



**Prowadzący zajęcia:** dr Bartłomiej Twarowski

**Kontakt:** tel. 725 336 885; e-mail: b.twarowski@umcs.pl

**Konsultacje telefoniczne/mailowe:** środa: 17:00–18:30, piątek: 10:00–11:30.

**Przedmiot:** Zarządzanie (2021/2022)

**Forma zajęć:** wykład

**Kierunek studiów:** Finanse i rachunkowość

**Rok i rodzaj studiów:** I st., I rok; niestacjonarne

**Specjalność:** *nie dotyczy*

**Wymiar godzin:** 18

**Cel kształcenia:** przekazanie Studentom podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania współczesnymi organizacjami *for-profit* i *non-profit* w warunkach złożonego i dynamicznego otoczenia.

## I. Treści programowe:

### Temat nr 1 – Podstawy organizacji

1. Podaj definicje organizacji.
2. Wskaż cechy wspólne organizacji.
3. Wymień przesłanki uzasadniające istnienie organizacji.
4. Jakie są zalety, a jakie wady podziału pracy?
5. Czym jest facylitacja społeczna?
6. Na czym polega efekt synergetyczny i co powoduje jego występowanie?
7. Czym są cele organizacji i jakie są ich rodzaje?
8. Scharakteryzuj organizację jako system społeczno-techniczny (koncepcja H.J. Leavitta).
9. Scharakteryzuj relacje występujące między podsystemami organizacji.
10. Scharakteryzuj otoczenie współczesnych organizacji.
11. Czym jest otoczenie ogólne organizacji (makrootoczenie) i z jakich elementów się składa?
12. Czym jest otoczenie szczegółowe (konkurencyjne) organizacji i z jakich elementów się składa?
13. Czym jest niepewność w zarządzaniu organizacjami i co na nią wpływa?
14. Wskaż relacje organizacji z otoczeniem w oparciu o perspektywę zasileniową.
15. Wskaż relacje organizacji z otoczeniem w oparciu o perspektywę informacyjną.
16. Przy pomocy jakich miar można ocenić efekty funkcjonowania organizacji?
17. Jakie są kluczowe czynniki sukcesu współczesnych organizacji?



## Temat nr 2 – Podstawy zarządzania

1. Podaj definicje zarządzania.
2. Wymień i scharakteryzuj funkcje zarządzania.
3. Kim jest menedżer?
4. Czym różni się praca menedżera od pracy innych członków organizacji? (omów specyfikę pracy menedżera).
5. Wymień kryteria klasyfikacji menedżerów i wskaż, w oparciu o nie, rodzaje menedżerów.
6. Jakie umiejętności są niezbędne w pracy menedżera?
7. W jaki sposób umiejętności menedżera zależą od szczebla zarządzania?
8. Wysoki poziom jakich kompetencji menedżerskich jest niezbędny na każdym szczeblu zarządzania i dlaczego?
9. Co składa się na kompetencje społeczne?
10. Jakie role odgrywają menedżerowie w organizacji?
11. Scharakteryzuj poszczególne kategorie ról kierowniczych.
12. Jakie wymagania są stawiane współczesnym menedżerom?
13. Jakie są źródła niesprawności pracy menedżera?
14. Wymień „7 grzechów głównych menedżerów” wg K. Haberkerna.
18. Wskaż dwie podstawowe zasady zarządzania sobą w czasie.
19. Omów poniższe narzędzia pod kątem ich przydatności do zarządzania sobą w czasie:
  - ✓ zasada Pareto,
  - ✓ zasada SMART,
  - ✓ zasada 60/20/20,
  - ✓ macierz Eisenhowera,
  - ✓ krzywa REFA,
  - ✓ metoda ALPEN.

## Temat nr 3 – Zarządzanie jako proces podejmowania decyzji

1. Jakie czynniki kształtują sytuację decyzyjną?
2. Czym jest bodziec decyzyjny?
3. Czym jest podejmowanie decyzji?
4. Omów elementy procesu podejmowania decyzji.
5. Jakie są formalne kryteria oceny wariantów decyzyjnych?
6. Scharakteryzuj warunki podejmowania decyzji: pewność, ryzyko, niepewność.
7. Jaka różnica występuje pomiędzy danymi a informacjami?
8. Podaj cechy wartościowej informacji.
9. Czym charakteryzują się decyzje zaprogramowane? Kiedy powinny być one podejmowane?
10. Czym charakteryzują się decyzje niezaprogramowane? Kiedy powinny być one podejmowane?
11. W oparciu o jakie kryteria menedżer może określać priorytet problemów wymagających rozwiązania?
12. Na czym polega racjonalny model procesu podejmowania decyzji?
13. Na czym polega behawioralny model procesu podejmowania decyzji?
14. Jakie pozaformalne czynniki mogą wpływać na podejmowanie decyzji w organizacji?
15. Jakie są wady, a jakie zalety podejmowania decyzji przez grupę?
16. Wymień i krótko scharakteryzuj znane Ci metody grupowego podejmowania decyzji.



17. W oparciu o jakie zasady należy podejmować decyzje, aby osiągnąć sukces?

#### Temat nr 4 – Planowanie w warunkach zmienności otoczenia

1. Czym jest planowanie i jaka jest jego rola w zarządzaniu organizacjami?
2. Jakie są kluczowe pytania, na które należy znaleźć odpowiedzi podczas planowania?
3. Czym jest cel?
4. Czym jest wizja organizacji?
5. Czym jest misja organizacji?
6. Jakie są cechy dobrej misji organizacji?
7. Jakie elementy (komponenty) mogą być ujęte w misji organizacji?
8. Czym jest strategia organizacji?
9. Jakie zależności występują pomiędzy wizją, misją i strategią?
10. Co stanowi punkt wyjścia w formułowaniu strategii organizacji?
11. Jakie są etapy formułowania strategii organizacji?
12. Czym różni się strategia ogólna od funkcjonalnych programów działania?
13. Czym jest controlling strategiczny i co wchodzi w jego skład?
14. Czym jest plan?
15. Wymień funkcje planów.
16. Na czym polega planowanie awaryjne i jakie są jego etapy?
17. Wymień rodzaje celów organizacyjnych i dokonaj ich charakterystyki w oparciu o następujące kryteria: kto ustala cel, kto odpowiada za realizację celu, poziom ogólności celu, horyzont czasu objęty planowaniem.
18. Czym jest program?
19. Czym jest projekt?
20. Czym są wytyczne polityki?
21. Czym są procedury działania?
22. Czym są przepisy i reguły?
23. Na czym polega zarządzanie różnorodnymi celami?
24. Jakie są warunki skutecznego ustalania celów?
25. Jakie są bariery w ustalaniu celów oraz w planowaniu i jak można je przezwyciężyć?
26. Na czym polega koncepcja zarządzania przez cele (ZPC)?
27. Od czego zależy prawdopodobieństwo powodzenia w stosowaniu ZPC?
28. Jakie są warunki skuteczności ZPC w organizacji?
29. Jakie są zalety stosowania ZPC w organizacji?
30. W jaki sposób ZPC może wpływać na motywację pracowników?
31. Czym jest *Balanced Scorecard* i z jakich perspektyw się składa?
32. W jaki sposób można wykorzystać *Balanced Scorecard* do budowania własnej (osobistej) strategii sukcesu?
33. Na czym polega strategia generowania i oceny pomysłów Walta Disneya?

#### Temat nr 5 – Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania

1. Czym jest struktura organizacyjna?
2. Wymień i krótko scharakteryzuj elementy struktury organizacyjnej.
3. Z czego wynika specjalizacja czynności?
4. Wymień rodzaje więzi organizacyjnych.
5. Jakie zalety, a jakie wady wynikają ze specjalizacji czynności w organizacji?



6. Na czym polega departamentalizacja?
7. Czym jest zakres, a czym głębia zadania?
8. Jakie są negatywne konsekwencje zaawansowanego podziału pracy i sposoby ich ograniczenia?
9. Na czym polega koordynacja czynności, czemu służy i w jaki sposób można ją zapewnić w organizacji?
10. Na czym polega formalizacja czynności i czemu służy?
11. Jakie narzędzia są wykorzystywane w praktyce do formalizowania organizacji?
12. W jaki sposób można mierzyć stopień sformalizowania organizacji?
13. Jakie są konsekwencje niedoformalizowania, a jakie przeformalizowania organizacji?
14. Na czym polega rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych?
15. Od czego zależy stopień scentralizowania organizacji?
16. Czym jest wielkość jednostki roboczej i od czego zależy?
17. Jakie są wyznaczniki struktury organizacyjnej?
18. Scharakteryzuj wpływ strategii na strukturę.
19. Scharakteryzuj wpływ ludzi na strukturę.
20. Scharakteryzuj wpływ techniki i technologii na strukturę.
21. Scharakteryzuj wpływ wielkości organizacji na strukturę.
22. Czym jest rozpiętość kierowania i jakie są jej rodzaje?
23. Jakie czynniki wpływają na rozpiętość kierowania?
24. Na czym polegają różnice pomiędzy strukturami tradycyjnymi a nowoczesnymi?
25. Scharakteryzuj strukturę liniową i wskaż na jej wady i zalety.
26. Scharakteryzuj strukturę funkcjonalną i wskaż na jej wady i zalety.
27. Scharakteryzuj strukturę zadaniową i wskaż na jej wady i zalety.
28. Scharakteryzuj strukturę macierzową i wskaż na jej wady i zalety.
29. Scharakteryzuj strukturę dywizjonalną i wskaż na jej wady i zalety.
30. Scharakteryzuj strukturę sieciową i wskaż na jej wady i zalety.

#### Temat nr 6 – Komunikacja interpersonalna

1. Na czym polega komunikacja interpersonalna?
2. Scharakteryzuj poszczególne elementy procesu komunikowania się.
3. Na czym polega komunikacja jednokierunkowa, jakie są jej wady i zalety i w jakich sytuacjach powinna być wykorzystywana?
4. Na czym polega komunikacja dwukierunkowa (wielokierunkowa), jakie są jej wady i zalety i w jakich sytuacjach powinna być wykorzystywana?
5. Na czym polega sprzężenie zwrotne i jaka jest jego rola w procesie komunikowania się?
6. Czym jest bezpośrednie, a czym pośrednie sprzężenie zwrotne?
7. Jakie są warunki efektywnej komunikacji?
8. Wymień i scharakteryzuj znane Ci bariery w komunikacji interpersonalnej?
9. W jaki sposób można przewycięzać bariery w komunikowaniu się?
10. Jakie zachowania nadawcy komunikatu wywołują reakcje obronne u odbiorcy?
11. Jakie zachowania nadawcy komunikatu wywołują reakcje podtrzymujące u odbiorcy?
12. Od czego zależy skuteczność komunikacji w miejscu pracy?
13. Jakie znaczenie ma komunikacja wertykalna w organizacji?
14. Jakie znaczenie ma komunikacja horyzontalna w organizacji?
15. Jakie są ogólne zasady pisania e-maili?
16. W jaki sposób należy przygotować e-maila po spotkaniu biznesowym?



17. Czym jest BLUF?
18. Czym jest mowa ciała?
19. Jakie zasady powinny być przestrzegane, aby mowa ciała była wsparciem, a nie przeszkodą w komunikacji interpersonalnej?
20. W jaki sposób można zdobyć i utrzymać uwagę rozmówcy w procesie komunikowania się?
21. Jakie są kluczowe zasady prowadzenia „trudnych rozmów”?
22. Czym jest asertywność?
23. Jak można wyróżnić typy zachowań wobec innych ludzi?
24. Jakie czynniki utrudniają asertywność?
25. Jakie czynniki wspierają asertywność?
26. Proszę opisać mechanizm (przebieg procesu) asertywności.

### Temat nr 7 – Motywacja

1. Czym jest motywacja?
2. Co wpływa na motywację?
3. Omów model procesu motywacji, przypisując do jego poszczególnych elementów poszczególne teorie motywacyjne.
4. Scharakteryzuj teorię:
  - ✓ potrzeb Maslow’a.
  - ✓ teorię ERG.
  - ✓ teorię oczekiwań.
  - ✓ teorię sprawiedliwości.
  - ✓ teorię wzmocnień,
  - ✓ teorię modyfikacji zachowań.
5. Jaka zależność występuje pomiędzy motywacją a niepewnością?
6. Jaka zależność występuje pomiędzy motywacją a czasem?
7. Czym jest automotywacja i co na nią wpływa?
8. Czym jest samodyscyplina i od czego zależy?
9. W jaki sposób można ćwiczyć silną wolę?
10. Czy prawdą jest, że aby osiągnąć sukces, należy przez cały czas ciężko pracować?
11. Jakie podejście do motywowania pracowników miał Henry Ford?
12. Czym jest motywacja wewnętrzna, a czym motywacja zewnętrzna?
13. Co niszczy motywację wewnętrzną?
14. Jakie kluczowe kategorie potrzeb psychologicznych wpływają na motywację?
15. W jaki sposób menedżer powinien dążyć do zaspakajania potrzeb pracowników na płaszczyźnie:
  - ✓ autonomii,
  - ✓ relacji z innymi,
  - ✓ rozwoju kompetencji?

### Temat nr 8 – Przywództwo w organizacji

1. Czym jest przywództwo?
2. Na czym polega przewodzenie (jakie są jego cechy)?
3. Kim jest przywódca?
4. Jakie różnice występują pomiędzy menedżerem a przywódcą?
5. Czym jest władza?



6. Wymień rodzaje władzy organizacyjnej.
7. Wymień źródła władzy organizacyjnej.
8. Omów wzory zachowań ludzkich na tle władzy.
9. Jaką władzę dysponuje autentyczny przywódca?
10. Kim jest przywódca transakcyjny?
11. Kim jest przywódca transformacyjny?
12. Jaki przywódca może być uznany za skutecznego?
13. Wymień i scharakteryzuj style kierowania ludźmi wynikające ze stopnia orientacji menedżera na pracowników i na zadania.
14. Który ze stylów kierowania zaproponowanych przez *Blake* i *Mouton* należy uznać za najskuteczniejszy we współczesnych organizacjach?
15. Jakie są warunki angażowania podwładnych w proces podejmowania decyzji?
16. Omów ewolucyjną koncepcję stylów kierowania.
17. Na czym polega istota samokierujących się grup?
18. Na czym polega elastyczność przywództwa we współczesnych organizacjach?
19. Od jakich czynników zależy skuteczność przywództwa we współczesnych organizacjach?

#### Temat nr 9 – Kultura organizacyjna

1. Czym jest kultura organizacyjna?
2. Wymień i scharakteryzuj elementy kultury organizacyjnej oraz wskaż na zależności występujące między nimi.
3. Jakie czynniki i w jaki sposób wpływają na kształt kultury organizacyjnej?
4. Wymień i scharakteryzuj znane Ci strategie zmiany kulturowej.
5. Od czego zależy skuteczność zmiany kulturowej?
6. Opisz proces zmiany kultury organizacyjnej.
7. Jakie funkcje pełni kultura organizacyjna?
8. Czym charakteryzuje się kultura niskiej tolerancji niepewności?
9. Czym charakteryzuje się kultura wysokiej tolerancji niepewności?
10. Dokonaj porównania kultury niskiej i wysokiej tolerancji niepewności przez pryzmat funkcji kultury organizacyjnej.
11. Wymień i scharakteryzuj rodzaje kultur organizacyjnych wg. *Camerona* i *Quinna*.
12. W oparciu o jakie kryteria G. Hofstede dokonywał identyfikacji rodzajów kultury organizacyjnej?
13. Dlaczego kultura odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji?
14. Jaka strategia zmiany kulturowej została zastosowana w firmie *Stomil-Olsztyn*?



## II. Zasady i kryteria zaliczenia przedmiotu:

- 1) Podstawą zaliczenia jest pozytywny wynik z kolokwium.
- 2) Oceny uzyskiwane przez studentów są uzależnione od skuteczności, czyli ilorazu uzyskanej liczby punktów i maksymalnej, możliwej do zdobycia, liczby punktów:

100% - 91%	5,0
90% - 81%	4,5
80% - 71%	4,0
70% - 61%	3,5
60% - 51%	3,0
50% - 0%	2,0
- 3) Student ma prawo wglądu do ocenionych prac kontrolnych i uzyskania wyjaśnień na ich temat.

## III. Literatura zalecana:

1. R.W. Griffin: „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
2. J. Stoner, Ch. Wankel: „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1996.
3. A. Koźmiński, W. Piotrowski: „Zarządzanie – teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
4. D.A. DeCenzo, S.P. Robbins: „Podstawy zarządzania”, PWE, Warszawa 2002.
5. Cz. Sikorski: „Zachowania ludzi w organizacji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
6. P.F. Drucker: „Menedżer skuteczny”, A.E. w Krakowie, Kraków 1994.
7. P.F. Drucker: „Zarządzanie w XXI wieku”, Muza S.A., Warszawa 2000.
8. P.F. Drucker: „Praktyka zarządzania”, A.E. w Krakowie, Kraków 1994.

