Pytania na egzamin OiZ:

1. Pojęcie zarządzania (definicja)

Zarządzanie to działanie kierownicze, obejmujące następujące działania: planowanie, organizowanie, kontrolowanie i przewodzenie. Są to tzw. funkcje zarządzania.

2. Funkcje zarządzania w teorii i praktyce

Planowanie: Określenie celów organizacji i decydowanie o wyborze najlepszego sposobu realizacji danych założeń. Planowanie można rozróżnić ze względu na ramy czasowe: plany strategiczne (długookresowe), plany taktyczne (średni okres), plany operacyjne (bieżące).

Organizowanie: Proces porządkowania, przydzielania, koordynowania działań i zasobów poszczególnym członkom organizacji, nawiązanie współpracy w ramach określonej struktury stosunków, wprowadzenie określonego ładu. Jest to takie zagospodarowanie, które w najlepszy sposób pozwoli zrealizować określony plan.

Przewodzenie: Proces przewodzenia oraz motywowania kadry pracowniczej organizacji. Określa sposób kierowania podwładnymi, a także stosunki kierownika z pracującymi dla niego ludźmi. Zadaniem kierownika jest zachęcanie do wspólnego wykonywania potrzebnych zadań i wspólnego osiągania celów wytyczonych w funkcjach planowania i organizowania. Problematyka kierowania opiera się na trzech głównych podejściach:

* atrybutowym - zajmującym się identyfikacją cech charakterystycznych dla skutecznego kierownika,
* behawioralnym - akceptującym określające zachowania kierowników oraz
* sytuacyjnym - określającym model postępowania menedżerów ze względu na specyfikę określonej organizacji.

Kontrolowanie: Końcowa faza zarządzania, proces zmierzający do zapewniania, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. Jest to obserwacja i systematyczne wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów. W sytuacji, gdy jakaś część organizacji nie działa zgodnie z założeniami, zadaniem kierownika jest identyfikacja przyczyny takiej sytuacji oraz natychmiastowe wszczęcie postępowania naprawczego mającego na celu poprawę stanu organizacji.

Spełnia wiele ważnych funkcji:

* porównuje rzeczywiste wyniki z planowanymi
* koryguje błędy
* wpływa na kształt przyszłych działań

3. Kierownik - umiejętności, kompetencje

Rodzaje umiejętności kierowniczych:

Robert L.Katz wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności kierowniczych:

* techniczne - zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności,
* społeczne - zdolność do współpracy i nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania,
* koncepcyjne - umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania interesów i działalności organizacji.

Rodzaje kierowników:

* naczelne kierownictwo – myślenie głównie koncepcyjne - polityka
* kierownicy szczebla średniego – myślenie głównie społeczne – taktyczne na operacje
* kierownicy niskiego szczebla – myślenie głównie techniczne – proste zadania

4. Potencjał i efekty organizacji

Potencjał organizacji określa, czym dana organizacja zajmuje się i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądanych wyników. Na potencjał organizacji składają się takie kryteria jak:

* Przywództwo
* Strategia i planowanie
* Pracownicy
* Partnerstwo i zasoby
* Procesy
* Przywództwo – działania liderów organizacji w celu:

1. Określenia celu organizacji,
2. Stworzenia warunków, w których podejmowane zadania są realizowane w sposób wyróżniający się,
3. Wytyczenia kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie wizji i misji organizacji,
4. Motywowania pracowników,
5. Stworzenia systemu zarządzania organizacją,
6. Analizy wyników i przygotowania zmian usprawniających funkcjonowanie organizacji.

* Strategia i planowanie – odzwierciedlają podejście organizacji do modernizacji i innowacji. Jest to część cyklu planuj-wykonaj-sprawdź-działaj.
* Pracownicy – najcenniejszy zasób organizacji. Sposób w jaki pracownicy wzajemnie oddziałują na siebie oraz zarządzają dostępnymi zasobami decyduje o sukcesie organizacji.
* Partnerstwo i zasoby – planowanie i zarządzanie relacjami partnerskimi wpływa bezpośrednio Ne realizację strategii i procesów, które mają miejsce w organizacji. Relacje partnerskie są ważnym czynnikiem skutecznego funkcjonowania organizacji, jednakże nie mniej ważne są takie zasoby jak finanse, infrastruktura itp.
* Procesy – to określone sposoby wykonywania zadań organizacji, które możemy podzielić na:

1. Podstawowe, które mają decydujące znaczenie dla dostawy produktów i usług,
2. Zarządcze, które związane są ze sterowaniem organizacją,
3. Pomocnicze, które związane są z dostawą niezbędnych zasobów.

5. Model japoński, amerykański i europejski - charakterystyka

Amerykański styl zarządzania - model liberalny

* Właściciel ma pozycję najmocniejszą

- Suwerenność w kwestiach dotyczących kapitału i doboru kadry kierowniczej

- Załoga - pozycja najsłabsza

* Zasada zarządzania ludźmi "Angażuj i zwalniaj"

- Zaleta: mobilność i elastyczność wolnego rynku pracy, łatwe wprowadzanie zmian

- Wada: silne napięcie w firmie, szybka fluktuacja kadr

* Zasada "kija i marchewki"
* Częste innowacje
* Podejście: Wyższa jakość to wyższe koszty

Europejski styl zarządzania - model biurokratyczny

* Wiele przepisów - standaryzacja działań
* Silne związki zawodowe
* Państwo zaangażowanie w regulacje rynku pracy
* Załoga współuczestniczy w procesie zarządzania firmą
* Pracodawcy zjednoczeni w związki
* Przedsiębiorca opiera swoją pozycję na wypracowanej reputacji jako menadżer
* Słaba innowacyjność przedsiębiorcy
* Słaba fluktuacja kadr, wyrównane płace

Japoński styl zarządzania - filozofia kaizen (kaizen - ciągłe doskonalenie)

* Sam proces dochodzenia do celu jest tak samo ważny jak cel
* Nie wolno się zatrzymywać - tysiąc drobnych kroków może doprowadzić do większego sukcesu niż skoki innowacyjne
* Kaizen zaczyna się i kończy na ludziach - skupienie się na ludziach - szkolenia, motywowanie, zaangażowanie

6. Prawa, reguły i zasady w nauce o organizacji i zarządzaniu (teoria i przykłady)

7. Potencjał i … (nie zdążyłem zanotować)

8. (Prawdopodobnie[!] było jeszcze jedno pytanie, ale nie zanotowałem)

9. Organizacja i jej otoczenie

Otoczenie bliższe i dalsze = makroekonomiczne

Ootoczenie bliższe = ot. konkurencyjne = ot. przemysłowe = mikrootoczenie

Otoczenie zewnętrzne dalsze:

* Ogólne otoczenie większości organizacji ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno- kulturowy, polityczno- prawny i międzynarodowy.

Otoczenie zewnętrzne bliższe:

* konkurenci, klienci, dostawcy, sojusznicy strategiczni

Otoczenie wewnętrzne:

* Właściciele organizacji, zarząd, pracownicy, otoczenie fizyczne i kultura

a. Wpływ otoczenia bliższego na funkcjonowanie organizacji

Bezpośredni, zwykle łatwy do uchwycenia i przewidzenia wpływ na daną organizację, np. zerwanie umowy przez dostawcę surowców, silna konkurencja

b. Wpływ otoczenia dalszego na funkcjonowanie organizacji

Często rozłożony w czasie, bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji. Niezależny od działań organizacji. Np. wojny, klęski żywiołowe, dostępność surowca

10. Modelowe ujęcie organizacji (teoria i praktyka)

Model Leavitta

W 1965 roku H.J. Leavitt sformułował model organizacji, który nazywany jest również "diamentem Leavitta". Zakłada on, że organizacja jest złożonym uporządkowanym systemem zbudowanym z czterech elementów: zadań, techniki, struktury i ludzi. Elementy te można również pogrupować ze względu na ich społeczny i techniczny wymiar. Między tymi czynnikami zachodzą wzajemne relacje. Leavitt zauważył, że są one wszystkie ze sobą powiązane i oddziaływają między sobą. Zmiana jednego z elementów systemu prowadzi do zmiany pozostałych trzech. Konsekwencją takiego rozumienia organizacji jest potrzeba uwzględnienia oddziaływania planowanej zmiany na każdy z tych czterech elementów.

System stworzony przez Leavitta stanowił podstawę do myślenia o organizacji jako wieloczynnikowym systemie.

* Zadania i cele - zbiór działań jakie muszą być zrealizowane ze względu na przyjęte cele organizacji w określonym przedziale czasu. Jest to misja i wizja organizacji, cele, środki i metody, hierarchie celów.
* Technika (technologia) - obejmuje sposoby i metody produkcji, dystrybucji i podejmowania decyzji w procesie realizacji celów, stanowiących kombinację umiejętności i wiedzy (know-how).
* Struktura - określa relacje i stosunki pomiędzy poszczególnymi elementami podsystemu. Może to być podział pracy, procedury, regulaminy, hierarchia, schemat organizacyjny.
* Ludzie - uczestnicy organizacji czyli pracownicy, członkowie grup, kadra zarządzająca i współpracownicy razem z ich całą wiedzą, zdolnościami, wartościami, zainteresowaniami, potencjałem fizycznym, systemem wartości. Do kategorii tej zalicza się też stosunki międzyludzkie.

11. Szkoła klasyczna, behawioralna i ilościowa - charakterystyka porównawcza

Szkoła klasyczna: Wg tego nurtu traktuje się zarządzanie jako działalność występującą w wielu dziedzinach życia gospodarczego i społecznego obejmującą m. in. praktyczną umiejętność z zakresu wszystkich funkcji zarządzania. takie podejście uzasadnia nazwę: szkoła uniwersalistyczna. Wielu określa ją mianem klasycznej, głównie z tego powodu że jest ona jednym z podstawowych nurtów inicjujących nauki zarządzania. Zarządzanie jest umiejętnością której można się nauczyć

Szkoła behawioralna: U jej podstaw leży nauka o człowieku i jego potrzebach. Sądzono, że aby pracownik był wydajny, musi być odpowiednio motywowany by samemu dążyć do doskonalenia swoich umiejętności. Wiadomo było, że człowiekiem kieruje pewna hierarchia, u której podstaw leży fizjologia i bezpieczeństwo, zaś u góry potrzeby ego i samorealizacja.

Szkoła ilościowa: rozwinęła się w trakcie II wojny światowej. W tej szkole bardzo ważną funkcję pełnią obliczenia matematyczne, ekonomiczne i statystyczne, które mają na celu przewidywanie przyszłych zdarzeń. Nie koncentruje się na człowieku. Koncentruje się na funkcjach zarządzania takich jak: planowanie i kontrola

12. Funkcja diagnostyczna, wyjaśniająca i prognostyczna

Diagnostyczna: Wykryń i określić stan rzeczy i przyczynę: dlaczego tak jest, jaki będzie końcowy rezultat, jak wpłynąć na zmianę procesu

Prognostyczna: Proces wprowadzania zmian w badany przedmiot i obserwowanie zachodzących zmian, wybranie czynnika eksperymentalnego, ustalenie kierunku zmian

Wyjaśniająca:

13. Organizacja i zarządzanie jako nauka interdyscyplinarna

korzysta z dorobku wielu dziedzin (nauki społeczne i techniczne). Interdyscyplinarność ta oznacza istnienie wspólnego pola z dyscyplinami:

- obiekt badań (organizacja)

Społeczne – socjologia, ekonomia, psychologia

Techniczne – mechanika i fizyka

Stosowane metody badawcze

- wielowątkowość – w jej ramach można wskazać wiele różnych kierunków, szkół i podejść

14. Kierunek systemowy, dynamicznego zaangażowania i sytuacyjny - charakterystyka porównawcza

Kierunek systemowy: W spojrzeniu systemowym na organizację zachodzi wymiana między nią a otoczeniem. Polega ona na tym, że otoczenie zasila organizację w czynniki materialne (ludzie, materiały, urządzenia, pieniądze) i niematerialne (informacje, metody, technologie i inne) a organizacja zaopatruje otoczenie w dobra i usługi materialne, niematerialne i inne wartości. Jeżeli organizacja nie zaspakaja potrzeb otoczenia, czyli wymiana jest pasożytnicza , to powinna przestać istnieć. Jeżeli organizacja nie przynosi zysku, powinna zostać zreorganizowana i poddana działaniom naprawczym, w wyniku czego mogą nastąpić dwa efekty - bankructwo lub rentowność.

Kierunek sytuacyjny: organizacje różnią się między sobą i w związku z tym wymagają dostosowania zasad, technik zarządzania wyłącznie do siebie; organizacja nie powinna kierować się wyłącznie jednym systemem filozofii

Kierunek dynamicznego zaangażowania polega na szybkim dostosowywaniu się do warunkow zmieniajacych sie w czasie.

15. Istota planowania

Poprzez planowanie zmierza się do ustalenia najkorzystniejszych celów działania firmy oraz do wyboru najskuteczniejszych metod i środków umożliwiających osiągnięcie tych celów w bliższej lub dalszej perspektywie.

16. Metody wykorzystywane w procesie planowania

Analiza otoczenia – szanse i zagrożenia, analiza organizacji – mocne i słabe strony

17. Analiza SWOT - teoria i praktyka

Technika analityczna SWOT polega na posegregowaniu posiadanych informacji o danej sprawie na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

* S (Strengths) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu,
* W (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu,
* (Opportunities) – szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany,
* T (Threats) – zagrożenia: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Wreszcie – informacja, która nie może być poprawnie zakwalifikowana do żadnej z wymienionych grup, jest w dalszej analizie pomijana jako nieistotna strategicznie.

18. Pojęcie strategii i zarządzania strategicznego

Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i

przyjęcie takich kierunków działania, oraz alokacja takich

zasobów, które są niezbędne do realizacji tych celów

Zarządzanie strategiczne to całościowa koncepcja zarządzania, która –

w obliczu burzliwości otoczenia, poprzez kreatywną do niego adaptację –

zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i

znalezienia skutecznych przewag konkurencyjnych, zapewniających

przetrwanie i realizację założonych celów przedsiębiorstwa

19. Strategia operacyjna (pojęcie, elementy składowe, przykład praktyczny)

Strategia operacyjna:

- obejmuje długi okres - od 5 do 10 lat

- określa ogólny kierunek działania, pozostając jednocześnie wiele wariantowych możliwości postępowania,

- koncentruje się na jednym obszarze operacyjnego funkcjonowania firmy,

- podejmowane bieżące decyzje w firmie nie mogą podważyć preferowanego obszaru,

20. Funkcje organizowania (istota i zakres)

Funkcja organizowania – proces, którego celem jest uzyskanie stanu instytucji, w którym jej członkowie będą wspólnie działać w sposób zapewniający sprawną realizację celów instytucji. Realizacja tej funkcji następuje przez tworzenie struktur organizacyjnych określających działania zespołowe, podział pracy zarówno w zakresie działań kierowniczych jak i wykonawczych itp.

21. Pojęcie struktury (spłaszczona i wysmukła)

W strukturze wysmukłej istnieje wiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest mała, komórki są niewielkie, za to duża ilość menedżerów różnego stopnia. W strukturze spłaszczonej jest niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża a komórki organizacyjne są o wiele bardziej liczne niż w strukturze wysmukłej.

Plusami struktury spłaszczonej jest duża samodzielność pracowników. Minusem zaś może być to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji może podejmować działania nie zawsze zgodne z celami organizacji.

22. Proces tworzenia stanowiska pracy (teoria + przykład praktyczny)

Na proces tworzenia stanowiska pracy składa się wszystko, co dąży do podzielenia organizacji na mniejsze części składowe. Korzyści z podziału pracy: wzrost wydajności, brak marnotrawienia czasu, wyspecjalizowane narzędzia pracy, obniżenie kosztów szkolenia pracowników

23. Pojęcie ergonomii - ergonomia, jako nauka interdyscyplinarna

Ergonomia jest to interdyscyplinarna nauka stosowana,

zmierzająca do optymalnego dostosowania narzędzi,

maszyn, urządzeń, technologii, organizacji i materialnego

środowiska pracy oraz przedmiotów codziennego użytku

do wymagań i potrzeb fizjologicznych, psychicznych

i społecznych człowieka.

24. Projektowanie organizacyjne i jego parametry (schemat)

Projektowanie organizacyjne to integracja ludzi, procesów, informacji i technologii. W sytuacji idealnej projekt jest dopasowany do ostatecznego celu, który organizacja ma zamiar osiągnąć

25. Pojęcie motywacji (istota, definicja, proces motywowania, czynniki motywacji, przykłady praktyczne)

Motywacja uwzględnia wszelkie czynniki wpływające na ludzi, aby zachwywali się w określony sposób. Wymienia się jej trzy składniki: kierunek (co dana osoba stara się zrobić), wysiłek (czyli jak bardzo się stara) i wytrwałość ( jak długo się stara). Motywację można traktowac jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani gdy spodziewają się, że ich postępowanie doprowadzi do osiągnięcia celu i tzw nagrody, która zaspokoi ich potrzeby

26. Motywacja w świetle trzech poznanych teorii (Maslowa i inne)

Maslow – mechanizm potrzeb, hierarchia, piramida.

27. Przywództwo - definicja, style zarządzania, istota przywództwa

Styl kierowania lub styl przywództwa – sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Styl przywództwa często jednak jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego oraz cech osobowościowych podwładnych oraz struktury zespołu pracowniczego.

Wybór stylu kierowania zależy od kierownika i podwładnych oraz czynników sytuacyjnych. Style kierowania zależą też od doświadczenia kierownika, jego wiedzy i cech osobowościowych.

Style:

demokratyczny – liczy się zdanie każdego pracownika

autorytarny – najbardziej efektywny z punktu biznesowego; lider mówi podwładnym gdzie mają dojść, ale nie mówi jak mają to zrobić, każdy członek zespołu zna swój cel, czuje się ważny

28. Cechy idealnego menedżera (wymienić, krótka charakterystyka)

Menedżer- to przede wszystkim osoba kierująca przedsiębiorstwem lub jego określonym działem, podejmująca

decyzje na własne ryzyko.

· solidność i uczciwość,

· zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń

· pracowitość,

· silna wewnętrzna motywacja,

· duża wyobraźnia,

· inteligencja,

· zdolność przewidywania,

· zdolność adaptacji do zmieniających się warunków,

· zdolność podejmowania szybkich decyzji i działań,

· skoncentrowanie na działaniach i osiąganych rezultatach,

· łatwość komunikowania się z ludźmi i umiejętność kontaktowania się z nimi,

· umiejętność pokonywania trudności,

· odwaga i energia, w tym gotowość do ryzyka,

· duży realizm i sprawność

29. Przywództwo transakcyjne a transformacyjne (definicje, różnice)

Przywództwo transakcyjne jest przywództwem narzędziowym. Pracownicy są jak narzędzia. Jeśli chcesz od nich uzyskać coś dodatkowego, jakiś ekstra wysiłek, musisz im dać coś dodatkowego - czyli zapłacić, dać podwyżkę, premię, lepszy samochód służbowy.

W modelu transformacyjnym wielką rolę odgrywa lider. To on musi zmotywować swoich pracowników, pociągnąć ich za sobą, by chcieli pracować. Praca powinna być dla podwładnych wyzwaniem, a nie przymusem.

30. Charakterystyka złego przywódcy

- przywódca który wszystko chce robić sam, bo nikt inny nie zrobiłby tego lepiej

- przywódca stosujący negatywną motywację, politykę terroru i zastraszania

- przywódca nie umiejący wziąć odpowiedzialności za swoje decyzje

- pesymista z założenia, to szef który swoją postawą odbiera motywację innym pracownikom

31. Pojęcie zmiany

Zmiana w strukturze organizacyjnej to różnica między dwoma jej stanami. Stan struktury organizacyjnej w dowolnej chwili to ogół jej cech w tej chwili.

Zmiany o małym i dużym zasięgu.

Przygotowanie zmiany, realizacja zmiany

32. Metody wykorzystywane w procesie zmian (reergineering, benchamarking, just in time, lean management)

Reengeneering to gruntowne zmiany w przedsiębiorstwie, mające na celu poprawę jego funkcjonowania

Benchmarking – porównywanie działania organizacji z najlepszymi w danym sektorze

Just in time – całkowite wyeliminowanie marnotrastwa, polegające na dostarczaniu każdemu procesowi wszystkich potrzebnych mu elementów w wymaganym momencie i w wymaganej ilości. Skutecznośc zależna jest od elastyczności dostawców i stałości klientów

lean management (szczupłe zarządzanie):

- określenie i tworzenie wartości dla klienta;

- ciągłe doskonalenie procesu poprzez eliminację marnotrawstw (z definicji 7 marnotrawstw);

- szacunek dla załogi, poprzez postawę przywództwa kadry zarządzającej.

5.02 – godz. 11:00 - egzamin