

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

# Podstawy zarządzania organizacjami

Wykładowca:  
dr Jarosław Hermaszewski



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Literatura

Podstawowa:

- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2005
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., Podstawy zarządzania. Warszawa: PWE 2002
- A.Wajda, Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami. Warszawa: Difin 2003
- Podstawy organizacji i zarządzania. Red. M.Romanowska. Warszawa: Difin 2001
- Zarządzanie – teoria i praktyka. Red. A.K.Koźmiński, W.Piotrowski. Warszawa: PWN 2000



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Poruszane zagadnienia

1. Zarządzanie i praca menedżera
2. Ewolucja zarządzania
3. Otoczenie organizacji a skuteczność
4. Etyczny i społeczny kontekst zarządzania
5. Globalny kontekst zarządzania



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)





Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zarządzanie i praca menedżera

# Istota zarządzania

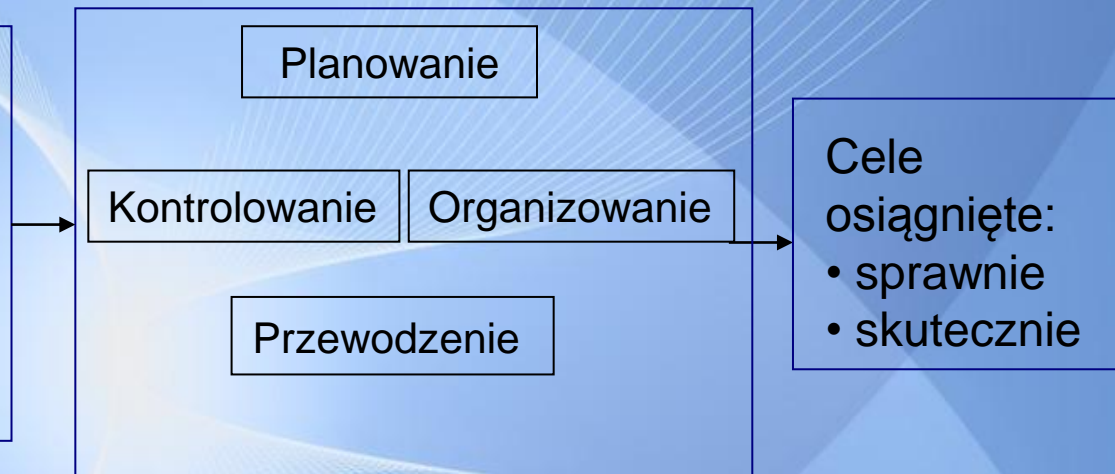
- Organizacja – grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów
- Zarządzanie – zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny



# Zarządzanie w organizacjach

Nakłady z otoczenia:

- zasoby ludzkie
- zasoby finansowe
- zasoby fizyczne
- zasoby informacyjne



**Sprawny – wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa**

**Skuteczny – działający z powodzeniem**



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Proces zarządzania

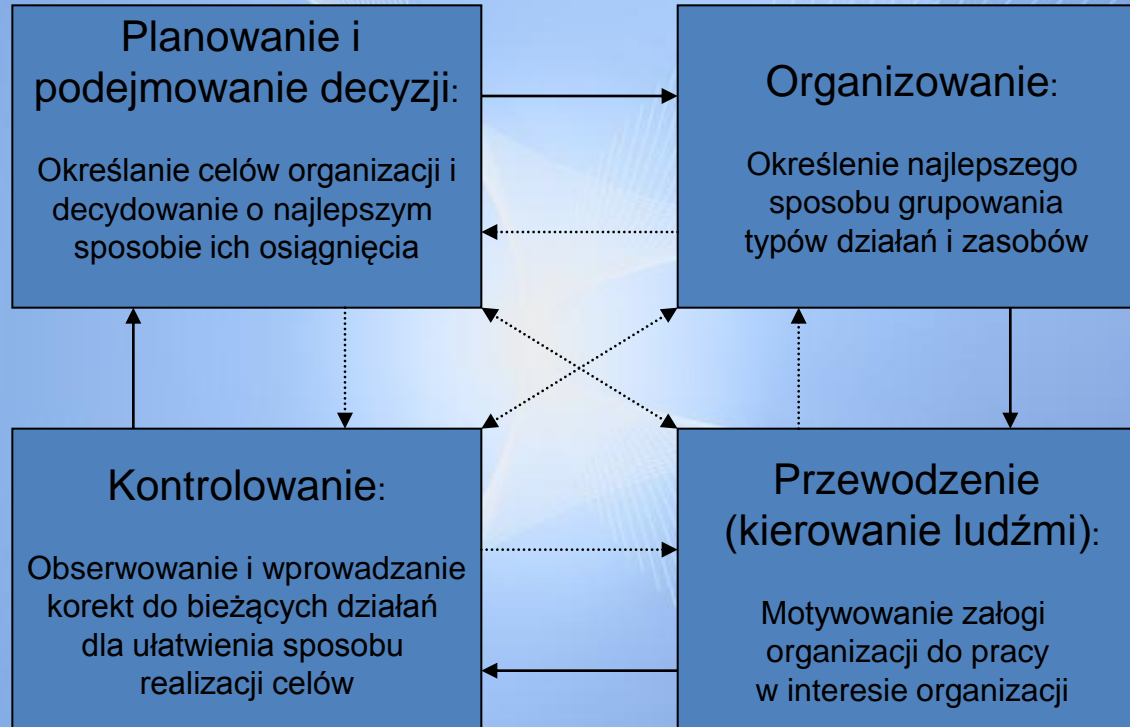
Menedżer – osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania

Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje:

- Planowanie i podejmowanie decyzji
- Organizowanie
- Przewodzenie; kierowanie ludźmi
- Kontrolowanie



# Proces zarządzania



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)





# Funkcje menedżerskie - definicje

- ▶ **Planowanie** – wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej organizacji
- ▶ **Podejmowanie decyzji** – część procesu planowania obejmująca wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości
- ▶ **Organizowanie** – logiczne grupowanie działań i zasobów
- ▶ **Przewodzenie** – zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji
- ▶ **Kontrolowanie** – obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów



Jarosław

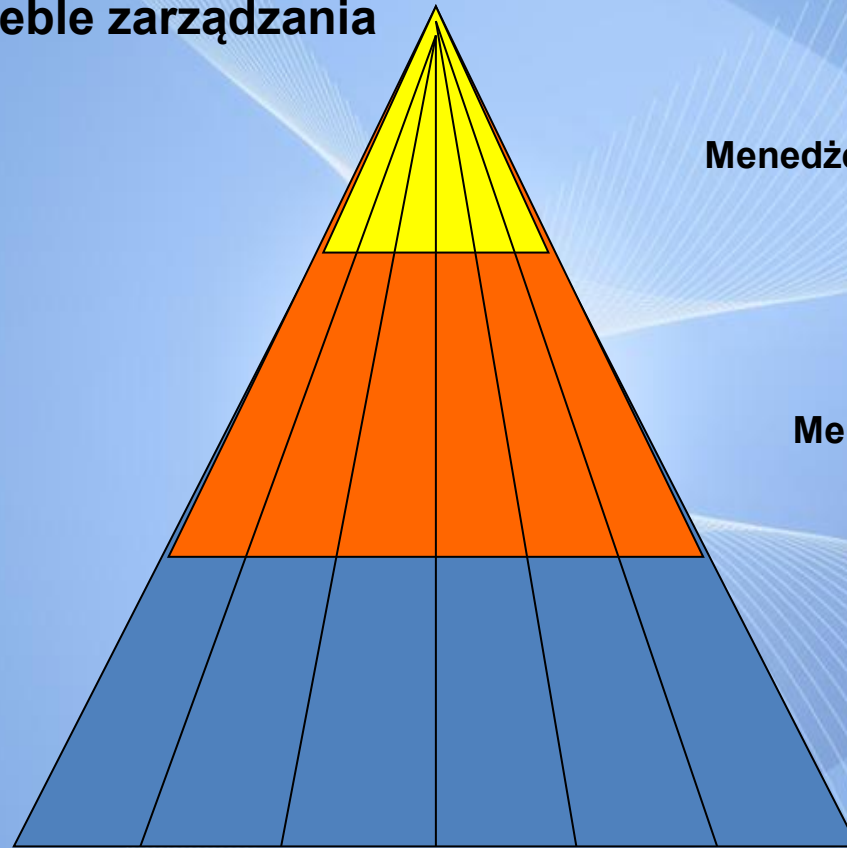
**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Rodzaje menedżerów

Szczeble zarządzania



Menedżerowie najwyższego szczebla

Menedżerowie średniego szczebla

Menedżerowie pierwszej linii

Obszary zarządzania

Marketing   Finanse   Eksploatacja Zasoby ludzkie   Administracja   Inne

Rysunek 1 Rodzaje menedżerów według szczebla i obszaru



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zróźnicowanie według szczebla zarządzania

- Menedżerowie najwyższego szczebla – stanowią oni względnie niewielką grupę kadry kierowniczej kontrolującej organizację. Wyznaczają oni cele organizacji, jej ogólną strategię, a także politykę operacyjną
- Menedżerowie średniego szczebla – odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla
- Menedżerowie pierwszej linii – nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Podział według obszarów zarządzania

- ▶ **Menedżerowie marketingu** – zajmują się pozyskiwaniem konsumentów i klientów dla nabycia produktów i usług organizacji
- ▶ **Menedżerowie finansów** – odpowiadają za takie działania jak rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje
- ▶ **Menedżerowie eksploatacji** – zajmują się konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi
- ▶ **Menedżerowie zasobów ludzkich** – są odpowiedzialni za zatrudnianie i rozwój pracowników
- ▶ **Menedżerowie administracyjni** – dysponują podstawową znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania, ale nie mają specjalistycznego wykształcenia w żadnej konkretnej dziedzinie
- ▶ **Inne typy menedżerów**



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Główne role menedżerskie

- Role interpersonalne

- reprezentant
- przywódca
- łącznik

- Role informacyjne

- obserwator
- propagator
- rzecznik

- Role decyzyjne

- przedsiębiorca
- przeciwdziałający zakłóceniom
- dysponent zasobów
- negocjator



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Umiejętności menedżerskie

- Umiejętności techniczne
- Umiejętności interpersonalne
- Umiejętności koncepcyjne
- Umiejętności diagnostyczne
- Umiejętności komunikowania się
- Umiejętności decyzyjne
- Umiejętności gospodarowania czasem



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Jak zostać menedżerem?

**Rzetelna podstawa  
wyszktałenia; uzupełnianie  
wyszktałenia w systemie  
kształcenia ustawicznego**

**Wyjściowe doświadczenie w  
pracy; dalsze doświadczenia  
nabyte przy wykonywaniu  
powierzonych zadań na  
różnych stanowiskach**

**Pomyślne nabycie  
i wykorzystanie  
podstawowych  
umiejętności  
kierowniczych**

Rysunek 2 Źródła umiejętności kierowniczych



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 30
- Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych – s. 31



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

