Zarządzanie: istota i podstawowe funkcje

Ponieważ świat się zmienia, zarządzający powinni się przystosowywać do tych zmian. Identyfikowanie głównych trendów w celu dostosowywania się do nich, a zwłaszcza przewidywanie zmian koniecznych do wprowadzenia w przedsiębiorstwie, staje się częścią zawodu menedżera. Większość z tych trendów jest już znana i komentowana na co dzień[1].

Przemiany ustrojowe w Polsce i transformacja stosunków społeczno-gospodarczych wpłynęły znacząco na wzrost zainteresowań problematyką ogólno-ekonomiczną, a zwłaszcza zagadnieniami organizacji, zarządzania i marketingu. Spowodowało to ogromne zapotrzebowanie na teorię i uogólnione doświadczenia w tym zakresie, gdyż przez cale dziesięciolecia problemy te traktowane były w nauce i w kształceniu raczej marginalnie, jako przedmioty uzupełniające wiedzę ogólnoekonomiczną. Zapotrzebowanie to pogłębiło powstające w latach dziewięćdziesiątych szkolnictwo niepubliczne, które w znacznej mierze skoncentrowało się na kształceniu specjalistów w zakresie zarządzania i marketingu oraz informatyki.[2]

W nauce pojęcie „zarządzania" interpretowane jest bardzo różnie. Definicji tego terminu jest wiele, ale najbliższy to kierowanie. W przekładach literatury angielskiej słowo *management* tłumaczone jest jako „zarządzanie" lub „kierowanie". W polskiej literaturze te dwa pojęcia oznaczają odmienne procesy i nie są ze sobą utożsamiane, chociaż w praktyce stosuje się je zamiennie[3].

Oba te terminy pochodzą od pojęcia „sterowanie". Oznacza ono „wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane"[4]. Zadaniem sterowania

jest więc stosowanie określonych mechanizmów, aby regulować różne powstałe procesy w organizacji dla zapewnienia jej działania i utrzymania obranego kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia, a więc doprowadzenie do „zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu”[5].

W odniesieniu do ludzi i organizacji stosuje się terminy: kierowanie i zarządzanie. Mówi się o kierowaniu zespołami ludzkimi i zarządzaniu firmą. Pojęć tych używa się również zamiennie i mówi się o zarządzaniu personelem i kierowaniu firmą. Termin kierowanie oznacza „działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W przedsiębiorstwie kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego (kierownika) z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami i oznacza odpowiednie oddziaływanie na ludzi (kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie ich do pracy, kontrolowanie osiąganych wyników itp.), aby zachowywali się zgodnie z wolą kierującego (celami przedsiębiorstwa). Ma ono więc charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej”[6].

Kierowanie jest zatem procesem sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa. Definiuje się je następująco: „Kierowanie jest procesem dobrowolnego lub wymuszonego ograniczania swobody działań ludzi, realizowanym dla osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie”[7].

Termin „zarządzanie” odnosi się do prowadzonej działalności gospodarczej. Oznacza takie prowadzenie organizacji, aby osiągnąć wytyczony cel, dzięki odpowiedniemu zorganizowaniu i wykorzystaniu posiadanych zasobów. Tak rozumiane zarządzanie obejmuje także kierowanie, gdyż dotyczy ono zarówno zachowania

się ludzi, jak i organizacji.

W literaturze spotyka się różne definicje tego zarządzania. Oto niektóre z nich:

„Istotą funkcji zarządzania (…) jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów”[8].

„Zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchię i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie, z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno-energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji bądź z samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskiwania tych zasobów”[9].

„Zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi”[10].

„Zarządzanie umownie można rozumieć jako szczególny rodzaj kierowania, w którym podstawą oddziaływania na przedmiot kierowania jest sformalizowana, hierarchiczna nadrzędność podmiotu kierowania (władza wynikająca z formalnej hierarchii)”[11].

„Proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze”[12].

„Zarządzanie należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy”[13].

„Zarządzanie to ustawiczny proces tworzenia reguł ładu w danym układzie w postaci norm, planów i instrukcji i innych jeszcze dokumentów. Ze swego założenia mają one być instrumentami koordynacji w pozyskiwaniu rzeczowych i osobowych składników działalności, ich rozmieszczaniu i stosowaniu do określonych w tej działalności celów”[14].

„Zarządzanie – zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”[15].

Przytoczone definicje traktują zarządzanie zbyt ogólnie, aby można było określić rodzaje i zakresy działań związanych z realizacją procesu zarządzania.

Na ich podstawie analizy można stwierdzić, iż zarządzanie jest działalnością kierowniczą stanowiącą zestaw przemyślanych działań, które polegają na ustalaniu celów organizacji i powodowaniu ich realizacji dzięki skoordynowaniu wysiłków (starań) wszystkich jej uczestników oraz wykorzystaniu posiadanych przez nią zasobów, procesów i informacji w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych[16]. Zarządzanie jest wielką sztuką pobudzania – przy wykorzystaniu posiadanych środków, technologii i własnych umiejętności – energii i inwencji twórczej wszystkich, którzy przyczyniają się do tworzenia wartości (dóbr, usług, informacji). Oznacza ono zatem sterowanie (przy wykorzystaniu stosownych technik i informacji) wszystkimi elementami systemu w sposób

zintegrowany, aby we wzajemnym powiązaniu i oddziaływaniu przyczyniały się do powodzenia organizacji, tj. urzeczywistniania jej celów. Odnosi się ono przede wszystkim do ludzi, do organizowania ich pracy i wyposażenia jej w niezbędne środki oraz tworzenia takich warunków i motywacji, aby mogli oni i chcieli w pełni angażować się w swoją pracę i obowiązki służbowe[17].

Według Petera F. Druckera, pojęcie zarządzania wyróżniają następujące elementy[18]:

1. **Zarządzanie dotyczy ludzi** – jego celem jest takie współdziałanie wielu podmiotów, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty oraz silne strony uczestników organizacji.
2. **Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.** Wzorce współdziałania nie są uniwersalne: muszą się odwoływać do wzorców kulturowych. Największe sukcesy odnoszą te kraje, w których zarządzanie odwołuje się do tradycji kulturowych, zaś klęski te, w których zarządzanie jest narzucane wbrew kulturze danego narodu.
3. **Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości,** celów działania i żądań jednoczących wszystkich uczestników organizacji. Cele powinny prowadzić do emocjonalnego zaangażowania w ich realizację.
4. **Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się,** czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, czyli nabywania przez nich nowych umiejętności, wzorców działania.
5. **Zarządzanie wymaga komunikowania się** umożliwiającego współdziałanie oraz systemu informacyjnego pozwalającego jednoznacznie ustalić odpowiedzialność jednostki lub zespołu.
6. **Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników** pozwalających stale i wszechstronnie (biorąc pod uwagę ważne dla firmy kryteria) monitorować, oceniać i

poprawiać efektywność działania. Zestawy wskaźników finansowych, ekonomicznych, społecznych, rynkowych muszą być dostosowane do konkretnej organizacji i konkretnych sytuacji.

7. **Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.** W warunkach konkurencji jest to jedyny sposób na utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku.

Zarządzanie spełnia cztery podstawowe funkcje: planowanie *(planning),* organizowanie *(organizing),* motywowanie *(motivation)* lub przewodzenie *(leading)* i kontrolowanie *(controlling).* Funkcje te charakteryzuje się następująco:

- **Planowanie** – wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji; celowe projektowanie przyszłości i skutecznych dróg jej osiągnięcia poprzez wyznaczanie skonkretyzowanych celów oraz opracowanie i dobór najlepszych sposobów i środków ich realizacji.
- **Organizowanie –** logiczne grupowanie działań i zasobów; określanie (definiowanie) czynności prowadzących do osiągania celów organizacji, grupowanie tych czynności oraz ich przekazywanie do wykonania właściwym komórkom organizacyjnym, a także przyznawanie tym komórkom niezbędnych uprawnień.
- **Motywowanie** – stosowanie różnych środków i mechanizmów w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w jej interesie; doprowadzanie we właściwy sposób decyzji do wykonawców i zapewnienie prawidłowego realizowania tych decyzji, tj. możliwie pełnego angażowania się ich w pracę i obowiązki służbowe.
- **Kontrolowanie –** obserwowanie postępów organizacji w osiąganiu przyjętych celów; sprawdzanie, czy działalność danej jednostki przebiega właściwie oraz czy przekazywane decyzje są realizowane.[19]

Funkcje te mają różną strukturę na różnych szczeblach zarządzania. W średnich, a szczególnie dużych firmach hierarchia ta obejmuje trzy poziomy zarządzania:

- wyższy poziom zarządzania *(top management)*
- średni poziom zarządzania *(middłe management)*
- niższy poziom zarządzania *(first-line, supen/isory management).*

Wraz ze zmianami poziomu zarządzania zmienia się też struktura, zasięg i znaczenie poszczególnych funkcji, a także rodzaj podejmowanych decyzji[20].

Wielu autorów uważa, że taki podział funkcji zarządzania nie jest już wystarczający, gdyż zubaża on proces zarządzania i nie akcentuje dostatecznie współpracy organizacji z otoczeniem, która zarówno kształtuje warunki otoczenia, jak i jest przez nie kształtowana. Toteż wzbogacają oni tę koncepcję o nowe funkcje. Tak na przykład Ricky W. Griffin funkcję planowania poszerza o funkcję podejmowania decyzji, traktując ją jako część procesu planowania, obejmującą wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości, a funkcję motywowania zastępuje funkcją przewodzenia (kierowania ludźmi)[21]. Lesław H. Haber wymienia funkcje: planowania, organizowania, zatrudniania, kierowania, motywowania i kontrolowania[22]. Maria Holstein-Beck proponuje zastąpienie funkcji motywowania czy przewodzenia funkcją współdziałania z ludźmi[23]. Adam Stabryła dzieli cały proces zarządzania na: identyfikację, przekazywanie decyzji, organizowanie i kontrolę[24]. Lester L. Bittel wyróżnia takie funkcje zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, obsadzanie personelem (zatrudnianie), kierowanie i kontrolowanie[25].

Niektórzy autorzy utożsamiają funkcje zarządzania z funkcjami organizacji w otoczeniu (na rynku) i formułują przeróżne jego funkcje, nie zachowując przy tym zasady ich rozdzielności, co sprawia, że ich układ nie odzwierciedla prawidłowo faz procesu zarządzania[26].

Trzeba pamiętać, że gwałtownie rośnie liczba przedsiębiorstw, których wartość giełdowa przekracza księgową, w których nie budynki, maszyny i urządzenia decydują o ich wartości, ale kapitał intelektualny, czyli pracownicy i to co mają w swoich głowach[27].

Podobną pracę znajdziesz w serwisie pracedyplomowe.eu na stronie Nowoczesne zarządzanie sprzedażą

---

[1] J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 23.

[2] A. Wajda, Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Difin, Warszawa 2003, s. 9.

[3] Encyklopedia Organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1992, s. 205 i 609.

[4] Ibidem, s. 490.

[5] J. Gościński, Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWN, Warszawa 1968, s. 19.

[6] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 56-57.

[7] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 21.

[8] J. Zieleniecki, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981, s. 447.

[9] L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994, s. 207.

[10] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie –teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1998, s. 130.

[11] Teoria organizacji i zarządzania, praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1979, s. 16.

[12] Organizacja i zarządzanie, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, PWN, Warszawa 1986, s. 132.

[13] L. H. Haber, Menagement. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 19.

[14] Encyklopedia biznesu, cz. II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1138.

[15] R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 38.

[16] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 59.

[17] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.60.

[18] A.K. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1998, s. 136-138.

[19] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.61-62.

[20] Ibidem, s. 62.

[21] R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 39-41.

[22] L.H. Haber, Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 24-25.

[23] M. Holstein-Beck, Być albo nie być menedżerem, Infor Book, Warszawa 1997, s. 8-9.

[24] A. Stabryła, Technika procesu zarządzania, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 14.

[25] L.L. Bittel, Krótki kurs zarządzani, PWN, Warszawa 1994, s. 21-22.

[26] M. Czerska, Struktura funkcji zarządzania i czynniki ją wyznaczające, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986, s. 19.

[27] A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia, Difin, Warszawa 2007, s. 28.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.