

---

# 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

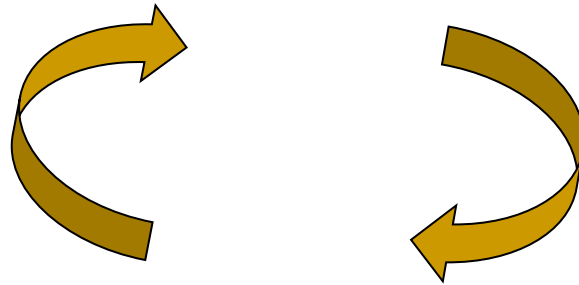
---

---

# Relacje między teorią zarządzania a praktyką zarządzania

Nauki o zarządzaniu należą do nauk praktycznych

Strefa nauki (tworzenie wiedzy)

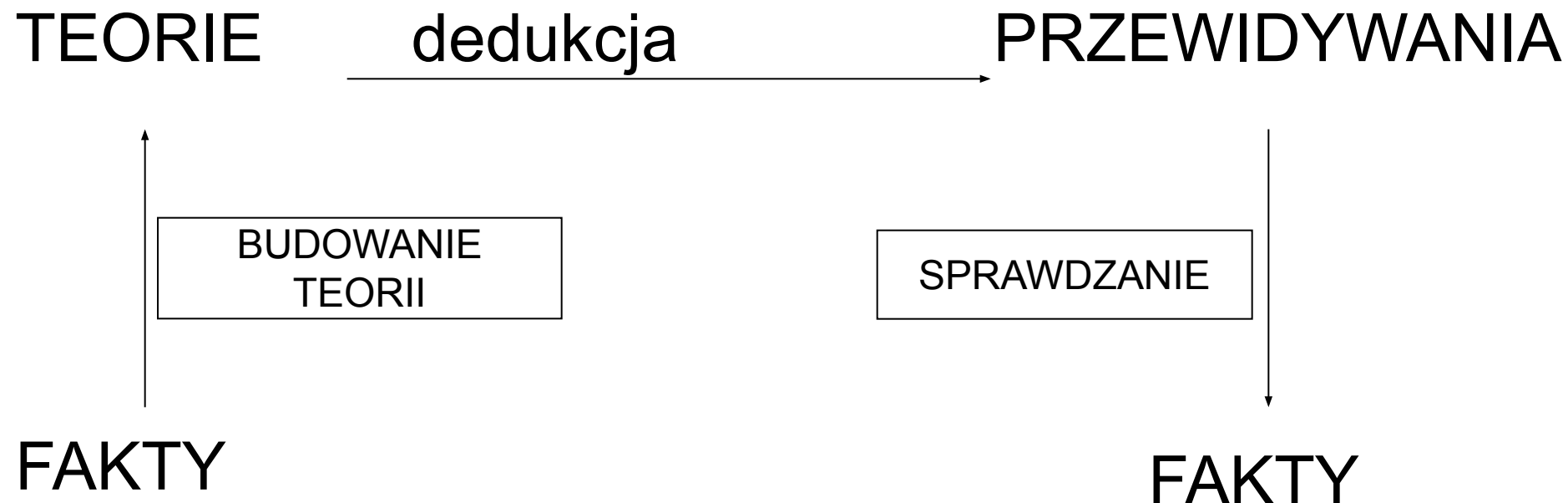


Strefa praktyki (wykorzystanie wiedzy)

---

# 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 przewyższają 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 osiągni- a celów - SKUTE- CZNOŚĆ Ć	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)

---