

STACJONARNE STUDIA I STOPNIA – LICENCJAT
Wrocław / Ośrodki zamiejscowe
Specjalność: ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

ZAKRES EGZAMINU DYPLOMOWEGO 2010/2011

Pytanie/zagadnienie (Nazwa Przedmiotu)

1. Rodzaje i typy organizacji. (Nauka o organizacji)

Organizacje są bardzo złożone, różnią się między sobą, dlatego nie istnieje jedna typologia.

Najpopularniejszym podziałem jest podział według roli jaką organizacja spełnia w zaspokajaniu potrzeb społecznych:

- Gospodarcze – nastawione na zysk
- Użyteczności publicznej – szkoły publiczne, instytucje kulturalne, naukowe, z reguły niedochodowe
- Administracyjne – państwowe i samorządowe
- Militarne i policyjne – zapewniające bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne
- Społeczne – partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia
- Religijne – kościoły, klasztory, związki wyznaniowe

Podział ten nie jest rozłączny, np. organizacja religijna może prowadzić szkołę publiczną.

Podział wg Etzioni'ego (typ relacji między ludźmi a organizacja):

- Przymusowe – władza oparta jest na przymusie (włącznie z fizycznym), uczestnicy nie identyfikują się z organizacją, często są nastawieni wrogo, udział w niej nie zależy od woli uczestnika np. siły zbrojne, więzienia, obozy pracy
- Utylitarne – władza wynika z możliwości dysponowania środkami na nagrody dla uczestników np. organizacje gospodarcze, które posiadają pieniądze na realizację potrzeby pracowników (uzyskania wynagrodzenia)
- Normatywne – władza wynika z norm moralnych i przekonań ludzi, gdzie podporządkowanie się organizacji wiąże się z osobistym zaangażowaniem np. kościoły, partie polityczne

Inne kryteria podziału mogą być np.: charakter otoczenia organizacji, stosowana technologia, cechy struktury organizacyjnej, systemu zarządzania itp.

2. Teoria wyboru konsumenta – założenia, optimum konsumenta. (Mikroekonomia)

Teoria wyboru konsumenta to teoria opisująca zachowania konsumenta na rynku oraz wyjaśniająca działanie mechanizmu rynkowego w zakresie dystrybucji dóbr i kształtowania cen.

Optimum konsumenta – wyznacza się za pomocą dwóch linii:

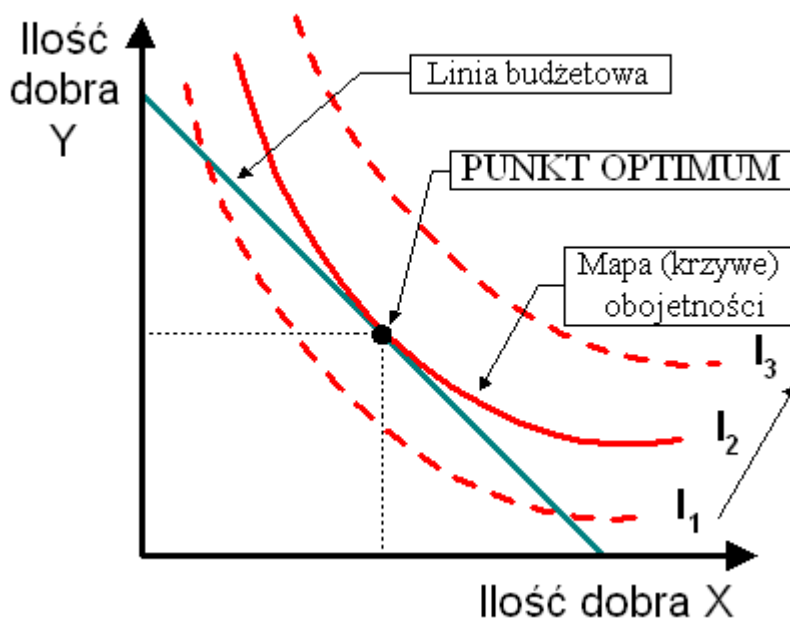
- Linia ograniczenia budżetowego – określa optymalną konsumpcję dóbr przy danym rozporządzanym dochodzie np. posiadamy 50zł, chleb kosztuje 5zł, piwo 10zł. Możemy sobie „pozwolić” np. na 10 chlebów i 0 piwa, 6 chlebów i 2 piwa, 0 chlebów i 5 piwa.
- Linia obojętności – pokazuje takie zestawienia dóbr, które dają konsumentowi takie samo zadowolenie (obojętne mu jest, który „koszyk” wybierze)

Punkt przecięcia się linii ograniczenia budżetowego i najwyższej położonej linii obojętności jest nazywane optimum konsumenta. Jest to koszyk dóbr, który da konsumentowi największe zadowolenie przy danym dochodzie.

Założenia:

- Konsument dąży do maksymalnego zaspokojenia swoich potrzeb
- Konsument wie czego chce
- Konsument dysponuje ograniczonym budżetem
- Konsument potrafi uszeregować różne koszyki kierując się maksymalną użytecznością

- Konsument woli mieć więcej, a nie mniej
- Jego gusta i upodobania oparte są na zdrowym rozsądku



3. Metody pomiaru koncentracji produkcji i kapitału oraz natężenia konkurencji. (Struktury rynku i ich regulacje)

Koncentracja – gromadzenie ludzi, obiektów itp. w jednym miejscu

Koncentracja produkcji - skupienie procesów produkcji w wyspecjalizowanych jednostkach lub na określonym terenie

Koncentracja kapitału – proces zwiększania siły ekonomicznej podmiotów gospodarczych poprzez rozwój spółek akcyjnych lub fuzje

Możemy wyróżnić następujące metody pomiaru:

- Współczynnik koncentracji – odsetek sprzedaży badanych firm (4,8 lub 20 największych) działających na danym rynku. Im wyższy tym większa jest dominacja niewielkiej grupy przedsiębiorców na rynku. Dzięki temu współczynnikowi możemy różnicować struktury rynkowe:
 - Współczynnik koncentracji $>90\%$ = efektywny monopol
 - Współczynnik koncentracji $>60\%$ = ścisły oligopol
 - Współczynnik koncentracji w zakresie $60-40\%$ = luźny oligopol
 - Współczynnik koncentracji $<40\%$ = efektywna konkurencja
- Wskaźnik Herfindahla – Hirschmana (HHI) – suma podniesionych do kwadratu udziałów rynkowych wszystkich przedsiębiorstw:
 - Wskaźnik jest tym wyższy im bardziej jest nierównomierny podział rynku, gdyż wartość udziału jest podnoszona do kwadratu
 - Im więcej przedsiębiorstw działa na rynku tym wartość wskaźnika jest niższa

4. Wpływ polityki konkurencji i polityki przemysłowej na działania przedsiębiorstwa rynku UE. (Przedsiębiorstwo na rynku UE)

Polityka konkurencji – polityka mająca na celu stworzenie i utrzymanie systemu uczciwej konkurencji na rynku UE, dotyczy głównie takich działań przedsiębiorstw jak: zawieranie porozumień, nadużywanie dominującej pozycji oraz fuzji. Celem tej polityki jest niedopuszczenie do wykorzystywania dominującej pozycji na rynku.

Polityka przemysłowa – całokształt działalności państwa mającej na celu zwiększenie zdolności konkurencyjnej przemysłu na rynkach zagranicznych, stymulowanie zmian strukturalnych w przemyśle, poprawę efektywności wykorzystania zasobów czy pobudzanie aktywności

innowacyjnej w przemyśle. Polityka ta musi być realizowana w sposób nie zaburzający konkurencji, aby ograniczyć interwencjonizm państwowy.

Celem tej polityki jest wspieranie postępu naukowo-technicznego, rozwoju przemysłów strategicznych, restrukturyzacja przemysłów tradycyjnych, pobudzanie i restrukturyzacja przemysłu w regionach opóźnionych w rozwoju.

Polityka konkurencji realizuje swoje cele przez:

- Zakaz porozumień ograniczających konkurencję – zakaz porozumień horyzontalnych (między przedsiębiorstwami działającymi na tym samym szczeblu) i wertykalnych (między przedsiębiorstwami działającymi na różnych szczeblach i nie konkurującymi ze sobą bezpośrednio) mających na celu zapobieganie (eliminowanie), ograniczenie oraz zniekształcanie konkurencji. Nazywany jest też zakazem karteli.

Zakaz ten dotyczy porozumień:

- Cenowych – wspólnego ustalania cen zakupu i zbytu
- Kontygentowych – ograniczających wielkość produkcji i zbytu lub postęp technologiczny
- O podziale rynku lub źródeł zaopatrzenia
- Dyskryminacyjnych – nierównego traktowania partnerów handlowych mimo równorzędnych umów handlowych
- Wiązanych – wymuszania na partnerach dodatkowych zobowiązań, nie mających związku z głównym przedmiotem umowy

Naruszenie zakazu rodzi różnorodne skutki. Z punktu widzenia prawa porozumienia stają się nieważne. Komisja Europejska może nakazać natychmiastowe zaniechanie i nałożyć karę pieniężną. Dodatkowo naruszenie zakazu upoważnia do występowania o odszkodowanie osoby pokrzywdzone.

- Zakaz nadużywania pozycji dominującej – bezwarunkowy zakaz wszelkiego nadużywania pozycji dominującej na rynku, jeżeli takie działanie może negatywnie wpływać na handel pomiędzy państwami członkowskimi.
- Zakaz nadmiernej koncentracji – łączenie działalności różnych przedsiębiorstw pozwala np. na bardziej efektywne opracowywanie nowych technologii czy redukcję kosztów, jednak niektóre połączenia mogą zmniejszać konkurencję na rynku, zwykle przez wykreowanie lub wzmocnienie gracza dominującego.
- Liberalizację zmonopolizowanych sektorów gospodarki – demopolizacja rynku, ograniczanie działań państwa
- Monitorowanie pomocy państwa – zgodnie z prawem wspólnotowym wszelka pomoc państwa jest niedopuszczalna, jeżeli prowadzi do naruszenia prawidłowej konkurencji w handlu między krajami członkowskimi. Istnieje jednak kilka wyjątków, dla których to prawo nie jest stosowane:
 - Wsparcie rozwoju ekonomicznego terenów, gdzie występuje szczególnie niski standard życia lub występuje poważne bezrobocie
 - Promowanie realizacji projektów ważnych dla wspólnego interesu europejskiego
 - Ułatwianie rozwoju pewnych obszarów, jeżeli nie wpływa to negatywnie na warunki handlu między krajami członkowskimi

Można wymienić następujące instrumenty realizacji polityki przemysłowej:

- Finansowanie lub współfinansowanie badań i rozwoju, kształcenia kadr i szkolenia zawodowego, rozwoju regionalnego, infrastruktury, ochrony środowiska
- Programy rozwoju przemysłu
- Doradztwo
- Standardy i normy techniczne
- Promowanie prywatyzacji
- Zamówienia publiczne
- Systemy podatkowe poszczególnych krajów

5. Elementy organizacji – ludzie, technologie, procesy. (Podstawy zarządzania)

Ludzie – najważniejszy element organizacji, członkowie organizacji wraz ze swoją wiedzą, kwalifikacjami, systemem wartości i motywacją do pracy.

Technologie – środki za pomocą których organizacja osiąga pożądane wyniki. Zwykle definiuje się ją za pomocą:

- fizycznych przedmiotów obejmujących produkty i narzędzia oraz wyposażenie potrzebne do ich produkcji
- czynności lub procesów w produkcji
- wiedzy potrzebnej do użycia wyposażenia i narzędzi

Procesy – akty celowego działania człowieka, który za pomocą narzędzi nadaje określonym przedmiotom pracy określone cechy użytkowe np. proces zaopatrzenia, produkcji

6. Narzędzia Mix-u promocji – istota, elementy i ocena ich skuteczności (Podstawy marketingu)

Promocja – ogół działań i środków, poprzez które przedsiębiorstwo przekazuje informacje o produkcie i firmie, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt.

Elementy:

- Sprzedaż osobista – bezpośrednie oddziaływanie na indywidualną lub grupową decyzję o zakupie poprzez obustronny przepływ informacji. Polega na prezentowaniu przez sprzedawcę oferty podczas rozmowy z potencjalnym nabywcą w celu doprowadzenia do transakcji.
- Reklama – płatna forma bezosobowej komunikacji z potencjalnym nabywcą na temat przedsiębiorstwa, produktu lub usługi.
- Public relation – sposób komunikacji kierownictwa organizacji z otoczeniem, w celu utrzymania jak najlepszych stosunków i dobrego postrzegania naszej organizacji.
- Promocja sprzedaży – krótkoterminowe eksponowanie oferowanych produktów jako zachęta do zakupu, zazwyczaj w miejscu sprzedaży. Jest to zespół instrumentów mających na celu zwiększyć stopień atrakcyjności produktu wobec nabywcy i podnieść jego skłonność do zakupu.

Do oceny skuteczności można zastosować bardzo wiele wskaźników. Do najpopularniejszych należą:

- Zasięg przekazu- obliczana jest szacunkowa liczba osób do których przekaz reklamowy mógł dotrzeć
- Spontaniczna świadomość marki – służy do pomiaru stopnia zapamiętania marki przez konsumentów; obliczana jest poprzez podzielenie liczby osób, które spontanicznie wymieniły markę przez liczbę wszystkich badanych
- Wspomagana świadomość marki – analogiczna do spontanicznej, tyle że osoby są proszone o zaznaczenie marki na liście
- Kosztu dotarcia do 1000 odbiorców – obliczany jako koszt kampanii podzielony przez liczbę odbiorców i pomnożone przez 1000. Pozwala realnie określić koszty reklamy.

7. Funkcje pieniądza. (Finanse)

Pieniądz – cokolwiek, co jest powszechnie akceptowane przy płatnościach za dobra i usługi

Funkcje:

- Miernik wartości – umożliwia określenie wartości danej rzeczy w sposób zrozumiały dla wszystkich; dzięki temu możliwe jest porównywanie różnych towarów
- Środek wymiany – pieniądz jest powszechnym środkiem wymiany w transakcjach kupna-sprzedaży; jest przyjmowany za sprzedane towary i usługi, i później może zostać wymieniony na inne towary lub usługi
- Środek tezauryzacji (przechowywania wartości) – służy do gromadzenia i przechowywania wartości; ludzie czasowo wycofują pieniądz z obiegu i tworzą tzw. oszczędności
- Miernik odroczonej płatności (regulowania zobowiązań)

8. Zasady funkcjonowania kont księgowych i podstawowe typy kont. (Rachunkowość finansowa)

Konto księgowe – urządzenie księgowe do zapisywania zmian w stanie aktywów i pasywów oraz przychodów i kosztów

Podstawową zasadą działania konta księgowego jest zasada podwójnego zapisu. Polega na zapisywaniu operacji księgowych na co najmniej dwóch kontach księgowych, po dwóch przeciwstawnych stronach, w tych samych kwotach po stronie Wn i Ma.

Możemy wyróżnić następujące typy kont:

- Bilansowe – ujmują stan majątku (aktywa) i źródła jego finansowania (pasywa), odpowiadają poszczególnym pozycjom w bilansie np. materiały, kredyt bankowy, gotówka w banku
- Niebilansowe (wynikowe) – ujmują elementy wyniku finansowego: przychody, koszty, zyski i straty nadzwyczajne, obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego
- Syntetyczne (ogólne) – ujmują zbiorczo zapisy całych grup aktywów i pasywów np. rozrachunki z dostawcami
- Analityczne (szczegółowe) – uszczegółowienie kont syntetycznych np. rozrachunki dostawca X
- Podstawowe
- Pomocnicze (korygujące) – prowadzone zazwyczaj z kontem podstawowych (zwykle bilansowym) np. umorzenie środków trwałych
- Pozabilansowe – ujmują zdarzenia nie mające wpływu na strukturę bilansu np. środki trwale w likwidacji

9. Czynniki wpływające na poziom wyniku finansowego. (Finanse przedsiębiorstw)

Na poziom wyniku finansowego wpływają:

- Przychody
 - Przychody z działalności operacyjnej – przychody z podstawowej działalności przedsiębiorstwa; wpływ na ich wysokość mają: cena i wielkość sprzedaży
 - Przychody z pozostałej działalności operacyjnej – przychody nie związane z działalnością podstawową np. sprzedaż budynku przez firmę sprzedającą rowery
 - Przychody finansowe – np. odsetki od lokat
- Koszty
 - Koszty działalności operacyjnej
 - Koszty pozostałej działalności operacyjnej
 - Koszty finansowe
- Zyski i straty nadzwyczajne np. zniszczony towar w wyniku pożaru
- Obowiązkowe obciążenie - podatki

10. Źródła finansowania działalności gospodarczej. (Zarządzanie finansami)

Źródła finansowania:

- ze środków własnych
 - wkłady
 - pieniężne
 - rzeczowe
 - udziały i akcje
 - zyski zatrzymane
- ze środków obcych
 - pożyczki
 - obligacje i papiery dłużne
 - kredyty:
 - bankowe – pożyczanie przez bank ubiegającemu się o kredyt klientowi określonej kwoty pieniężnej lub przejecie jego zobowiązań na ustalony w

- umowie cel i okres, pod warunkiem zwrotu i zapłacenia oprocentowania i prowizji
 - kupieckie (towarowe, handlowe) – przydzielany przez instytucje gospodarcze, oddalenie zapłaty w relacji do terminu sprzedaży
- nowoczesne źródła finansowania
 - factoring – rodzaj pośrednictwa handlowego, w którym specjalna jednostka nabywa w drodze cesji roszczenia o zapłatę należnych im kwot
 - forfaiting – forma rozliczenia polegająca na skupie należności terminowych w postaci weksli
 - leasing – przekazanie przez leasingodawcę leasingobiorcy prawo do korzystania z określonej rzeczy na pewien określony czas, w zamian za określone opłaty
 - cesja wierzytelności (przelew wierzytelności)- odstąpienie praw do wierzytelności innemu podmiotowi odpłatnie lub nieodpłatnie. Wierzytelność musi mieć charakter pieniężny, jednak nie musi jeszcze istnieć. Na zasadzie cesji wierzytelności działają firmy leasingowe w Polsce, które sprzedają przyszłe należności z tytułu rat leasingowych, otrzymując w zamian środki finansowe na zakup przedmiotu leasingu.

11. Ocena sytuacji majątkowo-kapitałowej w przedsiębiorstwie (cele, metody, etapy postępowania). (Analiza finansowa wspomagana komputerowo)

Badanie sytuacji majątkowo – kapitałowej przedsiębiorstwa to badanie bilansu, czyli majątku i źródeł jego finansowania. Obejmuje w sobie analizę pionową i poziomą bilansu.

Analiza pozioma bilansu polega na badaniu relacji między aktywami i pasywami. Występują tu dwie zasady:

- Złota zasada bilansowa, która mówi o tym, że majątek trudno zbywalny należy finansować w jak najbezpieczniejszy sposób. Czyli aktywa trwale powinno się finansować z majątku własnego.
- Złota zasada bankowa, która mówi, że majątek trwały i trudno zbywalny powinien być finansowany przez kapitał długoterminowy, a majątek łatwo zbywalny przez kapitał krótkoterminowy

Analiza pionowa bilansu jest uzupełnieniem analizy poziomej. Jest to oddzielne badanie struktury aktywów i pasywów.

Analiza pionowa aktywów polega na badaniu dynamiki i struktury poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa. Przy tym badaniu ustalamy udział poszczególnych pozycji aktywów w aktywach ogółem i obliczamy wskaźniki struktury aktywów.

Analiza pionowa pasywów polega na badaniu struktury źródeł finansowania. Ustalamy tutaj udział poszczególnych pasywów w pasywach ogółem i obliczamy wskaźniki struktury pasywów.

12. Metody analizy wielokryterialnej w podejmowaniu decyzji (Metody i narzędzia podejmowania decyzji)

Analiza wielokryterialna – wybór najlepszego wariantu uwzględniając więcej niż jedno kryterium. Możemy wyróżnić następujące metody analizy wielokryterialnej:

- Kryterium Laplace’a (kryterium średniej użyteczności)- należy wybrać decyzję, której odpowiada największa oczekiwana wypłata, zakładając, że wszystkie stany natury są jednakowo prawdopodobne
- Kryterium średniej ważonej użyteczności – należy wybrać decyzję, której odpowiada największa oczekiwana użyteczność
- Kryterium Hurwitza (kryterium maksymaksowe) – należy wybrać decyzję, której odpowiada największa wypłata
- Kryterium Walda (kryterium maksyminowe) – należy wybrać decyzję, której odpowiada największa spośród najgorszych wypłat

13. Podstawowe metody oceny i wyboru rozwiązania najkorzystniejszego problemu organizatorskiego. (Metody i techniki organizatorskie)

Problem organizatorski – sytuacja, której nie można rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy

Aby rozwiązać problem należy:

- Sklasyfikować problem ze względu na:
 - Kryterium Simona i Newella, które wyróżnia problemy:
 - Dobrze ustrukturalizowane – o charakterystykach ilościowych, dające się zmierzyć
 - Słabo ustrukturalizowane – o charakterystykach ilościowo- jakościowych,
 - Nieustrukturalizowane – o charakterystyce jakościowej, ciężko mierzalne
 - Kryterium merytoryczne, które wyróżnia problemy:
 - Dewiacyjne – problemy o nieznanym lub nierozpoznanym przyczynach, powodujące wyraźne negatywne skutki
 - Twórcze – występujące w przypadku, gdy istnieje potrzeba usprawnienia organizacji ze względu na zmieniające się warunki np. nowa technologia
 - Optymalizacyjne – występują w przypadku konieczności lepszego wykorzystania zasobów i ich kombinacji
 - Kryterium stopnia złożoności problemu
 - Proste – występujące na poziomie stanowisk, grup stanowisk
 - Złożone – występujące na poziomie wydziałów
 - Wysoce skomplikowane – występujące na poziomie całej organizacji
- Zastosować odpowiednią metodę
- Wybrać rozwiązanie najbardziej korzystne z wygenerowanych wariantów rozwiązań
- Wdrożyć rozwiązanie
- Zbadać czy problem został rozwiązany

Możemy wyróżnić następujące metody wyboru najkorzystniejszego rozwiązania:

- Diagnostyczna – polegająca na badaniu i usprawnianiu istniejącej organizacji, wychodzi od diagnozy stanu dotychczasowego
- Progностyczna – metoda w czystej postaci stosowana do projektowania organizacji, polega na myśleniu oczekiwaniami, funkcjami
- Metoda trójkąta kosztów Nadlera – podejście abstrakcyjne, przedstawia poziom rozwoju organizacji istniejącej interpretowanych przez pryzmat kosztów funkcjonowania; najwyższym poziomem w tej metodzie jest tzw. „organizacji idealna”

14. Rozwiązania organizacyjne w sferze marketingowej oraz ocena działalności marketingowej przedsiębiorstwa. (Zarządzanie marketingowe)

Sposób organizacji działań marketingowych w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników m.in.:

- Wielkości przedsiębiorstwa
- Charakter, zasięg i zróżnicowanie rynków
- Natężenie konkurencji
- Styl zarządzania
- Kwalifikacje ludzi

Głównym czynnikiem, który decyduje o możliwości wyodrębnienia specjalistycznej jednostki zajmującej się marketingiem jest jego wielkość. W praktyce podziały w sferze organizacji marketingu stanowią zwykle kombinację różnych wariantów. W najpopularniejszym podziale rozwiązań organizacyjnych w sferze marketingowej wyróżnia się struktury zorientowane:

- Funkcjonalnie – znajdujące zastosowanie w średniej wielkości przedsiębiorstwach, które działają na względnie jednorodnym rynku. W tej strukturze wyróżnia się komórki lub stanowiska wypełniające funkcje przygotowawcze oraz komórki wykonawcze, zajmujące się bezpośrednio realizacją planów marketingowych

- Według produktów – w której powołani są tzw. menedżerowie produktów. Każdy z nich odpowiada za całość działań planistycznych, wykonawczych i kontrolnych dotyczących marketingu określonego produktu
- Według rynków – w której wyznacza się rynki docelowe jako obiekty działań marketingowych. Poszczególne rynki lub segmenty stają się wtedy podstawą do powołania dla każdego z nich stanowiska tzw. menedżera rynku. Odpowiada on za obsługę przydzielonego mu rynku np. segmentu, rejonu geograficznego czy grupy nabywców

15. Konstruowanie instrumentów pomiarowych w badaniach marketingowych - podstawowe zasady (Badania marketingowe)

Instrumenty pomiarowe w badaniach marketingowych możemy podzielić na:

- Naturalne (zmysły)
- Sztuczne

Najbardziej popularnym instrumentem pomiarowym jest kwestionariusz ankietowy. Jest to zbiór pytań uprzednio przygotowany i uporządkowany w taki sposób, aby umożliwiał uzyskanie niezbędnych dla badania informacji. Składa się on z następujących części:

- Nazwa badania
- Treść apelu
- Uwagi, instrukcje
- Pytania merytoryczne
- Metryczka

Możemy wyróżnić następujące etapy budowy kwestionariusza:

- Określenie celu i problemu badawczego – po co robimy badania, na jakie pytania ma nam dać odpowiedzi, jakie problemy chcemy rozwiązać
- Ustalenie wstępnej listy pytań
- Wstępne skalowanie odpowiedzi – próba wstępnego ustalenia wariantów odpowiedzi
- Opracowanie kolejności pytań i szaty graficznej
- Wstępne sprawdzenie pytań poprzez np. rozmowy z kolegami, konsultacje ze zleceniodawcą
- Stworzenie próbnego kwestionariusza
- Przeprowadzenie badań pilotażowych, w których sprawdzamy zrozumienie i trafność pytań
- Opracowanie ostatecznej wersji ankiety

16. Socjotechnika wprowadzania zmian w organizacji. (Zachowania organizacyjne)

Zmiana – każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, może dotyczyć każdej jej części i pociągać za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa

Wg Davisa są 3 metody wprowadzania zmian w organizacji, jeżeli chcemy zmianę powiązać z akceptacją przez członków organizacji:

- Perswazja – przekonywanie do zmian
- Konsultacja – zbieranie opinii
- Negocjacja – wspólne ustalenia

Możemy wyróżnić następujące socjotechniki wprowadzania zmian:

- Manipulacyjna – oparta na modelu systemowo – funkcjonalnym, społeczeństwo jest w nim postrzegane jako zrównoważony system, na który składają się bierne, adaptacyjnie nastawione jednostki
- Emancypacyjna – oparta na modelu procesowo – podmiotowym, społeczeństwo jest w nim postrzegane jako ciągle zmieniający się proces, inicjowany i podtrzymywany przez aktywne i twórcze jednostki

Możemy wyróżnić następujące wytyczne przy wprowadzaniu zmian:

- Utrzymanie atmosfery pilności, sytuacji nadzwyczajnej
- Rozprzestrzenienie opinii o niezbędności zmian

- Stworzenie i upowszechnienie wizji rozwoju przedsiębiorstwa
- Pokazanie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników
- Dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany
- Włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się zaufaniem i autorytetem
- Stworzenie systemu motywacyjnego zachęcającego do wprowadzania zmian

17. Cele zarządzania personelem i instrumenty ich realizacji. (Zarządzanie personelem)

Celem zarządzania personelem jest umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Cele te można podzielić na bezpośrednie i systemowe. Do celów bezpośrednich możemy zaliczyć ukształtowanie sprawnej kadry (odpowiednia do potrzeb w określonym czasie: liczba pracowników, struktura zatrudnienia, kompetencje, predyspozycje) i uruchomienie potencjału kadrowego. Do celów systemowych zaliczamy realizację celów i zadań organizacji oraz zaspokojenie potrzeb pracowników.

Instrumenty realizacji celów zarządzania personelem:

- Planowanie zasobów ludzkich – planowanie służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych
- Dobór – proces, którego celem jest pozyskanie pracowników w odpowiedniej liczbie, o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim czasie tak aby zapewnić ciągłość i sprawność działania organizacji
- Adaptacja pracowników – proces włączania pracownika na nowe stanowisko pracy
- Ocenianie efektów pracy – dostarczanie podwładnym informacji o efektywności ich pracy
- Wynagradzanie – związane z ich motywowaniem
- Rozwój pracowników – proces mający na celu utrzymanie lub podwyższenie wydajności poprzez np. szkolenia

18. Metody badania obciążenia dynamicznego pracownika. (Fizyka środowiska pracy)

Obciążenie – wpływ każdego czynnika, który działa na organizm zmieniając jego parametry fizjologiczne; wywołane jest przez wysiłek

Obciążenie dzielimy na biomechaniczne i psychiczne. Obciążenie biomechaniczne natomiast na statyczne (w którym na ciała działają siły o niezmiennych lub zmieniających się bardzo powoli w czasie wartościach, kierunkach i punktach przyłożenia względem danego ciała) i dynamiczne (w którym na ciało działają gwałtowne siły zewnętrzne).

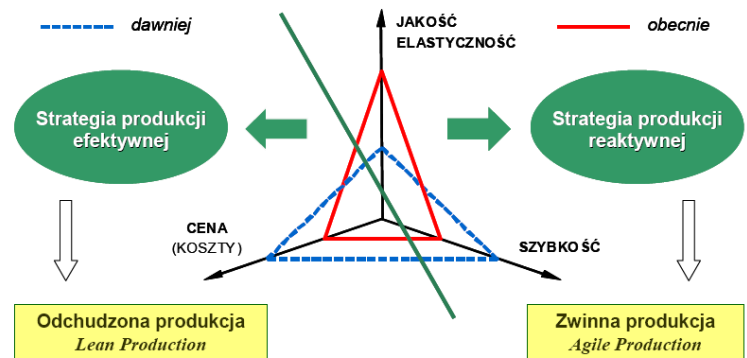
Można wymienić następujące metody pomiaru obciążenia dynamicznego:

- Metody tabelaryczne – ocena wydatku energetycznego za pomocą odczytywania jego wartości dla typowych czynności występujących w życiu codziennym i pracy zawodowej. Metoda ta jest obciążona największym błędem. Szczególną formą tej metody jest metoda Lehmana, która uwzględnia pozycję ciała i rodzaj grup mięśniowych zaangażowanych przy wykonywaniu pracy.
- Metoda oparta na podstawie pomiaru częstości skurczów serca – mierzenie częstości skurczów serca; ma zastosowanie jedynie w przypadku pracy dynamicznej, z zaangażowaniem dużych grup mięśniowych, przy małym statycznym obciążeniu mięśni i przy braku wpływu stresu cieplnego i obciążenia psychicznego, które powodują zwiększone skurcze serca.
- Metody kalorymetrii:
 - Bezpośredniej – pomiar ilości wytwarzanego w organizmie ciepła wykonywany w specjalnych kamerach kalorymetrycznych
 - Pośredniej – opierająca się na zależności między ilością pobieranego przez organizm tlenu w jednostce czasu a ilością energii uwolnionej w procesach metabolicznych
- Metoda oparta na pomiarze wentylacji płuc – pomiar objętości wydychanego lub wdychanego powietrza. Na podstawie zależności między wentylacją płuc a zużyciem tlenu można obliczyć przybliżoną wartość wydatku energetycznego

19. Cele i strategie zarządzania produkcją w gospodarce rynkowej. (Zarządzanie produkcją i usługami)



Rys. 1-12. Cele zarządzania produkcją w gospodarce rynkowej



Rys. 1-13. Współczesne strategie i koncepcje zarządzania produkcją

Strategie:

- Produkcji reaktywnej – ukierunkowana jest na zwiększanie poziomu obsługi, szybka reakcja na zmienne i zróżnicowane potrzeby rynku
- Produkcji efektywnej – zmierza do oferowania tanich produktów o konkurencyjnych cenach, co wiąże się z redukcją kosztów, koncepcja „odchudzona produkcja” (Lean Production)

20. Organizacja macierzowa realizacji projektów- zalety i wady (Zarządzanie projektami)

Organizacja macierzowa to organizacja w której następuje połączenie dwóch poziomów: projektowego i funkcjonalnego.

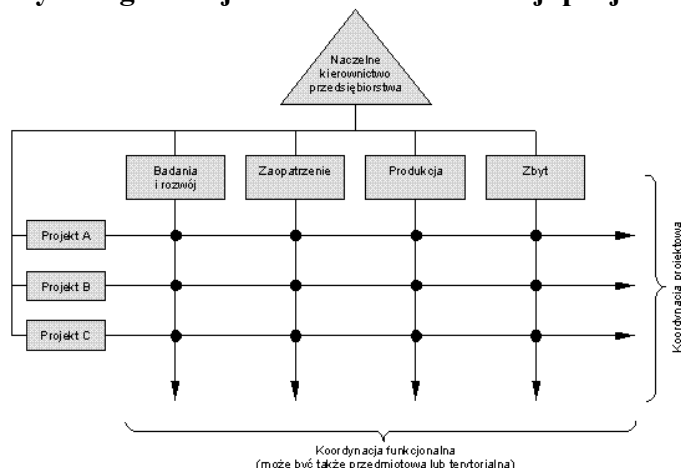
Zalety:

- Ograniczenie szczebli zarządzania
- Sprzyja rozwijaniu umiejętności współpracy
- Elastyczna
- Sprzyja wysokiej identyfikacji pracowników z celami
- Stwarza samoczynne mechanizmy koordynacji

Wady:

- Konieczność uzgadniania decyzji między kierownictwem jednostek organizacyjnych różnego szczebla
- Wysokie koszty zarządzania
- Możliwość wystąpienia anarchii
- Wydłużony czas realizacji zadań

Rys. Organizacja macierzowa realizacji projektów



21. Działania weryfikacyjne w znormalizowanym systemie zarządzania jakością (Zarządzanie jakością)

Weryfikacja – sprawdzenie w jakim stopniu dane wyjściowe z projektowania spełniają wymagania zawarte w danych wejściowych.

Działania weryfikacyjne mogą się składać z:

- Wykonania obliczeń alternatywnych
- Porównania nowego projektu ze sprawdzonym istniejącym projektem, jeżeli jest on dostępny (wykorzystanie doświadczeń)
- Przeprowadzenie badań i prezentacji dla zweryfikowania osiągnięć, wytrzymałości itp.
- Sprawdzenie całej dokumentacji projektowej przed jej wydaniem, w celu upewnienia się o jej kompletności, poprawności, trafności itp.

22. Istota kapitału intelektualnego. (Zarządzanie wiedzą chronioną)

Kapitał intelektualny – całokształt twórczej działalności człowieka, stanowi zbiór praw dotyczących wszystkich wytworów ludzkiego umysłu.

Przedmiotem ochrony własności intelektualnej są:

- Wynalazki – nowe rozwiązanie o charakterze technicznym, które posiada poziom wynalazczy, nadający się do przemysłowego stosowania
- Wzory użytkowe – nowe i użyteczne rozwiązanie dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci
- Znaki towarowe – oznaczenia, które można przedstawić w sposób graficzny poprzez np. wyraz, rysunek, kompozycję kolorystyczną czy formę przestrzenną
- Utwory literackie, artystyczne, naukowe, audiowizualne
- Programy radiowe, telewizyjne
- Programy komputerowe
- Oznaczenia geograficzne – oznaczenia słowne odnoszące się do nazwy miejsca, miejscowości, regionu lub kraju, które identyfikują produkt jako pochodzący z tego terenu, np. Champagne, który pochodzi z regionu Champagne we Francji

23. Etapy tworzenia programu komputerowego. (Programowanie aplikacji użytkowych)

Program komputerowy – sekwencja symboli opisująca obliczenia zgodnie z pewnymi regułami zwanymi językiem programowania

Aby stworzyć program komputerowy należy wykonać następujące etapy:

- Planowanie – określenie zadań i wymagań w stosunku do programu
- Redagowanie – opracowanie algorytmu realizującego określone zadania, sformułowanie problemu w języku źródłowym np. C++
- Kompilacja – tłumaczenie kodu źródłowego na kod binarny
- Konsolidacja – łączenie pliku programu głównego z plikami nagłówkowymi, modułami w wyniku czego powstaje gotowy do uruchomienia program wynikowy
- Testowanie
- Optymalizacja

24. Metoda modelowania zależności funkcji przy podejściu strukturalnym. (Modelowanie systemów informacyjnych zarządzania)

W modelowaniu systemów informatycznych występują następujące metodyki:

- Strukturalna – oddzielnie modelująca informacje i procesy
- Obiektowa – integralnie modelująca informacje i procesy
- Społeczna – skupiona na aspektach ludzkich i społecznych

Jedną z metod modelowania funkcji przy podejściu strukturalnym jest ‘diagram hierarchii funkcji’ (DHF). Jest to najprostsza i użyteczna technika modelowania funkcji. Każda z funkcji jest nazywana przez proste niedwuznaczne sentencje. Diagram posiada strukturę drzewa genealogicznego,

przypomina strukturę organizacyjną i jest modelem funkcji danej organizacji realizowanych zgodnie z jej celami. Każda funkcja typu 'rodzic' jest opisana bardziej szczegółowo przez jej funkcję typu 'dzieci'.

Nazwa funkcji w tej metodzie rozpoczyna się od czasownika lub rzeczownika odczasownikowego, który powinien być zrozumiały dla użytkownika. Nazwa powinna być zwięzła i znacząca, wyrażać warunki pod jakimi wykonywana jest funkcja i unikać odwołań do mechanizmów (np. przyjmij dostawę zgodną z zamówieniem).

25. Wymagania informacyjne kierowników/decydentów na poziomie zarządzania strategicznego, taktycznego, operacyjnego. (Metody badania środowiska SIZ)

Na poziomie strategicznym kierownicy określają ogólny kierunek działania organizacji (strategię, politykę i misję). Potrzebują informacji o wnętrzu organizacji, jej otoczeniu, konkurentach, własnych możliwościach sprzedażowych, nowych technologiach.

Na poziomie taktycznym kierownicy skupiają się na już ustalonej strategii i polityce. Potrzebują przede wszystkim informacji o wnętrzu organizacji, które są bardziej szczegółowe. Skupiają się na kontroli i alokacji zasobów.

Na poziomie operacyjnym kierownicy potrzebują informacji powtarzalnych i bieżących dotyczących bieżącej działalności organizacji.

26. Proces wdrażania systemu informatycznego. (Informatyczne systemy zarządzania)

System informatyczny – zbiór powiązanych ze sobą elementów, którego funkcją jest przetwarzanie danych przy użyciu techniki komputerowej

Ogólny ramowy model wdrażania systemu informatycznego obejmuje kilka podstawowych etapów:

- Etap wstępny przygotowania wdrożenia, obejmujący:
 - Decyzja o informatyzacji zarządzania
 - Powołanie zespołu koordynacyjnego
 - Analiza istniejącego systemu
 - Określenie celów informatyzacji
- Etap właściwego przygotowania wdrożenia, obejmujący m.in.:
 - Wybór pakietu i sprzętu
 - Badanie potrzeb
 - Opracowanie koncepcji i planu wdrożenia
 - Instalacje sprzętu i oprogramowania
 - Szkolenia
 - Utworzenie bazy danych próbnych
- Etap realizacji prac wdrożeniowych podczas których, na każdym etapie odbywa się również testowanie całego systemu
- Próbna eksploatacja, która może polegać np. na równoległym wykonywaniu obliczeń w dotychczasowym i nowym systemie
- Ocena systemu oraz wprowadzenie ewentualnych poprawek
- Wdrożenie i bieżąca eksploatacja systemu

27. Modele cyklu życia systemu informatycznego (Przedsięwzięcia informatyczne w zarządzaniu)

Modele cyklu życia systemu informatycznego zawierają ciąg etapów w jego życiu – od powstania potrzeby jego stworzenia do zaprzestania użytkowania

Podstawowymi fazami cyklu życia są:

- Definiowanie wymagań
- Projektowanie
- Budowa i testowanie
- Wdrożenie

Możemy wyróżnić następujące modele cyklu życia:

- Model kaskady – podejście sekwencyjne w którym zadania w projekcie są wykonywane krok po kroku. Ułatwia to śledzenie i kontrolę postępów oraz zapewnia komplet dokumentów, jednak brakuje w nim weryfikacji między poszczególnymi etapami
- Model V – zwany inaczej modelem trójkąta realizuje projekt krok po kroku, a poszczególne zadania są ze sobą sprzężone weryfikacją i walidacją, co umożliwi wczesne wykrycie błędów
- Model przyrostowy – polega na wielokrotnym wykonywaniu liniowych procesów, fazy nakładają się na siebie, produkt dostarczany jest użytkownikowi w ‘porcjach’. Zaletą tego modelu jest stały kontakt z użytkownikiem, możliwość wysłuchania jego uwag i dzięki temu zmniejszyć ryzyko niepowodzenia. Z drugiej strony jednak może wydłużyć czas realizacji i zwiększyć przez to koszty
- Model spiralny – oparty jest na ciągłej współpracy z użytkownikiem i stałej analizie ryzyka, co pozwala na wczesną eliminację błędów czy zmianę w rozwoju produktu. Stosuje się go do skomplikowanych, dużych projektów.

28. Zależności funkcyjne między danymi w bazach danych (Technologia przetwarzania danych)

Bazy danych mogą zawierać dane z wielu tabel. Potrzebny jest w związku z tym sposób na powiązanie zawartych w tabelach informacji. Pierwszym krokiem w tym procesie jest zdefiniowanie relacji między tabelami. Istnieją trzy typy takich relacji:

- Relacja jeden do jednego, w której jeden rekord z tabeli A może mieć dopasowany tylko jeden rekord z tabeli B i na odwrót. Taka relacja występuje rzadko, gdyż większość powiązanych w ten sposób danych znalazłoby się w jednej tabeli. Relacji tej używa się np. do podziału tabeli ze względów bezpieczeństwa. Przykładem takiej relacji może być: czek i opłata – opłata jest realizowana za pomocą jednego czeku, a za pomocą jednego czeku można zrealizować tylko jedną opłatę
- Relacja jeden do wielu, która jest najbardziej popularnym typem relacji. Rekord z tabeli A może mieć dopasowanych wiele rekordów z tabeli B, ale rekord z tabeli B może mieć tylko jeden rekord z tabeli A. Przykładem może być: student i indeks – student może posiadać wiele indeksów, ale indeks jest przypisany tylko do jednego studenta.
- Relacja wiele do wielu, w której rekord z tabeli A może mieć wiele rekordów w tabeli B i na odwrót. Zaprogramowanie takiej relacji jest bardzo trudne, gdyż wiąże się z wprowadzeniem dużej nadmiarowych danych do jednej z tabel. Fakt ten jest eliminowany poprzez zastępowanie relacji dwoma połączeniami „jeden do wielu” z wykorzystaniem dodatkowej tabeli.

29. Modele motywacji do pracy i zasady motywowania (Psychologia)

Motywowanie – świadome i celowe oddziaływanie na zaangażowanie ludzi

Na temat motywowania można znaleźć wiele prac, wyróżnia się wiele teorii. Chyba najbardziej znaną jest teoria Masłowa.

Teoria Masłowa – wyróżnia 5 rodzajów potrzeb, umieszczonych na 5 poziomach piramidy. Na najniższym jej szczeblu znajdują się potrzeby fizjologiczne (przerwy na posiłek, odpoczynek, rozsądne godziny pracy). Na kolejnych szczeblach znajdują się potrzeby bezpieczeństwa (pewność zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, warunki pracy), społeczne (przyjaźni współpracownicy, dobre interakcje z przełożonymi, miły szef) oraz szacunku (odpowiedzialność za ważne prace, pochwała, uznanie, awans). Na samej górze piramidy Masłowa znajdują się potrzeby samorealizacji (twórcza praca, uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, elastyczność i samodzielność pracy)

Teoria Alderfera – wyróżnia 3 grupy potrzeb: egzystencji (które odpowiadają potrzebom fizjologicznym i bezpieczeństwa wg Masłowa), kontaktów społecznych (społeczne i szacunku) i wzrostu (samorealizacji). Zdaniem Alderfera ludzie dążą do zaspokojenia kilku potrzeb jednocześnie,

a niezaspokojenie potrzeby prowadzi do frustracji i stresu. Można go zredukować poprzez zaspokojenie w wyższym stopniu potrzeb uznanych wcześniej za zaspokojone.

Teoria Herzberga – wyróżnia 2 grupy czynników: higieny (związane z kontekstem pracy np. warunki pracy, relacje międzyludzkie, wysokość wynagrodzenia) i motywujące (związane z treścią pracy np. poczucie osiągnięć, uznania, możliwość awansu). Oddziaływanie tylko czynników higieny nie wywołuje zadowolenia z pracy, może jedynie zmniejszać niezadowolenie. Oddziaływanie obu czynników daje zadowolenie z pracy.

Teoria McClellanda – skupia się na 3 potrzebach: osiągnięć, przynależności, władzy.

Potrzeba osiągnięć wg tej teorii może być wyuczona. Osoby słabo odczuwające potrzebę osiągnięć przy odpowiednim oddziaływaniu np. menedżera mogą wytworzyć taką potrzebę. Teorię osiągnięć definiuje się jako chęć wyróżnienia się w sytuacji konkurencyjnej. Jest to pragnienie realizacji celu skuteczniej niż w przeszłości, co jest źródłem motywacji.

Potrzeba przynależności to pragnienie ludzkiego towarzystwa i akceptacji.

Potrzeba władzy to pragnienie wywierania wpływu na grupę i kontrolowania zachowań innych.

Można wyróżnić wiele zasad do jakich powinno się stosować podczas motywowania. W różnych metodach motywowania, zasady te są również inne. Jednak można wyróżnić kilka uniwersalnych zasad, takich jak:

- Dostosowanie wielkość nagrody do wymagań i efektów
- Stosowanie odpowiedniej wielkości bodźca – za duże osiągnięcia należy stosować silne zachęty, za małe – słabe
- Szybkie stosowanie bodźca – im krótszy odstęp czasu między działaniem a otrzymaną nagrodą, tym lepiej
- Konsekwencja
- Jasno określone zasady systemu motywowania

30. Zasady formułowania pytań kwestionariuszowych. (Socjologia)

Kwestionariusz – narzędzie do zbierania informacji

Formułowanie pytań kwestionariuszowych polega na przekształceniu treści badania na zdania pytające lub oznajmujące, zrozumiałe dla wszystkich respondentów

Możemy wyróżnić następujące zasady ich formułowania:

- Każde pytanie powinno wynikać z problemu badawczego
- Kwestionariusz powinien być poprawny pod względem gramatycznym i graficznym
- Każde pytanie powinno mieć jasny dla respondenta cel
- Pytanie powinno być dostosowane do sytuacji respondenta – pytania powinny unikać fałszywych założeń o istnieniu odpowiedzi właściwej. Można to osiągnąć poprzez umieszczenie np. odpowiedzi „nie wiem” lub „trudno powiedzieć”
- Pytania powinny być dostosowane do możliwości intelektualnych respondentów, tak aby nie wykraczały poza wiedzę i wyobraźnię badanego oraz nie wymagały od niego ponadprzeciętnych umiejętności wykonywania operacji logicznych lub zapamiętywania
- W pytaniach powinno się unikać sugerowania odpowiedzi np. poprzez niesymetryczne skale
- W kwestionariuszu powinno unikać się pytań drażliwych
- Należy unikać błędów multiplikacji, czyli żądaniu kilku informacji w jednym pytaniu