

# PODSTAWY ZARZĄDZANIA I ZFDL, sem. 1.

ZARZĄDZANIE JAKO DYSCYPLINA NAUKOWA. PRACA MENEDŻERA.  
PRZEGLĄD PODSTAWOWYCH ZAGADNIEŃ  
Z ZAKRESU NAUK O ZARZĄDZANIU

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: [mjanko@prz.edu.pl](mailto:mjanko@prz.edu.pl)

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418

Tel. 17-86-51-798



**„Zarządzanie?  
To sprawa skomplikowana  
a zarazem całkiem prosta:  
trzeba lubić ludzi”**

**[E. Shadow, członek zarządu Hoechst AG]**

## DEFINICJA ZARZĄDZANIA

- Na początku XX wieku M.P. Follett zdefiniowała **zarządzanie jako** „sztukę osiągnięcia celów za pośrednictwem innych ludzi”
- **Zarządzanie** – działalność menedżerska polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi
- Kierownicy sprawują **4 funkcje zarządzania** takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie

# SZCZEBLE ZARZĄDZANIA



# NAUKI O ZARZĄDZANIU



**DISCYPLINA PODSTAWOWA:  
TEORIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA =  
= PODSTAWY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**



**DYSCYPLINY SZCZEGÓŁOWE = SUBDYSCYPLINY =  
= SPECJALNOŚCI:**

- zarządzanie strategiczne
- teoria podejmowania decyzji (teoria decyzji)
- teoria badań operacyjnych
- projektowanie systemów zarządzania i struktur organizacyjnych
- teoria komunikowania i informacji
- metody i techniki organizatorskie i zarządcze
- inne

## **CHARAKTERYSTYKA NAUK O ZARZĄDZANIU**

- **Cel badań: zapewnienie optymalnego wyznaczania celów organizacji i ich skutecznej realizacji**
- **Zakres badań: tworzenie, funkcjonowanie i rozwój organizacji działań ludzkich**
- **Efekty badań: wskazania, zalecenia, zasady, prawa i prawidłowości dla zarządzających**
- **Cechy nauk o zarządzaniu: dynamika (ciągły rozwój), charakter praktyczny (tzw. nauki stosowane), interdyscyplinarność (wielowątkowość) – obejmują nauki: humanistyczne (społeczne), ekonomiczne, matematyczne, z pogranicza nauk matematycznych i technicznych, prawne, przyrodnicze, wojskowe**



## DEFINICJA ORGANIZACJI

**Organizo** (łac.) – tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości; **organisatio** (łac.) – system

**Znaczenie rzeczowe:** wyodrębniona z otoczenia całość złożona ze współdziałających części (ludzi, maszyn, urządzeń, budynków itd.), charakteryzująca się cechą zorganizowania i ukierunkowania na osiągnięcie określonych celów

**Znaczenie czynnościowe:** działalność polegająca na organizowaniu. Jest to proces (realizowany w czasie) przygotowujący do powstania całości organizacyjnej

**Znaczenie atrybutowe:** zorganizowanie; powiązanie części w jedną całość i ich uczestnictwo w realizacji założonego celu jest podstawową cechą (atrybutem) organizacji

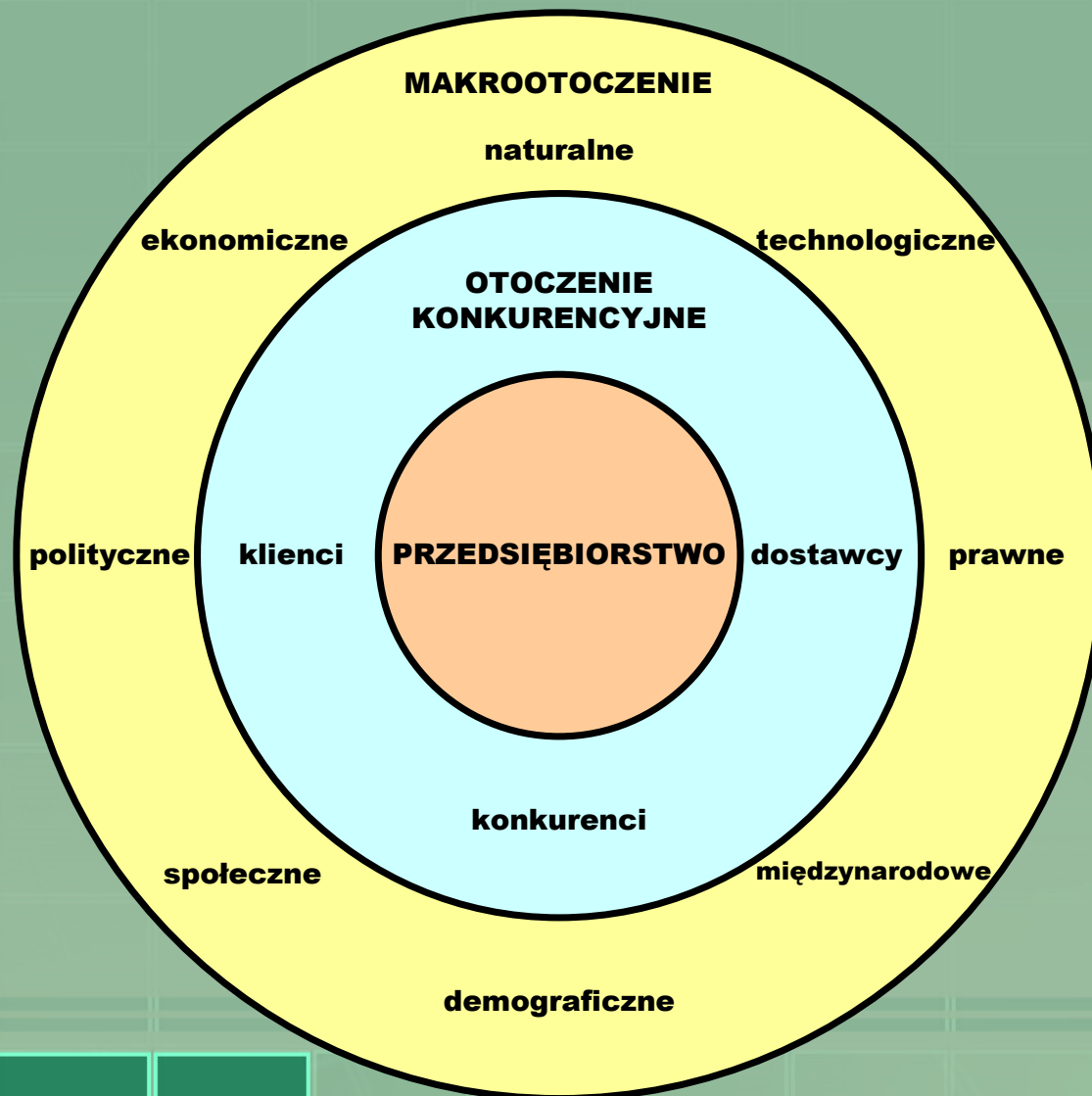
## **RODZAJE ORGANIZACJI**

### **Przykładowe kryteria podziału organizacji:**

- **cel działalności**  
organizacje komercyjne, gospodarcze i inne:  
służące zaspokajaniu niematerialnych  
potrzeb społecznych, administracyjne,  
społeczne, religijne [Bielski M.]
- **wielkość**
- **przedmiot działalności**
- **zasięg działania**
- **forma organizacyjno-prawna**
- **forma własności**



# OTOCZENIE ORGANIZACJI



# MENEDŻER

**Menedżer (ang. *manager* – kierownik, dyrektor, zarządca) – specjalista zajmujący się sprawnym zarządzaniem całością spraw i zasobów przedsiębiorstwa**

**Decyzje kierownicze – podejmowane z myślą o wykonawcy innym, niż sam decydent.**

**Decyzje te realizują osoby umocowane prawnie do ich podejmowania, wynikają z zakresu wykonywanych funkcji kierowniczych i dotyczą innych pracowników (w odróżnieniu od decyzji niekierowniczych)**

## **UNIWERSALNE (OGÓLNE) UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE**

**Umiejętności ogólne to takie, które są potrzebne wszystkim kierownikom – niezależnie od szczebla zarządzania oraz rozmiaru i typu organizacji.**

**Najczęściej, zalicza się do nich cztery grupy umiejętności:**

- 1) koncepcyjne**
- 2) interpersonalne (społeczne)**
- 3) techniczne**
- 4) polityczne**

# ROLE KIEROWNICZE WG H. MINTZBERGA (1)

## ROLE INTERPERSONALNE (MIĘDZYLUDZKIE):

- **rola reprezentacyjna** – o charakterze ceremonialnym – polega na budowaniu pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu
- **rola przywódcy (lidera)** – wynika przede wszystkim z autorytetu nieformalnego
- **rola łącznika z otoczeniem organizacji** – polega na tworzeniu jak najliczniejszych kontaktów z wpływowymi ludźmi z otoczenia i zbieraniu informacji, plotek, pogłosek przydatnych dla działalności organizacji

## ROLE KIEROWNICZE WG H. MINTZBERGA (2)

### ROLE INFORMACYJNE

(wynikające z ról interpersonalnych):

- **rola monitorująca** – stanowi kluczową część pracy kierownika i polega na poszukiwaniu informacji pochodzących z wnętrza organizacji i z jej otoczenia
- **rola dystrybutora informacji** – wymaga przekazywania informacji znanych tylko kierownikowi innym wybranym członkom organizacji
- **rola rzecznika** – polega na przekazywaniu niektórych informacji ludziom i instytucjom spoza organizacji i ma duże znaczenie dla wykreowania właściwego wizerunku organizacji

## **ROLE KIEROWNICZE WG H. MINTZBERGA (3)**

### **ROLE DECYZYJNE**

**(wynikające z ról informacyjnych):**

- **rola inicjatora (przedsiębiorcy)** – polega na zwiększaniu efektywności organizacji oraz zwiększaniu jej adaptacyjności; inicjowaniu działań, zmian, w celu wyszukania prawdopodobnych szans oraz przewidzenia, rozpoznania i uniknięcia prawdopodobnych zagrożeń
- **rola reagująca (przeciwdziałania zakłóceniom)** – oznacza reagowanie kierownika na sytuacje, które są poza jego kontrolą



## ROLE KIEROWNICZE WG H. MINTZBERGA (4)

### ROLE DECYZYJNE:

- **rola alokatora zasobów (rozdzielającego zasoby)**  
– polega na umiejętnym zagospodarowaniu przez kierownika własnego czasu, wprowadzeniu odpowiedniej do warunków struktury organizacyjnej i jasnym określeniu stopnia decentralizacji w podejmowaniu decyzji, aby każdy wiedział, za jakie zasoby organizacji jest odpowiedzialny
- **rola negocjatora** – oznacza rozwiązywanie zaistniałych konfliktów w taki sposób, aby minimalizować ustępstwa i maksymalizować korzyści, z uwagi na cele organizacji

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

## PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz  
[mjanko@prz.edu.pl](mailto:mjanko@prz.edu.pl)



**POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA**  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ