
ZARZĄDZANIE

dr Ewelina Dresler

Cele nauczania:

Opanowanie umiejętności:

- rozumienia istoty i mechanizmów funkcjonowania organizacji,
 - rozumienia zasad oraz metod zarządzania,
 - opisu i analizy podstawowych problemów zarządzania
-

Podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania

- istota zarządzania
 - znaczenie zarządzania
 - cele, funkcje i struktura zarządzania,
 - Organizacja i otoczenie
-

Kierunki i szkoły zarządzania

- klasyczna szkoła zarządzania
 - szkoła behawioralna
 - szkoła ilościowa
 - podejścia integrujące
 - współczesna myśl w dziedzinie zarządzania
-

Planowanie i podejmowanie decyzji

- Zarządzanie celami i planowanie w organizacji
 - Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny
 - Plan a budżet
 - Narzędzia planowania i podejmowania decyzji
-

Zarządzanie strategiczne

- Istota i znaczenie strategii
 - Elementy zarządzania strategicznego
 - Wybrane metody analizy strategicznej
 - Rodzaje strategii
-

Strategiczna karta wyników – przełożenie strategii na działanie

- Idea strategicznej karty wyników,
 - Perspektywy i mierniki realizacji strategii,
 - Zarządzanie wdrażaniem strategii
-

Proces organizowania

- Istota i etapy organizowania
- Metody i techniki organizowania pracy



Struktury organizacyjne

- Typy struktur organizacyjnych
 - uwarunkowania wyboru struktur organizacyjnych
 - kierunki ewolucji struktur organizacyjnych
-

Kierowanie i proces oddziaływania w organizacji

- koncepcje władzy w organizacji
 - istota pracy kierowniczej – składniki kierowania
 - role i umiejętności kierownicze
 - style kierowania
-

Kontrolowanie

- Istota kontrolowania
 - Formy kontroli
 - kryteria oceny sprawności działań
 - Controlling
-

Zarządzanie w kontekście zmian

- Cykl życia organizacji
 - Rodzaje zmian w organizacji
 - Modele procesu zmian
 - Doskonalenie organizacji
-

Wybrane metody zarządzania

- Metody zarządzania skierowane na wzrost wyników
 - Metody zarządzania skierowane na poprawę stosunków międzyludzkich
 - Nowoczesne metody zarządzania
-

Etyczny, kulturowy i globalny kontekst zarządzania

- Znaczenie etyki w zarządzaniu
 - Kultura organizacyjna – modele, typy, funkcje
 - Zarządzanie kulturową różnorodnością
 - Zarządzanie w warunkach globalizacji
-

Informacja w zarządzaniu

- Informacja i jej rodzaje w organizacji
 - Związki między systemem informacyjnym a systemem decyzyjnym
 - Zarządzanie systemami informacyjnymi
 - Rodzaje systemów wspierających zarządzanie
-

Literatura podstawowa:

- **A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red):
Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo
Naukowe PWN, Warszawa 2010, wyd. 5 (lub
wcześniejsze wydania)**
 - **R.W. Griffin: Podstawy zarządzania
organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN,
Warszawa 2009, wyd.2 (lub wcześniejsze
wydania)**
 - **J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie, PWE,
Warszawa 2011, wyd.2 (lub wcześniejsze
wydania)**
-

Literatura uzupełniająca:

- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.: Podstawy zarządzania. Koncepcje, strategie, zastosowania, PWN, 2009
 - Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania, PWE, 2011
 - Drucker P.: Praktyka zarządzania, MT Biznes, 2009
 - Drucker P.: *Zarządzanie w XXI wieku*, MT Biznes, 2009
-

Literatura uzupełniająca:

- Obłój K.: Strategia organizacji , PWE, 2007
 - Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 2009
 - Schermerhorn J.: Zarządzanie. Kluczowe koncepcje, PWE, 2008
 - Kisielnicki J.: Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym, PWE 2008
-

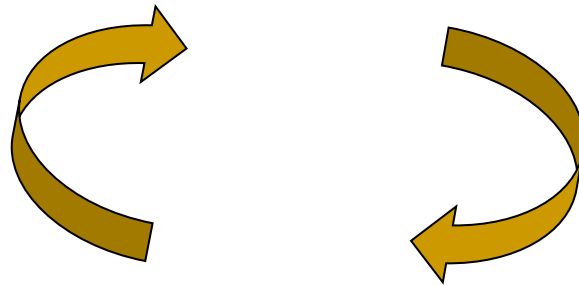
Termin „zarządzanie”

angielskie słowo „management” – pochodzi od włoskiego słowa określającego: kierowanie końmi, sztukę jazdy i ujeżdżania

Relacje między teorią zarządzania a praktyką zarządzania

Nauki o zarządzaniu należą do nauk praktycznych

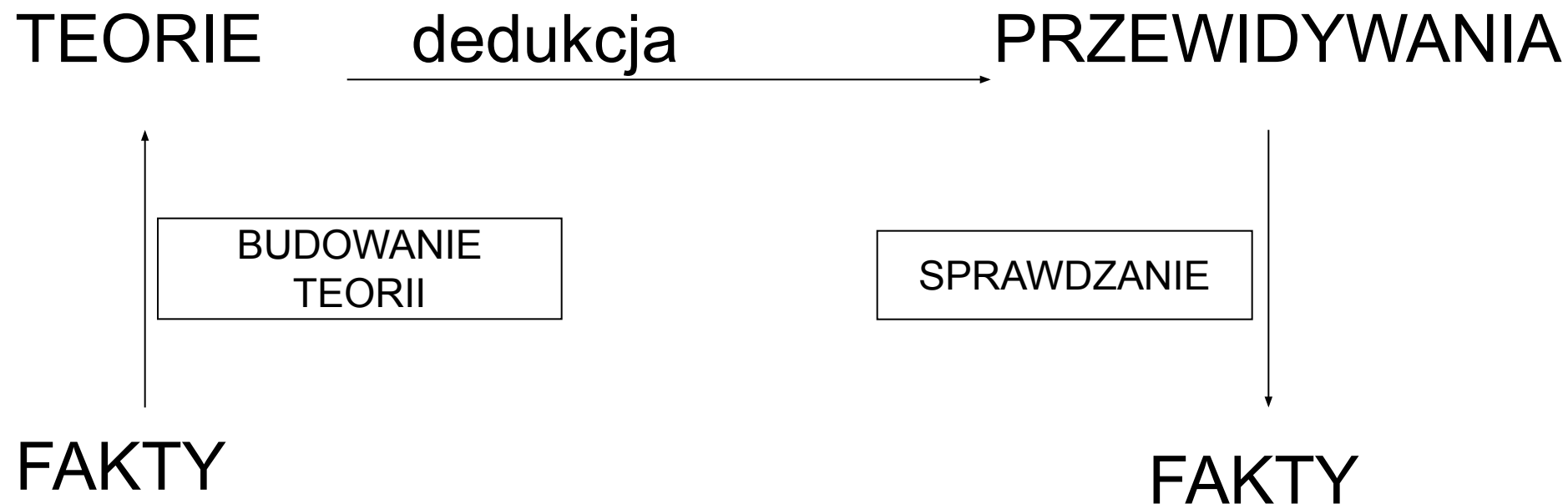
Strefa nauki (tworzenie wiedzy)



Strefa praktyki (wykorzystanie wiedzy)

Relacje między teorią (zarządzania) a praktyką (zarządzania)

WG J. SUCHA



Miejsce nauk o zarządzaniu wśród innych dyscyplin naukowych wg J. Sucha

Nauki

formalne

empiryczne

logika

matematyka

społeczne

przyrodnicze

- historia

- socjologia

- psychologia

- **ekonomia, w tym nauki o zarządzaniu**

- prawo

Miejsce nauk o zarządzaniu wśród innych dyscyplin naukowych

- Ekonomia jako nauka ukształtowała się w drugiej połowie XVIII wieku
 - Zarządzanie, a dokładniej nauki o zarządzaniu, wyodrębniły się jako samodzielna dyscyplina naukowa pod koniec XIX wieku
 - Od tego momentu rozgranicza się w naukach ekonomicznych: ekonomię i nauki o zarządzaniu jako subdyscypliny
-

Według wcześniej obowiązującej w Polsce klasyfikacji zarządzanie było domeną nauk ekonomicznych i dyscyplina ta była określana mianem „organizacja i zarządzanie”.

Obecnie interdyscyplinarne podejście do zarządzania – wykorzystanie innych nauk społecznych i humanistycznych, jak np. psychologii czy socjologii zaowocowało dychotomicznym podejściem do nauk o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu

są obecnie dyscypliną naukową w zakresie dwóch dziedzin naukowych:

- Nauk ekonomicznych
 - Nauk humanistycznych
-

Interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu

- Ekonomia
 - Prawo
 - Nauki polityczne
 - Socjologia
 - Psychologia
 - Antropologia
 - Nauki techniczne
-

Interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu

Metody:

- ✓ Analiza tekstu
 - ✓ Metody badań społecznych
 - ✓ Statystyka
 - ✓ Informatyka
 - ✓ Matematyka
-

świat należy do sprawniejszych

George Bernard Shaw 1856-1950

Definicje zarządzania

- Zarządzanie odnosi się do procesu doprowadzania do wykonania określonych rzeczy, sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich (S. Robbins, D. DeCenzo),
 - Zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami (T. Pszczołkowski)
-

Definicje zarządzania

- Zarządzanie to proces informacyjno-decyzyjny umożliwiający panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę (March, Simon)
-

Istota zarządzania wg P. F. Druckera

„Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpoczynać się określeniem tych efektów i zadbaniem o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji, niezależnie od tego, czy będzie nią przedsiębiorstwo, kościół, uniwersytet, czy szpital, możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa”.

Podstawowe cechy zarządzania wg P.F.Druckera

- Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi
 - Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze
 - Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników,
 - Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się,
 - Zarządzanie wymaga komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem,
 - Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań
 - Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient
-

Cele zarządzania

- **Służenie jednej lub kilku grupom interesów** np. klientom, akcjonariuszom
- **Osiąganie pewnych odległych zamierzeń** np. uzyskanie pewnego poziomu obrotów lub zysku, miejsca na rynku, pokonanie określonego konkurenta
- **Realizacja pewnego ideału** ujętego w kategoriach sprawności technicznej, poziomu obsługi klienta czy przydatności dla całego społeczeństwa

Definicja zarządzania wg R. W. Griffina

Zarządzanie to zestaw działań obejmujący:

- planowanie i podejmowanie decyzji
- organizowanie
- kierowanie (przewodzenie)
- kontrolowanie

skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne)

i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Podstawowe funkcje zarządzania

1. Planowanie i podejmowanie decyzji
 2. Organizowanie
 3. Przewodzenie (kierowanie)
 4. Kontrolowanie
-

Funkcje zarządzania ujęte w takiej kolejności nazywane są *procesem zarządzania*.

Proces zarządzania powtarzany wielokrotnie nazywany jest *cyklem zarządzania*

Planowanie

to wytyczenie celów organizacji i określenie sposobu ich osiągnięcia (jakie rezultaty powinny być uzyskane, w jaki sposób i kto ma to wykonać)

Podjęmowanie decyzji

to wybór konkretnego działania spośród zestawu dostępnych możliwości

Organizowanie

to logiczne grupowanie działań i zasobów,
koordynacja działań

Przewodzenie (kierowanie ludźmi)

to czynności i procesy wykorzystywane w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji, motywowanie

Kontrolowanie

to obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów, ocena działań, (monitorowanie wyników, porównywanie ich z celami i korygowanie wszelkich znaczących odchyłeń)

Organizacja

to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów

ISTOTA ORGANIZACJI

Organizacje przewyżniają granice naszych możliwości jako jednostek, umożliwiają nam realizację celów, których osiągnięcie bez organizacji byłoby trudniejsze lub wręcz niemożliwe

Zasoby organizacji

- Ludzkie
 - Rzeczowe
 - Finansowe
 - Informacyjne
-

Definicje organizacji wg A. Koźmińskiego

- W ujęciu rzeczowym
 - W ujęciu atrybutowym
 - W ujęciu czynnościowym
-

W znaczeniu rzeczowym (przedmiotowym)

- Organizacja to obiekt, który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne
-

W znaczeniu atrybutowym

- Organizacja to cecha przedmiotów złożonych nazywana zorganizowaniem,
 - Cecha ta może przysługiwać różnym obiektom w różnym stopniu tzn. obiekty mogą być mniej lub bardziej zorganizowane
-

W znaczeniu czynnościowym

- organizacja jest procesem tworzenia jakiegokolwiek całości organizacyjnej, polegającej na dobieraniu i łączeniu ze sobą poszczególnych jej części, tak aby osiągnąć cel

Organizacja=organizowanie

Otoczenie organizacji

Wszystko to, co znajduje się na zewnątrz organizacji, a co może oddziaływać na organizację

Otoczenie bliższe (bezpośrednie)

- To wszystkie systemy, z którymi organizacja jest w bezpośrednich stosunkach (kontaktach)
np. klienci, kontrahenci (dostawy, odbiorcy)
-

Otoczenie dalsze (pośrednie)

- To systemy, z którymi organizacja ma pośrednie stosunki (kontakty)
 - np. Sytuacja społeczna, polityczna kraju, system prawny



Sprawność

- ✓ odnosi się do optymalnego wykorzystania zasobów,
 - ✓ wiąże się z dążeniem do minimalizacji kosztów zasobów
 - ✓ to dążenie do uzyskania większego wyniku z danego nakładu lub takiego samego wyniku przy zmniejszonych nakładach
-

Skuteczność

- Odnosi się do doprowadzania działań do końca
 - Oznacza osiągnięcie założonych celów organizacji
-

Sprawność i skuteczność organizacji

Sto- pień osią- gani- a ce- łów - SKUTE- CZNOŚĆ	WYS OKA	Organizacja skuteczna ale niesprawna, osiąga cele ale marnuje zasoby	Organizacja skuteczna i sprawna, osiąga cele i dobrze wykorzystuje zasoby, strefa wysokiej efektywności
	NISK A	Organizacja nieskuteczna i niesprawna, nie osiąga celów marnując przy tym zasoby	Organizacja sprawna, ale nieskuteczna, nie marnuje zasobów, ale nie osiąga celów

NISKA

WYSOKA

Wykorzystanie zasobów – SPRAWNOŚĆ

*Dobre zarządzanie to równoczesna
skuteczność i sprawność*

Menedżer (kierownik)

to osoba odpowiedzialna za realizację całego procesu zarządzania

(planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby organizacji)
