

## Test z zawodów okręgowych z kluczem i komentarzami

1. (1 pkt) Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością:

- a) jest zawsze zawierana na czas nieokreślony
- b) jest określana zamiennie mianem umowy wspólników
- c) musi zostać zawarta w formie aktu notarialnego

**d) powinna określać firmę i siedzibę spółki**

Komentarz eksperta: Zgodnie z art. 157 Kodeksu spółek handlowych (k.s.h.) umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna określać m.in. firmę i siedzibę spółki. Umowa może zostać zawarta na czas określony, przy zawarciu umowy w systemie teleinformatycznym nie jest wymagana forma aktu notarialnego, a umowa wspólników reguluje relacje między wspólnikami w odrębnym porozumieniu.

2. (1 pkt) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie może być zawiązana:

- a) przez osobę fizyczną
- b) przez osobę prawną
- c) wyłącznie przez osobę fizyczną
- d) wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością**

Komentarz eksperta: Zgodnie z art. 151 Kodeksu spółek handlowych (k.s.h.) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie może być zawiązana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

3. (1 pkt) Pierwowzorem koncepcji Lean Management były zasady zarządzania wdrożone w przedsiębiorstwie:

- a) Panasonic
- b) Toyota**
- c) Hyundai
- d) Komatsu

Komentarz eksperta: Wśród 14 zasad zarządzania Toyoty znalazły się m.in. *genchi genbutsu* – osobiste zaangażowanie, *heijunka* – równomierne rozłożenie pracy oraz *kaizen* – ciągła poprawa.

4. (1 pkt) Pięcioetapowy cykl działania zorganizowanego został opracowany przez:

- a) K. Adamieckiego
- b) H. Fayola
- c) H. L. Le Chateliera**
- d) F. W. Taylora

Komentarz eksperta: Cykl organizacyjny obejmujący: wyznaczenie celu, badanie warunków i środków działania, przygotowanie niezbędnych zasobów, realizację oraz kontrolę został opracowany przez H. L. Le Chateliera, który jest także autorem reguły przekory.

5. (1 pkt) Liczbę osób bezpośrednio podlegających jednemu kierownikowi określa się mianem:

- a) zasięgu kierowania
- b) rozpiętości kierowania**
- c) zakresu kierowania
- d) skali kierowania

Komentarz eksperta: Rozpiętość kierowania to liczba osób bezpośrednio podlegających jednemu kierownikowi, natomiast zasięg kierowania to liczba osób bezpośrednio podlegających jednemu kierownikowi zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio.

6. (1 pkt) Z dniem 1 stycznia 2023 roku w Polsce wzrosła pensja minimalna brutto. O ile złotych (brutto) wzrosła względem 2022 roku?

- a) o 470 zł
- b) o 480 zł**
- c) o 490 zł
- d) o 500 zł.

Komentarz eksperta: Pensja minimalna brutto wzrosła o 480 zł. W 2022 r. minimalne wynagrodzenie za pracę wynosiło 3010 zł brutto. Od 1 stycznia 2023 r. pensja minimalna wzrosła do kwoty 3490 zł brutto.

<https://www.gov.pl/web/rodzina/od-1-stycznia-2023-r-placa-minimalna-w-gore>

7. (1 pkt) W którym przedsiębiorstwie zastosowano po raz pierwszy diagram Ishikawy?

a) Toyota Motor Corporation

**b) Sumitomo Electric**

c) Yamaha Corporation

d) Sony Corporation

Komentarz eksperta: Diagram Ishikawy po raz pierwszy został zastosowany w latach 60. ubiegłego wieku w Sumitomo Electric, a jego nazwa pochodzi od nazwiska japońskiego inżyniera Kaoru Ishikawy.

Źródło: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019. (str. 101)

8. (1 pkt) Dwanaście zasad wydajności sformułował:

a) K. Adamiecki

b) H. Fayol

**c) H. Emerson**

d) F. W. Taylor

Komentarz eksperta: Dwanaście zasad wydajności wprowadził amerykański inżynier H. Emerson, założyciel firmy doradczej The Emerson Company, koncentrując swoją działalność na metodach poprawy wydajności oraz redukcji kosztów osiąganey głównie poprzez redukcję marnotrawstwa.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2020. (str. 95)

9. (1 pkt) W którym roku przyjęto do Unii Europejskiej najwięcej państw?

a) w **2004**

b) w 1995

c) w 2013

d) w 2007

Komentarz eksperta: 1 maja 2004 roku miało miejsce tzw. piąte rozszerzenie Unii Europejskiej. Było to największe rozszerzenie w jej historii. Dołączyły: Cypr, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Słowacja, Słowenia oraz Węgry.

Źródło: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles\\_pl](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles_pl)

10. (1 pkt) Która z funkcji ubezpieczenia jest klasyfikowana jako pośrednia?

**a) wychowawcza**

b) prewencyjna

c) finansowa

d) ochrony ubezpieczeniowej

Komentarz eksperta: Funkcje ubezpieczeń można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Znaczenie funkcji pośrednich dostrzegane jest dopiero po pewnym czasie stabilnego rozwoju systemu ubezpieczeń. Funkcja wychowawcza ma na celu podnoszenie świadomości ubezpieczeniowej w społeczeństwie. Może przybierać postać różnych akcji skierowanych do konkretnych grup społecznych. Większa świadomość wystąpienia zdarzeń pociąga większą odpowiedzialność za siebie oraz najbliższych. W efekcie zwiększa się zainteresowanie produktami ubezpieczeniowymi oraz wzrasta bezpieczeństwo na skutek stosowania zabezpieczeń przed wystąpieniem wypadku.

Źródło: Banaszczak-Soroka U., *Rynki finansowe. Organizacja, instytucje, uczestnicy*, wyd. III, C. H. Beck, Warszawa 2019. (str. 263)

11. (1 pkt) „Musisz robić to, co każe, bo to ja jestem szefem” – jest to przykład źródła władzy:

a) eksperckiej

b) nagradzania

c) wymuszania

**d) formalnej**

Komentarz eksperta: Odpowiedź d) jest prawidłowa. W literaturze najczęściej wskazuje się pięć podstawowych źródeł władzy, które mogą występować na dowolnych szczeblach zarządzania:

- 1) władza formalna – wynikająca z mocy prawa i zajmowanego stanowiska w hierarchii formalnej; w zaprezentowanym przykładzie jasno jest określone stanowisko i poziom formalizacji relacji przełożony – podwładny,
- 2) władza nagradzania – wynikająca z możliwości udzielania nagród, np. „Jeżeli zrobisz to, dam Ci nagrodę”,
- 3) władza wymuszania – opierająca się na strachu i możliwości stosowania kar, np. „Jeżeli nie zrobisz tego, to Cię ukarzę”,
- 4) władza odniesienia – wynikająca z lojalności i oddania, np. „Jestem osobą, z którą powinieneś się utożsamiać”,
- 5) władza ekspercka – mająca swoje źródło w wiedzy specjalistycznej lub szczególnych umiejętnościach, np. „Musisz robić to, co mówię, bo to ja jestem ekspertem”.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź, 2020. (str. 395)

12. (1 pkt) Co nie składa się na proces poprawy jakości?

- a) ciągłe doskonalenie
- b) eliminacja strat i kosztów
- c) umacnianie lojalnej współpracy z odbiorcami, dostawcami i innymi podmiotami z otoczenia
- d) **dostrzeżenie pozytywnych efektów pracy konkurencji**

Komentarz eksperta: Proces poprawy jakości zakłada ciągłe doskonalenie, eliminację strat i kosztów oraz umacnianie lojalnej współpracy z odbiorcami, dostawcami i innymi podmiotami z otoczenia.

Źródło: Szymańska K., *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019. (str. 375)

13. (1 pkt) Poprawa jakości może opierać się na koncepcji 5R. Cztery z nich to: Requirements, Redesigning, Rewarding, Reviewing. Wskaż piąty element koncepcji.

- a) Relocation
- b) **Repetition**
- c) Reengineering
- d) Reproduction

Komentarz eksperta: Najczęściej poprawa jakości opiera się na regule 5R. Obejmuje ona: 1. Requirements – wymagania i potrzeby klienta, 2. Redesigning – zmianę procedur i sposobów myślenia, 3. Rewarding – nagradzanie tych, którzy osiągają dobre wyniki, 4. Reviewing – analizowanie i pomiar zachodzących zdarzeń, 5. Repetition – powtarzanie działań, aby osiągnąć określony cel.

Źródło: Szymańska K., *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019. (str. 375)

14. (1 pkt) Analiza PEST jest:

- a) jedną z najważniejszych metod stosowanych w działalności marketingowej
- b) analizą pięcioczynnikową wykorzystywaną do wyznaczania celów
- c) **metodą badania makrootoczenia**
- d) koncepcją zarządzania o japońskim rodowodzie i amerykańskiej nazwie

Komentarz eksperta: Analiza PEST jest jedną z najbardziej podstawowych i powszechnych metod badania otoczenia ogólnego przedsiębiorstw. Polega na identyfikacji czterech typów czynników otoczenia takich jak: czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne.

Źródło: Szymańska K., *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019. (str. 247)

15. (1 pkt) Wskaźnik, który dotyczy czasochłonności procesu to:

- a) liczba klientów przypadających na jeden etat
- b) **czas dostarczenia klientowi podstawowego wyrobu**
- c) przeciętny roczny wzrost sprzedaży
- d) koszt procesu magazynowania

Komentarz eksperta: Czasochłonność poszczególnych czynności składających się na dany proces biznesowy w firmie jest również nazywana jego kalorycznością. Co jakiś czas warto wykonywać pomiar czasochłonności różnych zadań, aby móc zwiększyć efektywność oraz usprawnić działanie całego przedsiębiorstwa. Efektem jest uzyskanie obiektywnej weryfikacji czasu trwania poszczególnych zadań składających się na dany proces. To

doskonały sposób na zwiększenie konkurencyjności rynkowej każdej firmy niezależnie od sektora jej działania. Do wskaźników z obszaru czasochłonności procesu zaliczamy: czas dostarczenia klientowi podstawowego wyrobu, czas przetrzymania produktu u sprzedawcy, czas „od gotówki do gotówki”.

Źródło: Chudziński P., *Architektura biznesu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2019. (str. 64 – tabela).

16. (1 pkt) Pierwszy etap rozwoju architektury biznesu to:

a) osiągnięcie samodzielności biznesowej

b) rozwój nowego biznesu

c) **decyzja o założeniu nowego biznesu**

d) zakończenie prowadzenia własnego biznesu

Komentarz eksperta: Architektura biznesu to formalny opis sposobu działania biznesowej części organizacji na poziomie kluczowych jej składowych i relacji między nimi, pokazujący jak organizacja wykorzystuje swój potencjał (obecny i planowany) do realizacji celów strategicznych oraz mechanizmy pozwalające na wykorzystanie tego opisu w procesie podejmowania kluczowych decyzji. Etapy rozwoju architektury biznesu to: decyzja o założeniu nowego biznesu, rozwój nowego biznesu, osiągnięcie samodzielności biznesowej.

Źródło: Chudziński P., *Architektura biznesu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2019. (str. 74 – wykres)

17. (1 pkt) Ewaluacja dokonywana przed rozpoczęciem projektu lub programu, której celem jest ustalenie, w jakim stopniu podejmowane przedsięwzięcie będzie zgodne z przyjętymi założeniami i czy będzie możliwe uzyskanie długotrwałych efektów to ewaluacja:

a) **ex-ante**

b) mid-term

c) końcowa

d) ex-post

Komentarz eksperta: Typ ewaluacji projektu wykonywany przed podjęciem decyzji o jego realizacji to ewaluacja ex-ante, czyli „na przyszłość”. Jej celem jest upewnienie się, że opracowana koncepcja jest trafna, celowa, wykonalna i trwała. Wnioski z ewaluacji ex-ante powinny stanowić istotne zasilenie procesu podejmowania decyzji sponsora (lub sponsorów) o przyznaniu środków na przedsięwzięcie.

18. (1 pkt) Strategia przewagi kosztowej zakłada, że najlepszą pozycję konkurencyjną mogą osiągnąć te firmy, które:

a) mają największe doświadczenie w działalności w branży

b) **utrzymują najniższe koszty**

c) osiągają najniższą marżę

d) oferują dobra luksusowe

Komentarz eksperta: Strategia przewagi kosztowej zakłada, że najlepszą pozycję konkurencyjną mogą osiągnąć te firmy, które mają najniższe koszty. Realizacja tej strategii wymaga ścisłej kontroli kosztów oraz inwestowania. Można realizować tę strategię z sukcesem na wybranych rynkach (np. nie jest ona odpowiednia dla firm oferujących dobra luksusowe).

19. (1 pkt) Najważniejszym czynnikiem wpływającym korzystnie na realizację strategii współpracy jest:

a) klimat międzyorganizacyjny

b) czujność organizacyjna

c) **zaufanie**

d) ryzyko

Komentarz eksperta: Zaufanie można zdefiniować jako pozytywne oczekiwanie względem przyszłych zachowań konkretnego partnera oraz zbiorowości współdziałających organizacji (np. w ramach sieci). Zaufanie między partnerami jest uznawane za warunek konieczny współdziałania międzyorganizacyjnego.

20. (1 pkt) Biznesplan jest narzędziem służącym:

a) promocji firmy

b) **skonkretyzowaniu planów strategicznych firmy**

c) budowaniu wizerunku firmy

d) uwiarygodnieniu przyjętych założeń

Komentarz eksperta: Biznesplan jest długookresowym planem określającym zdolność do podejmowania działań, których celem jest rozpoczęcie działalności firmy i jej rozwój, uwzględniającym wykorzystanie okazji rynkowych i możliwości firmy.

Natomiast traktowanie biznesplanu jako dokumentu służącego promocji firmy, budowaniu wizerunku, prezentującego nierealistyczne wizje i nadmiernie optymistyczne prognozy wzrostu to typowe błędy związane z przygotowaniem biznesplanu.

21. (1 pkt) Forma prawna przedsiębiorstwa nie ma wpływu na:

- a) koszty założenia i koszty dalszego prowadzenia działalności
- b) wysokość opodatkowania i składki ZUS
- c) ponoszenie odpowiedzialności osobistej za zobowiązania przedsiębiorstwa
- d) **wysokość opłaty za wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej**

Komentarz eksperta: Wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej jest bezpłatny. Forma prawna firmy ma duży wpływ na koszty jej założenia i dalszego prowadzenia, wysokość opodatkowania, składki ZUS, ponoszenie odpowiedzialności osobistej za zobowiązania przedsiębiorstwa oraz czas oczekiwania na rejestrację.

22. (1 pkt) Przepisy obowiązujące w Polsce dotyczące pieczęci firmowej używanej przez przedsiębiorców:

- a) **nie określają jej koloru ani kształtu**
- b) określają tylko jej kształt
- c) określają tylko jej kolor
- d) określają tylko jej wielkość

Komentarz eksperta: Każdy sam decyduje, jakie informacje umieści na pieczęci firmowej. Przepisy nie określają koloru ani kształtu pieczęci.

23. (1 pkt) W firmach rodzinnych występuje tzw. sprzężenie zwrotne, które oznacza:

- a) dzielenie odpowiedzialności za sytuację firmy pomiędzy członków rodziny
- b) **brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą a rodziną**
- c) przejęcie kierownictwa przez sukcesora
- d) że jej celem jest przetrwanie dla kolejnych pokoleń.

Komentarz eksperta: Jedną z cech charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych jest występowanie tzw. sprzężenia zwrotnego. Termin ten oznacza brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą a rodziną.

24. (1 pkt) Otoczenie bliższe, nazwane mikrootoczeniem definiuje się jako obszar otoczenia, który:

- a) nie ma wpływu na firmę i na który firma nie ma wpływu
- b) **ma wpływ na firmę i na który firma może mieć również wpływ**
- c) nie ma wpływu na firmę, ale na który firma ma wpływ
- d) firma może kontrolować, regulować lub w inny sposób na nie oddziaływać

Komentarz eksperta: Otoczenie bliższe (nazywane mikrootoczeniem, otoczeniem konkurencyjnym) to podmioty, które wpływają na przedsiębiorstwo, ale również przedsiębiorstwo może mieć na nie wpływ - może je zmieniać (np. dostawcy, odbiorcy, lokalna społeczność).

25. (1 pkt) W klasyfikacji wg kryterium znaczenia dla organizacji, projekty dzielimy na:

- a) miękkie, twarde, mieszane
- b) wielkie, średnie, małe
- c) **operacyjne, taktyczne, strategiczne**
- d) naukowe, komercyjne, rozwojowe

Komentarz eksperta: Klasyfikacja projektów wg kryterium znaczenia dla organizacji oznacza podział na trzy typy:

- 1) projekty operacyjne – odnoszą się do wybranych jednostek organizacyjnych, mają krótki horyzont czasowy,
- 2) projekty taktyczne – odnoszą się do większych jednostek organizacyjnych, mają średni horyzont czasowy,
- 3) projekty strategiczne – odnoszą się do całej organizacji, ich efekty mają charakter długookresowy.

26. (2 pkt) Autorem metody planowania przebiegu projektów nazwanej harmonogramem był:

- a) **Karol Adamiecki**
- b) Tadeusz Kotarbiński
- c) Gustave Eiffel
- d) Frederick Winslow Taylor

Komentarz eksperta: Metodę harmonogramu, równoległe do Amerykanina Henry'ego Gantta, opracował Polak Karol Adamiecki, wybitny badacz problemów organizacji i zarządzania.

27. (2 pkt) Strategia żniw jest zalecana dla elementów macierzy BCG określanych mianem:

- a) **znaków zapytania i psów**
- b) znaków zapytania i dojnych krów
- c) gwiazd i dojnych krów
- d) gwiazd i psów

Komentarz eksperta: W przypadku produktów określanych jako znaki zapytania zaleca się stosowanie strategii agresywnej lub żniw, dla gwiazd – strategii agresywnej i/lub defensywnej, dla dojnych krów – strategii defensywnej, a w przypadku psów – strategii żniw i/lub ucieczki.

28. (2 pkt) Argumentem przemawiającym za utrzymywaniem określonego poziomu zapasów nie jest:

- a) pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych
- b) ochrona przed błędami prognozowania popytu
- c) **działalność w 100% bazująca na koncepcji Just in Time**
- d) umożliwienie przyspieszenia realizacji zamówień klientów

Komentarz eksperta: Działalność przedsiębiorstwa oparta w 100% na zasadzie Just in Time wyklucza utrzymywanie zapasów, a dostawy mają docierać w precyzyjnie zaplanowanych terminach.

29. (2 pkt) Wspólnymi działaniami uwzględnionymi w modelach DMAIC oraz DMADV są:

- a) zanalizuj, zaprojektuj, zweryfikuj
- b) zmierz, zanalizuj, zaprojektuj
- c) **zdefiniuj, zmierz, zanalizuj**
- d) zweryfikuj, zastąp, zredukuj

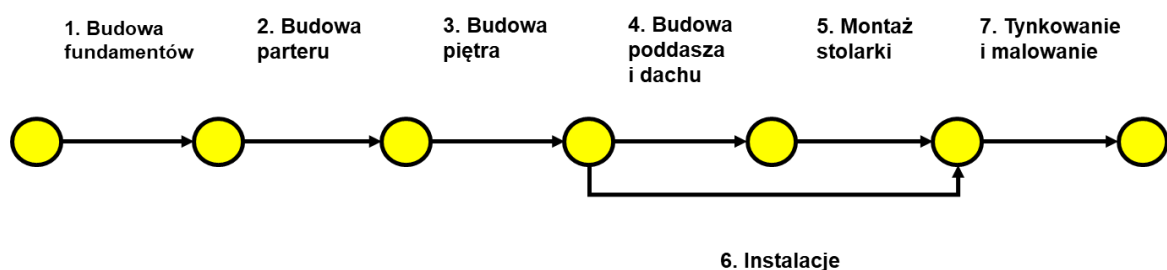
Komentarz eksperta: Model DMAIC, jako metoda wdrażania udoskonaleń biznesowych ukierunkowana na redukcję kosztów, obejmuje zestaw działań: zdefiniuj, zmierz, zanalizuj, usprawnij, skontroluj. Modyfikacją tej koncepcji jest model DMADV, w którym dwa ostatnie elementy DMAIC zastąpiono działaniami: zaprojektuj oraz zweryfikuj.

30. (2 pkt) Natężenie rywalizacji między przedsiębiorstwami w sektorze wzrasta, gdy:

- a) koszty stałe są niskie
- b) koszty zmiany dostawcy są wysokie
- c) **tempo wzrostu sektora jest niskie**
- d) tempo wzrostu sektora jest wysokie

Komentarz eksperta: Zgodnie z założeniami modelu pięciu sił Portera, wzrostowi natężenia rywalizacji w sektorze sprzyjają m.in.: wysokie koszty stałe, niskie koszty zmiany dostawcy oraz niskie tempo wzrostu sektora.

31. (2 pkt) Poniższy wykres przedstawia strukturę kooperacyjną projektu budowy domu składającą się z siedmiu zadań. Z jakim rodzajem zapisu mamy do czynienia – jakiego typu jest to sieć?



- a) ANO
- b) AON
- c) CCPM
- d) **AOA**

Komentarz eksperta: Wykres ten posługuje się zapisem czynności projektu w postaci strzałek / krawędzi grafu łączonych poprzez zdarzenia / węzły grafu. Jest to zatem wykres typu „activity on arrow”, czyli AOA.

32. (2 pkt) Jak nazywa się pierwsze, założone w 1965 roku, międzynarodowe stowarzyszenie profesjonalistów zarządzania projektami?

- a) Project Management Institute
- b) **International Project Management Association**
- c) Association for Project Management Group
- d) Office of Government Commerce

Komentarz eksperta: Pierwszą tego typu międzynarodową organizacją była, założona w 1965 roku w Szwajcarii, IPMA. Cztery lata później Amerykanie założyli Project Management Institute. Obydwie organizacje z powodzeniem działają do dzisiaj, wspierając rozwój profesjonalistów zarządzania projektami.

33. (2 pkt) „Ci, którzy w długim okresie nie korzystają ze swojej władzy w sposób uznany przez społeczeństwo za odpowiedzialny, z czasem prawdopodobnie ją utracą”. Sentencja ta znana jest jako:

- a) społeczna etyka biznesu
- b) naturalna odpowiedzialność przedsiębiorstwa
- c) równanie: siła – odpowiedzialność
- d) **żelazne prawo odpowiedzialności**

Komentarz eksperta: Sentencja ta uznawana jest za jedną z głównych zasad wiążących się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Głównym przesłaniem jest uświadomienie przedsiębiorcom, iż otoczenie z reguły obdarza biznes zaufaniem i władzą. Jednak w dłuższej perspektywie nadużywający tej władzy w sposób niezgodny z oczekiwaniami społeczeństwa, ostatecznie ją utraci.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź, 2020. (str. 510)

34. (2 pkt) Małe zespoły pracownicze wykonujące zadania związane z ustawicznym doskonaleniem firmy, a także podnoszeniem wiedzy i umiejętności członków nazywane są:

- a) komórkami innowacyjnymi
- b) kołami jakości
- c) **inkubatorami jakości**
- d) grupami prorozwojowymi

Komentarz eksperta: Prototypem inkubatorów jakości były koła jakości, które zaczęły powstawać w Japonii w latach 60. XX wieku. Koła jakości koncentrują się przede wszystkim na doskonaleniu procesów, czynności i narzędzi składających się na codzienną pracę firmy. Inkubatory realizują również te wszystkie zadania, a dodatkowo stawiają na rozwój wiedzy i postaw ich członków, co dokonuje się w trybie nauki w działaniu (*action learning*). Inkubatory jakości prowadzone są zazwyczaj przez dwie osoby: lidera oraz moderatora.

Źródło: Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydanie III, Onepress, Gliwice 2022. (str. 412)

35. (2 pkt) Wskaż, który element nie opisuje kontraktu terminowego?

- a) pochodny instrument finansowy
- b) umowa nienazwana
- c) zobowiązanie jednej ze stron do sprzedania drugiej określonej ilości dóbr
- d) **jednej ze stron przysługuje prawo zawarcia umowy**

Komentarz eksperta: Kontrakty terminowe są najprostszymi pochodnymi instrumentami finansowymi. Są to umowy nienazwane opierające się na zasadzie swobody umów (art. 353 k.c.) zobowiązujące jedną ze stron do sprzedania drugiej określonej ilości dóbr (które mogą być, ale nie muszą, innymi instrumentami finansowymi, towarami, surowcami itd.) za określoną cenę w określonym czasie.

Źródło: Katner W. J. (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020. (str. 772)

36. (2 pkt) Na czym polega prokura?

- a) jest zabezpieczeniem wekslowym należącym do osobistych zabezpieczeń
- b) powstaje poprzez zawarcie umowy przez co najmniej trzy strony
- c) jest pochodzącą z praktyki amerykańskiej deklaracją intencji przedsiębiorcy
- d) **obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych w związku z prowadzeniem przedsiębiorstwa**

Komentarz eksperta: Zgodnie z art. 109 paragraf 1 k.c. prokura obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Źródło: Katner W. J. (red.), *Prawo gospodarcze i handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020. (str. 87)

37. (2 pkt) Ostatnim elementem w cyklu jakości Waltera Shewharta jest:

- a) wykonanie eksperymentu
- b) ocenienie wyniku
- c) **wprowadzenie eksperymentu w życie**
- d) zaplanowanie naprawy

Komentarz eksperta: Walter Andrew Shewhart był amerykańskim fizykiem, inżynierem i statystykiem, znanym głównie z wymyślenia karty kontrolnej a także cyklu Shewharta. Na cykl jakości Waltera Shewharta składają się następujące elementy: planuj naprawę, wykonaj eksperyment, oceń wynik, wprowadź eksperyment w życie.

Źródło: Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydanie III, Onepress, Gliwice 2022. (str. 453)

38. (2 pkt) Jak rozumiana jest misja jako fundament strategiczny organizacji?

- a) **Określa to, co jest dla organizacji ważne oraz ku czemu będzie ona dążyć. Każdy członek organizacji nie tylko powinien ją znać, ale także prawdziwie się z nią identyfikować.**
- b) Są to wzorce postępowania lub wzorce kształtujące postępowanie, które nie mogą być naruszane w trakcie realizacji zadań strategicznych organizacji.
- c) Określa drogę realizacji celów organizacji, przy zachowaniu wybranych wartości.
- d) Odpowiada na pytanie, czym organizacja chce być w przyszłości i jak ma wyglądać.

Komentarz eksperta: Misja zawiera w sobie krótki, precyzyjny manifest najważniejszych celów organizacji, jej credo oraz zdeklarowanie filozofii jej funkcjonowania, czyli powód istnienia. Określa też, to co jest dla organizacji ważne oraz ku czemu będzie ona dążyć. Każdy członek organizacji nie tylko powinien znać jej misję, ale także prawdziwie się z nią identyfikować.

Źródło: Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydanie III, Onepress, Gliwice 2022. (str. 307)

39. (2 pkt) W 1962 roku Alfred Chandler wskazał, że implementacja strategii pociąga za sobą zmiany w:

- a) **strukturze**
- b) kosztach
- c) otoczeniu
- d) 5 siłach Portera

Komentarz eksperta: Alfred Chandler w 1962 roku opublikował książkę *Strategy and structure*, w której jako jeden z pierwszych badaczy z obszaru zarządzania strategicznego zwrócił uwagę na związek pomiędzy strategią i strukturą. Wskazał, że strategia odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju organizacji. Jest autorem aktualnego do dzisiaj stwierdzenia, że „Structure follows strategy”.

40. (2 pkt) Strategiczna karta wyników (SKW) stanowi narzędzie wdrażania strategii opracowane przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona w 1992 roku. W SKW (ang. BSC), nazywanej też zrównoważoną kartą wyników wykorzystuje się:

- a) budżetowanie i prognozowanie do oceny silnych i słabych stron organizacji
- b) pomiar wartości dodanej w celu monitorowania systemu motywowania
- c) **spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu realizacji strategii**
- d) przepływ środków trwałych w celu realizacji podejścia Lean Management

Komentarz eksperta: W SKW wykorzystuje się cztery perspektywy: finansową, klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju. Do każdej z nich jest przyporządkowany zestaw wskaźników. Głównym założeniem jest przełożenie przyjętej strategii na konkretne działania, wskazując jak kontrolować wyniki za pomocą wskaźników.

41. (2 pkt) M. A. Rodriguez i J. E. Ricart są autorami podziału interesariuszy ze względu na ich wartość dla danej organizacji. W klasyfikacji interesariuszy projektów terminu interesariusze kontekstowi używa się w odniesieniu do:

- a) konkurencji,
- b) kooperantów i dostawców



- c) akcjonariuszy i właścicieli
- d) **instytucji społecznych i rządowych**

Komentarz eksperta: Interesariusze kontekstowi to grupa, do której należą instytucje rządowe i społeczne, społeczności regionalne i krajowe, media. Grupa ta odgrywa znaczącą rolę w osiąganiu przez organizację społecznego uznania.

42. (2 pkt) Kluczowe wskaźniki efektywności (*Key Performance Indicators*, KPI) służą do pomiaru skuteczności działań organizacji. KPI pomagają określić, czy realizowane działania przynoszą zakładane rezultaty i pomagają firmie osiągnąć wyznaczone cele. Wskaźniki te:

- a) mają charakter jakościowy, opisowy, nie można zmierzyć stopnia ich realizacji
- b) dobierane są uniwersalnie dla podmiotów z danego kraju, uwzględniają specyfikę rynku krajowego i regionalnego
- c) **różnią się w zależności od przedsiębiorstwa, branży, wielkości firmy i strategii rozwoju**
- d) powinny być wyrażone w pieniądzech

Komentarz eksperta: *Key Performance Indicators* są to finansowe i niefinansowe wskaźniki, które mają charakter mierzalny i indywidualny (dopasowany do charakterystycznych cech i potrzeb przedsiębiorstwa, branży, wielkości firmy i strategii).

43. (2 pkt) Ile głównych zasad wyróżnia się w ramach kierowania zorientowanego na ludzi?

- a) 7
- b) 8
- c) 9
- d) 10

Komentarz eksperta: Wyróżnia się siedem głównych zasad kierowania zorientowanego na ludzi:

- 1) bezpieczeństwo i pewność pracy,
- 2) rozważna rekrutacja oraz ciągłe zapoznawanie nowo przyjętych,
- 3) delegowanie uprawnień i decentralizacja,
- 4) dobra płaca za dobrą pracę,
- 5) wiele szkoleń,
- 6) mniejszy nacisk na status poszczególnych osób w firmie po to, by budować poczucie wspólnoty,
- 7) budowa wzajemnego zaufania.

Źródło: Szymańska K. (red.), *Kompendium technik i metod zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019. (str. 316)

44. (2 pkt) Zarządzanie portfelem projektów ma na celu przede wszystkim zapewnić, że:

- a) **robimy dobre projekty**
- b) robimy projekty dobrze
- b) projekty realizują korzyści biznesowe
- c) projekty dostarczane są na czas

Komentarz eksperta: Celem zarządzania portfelem projektów jest przede wszystkim identyfikacja, ocena, priorytetyzacja i ostateczny dobór projektów do realizacji. Ma ono kluczowe znaczenie w selekcji projektów zgodnych z celami strategicznymi organizacji oraz w zapewnieniu ich zbilansowanego charakteru. Głównym celem będzie zatem zapewnienie, że organizacja realizuje dobre/właściwe projekty.

45. (2 pkt) Stworzony przez P. Hermana giełdowy indeks opierający się na miernikach etycznego postępowania firmy wobec pracownika, klienta, kontrahenta, społeczeństwa i środowiska nazywa się:

- a) Company Impact on Global Environment (CIGE)
- b) Ethical Impact on Society (EIS)
- c) Ethics Employee Environment (EEE)
- d) **Human Impact and Profit (HIP)**

Komentarz eksperta: Metoda Human Impact and Profit pozwala oceniać firmy pod kątem ich wkładu w rozwój człowieka, społeczeństwa i środowiska naturalnego. Firma jest oceniana wg pięciu parametrów: zdrowie (fizyczne i psychiczne), dostatek (wzrost zysków i akumulacja zasobów), ziemia (emisja CO<sub>2</sub>, recykling), równość (płci i etniczna), zaufanie (transparentność, otwartość, wiarygodność i etyka). Firmy o wysokiej pozycji w indeksie HIP przynoszą wyższe zyski niż firmy o pozycji niskiej. Co potwierdza pogląd, że opłaca się być uczciwym, a zjawisko konkurencji nie musi być czymś pejoratywnym.

Źródło: Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydanie III, Onepress, Gliwice 2022. (str. 61)

46. (2 pkt) Sposób organizacji projektowej właściwy dla małych projektów realizowanych sporadycznie i pojedynczo, których zakres mieści się całkowicie w ramach jednego pionu/działu/zakładu, a którego pracownicy w całości posiadają wymagane kompetencje do realizacji projektu to:

- a) **organizacja projektu w strukturze liniowej**
- b) projektowa organizacja macierzowa
- c) konsorcjalna organizacja projektu
- d) projektowa organizacja sieciowa

Komentarz eksperta: W organizacji projektu w strukturze liniowej całość pracy projektowej wykonywana jest przez pracowników jednej komórki liniowej kierowanych najczęściej przez kierownika tejże komórki lub wyznaczoną przez niego osobę. Realizowane są w ten sposób zwykle proste projekty, o niewielkim zakresie prac zgodnych z kompetencjami tejże komórki.

47. (2 pkt) Dokument formalnie zatwierdzający powołanie projektu, wyznaczający jego cele i wskaźniki, rezultaty projektu, ramowy harmonogram i budżet oraz kluczowe role i odpowiedzialności to:

- a) **karta projektu**
- b) plan kierowania projektem
- c) studium wykonalności projektu
- d) plan jakości projektu

Komentarz eksperta: Pierwszym dokumentem formalnie otwierającym projekt jest karta projektu. Jej opracowanie i zatwierdzenie przez kierownictwo projektu potwierdza wolę jego realizacji, wyznacza kluczowe parametry i oczekiwania, jak również wskazuje kierownika projektu, sponsora oraz inne istotne role w przedsięwzięciu. Plan kierowania projektem i plan jakości projektu opracowywane są zwykle już po wcześniejszym zatwierdzeniu karty projektu. Studium wykonalności nie zawiera informacji o nominacjach na stanowiska projektowe.

48. (2 pkt) Formułą cenową minimalizującą ryzyko zleceniodawcy projektu i przerzucającą je w całości na zleceniobiorcę projektu jest:

- a) cena kosztów własnych ze stałym zyskiem (*cost plus fixed fee*)
- b) cena kosztów własnych (*cost reimbursement price*)
- c) **absolutna stała cena (*firm fixed price*)**
- d) stała cena z możliwością renegowacji (*fixed price with redetermination*)

Komentarz eksperta: W przypadku formuły absolutnej stałej ceny ustalona cena kontraktowa nie ulega zmianie w trakcie całego okresu realizacji umowy. Zabezpiecza ona interesy zamawiającego, który w przypadku zmiany cen nie dopłaca, ale i nie oszczędza na kosztach projektu. Z drugiej strony w takim przypadku zleceniobiorca musi wziąć pod uwagę wszystkie czynniki mogące wpłynąć na poziom jego kosztów we własną kalkulację ceny ofertowej, gdyż nie będzie w stanie zaangażować zleceniodawcy w pokrycie różnicy między kosztami oferty a realnie poniesionymi.

49. (2 pkt) Kierownik projektu posługujący się techniką Earned Value do kontroli przebiegu projektu zauważył, iż za ostatni okres wskaźnik SPI (*schedule performance index*) wynosi 1,3, zaś CPI (*cost performance index*) wynosi 0,8. Oznacza to, że projekt jest realizowany:

- a) po terminie i poniżej kosztów
- b) po terminie i powyżej kosztów
- c) przed terminem i poniżej kosztów
- d) **przed terminem i powyżej kosztów**

Komentarz eksperta: Jeśli  $SPI > 1$  oznacza to, że prace do dnia kontroli realizowane były szybciej niż pierwotnie zakładano, jeśli jest równe 1 to jesteśmy zgodnie z planem, a poniżej 1 – jesteśmy w opóźnieniu. Jeśli  $CPI > 1$  oznacza to, że prace do dnia kontroli realizowane były taniej, niż pierwotnie zakładano, jeśli jest równe 1 to jesteśmy zgodnie z planem, a poniżej 1 – prace były droższe niż planowano.

50. (2 pkt) Zmiana sposobu realizacji projektu, aby wyeliminować jego zagrożenia, np. zmiana środka transportu z lotniczego na kolejowy (lub odwrotnie) to przykład strategii zarządzania ryzykiem zwanej:

- a) strategią planów awaryjnych
- b) **unikaniem ryzyk**

c) przenoszeniem (transferem) ryzyka

d) akceptacją ryzyka

Komentarz eksperta: Jest to unikanie ryzyka, gdyż rezygnując z transportu lotniczego możemy uniknąć ryzyk związanych np. z odprawą na lotnisku, strajkiem obsługi naziemnej lub kontrolerów lotniczych, jak również odwołania lotów wskutek niekorzystnych warunków pogodowych. Takie ryzyka wówczas w ogóle nie będą nas dotyczyły, gdyż będziemy podróżować koleją. Modyfikujemy projekt sprawiając, iż części ryzyk unikamy lub wyłączamy je z projektu.