+) W. Piotrkowski: Jest typem idealnym, ponieważ celowo obmyśloną abstrakcyjną konstrukcją opisującą budowę (strukturę) i zasady funkcjonowania instytucji „doskonale racjonalnej” opartej na racjonalnych przesłankach, w założeniu sprawnej i wolnej od zakłóceń. Jest też modelem, gdyż mimo swej złożoności upraszcza skomplikowany świat organizacji.

(+) prosta, zrozumiała dla kadry technicznej i administracyjnej

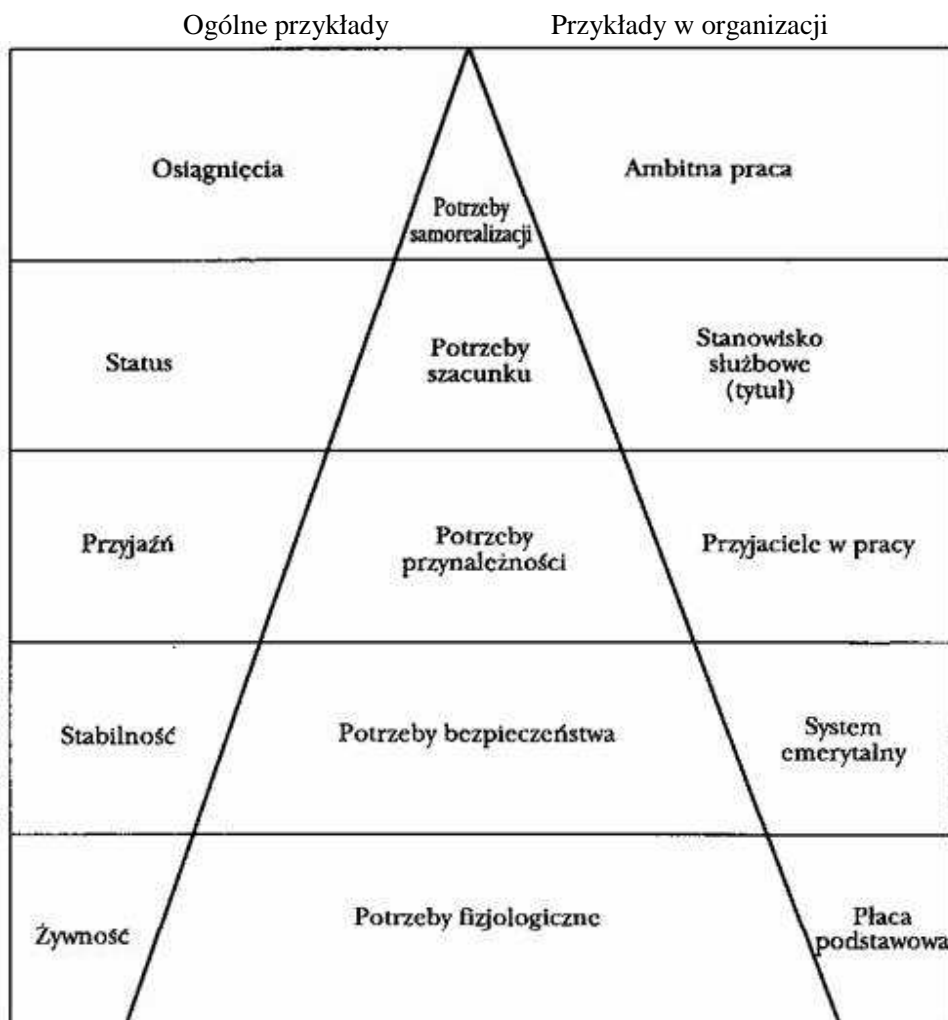
(+) w pewnych określonych warunkach rozwiązania biurokratyczne wykazują swoją wyższość nad innymi, szczególnie w mikroskali

6. Jakie są podstawowe założenia kierunku human relations?

W kierunku human relations nacisk położono na psychospołeczne zachowanie się uczestników organizacji. Najwybitniejsi przedstawiciele : Elton Mayo, D. McGregor, Mary Follet, H. Mintzberg, A. Masłow.

A. Masłow wysunął teorię, zgodnie z którą człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchicznej piramidzie. Teoria A. Masłowa sugeruje, że ludzie muszą zaspokajać pięć podstawowych grup potrzeb - fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji.

Hierarchia potrzeb wg A. Masłowa:



A.H. Masłow uważał, że wymienione na rys. potrzeby układają się w pewną hierarchię. Jednostka jest motywowana przede wszystkim przez zaspokojenie potrzeb fizjologicznych. Dopóki są one nie zaspokojone, nie ma większego sensu stosowania bodźców wyższego rzędu, np. mówiących o pożytku pracy dla społeczeństwa. Pracownik, który już zaspokoi swoje potrzeby fizjologiczne, będzie „piął się” wyżej w hierarchii potrzeb i dążył do zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa, a następnie potrzeb przynależności, aż w końcu osiągnie poziom zaspokojenia potrzeb samorealizacji.

Amerykanin D o u g l a s M c G r e g o r zaprezentował w 1960 roku dwa przeciwstawne sobie obrazy (stereotypy, modele) pracownika, nazywając je umownie teorią X i teorią Y.

Teoria X – Przeciwny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał, jak tylko możliwe. Większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wymusić od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji. Większość ludzi woli by nimi kierowano, chce uniknąć odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym chodzi przede wszystkim o bezpieczeństwo.

Teoria Y – Fizyczny i umysłowy wysiłek jest tym samym co odpoczynek. Ludzie czerpią satysfakcję ze swojej pracy; pracują, jeżeli widzą jej znaczenie.

W praktyce teorii X i Y nie występują w czystej postaci. Elementy obu teorii określa się teorią Z.

Uważa się, że jeżeli pracownicy muszą zaspokoić swoje podstawowe potrzeby, a więc potrzeby życiowe i bezpieczeństwo, to należy postępować przy przewadze poglądów teorii X. Kiedy pracownicy zaspokajają takie potrzeby, jak społeczne uznanie, samorealizację, to należy postępować w myśl teorii Y

7. Omów i wyjaśnij zasady eksperymentu w Western Electric; jakie są jego implikacje na współczesne zarządzanie.

Eksperyment ten uważany jest za początek powstania szkoły stosunków międzyludzkich. Analizowany przez Eltona Mayo wpływ zmiany oświetlenia na wydajność pracy wybranej grupy robotników, porównywano z wydajnością innej grupy robotników pracującej przy nie zmienionym oświetleniu. Okazało się że po zwiększeniu oświetlenia dla jednej grupy rosła wydajność obu i utrzymywała się nawet po powrocie do poprzednich warunków oświetlenia. Eksperyment też wykazał, że ludzkie zachowania w miejscu pracy mają większe znaczenie niż dotąd sadzono.

W eksperymencie z manipulowaniem oświetleniem uzyskano wyniki powiązane z faktem, że grupa po raz pierwszy był obiektem szczególnej uwagi i przychylnego zainteresowania nadzoru. Doprowadził do wniosku, że element ludzki w pracy ma ogromne znaczenie.

8. Scharakteryzuj „piramidę potrzeb Masłowa” i określ, czy i w jakim stopniu ma ona charakter uniwersalny.

(rysunek piramidy w pytaniu 6)

Maslow wysunął teorię, zgodnie z którą człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchicznej piramidzie. Sugeruje, że ludzie muszą zaspokoić pięć podstawowych grup potrzeb:

1. Fizjologiczne (żywność, powietrze...)- Płaca podstawowa
2. Bezpieczeństwa (stabilność) –System emerytalny
3. Przynależności (przyjaźń)- dobre stosunki w pracy
4. Szacunku (status) –stanowisko służbowe
5. Samorealizacji (osiągnięcia)- tytuły np. człowiek roku

Koncepcja ma dość jasną, czytelną logikę i została przyjęta przez wielu menedżerów. Jednak nie zawsze u pracowników występuje pięć poziomów potrzeb, a ponadto niektórzy mogą mieć różną ich hierarchię.

Badania ujawniały jednak słabość tej teorii. Okazało się, że nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb, a ponadto niektórzy pracownicy mogą mieć różną hierarchię potrzeb

9. Przedstaw teorie X i Y sformułowane przez McGregora.

X -pogląd negatywny; Najlepiej przedstawia pogląd naukowego zarządzania. Wg.: Ludzie nie lubią pracować, stąd musi być wywierana jakaś forma bezpośredniego nacisku i kontroli, by pracowali efektywnie. Podlegli pracownicy są pasywni, dlatego też należy przydzielić im określone zadania, chociaż niechętnie przyjmują odpowiedzialność za ich wykonanie. Nagrody są jedynym bodźcem, na który pracownicy zareagują.

Y -pogląd pozytywny; Reprezentuje podejście od strony stosunków międzyludzkich. Wg.: Ludzie czerpią satysfakcję ze swojej pracy, pracują, jeżeli widzą jej znaczenie. Angażują się w osiągnięcie celów poprzez nagrody za indywidualną inicjatywę i działania. Podkreśla znaczenie stwarzania możliwości podejmowania odpowiedzialności i decyzji.

Elementy obu teorii określa się teorią Z.

10. Jakie są najbardziej charakterystyczne cechy ilościowych metod zarządzania.

Szkołę ilościową można w uproszczeniu scharakteryzować jako takie podejście do problematyki zarządzania, w którym stosuje się metody ilościowe. Do rozwoju tej szkoły przyczynili się m.in. S.I. Gass, G.B. Dantzig, R.L. Ackoff, R.M. Allen, W. Leontieff, H.M. Wagner. W ramach szkoły ilościowo - systemowej możemy wyróżnić dwa podejścia: ilościową teorię zarządzania, obejmującą m.in. badania operacyjne, oraz analizę systemową.

Według H.M. Wagnera najbardziej charakterystyczne cechy ilościowych metod to:

- Ukierunkowanie na podejmowanie decyzji.
- Możliwość oceny działania na podstawie kryteriów ekonomicznej efektywności. Porównanie różnych dopuszczalnych działań musi być oparte na wielkościach mierzalnych pozwalających w sposób jednoznaczny określić użyteczność oczekiwanego wyniku dla rozpatrywanej organizacji.
- Zaufanie do modeli matematycznych. Procedury przetwarzania danych powinny być na tyle precyzyjne, aby mogły być opisane i przekazane innemu specjalistom, który z kolei powinien otrzymać te same wyniki przy tych samych danych.

· Konieczność stosowania środków technicznych informatyki. Warunku tego nie należy traktować tylko jako dezyderatu, ale raczej uważać za konieczność narzuconą przez złożoność modelu matematycznego oraz dużą liczbę przetwarzanych danych. Analiza systemowa – org. można określić jako celowy system składający się z wielu podsystemów, między którymi zachodzą określone relacje.

11. Wymień najważniejsze zastosowania ilościowych metod zarządzania.

- Sporządzenie matematycznych, ekonomicznych i statystycznych opisów lub modeli decyzji oraz problemów sterowania w celu analizy sytuacji charakteryzujących się dużą złożonością i niepewnością.
- Analiza zależności określająca prawdopodobne przyszłe konsekwencje wyboru decyzji oraz formułowane odpowiednie mierniki efektywności w celu oszacowania względnej wartości alternatywnych działań.

12. Zdefiniuj pojęcia system i podsystem, podaj przykłady.

System – Bartalanfy: to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji (funkcjonujących jako całość).

Podsystem – wyodrębniona część systemu z użyciem określonego kryterium.

Przykłady:

- Org. Można określić jako celowy system składający się z wielu podsystemów, między którymi zachodzą określone relacje.
- Org. system otwarty (wchodzący w interakcję z otoczeniem), a ponieważ nie zawsze interesuje nas cała org., a tylko jej część, dlatego też używamy pojęcia podsystem.
- Podsystem: w org. handlowej na podstawie kryterium funkcjonalnego wyodrębnić: podsystem zaopatrzenia, obsługi klienta, logistyczny, reklamy i promocji. k. branżowe: podsystem owoców, wyrobów cukierniczych, konfekcji.

13. Co to jest synergia i jak obliczamy efekt synergiczny?

Synergia występuje wtedy, jeżeli dwa lub więcej współpracujących systemów przynosi więcej efektów niż wynosiłaby łącznie suma efektów każdego z nich, gdyby pracowały osobno.

Obliczanie :

$$\sum_{i=1}^n E_i < E_c$$

gdzie:

E_i - efekty cząstkowe poszczególnych i - tych systemów,

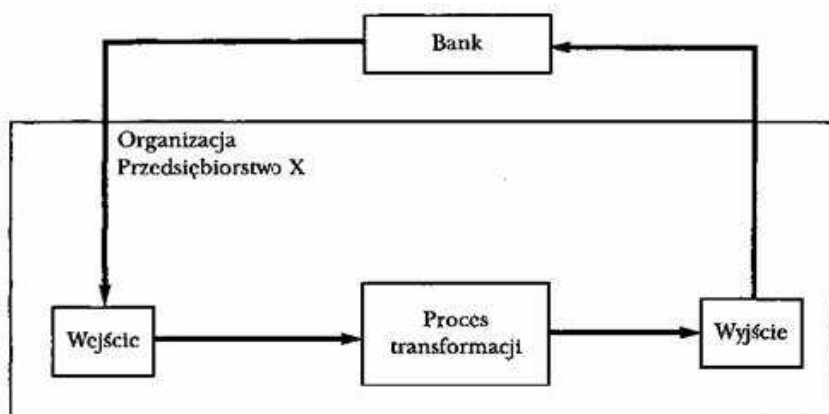
$i = 1, 2, \dots, n$

E_c - efekt całkowity, osiągnięty dzięki łącznej pracy n -systemów

14. Omów pojęcie sprzężenia zwrotnego i przedstaw na przykładach zasady funkcjonowania podstawowych jego typów.

S sprzężenie zwrotne (*Feedback*)- mechanizm bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania zmian na wyjściach danego systemu na stan jego wejść. Polega na tym, że system dostaje informacje dotyczące efektów własnego działania, dostosowując do nich kolejne reakcje, odpowiedzi, czyny. Wyróżniamy sprzężenie zwrotne dodatnie (powodują wzmocnienie działań i ujemne (powodują osłabienie działań).

1 Przykład :



Jest to przykład organizacji, która z pomocą banku realizuje swój rozwój.

-> Bank udziela organizacji kredytu. Jeśli rozwój organizacji jest zgodny z założeniami *biznesplanu*, bank może udzielić organizacji dalszych kredytów. Taką pętlę nazywamy **pętlą sprzężenia zwrotnego dodatniego**.

@Jednak w odwrotnej sytuacji, kiedy nie zostają dotrzymane wskaźniki przyjęte w *biznesplanie*, bank może wstrzymać kredytowanie organizacji. Taką pętlę nazywamy *pętlą sprzężenia zwrotnego ujemnego*.

2 przykład :

w kotle parowym mamy do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym ujemnym. Jeżeli ciśnienie pary przekroczy wartość krytyczną, wtedy uruchamia się zawór bezpieczeństwa i ciśnienie pary, spadając poniżej wartości krytycznej, nie pozwoli na rozerwanie kotła

15. Wymień i scharakteryzuj współczesne podejście do zarządzania.

Współczesne zarządzanie wymaga znajomości wielu metod i technik. Na podstawie posiadanej wiedzy można dobrać optymalny zestaw do zaistniałej sytuacji decyzyjnej.

Z wielu współczesnych podejść wybrano dwa, mianowicie: postmodernizm i model typu Z przedstawiony przez W. Ouchi (nie jest to wspomniana wcześniej teoria Z).

Postmodernizm w zarządzaniu.

- główny przedmiot zainteresowania: interpretacja przez uczestników organizacji sytuacji społecznych, w których odgrywają swoją rolę oraz wynikające z nich wartościowanie, emocje i postawy.

- z elementów rzeczywistych tworzy się własne konstrukcje, które umożliwiają zrozumienie pewnego fragmentu otaczającej nas siatki powiązań i poruszanie się po niej.

- nowe metaforyczne opisy organizacji – organizacja jako teatr, gra, kultura itd.

Model typu Z – twórca Wiliam Ouchi – wykorzystał praktykę gospodarowania w Stanach

Zjednoczonych i Japonii.

W. Ouchi uważa, że tradycyjne firmy amerykańskie i odpowiadające im firmy japońskie różnią się następującymi elementami:

- 1) czasem trwania zatrudnienia,
- 2) trybem podejmowania decyzji,
- 3) umiejscowieniem odpowiedzialności,
- 4) szybkością oceny i awansu,
- 5) mechanizmem kontroli,
- 6) specjalizacją ścieżki kariery,
- 7) charakterem troski o pracownika

W japońskich firmach decyzję podejmuje się zbiorowo, a w amerykańskich indywidualnie, w japońskich zatrudnienie jest dożywotnie, a w amerykańskich krótkookresowe. W. Ouchi zauważył, że firmy uzyskują dobre rezultaty, wówczas gdy wykorzystują podejścia mieszane, nazwane przez niego modelem Z.

Organizacja powinna postępować w następujący sposób:

- odpowiedzialność indywidualna (cecha amerykańska),
- zbiorowe podejmowanie decyzji (cecha japońska),
- powolne awansowanie (cecha japońska),
- całościowa troska o pracownika (cecha japońska)
- oraz zmodyfikowane elementy pozostałych trzech, czyli ani japońskie, ani amerykańskie, np. aby zatrudnienie było długookresowe, a więc nie krótkookresowe i nie dożywotnie.

3. Planowanie – cele, rodzaje i procedura

1. Miejsce planowania w procesie zarządzania.

Planowanie jest niezbędnym warunkiem, aby dobrze zarządzać organizacją. Planowanie jest procesem ciągłym stanowiącym odbicie zmian, zachodzących w otoczeniu każdej organizacji i dostosowującym się do nich, procesem, który nie kończy się z chwilą uzgodnienia planu. Musi on być realizowany, a w razie potrzeby modyfikowany. Zarządzanie organizacją nigdy nie będzie efektywne jeżeli czynności wykonywane będą chaotycznie bez wcześniejszego przygotowania.

Zarządzanie według planu oszczędza ludzki wysiłek, zapobiega powstawaniu strat i chroni przed marnotrawstwem zasobów.

2. W jaki sposób określamy cele organizacji i jakie są jej funkcje?

(Nie za bardzo rozumiem czy chodzi o funkcje celów czy organizacji, bo tu nie ma nic o funkcjach organizacji).

Określanie celów organizacji jest podstawowym etapem planowania. Cele powinny być określone bardzo konkretnie. Pomaga to w lepszym motywowaniu ludzi do ciężkiej pracy. Cele pozwalają na skuteczny mechanizm oceny i kontroli o organizacji. Cele pomagają zrozumieć dokąd zmierza organizacja i dlaczego osiągnięcie zamierzonego stanu jest ważne.

3. Co nazywamy misją organizacji i jakie ma ona zadania. Scharakteryzuj na przykładzie.

Misją organizacji nazywamy szeroko sformułowane zamierzenia, służące do określenia kierunku działań organizacji. W przenośni „azymut nawigacyjny organizacji”. Ma ona za zadanie zobrazować przyszłość firmy, która pracownicy chcą wykreować. Misja firmy powinna opisywać:

- podstawowe usługi i produkty organizacji
- funkcje organizacji
- rynki klientów

Przykładem misji organizacji (Firma budowlana) jest:

11. dostarczanie w szerokim zakresie wysokiej jakości usług remontowo-budowlanych dla prywatnych klientów w całej Polsce.

4. Scharakteryzuj cele organizacji. I jak powinny być one sformułowane; Podaj przykłady.

Cele organizacji stanowią zbiór wzajemnie powiązanych zamierzeń, zadań i aspiracji o różnym stopniu konkretności. Opisy celów są o wiele bardziej szczegółowe niż opis misji organizacji. Przedziały czasowe dla celów są jasno określone. Dobrze sformułowany cel umożliwia uzyskanie odpowiedzi zerojedynkowej (tak/nie) na to czy cel został osiągnięty.

Charakterystyka celów:

10. Istnieje wiele celów

11. Hierarchia celów – cele mogą być nadrzędne, podrzędne lub niezależne.

12. Zależność lub nie zależność celów – mogą istnieć powiązanie pomiędzy celami Np. sukces jednego celu może dopiero umożliwić rozpoczęcie prac nad następnym.

Przykłady celów:

10. Uruchomienie do końca roku produkcji nowego modelu samochodu dostawczego.

11. Zdobyć 10% udziałów w rynku sprzedaży wyrobów mięsnych w ciągu dwóch lat.

Hierarchia celów:

1. Strategiczne – dotyczą ogólnych problemów i długiego okresu czasu.

2. Taktyczne – służą do realizacji celów strategicznych.

3. Operacyjne – dotyczą krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi.

5. Określ podstawowe zadanie procesu optymalizacji planu.

Podstawowym zadaniem optymalizacji jest wybór celów, które najlepiej określają określone kryterium lub kryteria.

6. Podaj termin autonomizacji celów i jego zastosowanie.

Cele są nastawione na przetwarzanie i rozwój. Takie nastawienie powoduje, iż wykonanie niektórych celów może odsunąć organizację od swojej pierwotnej funkcji.

7. Scharakteryzuj proces zarządzanie przez cele.

Zarządzanie przez cele można scharakteryzować jako proces wspólnego ustalania celów przez menadżerów i podwładnych. Stopień realizacji celów powinien być głównym czynnikiem oceny i nagradzania pracowników. Jest to technika bardzo uniwersalna i może być wykorzystywana w różnych zakresach decyzyjnych i przy rozwiązywaniu różnych problemów.

8. Prównaj zarządzanie przez cele a zarządzanie przez akcje.

Jakoś nie mogę nic znaleźć o zarządzaniu przez akcje!!!!

9. Jakie zadania ma proces planowania w organizacji?

Zadania procesu planowania:

- Osiągnięcie wyznaczonych celów
- Stworzenie odpowiednich planów dla realizacji celów
- Modyfikacja planów, jeżeli zmieniają się cele i restrukturyzacja celów, jeżeli zmieniają się plany

10. Przedstaw i opisz podstawowe typy planów, które funkcjonują w organizacji; jakie są kryteria ich podziału?

(to samo chyba do 11 bo nie mam pojęcia czym się różnią pytania)

Plany możemy podzielić ze względu na:

2. Szczeble zarządzania
3. Horyzont czasu
4. Problem
5. Przeznaczenie

Ze względu na szczeble wyróżniamy plany:

2. Strategiczne – całościowy plan organizacji dotyczący zasobów i priorytetów potrzebnych do realizacji celów strategicznych.
3. Taktyczne – dotyczą osiągnięcia celów taktycznych i są środkami do realizacji planów strategicznych.
4. Operacyjne – dotyczą osiągnięcia celów operacyjnych i są opracowywane do realizacji planów taktycznych.
5. Globalne – specyficzne plany wielkich organizacji typu międzynarodowego.

Ze względu na horyzont czasu plany:

- Długookresowe (perspektywiczne) – od 5 do 10 lat
- Średniookresowe – okres do 5 lat
- Krótkookresowe – okres jednego roku lub krótszy
- Operatywne

Wyróżniamy również plany:

- Problemy - dotyczy realizacji pojedynczych problemów.
- Całościowy – dotyczy całości funkcjonowania organizacji
- Branżowy – dotyczy określonej produkcji (np. foteli do samochodów).

Ze względu na przeznaczenie wyróżniamy plany (przykładowe):

- uruchomienie nowego wyrobu
- otwarcie nowego oddziału
- zorganizowanie wyprawy np. na Mont Everest

12. Przedstaw procedurę budowy planu w organizacji i zwróć uwagę na kluczowe kroki w jego opracowaniu.

Podstawowe etapy budowy planu:

- **Sformułowanie problemu.**
 - Określenie celów strategicznych i taktycznych.
- **Analiza sytuacji problemowej**
 - Określenie, co sprzyja a co nie w realizacji problemu
 - Określenie celów taktycznych i operacyjnych
 - Określenie działań potrzebnych do realizacji celów
 - Określenie metody oceny rezultatów
- **Opracowanie planu (propozycja) wyboru strategii dla realizacji celów**
- **Weryfikacji wcześniejszej strategii** pod kątem: prawdopodobieństwa realizacji celów, ograniczeń, i ostateczna decyzja o realizacji planu
- **Realizacja planu** w przypadku zatwierdzenia planu lub **powrót do etapów wcześniejszych** w przypadku odrzucenie planu.

13. Określ, jaką rolę pełnią menadżerowie w procesie budowy planu.

Menadżerowie są bezpośrednio odpowiedzialni za realizację wytyczonych planów. Są oni źródłem informacji o możliwościach i ograniczeniach organizacji.

14. W jaki sposób można scharakteryzować przeszkody, które należy pokonać w trakcie realizacji planu?

Przeszkodami w trakcie realizacji planów są:

- źle sformułowane cele
- niewłaściwy system nagradzania
- złożone i dynamiczne otoczenie
- niechęć do ustalania celów
- opór kadry wobec zmian

15. Wyjaśnij rolę sprzężenia zwrotnego w procesie budowy i realizacji planu (posłuż się definicją sprzężenia zwrotnego podaną w rozdziale drugim).

4. Zarządzanie strategiczne

1. Zdefiniuj pojęcie strategia

Strategia jest to celowe działanie organizacji, to kompletny plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji

2. Określ zakres i podstawowe zadania planowania strategicznego.

Planowanie strategiczne stanowi proces stosowany do określenia i realizacji długookresowych celów organizacji. Obejmuje następujące zadania:

- **Poprawę funkcjonowania organizacji**- planowanie strategiczne ma za zadanie opracowanie koncepcji organizacji, przybliżającej organizację do realizacji celów.
- **Reagowanie na zmieniające się otoczenie**- plan powinien przygotować menedżerów do stawiania czoła zmieniającemu się otoczeniu, w jakim ich organizacja działa.
- **Realizacja koncepcji organizacji kreatywnej**. Planowanie strategiczne określa kierunki działalności organizacji. Pozwala też na stosowanie zasad systemu wczesnego ostrzegania, czyli przewidywanie problemów, zanim powstaną, i rozwiązanie ich, zanim staną się zbyt trudne.

3. Podaj korzyści, jakie uzyskuje organizacja z posiadania planu strategicznego.

Bez planu strategicznego menedżerowie nie wiedzieli by, w jaki sposób skutecznie organizować ludzi i zasoby. Bez planu nie mogliby świadomie przeprowadzić innym, ani oczekiwać, że inni podążą za nimi. Wreszcie bez planu była by niewielka szansa na osiągnięcie celów bądź też zorientowania się, kiedy i jak schodzą z przyjętej drogi. Kontrolowanie stałoby się zajęciem bez przedmiotowym.

4. Omów trzy podstawowe poziomy planowania strategicznego i ich zadania.

Planowanie na poziomie korporacji, koncernu- jest realizowane przez naczelne kierownictwo, które nadzoruje interesy i operacje organizacji zajmującej się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej. Na tym poziomie należy odpowiedzieć sobie na pytania: jakimi rodzajami działalności organizacja powinna się zajmować? Jak rozdzielać zasoby między te rodzaje działalności?

Planowanie na poziomie jednostki organizacyjnej- Plan ten służy zarządzaniu interesami i operacjami określonej jednostki gospodarczej. Należy tu odpowiedzieć na pytania: w jaki sposób jednostka powinna konkurować w obrębie swojego rynku? Jakie wyroby czy usługi powinna oferować? Jak będzie rozdzielać zasoby?

Planowanie na poziomie funkcjonalnym- Planowanie na poziomie funkcjonalnym tworzy ramy do zarządzania m.in. produkcją, finansami, marketingiem, zasobami ludzkimi, logistyką. Plany te powinny być zgodne z planami zarówno całej organizacji, jak i jej części składowych.

5. Scharakteryzuj podstawowe podejścia do budowy planu strategicznego. Jakie są jego zadania.

1. **Z góry do dołu**- jest budowany początkowo z inicjatywy najwyższego kierownictwa, a następnie zawarte w nim zadania stanowią wytyczne do opracowywania planów na niższych poziomach organizacji.

2. **Z dołu do góry**- jest sformułowany przez menedżerów poszczególnych komórek organizacyjnych, następnie modyfikowany, weryfikowany i scalony na wyższych szczeblach zarządzania. Słabością tego typu planów jest brak myśli przewodniej, a więc całościowej polityki organizacji.

3. **Planowanie „czółenkowe” lub interaktywne. Jest** to połączenie planowania z góry do dołu i z dołu do góry. Plan powstaje na drodze stałych konsultacji i uzgodnień. Wadą jest dość długi okres jego powstawania.

4. **Planowanie wielopoziomowe.** Strategie opracowują niezależne od siebie zespoły dla całej organizacji, jej części składowych i działalności funkcjonalnej. Plany te są przedmiotem okresowych narad i dyskusji, a wszelkie sporne kwestie muszą być rozwiązywane przez naczelne kierownictwo lub specjalną komórkę organizacyjną, na czele, której stoi jeden z menedżerów najwyższego kierownictwa organizacji.

6. Wymień i opisz zadania analizy strategicznej. Jakie metody są używane do jej przeprowadzenia.

1) Analiza strategiczna bada organizację na podstawie dwóch niezależnych źródeł informacji – bada jednocześnie samą organizację oraz jej otoczenie.

2) Analiza strategiczna ma charakter interdyscyplinarny; stosuje metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe, a także dorobek ekonomii, psychologii, statystyki, marketingu itd. W celu przeprowadzenia analizy strategicznej stosuje się wiele różnych metod i technik, między innymi: analizę pięciu sił konkurencji, tzw. model Portera; macierz BCG oraz macierz SWOT.

7. Przedstaw analizę pięciu sił konkurencyjnych (wg Portera).

Sektor jest to grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu Porter uważa, że analiza sytuacji konkurencyjnej organizacji powinna obejmować ocenę:

1. Sektora działalności, w którym analizuje rywalizację między organizacjami wewnątrz sektora.
2. Pozycję i siłę dostawców.
3. Pozycję i siłę klientów.
4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów.
5. Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych.

Za pomocą tej techniki organizacja może zanalizować swoją pozycję w sektorze, jak też na podstawie analizy otoczenia określić, gdzie należy spodziewać się zagrożenia.

8. Omów zadania i budowę macierzy BCG.

Macierz BCG ma na celu pokazać, jak na. wyniki całej organizacji wpływa wkład poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Gwiazda jest to jednostka organizacyjna, która ma uwzględnić duży udział w szybko rosnącym rynku. Szybki wzrost gwiazd wymaga zazwyczaj znacznych środków finansowych dla dotrzymania kroku szybkemu wzrostowi rynku. Gwiazda często przekształca się w dojną krowę.

Dojna krowa to jednostka organizacyjna o dużym udziale w rynku mającym niską dynamikę. Jej wzrost i ekspansja nie wymagają dużych środków. W efekcie organizacja ma zyski, które może wykorzystać w innych obszarach swojej działalności, np. do promocji gwiazd.

Znaki zapytania to jednostka organizacyjna mająca niski udział w rynku. Kierownictwo organizacji musi podjąć decyzję, czy wydatkować duże środki finansowe na przekształcenie jednostki w gwiazdę (licząc na późniejsze dochody), czy też podjąć decyzję o pozbyciu się takiej jednostki.

Piesek, często tzw. kula u nogi. Takim mianem określa się jednostki organizacyjne mające mały udział w rynku wykazującym niską dynamikę. Piesek więcej wydaje niż daje i dlatego musi pozyskać środki z innych jednostek organizacyjnych. Organizacja często decyduje się na utrzymanie piesków z innych powodów niż ekonomiczne, np. prestiż.

9. Przedstaw budowę macierzy SWOT i określ jej zadania w analizie strategicznej.

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Jest to badanie silnych (S) i słabych (W) stron organizacji oraz szans (O) i zagrożeń (T) pojawiających się przed nią.

Zadaniem analizy SWAT jest wszechstronnie ocenić i określić obecny stan organizacji, należy przeprowadzić diagnozę jej silnych i słabych stron.

Mocne strony - S	Słabe strony – W
Znaczące propozycje Wystarczające zasoby Dobra opinia klientów Doświadczona kadra kierownicza Duża zdolność konkurowania Własna technologia Uznany lider rynkowy Inne	Słaba pozycja konkurencyjna Brak środków Niska rentowność Brak liderów wśród kadry kierowniczej Słaby poziom marketingu Słaby image organizacji Inne
Szansę - O	Zagrożenia - T
Wejście na nowe rynki Pojawienie się nowych grup klientów Możliwość dywersyfikacji wyrobów Szybszy wzrost rynku Możliwość integracji poziomej Inne	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów Wzrost sprzedaży substytutów Wolniejszy wzrost rynku Zmiana potrzeb i gustów klientów Niekorzystne zmiany demograficzne Inne

10. Na dowolnym przykładzie określ zastosowanie macierzy SWOT.

11. Scharakteryzuj różnice między analizą strategiczną w organizacjach biznesowych a organizacjach nie nastawionych na zysk.

Planowanie strategiczne w organizacjach nie nastawionych na zysk jest zazwyczaj trudniejsze niż w organizacjach biznesowych. Jednym z powodów jest fakt, że trudniej określić jednoznaczne kryteria oceny organizacji; drugi powód - organizacje nie nastawione na zysk mają cechy, które odróżniają je od organizacji biznesowych:

1. Świadczone przez organizację usługi są niewymierne i nie mierzalne.
2. Wpływ klientów może być niewielki.
3. Silne poczucie przynależności pracowników do grupy zawodowej lub zaangażowanie w określoną sprawę może osłabić ich lojalność wobec organizacji.
4. Ofiarodawcy zasobów mogą wkraczać w wewnętrzne sprawy zarządzania.
5. Ograniczenia w stosowaniu nagród i kar.
6. Charyzma przywódców oraz „mistyka” sprawy mogą być ważnym czynnikiem przy rozstrzygnięciu sporu o cele i przy przewyciężaniu organizacji.

12. Opisz podstawowe metody wdrażania planu strategicznego.

Metody wdrażania strategii:

-wdrażanie przez strukturę- Struktura zarządzania najczęściej jest pierwszym elementem, który ulega zmianom.

Musi bowiem wspomagać proces wzrostu konkurencyjności organizacji.

-wdrażanie przez przywództwo- Realizacja strategii wymaga osoby lidera- przywódcy, który potrafi wpływać na zachowanie innych i być przez nich akceptowany.

-wdrażanie przez systemy informacyjne i kontrolne- System informacyjny pozwala na stałą kontrolę procesu wdrażania strategii.

-wdrażanie przez zasoby ludzkie- Do realizacji strategii są potrzebni menedżerowie i pracownicy odpowiednio przygotowani. Część kadry musi być przeszkolona, część zaś powinna być nowa.

Zmiany wymagają entuzjazmu, poświęcenia i nowych umiejętności.

-wdrażanie przez technikę- unowocześnienie techniczne organizacji dotyczy nie tylko problemów technicznych związanych z procesem produkcyjnym, ale również unowocześnienia infrastruktury zarządzania

13. Przedstaw podstawowe przeszkody w realizacji planów strategicznych i powody ich wystąpienia.

1. Sprzeczności między planem strategicznym a planem taktycznym. Dzieje się to najczęściej wtedy, kiedy jeden zespół opracowuje plan taktyczny, natomiast inny - plan strategiczny, a między obydwojema zespołami nie ma efektywnej komunikacji.

2. Nieakceptowanie celów strategicznych przez wszystkich menedżerów organizacji.

3. Pominięcie grupy menedżerów w pracach nad planowaniem strategicznym..

4. Traktowanie planów strategicznych jako niezmiennych. Organizacja zawsze musi dostosować się do zmiennego otoczenia.

5. Obarczenie pracowników sztabowych odpowiedzialnością za budowę planu. Bez należytego udziału menedżerów liniowych taki plan z dużym prawdopodobieństwem może być oderwany od rzeczywistości.

6. Nieodróżnienie planu strategicznego od prognozowania. Prognoza jest potrzebna do budowy planu, ale go nie zastąpi.

7. Bariery informacyjne. Zawsze buduje się plan strategiczny w warunkach niepełnej informacji. Kiedy jednak tych informacji będzie zbyt mało lub o niskiej jakości, wtedy zbudowany plan nie będzie mógł być podstawą działania organizacji.

8. Zbyt szczegółowy plan. Osoby opracowujące plan strategiczny niekiedy stosują takie same metody, jak dla planu operacyjnego. W konsekwencji zatracają spojrzenie globalne, zaczynają gubić się w szczegółach mało istotnych w długim horyzoncie czasu.