



# WSTĘP

**do zarządzania**

**i marketingu**



## Dane kontaktowe

---

**Prowadzący:** dr inż. Monika Roman

**E-mail:** [monikaroman@pjawstk.edu.pl](mailto:monikaroman@pjawstk.edu.pl)

**Dyżur online:** czwartek 17:15 – 18.00 (po uprzedniej wiadomości do prowadzącego)

**Materiały:** „MS Teams”



# Literatura

---

## ■ Literatura podstawowa

- Kisielnicki, J., Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym., PWE, Warszawa 2013

## ■ Literatura uzupełniająca

- Griffin, R., Podstawy zarządzania organizacjami., PWN, Warszawa 2004
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2007
- Stoner, J., Freeman, R.E., Gilbert, D., Kierowanie., PWE, Warszawa 2001



# Warunki zaliczenia

---

- **Obecność na zajęciach** - dopuszczalne są **maks. 2** nieobecności na zajęciach ćwiczeniowych
- **Na ocenę końcową z ćwiczeń składa się:**
  - aktywność (20%)
  - wyniki sprawdzianów (80%)
- **Z egzaminu zwolnione są osoby, które uzyskały z ćwiczeń 4,5 i 5,0**



# Treści programowe 1/2

---

| Nr zajęć | Temat  |
|----------|--|
| 1.       | Role i umiejętności kierownicze; Mobbing   |
| 2.       | Kultura organizacyjna  |
| 3.       | Główne kierunki w rozwoju teorii zarządzania   |
| 4.       | Podstawowe elementy organizowania  |
| 5-6.     | Podstawowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi: proces rekrutacji i oceny pracownicze |
| 7.       | Motywowanie; zarządzanie międzykulturowe   |
| 8.       | <b>I sprawdzian śródssemestralny</b>   |



## Treści programowe 2/2

---

| Nr zajęć   | Temat  |
|------------|--|
| 9.         | Zarządzanie jako proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji |
| 10.        | Zarządzanie jakością: kaizen   |
| 11.        | Zarządzanie procesami  |
| 12.        | Planowanie strategiczne  |
| 13.        | Kontrolowanie  |
| <b>14.</b> | <b>II sprawdzian śródssemestralny</b>                                  |
| <b>15.</b> | <b>Poprawa sprawdzianów</b>  |



# WSTĘP

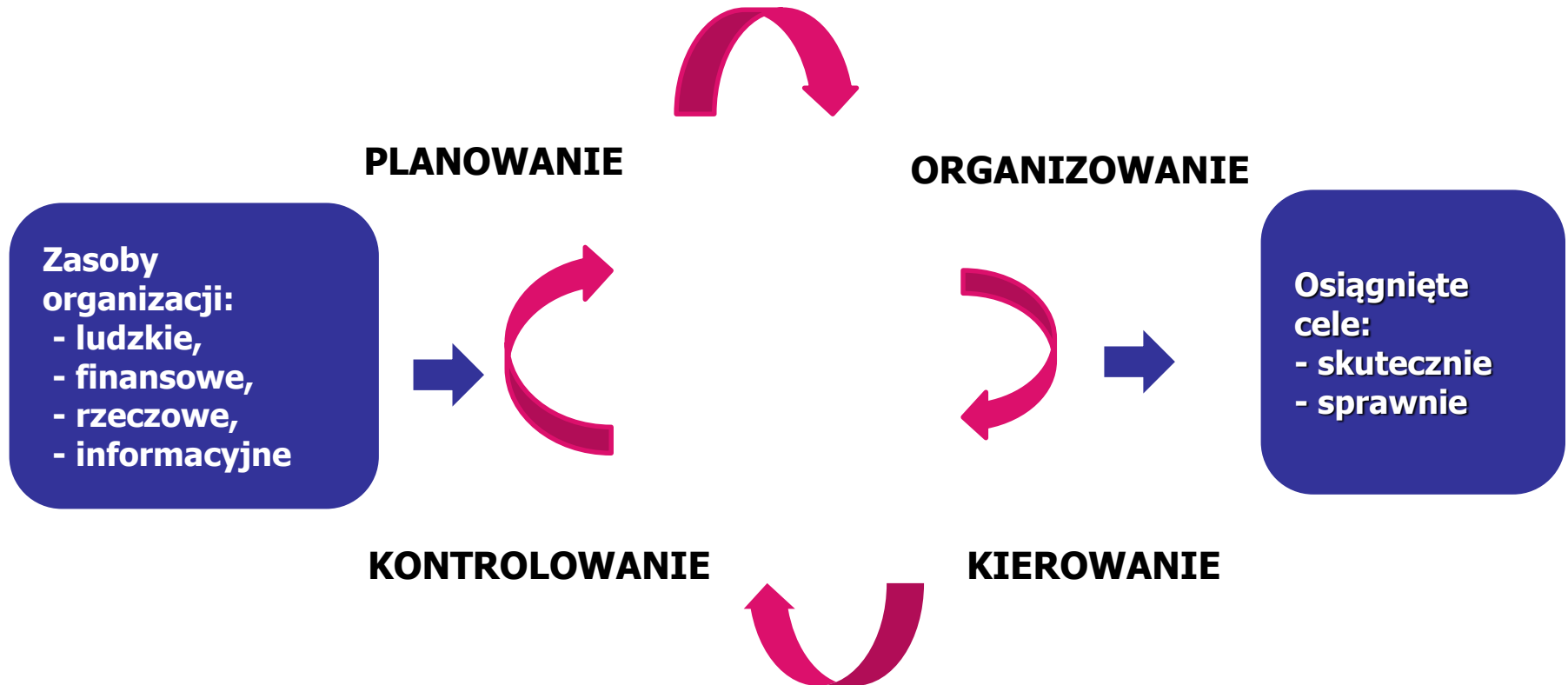
do zarządzania

i marketingu



## „Role i umiejętności kierownicze”

# Zarządzanie – definicja 1/2







## Zarządzanie – definicja 2/2

---

■ **ZARZĄDZANIE** - zestaw działań (obejmujący **planowanie** i podejmowanie decyzji, **organizowanie**, **kierowanie** i **kontrolowanie**) skierowanych na zasoby organizacji (**ludzkie**, **rzeczowe**, **finansowe** i **informacyjne**) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób **sprawny** i **skuteczny**.

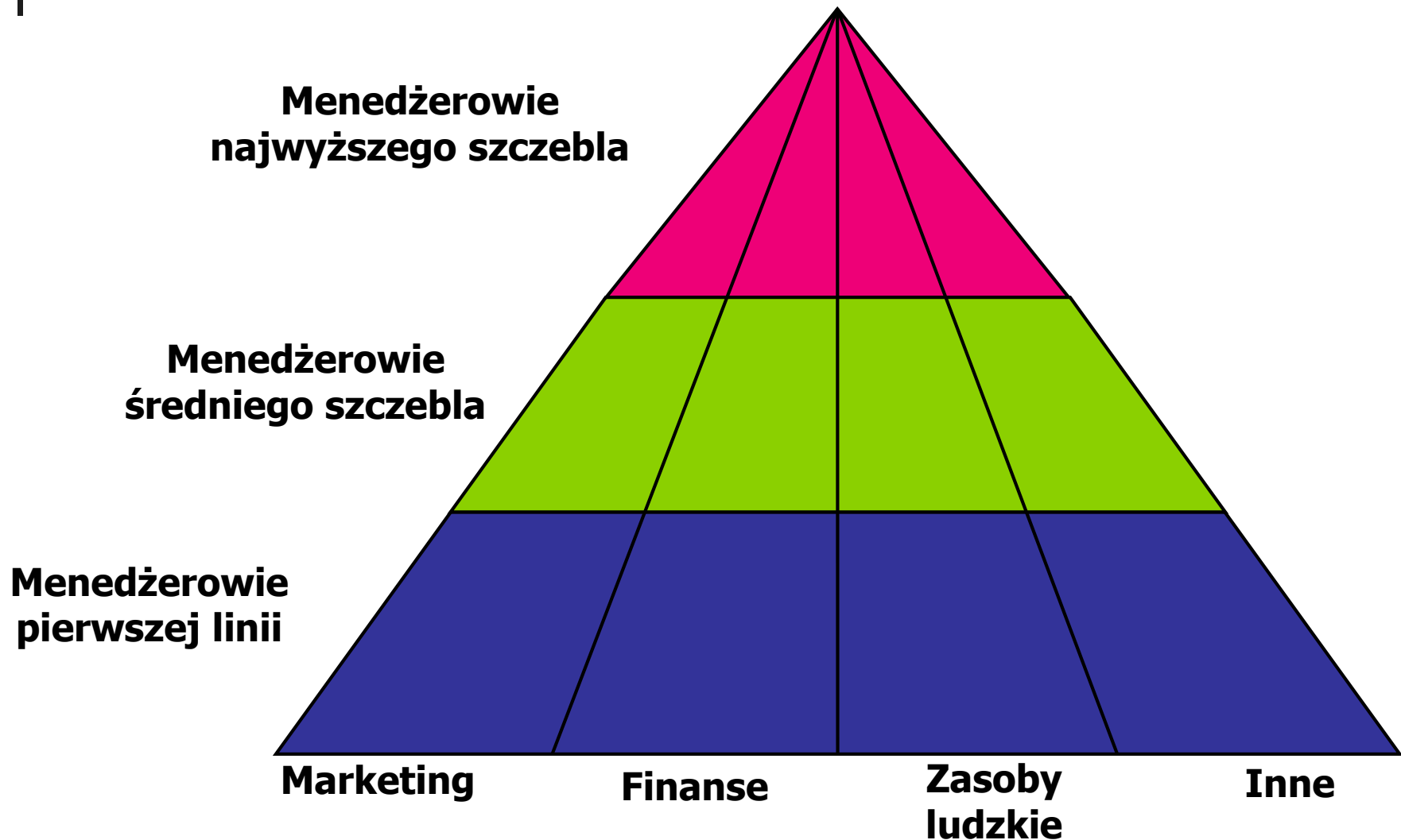


# Menedżerowie

---

- **MENEDŻER** – każda osoba, która odpowiada za innych ludzi i za inne zasoby będące w dyspozycji organizacji
- **MENEDŻER** – każda osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania
- **MENEDŻER** – osoba, która urzeczywistnia wytyczone cele głównie dzięki współpracy z innymi ludźmi

# Typy menedżerów ze względu na szczebel zarządzania i rodzaj działania





# Role i umiejętności kierownicze

---

■ **Rola** - działania związane z pracą, które dana osoba powinna wykonywać ze względu na zajmowane przez nią stanowisko w grupie lub organizacji.

■ **Umiejętności** - zdolności umożliwiające dobrze wykonywać powierzoną rolę.



# Role kierownicze wg Mintzberga

| Kategorie ról                       | Role składowe                      | Opis roli   |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Interpersonalne<br/>(CHCIEĆ)</b> | ▪ Reprezentant                     | funkcje ceremonialne, tworzenie właściwego klimatu wewnątrz i na zewnątrz organizacji                             |
|                                     | ▪ Przywódca                        | wytęczenie celów, motywowanie pracowników, stworzenie zespołowi organizacyjnych i materialnych warunków działania |
|                                     | ▪ Łącznik                          | ułatwianie i organizowanie kontaktów ważnych dla prawidłowego funkcjonowania firmy                                |
| <b>Informacyjne<br/>(WIEDZIEĆ)</b>  | ▪ Obserwator/<br>Monitor           | przeszukiwanie otoczenia i wnętrza organizacji w celu uzyskania ważnych informacji                                |
|                                     | ▪ Propagator                       | przekazywanie podwładnym ważnych informacji   |
|                                     | ▪ Rzecznik                         | zaspokajanie potrzeb informacyjnych przełożonych oraz komunikowanie się z otoczeniem                              |
| <b>Decyzyjne<br/>(MÓC)</b>          | ▪ Przedsiębiorca                   | wprowadzenie innowacji i podejmowanie skalkulowanego ryzyka   |
|                                     | ▪ Przeciwdziałający<br>zakłóceniom | reakcje na sytuacje które są poza kontrolą  |
|                                     | ▪ Dysponent zasobów                | decyzje ile, komu i jakie zasoby  |
|                                     | ▪ Negocjator                       | prowadzenie rozmów i negocjowanie kontraktów  |



# Sprawdź czy zrozumiałeś?

---

**Marie**, jako kontroler w zakładzie papierniczym, musi stawić się przed lokalnym wydziałem gospodarki wodnej, aby odpowiedzieć na zarzuty o zanieczyszczeniu przez zakład wód pobliskiej rzeki. **Oliver**, naczelnny inżynier zakładu, otrzymał polecenie skoordynowania pracy swojego działu z planami działu marketingu. **Ralph**, kierownik kontroli produkcji, otrzymał właśnie informację, że dostawca, od którego codziennych dostaw opakowań uzależniona jest praca całego zakładu, miał poważny pożar i nie będzie mógł dostarczać towaru przynajmniej przez miesiąc. Pakownia chce wiedzieć, co w związku z tym ma robić. Ralph stwierdza, że zajmie się tym problemem. I wreszcie, **Rose**, kierowniczkę sekcji obsługi biurowej, poproszono o rozwiązanie sporu pomiędzy jej pracownikami o to, kto powinien zajmować najcichsze stanowisko pracy, najbardziej oddalone od drukarek.

**Pytanie: Jakie role w organizacji pełnią Marie, Oliver, Ralph i Rose?**

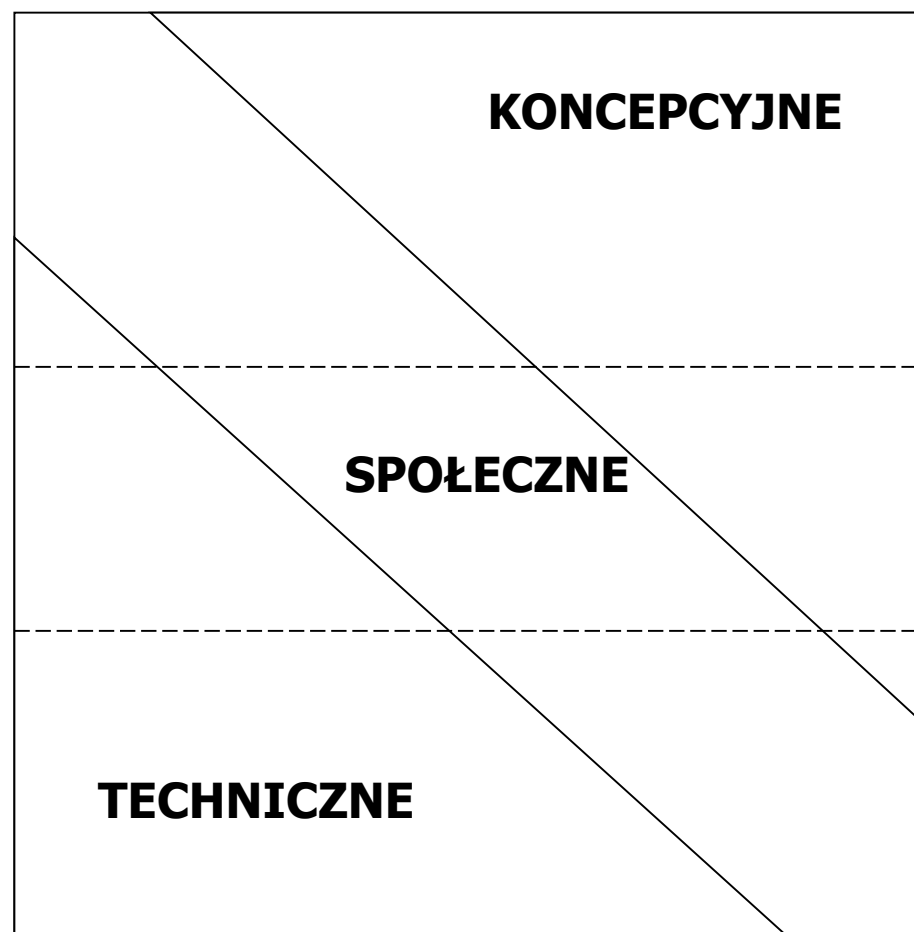
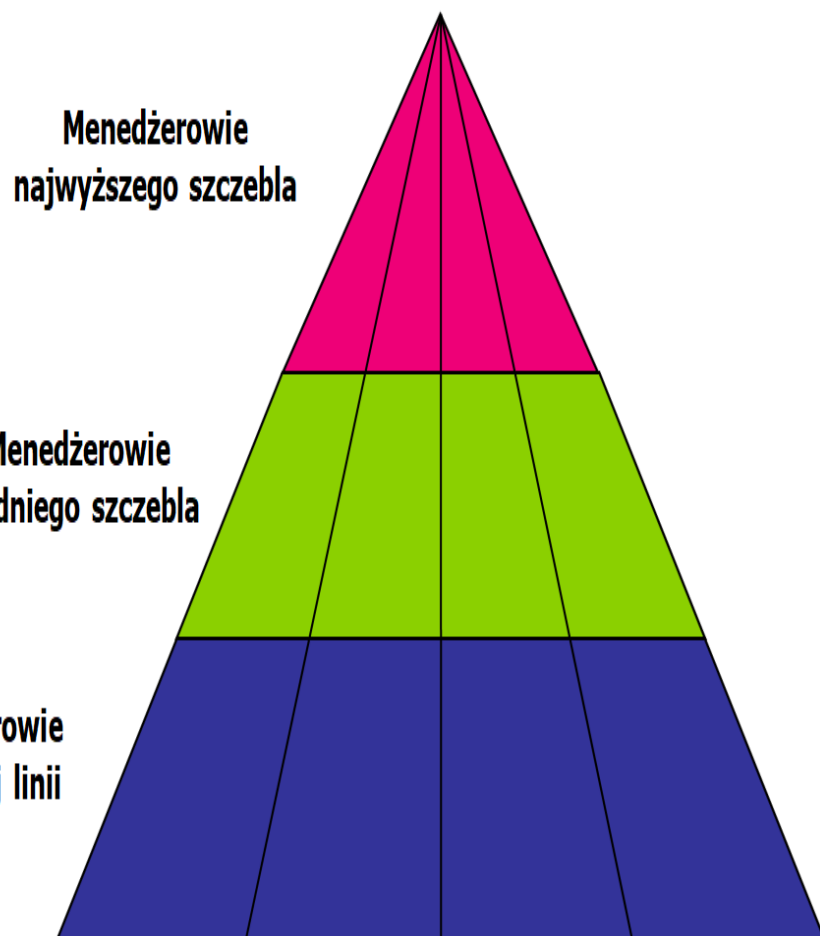


# Ćwiczenie 1

---

- Role kierownicze kierownika Kwiatkowskiego

# Umiejętności kierownicze vs. szczebel zarządzania





# Umiejętności techniczne

■ **Umiejętności techniczne** – umiejętności niezbędne do wykonywania i zrozumienia zadań związanych z daną organizacją. Są one szczególnie ważne dla menedżerów pierwszej linii. Poświęcają oni bowiem znaczną część swojego czasu pracy na szkolenie podwładnych i odpowiadanie na pytania związane z problemami występującymi w pracy.

■ **Przykład:** Dyrektor firmy zajmującej się tworzeniem oprogramowania, który zna się na pisaniu i testowaniu właściwych kodów i ich zastosowaniu.



**Menedżer sprawdza wyskalowanie ważnej maszyny. Czynność tę wykonał wcześniej jeden z jego pracowników, ale menedżer kontroluje go, gdyż niewłaściwe ustawienie maszyny mogłoby przynieść przedsiębiorstwu duże straty.**

# Umiejętności społeczne

■ **Umiejętności społeczne** – umiejętności nawiązywania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami, rozumienia ich i motywowania. To także umiejętności związane ze skutecznym przekazywaniem pomysłów i informacji innym.

■ **Przykład:** Menedżer, który potrafi udzielić komuś nagany za złą pracę, utrzymując jednocześnie dobre relacje we współpracy z tą osobą.



**Menedżer rozwiązuje konflikt interpersonalny między swoimi pracownikami.**

# Umiejętności koncepcyjne

■ **Umiejętności koncepcyjne** – umiejętności zależne od zdolności myślenia abstrakcyjnego. Menedżerowie muszą mieć potencjał intelektualny pozwalający im zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia, uchwycić sposób, w jaki poszczególne części organizacji łączą się w jedną całość.

■ **Przykład:** Menedżer, który pierwszy dostrzega nowy rynek dla istniejącego produktu; menedżer, który celnie przewiduje technologię nowej generacji.



**Menedżerka przygotowuje wraz ze swoim zespołem strategię konkurencji na najbliższe lata.**



# Źródła umiejętności kierowniczych

**Rzetelna podstawa  
wykształcenia; uzupełnianie  
wiedzy 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**



# WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



## „Mobbing”



# Mobbing

---

Systematyczne **nękanie**, trwające co najmniej kilka miesięcy, zachowania mające na celu **izolowanie** pracownika od społecznego otoczenia, **pozbawienie go godności**, pokazaniu mu, że jest nikim, rozbicie jego dotychczasowej tożsamości, doprowadzenia go do całkowitej **bezzradności i bezsilności**. Zachowania **nieetyczne, mściwe**



# Mobbing

---

- Taktyka upokarzania
- Taktyka zastraszania
- Taktyka pomniejszania kompetencji





# Mobbing

---

- **Krystyna:**

- Mój szef narusza moją prywatność. Przeszukuje moje biurko, podsłuchuje rozmowy telefoniczne. Dopytuje się, kiedy planuję ciążę.

- **Szef:**

- Pracownicy nie mogą niczego ukrywać, co ma wpływ na ich pracę w firmie. W pracy nie ma miejsca na sprawy prywatne.





# Mobbing

---

- **Szef w obecności kolegów z zespołu, krzyczy na Grzegorza:**
  - Pan jest idiotą! Ten raport jest beznadziejnie głupi! Czy ja zawsze muszę poprawiać pana błędy!!! Trzeba być kompletnym imbecylem, żeby pisać takie sprawozdania! Kto panu dał dyplom?!



# Mobbing

---

- Krzysztof jest przedmiotem złośliwych komentarzy ze strony współpracowników. Z dnia na dzień przestali wołać go na papierosa i wspólny lunch. Kiedy wchodzi do pokoju, rozmowy cichną. Na imprezie firmowej nikt nie chce z nim rozmawiać. Kierownik zespołu nie przydziela mu prowadzenia intratnych projektów. Koledzy nie informują o telefonach od klientów. Negatywnie komentują wszystkie jego działania i decyzje. Codziennie w skrzynce mailowej znajduje niewybredne dowcipy o homoseksualistach od anonimowego nadawcy.



# Czynniki sprzyjające narażeniu na mobbing

---

- indywidualne
- organizacyjne



# Czynniki sprzyjające narażeniu na mobbing - indywidualne

---

- **"likwidowanie zagrożenia, konkurencji"**
- niedostosowanie **wymagań** do **umiejętności** pracownika
- specyficzna **sytuacja życiowa**
- wykrycie nieprawidłowości lub **oszustw**



## Czynniki sprzyjające narażeniu na mobbing- organizacyjne

---

- organizacyjny **nieporządek**
- **autokratyczny** styl zarządzania
- **liberalny** styl zarządzania
- **atmosfera** stosunków interpersonalnych
- stosowanie wynagrodzenia **niezależnie** od **wyników** pracy
- **brak uznania** w postaci pozytywnej gratyfikacji

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**

