



SYTUACYJNE TESTY DECYZYJNE W NAUCZANIU AKADEMICKIM

**SYTUACYJNE
TESTY DECYZYJNE
W NAUCZANIU AKADEMICKIM**

**Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie**

Lublin 2023

Autorzy rozdziałów:

Kinga Bednarzewska: rozdział 1.

Elżbieta Bukalska, Agnieszka Nóżka: rozdział 2.

Grzegorz Grela: wprowadzenie, podsumowanie.

Monika Jakubiak, Paweł Pasierbiak: rozdział 3.

Dorota Litwin-Lewandowska: rozdziały 4, 5, 6.

Paweł Pasierbiak, Monika Jakubiak: rozdział 7.

Agnieszka Piasecka, Sylwia Sagan: rozdział 8.

Ewa Gajuś-Lankamer, Anna Maria Wójcik: rozdział 9.

Anna Maria Wójcik, Ewa Gajuś-Lankamer: rozdział 10.

Redakcja: Grzegorz Grela

Korekta: Iwona Wieczorek-Bartkowiak

Skład: Studio DTP Academicon | ntp@academicon.pl, ntp.academicon.pl

ISBN: 978-83-65046-22-2

Wydawnictwo: Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	6
1. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu: metody zarządzania	10
1.1. Charakterystyka przedmiotu: metody zarządzania	10
1.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: metody zarządzania	12
2. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu: finanse przedsiębiorstw	25
2.1. Charakterystyka przedmiotu: finanse przedsiębiorstw	25
2.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: finanse przedsiębiorstw	28
3. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu: zakładanie przedsiębiorzeń biznesowych	40
3.1. Charakterystyka przedmiotu: zakładanie przedsiębiorzeń biznesowych	40
3.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: zakładanie przedsiębiorzeń biznesowych	43
4. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu: decydowanie w administracji publicznej	57
4.1. Charakterystyka przedmiotu: decydowanie w administracji publicznej	57
4.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: decydowanie w administracji publicznej	60
5. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu: kryzysy i konflikty społeczne	73
5.1. Charakterystyka przedmiotu: kryzysy i konflikty społeczne	73
5.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: kryzysy i konflikty społeczne	75

6. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu:	
psychologia społeczna	89
6.1. Charakterystyka przedmiotu: psychologia społeczna	89
6.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: psychologia społeczna	92
7. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu:	
podstawy biznesu międzynarodowego	105
7.1. Charakterystyka przedmiotu: podstawy biznesu międzynarodowego	105
7.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: podstawy biznesu międzynarodowego	107
8. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu:	
zarządzanie jakością	122
8.1. Charakterystyka przedmiotu: zarządzanie jakością	122
8.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: zarządzanie jakością	125
9. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu:	
dydaktyka biologii	148
9.1. Charakterystyka przedmiotu: dydaktyka biologii	148
9.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: dydaktyka biologii	150
10. Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu przedmiotu:	
dydaktyka przyrody	168
10.1. Charakterystyka przedmiotu: dydaktyka przyrody	168
10.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: dydaktyka przyrody	170
Podsumowanie	186

WPROWADZENIE

Sytuacyjne testy decyzyjne (ang. *situational judgment tests*) to testy wykorzystywane do oceny prawidłowości reakcji badanych osób na szereg hipotetycznych scenariuszy związanych z wybraną rolą. Opisy sytuacji odzwierciedlają scenariusze, które badani mogą napotkać w ocenianej roli. Scenariusze te opierają się na szczegółowej analizie roli i powinny być opracowywane we współpracy z ekspertami w danej dziedzinie, aby dokładnie ocenić kluczowe atrybuty związane z kompetentnym działaniem.¹ Testy sytuacyjne to rzetelne i trafne narzędzie pomiarowe, z powodzeniem stosowane w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników opierające się na serii dylematów, zaprojektowanych tak, aby skutecznie mierzyć jakość decyzji osoby badanej w sytuacjach związanych z określonym stanowiskiem pracy.² W typowym zastosowaniu, jakim jest selekcja kandydatów do pracy, kandydatowi aplikującemu na dane stanowisko jest przedstawiana określona sytuacja wraz z pytaniem, jak by się on zachował, gdyby coś takiego przydarzyło mu się w pracy lub, w wariacie alternatywnym, pytaniem dotyczącym tego, jakie jest najlepsze rozwiązanie w danej sytuacji.³

Pomimo dominującego wykorzystania sytuacyjnych testów decyzyjnych do selekcji kandydatów do pracy, istnieją też przykłady alternatywnych zastosowań. F. Patterson wraz ze współautorami opublikowali wyniki badań nad zastosowaniem sytuacyjnych testów decyzyjnych w kształceniu studentów farmacji. Analiza wyników wykazała, że narzędzie to było trafne, rzetelne i odpowiednie do

¹ Patterson F., Zibarras L., Ashworth V.: Situational judgement tests in medical education and training: Research, theory and practice: AMEE Guide No. 100. *Medical teacher*, 38(1) 2016, s. 4. McDaniel M. A., Whetzel D. L.: Situational judgment tests. In *Applied measurement*, Routledge 2016, s. 236.

² Prokopowicz P., Żmuda G., Król M.: *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników: teoria i zastosowanie*. Wolters Kluwer 2014, s. 11.

³ Tamże, s. 16.

wykorzystania jako ocena formatywna. Studenci mieli możliwość otrzymania informacji zwrotnej na temat swoich umiejętności pozaakademickich i zastanowienia się, jak podejść do trudnych lub nieznanymi sytuacji przed wejściem do zawodu.⁴ Sytuacyjne testy decyzyjne były również wykorzystywane w nauczaniu akademickim do oceny kandydatów na studia medyczne i pedagogiczne.⁵

W kontekście wykorzystania podczas pracy ze studentami warto omówić różnice pomiędzy sytuacyjnymi testami decyzyjnymi a studiami przypadków, które są popularną metodą wykorzystywaną w dydaktyce akademickiej. Studium przypadku opiera się na szczegółowym opisie konkretnego zjawiska lub dylematu w konkretnej organizacji, włączając często wiele źródeł informacji, przykładowo: dane finansowe, opis sytuacji interpersonalnej, analizy marketingowe. Zdaniem P. Prokopowicz, G. Żmudy oraz M. Król sytuacyjne testy decyzyjne i studia przypadku są podobne w następujących aspektach:

- opierają się na opisie sytuacji występujących w realnym świecie,
- wymagają refleksji nad opisanymi dylematami,
- mogą być wykorzystane do rozwoju kompetencji istotnych dla konkretnej organizacji przez odnoszenie się do rzeczywistych dylematów w danym środowisku pracy.

Najważniejsze różnice pomiędzy sytuacyjnymi testami decyzyjnymi a studiami przypadków zdaniem wspomnianych wyżej autorów to:

⁴ Patterson F., Galbraith K., Flaxman C., Kirkpatrick C. M.: Evaluation of a situational judgement test to develop non-academic skills in pharmacy students. *American journal of pharmaceutical education*, 83(10) 2019, s. 2092.

⁵ Lievens F.: Adjusting medical school admission: assessing interpersonal skills using situational judgement tests. *Medical education*, 47(2) 2013, s. 182-189. Al Hashmi W., Klassen R. M.: Developing a situational judgement test for admission into initial teacher education in Oman: An exploratory study. *International Journal of School & Educational Psychology*, 8 (sup1) 2020, s.187-198.

- studia przypadków mogą zawierać zarówno jeden dylemat jak i kilka dylematów do rozwiązania, podczas gdy pozycje sytuacyjnych testów decyzyjnych są zazwyczaj zwarte,
- studia przypadków najczęściej stosowane są w pracy grupowej, podczas gdy testy sytuacyjne są zazwyczaj metodą oceny indywidualnej,
- ocenianie propozycji zachowania się w sytuacji opisanej w studium przypadku jest zazwyczaj trudne, podczas gdy sytuacyjne testy decyzyjne zawierają klucz odpowiedzi.⁶

Niniejszy podręcznik powstał w ramach projektu pn. „Doskonałość Dydaktyczna Uczelni”, realizowanego zgodnie z umową zawartą pomiędzy MEiN a Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS) w Lublinie z dnia 16.08.2022 r. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś III. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, Działanie 3.4 – zarządzanie w instytucjach szkolnictwa wyższego. W ramach projektu ze strony UMCS zaangażowanych było szereg nauczycieli akademickich w roli ekspertów wewnętrznych, byli to (w kolejności alfabetycznej):

- dr Kinga Bednarzewska, Wydział Ekonomiczny,
- dr hab. Elżbieta Bukalska, prof. UMCS, Wydział Ekonomiczny,
- dr Ewa Gajuś-Lankamer, prof. UMCS, Wydział Biologii i Biotechnologii,
- dr Grzegorz Greła, Wydział Ekonomiczny,
- dr Monika Jakubiak, Wydział Ekonomiczny,
- dr Dorota Litwin-Lewandowska, Wydział Politologii i Dziennikarstwa,
- dr Agnieszka Nóżka, Wydział Ekonomiczny,
- dr hab. Paweł Pasierbiak, Wydział Ekonomiczny,
- dr Agnieszka Piasecka, Wydział Ekonomiczny,
- mgr Sylwia Sagan, Wydział Ekonomiczny,
- dr Anna Maria Wójcik, prof. UMCS, Wydział Biologii i Biotechnologii.

⁶ Prokopowicz P., Żmuda G., Król M.: *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników: teoria i zastosowanie*, Wolters Kluwer 2014, s. 25.

W ramach projektu opracowane zostały testy do następujących przedmiotów:

- decydowanie w administracji publicznej,
- kryzysy i konflikty społeczne,
- psychologia społeczna,
- dydaktyka biologii,
- dydaktyka przyrody,
- finanse przedsiębiorstwa,
- podstawy biznesu międzynarodowego,
- zakładanie przedsięwzięć biznesowych,
- metody zarządzania,
- zarządzanie jakością.

Do każdego przedmiotu, w ramach projektu, zrekrutowano ekspertów zewnętrznych, którzy posiadali doświadczenie praktyczne na stanowisku pracy związanym z przedmiotem, dla którego opracowano test. Kryteria doboru ekspertów zewnętrznych zostały opracowane przez zespół projektowy dedykowany dla każdego przedmiotu. Wiedza pozyskana od ekspertów zewnętrznych została wykorzystana do opracowania sytuacji decyzyjnej, możliwych wariantów zachowań oraz klucza odpowiedzi.

Podręcznik składa się z dziesięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. Każdy z rozdziałów dedykowany jest zastosowaniu sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu konkretnego przedmiotu. Opisana została tam charakterystyka przedmiotu oraz przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne wraz z komentarzem oraz sugerowanym kluczem odpowiedzi. Do każdego rozdziału zaproponowano literaturę uzupełniającą.

1. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: METODY ZARZĄDZANIA

1.1. Charakterystyka przedmiotu: metody zarządzania

Przedmiot poświęcony jest przedstawieniu istoty metod zarządzania – podstawowych pojęć dotyczących metod i technik zarządzania, ich klasyfikacji. Podczas zajęć mających charakter zarówno wykładu monograficznego, jak i ćwiczeń praktycznych prezentowane są techniki zbierania i rejestracji informacji, identyfikowania i rozwiązywania problemów organizacyjnych, takich jak twórcze rozwiązywanie problemów, optymalizacja czasu pracy, delegowanie uprawnień decyzyjnych czy zarządzania zespołem projektowym w warunkach kryzysu organizacyjnego. W ramach przedmiotu omawiane są metody organizacji pracy – normowania, wartościowania pracy, metody zarządzania usprawniające pracę kierowniczą – planowania, organizowania pracy własnej i innych, klasyczne i nowoczesne metody zarządzania.

Ćwiczenia mają za zadanie uświadomienie Studentom podstawowych problemów zarządzania, ich identyfikowania i rozwiązywania, wykorzystania metod zarządzania w praktyce przedsiębiorstw (analiza *case study*).

Podczas realizacji zajęć zastosowanie mają efekty kształcenia akademickiego na poziomie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych.

Wiedza. Absolwent zna i rozumie:

- charakter nauk o metodach zarządzania oraz ich zastosowanie;
- metody zarządzania stosowane w różnych obszarach funkcjonowania organizacji (normy pracy, systemy jakości, standardy rachunkowości itp.);
- zasady przejawiania i rozwoju różnych form przedsiębiorczości przy wykorzystaniu metod zarządzania.

Umiejętności. Absolwent potrafi:

- rozstrzygać dylematy związane z zarządzaniem organizacjami przy wykorzystaniu poznanych metod zarządzania;
- komunikować się z użyciem specjalistycznej terminologii, przygotowywać prezentacje oraz prace pisemne dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji i zarządzaniem nimi;
- planować i organizować własną pracę oraz pracę wykonywaną w ramach zespołu przy wykorzystaniu metod i technik zarządzania.

Kompetencje społeczne. Absolwent jest gotów do:

- krytycznej samooceny poziomu swojej wiedzy i umiejętności oraz ciągłego doskonalenia zawodowego i rozwoju osobistego;
- uznawania znaczenia specjalistycznej wiedzy i opinii ekspertów w rozwiązywaniu problemów poznawczych i praktycznych;
- uczestniczenia w przygotowywaniu i realizacji projektów, w tym podejmowanych na rzecz interesu publicznego i środowiska;
- społecznego przy wykorzystaniu metod zarządzania.

1.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: metody zarządzania

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi, którzy posiadali co najmniej pięcioletnie doświadczenie w zakresie zarządzania procesami biznesowymi opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu „Metody zarządzania” zarówno w trybie stacjonarnym, jak i zdalnym. Poniżej zaprezentowane zostaną przykładowe sytuacje decyzyjne wraz z komentarzem.

Test decyzyjny nr 1. Zarządzanie zespołem projektowym

Pierwsza zaprezentowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do tematyki zarządzania zespołem projektowym. Niniejsza sytuacja decyzyjna nawiązuje do kierunkowych efektów uczenia się dla kierunku Zarządzanie. Podczas analizy wyników odpowiedzi Studentów na powyższy dylemat decyzyjny można zainicjować dyskusję na temat zasad, etapów oraz optymalizacji zarządzania zespołem projektowym. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Zych A., Zych R.: *Szef w relacji z zespołem. Jak proces grupowy wpływa na psychologię zespołu?*, Helion 2016.

Opis sytuacji decyzyjnej

Klient wewnętrzny zwrócił się do jednostki wspierającej procesy biznesowe z prośbą o poprowadzenie projektu „Alfa”. Zostałeś szefem tego projektu. Projekt ma objąć swym zasięgiem kilka zmian procesowych: zmiana sposobu rozliczania kosztów danego rodzaju z możliwością przypisania ich do konkretnej nieruchomości, automatyzację tworzenia memoriału dotyczącego tychże kosztów, a także możliwość automatycznego dzielenia kosztów na MPK-i (MPK – miejsce powstania kosztu w organizacji) za pomocą kluczy alokacyjnych (klucz alokacyjny – wskazanie sposobu rozliczenia poprzez przypisanie kwoty do danego

MPK-u i danej nieruchomości). Zmiana ta miałaby na celu znaczne podniesienie możliwości raportowych, efektywniejsze zarządzanie kosztami, ograniczenie pracochłonności, a także dostarczenie danych niezbędnych do szczegółowego procesu budżetowania.

Po wykonanych warsztatach okazało się, że nie jest możliwe przeprowadzenie projektu jednocześnie dla wszystkich zmian ze względu na braki w przedstawionych wymaganiach dla dwóch z nich: automatycznych memoriałów i kluczy alokacyjnych. Jakie powinny być Twoje kolejne działania jako szefa projektu?

Warianty rozwiązań:

- a)** Skoro klient nie jest w pełni przygotowany do przekazania wymagań i nakreślenia całości zmian, to odmawiasz poprowadzenia projektu. Nie podejmujesz się niejasno sprecyzowanych zadań.
- b)** Deklarujesz, że zespół projektowy sam przygotowuje wymagania, pomimo że nie znasz tak naprawdę zakresu zagadnienia, ale nie chcesz utracić klienta. Stwierdzasz, że podejmiesz się jego realizacji, nawet kosztem niespełnienia potrzeb klienta oraz konieczności wprowadzania w późniejszym etapie niezbędnych modyfikacji i poprawek wynikających z niejasności wymagań.
- c)** Proponujesz podzielenie projektu na trzy fazy. Pierwsza faza ma obejmować zakres pierwszej zmiany – „zmiana sposobu rozliczania kosztów danego rodzaju z możliwością przypisania ich do konkretnej nieruchomości”. W toku warsztatów zbierasz niezbędne dane od klienta, identyfikujesz zakres niezbędnych zmian systemowych. Na tej podstawie określasz koszt oraz przedstawiasz harmonogram prac do akceptacji klienta. Po uzyskaniu akceptacji przystępujesz do startu projektu – faza I. Dwie kolejne zmiany zostaną przeprowadzone po przedstawieniu kompletnych wymagań.
- d)** Umawiasz się z klientem, aby ustalić brakujące wymagania.
- e)** Zapraszasz klienta na warsztaty, w czasie których wspólnie pomagacie klientowi sprecyzować wymagania.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	4
c	7
d	5
e	6

Test decyzyjny nr 2. Zarządzanie przez delegowanie

Druga zaprezentowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do tematyki zarządzania przez delegowanie. Dąży ona do wykształcenia u Studentów umiejętności dobrego menedżera, czyli delegowanie uprawnień. Zarządzanie przez delegowanie jest jedną z metod zarządzania, mającą na celu usprawnienie działalności kadry kierowniczej. Na każdym stanowisku menedżerskim z różnym natężeniem stosowane są trzy podstawowe metody zarządcze:

- zarządzanie nakazowe (decydowanie),
- delegowanie uprawnień i obowiązków,
- zarządzanie przez wyjątki.

Podczas analizy odpowiedzi studentów na powyższy dylemat decyzyjny można zainicjować dyskusję na temat warunków skutecznego delegowania uprawnień. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być: Walecka A.: *Zarządzanie przez delegowanie*, [w:] Szymańska K.: *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wyd. Nieoczywiste 2015.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś kierownikiem Centrum Operacji Księgowych w firmie „X”. Zbliża się zamknięcie miesiąca, czyli napięty czas, w którym wszyscy pracownicy muszą z siebie dawać jak najwięcej. Poprosiłeś pracownicę, aby zajęła się sprawdzeniem, czy wszystkie faktury, które zostały zatwierdzone ze spółki „Y”, którą Centrum Operacji Księgowych obsługuje, zostały zaksięgowane do danego miesiąca księgowego. Dodatkowo prosisz Zofię, żeby przygotowała maila do spółki „Y” z informacją, że zostały zakończone księgowania, a jeśli któryś dokument nie został zaksięgowany, to żeby w mailu wskazała go i napisała, z jakiego powodu nie mógł zostać zaksięgowany. Dziewczyna jest młoda, doświadczona i chętna do pracy. Zamknięcie spółki „Y” przypada w tym miesiącu 28 marca o godzinie 16:00. Jest godzina 15:00, Zofia poszła już do domu, a Ty nadal nie otrzymałeś informacji zwrotnej. Do zaksięgowania zostało jeszcze 20 dokumentów spółki „Y”, które nadal księgują pozostali pracownicy wydziału. Jakie widzisz możliwości rozwiązania tej sytuacji? Jaką decyzję powinien podjąć Kierownik i jaki przyjąć sposób postępowania?

Warianty rozwiązań:

- a) Dzwonisz do Zofii i prosisz o jak najszybszy powrót do pracy, aby wykonała powierzone jej zadanie.
- b) Prosisz innego pracownika wydziału, żeby zajął się zadaniem, które zostało przypisane Zofii.
- c) Kolejnego dnia, kiedy Zofia pojawia się w pracy, umawiasz się z nią na spotkanie, na którym przedyskutujecie jej zachowanie i przyczyny wyjścia z pracy. Wyjaśnisz jej, że to nie jest profesjonalne zachowanie i taka sytuacja nie powinna mieć miejsca.
- d) Dzwonisz do Zofii, żeby dowiedzieć się, czy zadania są lub będą wykonane, tak jak zostało wcześniej wspólnie uzgodnione. Można założyć, że jeśli Zofia wyszła przed 15.00 (nie wiemy o której), resztę zadań planuje dokończyć z domu zdalnie lub ma plan jeszcze wrócić do pracy.

- e) Kontaktujesz się z Zofią i jeśli zadania zostały „przeoczone” prosisz o dokończenie ich zdalnie do godziny 16.00. Jeśli Zofia odmówi, to zadania należy przekazać innym pracownikom, a z Zofią umówić się kolejnego dnia na spotkanie wyjaśniające.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	3
b	4
c	5
d	6
e	7

Test decyzyjny nr 3. Zarządzanie kryzysowe

Trzecia zaprezentowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do tematyki zarządzania kryzysowego. Kryzys biznesowy jest zdarzeniem, które może zagrozić sukcesowi i zaszkodzić reputacji firmy, wpływając na negatywne postrzeganie jej działalności biznesowej. Czynniki powodujące pewne zaburzenia w systemie pracy organizacji mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Ze względu na dotkliwość kryzysu biznesowego, ważne jest, aby być przygotowanym do zarządzania jednym z tych zdarzeń zgodnie z planem, który menedżer wraz z zespołem zastosuje w praktyce przed faktycznym wystąpieniem jednego z nich.

Opis sytuacji decyzyjnej

Spółka ABC przejęła Spółkę XYZ. Jesteś kierownikiem działu, który przejął zadania dotychczas realizowane w przejętej Spółce. Po przejęciu, w toku standardowych

czynności, a konkretnie przy potwierdzaniu sald z dostawcami przejętej Spółki, Twój pracownik zidentyfikował pewne niepokojące nieprawidłowości. W celu wyjaśnienia rozbieżności, pracownik poprosił kontrahenta o zestawienie wszystkich faktur wystawionych w analizowanym roku. Po otrzymaniu zestawienia porównał je z płatnościami dokonanyymi na rzecz kontrahenta. Kontrahent nie potwierdził jednak otrzymania jednej z płatności, co negatywnie wpłynęło na postrzeganie rzetelności przedsiębiorstwa. Po przesłaniu potwierdzenia przelewu oświadczył, że taka płatność nigdy nie wpłynęła na jego konto, ani że nie ma w swoich księgach faktury o takim numerze oraz że rachunek bankowy wykazany na potwierdzeniu przelewu nie należy do niego. Po wnikliwym obejrzeniu potwierdzenia przelewu wysłanego do kontrahenta, pracownik zauważył, że na końcu numeru faktury widnieje „.” (znak interpunkcyjny – kropka). Po analizie innych dokumentów w systemie finansowo-księgowym przejętej Spółki stwierdził, że wiele numerów faktur było powielonych, z tym, że na końcu drugiego numeru zawsze widniało „.” System finansowo-księgowy posiada automatyczną walidację, która nie zezwala na wprowadzenie dwóch faktur o tym samym numerze. W systemie nie było również wprowadzonego rachunku bankowego, na który została zrealizowana płatność. Pracownik zgłosił Ci zidentyfikowaną nieprawidłowość. Co powinieneś zrobić w tej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Zlecasz pracownikowi sporządzenie zestawienia wszystkich faktur, które na końcu numeru faktury miały znak „.” wraz z informacją o nazwisku osoby, która wprowadzała dany dokument. Następnie prosisz Wydział Płatności, aby uzupełnił to zestawienie o rachunki bankowe, na które zostały zrealizowane płatności. Po otrzymaniu kompletu danych zwracasz się do informatyków z prośbą o sprawdzenie, czy takie rachunki były kiedykolwiek widoczne w systemie finansowo-księgowym. W wyniku weryfikacji wszystkich danych stwierdzono, że faktury wprowadzała do systemu jedna i ta sama osoba, która nie była już pracownikiem Spółki. Płatności za te faktury nie były dokonywane z systemu finansowo-księgowego, tak jak inne dokumenty

zobowiązaniowe, tylko bezpośrednio z systemu bankowego. Sprawę zgłaszasz jako *fraud* do władz Spółki oraz na policję.

- b)** Sprawa jest omawiana szczegółowo przez wszystkie jednostki Spółki zaangażowane w proces i ustalany jest sposób jak najefektywniejszego zapobiegania takim nieuprawnionym działaniom na szkodę Spółki w przyszłości. Zostaje wprowadzona dodatkowa autoryzacja płatności, a także dodatkowe sposoby analizy poziomu kosztów oraz *cash-flow* w dziale kontrolingu.
- c)** Z uwagi na to, że pracownicy przejętej Spółki nie są osobami zatrudnionymi w przejmującym podmiocie, postanawiasz zakończyć temat na przyjęciu do informacji tego zgłoszenia i nie podejmujesz dalszych działań. Skoro osoba dokonująca tych przelewów już nie pracuje, nie ma możliwości wyjaśnienia tej sprawy.
- d)** Od razu informujesz władze swojej spółki o odkrytej nieprawidłowości, pracownikowi zlecasz przeprowadzenie dokładnej kontroli i dokonujesz zgłoszenia na policję.
- e)** Polecasz pracownikowi sprawdzenie wszystkich kont, na które były dokonywane zapłaty za faktury na rządowej stronie pod kątem ich prawidłowości.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	4
c	1
d	5
e	6

Test decyzyjny nr 4. Burza mózgów

Czwarta zaprezentowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do tematyki burzy mózgów, która jest metodą podejmowania decyzji należącą do metod heurystycznych. Metoda burzy mózgów może być stosowana do poszukiwania rozwiązań różnorodnych problemów w organizacji. Są to najczęściej problemy otwarte, m.in.:

- opracowanie nowej misji organizacji,
- tworzenie koncepcji nowych produktów lub usług,
- generowanie scenariuszy rozwoju rynków zbytu,
- rozwiązywanie konfliktów wewnątrzorganizacyjnych,
- opracowanie strategii promocji.

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być: Walecka A.: *Brainstorming – burza mózgów*, [w:] Szymańska K.: *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wyd. Nieoczywiste 2015.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś kierownikiem w dziale sprzedaży na platformach internetowych, zamierzasz stworzyć jednolitą procedurę rozwiązywania problemów z klientami/transakcjami. W celu poznania wszystkich problemów i wzmocnienia zaangażowania pracowników zbierasz wszystkich i zarządzasz sesję burzy mózgów. Najpierw prosisz ich o przedstawienie wszelkich problemów, z jakimi mają do czynienia, a następnie, po wyczerpaniu się listy, w drugiej fazie prosisz o przedstawienie pomysłów, jak te problemy rozwiązać. Informujesz pracowników, że nie ma złych pomysłów i zachęcasz do zgłaszania jak największej liczby propozycji. W razie początkowej nieśmiałości uczestników spotkania prezentujesz parę problemów i przykładów ich rozwiązań:

Lista zgłoszonych przez zespół problemów:

1. wysyłka niewłaściwego towaru,
2. otrzymany towar ma wadę lub jest zniszczony.

Lista zgłoszonych rozwiązań przez zespół po ich usystematyzowaniu:

Ad 1:

- dołączanie do wysyłanej paczki listy zamówienia,
- podpisywanie imiennie/numerem osoby, która przygotowywała paczkę,
- sprawdzanie przez kolejną osobę paczki co do zgodności zawartego towaru z listą zamówionych przedmiotów,
- premiowanie pracowników, którzy się nie mylą.

Ad 2:

- sprawdzanie każdego towaru przed wysyłką,
- lepsze zabezpieczenie towaru do wysyłki,
- sprzedawanie lepszych jakościowo produktów,
- zmiana firmy kurierskiej obsługującej wysyłkę paczek,
- pakowanie w grube pudełka.

Po przeprowadzeniu sesji twórczości i sesji oceniającej wytypowano najbardziej optymalne rozwiązania. Które z nich powinno być zastosowane jako pierwsze?

Warianty rozwiązań:

- a) Wprowadzenie systemu premii i kar za błędy przy przygotowywaniu paczek.
- b) Dołączanie do każdego zamówienia podziękowań zawierających imię osoby obsługującej zamówienie.

Test decyzyjny nr 5. Zarządzanie czasem pracy/optimalizacja procesu produkcyjnego

Piąta zaprezentowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do tematyki optymalizacji czasu pracy. Pomiar czasu pracy pracowników służy między innymi do zidentyfikowania faktycznych, najbardziej kosztowych procesów, czynności w procesach, zidentyfikowanie nieefektywności itp. Wyniki pomiaru mogą stanowić podstawę do decyzji o optymalizacji procesów, zmianie zakresu odpowiedzialności poszczególnych działów, pracowników w organizacji, przeniesieniu zadań pomiędzy jednostkami czy też sprzyjać zmianie struktury organizacyjnej. Niniejsza sytuacja decyzyjna dotyczy awarii parku maszynowo-technologicznego, która dezorganizuje czas pracy zespołu. Zadaniem menedżera jest podjęcie decyzji, która zoptymalizuje czas pracy zespołu, ponieważ poprzez przestoje maszyn staje się on niespożytkowany. Warto zapoznać się z publikacją: Koziół L., Mikos A., Karaś A.: *Optymalizacja systemu czasu pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 1(41) 2019, s. 67-80.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś nowo zatrudnionym kierownikiem pierwszej zmiany działu produkcji w firmie produkującej płyty PIR (płyta izolacyjna używana głównie w budownictwie, jest to materiał z rodziny pianek poliuretanowych). W trakcie pierwszego dnia pracy wskazano Ci zakres Twoich obowiązków oraz przedstawiono kierowników pozostałych działów fabryki. W ciągu kilku następnych dni zapoznajesz się z całym procesem produkcyjnym, z systemem pracy fabryki – są dwie dzienne zmiany, podczas których jest prowadzona produkcja, oraz zmiana nocna, w czasie której kilku pracowników porządkuje magazyn: przepakowuje paczki, w których znajdują się płyty/a uszkodzone/a. W tym czasie poznałeś większość z 38 pracowników Twojego działu, wstępnie zidentyfikowałeś pracowników zaangażowanych w działalność firmy. Po pierwszym tygodniu pracy zauważasz, że średnio raz na zmianę jest awaria głównej maszyny (trwająca od 15 do 60 minut), podczas której pracownicy, którzy nie byli jeszcze na przerwie, udają się na nią, ci którzy już na niej byli albo idą

na dodatkową, albo czekają przy swoim stanowisku pracy. Dopytujesz się swojego przełożonego o możliwości zminimalizowania tych przestojów produkcyjnych, jednakże niestety nie jest to możliwe. W związku z powyższym postanawiasz:

Warianty rozwiązań:

- a) Akceptujesz taką sytuację, pracownicy dodatkowo odpoczną, więc będą lepiej pracować.
- b) Rozmawiasz z przełożonym o wykorzystaniu tej przerwy do wykonania prac, które dotychczas były wykonywane w nocy.
- c) Przeorganizujesz ich przerwy tak, aby miały one miejsce w czasie awarii maszyn.
- d) Próbujesz samodzielnie dowiedzieć się, w czym tkwi problem z maszyną. Prosisz dział techniczny o szczegóły tej awarii i możliwości wyeliminowania usterki na przyszłość. Pytasz też o aktualne sposoby naprawiania maszyny. Codzienny przestój w pracy nie jest pożądany dla organizacji.
- e) Starasz się wyeliminować problem uszkodzonych płyt w paczkach, tak aby nie było konieczności ich przepakowywania. W ten sposób pozyskasz zasoby do realizacji innych zadań.

W rzeczywistości awarie zostały wykorzystane do wykonania prac z nocnej zmiany, zmiana nocna została zlikwidowana, 38 pracowników zmiany dziennej bezproblemowo poradziło sobie z dodatkową pracą, która do tej pory była wykonywana przez 6 pracowników zmiany nocnej.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	5
c	3
d	7
e	6

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Zych A., Zych R.: *Szef w relacji z zespołem. Jak proces grupowy wpływa na psychologię teamu*, Helion 2016.
2. Walecka A.: *Zarządzanie przez delegowanie*, [w:] Szymańska K., *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wyd. Nieoczywiste 2015.
3. Walecka A.: *Brainstorming – burza mózgów*, [w:] Szymańska K., *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wyd. Nieoczywiste 2015.
4. Kozioł L., Mikos A., Karaś A.: *Optymalizacja systemu czasu pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 1(41) 2019, s. 67-80.

2. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: FINANSE PRZEDSIĘBIORSTW

2.1. Charakterystyka przedmiotu: finanse przedsiębiorstw

Kurs przedmiotu: finanse przedsiębiorstw pozwala na zdobycie wiedzy i wykształcenie umiejętności oraz kompetencji niezbędnych w pracy na stanowisku „Specjalisty ds. finansowych”. Stanowiska takie są tworzone najczęściej w firmach średnich oraz dużych, w jednostkach sektora finansów publicznych, instytucjach finansowych (np. bankach, zakładach ubezpieczeń itp.). Obejmują bardzo różnorodne specjalizacje w ramach grupy 2 Klasyfikacji Zawodów i Specjalności, podgrupy 24: Specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania. Stanowiska mogą funkcjonować w ramach działów finansowo-księgowych firm i instytucji bądź jako stanowisko samodzielne – w strukturze organizacyjnej podporządkowane np. Dyrektorowi/Kierownikowi ds. ekonomicznych bądź finansowych.

W zależności od potrzeb i możliwości tworzącej tego rodzaju stanowiska firmy/instytucji, może ono obejmować zarówno węższe specjalizacje (np. specjalistów ds. księgowości, specjalistów ds. controllingu lub rachunkowości zarządczej bądź zarządzania finansami, specjalistów ds. kadrowo-płacowych, specjalistów ds. rozliczeń podatkowych), jak i szerszy zakres czynności związanych zarówno z rachunkowością finansową, zarządczą, jak i zarządzaniem finansami w firmach/instytucjach.

Do zadań osób pracujących na stanowisku „Specjalisty ds. finansowych” (w szerokim rozumieniu) należą w szczególności:

- wystawianie dokumentów finansowo-księgowych oraz przeprowadzanie innych czynności z nimi związanych (np. weryfikacji, kontroli, dekretowania, archiwizowania),
- prowadzenie ewidencji operacji gospodarczych w systemach finansowo-księgowych,
- dokonywanie rozliczeń z różnymi instytucjami publicznoprawnymi z tytułu podatkowych i niepodatkowych obciążeń firmy/instytucji oraz przygotowanie dokumentów rozliczeniowych z nimi związanych (np. JPK-ów, deklaracji, sprawozdań itp.),
- uczestniczenie w wypełnianiu innych ciężących na podmiocie obowiązków związanych ze sferą finansów i rachunkowości (np. czynnościach inwentaryzacyjnych, przygotowaniu sprawozdań dla GUS itp.),
- wspieraniu osób zarządzających w wypełnianiu funkcji zarządzania (planowaniu, podejmowaniu decyzji, kontroli itd.).

Osoby na takich stanowiskach powinny posiadać wiedzę i umiejętności z zakresu rachunkowości i finansów, w tym w szczególności:

- znać podstawowe przepisy prawne z zakresu prawa gospodarczego, bilansowego, podatkowego, cywilnego (np. zasady zawierania umów) oraz umieć posługiwać się nimi w celu rozwiązania konkretnych problemów i podejmowania odpowiednich działań w ramach obowiązków służbowych,
- umieć pozyskiwać informacje dotyczące aktualnych zjawisk i procesów gospodarczych oraz dokonywać ich krytycznej oceny i analizy z wykorzystaniem zaawansowanych technik informacyjno-komunikacyjnych (np. niezbędna jest znajomość obsługi komputera, w tym pakietu Office oraz programów finansowo-księgowych),
- znać i rozumieć pojęcia używane w finansach i rachunkowości, podstawowe metody i narzędzia pozwalające na prawidłowe identyfikowanie

i interpretowanie zjawisk oraz procesów gospodarczych oraz umieć dokonywać rejestracji operacji gospodarczych, sporządzać sprawozdania finansowe oraz przeprowadzać analizę finansową a także formułować wnioski z niej wynikające, a na tej podstawie wydawać rekomendacje zarządzającym,

- potrafić komunikować się z otoczeniem z użyciem specjalistycznej terminologii (np. przygotować raport z przeprowadzonej analizy) oraz współpracować w zespole.

Osoby zajmujące stanowiska „Specjalistów ds. finansowych”, oprócz specjalistycznej wiedzy i kompetencji, powinny również posiadać szereg kompetencji „miękkich” oraz wyróżniać się odpowiednimi cechami osobowościowymi, a także umiejętnościami, w tym w szczególności:

- identyfikowanie wiarygodnych źródeł informacji,
- pozyskiwanie informacji i ich krytyczna ocena/weryfikacja,
- ocena przydatności i wpływu danej informacji na działalność gospodarczą,
- inicjowanie przedsięwzięć nastawionych na usprawnienie funkcjonowania systemu,
- przygotowanie zestawień/analiz obliczeniowych,
- przygotowanie prezentacji (np. w power point) z wyników analiz,
- zaprezentowanie wniosków z przeprowadzonej analizy,
- formułowanie rekomendacji i rozwiązań sytuacji problemowych,
- zaprezentowanie uzasadnienia dla rekomendowanego rozwiązania,
- współdziałanie z innymi członkami organizacji (kierownictwem, współpracownikami z różnych działów firmy/institucji) i jej otoczeniem (instytucjami publicznoprawnymi, sądami, bankami itd.),
- działanie pod presją czasu i terminowe wykonywanie obowiązków,
- podchodzenie do obowiązków z rzetelnością, skrupulatnością, w tym również przyjmowanie odpowiedzialności za efekty swojej pracy,
- zachowanie poufności,
- otwartość na rozwój i podnoszenie swoich kompetencji.

2.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: finanse przedsiębiorstw

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych.

Eksperti zewnętrzeni biorący udział w projekcie charakteryzowali się co najmniej pięcioletnim doświadczeniem na stanowisku w dziale związanym z obszarem finansów w przedsiębiorstwie. Wśród ekspertów znalazły się również osoby posiadające doświadczenie na stanowisku kierowniczym związanym z obszarem rachunkowości lub/i finansów (np. dyrektor finansowy, główny księgowy).

Poniżej zaprezentowane zostaną przykładowe sytuacje decyzyjne wraz z komentarzem. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu Finanse przedsiębiorstw zarówno w trybie stacjonarnym jak i zdalnym.

Test decyzyjny nr 1. Ocena projektów gospodarczych 1.

Pierwsza zaprezentowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do zagadnień związanych z oceną projektów gospodarczych.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś pracownikiem działu finansowego firmy X. Firma X planuje rozwój poprzez istotne rozszerzenie działalności jednej z grupy produktów o bardzo specyficznym procesie produkcji (cykl produkcji wynosi 200 dni) oraz bardzo specyficznym zastosowaniu (produkty kupowane są w ramach przetargów przez państwo zgodnie z zasadami zamówień publicznych). Obecnie produkty te są sprowadzane z zagranicy. Realizacja projektu dawałaby Spółce status jedynego producenta w kraju. W celu uruchomienia działalności wymagane jest nabycie budynków oraz specjalistycznych urządzeń. Te elementy majątku (budynki, urządzenia) są już

gotowe i Spółka X mogłaby je pozyskać „od ręki”, a właściciel już wystawił je na sprzedaż w ramach przetargu ofert. Przygotowany biznes plan wskazuje na wysoką opłacalność ekonomiczną projektu (NPV jest dodatnie). Aktualne przychody ze sprzedaży Firmy X wynoszą 40 mln zł, zysk operacyjny 4 mln zł, a zysk netto 1 mln zł. Suma bilansowa wynosi 40 mln zł, rzeczowe aktywa trwałe stanowią 50% sumy bilansowej, kapitał zakładowy 4 mln zł, kapitały własne 12 mln zł oraz zobowiązania o charakterze operacyjnym kolejne 12 mln zł. Po zakończeniu realizacji projektu rozwojowego, zgodnie z biznes planem – wartość sumy bilansowej ma przekraczać kwotę 200 mln zł, przychody ze sprzedaży kwotę 300 mln zł, a zysk netto kwotę 30 mln zł. Dotychczasowi akcjonariusze Spółki X mogliby wesprzeć Spółkę/ projekt dodatkową kwotą 4 mln zł. Zarząd Spółki X przychylnie patrzy na realizację projektu. Dostałeś polecenie oceny aspektów finansowych projektu oraz dalszych działań.

Warianty decyzyjne:

Do sytuacji tej sformułowano pięć hipotetycznych możliwości zachowań:

- a)** odrzucić projekt,
- b)** przyjąć projekt i go realizować w ramach istniejącej spółki przy wykorzystaniu dodatkowych środków pochodzących od dotychczasowych właścicieli i kapitału obcego,
- c)** zawiązać nową spółkę i w ramach nowej spółki realizować ten projekt przy uwzględnieniu w kapitale zakładowym dotychczasowych akcjonariuszy, nowych akcjonariuszy oraz kapitałów obcych;
- d)** przyjąć projekt i go realizować w ramach istniejącej spółki przy wykorzystaniu dodatkowych środków od dotychczasowych właścicieli, kapitałów obcych oraz środków pochodzących od nowych właścicieli, przy zachowaniu kontrolnego udziału dotychczasowych właścicieli (na poziomie 51% udziału w kapitale zakładowym);
- e)** zawiązać nową spółkę i w ramach nowej spółki realizować ten projekt z kontrolnym udziałem dotychczasowych właścicieli Spółki (na poziomie

51% udziału w kapitale zakładowym), kapitałów obcych oraz środków pochodzących od nowych właścicieli.

W komentarzu ekspert zewnętrzny, który opisał daną sytuację, wskazał, jaką decyzję podjął Zarząd Spółki oraz jakie były konsekwencje tej decyzji: Spółka wybrała wariant d: wzięła w leasing budynki i urządzenia, ponosząc rocznie opłaty na poziomie 6 mln zł. Następnie podniosła kapitał zakładowy, emitując nowe akcje o wartości nominalnej 2 mln zł i wartości emisyjnej 40 mln zł. Akcje zostały objęte wyłącznie przez nowych akcjonariuszy. Dotychczasowi właściciele zachowali udziały kontrolne w Spółce (12 mln zł dotychczasowego kapitału wobec 2 mln zł nowych akcjonariuszy). Jednak po 3 latach realizacji projektu w Spółce pojawiły się trudności finansowe i zmuszona była przeprowadzić postępowanie restrukturyzacyjne i po kolejnych 2 latach zrezygnowała z realizacji projektu, a budynki i urządzenia zostały sprzedane. Należy podkreślić wysoki poziom zadłużenia Spółki oraz obciążenia zysku operacyjnego odsetkami jeszcze przed rozpoczęciem tego projektu.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	3
b	1
c	4
d	2
e	7

Test decyzyjny nr 2. Ocena projektów gospodarczych 2.

Zaprezentowana kolejna sytuacja decyzyjna nawiązuje do zagadnień związanych z oceną projektów gospodarczych.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś pracownikiem działu finansowo-księgowego firmy X. Firma posiada własną nieruchomość, na której znajdują się budynki biurowe i magazynowe. Budynki te zajmują tylko część powierzchni nieruchomości, pozostała część jest niezagospodarowana. Obecnie (przy aktualnych cenach) firma płaci rachunki za energię na poziomie 25 tys. zł miesięcznie. Firma zaczęła rozważać zastosowanie paneli fotowoltaicznych, które mogłyby być ulokowane na niezagospodarowanej części nieruchomości. Panele te „produkowałyby” energię ze słońca wyłącznie na potrzeby firmy X, bez potrzeby uzyskiwania zgody na ich instalację ze strony firmy zajmującej się obrotem detalicznym energią. Firma doradcza wyszacowała, że koszt inwestycji wyniósłby 180 tys. zł przy założeniu, że panele zostaną osadzone na metalowych słupkach, lub 200 tys. zł przy założeniu, że panele zostaną osadzone na betonowych słupkach. Z perspektywy jakości pracy paneli nie ma znaczenia rodzaj słupków. Osadzenie paneli na metalowych słupkach oznacza, że cała instalacja będzie urządzeniem z zastosowaniem 20% stawki amortyzacji, podczas gdy osadzenie na betonowych słupkach oznacza, że cała instalacja jest budowlą z zastosowaniem 8% stawki amortyzacji. Dodatkowo, w przypadku budowli pojawi się obowiązek zapłaty co roku podatku od nieruchomości wg stawki 2% od wartości budowli (200 tys. zł). Oszczędność zakupu energii od firmy zajmującej się obrotem energią mogłaby dotyczyć kwoty 8 tys. zł w miesiącach słonecznych (4 m-ce w roku) oraz 2 tys. zł w miesiącach niesłonecznych (8 m-cy w roku) przy obecnych cenach energii. Firma zajmująca się obrotem detalicznym energią po uzyskaniu informacji, że firma X planuje inwestycję w fotowoltaikę, proponuje podjęcie indywidualnych negocjacji ceny energii. Prezes prosi Cię o przeanalizowanie sytuacji i wydanie rekomendacji, czy realizować projekt, a jeśli tak, to który wariant (metalowe czy betonowe słupki). Jakie są Twoje rekomendacje?

Warianty decyzyjne:

Do sytuacji tej sformułowano pięć hipotetycznych możliwości zachowań:

- a)** nie podejmować się z realizacji projektu z uwagi na możliwe obniżki cen energii i zapowiedzianą możliwość negocjowania cen z firmą zajmującą się obrotem detalicznym energią;
- b)** zrealizować projekt w wariacie słupków metalowych;
- c)** zrealizować projekt w wariacie słupków betonowych;
- d)** zrealizować projekt, w części stosując wariant słupków metalowych, a w części wariant słupków betonowych;
- e)** nie podejmować się realizacji projektu i zmienić dostawcę energii na inną firmę zajmującą się obrotem detalicznym energią.

W komentarzu ekspert zewnętrzny, który opisał daną sytuację, wskazał, jaką decyzję podjął Zarząd Spółki oraz jakie były konsekwencje tej decyzji: firma przyjęła do realizacji inwestycję w urządzenia (z zastosowaniem słupków metalowych). Kwota inwestycji w tym wariacie jest mniejsza o koszty budowy, ale też o podatek od nieruchomości. Efekty pracy i jakość konstrukcji nie odbiegają od wariantu z użyciem słupków betonowych. Ponadto następuje szybsze odzyskiwanie poniesionych nakładów inwestycyjnych z uwagi na wyższą amortyzację. Spółka przewiduje, że bez względu na to, co zasugerowała firma zajmująca się detalicznym obrotem energią jej ceny będą rosły.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	7
c	4
d	5
e	2

Test decyzyjny nr 3. Wybór sposobu finansowania środka trwałego

Zaprezentowana trzecia sytuacja decyzyjna nawiązuje do zagadnień związanych z wyborem sposobu finansowania środka trwałego.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś pracownikiem działu finansowego Spółki X. Spółka X jest prywatną firmą produkcyjną (tj. nienotowana ani na rynku głównym GPW ani na alternatywnym NewConnect). Spółka X potrzebuje samochodów osobowych dla swoich przedstawicieli handlowych. Przedstawiciele ci działają na terenie całego kraju. Niektórzy przedstawiciele działają na terenie dwóch województw. Łączna liczba potrzebnych samochodów to 10. Dotychczasowe samochody były własnością firmy i były używane już ponad 5 lat i mają przebieg ponad 600 tys. km. Aktualnie, firma określiła parametry techniczne nowych fabrycznie pojazdów (potrzeba przewożenia próbek produktów oferowanych przez firmę, oszczędność użytkowania) oraz rozpoczęła rozmowy z dealerem. W efekcie ustalono model i markę samochodów. Aktualnie firma zastanawia się nad wyborem formy finansowania pozyskania tych samochodów (np. zakup na kredyt, leasing). Sytuacja finansowa firmy może być opisana następująco: firma od roku realizuje duży wieloletni projekt inwestycyjny,

dla potrzeb którego zaciągnęła kredyt bankowy stanowiący 40% pasywów ogółem. Przy sumie bilansowej 20 mln zł firma osiąga przychody ze sprzedaży na poziomie 25 mln zł, a zysk operacyjny wynosi 1 mln zł. Poziom zadłużenia ogółem przekracza 75%. Poziom zobowiązań krótkoterminowych przekracza wartość sumy zapasów, należności i środków pieniężnych (inwestycji krótkoterminowych). Część zobowiązań wobec dostawców spłacana jest z opóźnieniem. Firma złożyła wniosek kredytowy na zakup samochodów osobowych dla przedstawicieli handlowych do banku, w którym już ma zaciągnięty kredyt inwestycyjny, ale bank odmówił procedowania wniosku ze względu na kowenanty w umowie kredytowej (kredytu inwestycyjnego) ograniczające spółce zwiększanie wskaźnika zadłużenia firmy do czasu spłaty połowy kredytu inwestycyjnego. Prezes prosi Cię o przeanalizowanie sytuacji i wydanie rekomendacji co do sposobu pozyskania i sfinansowania pozyskania samochodów. Jakie są Twoje rekomendacje?

Warianty decyzyjne:

Do sytuacji tej sformułowano pięć hipotetycznych możliwości zachowań:

- a)** najem długoterminowy z kwotą płatności comiesięcznej za 1 samochód 1.700 zł;
- b)** leasing finansowy z kwotą płatności comiesięcznej raty kapitałowo-odsetkowej za 1 samochód 1.600 zł;
- c)** kredyt w innym banku z kwotą płatności comiesięcznej raty kapitałowo-odsetkowej za 1 samochód 1.500 zł;
- d)** wykorzystanie samochodów prywatnych przedstawicieli handlowych dla potrzeb służbowych z uwzględnieniem aktualnych przepisów dotyczących tzw. kilometrówki z koniecznością wypłaty pracownikowi comiesięcznej kwoty ok 500-600 zł;
- e)** odłożenie decyzji o pozyskaniu samochodów na rok lub/i do czasu spłaty części kredytu inwestycyjnego.

W komentarzu ekspert zewnętrzny, który opisał daną sytuację, wskazał, jaką decyzję podjął Zarząd Spółki oraz jakie były konsekwencje tej decyzji. Pracownik zarekomendował przejściowe (przez czas jednego roku) wykorzystanie samochodów prywatnych do celów służbowych przedstawicieli handlowych wraz z koniecznością podpisania przez firmę stosownych umów z przedstawicielami handlowymi, dokumentowaniajazd dla celów służbowych i wypłacania im co miesiąc tzw. kilometrówki. Jednak Firma wybrała opcję a – leasingu operacyjnego. Leasing operacyjny jest zobowiązaniem pozabilansowym, dzięki czemu nie zwiększa się wskaźnik zadłużenia w bilansie. Przedstawiciele handlowi nie wyrazili zgody na używanie samochodów prywatnych do celów służbowych.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	2
c	1
d	7
e	6

Test decyzyjny nr 4. Decyzje zakupowe

Czwarta sytuacja decyzyjna nawiązuje do zagadnień działalności operacyjnej.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś pracownikiem działu finansowo-księgowego firmy X. Firma X zajmuje się handlem hurtowym. Cykl rotacji zapasów w tej firmie wynosi 30 dni, a zobowiązań 38 dni. Ze względu na trudności w transporcie produktu, firma

chce dokonać w styczniu jednorazowego większego niż standardowy zakupu towaru u producenta. Popyt na ten towar utrzymuje się na niezmiennym poziomie. Ze względu na większy wolumen i wartość dostawy, ten zakup towaru na dotychczasowych warunkach (cena, termin płatności) spowoduje 1) zwiększenie zadłużenia kredytowego firmy X w rachunku bieżącym a co za tym idzie zwiększenie płatności odsetkowych i zmniejszenie wyniku netto oraz 2) wydłużenie średniego cyklu rotacji zapasów oraz zobowiązań o 10 dni każdy. Utrzymanie cykli rotacji zapasów i zobowiązań zostało wpisane do umowy kredytowej jako kowenanty i firma X zobowiązała się ich nie wydłużać o więcej niż 5 dni każdy. Nieprzestrzeganie kowenantów może stanowić podstawę dla banku podwyższenia oprocentowania kredytu (co przełoży się na jeszcze większe koszty finansowe – płatności odsetkowe) lub nawet wypowiedzenia umowy kredytowej. Firma X w ramach monitoringu kwartalnego jest zobowiązana do przedstawienia bankowi kwartalnego sprawozdania finansowego (F01/I01). Prezes prosi Cię o przeanalizowanie sytuacji i wydanie rekomendacji. Jakie są Twoje propozycje?

Warianty decyzyjne:

Do sytuacji tej sformułowano pięć hipotetycznych możliwości zachowań:

- a)** rezygnację ze zwiększonego wolumenu zakupu towaru i zakup standardowej jego ilości;
- b)** zakup zwiększonego wolumenu towaru w styczniu na dotychczasowych warunkach (cena, termin płatności) i podjęcie działań na rzecz jego sprzedaży do końca marca, przez co nie nastąpi wydłużenie cyklu rotacji zapasów i zobowiązań liczonych wg stanu na koniec kwartału;
- c)** zakup zwiększonego wolumenu towaru, ale przy zastosowaniu rabatu (obniżenia ceny);
- d)** zakup zwiększonego wolumenu towaru, ale przy zastosowaniu rabatu (obniżenia ceny) i dodatkowego wydłużenia terminu płatności z 38 dni do 50 dni;

- e) zakup zwiększonego wolumenu towaru, ale przy zastosowaniu wydłużenia terminu płatności z 38 dni do 50 dni.

W komentarzu ekspert zewnętrzny, który opisał daną sytuację, wskazał, jaką decyzję podjął Zarząd Spółki oraz jakie były konsekwencje tej decyzji. Firma dokonała zwiększonego zakupu, pozyskując od sprzedawcy rabat bez wydłużania terminu płatności; uzyskany rabat miał częściowo pokryć zwiększone płatności odsetkowe; dzięki mniejszej (mniejszej niż wynikające ze standardowej ceny) wartości zakupu zostały wydłużone cykle rotacji zapasów i zobowiązań, ale nie o 10 dni a o 5 dni i nie nastąpiło ich przekroczenie wobec zapisanych kowenantów.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	4
c	7
d	2
e	1

Test decyzyjny nr 5. Finansowanie działalności operacyjnej

Piąta sytuacja decyzyjna nawiązuje do zagadnień finansowania działalności operacyjnej.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś pracownikiem działu finansowego Firmy X. Firma ma cykl operacyjny wynoszący 210 dni (cykl rotacji zapasów wynosi 150 dni oraz cykl rotacji należności

wynosi 60 dni), a cykl rotacji zobowiązań wynosi 30 dni. Jednocześnie Spółka realizuje projekty inwestycyjne stanowiące 200% amortyzacji. Wskaźnik płynności finansowej wynosi 1,0. Wprawdzie firma na bieżąco spłaca wszelkie zobowiązania finansowe (raty kapitałowo-odsetkowe na rzecz banku i firm leasingowych) oraz podatkowe (ZUS, zaliczki na podatek dochodowy pracowników), to opóźnia się z płatnościami na rzecz dostawców i pracowników. Firma ma duże zapasy materiałów i wyrobów gotowych. Zastanawia się nad wygenerowaniem/pozyskaniem dodatkowych środków finansowych, ale ma ograniczone możliwości pozyskania kredytów czy pożyczek. Spółka już wykazuje wskaźnik zadłużenia ogólnego na poziomie przekraczającym 70% aktywów ogółem. Właściciele wstrzymują się z decyzją o podwyższeniu kapitału zakładowego. Dostałeś polecenie przeglądu dostępności możliwych sposobów zmniejszenia stopnia zaległości ze spłatą zobowiązań operacyjnych. Jakie są Twoje rekomendacje?

Warianty decyzyjne:

Do sytuacji tej sformułowano pięć hipotetycznych możliwości zachowań:

- a)** przegląd zapasów materiałów i wyrobów gotowych pod kątem ustalenia przyczyn ich długiej rotacji;
- b)** czasowe ograniczenie działań inwestycyjnych;
- c)** sprzedaż maszyn i urządzeń aktualnie używanych w procesie produkcji i następnie wzięcie ich w najem;
- d)** zastosowanie faktoringu w celu przyspieszenia ściągnięcia należności;
- e)** podjęcie negocjacji w celu wydłużenia terminów płatności na rzecz dostawców.

W komentarzu ekspert zewnętrzny, który opisał daną sytuację, wskazał, jaką decyzję podjął Zarząd Spółki oraz jakie były konsekwencje tej decyzji. Spółka zastosowała wariant c tj. sprzedaż aktualnie używanych maszyn i urządzeń, wzięcie ich w najem, co pozwoliło jednorazowo zwiększyć zasób gotówki i zrealizować działania inwestycyjne oraz spłacić zaległe zobowiązania. Z uwagi jednak na jednorazowość

tego działania, po jakimś czasie znowu wróciły problemy z dotrzymaniem terminów płatności.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	6
c	1
d	2
e	3

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Czapiewski L., Gryko J., Kubiak J., Lizińska J.: *Finanse przedsiębiorstw*, UE Poznań 2021.
2. Kopiński A.: *Finanse przedsiębiorstw*, UE Wrocław 2022.
3. Dzik-Walczak A., Białek-Jaworska A., Nehrebecka N.: *Źródła finansowania, przedsiębiorstw. Stan badań i ich metaanaliza*, Difin SA 2016.
4. Gherghina S.C.: *Corporate Finance*, MDPI Basel, 2021, dostępne online w Bibliotece UMCS.

3. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: ZAKŁADANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ BIZNESOWYCH

3.1. Charakterystyka przedmiotu: zakładanie przedsiębiorstw biznesowych

Przedmiot: zakładanie przedsiębiorstw biznesowych realizowany jest na kierunku zarządzanie, na Wydziale Ekonomicznym UMCS. Prezentowany przedmiot należy do grupy przedmiotów specjalnościowych, realizowanych na specjalności e-przedsiębiorczość, na 3. roku studiów pierwszego stopnia.

Przedmiot ma charakter teoretyczno-praktyczny, składa się z wykładu oraz ćwiczeń. Studenci w ramach przedmiotu realizują 30 godzin zajęć, po 15 godzin wykładu oraz ćwiczeń.

Celem wykładu jest wprowadzenie zagadnień teoretycznych dotyczących zakładania przedsiębiorstw biznesowych, w szczególności w kontekście realizowanej specjalności, tj. e-przedsiębiorczości. Chodzi tu więc o zakładanie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim zarówno w formie tradycyjnej organizacji, jak też w szeroko pojętym rozumieniu wirtualnego/sieciowego przedsiębiorstwa. Podczas wykładu studenci poznają zasady samodzielnego planowania przedsięwzięcia, jak również prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z aktualnymi przepisami

polskiego oraz unijnego prawodawstwa, aspekty marketingowe, poszukiwania źródeł finansowania działalności, zatrudniania pracowników, prowadzenia rozliczeń. Prezentowane podczas wykładu zagadnienia teoretyczne obrazowane są interesującymi przykładami, w sposób przejrzysty i czytelny dla studentów. Wykorzystywane są w tym celu *case study* dotyczące realnych problemów przedsiębiorstw oraz materiały wizualne, jak np. filmy.

Ćwiczenia mają za zadanie uzupełnienie teoretycznych zagadnień przedstawionych na wykładzie, o praktyczne aspekty poruszanych tematów. Każde zajęcia ćwiczeniowe poświęcone są innym zagadnieniom i obejmują krótkie wprowadzenie teoretyczne oraz zadanie do wykonania w grupach, pod nadzorem prowadzącego. Wykonane w zespołach zadania są następnie oceniane przez prowadzącego i omawiane na kolejnych zajęciach ćwiczeniowych, a także wpływają na ocenę końcową z ćwiczeń z przedmiotu.

Podczas zajęć poruszane są następujące tematy:

- pojęcie, rodzaje i istota przedsiębiorczości;
- pracownik czy przedsiębiorca? Specyfika roli zawodowej;
- kompetencje przedsiębiorcze. Ocena własnych możliwości;
- formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw;
- źródła finansowania działalności gospodarczej i programy wsparcia przedsiębiorczości;
- determinanty rozwoju małego przedsiębiorstwa;
- rozpoczynanie, zawieszanie i likwidacja działalności gospodarczej;
- księgowość i podatki w małej firmie;
- pracownicy w firmie;
- koncepcja biznesu – biznesplan.

Przedmiot zakładanie przedsięwzięć biznesowych przygotowuje studentów do prowadzenia przedsiębiorstwa tj. zajmowania stanowiska właściciela lub współwłaściciela jednostki gospodarczej lub kierownika odpowiedzialnego za

zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Do zadań osoby na takim stanowisku należy w m.in.:

- ustalanie celów i planowanie procesów biznesowych;
- podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa / procesów biznesowych w przedsiębiorstwie;
- organizowanie zasobów niezbędnych dla realizacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa;
- odpowiedzialność za przebieg procesów biznesowych;
- kontakty z różnymi grupami interesariuszy, negocjacje;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- kontrolowanie przebiegu procesów biznesowych.

Realizacja zajęć z przedmiotu zakładanie przedsięwzięć biznesowych pozwala studentom rozwinąć kompetencje w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, a w szczególności:

Wiedza: student/pracownik zna, umie wyjaśniać i rozumie:

- cechy człowieka jako podmiotu gospodarującego, wchodzącego w skład różnych struktur społecznych oraz mechanizmy oddziałujące na jego zachowania jako przedsiębiorcy, menedżera, pracownika i konsumenta;
- proces tworzenia i rozwijania różnych form przedsiębiorczości;
- podstawowe metody, techniki i narzędzia planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i podejmowania decyzji.

Umiejętności: student/pracownik potrafi:

- wykorzystywać nabytą wiedzę do formułowania i rozwiązywania złożonych i nietypowych problemów w organizacjach i ich otoczeniu;
- komunikować się z otoczeniem z wykorzystaniem specjalistycznej terminologii;
- planować i organizować własną pracę oraz pracę wykonywaną w ramach zespołu.

Kompetencje społeczne: student/pracownik jest gotów do:

- myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy;
- skutecznego komunikowania się z otoczeniem i negocjowania;
- uczestniczenia w przygotowywaniu i realizacji projektów.

3.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: zakładanie przedsiębiorstw biznesowych

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z siedmioma ekspertami zewnętrznymi, którzy posiadali minimum pięcioletnie doświadczenie w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu zakładanie przedsiębiorstw biznesowych zarówno w trybie stacjonarnym, jak i zdalnym. W dalszej części rozdziału zaprezentowane zostały przykładowe sytuacje decyzyjne wraz z komentarzem.

Test decyzyjny nr 1. Podejmowanie decyzji pod presją czasu

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje przedstawionych wyżej efektów uczenia się dla studentów kierunku zarządzanie, a w szczególności w zakresie współpracy z innymi, podejmowania decyzji, dokonywania analizy sytuacji, jak też działań marketingowych.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z zakładania przedsiębiorstw biznesowych:

Sytuacja decyzyjna nr 1 może zostać wykorzystana na zajęciach dotyczących planowania działań marketingowych, nawiązywania i utrzymywania relacji

z klientami, jak również na zajęciach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. Sytuacja może być wykorzystana jako przykład dla zilustrowania problemów, z jakimi spotkają się kierownicy organizacji lub właściciele przedsiębiorstw, które funkcjonują w branży reklamowej lub, szerzej, współpracują z klientami dostarczając produkty na zamówienie.

Opis sytuacji decyzyjnej

Pracujesz w firmie reklamowej. Twoja firma realizuje między innymi zlecenia z zakresu dostarczania gadżetów. Koordynujesz zlecenie polegające na zapewnieniu oraz konfekcji prezentów świątecznych dla klienta biznesowego, będąc odpowiedzialnym zarówno za zamówienie części produktów, jak również za kontakt z klientem. Jest to pierwsze zlecenie, które realizujecie dla tego klienta. W każdej paczce znajdują się 4 produkty spożywcze.

Zlecenie zostało opłacone przed realizacją. Kiedy paczki są spakowane, w komunikacji wewnątrz Twojej firmy okazuje się, że jeden z produktów spożywczych został zamówiony w niższej gramaturze niż zostało to przedstawione w ofercie. Zbliżający się za kilka dni nieprzesuwalny *deadline* (paczki mogą zostać rozdystrybuowane wyłącznie w okresie przedświątecznym) nie pozwala na zamówienie właściwego produktu i przepakowanie paczek. Co robisz w tej sytuacji?

Warianty decyzyjne:

- a) Nie informujesz klienta o zmianie, która zaszła. Z wyjątkiem gramatury, produkty wyglądają identycznie, liczysz na to, że klient się nie zorientuje.
- b) Informujesz klienta o zmianie, która zaszła. W ramach rekompensaty proponujesz rabat na następne zlecenie.
- c) Informujesz klienta o zmianie, która zaszła. Proponujesz skorygowanie faktury za bieżące zlecenie.

- d) Informujesz klienta o zmianie, która zaszła. Proponujesz skorygowanie faktury za bieżące zlecenie. Nowa cena błędnego produktu zostanie ujęta bez marży w ramach rekompensaty za niedogodności.
- e) Wypakowujesz produkt w niższej gramaturze i informujesz klienta, że produkt był niestety niedostępny. Korygujesz fakturę o ten produkt.
- f) Informujesz klienta o zmianie gramatury, jednak cena zlecenia pozostaje niezmienna. Proponujesz rabat na kolejne zlecenie.

Zgodnie z informacją przekazaną przez eksperta zewnętrznego, w opisywanej sytuacji w rzeczywistości wybrane zostało rozwiązanie d. Pracownik podjął decyzję o skorygowaniu faktury za zamówienie i zaproponował wliczenie w budżet błędnego produktu w cenie zakupu. Po konsultacjach wewnątrz firmy zaproponowanie rabatu na kolejne zlecenie zostało odrzucone za względu na fakt, że było to pierwsze zlecenie dla tego podmiotu. Natomiast, rezygnacja z marży na błędnym produkcie była klarowną i realną formą rekompensaty. Pracownik działu marketingu klienta początkowo nie był zadowolony z zaistniałej sytuacji oraz zaproponowanego rozwiązania, jednak po konsultacji z przełożonymi zaakceptował propozycję. Dzięki uczciwości oraz proklienckiemu podejściu do rozwiązania spornej sytuacji, było to pierwsze z wielu zleceń realizowanych dla tego klienta.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	5
c	5
d	7
e	2
f	5

Test decyzyjny nr 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do przedstawionych wyżej efektów uczenia się dla studentów kierunku zarządzanie, a w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, rozwiązywania problemów, współpracy w zespole, podejmowania decyzji.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z zakładania przedsięwzięć biznesowych

Sytuacja decyzyjna nr 2 może zostać wykorzystana na zajęciach dotyczących zarządzania pracownikami, jak również na zajęciach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. Sytuacja może być użyta jako przykład dla zilustrowania problemów, z jakimi spotykają się kierownicy organizacji lub właściciele przedsiębiorstw, które funkcjonują na rynku już od dłuższego czasu.

Opis sytuacji decyzyjnej

Firma będąca na rynku od 30 lat przeprowadzała rekrutację pracowników na początku swojej działalności. Atmosfera pracy była dobra a wynagrodzenie realnie odpowiednie do stawianych pracownikom wymagań, co powodowało niewielką fluktuację zespołu. Niestety po latach funkcjonowania przedsiębiorstwa menedżerowie spotykają się z problemem „starzejącej się” załogi.

W okolicy powstały inne przedsiębiorstwa oferujące podobne lub lepsze prace za porównywalne wynagrodzenie. Zmieniły się oczekiwania pracowników (rynek pracownika), jak również ich wynagrodzenia (wzrost związany z oczekiwanym wzrostem produktywności). Aby dotrzymać tempa zmianom rynkowym, nieznacznie wzrosło tempo pracy, co stanowi problem dla wykonujących działania operacyjne.

Kierujący zespołami zastanawiają się, jakie działania powinni podjąć, aby nie stracić zaangażowania zespołów oraz zapewnić realizację zadań zgodnie z przedstawionymi celami. Jakie działania powinni podjąć kierownicy zespołów?

Warianty decyzyjne:

- a)** Przeprowadzić analizę struktury zespołów produkcyjnych i dopasować ją do potrzeb, dokonując niezbędnych zwolnień.
- b)** Przeprowadzić analizę struktury zespołów produkcyjnych i dopasować stawiane przed członkami zespołów zadania poprzez poprawę ergonomii na stanowiskach oraz dopasowanie stanowisk pracy do wieku i możliwości pracowników.
- c)** Dokonać oceny stanowisk pracy i wykonać outsourcing najcięższych (najbardziej wymagających fizycznie).
- d)** Z myślą o przyszłości firmy przeprowadzić rekrutację młodych, perspektywicznych osób oraz przeprowadzić ich szkolenie. Wynagrodzenie dostosować do obecnych warunków i oczekiwań na rynku pracy. Starsze osoby przenieść na mniej wymagające stanowiska pracy. Doświadczonych, starszych pracowników przygotować do szkolenia młodszej kadry.
- e)** Przeprowadzić analizę struktury zespołów produkcyjnych, przeprowadzić rekrutację nowych młodszych pracowników oraz dokonać niezbędnych zwolnień.

Zgodnie z informacją przekazaną przez eksperta zewnętrznego, w opisywanej sytuacji w rzeczywistości wybrane zostało rozwiązanie b. Analiza aktualnej sytuacji pozwoliła na odpowiednie przesunięcia wewnątrzorganizacyjne (pracownicy starsi lub mający problemy zdrowotne zostali przesunięci do prac lżejszych). Takie podejście dało możliwość odkrycia „czekających” na organizację wyzwań i zaplanowania kolejnych działań związanych ze zmianami strukturalnymi zespołów. Część doświadczonej załogi przesunięta została do szkoleń nowo zatrudnianych, co pozwoliło na wykorzystanie ich wiedzy w procesie budowania kompetencji zespołów.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	4
b	7
c	5
d	6
e	5

Test decyzyjny nr 3. Współpraca w zespole

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do przedstawionych wyżej efektów uczenia się dla studentów kierunku zarządzanie, a w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, rozwiązywania problemów, współpracy w zespole, podejmowania decyzji.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z zakładania przedsiębiorć biznesowych

Sytuacja decyzyjna nr 3 może zostać wykorzystana na zajęciach dotyczących zarządzania pracownikami, jak również na zajęciach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. Sytuacja może być użyta jako przykład dla zilustrowania problemów, z jakimi spotkają się kierownicy organizacji lub właściciele przedsiębiorstw, które funkcjonują na rynku już od dłuższego czasu.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś Dyrektorem operacyjnym w firmie zajmującej się sprzedażą wyrobów medycznych. Dodatkowo kierujesz działem administracyjno-księgowym. W Twoim

dziale pracuje księgowa oraz kierownik biura odpowiedzialny za: funkcjonowanie biura, wszelką dokumentację w firmie, ubezpieczenia, administrowanie floty samochodowej oraz benefitów pracowniczych, a także składaniem przetargów. Nie do końca jesteś zadowolona/y z pracy swojego kierownika biura, ale Wasza współpraca jest organiczna. Na bieżąco udzielasz informacji zwrotnych. Sytuacja się poprawia. Pracownik pracuje w firmie już 4 lata.

Pewnego dnia Kierownik biura prosi Cię na indywidualną rozmowę, podczas której informuje Cię, że „prawdopodobnie zacznie szukać nowej pracy”. Jak się zachowasz w tej sytuacji?

Warianty decyzyjne:

- a) Udajesz, że nie słyszysz i sprawnie wracasz do poprzedniego wątku rozmowy.
- b) Dopytujesz czy masz to traktować jako wypowiedzenie umowy o pracę.
- c) Chwalisz jego pracę i prosisz o pozostanie w firmie.
- d) Chwalisz jego pracę i sugerujesz zaniechanie poszukiwań.
- e) Dziękujesz za szczerość i uprzedzenie o swoich zamiarach. Zapewniasz pracownika, że jest dla niego praca w firmie i miejsce w zespole. Niemniej podchodzisz do jego postawy neutralnie, wykazując zrozumienie oraz szacunek dla jego potrzeby zmiany.
- f) Obiecujesz podwyżkę, aby zatrzymać pracownika, w którego już tyle zainwestowałeś, a on pracuje coraz lepiej.
- g) Nic nie robisz.

Zgodnie z informacją przekazaną przez eksperta zewnętrznego, w opisywanej sytuacji w rzeczywistości wybrane zostało rozwiązanie e. W zaistniałej sytuacji, w każdym podręczniku do zarządzania można by było wyczytać, że pracownika z 4-letnim doświadczeniem w firmie należy zatrzymać, ze względu na koszty, czas i pracę, które trzeba poświęcić na znalezienie i wyuczenie nowego. W tej jednak sytuacji miało miejsce rozwiązanie e. Osoba ta cierpiała na depresję. Była podczas terapii. Tyle przełożona wiedziała. Do dziś jednak nie wie, czy zmiana pracy nie była

elementem leczenia. A zatem przyjęte zostało neutralne zachowanie w stosunku do pracownika, podyktowane etycznym podejściem oraz dbałością o zdrowie i samopoczucie podwładnego.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	3
c	5
d	5
e	7
f	5
g	1

Test decyzyjny nr 4. Rozwiązywanie problemów

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do przedstawionych wyżej efektów uczenia się dla studentów kierunku zarządzanie, a w szczególności w zakresie rozwiązywania problemów, planowania i podejmowania decyzji.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z zakładania przedsięwzięć biznesowych

Sytuacja decyzyjna nr 3 może zostać wykorzystana na zajęciach dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa, jak również planowania i podejmowania decyzji biznesowych, networkingu i budowania sieci kontaktów, współpracą z klientami. Sytuacja może być wykorzystana jako przykład dla zilustrowania problemów,

z jakimi spotkają się kierownicy organizacji lub właściciele przedsiębiorstw, które funkcjonują w branży handlowej lub produkcyjnej.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś właścicielem firmy handlowej. Jeden z produktów sprzedajesz z bardzo atrakcyjną marżą, a do tego w dużej ilości, ze wzrastającą dynamiką sprzedaży. Jedynym producentem tego towaru jest niemiecka firma posiadająca rozbudowaną sieć dystrybucji praktycznie w całej Europie, w tym również i w Polsce.

Wcześniej produkt zamawiałeś w polskiej hurtowni, która po dynamicznie rosnącej ilości twoich zamówień wykonała własną analizę rynku, a po znalezieniu Twoich kanałów sprzedaży postanowiła sama zająć się sprzedażą detaliczną tego produktu przy pomocy zależnej spółki, jednocześnie odmawiając tobie dalszej sprzedaży, informując o braku produktu.

Obecnie zamawiasz przez angielskiego dystrybutora. Przy kolejnym zamówieniu dopytujesz się o wysokość stanów magazynowych u producenta. Po kalkulacji wyliczasz, że taka ilość wystarczy na od 3 do 8 miesięcy sprzedaży. Za całe zamówienie musisz zapłacić w momencie jego złożenia i jest to duża suma jak na Twoje możliwości finansowe. Co postanawiasz w tej sytuacji?

Warianty decyzyjne:

- a)** Ponieważ zapasy u producenta są na wysokim poziomie możesz bezpiecznie zamawiać wtedy, kiedy jest Ci potrzebna nowa dostawa.
- b)** Składasz systematycznie zamówienia, utrzymując zapas towaru w swoim magazynie zabezpieczający miesięczną sprzedaż, aby zapewnić sobie ciągłość działania i bezpieczeństwo finansowe.
- c)** Wykupujesz cały zapas towaru u producenta.
- d)** „Siadasz do stołu” z firmą z Anglii, aby wypracować rozwiązanie zapewniające Ci stałość dostaw, bez nadwyżęzania sytuacji finansowej firmy. Dążysz do

wypracowania stałej współpracy opartej o zaproponowane przez Ciebie kalendarium zamówień, uwzględniając harmonogram dostaw i płatności za ww. zamówienia w dogodnych dla Ciebie wielkościach (i odpowiednio kwotach) i interwałach czasowych.

- e) Robisz zamówienie na połowę towaru, na drugą połowę składasz rezerwację. Takie rozwiązanie ma na celu rozłożenie płatności na dwie raty w odstępie miesiąca/dwóch lub trzech, aby nie nadwyrężyć jednorazowo finansów firmy.

Zgodnie z informacją przekazaną przez eksperta zewnętrznego, w opisywanej sytuacji w rzeczywistości wybrane zostało rozwiązanie c. Podjęto decyzję o wykupieniu całego towaru, dzięki czemu został zabezpieczony towar na kilka kolejnych miesięcy, a do tego polskiemu dystrybutorowi tym razem naprawdę skończył się ten towar i już nie trzeba było dzielić sprzedaży na dwa. Tego typu działania mogą jednak wydawać się krótkowzroczne. Jeżeli widać rosnące zainteresowanie produktem, rosnące cyfry sprzedażowe, należy dążyć do rozwiązań zapewniających ciągłość dostaw i atrakcyjne warunki zakupu poprzez rozmowy lub kontrakty z dostawcami. W innym przypadku zawsze należy się liczyć z tym, że dostawy mogą zostać przerwane i trzeba mieć plan awaryjny na taki scenariusz.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	4
b	5
c	4
d	7
e	7

Test decyzyjny nr 5. Współpraca z dostawcą

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do przedstawionych wyżej efektów uczenia się dla studentów kierunku zarządzanie, a w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, rozwiązywania problemów, współpracy w zespole, podejmowania decyzji.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z zakładania przedsięwzięć biznesowych

Sytuacja decyzyjna nr 4 może zostać wykorzystana na zajęciach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, budowania relacji, rozwoju przedsiębiorstwa, jak również na zajęciach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Sytuacja może być użyta jako przykład dla zilustrowania problemów, z jakimi spotykają się kierownicy organizacji lub właściciele przedsiębiorstw, które funkcjonują w branży handlowej.

Opis sytuacji decyzyjnej

Pracujesz w firmie handlowej w branży wyrobów medycznych. Głównym źródłem Twoich przychodów jest sprzedaż trzech linii produktów do diagnostyki chorób pewnego rodzaju od dwóch dostawców.

Z jednym z dostawców łączy Cię kontrakt na 3 lata. Z kilku spotkań, jakie już z nim odbyłeś orientujesz się, że Manager Generalny to chłodno kalkulujący człowiek, mocno zorientowany na wyniki, w stosunku do którego stosujesz zasadę ograniczonego zaufania. Mimo to, jego produkt to aktualnie najbardziej kompleksowy, najbardziej zaawansowany test diagnostyczny. Produkt jest bardzo atrakcyjny dla rynku. Poza testem (odczynnikami) potencjalnym klientom oferujesz przeszkolenie personelu z wykonywania testu oraz sprzęt z oprogramowaniem. Dotychczas oprogramowanie działało offline. Dostawca wprowadza jednak rozwiązanie online, do którego gorąco namawia wszystkich klientów.

Oprogramowanie online oprócz samodzielnych aktualizacji, zbiera dane o Twoich klientach do bazy danych dostawcy. Jak podchodzisz do tej nowości?

Warianty decyzyjne:

- a) Entuzjastycznie. Automatyczne aktualizacje oprogramowania zdejmą z ramion Twojego zespołu trochę pracy. Odpowiadasz dostawcy, że jak najszybciej „przestawisz” wszystkich klientów na nową wersję oprogramowania.
- b) Podchodzisz do tematu ostrożnie. Widzisz jego plusy i minusy. Robisz zebranie zespołu i odpisujesz dostawcy.
- c) Podchodzisz do tematu ostrożnie. Widzisz jego plusy i minusy. Robisz zebranie zespołu. Sprawdzasz z kilkoma klientami ich podejście do projektu. Następnie odpisujesz dostawcy.
- d) Kategorycznie odrzucasz nowy projekt, dopóki nie podpiszecie kontraktu na satysfakcjonujący okres.
- e) Informujesz o sprawie swojego zwierzchnika, podkreślając swoje podejrzenia odnośnie intencji dostawcy.
- f) Informujesz odbiorcę, iż Twoi klienci podchodzą sceptycznie do udostępniania ich danych, a klientom nie instalujesz nowego oprogramowania.

Zgodnie z informacją przekazaną przez eksperta zewnętrznego, w opisywanej sytuacji w rzeczywistości wybrane zostało rozwiązanie c. W tym przypadku żadne z kategorycznych rozwiązań nie byłoby dobre. Pierwsze rozwiązanie mogłoby doprowadzić do pustych obietnic, ostatecznie do znaczącego pogorszenia relacji z partnerem.

W rzeczywistości miał miejsce scenariusz c. Wraz z zespołem zostały przeanalizowane plusy i minusy. Największym zagrożeniem tego projektu było „wyciągnięcie” bazy klientów przez dostawcę, kończący się kontrakt i ryzyko, że w dostawca nie zechce podpisać nowego kontraktu, bo największą wartość (czyli

listę klientów) już by pozyskał za pomocą oprogramowania online. A zatem mógłby zrezygnować z usług dystrybutora i skrócić łańcuch dostaw.

Na korzyść firmy okazała się reakcja klientów. U części klientów zastrzeżenia mieli informatycy, którzy blokowali dostęp komputerów do Internetu (np. komputery szpitalne). U innych klientów zastrzeżenia mieli prawnicy w związku z dokumentem „warunki korzystania z oprogramowania”, na które trzeba było wyrazić zgodę (w szczególności w kontekście przepisów o ochronie danych osobowych i konieczności przekazywania tych danych do podmiotu zagranicznego). A zatem okazało się, że niewielka część klientów byłaby zainteresowana nowym rozwiązaniem. Co, jak się okazało, było korzystne dla firmy.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	5
c	7
d	2
e	7
f	3
g	3

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Glinka B., Gudkova S.: *Przedsiębiorczość*, Oficyna WoltersKluwer business, Warszawa 2011.
2. Młodzikowska D., Lunden B.: *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info Polska Sp. z o.o., Gdańsk 2015.
3. Jeleńska A., Polańska-Solarz J.: *Własna firma – jak założyć i poprowadzić?*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2015.
4. <https://www.biznes.gov.pl> (dostęp 30.06.2023)
5. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/> (dostęp 30.06.2023)

4. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: DECYDOWANIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

4.1. Charakterystyka przedmiotu: decydowanie w administracji publicznej

Przedmiot: decydowanie w administracji publicznej prowadzony jest w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji na Wydziale Politologii i Dziennikarstwa UMCS na II stopniu studiów stacjonarnych na kierunku administracja publiczna, w formie wykładu w wymiarze 30 godzin w semestrze. Studia na tym kierunku są przeznaczone dla absolwentów studiów licencjackich o różnym profilu, którzy zamierzają swoje życie zawodowe związać z administracją publiczną, pełniąc role zawodowe na różnych szczeblach administracji, w tym role kierownicze.

Celem nauczania tego przedmiotu jest dostarczenie wiedzy w stopniu rozszerzonym w zakresie decydowania w administracji publicznej, umożliwiającej zrozumienie jej funkcjonowania poprzez istotę i specyfikę procesów decyzyjnych, a także zapoznanie z problemami decydowania oraz etyką i społeczną odpowiedzialnością urzędnika administracji publicznej.

Program przedmiotu obejmuje następujące bloki tematyczne:

1. pojęcia podstawowe (decyzja, decydent, system decyzyjny, analiza systemowa, proces decyzyjny);
2. decyzja jako instrument rozwiązywania konfliktów;
3. decyzje kolektywne (kolegialność w podejmowaniu decyzji w administracji publicznej);
4. proces decyzyjny (problem decyzyjny, warianty decyzyjne, ograniczenia decyzyjne w administracji publicznej);
5. typy i modele decyzyjne;
6. problemy podejmowania decyzji w administracji publicznej (gromadzenie informacji, oceny i miary w procesie decyzyjnym, prognozy i trendy w administracji);
7. decyzje planistyczne, wykonawcze, kontrolne, pomocnicze;
8. studium przypadku.

Uczestnictwo w zajęciach umożliwi zrozumienie:

1. istoty sytuacji decyzyjnej, roli decydenta i specyfiki procesu decyzyjnego;
2. relacji zachodzących pomiędzy decydowaniem w administracji, a innymi elementami sfery publicznej;
3. wartościowania decyzji w administracji, znajomości kryteriów oraz miar sukcesów i porażek oraz ewaluacji skutków i rezultatów decyzji;
4. mechanizmów decydowania w administracji publicznej;
5. znaczenia czynnika ludzkiego w decydowaniu w administracji, w tym problemów przywództwa;
6. problemów natury psychologicznej, w tym napięć i emocji towarzyszących podejmowaniu decyzji;
7. decydowania jako przedsięwzięcia o charakterze programowym, organizacyjnym i komunikacyjnym;
8. rodzajów, źródeł i mechanizmów błędów w działaniach decydentów w administracji;

9. uwarunkowań skuteczności, racjonalności i efektywności w procesie decydowania w administracji;
10. trendów w unowocześnianiu procesów decyzyjnych w administracji w związku z sieciowością i interaktywnością państwa i społeczeństwa.

Nauczanie tego przedmiotu ukierunkowane jest na dostarczenie rzetelnej wiedzy, kształtowanie umiejętności i kompetencji społecznych studentów.

W zakresie wiedzy student:

- rozumie znaczenie decyzji i decydowania dla ewolucji struktur władzy publicznej, kluczowych dla życia społecznego;
- rozumie rolę decydowania w funkcjonowaniu systemów, organizacji i instytucji politycznych oraz rozpoznaje decydowanie jako jeden z kluczowych mechanizmów regulacji życia społecznego;
- jest świadomy dylematów współczesności, związanych z rolą administracji w życiu społecznym;
- jest świadomy dylematów etycznych kadry kierowniczej w administracji oraz jej statusu i zasady odpowiedzialności.

W zakresie umiejętności student potrafi:

- rozwiązywać złożone i nietypowe problemy pojawiające się w pracy kadry kierowniczej administracji;
- innowacyjnie wykonywać zadania w nieprzewidywalnych warunkach;
- odpowiednio dobierać i stosować właściwe metody i narzędzia pracy urzędniczej, w szczególności zaawansowane techniki informacyjno-komunikacyjne, a także adaptować istniejące metody działania do nowych sytuacji lub opracować nowe;
- współdziałać z innymi osobami, a w szczególności kierować ich pracą.

W zakresie kompetencji społecznych student jest przygotowany do:

- pełnienia różnych ról w zespole, w tym kierowania jego pracą oraz współdziałania w grupie;
- samodzielnego, krytycznego uzupełniania i weryfikowania oraz praktycznego wykorzystywania wiedzy specjalistycznej z zakresu decydowania w administracji publicznej;
- reprezentowania w różnoraki sposób (w tym zinstytucjonalizowany) zróżnicowanych interesów grup społecznych, aspirujących do uzyskania wpływu na decyzje;
- wypełniania społecznych zadań administracji należących do kadry kierowniczej, w szczególności przez inicjowanie działań własnych i podmiotów na rzecz interesu publicznego oraz współorganizowania działalności na rzecz środowiska społecznego;
- przestrzegania i rozpowszechniania wzorców etycznych i praworządnego zachowania kadry kierowniczej w administracji i urzędnika.

4.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: decydowanie w administracji publicznej

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi, którzy posiadali pięcioletnie doświadczenie w zakresie pełnienia ról kierowniczych, opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu Decydowanie w administracji publicznej zarówno w trybie stacjonarnym, jak i zdalnym. Poniżej zaprezentowane zostaną przykładowe sytuacje decyzyjne wraz z komentarzem.

Test decyzyjny nr 1. Ograniczony budżet

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu Decydowanie a administracji publicznej, w szczególności do: wiedzy na temat roli decydowania w funkcjonowaniu jednostek administracji publicznej, świadomości dylematów decyzyjnych towarzyszących pełnieniu roli przełożonego (kierownika) oraz towarzyszącej mu odpowiedzialności za podwładnych i za kierowaną jednostkę, następnie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, wymagającymi nie tylko profesjonalnego podejścia, ale i kreatywności, zwłaszcza w sytuacjach niestandardowych, umiejętności nie tylko kierowania, ale i współdziałania w zespole, grupie, a także kompetencji zarządzania zespołem, inicjowania działań na rzecz interesu publicznego, reprezentowania postawy etycznej i prospołecznej.

Opis sytuacji decyzyjnej

Kierownik jednostki dysponuje w ramach jej działalności ograniczonym budżetem na funkcjonowanie całego podmiotu. Ze względu na wzrost cen oraz narzucone przez administrację rządową obowiązkowe oszczędności traci około 7% dotychczasowego rocznego budżetu. Zespół jednostki stanowi 70 osób realizujących działania administracyjne, zarządcze, pracujących z klientami oraz w terenie. Jednostka prowadzi działalność w obszarze polityki społecznej. Kierownik nie jest w stanie zapewnić funkcjonowania jednostki w identycznym, jak w ubiegłym roku, zakresie przy tak znaczącej redukcji budżetu. Dlatego musi podjąć decyzję o redukcji wydatków w określonych dziedzinach. Budżet jednostki planowany jest na cały rok z góry, nie ma zatem możliwości „dynamicznego” zarządzania budżetem w trakcie roku. Cięcia muszą zostać zaplanowane odgórnie i obowiązują cały rok. Kierownik ma do wyboru redukcję zatrudnienia poprzez zmniejszenie liczby pracowników lub poszukiwanie oszczędności w innych dziedzinach np. kosztach administracyjnych czy materiałach.

Warianty rozwiązań:

- a) Kierownik ma świadomość, że siłę jednostki stanowi przede wszystkim kadra. Spotyka się z całym zespołem i informuje o sytuacji. Podejmuje decyzję o utrzymaniu zatrudnienia, jednak zapowiada brak podwyżek w najbliższym roku. Wspólnie zastanawiają się nad oszczędnościami w innych kosztach.
- b) Kierownik redukuje zatrudnienie, aby nie pogorszyć warunków pracy i wynagrodzenia pozostałej kadry oraz swojego.
- c) Kierownik szuka rozwiązania kompromisowego – częściowo redukuje zatrudnienie i koszty administracyjne, szuka rozwiązania kompromisowego, jednak jego decyzja nie jest popularna wśród pracowników, którzy żegnają się z częścią koleżanek i kolegów oraz równocześnie doświadczają pogorszenia warunków w miejscu pracy.
- d) Kierownik wprowadza deinstytucjonalizację usług społecznych, przez co planuje komercyjne przychody dla jednostki, próbując w ten sposób pokryć powstały deficyt w budżecie.
- e) Kierownik ceduje decyzje na swojego zastępcę, co w mniemaniu kierownika przeniesie odpowiedzialność na podwładnego.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	4
c	3
d	4
e	1

z dotychczasowymi warunkami i proponuje ich zmianę. Kierownik działu zamówień publicznych musi podjąć decyzję odnośnie proponowanych zmian. Okoliczności wykazane przez przedsiębiorcę są w pełni zależne od jego działań. Jaką decyzję podejmie?

Warianty rozwiązań:

- a) Kierownik działu zamówień publicznych odrzuca wniosek z racji, iż zmiana warunków umowy o zamówienie publiczne w trakcie realizacji zamówienia jest dopuszczalna tylko w szczególnych przypadkach i za zgodą zamawiającego, a przedsiębiorca musi wykazać, że zmiana jest konieczna ze względu na okoliczności niezależne od niego.
- b) Kierownik działu zamówień publicznych przeprowadza szczegółową analizę sytuacji i uznaje, że przedsiębiorca przedstawił wystarczające uzasadnienie dla zmiany warunków umowy.
- c) Kierownik działu zamówień publicznych zleca weryfikację wniosku podmiotowi zewnętrznemu posiadającemu akredytację Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych i Krajowej Izby Odwoławczej.
- d) Kierownik działu zamówień publicznych proponuje telefonicznie „dogadanie się” bez zmiany formalnej w umowie.
- e) Kierownik wzywa wykonawcę do przedstawienia dowodów potwierdzających konieczność zmiany decyzji spowodowaną przez czynniki zewnętrzne.
- f) Kierownik informuje przełożonych o próbie wywarcia nacisku i poprawy przez wykonawcę jego sytuacji. Równocześnie proponuje rozwiązanie – odmowę. Ostateczną decyzję podejmują przełożeni.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	3
c	2
d	1
e	5
f	6

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Wybór sytuacji „a” jest wyborem racjonalnym i zgodnym z przepisami prawa.

Test decyzyjny nr 3. Sytuacja kryzysowa

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu Decydowanie w administracji publicznej, w szczególności do: pojmowania roli decydowania w systemach społecznych i instytucjach politycznych, wiedzy na temat decydowania jako jednego z kluczowych mechanizmów regulacji życia społecznego, świadomości dylematów etycznych kadry kierowniczej w administracji i zasadach odpowiedzialności, umiejętności rozwiązywania nietypowych problemów pojawiających się w pracy kadry kierowniczej administracji. Student potrafi w sposób innowacyjny sprostać zadaniom w nieprzewidywalnych warunkach, adaptować istniejące metody działania do nowych sytuacji lub opracować nowe, a także wypełniania społeczne zadania administracji należących do kadry kierowniczej, w szczególności przez inicjowanie działań własnych i podmiotów na rzecz interesu publicznego oraz współorganizowania działalności na rzecz środowiska społecznego.

polecenia ze względu na obciążenie pracowników wynikających z regulaminu organizacyjnego.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	3
c	7
d	2
e	6
f	7

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Powyższe sytuacje wymuszają podejmowanie niestandardowych decyzji. Każda z tych decyzji w sposób transparentny ukazuje silne i mocne strony osoby, która je podejmowała. Pozwala to na ocenę zarówno kompetencji, jak i innych cech, które powinna posiadać osoba decyzyjna zatrudniona w administracji publicznej.

Test decyzyjny nr 4. Nieuczciwy kontroler?

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu Decydowanie w administracji publicznej, w szczególności do: wiedzy na temat znaczenia decyzji i decydowania dla struktur władzy publicznej, pojmowania roli decydowania w funkcjonowaniu instytucji publicznych, decydowania jako jednego z kluczowych mechanizmów regulacji życia społecznego, świadomości dylematów etycznych kadry kierowniczej w administracji oraz jej statusu i zasad odpowiedzialności, następnie do umiejętności

rozwiązywania złożonych i nietypowych problemów pojawiających się w pracy kadry kierowniczej w administracji, współdziałania z osobami, a w szczególności kierowania ich pracą, a także wypełniania społecznych zadań administracji należących do kadry kierowniczej, w szczególności na rzecz interesu publicznego oraz przestrzegania i rozpowszechniania wzorców etycznych i praworządnego zachowania kadry kierowniczej w administracji i urzędnika.

Opis sytuacji decyzyjnej

Pracownik zatrudniony od około 4 lat na stanowisku ds. kontroli dokonywał czynności kontrolnych w podmiocie korzystającym ze środków publicznych. Jak wykazały to późniejsze czynności wyjaśniające, w trakcie kontroli uzyskał dowody, iż część tych środków została wykorzystana w sposób niezgodny z przepisami i zawartą umową. Skutkiem tego winny być stosowne ustalenia w dokumentach kontroli i zwrot środków publicznych. Dyrektor wydziału został poinformowany w anonimowym piśmie, iż kontroler w oparciu o obietnicę korzyści majątkowej wszedł w porozumienie z dotowanym i zataił wyniki kontroli oraz zmienił część dokumentów stanowiących materiał dowodowy.

Warianty rozwiązań:

- a) Podjęcie czynności kontrolnych przez innych kontrolerów – ponowna analiza stanu faktycznego, złożenie zawiadomienia do organów ścigania, podjęcie w stosunku do pracownika czynności przewidzianych przepisami prawa pracy.
- b) Zignorowanie anonimowego donosu (zaufanie pracownikowi).
- c) Rozmowa wyjaśniająca z kontrolerem, załatwienie sprawy „po cichu” sugerujące np. odejście z pracy bez konsekwencji.
- d) „Ostracyzm”, przykładowe ukaranie pracownika na forum wydziału, dyscyplinarne zwolnienie z pracy.
- e) W pierwszej kolejności pracownik powinien być poproszony o ustosunkowanie się do treści „anonimu”.

podjęte przez kierownika są decyzjami organizacyjnymi. W związku z tym oceny są najniższe.

Odpowiedzi c, d, e – opisana sytuacja i warianty decyzyjne c, d, e związane są z postawą kierownika, który podejmuje decyzje, dotyczące obsługi interesantów i w ten sposób bierze za nie odpowiedzialność. Opisane warianty pozwalają odróżnić działania słabego kierownika od dobrego, odpowiedzialnego, stąd oceny wysokie.

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Knosala E.: *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
2. *Decydowanie publiczne*, red. Rydlewski G., Elipsa, Warszawa 2011.
3. Sroka J.: *Współdecydowanie w wielopasmowej polityce publicznej*, Elipsa, Warszawa 2018.
4. *Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich. Poradnik dla administracji publicznej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
5. *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, red. nauk. Sześciło D., Warszawa 2014.

5. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: KRYZYSY I KONFLIKTY SPOŁECZNE

5.1. Charakterystyka przedmiotu: kryzysy i konflikty społeczne

Przedmiot: kryzysy i konflikty społeczne prowadzony jest w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji na Wydziale Politologii i Dziennikarstwa UMCS na I stopniu studiów stacjonarnych na kierunku społeczeństwo informacyjne, w formie wykładu w wymiarze 30 godzin w semestrze.

Celem nauczania tego przedmiotu jest dostarczenie wiedzy na temat zjawiska konfliktów społecznych, ich znaczenia i roli w życiu społecznym z jednoczesnym ukazaniem konfliktogennego charakteru struktury społecznej, dynamiki, funkcji i dysfunkcji konfliktów oraz typów konfliktów.

Program przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne obejmuje następujące bloki tematyczne:

1. pojęcie i ujęcia konfliktów społecznych;
2. teorie konfliktów społecznych;
3. typologia konfliktów społecznych;
4. procesualność i dynamika konfliktu;
5. sprzeczności i napięcia społeczne jako przyczyny konfliktów;

6. antagonizm i walka jako istota konfliktu społecznego;
7. czynniki intensyfikujące przebieg konfliktu;
8. rozwiązywanie konfliktów społecznych;
9. zarządzanie konfliktem społecznym;
10. konflikt a zmienność społeczna;
11. spectrum konfliktów nowoczesnych społeczeństw;
12. studium przypadku.

Uczestnictwo w zajęciach umożliwi zrozumienie: genezy, przyczyn i istoty konfliktów społecznych, socjologicznych koncepcji konfliktów, mechanizmów psychologicznych warunkujących powstawanie i przebieg konfliktów, znaczenia wartości, światopoglądu i ideologii w intensyfikacji konfliktów, roli informacji i komunikacji w konflikcie, sprzężeń zwrotnych w konflikcie, mechanizmu frustracja-agresja, dynamiki i procesualności konfliktu, konfliktów na poziomie mega-, mezo- i mikrospołecznym, konfliktów intra- i interpersonalnych, konfliktów trudnorozwiązywalnych, konfliktów o wartości, konfliktów o władzę, konfliktów kulturowych, konfliktów etnicznych, konfliktów w cyberprzestrzeni, wykorzystania teorii gier i dylematów społecznych, konfliktów o sumie zerowej i niezerowej, mediacji, negocjacji i arbitrażu jako sposobów rozwiązywania konfliktów.

Nauczanie tego przedmiotu ukierunkowane jest na dostarczenie rzetelnej wiedzy, kształtowanie umiejętności i kompetencji społecznych studentów.

W zakresie wiedzy student zna i rozumie:

- teorie społeczne wyjaśniające powstawanie konfliktów;
- mechanizm powstawania frustracji, agresji i zachowań konfrontacyjnych;
- mechanizmy związane z tworzeniem się, istnieniem i funkcjonowaniem grupy społecznej.

W zakresie umiejętności student potrafi:

- wyjaśniać przyczyny konfliktów, rozpoznawać sytuacje trudne, konfliktogenne, jak i sytuacje konfliktu;
- zdefiniować rodzaj i typ konfliktu;
- diagnozować dynamikę, intensywność przebiegu konfliktu;
- selekcjonować techniki wspomagające efektywne zarządzanie konfliktami i stosować je w praktyce, potrafi wykorzystywać sposoby rozwiązywania konfliktów.

W zakresie kompetencji społecznych student jest przygotowany do:

- analizowania i diagnozowania typów konfliktów społecznych z wykorzystaniem wiedzy z nauk społecznych, ich źródeł i przyczyn, przebiegu i zakończenia;
- wybierać sposoby i techniki rozwiązania konfliktu, efektywnego zarządzania konfliktem;
- praktycznego wykorzystywania wiedzy o współczesnych procesach społecznych, politycznych i kulturowych;
- opracowania case study.

5.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: kryzysy i konflikty społeczne

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi, którzy posiadali dwuletnie doświadczenie w zakresie pełnienia ról zawodowych związanych z przedmiotem kryzysy i konflikty społeczne opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne zarówno w trybie

Szef Twojego studenta poprosił go o radę. Teraz student pyta Ciebie, co byś radził szefowi firmy. Jak rozwiążesz ten problem?

Warianty rozwiązań:

- a) Stwierdzasz, że zajęcia dydaktyczne to nie coaching i nikomu nie będziesz doradzał.
- b) Odpowiadasz jednoznacznie, że właściciel firmy ma prawo do decydowania, ma większość udziałów i powinien powołać X do zarządu, nie zważając na stanowisko syna.
- c) Prosisz studenta o więcej szczegółów, aby móc solidnie rozważyć analizowany przypadek.
- d) Wyrażasz stanowisko, że wszystkie zainteresowane strony (właściciel, jego syn i X) powinny przystąpić do negocjacji i wypracować ostateczne stanowisko. Prosisz studentów, aby dokonali charakterystyki tych stanowisk.
- e) Prosisz studenta o więcej szczegółów, a następnie prosisz studentów, aby w trzyosobowych grupach odegrali scenkę obrazującą negocjacje pomiędzy właścicielem, jego synem i X odnośnie składu zarządu. Na podstawie odegranych scenek omawiacie role, jakie ludzie podejmują w sytuacji konfliktowej.
- f) Radzisz, żeby ojciec powołał X do zarządu, a jeśli syn będzie go nadal szantażował, to ojciec powinien zagrozić mu konsekwencjami, np. odebraniem udziałów w firmie.
- g) Radzisz, żeby przeczekać ten impas, „zagrać na zwłokę”, a jednocześnie nałożyć więcej obowiązków na syna.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	4
c	5
d	7
e	6
f	3
g	2

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Wybór odpowiedzi „d”, tj. „Wyrażasz stanowisko, że wszystkie zainteresowane strony (właściciel, jego syn i X) powinny przystąpić do negocjacji i wypracować ostateczne stanowisko. Prosisz studentów, aby dokonali charakterystyki tych stanowisk” jest najbardziej trafnym wyborem wykładowcy. W ten sposób wskazuje on studentowi, iż pozwala on stronom na wyartykułowanie swoich potrzeb i obaw oraz wyjaśnienie niedopowiedzeń, rozwianie domysłów, a także, co wydaje się być najważniejsze, wyjaśnienie motywów planowanych zmian przez ojca i ustosunkowanie się wszystkich stron do tych planów. Żadne z pozostałych rozwiązań nie gwarantuje racjonalnej i szczerzej rozmowy, a tym samym rozwiązania konfliktogennej sytuacji. Ten konflikt w triadzie to konflikt, który można opisać jako: „przyjaciel mojego przyjaciela jest moim wrogiem”. W dobrych stosunkach jest ojciec i X, bliskie, rodzinne, ale pogarszające się są relacje ojciec – syn, relacja wroga jest między synem i X.

Test decyzyjny nr 2. Dylemat wykładowcy

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne, w szczególności do: znajomości powstawania mechanizmów zachowań konfrontacyjnych, mechanizmów funkcjonowania grupy społecznej. Student potrafi rozpoznawać sytuacje konfliktogenne, zdefiniować rodzaj i typ konfliktu, wskazać techniki wspomagające sposoby rozwiązywania konfliktów, a także jest kompetentny do efektywnego rozwiązania konfliktu i(lub) zarządzania konfliktem.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś wykładowcą przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne. Pracujesz na tym stanowisku już wiele lat. W czasie ćwiczeń zachęcasz studentów do swobodnych wypowiedzi na dany temat. Tego dnia w grupie studentów niestacjonarnych, podczas omawiania tematyki negocjacji jako sposobu rozwiązywania konfliktów student wygłosił następujący tekst:

Moim zdaniem obserwacja stylu pracy wielu negocjatorów prowadzi do wniosku, że częstym sposobem rozumienia negocjacji, jest model zakładający rywalizację, który określam jako „Negocjacje jako walka”. Zgodnie z nim rozmówcy są oponentami zainteresowanymi zdobyciem przewagi psychicznej i skutecznym przeprowadzeniem zwycięskiej batalii. Rozmówcy nie ufają sobie, a zachowania drugiej strony interpretują jako grę, taktykę lub element szerszej strategii. Przykład prowadzenia rozmów zgodnie z tym modelem stanowią niektórzy kupcy, reprezentujący interesy sieci handlowych. Ja pracuję w supermarkecie, jestem zaopatrzeniowcem i mimo różnic wynikających ze specyfiki sieci (np. hipermarkety, cash & carry, sklepy dyskontowe) uważam, że wzorzec zachowań negocjatorów uzgadniających warunki handlowe i ogólne warunki dostaw jest podobny. Przykładowo kupcy jednej z sieci handlowych hołdują takim zasadom jak:

- *handlowiec jest Twoim wrogiem numer 1,*
- *nigdy nie okazuj swojej sympatii handlowcowi,*

- *graj znaczonymi kartami,*
- *nie obawiaj się używać fałszywych argumentów.*

Swoje wystąpienie student zakończył pytaniem: *i co Pan na to?*

Co robisz w tej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Odpowiadam, że nie znam się na negocjacjach handlowych.
- b) Dziękuję studentowi za ciekawą wypowiedź i bez komentarza proszę inne osoby o zabranie głosu na temat negocjacji.
- c) Dziękuję studentowi za ciekawą wypowiedź i komentuję, że nieuczciwe reguły prowadzenia negocjacji są powszechne, a sztuką jest ich demaskowanie.
- d) Omawiam kolejno pozytywne i negatywne konsekwencje wymienionych przez studenta reguł prowadzenia negocjacji.
- e) Zachęcam studentów do przedstawienia pozytywnych i negatywnych konsekwencji wymienionych przez studenta reguł prowadzenia negocjacji.
- f) Zauważam, iż wypowiedź studenta jest nacechowana subiektywizmem. Nie kwestionuję jego osobistych doświadczeń, jednak nie mogą być one traktowane jako prawidłowość, a tym bardziej być podstawą wiedzy ogólnej.
- g) Informuję studentów, iż w negocjacjach celem stron jest maksymalizacja własnego zysku. Fakt ten usprawiedliwia nieetyczne praktyki negocjujących stron.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	3
c	5
d	7
e	5
f	3
g	4

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Za najgorszą decyzję uznać należy wybór wariantu „a”, to reakcja unikowa, wykładowca nie powinien tak postąpić, oznaczać może też zlekceważenie studenta. Za decyzję najlepszą uznać należy wybór wariantu „d”, ponieważ student z aspiracjami stworzył przestrzeń dla wykładowcy, by miał dodatkową możliwość wykazania się rzetelną wiedzą, udowodnił jednostronność stanowiska studenta, zyskał w oczach innych studentów, iż nie bagatelizuje żadnych wypowiedzi, ale w sposób merytoryczny je uzasadnia.

Test decyzyjny nr 3. Konflikt interpersonalny

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne, w szczególności do: pojmowania mechanizmów powstawania agresji i zachowań konfrontacyjnych, czynników i mechanizmów związanych z funkcjonowaniem małych grup społecznych (diada), rozpoznawania sytuacji konfliktogennych i konfliktowych, umiejętności określenia typu konfliktu, wskazania technik wspomagających

efektywne zarządzanie konfliktami i stosowania ich w praktyce. Student potrafi wykorzystywać sposoby rozwiązywania konfliktów, a także kompetencji do rozwiązania konfliktu, efektywnego zarządzania konfliktem zgodnie z normami społecznymi i etycznymi.

Opis sytuacji decyzyjnej

Organizacja, w której jesteś zatrudniony na stanowisku event managera, jest w trakcie prac nad organizacją ważnego wydarzenia o zasięgu lokalnym. Jako event manager jesteś odpowiedzialny za logistykę całego przedsięwzięcia. Twoim zadaniem jest m. in. nawiązanie współpracy z jednostką samorządową. Przed Tobą stoi trudne zadanie w postaci spotkania z prezydentem miasta, przedstawienia celu i koncepcji eventu oraz uzyskania jego zgody przed formalnym złożeniem wniosku o zezwolenie na przeprowadzenie imprezy masowej. Niestety, Ty i prezydent miasta darzycie się wzajemną antypatią, a Wasze relacje są konfliktowe. Natomiast event jest podyktowany ważnym celem Twojej organizacji. Nie masz wyjścia i musisz spotkać się z prezydentem miasta. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a) Bierzesz udział w spotkaniu, ukrywając własną niechęć, robisz „dobrą minę do złej gry”, chcesz, jak najszybciej opuścić spotkanie.
- b) Bierzesz udział w spotkaniu, nie dajesz się sprowokować, łagodysz sytuację, bo interes własnej firmy jest najważniejszy, jesteś uległy.
- c) Bierzesz udział w spotkaniu, swoją postawą prezentujesz profesjonalizm zawodowy, nie odpowiadasz na zaczepki, dbasz, by rozmowa była merytoryczna.
- d) Bierzesz udział w spotkaniu, oczywiście dochodzi między Wami do nieprzyjemnej wymiany zdań i uszczypliwości.
- e) Nie uczestniczysz w spotkaniu, w ostatniej chwili bierzesz zwolnienie lekarskie, wysyłasz pracownika swojej firmy na zaplanowane spotkanie z prezydentem.

- f) Starasz się być miły, masz ważniejszy cel do osiągnięcia.
- g) Doświadczasz negatywnego nastawienia prezydenta. Istnieje prawdopodobieństwo niepowodzenia Twojej misji, więc starasz się przekupić prezydenta obietnicami udziału w zyskach z przedsięwzięcia.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	5
c	7
d	1
e	1
f	5
g	3

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Pracownik profesjonalnie przygotowany do wypełniania swoich ról zawodowych powinien postąpić jak w przypadku „c”. W sytuacji reprezentowania własnej firmy i występowania w jej interesie, kwestie interpersonalne nie powinny być ważne. Ponadto, takie postępowanie oznacza umiejętne opanowywanie negatywnych emocji i uprzedzeń, wynikających z przeszłych doświadczeń.

Test decyzyjny nr 4. Konflikt grupowy

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne, w szczególności do: pojmowania teorii społecznych wyjaśniających powstawanie konfliktów,

mechanizmów powstawania frustracji, agresji i zachowań konfrontacyjnych, mechanizmów związanych z funkcjonowaniem grupy społecznej, następnie do umiejętności wyjaśniania przyczyny powstawania i rozpoznawania konfliktów, zdefiniowania rodzaju, typu, dynamiki i intensywności przebiegu konfliktu, doboru techniki i sposobów rozwiązywania konfliktów, a także kompetentnego zarządzania i rozwiązania konfliktu.

Opis sytuacji decyzyjnej

Organizacja, w której jesteś zatrudniony na stanowisku event managera, planuje organizację wydarzenia. Ty jesteś pomysłodawcą tego eventu, ale też jesteś odpowiedzialny za logistykę całego przedsięwzięcia. W proces organizacji wydarzenia zaangażowane są różne działy Twojej organizacji odpowiedzialne za poszczególne działania związane z eventem. Podczas drugiego wspólnego spotkania każdy z działów miał zaprezentować swój punkt widzenia (możliwości, ograniczenia) na organizację eventu. Jesteś bardzo zadowolony z przebiegu spotkania. Wszyscy przygotowali się merytorycznie, a pomysł eventu zyskał aplauz. Dobrą atmosferę niweczy prezentacja przewidywanej kalkulacji kosztów, przygotowana przez dział finansowy. Wynika z niej jasno, iż firma nie posiada zasobów finansowych, pozwalających na realizację wydarzenia. Ty uważasz inaczej, iż firmę na to stać. Spotkanie nabiera zupełnie innego charakteru. Uczestnicy poszukują wyjścia z tej sytuacji, ale też spierają się ze sobą. Pojawiają się wzajemne zarzuty, w tym o przedstawienie zawyżonej kalkulacji kosztów. Atmosfera staje się nieprzyjemna. Czas na zakończenie spotkania. Co robisz?

Warianty decyzyjne:

- a)** Musisz pogodzić się z rezygnacją z eventu. Mimo różnicy zdań nadal traktujesz swoich kolegów z szacunkiem i jesteś przekonany, że możesz im zaufać.
- b)** Musisz pogodzić się z rezygnacją z eventu. Traktujesz to jak porażkę, następnym razem będziesz starał się być bardziej przekonujący.

- c) Nie rezygnujesz z eventu. Podjęcie ostatecznej decyzji oddalasz w czasie.
- d) Nie rezygnujesz z autorskiego eventu. Proponujesz znalezienie wyjścia poprzez pozyskanie środków zewnętrznych.
- e) Rezygnujesz z eventu. Uznajesz kontrargumenty i wiesz, że liczby nie kłamią. Przepraszasz za całą sytuację.
- f) Nie poddajesz się. Uważasz, że kalkulacja kosztów jest nieprawdziwa. Motywem tego jest ludzka zazdrość o Twój sukces.
- g) Nie rezygnujesz ze swojego pomysłu. Proponujesz kolejne spotkanie. Chcesz zyskać czas na znalezienie rozwiązania problemu.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	4
b	4
c	5
d	7
e	4
f	5
g	6

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Odpowiedź „d” pokazuje, iż pomysłodawca eventu i organizator spotkania dąży do maksymalizacji osiągnięć. Nie zamierza rezygnować z nowego projektu, pomimo pojawiających się trudności. Nie traktuje bariery finansowej jako decydującego czynnika, który wpłynęłoby na rezygnację z autorskiego pomysłu. Wręcz przeciwnie, proponuje sposób na wyjście z niezadowolającej sytuacji finansowej firmy. Taka decyzja ukazuje silne strony managera.

Test decyzyjny nr 5. Konflikt intrapersonalny

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu kryzysy i konflikty społeczne, w szczególności do: wiedzy w zakresie teorii społecznych wyjaśniających powstawanie konfliktów, mechanizmów powstawania frustracji. Student potrafi wyjaśniać przyczyny konfliktów, rozpoznawać sytuacje trudne, konfliktogenne, wykorzystywać sposoby rozwiązywania konfliktów, a także posiada kompetencje do analizowania i diagnozowania typów konfliktów społecznych z wykorzystaniem wiedzy z nauk społecznych, ich źródeł i przyczyn, przebiegu i zakończenia.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś strażnikiem granicznym. Na porannej odprawie zostaliście poinstruowani o sytuacji alarmowej dotyczącej napiętej sytuacji międzynarodowej. Dostaliście polecenie, aby nikogo nie przepuszczać przez granicę. Podczas patrolu wzdłuż granicy napotykać (Ty i dowódca) rodzinę z dziećmi uciekających z kraju dotkniętego wojną. Proszą o azyl i nocleg dla nich, a jeśli nie dla wszystkich, to tylko dla dzieci. Dowódca patrolu zdecydował o tymczasowym umieszczeniu dzieci w schronisku dla uchodźców, reszta zostaje poza granicą. Wiesz, jakie były rozkazy ze względu na sytuację alarmową, dowódca złamał rozkaz. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a) Decydujesz o poinformowaniu Twoich przełożonych o niesubordynacji dowódcy.
- b) Pozwalasz mu zdecydować, to on jest dowódcą i bierze odpowiedzialność na siebie.
- c) Dogadujesz się z dowódcą, że nie powiecie nikomu o sytuacji z dziećmi.
- d) Próbujesz przekonać dowódcę, że jego decyzja jest lekkomyślna i że obaj możecie stracić pracę.

- e) Dochodzisz do wniosku, że najbezpieczniej będzie, jeśli dzieci nie przekroczą granicy, a Ty z dowódcą zorganizujecie dla rodzin pożywienie i inne niezbędne środki.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	4
c	1
d	6
e	7

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Opisana sytuacja dobrze różnicuje pracownika wybitnego od słabego ze względu na to, że podjęta przez jednostkę decyzja może mieć poważne konsekwencje nie tylko dla niej, ale również dla bezpieczeństwa państwowego. W mojej opinii najtrafniejszym rozwiązaniem jest wariant „e” ze względu na fakt, iż, po pierwsze, dowódca wykonał rozkaz, dopełniając tym samym swoich obowiązków służbowych, po drugie, zadbał o bezpieczeństwo państwowe, po trzecie, zachował się w sposób etyczny i humanitarny, bo zadbał o potrzeby i udzielił pomocy potrzebującym. Natomiast, najmniej trafne jest rozwiązanie „c” ze względu na brak dalszych rozwiązań dla potrzebujących oraz pominięcie istotnej dla bezpieczeństwa państwowego informacji.

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Chełpa S., Witkowski T.: *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1999.
2. Coser L.: *Funkcje konfliktu społecznego*, Kraków 2009.
3. Deutsch M., Coleman P. T.: *Rozwiązywanie konfliktów*, WUJ, Kraków 2005.
4. Jakubowska U., Skarżyńska K., Wasilewski J.: *Konflikty międzygrupowe*, Warszawa 2007.
5. Moore Ch. W.: *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Oficyna Wolters Kluwer Polska 2009.
6. *Oblicza konfliktów: zbiór analiz i studia przypadków*, Piątek J.J., Podgórzyńska R. (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
7. Pietrzak H.: *Agresja indywidualna i zbiorowa w sytuacji napięć i konfliktów*, Rzeszów 1992.
8. Sztumski J.: *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przewycięzania*, Częstochowa 2000.

6. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: PSYCHOLOGIA SPOŁECZNA

6.1. Charakterystyka przedmiotu: psychologia społeczna

Przedmiot psychologia społeczna prowadzony jest w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji na Wydziale Politologii i Dziennikarstwa UMCS na I stopniu studiów stacjonarnych na kierunku administracja publiczna oraz na I stopniu studiów stacjonarnych na kierunku społeczeństwo informacyjne, w obu przypadkach w formie wykładu w wymiarze 30 godzin w semestrze.

Celem nauczania tego przedmiotu jest dostarczenie studentom podstawowej wiedzy z psychologii społecznej, przede wszystkim ukazanie interakcji między jednostkami ludzkimi w wymiarze grupowym i sytuacyjnym. Student uzyskuje wiedzę na temat wpływu sytuacji społecznych na ludzkie zachowanie, czyli tego, w jaki sposób na ludzkie myślenie, uczucia i zachowania wpływa rzeczywistość lub domniemana obecność innych ludzi.

Uczestnictwo w zajęciach umożliwi zrozumienie specyfiki sytuacji społecznych i ich wpływu na jednostkę w zakresie takich zagadnień jak: postrzeganie i ocenianie siebie i innych, uprzedzenia stereotypy i dyskryminacja, wpływ społeczny i techniki wpływu, w tym perswazja i manipulacja oraz ich praktyczne zastosowanie, zbieranie, interpretowanie i wykorzystywanie informacji, emocje, osobowość,

postawy, procesy grupowe, procesy społeczne, mechanizmy psychospołeczne oraz eksperyment jako metoda badawcza w psychologii.

Program przedmiotu obejmuje następujące zagadnienia:

1. przedmiot psychologii społecznej;
2. człowiek – istota biologiczna i społeczna;
3. eksperyment w naukach społecznych;
4. pamięć, procesy poznawcze, poznanie społeczne;
5. osobowość człowieka;
6. emocje, czyli jak postrzegamy innych?
7. jaźń;
8. interakcje międzyludzkie;
9. postawy społeczne;
10. wpływ społeczny;
11. procesy grupowe;
12. tożsamość jednostkowa, rola-tożsamość, tożsamość społeczna;
13. zachowania prospołeczne i problemy społeczne;
14. stres i sposoby radzenia sobie ze stresem;
15. film.

Nauczanie tego przedmiotu ukierunkowane jest na dostarczenie rzetelnej wiedzy, kształtowanie umiejętności i kompetencji społecznych studentów.

W zakresie wiedzy student zna i rozumie:

- jak ludzie postrzegają rzeczywistość społeczną, w jaki sposób o niej myślą, jak odczuwają i jak się zachowują;
- literaturę naukową z zakresu psychologii społecznej, posługuje się terminologią z tego zakresu, potrafi zinterpretować społeczne zachowania osób i procesy zachodzące w społeczeństwie, odwołując się do osiągnięć tej dziedziny psychologii;

- zagadnienia z zakresu psychologii społecznej, rozumie powiązania wiedzy w psychologii społecznej z innymi naukami społecznymi (zwłaszcza z socjologią, politologią), zna główne teorie i badania z zakresu psychologii społecznej.

W zakresie umiejętności student potrafi:

- praktycznie wykorzystywać wiedzę dotyczącą: poznania społecznego, dysonansu społecznego, komunikacji interpersonalnej, atrakcyjności interpersonalnej, konformizmu, normatywnego wpływu społecznego, informacyjnego wpływu społecznego, wpływu autorytetu, warunkowania klasycznego, warunkowania instrumentalnego, uprzedzeń, stereotypów, dyskryminacji, zachowań prospołecznych, atrybucji, syndromu myślenia grupowego;
- współpracować w grupie, umiejętnie analizować i diagnozować procesy grupowe;
- wywierać pozytywny wpływ na innych, ale i bronić się przed nieetycznym oddziaływaniem środowiska zewnętrznego.

W zakresie kompetencji społecznych student jest przygotowany do:

- prospołecznego odbioru występujących w społeczeństwie problemów, uwzględniania czynników społecznych w wyjaśnianiu zachowań własnych i innych ludzi, jest gotowy do zaangażowania swojej wiedzy i umiejętności w jak najlepiej pojętym interesie społecznym;
- efektywnej komunikacji w zakresie codziennych zachowań społecznych;
- wywierania wpływu społecznego w sposób etyczny;
- kształtowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi, bez względu na występujące między nimi różnice.

6.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: psychologia społeczna

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi, którzy posiadali dwuletnie doświadczenie zawodowe w zakresie związanym z przedmiotem psychologia społeczna opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu psychologia społeczna zarówno w trybie stacjonarnym, jak i zdalnym. Poniżej zaprezentowane zostaną przykładowe sytuacje decyzyjne wraz z komentarzem.

Test decyzyjny nr 1. Komunikacja wewnętrzna

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu psychologia społeczna, w szczególności do: posiadanej wiedzy w zakresie interpretacji społecznych zachowań jednostek i procesów zachodzących w grupie, pojmowania powiązań wiedzy w psychologii społecznej z innymi naukami społecznymi, np. z socjologią i ekonomią. Student potrafi współpracować w grupie, umiejętnie analizować i diagnozować procesy grupowe, wywierać pozytywny wpływ na innych, praktycznie wykorzystywać wiedzę dotyczącą komunikacji interpersonalnej, konformizmu, normatywnego wpływu społecznego, informacyjnego wpływu społecznego, wpływu autorytetu, warunkowania klasycznego, warunkowania instrumentalnego, zachowań prospołecznych, a także jest kompetentny w zakresie wywierania wpływu społecznego w sposób etyczny, w zakresie kształtowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi oraz do zaangażowania swojej wiedzy i umiejętności w jak najlepiej pojętym interesie grupowym.

Opis sytuacji decyzyjnej

Pracujesz jako psycholog komunikacji w firmie o złożonej organizacji i strukturze wewnętrznej. W ostatnich miesiącach, głównie wskutek dynamicznego rozwoju firmy, nastąpiła zmiana ilościowa, polegająca na systematycznym zatrudnianiu większej liczby pracowników w różnych działach firmy. Ponadto, firma otworzyła kilka oddziałów terenowych. Po jakimś czasie okazało się, że dynamika rozwoju firmy zmniejszyła się, mimo niestąbnącego popytu na produkty przez nią oferowane. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano, iż zasadniczym powodem zahamowania tendencji wzrostowej rozwoju firmy była zła komunikacja wertykalna (przełożeni – pracownicy, centrala – oddziały) i horyzontalna (pracownik – pracownik), która bezpośrednio wpłynęła na zmniejszenie motywacji i zaangażowania do pracy. W związku z tym, zostałeś skierowany na specjalistyczne szkolenie z zarządzania komunikacją wewnętrzną, by dzięki nowym kompetencjom eliminować bariery rozwoju formy. Co robisz po powrocie ze szkolenia?

Warianty rozwiązań:

- a) Organizujesz krótkie szkolenia dla pracowników, aby też mogli skorzystać z tego, czego się dowiedziałeś.
- b) Zdobytą wiedzę wykorzystujesz w swojej codziennej pracy, rozwiązując problemy wynikające ze złej komunikacji.
- c) O ile zachodzi sprzyjający czas i okoliczności, dzielisz się wiedzą z kolegami.
- d) Znasz przyczyny zahamowania rozwoju formy, więc metodycznie rozwiązujesz istniejące problemy, następnie stosujesz techniki prewencyjne, by nie wystąpiły kolejne i prowadzisz systematyczne szkolenia, dzieląc się wiedzą i umiejętnościami.
- e) Tworzysz strategię komunikacji wewnętrznej i upowszechniasz ją wśród wszystkich pracowników wraz z systemem sankcji za jej nieprzestrzeganie.
- f) Organizujesz szkolenie dla kadry zarządzającej firmą. Masz przede wszystkim na celu analizę i wyeliminowanie przyczyn barier komunikacyjnych.

- g) Zatrzymujesz uzyskaną wiedzę dla siebie, czekasz na stosowany moment, aby się nią pochwalić.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	6
c	3
d	7
e	5
f	5
g	1

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Wybór wariantów „a”, „e”, „f” mówi o zadowalającym poziomie kompetencji pracownika, który dzieli się nową wiedzą z pozostałymi, wykorzystując metodę szkolenia kaskadowego. Niewiadomą są rezultaty tych czynności. Pracownik o wyższych kompetencjach zawodowych, praktycznie zaczyna wykorzystywać nową wiedzę i eliminować trudności powstałe w firmie, wariant „b”. Zdecydowanie najlepszym wyborem jest wariant „d”, ponieważ podejście pracownika można określić jako holistyczne – metodycznie rozwiązuje problemy, stosuje techniki prewencyjne, prowadzi systematyczne szkolenia, dzieli się wiedzą i umiejętnościami. Tak postępuje pracownik świadomy trudności i zaangażowany w rozwój firmy.

Test decyzyjny nr 2. Strategia komunikacyjna

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu psychologia społeczna, w szczególności do: wiedzy na temat postrzegania, odczuć i zachowań jednostek wobec rzeczywistości społecznej, interpretacji społecznych zachowań jednostek, zachodzących procesów społecznych. Student potrafi praktycznie wykorzystywać wiedzę na temat komunikacji społecznej, informacyjnego wpływu społecznego, wpływu autorytetu, wywierać pozytywny wpływ na innych, ale i bronić się przed nieetycznym oddziaływaniem środowiska zewnętrznego, a także jest kompetentny do efektywnej komunikacji w zakresie codziennych zachowań społecznych, wywierania wpływu społecznego w sposób etyczny czy kształtowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi.

Opis sytuacji decyzyjnej

Firma, w której pracujesz jako psycholog komunikacji, zaczęła wycofywać z rynku produkt, ponieważ jeden z klientów opublikował wpis i zdjęcia tego produktu w mediach społecznościowych, wykazując wadliwość i szkodliwość dla zdrowia ludzkiego tego produktu. W Internecie rozgorzała krytyczna dyskusja, a producent został obrzucony obelgami. Sprawą tego produktu zainteresowały się także media, nagłaśniając problem za pośrednictwem newsów, reportaży i artykułów prasowych. Sytuacja producenta przedstawiała się bardzo niekorzystnie, zwłaszcza, że pojawiały się argumenty za zgłoszeniem sprawy odpowiednim instytucjom. Co doradzisz?

Warianty rozwiązań:

- a) Zwrócenie wydatków poniesionych za zakup produktu wszystkim zainteresowanym klientom.
- b) Przyznanie się do winy i oświadczenie, iż producent nie zadbał o odpowiednią jakość produktu.

- c) Przyjęcie spójnej strategii komunikacyjnej, utrzymanej w tonie empatii i udzielenie przeprosin poszkodowanym.
- d) Przyjęcie spójnej strategii komunikacyjnej, wyparcie się własnej winy i przerzucenie jej na innych.
- e) Wyparcie się własnej winy, bez wskazania innego winowajcy, ale przyjęcie na siebie zadośćuczynienia za zakup produktu i przeprosiny.
- f) Podjęcie ostrej i eksperckiej dyskusji z osobami krytykującymi produkt.
- g) Spokojne przeczekaanie „burzy medialnej”, zmianę nazwy i opakowania produktu i powrót na rynek, gdy sprawa ucichnie.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	2
c	7
d	4
e	5
f	6
g	5

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Preferowanym wariantem decyzyjnym powinna być odpowiedź „c”, ponieważ zakłada ona wyciszenie niekorzystnej dla podmiotu sytuacji w drodze opracowania spójnej strategii komunikacyjnej oraz doprowadzenie do deeskalacji emocji, ale wymaga też udzielenia przeprosin poszkodowanym, czyli przyjęcie na siebie kosztów ekspresyjnych. Innym wyjściem z tej sytuacji jest przyjęcie wariantu „f”, który zakłada de facto podjęcie walki z otoczeniem społecznym, ekspertami i poszkodowanymi i jest oczywiście

obarczone ryzykiem czasochłonności i kosztochłonności. Z przedstawionego opisu sytuacji nie wynika, iż faktyczna wina za wadliwy produkt leży po stronie producenta, więc odpowiedzi sugerujące przyznanie się do winy (a, b) są najniżej ocenione.

Test decyzyjny nr 3. Hospitacja i ocena zajęć

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu psychologia społeczna, w szczególności do: wiedzy na temat rzeczywistości społecznej oraz interpretacji społecznych zachowań osób i procesów zachodzących w społeczeństwie, umiejętności w zakresie poznania społecznego, wpływu autorytetu, współpracy w grupie i zachodzących procesów grupowych, wywierania pozytywnego wpływu na innych. Student jest kompetentny do efektywnej komunikacji w zakresie codziennych zachowań społecznych, zaangażowania swojej wiedzy i umiejętności w jak najlepiej pojętym interesie społecznym oraz kształtowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś wykładowcą na kierunku psychologia. Od czterech lat prowadzisz wykłady i ćwiczenia z psychologii społecznej dla studentów studiów stacjonarnych. Masz dwie grupy ćwiczeniowe. W tym roku akademickim czeka Cię hospitacja zajęć. Na Twojej uczelni hospitacje są traktowane bardzo poważnie. Dokonują ich Twoi przełożeni lub osoby spoza uczelni. Zawsze są to wybitni dydaktycy. Ty jesteś przed kolejnym awansem zawodowym i chciałbyś jak najlepiej wypaść na tych hospitowanych zajęciach. Zostałeś poinformowany, że hospitacja odbędzie się w czasie ćwiczeń z 2 grupą. To jest zdecydowanie słabsza merytorycznie grupa studentów. Trudno w tej grupie o zaangażowanie studentów i ciekawą merytorycznie dyskusję. Tobie bardzo zależy na wysokiej ocenie z hospitacji. Rozważasz różne warianty zarówno dotyczące tematyki zajęć, jak i ewentualnej zamiany grup. Zbierasz też informacje o osobie, która będzie hospitowała Twoje zajęcia. Od tygodnia solidnie przygotowujesz się do tych hospitacji. Jesteś coraz bardziej podenerwowany. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a)** Postanawiasz zamienić grupę 2 na 1 i prowadzić ćwiczenia z tą lepszą merytorycznie i bardziej zmotywowaną młodzieżą. W tym celu informujesz studentów o zmianie i wyjaśniasz osobie prowadzącej równoległą grupę, aby zrozumiała twój problem.
- b)** Dzwonisz po znajomych i wypytyujesz o osobę, która będzie prowadziła hospitację, może uzyskasz przydatne dla Ciebie informacje.
- c)** Przygotowałeś tak ciekawą tematykę, że jesteś spokojny o przebieg ćwiczeń i zaangażowanie studentów.
- d)** Koncentrujesz się na wyborze metody nauczania: słowno-poglądowej, laboratoryjnej czy problemowej.
- e)** Spokojnie przygotowujesz się do ćwiczeń: nie zmieniasz grupy, nie wypytyujesz o osobę, która będzie prowadziła hospitację, skoncentrowałeś się na tematyce i zaprojektowaniu metody problemowej w nauczaniu wybranych zagadnień.
- f)** Mimo iż masz świadomość jak bardzo przeżywasz tą sytuację, to wiesz, że jesteś bardzo dobrym dydaktykiem i poradzisz sobie z trudnościami.
- g)** Przed hospitowanymi zajęciami rozdajesz role studentom, a w zamian za ich aktywność obiecujesz bardzo dobre oceny końcowe z przedmiotu.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	4
c	7
d	6
e	7
f	4
g	5

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Warianty „c” i „e” są najlepszymi rozwiązaniami w przedstawionym dylemacie decyzyjnym, gwarantują osiągnięcie maksimum rezultatu, przy założeniu poniesionych wcześniej nakładów. To skoncentrowanie się na przedmiocie sytuacji decyzyjnej. Ponadto, świadczą o dojrzałej osobowości i emocjonalnym zrównoważeniu decydenta.

Test decyzyjny nr 4. Negocjacje policyjne

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu psychologia społeczna, w szczególności do: wiedzy w zakresie odczuć i zachowań jednostek na temat rzeczywistości społecznej, interpretacji społecznych zachowań osób, pojmowania związków między psychologią społeczną a innymi naukami społecznymi. Student umiejętnie wykorzystuje wiedzę psychologiczną w komunikacji interpersonalnej, technikach wpływu społecznego, w tym skutecznej perswazji i oddziaływania autorytetu, a także jest kompetentny do zaangażowania swojej wiedzy i umiejętności w jak

najlepiej pojętym interesie społecznym i wywierania wpływu społecznego w sposób etyczny.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś negocjatorem policyjnym. Zostałeś wezwany, aby negocjować z mężczyzną, który uprowadził małżeństwo z dzieckiem. Mężczyzna jest poszukiwanym przestępcą, ściganym za kilkakrotne morderstwo. Żąda, abyś zdecydował, kto przeżyje: a) matka i ojciec dziecka przeżyją – dziecko umrze, b) dziecko przeżyje – matka i ojciec umrą. Mężczyzna zabarykadował się w domu rodziny i żąda decyzji w ciągu 5 minut, w przypadku braku decyzji zabije wszystkich. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a)** Próbujesz grać na czas aż do momentu wtargnięcia komandosów do mieszkania.
- b)** Proponujesz pieniądze w zamian za wypuszczenie zakładników.
- c)** Decydujesz, że dziecko przeżyje.
- d)** Decydujesz, że przeżyją rodzice (więcej osób przeżyje).
- e)** Mówisz przestępcy, że nie będziesz decydował o czyjejś śmierci, tylko on jest za nią odpowiedzialny, proponujesz, żeby się poddał, co przyczyni się do łagodniejszej kary.
- f)** Skupiasz się na nawiązaniu kontaktu z uprowadzającym oraz zbudowaniu zaufania. Podejmujesz próbę pozyskania informacji o motywach podejmowanych działań i proponujesz alternatywne rozwiązania, które pomogą rozstrzygnąć problem bez zabijania ludzi.

Decydujesz o użyciu środków chemicznych lub fizycznych, aby obezwładnić przestępcę i uwolnić zakładników.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	4
b	3
c	2
d	1
e	5
f	7
g	6

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Opisana sytuacja dobrze różnicuje pracownika wybitnego od słabego ze względu na wysokie konsekwencje decyzji pracownika. W mojej opinii najtrafniejszym rozwiązaniem jest „f”, ze względu na znalezienie motywu i potrzeb porywacza oraz obniżeniu napięcia, a także nakreślenia możliwych ścieżek postępowania z jak najmniejszą liczbą poszkodowanych osób.

Test decyzyjny nr 5. Presja grupy

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do wyżej wymienionych efektów kształcenia z przedmiotu psychologia społeczna, w szczególności do: wiedzy w zakresie postrzegania, odczuć i zachowań jednostek wobec rzeczywistości społecznej, zachowań osób i procesów zachodzących w grupach. Student umiejętnie potrafi analizować procesy zachodzące w grupach, zjawisko konformizmu, syndromu myślenia grupowego, wpływ autorytetu na komunikację interpersonalną, wywierać wpływ na innych i bronić się przed nieetycznym oddziaływaniem środowiska zewnętrznego, a także jest kompetentny do

uwzględniania czynników społecznych w wyjaśnianiu zachowań własnych i innych ludzi i kształtowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi, bez względu na występujące między nimi różnice.

Opis sytuacji decyzyjnej

Dołączasz do zespołu pracowników, którzy współpracują ze sobą od kilkunastu lat. Jesteś osobą ambitną, stale poszerzającą swoją wiedzę oraz rozwijającą kompetencje. Chcesz podzielić się swoim doświadczeniem w pracy na podobnym stanowisku oraz zaprezentować posiadane umiejętności. Jednakże, po kilku tygodniach pracy, zauważasz, że w zespole panuje atmosfera niechęci i nieufności wobec nowych pracowników. Obserwujesz, iż Twoje zaangażowanie oraz chęć włączenia współpracowników do nowych projektów wzbudza dezaprobatę starszych pracowników, którzy niechętnie podejmują się dodatkowych aktywności. Jeden z nich otwarcie informuje Cię, abyś przestał się „wychylać” poza zespół, gdyż wzrastają oczekiwania dyrekcji względem pozostałych pracowników. Jak postąpisz?

Warianty rozwiązań:

- a)** Dostosowujesz się do norm panujących w zespole oraz wywiązujesz się wyłącznie ze swoich podstawowych obowiązków, nie narażając się na nieakceptację ze strony współpracowników.
- b)** Nawiązujesz relację ze współpracownikami poprzez zainteresowanie się ich życiem prywatnym i pasjami, co pomoże zbudować atmosferę zaufania oraz fundament do dalszej współpracy.
- c)** Przeprowadzasz rozmowy ze współpracownikami, podczas których wskażesz korzyści z uczestnictwa w nowych projektach zarówno dla nich, jak i dla całego zespołu.
- d)** Skupiasz się na pracy indywidualnej i dalszym rozwoju, pomijając opinię współpracowników.
- e)** Ze względu na słabe warunki do rozwoju poszukujesz nowej pracy, w międzyczasie wykonując nakazane obowiązki.

- f) Sam starasz się rozwinąć jeden z projektów, który przyniesie korzyści instytucji oraz pracownikom, dając przykład i pokazując, że warto się bardziej zaangażować.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	6
c	5
d	3
e	1
f	7

Komentarz eksperta zewnętrznego:

Zachowanie ukazane w punkcie „f” pozwala na rozróżnienie wybitnego pracownika od słabego. Pracownik, który samodzielnie angażuje się w rozwinięcie jednego z projektów, przyniesie korzyści zarówno instytucji, jak i pracownikom. Wybitny pracownik nie poddaje się atmosferze niechęci i nieufności wobec nowych pracowników. Zamiast tego, podejmuje inicjatywę i angażuje się w dalszy rozwój instytucji oraz współpracowników. Poprzez samodzielne zaangażowanie się w jeden z projektów, wykazuje innowacyjność, zaangażowanie oraz zdolność do działania w celu osiągnięcia pozytywnych rezultatów. Takie podejście nie tylko pokazuje, że pracownik jest ambitny i skłonny do podejmowania dodatkowych wyzwań, ale również inspiruje innych członków zespołu do większego zaangażowania. Przez dawanie przykładu i pokazanie korzyści płynących z uczestnictwa w nowych projektach wybitny pracownik może przyczynić się do zmiany atmosfery w zespole i budowy większej akceptacji dla nowych pomysłów i inicjatyw. Natomiast sytuacja, w której najłatwiej odróżnić wybitnego pracownika od słabego to

7. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: PODSTAWY BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO

7.1. Charakterystyka przedmiotu: podstawy biznesu międzynarodowego

Przedmiot podstawy biznesu międzynarodowego jest prowadzony na Wydziale Ekonomicznym dla studentów I stopnia kierunków: ekonomia (specjalność: biznes międzynarodowy) i międzynarodowe stosunki gospodarcze. Jest to przedmiot wprowadzający, przedstawiający w sposób syntetyczny uwarunkowania, w których funkcjonuje współczesne, coraz bardziej umiędzynarodowione przedsiębiorstwo. Każdy z aspektów, poruszanych na zajęciach, w zależności od kierunku studiów, jest rozwijany w treściach innych przedmiotów kierunkowych lub specjalnościowych.

Zajęcia z podstaw biznesu międzynarodowego mają charakter teoretyczno-praktyczny i są podzielone na część wykładową oraz część ćwiczeniową.

Zajęcia wykładowe mają za zadanie przekazanie wiedzy dotyczącej m. in.:

- określenia czym jest biznes międzynarodowy oraz wskazanie, jakie rodzaje podmiotów uczestniczą w biznesie międzynarodowym;
- powodów wychodzenia z działalnością poza rynek krajowy;

- wykorzystuje zdobytą wiedzę do rozstrzygania dylematów społeczno-gospodarczych w umiędzynarodowionym przedsiębiorstwie, w otwartej gospodarce narodowej oraz w skali regionalnej i światowej;
- potrafi komunikować się z otoczeniem z wykorzystaniem specjalistycznej terminologii.

W obszarze „kompetencje społeczne” student (przyszły pracownik):

- jest gotowy myśleć i działać w sposób przedsiębiorczy oraz podejmować działalność gospodarczą w wymiarze międzynarodowym;
- staje się bardziej nastawiony na cele indywidualne i grupowe.

7.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: podstawy biznesu międzynarodowego

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z sześcioma ekspertami zewnętrznymi, którzy posiadali minimum pięcioletnie doświadczenie w zakresie prowadzenia umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa lub minimum pięcioletnie doświadczenie w pracy na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwie prowadzącym działalność na rynkach zagranicznych, opracowano materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Materiały te mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu podstawy biznesu międzynarodowego w trybie stacjonarnym i zdalnym. W dalszej części rozdziału zaprezentowane zostały przykładowe sytuacje decyzyjne wraz z komentarzem.

Test decyzyjny nr 1. Relacje z kontrahentami w warunkach kryzysowych

Sytuacja dotyczy kształtowania relacji z klientami oraz podejmowania decyzji co do płatności międzynarodowych i krajowych. Płatności to jeden z najważniejszych elementów wynegocjowanego kontraktu, wobec tego należy zachować szczególnie wysoką staranność w przygotowaniu klauzuli dotyczącej ceny oraz warunków płatności. Z jednej strony zapisy nie powinny budzić wątpliwości, z drugiej powinny umożliwiać pewną elastyczność, która ułatwia dostosowania w zmiennych warunkach działania.

Opis sytuacji decyzyjnej

Prowadzisz hurtową sprzedaż ekskluzywnych wyrobów upominkowych. Towar, którym handlujesz, sprowadzasz głównie z Włoch. Ostatnie czasy nie były łatwe ani dla dostawcy, ani dla Twojej firmy. Covid, lockdown, liczne podwyżki, braki półfabrykatów, itp. spowodowały częściowe braki towarów dobrze rotujących, a także znaczące podwyżki cen u Twojego dostawcy, a tym samym i w Twojej firmie. Wpłynęło to na niższy obrót sprzedaży. Do tej pory podwyżki u dostawcy były planowane i systematyczne, następowały raz do roku – zazwyczaj pod koniec roku była informacja o wielkości podwyżki, zaś nowe ceny dotyczyły zamówień od kolejnego roku kalendarzowego. Ze względu na planowane kolejne wysokie podwyżki już w październiku, a nie jak co roku w styczniu, decydujesz się na złożenie większego zamówienia wcześniej, po niższych cenach. Zamówiony towar dotarł do magazynu, a termin płatności pozostał standardowy. Koniec roku okazał się słabszy handlowo niż zakładano. Klienci zaczęli zamawiać towar z większą ostrożnością. Pierwsze miesiące nowego roku okazały się bardzo słabe handlowo. Nastąpił także spadek spłat z faktur od Twoich klientów. Wynika to z faktu, iż klienci nie generują obrotu w swoich sklepach i nie mają, jak spłacać zakupionego u Ciebie towaru. Niestety w związku z tymi problemami nie jesteś w stanie zapłacić swojemu dostawcy w terminie. Termin wydłużasz już o drugi miesiąc. Dostawca wysłała do Ciebie monit w sprawie spłaty z informacją o wstrzymaniu kolejnych dostaw w przypadku braku uregulowania należności. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a) Nie reagujesz na monity. Myślisz sobie: jakoś to będzie, zaraz zacznie się sezon i masz nadzieję, że wszystko wróci do normy.
- b) Kontaktujesz się z dostawcą w sprawie zaległych płatności i negocjujesz warunki spłat i kolejnych dostaw.
- c) Zaciągasz kredyt, pomimo dodatkowych kosztów, jakie niesie za sobą zaciągnięcie kredytu i spłacasz wszystkie faktury.
- d) Wysyłasz monity do klientów zalegających z płatnościami o natychmiastowe spłaty zaległych faktur, ze skutkami windykacyjnymi.
- e) Kontaktujesz się z dostawcą w sprawie zaległych płatności, negocjujesz warunki spłat i kolejnych dostaw. Równocześnie podejmujesz działania w stosunku do swoich klientów mające na celu poprawę spłaty należności Twojej firmy np. telefony lub maile przypominające o zaległych płatnościach (bez podejmowania radykalnych kroków w stosunku do nich).
- f) W odpowiedzi na monity uspokajasz dostawcę, że wkrótce spłacisz zaległe zobowiązania, mimo że nie masz pewności, że tak będzie. Zakładasz, że niedługo zacznie się sezon, więc decydujesz, że nie ma sensu poświęcać tematowi więcej uwagi w komunikacji z dostawcą.

W opisywanej sytuacji najlepsza jest opcja (e). Ponieważ spłata za faktury do dostawcy niestety wypadła w okresie trudnym zarówno dla hurtowni, jak również klientów hurtowni, tj. czas związany ze słabszą sprzedażą, a tym samym spływem należności, postanowiono porozmawiać z dostawcą. Po analizie stwierdzono, że problemy z płynnością finansową są chwilowe. Ze względu na wieloletnią współpracę z dostawcą przeprowadzono szczerą rozmowę i wyjaśniono, co spowodowało problem z terminowymi spłatami. Ustalono z dostawcą realny plan spłat zaległych faktur w oparciu o podobny okres z poprzedniego roku. Dostawca zgodził się na przedstawiony plan spłat, jednak ograniczył wielość dostaw do momentu całkowitej spłaty zaległości. Dzięki temu firma nie musiała zaciągać kredytu ani naciskać swoich klientów na natychmiastowe spłaty, a także umożliwiła sobie ciągłość dostaw produktów najbardziej potrzebnych.

W sytuacji kryzysowej dotyczącej relacji biznesowej, w tym przypadku z dostawcą najgorsza jest bierność, gdyż świadczy o lekceważeniu drugiej strony i jej potrzeb. Na drugim miejscu jest wprowadzanie w błąd. Najważniejszym w utrzymywaniu dobrych relacji z partnerem (nie tylko w biznesie) jest szczerść i otwartość, zwłaszcza w sytuacji kryzysowej. Pracownicy firmy obrali ścieżkę, która przyniosła najkorzystniejsze efekty dla firmy i dla relacji z dostawcą. Dobra wola dwóch stron pozwoliła na wypracowanie rozwiązań akceptowalnych dla obydwu stron, unikając pogłębienia się kryzysu.

Podobnie, działania podjęto wobec własnych klientów – rozmowa i monity przyniosły lepsze efekty niż radykalne kroki, które również wchodziły w grę.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	6
c	4
d	4
e	7
f	2

Test decyzyjny nr 2. Waluta fakturowania transakcji

Problem dotyczy wyboru waluty fakturowania transakcji. Jest to ważna decyzja dotycząca podejmowania lub ograniczania ryzyka związanego ze zmianami kursów walutowych, wpływająca na zyskowność transakcji/umowy.

Opis sytuacji decyzyjnej

Pracujesz na stanowisku „Account Executive” w międzynarodowej firmie IT. Kilka lat temu firma podpisała umowę na świadczenie usługi IT dla korporacji, której większość użytkowników znajdowała się w Europie. Umowa ta została podpisana w Niemczech, z wykorzystaniem waluty EUR. W międzyczasie klient przeprowadził ekspansję swojego biznesu, co poskutkowało obecnością użytkowników w krajach obu Ameryk oraz Azji.

Dla naszego klienta, transferowanie kosztów do poszczególnych regionów stanowi znaczne wyzwanie. W związku z tym, otrzymaliśmy prośbę o zmianę modelu fakturowania z „centralnego” na „regionalny”. Taka zmiana wymaga przeprowadzenia znacznych modyfikacji procesów po naszej stronie. W przypadku fakturowania regionu obu Ameryk, będziemy musieli fakturować w walucie USD w Stanach Zjednoczonych. Natomiast w Chinach i Indiach, będziemy musieli fakturować lokalnie, w lokalnych walutach. W Europie oraz pozostałych krajach świata, faktury będą wystawiane w EUR w Niemczech.

Z powodu złożoności relacji biznesowych, specyficznych wymogów lokalnych podatków oraz potencjalnych kosztów związanych z taką operacją, wymagana jest dokładna analiza sytuacji. Rozważ aspekty relacji biznesowej z klientem, specyfiki lokalnych podatków, kosztów takiej operacji i zaproponuj kierunek strategiczny, co do tego jak powinna postąpić nasza firma.

Warianty rozwiązań:

- a) Zgodzić się na prośbę klienta i zmienić fakturowanie tak, jak zostało zaproponowane.
- b) Odmówić zmiany proponowanej przez klienta i pozostać przy pierwotnym ustaleniu fakturowania w EUR.

- c) Zaproponować kompromis, polegający na tym, że fakturowanie w USD będzie realizowane z jednego punktu na terenie USA, a fakturowanie w pozostałych walutach z jednego punktu w Europie.
- d) Zaproponować zmianę fakturowania tak, aby każdy z regionów otrzymywał faktury w EUR, a następnie klient samodzielnie dokonywał przewalutowania na lokalną walutę.
- e) Skorzystać z usług firmy lub banku, która zajmuje się przewalutowaniem i fakturowaniem w różnych walutach, co pozwoli na realizację prośby klienta przy minimalizacji kosztów wewnętrznych związanych ze zmianą modelu fakturowania.
- f) Rozbić kontrakt na kilka mniejszych, które będą podpisane lokalnie i bezpośrednio pomiędzy oddziałem Twojej firmy a oddziałem klienta w danym kraju.
- g) Zignorowanie prośby klienta i liczenie na to, że prośba nie zostanie powtórzona.

Zgadzając się na prośbę klienta i zmieniając fakturowanie tak, jak zostało zaproponowane (a) należy brać pod uwagę, że każde rozliczenie w innej walucie niż EUR wiąże się z dodatkowymi kosztami, takimi jak koszty przewalutowania, co może znacząco wpłynąć na zysk z umowy. Warto także pamiętać, że wymiana walut związana jest z ryzykiem kursowym, które również może wpłynąć na ostateczny wynik finansowy. Koszty przewalutowania oraz ryzyko kursowe powinny być uwzględnione w umowie, a ponoszenie ich powinno być jasno określone.

Odmawiając zmiany proponowanej przez klienta i pozostając przy pierwotnym ustaleniu fakturowania w EUR (b) należy brać pod uwagę, że klient może być niezadowolony z takiego rozwiązania i zdecydować się na rozwiązanie umowy. Należy też uwzględnić, że niektóre kraje mogą wymagać fakturowania w lokalnej walucie, co może wpłynąć na relacje handlowe z danym krajem.

Proponując kompromis, polegający na tym, że fakturowanie w USD będzie realizowane z jednego punktu na terenie USA, a fakturowanie w pozostałych

walutach z jednego punktu w Europie (c) musimy mieć świadomość, że koszty przewalutowania będą mniejsze, ponieważ będą realizowane w mniejszej liczbie miejsc. Jednakże, należy uwzględnić, że taki kompromis może zwiększyć koszty logistyczne i administracyjne firmy, a więc i wpłynąć na zysk z umowy.

Proponując zmianę fakturowania tak, aby każdy z regionów otrzymywał faktury w EUR, a następnie klient samodzielnie dokonywał przewalutowania na lokalną walutę (d) należy uzgodnić z klientem, czy koszty przewalutowania będą ponoszone przez firmę czy klienta. Ponadto, taki sposób rozliczania może wpłynąć na relacje handlowe z klientem, ponieważ może on uznać to za niekomfortowe i zdecydować się na rozwiązanie umowy.

Korzystając z usług firmy lub banku (e), która zajmuje się przewalutowaniem i fakturowaniem w różnych walutach, co prawda zrealizujemy prośbę klienta przy minimalizacji kosztów wewnętrznych, jednakże, taki sposób rozliczania wiąże się z dodatkowymi kosztami obsługi, które powinny być jasno określone w umowie.

Rozbicie kontraktu na kilka mniejszych fakturowanych lokalnie/regionalnie (f), co prawda pozwoliłoby na prawie całkowite wyeliminowanie dodatkowych kosztów przewalutowania, ale równocześnie wiąże się ze wzrostem kosztów obsługi umowy. Założeniem podstawowym jest, że nie każda z lokalizacji naszych biur bierze czynny udział w dostawie usług do użytkowników klienta globalnego, którzy działają w danym kraju.

W dużym i bardzo dynamicznym biznesie często zdarza się, że niektóre prośby klientów są przesłane przedwcześnie i w zasadzie nie do końca potrzebne. W takich sytuacjach dobrą strategią może być po prostu zignorowanie prośby klienta (g), która jest dla nas nie do końca wygodna. Z dość dużym prawdopodobieństwem można uznać, że już do nas nie wróci, a zatem nasza organizacja nie będzie musiała nic robić. Jeśli zagadnienie jest ważne, klient ponowi prośbę i wtedy firma podejmie odpowiednie kroki.

Najlepszym rozwiązaniem w tym przypadku wydaje się być opcja (c), czyli realizacja fakturowania z USA w walucie USD dla obu Ameryk, oraz pozostałych krajów w EUR z fakturą w Niemczech. Takie rozwiązanie umożliwi klientowi płacenie w walucie lokalnej dla najważniejszego dla niego regionu, co z pewnością przyniesie mu korzyści w postaci uniknięcia kosztów związanych z przewalutowaniem. Dodatkowo, z punktu widzenia księgowości, takie rozwiązanie uprości proces fakturowania i umożliwi szybsze rozliczenie faktur dla każdego z oddziałów. Dodatkowym argumentem jest wysoka nieprzewidywalność podatkowa w Chinach i Indiach, co niosłoby za sobą dodatkowe ryzyko niekontrolowanego wzrostu kosztów. Alternatywnie można pomyśleć o opcji (e).

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	3
b	3
c	6
d	4
e	6
f	3
g	1

Test decyzyjny nr 3. Reklamacje towarowe

Sytuacja dotyczy problemu zgłaszania reklamacji kontrahentowi zagranicznemu. Procedura zgłaszania reklamacji powinna być jasno opisana w klauzuli kontraktowej, by nie powodować niepotrzebnych dodatkowych kosztów i strat czasu wynikających z przeciągających się rozmów czy negocjacji *ad hoc*.

Opis sytuacji decyzyjnej

Pracujesz jako specjalista ds. importu w firmie eksportowo-importowej zajmującej się handlem. Zajmujesz się zakupem za granicą towarów kompleksowo, czyli od wyszukiwania dostawców, negocjacji cenowych i jakościowych produktu, do obsługi transakcji, odpraw celnych, słowem, wszystko aż do momentu dostarczenia towaru do magazynu firmy w Polsce. Dzisiaj miałeś ciężki dzień, ale pomału dobiega już końca – jest godzina 16.00, a kończysz pracę o 17.00. Jeszcze tylko sprawdzasz towar z zamówienia od kontrahenta w Chinach, który dotarł dzisiaj na magazyn i niestety okazuje się, że cała partia towaru jest uszkodzona. Towar został niedostatecznie zabezpieczony do wysyłki i mimo tego, że na zewnątrz kartony są nieuszkodzone to towar nadaje się do utylizacji. Mimo narastającego zdenerwowania starasz się uspokoić, a następnie:

Warianty rozwiązań:

- a) Dzwonisz do kontrahenta w Chinach, który nie odbiera telefonu. Ponieważ czujesz, że pieniądze zapłacone za towar przepadły zgłaszasz na policję możliwość popełnienia oszustwa.
- b) Zgłaszasz zaistniały problem kontrahentowi w Chinach, wysyłając do niego e-maila, dołączając do niego dokumentację fotograficzną.
- c) Ponieważ prawie już skończyłeś pracę odkładasz ten problem na jutro.
- d) Kontaktujesz się ze spedytorem, aby skorzystać z ubezpieczenia, które było wykupione na czas spedycji morskiej.
- e) Robisz zdjęcia i na drugi dzień szukasz firmy, która skupuje stoki i próbujesz odsprzedać towar z zaznaczeniem, że jest uszkodzony. Może uda się odzyskać poniesione koszty.
- f) Zgłaszasz reklamację do spedytora, jednocześnie zgłaszając zaistniały problem kontrahentowi w Chinach.

Ponieważ jak w Polsce jest po 16.00 to w Chinach jest po 22.00 albo nawet 23.00 (w zależności czy u nas jest czas letni czy zimowy) to nieodbieranie telefonu w tych godzinach nie powinno martwić – opcja (a) odpada.

Opcja mailowego zgłoszenia problemu wraz dokumentacją fotograficzną (b) wydaje się prawidłowa. Rozmowy mogą doprowadzić do wypracowania satysfakcjonującego rozwiązania w stosunkowo krótkim terminie.

Zgłaszanie szkody ubezpieczycielowi frachtu nic by nie dało, ponieważ pudełka były nieuszkodzone, zatem ubezpieczyciel odrzuciłby roszczenie.

Rozwiązanie (e) jest próbą minimalizowania kosztów, ponieważ są firmy, które skupują stoki produktów nowych, jak i uszkodzonych. Jest to próba odzyskania poniesionych kosztów.

Działanie dwutorowo (f) może przynieść pozytywne, pożądane rozwiązanie dla firmy. Zgłoszenie reklamacji do spedytora oraz kontakt z kontrahentem z Chin sprawi, że będą wykorzystane wszystkie możliwe sposoby na uniknięcie utylizacji, czyli najgorszego rozwiązania dla firmy.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	6
c	2
d	4
e	4
f	6

Test decyzyjny nr 4. Negocjacje zakupowe

Sytuacja dotyczy negocjowania kontraktu z dotychczasowym dostawcą.

Opis sytuacji decyzyjnej

Za kilka dni masz umówione spotkanie on-line z dostawcą z Anglii. Jednym z punktów rozmów będą plany zakupowe na bieżący rok. Rozmowy będzie prowadził Twój młodszy stażem kolega, który powoli przejmuje kontakt z tym partnerem. Podczas rozmów z Zarządem wspólnie ustalacie, że ze względu na wysokie stany magazynowe, deklarowana wielkość zakupów na ten rok będzie o 40% niższa niż w roku ubiegłym.

Spotkanie rozpoczyna się od zaprezentowania planów strategicznych dostawcy. Następnie Twój kolega prezentuje aktywności i wyniki za ubiegły rok oraz plany i cele na bieżący. Jest zestresowany i widzisz, że prezentacja mogłaby być przygotowana i przedstawiona lepiej. Pada pytanie ze strony dostawcy, czy możemy powielić wielkość naszych zakupów z ubiegłego roku. Kolega najwyraźniej nie wytrzymuje presji i przytakuje. Jak się zachowasz?

Warianty rozwiązań:

- a) Podczas spotkania nie reagujesz, ale przeprowadzasz rozmowę z kolegą po spotkaniu.
- b) Kategorycznie przerywasz dialog, uświadamiasz zagranicznych rozmówców, że to co kolega mówi nie jest wiążące i podajesz liczbę akceptowalną dla firmy.
- c) Łagodnie dołączasz do rozmowy i przepraszasz za prawdopodobne przejęzyczenie kolegi. Jeszcze raz nakreślasz trendy sprzedażowe oraz sytuację magazynową, po czym podajesz propozycję firmy, co do wielkości zakupów wraz z uzasadnieniem.

- d) Po zakończonym spotkaniu prosisz kolegę, aby wyprostował sytuację i uświadomił zagranicznych partnerów, że niestety nastąpiła pomyłka.
- e) Nic nie robisz, potem zrzucasz winę na kolegę.

Rozwiązanie (a) byłoby rażącym działaniem na niekorzyść firmy, które można potraktować jako zaniedbanie.

Rozwiązanie (b) doszczętnie zniszczyłoby wiarygodność kolegi i podważyłoby prawdziwość prezentacji, którą przed chwilą przedstawił.

W rzeczywistości najlepiej wybrać rozwiązanie (c). Odpowiedź kolegi została delikatnie sprowadzona do pomyłki/przejęzyczenia/zestresowania tak, żeby nie podważyć jego wiarygodności i pozycji w rozmowach aktualnych i przyszłych. Krótko nakreślono trendy, plany i cele, podano preferowaną, minimalną wielkość zakupów wraz z uzasadnieniem oraz pozostawiono otwartą furtkę do rozmów w przyszłości na temat zwiększenia zakupów.

Rozwiązanie (d) pozwala koledze na naprawienie błędu, jednak może firmę postawić w złym świetle. Jednak tylko osoba, która nic nie robi się nie myli. Zatem pozwolenie koledze na wyprostowanie sytuacji powinno pokazać, że potrafi przyznać się do błędu i potrafi go naprawić, czyli jest godny zaufania.

Rozwiązanie (e) mogłoby być potraktowane jako działanie na niekorzyść firmy.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	2
c	7
d	2
e	1

Test decyzyjny nr 5. Metody płatności w handlu zagranicznym

Sytuacja dotyczy wyboru optymalnej metody płatności w handlu zagranicznym z punktu widzenia eksportera. Z jednej strony jest to kwestia ograniczenia ryzyka związanego z brakiem zapłaty za towar po wysłaniu, z drugiej kwestia konkurencyjności oferty eksportowej.

Opis sytuacji decyzyjnej

Firma Z produkująca meble z siedzibą w Polsce, chcąc rozwijać swoją działalność, postawiła na ekspansję na nowe rynki. W wyniku tego działania otworzyły się przed nią nowe możliwości w Afryce. Jest to jej pierwszy krok, jeśli chodzi o rozwój współpracy międzynarodowej tej firmy, a jednorazowe zamówienia, biorąc pod uwagę odległość, sposób transportu oraz wielkość produkowanych elementów, będą duże i to zarówno jeśli chodzi o wielkość gabarytową, jak i wartość. Dla przedsiębiorstwa oznacza to dość wysokie, nieznane dotychczas, ryzyko dotyczące płynności finansowej. Taka sytuacja wynika z jednej strony z braku doświadczenia firmy Z w odniesieniu do współpracy międzynarodowej i nowych klientów, z drugiej zaś z ograniczonych możliwości w odniesieniu do realizacji zamówień. Firma Z nie

ma też doświadczenia z nowo pozyskanymi klientami i nie jest pewna ich postaw oraz możliwości finansowych.

W jaki sposób powinni postąpić kierujący przedsiębiorstwem, aby uzyskać potrzebną płynność finansową i bezpieczeństwo funkcjonowania?

Warianty rozwiązań:

- a)** Pozostać przy obecnej strukturze finansowania, która polegała na wykorzystywaniu płatności w rachunku otwartym, licząc na pozytywny przebieg transakcji handlowych i mając nadzieję na uzyskanie odpowiedniej stopy zwrotu, która pomoże w optymalizacji przepływów finansowych.
- b)** Wykorzystać faktoring jako sposób poprawy płynności finansowej.
- c)** Zmienić warunki współpracy z odbiorcami na przedpłatę (lub częściową przedpłatę) na poczet złożonych zamówień.
- d)** Po to, by zabezpieczyć płynność finansową i bezpieczeństwo, ustalić, że towar musi być opłacony w 100% przez odbiorcę najpóźniej w dniu, w którym opuści on fabrykę.
- e)** Wynająć firmę, która doradzi im w trudnych początkach współpracy z odbiorcami w Afryce.

Z punktu widzenia poprawy płynności finansowej dobrym rozwiązaniem może być wykorzystanie faktoringu (b). Problemem może być umowa faktoringowa oraz to, czy firma z Afryki znajdzie się na liście krajów akceptowanych przez faktora.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa funkcjonowania i płynności finansowej, najlepszym rozwiązaniem byłoby opłacenie przez kontrahenta 100% wartości kontraktu przed wysyłką (d). To jednak może nie być możliwe do zastosowania ze względu na istnienie rynku konsumenta, co oznacza, że w takiej sytuacji kontrahent znalazłby inne źródło zaopatrzenia dla siebie.

Optymalne rozwiązanie to przedpłata (c), w której łączymy ograniczanie ryzyka obniżenia płynności finansowej i bezpieczeństwa z relatywnie wysoką konkurencyjnością naszej oferty.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	4
c	7
d	6
e	5

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca (układ alfabetyczny):

1. Drelich-Skulska B., Domiter M., Jankowiak A. [red.]: *International Business in the Global World*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2018.
2. Daniels J. D., Radebaugh Lee H., Sullivan R., Click W.: *International Business. Environments&Operations*, Pearson, Boston 2021.
3. Gorynia M.: *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym: aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
4. Rosińska-Bukowska M.: *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
5. Rozkwitalska M.: *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
6. Rymarczyk J.: *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012.
7. Tamer Cavusgil A., Knight G., Riesenberger J.: *International Business, The New Realities*, 5th Edition, Global Edition, Pearson, Boston 2020.

8. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

8.1. Charakterystyka przedmiotu: zarządzanie jakością

Przedmiot zarządzanie jakością jest realizowany na Wydziale Ekonomicznym UMCS na kierunku zarządzanie. Należy on do przedmiotów prowadzonych na drugim roku studiów I stopnia. Przedmiot składa się z 30 godzin wykładu oraz 30 godzin ćwiczeń.

Celem wykładu jest wprowadzenie i przedstawienie kwestii teoretycznych związanych z obszarem zarządzania jakością, w tym zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Ćwiczenia uzupełniają wybrane zagadnienia przedstawiane na wykładzie o praktyczne aspekty i są realizowane z wykorzystaniem różnego rodzaju zadań, wykonywanych w zespołach pod kierunkiem prowadzącego zajęcia.

Problematyka wykładu obejmuje zapoznanie z istotą jakości, jej znaczeniem oraz projakościowymi koncepcjami zarządzania, a także systemami jakości budowanymi w oparciu o rozwiązania normatywne, uwzględniając dokumentację systemu zarządzania jakością, problemy związane z audytem i certyfikacją systemu jakości oraz zagadnieniami dotyczącymi normalizacji, akredytacji i notyfikacji. Wśród poruszanych tematów ważną rolę przypada też ekonomicznym aspektom zarządzania jakością, w tym kosztom jakości (analiza i rachunek kosztów jakości

w organizacji). Omawiane są metody i narzędzia zarządzania jakością oraz koncepcja kompleksowego podejścia do jakości (TQM), a także kwestie związane z motywowaniem w sferze jakości (nagrody jakości). Przedstawiane są również zagadnienia związane z rozwojem problematyki jakości (jakość 4.0).

Uczestnictwo w zajęciach z przedmiotu zarządzanie jakością pozwala na rozwinięcie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych studentów ujętych w efektach kształcenia. Po ukończeniu kursu Student m.in.:

- zna i rozumie charakter nauk o zarządzaniu i jakości oraz ich miejsce wśród innych dyscyplin;
- identyfikuje oraz charakteryzuje zasady i koncepcje zarządzania jakością;
- opisuje system normalizacji krajowej, międzynarodowej oraz system oceny zgodności;
- wymienia podstawowe standardy zarządzania jakością, w tym wymagania względem systemu zarządzania jakością;
- dokonuje analizy i syntezy pozyskanych informacji w celu rozwiązywania problemów w obszarze zarządzania jakością w organizacjach;
- komunikuje się z użyciem specjalistycznej terminologii z zakresu zarządzania jakością;
- przygotowuje prezentacje dotyczące wybranych zagadnień z zakresu zarządzania jakością;
- komunikuje się z użyciem specjalistycznej terminologii z zakresu zarządzania jakością, przygotowuje prezentacje oraz prace pisemne dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji i obszarem zarządzania jakością;
- potrafi samodzielnie planować, organizować i realizować własne prace i zadania oraz doskonalić się i uczyć się przez całe życie;
- umie pracować w zespołach oraz efektywnie współpracować i komunikować się z innymi osobami, wypracowując jak najlepsze rozwiązania zespołowe;
- jest gotów do postępowania w sposób profesjonalny oraz przestrzegania zasad etyki zawodowej.

8.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: zarządzanie jakością

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi posiadającymi minimum pięcioletnie doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie lub jednostce sektora finansów publicznych i doświadczenie zawodowe w obszarach ujętych w zasadach zarządzania jakością opracowano materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych.

Przedstawione poniżej przykładowe testy decyzyjne wraz z komentarzami, mogą być wykorzystane w prowadzeniu zajęć z przedmiotu zarządzanie jakością.

Test decyzyjny nr 1

Problem z nieosiąganiem przez proces najniższego akceptowanego poziomu wyników, co może rodzić problemy podczas audytu.

W przedstawionej sytuacji pojawia się dylemat związany z niższymi niż akceptowane wynikami osiąganymi przez proces, mierzony odpowiednio ustalonymi wcześniej miarami oraz możliwymi zachowaniami właściciela procesu w takiej sytuacji, w tym podczas audytu.

Przedstawioną sytuację można wykorzystać na zajęciach z zarządzania jakością podczas omawiania tematów związanych z audytem jakości (właściwe zachowania pracownika podczas przygotowania do badania audytowego lub w trakcie badania w przypadku niespełniania określonych wymagań przez analizowane próbki). Sytuację można wykorzystać także podczas zajęć związanych z omawianiem koncepcji six sigma, stosowanej w zarządzaniu jakością lub dotyczących metody statystycznej kontroli procesów, która w zarządzaniu jakością wykorzystuje statystykę do oceny procesu i narzędzia zarządzania jakością, takie jak karty kontrolne SPC służące identyfikacji zmienności.

Opis sytuacji decyzyjnej

Jesteś kierownikiem dużego działu w firmie świadczącej usługi transportowe. Wdrożony w przedsiębiorstwie system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 uwzględnia procedury, w których wskazana jest odpowiedzialność za realizację zidentyfikowanych procesów. Dla wszystkich procesów zostały ustanowione określone miary (mierniki). Wartość miary procesu, którego jesteś właścicielem nie osiąga poziomu akceptowalności. Jest to jednak chwilowe i spowodowane czynnikami zupełnie od Ciebie niezależnymi. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a) Modyfikujesz miarę procesu tak, aby jej wartość osiągnęła poziom akceptowalności.
- b) Miarę procesu pozostawiasz bez zmian a podczas audytu informujesz audytorów, że przyczyna nie jest zależna od Ciebie. Winą obarczasz kierowników innych działów.
- c) Miarę procesu pozostawiasz niezmienną. Podczas audytu informujesz audytorów, iż rozmawiałeś z kierownikami innych działów na ten temat. Z waszej analizy wynika, że przyczyna jest obiektywna i wkrótce ustąpi, a wartość miary procesu osiągnie poziom akceptowalności.
- d) Zawyżasz wynik/wartość miary, by audytorzy nie zwrócili uwagi na ten proces.
- e) Jeśli przyczyna jest niezależna od czynników, na które masz wpływ Ty oraz Twoi podwładni, nie przejmujecie się badaniem procesu przez audytorów, oczekując pozytywnego wyniku audytu.

Audyt jest badaniem, które ma na celu monitorowanie działania i doskonalenie systemu zarządzania. Nastawiony jest przede wszystkim na poszukiwanie zgodności osiągniętych wyników z ustalonymi kryteriami, mierzonymi określonymi miernikami. Wykryte podczas audytu niezgodności powinny być poddane analizie, a następnie działaniom korygującym, co pozwoli na ich wyeliminowanie i usprawnianie procesu.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1-bardzo słaba decyzja, 7-bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	3
b	3
c	7
d	1
e	4

Test decyzyjny nr 2

Problem z niewłaściwą segregacją odpadów zauważony przed audytorów podczas audytu certyfikacyjnego.

W przedstawionej sytuacji pojawia się problem niewłaściwej segregacji szklanego słoika przez jednego z pracowników, który został zidentyfikowany przez audytorów podczas audytu certyfikacyjnego, a obszar ten (gospodarowania odpadami) również podlegał badaniu.

Przedstawioną sytuację można wykorzystać na zajęciach z zarządzania jakością podczas omawiania tematów związanych z audytem jakości (właściwe zachowania pracownika w trakcie badania audytowego w przypadku wykrycia przez audytorów niezgodności niekrytycznych lub podczas przygotowania do badania).

Opis sytuacji decyzyjnej

W firmie, w której jesteś kierownikiem dużego działu trwa audyt certyfikujący dotyczący systemu zarządzania jakością. Audyt obejmuje także nadzór nad procesami oraz procedurami obowiązującymi w kierowanym przez Ciebie

dziale. Badane są również aspekty środowiskowe, w tym procedury związane z gospodarowaniem odpadami. Podczas wizyty audytorów w Twoim dziale okazuje się, że w zbiorniku na śmieci oznaczonym odpowiednim kodem jako „odpady komunalne zmieszane” znajduje się szklany słoik, który wyrzucił jeden z pracowników po zakończonej przerwie śniadaniowej. Co robisz?

Warianty rozwiązań:

- a) W obecności audytorów upominasz pracownika, który wyrzucił szklany słoik do niewłaściwego pojemnika.
- b) Mówisz audytorom, że nie wiesz, jak to się stało, że to przypadek, który pewnie się więcej nie powtórzy.
- c) Informujesz audytorów, że jest to zabrudzony resztkami śniadaniowymi słoik szklany i trafił do odpowiednio oznaczonego pojemnika na śmieci.
- d) Przed samym przyjściem audytorów zlecasz dodatkową kontrolę koszy na śmieci, nakazując wymianę worków na nowe i puste.
- e) Ignorujesz uwagi audytorów i zmieniasz temat.

Audyty certyfikacyjne są rodzajem audytu prowadzonym przez niezależną zewnętrzną jednostkę posiadającą uprawnienia do nadawania certyfikatu na zgodność systemu z wymaganiami, w tym przypadku na zgodność wdrożonego w przedsiębiorstwie systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001. Jest to jeden z elementów certyfikacji systemu zarządzania jakością (SZJ) w przedsiębiorstwie. W wyniku przeprowadzonego badania (audytu certyfikacyjnego), jeśli wynik jest pozytywny, nie zostały wykryte niezgodności, jednostka certyfikacyjna w kolejnym etapie może przyznać certyfikat SZJ potwierdzający zgodność działania systemu z wymaganiami normy ISO 9001. Certyfikat ten jest zapewnieniem dla innych podmiotów wchodzących w relacje z przedsiębiorstwem, że spełnia ono określone w normie wymagania, oraz że dba o swój rozwój i ciągłe doskonalenie (w tym doskonalenie produktów/usług), a także zadowolenie swoich pracowników, a przede wszystkim dba o potrzeby klientów oraz pozytywne relacje z kontrahentami.

W analizowanej sytuacji mamy do czynienia z nieprawidłową segregacją odpadu przez pracownika, która została zauważona przed audytorów podczas badania (audytu certyfikacyjnego).

W tym momencie kierownik powinien zdecydować czy wskazać na błąd pracownika podczas badania. Upomnienie pracownika w obecności audytorów (a) nie wydaje się być właściwym zachowaniem. Zwykle pierwszym krokiem dobrego kierownika powinna być bezpośrednia rozmowa z podwładnym, a nie upominanie wśród innych, istotna jest tu też waga przewinienia pracownika. Nie najlepszym rozwiązaniem jest również zmiana tematu rozmowy z audytorami (e), pokazywać to może pewną ignorancję kierownika na zauważone uchybienie lub sprawiać wrażenie chęci ukrycia jego niewiedzy w temacie niewłaściwej segregacji odpadów. Zachowanie związane z wymianą worków na śmieci bezpośrednio przed badaniem audytowym (d) jest zachowaniem zapobiegawczym, choć w obecnej sytuacji niemożliwym do zastosowania *post factum*. Wymiana worków na śmieci może z jednej strony w przyszłości uchronić przed potencjalnie wykrytą w badaniu niezgodnością, z drugiej jednak strony może wprowadzać pewną wątpliwość, czy w zakładzie rzeczywiście przestrzegane są wymagania dotyczące poprawnej segregacji odpadów.

Właściwym zachowaniem w tej sytuacji wydaje się nieodwracanie uwagi od zauważonego przez audytorów szklanego słoika w zbiorniku komunalnych odpadów zmieszanych (b i c). W sytuacji, kiedy kierownik przyznaje, że słoik został wyrzucony nieprawidłowo oraz nie potrafi wyjaśnić tej sytuacji, jednocześnie zapewnia, że jest to incydent jednorazowy (b) zespół audytowy odnotuje tę nieprawidłowość, ponieważ obszar gospodarowania odpadami podlegał badaniu, co w zależności od jej zakwalifikowania może (choć nie musi) rzutować na wynik audytu. Audytorzy mogą zakwalifikować ujawnione nieprawidłowości jako spostrzeżenia, możliwości do doskonalenia lub zalecenia, które to wszystkie mają mniejszą wagę niż niezgodności (czyli niespełnienie wymagań normy). Jednakże w praktyce nadanie niższej rangi wykrytym nieprawidłowościom skutkować może niższym zaangażowaniem pracowników podmiotu we wprowadzanie działań

korygujących. Odnotowane niezgodności można dodatkowo klasyfikować jako krytyczne (uniemożliwiające sprawne działanie systemu lub prowadzące do takiego stanu albo prowadzące do powstania wyrobu niespełniającego wymagań) albo niekrytyczne (nieprowadzące do zawodności systemu albo ograniczenia jego zdolności do zapewniania odpowiednich produktów/usług, mogą dotyczyć zawodności elementu systemu lub jednostkowego niespełnienia wymagań). Audytorzy, zwłaszcza w przypadku audytu certyfikacyjnego, dokładnie i rzetelnie sprawdzają spełnienie i niespełnienie wymagań, aby certyfikowany system był wiarygodny w oczach innych osób oraz podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa.

Najlepszym zachowaniem kierownika w zaistniałej sytuacji jest przyznanie, że szklany słoik znalazł się wśród odpadów zmieszanych, jednak jest to w pełni uzasadnione i prawidłowe, ponieważ jest on zanieczyszczony resztkami jedzenia, a to powoduje konieczność wyrzucenia słoika do odpadów zmieszanych (c). Zachowanie to z jednej strony powoduje brak niezgodności z wymaganiami (co jest bardzo istotne w przypadku audytu certyfikacyjnego), brak unikania, lub zmieniania tematu, co w dobrym świetle stawia samego kierownika, a z drugiej strony buduje pozytywną atmosferę w zespole, ponieważ nieduże uchybienie kierownik jako lider zespołu wziął na swoją odpowiedzialność. Po zakończeniu audytu kierownik powinien przypomnieć pracownikom swojego zespołu o konieczności dokładnej i poprawnej segregacji odpadów. W przypadku tej sytuacji dodatkowym istotnym czynnikiem jest fakt prowadzenia badania audytowego przez zewnętrzną niezależną jednostkę certyfikacyjną, od której decyzji zależy przyznanie certyfikatu systemu lub przedłużenie jego ważności (w przypadku późniejszych audytów nadzoru). W takiej sytuacji, jeśli to możliwe, zawsze należy starać się przedstawić podmiot w jak najlepszym świetle (co nie oznacza manipulowania osiąganymi wynikami). Wspomniany w opisie przypadku błąd, który może zdarzyć się w niemal każdej sytuacji, omyłkowego posegregowania odpadów, nie był w ocenie kierownika dużym uchybieniem i pozwalał na przedstawienie sytuacji w opisany wyżej sposób, tym bardziej, że słoik rzeczywiście mógł być zabrudzony resztkami jedzenia i w takiej sytuacji powinien znaleźć się we wskazanym pojemniku odpadów zmieszanych.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	5
c	7
d	4
e	2

Test decyzyjny nr 3

Problem z wysoką usterkowością części nowo zakupionego parku maszynowego w przedsiębiorstwie.

W przedstawionej sytuacji pojawia się problem związany z występowaniem usterek i awarii oraz ujawnianiem się wad w zakupionym w ostatnim czasie sprzęcie, co nie pozwala na wykorzystanie pełnych mocy produkcyjnych oraz powoduje przestoje. Nowy park maszynowy obejmuje 20 maszyn produkcyjnych będących w okresie gwarancji.

Przedstawioną sytuację można wykorzystać na zajęciach z zarządzania jakością podczas omawiania tematów związanych z zasadami zarządzania jakością, zwłaszcza z zasadą siódmą: zarządzanie relacjami, która dotyczy współpracy z innymi podmiotami (klientami/ dostawcami/ konkurencją/ urzędami/ bankami/ akcjonariuszami/ itd.) oraz wypracowania wzajemnych, obustronnych korzyści i dobrych relacji w stosunkach z zainteresowanymi stronami.

W analizowanej sytuacji mamy do czynienia z wysoką wadliwością oraz usterkowością nowo zakupionych maszyn. Działania pracownika odpowiedzialnego za nadzór techniczny nad parkiem maszynowym skupione wokół uzyskania jak największych korzyści z tytułu zwrotu za wykonane naprawy (e) nie są zachowaniem właściwym, ze względu na nieetyczne i nieprofesjonalne podejście i zachowanie. Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których za zgodą obu stron (gwaranta i klienta) ze względu na konieczność szybkiej naprawy i brak możliwości wykonania jej w inny sposób w terminie, postępuje się w ten sposób lub przekazuje urządzenie/ maszynę do najbliższego serwisu, jednak są to sytuacje ustalone, zgodnie z umową pomiędzy stronami oraz niemające na celu uzyskania dodatkowych korzyści od gwaranta. Podejmowanie działań naprawczych na własną rękę (d) bez konsultacji z producentem lub dostawcą może doraźnie pomóc w problemie, jednak niesie za sobą poważne konsekwencje w postaci utraty gwarancji. Z drugiej strony szybka naprawa zapewnia ciągłość pracy urządzenia oraz brak przestoju i strat wynikających z tego tytułu. W obecnej sytuacji jest to jednak zachowanie niepolecane. Z drugiej strony brak podjęcia żadnych działań i bierna obserwacja rozwoju sytuacji (a) również nie jest korzystna, ponieważ pojawiające się w maszynach awarie są faktem, nienaprawiane nie będą działały poprawnie, a dłuższa zwłoka może doprowadzić do poważniejszych (niż w tym momencie) uszkodzeń i dłuższej naprawy, a co za tym idzie dłuższego wyłączenia maszyny z cyklu produkcyjnego. Zaniechanie działań i bierność nie jest dobrym rozwiązaniem zdecydowanej większości sytuacji problemowych. Obserwacja może mieć uzasadnione zastosowanie w początkowej fazie diagnozy problemu.

W analizowanej sytuacji właściwe jest skontaktowanie się w sprawie wad i usterek z dostawcą lub także z producentem maszyn. Przeprowadzenie przeglądu technicznego maszyn oraz formalny kontakt z dostawcą, jasno przedstawiający pozycję oraz stawiający roszczenia z tytułu wady masowej (c) oczywiście jest możliwy do zrealizowania i będzie to zachowanie w pełni zgodne z przepisami prawa oraz zawartą umową. Należy jednak zauważyć, że postawa roszczeniowa nie sprzyja budowaniu pozytywnych relacji ani szybkiemu rozwiązaniu problemu. Może powodować dystans i napięcie pomiędzy podmiotami, a w efekcie, po

Test decyzyjny nr 4

Problem z oceną i podjęciem właściwych działań podczas diagnozowania stanu jakości maszyn, urządzeń i narzędzi.

W przedstawionej sytuacji pojawia się dylemat związany z uszkodzeniem wypożyczonego urządzenia oraz jakościową oceną powstałych strat i ich klasyfikacją, a także z podjęciem odpowiednio dobranych działań mających na celu wyeliminowanie problemu i uszkodzenia. Pracownik powinien potrafić przeanalizować sytuację oraz ocenić i zdecydować, które działanie możliwe do podjęcia będzie najkorzystniejsze dla organizacji.

Przedstawioną sytuację można wykorzystać na zajęciach z zarządzania jakością podczas omawiania tematów związanych z oceną jakości produktu, a także tematów związanych z omawianiem procesów i procedur w systemie zarządzania jakością oraz działań związanych z ich realizacją.

Opis sytuacji decyzyjnej

Firma z branży geotechnicznej, posiadająca wdrożony system zarządzania jakością wykonuje swoje usługi na terenie całego kraju. Firma posiada jeden magazyn, który zaopatruje wszystkie budowy trwające od miesiąca do roku w narzędzia i osprzęt. Wszystkie wysyłane urządzenia i części są odnotowywane w specjalnym systemie inwentaryzacyjnym kontroli przepływu narzędzi pomiędzy magazynem a budowami. Magazynier pełniący funkcję kontrolera jakości, pracujący na samodzielnym stanowisku, jest odpowiedzialny za prowadzenie ewidencji oraz określenie stanu i jakości przyjmowanych narzędzi oraz osprzętu wracającego z budów. Pracownik ocenia stopień uszkodzenia maszyny/urządzenia w momencie przyjęcia na magazyn po ukończonych pracach budowlanych. Magazynier otrzymał zwrot wiertarki wydanej na budowę miesiąc temu. W momencie wydania towar był nowy, kompletny i sprawny. Kierownik budowy nie zgłaszał żadnych nieprawidłowości narzędzia. Podczas wizualnej kontroli magazynier zobaczył

pęknięcie obudowy zewnętrznej. Wartość nowej wiertarki to 4 000 zł. Firma posiada dwie takie wiertarki. Gwarancja nie obejmuje uszkodzeń mechanicznych. Uszkodzenie to nie wpływa na pracę narzędzia. Jak powinien postąpić pracownik dokonujący kontroli stanu zwracanego urządzenia?

Warianty rozwiązań:

- a) Z racji tego, że wiertarka jest sprawna i działa bez problemów, pracownik kontroli jakości ignoruje powstałe uszkodzenie i odkłada sprzęt na półkę do dalszego użytkowania.
- b) Magazynier wycofuje narzędzie z listy produktów w użytkowaniu i kieruje go na serwis.
- c) Pracownik zabezpiecza pęknięcie taśmą izolacyjną i odkłada je na półkę do dalszego użytkowania.
- d) Z racji tego, że narzędzie jest użytkowane dopiero od miesiąca i jest w okresie obowiązującej ochrony gwarancyjnej pracownik kieruje narzędzie do autoryzowanego serwisu, przemilczając fakt uszkodzenia mechanicznego.
- e) Pracownik zgłasza sprawę do kierownika i wzywa kierownika budowy do wyjaśnienia przyczyny zaistniałego uszkodzenia.

System zarządzania jakością wg wymagań normy ISO 9001, wdrożony w omawianej firmie, to system oparty m.in. na cyklu Deminga PDCA, którego istotą jest ciągłe doskonalenie poprzez następujące po sobie działania (zaplanuj – wykonaj – sprawdź – działaj). Zarządzanie jakością obejmuje wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie, w których widoczne powinno być podejście projakościowe i właściwie określone działania.

W przytoczonej sytuacji pracownik wykonujący zadania w podprocesie udostępniania maszyn i urządzeń powinien rzetelnie zbadać i ocenić stan przyjmowanego urządzenia oraz w przypadku jego uszkodzenia zastosować działania mogące przywrócić urządzenie do stanu sprawności (o ile ich zastosowanie jest możliwe i uzasadnione). Podjęcie niewłaściwych działań, np.

zbyt mocno absorbujących inne stanowiska lub działań zbyt ignorujących lub umniejszających znaczenie powstałego uszkodzenia mogłoby prowadzić do większych strat przedsiębiorstwa (np. wyższe koszty, straty czasu, możliwość naruszenia przepisów bhp lub wypadku i odpowiedzialności za wypadek w przypadku zignorowania uszkodzeń, straty wizerunkowe, i inne). Pracownik powinien potrafić przeanalizować sytuację i oszacować, jakie działanie będzie najlepsze i najkorzystniejsze z punktu widzenia firmy oraz wygeneruje najniższe możliwe koszty przy najlepszych możliwych rezultatach bądź oczekiwanym poziomie jakości i bezpieczeństwa.

Ignorowanie powstałego podczas wypożyczenia urządzenia uszkodzenia oraz odłożenie go na półkę, ze względu na to, że wiertarka jest sprawna i działa (a) nie jest rozwiązaniem prawidłowym i w przyszłości mogłoby doprowadzić do większych problemów oraz zagrozić bezpieczeństwu użytkowników urządzenia, pomimo że w tym momencie uszkodzenie nie jest znaczne. Skierowanie narzędzia do serwisu, z uwagi na obowiązującą ochronę gwarancyjną (d) również nie jest zachowaniem właściwym, ponieważ pracownik celowo ukrywa fakt uszkodzenia mechanicznego, którego gwarancja nie obejmuje i liczy na naprawę w ramach obowiązującej ochrony, co niestety jest nadużyciem względem serwisu. Zgłoszenie sprawy do bezpośredniego przełożonego oraz wezwanie kierownika budowy do wyjaśnienia przyczyny zaistniałego uszkodzenia (e) w omawianej sytuacji (niewielkiego uszkodzenia) również nie będzie zachowaniem odpowiednim. Magazynier dokonujący oceny narzędzia pracuje na samodzielnym stanowisku, dlatego oczekuje się od niego umiejętności analizowania sytuacji oraz podejmowania właściwych decyzji. Zachowanie to mogłoby być akceptowane tymczasowo (w przypadku niewielkich uszkodzeń narzędzi, urządzeń i maszyn), gdy nowy pracownik, bez doświadczenia przyuczałby się do wykonywania swojej pracy (jednak wtedy stanowisko nie byłoby samodzielne). Mogłoby być akceptowane również wtedy, gdy powstałe uszkodzenie byłoby znaczne, generowało wysokie koszty związane z naprawą i wyłączeniem narzędzia z użytkowania, bądź budziło wiele wątpliwości. W przypadku omawianego uszkodzenia przekazanie sprawy do przełożonego oraz wezwanie kierownika budowy do złożenia wyjaśnień byłoby

zachowaniem niewłaściwym, generującym niewspółmiernie więcej strat (zwłaszcza czasu) w relacji do korzyści i rangi oraz stopnia uszkodzenia. Samodzielna naprawa uszkodzenia poprzez naprawę izolacji i zabezpieczenie pęknięcia taśmą o odpowiednich właściwościach (c) mogłoby być zachowaniem właściwym, o ile pracownik posiadałby odpowiednie kompetencje i umiejętności oraz wykształcenie techniczne, w omawianej sytuacji nie ma informacji na ten temat, dlatego magazynier nie powinien samodzielnie dokonywać napraw urządzenia. Najlepszą decyzją i zachowaniem w omawianym przykładzie jest tymczasowe wycofanie narzędzia z obiegu oraz skierowanie narzędzia do serwisu (wewnętrznego, ewentualnie zewnętrznego) i naprawy przez odpowiednio wykwalifikowany zespół (b) ze względu na to, że urządzenie jest nowe i firma posiada tylko dwa narzędzia tego typu. W przypadku, gdyby wartość urządzenia była niewielka (w ocenie uprawnionego do decyzji pracownika), a firma posiadałaby wiele takich samych narzędzi, a naprawa okazałaby się zbyt kosztowna (w porównaniu do nabycia kolejnego urządzenia) możliwe jest też podjęcie decyzji o wycofaniu i utylizacja narzędzia, jednak w omawianej sytuacji nie ma takiej możliwości i utylizacja urządzenia byłaby bardzo złą decyzją, rzutującą na szkodę przedsiębiorstwa.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	7
c	4
d	2
e	4

oraz od wielkości podmiotu. Omawiany zakład produkcyjny jest małym przedsiębiorstwem, gdzie obydwie stanowiska znajdują się w jednej lokalizacji. Oczekiwane jest, aby kontroler wykazał się szybkością działania i sprawnym podejmowaniem decyzji, ponieważ brak aktywności i refleksu w reagowaniu na odchylenia przekraczające normy może powodować większą ilość nieprawidłowych elementów i narazić firmę na dodatkowe koszty. Wszystkie wskazane warianty zachowań są możliwe do zastosowania, jednakże z różnym skutkiem bądź w różnej kolejności. Zachowanie pracownika kontroli jakości, w którym mimo zauważenia odchylenia od normy, decyduje się on dokończyć badanie co dziesiątej sztuki i przeanalizować otrzymane wyniki w całości, a następnie zgłosić fakt przekroczenia norm technologowi po zakończonym badaniu (c) potencjalnie może być bardzo złą decyzją, choć nie w każdej sytuacji. Jeśli w trakcie przebadania danej partii okaże się, że elementy niespełniające określonych wymagań można zakwalifikować jako objaw zmienności (problem zmienności został częściowo opisany w komentarzu do testu decyzyjnego nr 1 niniejszego rozdziału) wynikającej np. z powiększającego się zużycia maszyny, czego kontroler ma świadomość (mimo produkcji seryjnej wyroby pochodzące z danej maszyny będą minimalnie różniły się między sobą, często będą to wartości niemożliwe do wychwycenia szybką kontrolą wizualną, jest to zjawisko naturalne nawet w sprawnie działającym urządzeniu, w miarę jego zużycia odchylenia będą się powiększały), należy prowadzić kontrolę każdego elementu i odrzucać sztuki niespełniające wymagań do czasu wymiany lub naprawy danej maszyny. Jeśli zaś pojawiające się odchylenia nie mają w ocenie pracownika kontroli uzasadnienia, to zwłoka z podjęciem działań mających na celu wychwycenie i zidentyfikowanie źródła zmienności (naturalnej/specjalnej) oraz ewentualnie w konsekwencji zatrzymania produkcji może doprowadzić do większych strat w postaci wyprodukowania partii wadliwych wyrobów (zużycie materiałów, energii, czasu pracy). Zbyt późne zadziałanie może być bardzo niekorzystne dla przedsiębiorstwa.

Kolejny wariant zachowania pracownika, w którym analizuje on zebrane podczas badania wyniki, a następnie poddaje je subiektywnej ocenie i w razie nieznacznego odchylenia akceptuje (a) również nie jest pożądanym rozwiązaniem. Jeżeli wyniki

wykraczają poza przyjęte normy (wraz z ustalonymi granicami odchyień w górę i w dół od wymiaru docelowego), zawsze należy odrzucić wyroby, ponieważ nie spełniają wymagań klienta określonych w specyfikacji. Subiektywna decyzja pracownika niepoparta wynikami pomiarów może doprowadzić do wysokich kosztów przedsiębiorstwa związanych z ewentualną reklamacją klienta (nawet nieznaczne odchylenie od przyjętych zakresów, jest podstawą reklamacji), dodatkowo, gdyby wyrób ten (zamontowany przez klienta w innym urządzeniu) był powodem wypadku, przedsiębiorstwo produkujące element może zostać obciążone dodatkowymi kosztami odszkodowawczymi. Jeśli zaś odchylenia od pożądanego wymiaru będą mieściły się w przyjętych granicach tolerancji lub będą znajdowały się na granicy, pracownik może je zaakceptować.

Następny wariant zachowania, w którym kontroler po zidentyfikowaniu odchylenia zgłasza ten fakt technologowi oraz wstrzymuje produkcję elementu (b) jest działaniem częściowo poprawnym, w zależności od sytuacji. W momencie, kiedy (tak jak w analizowanym przypadku) kontroler zidentyfikował jedno odchylenie (w przypadku, kiedy nie jest ono znaczne) zatrzymanie produkcji po wykryciu jednego odchylenia może być zachowaniem nazbyt zapobiegliwym i narazić przedsiębiorstwo na straty związane z przestojem. Czasem konieczne może być zatrzymanie produkcji, jako kolejny krok zapobiegawczy, po przebadaniu kilku sztuk (pod rząd) w sytuacji, gdy wykazują one niepożądane odchylenia poza przyjęte granice tolerancji. Jeśli zaś odchylenie od normy w ocenie kontrolera byłoby znaczne, możliwe jest zatrzymanie produkcji już po jednym incydencie w celu niedoprowadzenia do istotnych strat, a następnie weryfikacja przez pracowników technicznych oraz technologów przyczyn odchyień. Pracownik jako profesjonalista powinien potrafić oszacować, które zachowanie będzie korzystniejsze. Wśród zachowań bardziej pożytecznych jako te, które warto byłoby wykonać w pierwszej kolejności są zachowania związane z udaniem się kontrolera na stanowisko pracy tokarki oraz przebadanie innych elementów. Kontroler mógłby przebadać najnowszy wykonany element oraz przeprowadzić wywiad z operatorem maszyny (d), to zachowanie choć poprawne, nie dałoby szerszego poglądu na ewentualne wadliwe sztuki. Jeśli najnowszy wykonany element również wykraczałby poza

przyjęte normy mogłoby to wskazywać na błąd operatora lub inny błąd maszyny, trudno byłoby jednak stwierdzić, czy wszystkie wyprodukowane ostatnio elementy są wadliwe, czy tylko niektóre z nich. Wywiad z operatorem zdecydowanie mógłby przyczynić się do identyfikacji problemu – być może nastąpił błąd operatora (np. przeoczenie zmiany strony cięcia noża, który został szybko wyeliminowany) bądź sama maszyna uległa uszkodzeniu lub przeprogramowaniu lub wystąpił jeszcze inny czynnik powodujący większą liczbę braków. Rozwiązaniem, od którego warto byłoby rozpocząć identyfikację problemu jest przebadanie wszystkich pozostałych 9 elementów (e) (od ostatniej dobrej sztuki lub 20 elementów od przedostatniej dobrej sztuki), w kolejnym kroku następnych i najnowszych, aby w możliwie najszybszym czasie wychwycić trend związany z powstawaniem odchyłeń lub zidentyfikować pojedyncze odchylenia. Rozmowa z operatorem, która powinna się pojawić w następnym kroku również mogłaby przyczynić się do wyjaśnienia, czy był to jednorazowy błąd spowodowany pomyłką operatora, czy innym czynnikiem (często pracownik pracujący bezpośrednio na danym urządzeniu może zauważyć pewne odchylenia i również wskazane jest, aby na bieżąco monitorował wizualnie wyroby). Zachowanie to pozwoliłoby kontrolerowi zorientować się, czy konieczne może być zatrzymanie produkcji. Zatem podsumowując, najwłaściwszym zachowaniem w opisywanej sytuacji jest udanie się pracownika na stanowisko wykonawcze, przeprowadzenie wywiadu z operatorem oraz zbadanie uprzednio wykonanych elementów lub wrywkowo ostatnich elementów (zależnie od zebranych wyników pomiarów).

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1-bardzo słaba decyzja, 7-bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	3
b	4
c	2
d	6
e	7

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Skrzypek E., Grela G., Piasecka A.: *Uwarunkowania doskonalenia zarządzania jakością*, Wyd. Wydział Ekonomiczny UMCS Lublin 2019.
2. Hamrol A.: *Zarządzanie i inżynieria jakości. Ze spojrzeniem w rzeczywistość 4.0*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2022.
3. Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS Lublin 2001.
4. Wawak S.: *Zarządzanie jakością teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
5. Beckford J.: *Quality: A critical introduction*, Routledge 2016.
6. *PN EN ISO 9000:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2016.
7. *PN EN ISO 9001:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2016.

9. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: DYDAKTYKA BIOLOGII

9.1. Charakterystyka przedmiotu: dydaktyka biologii

Przedmiot dydaktyka biologii jest jednym z przedmiotów realizowanych w ramach kształcenia nauczycielskiego przygotowującego studentów do pracy w zawodzie nauczyciela biologii. Miejscem pracy może być szkoła podstawowa (klasy V-VIII) i szkoły ponadpodstawowe różnych typów (liceum ogólnokształcące, technikum, szkoła branżowa I stopnia, liceum ogólnokształcące dla dorosłych). Nauczyciel liceum i technikum może nauczać biologii w zakresie podstawowym i rozszerzonym.

Efekty kształcenia przedmiotu zostały opracowane w oparciu o kompetencje zawodowe wynikające ze standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela (Dz.U. poz. 1450, 2019 r. z p. z.). Obejmują zarówno wiedzę, umiejętności jak też kompetencje społeczne, jakie powinien w trakcie kształcenia zdobyć przyszły nauczyciel biologii. Treści przedmiotu dotyczą organizacji kształcenia biologicznego na różnych etapach edukacyjnych, metodyki nauczania, wykorzystania różnych środków dydaktycznych w procesie edukacyjnym oraz kontroli i oceny pracy uczniów, w tym przygotowania do egzaminu maturalnego z biologii w zakresie rozszerzonym. Organizacja zajęć powinna

pozwoić na zdobycie przez studenta podstawowych umiejętności niezbędnych w pracy nauczyciela biologii takich jak:

- identyfikowanie typowych zadań szkolnych z celami kształcenia, w szczególności z wymaganiami ogólnymi podstawy programowej oraz z kompetencjami kluczowymi;
- analizowanie, wybieranie i tworzenie programów nauczania biologii, analizowanie i zaprojektowanie rozkładu materiału z biologii;
- identyfikowanie powiązania treści nauczania biologii z innymi treściami nauczania;
- dostosowanie sposobu komunikacji do poziomu rozwojowego uczniów;
- kreowanie sytuacji dydaktycznych służących aktywności i rozwojowi zainteresowań biologicznych uczniów oraz popularyzacji wiedzy, zachęcanie uczniów do podejmowania prób badawczych;
- podejmowanie skutecznej współpracy w procesie dydaktycznym z rodzicami lub opiekunami uczniów, pracownikami szkoły i środowiskiem pozaszkolnym;
- dobieranie metod pracy klasy oraz środków dydaktycznych w nauczaniu – uczeniu się biologii, w tym z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnej, aktywizujących uczniów i uwzględniających ich zróżnicowane potrzeby edukacyjne, adaptowanie metod pracy do potrzeb i różnych stylów uczenia się uczniów;
- organizowanie przestrzeni klasy szkolnej;
- planowanie i prowadzenie różnych typów lekcji biologii;
- merytoryczne, profesjonalne i rzetelne ocenianie pracy uczniów wykonywanej w klasie i w domu;
- skonstruowanie sprawdzianu służącego ocenie wiadomości i umiejętności uczniów;
- rozpoznawanie typowych dla nauczania biologii błędów uczniowskich i wykorzystanie ich w procesie dydaktycznym;
- popularyzowanie wiedzy biologicznej wśród uczniów i w środowisku szkolnym oraz pozaszkolnym;

- promowanie odpowiedzialnego i krytycznego wykorzystywania mediów cyfrowych oraz poszanowania praw własności intelektualnej;
- kształtowanie umiejętności współpracy uczniów, w tym grupowego rozwiązywania problemów;
- budowanie systemu wartości i rozwijanie postaw etycznych uczniów oraz kształtowanie ich kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych w nauczaniu – uczeniu się biologii;
- rozwijanie u uczniów ciekawości, aktywności i samodzielności poznawczej oraz logicznego i krytycznego myślenia w procesie kształcenia biologicznego;
- kształtowanie nawyku systematycznego uczenia się i korzystania z różnych źródeł wiedzy, w tym z Internetu;
- stymulowanie uczniów do uczenia się przez całe życie przez samodzielną pracę ucznia;
- planowanie własnego rozwoju zawodowego, autoewaluacja warsztatu pracy nauczyciela biologii.

9.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: dydaktyka biologii

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Do współpracy wybrano osoby posiadające wieloletnie doświadczenie (od 10 do 30 lat) w zakresie nauczania biologii na różnych etapach edukacyjnych, tj. w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych oraz w szkołach wyższych. Większość z nich posiada bogate doświadczenie w kształceniu i doskonaleniu nauczycieli biologii. Eksperti zewnętrzeni są również autorami programów nauczania, podręczników szkolnych i różnorodnych materiałów dydaktycznych do nauczania-uczenia się biologii zarówno dla uczniów jak i nauczycieli.

Przedstawione poniżej testy decyzyjne wraz z komentarzem mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu dydaktyka biologii zarówno w trybie stacjonarnym jak i zdalnym.

Test decyzyjny nr 1. Debata w procesie kształcenia biologicznego

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. budowanie systemu wartości i rozwijanie postaw etycznych uczniów oraz kształtowanie ich kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych w nauczaniu – uczeniu się biologii;
2. rozwijanie u uczniów ciekawości, aktywności i samodzielności poznawczej oraz logicznego i krytycznego myślenia w procesie kształcenia biologicznego.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki biologii

Test decyzyjny nr 1 można wykorzystać na zajęciach dotyczących wykorzystania różnych technik dyskusyjnych, w tym debaty w procesie kształcenia biologicznego w szkole ponadpodstawowej. Test może również zilustrować problemy, z jakimi może zetknąć się nauczyciel podczas realizacji kontrowersyjnych zagadnień biologicznych, takich jak szczepienia ochronne, zagadnienia dotyczące ewolucji, regulacji urodzeń czy ochrony środowiska. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Kamińska M., Chrzanowski M.: *Błędne przekonania w zakresie szczepień ochronnych przed pandemią i w trakcie pandemii koronawirusa Sars CoV-2*, [w:] Wójcik A.M., Gajuś-Lankamer E., Żeber-Dzikowska I.(red.): *Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji przyrodniczej od przedszkola po studia wyższe. Refleksje. Aplikacje. Inspiracje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2022, s. 87-96.

Opis sytuacji decyzyjnej

Prowadzisz cykl zajęć dotyczących układu odpornościowego oraz tego, czym jest pandemia. Jedne z zajęć zorganizowałaś/eś tak, aby uczniowie skupili się w szczególności na tematyce szczepień ochronnych. Uczniowie dostają do przeanalizowania przygotowane przez Ciebie teksty źródłowe. Efektem tej analizy ma być wyciągnięcie przez nich wniosku, że szczepienia, obok zachowania odpowiednich zasad higieny, są jednym z najskuteczniejszych sposobów profilaktyki chorób zakaźnych. Okazuje się, że w oddziale klasowym, w którym prowadzisz opisane lekcje, kilku uczniów wykazuje postawę antyszczepionkową i bardzo wyraźnie i głośno manifestują ją. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Polecasz uczniom, którzy są przeciwko szczepieniom, aby na następne zajęcia znaleźli źródła informacji, które będą dowodziły nieskuteczności szczepień. Uczniowie mają uzasadnić, dlaczego znalezione przez nich źródła są rzetelne.
- b) Uciszasz uczniów, którzy wygłaszają teksty antyszczepionkowe, mówiąc, żeby uczyli się i nie opowiadali głupot na zajęciach. Grozisz im oceną niedostateczną.
- c) Zatrzymujesz tę rozmowę, informując uczniów, że wszystkie doniesienia naukowe wskazują, że szczepionki są skuteczną metodą profilaktyki i nie ma co dyskutować na ich temat, tylko się szczepić.
- d) Planujesz kolejne zajęcia dotyczące problematyki szczepień, a w szczególności tego, czym są błędne przekonania, manipulacje, rzetelność i niepewność naukowa.
- e) Planujesz kolejne zajęcia w formie debaty. Prosisz uczniów, którzy są przeciwko szczepieniom, aby przygotowali informacje, które będą dowodziły nieskuteczności szczepień oraz uzasadnili, dlaczego znalezione przez nich źródła są rzetelne. Podobnie prosisz pozostałych uczniów o przygotowanie informacji dotyczących skuteczności szczepień ochronnych i uzasadnienia

rzetelności źródeł, z których korzystali. W czasie debaty dbasz o kulturę wypowiedzi i poprawność merytoryczną wypowiedzi uczniów.

Zdaniem eksperta zewnętrznego tematyka dotycząca szczepień może być dla uczniów kontrowersyjna, ze względu na szum informacyjny, jaki występuje wokół tego zagadnienia w mediach. Rzetelne zapoznanie uczniów z problematyką szczepień jest niezwykle istotne ze względu na to, że wpływa na bezpieczeństwo zdrowotne ich, ich bliskich oraz całego społeczeństwa, w szczególności w czasach pandemii, np. koronawirusa Sars CoV-2. Sytuacja jest niezwykle trudna, jeśli uczniowie prezentują zachowania antyszczepionkowe, ponieważ osoby przejawiające takie postawy są zwykle odporne na zmianę. Uczniowie, którzy nie są świadomi manipulacji medialnych oraz tego, że żyją w bańkach informacyjnych mogą być bardzo podatni na wpływ osób, które wprowadzają w obieg nieprawdziwe informacje. W takim przypadku warto na zajęciach położyć szczególny nacisk na to, aby uświadomić uczniom, czym jest niepewność naukowa oraz na to, w jaki sposób szukać rzetelnych źródeł informacji.

Dlatego też najlepszą opcją są zachowania opisane w punktach „a” lub „e”. Stwarzają one okazję do wyrażenia własnych poglądów popartych argumentami przygotowanymi na podstawie rzetelnych źródeł informacji w trakcie dyskusji przeprowadzonej na forum klasy. Niewłaściwe są zachowania nauczyciela prowadzące do uciszania uczniów bez dania im szansy zajęcia własnego stanowiska w danej sprawie czy też zastraszanie negatywną oceną w przypadku reprezentowania odmiennych od nauczyciela poglądów.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	1
c	2
d	4
e	6

Test decyzyjny nr 2. Kształtowanie kluczowych kompetencji w nauczaniu biologii

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. identyfikowanie typowych zadań szkolnych z celami kształcenia, w szczególności z wymaganiami ogólnymi podstawy programowej oraz z kompetencjami kluczowymi;
2. kształtowanie umiejętności współpracy uczniów, w tym grupowego rozwiązywania problemów;
3. kształtowanie nawyku systematycznego uczenia się i korzystania z różnych źródeł wiedzy, w tym z Internetu;
4. stymulowanie uczniów do uczenia się przez całe życie przez samodzielną pracę ucznia.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki biologii:

Test decyzyjny nr 2 można wykorzystać na zajęciach dotyczących kształtowania kompetencji kluczowych, takich jak: w zakresie wielojęzyczności, cyfrowych,

osobistych i społecznych oraz uczenia się. Analiza odpowiedzi studentów pozwoli na poznanie ich stanowiska wobec konieczności kształtowania kompetencji kluczowych na wszystkich przedmiotach, w tym na lekcjach biologii. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Gajuś-Lankamer E.: *Nabywanie umiejętności kształtowania kompetencji kluczowych przez studentów w ramach szkolnej praktyki zawodowej z biologii*, [w:] Wójcik A.M., Gajuś-Lankamer E., Żeber-Dzikowska I.(red.): *Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji przyrodniczej od przedszkola po studia wyższe. Refleksje. Aplikacje. Inspiracje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2022, s. 177-192.

Opis sytuacji decyzyjnej

Planujesz pracę uczniów przygotowujących się do matury z biologii. Zajęcia będą realizowane przez kolejne jednostki lekcyjne w parach. Praca ma dotyczyć wyboru przez uczniów jednego z tematów zaproponowanego przez Ciebie, dokładnego przeanalizowania go, przygotowania referatu, który ocenisz, a następnie prezentacji tego tematu na forum klasy. Uczniowie będą mieli możliwość dokonania samooceny, oceny kolegi lub koleżanki oraz oceny prezentacji innych grup. Materiały, które przygotowałaś/eś dla uczniów dotyczą przełomowych odkryć w dziedzinie biologii i wszystkie napisane są w języku angielskim. Na zajęciach niektórzy uczniowie twierdzą jednak, że nie wykonają tej pracy, ponieważ słabo znają język angielski, a przecież lekcje biologii prowadzone są w języku polskim. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a)** Wyjaśniasz uczniom, że korzystanie z materiałów w języku angielskim ma na celu ćwiczenie ich kompetencji. Proponujesz, aby uczniowie zastanowili się nad rozwiązaniem problemu językowego i poszukali, jak można obejść ten problem, korzystając z narzędzi internetowych.
- b)** Dla uczniów, którzy informują Cię, że nie znają języka angielskiego dajesz materiały źródłowe napisane w języku polskim.

- c) Mówisz uczniom, że jeśli nie chcą korzystać z materiałów w języku angielskim, to za chwilę dasz im materiały w języku tureckim i też będą musieli sobie poradzić.
- d) Wyjaśniasz uczniom, że korzystanie z materiałów w języku angielskim ma na celu ćwiczenie ich kompetencji, a w przypadku problemów z rozumieniem tekstu proponujesz im, aby połączyli się odpowiednio w pary.
- e) Wyjaśniasz uczniom, że podczas wykonywania zadania ważne jest także ćwiczenie umiejętności korzystania ze źródeł anglojęzycznych, a w przypadku problemów ze zrozumieniem tekstu proponujesz im pomoc.

Według eksperta zewnętrznego ćwiczenie pracy w parach oraz pracy grupowej nad rozwiązaniem danego problemu to rozwijanie umiejętności, które z pewnością będą niezbędne uczniom w dorosłym życiu w środowisku ich pracy. Co więcej, środowiska pracy coraz częściej stają się wielojęzyczne a część młodych dorosłych studiuje i pracuje w środowisku międzynarodowym. Stąd ćwiczenie języka obcego na innych zajęciach niż zajęcia języka angielskiego są również ważne. Warto zwrócić uwagę na fakt, że umiejętności takie zostały wpisane do preambuły podstawy programowej, a więc powinny być ćwiczone na zajęciach wszystkich przedmiotów w szkole, należą także do umiejętności kluczowych UE. Z pewnością analiza materiałów źródłowych w obcym języku może być trudna dla części uczniów. Wówczas uczniowie powinni rozwiązać ten problem, wykorzystując słownik języka angielskiego lub nawet translatory internetowe, które tłumaczą teksty na język polski. Jest to niezwykle ważna umiejętność, w którą należy wyposażać uczniów w trakcie nauki w szkole. Ponadto zadanie zlecone uczniom daje okazję do kształtowania umiejętności korzystania z różnych źródeł informacji oraz narzędzi cyfrowych.

Dlatego najlepszymi rozwiązaniami są odpowiedzi „a” lub „e”. Natomiast należy zwrócić uwagę na rozwiązanie „d”, które może nie sprzyjać kształceniu kompetencji językowych w sytuacji, gdy jedna osoba z pary będzie znała język angielski a druga nie. Może wówczas dojść do sytuacji, że tekst samodzielnie przetłumaczy jedynie

uczeń znający język angielski. Niewłaściwą reakcją nauczyciela jest odpowiedź „c” ignorująca w sposób złośliwy zgłaszane przez uczniów problemy.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	2
c	1
d	5
e	6

Test decyzyjny nr 3. Ocenianie pracy uczniów

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. kreowanie sytuacji dydaktycznych służących aktywności i rozwojowi zainteresowań biologicznych uczniów;
2. planowanie i prowadzenie różnych typów lekcji biologii;
3. merytoryczne, profesjonalne i rzetelne ocenianie pracy uczniów wykonywanej w klasie i w domu.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki biologii

Analiza odpowiedzi studentów do testu decyzyjnego nr 3 może zostać wykorzystana jako wprowadzenie do zajęć poświęconych planowaniu i prowadzeniu różnych typów lekcji, wykonywaniu modeli dydaktycznych lub na zajęciach dotyczących oceniania różnych form aktywności ucznia. Źródłem

pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja:
Żeber-Dzikowska I., Buchcic E.: *Proces dydaktyczno-wychowawczy w edukacji biologicznej. Kompendium-nauczyciel na starcie*, Wydawnictwo UJK, Kielce 2016.

Opis sytuacji decyzyjnej

W klasie piątej szkoły podstawowej aktualnie realizujesz temat budowy komórki. Planujesz, aby na podsumowanie działu uczniowie wykonali na lekcji model wybranej komórki roślinnej, zwierzęcej lub bakteryjnej. Tydzień przed planowaną lekcją dzielisz uczniów na grupy trzyosobowe i każdej grupie przydzielasz do przygotowania model określonego rodzaju komórki. Prosisz dzieci, aby w ramach pracy domowej przejrzały Internet w poszukiwaniu pomysłów, ustaliły, jakie materiały będą im potrzebne do wykonania modelu i na następną lekcję przyniosły wszystkie potrzebne materiały. Sugerujesz uczniom, aby byli kreatywni. Treść zadania domowego wręczasz im na wydrukowanej kartce i prosisz, by wkleili ją do zeszytu. Dodatkowo, informację o pracy domowej wpisujesz do dziennika elektronicznego. W kolejnym tygodniu planujesz przeznaczyć całą lekcję na pracę w grupach i wykonanie modelu komórki. Ku twojemu zaskoczeniu jedna z sześciu grup przychodzi na tę lekcję nieprzygotowana i nie ma żadnych materiałów potrzebnych do wykonania modelu. Nie masz dostępu w szkole do materiałów plastycznych. Posiadasz tylko zadrukowane kartki papieru. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Wstawiasz uczniom z nieprzygotowanej grupy uwagę. Mówisz, że skoro nie są przygotowani, to będą przez całą lekcję rozwiązywać dodatkowe zadania.
- b) Wstawiasz uczniom z nieprzygotowanej grupy uwagę. Mówisz, że nie posiadasz materiałów plastycznych i dostaną tylko zadrukowany jednostronnie papier, który muszą wykorzystać do wykonania modelu. Zachęcasz ich do kreatywnego wykorzystania papieru i stworzenia modelu trójwymiarowego.

- c) Nie wstawiasz uwagi. Mówisz na forum klasy, że zaistniał problem, gdyż jedna z grup zapomniała przynieść materiały. Pytasz uczniów i uczennice, jakie mają pomysły na rozwiązanie tej sytuacji, zwracając uwagę na to, że być może przygotowane grupy nie wykorzystają wszystkich przyniesionych materiałów. Starasz się tak pokierować dyskusją, aby uczniowie sami zaproponowali podzielenie się materiałami z nieprzygotowaną grupą.
- d) Wystawiasz uczniom z nieprzygotowanej grupy ocenę niedostateczną za niewykonanie zadania domowego.
- e) Wystawiasz uczniom z nieprzygotowanej grupy uwagę za niewykonanie zadania domowego. Polecasz, aby uczniowie rozpoczęli pracę nad zadaniem, a nieprzygotowana grupa musi sobie sama poradzić i zdobyć materiały. Dodajesz, że na końcu lekcji ocenisz efekty pracy każdej z grup.

W rzeczywistości, jak podał ekspert zewnętrzny, uczniowie tworzyli model komórki z papieru. Zadanie to pozwoliło im na utrwalenie budowy komórki, czyli spełniło założony przez nauczyciela cel edukacyjny. Dodatkowo, tworzenie trójwymiarowej pracy tylko z papieru pobudziło kreatywność uczniów. Decyzja nauczyciela pokazała uczniom, że jeśli ktoś znajdzie się w trudnej sytuacji, to można wspólnie znaleźć rozwiązanie, co wzmocniło empatię i poczucie wspólnoty klasowej. Wstawiając uczniom uwagę, pokazujemy, że uczniowie powinni brać odpowiedzialność za swoje zachowania i nieprzygotowanie ma swoje konsekwencje.

Pozostałe zachowania nauczyciela opisane w punktach „a” i „d” są niewłaściwe ponieważ uniemożliwiają uczniom nieprzygotowanym udział w lekcji, obciążają ich dodatkową pracą, zaś zastosowana kara w postaci oceny niedostatecznej jest niewspółmierna do przewinienia.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7 gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	7
c	4
d	1
e	6

Test decyzyjny nr 4. Praca badawcza uczniów

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. kreowanie sytuacji dydaktycznych służących aktywności i rozwojowi zainteresowań biologicznych uczniów oraz popularyzacji wiedzy, zachęcanie uczniów do podejmowania prób badawczych;
2. rozpoznawanie typowych dla nauczania biologii błędów uczniowskich i wykorzystanie ich w procesie dydaktycznym.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki biologii

Test decyzyjny nr 4 warto wykorzystać na zajęciach dotyczących nauczania laboratoryjnego, w tym prawidłowego planowania, przeprowadzania i wykorzystania doświadczeń biologicznych w szkole podstawowej. Na przykładzie zawartym w teście studenci mogą zaproponować możliwości wykorzystania innych błędów uczniowskich w procesie dydaktycznym. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji mogą być następujące publikacje: Chudzik B. Wójcik A.M.: *Eksperymentowanie z elementami i analizy statystycznej w nauczaniu-uczeniu się*

biologii w szkole ponadpodstawowej. Praktyczny podręcznik dla nauczycieli i studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2021 oraz Gajus-Lankamer E.: Dydaktyka biologii w obliczu współczesnych wyzwań dla edukacji, część 1. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2023.

Opis sytuacji decyzyjnej

Masz w planie lekcję doświadczalną wyjaśniającą proces fermentacji prowadzony przez drożdże. Jest to jedno pokazowe doświadczenie wykonywane przez nauczyciela z pomocą uczniów. Wspólnie przygotowujecie trzy butelki z taką samą objętością zawiesiny drożdży w wodzie. Wszystkie butelki wkładacie do miski z ciepłą wodą. W tym samym czasie do jednej z butelek dodajecie łyżeczkę cukru, a do drugiej soli. Trzecia butelka jest butelką kontrolną. Następnie, wybrani uczniowie zakładają balony na każdą z butelek i rozpoczynacie obserwację, mieszając zawiesinę we wszystkich butelkach co minutę. Ku twojemu zdziwieniu, po 5 minutach nie widać żadnych zmian w wyglądzie balonu w butelce, do której dodaliście cukru. Po 10 minutach balon nadal nie wypełnia się gazem. Sprawdzasz balony i okazuje się, że balon w butelce z cukrem ma małą dziurkę, której nie zauważyliście, a przez którą uciekał wyprodukowany przez drożdże dwutlenek węgla. Wiesz, że nie ma sensu kontynuować doświadczenia. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a)** Przyznajesz, że został popełniony błąd i straciliście możliwość wykonania prawidłowego pomiaru, prosisz, aby uczniowie zaproponowali, w jaki inny sposób można zaobserwować, czy w butelce zaszła fermentacja. Oczekujesz, że uczniowie zaobserwują, co dzieje się w butelce (bąbelki, piana) i na podstawie takich wyników wyciągacie wnioski.
- b)** Przyznajesz, że został popełniony błąd, nie kontynuujesz doświadczenia i poświęcasz pozostały czas lekcji na dyskusję mającą na celu pokazanie, że

popętnienie błędu jest sytuacją uczącą. Pytasz dzieci, jak w przyszłości można temu zapobiec.

- c) Obwiniasz ucznia, który zakładał balon. Mówisz, że przez to, że nie sprawdził, czy balon jest dziurawy cała klasa nie może właściwie przeprowadzić doświadczenia.
- d) Zdejmujesz balony ze wszystkich butelek, nakładasz je ponownie, tym razem sprawdzając, aby wszystkie balony były szczelne i ponownie prowadzicie obserwacje.
- e) Aby nie tracić czasu, przerywasz obserwację, wyjaśniasz, co powinniście zaobserwować, a na zadanie domowe prosisz uczniów o samodzielne wykonanie doświadczenia, czego dowodem mają być zdjęcia z poszczególnych etapów jego wykonywania.

Jak wyjaśnia ekspert zewnętrzny, w rzeczywistości wnioski z doświadczenia wyciągnięte zostały na podstawie obecności bąbelków i piany w butelce. Dodatkowo, omówiona została rola popełnianych błędów w uczeniu się i podkreślony został fakt, że błędy to są sytuacje uczące i nie należy się ich bać.

Odpowiedzi „a” i „d” należy zatem uznać za najlepsze, gdyż można je wykorzystać do rozwijania u uczniów myślenia i dociekania naukowego podczas prowadzenia doświadczeń czy też eksperymentów biologicznych. Niewłaściwym jest przerwanie doświadczenia i podanie przez nauczyciela oczekiwanych wyników, nakazanie wykonania doświadczenia w domu jako kary za popełniony błąd lub też obwinienie ucznia za nieudane doświadczenie.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	7
b	3
c	1
d	6
e	2

Test decyzyjny nr 5. Praca zespołowa uczniów

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. kształtowanie umiejętności współpracy uczniów, w tym grupowego rozwiązywania problemów;
2. budowanie systemu wartości i rozwijanie postaw etycznych uczniów oraz kształtowanie ich kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych w nauczaniu – uczeniu się biologii.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki biologii

Test decyzyjny nr 5 można wykorzystać na zajęciach dotyczących organizacji grupowej formy pracy na lekcjach biologii oraz problematycznego zagadnienia, jakim jest rzetelna ocena wkładu pracy poszczególnych członków grupy i efektów końcowych pracy zespołowej. Sytuacja świetnie ukazuje rolę nauczyciela biologii w budowaniu systemu wartości i postaw etycznych wśród uczniów. Analiza odpowiedzi studentów może stanowić przestrzeń do dyskusji nad kształtowaniem kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych u uczniów. Źródłem

pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja:
Wójcik A.M.: *Podstawy dydaktyki dla studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela. Podręcznik akademicki do wykładów i ćwiczeń*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019.

Opis sytuacji decyzyjnej

Realizując pewne treści podczas lekcji biologii, postanawiasz, że bardzo dobrym rozwiązaniem będzie zastosowanie grupowej formy pracy uczniów. Przygotowujesz odpowiednie materiały dla 5 grup, na które dzielisz uczniów. Po wprowadzeniu do tematu wyjaśniasz uczniom, co jest ich zadaniem i rozdajesz przygotowane materiały. Zdziwienie uczniów budzi to, że w instrukcji do pracy znalazły się punkty dotyczące konieczności dokonania samooceny współpracy w grupie i oceny pracy poszczególnych jej członków przez całą grupę. Wyjaśniasz, czemu ma to służyć i uczniowie przystępują do pracy. Nadzorując działania podopiecznych, zauważasz, że nie wszyscy członkowie poszczególnych grup w równym stopniu angażują się w pracę. W czasie publicznego przedstawiania efektów pracy grupowej ponownie niektórzy ich członkowie nie chcą się wypowiadać, choć są przez Ciebie o to proszeni. W fazie podsumowującej lekcji liderzy zespołów przedstawiają oceny pracy poszczególnych ich członków. Okazuje się, że każdy uczeń w klasie został oceniony bardzo dobrze. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Przyjmujesz ocenę uczniów bez jakichkolwiek uwag i komentarzy oraz wstawiasz ją do dziennika.
- b) Przyjmujesz ocenę uczniów bez jakichkolwiek uwag, jednak stwierdzasz, że ocena była dokonana nierzetelnie i nie wstawiasz jej do dziennika.
- c) Nie komentując przedstawionej oceny, prosisz poszczególnych (wybranych) uczniów o przedstawienie swej samooceny. Prosisz o podanie konkretnych faktów, które przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu przez grupę. Wyjaśniasz, jakie kompetencje ma kształtować zastosowana przez Ciebie forma pracy

i prosisz uczniów o refleksje oraz dokonanie powtórnie rzetelnej oceny współpracy zaznaczając, że tym razem oceny wystawisz tylko tym osobom, które wyrażą taką wolę, ale przy następnej pracy grupowej, oceny otrzyma każdy uczeń.

- d)** Nie komentując przedstawionej oceny, prosisz poszczególnych (wybranych) uczniów o przedstawienie swej samooceny. Prosisz o podanie konkretnych faktów, które przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu przez grupę. Kiedy brak jest takich faktów stwierdzasz, że ocena była dokonana nierzetelnie, przedstawiasz swoje propozycje ocen dla poszczególnych członków grupy i prosisz o aprobatę tych ocen przez poszczególne grupy i wystawisz te oceny.
- e)** Obserwując pracę każdego zespołu, wypowiadasz się dość ostro na temat ich zaangażowania w przygotowanie poszczególnych zadań. Wypowiadasz się o uczniach jako „pasożytach”, zauważasz, że nie może na nich polegać, zaufać im i powierzyć im pracę. Część uczniów, którzy byli zaangażowani w realizację postawionych poleceń jest dotknięta słowami nauczyciela, uważają, że takie wypowiedzi są niesprawiedliwe. Pozostała część uczniów jest bierna i nie zajmuje żadnego stanowiska.

Ekspert zewnętrzny podał, iż w opisywanej sytuacji nauczyciel nie chciał się zgodzić z nierzetelną oceną koleżeńską. Po podaniu oceny przez liderów poprosił o przedstawienie samooceny wybranych osób, szczególnie tych, które według jego obserwacji nie angażowały się we współpracę. Kiedy w samoocenie pojawiały się same piątki, poprosił o uzasadnienie i wskazanie roli, jaką odegrała dana osoba w osiągnięciu sukcesu grupy. Wszystko przebiegało w spokojnej i miłej atmosferze, a nauczyciel wyjaśnił, jakie kompetencje kształtują uczniowie podczas pracy w grupie, jak ważne jest sprawiedliwe i rzetelne ocenianie pracy swojej i innych. Poprosił uczniów o refleksje i ponowne dokonanie samooceny zaznaczając, że oceny wystawi tylko tym osobom, które wyrażą taką wolę. Wyjaśnił także, że podczas kolejnych lekcji z zastosowaniem pracy w grupie, wszyscy uczniowie będą ocenieni. Uczniowie zrozumieli swoją źle pojmowaną koleżeńskość i wspólnie ustalili nowe oceny. Potrafili rozmawiać wprost o tym, że np. ktoś nie współpracował,

a do tego przeszkadzał innym. Uczniowie stwierdzili także, że gdyby nauczyciel sam zmienił oceny, to byłoby to na pewno sprawiedliwe, ale nie tak kształjące dla nich. Podczas kolejnej pracy w grupie nie było większych problemów z rzetelnym ocenianiem się przez uczniów, a każda z osób starała się jak najlepiej pracować i przez to poczuć się współautorem sukcesu grupy.

Warto podkreślić, że przyjęte przez nauczyciela rozwiązanie jest rozwiązaniem prawidłowym, wysoce etycznym i kształcącym. Niedopuszczalne natomiast jest rozwiązanie zaproponowane w odpowiedzi „e”, w której nauczyciel dopuszcza się poniżania, obrażania i naruszania godności uczniów.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	4
c	7
d	5
e	1

Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianych sytuacji mogą być m.in. przedstawione niżej publikacje.

Literatura uzupełniająca:

1. Chudzik B. Wójcik A.M.: *Eksperymentowanie z elementami i analizy statystycznej w nauczaniu-uczeniu się biologii w szkole ponadpodstawowej. Praktyczny podręcznik dla nauczycieli i studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2021.

2. Gajuś-Lankamer E.: *Dydaktyka biologii w obliczu współczesnych wyzwań dla edukacji*, podręcznik akademicki, część 1., Wydawnictwo UMCS, Lublin 2023.
3. Gajuś-Lankamer E.: *Nabywanie umiejętności kształtowania kompetencji kluczowych przez studentów w ramach szkolnej praktyki zawodowej z biologii*, [w:] Wójcik A.M., Gajuś-Lankamer E., Żeber-Dzikowska I.(red.): *Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji przyrodniczej od przedszkola po studia wyższe. Refleksje. Aplikacje. Inspiracje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2022, s. 177-192.
4. Kamińska M., Chrzanowski M.: *Błędne przekonania w zakresie szczepień ochronnych przed pandemią i w trakcie pandemii koronawirusa Sars CoV-2*, [w:] Wójcik A.M., Gajuś-Lankamer E., Żeber-Dzikowska I.(red.): *Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji przyrodniczej od przedszkola po studia wyższe. Refleksje. Aplikacje. Inspiracje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2022, s. 87-96.
5. Wójcik A.M.: *Podstawy dydaktyki dla studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela. Podręcznik akademicki do wykładów i ćwiczeń*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019.
6. Żeber-Dzikowska I., Buchcic E.: *Proces dydaktyczno-wychowawczy w edukacji biologicznej. Kompendium – nauczyciel na starcie*, Wydawnictwo UJK, Kielce 2016.

10. ZASTOSOWANIE SYTUACYJNYCH TESTÓW DECYZYJNYCH W NAUCZANIU PRZEDMIOTU: DYDAKTYKA PRZYRODY

10.1. Charakterystyka przedmiotu: dydaktyka przyrody

Przedmiot dydaktyka przyrody jest jednym z przedmiotów realizowanych w ramach kształcenia nauczycielskiego przygotowującego studentów do pracy w zawodzie nauczyciela przyrody. Miejszem pracy będzie szkoła podstawowa, w chwili obecnej jedynie klasa czwarta, w wymiarze 2 godzin tygodniowo.

Efekty kształcenia przedmiotu zostały opracowane w oparciu o kompetencje zawodowe wynikające ze standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela (Dz.U. poz. 1450, 2019 r. z p. z.). Obejmują one zarówno wiedzę, umiejętności jak też kompetencje społeczne, jakie powinien w trakcie kształcenia zdobyć przyszły nauczyciel przyrody. Treści przedmiotu dotyczą organizacji kształcenia przyrodniczego w szkole podstawowej. Zajęcia uniwersyteckie (wykłady i zajęcia laboratoryjne oraz praktyka zawodowa z przyrody) powinny pozwolić na zdobycie przez studenta podstawowych umiejętności niezbędnych w pracy nauczyciela przyrody. Najważniejsze z nich to:

1. identyfikowanie typowych zadań szkolnych z celami kształcenia, w szczególności z wymaganiami ogólnymi podstawy programowej oraz z kompetencjami kluczowymi;

2. analizowanie, wybieranie i tworzenie programów nauczania przyrody, analizowanie i zaprojektowanie rozkładu materiału z przyrody;
3. identyfikowanie powiązania treści nauczania przyrody z innymi treściami nauczania;
4. dostosowanie sposobu komunikacji do poziomu rozwojowego uczniów;
5. kreowanie sytuacji dydaktycznych służących aktywności i rozwojowi zainteresowań przyrodniczych uczniów oraz popularyzacji wiedzy, zachęcanie uczniów do podejmowania prób badawczych;
6. podejmowanie skutecznej współpracy w procesie dydaktycznym z rodzicami lub opiekunami uczniów, pracownikami szkoły i środowiskiem pozaszkolnym;
7. dobieranie metod pracy klasy oraz środków dydaktycznych w nauczaniu – uczeniu się przyrody, w tym z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnej, aktywizujących uczniów i uwzględniających ich zróżnicowane potrzeby edukacyjne, adaptowanie metod pracy do potrzeb i różnych stylów uczenia się uczniów;
8. organizowanie przestrzeni klasy szkolnej;
9. planowanie i prowadzenie różnych typów lekcji przyrody;
10. merytoryczne, profesjonalne i rzetelne ocenianie pracy uczniów wykonywanej w klasie i w domu;
11. skonstruowanie sprawdzianu służącego ocenie wiadomości i umiejętności uczniów;
12. rozpoznawanie typowych dla nauczania przyrody błędów uczniowskich i wykorzystanie ich w procesie dydaktycznym;
13. popularyzowanie wiedzy przyrodniczej wśród uczniów i w środowisku szkolnym oraz pozaszkolnym;
14. promowanie odpowiedzialnego i krytycznego wykorzystywania mediów cyfrowych oraz poszanowania praw własności intelektualnej;
15. kształtowanie umiejętności współpracy uczniów, w tym grupowego rozwiązywania problemów;
16. budowanie systemu wartości i rozwijanie postaw etycznych uczniów oraz kształtowanie ich kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych w nauczaniu – uczeniu się przyrody;

17. rozwijanie u uczniów ciekawości, aktywności i samodzielności poznawczej oraz logicznego i krytycznego myślenia w procesie kształcenia przyrodniczego;
18. kształtowanie nawyku systematycznego uczenia się i korzystania z różnych źródeł wiedzy, w tym z Internetu;
19. stymulowanie uczniów do uczenia się przez całe życie przez samodzielną pracę ucznia;
20. planowanie własnego rozwoju zawodowego, autoewaluacja warsztatu pracy nauczyciela przyrody.

10.2. Przykładowe sytuacyjne testy decyzyjne dla przedmiotu: dydaktyka przyrody

W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni” we współpracy z ekspertami zewnętrznymi opracowano innowacyjne materiały dydaktyczne w formie sytuacyjnych testów decyzyjnych. Do współpracy wybrano osoby posiadające wieloletnie doświadczenie (od 10 do 30 lat) w zakresie nauczania, przedmiotów przyrodniczych, w tym przyrody. Większość z nich posiada bogate doświadczenie w kształceniu i doskonaleniu nauczycieli przyrody. Eksperti zewnętrzeni są również autorami programów nauczania, podręczników szkolnych i różnorodnych materiałów dydaktycznych do nauczania-uczenia się przyrody zarówno dla uczniów jak i nauczycieli.

Przedstawione poniżej testy decyzyjne wraz z komentarzem mogą być wykorzystywane w nauczaniu przedmiotu dydaktyka przyrody zarówno w trybie stacjonarnym jak i zdalnym.

Test decyzyjny nr 1. Środki dydaktyczne w nauczaniu

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. dobieranie metod pracy klasy oraz środków dydaktycznych w nauczaniu – uczeniu się przyrody, w tym z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnej, aktywizujących uczniów i uwzględniających ich zróżnicowane potrzeby edukacyjne, adaptowanie metod pracy do potrzeb i różnych stylów uczenia się uczniów;
2. planowanie i prowadzenie różnych typów lekcji przyrody;
3. planowanie własnego rozwoju zawodowego, autoewaluacja warsztatu pracy nauczyciela przyrody.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki przyrody

Test decyzyjny nr 1 może zostać wykorzystany jako wprowadzenie do zajęć z zakresu planowania i organizacji lekcji przyrody z wykorzystaniem różnych środków dydaktycznych, w tym sprzętu elektronicznego. Analiza odpowiedzi studentów może posłużyć jako punkt wyjścia do dyskusji nad koniecznością przygotowania przez nauczyciela alternatywnych rozwiązań dydaktycznych podczas planowania lekcji. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Gajuś-Lankamer E.: *Dydaktyka biologii w obliczu współczesnych wyzwań dla edukacji*, podręcznik akademicki, część 1., Wydawnictwo UMCS, Lublin 2023.

Opis sytuacji decyzyjnej

Na lekcji o warstwach lasu planujesz omówić z uczniami prezentację ze zdjęciami roślin i zwierząt żyjących w lesie. W lekcji uczestniczy 26 uczniów. Chcesz także, aby uczniowie obejrzeni film o znaczeniu lasu dla człowieka. Do prezentacji i filmu masz przygotowaną przez siebie kartę pracy, którą uczniowie będą wypełniać podczas oglądania prezentacji oraz po obejrzeniu filmu. Po zajęciu przez uczniów miejsc w ławkach włączasz komputer i sprawdzasz listę obecności w dzienniku elektronicznym. Zaczynasz lekcję wprowadzeniem uczniów w temat. Kiedy chcesz włączyć prezentację, okazuje się, że rzutnik multimedialny nie działa. Próbujesz naprawić go sposobami, jakie przychodzą Ci do głowy, ale żaden nich nie

uruchamia rzutnika. Wiesz, że bez obejrzenia prezentacji i filmu uczniowie nie będą mogli wypełnić karty pracy. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a)** Przekręcasz ekran komputera tak, aby wszyscy uczniowie go dobrze widzieli. Ewentualnie prosisz uczniów, aby podeszli/usiedli bliżej. Oglądacie wspólnie prezentację i film na ekranie komputera.
- b)** Dzwonisz do sekretariatu i prosisz o pomoc osobę zajmującą się sprzętem szkolnym. Czekać na pomoc, dajesz uczniom czas wolny.
- c)** Przedstawiasz uczniom problem. Decydujesz się, że zamiast lekcji o lesie zrobisz powtórzenie z ostatnich pięciu lekcji. W tym celu prosisz uczniów, aby w grupach przygotowali pięć, różnego rodzaju pytań z odpowiedziami. Następnie prosisz, aby wymienili się pytaniami i odpowiedzieli na pytania kolegów z innej grupy. Pozwalasz uczniom pracować z podręcznikiem i notatkami a ich zaangażowanie w lekcję oceniasz.
- d)** Z powodu awarii sprzętu rezygnujesz z realizacji tematu zaplanowaną metodą i realizujesz go przygotowaną metodą alternatywną.
- e)** Z powodu awarii sprzętu rezygnujesz z realizacji tematu, wyjaśniasz uczniom, że w tej sytuacji zrealizujecie inny temat, a do zagadnień związanych z warstwami lasu powrócicie, kiedy sprzęt zostanie naprawiony.

Jak podał ekspert zewnętrzny w rzeczywistości nauczyciel przekręcił ekran komputera i postawił na pudełku, aby wszyscy uczniowie dobrze widzieli wyświetlane treści. Niektórzy uczniowie podeszli z krzeselkiem bliżej. Ostatecznie udało się zrealizować lekcję w ten sposób a nauczyciel pokazał uczniom swoją pomysłowość.

Zdaniem ekspertów wewnętrznych rozwiązanie zastosowane w rzeczywistości możliwe jest jedynie w mało licznej klasie. Właściwe postępowanie nauczyciela w opisaney sytuacji będzie zależało od jego doświadczenia. Kompetentny nauczyciel bez większego problemu powinien zrealizować zaplanowany temat

lekcji, korzystając z innych alternatywnych metod nauczania-uczenia się lub też przeprowadzić kolejny temat, a ten o lesie przeprowadzić w zaplanowany sposób po naprawieniu sprzętu. Naturalnym jest, że nauczyciel zwraca się o pomoc do specjalisty szkolnego odpowiedzialnego za sprzęt multimedialny, jednakże w czasie czekania na naprawę/ uruchomienie rzutnika/ wymianę rzutnika organizuje uczniom pracę, a nie pozostawia im czasu wolnego.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	5
b	2
c	1
d	7
e	3

Test decyzyjny nr 2. Dostosowanie sposobu komunikacji

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. dostosowanie sposobu komunikacji do poziomu rozwojowego uczniów;
2. budowanie systemu wartości i rozwijanie postaw etycznych uczniów oraz kształtowanie ich kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych w nauczaniu – uczeniu się przyrody.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki przyrody

Test decyzyjny nr 2 można wykorzystać na zajęciach przygotowujących studentów do samodzielnego prowadzenia lekcji podczas praktyki zawodowej z przyrody w szkole podstawowej. Opisana sytuacja oddaje rzeczywistość szkolną, z jaką mogą spotkać się studenci w trakcie realizacji tematów dotyczących układu rozrodczego. Podane zachowania nauczyciela dobrze różnicują jego kompetencje osobiste i społeczne. Analiza odpowiedzi studentów będzie zatem doskonałą okazją do oceny studenckich kompetencji w zakresie umiejętności komunikacyjnych i wychowawczych. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Leszczyńska A., Zdzienicka O., Heba A., Chrzanowski M.: *Stan edukacji seksualnej w Polsce*, [w:] Wójcik A.M., Gajuś-Lankamer E., Żeber-Dzikowska I. (red.): *Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji przyrodniczej od przedszkola po studia wyższe. Refleksje. Aplikacje. Inspiracje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2022, s. 125-132.

Opis sytuacji decyzyjnej

Prowadzisz lekcję przyrody o układzie rozrodczym. Omawiasz narządy rozrodcze męskie i żeńskie. Zdajesz sobie sprawę, że jest to temat, który wywołuje u uczniów dużo uśmieszków i żarcików. Mimo tego, że tolerujesz pewien poziom poczucia humoru uczniów, to podczas lekcji konsekwentnie podkreślasz, że jest to temat, który dotyczy każdego człowieka i nie ma powodu do żartów. Jeden z uczniów, w związku z omawianym tematem, od początku lekcji jest nadaktywny i bardziej niż inni przeszkadza w jej prowadzeniu. Wydaje z siebie różne dziwne dźwięki i głośno komentuje Twoje wypowiedzi. Rozprasza to pozostałych uczniów. Koledzy i koleżanki śmieją się z jego zachowania i robi się ogólny szum i hałas. Kilka wcześniejszych upomnień nie zmieniło jego zachowania. Widzisz, że nie ma warunków do prowadzenia lekcji. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Po raz kolejny upominasz ucznia, mówiąc, że jeśli będzie się tak dalej zachowywał, to wpiszesz mu uwagę. Kontynuujesz lekcję w hałasie. Nie dotrzymujesz obietnicy, jeszcze raz upominasz, jeszcze raz straszysz uwagę i tak prowadzisz lekcję do końca.
- b) Bierzesz ucznia na stronę i mówisz mu, że nie chcesz mu robić wstydu przy całej klasie i po raz kolejny upominać. Dajesz mu warunek: albo się uspokoi i kontynuujemy lekcję w spokoju, albo jeżeli jeszcze raz przeszkodzi, to wyślesz go do pani dyrektor. Wiesz, że dotrzymasz słowa.
- c) Dajesz przeszkadzającemu uczniowi zadanie do wykonania, np. aby rozdał karty pracy lub starł tablicę, lub coś notował dla całej klasy. Liczysz na to, że uczeń zajmie się swoim zadaniem i nie będzie komentować.
- d) Przerывasz lekcję, uspokajasz klasę i prosisz, aby przeszkadzający uczeń wstał i wyjaśnił wszystkim swoje zachowanie. Prosisz go również o wyjaśnienie, co takiego go śmieszy w analizowanych treściach.
- e) Prosisz uczniów np. o analizę rysunku wyświetlonego na ekranie lub zamieszczonego w podręczniku. W tym czasie rozmawiasz z uczniem i prosisz, aby zmienił swoje zachowanie. Wyjaśniasz mu, że jego zachowanie przeszkadza nie tylko Tobie, ale przede wszystkim innym uczniom. Po lekcji rozmawiasz z pedagogiem szkolnym i wychowawcą, aby zdiagnozowali problem i pomogli uczniowi.

W rzeczywistości nauczyciel przydzielił uczniowi zadanie do wykonania, aby rozdał uczniom karty pracy i pomógł obsługiwać rzutnik podczas prezentacji. Uczeń zajął się tym zadaniem i zapomniał o komentowaniu. Na koniec lekcji nauczyciel porozmawiał z uczniem na osobności o jego komentarzach i zachowaniu. Jeśli zachowanie będzie się powtarzało, nauczyciel powinien skonsultować ucznia z pedagogiem lub psychologiem szkolnym. Odpowiedź „a” obrazuje niedostosowanie sposobu komunikacji nauczyciela z przeszkadzającym uczniem, czego konsekwencją jest mała efektywność nauczania (nauczanie w hałasie) oraz

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki przyrody

Test decyzyjny nr 3 może być wykorzystany przy realizacji zagadnień związanych z kontrolą i oceną oraz pracą domową uczniów. Podczas zajęć ze studentami analizowana sytuacja pozwoli omówić rodzaje prac domowych i ich funkcje w kształtowaniu u uczniów aktywności i samodzielności poznawczej. Jednocześnie zwróci uwagę na konieczność dostosowania prac domowych do możliwości uczniów oraz ich zainteresowań i zdolności, np. plastycznych, literackich, kreatywnych, badawczych. Kolejnym ważnym zagadnieniem, które sytuacja ukazuje jest problem oceniania prac domowych, które powinny być zgodne z przyjętym w szkole wewnątrzszkolnym i przedmiotowym systemem oceniania. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Pyłka-Gutowska E.: *Prace domowe z biologii w szkole podstawowej formą aktywizacji ucznia w procesie dydaktycznym*, [w:] Walosik A., Żeber-Dzikowska I. (red.): *Edukacja przyrodnicza w kręgu teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2020, s. 207-223.

Opis sytuacji decyzyjnej

Po realizacji cyklu tematów na lekcji przyrody w klasie IV szkoły podstawowej dotyczących środowiska przyrodniczego najbliższej okolicy zadajesz uczniom zadanie domowe: „Jak zmieni się środowisko przyrodnicze okolicy, w której mieszkam za 10 lat?”. Wyjaśniasz, że forma wykonania zadania jest dowolna (praca plastyczna, utwór literacki, wypracowanie, opracowanie naukowe itp.), że zależy Ci, aby uczniowie przedstawili pozytywną wizję zmian w środowisku i aby wskazali to, co ludzie tu mieszkający muszą zrobić, aby ta wizja mogła być optymistyczna. Na wykonanie zadania dzieci mają dwa tygodnie czasu. Tydzień przed upływem terminu przypominasz o konieczności wykonania zadania. Uczniowie wykazali się dużą kreatywnością i różnorodnością podejścia do tematu, za co bardzo ich chwalisz. Były prace plastyczne, rymowanki, wypracowania, a także opracowania naukowe. Jeden z uczniów zaprezentował kilkustronicowe opracowanie, które

od razu wzbudziło Twoje podejrzenie, że nie było wykonane samodzielnie. Jak zachowasz się w takiej sytuacji?

Warianty rozwiązań:

- a) Nie chcesz wchodzić w konflikt z rodzicami ucznia, uznajesz pracę za samodzielną i wystawiasz mu ocenę celującą.
- b) Po dokładnym przeczytaniu pracy uznajesz, że praca jest niesamodzielną, e-mailem prosisz rodziców o spotkanie, wyjaśniasz im zaistniałą sytuację i prosisz, aby nie wykonywali zadań za swoje dziecko. Dając szansę uczniowi, zlecasz mu wykonanie samodzielnej pracy, którą oceniasz.
- c) Po dokładnym przeczytaniu pracy uznajesz, że praca jest niesamodzielną i wystawiasz uczniowi ocenę niedostateczną.
- d) Po dokładnym przeczytaniu pracy uznajesz, że praca jest niesamodzielną, prosisz ucznia o pozostanie z Tobą na przerwie. Kiedy nie potrafi wyjaśnić znaczenia trudnych pojęć zawartych w pracy oraz przyznaje, że pracę wykonał rodzic, dajesz mu możliwość przygotowania samodzielnej pracy na ten temat.
- e) Uznajesz, że nie ma nic złego w rodzicielskiej pomocy. Prosisz jednak ucznia, żeby wskazał, które czynności wykonał sam, a w czym pomagali mu rodzice.

W opisanej sytuacji nauczyciel zorientował się, że praca ucznia jest niesamodzielną, ponieważ znajdowały się w niej ściśle naukowe pojęcia, którymi nie może posługiwać się uczeń klasy IV szkoły podstawowej. Dodatkowo praca miała formę artykułu naukowego, co także wzbudzało podejrzenie. Po rozmowie z uczniem okazało się, że nie potrafi wyjaśnić tych pojęć, a do tego od razu przyznaje, że chciał zrobić rysunek, ale mama mu nie pozwoliła i napisała tę pracę. W tej sytuacji poprosił, aby dziecko wykonało kolejną, samodzielną pracę i tę pracę dopiero oceni. Nauczyciel umówił się z rodzicami na spotkanie, wyjaśnił, że poprzez takie zadania uczniowie kształtują różnorodne kompetencje i nie ocena jest tu najważniejsza. Rodzice uparcie twierdzili, że praca była samodzielną i żądali, aby nauczyciel udowodnił im, że to nie ich dziecko ją napisało. Uczeń przygotował piękną pracę, za

którą otrzymał ocenę celującą, natomiast rodzice złożyli skargę u dyrektora szkoły. Po wyjaśnieniu całej sytuacji, dyrekcja przyznała rację nauczycielowi.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	6
c	2
d	7
e	4

Test decyzyjny nr 4. Łąka kwietna – współpraca z rodzicami/opiekunami

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. kreowanie sytuacji dydaktycznych służących aktywności i rozwojowi zainteresowań przyrodniczych uczniów oraz popularyzacji wiedzy;
2. podejmowanie skutecznej współpracy w procesie dydaktycznym z rodzicami lub opiekunami uczniów, pracownikami szkoły i środowiskiem pozaszkolnym;
3. popularyzowanie wiedzy przyrodniczej wśród uczniów i w środowisku szkolnym oraz pozaszkolnym.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki przyrody

Test decyzyjny nr 4 można wykorzystać jako studium przypadku prezentowane na wykładzie dotyczącym rozwoju zainteresowań uczniów i współpracy nauczyciela przyrody z rodzicami/opiekunami uczniów i środowiskiem lokalnym.

oraz przedstawiciele Rady Osiedla, nauczycieli i uczniów szkoły, w której funkcjonuje łąka kwietna. Planujecie spotkania z tymi osobami dla rodziców i uczniów oraz na końcu organizujecie referendum (uczestniczą w nim uczniowie i rodzice), które ma rozstrzygnąć, czy taka łąka powstanie na terenie szkoły.

- d)** Przekonujesz dyrekcję szkoły, że łąka zaplanowana jest w oddali od wejścia do szkoły, a większość rodziców z entuzjazmem przyjęła pomysł i obiecała pomoc w realizacji, a uczniów, których rodzice zgłosili protest, nie będziesz angażować w realizację projektu.
- e)** Obawiając się problemów z niektórymi rodzicami i konfliktu z dyrekcją szkoły, przedstawiasz uczniom wirtualnie – teoretycznie z wykorzystaniem filmu poglądowego, jak wygląda funkcjonowanie takiej łąki kwietnej wraz z domkiem dla owadów w rzeczywistości przyrodniczej.

Ekspert zewnętrzny wyjaśnił, że w opisywanej sytuacji nauczyciel był zaniepokojony reakcją rodziców trzech uczniów, ponieważ obserwował entuzjazm uczniów, którzy sami zgłosili pomysł utworzenia takiego miejsca przy szkole. Przygotował z uczniami plan kampanii informacyjno-edukacyjnej dla uczniów i rodziców szkoły, w którą zaangażowani byli rodzice uczniów (biolog-entomolog i lekarz), przedstawiciele Rady Osiedla oraz nauczyciele i uczniowie szkoły, w której funkcjonuje łąka kwietna. Po przeprowadzeniu spotkań z tymi osobami dla rodziców i uczniów, przeprowadzono referendum (dla uczniów i rodziców), w którym zdecydowano (po ostatecznej akceptacji dyrekcji szkoły), że taka łąka powstanie na terenie szkoły. Rodzice zgłaszający protest także przekonali się do pomysłu.

Zdaniem ekspertów wewnętrznych przyjęte w szkole rozwiązanie jest najkorzystniejsze dla kształtowania kompetencji podejmowania skutecznej współpracy z rodzicami i otoczeniem społecznym szkoły. Najniżej należy ocenić rozwiązania „a” i „e”, w których nauczyciel całkowicie rezygnuje ze współpracy z rodzicami oraz ze środowiskiem pozaszkolnym.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7, gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	1
b	3
c	7
d	5
e	2

Test decyzyjny nr 5. Wycieczka do lasu – budowanie systemu wartości

Zaproponowana sytuacja decyzyjna nawiązuje do następujących efektów kształcenia wynikających ze standardu kształcenia nauczycieli:

1. popularyzowanie wiedzy przyrodniczej wśród uczniów i w środowisku szkolnym oraz pozaszkolnym;
2. budowanie systemu wartości i rozwijanie postaw etycznych uczniów oraz kształtowanie ich kompetencji komunikacyjnych i nawyków kulturalnych w nauczaniu – uczeniu się przyrody.

Możliwości wykorzystania na zajęciach z dydaktyki przyrody

Test decyzyjny nr 5 można wykorzystać na zajęciach dotyczących środków dydaktycznych i zasad prowadzenia hodowli szkolnych oraz na ćwiczeniach poświęconych lekcjom przyrody w terenie. Analiza odpowiedzi studentów może być wprowadzeniem do dyskusji nad rolą nauczyciela przyrody w budowaniu systemu wartości i kształtowaniu postaw etycznych wobec zwierząt. Źródłem pogłębienia wiedzy z zakresu omawianej sytuacji może być następująca publikacja: Wójcik A.M.: *Środki dydaktyczne w pracowni przyrodniczej i biologicznej – spojrzenie z perspektywy*

nauczycieli i studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela, [w:] Pilichowski S., Żeber-Dzikowska I. (red.): *Edukacja przyrodnicza – klasyka czy nowoczesność?*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2018, s.91-104.

Opis sytuacji decyzyjnej

Dzieci podczas wycieczki do lasu poznają różne organizmy np. owady (mrówkę rudnicę, chrabąszcza majowego), motyla (mieniąca tęczowca), żuka leśnego; ptaki (kosa, rudzika, sójkę, dzięcioła dużego), ssaki (wiewiórkę). Podczas wędrowki napotyka ślimaka winniczka, którym zaczynają się bawić, traktują go jako atrakcję. Nauczyciel zabiera ślimaka od dzieci, zwraca im uwagę na to, iż zwierzęta to nie zabawki. Dzieci pytają się nauczyciela, czy mogą go zabrać do szkoły? Obiecują, że będą się ślimakiem opiekować. Nauczyciel zadaje im pytanie, w jaki sposób będą się opiekować, na czym będzie polegała ta opieka? Dzieci wymyślają różne rozwiązania. Nauczyciel zastanawia się jaką podjąć decyzję.

Warianty rozwiązań:

- a) Nauczyciel pozostawia okaz w jego naturalnym środowisku życia, nie wyjaśniając, dlaczego tak postąpił.
- b) Nauczyciel pozostawia okaz w jego naturalnym środowisku życia, uzasadniając, że są to najlepsze warunki życia / środowiskowe dla niego. Podkreśla, aby zawsze pamiętać o szacunku do zwierząt.
- c) Nauczyciel zabiera ślimaka do klasy i prosi uczniów, aby jako prace domową na następną lekcję przygotowały informację na temat tego, jak hodować ślimaki. Na lekcji przyrody zakładają krótkoterminową hodowlę. Po zakończeniu obserwacji dzieci odnoszą ślimaka do miejsca skąd go zabrały.
- d) Nauczyciel zabiera ślimaka z jego naturalnego środowiska, ale po powrocie do domu wypuszcza go na trawę. Na następnej lekcji mówi uczniom, że ślimak mu uciekł i niestety nie będą mogli go hodować w klasie.
- e) Nauczyciel zabiera ślimaka do klasy i sam zakłada krótkoterminową hodowlę. Po zakończeniu obserwacji pozostawia ślimaka na trawniku pod szkołą.

Według ekspertów nauczyciel powinien wyjaśnić uczniom, dlaczego **ślimaka** należy pozostawić w warunkach naturalnych. Uzasadnieniem zabrania go do szkoły byłaby jedynie konieczność udzielania mu pomocy lub założenia krótkoterminowej hodowli szkolnej. Przy tej okazji nauczyciel powinien uczulić dzieci, aby pomagać rannym zwierzętom w lesie przez wezwanie odpowiednich służb. Wyjaśnia, że każdemu zwierzęciu należy się szacunek, nie tylko tym leśnym, ale także domowym i porzuconym przez ludzi. Zdecydowanie nagannym postępowaniem jest okłamanie dzieci opisane w odpowiedzi „d”.

Proponowana ocena wariantów zachowań na skali 1-7 gdzie 1 – bardzo słaba decyzja, 7 – bardzo dobra decyzja

Wariant zachowań	Ocena odpowiedzi
a	2
b	7
c	6
d	1
e	3

Literatura uzupełniająca:

1. Gajuś-Lankamer E.: *Dydaktyka biologii w obliczu współczesnych wyzwań dla edukacji*, podręcznik akademicki, część 1., Wydawnictwo UMCS, Lublin 2023.
2. Krawczyk J. i in.: *Lekcje w terenie i naturalne środki dydaktyczne- nowoczesne nauczanie czy powrót do tradycji?*, [w:] Pilichowski S., Żeber-Dzikowska I. (red.): *Edukacja przyrodnicza – klasyka czy nowoczesność?*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2018, s. 203-226.
3. Leszczyńska A., Zdzienicka O. Heba A., Chrzanowski M.: *Stan edukacji seksualnej w Polsce*, [w:] Wójcik A.M., Gajuś-Lankamer E., Żeber-Dzikowska I.(red.): *Kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji przyrodniczej od przedszkola po studia wyższe. Refleksje. Aplikacje. Inspiracje*. wydawnictwo UMCS, Lublin 2022, s. 125-132.

4. Pyłka-Gutowska E.: *Prace domowe z biologii w szkole podstawowej formą aktywizacji ucznia w procesie dydaktycznym*, [w:] Walosik A., Żeber-Dzikowska I. (red.): *Edukacja przyrodnicza w kręgu teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2020, s. 207-223.
5. Wójcik A.M.: *Środki dydaktyczne w pracowni przyrodniczej i biologicznej – spojrzenie z perspektywy nauczycieli i studentów przygotowujących się do zawodu nauczyciela*, [w:] Pilichowski S., Żeber-Dzikowska I. (red.): *Edukacja przyrodnicza – klasyka czy nowoczesność?*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2018, s. 91-104.

PODSUMOWANIE

Zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w nauczaniu akademickim jest innowacyjną metodą pozwalającą na przybliżenie studentom sytuacji, które mogą spotkać ich w dalszej karierze zawodowej. Praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w realistycznych scenariuszach jest pomocne w określaniu mocnych stron studentów jak również obszarów wymagających dalszego rozwoju. Nauczyciel prowadzący, na podstawie wyników osiągniętych przez grupę studentów może zaoferować studentom dodatkowe materiały dydaktyczne w obszarach wymagających doskonalenia. W niniejszym podręczniku przyjęto siedmiostopniową skalę oceny wariantów zachowań, gdzie 1 – oznacza bardzo słabą decyzję, zaś 7 – bardzo dobrą decyzję. Ważnym aspektem przy interpretacji wyników osiągniętych zarówno na poziomie konkretnego studenta, jak i całej grupy jest relacja udzielonej odpowiedzi do tej wynikającej z klucza. Oczywistym jest, że najbardziej pożądane są odpowiedzi pokrywające się z opracowanym kluczem. Jednakże należy zwrócić również uwagę na odległość udzielonej przez studenta odpowiedzi od tej wynikającej z klucza. W niektórych przypadkach prezentowane opisy sytuacji decyzyjnych zawierają więcej niż pięć możliwych wariantów zachowań. Przed zastosowaniem w trakcie zajęć, przy stosowaniu większej liczby sytuacji, zaleca się, żeby wszystkie miały tę samą liczbę odpowiedzi. Można również przyporządkować wybrane sytuacje do oddzielnych zajęć i stosować wybrane opisy sytuacji, wraz z wariantami zachowań, pojedynczo.

Przygotowane w ramach projektu testy mogą być stosowane zarówno w formie stacjonarnej, jak i online z wykorzystaniem np. platformy Moodle. P. Prokopowicz, G. Żmuda oraz M. Król rekomendują zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych w formie online pod nadzorem osoby przeprowadzającej test lub na określonych i możliwych do sprawdzenia warunkach, które uniemożliwiają korzystanie

z zewnętrznych źródeł dostarczających podpowiedzi.⁷ W warunkach nauczania akademickiego, wobec dużej popularności smartfonów wśród studentów, można do tego wykorzystać platformę Moodle podczas zajęć stacjonarnych, do której studenci mogą zalogować się również za pomocą urządzeń mobilnych. Kolejnym narzędziem umożliwiającym zastosowanie sytuacyjnych testów decyzyjnych online jest wykorzystanie formularzy Microsoft Forms lub Google Forms. Narzędzia te, podobnie jak platforma Moodle, umożliwiają dostęp do danych natychmiast po udzieleniu odpowiedzi przez studentów, dzięki czemu mogą one być wykorzystane podczas dyskusji nad wadami i zaletami poszczególnych wariantów decyzyjnych. Nauczyciel ma możliwość połączenia nauczanych treści z sytuacjami, jakie występują w codziennej rzeczywistości na stanowiskach pracy powiązanych z nauczaniem przedmiotem. Ponadto sytuacyjne testy decyzyjne mogą stanowić materiał do opracowania gier decyzyjnych, które mogą jeszcze bardziej uatrakcyjnić formę prowadzenia zajęć.

Wdrożenie sytuacyjnych testów decyzyjnych do praktyki nauczania akademickiego w wybranych przedmiotach na UMCS może zapoczątkować rozwój tej metody i zastosowanie jej w ramach nauczania innych przedmiotów. Doskonaleniu w przyszłości może podlegać zwłaszcza forma prezentowania sytuacji decyzyjnych. Może ona być wzbogacona o nagrania audio oraz wideo jak również o rzeczywistość wirtualną lub rozszerzoną. Zdaniem A. Dejnaki główny potencjał edukacji opartej na rozszerzonej rzeczywistości tkwi w nakładaniu informacji generowanych komputerowo na realne obiekty oraz pracy na ich wirtualnych odpowiednikach w rzeczywistym otoczeniu. Umożliwia to edukację nieomal „namacalną”, która oddziałuje na wszystkie zmysły uczestniczące w procesie uczenia się.⁸

⁷ Prokopowicz P., Żmuda G., Król M.: *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników: teoria i zastosowanie*, Wolters Kluwer 2014, s. 130.

⁸ Dejnaka A.: *Rzeczywistość rozszerzona i jej zastosowanie w edukacji*, e-mentor 2012, 44(2), s. 30.

Projekt, w ramach którego powstał niniejszy podręcznik, był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś III. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, Działanie 3.4 Zarządzanie w instytucjach szkolnictwa wyższego.

