

Opracowanie pytań do egzaminu z PTOiZ na rok 2000/2001

SPIS PYTAŃ:

1. Zarządzanie: istota i podstawowe funkcje	4
2. Zasoby organizacyjne: pojęcie, rodzaje, mechanizmy alokacji	4
3. Cechy zarządzania wg Petera F. Druckera (s. 62)	4
4. Kanon „myślenia systemowego”	4
5. Sprzężenie zwrotne: pojęcie, podstawowe typy, sposoby wykorzystywania w zarządzaniu.	4
6. Otoczenie organizacji: pojęcie, podstawowe typy	5
7. Organizacja i otoczenie – mechanizmy wzajemnych dostosowań	5
8. Organizacja jako system: model Leavitta.	5
9. Cechy organizacji według ujęcia systemowego:	6
10. Menedżer: pojęcie, typy, pożądane umiejętności.	6
11. Role menedżera wg H.Mintzberga.	6
12. Synergia: pojęcie, mechanizmy/sposoby obniżania i podwyższania.....	6
13. Podział pracy i koordynacja (kooperacja) w świecie organizacji.....	6
14. Formuła „7S” z omówieniem elementów i ich wzajemnych związków.....	7
15. Cechy „doskonałych” organizacji.....	7
16. Cechy doskonałych menedżerów.....	7
17. Cechy idealnej biurokracji.....	7
18. Mechanizmy biurokratyzacji biurokracji.	7
19. Kierunek klasyczny – nurt przemysłowy (s. 642)	8
20. Kierunek klasyczny – nurt administracyjny (s.644-647)	8
21. HR – kluczowe problemy i preferowane rozwiązania.	8
22. Charakterystyka taylorizmu.....	8
23. Charakterystyka fordyzmu.	8
24. K.Adamiecki: podstawowe prawa i ich charakterystyka.	8
25. Funkcje przedsiębiorstwa, funkcje administracyjne (zarządzania) i piramida uzdolnień wg Fayola.....	9
26. Potrzeby człowieka wg Masłowa, mechanizm i sposoby zaspokajania we współczesnej organizacji.	9
27. „Satysfaktory” i „motywatory” w ujęciu Herzberga, podst. Prawidłowości, możliwości i sposoby ich wykorzystywania we współczesnej praktyce.	9
28. Co to jest motywacja i jak motywować pracowników?.....	10
29. Teorie X i Y McGregora, praktyczne konsekwencje ich wyznawania.....	10
30. Grupa społeczna: pojęcie, typy, charakterystyka.....	10
31. Zespół: pojęcie, charakterystyka, wykorzystywanie we współczesnych organizacjach (z uwzględnieniem zespołu projektowego).	11
32. Konflikt: pojęcie, typy, dynamika.	11
33. Sposoby radzenia sobie z konfliktami i rozwiązywania ich.....	11
34. Sposoby radzenia sobie z negatywnymi skutkami nadmiernej specjalizacji.	12
35. Sytuacja problemowa i problem, pojęcia, typy, podstawowe metody rozwiązywania.	12
36. Decyzja: pojęcie, typy, charakterystyka.....	12
37. Sposoby podchodzenia do problemów: charakterystyka, ocena.	13
38. Etapy racjonalnego procesu rozwiązywania problemów: opis, charakterystyka	13
39. Grupowe rozwiązywanie problemów: zalety i wady.....	13
40. Ograniczenia racjonalności decyzji podejmowanych w organizacjach.....	13
41. Fazy racjonalnego podejmowania decyzji.	14
42. Zarządzanie strategiczne: istota, podstawowe funkcje.	14
43. Wizja organizacji: pojęcie, funkcje, zasady formułowania.....	14
44. Misja organizacji: pojęcie, funkcje, zasady formułowania.	14
45. Strategia: sposoby rozumienia 5P z przykładami.	15
46. Strategia: model K. Obłója.	15
47. Cykl życia produktu.	15
48. Analiza SWOT – opis metody.....	16

49. Okno produktu Ansoffa.....	16
50. Macierz BCG jako przykład analizy portfelowej: opis macierzy z przykładami jej wykorzystania.....	16
51. Analiza konkurencji wewnątrz sektora M. Portera.....	17
52. Źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych firm.	17
53. Strategie sukcesu firmy: rodzaje, przykłady.	17
54. Planowanie: pojęcie, funkcje, znaczenie w procesie zarządzania.	18
55. Prognoza a plan. Cechy dobrego planu.....	18
56. Podstawowe błędy w planowaniu.....	19
57. Cele organizacji i w organizacji.....	19
58. Zarządzanie przez cele: opis metody i analiza uwarunkowań efektywności.	19
59. Wymiary planowania we współczesnych organizacjach („pajęczyna planistyczna”).....	20
60. Organizowanie: na czym polega i jakie są jego podstawowe etapy (cykl organizacyjny).	20
61. Struktura organizacyjna: pojęcie, funkcje, rodzaje elementów, typy więzi.....	20
62. Typy struktur organizacyjnych.	21
64. Rozpiętość kierowania: pojęcie, rodzaje, czynniki określające wielkość potencjalnej rozpiętości kierowania.	22
65. Opis, zalety i wady struktury liniowej, liniowo-sztabowej. Przykłady.	22
66. Opis, zalety i wady struktury funkcjonalnej. Przykłady.	23
67. Opis, zalety i wady struktury dywizjonalnej. Przykłady.....	23
68. Opis, zalety i wady struktury macierzowej. Przykłady.....	23
69. Główne części organizacji w koncepcji H.Mintzberga: charakterystyka z podaniem przykładów.....	24
70. Mechanizmy koordynacyjne wg H.Mintzberga z przykładami z praktyki.	24
71. Projektowanie struktur: charakterystyka podejścia diagnostycznego i prognostycznego.	24
72. Zarządzanie projektem: charakterystyka nowoczesnego podejścia do organizowania.	25
73. Zarządzanie projektem: charakterystyka poszczególnych faz.....	25
74. Struktury sieciowe: charakterystyka, zalety i wady. (s. 461).....	25
75. Kierownik projektu: kluczowe zadanie i problemy.....	26
76. Formalizacja struktur: pojęcie, funkcje, podstawowe błędy w procesie formalizacji.	26
77. „Wycuczona nieudolność”: pojęcie, opis mechanizmu, sposoby redukcji.....	26
78. Centralizacja – decentralizacja: pojęcia, zalety, wady, tendencje współczesne.....	27
79. Delegowanie zadań, uprawnień i częściowej odpowiedzialności: pojęcie, podstawowe zasady, ocena.....	27
80. Usprawnienia organizacyjne: charakterystyka procesu i kluczowych obszarów usprawnień.	27
82. Zarządzanie zmianą: kluczowe obszary i warunki sukcesu.	28
83. Opór przeciwko zmianom i sposoby jego zmniejszania.	29
84. Cykl życia organizacji.....	29
85. Władza i wpływ w organizacji: pojęcia, typy.....	29
86. Przywództwo: pojęcie, typy.	29
87. Cechy skutecznych przywódców.....	30
88. Styl przywództwa: pojęcie, typy według wybranych koncepcji.	30
89. Sytuacyjne uwarunkowanie przywództwa.	31
90. Przywództwo transformacyjne: charakterystyka, możliwości zwiększania.....	32
91. Przywództwo transakcyjne: charakterystyka, możliwości zwiększania.	32
92. Kontrola jako funkcja zarządzania: pojęcie, opis procesu, rodzaje.....	33
93. Kultura organizacyjna: pojęcie i poziomy (model E.Scheina).....	33
94. Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji: charakterystyka ogólna.	33
95. Specyfika zarządzania międzynarodowego. (s. 658).....	34
96. Źródła przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.	34

1. Zarządzanie: istota i podstawowe funkcje

Zarządzanie: oddziaływanie na zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, z prawem własności lub prawem do dysponowania nią. Jego celem jest także współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników; zarządzanie jest to proces informacyjno-decyzyjny.

Istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę.

Funkcje:

- *planowanie* – określanie sekwencji przyszłych działań oraz środków niezbędnych do ich zrealizowania
- *organizowanie* – grupowanie zasobów materialnych i ludzkich oraz ustalanie relacji między nimi
- *kontrolowanie* – sprawdzanie zgodności rzeczywiście realizowanych działań i ich wyników z przyjętymi założeniami
- *motywowanie* – skłanianie pracowników do podjęcia działań korzystnych dla organizacji

2. Zasoby organizacyjne: pojęcie, rodzaje, mechanizmy alokacji

Zasób organizacyjny – wszystko to, czego ludzie potrzebują i czego nie wystarcza dla każdego (zasób=pożądanie+brak); wszelkiego rodzaju potencjalna zdolność do działania, uwarunkowana m.in. czynnikami materialno-technicznymi i psychospołecznymi

Zasoby organizacyjne to: władza organizacyjna, wiedza (know-how), informacja, czas, dobra materialne - pieniądze, prestiż, warunki i możliwości działania

Alokacja zasobów odbywa się poprzez koalicje, zawierane najczęściej w celu gry o organizacyjne zasoby; koalicje mogą powstawać w wyniku przetargów, negocjacji

3. Cechy zarządzania wg Petera F. Druckera (s. 62)

- dotyczy przede wszystkim ludzi – neutralizacja słabości ludzi i maksymalizacja talentów i silnych stron
- jest głęboko osadzone w kulturze – musi uwzględniać normy i wartości wyznawane w danej społeczności
- wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników – wartości i cele powinny prowadzić do ich emocjonalnego zaangażowania (3P – Pracownicy, Produkty, Profity), (FAMAK – 5K – Klient, Koszty, Kreatywność, Komunikacja, Kultura)
- powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się – czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników
- wymaga komunikowania się – obieg informacji: rozmowy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma notatki – właściwy przekaz informacji i właściwy odbiór
- wymaga rozbudowanego systemu wskaźników – pozwalających na stałe i wszechstronne monitorowanie, ocenianie i poprawianie efektywności działań
- musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient – stały kontakt z klientami, odpowiednie nastawienie pracowników do klienta

4. Kanon „myślenia systemowego”.

Podstawowym kanonem jest dążenie do zrozumienia istoty rzeczy, do uchwycenia spraw zasadniczych dla analizowanego procesu, z pominięciem szczegółów i spraw drugorzędnych.

- a. system jako całość nie jest sumą elementów (synergia $2+2=5$)
- b. system jako całość silniej wpływa na swoje elementy niż odwrotnie (prymat całości)
- c. suboptymalizacja a optymalizacja „wąskie gardło”
- d. niezawodność – nawet z najbardziej zawodnych elementów można zrobić niezawodną całość
- e. wszystko jest ze wszystkim powiązane

5. Sprzężenie zwrotne: pojęcie, podstawowe typy, sposoby wykorzystywania w zarządzaniu.

Sprzężenie zwrotne (feedback) – mechanizm bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania zmian na wyjściach danego systemu na stan jego wejść; polega najogólniej na tym, że system otrzymuje informacje

dotyczące efektów własnego działania, dostosowując do nich kolejne reakcje, odpowiedzi, czyny. Wyróżniamy sprzężenie zwrotne dodatnie (powodują wzmocnienie działań) i ujemne (powodują osłabienie działań).

Przykład zastosowania w zarządzaniu:

- a) należy tworzyć takie rozwiązania, które ułatwiają pracownikom uzyskiwanie informacji o rezultatach ich zachowań i korygowanie działań; w ten sposób zwiększamy ich wiedzę i motywację wynikającą szczególnie z poczucia sprawstwa.
- b) wzajemny związek pomiędzy organizacją a otoczeniem – klucz do zrozumienia podejścia systemowego
- c) błędne koło w biurokracji Webera: im więcej interwencji (formalizacji), tym więcej niesprawności.

6. Otoczenie organizacji: pojęcie, podstawowe typy

Otoczenie organizacji: wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej i co: wywiera na nią wpływ (obecnie), może wywierać na nią wpływ (teraz i/lub w przyszłości) oraz na co organizacja: oddziałuje (obecnie) i może oddziaływać (teraz i/lub w przyszłości). Każda organizacja ma otoczenie ogólne i specyficzne otoczenie zadaniowe, złożone z różnych subotoczeń.

Otoczenie ogólne (niespecyficzne): identyczne dla wszystkich instytucji prowadzących działalność w danym kraju, regionie, mieście; analizujemy stosując analizę **PESTEM** (Prawno-polityczne, Ekonomiczno-finansowe, Społeczno-kulturowe, Techniczno-technologiczne, Ekologiczne, Międzynarodowe).

Otoczenie bliższe (specyficzne): własne, specyficzne otoczenie zadaniowe, związane z domeną w jakiej funkcjonuje organizacja i realizuje misję. Analizujemy posługując się kategorią stakeholders (pozwala na określenie działaczy, którzy są związani z firmą oraz ich znaczenia z pktu widzenia strategii firmy).

Wyróżniamy również otoczenia: *stabilne* (zmienia się w niewielkim stopniu w czasie nas interesującym), *zmiennie* (zmiany zachodzą w momentach i w sposób zgodny z pewnymi trendami) i *burzliwe* (znaczące zmiany zachodzą w momentach i sposób niemożliwy do przewidzenia)

7. Organizacja i otoczenie – mechanizmy wzajemnych dostosowań

Organizacje są systemami otwartymi i prowadzą nieustanną wymianę z otoczeniem. Pomiędzy organizacją z otoczeniem przepływają strumienie energii, materii i informacji.

Z otoczenia organizacja czerpie wszystko, co jest jej potrzebne do funkcjonowania. W organizacji następuje przekształcenie tych strumieni w dobra, usługi, wartości, które w postaci oferty są przekazywane do otoczenia. Wymiana z otoczeniem powinna być ekwiwalentną, inaczej organizacja powinna przestać istnieć (nie może być pasożytnicza). Organizacje mogą modyfikować swoje funkcjonowanie, uczyć się dzięki sprzężeniu zwrotnemu. Powyższe implikuje elastyczność i zmienność systemów organizacyjnych, które muszą się dostosowywać do zmiennych potrzeb i wymagań otoczenia oraz warunków działania, jakie ono stwarza. Organizacja musi zmieniać: cele, struktury, technologię, ludzi oraz sposób zarządzania. Jeśli tego nie zrobi dostatecznie szybko, podstawy jej istnienia zostaną zaburzone.

W otoczeniu stabilnym organizacje wytwarzają strukturę mechanistyczną: wysoki poziom specjalizacji, wysoki poziom formalizacji, hierarchiczna struktura kontroli i komunikacji, podejmowanie decyzji ważnych zastrzeżone dla najwyższego szczebla, komunikacja głównie pionowa i przybiera formę wydawanych poleceń, ceni się lojalność i posłuszeństwo.

W otoczeniu burzliwym organizacja wytwarza strukturę organiczną: niski stopień specjalizacji, cele ustalane są wspólnie, sieciowa struktura władzy i kontroli, komunikacja w pionie i poziomie, komunikacja w formie informacji i rady, ceni się zaangażowanie w realizację celów.

8. Organizacja jako system: model Leavitta.

Organizacja to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej 2 zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenia, ze względu na które zachodzi funkcjonalny podział pracy.

Cele	Ludzie
Technologia	Struktura

- podsystem społeczny - probabilistyczny *Model Leavitta*
- podsystem techniczny – przewidywalny

System: **OCEP** – Otoczenie, Całość, Elementy, Powiązania

9. Cechy organizacji według ujęcia systemowego:

- wszystkie organizacje są systemami sztucznymi (tworzone w określonym celu) i naturalnymi (składają się z ludzi dążących do zaspokajania swoich potrzeb, realizacji własnych celów)
- są systemami otwartymi – w organizacji powstają głównie koszty, a zysk rodzi się w zetknięciu z otoczeniem
- są uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi (elementy techniczne: struktura formalna, procedury, systemy informacyjne, wyposażenie techniczno-technologiczne; elementy społeczne: cele i zadania rzeczywiście realizowane w organizacji oraz różne aspekty zachowań jednostek i funkcjonowania grup)
- mają budowę hierarchiczną – składają się z podsystemów, a te z jeszcze mniejszych podsystemów, w badaniu hierarchiczności możemy wykorzystać metodę „czarnej skrzynki” (jakie zależności zachodzą na wyjściu podsystemu pod wpływem zmian na jego wejściach)
- mają zdolność doskonalenia się – np. innowacje
- zawsze ścierają się w nich 2 tendencje: adaptacyjna (innowacyjna) i konserwatywna (zachowawcza)
- ekwifinalność – osiągnięcie podobnych wyników w różny sposób

10. Menedżer: pojęcie, typy, pożądane umiejętności.

Menedżer: osoba posiadająca autorytet formalny i pozycję wynikającą z nominacji, która jest formalnym upoważnieniem właściciela do dysponowania zasobami formy, czyli do zarządzania nią.

Pożądane umiejętności:

- cechy psychofizyczne – odporność na zmęczenie, stres, przeciążenia, nie ulegać emocjom
- specyficzna motywacja – do osiągnięć prestiżowych i materialnych, potrzeba władzy
- umiejętność i chęć oddziaływania na innych ludzi – umie słuchać, zdolność do empatii, aktywna komunikacja
- kwalifikacje intelektualne – umiejętność szybkiego uczenia się, poznawania, percepcji
- posiadać pewne umiejętności – języki obce, obsługa PC, przekonywanie, rozumienie i kreatywność, znajomość rachunkowości, posługiwanie się statystycznymi technikami analiz danych
- celowe dysponowanie swoimi zasobami – na rzecz organizacji – energia, reputacja,

Typy menedżerów: linii frontowej, średniego szczebla, najw. szczebla, funkcjonalni, generalni

11. Role menedżera wg H.Mintzberga.

Pozycja i władza formalna – są najważniejsze:

Role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik)

Role informacyjne (monitor, rozdzielający informacje, rzecznik)

Role decyzyjne (przedsiębiorca, kierujący zaburzeniami, rozdzielający zasoby, negocjator)

12. Synergia: pojęcie, mechanizmy/sposoby obniżania i podwyższania.

Synergia jest to współdziałanie w celu uzyskania efektów, nowej jakości.

Synergia + efekt $2+2=5$

= $2+2=4$

- $2+2=3$

Efekt audytorium: pojawia się, gdy ktoś robi coś mając świadomość bycia obserwowanym

Efekt facylitacyjny: pojawia się wtedy, gdy ktoś robi coś w towarzystwie osób robiących to samo (dekonzentracja)

Używane w podejściu systemowym: system nie jest sumą elementów, ale nową wart., wynikającą z synergii.

13. Podział pracy i koordynacja (kooperacja) w świecie organizacji.

Koordynacja – działalność polegająca na łączeniu, jednoczeniu i harmonizowaniu wszystkich czynności i wysiłków przesądzająca o efektywności współdziałania ludzi i rzeczy; wyodrębniona przez Fayola jako oddzielna funkcja zarządzania, obecnie nie jest wyróżniana. Jednym z mechanizmów koordynacji jest formalizacja.

Podział pracy – różni członkowie społeczeństwa wykonują różne prace, mają różne role społeczne; podział pracy dzięki specjalizacji czynności i rozgraniczeniu funkcji umożliwia osiągnięcie większej, lepszej produkcji.

14. Formuła „7S” z omówieniem elementów i ich wzajemnych związków.

- a. strategia (strategy)
- b. struktura formalna (structure)
- c. sformalizowane procedury (systems)
- d. pracownicy (staff)
- e. styl i kultura zarządzania (style)
- f. kwalifikacje, umiejętności, talenty (skills)
- g. podstawowe ideały, wartości, normy (superordinate goals)

15. Cechy „doskonałych” organizacji.

- a. obsesja działania – wymuszanie stałej analizy pojawiających się problemów i wdrażanie rozwiązań
- b. bliski i bezpośredni kontakt z klientem – maksymalizacja zadowolenia odbiorcy
- c. autonomia i przedsiębiorczość – stworzenie warunków samodzielnego działania jednostkom i zespołom
- d. wydajność i efektywność poprzez ludzi – uznanie kadry za najważniejszy podsystem organizacji
- e. koncentracja na wartościach – przywiązanie wagi do ideałów misji, celów, filozofii działania
- f. działanie wg zasady: trzymaj się tego, co umiesz najlepiej – optymalne wykorzystanie specyficznych umiejętności i doświadczenia firmy
- g. niewielki sztab o prostej strukturze
- h. współwystępowanie w jednej strukturze luźnych i sztywnych form organizacyjnych – jedne sfery są wysoce scentralizowane inne zdecentralizowane, rygorystycznie określone wartości realizowane są w strukturze podlegającej ciągłej ewolucji

16. Cechy doskonałych menedżerów.

- *cechy przywódcze* – elastyczność, otwartość wobec otoczenia, ambicja, orientacja na osiągnięcie dobrych efektów, asertywność, zdolność do współpracy, zdecydowanie, spolegliwość, chęć wywierania wpływu na innych, energiczność, wytrwałość i konsekwencja, zaufanie do siebie, odporność na stres, chęć do brania na siebie odpowiedzialności
- *zdolności przywódcze* – inteligencja, wykształcenie, twórcze myślenie, zdolności dyplomatyczne, takt, umiejętności wypowiedzenia się, wiedza dotycząca zadania/problemu, zdolności organizatorskie, umiejętności przekonywania, orientacja społeczna

17. Cechy idealnej biurokracji.

Idealna biurokracja jest przede wszystkim zorganizowanym, hierarchicznym systemem stanowisk. Zajmujący je urzędnicy powinni tylko ściśle podporządkowywać się przepisom i działającym w granicach prawa zwierzchnikom, powinni dokładnie odgrywać przypisane im role.

- a. urzędnicy są osobiście wolni, podlegają władzy tylko w zakresie określ. dobrowolną umową o pracę
- b. podstawą selekcji kandydatów są ich kwalifikacje zawodowe
- c. urzędnicy są mianowani a nie wybierani
- d. nagradzanie stosownie do zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej
- e. system awansowania biorący pod uwagę staż i osiągnięcia w pracy
- f. pracownicy podlegają ścisłej dyscyplinie i są ciągle kontrolowani
- g. podstawą wszelkich działań są bezosobowe przepisy

18. Mechanizmy biurokratyzacji biurokracji.

W biurokracji obwód: błędy-informacje-poprawa funkcjonuje źle.

- błędne koło biurokracji – działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego dodatniego: centralizacji decyzji→izolacja grup hierarchicznych→rozwój równoległych struktur→zakres przepisów bezosobowych→
- błędy popełniane w procesie formalizacji – przeformalizowanie, dysproporcje w formalizacji, niedoformalizowanie

- wyuczona nieudolność – umiejętności jednostki okazują się jej brakami lub słabymi punktami – odrzucenie racjonalności, inteligencji w wykonywaniu zadań; formalizacja w tym względzie wiąże się z wielofunkcyjnością przepisów
- kumulatywny mechanizm formalizacji

19. Kierunek klasyczny – nurt przemysłowy (s. 642)

Przedstawiciele:

Taylor – one best way, homo oeconomicus, time and motion study, różnicowy system płac

Le Chatelier – cykl działania zorganizowanego, czas stracony

Emerson – 12 zasad wydajności

Gantt – wykresy Gantaa (porównywanie stanu faktycznego produkcji z zamierzonym); premiowy system płac (za wykonanie normy – premia)

K. Adamiecki – prawa harmonii działania, ducha, doboru, harmonogram, produkcja wzorcowa

H. Ford – taśma montażowa, produkcja masowa, specjalizacja, 5\$ dniówka

F. i L. Gilbreth – cyklografia, chronocyklografia, 17 therbligów

20. Kierunek klasyczny – nurt administracyjny (s.644-647)

Przedstawiciele:

H. Fayol – 14 zasad zarządzania, kładka Fayola, funkcje przedsiębiorstwa (THFURA) i funkcje zarządzania, piramida uzdolnień

M. Weber – władza (charyzmatyczna, tradycyjna, legalna)

21. HR – kluczowe problemy i preferowane rozwiązania.

E. Mayo – efekt Hawthorne, homo socjologicus

McGregor – teoria X i Y

22. Charakterystyka taylorizmu.

- zasada naukowego opracowywania każdego elementu pracy ludzkiej wg metod zdroworozsądkowych typu „mniej więcej”
- zasada naukowego doboru oraz stopniowego szkolenia i doskonalenia robotników
- zasada współpracy kierownictwa i robotników w celu realizacji naukowych zasad zarządzania
- zasada prawie równego podziału pracy i odpowiedzialności między kierowników i robotników w miejsce istniejącego totalnego obciążenia pracowników wykonawczych

23. Charakterystyka fordyzmu.

Wprowadził taśmę produkcyjną, skrajną specjalizację – praca nużąca i jednostajna, twarde zasady (nawet zakaz uśmiechania), korzystanie z instrukcji, policja wewnętrzna, popędzanie do wyższej wydajności, wymuszanie wykupu samochodu. Doprowadziło to do fluktuacji kadr w 1913 r. do 380%. Potem skrócił czas pracy do 8h i 5\$ dniówka, ale nie dla każdego. Wzrost płac i produkcji przyczynił się do obniżki kosztów własnych. Ford wprowadzał scientific management.

24. K.Adamiecki: podstawowe prawa i ich charakterystyka.

- prawo inercji przyzwyczajęń = prawo przeciwdziałania = reguła przekory – każda zmiana rodzi opór, dlatego też wprowadzanie innowacji powinno odbywać się stopniowo, zgodnie z racjonalnymi procedurami.
- prawo optymalnej produkcji – dla każdego zakładu, dla każdej maszyny czy robotnika istnieje zawsze ścisła określona granica wydajności, przy której koszt na jednostkę jest najmniejszy – produkcja wzorcowa
- koszty straconego czasu – gdy rzeczywista produkcja jest niższa niż produkcja wzorcowa
- prawo harmonii doboru – taki dobór, przy którym wykresy charakterystyczne wszystkich organów będą ze sobą równe
- prawo harmonii działania – konieczne jest, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku, tak, aby każda czynność odbyła się w swoim czasie – dzięki czemu eliminuje się „wąskie gardła”

- prawo harmonii ducha – konieczność istnienia więzi emocjonalnych łączących jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy.

25. Funkcje przedsiębiorstwa, funkcje administracyjne (zarządzania) i piramida uzdolnień wg Fayola.

Funkcje (czynności) przedsiębiorstwa:

- techniczne (produkcja)
- handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana)
- finansowe (poszukiwanie kapitałów i obrót nimi)
- ubezpieczeniowe (ochrona majątku i osób)
- rachunkowościowe (inventaryzacja, bilanse, koszty, statystyka)
- administracyjne

Funkcje administracyjne (zarządzania):

- *przewidywanie (obecnie planowanie)* – badanie przyszłości i ustalanie odpowiedniego do niej programu działania
- *organizowanie* – tworzenie materialnego i społecznego organizmu przedsiębiorstwa
- *rozkazywanie (obecnie motywowanie)* – rozumiane jako oddziaływanie na personel
- *koordynowanie (obecnie nie wyróżniane)* – łączenie, jednoczenie i harmonizowanie wszystkich czynności i wysiłków
- *kontrolowanie* – czuwanie nad tym, aby wszystko odbywało się zgodnie z ustalonymi przepisami (wzorami) i wydanymi poleceniami

Piramida uzdolnień: (A T H F U R)

W zależności od miejsca w hierarchii organizacyjnej różnie kształtują się najbardziej pożądane proporcje uzdolnień kierowników.

Obecnie wyróżnia się jedynie 3 zdolności: techniczne, społeczne (interpersonalne) i poznawcze (konceptyjne). Bez względu na szczebel w hierarchii organizacyjnej bardzo istotne są zdolności społeczne, choć zmienia się ich konkretny zestaw. Wraz z przesuwaniem się w górę hierarchii relatywnie maleje znaczenie zdolności technicznych na rzecz poznawczych.

26. Potrzeby człowieka wg Masłowa, mechanizm i sposoby zaspokajania we współczesnej organizacji.

- *piramida Masłowa*: od dołu: potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwo, afiliacja (sympatia), szacunek, samorealizacja. Po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu człowiek zaczyna odczuwać potrzeby wyższego rzędu
- sposoby zaspokajania potrzeb pracowników:
 - *fizjologicznych* – posiłki pracownikom, ogrzewanie pomieszczeń, troska o czystość powietrza, dbałość o warunki socjalno-bytowe oraz higienę i bezpieczeństwo
 - *bezpieczeństwa* – zapewnienie pracy, bezpieczne warunki realizacji organizacyjnych zadań
 - *społecznych* – tworzenie miejsc pracy w grupach, style kierowania, niedopuszczenie do niezdrowej rywalizacji
 - *szacunku* – traktowanie pracowników z szacunkiem
 - *samorealizacji* – praca urozmaicona, zapewniająca pewną swobodę działania, dopasowanie rodzaju pracy do indywidualnych potrzeb samorealizacji

27. „Satysfaktery” i „motywatory” w ujęciu Herzberga, podst. prawidłowości, możliwości i sposoby ich wykorzystywania we współczesnej praktyce.

- *dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga* – 2 czynniki motywujące: czynniki **higieniczne** (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, szacunku i afiliacji) – gdy są to nie ma niezadowolenia, a gdy ich nie ma jest niezadowolenie i **motywatory** (potrzeby afiliacji, uznania, samorealizacji) – gdy są to jest zadowolenie, gdy ich nie ma to brak zadowolenia.

- ❑ **szczególne zadowolenie**: konstruktywne osiągnięcia, uznanie, praca jako wartość sama w sobie, odpowiedzialność, zauważalne postępy, osobisty rozwój
- ❑ **brak zadowolenia**: ścisły nadzór, biurokratyczna kultura zarządzania, niewłaściwe relacje ze zwierzchnikami, złe warunki pracy, niska płaca, niski status wykonywanej pracy, niewłaściwe stosunki ze współpracownikami i podwładnymi, brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia

Wg Herzberga łatwiej jest motywować ludzi, gdy występują czynniki higieniczne (satysfaktery), co sprawia, że ludzie nie są niezadowoleni i sfrustrowani.

Działania wzbogające pracę – sprzyjające motywacji:

- częste dostarczanie pracownikom informacji zwrotnych dot. ich wyników pracy
- zapewnienie możliwości, by pracownicy doświadczali rozwoju psychologicznego
- zapewnienie pracownikom możliwości samodzielnego tworzenia programu swojej pracy
- wprowadzenie odpowiedzialności pracowników za pewną część kosztów przedsiębiorstwa
- elastyczność hierarchii menedżerskiej (otwarta komunikacja)
- rozliczanie pracowników z wyników pracy

28. Co to jest motywacja i jak motywować pracowników?

Motywacja – stan gotowości psychicznej pracowników do podejmowania działań korzystnych dla organizacji.

- podstawowe podejścia do motywowania w zarządzaniu:

- **behawioralne** – zachowanie ludzi jest reakcją na czynniki zewnętrzne, powstanie systemów nagród i kar
- **humanistyczne** – zachowaniem człowieka kierują wewnętrzne wyznaczniki, potrzeby i emocje, piramida Masłowa
- **poznawcze** – informacja jako czynnik motywacyjny

Do motywowania można używać bodźców materialnych i niematerialnych.

Zasada „kija i marchewki” – zasady wprowadzania systemów nagród i kar:

- zapoznanie pracowników z systemem kar i nagród
- uzyskanie akceptacji w/w systemu przez uczestników organizacji, których on dotyczy
- nagrody powinny być atrakcyjne, kary surowe
- wprowadzenie systemu gradacji nagród i kar
- konieczne jest szybkie wzmacnianie zachowań
- konsekwentność stosowania systemu
- kary i nagrody powinny być dostosowywane do osobowości danego pracownika

29. Teorie X i Y McGregora, praktyczne konsekwencje ich wyznawania.

- X – system motywacyjny lansowany i stosowany przez przywódcę wyznającego taki stereotyp pracownika opiera się na wydawaniu poleceń i egzekwowaniu pożądanых zachowań poprzez groźbę kary – należy uważać na samospełniającą się przepowiednię – system charakterystyczny dla scientific management
- Y – pozytywne oddziaływanie mające na celu zainteresowanie pracownika sprawami firmy, sprawienie, by pożądanе czynności wykonywał z własnej woli, a nawet z przekonaniem – charakterystyczny dla HR.

30. Grupa społeczna: pojęcie, typy, charakterystyka.

Grupa społeczna – co najmniej 2-3 osoby, pomiędzy którymi zachodzą bezpośrednie interakcje, posiadające wspólne cele, wartości, normy i wzorcowe zachowania. Grupa społeczna to świat racji i emocji, posiada strukturę, której wskaźnikiem jest przywódca oraz własny system nagród i kar. (wspólne cele ≠ identyczne cele)

Podział grup społecznych:

- *formalne* – wprowadzane w celu lepszej atmosfery pracy (np. brygady, oddziały) – znaczenie pozytywne, na czele stoi formalny przełożony
- *nieformalne* – powstają spontanicznie w miejscu pracy, na czele stoi przywódca nieformalny (spontanicznie obrana przez grupę liderem)

Wg HR należy dążyć do tego, by przywódcami formalnymi mianować przywódców nieformalnych, lub tak kształcić kierowników formalnych, aby zdobyli autorytet nieformalny.

By zlikwidować grupę nieformalną należy „usunąć” jej lidera.

Czasami może dojść do niezdrowych rywalizacji między grupami.

Korzyści, jakie grupy nieformalne mogą przynieść organizacji:

- stabilność, zadowolenie, pozycja i bezpieczeństwo
- poprawa dyscypliny
- utrwalenie wartości i norm kulturowych
- pomoc w rozwiązaniu problemów, załatwienie skarg
- ułatwiają porozumienie między członkami organizacji.

Grupy formalne dzielimy na: *stałe* (hierarchiczne) i *tymczasowe* (grupy zadaniowe, komitety)

Grupy nieformalne dzielimy na: *apatyczne* (najmniejsza tendencja do skoordynowanej presji na kierownika, mała zwartość i rozproszenie przywództwa, nisko wykwalifikowani pracownicy), *kapryśne* (niekonsekwentne zachowania wobec kierownika, autokratyczni przywódcy w fazie tworzenia grupy, potem demokratyczni, pracownicy wzajemnie od siebie zależni, np. przy taśmie), *strategiczne* (wyrachowane, ciągle naciskające, wymagają ciągłej uwagi, potrafią wzmocnić żądania akcjami grupowymi, silne, zwarte przywództwo – niewielki trzon aktywny), *konserwatywne* (potężna elita, pewni siebie, wysoko kwalifikowani rzemieślnicy i operatorzy)

Zastosowanie grup w podejmowaniu decyzji:

+ różne punkty widzenia, burza mózgów, motywacja do dyskusji

- syndrom grupowego myślenia, konformizm, długotrwałość

31. Zespół: pojęcie, charakterystyka, wykorzystywanie we współczesnych organizacjach (z uwzględnieniem zespołu projektowego).

Zespół – to zwarta grupa ludzi, którzy wykonują specyficzne funkcje i są ze sobą związani tak, że każda osoba potrzebuje innych, aby móc spełnić swoje zadania. Dobra atmosfera, wzajemne zaufanie, życzliwość, brak konfliktów i powszechna chęć harmonijnej współpracy powodują powstawanie uczucia zadowolenia z przynależności do zespołu, umacniają więź z nim, zwiększają ogólny poziom zadowolenia z pracy, a tym samym sprzyjają wysokiej wydajności.

Zespół projektowy – powołuje się w celu realizacji projektu; aby pracował harmonijnie i efektywnie jego członkowie muszą:

- a. znać i rozumieć cel projektu
- b. być zaangażowani w osiągnięcie celu
- c. poznać siebie wzajemnie
- d. mieć do siebie zaufanie
- e. być lojalni
- f. współpracować ze sobą i wspierać się nawzajem, szczególnie w kryzysie
- g. być kreatywni – muszą wysuwać własne pomysły

Zespół projektowy powołuje się w ramach istniejących komórek organizacyjnych do realizacji zadań, w krótkim przedziale czasu. Strukturę macierzową natomiast buduje się, gdy mamy do czynienia z przedsięwzięciem o dużej skali, o dobrze zdefiniowanym budżecie lub wymagające specjalistów z wielu dziedzin. Strukturę tę uzyskuje się w wyniku powiązania stałych komórek funkcjonalnych z zespołami zadaniowymi (3 fazy ewolucji: 1 – tymczasowe nakładanie się zespołów zadaniowych na stałe komórki funkcjonalne, 2 – trwałe nakładanie się zespołów projektowych na strukturę funkcjonalną, # - zbudowanie struktury macierzowej).

32. Konflikt: pojęcie, typy, dynamika.

Konflikt organizacyjny – sytuacja, w której co najmniej dwie wzajemnie zależne od siebie strony spostrzegają, że ich wartości, cele, zadania, zachowania itd. są ze sobą sprzeczne; to sytuacja, w której do przekonań tych dostosowują swoje zachowania, odwzajemniając reakcje i wymieniając emocje, także w formie agresji.

Wg Mary Parker Follet konflikty są czymś normalnym, a różnica potencjałów z nich wypływająca może przynieść korzyści wszystkim zainteresowanym.

Konflikty dzielimy na: konstruktywne i destruktywne

33. Sposoby radzenia sobie z konfliktami i rozwiązywania ich.

Sposoby radzenia sobie z konfliktami – z reguły mniej korzystne niż sposoby rozwiązywania ich:

- dominacja, czyli stosowanie gróźb, perswazji, przemocy – utajenie konfliktu – może ujawnić się w najmniej spodziewanym momencie, z siłą uniemożliwiającą konstruktywne rozwiązanie
- rezygnacja ze swoich dążeń (ustępstwo) – jest to uśrednienie wyników, poczucie zawodu
- oczekiwanie, aż konflikt sam wygaśnie (kunktacja)

Sposoby rozwiązywania konfliktów:

- integracja w wyniku przetargu (możliwość osiągnięcia porozumienia polepszającego pozycję w stosunku do sytuacji wyjściowej, widoczna zależność między końcowym rezultatem i charakterem porozumienia)
- integracja w wyniku negocjacji – jedna z najbardziej efektywnych metod rozwiązywania konfliktów, (charakteryzuje się tym, że trzeba nie tylko brać, ale i dawać; zachodzi zderzenie zamierzonych kierunków działania czy preferencji)

34. Sposoby radzenia sobie z negatywnymi skutkami nadmiernej specjalizacji.

- *przemienność* (rotacja) czynności, zadań lub stanowisk – przechodzenie pracownika z jednego stanowiska pracy na drugie w cyklach tygodniowych, miesięcznych itp.
- *rozszerzanie pracy* – powierzanie pracownikowi dodatkowych czynności, związanych jednak z jego dotychczasowymi zadaniami
- *wzbogacanie grupy* – włączenie w zakres wykonywanych zadań czynności przygotowawczych i kontrolnych
- *grupy autonomiczne* – samodzielność w wykonywaniu zadań i wielu funkcji pozawykonawczych, jak planowanie, kontrola; kierowanie nimi odbywa się w sposób oddolny.

35. Sytuacja problemowa i problem, pojęcia, typy, podstawowe metody rozwiązywania.

Sytuacja problemowa – istniejąca obiektywnie (niezależnie od świadomości uwikłanego w nią podmiotu) rozbieżność pomiędzy stanem pożądanym a istniejącym.

Problem – jest to zindywidualizowana sytuacja problemowa. Aby zaistniał: ktoś musi dostrzec sytuację problemową; ten ktoś musi mieć motywacje, by rozbieżności zmniejszyć lub wyeliminować; ten ktoś nie może mieć gotowego rozwiązania. (percepcja → motywacja (napięcie, ból) → trudność/twórczość).

Rodzaje problemów wg H. Simon'a i A. Nowella – według stopnia ich ustrukturalizowania:

- o dobrze określonej strukturze – „ilościowe” – rozwiązujemy je stosując algorytmy (przepisy), procedury, których zastosowanie bezwzględnie gwarantuje rozwiązanie problemu,
- o nieokreślonej strukturze – rozwiązujemy je stosując heurystyki, najbardziej znane to dotyczące twórczego myślenia, np. metoda burzy mózgów. Heurystyki są metodami zwiększającymi prawdopodobieństwo rozwiązania problemu, nie dając jednak pewności, że tak się stanie („jakościowe”)
- o słabo określonej strukturze – rozwiązujemy posługując się analizą systemową.

Elementy dobrze sformułowanego problemu:

- decydent – w czyjej gestii leży rozwiązanie problemu
- cele – ważne dla decydenta
- warianty działania
- kryteria wyboru (zysk, skuteczność, czas)
- kontekst (ograniczenia, powiązania problemu z innymi działaniami organizacji)

36. Decyzja: pojęcie, typy, charakterystyka.

Decyzja – efekt dokonanego przez decydenta wyboru w postaci preferowanego wariantu działania; świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania.

Typy decyzji:

- wg stopnia ryzyka – *podejmowane w war. pewności* (gdy decydent jest w stanie przewidzieć okoliczności i ma pewność co do ich wystąpienia), *podejmowane w war. niepewności* (gdy decydent jest w stanie przewidzieć okoliczności, ale nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia), *podejmowane w war. ryzyka* (gdy przewidywanym przez siebie okolicznościom decydent może przypisać prawdopodobieństwo ich wystąpienia)

- wg stopnia programowalności – *programowalne* (decyzje będące rozwiązaniem problemów o dobrze określonej strukturze), *nieprogramowalne* (decyzje nie mające swego precedensu w przeszłości, decyzje innowacyjne)
- wg uprawnień szczebla decyzyjnego – *operacyjne i taktyczne* (realizowane przez niższe szczeble), *strategiczne* (zastrzeżone dla najwyższych szczebli – decyzje te są bowiem kluczowe dla funkcjonowania całej organizacji)
- wg stopnia innowacyjności – *rutynowe, adaptacyjne, regresywne, innowacyjne*

Decyzje podejmuje się na poziomie: jednostki, grupy i organizacji.

37. Sposoby podchodzenia do problemów: charakterystyka, ocena.

- przemykanie oczu na problem w nadziei, że sam się rozwiąże
- analizowanie przyczyn problemu i oddziaływanie na przyczyny kluczowe, by przywrócić stan uznany za normalny – jest to podejście analityczne, kliniczne, historyczne (analiza – to odpowiedź na pytanie - jak jest?, diagnoza – dlaczego tak jest?)
- rozwiązać problem przez wskazanie wariantu optymalnego
- przeprojektowanie systemu tak, by sytuacja problemowa przestała istnieć lub rozbieżność zmniejszyła się

38. Etapy racjonalnego procesu rozwiązywania problemów: opis, charakterystyka

- sformułować cel
- określenie kryterium wyboru będącego pochodną obranego celu
- skonstruowanie wariantów decyzyjnych
- ocena hipotetycznych skutków realizacji poszczególnych wariantów z uwzględnieniem kontekstu
- wybór, poprzez odwołanie się do wybranego kryterium, najbardziej właściwego wariantu decyzyjnego

39. Grupowe rozwiązywanie problemów: zalety i wady.

<i>Zalety</i>	<i>Wady</i>
<ul style="list-style-type: none"> - eliminacja subiektywnego nastawienia decydenta - przeniesienie odpowiedzialności na wszystkich - cała grupa aprobuję podjętą decyzję - możliwość zast. metody demokratycznej większości 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość wyboru irracjonalnego wariantu działania - podejmowanie decyzji o wyższym od średniego stopniu ryzyka – „przesunięcie ryzyka” - syndrom grupowego myślenia - możliwość wystąpienia iluzji jedności - możliwość wystąpienia szantażu nielojalności - ograniczenie zdolności pobierania informacji - ograniczenie liczby wariantów postępowania - utrata krytycyzmu co do waloru moralnego projektów działań - utrata tożsamości jednostki

40. Ograniczenia racjonalności decyzji podejmowanych w organizacjach.

Ograniczenia:

- *kompetencyjne* – nie zawsze uprawnienia do decydowania umieszczone są w strukturze tam, gdzie mogą być podjęte najszybciej i najlepiej
- *informacyjne* – poznawcze – obieg informacji nie jest skorelowany z wymaganiami prawidłowego podejmowania decyzji (decydenci otrzymują czasem zbędną, czasem nie otrzymują potrzebnej)
- *motywacyjne* – wiążą się z kryteriami i mechanizmem oceny działalności podwładnych przez zwierzchników oraz z idącym w ślad za tą oceną zespołem kar i nagród (np. jeśli pomyłki są karane, decyzje podejmowane są niechętnie)
- *strukturalne* – wynikające z utrwalonego w formie ustaleń administracyjno-prawnych podziału pracy w sferze zarządzania organizacją

Występują one na poziomach: decydenta (negatywne cechy decydenta, złudzenie reprezentatywności, uwikłanie w procesy polityczne), organizacji i grupy (pyt. 39)

41. Fazy racjonalnego podejmowania decyzji.

1. opisać sytuację problemową (przedstawić ogólną sytuację problemową, zanalizować tło społeczne, konkretnie sformułować problem operacjonalizując stan pożądany i istniejący)
2. sformułować cel, dzięki czemu będzie możliwe zdefiniowanie problemu (określić cele, wskazać warunki brzegowe)
3. ustalić kryterium wyboru
4. utworzyć wszystkie warianty (w tym celu korzystamy z wiedzy własnej, cudzej, zasięgamy opinii ekspertów, korzystamy z analizy systemowej organizacji), których hipotetyczne skutki i prawdopodobieństwa wystąpienia szacowane są w fazie V
6. wybrać najlepszy - racjonalny wariant
7. zrealizować wybrany wariant

42. Zarządzanie strategiczne: istota, podstawowe funkcje.

Zarządzanie strategiczne polega na ciągłym dostosowywaniu organizacji do zmian otoczenia, by osiągnąć lub utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku w wybranej dziedzinie funkcjonowania.

Zarządzając strategicznie:

- a. należy ciągle analizować otoczenie, identyfikując tendencje i trendy oraz oceniając je jako szanse lub zagrożenia, analiza ta (prowadzona dynamicznie w różnych horyzontach czasowych) powinna prowadzić do określenia kluczowych czynników sukcesu w branży. Ocena musi być dokonywana z punktu widzenia zakresu działania organizacji, dziedziny, w jakiej funkcjonuje i realizowanej misji (dziedzina to część rynku, na której organizacja operuje dążąc do utrzymania strategicznej przewagi), prowadzona analiza może spowodować konieczność przeformułowania misji.
- b. musimy ciągle analizować wewnątrz organizacji, jej zasoby i kompetencje oraz oceniać je, jako silne lub słabe strony. Analiza powinna prowadzić do określenia kluczowych kompetencji, czyli takich, których konkurenci nie będą mogli skopiować. Ocena sił i słabości musi być dynamiczna, prowadzona ze względu na przyjętą misję i będąca wynikiem porównania do lidera w branży lub wzorcowego konkurenta
- c. trzeba sformułować strategię zdobycia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej
- d. należy konsekwentnie choć nie maniacko realizować wybraną strategię w praktyce.

43. Wizja organizacji: pojęcie, funkcje, zasady formułowania.

Wizja – określenie przyszłego stanu organizacji, jaki ma ona osiągnąć, przy uwzględnieniu czynników otoczenia. Zbudowana ona jest na podstawowych wartościach i standardach organizacji, musi być ambitna, jest wynikiem „skanowania” otoczenia i jest przedstawiona w postaci przyszłego, bardzo symbolicznego obrazu organizacji

Zasady formułowania - wizja powinna:

- a. być prosta, jasna i łatwa do zrozumienia przez większość ludzi
- b. stawiać cel odpowiednio odległy, by umożliwić dokonanie zmian i odpowiednio bliski, aby wzbudzić zaangażowanie
- c. prowadzić do koncentracji organizacji na zasadniczych umiejętnościach
- d. być komunikatywna i często przypominana przez lidera i najwyższe kierownictwo organizacji

44. Misja organizacji: pojęcie, funkcje, zasady formułowania.

Misja – to zestaw względnie trwałych dążeń i celów organizacji, na które zorientowane są lub powinny być działania jej uczestników. Takie samookreślenie organizacji ułatwia odpowiedź na pytania: po co organizacja istnieje, do czego dąży, co ma osiągnąć, czyje i jakie potrzeby zaspokoić, jakie jest jej społeczne posłannictwo. Misja jest inaczej nazywana deklaracją programową, credo firmy.

Aby misja firmy wyznaczała jasno kierunek, musi odnosić się do czasu, który nawet jeszcze się nie zaczął, czyli do przyszłości. Aby radzić sobie z teraźniejszością, ustalamy cele krótkookresowe, misja natomiast wybiega w przyszłość.

Misja firmy wtedy nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi – zasady formułowania:

1. Wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości.
2. Wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników.
3. Proces jej realizacji jest wiarygodny.

45. Strategia: sposoby rozumienia 5P z przykładami.

5P Mintzberga (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective)

- *plan* – projekt przyszłego, przewidywanego działania organizacji ujęty w postaci zbioru rozłożonych w czasie działań, plan może być operacyjny, taktyczny i strategiczny
- *manewr strategiczny (ploy)* – polega na zmyleniu przeciwnika, „ogranieniu” go, zastosowaniu sprytnego wybiegu
- *wzorzec (pattern)* – kształtuje się bardzo powoli i selektywnie; prowadzi do powstania zestawu wzorców działania, które są „gotowe do wykorzystania” wtedy, gdy wymaga tego sytuacja
- *pozycja na rynku (position)* określana na podstawie strategii rynkowej wg M. Portera (lider kosztowy, marka, marka ekskluzywna, nisza)
- *tożsamość organizacji (perspective)* – wynika z kultury organizacyjnej, przestrzeganych w niej norm i wartości

46. Strategia: model K. Oblója.

elementy strategii wg K. Oblója (domena działania, strategiczna przewaga, strategiczne cele, funkcjonalne programy działania)

- *domena działania* – określa gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby i usługi
- *strategiczna przewaga* – polega na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy, np. jedyny w swoim rodzaju patent, technologia, produkt
- *cele strategiczne* – są uzupełnieniem wyboru domeny i strategicznej przewagi, określają co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalają kontrolować, czy firma osiąga sukces
- *funkcjonalne programy działania* – są nieodłącznym elementem strategii działania, są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowanie każdego pracownika; mają 3 aspekty: 1 – określają co, kto kiedy i jak będzie robił, 2 – zakładają stałą konieczność poprawy, usprawnienia, 3 – programy w systemowy sposób obejmują całość funkcjonowania firmy

47. Cykl życia produktu.

cykl życia produktu: rozwój – wzrost – dojrzałość – nasycenie – spadek – pozwala na określenie, w jakiej fazie znajduje się produkt i informuje jakie działania należy podjąć – najczęściej zintensyfikowanie działań marketingowych w fazie spadku

- *rozwój* – wiąże się z wprowadzeniem produktu na rynek, wielkość sprzedaży jest mała, zysk jeśli istnieje to niewielki
- *wzrost* – szybko zwiększa się sprzedaż, popyt został ukształtowany, nabywcy znają i akceptują oferowany produkt
- *dojrzałość* – następuje spowolnienie tempa sprzedaży, rynek jest już dobrze i rytmicznie zaspokajany
- *nasycenie* – wielkość sprzedaży osiąga maksimum, tempo wzrostu zaczyna maleć
- *spadek* – spadek wielkości sprzedaży, rosną koszty jednostkowe

Kształt krzywej i faz zależy od:

- rodzaju produktu
- możliwości jego zróżnicowania
- podatności na zmiany koniunkturalne, np. modę
- rodzaju zaspokajanych potrzeb
- postępu technicznego i technologicznego w sferze wytwarzania
- struktury podmiotów działających na rynku

48. Analiza SWOT – opis metody.

Jest to jedna z metod analizy strategicznej, analiza SWOT (Strengths-Weaknesses, Opportunities-Threats) (uwaga na syndrom grupowego myślenia), składa się z Diagnozy, Prognozy i Syntezy.

+ warunki poprawnej analizy

49. Okno produktu Ansoffa.

okno produktu/ryнку Ansoffa – ukazuje możliwości wzrostu organizacji przy zastosowaniu czterech strategii: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu, dywersyfikacji; określa relacje zachodzące między rynkiem a produktem.

- *penetracja rynku* – takie działania firmy, które zapewniają coraz pełniejsze wykorzystanie warunków i możliwości, jakie istnieją w sferze dotychczas obsługiwanej – stosuje się gdy nasz rynek jest względnie stabilny, a produkty znajdują się w wyższych fazach cyklu życia
- *rozwój rynku* – wejście z obecnie sprzedawanym produktem na nowy rynek, oferta może być skierowana na inny rynek, ku innym odbiorcom, lub przedstawiona na innym terenie
- *rozwój produktu* – tworzenie z punktu widzenia nabywcy nowego wyrobu i oferowanie go na tym samym rynku, z punktu widzenia producenta jest to udoskonalenie już istniejącego produktu, np. oferowanie nowych modeli, odmian, wersji wyrobów etc.
- *dywersyfikacja* – oznacza najogólniej wchodzenie przez firmę na nowe rynki zbytu z nowymi produktami, może ona być: *koncentryczna* (oferowanie nowych, choć zbliżonych produktów nowej grupie nabywców), *horyzontalna* (utrzymanie dotychczasowych klientów i zaoferowanie im nowego produktu), *konglomeratowa* (rozszerzenie oferty poprzez zaproponowanie nowych produktów – wiąże się niekiedy z zaprzestaniem produkcji starych wyrobów)

50. Macierz BCG jako przykład analizy portfelowej: opis macierzy z przykładami jej wykorzystania.

Metoda analizy opiera się na prostym założeniu, że zdolność linii produkcyjnych do generowania zysków dla firmy zależy od tempa wzrostu danego rynku oraz udziału w nim konkretnego produktu. W ten sposób powstały cztery „malownicze” kategorie produktów: gwiazdy, dojne krowy, znaki zapytania oraz psy.

BCG zaproponowała 4 fundamentalne strategie marketingowe:

- a. dążenie do wzrostu udziału w rynku
 - b. utrzymanie udziału w rynku
 - c. „żniwa”, a więc eksploatacja rynku z przygotowaniem opcji wycofania się z danego rynku
 - d. rezygnacja z rynku.
- gwiazdy – inwestowanie, utrzymanie udziału w rynku
 - znaki zapytania – zróżnicowane podejście: inwestycje lub cofnięcie zaplanowanych inwestycji, zwiększenie lub zmniejszenie udziału w rynku
 - dojne krowy – inwestycje zastępcze, utrzymanie udziałów w rynku
 - psy – cofnięcie rozpoczętych inwestycji, zmniejszenie udziału w rynku

Propozycja P.F. Druckera:

- aktualni żywiciiele
- przyszli żywiciiele
- opłacalne wyroby specjalne
- wyroby z przeszłością
- wyroby chybione
- byli żywiciiele
- wyroby, które da się uratować
- niepotrzebne wyroby specjalne
- nieuzasadnione wyroby specjalne
- Kopciuszk

Później BCG zaproponował nową macierz, zwaną macierzą otoczeń strategicznych, oparta na 2 kryteriach: stopniu konkurencyjnej przewagi na rynku oraz możliwości osiągnięcia przewagi:

- rozproszenie - brak barier wejścia-wyjścia
- specjalizacja – zmienna sytuacja rynkowa

- pat strategiczny – trudno opuścić rynek
- skala działania

51. Analiza konkurencji wewnątrz sektora M. Portera.

Sektor – jest to grupa firm oferujących dobra lub usługi substytucyjne – odpowiednik branży, gałęzi.

- *model 5 sił Portera (siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, bariery wejścia – ekonomii skali, konieczności inwestycji, lojalności nabywców, braku kanałów dystrybucji, zagrożenie substytutami dóbr i usług, konkurenci w sektorze* – rywalizacja między istniejącymi firmami)
- *alternatywne strategie – przewaga konkurencyjna* (obszar konkurencji i przewaga konkurencyjna):
 - *przywództwo kosztowe* – najniższe koszty, często łączy się z ekonomią skali
 - *zróżnicowanie* – przedstawianie unikatowej oferty, jej atrakcyjność pozwala na wyższą cenę
 - *nisza rynkowa – nastawienie na koszty* – koncentracja firmy na uzyskaniu przewagi w zakresie kosztów wytwarzania w konkretnym segmencie rynku
 - *nisza – zróżnicowanie koncentryczne* – obsługa ekskluzywnych segmentów rynku
- *łańcuch wartości* – opiera się na wartościach; wg Portera podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest sprawność różnych rodzajów działań firmy, jakie ona podejmuje dostarczając produkt na rynek. Wyróżnił on dwa rodzaje działalności:
 - *podstawowe* – obejmują fizyczne wytwarzanie produktu, takie jak logistyka działań wewnętrznych, wytwarzanie, logistyka działań zewnętrznych, marketing i zbycie, usługi
 - *pomocnicze* – infrastruktura firmy obejmująca zarządzanie, planowanie, rachunkowość, działania prawne; zarządzanie zasobem ludzkim; rozwój technologii, zaopatrzenie w surowce i materiały

52. Źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych firm.

- korzyści skali
- korzyści z doświadczenia
- korzyści lokalizacji – np. w centrach komunikacji
- korzyści zasięgu
- technologie produktowe
- dostęp do rynku
- patenty, licencje
- związanie klientów z firmą
- kontrolowanie strategicznych surowców
- dostęp do taniego kapitału

53. Strategie sukcesu firmy: rodzaje, przykłady.

- *Strategie marketingowe w fazie wzrostu.* W tej fazie przedsiębiorstwo podejmuje działania mające na celu utrzymanie szybkiego rozwoju rynku przez możliwie długi okres:

- Doskonali jakość produktu i wyposaża go w nowe cechy oraz doskonali stylistykę
- Wprowadza nowe modele i produkty uzupełniające
- Wchodzi na nowe segmenty rynku
- Zwiększa dostępność produktu i wchodzi w nowe kanały dystrybucji
- Zmienia reklamę z budującej świadomość względem produktu na kształtującą preferencyjne nastawienie klienta do produktu
- Obniża cenę, aby przyciągnąć następną grupę kupujących wrażliwych na poziom cen

- *Strategie marketingowe w fazie dojrzałości.* W fazie dojrzałości niektóre przedsiębiorstwa porzucają swoje słabsze produkty. Wolą koncentrować swoje zasoby na bardziej zyskowych produktach i na produktach nowych. Mogą jednocześnie nie doceniać wysokiego potencjału tkwiącego wciąż w produktach starych.

Możliwe strategie w fazie dojrzałości:

- *Strategie modyfikacji rynku.*
 - Zwiększenie częstotliwości użycia
 - Zwiększone jednorazowe użycie

- Nowe i bardziej zróżnicowane zastosowanie
- *Strategie modyfikacji produktu.*
 - *Strategia poprawy jakości*, ma na celu zwiększenie wartości funkcjonalnej produktu: jego trwałości, niezawodności, szybkości, smaku. Wytwórcy udaje się często wyprzedzić konkurencję przez wprowadzenie „nowego i udoskonalonego” samochodu, telewizora, robota kuchennego.
 - *Strategia doskonalenia cech* ma na celu dodanie nowych atrybutów, zwiększających uniwersalność, bezpieczeństwo lub wygodę stosowania produktu. Nowe produkty kształtują image postępu przedsiębiorstwa.
 - *Strategia poprawy stylu* ma na celu zwiększenie estetyki produktu. Okresowe wprowadzanie nowych modeli samochodu sprowadza się raczej do konkurencji w zakresie stylu niż konkurencji jakościowej dotyczącej cech produktu. Korzyścią strategii stylu jest to, że może ona nadać rynkowi unikatowy charakter i zapewnić lojalnych odbiorców.
- *Strategie modyfikacji marketingu-mix.*
 - Czy obniżka ceny przyciągnie nowych użytkowników?
 - Czy można spenetrować więcej punktów sprzedaży?
 - Czy należy zwiększyć nakłady na reklamę?
 - Czy powinniśmy wzmocnić promocję sprzedaży, stosując rabaty, gwarancje, konkursy?
 - Czy można rozszerzyć sprzedaż kredytową?
- *Strategie marketingowe w fazie spadku.* Niektóre firmy opuszczają kurczące się rynki wcześniej niż inne. Dużo zależy od barier wyjścia. Nie zawsze jednak trzeba się spieszyć z wyjściem z rynku, ponieważ jest szansa, że pozostaniemy sami na placu boju i zwielokrotnimy zyski. Kathryn Rudie Harrigan wyróżniła pięć strategii możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwie działającym na kurczącym się rynku:
 - Strategia wzrostu inwestycji przedsiębiorstwa
 - Strategia utrzymania inwestycji na dotychczasowym poziomie do czasu wyjaśnienia niepewności dotyczącej sektora
 - Strategia selektywna obniżka poziomu inwestycji (pozostawienie tylko w bardzo opłacalnych niszach)
 - Strategia zbieranie plonów z inwestycji przedsiębiorstwa, aby szybko odzyskać gotówkę
 - Strategia szybkiego wycofywania się z działalności przedsiębiorstwa poprzez jak najkorzystniejsze rozdysponowanie jego aktywów

54. Planowanie: pojęcie, funkcje, znaczenie w procesie zarządzania.

Planowanie – proces tworzenia planu; jedna z funkcji kierowniczych; planować można tylko to, na co ma się wpływ; przyszłe zdarzenia, pozostające poza kontrolą planującego, może on przewidywać lub prognozować; planowanie to ustalanie celów, ich rodzaju, pożądanego poziomu oraz czasu i miejsca ich osiągnięcia, a także dobór metod realizacji.

Funkcja planowania – umożliwia przyjęcie świadomego kierunku działania oraz podejmowania decyzji opartego na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.

55. Prognoza a plan. Cechy dobrego planu.

Prognoza – jest naukowym przewidywaniem przyszłych zjawisk i procesów. Prognoza jest informacją o najbardziej prawdopodobnym kształcie przyszłości.

Plan – projekt przyszłego, przewidywanego funkcjonowania organizacji, ujęty w postaci zbioru przyszłych działań rozłożonych w czasie.

Funkcje planu – *zewnątrzna* – koncentruje się na zachęcaniu partnera do udziału w finansowaniu danej idei, pozyskaniu źródeł finansowania, stworzeniu wspólnego przedsięwzięcia, fuzji dwóch firm, etc; *wewnętrzna* – ukazuje kierownictwu danego przedsiębiorstwa skalę zadań, ich słabe strony oraz szanse i zagrożenia..

Cechy dobrego planu:

- *celowość* – plan powinien pokazywać jakie działania należy podjąć dla realizacji celu
- *prymat planowania* – planowanie jest podstawą wszystkich funkcji zarządzania, bez planowania nie ma dobrego organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontroli
- *kompletność* – planowanie musi być funkcją każdego menedżera na każdym szczeblu zarządzania; powinien dotyczyć również personelu, poziomu i struktury zatrudnienia, wymaganych kwalifikacji

- *skuteczne we wdrożeniu* – realizując go osiąga się cel przy minimum niepożądanych konsekwencji i przy wynikach przewyższających nakłady; dążenie do skuteczności determinuje wybór horyzontu planowania

56. Podstawowe błędy w planowaniu.

- planowanie nie powinno być traktowane jako antidotum na wszelkie dolegliwości współczesnych organizacji
- długi horyzont czasowy zwiększa niepewność i złożoność w odczytywaniu otoczenia oraz skomplikowanych zależności przyczynowo-skutkowych
- możliwości popełniania błędów
- planowanie często nie jest wkomponowane w system zarządzania
- system informacyjny bywa nadmiernie sformalizowany co może przesunąć punkt ciężkości z treści na formę planu
- jednowariantowy plan jest tańszy, ale ogranicza pole widzenia decydentów
- zapomina się, że dobry plan nie gwarantuje dobrego wykonania – konieczna jest synchronizacja planu z działaniem
- rozszerzanie i komplikowanie procesu planowania w wyniku chęci nadążenia za zmianami otoczenia
- teoria formułowania planu musi być mocno osadzona w praktyce
- fetyszowanie zmiennych ilościowych (wzrost, rozwój, udział w rynku)

57. Cele organizacji i w organizacji.

Cele organizacji – zdarzenia i/lub stany rzeczy, do których osiągnięcia organizacja świadomie zmierza; cel firmy powinien być sformułowany jako zbiór bardziej abstrakcyjnych wartości, które firma chce realizować; celami są: maksymalizacja zysków, wzrost pozycji na rynku, innowacyjność działania etc.

Przekształcenie celów w konkretne zadania:

- wyznaczenie harmonogramów osiągnięcia każdego celu
- ustalanie konkretnych wskaźników realizacji, za pomocą których można zmierzyć każde zadanie
- szeregowanie celów w kolejności znaczenia z punktu widzenia przyszłości

Wyróżniamy również cele:

- *osobiste*
- *zawodowe*
- *wynikające z roli organizacyjnej (zadania)*

Motywacja i zaangażowanie uczestników organizacji są tym silniejsze, w im większym stopniu ich cele osobiste i zawodowe oraz zadania organizacyjne pokrywają się. Jeśli są rozbieżne lub przeciwstawne, mamy do czynienia z destruktywnym konfliktem pomiędzy rolą organizacyjną a celami indywidualnymi. Taka sytuacja jest ze wszystkich stron niepożądana, grozi stresami, zachwianiem równowagi społecznej, konfliktami międzyludzkimi, etc.

58. Zarządzanie przez cele: opis metody i analiza uwarunkowań efektywności.

Powstało z nurtu humanistycznego – jako metoda rozwiązywania problemów praktycznych. ZPC – systemowa metoda zarządzania polegająca najogólniej na zespołowym określaniu tego, czego oczekuje się od każdej jednostki, komórki organizacyjnej i każdego pracownika, ocenie tego, co już zostało osiągnięte, oraz formułowaniu i realizowaniu planów usprawnień.

ZPC opiera się na trzech podstawowych założeniach:

- cele wszystkich komórek organizacyjnych i wszystkich uczestników organizacji muszą być spójne, logicznie i strukturalnie powiązane
- cele i wynikające z nich zadania muszą być realizowane z zaangażowaniem (motywacja)
- zrozumienie celu stanowi podstawę samodzielnego poszukiwania najlepszych sposobów jego realizacji

Warunkiem efektywności ZPC jest dominowanie w instytucji demokratycznego stylu kierowania. Jest ono bowiem nasycone oddziaływaniami miękkimi, jest systemem wzajemnych uzgodnień w organizacji.

Etapy metody ZPC:

- przygotowanie

- określenie celów organizacji
- opracowanie celów niższych szczebli
- bieżąca obserwacja
- okresowe przeglądy i analiza krytyczna
- planowanie usprawnień poszczególnych jednostek organizacyjnych i stanowisk
- dalsza realizacja zadań kluczowych i planów usprawnień
- całościowy przegląd wszystkich celów, zadań i ich realizacji

59. Wymiary planowania we współczesnych organizacjach („pajęczyna planistyczna”).

Proces planowania jest bardzo złożony. G.Steiner podkreśla konieczność uwzględnienia pięciu podstawowych jego wymiarów:

- a. *przedmiot planu* – określa sfery działania organizacji, których dotyczy; (produkcja, badania naukowe, rozwój, finanse, marketing, zakupy, siła robocza, wyposażenie)
- b. *elementy planu* – statut, ogólne zasady, cel, zadania, strategia, polityka, programy, budżety, procedury, reguły
- c. *układ organizacyjny* – ustalenie szczebla organizacji, dla którego opracowywany jest plan (korporacja, filie, grupy funkcjonalne, wydziały, departamenty, produkty, projekty, pomysły)
- d. *cechy procesu (charakterystyki)* – złożoność, ogólność, znaczenie, wymierność, strategia lub taktyka, jawność, forma pisana lub niepisana, formalne, nieformalne, łatwość wdrożenia, racjonalność, elastyczność, koszt
- e. *czas, na jaki plan jest opracowywany* – krótkookresowe (najbliższy miesiąc, kwartał, rok), średniookresowe, długookresowe (kilkuletnie), stałe (wieloletnie funkcjonalne plany realizacji strategii czy stałe harmonogramy)

Wyżej wymienione wymiary umieszczone na jednym rysunku stanowią tzw. pajęczynę planistyczną.

60. Organizowanie: na czym polega i jakie są jego podstawowe etapy (cykl organizacyjny).

Organizowanie w znaczeniu czynnościowym oznacza tworzenie organizacji.

Cykl organizacyjny Le Chatelier'a:

- wybór celu, który mamy osiągnąć (jedyny, ścisły, ograniczony, bowiem zawsze ograniczone są środki, użyteczny)
- zbadanie środków i warunków, które są potrzebne do osiągnięcia tego celu
- przygotowanie środków i warunków uznanych za potrzebne
- wykonanie powziętego planu
- kontrola otrzymanych wyników

61. Struktura organizacyjna: pojęcie, funkcje, rodzaje elementów, typy więzi.

Struktura organizacyjna – układ elementów organizacji oraz więzi łączących je w zorganizowaną całość; zestaw wszystkich sposobów, przy użyciu których rozdziela się zadania organizacji między jej różnorodne elementy (stanowiska, komórki i inne wewnętrzne jednostki organizacyjne), a następnie doprowadza do ich skoordynowania, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji.

Organizacja rzeczywista jest efektem współwystępowania organizacji formalnej i nieformalnej. Struktura organizacji jest jednym z jej podsystemów, jest efektem nakładania się struktury formalnej i nieformalnej. Struktura formalna organizacji jest częścią jej podsystemu technicznego (model 4-polówki) i jest narzędziem zarządzania (element 7S).

Elementy struktury formalnej:

- stanowiska pracy (samodzielne i niesamodzielne; jednoetatowe i wieloetatowe; kierownicze, wykonawcze, sztabowe)
- komórki organizacyjne – składa się z kierownika i jego bezpośrednich podwładnych
- pion organizacyjny – komórki realizujące tę samą funkcję, podporządkowane dyrektorowi naczelnemu (pion może być: projektowy, finansowo-księgowy i planowania, administracyjny)
- jednostki organizacyjne – np. oddziały, dywizje, strategiczne jednostki biznesowe (dywizja – jest to jednostka organizacyjna o stosunkowo dużej samodzielności operacyjnej)

Funkcje struktury organizacyjnej:

- stanowi ramy działań organizacyjnych
- reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów
- umożliwia osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników
- wynika ze strategii organizacji i jest do niej dostosowana
- uwzględnia specyfikę procesów wykonawczych
- zapewnia efektywną realizację celów organizacji.

Więzi organizacyjne:

- służbowa (hierarchiczna, liniowa nadrzędności i podrzędności)
- funkcjonalna (typu hierarchicznego i wspomagania)
- techniczna – technologiczna
- informacyjna

62. Typy struktur organizacyjnych.

- smukłe (wiele szczebli, komórki org. niewielkie, mała rozpiętość kierowania) i plaskie (niewiele szczebli, komórki duże, duża rozpiętość kierowania)
- scentralizowane i zdecentralizowane
- proste (centralizacja i bezp. nadzór kierowniczy nad komórkami) i złożone (zróżnicowane pionowo, poziomo, przestrzennie) (trudność kierowania)
- liniowe (fayolowska zasada jedności rozkazodawstwa), liniowo-sztabowe (połączenie jedności rozkazodawstwa z i specjalistycznego wsparcia dla zarządzania) i funkcjonalne (zasada specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych – wielu przełożonych)
- macierzowe (kolumny to stałe powtarzalne funkcje a wiersze to nietypowe zmieniające się zadania, produkty, projekty; każdy element macierzy ma 2 ośrodki decyzyjne: kierownika funkcji i kierownika zadania)

63. Specjalizacja jako parametr struktury. Kryteria specjalizacji (grupowania). (patrz pyt. 34)

Zasada optymalnej specjalizacji, w której chodzi o przystosowanie zadań i czynności na danym stanowisku do urządzeń i narzędzi, kwalifikacji pracownika i warunków otoczenia.

Specjalizacja – w wymiarze poziomym, wyrażonym liczbą i różnicowaniem zadań wykonywanych przez pracownika (specjalizacja horyzontalna) oraz pionowym, charakteryzującym stopień, w jakim pracownik może kształtować treść i sposób pracy. Kształtując parametr specjalizacji poszczególnych stanowisk, musimy odpowiedzieć na pytania: jakie zadania przydzielić danemu stanowisku oraz jak wyspecjalizowana musi być realizacja zadań?

Wąska specjalizacja horyzontalna oznacza przydzielenie danemu stanowisku niewielu zadań, a w ekstremalnych przypadkach nawet pojedynczych czynności. Wąska specjalizacja pozioma prowadzi zazwyczaj do ograniczenia swobody pracowników co do wyboru metod i treści pracy.

Szeroka specjalizacja horyzontalna oznacza przydzielenie stanowisku szerokiej gamy różnorodnych zadań, których realizacja wymaga wielu umiejętności na wysokim poziomie.

Kryteria grupowania (specjalizacji):

- wiedza i umiejętności, będące np. podstawą tworzenia oddziału anesteziologii, chirurgii, chorób wewnętrznych
- przebieg procesu pracy
- funkcje w systemie wykonawczym i zarządzaniu
- czas pracy
- produkt
- klient
- rynek lub region działania
- region (kryterium geograficzne)

W różnych organizacjach spotykamy różne zestawy tych kryteriów.

64. Rozpiętość kierowania: pojęcie, rodzaje, czynniki określające wielkość potencjalnej rozpiętości kierowania.

Rozpiętość kierowania – liczba podwładnych podległych bezpośrednio konkretnemu przełożonemu. Wyróżnia się rozpiętość kierowania:

- *formalną* – określoną w przepisach organizacyjnych
- *rzeczywistą* – równą liczbie pracowników, którymi faktycznie kieruje dany kierownik (może być oczywiście różna od rozpiętości formalnej)
- *potencjalną* – najbardziej efektywną w danych warunkach – teoretycznie najbardziej uzasadniona

Głównym czynnikiem ograniczającym potencjalną rozpiętość kierowania jest konieczność bezpośredniego kontaktowania się z pracownikami oraz kontrolowania wszystkich powiązań między nimi.

Graicunas określił wzór pozwalający obliczyć maksymalną liczbę relacji, w które może być uwikłany kierownik. *Ustalenie potencjalnej rozpiętości* kierowania nie może być zatem rezultatem abstrakcyjnej analizy, lecz wynikiem badania wielu powiązanych ze sobą czynników. Są to:

- czynniki związane z zadaniami, jak ważkość zadań, ich trudność, różnorodność czy możliwość powstania faktów nieodwracalnych
- czynniki związane z osobą kierownika, jak zakres jego samodzielności, personel pomocniczy, styl kierowania, kwalifikacje
- czynniki związane z podwładnymi, np. kwalifikacje, integracja pracownicza, postawa grup pozaformalnych, fluktuacja personelu
- czynniki o charakterze techniczno-organizacyjnym, jak szczebel organizacyjny, na którym znajduje się konkretne stanowisko kierownicze, rozmieszczenie pracowników w terenie, stabilność struktury organizacyjnej, równomierność tempa pracy, technika przetwarzania informacji.

65. Opis, zalety i wady struktury liniowej, liniowo-sztabowej. Przykłady.

Struktura liniowa – podstawą jest fayolowska zasada jedności rozkazodawstwa, w myśl której podwładny może mieć tylko 1 przełożonego. Komunikacja drogą służbową, kierownik liniowy ponosi odpowiedzialność za całość działań kierowanej przez siebie komórki i posiada stosowne uprawnienia decyzyjne.

Zalety:

- prostota i zrozumiałość zależności organizacyjnych
- jasno określona władza i odpowiedzialność
- stworzenie warunków do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji

Wady:

- brak możliwości pogłębiania specjalizacji w zakresie wszystkich aspektów zarządzania dana komórka lub jednostką organizacyjną
- wzrasta prawdopodobieństwo podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji
- efektywne funkcjonowanie wymaga zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów o szerokiej specjalizacji na stanowiskach kierowniczych, mających zarazem talent menedżerski

Czysty typ liniowy z reguły nie występuje ze względu na postępującą specjalizację.

Struktura liniowo-sztabowa – wykorzystuje jedność rozkazodawstwa oraz specjalistyczne wsparcie dla zarządzania. Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe, powołane do wspomaganie kierowników liniowych. Kierownik liniowy zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu komórki (jednostki). Stanowiska i komórki sztabowe umieszcza się:

- przy najwyższym szczeblu hierarchii organizacji
- wewnątrz części organizacyjnych, realizujących funkcje podstawowe
- zarówno przy szczeblu najwyższym, jak i przy szczeblach pośrednich

Zalety:

- zachowuje jedność rozkazodawstwa oraz jasny układ władzy i odpowiedzialności, a jednocześnie wykorzystuje wiedzę specjalistyczną do wspomaganie procesów decyzyjnych i podwyższania efektywności funkcjonowania organizacji

Wady:

- zbyt częste występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych

66. Opis, zalety i wady struktury funkcjonalnej. Przykłady.

Struktura funkcjonalna – wymaga zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa oraz oparcia się na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych. Podwładny posiada kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien aspekt zarządzania. Efektywne zarządzanie wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników – wysokiej klasy specjalista w danej dziedzinie, będzie podejmował racjonalne decyzje cząstkowe w ramach swojej specjalności.

Zalety:

- korzyści specjalizacji
- doskonała efektywność wykorzystywania zasobów
- decyzje wyspecjalizowanych kierowników w zakresie szczegółowej funkcji powinny być dobrej jakości

Wady:

- nieskoordynowana praca zespołu kierowniczego
- konflikty kompetencyjne między kierownikami
- manipulowanie poleceniami przez podwładnych
- niska zdolność do adaptacji

Wady przeważają nad zaletami w tej strukturze, więc rzadko można znaleźć udany przykład jej zastosowania.

67. Opis, zalety i wady struktury dywizjonalnej. Przykłady.

W strukturze dywizjonalnej kluczową rolę odgrywa linia średnia, czyli kierownictwo poszczególnych oddziałów (dywizji), a koordynację działania organizacji jako całości osiąga się przez standaryzację wyjść, czyli wyników, jakie mają uzyskać poszczególne oddziały. Stosują ją takie giganty jak: IBM, GM. Najważniejsze cechy to:

- grupowanie według kryteriów rynku
- szerokie zastosowanie systemów planowania i kontroli
- decentralizacja wielu uprawnień decyzyjnych dotyczących bieżącego funkcjonowania na szczebel kierownictwa oddziałów
- duży zakres szkolenia linii średniej

Zalety:

- wysoka możliwość wyegzekwowania odpowiedzialności
- dobra zdolność do adaptacji

Wady:

- niska efektywność wykorzystania zasobów
- możliwość pozostawienia nadmiernej swobody, jak i zbyt mocnego ograniczenia samodzielności

68. Opis, zalety i wady struktury macierzowej. Przykłady.

Wiąże się z matematycznym pojęciem macierzy. Skonstruowana jest ona na zasadzie dwuwymiarowego grupowania: kolumny są odpowiednikami stałych, powtarzalnych funkcji, a wiersze oznaczają nietypowe, zmieniające się okresowo zadania, produkty, projekty lub przedsięwzięcia. Każda jednostka ma dwa ośrodki decyzyjne: kierownika funkcji i kierownika zadania. Występuje tutaj wysoki stopień specjalizacji, głęboka decentralizacja i niewielki stopień formalizacji.

Zalety:

- wyzwolenie zablokowanej w tradycyjnych układach inwencji twórczej
- możliwość kompleksowego skupienia się na szczegółowym problemie
- większa otwartość i elastyczność w dostosowywaniu się do zmian otoczenia
- zwiększenie odpowiedzialności kierownika-koordynatora za przedsięwzięcie, dzięki rozszerzeniu jego kompetencji na cały cykl realizacyjny
- usprawnienie przepływu informacji
- dobra zdolność do adaptacji

Wady:

- zerwanie z zasadą jedności rozkazodawstwa i możliwość sporów kompetencyjnych
- brak wzajemnego zrozumienia i zaufania kierowników funkcji i przedsięwzięć
- stawianie kierownikom i podwładnym dość wysokich wymagań (trudność skompletowania grup zadaniowych)
- niepewność i zagrożenie towarzyszące kierownikowi i uczestnikom zespołu w chwili zakończenia przedsięwzięcia
- przeciążenie kierowników przedsięwzięć problemami bieżącej koordynacji
- niska możliwość wyegzekwowania odpowiedzialności

69. Główne części organizacji w koncepcji H.Mintzberga: charakterystyka z podaniem przykładów.

- wierzchołek strategiczny* – naczelne kierownictwo wraz z osobistym personelem pomocniczym (asystentki, sekretarki) – jest on odpowiedzialny za całościowe zarządzanie organizacją
- rdzeń operacyjny* – pracownicy wykonawczy w obszarze działalności podstawowej (sprzedawcy w sklepie, tokarze i frezerzy w zakładach przemysłu maszynowego) – zaangażowani są w realizację 3 grup zadań:
 - zapewnienie surowców i materiałów
 - wykonanie produktów lub usług
 - dystrybucja produktów lub usług
- linia średnia* – kierownicy liniowi szczebli pośrednich między naczelnym kierownictwem a częścią wykonawczą (np. majstrowie, brygadziści, kierownicy sekcji)
- technostruktura* – pracownicy zajmujący się formułowaniem, aktualizowaniem i kontrolowaniem przestrzegania obowiązujących w organizacji standardów (np. laboratorium kontrolne, sekcja norm surowcowych, specjalista ds. jakości)
- personel pomocniczy* – pracownicy sztabowi i obsługi, którzy pośrednio wspomagają działania podstawowe (np. radca prawny, sekcja analizy rynku, straż zakładowa, stołówka, klub pracowników) – żadna z tych jednostek nie wykonuje podstawowych zadań organizacji ani też nie wspomaga ich bezpośrednio, natomiast jej powołanie może w znacznym stopniu usprawnić działanie organizacji

70. Mechanizmy koordynacyjne wg H.Mintzberga z przykładami z praktyki.

- *wzajemne dostosowanie* – polega na bezpośrednich, nieformalnych uzgodnieniach między pracownikami podczas pracy
- *bezpośredni nadzór kierowniczy* – kierownik osobiście przekazuje polecenia i kontroluje na bieżąco pracę podwładnego
- *standaryzacja przebiegu procesu* (instrukcje, regulaminy) – zaprogramowanie treści pracy
- *standaryzacja wyników* (np. tolerancja obróbki) - polega na sprecyzowaniu rezultatów, z pozostawieniem wykonawcy swobody wyboru sposobu ich osiągnięcia
- *standaryzacja kwalifikacji* – formułuje się wymagania dotyczące poziomu kwalifikacji pracownika

71. Projektowanie struktur: charakterystyka podejścia diagnostycznego i prognostycznego.

Dzieciąt parametrów projektowych wg H.Mintzberga: 1 – specjalizacja, 2 – formalizacja, 3 – szkolenie i indoktrynacja, 3 – departamentalizacja, 5 – wielkość jednostek organizacyjnych, 6 – planowanie i system kontroli, 7 – mechanizmy spajające, 8 – pionowa decentralizacja, 9 – pozioma decentralizacja.

Projektowanie struktur organizacyjnych:

- określenie elementów struktury i stworzenie hierarchii przez grupowanie stanowisk
- przydzielenie wszystkim stanowiskom i częściom organizacji celów i zadań
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i adekwatnej do nich odpowiedzialności
- sformalizowanie procesów wykonawczych i zarządzania

Podejście diagnostyczne: polega na rejestracji faktycznego sposobu zorganizowania, jego analizie i ocenie, znalezieniu elementów i rozwiązań nieprawidłowych lub mogących ulec udoskonaleniu. Na tym tle proponuje się i projektuje nowe rozwiązania strukturalne. Należy zwrócić szczególną uwagę na *zjawisko autonomizacji*, polegające na tym, że działania części organizacji są znacznie bardziej ukierunkowane na osiągnięcie ich

własnych, partykularnych celów, niż celów całej instytucji. Innym błędem struktury, który można zdiagnozować, jest fikcja organizacyjna.

Podjęcie prognozy: punktem wyjścia jest poszukiwanie rozwiązania idealnego, pozwalającego na jak najsprawniejszą realizację celów w danych warunkach. Typ ten uważany jest za najbardziej efektywny w war. bardzo dynamicznego rynku i posiadania wysoko wykwalifikowanej kadry i zróżnicowanej specjalizacji.

Uniwersalne zasady kształtowania poszczególnych charakterystyk struktury:

- określanie zadań: zasada celowości, optymalnej specjalizacji, szczegółowości, przystosowalności
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych: zasada minimum decentralizacji, przydzielania uprawnień decyzyjnych, równoważenia zadań, uprawnień i odpowiedzialności
- racjonalność zwiększania rozpiętości i zasięgu kierowania
- zadania grupuje się wg zasad *kooperacyjnych* (wzmocnienie specjalizacji) lub *autonomicznych* (skupienie działań wokół złożonych procesów)

72. Zarządzanie projektem: charakterystyka nowoczesnego podejścia do organizowania.

Praktyka współczesnych organizacji pokazuje, że samo wyodrębnianie projektów w systemie planowania, zwłaszcza w sytuacji silnego ich powiązania z kosztami i efektami, nie zapewnia oczekiwanej efektywności działań, nie przeciwdziała wymykaniu się realizacji projektów spod kontroli. Konieczne stało się więc stworzenie stosownych rygorów – służy temu zarządzanie projektem – obejmujące uchwycenie całości niezbędnych działań koncepcyjnych, planistycznych, wykonawczych, kontrolnych itd., oparcie na mniej lub bardziej sformalizowanych zasadach i procedurach oraz zorganizowanie w jeden proces przebiegający w odpowiednich do konkretnych warunków ramach organizacyjnych.

Wobec powyższego powstał cykl życia projektu wyodrębniony ze względu na charakter prac projektowych, składający się z faz: *inicjacji, planowania, realizacji, zamknięcia projektu*. Inne fazy projektu wynikają ze stopnia rozpoznawania problemu: *przedinwestycyjna (planowanie projektu), inwestycyjna i operacyjna*.

73. Zarządzanie projektem: charakterystyka poszczególnych faz.

Cykl życia projektu umożliwia określenie początku i końca projektu w rozumieniu zadaniowym, wyznacza przedział czasu na jego realizację oraz kolejność i stopień angażowania niezbędnego potencjału, co w praktyce oznacza, iż uzyskuje się rozkład nakładów na jego realizację w czasie.

- *inicjacja (podjęcie) projektu* – budowa zespołu projektowego, umiejscowienie zespołu projektowego w organizacji (powołuje się zespół projektowy w ramach istniejących komórek organizacyjnych, tworzy się strukturę macierzową, lub tworzy się strukturę sieciową)
- *planowanie* – koncentruje się na przebiegu prac projektowych (cel, rozdział zadań, zapotrzebowanie na zasoby, harmonogram prac, preliminarz projektu, zasady kontroli i rozliczania, procedury odbioru)
- *realizacja projektu* – zasadnicze znaczenie ma wdrożenie przez kierownika projektu właściwej organizacji prac; drożny powinien być system informacyjny (integracja pionowa, bieżące przetwarzanie informacji, integracja pozioma, jednoczesność przekazu informacji)
- *zamknięcie projektu* – przygotowanie raportu końcowego, zebranie recenzji i opinii na temat przebiegu projektu, przekazanie wyników projektu zleceniodawcom, uporządkowanie dokumentacji przebiegu projektu i zarchiwizowanie jej, rozwiązanie zespołu projektowego i złożenie podziękowań za wspólną pracę

74. Struktury sieciowe: charakterystyka, zalety i wady. (s. 461)

Zarządzanie w sieciach – specyficzny rodzaj zarządzania, w którym wymagana jest od menedżera wysoka zdolność do syntezy rozproszonego materiału informacyjnego (jak uchwycić, powielić i upowszechnić wiedzę eksperta, jak skojarzyć wiedzę wielu ekspertów, jak aktualizować zdobytą wiedzę, jak skrócić czas realizacji projektu); umiejętność tworzenia i wykorzystania silnych i sprawnych nieformalnych więzi wewnątrz organizacji; umiejętność odpowiedzialnego sterowania poziomem otwartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji, tworzenia i respektowania granic działań indywidualnych, grupowych i zespołowych.

Zalety:

- dzięki nowym zasadom i sposobom wymiany informacji oraz szybszej jej wymiany uzyskuje się jakościowo nowe rezultaty, często o przełomowym charakterze

- opiera się głównie na kontroli sterującej – ingerując na bieżąco w ocenę możliwości wykonawców
- łatwość zmieniania wykonawców prac, kierując się oceną ich dotychczasowych prac
- autokontrola realizatorów zadań
- możliwość uzyskania efektu synergii

Wady

- wymaga profesjonalnej organizacji – pracownicy to ludzi wykształceni i drodzy
- pracownicy osiągają władzę dzięki umiejętności posługiwania się systemem sieciowym
- powstawanie nielojalnych wobec firmy grup nieformalnych
- wysokie wymagania wobec zarządzającego

75. Kierownik projektu: kluczowe zadanie i problemy.

Kierownik projektu – osoba odpowiedzialna za całość zagadnień związanych z realizacją projektu. Do jego podstawowych funkcji zalicza się:

- opracowanie szczegółowego planu realizacji i kosztorysu
- organizowanie procesu realizacji projektu
- koordynację, nadzorowanie i kontrolę przebiegu prac
- monitorowanie odchyleń
- analizę realizacji budżetu
- raportowanie o przebiegu realizacji projektu kierownikom wyższego szczebla czy też zleceniodawcy projektu

Kierownik nie tylko musi odpowiadać za formalną realizację prac projektowych, musi także być przywódcą, motywującym pracowników do nowych wyzwań, zdolnym do budowania właściwego klimatu.

76. Formalizacja struktur: pojęcie, funkcje, podstawowe błędy w procesie formalizacji.

Formalizacja – zapis celów, budowy organizacji oraz reguł (zasad, metod, procedur) w niej obowiązujących; mechanizm koordynacji polegający na ograniczaniu dowolności zachowań jednostek i grup przez narzucanie im pisemnych norm uwarunkowań, przebiegu i rezultatów działań.

Formalizując określamy:

- cele i zadania
- odpowiadające tym celom i zadaniom zakresy uprawnień i odpowiedzialności
- wzorce działań, które z założenia powinny prowadzić do realizacji zadań i osiągnięcia celów

Dokumenty tworzone w drodze formalizacji to: schemat organizacyjny, instrukcja, regulamin organizacyjny, księga służb.

Błędem w procesie formalizacji bywają dysproporcje formalizacji. Wyróżniamy:

- *przeformalizowanie* – polega na obowiązywaniu zbyt wielu, zbyt szczegółowych i zbyt rygorystycznych przepisów, nie pozwala na działanie elastyczne
- *niedoformalizowanie* – prowadzi do sytuacji, w której pracownicy mają zbyt dużo swobody w wyborze zadań i sposobów ich realizacji, często dokonują wyborów niewłaściwych z punktu widzenia celów organizacji.

Miarami stopnia formalizacji są:

- liczba przepisów określających cele i zadania
- stopień szczegółowości tych przepisów
- stopień ich rygorystyczności, dotkliwości grożących sankcji

77. „Wyuczona nieudolność”: pojęcie, opis mechanizmu, sposoby redukcji.

„*Wyuczona nieudolność*” – zespół ludzkich zachowań, które sprawiają, że sformalizowane organizacje stopniowo obniżają efektywność swego działania; polega na tym, że stosowane w przeszłości i nagradzane działania (wyuczone) w zmienionych warunkach prowadzą do reakcji niewłaściwych (nieudolnych).

„*Wyuczona nieudolność*” – odpowiada za wzrost stopnia formalizacji instytucji, wynika z wielofunkcyjności przepisów, która umożliwia różne wartościowanie ich w zależności od sfery funkcjonowania w organizacji. Ujawnienie odległych w czasie i przestrzeni niezamierzonych skutków zadziałania przepisu rodzi potrzebę dalszej formalizacji. Na ogół jednak stare przepisy nie są anulowane, więc następuje proces kumulacji reguł formalnych i potęgowanie „wyuczony nieudolności”.

Sposób redukcji: organizacja powinna zapewnić niezawodności i bezosobowość działania administracji, podejmowanie identycznych decyzji w „identycznych” sprawach, bez względu na to, kogo dotyczą i przez kogo są wydawane.

78. Centralizacja – decentralizacja: pojęcia, zalety, wady, tendencje współczesne.

Centralizacja – polega na skupieniu wszystkich niemal uprawnień do podejmowania decyzji, wydawania poleceń i dysponowania zasobami, materiałami i ludzkimi na najwyższych szczeblach organizacji.

Wady:

- zbyt długi czas przepływu informacji
- przeciążenie kanałów komunikacyjnych
- zniekształcenie informacji
- obniżenie jakości decyzji, podejmowane są kilka szczebli wyżej
- zniekształcenie przesyłanych poleceń
- przeciążenie kadry kierowniczej bieżącymi zadaniami i obowiązkami
- stosunkowo mała elastyczność działania

Decentralizacja – przesunięcie uprawnień decyzyjnych z wyższych szczebli na niższe. Szczególnym rodzajem decentralizacji jest delegowanie uprawnień.

Decentralizacja może być efektywna tylko gdy:

- powinna przybliżyć uprawnienia, możliwość podjęcia decyzji do miejsca, w którym odbywa się działanie
- kwalifikacje kierowników i pracowników wykonawczych komórek są na odpowiednio wysokim poziomie
- istnieje spójny system planowania dla całej organizacji i jej części
- sytuacja finansowa jednostki org. która określa jej możliwości rozwojowe i poziom wynagrodzeń jest uzależniona od osiąganych wyników ekonomicznych

W praktyce nie spotykamy się z organizacjami skrajnie zdecentralizowanymi czy scentralizowanymi. Możemy zatem mówić o continuum centralizacyjno-decentralizującym, którego krańce są zbiorami pustymi.

Decentralizacja pionowa - opisuje rozkład uprawnień wzdłuż liniowej kadry kierowniczej

Decentralizacja pozioma – określa rozkład uprawnień decyzyjnych w pozostałych częściach organizacji.

Tyle centralizacji, ile konieczne – tyle decentralizacji, ile możliwe.

79. Delegowanie zadań, uprawnień i częściowej odpowiedzialności: pojęcie, podstawowe zasady, ocena.

Delegowanie uprawnień – szczególny rodzaj decentralizacji, sprowadzający się do czasowego upoważnienia konkretnego podwładnego do podejmowania ściśle określonych decyzji i działań w sprawach należących do kompetencji jego przełożonego.

Delegowanie uprawnień to decentralizacja określona ze względu na:

- czas trwania
- osobę otrzymującą uprawnienia
- przedmiot.

Kierownik powinien skupiać się jedynie na obszarach kluczowych, które można określić za pomocą zasady V.Pareto „20-80”.

Delegując uprawnienia należy pamiętać, że czynimy podwładnego odpowiedzialnym przed swoim zwierzchnikiem za wykonanie celów, nie uwalniamy jednak siebie od odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesów danej komórki i skutki działań podwładnego lub skutki jego bierności. Nie uwalnia się także kierownik od odpowiedzialności wobec prawa.

80. Usprawnienia organizacyjne: charakterystyka procesu i kluczowych obszarów usprawnień.

Usprawnienie organizacyjne – reakcja organizacji polegająca na dostosowaniu jej celów lub zasad i sposobów działania do zmienionych potrzeb w otoczeniu klub pożądaną społecznie efektywności ich osiągnięcia.

Zmiany mogą być przeprowadzane w różnym zakresie:

- mogą dotyczyć całości systemu zarządzania bądź jego elementów, np. podsystemów technicznego, społecznego czy ekonomiczno-finansowego

- mogą obejmować różne poziomy – od organizacji jako całości, aż do pojedynczych stanowisk organizacyjnych

Dobór konkretnego obszaru uprawnień zależy od rodzaju zmian w otoczeniu, które wywołały konieczność przeprowadzenia zmian. Czasem konieczna jest zmiana koncepcji zarządzania organizacją i wówczas należy wziąć pod uwagę wszystkie elementy systemu zarządzania oraz poziomy organizacji. Bywa też, że wystarczy usprawnić jeden z podsystemów – należy jednak przy tym uwzględnić jego powiązania z innymi i z organizacją jako całością.

81. Charakterystyka procesu planowania zmian organizacyjnych. (s. 501) ^{+ model Levina}

Planowanie zmiany – celowy proces polegający na ustaleniu zakresu zmiany zadań, programów i procedur związanych z przeprowadzeniem zmiany.

Zmiana planowana – zmiana przygotowywana i wprowadzona w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzająca oczekiwane przyszłe wydarzenia.

Proces realizacji zmiany:

- ustanowienie kierunku
- projektowanie procesu zmian
- realizacja przebudowy organizacji
- zinstytucjonalizowanie i ukorzenienie zmian

Proces planowania zmiany:

- ustanowienie kierunku góra-dół – jest to działanie zorientowane na wykreowanie koncepcji całej organizacji po zmianie oraz rozwinięcie warunków umożliwiających wdrożenie jej w praktyce
- oddolne rozwiązywanie problemów związanych z procesem zmiany – ludzie ze wszystkich szczebli organizacyjnych powinni podjąć i doświadczyć rozwiązywania problemów zawartych w koncepcji zmiany oraz uczestniczyć we wdrożeniu rozwiązywanych problemów
- krzyżowy proces przeprojektowania działalności podstawowej organizacji – połączenie w jedną całość różnych rodzajów działalności i funkcji organizacyjnych przy założeniu udoskonalenia ich realizacji.

Do tych procesów należy dołączyć:

- ogniskowanie działań wokół celów strategicznych zmiany
- zrównoważenie nacisku na wszystkie 3 powyższe elementy procesu
- zintegrowania działań wdrożeniowych
- oparcie zmiany na pracy zespołowej

82. Zarządzanie zmianą: kluczowe obszary i warunki sukcesu.

Zarządzanie zmianą jest podobne do zarządzania projektem, Powołuje się szefa, zespół lub komórkę organizacyjną odpowiedzialną za realizację, przygotowuje się budżet, harmonogram działania itp.

Zarządzanie zmianą narzuca status quo struktur i ludzi w danej organizacji i jest procesem, który wymaga czasu i pieniędzy.

Naturalne prawa przebudowy organizacji:

- *dokonania, a więc wysiłki są celem zmiany* – liczą się więc przede wszystkim wyniki
- *strategia i struktura są wciąż istotne* – przebudowa organizacji ma sens tylko wtedy, gdy jest podporządkowana określonej strategii i następuje w określonych strukturach
- *zespoły są kluczowymi blokami budowlanymi przebudowy* – pomyślnie realizowana zmiana wymaga generowania dużej ilości „ekstra energii”
- *proces musi ucielesniać w sobie określone wartości* – konieczne jest działanie na rzecz wprowadzenia pożądanego wartości i ich internalizacji
- *zorientowanie procesu na uczenie się i ewolucyjny charakter* – część zmian można przeprowadzić tylko stopniowo (np. mentalność, nowe umiejętności), wszyscy więc muszą w trakcie przeprowadzania zmian uczyć się nowego
- *istotą jest koncentracja wysiłku* – jest to zbyt złożony i trudny proces, aby rozpraszać siły, lepiej jest wybrać kilka celów niż zajmować się wszystkim.

83. Opór przeciwko zmianom i sposoby jego zmniejszania.

- *czynniki zwiększające opór wobec zmiany:*

- racje polityczne, gra o władzę – obawa utraty własnych wpływów w organizacji, koncentrowanie się na interesach indywidualnych
- niezrozumienie, brak zaufania – brak świadomości celu zmian, dystans do władzy
- różne oceny sytuacji – różne punkty widzenia tych, którzy zmiany inicjują i tych którzy mają je realizować, różne informacje
- strach – możliwość niedostosowania się, nowe – nieznane, obawa przed utratą pracy, naruszeniem własnych interesów

- *sposoby radzenia sobie z oporem wobec zmian:*

- edukacja/komunikacja
- partycypacja
- wspieranie, szkolenie
- negocjowanie
- kooptacja
- manipulacja
- przymus

84. Cykl życia organizacji.

- cykl życia organizacji (Gościński):

- **faza przedsiębiorczości** – zorientowana na rynek, cechuje ją elastyczność działania, innowacyjność i kreatywność uczestników
- **faza zespołowości** – stopniowa reorientacja organizacji do wewnątrz, doskonalenie pracy w zespole, wysokie morale uczestników, wspólna realizacja misji i strategii
- **faza formalizacji** – dominacja orientacji wewnętrznej – pojawiają się wyspecjalizowane struktury realizujące precyzyjnie określone zadania
- **faza odnowy** – ponowne otwarcie na zewnątrz, następuje rozluźnienie i spłaszczenie struktur organizacyjnych

85. Władza i wpływ w organizacji: pojęcia, typy.

Władza – prawdopodobieństwo, że pewne lub wszystkie polecenia, pochodzące z danego źródła, znajdują posłuch w danej grupie osób (M.Weber);

- *władza charyzmatyczna* – oparta na przekonaniu ulegających jej osób o szczególnych, nadzwyczajnych cechach przywódcy i prawomocności ustanowionych przez nią norm
- *władza tradycyjna* – opiera się na wierze w trwałość pewnego porządku i jego prawomocność
- *władza legalna* – pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie prawnie usankcjonowanych procedur, opiera się na przekonaniu o legalności norm prawnych i o uprawnieniu osób sprawujących władzę do wydawania poleceń na mocy tych norm.

Typy władzy:

- **władza odniesienia** – oparta na autorytecie osobistym
- **władza eksperta** - oparta na wiedzy
- **władza legalna** – oparta na pozycji formalnej, prawie
- **władza nagradzania** – oparta na nagrodach
- **władza koercyjna** – oparta na przymusie, karach – UNIKAĆ

Wykorzystanie jednego źródła władzy nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, lecz użycie odpowiedniej mieszanki władzy formalnej, charyzmy i wiedzy istotnie podnosi efektywność przywódcy.

86. Przywództwo: pojęcie, typy.

Przywództwo - jest to oddziaływanie na zachowanie innych; rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega jej z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu autorytetu, jakim obdarzył przywódcę.

Przywództwo może być:

- *transakcyjne* – przywódca prowadzi nieustanną wymianę ze swoimi podwładnymi, co jest konsekwencją odmienności ich interesów; dąży do uzyskania jak najwyższej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu
- *transformacyjne* – wizja organizacji zostaje sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę, w udany sposób posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności

87. Cechy skutecznych przywódców.

- *cechy przywódcze* – elastyczność, otwartość wobec otoczenia, ambicja, orientacja na osiąganie dobrych efektów, asertywność, zdolność do współpracy, zdecydowanie, spolegliwość, chęć wywierania wpływu na innych, energiczność, wytrwałość i konsekwencja, zaufanie do siebie, odporność na stres, chęć do brania na siebie odpowiedzialności
- *zdolności przywódcze* – inteligencja, wykształcenie, twórcze myślenie, zdolności dyplomatyczne, takt, umiejętności wypowiadania się, wiedza dotycząca zadania/problemu, zdolności organizatorskie, umiejętności przekonywania, orientacja społeczna

Cechy skutecznych przywódców:

- lider powinien dysponować różnymi źródłami władzy (wiedza, haryzma, nagradzanie i karanie no i formalna)
- lider powinien charakteryzować się wyjątkowymi cechami umożliwiającymi mu motywowanie podwładnych oraz charyzmę
- lider powinien utrzymywać w równowadze orientację na ludzi i orientację na zadania
- efektywny lider powinien dopasowywać swój styl kierowania do zmieniających się warunków i wymagań sytuacji, biorąc pod uwagę typ zadania, cechy podwładnych oraz cechy organizacji, takie jak specjalizacja, standaryzacja i formalizacja.

88. Styl przywództwa: pojęcie, typy według wybranych koncepcji.

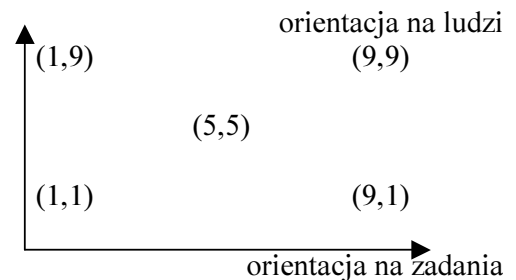
Styl przywództwa (kierowania) – względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych; w najbardziej popularnej typologii wyróżnia się dwa style kierowania: autokratyczny i demokratyczny.

Styl kierowania wg Lipitta i R.K.White'a:

- **autokratyczny** – przywódca sam ustala cele grupy, dzieli zadania; na swoich współpracowników oddziałuje głównie poprzez wydawanie poleceń i stosowanie kar; przywódca taki zachowuje się w stosunku do grupy
- **demokrata** – zachęca grupę do aktywnego włączania się w ustalanie celów i sposobu ich realizacji, uczestniczy w pracach grupy, dąży do intensyfikacji komunikacji wewnątrz grupy
- **nieingerujący** – przywódca pozostawia członkom grupy wolną rękę, sam stara się zachować dystans, pozostaje z boku, stara się nie podejmować decyzji.

Styl kierowania wg Blake'a i S.Moutona: - orientacja na zadania vs. orientacja na ludzi – siatka kierownicza

- **nieingerujący (1,1)** – poprzestanie na minimum wysiłku so wykonywania pracy, wystarczy aby utrzymać przynależność do organizacji
- **autokrata-zadaniowiec (9,1)** – wydajność w pracy zawdzięcza się takiemu zorganizowaniu jej warunków, że rola czynnika ludzkiego jest minimalna
- **kompromisujący (5,5)** – dobra działalność organizacji jest możliwa pod warunkiem znalezienia równowagi między koniecznością egzekwowania pracy a utrzymaniem morale
- **demokrata-społeczny (1,9)** – dbałość o potrzeby ludzi, dla dobrych stosunków, prowadzi do powstania w organizacji przyjemnej, przyjacielskiej atmosfery i do pracy w dogodnym tempie



- **najbardziej efektywny (9,9)** – efektywność pracy jest skutkiem zaangażowanej postawy podwładnych; traktowanie celów organizacji jako wspólnej zabawy prowadzi do stosunków nacechowanych wzajemnym zaufaniem i respektem

Koncepcja ta opiera się na klasycznym ujęciu R.Likerta, który wyróżnił dwie przeciwstawne orientacje w kierowaniu: *nastawienie na ludzi i nastawienie na zadania*

Inna koncepcja stylów kierowania – nazewnictwo polskie – Monika Kostera:

Styl	Z	L	E
Dezerter	1	1	1
Kumpel (misjonarz)	1	9	1
Zamordysta (autokrata)	9	1	1
Kompromisujący	9	9	1
Profesor (biurokrata)	1	1	9
Wychowawca (rozwojowiec)	1	9	9
Autokrata z autorytetem (życzliwy autokrata)	9	1	9
Menedżer (administrator)	9	9	9

Style wg Reddina (skrzynka stylów):

- style nieefektywne – bierny (dezerter), autokratyczny (zamordysta), kompromisowy (kompromisujący), altruistyczny (kumpel-misjonarz)
- style efektywne – biurokratyczny (profesor), autokratyczno-życzliwy (autokrata z autorytetem), promocyjny (wychowawca-rozwojowiec), realizacyjny (menedżer-administrator – **STYL IDEALNY**)

89. Sytuacyjne uwarunkowanie przywództwa.

1. Fiedler przyjął, że efektywność grupy zależy od odpowiedniego zharmonizowania stylu przywództwa i stopnia, w jakim sytuacja umożliwia kontrolę i wpływ społeczny. W swoich badaniach wyróżnił następujące czynniki sytuacyjne:

- relacje lider-uczestnik
- strukturę zadań
- władzę lidera

Zdaniem Fiedlera, każdy kierownik ma tylko jeden styl przywództwa i nie może go zmienić.

2. Robert House zaprezentował model „ścieżki do celu”. W tym modelu zachowanie lidera jest akceptowane przez podwładnych, jeśli postrzegają je jako źródło satysfakcji. Wyróżnił on następujące typy lidera:

- bezpośredniego
- wspierającego
- partycypacyjnego
- zorientowanego na wyniki

Model ścieżki do celu uwzględnia dwie grupy uwarunkowań sytuacyjnych:

- *czynniki otoczenia* – znajdujące się poza kontrolą podwładnych, jak np. typ zadań, formalna podległość, grupa współpracowników
- *typ podwładnych* – personalne charakterystyki podwładnych, jak skłonność do podporządkowania się, doświadczenie, postrzeganie własnych możliwości.

3. Przywództwo ewolucyjne K.Blancharda i P. Hersey’a zakłada, że efektywność różnych stylów kierowania jest uzależniona od stopnia dojrzałości uczestników grupy.

- S1 – dyrygowanie – zachowanie mocno dyrygujące - przełożony daje pracownikowi bardzo dokładne instrukcje i kontroluje wyniki pracy, podejmuje też decyzje o tym, kiedy i jak powinno być realizowane zadanie - *pracownik dostaje dokładne instrukcje co do wykonania zadania i w ten sposób unika swoich błędów, wynikających z niskich kompetencji.*
- S2 – trenowanie - jest to kombinacja zachowania mocno dyrygującego i mocno wspierającego – przy tym stylu przełożony bardzo uważnie obserwuje oznaki rozczerowania i zniechęcenia pracownika - *dzięki wysokiemu wymiarowi wsparcia ale i dyrygowania pracownik szybko pokonuje ten etap rozwoju; pracownikowi wyjaśnia się dlaczego należy wykonać dane zadanie i dlaczego w dany sposób.*
- S3 - wspieranie – kombinacja zachowania mocno wspierającego ze słabo dyrygującym – przełożony i pracownik wspólnie podejmują decyzje, zadaniem przełożonego jest dokładne słuchanie pracownika,

dodawanie mu odwagi oraz wspieranie - *pracodawca dodaje pracownikowi odwagi, rozmawia o jego pomysłach i stara się zostawić jak najwięcej odpowiedzialności po jego stronie (pracownika).*

- *S4 – delegowanie* – zastosowanie tego stylu umożliwi pracownikom podejmowanie odpowiedzialności. Pracownik samodzielnie wyznacza sobie cele, planuje swoje postępowanie oraz podejmuje odpowiednie decyzje - *pracownik – kompetentny i doświadczony – potrzebuje zwierzchnika, który da mu „wolną rękę”.*

90. Przywództwo transformacyjne: charakterystyka, możliwości zwiększania.

Jest procesem, w którym wizja organizacji zostaje sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę, w udany sposób posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich związanych ze sobą elementach:

- ponadprzeciętnych zdolnościach spostrzegania rodzaju, szerokości i istotności sił zmierzających do zmiany
- zdolności do tworzenia wizji, która zmobilizuje organizację do zmierzania w wyznaczonym kierunku
- mobilizacji i inspirowania uczestników organizacji do działania oraz do instytucjonalizacji zmiany koniecznej do implementacji wizji.

Lider transformacyjny ma unikatową zdolność odszukiwania słabych sygnałów, nowych trendów i wzorców, na podstawie których buduje swoją wizję. Poszukuje nowych szans i stara się przetransformować zagrożenia w okazje, dzięki odpowiednio wcześniej podjętym działaniom. Taki przywódca potrafi pokonać zagrożenia, które dyskwalifikują przeciętnych liderów.

Umiejętności lidera transformacyjnego: (podstawy przywództwa transformacyjnego)

- zapewnia wizję swojej organizacji (ambitna, zbudowana na podstawowych wartościach i standardach organizacji)
- mobilizuje organizację do podążania w jej kierunku
- instytucjonalizuje proces zmian potrzebnych do realizacji wizji

Lider transformacyjny jest podtypem przywódcy transakcyjnego. Pojawia się on najczęściej w momencie zagrożenia dla organizacji – oferuje uczestnikom wizję, poczucie przynależności, a w zamian oczekuje zaangażowania, poświęcenia i wysiłku.

91. Przywództwo transakcyjne: charakterystyka, możliwości zwiększania.

Przywódca prowadzi nieustanną wymianę ze swoimi podwładnymi, co jest konsekwencją odmienności ich interesów; dąży do uzyskania jak najwyższej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu. Rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych oraz reaguje na zmieniające się sytuacje. Dzięki temu wywołuje lub zwiększa zaangażowanie podwładnych.

Typologie przywódców transakcyjnych:

- *przywódcy naturalni* – dysponują wrodzonymi predyspozycjami przywódczymi, postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie, doskonalili swe umiejętności przywódcze świadomie, mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom
- *przywódcy ukształtowani* – postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie, doskonalili swe umiejętności przywódcze świadomie, mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom
- *przywódcy potencjalni* – niedawno zetknęli się ze wzorcami przywództwa, uczą się umiejętności przywódczych, mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom
- *przywódcy potencjalni* – nie zetknęli się ze wzorcami lub stykali się z nimi w niewielkim zakresie, nie uczą się umiejętności przywódczych, chcą stać się przywódcami

Przywódcy transakcyjni traktują swoją organizację instrumentalnie, formalne nagrody i kary manipulują nimi w celu uzyskania pożądanego warunków, które wywołują pożądaną zachowania.

Wyróżnia się też przywódców: narcystycznych, zaborczych, uwodzicielskich, roztropnych.

Efektywny lider transakcyjny ciągle rozpoznaje, wywiera wpływ i spełnia zmieniające się oczekiwania podwładnych, jest w ciągłym pogotowiu, ponieważ umiejętność odczytywania oczekiwań jest podstawą jego przywództwa.

92. Kontrola jako funkcja zarządzania: pojęcie, opis procesu, rodzaje.

Kontrola – proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i koordynowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności, polega na porównaniu informacji o tym, co rzeczywiście następuje w trakcie wdrażania planu w życie, z preliminarzami, budżetami, programami, wzorcami opracowanymi podczas panowania.

- procedura tworzenia systemu kontroli (Newman):
 - zdefiniowanie pożądaných wyników
 - ustalenie wskaźników pomiaru wyników
 - ustalenie norm i standardów dla poziomu wyników i wskaźników
 - utworzenie sieci przepływu informacji i sprzężeń zwrotnych (przepływ informacji nie powinien być jednostronny)
 - ocena informacji i podjęcie działań korygujących
- metody kontroli:
 - ex-ante – wstępna, czy potrzebne środki są dostępne
 - sterująca – korekcja odchyień, zanim działanie dobiegnie końca
 - 0-1 – akceptująca-odrzucająca – warunki, które muszą być spełnione, aby działania mogły być kontynuowane
 - ex-post – końcowa – pomiar efektów działania
- funkcje kontroli:
 - *diagnostyczna*
 - *motywacyjna*
 - *profilaktyczna* – zapobieganie niekorzystnym zjawiskom

93. Kultura organizacyjna: pojęcie i poziomy (model E.Scheina).

Kultura organizacyjna – zespół dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty.

- *model kultury E. Scheina*
 - **artefakty** (widoczne i uświadomione)
 - **normy i wartości** (częściowo widoczne i uświadamiane) – deklarowane, przestrzegane
 - **założenia** (niewidoczne i nieuświadamiane)
- artefakty – sztuczne wytwory danej kultury:
 - **językowe** (język, mity, legendy)
 - **behawioralne** (ceremonie, rytuały)
 - **fizyczne** (sztuka, technologia, przedmioty materialne)

94. Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji: charakterystyka ogólna.

Zarządzanie międzynarodowe i globalne jest konsekwencją pojawienia się coraz większej liczby globalnych przemysłów. Przemysły globalne zaś to takie, w których pozycja konkurencyjna firmy na rynku jednego kraju jest w poważnej mierze uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach wielu innych krajów.

Globalizacja – integracja ekonomiczna w skali globu wyrażająca się w konsolidacji rynków międzynarodowych i regionalnych w rynek globalny, w ujednoczeniu wzorców konsumpcji i standardów technicznych.

Proces globalizacji międzynarodowego biznesu wspierają następujące czynniki:

- integracja systemów walutowych
- światowy system handlowy
- pokój światowy
- rozwój ekonomiczny wielu krajów
- postęp komunikacyjny
- korporacje międzynarodowe

95. Specyfika zarządzania międzynarodowego. (s. 658)

Zarządzaniem międzynarodowym jest takie zarządzanie, którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju.

Podstawową przesłanką umiędzynarodowienia zarządzania jest konkurencja w coraz większej liczbie działów i sektorów.

96. Źródła przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

- *globalna konfiguracja* – polega na lokowaniu poszczególnych rodzajów działalności firmy w tych miejscach globu, gdzie mogą być realizowane najbardziej efektywnie (np. produkcja tam gdzie tania siła robocza)
- *globalna koordynacja* – taki dobór serii powiązań, współpracy i uzgodnień pomiędzy jednostkami wewnętrznymi firmy i jej zewnętrznymi partnerami w różnych krajach, który maksymalizuje przewagę konkurencyjną firmy na konkretnym rynku
- *korzyści skali* – pozwalają na obniżanie kosztów jednostkowych, nieosiągalne dla małych, lokalnych producentów oraz umożliwiają olbrzymie finansowanie badań i rozwoju, marketingu i reklamy
- *korzyści zasięgu* – wynikają z branżowego zróżnicowania większości najważniejszych firm globalnych, które działają w kilku przemysłach blisko ze sobą powiązanych
- *korzyści doświadczenia* – wynika ze zdolności uczenia się organizacji na podstawie doświadczeń wyniesionych z różnych krajów i różnych rynków (np. AIG w Czechach)
- *uprzywilejowany dostęp do rynków pieniężnych i kapitałowych* – wiąże się z coraz częstszym i silniejszym zaangażowaniem firm międzynarodowych w przemysł usług finansowych