

Test na style kierowania

Liczba odpowiedzi „a”	A	1	2	3	4	5	6	7	8
	B	9	10	11	12	13	14	15	16
	C	17	18	19	20	21	22	23	24
	D	25	26	27	28	29	30	31	32
	E	33	34	35	36	37	38	39	40
	F	41	42	43	44	45	46	47	48
	G	49	50	51	52	53	54	55	56
	H	57	58	59	60	61	62	63	64
		A	B	C	D	E	F	G	H
(1) Liczba odpowiedzi „b”									
(2) Liczba odpowiedzi „a”									
(3) = (1) + (2)									
(4)		+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4
(5) = (3) + (4) =66									

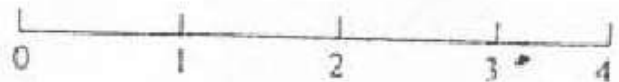
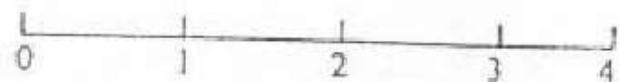
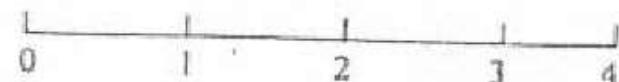
Parametr	Z	I	e
Zsumowanie liczby przy poszczególnych literach	C+D+G+H	B+D+F+H	E+F+G+H
Wynik			

Wynik	Do 29	30-31	32	33	34	35	36-37	>38
Zapis wektorowy	0	0,6	1,2	1,8	2,4	3	3,6	4

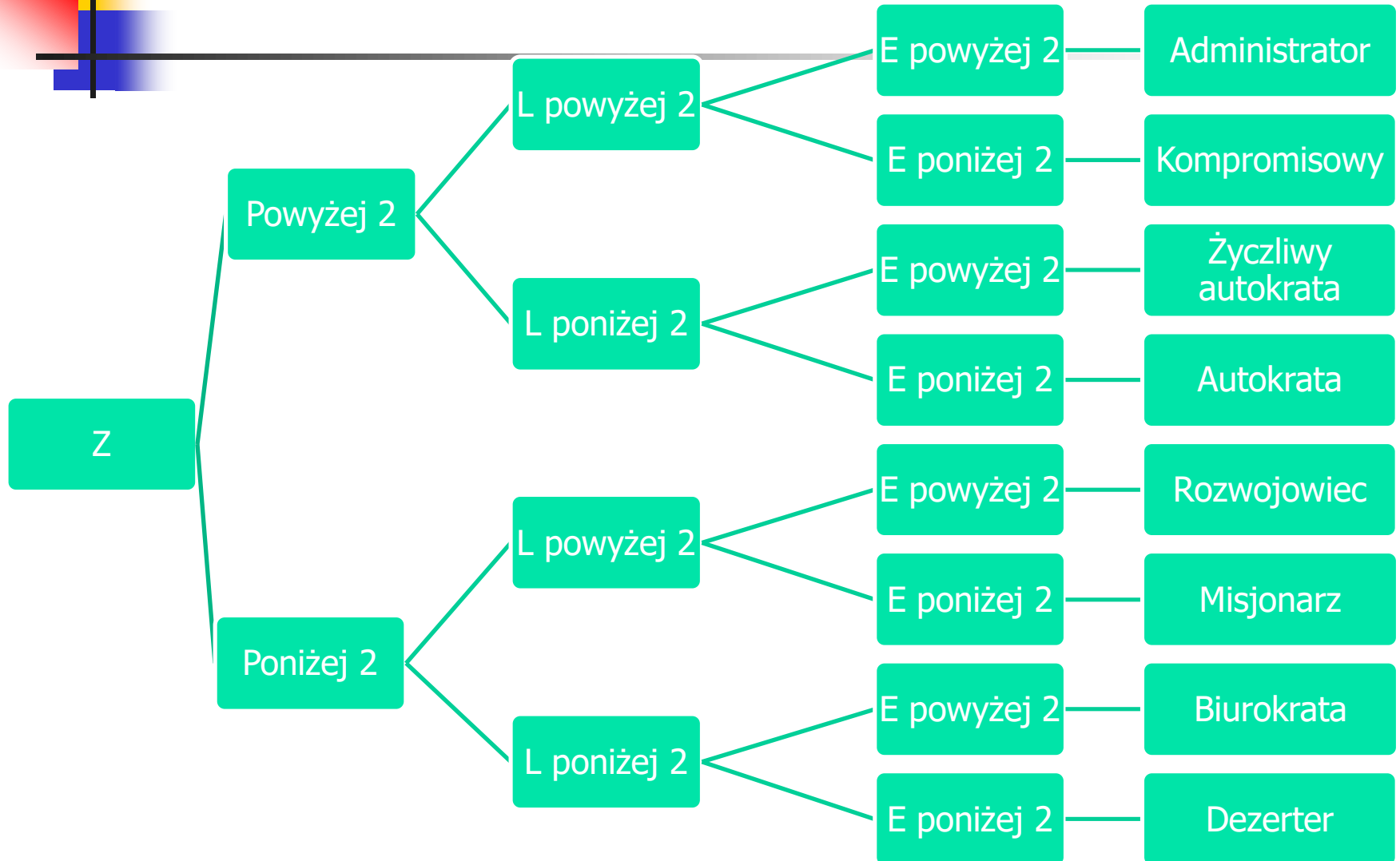
Z

L

E



Test na style kierowania - rozwiązanie



Separujący się (a)

- **DEZERTER-** „ucieczka„ od kierowania. Wiele problemów, które powinien rozwiązać bądź nie rozwiązuje wcale, bądź też przekazuje do rozwiązania innym. Przez otoczenie jest oceniany jako niezaangażowany w pracę.
- **BIUROKRATA-** przywiązuje wagę do formalnych procedur i kontroli podległego mu personelu. Przez otoczenie oceniany jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągnąć niezłe wyniki działania.

Poświęcający się (b)

- **AUTOKRATA-** dążący za wszelką cenę do wykonania zadań. Przez otoczenie oceniany jest jak nie mający zaufania do ludzi, apodyktyczny, nieżyczliwy, co sprawia, że trudno mu uzyskiwać dobre rezultaty, nie mówiąc już o klimacie wewnątrz kierowanego zespołu.
- **ŻYCZLIWY AUTOKRATA-** stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Tych ostatnich traktuje co prawda instrumentalnie, ale w miarę im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet przy ambitnych zadaniach.

Towarzyski (c)

- **MISJONARZ-** wkłada wiele wysiłku. Przede wszystkim w zapewnienie jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Przez otoczenie odbierany jest jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nie umiejący stawiać zadań, a bardziej jeszcze egzekwować ich wykonania.
- **ROZWOJOWIEC-** uważany jest za człowieka ufego, chętnie delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego zarazem o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukcesy tym większe, im bardziej zintegrowany jest zespół pracowniczy.

Zintegrowany (d)

- **KOMPROMISTA-** bardzo podatny na wpływy otoczenia. Lubi zgadzać się ze wszystkim i zawsze. Koncentruje się przede wszystkim na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając te o dużym horyzoncie czasu.
- **ADMINISTRATOR-** umie stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Kładzie nacisk na pracę zespołową. Potrafi skutecznie dobierać bodźce, co zapewnia mu skuteczność w realizacji zadań.



WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



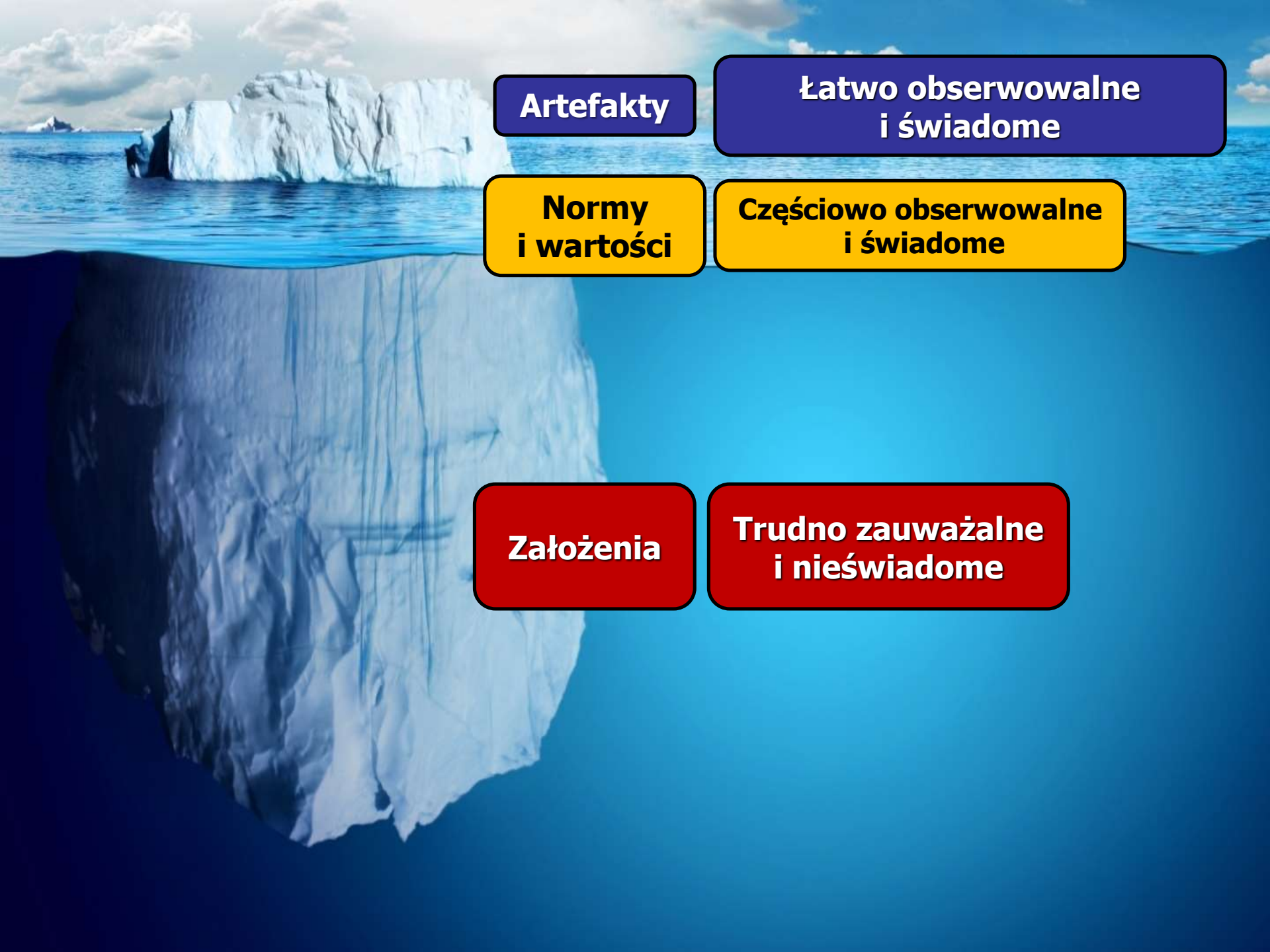
„Kultura organizacyjna”





Kultura organizacyjna - definicja

- **Kultura organizacyjna** - zbiór podstawowych **wartości i norm** postępowania, dominujący w danej organizacji, podbudowany **załoženiami** i przejawiający się poprzez **artefakty**.



Artefakty

**Łatwo obserwowalne
i świadome**

**Normy
i wartości**

**Częściowo obserwowalne
i świadome**

Założenia

**Trudno zauważalne
i nieświadome**



Artefakty językowe

- **to work judo (uprawiać džudo):**
 - sztuka spychania pracy na kogoś innego, przy zachowaniu pozorów nieunikania owej pracy
- **flat food (płaskie jedzenie):**
 - artykuły z automatu które można precyzyjnie przecisnąć pod drzwiami koledze, który do późna pracuje nad ukończeniem pilnego projektu
- **eating your own food (zjadanie własnego jedzenia):**
 - strategia używania własnego oprogramowania/ własnych produktów już we wczesnych etapach testowania nawet jeśli proces ten jest niezbyt przyjemny



Artefakty językowe

- **facemail („poczta twarzy”):**
 - rozmowa twarzą w twarz
- **death march (marsz śmierci):**
 - końcowe odliczanie przed wypuszczeniem na rynek nowego produktu



Artefakty językowe

- **Ifologia stosowana**

- rozwiązywanie problemów w sposób nie do zaakceptowania przez programistę. Brak próby faktycznej naprawy błędu w kodzie. Obchodzenie problemów poprzez dostawianie setek **ifów**

- **Korki**

- rdzenni pracownicy (KOREAŃCZYCY)

- **Iśie**

- pieszczotliwa nazwa na problemy do rozwiązania

Artefakty behawioralne



A.



B.



C.



D.

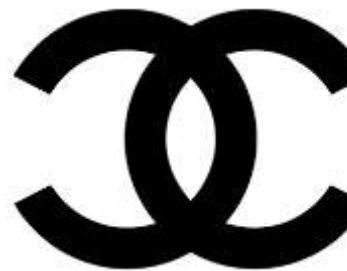
Artefakty fizyczne



A.



B.



C.



D.



E.



F.



G.



H.

Artefakty fizyczne



A. bp



B. Starbucks



C. Chanel



D. DreamWorks



E. Wikipedia



F. Nestlé



G. NBC



H. Michelin









Ćwiczenie 1

- Podaj przykłady artefaktów składających się na kulturę organizacyjną PJATK





POLSKO-JAPONSKA WYŻSZA SZKOŁA TECHNIK

ポーランド日本情報工科大学



Normy i wartości

- Zbyt często mające charakter drętwych banałów zaczerpniętych z „uniwersalnej listy cnót”
- **Istota wartości** – ukierunkowanie pracowników na właściwe zachowania; aby były skuteczne muszą być spójne z misją
- Deklaracja wartości jest szczególnie ważna w dojrzałych organizacjach pragnących utrwalić swoją tożsamość, która doprowadziła je do sukcesu



Normy i wartości

Misją Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego jest służenie rozwojowi gospodarczemu i intelektualnemu polskiego społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich, gospodarki żywnościowej i szeroko rozumianego środowiska naturalnego. Stawiamy sobie za cel prowadzenie na najwyższym poziomie badań naukowych i kształcenia oraz działalności wdrożeniowej.

Podstawą tożsamości i sukcesów naszej Uczelni są wartości takie jak: **profesjonalizm, dbałość o jakość, pracowitość** oraz **innowacyjność**.



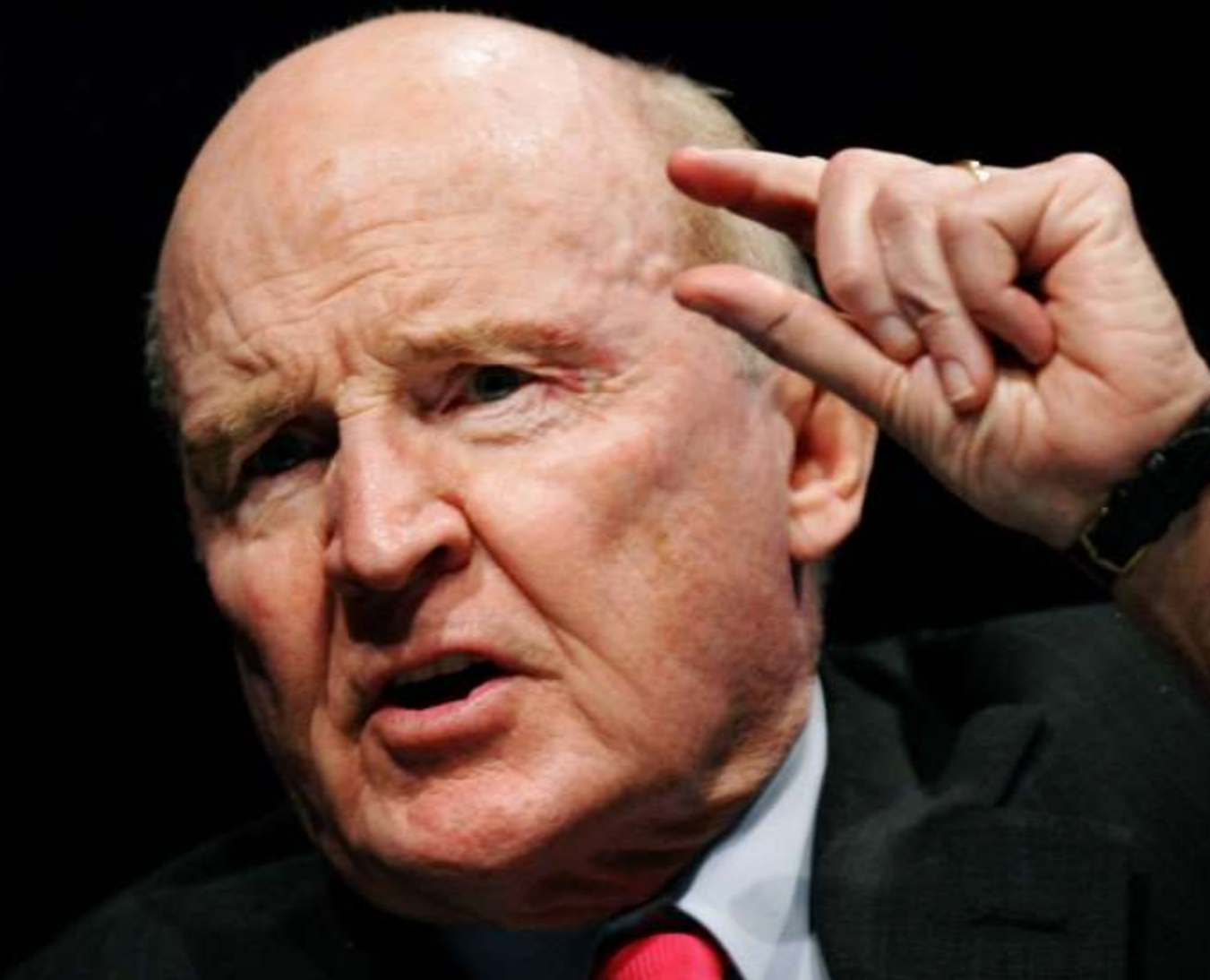
Założenia

- Założenia są odpowiedzialne za to jak pracownicy myślą i jak odczuwają
- Założenia odnoszą się m.in. do:
 - **natury ludzi** („ludzie są pracowici”)
 - **relacji międzyludzkich** („stosunki z innymi oparte są na rywalizacji/współpracy”)
 - **natury rzeczywistości** („wypadki w pracy zawsze będą się zdarzały”)
- Założenia znajdują odzwierciedlenie w stosowanej przez firmę polityce presonalnej



Modele polityki personalnej

MODEL SITA	MODEL KAPITAŁU LUDZKIEGO
I. OTWARTOŚĆ WOBEC ZEWNĘTRZNEGO RYNKU PRACY	
<ul style="list-style-type: none"> Duża (przeważa rekrutacja zewnętrzna) 	<ul style="list-style-type: none"> Mała (przeważa rekrutacja wewnętrzna)
II. WEJŚCIE DO ORGANIZACJI	
<ul style="list-style-type: none"> Na każdym etapie kariery zawodowej Decyduje dotychczasowa i przewidywana wydajność w okresie po zatrudnieniu 	<ul style="list-style-type: none"> Na początku kariery zawodowej Decyduje potencjał dalszego rozwoju
III. ROZWÓJ ZAWODOWY	
<ul style="list-style-type: none"> Przysposobienie do pełnienia określonej roli zawodowej Brak rozwiniętego planowania karier i systemu rozwoju potencjału społecznego 	<ul style="list-style-type: none"> Inwestowanie w kapitał ludzki Promowanie najzdolniejszych pracowników Organizacja rozwija system planowania karier i tworzy ścieżki kariery
IV. WYJŚCIE Z ORGANIZACJI	
<ul style="list-style-type: none"> Wysoka rotacja personelu Odchodzą ci, którzy przegrywają w rywalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> Niska fluktuacja kadr Organizacja stara się prowadzić pracownika aż do emerytury





Test

- 1. Schein wykorzystał metaforę, aby zilustrować pojęcie kultury organizacyjnej**
- A. cebuli
 - B. góry lodowej
 - C. pajęczyny
 - D. drabiny



Test

2. Jakiej organizacji logo zamieszczono na slajdzie?

A.WHO

B.WTO

C.UNICEF

D.UNESCO





Test

3. Artefakty są:

- A. sztucznym tworem kultury organizacyjnej
- B. elementem kultury organizacyjnej, który jest łatwy do zmiany
- C. są tym co się widzi, słyszy i czuje, w danej organizacji
- D. wszystkie z powyższych



Test

4. Marta jest zatrudniona w firmie produkującej napoje i ma swobodę w opracowywaniu nowych smaków i koncepcji napojów gazowanych skierowanych do nastolatków. Jeśli jeden z jej nowych napojów nie znajdzie uznania podczas testów, nie jest ona karana i jest zachęcana do opracowywania nowego napoju. Jej organizacja przypisuje wysoką wartość _____.

- A. dbałości o szczegóły
- B. konkurencyjności
- C. uczciwości
- D. innowacyjności



Test

1. B

2. A

3. D

4. D



Praca domowa

- **Przygotować krótki opis wybranej organizacji (bez podawania nazwy) wskazując na jej artefakty fizyczne, językowe.**

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

