

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

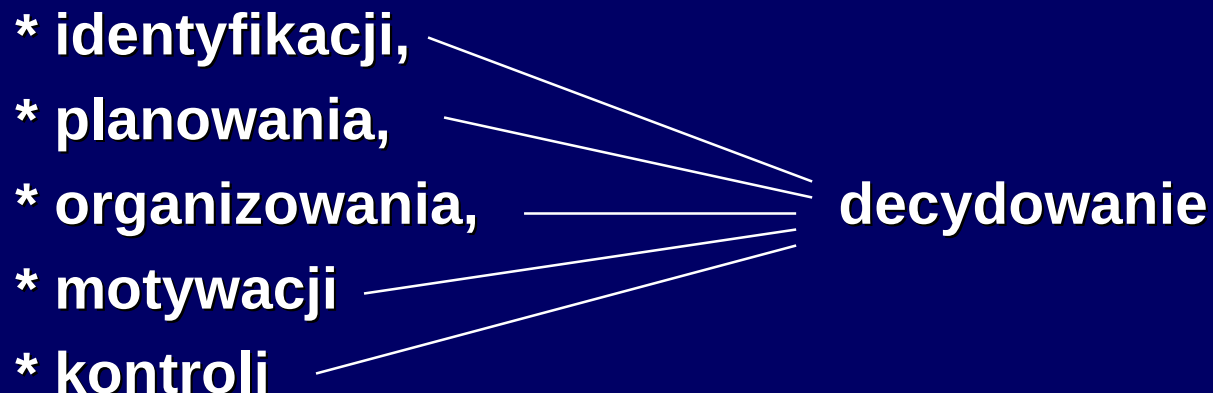
Zarządzanie to proces, w wyniku którego następuje wykonanie określonych rzeczy , sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i przez nich [S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, 2002]

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]

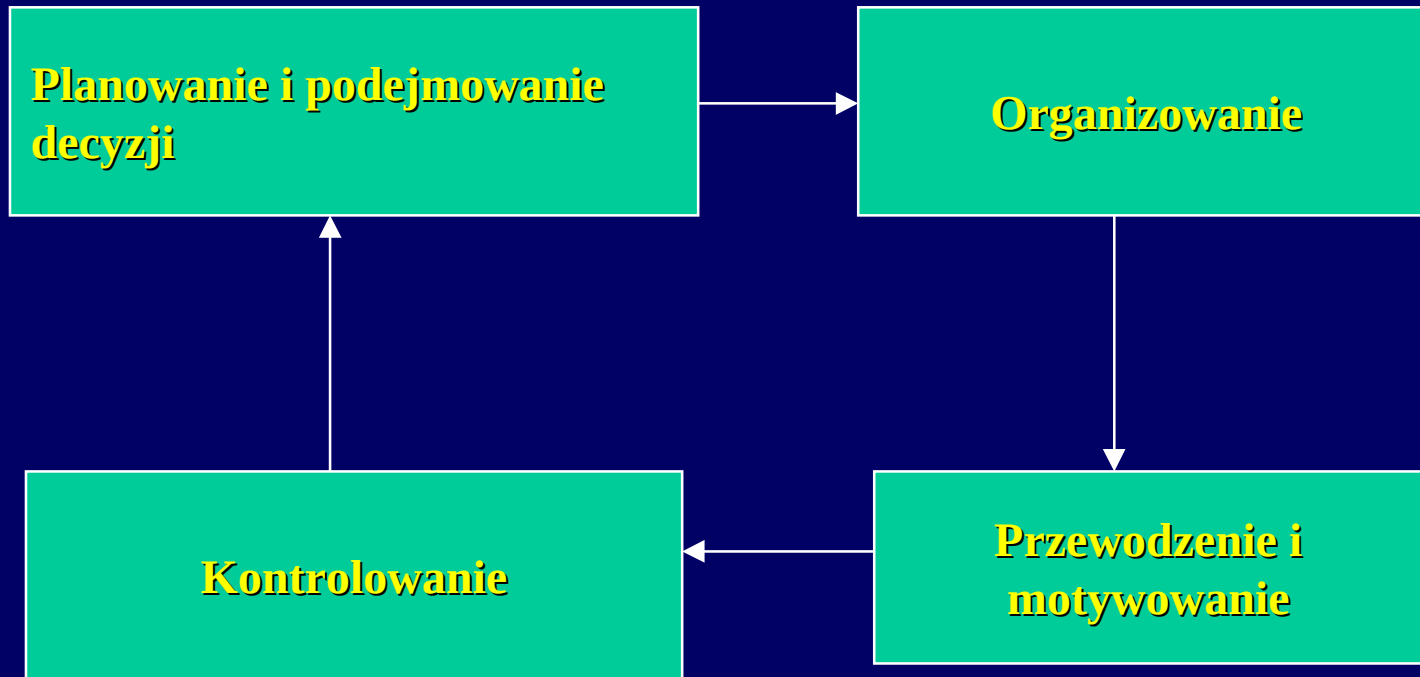
Zarządzanie jest procesem oddziaływania na zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów

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, uskutecznić, 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 decydowanie 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

Praktyczna realizacja pewnych zasad zarządzania występuje od zarania dziejów, od czasu rozpoczęcia realizowania przez ludzi złożonych działań zespołowych.

Bez umiejętności zarządzania nie mogło by powstać siedem cudów świata starożytności

Zainteresowanie problematyką kierowania (zarządzania) sięga czasów prehistorycznych, a jej przejawy praktyczne, regulujące stosunki społeczne w grupie, co potwierdzają archeolodzy, występują od zarania dziejów ludzkich

Za prekursorów nauk zarządzania uważa się Sumerów, którzy około 3000 r p.n.e. skodyfikowali regulacje prawne w zarządzaniu. Wykorzystali rejestrację zdarzeń i faktów jako narzędzia kontroli. Posługiwali się w rządzeniu spisanymi regułami i przepisami.



3000 -1000 r. p.n.e;

Stosowanie w praktyce wskazówek sprawnościowych (budowa piramid przez Egipcjan i Majów)

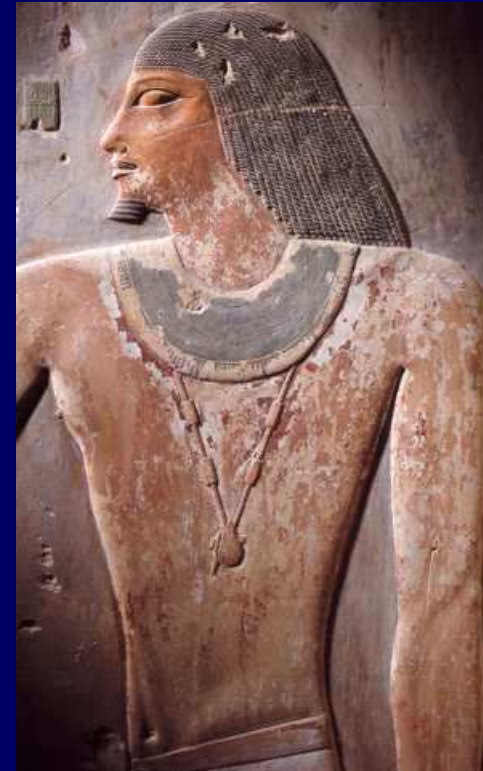
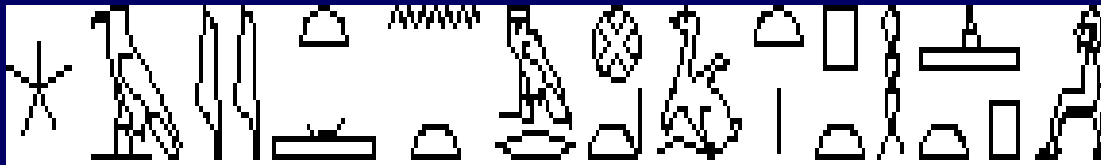
Starożytni Egipcjanie stosowali przy budowie piramid takie funkcje jak planowanie, organizowanie, kontrolowanie.

„Odkrywają” funkcję planowania, organizowania i kontroli



Teotihuacán) [teõ tĩ 'wakã n]

2600 r. p.n.e. Egipt - pierwsza praca z zasadami zarządzania Ptah-hotepa (2686 - 2181 r. p.n.e.).



Ptahhotep był administratorem miasta i pierwszym ministrem podczas panowania Djedkare Isesi w piątej Dynastii. Jest on uznany jako autor opracowania "**Instrukcja Ptahhotepa**" - wczesne dzieło egipskiej "naukowej literatury" - które zawiera instrukcje dla młodych mężczyzn dotyczące odpowiedniego zachowania

Instrukcja Ptahhotepa zawiera zbiór pouczeń i wskazówek dotyczących etycznego (uprzejmego) zachowania zwierzchnika i podwładnego, a także starannego zaplanowania działań. Achoris radzi przełożonym skoncentrowanie się na doskonałości.

Bóg stworzył zwierzchników, aby byli opiekunami słabych

Platon - *Kritias*

Opis stołecznego miasta Atlantydy (do około 9 500 r. p.n.e)

„A organizacja władz i godności taka tam była od początku. Z tych dziesięciu królów każdy panował w swojej części i w swoim miejscu nad ludźmi i nad większością częścią praw. (...). Jednakże ich zależność wzajemna i stosunki między nimi były ustalone według nakazów Posejdona, jak im to prawo przekazało i pismo, które przodkowie wyryć kazali na słupie mosiężnym, który na środku wyspy stał w świątyni Posejdona. Oni się zbierali co pięć lat albo na przemian co sześć, oddając równą część liczbie parzystej i nieparzystej, a zebrawszy się, naradzali się nad sprawami wspólnymi, dochodzili, czy ktoś jakiegoś przestępstwa nie popełnił i odbywali sądy (...). Więc u nich wspólnie, podobnie jak u ich przodków odbywały się narady i zapadały uchwały o wojnie i o innych sprawach, i tak zachowywał hegemonie ród atlantycki. Król nie był panem życia żadnego ze swoich braci, to zależało od woli większości na zebraniu dziesięciu (...)”. s. 112-113

Platon, *Timaios Kritias*, Wydawnictwo ANTYK, Kęty 2002, przeł. Władysław Witwicki