

## *Opracowane pytania kontrolne z POZ'ów*

*Szczególne podziękowania dla:*

*Pani B.  
Agneze  
Viktora  
Eacka  
Axela  
Mariana  
Cinka  
Abika*

---

Korzystasz z tych opracowań na własne ryzyko. Autorzy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za poprawność zawartej tu treści. Autorzy zastrzegają sobie także prawo do literówek, niegramatycznych zdań oraz błędów ortograficznych ;). Jak masz jakieś wątpliwości co do opracowanego pytania to poczytaj sobie w książce.

## 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

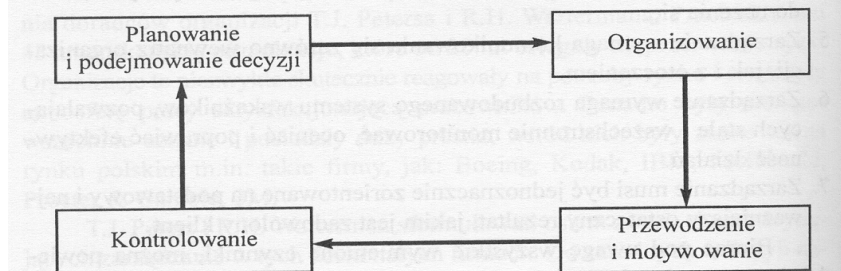
1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi
2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się
5. Zarządzanie 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 przyzwyczajień 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 na rysunku.**

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 ss. 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.

## ***C. 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 dziedziny 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 otrzymają 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?**

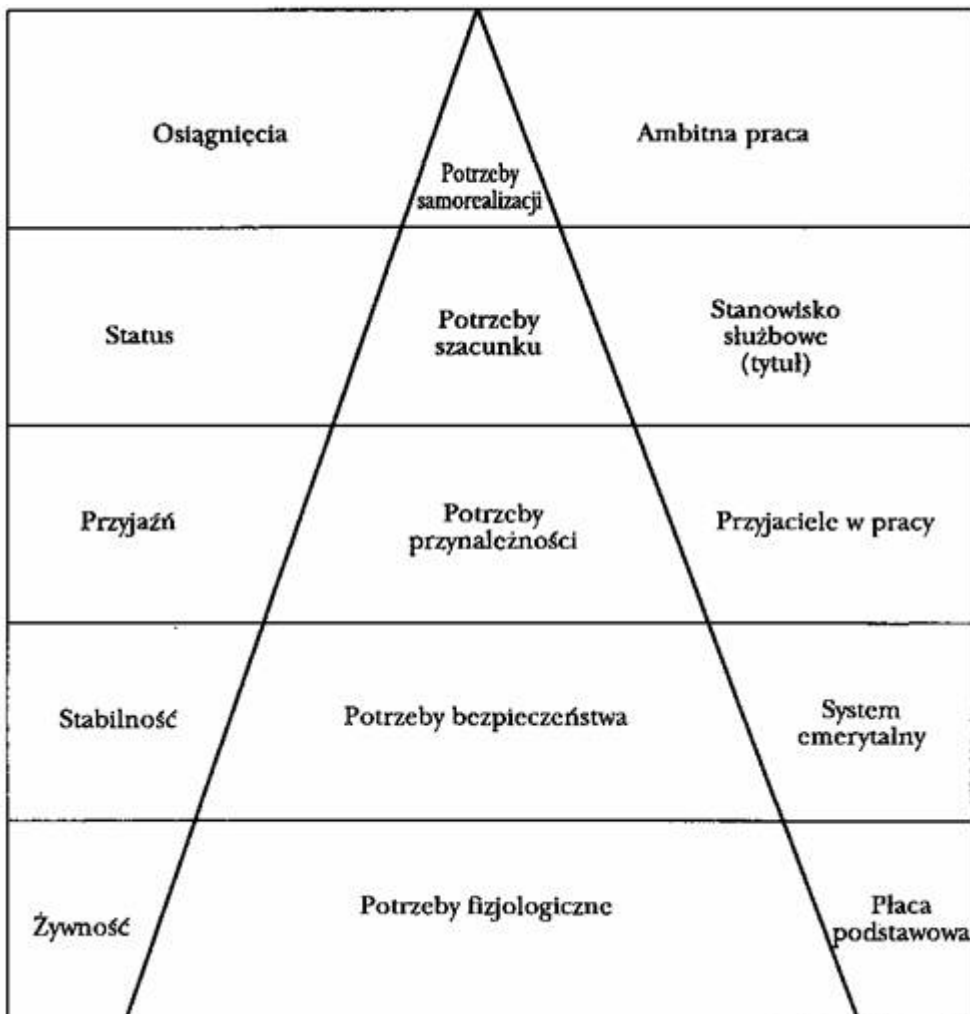
W kierunku human relations nacisk położono na psychospołeczne zachowanie się uczestników organizacji. Najwybitniejsi przedstawiciele : Elton Mayo, D. McGregor, Mary Follet, H. Mintzberg, A. Masłow.

A. 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.

Hierarchia potrzeb wg A. Masłowa:

Ogólne przykłady

Przykłady w organizacji



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 Douglas McGregor 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 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 specjalistcie, 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,

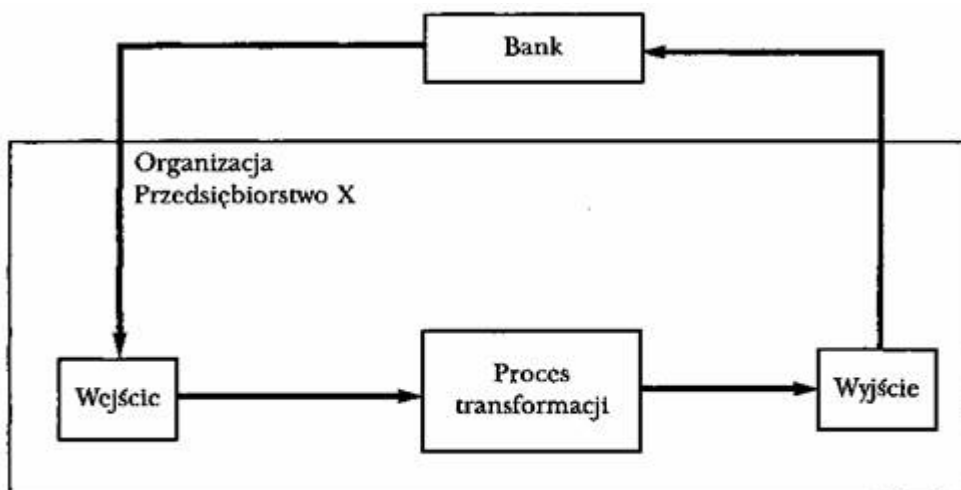
$i = 1, 2, \dots, n$

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

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

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 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

## 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 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.

## **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 szybkiemu 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 tracą spojrzenie globalne, zaczynają gubić się w szczegółach mało istotnych w długim horyzoncie czasu.

## 6. Organizowanie – cele i zadania.

### **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 organizacyjną tworzą powiązane ze sobą stanowiska pracy i ich aglomeraty.

Stanowisko pracy jest 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 organizacyjna składa się z menedżera – szefa i jego bezpośrednich podwładnych.

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

Szczególnością jednostką organizacyjną jest pion organizacyjny- na jego czele stoi 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 pionki 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

wykonawczym → jednostki muszą ściśle ze sobą współpracować. Pozostałe kryteria to kryteria rynkowe i autonomiczne → można stworzyć takie jednostki, które mogą działać względnie niezależnie od siebie.

#### 4. Przedstaw na rysunku podstawowe typy struktur organizacyjnych i ich zastosowanie.

Struktura płaska– niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, liczne komórki organizacyjne. **Zalety:** duża samodzielność pracowników, **wady** : pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podejmować działania, które nie są zawsze zgodne z celami organizacji.

Struktura smukła– istnieje wiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest mała, komórki są niewielkie, za to duża liczba menedżerów różnego stopnia. **Zalety:** możliwość bieżącej i dokładnej kontroli pracy podwładnych, w tym bezpośrednie oddziaływanie menedżera na pracownika. Pracownik ma tu duże możliwości awansu pionowego. **Wady to** : długi przepływ informacji i możliwości ich zniekształcenia. Struktura ta nie dostosowuje się szybko do zmian.

Struktura liniowa– podstawa budowy to zasada jedności rozkazodawstwa. Menedżer odpowiada za całokształt działania kierowanej przez siebie komórki, natomiast podwładny ma tylko jednego przełożonego, od którego odbiera polecenia. **Wady:** struktura sztywna, a menedżerowie muszą znać różnorakie problemy. **Zalety** : prostota, precyzja, określenia władzy i odpowiedzialności oraz stworzenie warunków do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji.

Struktura sztabowo-liniowa– występuje tu zasada jedności rozkazodawstwa. Dodatkową cechą jest stworzenie specjalistycznego wsparcia dla zarządzania poprzez stworzenie komórek sztabowych. Menedżer podejmuje decyzje i odpowiada za funkcjonowanie organizacji, natomiast komórka sztabowa m. In. : zbiera informacje, przygotowuje decyzje, daje rekomendacje, prowadzi prace diagnostyczne. Komórka sztabowa może być najczęściej ulokowana przy najwyższym kierownictwie organizacji. Struktura tego typu jest jedną z najczęściej stosowanych w praktyce gospodarczej. **Wady:** możliwe konflikty między komórkami liniowymi, a sztabowymi. **Łączy zalety** struktury liniowej i wykorzystuje wiedzę komórek sztabowych.

Struktura funkcjonalna - powstaje m.in. na skutek przekształcenia struktury sztabowo liniowej. Następuje uchylenie jedności rozkazodawstwa. Podwładny ma kilku menedżerów, każdy z nich jest odpowiedzialny za pewien fragment funkcjonowania organizacji → zasada wielostronnego

podporządkowania. Komórki organizacyjne wykształciły się na zasadzie specjalizacji. **Zalety:** powierzanie funkcji kierowniczych specjalistom w danej dziedzinie. **Wada:** trudności w zarządzaniu związane z koordynowaniem decyzji podejmowanych przez wiele osób.

Struktura macierzowa : uważana za nowoczesną i trudną do zastosowania w praktyce. Nazywana „systemem podwójnego przyporządkowania”. Pracownik ma dwóch szefów – zasada podwójnego podporządkowania. **Zaleta:** połączenie cech funkcjonalnych i liniowych, **wady:** odejście od jedności rozkazodawstwa, konflikty pomiędzy menedżerami, przenoszenie pracowników może źle wpłynąć na ich morale.

Strukturę tę stosują : firmy konsultingowe, firmy projektujące systemy komputerowe, agencje reklamowe

Struktura amorficzna : poszczególne komórki są całkowicie samodzielne i niezależne, brak powiązań o charakterze hierarchicznym i poziomym, jedność rozkazodawstwa i wykonawstwa. **Zalety:** elastyczność, niskie koszty eksploatacji związanych z koordynowaniem działań, **wady:** może okazać się nietrwała.

Stosowana w : zespołach adwokackich, zespołach rzeczoznawców, przychodnie lekarskie, stomatologiczne

Struktura formalna: jest opisana w aktach prawnych organizacji i zatwierdzona przez kierownictwo.

Struktura nieformalna: wynika z osobowych i grupowych potrzeb pracowników.

## 5. 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.

## 6. Omów mierniki, które charakteryzują struktury zarządzania. Jakie mają one znaczenie praktyczne.

**Rozpiętość struktury** -> duża oznacza wysoką decentralizację i vice versa, 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

7. Porównaj strukturę sztabowo-liniową i macierzową, przeprowadź ich analizę na przykładzie praktycznym; przedstaw je schematycznie. (rysunki w pytaniu 4)

Struktura sztabowo – liniowa

- 1) zasada jedności rozkazodawstwa
- 2) specjalistyczne wsparcie dla zarządzania poprzez tworzenie komórek sztabowych
- 3) cechuje się czytelnym systemem władzy i odpowiedzialności
- 4) można polecić właściwie każdej organizacji

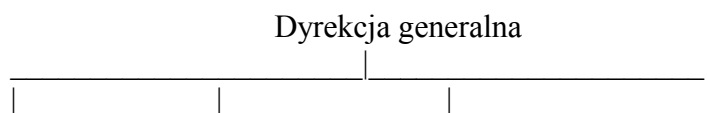
. macierzowa

Przykład: Firma farmaceutyczna. Kierownictwo firmy nie jest w stanie nadążyć za rozwojem technologii i wiedzy farmaceutycznej. Dlatego też firma może przybrać formę sztabowo-liniową, z komórkami sztabowymi wspierającymi decyzje menedżerów, albo macierzową, w której każdą komórką organizacyjną zarządza 2ch menedżerów (jeden zajmuje się np. „promocją” produktu, a drugi wsparciem i nadzorem merytorycznym pracowników)

## 8. Przedstaw i porównaj podstawowe struktury systemów organizacyjnych.

Są to: **Funkcjonalna, Dywizjonalna, Konglomeratowa.**

### Struktura funkcjonalna typu U (uniwersalna)

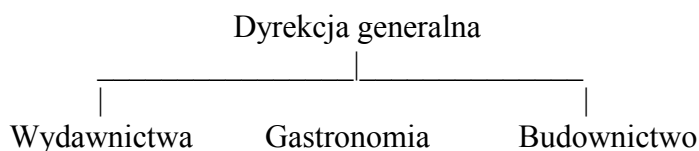


Pion produkcji Pion finansowy Pion marketingu Pion zasobów ludzkich

Podstawy teoretyczne oparte są na strukturze funkcjonalnej.

Poszczególne pionów są tworzone w wydziałach funkcjonalnych np gospodarki zasobami kadrowymi, marketingu, logistyki. Zachowana jest jednolitość rozkazywania. Funkcję koordynatora pełni menadżer naczelny np dyrektor generalny. Piony funkcjonalne nie mogą istnieć samodzielnie, muszą ze sobą współpracować. Jednak coraz częściej organizacje współpracują nie z pionem w swojej organizacji, lecz z wyspecjalizowaną oddzielną organizacją np. kancelarią prawną.

### Struktura konglomeratowa typu H (holding)



Składa się z wielu powiązanych ze sobą jednostek. . Po raz pierwszy zastosowano ją w organizacjach holdingowych. Jest oparta w sposób luźny na grupowaniu stanowisk pracy według wyrobów. Każda samodzielna organizacja w holdingu (lub pion) jest kierowana przez dyrektora ocenianego za wyniki finansowe. Każdy dyrektor działa niezależnie od pozostałych Zarządzanie taką strukturą jest złożone.

### Struktura dywizjonalna

Dyrekcja generalna

Fabryka silników → Fabryka samochodów → Bank

Jedna z najbardziej popularnych struktur organizacyjnych. Samodzielne jednostki są ze sobą powiązane: Fabryka silników dostarcza swoje produkty fabryce samochodów, której klienci są obsługiwani przez bank. Liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego. **Zalety** :możliwość prowadzenia całościowej polityki i wspólnego wykorzystywania zasobów, szybka reakcja na zmiany w otoczeniu, wytypowanie jednostek decyzyjnych jako autonomiczne centra decyzyjne i centra odpowiedzialności,możliwość zastosowania zarządzania przez cele i mobilizacja menedżerów do efektywnego działania,

**Wady** :optymalizacja na poziomie jednostek nie jest optymalizacją na wyższym poziomie ,czyli dla całego systemu,brak przepływu kadry, niebezpieczeństwo mnożenia procedur koordynacyjnych, które może doprowadzić do ograniczenia innowacji poszczególnych oddziałów

## 9. Opisz podstawowe struktury zarządzania, które występują w organizacjach międzynarodowych, zilustruj na przykładzie organizacji funkcjonujących w Polsce.

**Organizacja macierzysta –filie:** Organizacje małe lub średnie. Kierownictwo pragnie zachować całkowitą kontrolę operacji zagranicznych. Podstawowe decyzje są podejmowane w organizacji macierzystej, której jednostki funkcjonalne również wspierają filie. W filii istnieją tylko niezbędne stanowiska pracy, które stanowią najczęściej przedłużenie działania pionu eksportu w organizacji macierzystej.

**Organizacja z międzynarodowym oddziałem operacyjnym:** Organizacje duże i bardzo duże, w których sprzedaż krajowa dominuje nad zagraniczną. W tej sytuacji w centrali organizacji międzynarodowej tworzy się oddział do spraw kierowania filiami zagranicznymi. Na jej czele staje menedżer często pełniący funkcję zastępcy dyrektora generalnego do spraw międzynarodowych. W ramach tego oddziału są zatrudniani pracownicy, którzy zajmują się tylko działalnością firm zagranicznych. Niebezpieczeństwo: Oddział ma tendencję do usamodzielniania się.

**Organizacja globalna:** Dla organizacji której cała działalność ma charakter wielonarodowościowy. Są to najczęściej struktury skoncentrowane według światowych branż produktów lub według regionów. Powstanie struktur globalnych jest związane z sytuacją, kiedy organizacje występujące na rynkach lokalnych rozpoczęły działania na obszarze całego świata. Początkowo tworzone organizacje typu biznesowego, a po 1980r już np. uczelnie wyższe.

Org. globalna integruje swoją działalność tak by strategia całości była jednolita. W zasadzie nie ma strategii cząstkowych dla poszczególnych krajów, jednak w praktyce każda z filii krajowych ma pewien margines swobody działań.

**Organizacja wielonarodowa :** struktura złożona z autonomicznych jednostek działających w różnych krajach i w dużym stopniu dostosowana do warunków lokalnych.

## 10. 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 spojrzenia na 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
- **Utrwalenie samoodnowa** wymaga, by organizacja sama mogła przygotować liderów jutra, pomagając każdemu w sposób ciągły; struktura powinna być otwarta na nowe pomysły.

**11. Przedstaw, wg podejścia H. Mintzberga, projekt idealnej struktury organizacyjnej. Do jego omówienia posłuż się rysunkiem :**

Projektowanie idealnej struktury obejmuje:

1. Pięć głównych części organizacji
2. Pięć podstawowych mechanizmów koordynujących
3. Dziewięć parametrów (charakterystyk projektowych) struktury organizacyjnej.
4. Cztery grupy uwarunkowań

Np. struktura prosta, gdzie główną częścią organizacji jest wierzchołek strategiczny , a podstawowym mechanizmem koordynującym bezpośredni nadzór pracowniczy.

**12. Omów i scharakteryzuj podstawowe mechanizmy koordynacji, jakie należy uwzględnić przy projektowaniu struktury organizacyjnej.**

5 mechanizmów koordynacji :

- 1) wzajemne dostosowanie polegające na uzgodnieniach poszczególnych działań między pracownikami.
- 2) bezpośredni nadzór kierowniczy
- 3) standaryzacja przebiegu pracy, pozwalająca na ujednoczenie formy i zasad funkcjonowania
- 4) standaryzacja wyników, która ma za zadanie sprecyzowanie rezultatów działalności
- 5) standaryzacja kwalifikacji – w ramach tej działalności stawia się wymagania pracownikom na poszczególnych stanowiskach.

**13. Wymień trzy najbardziej istotne, Twoim zdaniem parametry struktury organizacyjnej (Mintzberg wymienia 9) i uzasadnij swój wybór.**

**Specjalizacja**- gdyż określa zakres odpowiedzialności jednostki organizacyjnej, jak również zasięg jej działań i typ wyzwań z jakimi będzie się zmagać.

**Wielkość jednostek organizacyjnych**- gdyż określa ilość pracowników, a więc jest podstawowym czynnikiem określającym możliwości i ograniczenia danej jednostki organizacyjnej.



**Mechanizmy koordynujące**- gdyż określają powiązania pomiędzy jednostkami org., a więc samą organizację.

#### **14. Porównaj zalety i wady następujących struktur : prostą, technostruktura, dywizjonalną i adhocracji.**

##### **Prosta:**

**Zalety:**Dobra kontrola nad pracownikami, duża dynamika organizacji.

**Wady:**Może być kosztowna, ogranicza samodzielność pracowników, menedżer musi wykazać się dużą wiedzą.

##### **Biurokratyczna –maszyna:**

**Zalety:**Formalizacja sposobów na działanie organizacji, jasność zadań i kontroli, jednoznaczne polecenia dla pracowników.

**Wady:**Struktura mało elastyczna, może również kosztowna. Wrażliwa na atak terrorystyczny. Spowolnienie działania organizacji.

##### **Biurokratyczna profesjonalna :**

**Zalety:** Profesjonalne podejście pracowników do działania w organizacji. Większa samodzielność i odpowiedzialność pracowników. Szybsze działanie organizacji.

**Wady:**Jeśli pracownicy są źle przygotowani lub źle poinformowani do pracy, mogą popełniać znaczące błędy.

##### **Dywizjonalna:**

**Zalety:** Przy dobrym doborze linii średniej (czyli kierownictwa średniego szczebla), duża dynamika org., odpowiedni nadzór nad pracownikami.

**Wady:**Najwyższe kierownictwo nie ma bezpośredniego wpływu na działanie org, możliwość zniekształcenia informacji, możliwe problemy wynikłe ze złego doboru menedżera średniego szczebla.

##### **Adhocracji:**

**Zalety:** Bardzo elastyczna struktura, opierająca się na uzgodnieniach między komórkami i jednostkami org. duża swoboda decyzji dla pracowników, przemieszanie wykonywanych ról.

**Wady:** Możliwość nie osiągnięcia kompromisu, niska formalizacja procesów.

## 7. Zarządzanie zasobami ludzkimi

### 1. Zdefiniuj pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi i przedstaw podstawowe poglądy w tym zakresie.

**Według M. Kostera** – używa określenia zarządzanie potencjałem społecznym. Jest to cykl, w ramach którego kolejne elementy – fazy następują po sobie, wzajemnie warunkują się i powtarzają. Realizacja funkcji zarządzania polega na planowym i celowym doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na dopasowaniu ich strategii do organizacji

**Według P. Louart** – zbiór działań, które polegają na rozmieszczeniu, sprzyjaniu rozwojowi i motywowaniu ludzi potrzebnych organizacji, aby realizować jej cele. Kierowanie zasobami ludzkimi, polega na powierzaniu ludziom określonych zadań do wykonania i kontroli z punktu widzenia logiki systemu.

**Według A. Poczowskiego** - działanie mające na celu zapewnienie organizacji wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie.

Można wyróżnić **trzy fazy**, zmieniających się w czasie poglądów:

**1. Faza operacyjna i pomocnicza** – funkcje personalne, pełnią rolę operacyjną i pomocniczą, a rola komórek organizacyjnych jest ograniczona do administracji i płac.

**2. Faza menadżerska** – dział personalny, lub kadr podlega najczęściej jednemu z zastępców dyrektora, a jego zadania polegają głównie na selekcji i rekrutacji personelu.

**3. Faza strategiczna** – komórka, lub nawet dział zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi przekształcono z komórki sztabowej w komórkę liniową. Menedżer do spraw personalnych uczestniczy w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji i to we wszystkich sprawach z głosem stanowiącym. Menedżer ma za zadanie utrzymać przy firmie najlepszych pracowników, aby nie obniżyć konkurencyjności organizacji.

### 2. Zasoby ludzkie, a inne zasoby w organizacji - podobieństwa i różnice

Zasoby ludzkie, tym przede wszystkim różnią się od innych zasobów, że można je szybko stracić, szczególnie przez niewłaściwe ich planowanie. Podstawową przyczyną wszystkich komplikacji jest nietransferowalność praw własności do tych zasobów. Wynika to z faktu, że pracownik sam decyduje o tym, w jakim stopniu chce zaangażować swój potencjał na powierzonym mu stanowisku. Dlatego też pozyskiwanie odpowiednich ludzi oraz tworzenie warunków skłaniających ich do aktywnego uczestnictwa w życiu firmy jest wielką sztuką.

### 3. Cele i funkcje planowania zasobów ludzkich

Celem jest zatrudnianie właściwych ludzi we właściwym czasie w celu realizacji zadań organizacji. Podstawowe **funkcje planowania** zasobów ludzkich:

- redukcja kosztów personalnych i społecznych poprzez dostosowywanie wielkości i struktury

zatrudnienia do obecnych i przyszłych potrzeb tak, aby nie powstawały sytuacje niedoboru lub nadmiaru personelu

- optymalizacja organizacyjnego zasobu wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez identyfikację potrzeb, analizę i lepsze wykorzystanie dotychczasowego potencjału, opracowywanie i realizację programów doskonalenia kadr
- określenie szeroko rozumianych kompetencji osób niezbędnych do efektywnego funkcjonowania organizacji teraz i w przyszłości
- ciągłość uczestnictwa osiągnięta przez dostosowanie popytu na osoby o konkretnych kwalifikacjach do ich podaży na rynku pracy. Unikanie masowych przyjęć i grupowych zwolnień
- opracowanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny efektywności funkcji personalnej i narzędzi pomiaru

#### 4. Przedstaw procedurę planowania zasobów ludzkich

Na początku należy uwzględnić obsadę, kryteria oceny pracowników, system wynagrodzenia i programy rozwoju personelu (np. szkolenia). Istnieją różne **podjęcia do planowania**:

- ignorowanie planowania i dostosowywanie funkcji personelu do bieżącej sytuacji i otoczenia (dla małych firm)
- szczegółowe badania i analizy trendów w otoczeniu, w celu stworzenia alternatywnych scenariuszy działania (wysokie koszty)
- przegląd głównych trendów (scanning) – jest to podejście najbardziej powszechne i efektywne

**Proces planowania** personelu składa się z następujących etapów:

- zbieranie i analizowanie danych oraz przewidywanie trendów w celu prognozowania popytu i podaży zasobów ludzkich
- formułowanie przez menedżerów ds. personelu i menedżera naczelnego celów zarządzania zasobami ludzkimi ściśle związanych z celami organizacji
- tworzenie planów i programów działania dotyczących obsady, oceny, wynagradzania i rozwoju personelu
- kontrola i ocena realizacji planów i programów

W planowaniu zasobów ludzkich najbardziej istotna jest **analiza porównawcza popytu i podaży** (gap analysis)

popyt = podaż – nie podejmuje się żadnych działań

popyt < podaż – należy opracować program perspektywicznego zatrudnienia (nie możemy dopuścić do odejścia najbardziej wartościowych pracowników)

popyt > podaż – należy rozpocząć proces rekrutacji i selekcji pracowników

#### 5. Źródła i metody rekrutacji

**Rekrutacja** – pozyskiwanie przez organizację takiej liczby kandydatów do pracy, która umożliwia ich racjonalną selekcję.

Istnieją **dwa źródła rekrutacji pracowników**: zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy.

**Wewnętrzny rynek** pracy polega na tym, że gdy pojawia się wakat, pierwszeństwo przyznaje się własnym pracownikom (ogłoszenia na tablicy ogłoszeń w organizacji). Polityka ta, ma na celu wykorzystanie własnych zasobów ludzkich i zapewnienia własnym pracownikom możliwości kariery.

**Zewnętrzny rynek** pracy polega na tym, że pracowników poszukuje się na zewnątrz organizacji. Istnieją dwa podejścia: rekrutacja ogólna i segmentowa.

- rekrutacja ogólna – ogłoszenia w prasie, usługi agencji i biur pośrednictwa pracy
- rekrutacja segmentowa – kiedy chcemy pozyskać pracowników z konkretnego segmentu pracy np. menedżerów ds. sprzedaży. Prowadzi się ją poprzez zamieszczanie ogłoszeń w prasie specjalistycznej, kontakty z różnymi szkołami, uczelniami itp.

Rekrutacja stanowi wstępny etap zatrudnienia pracowników. Aby przeprowadzić rekrutację, należy sporządzić opis stanowiska, profil osobowy (wymagania oraz standardy kwalifikacyjne) oraz zamieścić ogłoszenia dotyczące naboru właściwych pracowników.

## 6. 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 jakiegokolwiek 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 wiarygodność danych z powodu częstego umieszczania informacji nieprawdziwych, co fałszywie podwyższa kwalifikacje kandydata
- 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.

## 7. Opisz procedurę wprowadzenia pracownika do pracy – niebezpieczeństwa

## niewłaściwie prowadzonej polityki w tym zakresie

Osoby przyjęte do pracy w nowej organizacji odczuwają stres związany z koniecznością przystosowania się do nowego środowiska. W wyniku takiej postawy część nowo przyjętych osób opuszcza pracę po kilku miesiącach. **Główne czynniki** takich sytuacji:

- nieumiejętność dostosowania się przez pracownika do nowych warunków
- nieakceptowanie przez niego stylu zarządzania panującego w organizacji
- fałszywym oczekiwaniem ukształtowanym już w trakcie rekrutacji
- niepewnością pracownika, co do zakresu obowiązków i wymogów

Aby zapobiec takim sytuacjom, organizacja opracowuje programy wprowadzające. M. Proppe wyodrębnia sześć następujących **etapów** takiego programu:

- zaproszenie nowego pracownika na spotkanie inauguracyjne w firmie, czyli przedstawienie wszystkim pracownikom
- udział nowego pracownika w formalnych spotkaniach i szkoleniach
- oprowadzenie nowego pracownika przez przedstawiciela działu personalnego po wszystkich pomieszczeniach firmy, przedstawienie go kierownikom średniego i niższego szczebla
- przekazanie pracownika pod opiekę kierownika komórki organizacyjnej
- szkolenie dotyczące sposobu obsługi klientów i informowania o organizacji osób postronnych
- poznanie przez nowego pracownika działalności całej organizacji, polegające m.in. na przepracowaniu około tygodnia w niemal każdym dziale firmy

Pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w kształtowaniu nastawienia pracownika do organizacji, w której został zatrudniony, oraz do wykonywanych obowiązków.

## 8. Szkolenie pracowników, metody szkolenia i ich efektywność

Personel zatrudniany w organizacji powinien stale uzupełniać wiedzę oraz doskonalić umiejętności i kompetencje. W procesie tym wyróżnić można **trzy etapy**:

- określenie potrzeb szkoleniowych
- wybór metod szkolenia
- wdrożenie planu kształcenia oraz jego ocena

Potrzeby szkoleniowe obejmują **trzy poziomy**: poziom całej organizacji, poziom pionów i stanowisk oraz poziom indywidualnych potrzeb szkoleniowych.

Dobór metody szkolenia zależy od odpowiedzi na pytania:

- kto będzie szkolony?
- czy szkolenie będzie realizowane wewnątrz organizacji, czy też powierzone innym organizacjom?

Szkolenie z **oderwaniem od pracy** jest prowadzone przez specjalistyczny dział przedsiębiorstwa, który organizuje kursy i opracowuje własne programy szkoleniowe.

Szkolenie **bez oderwania od pracy** jest metodą najbardziej polecaną, pozwalającą na doskonalenie swoich umiejętności bezpośrednio w trakcie pracy. Istnieje tu **wiele metod**:

- trening przez pracę – osoba szkolona, może obserwować doświadczonego pracownika, a gdy sama rozwiązuje nowy problem, może liczyć na pomoc osoby, której powierzono szkolenie
- uczenie w działaniu – bazuje na interakcjach z innymi pracownikami i wspólnym rozwiązywaniu problemów
- rotacja menedżerów – menedżer uzyskuje w ten sposób nowe spojrzenie na stare problemy
- patronat – jedna z osób (opiekun, mentor), ponosi odpowiedzialność za karierę i rozwój drugiej. Patronat pozwala przeciwdziałać dyskryminacji i przyspiesza karierę ludzi wybitnie uzdolnionych

oraz pozwala efektywnie wprowadzać nowych pracowników do organizacji.

Po przeprowadzeniu szkolenia, należy ocenić, czy było ono skuteczne.. **Metody oceny efektywności szkoleń**, to:

- ocena szkolenia przez uczestników – poprzez wypełnianie odpowiednich formularzy
- ocena szkolenia przez pracowników – prowadzący szkolenie na podstawie przeprowadzonych testów (czy czegoś w tym rodzaju) określa postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu szkolenia
- ocena pozytywnych skutków szkolenia – pracownicy działu personalnego przeprowadzają badania zarówno osób, które odbyły szkolenie, jak i ich przełożonych
- analiza prognozy rentowności – wydatki na szkolenie będą wtedy opłacalne, kiedy dochody organizacji przypadające na wyszkolonego pracownika będą wyższe w danej jednostce czasu od kosztów poniesionych na jego kształcenie

## 9. System oceny pracowników i analiza stosowanych metod oceny

System oceny pracowników, można podzielić na **dwie kategorie**:

- ocena nieformalna – ocena jest zwrotną informacją dla podwładnych o wynikach pracy pracownika. Pracownik znający opinie o swojej pracy, może ją korygować
- ocena formalna – dotyczy: oceny podwładnych przez bezpośredniego przełożonego, przełożonego przez podwładnych, a także oceny przez klientów organizacji lub samooceny.

**Kryteria oceny pracowników:**

- efektywnościowe
- behawioralne
- osobowościowe

**Metody oceniania pracowników:**

- ocena opisowa – przełożony ocenia pracownika i przedstawia jego mocne i słabe strony
- technika wydarzeń krytycznych – zapis sukcesów i błędów
- porównanie z normami standardowymi – analiza norm realizowanych przez pracownika (tylko, jeżeli efekty pracy można zmierzyć ilościowo)
- ranking – szeregowanie pracowników od najlepszego do najsłabszego według przyjętego kryterium
- portfolio personalne – pozwala na grupowanie pracowników według dwóch kryteriów jednocześnie

## 10. Przedstaw najczęściej popełniane błędy w ocenie pracowników oraz zaproponuj drogę ich uniknięcia

**Błędy popełniane przy ocenie pracowników:**

- zróżnicowanie normy – metoda oceny może być tylko wtedy skuteczna, jeżeli jest oparta na jednolitych i sprawiedliwych normach
  - uprzedzenie oceniającego – wynika to z uprzedzeń dotyczących płci, wyznania, wieku itp. - różne wzorce oceny – brak jednolitej normy jest oceną jest niesprawiedliwy dla pracowników
  - efekt aureoli – tendencja, do oceniania pracowników ze względu na jedną ich cechę
- Sposobem na uniknięcie tego problemów z nieodpowiednim ocenianiem pracowników, może być obsadzenie stanowiska osoby oceniającej, odpowiednią osobą, która jest obiektywna w swoich ocenach oraz jest wiarygodna . Organizacja, może też ustalić wzorce i normy oceniania, które będą obowiązywały przy ocenianiu pracowników.

## 11. Scharakteryzuj najczęstsze przyczyny odejścia pracownika z pracy

W sytuacji, gdy odchodzi dobry pracownik, jest to pewna porażka kierownictwa organizacji. Kluczowe jest więc szybkie rozpoznanie przyczyny odejścia pracownika (co pozwoli na podjęcie środków zaradczych). **Główne przyczyny rezygnacji z pracy** ludzi wartościowych to:

- ograniczenie możliwości awansu
- brak uznania ze strony pracodawcy
- niezadowolenie z kierownictwa
- niewystarczająca płaca lub nagrody
- znudzenie pracą

Aby zatrzymać pracownika, najczęściej powierza się mu nowe i ambitne zadania. Osoba, która odeszła, może **również chcieć kiedyś wrócić**. Wtedy, organizacja stosuje jedno z dwóch podejść:

- marnotrawny syn lub córka zawsze może wrócić (według stwierdzenia "u nas jest lepiej niż i X się przekonał o tym)
- nie ma powrotu – kto raz zdradzi, to zdradzi po raz drugi.

## 12. Pojęcie kariery i jej etapy

**Kariera** – droga rozwoju pracownika i zdobywanie przez niego coraz wyższych stanowisk. Może ona odbywać się przez rozwój profesjonalny, specjalizacyjny i zdobywania nowych umiejętności.

W życiu człowieka, wyróżnia się następujące **etapy kariery**:

- wzrastanie
- wejście w świat pracy, rozwój i kariera
- zwolnienie, spadek, emerytura

Najczęściej do osiągnięcia 25-28 roku życia człowiek odkrywa własne zdolności, potrzeby, zainteresowania, wartości; dokonuje zarówno wyboru swojej drogi życiowej, jak i zdobywa odpowiednie wykształcenie. Okres 25-45 lat, to okres kariery i jej umacniania

## 13. Omów możliwości realizacji kariery w międzynarodowej organizacji

Dla pragnących zrobić globalną karierę w międzynarodowej organizacji H. Ferguson proponuje jedną z następujących ról, które powinni spełniać:

- globalnego planisty- formułowanie międzynarodowych lub globalnych strategii
- globalnego motywatora – zapewnienie odpowiedniej motywacji wszystkich uczestników międzynarodowych przedsięwzięć
- globalnego operatora – zarządzanie działalnością firmy w różnych krajach i na różnych rynkach
- globalnego koordynatora – przekazywanie zamierzonych treści i wywołaniu zamierzonych reakcji u różnych grup odbiorców tego przekazu na całym świecie
- globalnego badacza – przeszukiwanie dostępnych na świecie zbiorów informacji w celu wynajdywania takich, które mogą okazać się użyteczne dla firmy
- architekta globalnych sieci kontaktów – nawiązywanie, utrzymywanie i wykorzystywanie sieci globalnych powiązań, zarówno osobistych, jak i instytucjonalnych
- międzynarodowego negocjatora – skuteczne prowadzenie międzynarodowych negocjacji

Należy pamiętać, o takich istotnych cechach międzynarodowego menedżera, jak tolerancja, chęć stałego poznawania nowości i stałe uczenie się.

## 14. Jaką rolę w karierze pracownika spełniają tzw. kotwice

**Kotwice** - uwarunkowania kariery, mające wpływ na to, czego dany człowiek pragnie i oczekuje.

Ukierunkowania pracy zawodowej:

- techniczno – funkcjonalne – pracownik jest zainteresowany karierą zawodową specjalisty
  - przewodzenia – pracownik lubi kierować, więc poszukuje pracy o wysokiej pozycji i statusie
  - swobody i niezależności – pracownik szuka pracy niezależnej od innych
  - bezpieczeństwa i stabilności – pracownik poszukuje pracy, w której są jasno określone zadania.
- Pracownik nie podejmuje ryzyka w pracy w innej organizacji, mimo że są tam oferowane lepsze warunki płacowe
- kreatywności – pracownik poszukuje czegoś nowego, gdzie może się wykazać zdolnościami
  - poświęcenia dla idei – pracownika interesuje najbardziej realizacja określonej idei i jest gotów się jej w pełni poświęcić
  - łamania barier i poszukiwania nowych wyzwań – pracownik stara się stale przesuwać bariery i przeszkody
  - stylu życia – pracownik poszukuje takiej pracy i jest skłonny zaakceptować taką ścieżkę kariery, która pozwala mu na realizację preferowanego stylu życia



## *E. Przewodzenie w organizacji*

### 1. 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.

### 3. Porównaj teorię Masłowa z teorią ERG.

#### Teoria Masłowa

- Hierarchia potrzeb jest ściśle określona: fizjologiczne (żywność, płaca), bezpieczeństwo (stabilność, system emerytalny), przynależność (przyjaźń, przyjaciele w pracy), szacunek (status, stanowisko, tytuł), samorealizacja (osiągnięcia, ambitna praca)
- Dopóki potrzeby z niższego szczebla nie są zaspokojone, nie ma sensu stosować bodźców wyższego rzędu
- Pracownik, który osiągnął pewien poziom będzie na nim pozostawał, tak długo aż dana klasa potrzeb nie zostanie zaspokojona

#### Teoria ERG [C.Alderfer]

- przyjmuje ona, że ludzie stosują złożoną hierarchię potrzeb.  
E- *existence* egzystencja; R- *relatedness* kontakty społeczne; G- *growth* rozwój/ wzrost
- Teoria ta zakłada, iż potrzeby ludzkie ułożone są w trzech nakładających się kategoriach, a działania mają być motywowane przez jednoczesne zaspokajanie wszystkich potrzeb- pieniędzy, przyjaźni i podnoszenia kwalifikacji.
- W teorii tej uwzględniono czynniki takie jak: *frustracja i regresja*- pracownik, którego dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, będzie odczuwał frustrację i zejdzie na niższy poziom.

#### 4. Omów rolę wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników.

Wynagrodzenie ma wiele postaci i jest realizowane przez formalne i nieformalne mechanizmy wg, których się ocenia pracownika. Wynagrodzenie jest miarą wartości pracownika. Materialne i niematerialne składniki wynagrodzenia są odzwierciedleniem wartości i jakości wykonywanej pracy.

#### 5. Jakie funkcje w systemie motywacji spełnia płaca?

Składniki wynagrodzenia materialnego:

**Płaca**- jest to finansowa zapłata, jaką organizacja daje swym pracownikom w zamian za ich pracę. Jej funkcje:

- dochodowa (płace stanowią główne źródło dochodów ludzi pracy najemnej)
- motywacyjna (powinna zachęcać do wzrostu wydajności i jakości pracy)
- kosztowa (element kosztów funkcjonowania organizacji)
- społeczna (jest ona miarą prestiżu i uznania pracownika w organizacji)

**Premia**- jest to składnik wynagrodzenia zależny od wyników uzyskanych przez jednostkę, grupę pracowników lub całą organizację

**Dodatkowe wynagrodzenie materialne**- najczęściej jest to związane z pełnieniem dodatkowej/ odpowiedzialnej funkcji; np.: korzystanie z samochodu służbowego, bezpłatne miejsce na parkingu, członkostwo w klubie, etc.

**Inne składniki wynagrodzenia materialnego**- są one uzależnione od specyfiki konkretnej organizacji- obejmują prowizje, dodatki reprezentacyjne.

#### 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 nagradzania 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

## 7. Kogo określamy mianem przywódcy i co jest źródłem jego władzy?

**Przywódca** jest to osoba potrafiąca oddziaływać na ludzkie zachowania (bez potrzeby uciekania się do przemocy), posiadająca akceptację innych w roli przywódcy.

Źródłem władzy są:

- Autorytet formalny- władza zagwarantowana stanowiskiem w hierarchii organizacji.
- Władza nagradzania- władza przyznawania nagród: podwyżka, awans, premia.
- Władza wymuszania- możliwość wymuszenia oczekiwanego zachowania na pracowniku stosując środki zagrożenia psychologicznego, emocjonalnego lub fizycznego.
- Władza odniesienia- jest to utożsamianie się z przywódcą i jego działaniami
- Władza ekspercka- posiada ją osoba dysponującą odpowiednią informacją lub wiedzą.

## 8. Czy każdy menedżer jest przywódcą?

Przywódstwo jest wynikiem kombinacji określonych cech charakteru i inteligencji. Również środowisko, w jakim menedżer pracuje wpływa na to czy stanie się on przywódcą czy też nie.

## 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. Podstawową 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.

## 10. Scharakteryzuj przesłanki teoretyczne i praktyczne wyboru stylu przywództwa.

Wybór stylu przewodzenia jest trudny i zależy od wielu zmieniających się czynników. Styl przywództwa opiera się w dużym stopniu na teorii oczekiwań- przywódca lub menedżer jest kluczową osobą, która może przynieść poprawę w motywacji, zadowoleniu i wynikach pracy podwładnych. W praktyce koncepcja przywództwa zależy od takich czynników jak relacje przywódca-podwładny, struktura zadań w organizacji, władza związana ze stanowiskiem (nagradzanie/ karanie).

### 11. Przedstaw za pomocą siatki kierowniczej podstawowe style kierowania.

Troska o ludzi	duża	styl towarzyski	styl idealny
	niska	styl separujący	styl autokratyczny
		niskie	duże
		Troska o cele	

### 12. Omów, jakimi cechami osobowościowymi i umiejętnościami powinien charakteryzować się przywódca.

*Cechy osobowości:* pewność siebie; ambicje, orientację na osiągnięcia i sukces; asertywność; tolerancja na stres; upór i stanowczość; inteligencja; odwaga

*Umiejętności:* umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu; kreatywność i innowacyjność; takt i talent dyplomatyczny; sprawność perswazyjna mówienia, umiejętność słuchania; szybkie podejmowanie decyzji; u umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy.

### 13. Przedstaw idee przywódcy transformacyjnego lub charyzmatycznego.

**przywódca transformacyjny**- motywuje pracowników do zrobienia więcej niż pierwotnie zakładano. Drogą do tego jest takie oddziaływanie na podwładnych, aby byli oni przekonani o ważności i wartości zadań, i tego, że przez ich realizację następuje samorealizacja wykonawców.

### 14. Jakie są podstawowe cechy przywództwa transformacyjnego?

- Monitoring otoczenia, wychwytywanie sygnałów o zagrożeniach i szansach
- Stworzenie misji, który jest bodźcem i inspiracją do działania
- Inspiracja pracowników, gdyż to oni stanowią siłę napędową organizacji
- Szybkie i zdecydowane działanie, nawet za cenę pomyłki

## 5. KONFLIKTY W ORGANIZACJI

### 1. Omów pojęcie konfliktu i zwróć uwagę na podejście do tego problemu.

Z. Rumel – Syska pisze że każda ze stron konfliktu posiada wyobrażenie o otoczeniu oraz o własnej sytuacji. Konflikt powstaje w ówczas, gdy jedna ze stron chce uzyskać pewne korzyści, natomiast inne strony uważają, że taka sytuacja jest dla nich niekorzystna.

D. Dana uważa że konflikt to relacja między dwiema zależnymi od siebie stronami, które żywią do siebie uczucie wrogości oraz obwiniają się nawzajem za zaistniały stan rzeczy.

Najczęściej przyjmuje się – że konflikt to sytuacja, w której występują co najmniej dwie strony, przy czym są one w jakimś sensie od siebie zależne.

Stronami konfliktu mogą być:

- poszczególne jednostki, czyli menadżer- pracownik, menadżer- menadżer, pracownik- pracownik;
- grupy np. komórki organizacyjne grupy nieformalne;
- organizacje;

Konflikt rozpoczyna się, gdy co najmniej jedna ze stron spostrzeża, że jej cele, zadania i zachowania są sprzeczne z celami i działaniami drugiej strony lub gdy druga strona utrudnia lub blokuje ich realizację.

### 2. Porównaj tradycyjny i współczesny pogląd na konflikt.

Lp	Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
1	Konfliktu można uniknąć	Konflikt jest nie unikniony
2	Powodem konfliktu są błędy w zarządzaniu albo podżeganie	Konflikt powstaje z wielu przyczyn w tym: ze względu na przyjętą strukturę organizacyjną, nieuniknione różnice w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp.
3	Konflikt rozdziela organizację i przeszkadza w optymalnej efektywności	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi
4	Zdaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu	Zadaniem kierownictwa jest pokierowaniem konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.
5	Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu	Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu na umiarkowanym poziomie

### 3. Czy konflikt można przewidzieć; jakie czynniki należy brać pod uwagę oceniając prawdopodobieństwa jego wystąpienia?

Z pewnym prawdopodobieństwem tak.  
Czynniki jakie należy brać pod uwagę:

- Współbieżność wykonywanej pracy
- Różnice postaw
- Różnice wartości
- Różnice poglądów
- Uprzedzenia np. regionalne rasowe
- Różnice w stylu zarządzania

### 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.

Dynamika konfliktu:

- Narastająca zwartość. Członkowie grupy w sytuacji konfliktu między grupowego zwierają szeregi odkładają wcześniejsze nieporozumienia.
- Wysuwanie się przywódców.
- Wypaczenie poglądów. Grupa uważa się za lepszą od przeciwników
- Narastanie negatywnych stereotypów
- Wybór silnych przedstawicieli.
- Pojawienie się ślepych plamek—Konflikt , szczególnie w stadium walki , wpływa ujemnie na

zdolności pojmowania i dokładnego przemyślenia wzajemnych stanowisk. Obawa przed przegraną zaślepia obie strony, które nie mogą dostrzec podobieństw w swoich propozycjach.

## 5. Jakie istnieją podstawowe typy konfliktu?

- Konflikt indywidualny – konflikt wewnętrzny
- Konflikt między poszczególnymi osobami w tej samej organizacji
- Konflikt między jednostką a grupą
- Konflikt między grupami w tej samej organizacji
- Konflikt między organizacjami

- Omów metodę negocjacji jako metodę rozwiązywania konfliktu

Negocjowanie to odpowiednia strategia w przypadku różnych, a czasami sprzecznych interesów. W jej prowadzeniu biorą udział współzależne strony w taki stopniu, aby porozumienie było wzajemnie korzystne. Strony nie zgadzają się ale pragną osiągnąć porozumienie, ponieważ zarówno brak rozwiązania jak i współzawodnictwo jest dla nich niekorzystne.

W. Mastenbroek opracował i zebrał zasady taktyki oraz reguły zalecane przez doświadczonych negocjatorów:

**Czas** : ważny czynnik negocjacji. Trzeba się starać by presja czasu działała na twoją korzyść.

**Impas**: Ludzie odczuwają lęk przed impasem. Sposobami przełamania impasu są m. in. Czasowe zawieszenie rozmów, zmiana składu negocjującego, przełożenie negocjacji

**Pytania i Odpowiedzi**: Trzeba myśleć co się mówi i nie zadawać pytań antagonizujących

**Przesuwanie terminów**: Skuteczność negocjacji rośnie w przypadku konieczności wielokrotnego ich przedłużania. Uważa się że jest to lepsza metoda niż długie spotkanie z przerwami.

**Cel**: Im wyższe aspiracje tym lepsze uzyskuje się wyniki.

**Ustępstwa**: Istnieją dwójakiego rodzaju faktyczne i pozorne, nie należy się z nimi spieszyć

**Porządek obrad**: Zanim przystąpi się do negocjacji należy ustalić porządek obrad, jest harmonogramem dyskusji wyzwalającym inicjatywę.

Siła Perswazji:

## 7. Jakie metody postępowania należy rekomendować przy rozwiązywaniu konfliktów.

- Motywowanie przez konflikt
- Rozwój przez konflikt
- Terapeutyczna postawa menadżerów
- Odwracanie uwagi od przedmiotu konfliktu
- Ujawnienie wspólnego interesu
- Doprowadzenie do kompromisu
- Metoda arbitra lub mediatora
- Prewencyjne kierowanie konfliktem

**8. Jak należy postępować w sytuacjach, kiedy konfliktu całkowicie nie można rozwiązać** : przyjąć zasadę koncentracji czy też minimalizacji jego negatywnych konsekwencji

Cholera wie nie ma tego w książce:)

### 9. Porównaj podejście stosowane w takich metodach rozwiązywania konfliktu jak współpraca, negocjacja i walka

Współpraca	Negocjacje	Walka
Konflikt jest postrzegany jako wspólny problem	Konflikt jest postrzegany jako zdarzenie różnych ale współzależnych interesów	Konflikt jest postrzegany w kategoriach wygrana albo porażka
Strony przedstawiają swoje problemy tak dokładnie jak to tylko możliwe	Strony wyolbrzymiają swoje interesy, zwracają jednak uwagę na obszary możliwego porozumienia	Strony podkreślają wyższość swoich celów
Słabości i problemy osobiste można poruszać otwarcie	Osobiste problemy są ukrywane lub przedstawione ogólnie	Problemy osobiste traktowane są jako nie istotne
Podstawowa informacja jest prawdziwa	Podstawowa informacja jest fałszywa ale jednostronna	Jeżeli ma to pomóc w podporządkowaniu przeciwnika to świadomie rozpowszechnia się nieprawdziwe informacje
Dyskusowanie sprawy są podejmowane jedynie z myślą o związanych z nimi problemach	Tematy rozmów uwzględniają alternatywne rozwiązania	Punkty rozbieżne są formułowane tylko z uwzględnieniem własnego interesu
Opowiadanie się za konkretnym rozwiązaniem jest świadomie odkładane	Manifestuje się silne preferencje dla określonego rozwiązania, ale za oczywiste przyjmuje się istnienie miejsca na marginesy i ustępstwa	Przy każdej możliwej okazji jest podkreślana absolutna i bezwzględna preferencja dla własnego rozwiązania
Ludzie starają się wzajemnie zrozumieć i określić wspólne troski	Rozumienie drugiej strony jest postrzegane jako narzędzie taktyczne	Nikt nie stara się zrozumieć przeciwnika
Zdenerwowanie jest okazywane po to aby złagodzić napięcie które mogłoby zaszkodzić przyszłej współpracy	Zdenerwowanie jest ukrywane lub manifestowane pośrednio	Irytacja potwierdza negatywny i wrogi stosunek. Wrogość jest wyrażana po to, aby złamać drugą stronę
Obie strony nie widzą nic złego w powołaniu ekspertów z zewnątrz, aby wspomóc podejmowanie decyzji, rozmów	Strony trzecie są wprowadzane tylko w przypadku zupełnego zablokowania	Osoby z zewnątrz są mile widziane, jeśli są „ślepyimi poplecznikami”

### 10. Jakie są negatywne i pozytywne strony konfliktu w organizacji?

Pozytywne:

- motywacyjne



- innowacyjne
- identyfikacyjne

Negatywne:

- odczuwanie konfliktów indywidualnych
- rozbicie spójności zespołu
- nadmierne zużycie energii na wygraną zamiast na realizację celów

**11. Jaka powinna i jaka jest w praktyce rola ekspertów i ludzi z zewnątrz przy rozwiązywaniu konfliktu?**

**12. Czym się różni współzawodnictwo od konfliktu i czy organizacje będące ze sobą w konflikcie mogą ze sobą współpracować**

NA 11 i 12 nie ma w książce odpowiedzi ale trudno sobie jej nie wymyślić.

## 10. Kontrola

### 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 pożądanym 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 mieszające 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 pożądanym. 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 inspirującą- 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.

#### 5. Porównaj podejścia stosowane w kontroli organizacyjnej.

	kontrola biurokratyczna	kontrola angażująca pracowników
cel podejścia do kontroli	podporządkowanie pracowników	zaangażowanie pracowników
stopień sformalizowania	ściśle przepisy, sztywne hierarchie	normy grupowe, samokontrola
oczekiwania dotyczące wyników	Minimalny poziom możliwych do przyjęcia wyników	nastawione na lepsze wyniki niż poziom minimalny
projekt organizacji	wysmukła struktura, oddziaływania "odgórne"	spłaszczona struktura, rozłożone oddziaływania
system nagradzania	nastawiona na wyniki indywidualne	nastawione na wyniki grupowe
współuczestnictwo	ograniczone i formalne	szerokie i nieformalne

#### 6. Zadania i funkcje kontroli strategicznej i jej specyfikacja

W kontroli strategicznej trudno jest jednoznacznie określić różnicę pomiędzy stanem pożądanym a realizowanym.

### **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 organizację 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 odchyień 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 kontrolną 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 odchyień 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).

## 11. Przedstaw na przykładach dwa najczęściej stosowane podejścia do procesu kontroli, a mianowicie: kontrola szczegółowa a kontrola ogólna, cele i zadania.

- kontrola szczegółowa- kontrola skupiona na określonym obszarze działalności organizacji, mająca na celu ocenę funkcjonowania wybranego procesu
- kontrola ogólna- kontrola obejmująca swoim zainteresowaniem całość funkcjonowania organizacji, nastawiona na ogół działalności, a nie jej wybrany aspekt.

## 12. Jakiego typu mierniki są stosowane w procesie kontroli; podaj przykłady.

Mierniki ze względu na:

- utrzymanie bezpieczeństwa pracy; np.: stężenie cząsteczek określonego gazu w powietrzu
- realizację długoterminowych celów rozwoju organizacji; np.: wynik finansowy
- współpracę z klientem; np.: czas obsługi, oczekiwana w kolejce.

## 11. Zarządzanie jakością

### 1. Miejsce zarządzania jakością w cyklu zarządzania.

Jakość jest związana ze wszystkimi fazami zarządzania, jednak najbardziej z kontrolą.

### 2. Pojęcie jakość; co nazywamy pętlą jakości?

Jakość – jest to ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi wymaganych do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb.

Pętla jakości – etapy: powstanie wzorca, wykonanie produktu, okres życia wyrobu, jeśli wymagania odbiorcy nie są spełnione, tworzony jest nowy lepszy wzorzec, dlatego mowa o pętli.

### 3. Omów podstawowe rodzaje jakości.

- Jakość wyrobu – w jaki sposób wyrób spełnia wymagania odbiorcy.
- Jakość typu (wzorca) – jakość projektu danego wyrobu, właściwe wykorzystanie wiedzy, właściwy poziom techniczny wyrobu.
- Jakość wykonania – stopień zgodności wartości wyrobu z cechami zawartymi w dokumentach i warunkach odbioru.

### 4. Jakiej masz formy kontroli jakości?

Kontrola jakości – sprawdzenie zgodności wykonania wyrobu z wymaganiami.

Formy kontroli jakości:

- Bierna – dotyczy gotowych wyrobów i polega na eliminowaniu złych produktów.
- Czynna – obejmuje całość procesu wykonania wyrobu, a w trakcie procesu kontroli następuje identyfikacja źródeł błędów.
- Całkowita – kontroli jakości podlegają wszystkie wytworzone wyroby (metoda kosztowna, ale najpewniejsza).
- Częściowa (wrywkowa) – kontroli podlega określona ilość produktów wybranych według określonego algorytmu, najczęściej losowo.

### 5. Zasady i metody stosowane w kompleksowym zarządzaniu jakością TQM.

Zarządzanie jakością – jest systemem zaplanowanych działań, które mają na celu uzyskanie i spełnienie wymagań przy zachowaniu niezbędnego poziomu kosztów.

Kompleksowe zarządzanie jakością TQM (Total Quality Management) – jest to uczynienie jakości najważniejszym czynnikiem w poczynaniach organizacji. Zapewnienie jakości jest celem strategicznym organizacji.

## 6. Podaj za Garvinem najbardziej istotne wymiary jakości.

Wyniki – główne cechy funkcjonalne produktu.

Cechy – uzupełniają podstawowe cechy funkcjonalne produktu.

Niezawodność – prawdopodobieństwo bezusterkowego funkcjonowania przez określony czas.

Zgodność – stopień w jakim projekt wyrobu i cechy użytkowe spełniają określone normy.

Trwałość – miara długości życia produktu.

Łatwość obsługi – szybkość i łatwość naprawy.

Estetyka – wygląd produktu, smak, zapach, odbiór w dotyku.

Jakość – postrzegana przez klienta.

## 7. Przedstaw ewolucję poglądów na temat systemów jakości.

Orientacja na wyrób – kontrola techniczna i kontrola jakości (okres trwał do lat 80-tych).

Orientacja na zapewnienie jakości i zarządzanie jakością – działania mające na celu godzenie interesów dostawców i klienta (lata 90-te).

Orientacja na zastosowanie kompleksowego zarządzania jakością TQM – tworzy się system przedsięwzięć, które mają na celu wytworzenie takich wyrobów i usług, które spełniają wymagania klienta. Wprowadzenie takiego systemu wymaga współdziałania wszystkich osób zatrudnionych w firmach, dotyczy więc wszystkich obszarów działalności organizacji (lata 90-te).

Przypuszczalnie orientacja na tzw. nową jakość wyrobu – globalna jakość (okres dopiero się rozpoczyna).

## 8. Omów na podstawie Koła Deminga zasady postępowania w systemie zarządzania jakością.

Zaplanuj (realizację działań) → Wykonaj → Sprawdź (kontrola) → Działaj (korekta) i tak w kółko.

Zasady postępowania:

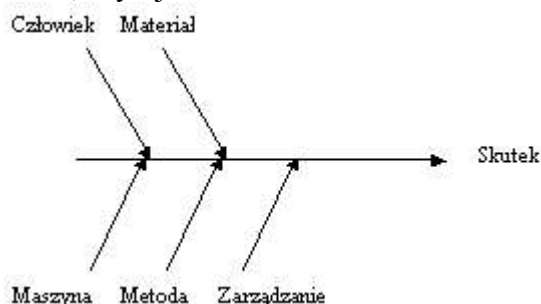
- Stwórz i utwórz sytuację, w której pracownicy dążyć będą do ciągłego doskonalenia produktu i usługi, by zaspokoić potrzeby klientów.
- Ucz, że w organizacji nie mogą być akceptowane niska jakość, złe wykonawstwo, wadliwe produkty, niedbałe usługi.
- Uświadom sobie i innym, że prawdziwym celem kontroli jest doskonalenie wytwarzania a więc redukcja kosztów.
- Nie cena, lecz jakość powinna wpływać na nagradzanie.
- Podstawowe zadania menadżera to doskonalenie systemu produkcji i świadczenia usług. Należy polepszyć jakość w każdej dziedzinie.
- Wprowadź nowoczesne metody szkolenia pracowników.
- Bezpośredni nadzór powinien być uczulony na odpowiedzialność za jakość.
- Zaufanie dla innowacji, pracownicy nie mogą się bać prezentować nowych rozwiązań.
- Usuń bariery między różnymi sferami, działaniami organizacji, by osiągnąć cel.
- Usuń bariery między różnymi komórkami organizacji.
- Eliminuj ilościowe limity wykonywania zadań.
- Usuń przeszkody, które utrudniają ludziom osiągnięcie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy.
- Wprowadź atrakcyjny program szkoleniowy.
- Stwórz system, który będzie wywierał presję na realizację wymienionych 13 punktów.

### 9. Porównaj i określ użyteczność takich koncepcji zarządzania jakością jak:

Koszty jakości, czyli koncepcja COQ (Cost of Quality). Termin COQ odnosi się do tych czynności, podczas których powstają koszty spowodowane nieodpowiednią jakością (wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, czyli u klienta). Są to koszty związane z badaniem materiałów i produktów oraz koszty prewencji, czyli działań podejmowanych w celu zapobieżenia powstawania braków.

Koncepcja „zero defektów” – wytwarzanie bez braków, powołanie zespołów programu jakości i wprowadzenie ścisłego pomiaru ewidencji i jakości. Nad całością prac czuwa komitet. Koncepcja trudna do osiągnięcia.

Diagram „rybiej ości” (diagram Ishikawy) – dotyczy zwiększania i poprawiania jakości wyrobu. Podstawowe czynniki mające wpływ na jakość: człowiek, maszyna, materiał, metoda, zarządzanie. Na podstawie różnych technik, np. „burzy mózgów”, określa się te czynniki, które wpływają na skutek, czyli jakość.



Metoda 5S – oznacza dbałość o porządek i skrupulatne gospodarowanie (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność, samodyscyplina). Metoda ta zapewnia odpowiednią jakość produktów, niskie koszty wytwarzania, właściwą dostawę wyrobów gotowych i bezpieczeństwo.

### 10. Scharakteryzuj i porównaj metody Kaizen i Kanban, jakie te metody mają zastosowanie; ich uwarunkowania.

Metoda Kaizen – strategia nieustannych usprawnień. Sukces można osiągnąć tylko wtedy, jeśli nastąpi zaangażowanie wszystkich poziomów hierarchii organizacji – robotników, menadżerów, kierownictwa. Strategia obejmuje dwie podstawowe orientacje:

Strategia przedsiębiorstw – rozwiązywanie trudności pojawiających się w trakcie funkcjonowania organizacji.

Strategia zorientowania na klienta – problemy jakości występujące w eksploatacji wyrobu.

Metoda Kanban – zakłada eliminację zbędnych zapasów i dostosowanie produkcji do zamówień klientów, najbardziej wydajnie.

### 11. Co to jest certyfikat jakości i jakie ma on znaczenie dla praktyki gospodarczej?

Certyfikat jakości – dokument potwierdzający wiarygodność systemu zapewnienia jakości, zgodność z odpowiednimi normami ISO.



Znaczenie dla praktyki gospodarczej:

Posługiwanie się certyfikatem ISO prowadzi do wzmocnienia pozycji organizacji na rynku, często jest niezbędnym warunkiem do zawarcia kontraktu.

## **12. Omów zasady postępowania, które powinny być wykonane, aby otrzymać certyfikat jakości.**

Opracowanie odpowiedniej dokumentacji systemu zapewnienia jakości, w której zawierają się: księga jakości – prezentująca politykę i system jakości organizacji oraz zawierająca plany zapewnienia jakości,

procedury – określające sposób wykonania danego zadania, oraz dokumenty stosowania planu będące uzupełnieniem procedur.

Następnie należy zwrócić się do jednostki przyznającej certyfikat o przeprowadzenie audytu jakości, tzn. metodycznego i niezależnego badania mającego na celu określenia czy działania dotyczące jakości są zgodne z wcześniej ustalonymi założeniami.

Po zakończeniu badania audytor może przyznać certyfikat jakości.

## **13. Pojęcie księgi jakości i jej zadania w systemie zarządzania organizacją.**

Księga jakości – określa strategiczne i taktyczne cele oraz plany zapewnienia jakości. Jest to dokument, który jest prezentowany na zewnątrz organizacji, stanowi podstawę do opracowania dokumentów wewnętrznych (procedur), powinna zmieniać się wraz z organizacją.

## 12. Kultura organizacji

### 1. Przedstaw pojęcie kultury organizacji.

**Kultura organizacji**- Ukształtowany przez tradycję i otoczenie, napisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji.

### 2. Co określamy terminem artefakty, podaj przykłady ich występowania.

**Artefakty kulturowe**- widoczne przejawy kultury organizacyjnej, do których zaliczają się:

- artefakty fizyczne, tj. wytwory materialne danej kultury, technologie (np. kolorystyka pomieszczeń, ich urządzenie)
- artefakty behawioralne, tj. ceremonie i rytuały (np. ceremonia powitania gości, tradycja bożonarodzeniowego przyjęcia)
- artefakty językowe, tj. specyficzny język organizacji oraz jej mity i legendy (np. historia firmy, charakterystyczne dla firmy „słowa klucze”)

### 3. Jakie jest oddziaływanie kultury na organizację?

Scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, jest wspólnym widzeniem reagowania i zaspokajania potrzeb wszystkich pracowników, jest rdzeniem organizacji, którego biorą początek niemal wszystkie jej posunięcia strategiczne.

### 4. Scharakteryzuj podstawowe modele kształtowania się kultury w organizacji.

- model statyczny- gdy istniejąca w firmie kultura jest trudna do naruszenia, a system doboru kadr dopasowuje ludzi do istniejącej kultury.
- model dynamiczny- gdy kulturę kształtują pracownicy i decydują o zaakceptowaniu jednych, a odrzuceniu innych wartości.

### 5. Jakie funkcje spełnia kultura organizacyjna we wnętrzu organizacji i jej otoczeniu?

Kultura organizacyjna wpływa na *wyniki ekonomiczne* organizacji. Kształtuje środowisko pracy i tworzy atmosferę panującą w organizacji, co ma bezpośrednie przełożenie na jej wyniki finansowe. Kultura umożliwia lepszą *integrację* uczestników organizacji- definiuje granice grupy, oferuje *wspólny język* i aparat pojęciowy, wyznacza *zasady władzy* i *kryteria statusu*- określa, w jaki sposób można osiągnąć autorytet, oferuje wspólny system wartości. Kultura organizacyjna sprzyja zaspokajaniu *potrzeb bezpieczeństwa* w firmie- zawiera kryteria nagradzania i karania- wyznacza podstawę oceny zachowań.

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest *ograniczenie niepewności*. Kultura oferuje wspólną wizję świata, zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych. Dzięki niej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Kultura organizacyjna wypracowuje tzw. Model Mister Company- wizerunek typowego pracownika, na podstawie którego jest przeprowadzany proces rekrutacji.

### 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.

### 7. Porównaj cechy kulturowe organizacji amerykańskich i japońskich.

Organizacje japońskie	Organizacje amerykańskie
dożywotnie zatrudnienie	zatrudnienie okresowe
powolne oceny i awanse	szybkie oceny i awanse
nieokreślone ścieżki kariery	określone ścieżki kariery
ukryte mechanizmy kontroli	jawne mechanizmy kontroli
zbiorowe podejmowanie decyzji	indywidualne podejmowanie decyzji
zbiorowa odpowiedzialność	indywidualna odpowiedzialność
troska o całość	troska o fragmenty

Japoński system zarządzania jest efektywny ze względu na zgodność z japońską kulturą. Cechy: rezygnacja z indywidualności, działanie w grupie, lojalność wobec niej i odpowiedzialność.

### 8. Na czym polega zarządzanie międzykulturowe.

**Zarządzanie międzykulturowe**- Jest to ‘operacja na kulturze’, polegająca na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz świadomym dążeniu do zmiany jej subkultury, tak aby mogła sobie lepiej radzić z wielokulturowością.

**9. Scharakteryzuj modele zarządzania międzykulturowego.**

- Dominacja kulturowa- narzucanie innym kultury organizacyjnej jednostki macierzystej. Inne wzorce i modele są ignorowane.
- Współistnienie kulturowe- poszukiwanie kompromisu między organizacją macierzystą a jej lokalnymi oddziałami czy też współpracownikami. W tym modelu może zaistnieć sytuacja „razem, ale osobno”, czyli minimalizacja kontaktów pomiędzy współpracownikami.
- Współpraca kulturowa- przyjęto założenie, że poszczególne kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać. W konsekwencji powstają nowe cenne wartości, a różnorodność kulturowa jest cennym narzędziem do rozwoju organizacji.

**10. Zaproponuj sposób rozwiązania dylematu, przed którym stoją menedżerowie, a mianowicie zarządzanie monokulturowe i wielokulturowe.**

## **13. Reengineering jako metoda doskonalenia organizacji**

### **1. Jak można określić pojęcie reengineering i kto je po raz pierwszy wprowadził do literatury ?**

Reengineering jest określany jako proces ciągły, którego celem jest dochodzenie organizacji do doskonałości. Jest to metoda pozwalająca na stałe doskonalenie i usprawnienia organizacji proponująca takie działania które nie powinny dopuścić do jej upadku.

Po raz pierwszy metoda ta została przedstawiona w 1990 r. przez M.Hammera i J.Champy.

### **2. Jakie są podstawowe warunki wprowadzenia zasad reengineeringu do organizacji ?**

- posiadanie kadry wysokowyzkwalifikowanej, kreatywnej i pragnącej uzyskać sukces, co jest związane z prowadzoną w organizacji gospodarką zasobami ludzkimi;
- infrastruktury zarządzania w postaci dysponowania nowoczesną informacyjną technologią;
- znajomość metod reengineeringu oraz wielu metod i technik wspierających.

### **3. Przedstaw procedurę postępowania w reengineeringu.**

- sformułowanie problemu – należy tu określić co pragniemy usprawnić.
- identyfikacja potrzeb użytkownika – określenie jakich efektów oczekują decydenci po zakończeniu procesu reengineeringu
- analiza istniejącego stanu – określenie punktu startowego od którego rozpoczyna się reengineering
- 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 w celu wprowadzenia nowych zmian, czyli rozpoczęcie nowego reengineeringu.

### **4. Omów podstawowe elementy brane pod uwagę przy analizie organizacji do wprowadzenia zasad reengineeringu.**

- stopnie pośrednictwa – określa się w nich liczbę poszczególnych osób zaangażowanych w rozwiązanie danego problemu w komórkach organizacyjnych.
- stopnie współpracy – bada się relacje zachodzące między wykonawcami podczas rozwiązania problemu.

### **5. Jakie działania są rekomendowane w reengineeringu w celu doskonalenia organizacji ?**

- Eliminacje procesów, które są wykonane dwu czy też wielokrotnie
- Eliminacje tych czynności, które nie wnoszą do danej procedury nowych wartości.
- Likwidacja zatorów informacyjnych.
- Przekształcenie czynności wykonywanych w sposób sekwencyjny w równoległy.
- Zmiana umiejscowienia komórek organizacyjnych – realizujące ten sam proces powinny być jak najbliżej siebie.
- Określenie priorytetów, czyli realizacja zasady 30 na 70 – 30% czynności decyduje o 70% działalności organizacji. Należy określić najbardziej ważne zadania i skupić się na ich rozwiązaniu.
- Upraszczenie i standaryzacja procedur.

#### **6. Na dowolnym przykładzie przedstaw zastosowanie reengineeringu.**

#### **7. Przedstaw zastosowanie reengineeringu w zakładach Forda. Dlaczego nie mogło być ono bez modyfikacji zastosowane w polskich organizacjach ?**

W zakładach Forda w procesie reengineeringu zmieniono sposób obiegu informacji związanych z realizacją i dostarczeniem zamówienia poprzez wprowadzenie technologii informatycznych a konkretnie bazy danych w której przetwarzane były zamówienia oraz ich zgodność z dostawą, jeśli wszystko się zgadzało wystawiany był czek. Dzięki temu zmniejszony został dział księgowy o 75%, bez pogorszenia obiegu informacji w firmie.

W Polsce system taki nie mógłby być wykorzystany, ponieważ jest konieczne wystawienie faktury – która jest jednym z podstawowych dokumentów.

#### **8. Opisz efekty zastosowania reengineeringu w organizacji**

- znaczne zmniejszenie zatrudnienia personelu organizacji
- dodatkowe zyski klientów i akcjonariuszy
- krótszy czas przekazywania informacji i to zarówno klientom jak i decydującym
- udoskonalenie obsługi klientów
- eliminacje niepotrzebnych czynności i redukcje opóźnień
- zwiększenie elastyczności i efektywności działania organizacji

#### **9. Omów bariery jakie można napotkać, chcąc zastosować reengineering w organizacji.**

- bariera psychologiczna – ludzie którzy mają dokonać zmian, nie są przygotowani i uważają, że w nowej sytuacji nie będzie dla nich miejsca lub stracą swoją pozycję w organizacji, dlatego też stają się przeciwnikami reengineeringu. Protest ten jest tym silniejszy im zajmują oni wyższą pozycję w zarządzaniu firmą.
- bariera techniczna – brak odpowiedniej infrastruktury zarządzania; reengineering wymaga sprzętu komputerowego, jak też sieci przesyłania danych, a nie zawsze organizacja ma do tego odpowiednie warunki.
- bariera ekonomiczna – reengineering wymaga posługiwania się najnowszą Informacyjną

Technologią, a ta wymaga odpowiednich środków na przeprowadzenie tych zmian. Na reengineering często trzeba wydać dużo więcej niż się początkowo wydawało.

- bariera prawna – obowiązujące przepisy nie są zawsze elementem sprzyjającym.

## **10. Dlaczego w większości organizacji istnieją obawy przed zastosowaniem zasad reengineeringu ?**

Wprowadzenie w organizacji reengineeringu wiąże się z przeprowadzeniem radykalnych zmian w wyniku których osoby zajmujące wysokie stanowiska mogą utracić swoje pozycje. W przypadku takich osób wprowadzenie jakichkolwiek zmian jest sprzeczne z ich prywatnym interesem. Dlatego kluczem do sukcesu reengineeringu jest przekonanie liderów oraz menadżerów do rezygnacji z tych celów na rzecz organizacji.

*Powodzenia na egzaminie :)*