1.Definicja organizacji

Uporządkowany system społeczno-techniczny.

2. 2 podsystemy

Podsystem **społeczny** – ludzie i cele

Podsystem **techniczny** – struktura i technologia

3.Elementy organizacji według Leavitta

Ludzie, cele ,struktura, technologia

4.Definicja systemu

Zbiór składników połączonych ze sobą tak, że każdy jest powiązany z innym pośrednio lub bezpośrednio. Zmiana jednego elementu powoduje zmianę w innych elementach.

5.Czy zarządzamy systemami?

Nie, zarządzamy organizacją.

6.Czy każda organizacja jest systemem?

Tak, każda organizacja jest systemem.

7.Czy każdy system jest organizacją?

Nie, nie każdy system jest organizacją.

8.Osoba zarządzająca

Menedżer

9.Funkcje zarządzania

Planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrola

10. Istota planowania

Wytyczanie celów i sposobów ich realizacji

11. Istota organizowania

kształtowanie struktury działania i dokonywanie zmian w strukturze.

12. Na czym polega przewodzenie?

Wpływanie przełożonego na podwładnych tak, żeby robili coś dlatego, że chcą, a nie muszą

13. Na czym polega kontrola?

Kontrola to pomiar efektywności./Systematyczne działanie na rzecz realizowania etapów..

14. Etapy kontroli:

1) ustalania norm efektywności

2) pomiar efektywności

3) porównywaniu norm z efektywnością

4) ewentualnego korygowania albo norm albo efektywności

15. Inteligencja przywódcza

Umiejętności w 3 podstawowych obszarach: wykonywania zadań, ludzi, oceny samej siebie.

16. Jak zmieniają się umiejętności techniczne, zarządcze =administracyjne (społeczne i koncepcyjne )w zależności od usytuowania stanowiska w hierarchii organizacyjnej?

Wraz ze wzrostem pozycji w hierarchii (niższy dozór-średnie kierownictwo-naczelne kierownictwo)

koncepcyjne rosną, techniczne maleją, społeczne bez zmian

Techniczne maleją, administracyjne rosną.

17. Jakimi umiejętnościami powinien się charakteryzować (techniczne i koncepcyjne) kierownik małej organizacji?

Kierownik niewielkiej organizacji powinien mieć wszystkie umiejętności, zarówno techniczne jak i administracyjne.

18. Wymień przyczyny planowania

Menedżerowie planują w celu:

1. wytyczenia kierunków działania

2. Ograniczenia wpływów zmian

3. Minimalizowanie marnotrawstwa i dublowania czynności

4. Ustanowienia standardów ułatwiających kontrolę

19. Głowna przyczyna planowania?

zmiany w otoczeniu

20. na jakie pytania odpowiada strategia?

w jakiej domenie będziemy działać?

Jak wygrać rywalizację w domenie?

21. etapy planowania strategicznego

1) analiza otoczenia

2) analiza organizacji

3) określenie opcji strategicznych

4) wybór strategiczny

5) opracowanie programów strategicznych

22. jaki etap planowania strategicznego ma zasadnicze w planowaniu strategicznym?

- analiza otoczenia

23. wymień elementy macierzy Ansoffa

rozszerzenie rynku, penetracja rynku, dywersyfikacja, rozszerzanie produktów

24. na czym polega strategia dywersyfikacji?

**Nowy** produkt sprzedawany na **nowym** rynku.

**(Dywersyfikacja** – oznacza zróżnicowanie programu produkcji. Nie o to chodzi, ale warto wiedzieć)

25. na czym polega strategia penetracji?

Na tym, że stary produkt jest sprzedawany na starym rynku pod warunkiem, że istnieje nie zaspokojony popyt na ten produkt.

26. kryteria wyboru strategicznego:

Kryterium ekonomiczne

Osiągalność opcji

Kryterium etyczne

28. jak dzieli się plany operacyjne?

jednorazowe i trwale obowiązujące

29. rodzaje planów jednorazowych

preliminarze budżetowe, programy, projekty

30. wymien elementy planow trwale obowiazujacych

Zasady postępowania, reguły działania, instrukcje działania na stanowiskach pracy

31. wymien struktury organizacyjne opierające się na zasadzie jedności rozkazodawstwa

funkcjonalna i dywizjonalna

32. wymien struktury organizacyjne opierające się na zalozeniu ze każdy podwładny moze mieć 2 lub wiecej przełożonych

macierzowa i organiczna

33. 2 wady i 2 zalety każdego typu struktury:

**Funkcjonalna**: W: Nadmierna centralizacja, nadmierna formalizacja, Z: brak konfliktów kompetencyjnych ,latwo można przypsiac odpowiedzialność

**Dywizjonalna**: W: wyższe koszty funkcjonowania organizacji, kanibalizm organizacyjny; Z: brak konfliktów kompetencyjnych, decyzje szybsze  
**Macierzowa**: W: poczucie stałej tymczasowości, konflikty komp. Z: duża elastyczność, duża   
motywacja do pracy   
**Organiczna**: W: chaos, zbyt duża improwizacja w działaniach uczestników, konflikty kompetencyjne Z: elastyczność, obiektywna ocena pracowników

34. dynamiczne otoczenie

– organiczna

35. stabilne

– funkcjonalna/mechanistyczna

36. jaka struktura sprawdza się w organizacjach niewielkich rozmiarów?

organiczna

37. Sredniej wielkości

– funkcjonalna

38. Duzych i b duzych

– macierzowa i dywizjonalna

39. Wymien fazy cyklu zycia organizacji wedlug Greinera

1 – faza wzrostu przez kreatywność ( struktura organiczna)

2 – faza wzrostu przez formalizację (struktura funkcjonalna)

3 – faza wzrostu przez delegowanie upraw dzień ( dywizjonalna )

4 – faza wzrostu przez koordynacją (dywizjonalne)

5 – faza wzrostu przez współdziałanie ( macierzowa)

40. wymien kryzysy wg Greinera przywództwa

A – kryzys przywództwa

B – kryzys autonomii

C – kryzys decentralizacji

D – kryzys biurokratyczny

41. jaka struktura sprawdza się w 2 fazie cyklu Greinera

funkcjonalna

42. jaka struktura sprawdza się w fazie wzrostu przez dzialanie

macierzowa

43. jaka struktura sprawdza się w warunkach produkcji jednostkowej i małoseryjnej

organiczna

44. jaka struktura sprawdza się w warunkach wielkoseryjnej i masowej

mechanistyczna

45. jaka struktura spr się w warunkach ciągłego procesu produkcyjnego?

organiczna

46. jaka struktura sprawdza się w przed wytwarzającym jeden produkt lub jedna grupe produktow?

–funkcjonalna

Wiele

-dywizjonalna lub macierzowa

47. wymień potrzeby wg Maslowa

– samorealizacji, szacunku, bezpieczenstwa, fizjologiczna, społeczne

48. jaka jest trudna wrecz niemozliwa do realizacji?

samorealizacji

49. potrzeby wg alderfera

Wyróżnił trzy następujące potrzeby:

**1. Egzystencjalne** (fizjologiczne, bezpieczeństwa).

**2. Potrzeby kontaktów społecznych** (społeczne, uznania i prestiżu=szacunku).

**3. Potrzeby samorealizacji** (wzrostu).

50. 2 roznice miedzy teoria Maslowa i alderfera

**Różnice** między teoria Maslowa a Alderfera polegają na tym, że:

**1.** Zdaniem Alderfera ludzie dążą do zaspokojenia kilku potrzeb jednocześnie

**2.** Wg Alderfera niezaspokojenie jakiejś potrzeby wywołuje frustrację i stres, ludzie dążą

wówczas do zaspokojenie w wyższym stopniu potrzeb uznanych uprzednio za już

zaspokojone.

51. od czego zalezy zadowolenie pracy wg Herzberga?

Wyróżnił 2 grupy czynników:

**1. Czynniki higieny**

(Są nimi **warunki pracy, relacje między ludźmi, wysokość wynagrodzenia**,

**standardy pracy, jakość nadzoru** itp. Reguła – zły kontekst pracy zwiększa niezadowolenie.)

**2. Czynniki motywujące**

(Poczucie osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, awansu, osobistego rozwoju. Reguła – dobra treść pracy zwiększa zadowolenie.)

52. co powoduje oddziaływanie czynikow higieny wyłącznie?

Oddziaływania wyłącznie czynników higieny nie wywołuje zadowolenia z pracy, które jest skutkiem

oddziaływania, zarówno czynników higieny jak i motywacji. Oddziaływanie czynników

higienicznych powoduje obniżenie niezadowolenia z pracy(?)

53. jakie czynniki SA czynnikami higieny?

Nizszego rzedu

54. czynniki motywacjne ?

wyższego rzedu

55. 3 zalozenia teorii oczekiwan

**1.** Oczekiwanej proporcji osiągnięć do wysiłku (A), tj. indywidualnie postrzeganego

prawdopodobieństwa, że określony wysiłek zaowocuje określonymi osiągnięciami.

**2.** Oczekiwanej proporcji wyniku do osiągnięć (B), czyli indywidualnie postrzeganego

prawdopodobieństwa, że określone osiągnięcia prowadzą do określonych wyników.

**3.** Wartościowości rozumianej jako atrakcyjność wyniku dla jednostki, przy czym brana jest pod

uwagę sumaryczna wartościowość (C).

56. schemat teorii oczekiwan rysunek



57. jak rozumiane jest 3 zalozenie?

Atrakcyjność wyniku dla jednostki

58. czym jest motywacja w swietle teorii oczekiwan?

Iloczynem oczekiwanych proporcji osiągnięć do wysiłku, wyniku do osiągnięć oraz atrakcyjności wyniku dla jednostki. (A\*B\*C)

59. formula teorii sprawiedliwości

wynik/wysilek(mój)=wynik/wysilek (innych)

60. czy odczuwana niesprawiedliwość może być motywacja?

Tak

61. wymien konsekwencje odczuwanej niesprawiedliwości?

Odczuwana niesprawiedliwość motywuje do działania, w takiej sytuacji uczestnik organizacji może między innymi:

1. Dążyć do zwiększenia nagrody.

2. Ograniczyć swój wysiłek.

3. Zmienić punkt odniesienia.

4. Może zmienić sytuację np. rezygnacja z pracy.

62. wymien style zarzadzania wyróżnione przez Blake’a i Mounton

Przywództwo skoncentrowane na ludziach, Przywództwo leseferyczne, Styl preferowany=przywództwo zespołowe albo uczestniczące, przywództwo automatyczne

63. jaki jest najbardziej efektywny styl zarządzania wg Blake’a i Mounton

Styl preferowany, czyli Przywództwo zespołowe albo uczestniczące ( duża koncentracja na zadaniach i duża koncentracja na ludziach).

64. jaka dewiza charakteryzuje styl najbardziej efektywny wg blake’a i mounotn.

Styl preferowany charakteryzuje dewiza, że przełożony powinien być twardy w stosunku do zadań i miękki w stosunki do ludzi.

65. jakie 2 style zarządzania wyróżnił Stefan Kwiatkowski?

s. zadaniowy i instruktażowy

66. jaki czynnik decyduje o wyborze stylu wg Kwiatkowskiego?

Głównie zewnętrzny styl zarządzania (tj. stosowany przez przełożonego określonego kierownika).

67. jaki styl stosuje .. jeżeli zew styl …

Jeżeli zewnętrzny styl to styl instruktażowy to istnieje duże prawdopodobieństwo tego, że na wszystkich niższych szczeblach będzie stosowany taki sam sposób oddziaływania na podwładnych. Natomiast kiedy **zewnętrzny styl to zadaniowy** wybór sposobu oddziaływania **uzależniony jest od kształtowania się czynników interweniujących.**

68. wymien 3 czynniki decydujące o stylu zarzadzania wg Vrooma i Jagoo

1. kto posiada wiedzę

2. akceptacja

3. presja czasu

69. jakie 3 zmienne kształtują sytuacje w modelu Fiedlera

**2)** Sytuację przełożonego i podwładnych charakteryzują trzy zmienne o różnym znaczeniu:

a) Stosunki na linii przełożony – podwładni (waga 4), (dobre, złe).

b) Struktura realizowanych zadań przez zespół (waga 2), (łatwe, trudne).

c) Siła stanowiska mierzona zakresem formalnych uprawnień decyzyjnych (waga 1).

79. który czynnik jest najb wazacy/najmniej [powyżej]

80. jaki styl zarzadzania sprawdza się w x sytuacji?

Tu chodzi o ta tabele.. sytuacja 1,2,3,8-styl zadaniowy, sytuacja 4,5,6,7-styl instruktażowy

81. jak hersey i blanchard definiuja

Nie wiem co definiuja, ale pewnie cos z tego, może dojrzałość.. Zdaniem Herseya i Blanchard w miarę zwiększania się dojrzałości podwładnych (pragnienie osiągnięć, chęc brania na siebie odpowiedzialności) styl przywództwa powinien ewoluować w kierunku małego nacisku zarówno na zadania jak i na ludzi.

82. jaki styl zarzadzania jest docelowy wg herseya i Blancharda?

styl przywództwa powinien ewoluować w kierunku małego nacisku zarówno na zadania jak i na ludzi.

83. jaki styl jest punktem wyjscia wg herseya i Blancharda

Duży nacisk na zadania i mały na ludzi.

84. jaki styl zarzadzania sprawdza się w organizacji o strukturze funkcjonalnej/dlaczego ?

Instruktażowy -nadmierna centralizacja

85. dokonywanie zmian etapy fazy planowej wg kurta Lewina

3 fazy zmiany planowej wg Kurta Lewina:

1. Romrożenia

2. Zmieniania

3. Ponowne zamrożenie

86. metody pozyskiwania ludzi do akceptacji zmian

Carl Devis wyróżnił 3 następujące **metody pozyskiwania ludzi do akceptacji zmian**:

1) perswazja

2) konsultacja

3) negocjacja

87. 2 metody wprowadzania zmiany do praktyki

Uderzeniowa

Odcinkowa

88. wymień etapy kontroli

1) ustalania norm efektywności

2) pomiar efektywności

3) porównywaniu norm z efektywnością

4) ewentualnego korygowania albo norm albo efektywności

89. 2 formy kontroli

Biurokratyczna

Angażująca pracowników

90. czynniki kształtujące formy kontroli

1.styl zarządzania

2. kultura organizacyjne

3. dokładność i wiarygodność mierników pracy

4. chęć podwładnych współuczestnictwa w zarządzaniu

91. 3 typy kontroli ze względu na jej usytuowanie w czasie

Bieżąca, wstępna i końcowa

92. jaka kontrola sprawdza się w war partycypacyjnej kultury Niepart dzial niewiarygodnych miernikow , braku checi.. posrednia/mieszana

93. na czym polega dźwignia finansowa

Zdolność generowania przychodów przekraczających koszty zadłużenia

94. rentowność

Zdolność generowania przychodów przekraczających koszty prowadzonej działalnośći

95. płynność finansowa

Zdolność do generowania gotówki aby można było płacić rachunki

96. Zarządzanie aktywami

Zdolność sprawnego wykorzystywania zasobów i prowadzenia operacji przy najniższych kosztach

97. kontrola Just In time?

Dokładnie na czas

98. „metoda ekonomicznej wielkości zamówienia”

Zamawianie za każdym razem stalej liczby prod., gdy liczba zapasów spada poniżej jakiegoś poziomu

99. kiedy dzialanie jest skuteczne?

**Działanie** jest skuteczne wtedy kiedy prowadzi do skutku zamierzonego jako cel.

wykorzystywany w 100%

100. kiedy jest ekonomiczne?

W/K >1

101. korzystne

W-K>0

102. sprawne

Działanie jest sprawniejsze wtedy, im bardziej jest skuteczne, ekonomiczne i korzystne.

103. co to jest decyzja ?

Świadomy wybór jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów działania

104. modele decyzyjne?

Racjonalny, kosza na smieci, ograniczonej racjonalności

105. fazy procesu podejmowania decyzji w modelu racjonalnym

-Faza formułowania problemu   
-Rozwiązywania problemu

106. etapy fazy formulowania problemu

-Zbieranie informacji   
-Określenie przyczyn problemu   
-Określenie hierarchii ważności przyczyn

107. etapy fazy 2

1) określenie wariantów rozwiązania problemu (np. burza mózgów)

2) eliminacja rozwiązań nieosiągalnych i niedopuszczalnych

3) opracowanie macierzy skuteczności rozwiązań

108. wymien zalozenia na których opiera się model ograniczonej racjonalności

1. decydent dysponuje niepełną informacją

2. jest ograniczony w swojej racjonalności

3. zadawala się pierwszym satysfakcjonującym go rozwiązaniem problemu

109. na czym polega syndrom grupowego myslenia?

syndrom grupowego myślenia polega na tym, że dążenie grupy do consensusu i spójności przeważa nad dążeniem do znalezienia racjonalnego rozwiązania problemu

110. dysonans poznawczy Festingera

dysonans poznawczy Festingera polega na tym, że jeżeli występuje sprzeczność między dwoma przekonaniami ludzie dążą do eliminacji tej sprzeczności np. lubię szybko jeździć, ale wiem ze to powoduje wypadki. Dysonans ten oznacza w odniesieniu do podejmowania decyzji, że ludzie o niskiej samoocenie obniżają wartość dokonanego wyboru, natomiast o wysokiej podwyższają. Wniosek: ludzie o niskiej samoocenie nie są dobrymi decydentami.

111. iluzja gracza i inne?

iluzje decyzyjne - niepewność jest zastępowana iluzoryczną pewnością

Wyróżnia się 4 iluzje decyzyjne:

1) Iluzja ekstrapolacji – przewiduje się przyszłość na podstawie zdarzeń z przeszłości

2) iluzja optymizmu albo gracza - iluzja, ze po serii niepowodzeń musi w koncu przyjść wygrana

3) iluzja Kolumba - dobierania i selekcjonowania informacji

4) iluzja kontroli- zaklada sie mozliwosc kontrolowania zdarzen losowych

112. co jest dewizą zarządzania przez cele?

Ważniejsze to co się **Zrobi** niż to co się robi

113. etapy procedury ZPC:

**Procedura ZPC:**

1. Określenie OWK (obszarów wyników kluczowych) – newralgicznych centrów przedsiębiorstwa
2. Opracowanie propozycji celu przez podwładnego
3. Negocjacje przełożonego z podwładnym
4. Zatwierdzenie celu przez przełożonych wyższego szczebla w hierarchii
5. Opracowanie planu działania (sposobu realizacji celu) przez podwładnego
6. Opracowanie karty zadań kierownika (podwładnego)
7. Opracowanie indywidualnego planu usprawnień (IPU)
8. Opracowanie zakładowego planu usprawnień (suma ipu)
9. Przeglądy okresowe
10. Kontrola osiągniętych wyników
11. Wznowienie ZPC (na następny okres).

-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pytania, które nie są typu wymień (trudniejsze?)

114. czym jest struktura organizacyjna?

Zespół reguł ograniczających dowolność i nieprzewidywalność zachowań uczestników organizacji

115. jaka jest funkcja struktury organizacyjnej?

116. co charakteryzuje formalizacja?

Dokumentacje organizacyjną

117. co charakteryzuje specjalizacja?

Szczegółowość i kryteria podzialu pracy

118. czym rozni się rozpiętość od zasiegu kierowania?

Miernikiem????...ponizej

119. miernikiem zasiegu kierowania jest … ?

liczba wszystkich podwładnych danego kierowania

120. miernikiem rozpiętości kierowania jest?

Liczba bezpośrednich podlwadnych danego kierownika

121. wymien kryteria podzialu pracy:

Wg funkcji, wyrobow, klientow, regionow geograficznych, faz procesu produkcyjnego

122. czym roznia się plany strategiczne od planow operacyjnych?

Ramy czasowe, szczebel w hierarchii, dziedzina (bardziej/mniej szczegółowe)

123. kiedy planowanie strategiczne nie byloby koniecznie?

Kiedy otoczenie byloby stale, niezmienne

124. co to jest styl zarządzania

Sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych.

125. co to jest motywacja do pracy?

Jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek, trwałość wysiłków pracy.

126. jaki styl zarzadzania wg Kwiatkowskiego sprawdza się w strukturze macierzowej?

Zadaniowy (wynika z def str macierzowej)

127. uszereguj struktury wg stopnia elastyczności..

organiczna macierzowa dywizjonalna funkcjonalna (biurokratyczna)

128. najwazniejsza funkcja zarzadzania?

Planowanie