

Dr J. Beliczynski

Katedra Procesu Zarządzania



Pojęcie zarządzania

Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny

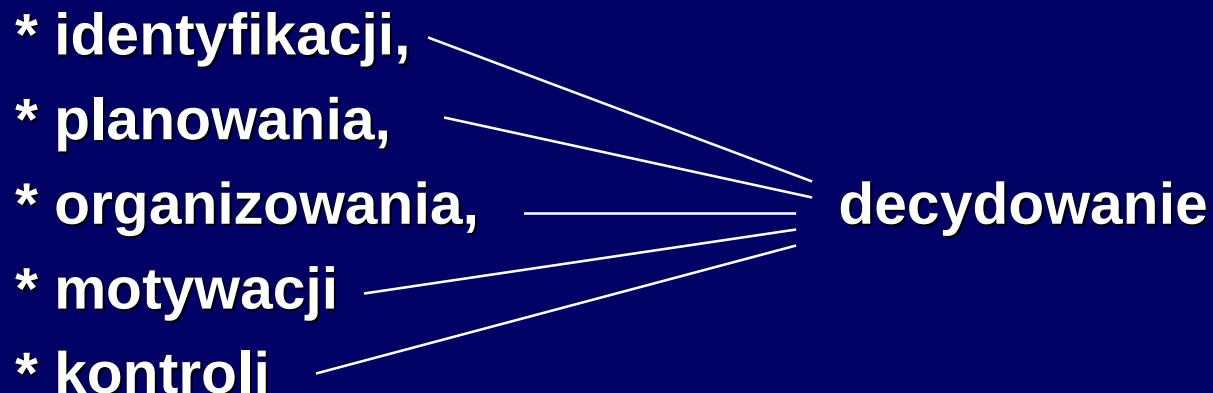
Zarządzanie to proces, w wyniku którego następuje wykonanie określonych rzeczy , sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i przez nich [S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, 2002]

Zarządzanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów [J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, 1992]

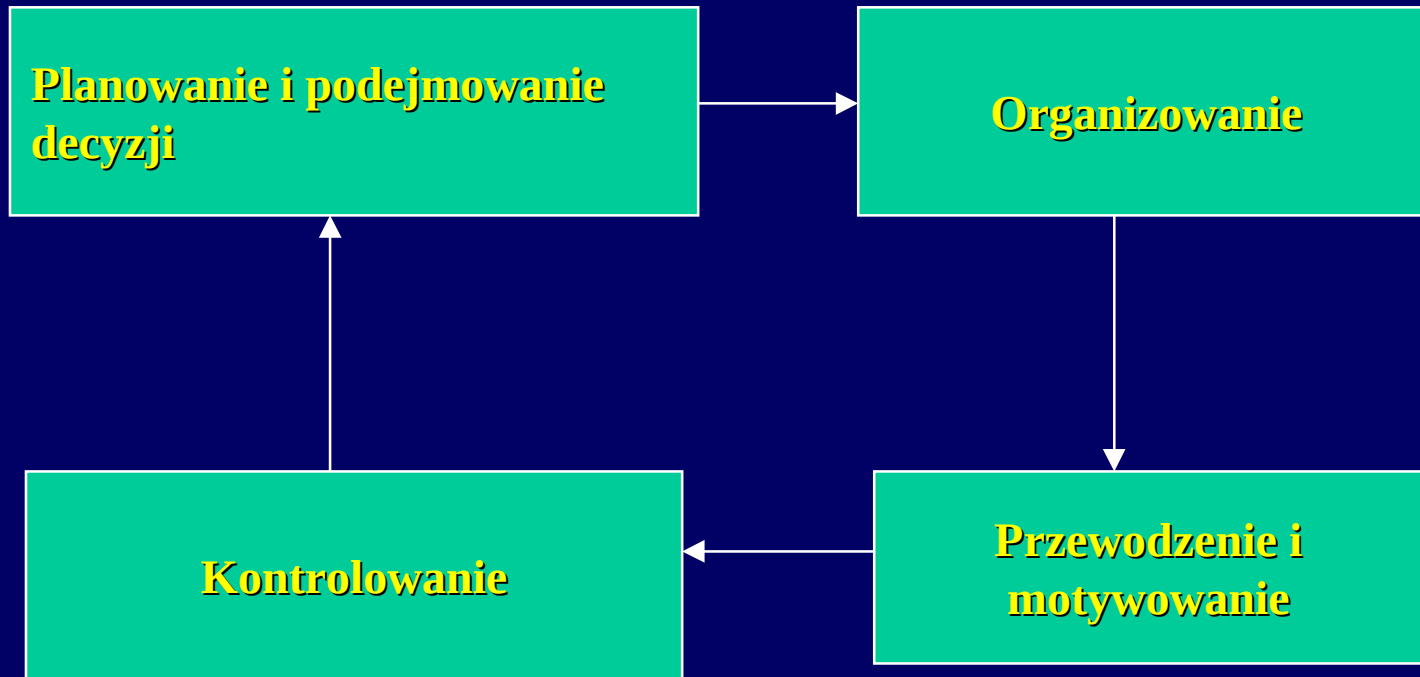
Zarządzanie jest procesem oddziaływania na zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów

Zarządzanie to proces będący **zbiorem sekwencyjnych czynności (funkcji) normujących i dyspozycyjnych oraz powiązanych ze sobą zależnościami przyczynowo-skutkowymi**, który ma powodować osiągnięcie założonego celu przez organ wykonawczy;

proces ten zachodzi w układzie uzależnienia organizacyjnego (jako relacji nadrzędności-podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest zdeterminowany przez spełnienie następujących funkcji



Funkcje zarządzania - które wzajemnie się przenikają i splatają z sobą - są zintegrowane w określonych formach organizacyjnych



Etapy procesu zarządzania

Funkcja - w sensie semantycznym:

z j. łacińskiego *fungi, fungor, functus sum*

oznacza 'wykonać, wykonywać, dokonać, spełnić, skutecznić, mieć wartość, mieć znaczenie.

Według W. Doroszewskiego przez "funkcję" należy rozumieć "czynność", "działanie", "obowiązek", "pracę" - w sensie potocznym

1. Planowanie i podejmowanie decyzji - określanie celów organizacji i decydowania o najlepszym sposobie ich osiągnięcia

2. Organizowanie - określanie najlepszego sposobu grupowania działań i zasobów

3. Przewodzenie (kierowanie ludźmi) - motywowanie personelu organizacji do pracy w interesie organizacji

4. Kontrolowanie - obserwowanie bieżących działań i wprowadzanie do nich korekt dla ułatwienia osiągnięcia celów

Podział funkcji zarządzania

*** przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, kontrolowanie i koordynowanie [H. Fayol]**

*** planowanie, organizowanie, motywowanie/pobudzanie/, kontrolowanie [L. A. Allen, G. R. Terry, 1958]**

*** planowanie, organizowanie, polityka kadrowa, kierowanie, kontrola [H. Koontz, C. O'Donnell, 1969]**

Funkcje kierownicze nie zawsze pojawiają się w takiej kolejności. W dowolnym momencie wykonuje się jednocześnie kilka różnych typów działań

W procesie zarządzania biorą udział podmiot i przedmiot zarządzania

Podmiotem zarządzania jest osoba lub grupa osób pełniąca faktycznie rolę kierowniczą - przywódczą w stosunku do zespołu.

Przedmiotem zarządzania są ludzie lub zasoby materialne, na które oddziałuje zarządzający w pewien określony sposób (zarządzanie zasobami). Przedmiot zarządzania mający tożsamość jest na ogół podmiotem zarządzania

Przedmiotem zarządzania ogólnego (*General Management*) jest organizacja jako całość

Do zadań zarządzania ogólnego należy:

- zarządzanie strategiczne,**
- kształtowanie struktur organizacyjnych**
- administracja zasobami ludzkimi oraz aktywami**
- przywództwo**
- kształtowanie kultury organizacyjnej**

Przedmiotem zarządzania funkcjonalnego są zadania względnie autonomicznych części organizacji, które nazywamy funkcjami.

Najważniejszą dziedziną zarządzania funkcjonalnego jest zarządzanie operacjami (zarządzanie produkcją)



Zarządzanie procesowe

W zarządzaniu zasobami wyróżniamy najczęściej:

- zarządzanie personelem,
- zarządzanie finansowe,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie relacjami z klientami (CRM),
- zarządzanie środowiskiem,
- zarządzanie nieruchomościami,

Ze względu na rodzaj wyspecjalizowaną dziedzinę funkcjonalną przedsiębiorstwa wyróżniamy przykładowo:

- * zarządzanie marketingowe,**
- * zarządzanie reklamą,**
- * zarządzanie finansowe,**
- * zarządzanie produkcją**
- * zarządzanie jakością**
- * rachunkowość zarządcza**

sposób (metoda) zarządzania

(oparty na filozofii, zasadach, regułach, koncepcji)

dziedzina zarządzania

(dziedzina wyspecjalizowanego zarządzania dotycząca, jako jednej z organicznej funkcji przedsiębiorstwa)

jakie zarządzanie?

- * zarządzanie finansowe
- * zarządzanie marketingowe
- * zarządzanie produkcyjne

czym? (obiekt: proces, funkcja)

- * zarządzanie finansami
- * zarządzanie marketingiem
- * zarządzanie produkcją

Czynniki decyzyjne (narzędzia zarządzania):

- 1. Prawno-administracyjne:** ustawy, rozporządzenia, kodeksy postępowania, polecenia służbowe, porozumienia, umowy
- 2. Społeczne i socjopsychologiczne:** normy etyczne, sankcje, mechanizmy i instytucje społecznego wpływu
- 3. Ekonomiczno-finansowe:** system podatkowy, koszty, ceny, rabaty, upusty
- 4. Rachunkowe:** analiza ekonomiczna, metody ekonometryczno-statystyczne, rachunek ekonomiczny, płace i premie
- 5. Biorące bezpośredni udział w realizacji funkcji zarządzania:** plany, system motywacyjny, style przywództwa, system informacji menedżerskiej, instrumenty kontroli

Cechy zarządzania wg. P. Druckera (1996):

- * dotyczy ludzi,**
- * jest głęboko osadzone w kulturze**
- * wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników**
- * powinno doprowadzić do tego, aby organizacja była zdolna do uczenia się**
- * wymaga komunikowania się wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem**
- * wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań**
- * musi być zorientowane na zadowolenie klienta**

Zarządzanie - w j. ang. *management*,



z j. francuskiego *ménagement* - sztuka prowadzenia, kierowania (starofrancuskie *mesnagement*); wpłynęło na rozwój znaczenia angielskiego słowa *management* w XVII i XVIII wieku



z j. łac. *manu agere* - prowadzić za rękę, (łac. *manus* - ręka)

Angielskie **management** pojawiło się w obiegu językowym około 1598 roku w znaczeniu czynności kierowania. Wcześniej, pokrewne termin *manage* używany był w znaczeniu prowadzenia, poganiania koni, około 1570 roku znaczenie tego słowa zostało przeniesione w sferę działalności gospodarczej .

Słowo *management* wywodzi się z francuskiego **ménagement**, oznaczającego sztukę prowadzenia, kierowania. Francuskie *ménagement*, wpłynęło w XVII i XVIII wieku na rozwój dzisiejszego znaczenia angielskiego słowa *management*.

Pokrewny wyraz **manager** w znaczeniu osoby która prowadzi firmę lub społeczną instytucję pojawił się w piśmiennictwie około 1705 roku.

Starofrancuskie *mesnagement* wywodzi się z łacińskiego słowa **manu agere** - prowadzić za rękę, kierować pracą (łac. **manus** – ręka, praca (dzieło rąk), **agere** – prowadzić, pędzić, poganiać, kierować).

Pojęcia 'zarządzanie' i 'kierowanie' - w zasadzie tożsame - są tłumaczeniami angielskiego słowa *management*.

Ten podwójny polski odpowiednik zawiera w sobie pewne niuansowe różnice, które wyrażają zróżnicowany stosunek zarządzającego do rzeczy i ludzi.

W tym znaczeniu pojęcie *management* tłumaczone na język polski jako 'zarządzanie' powinno się odnosić do zarządzania rzeczami (zasobami rzeczowymi, kapitałem, technologią, produkcją), tłumaczone jako 'kierowanie' powinno się odnosić do zarządzania czynnikiem ludzkim

Ludźmi się kieruje, a nie zarządza