**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”

**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; rozbicie 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

7. 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 ludzi

2.Zarządzanie głęboko osadzone w kulturze

3.Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań

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

Ważne cechy zarządzania

**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  
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  
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.   
**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.  
**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 ludzii 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.  
Naukowe zarządzanie (scientific management)- nazywane często tayloryzmem, od nazwiska

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 zgodniez krokiem l.

· **Krok 3**. Nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą się stosować do przypisanych immetod wykonywania pracy.

· ***Krok 4*.** Dalej planować pracę, ale wykorzystać robotników do faktycznego wykonania pracy.  
**IDEALNA BIUROKRACJA**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 po

rządek 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 osiągania 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.  
· 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 otrzymają za pracę wynagrodzenia pieniężne, którego wysokość zależy od pozycji,

jaką zajmują w hierarchii.

**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 tytularnych, a także przepaści miedzy członkami organizacji, a jej klientami i izolacji warstwy urzędników.

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

(-) przyjęcie upraszczających założeń dotyczących psychospołecznych zachowań uczestnikóworganizacji. 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. Maslow 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.  
A.H. Maslow 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** – Przeciętny 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 teorie X i Y nie występują w czystej postaci. Elementy obu teorii to 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

**eksperyment w Western Electric:**

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. Maslow wysunął teorię, zgodnie z którą człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchicznej piramidzie. Sugeruje, że ludzie musza 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 jasna, czytelną logikę i został 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  
**Przedstaw teorie X i Y sformułowane przez McGregora.**

X -pogląd negatywny; Najlepiej przedstawia pogląd naukowego zarządzania. Wg.: Ludzie nie lubią pracować, stad musi być wywierana jakaś forma bezpośredniego nacisku i kontroli, by pracowaliefektywnie. 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 indywidualna inicjatywę i działania. Podkreśla znaczenie stwarzania możliwości podejmowania odpowiedzialności i decyzji.

Elementy obu teorii określa się teorią Z.  
**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, RM. 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 jedno znaczny 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 specjaliście, 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.

 gdzie:

Ei - efekty cząstkowe poszczególnych i - tych systemów,

i =1,2... n

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

**14. Omów pojęcie sprzężenia zwrotnego i przedstaw na przykładach zasady**

**funkcjonowania podstawowych jego typów.**

S przężenie 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).  
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).  
**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 określane 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.Zdobycie 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.

**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.

**9. Jakie zadania ma proces planowania w organizacji?**

Zadania procesu planowania :

· Osiąganie 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?**

(**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 osiągania celów taktycznych i są środkami do realizacji planów

strategicznych.

4. Operacyjne – dotyczą osiągania 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 plan:

· Problemowy - 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

· **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.

**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  
**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 mogli by świadomie przewodzić 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 stało by 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.

**1. Scharakteryzuj funkcję organizowanie i jej miejsce w cyklu zarządzania,**

Organizowanie – W ramach tej funkcji menedżerowie określają,

kto i co powinien zrobić, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele.

Organizowanie wymaga również, aby menedżer ustalił hierarchię

celów i zadań. W ramach tej funkcji menedżerowie określają dobór,

rozmieszczenie i wyszkolenie personelu do wykonania pracy w organizacji

**2.Opisz strukturę organizacyjną i elementy ją tworzące.**

Strukturę organizacyjnątworzą powiązane ze sobą stanowiska pracy i ich aglomeraty.

Stanowisko pracyjest wydzielone i obejmuje elementy :

- cel realizowany na danym stanowisku w ramach globalnego celu organizacji;

- wyjścia, czyli wszystko co jest realizowane na danym stanowisku, jak np. Produkcja, usługi,

informacje;

- wejścia, a więc doprowadzone informacje, materiały narzędzia itp.

- otoczenie, czyli warunki społeczne, organizacyjno – techniczne itd.

- wyposażenie, w tym ich rozplanowanie i sposoby wykorzystania;

- czynnik ludzki i stawiane mu wymagania;

Stanowiska pracy są łączone w komórki organizacyjne, a te z kolei w większe jednostki

organizacyjne.

Komórka organizacyjnaskłada się z menedżera – szefa i jego bezpośrednich podwładnych.

Jednostka organizacyjnato większy zbiór komórek organizacyjnych. Jest ona złożona z menedżera wyższego szczebla oraz podległych mu komórek organizacyjnych.

Szczególną jednostką organizacyjną jest pion organizacyjny- na jego czele sto menedżer ze ścisłego kierownictwa organizacji.

**3.Jakie istnieją zasady wydzielenia komórek organizacyjnych i ich grupowanie.**

1. Wiedza i umiejętności – będące np. Podstawą tworzenia oddziałów w szpitalu.

2. Przebieg procesu pracy – np. Działu fermentacji w browarze.

3. Funkcje w systemie wykonawczym i zarządzania , które są zasadą grupowania stanowisk w

działy np. Marketingu, kadr

4. Czas pracy – podstawa łączenia zadań i ich wykonawców np. Zmiany ranne, popołudniowe,

nocne

5. Produkt – będący kryterium wyodrębnienia wydziału produkcji silników w fabryce

samochodów.

6. Klient – ze względu na klienta są wyodrębniane hurtownie, sklepy detaliczne, bazary.

7. Rynek lub region działania – np międzynarodowe firmy mają swoje piony wyodrębnione do

obsługi klientów w Polsce, Czechach itd. służba zdrowia ma również swoje przychodnie

rejonowe dla pacjentów z określonych ulic czy osiedli..

Kryteria funkcjonalne– wiedza, przebieg procesu produkcyjnego, funkcje w systemie  
**Porównaj centralizację i decentralizację organizacyjną, a także określ typy**

**struktur organizacyjnych, charakterystycznych dla obu systemów zarządzania.**

Centralizacja –proces utrzymania władzy w rękach najwyższego kierownictwa. Sprzyja jej mała rozpiętość kierowania  struktura smukła, Struktura liniowa, sztabowo liniowa,

Decentralizacja– proces delegowania władzy na niższe szczeble hierarchiczne organizacji. Sprzyja jej duża rozpiętość kierowania  struktura płaska, Struktura macierzowa, funkcyjna, amorficzna.  
**Omów mierniki, które charakteryzują struktury zarządzania. Jakie mają one**

**znaczenie praktyczne.**

**Rozpiętość struktury**-> duża oznacza wysoką decentralizację i vice verso, jaki sposób kontroli pracowników jest wykonywalny, relacje między pracownikami a zarządzającymi

**Ilość komórek składających się na jednostkę organizacji**-> określają jaki sposób kontroli

pracowników jest wykonywalny, relacje między pracownikami a zarządzającymi.

**Wysokość struktury**-> wysoka oznacza że władza w organizacji jest bardziej równomiernie

rozłożona pomiędzy poszczególne szczeble, określa politykę kadrową danej organizacji.

**Ilość komórek sztabowych**-> wskazują na wagę jednostek pomocniczych w procesie decyzyjnym i ich dostępności dla pracowników organizacji

**Omów, wg podejścia Druckera , kryteria, które powinno się brać pod uwagę**

**przy wyborze struktury organizacyjnej.**

 **Jasność** w konstruowaniu struktury organizacyjnej

 **Oszczędność wysiłku** potrzebna do utrzymywania kontroli i minimalizowania tarć.

 **Ukierunkowane spojrzeniana wyrób**, a nie na proces, na wynik zamiast na wysiłek;

 **Zrozumienie**przez każdą osobę jej zadania i zadania organizacji jako całości

 **Podejmowanie decyzji**– skoncentrowane na właściwych problemach, nastawienie na

działanie wykonywane w najniższym szczeblu kierowania

 **Trwałość**konieczna do przetrwania w okresie zamieszania i umiejętność dostosowania się

do nowych warunków

 **Utrwalaniei samoodnowa** wymaga, by organizacja sama mogła przygotować liderów jutra,

pomagając każdemu w sposób ciągły; struktura powinna być otwarta na nowe pomysły.  
**Scharakteryzuj proces selekcji i jego miejsce w gospodarce zasobami ludzkimi**

Wybrany kandydat spełniać powinien najlepiej warunki na poszukiwane stanowisko pracy. Wstępna selekcja odbywa się na podstawie zebranych danych o pracownikach i porównania z pożądanym profilem. Istotne jest rozpatrzenie wszystkich dokumentów przygotowanych przez kandydata. Po wstępnej selekcji następuje właściwy **wielostopniowy proces oceny** kandydata:

- rozmowa wstępna – pozwala na zorientowanie się w kwalifikacjach, motywacji oraz

uzdolnieniach kandydata. Na tym etapie, oddziela się kandydatów, którzy poszukują jakiejkolwiek pracy, od tych, którzy chcieli by się zatrudnić właśnie w tej firmie. Potem następuje ocena kandydatów

- testy kwalifikacyjne – pomagają ustalić m.in. zdolności, umiejętności oraz cechy osobowe

kandydata

- weryfikacja informacji o kandydacie – należy sprawdzać

- rozmowa kwalifikacyjna – tu pod uwagę są brane materiały z testów kwalifikacyjnych i wyniki

weryfikacji informacji. W zależności od ważności obsadzonego stanowiska, rozmowę

przeprowadza pracownik działu kadr lub jej kierownik. W wyniku tej rozmowy oraz analizy

materiałów dotyczących kandydata zostanie podjęta decyzja o przyjęciu pracownika do organizacji.

Proces selekcji kandydatów jest bardzo ważnym procesem w organizacji zasobami ludzkimi.

Pozwala on, na pozyskanie przez firmę pracowników najbardziej odpowiadających profilowi

stanowiska. Kiedy proces selekcji jest starannie przygotowany i dobrze przeprowadzony, to

poszczególne stanowiska organizacji będą obsadzone przez ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami,

co jest podstawowym czynnikiem sprawnie działającej organizacji.  
**Jak można zdefiniować pojęcie „motywacja”, co tworzy system**

**motywacyjny?**

***Motywacja*** jest to stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania.

*System motywacyjny* zbudowany jest z dwóch części:

• Ogólnych zasad, które wynikają z istniejących przepisów prawnych.

• Specyficznych metod motywowania, które zostały przyjęte w danej organizacji i

stanowią jeden z elementów kultury organizacyjnej.

**2. Przedstaw podstawowe podejścia związane z problematyką**

**motywacyjną.**

**Podejście tradycyjne [taylorowskie]***-* motywacyjny system płac. Jest tutaj przeceniona

rola wynagrodzenia. [Taylor]

**Podejście od strony stosunków międzyludzkich**- podstawą tego systemu jest

założenie, iż człowiek chce być użyteczny, a jego potrzeby społeczne są ważniejsze od

pieniędzy. [Mayo]

**Podejście od strony zasobów ludzkich**- podejście to zakłada, że udział pracowników

we współdecydowaniu powinien być realizowany w sposób poważny.

**Podejście behawioralne**- umotywowanie pracownika jest mierzone miarą stopnia

zaspokojenia jego potrzeb określonych hierarchią potrzeb.  
**6. Omów system nagradzania i kar jako czynnika motywacyjnego i**

**przedstaw zasady stosowane w celu zwiększenia skuteczności ich**

**działania.**

Są one potężnym narzędziem oddziaływania organizacji na personel. Za pomocą tego

systemu organizacja motywuje nagrodzonego pracownika do jeszcze cięższej pracy, innych

zaś do pójścia w jego ślady. Stosowanie kar zmniejsza atrakcyjność pracy-pracownik

odbiera takie działanie jako sygnał do konieczności szukania nowej pracy.

Aby zwiększyć skuteczność oddziaływania nagród i kar należy:

• zapoznać pracownika z systemem nagradzana w organizacji

• uzyskać akceptację menedżerów i podwładnych dla stosowanego systemu

nagradzania

• nagrody uczynić odpowiednio atrakcyjnymi, a kary dotkliwymi

• przestrzegać zasad gradacji nagród i kar, stwarzać ścieżkę kariery zawodowej/

porażek

• szybko i konsekwentnie realizować kary i nagrody

• indywidualizować system nagród i kar

**9.Omów podstawowe style przewodzenia i scharakteryzuj je.**

W zależności od relacji przywódca- pracownik można wyróżnić style przewodzenia:

• Separujący-menedżer nie angażuje się ani w kontakty z pracownikiem, ani w

realizację zadań organizacji.

• Poświęcający [dyskretny]- menedżer (autokrata) jest wysoko nastawiony na cele, a

nisko na pracownika. Pracownik się nie liczy, ważne jest tylko zadanie.

• Towarzyski [integratywny]- menedżer jest wysoko nastawiony na pracownika a nisko

na cele. Podstawowa wartością jest podwładny, jego potrzeby i emocje.

• Zintegrowany- menedżer jest nastawiony zarówno na pracownika jak i na realizację

celów. Uważa się że jest to styl idealny, ponieważ menedżer stara się zintegrować

potrzeby i oczekiwania pracownika z potrzebami organizacji.

**4. Przedstaw fazy i dynamikę konfliktu. Konflikt przybiera różne fazy (etapy) w**

**różnych okresach.**

Etap I Powstanie konfliktu.

Pojawia się stan nie zadowolenia . Jedna ze stron odczuwa, że druga przeszkadza jej w realizacji

celów.

Etap II Wybuch konfliktu

U ludzi w stanie silnego wzburzenia może wystąpić zjawisko, które można nazwać sytuacją „kropli wody”. W pewnym momencie postępująca frustracja i niezadowolenie powoduje otwarty wybuch konfliktu. Strony konfliktu lub jedna z nich zmienia swoje zachowanie. Przejawia się to m.in. w

· narastającej chęci niszczenia lub zniszczenia przeciwnika

· przekonaniu o słuszności swojej sprawy

· dehumanizacji przeciwnika- przeciwnik w konflikcie nie ma takich samych praw jak inni

· gotowość do poświęceń i ponoszenia ofiar po to , aby wyjść z konfliktu w pozycji

wygrywającego

W fazie wybuchu konfliktu jest już za późno na wycofanie się

Etap III Przebieg konfliktu

Najdłuższy etap, przebiega w różny sposób. Konflikt w miarę narastania może się zaostrzyć . co początkowo było tylko różnicą zdań może spowodować przejście do walki. W trakcie walki porusz się nowe problemy, często nie związane z przyczyną konfliktu.

Etap IV. Wynik konfliktu

Zazwyczaj korzyści dla wygrywających i umocnienie ich pozycji. Natomiast pokonani są

sfrustrowani. Niekiedy też wynikiem konfliktu jest następny konflikt.  
**1.Pojęcie kontroli, jej cele i zadania**

***Kontrola*** jest to proces zapewniający, aby rzeczywiste działania były zgodne z

planowanymi. Etapy:

• Określenie stanu pożądanego- już w procesie planowania powinien zostać

opracowany miernik lub zestaw mierników pozwalający obiektywnie

charakteryzować zarówno stan pożądany jak i stan obiektu.

• Określenie stanu faktycznego- Pomiar tego stanu jest podstawowym zadaniem

kontroli. Należy bardzo precyzyjnie określić czas i przedmiot kontroli.

• Porównanie stanu pożądanego lub normy ze stanem faktycznym- Wynik

porównania pozwala określić relację pomiędzy tymi wielkościami. Pożądanym

stanem jest sytuacja braku odchyleń od normy lub mieszące się w dopuszczalnych

granicach.

• Analiza odchyleń- należy określić przyczyny powstania odchyleń.

• Podjęcie decyzji interwencyjnych- mają one na celu podjęcie takiej korekty

działań, która pozwoli osiągnąć stan pożądany. W sytuacji, gdy osiągnięcie

takiego stanu nie jest możliwe, podejmuje się działania pozwalające na

zminimalizowanie strat.

Celem procesu kontroli jest podniesienie sprawności działania organizacji poprzez

usuwanie nieprawidłowości, ich przyczyn i źródeł i pobudzanie działań naprawczych.

**2.Proces kontroli jako proces sprzężenia zwrotnego.**

Na podstawie informacji o normach oraz informacji o stanie faktycznym, można podjąć

decyzje interwencyjne mające na celu doprowadzenie stany faktycznego do pożądanego.

**3.Jakie są podstawowe funkcje kontroli?**

• Funkcję ochronną kontroli (zapobiegającą)- zabezpieczenie się przed

pomniejszeniem się sprawności funkcjonowania organizacji

• Funkcję kreatywną inspirująca- pobudzanie i inicjowanie działań służących

podniesieniu sprawności funkcjonowania organizacji  
**4.Opisz formy kontroli i jej zadania**

**Kontrola operacyjna**

• kontrola wstępna (prewencyjna/zasilania) –dotyczy elementów wchodzących do

systemu na najwcześniejszym etapie. analiza jakości lub ilości odpowiednich

zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich, informacyjnych zanim staną się one

faktyczną częścią systemu.

• kontrola procesu (transformacji)- odbywa się w trakcie procesu przetwarzania lub w

trakcie działalności organizacji. Jest to zastosowanie sprzężeń zwrotnych.

• kontrola końcowa- jest to analiza jakości i ilości produktów lub wyników działania

organizacji. Jest to kontrola mało skuteczna, gdyż o wiele trudniej jest skorygować

błędy po wykonaniu zadania niż w jego trakcie.

**Kontrola organizacyjna**-

• kontrola biurokratyczna- kontrola ta jest najczęściej realizowana przez

specjalistyczną komórkę organizacyjną. Celem jej jest wymuszenie

podporządkowanie się pracowników obowiązującym przepisom.

• kontrola angażująca pracowników [partycypacyjna]- Taka kontrola opiera się na

silnej strukturze przedsiębiorstwa i samokontroli zachowań. Osoba przeprowadzająca

kontrolę traktowana jest jak przyjazny pracownik mający za zadanie polepszyć

funkcjonowanie organizacji.

**Kontrola strategiczna-** jest to kontrola na najwyższym szczeblu organizacji. Do jej zadań

należy sprawdzenie na ile działania podejmowane w organizacji odpowiadają długofalowym

zadaniom, wyznaczonym w procesie planowania strategicznego.

**7.Kontrola finansowa, jej cele i zadania oraz powiązania z innymi**

**formami kontroli.**

***Kontrola finansowa*** służy do śledzenia wartości pieniężnej dóbr i usług wpływających do

organizacji i wypływających z niej. Umożliwiają one obserwowanie trzech głównych

wyznaczników sytuacji finansowej organizacji:

• Płynności- zdolności organizacji do przekształcenia aktywów w gotówkę w celu

pokrycia bieżących potrzeb i wywiązania się z zobowiązań.

• Ogólnej kondycji finansowej- długookresowej równowagi między zadłużeniem a

kapitałem własnym.

• Rentowności- zdolności do systematycznego osiągania zysków w długich okresach.

**8.Pojęcie controllingu i jego zadania w stosunku do czynności kontrolnych**

***Controlling*** jest to proces, w którym dochodzi do scalania czynności koordynacyjnych,

kontrolnych, informacyjnych i planistycznych. Controlling pozwala na analizę

prawidłowości lub nieprawidłowości rozwoju organizacji. Controlling w zarządzaniu jest

zorientowany na sterowanie zyskiem (wynikiem operacyjnym).

Procesy kontroli stanowią centralny punkt funkcji controllingu- stały nadzór i analiza

działalności organizacji z punktu widzenia wyznaczonych celów i możliwe wczesne

wprowadzanie działań sterujących.

**9.Wymień podstawowe rodzaje controllingu.**

• Controlling finansowy- koncentruje się na analizie środków finansowych

potrzebnych do funkcjonowania organizacji, oraz na takim ich rozdziale, aby

zapewnić jej przetrwanie i rozwój.

• Controlling działań marketingowych- obejmuje wiele różnych analiz pozwalających

stwierdzić jaki rodzaj produkcji i jaki asortyment przynosi organizacji największe

efekty. Controlling działań marketingowych obejmuje: okresowe oceny wyników

sprzedaży; kontrolę sprzedaży poszczególnych asortymentów produkcji; analizę

obszarów rynku; penetrację rynku; analizę klientów; analizę kosztów marketingu.

*Auditing marketingowy-* szczegółowa analiza mająca na celu wykrycie błędów.

Polega on na sprawdzeniu całości otoczenia i polityki marketingowej organizacji.

• Controlling logistyczny- dotyczy całości produkcji. Logistyka analizuje cały strumień

dostarczania surowców i towarów od dostawców przez organizacje aż do klientów.

Jest to analiza wielkości zamówień, mająca na celu poprawę struktury zleceń i

eliminowanie niekorzystnych zamówień.

*Controlling zapasów-* analiza ilości i jakości zapasów zamawianych surowców i

produktów.

**10.Jakie powinny być cechy systemu skutecznej kontroli?**

• Ścisłość- niedokładnie analizowane dane mogą wywołać akcję, która nie rozwiąże

istniejącego problemu lub stworzy nowy.

• Aktualność- szybkość w zbieraniu informacji i ich analizie pozwala podjąć decyzje

dostatecznie wcześnie.

• Obiektywizm i zrozumiałość- subiektywność i jednoznaczność systemu kontroli,

zwiększa szansę na umiejętną i sprawną reakcję.

• Koncentracja na strategicznych punktach kontroli- na punktach obarczonych

największym niebezpieczeństwem odchyleń od normy, wywołującymi największe

szkody, na punktach gdzie najskuteczniej można podejmować działania korygujące.

• Realizm ekonomiczny- koszt przeprowadzenia kontroli powinien być mniejszy od

korzyści z niej płynących.

• Realizm organizacyjny- system kontroli musi być zgodny z realiami organizacji.

• Koordynacja- informację kontrolna trzeba koordynować z tokiem pracy w

organizacji.

• Elastyczność- instrumenty kontrolne muszą być tak elastyczne, by organizacja mogła

szybko reagować na niekorzystne zmiany lub nowe możliwości.

• Normatywność i operacyjność- w przypadku wykrycia odchyleń od normy skuteczny

system kontroli powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące.

• Akceptacja przez członków organizacji- system powinien się wiązać z celami

organizacji (odzwierciedlenie w języku i czynnościach osób, z którymi się wiąże).

**6.Scharakteryzuj znane Ci wzorce kulturowe i na ich tle przedstaw proces**

**budowy wzorców kulturowych w polskich organizacjach.**

• organizacja zorientowana na władzę- kultura władzy. Kierownictwo wydaje szybkie

decyzje i dąży do uzyskania absolutnej kontroli nad podwładnymi, najważniejszy jest

wzrost obrotu i zysk organizacji.

• organizacja zorientowana na spełnianie roli- kultura roli. Główne wartości to

racjonalność i uporządkowanie, u pracowników ceni się stabilność i kompetencje,

mało swobody międzyludzkich.

• organizacja zorientowana na zadanie- kultura zadaniowa. Wykorzystanie struktury

macierzowej, ludzie znajdują się w różnych punktach organizacji w zależności od

zadań priorytetowych, nic nie może przeszkodzić w ich realizacji.

• organizacja zorientowana na personel- kultura osobowa/ egzystencjalna. Główny

priorytet to zaspokojenie potrzeb pracowników. Wyniki finansowe są na poziomie

takim, by firma mogła przetrwać lub zapewnić odpowiedni poziom życia

pracownikom. Ceni się serdeczne stosunki ludzkie.

Kultura organizacji związana jest z tradycją i kulturą narodową. W Polsce można spotkać

różne wzorce kulturowe (najczęściej jako pozostałość po okresie zaborów). Specyfiką

kultury polskiej jest fantazja i polot.

**3. Przedstaw procedurę postępowania w reengineringu.**

· sformułowanie problemu – należy tu określić co pragniemy usprawnić.

· identyfikacja potrzeb użytkownika – określenie jakich efektów oczekują decydenci po

zakończeniu procesu reengineringu

· analiza istniejącego stanu – określenie punktu startowego od którego rozpoczyna sie reenginering

· wybór metody postępowania i zespołu technik wspomagających.

· przedstawienie metody postępowania i określenie potrzebnych środków, a więc zapropnowanie

ścieżki dojścia do pożądanego stanu, co oznacza zrealizowanie wymagań decydentów.

· weryfikacja, gdzie następuje wybór jednej ze zbioru następujących możliwych decyzji:

· przyjęcie rekomendowanej propozycji postępowania

· odrzucenie rekomendacji i skierowanie projektu do ponownej analizy

· częściowe odrzucenie i przekazanie projektu do korekty

· wdrożenie zmian w organizacji

· podjęcie działań wcelu wprowadzenia nowych zmaian, czyli rozpoczęcie nowego

reengineeringu.