

Zarządzanie i Marketing

Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: eryk.szwarc@tu.koszalin.pl
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:
kpiz.tu.koszalin.pl

Funkcja zarządzania

Zbiór potencjalnych, zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie **działań**, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części zadania.

Funkcje zarządzania - znaczenie szersze

H. Fayol zdefiniował funkcje zarządzania jako **wszystkie czynności związane z życiem przedsiębiorstwa:**

1. **techniczne** (produkcja, fabrykacja, przeróbka)
2. **handlowe** (kupno, sprzedaż, wymiana)
3. **finansowe** (poszukiwanie kapitałów, obroty nimi)
4. **ubezpieczeniowe** (ochrona majątku, osób)
5. **rachunkowościowe** (inwentaryzacja, bilans, ustalanie cen, statystyka, itd.)
6. **administracyjne**

Funkcje zarządzania - znaczenie szersze

Funkcje administracyjne traktował jako funkcje zarządzania w węższym znaczeniu:

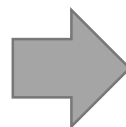
1. przewidywanie
2. organizowanie
3. rozkazywanie
4. koordynowanie
5. kontrolowanie

Funkcje zarządzania współcześnie

- **Przewidywanie** —→ ▪ **Planowanie** (planning)
- **Organizowanie** —→ ▪ **Organizowanie** (organizing)
- **Rozkazywanie** —→ ▪ **Przewodzenie** (directing)
- **Koordynowanie** —→ ▪ **Przewodzenie** (directing)
- **Kontrolowanie** —→ ▪ **Kontrolowanie** (controlling)

Przewidywanie / planowanie

**Badanie przyszłości i
ustalenie stosownie
do niej planu działania**



**Ustalanie celów i
kierunków działania, w
tym: misji, strategii,
polityki, procedur,
programu i budżetu**

Organizowanie

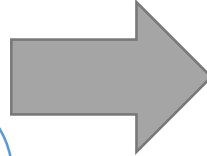
**Działania zmierzające
do utworzenia struktury
materialnej i społecznej
przedsiębiorstwa**

**Tworzenie formalnej
struktury
organizacyjnej,
hierarchii, podziału
zadań, kanałów
komunikacji,
systemów
motywacyjnych**

Rozkazywanie + koordynowanie/przewodzenie

**Powodowanie
funkcjonowania
personelu**

**Łączenie,
jednoczenie i
harmonizowanie
wszystkich
czynności i
wysiłków**

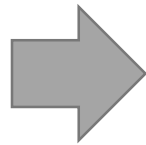


**Zawiera w sobie funkcje
motywowania, przywództwa
i komunikowania**

**Obejmuje bezpośrednie
oddziaływanie na personel w
kierunku wykonywania zadania
wynikającego z założonych celów,
formy zachęcania pracowników
do jak najlepszego wykonywania
zadania oraz sposoby
skutecznego przepływu informacji
w organizacji**

Kontrolowanie

**Czuwanie nad
tym, aby
wszystko
odbywało się
zgodnie
z ustalonymi
przepisami i
wydawany
rozkazami**



**Sprawdzanie wykonania
pracy zleconej pracownikom
tak od strony ilościowej jak i
jakościowej
Porównywanie założonego
celu z efektem pracy
Wyciąganie z tego
porównania wniosków na
przyszłość**

Zadania menedżerów w ramach funkcji zarządzania

Funkcja	Zadania menedżera
Planowanie i podejmowanie decyzji	Wyznaczanie celu globalnego i wiązki celów szczegółowych, które umożliwiają jego osiągnięcie
Organizowanie	Określenie kto i co powinien zrobić, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele Ustalenie hierarchii celów i zadań Dobór, rozmieszczenie i wyszkolenie personelu do wykonania pracy w organizacji
Przewodzenie	Prowadzenie działań motywujących członków organizacji do współpracy przy osiąganiu ustalonych celów
Kontrolowanie	<ul style="list-style-type: none">▪ określenie mierników oceny wykonania zadań▪ bieżący pomiar i porównanie z założeniami▪ podjęcie ewentualnych działań korygujących

Uczestnicy procesu zarządzania

- **kierownicy**, często nazywani menedżerami
- **wykonawcy**

Kierownicy to ci, którzy wyznaczają zadania, organizują pracę, przewodzą i kontrolują

Są zwierzchnikami danego zespołu ludzi

Ich rola polega na osiągnięciu celów, które wyznaczono danemu zespołowi

Kierują pracą innych i za nią odpowiadają

Wykonawcy, to ludzie realizujący zadania produkując określone dobra czy świadcząc usługi

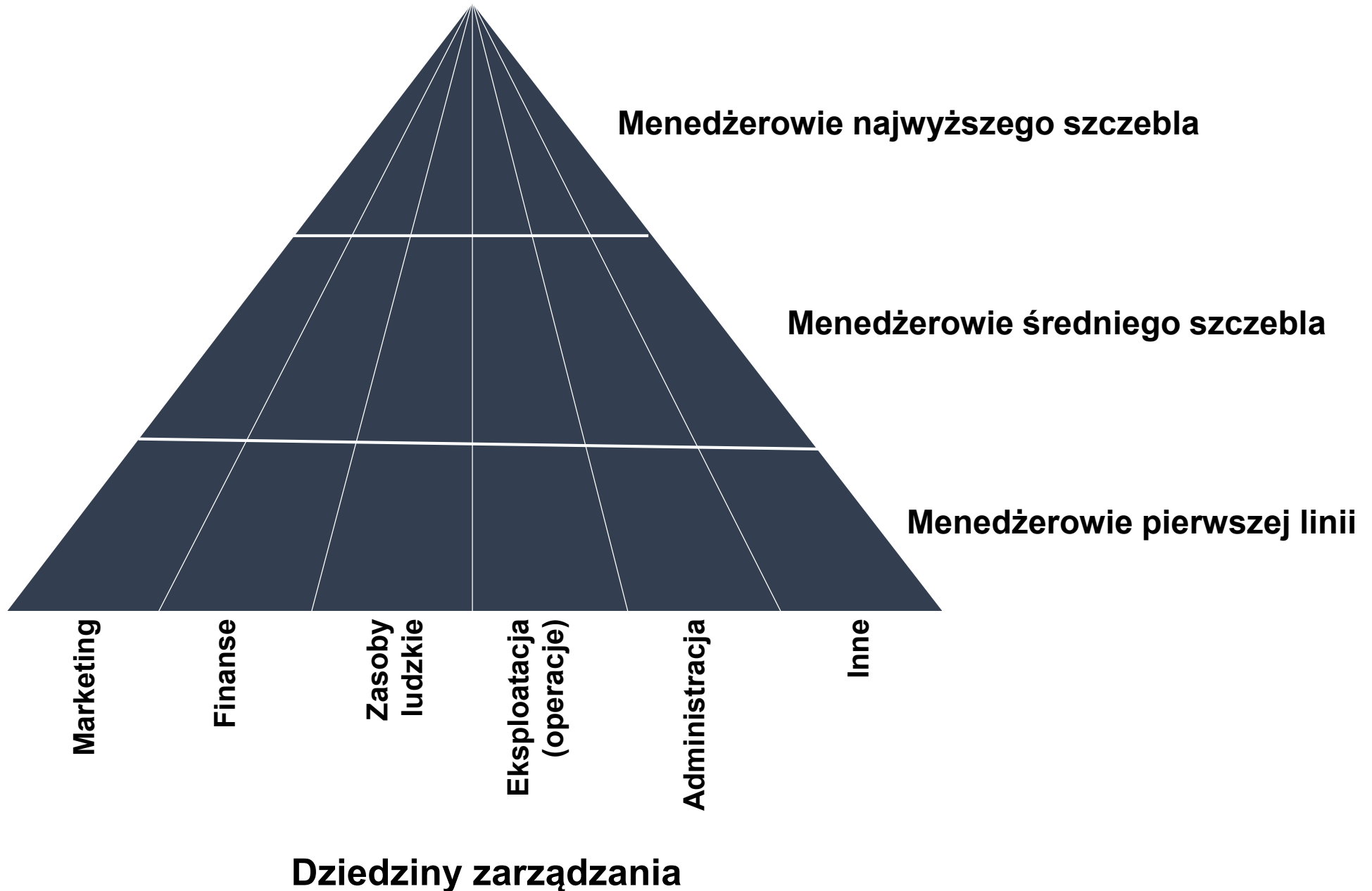
Funkcje zarządzania a funkcje kierownicze

Pojęcie **funkcji zarządzania** stosuje się w odniesieniu do poziomu naczelnego kierownictwa (top management) tj. właścicieli firmy, rady nadzorczej, zarządu czy dyrekcji

Pojęcie **funkcji kierowniczych** stosuje się na pozostałych poziomach zarządzania (middle lub first-line management)

Założenia dotyczące tych funkcji są podobne, a istotne **różnice** dotyczą zasięgu ich stosowania, stopnia ogólności i szczegółowości, zakresu złożoności, poziomu pomiaru ich realizacji itp.

Typy menedżerów wg szczebla i rodzaju działania



Kierownicy najwyższego szczebla

To prezes, wiceprezes, dyrektor naczelny.

Kierują pracą innych kierowników.

Kierownicy średniego szczebla

Kierownicy zajmujący stanowiska zastępców dyrektorów lub też kierowników dużych działów, głównych inżynierów, głównych ekonomistów, czy głównych księgowych.

Kierownicy tego szczebla podlegają kierownikom najwyższego szczebla zarządzania oraz kierują pracą zarówno kierowników najniższego szczebla jak i wykonawców – pracowników, przede wszystkim zatrudnionych na tzw. stanowiskach samodzielnych.

Kierownicy najniższego szczebla

Stanowią najliczniejszą grupę kierowników.

Nazywani są często kierownikami liniowymi.

Są to często pracownicy nadzoru lub też osoby kierujące ściśle określonym zespołem.

Są to m. in. kierownik działu transportu, kierownik działu reklamacji, kierownik sekcji rozliczeń materiałów, kierownik magazynu.



Szczegółowy podział funkcji zarządzania [%]

FUNKCJE ZARZĄDZANIA	SZCZEBLE ZARZĄDZANIA	
	najwyższy	najniższy
Planowanie	24	21
Organizowanie	38	35
Przewodzenie	14	14
Kontrolowanie	24	30

Szczegółowy podział funkcji zarządzania

- **zakres** poszczególnych **funkcji** na różnych poziomach zarządzania jest **zróżnicowany**
- wraz z **obniżeniem stopnia hierarchii** służbowej **maleje** udział funkcji **planowania**, a **rośnie** udział funkcji **kontroli**
- im **mniej stabilne otoczenie** przedsiębiorstwa, tym **większy** udział funkcji **organizowania** odbywający się **kosztem** ograniczenia **planowania i kontroli** strategicznej na szczeblu naczelnego kierownictwa i funkcji **doboru, doskonalenia personelu** na niższych szczeblach

Role menedżera w organizacji

1. Interpersonalna (międzyludzka)

- reprezentacyjna
- przywódcza
- łącznika między ludźmi w ramach organizacji

2. Informacyjna

- monitora
- rzecznika

3. Decyzyjna

Interpersonalna rola kierownika

- **reprezentacyjna** – witanie gości, uczestnictwo w spotkaniach i uroczystościach zewnętrznych, reprezentowanie organizacji, wygłaszanie przemówień okolicznościowych
- **przywódcza** – zatrudnianie pracowników, nagradzanie ich i karanie, szkolenie, itp.
- **łącznik między ludźmi w ramach organizacji** – np. kontakty między strukturami poziomymi lub tam, gdzie nie ma bezpośredniej podległości przełożony – podwładny oraz w kontaktach zewnętrznych

Informacyjna rola kierownika

- **monitor** – menedżer zbiera informacje dotyczące swojego działania i otoczenia
- **rzecznik** – przekazuje część informacji o organizacji osobom z jej otoczenia zewnętrznego, np. bankom, prasie

Decyzyjna rola kierownika

- staranie się o **udoskonalenie organizacji**
- **przeciwdziałanie zakłóceniom**, czyli opanowanie w miarę możliwości sytuacji, które są poza działaniem kierowników (np. klęsk żywiołowych)
- efektywna **alokacja zasobów** potrzebnych do osiągnięcia założonych celów
- **negocjowanie** ciągle zarówno z ludźmi spoza organizacji (warunki dostawy, ceny) jak i w ramach organizacji (związki zawodowe, polityka kadrowa)

Umiejętności kierownika

Techniczne

zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności, np.
znajomość języków obcych, programów komputerowych, odpowiednich przepisów prawnych, współczesnych technik i metod zarządzania

Społeczne

zdolność współpracy zarówno z poszczególnymi osobami jak i grupami

Umiejętności kierownika

Koncepcyjne

zdolność koordynowania działań poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie wszystkich działań realizowanych w jego polu działania

Diagnostyczne

zdolność menedżera do wyobrażania sobie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji

menedżer diagnozuje i analizuje problem w organizacji badając jego symptomy i przygotowując na tej podstawie stosowne rozwiązanie

Umiejętności kierownika

Komunikowania się

zdolność do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz do ich skutecznego przyjmowania od innych

Decyzyjne

zdolność do poprawnego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i pełnego wykorzystania możliwości

Gospodarowania czasem

zdolność do ustalania priorytetów w pracy, do sprawnego zarządzania pracą i właściwego delegowania uprawnień i zadań

Cechy dobrego kierownika

- inteligencja
- odporność psychiczna
- właściwy poziom moralny
- zespół predyspozycji nazywany **talentem kierowniczych** lub zmysłem organizacyjnym

Cechy nowoczesnego kierownika

Umiejętność myślenia systemowego

pozwała na rozumienie złożonego i dynamicznego świata i szukanie powiązań między różnymi sferami życia a organizacją i zdolność syntezy informacji

Umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu

jest niezbędna do zarządzania finansami międzynarodowymi i wprowadzania przedsiębiorstwa na nowy rynek

oznacza to znajomość języków obcych, kultury i historii innych krajów

Cechy nowoczesnego kierownika

Gotowość do ustawicznej nauki

otwarte nastawienie do zmian i chęć szybkiego przystosowania się do nich

Pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań

pozwalają na profesjonalne kontakty z innymi ludźmi, szanowanie cudzych poglądów i interesów
oznacza to wrażliwość społeczną, umiejętność kierowania ludźmi i rozwiązywania konfliktów

Zasady zarządzania wg Fayola

- | | |
|--|--|
| 1. podział pracy | 9. hierarchia |
| 2. autorytet | 10. ład |
| 3. dyscyplina | 11. odpowiednie traktowanie personelu |
| 4. jedność rozkazodawstwa | 12. stabilność zatrudnienia personelu |
| 5. jedność kierownictwa | 13. inicjatywa |
| 6. podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu | 14. poczucie wspólnoty personelu |
| 7. wynagrodzenie | |
| 8. centralizacja | |

Podział pracy, autorytet

Podział pracy

im bardziej ludzie się specjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę

Autorytet

kierownicy muszą wydawać takie polecenia, aby zlecone zadanie było wykonane

autorytet formalny daje im prawo rozkazywania, ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo, jeśli nie będą mieli również autorytetu osobistego, np.

wynikającego z odpowiedniej wiedzy

Dyscyplina, jedność rozkazodawstwa

Dyscyplina

członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień obowiązujących w organizacji
dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji i sprawiedliwych zasad nagradzania i karania

Jedność rozkazodawstwa

każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia dotyczące jednostkowego działania od jednej osoby, w przeciwnym razie następuje sprzeczność poleceń i zakłócenie autorytetu

Jedność kierownictwa, podporządkowanie, wynagrodzenie

Jedność kierownictwa

działania w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być nadzorowane przez jednego kierownika

Podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu

w żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości

Wynagrodzenie

wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników jak i dla pracodawców

Centralizacja, hierarchia, ład

Centralizacja

ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji

Hierarchia

linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji

Ład

każda rzecz i każdy człowiek powinien być na właściwym miejscu i we właściwym czasie, kierownicy szczególnie odpowiadają za to, aby ludzie byli na tych stanowiskach, które są dla nich najodpowiedniejsze

Odpowiednie traktowanie i stabilność zatrudnienia personelu

Odpowiednie traktowanie personelu

kierownicy powinni się odnosić do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy

Stabilność zatrudnienia personelu

duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji;
kierownicy powinni tak działać, aby zapobiegać temu niekorzystnemu zjawisku

Inicjatywa, poczucie wspólnoty personelu

Inicjatywa

kierownicy powinni stwarzać odpowiednie warunki, aby podwładni mieli swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów

Poczucie wspólnoty personelu

kierownicy powinni tworzyć atmosferę, w której przynależność do zespołu zapewni organizacji ducha jedności

Cykl działania zorganizowanego

Zorganizowane działanie obejmuje sześć następujących po sobie etapów:

1. postawienie jasnego, ściśle określonego celu
2. zbadanie warunków i środków, które trzeba zastosować, aby osiągnąć zamierzony cel
3. planowanie działania
4. przygotowanie warunków i środków uznanych za niezbędne do zastosowania
5. realizacja, czyli wykonanie zamierzonego działania zgodnie z planem
6. kontrola otrzymanych wyników i wyciągnięcie z nich wniosków

Etap 1 - Działanie zorganizowane

Sformułowany cel działania musi być:

- **jedyny** gdyż dążąc do osiągnięcia kilku celów jednocześnie istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie osiągnie się żadnego z nich
- **ściśły**, czyli jasno określony
- **ograniczony**, czyli zadanie stawiane do wykonania nie powinno być zbyt duże w porównaniu z posiadanymi środkami (realność celu)
- **użyteczny** czyli związany z zaspokojeniem czyjejś konkretnej potrzeby
- **sformułowany dostatecznie szczegółowo** czyli sformułowany w taki sposób, aby było wiadomo jakie konkretne warunki i środki działania należy zapewnić dążąc do jego realizacji

Etap 2 - Działanie zorganizowane

Polega na badaniu warunków i środków działania potrzebnych do osiągnięcia postawionego celu

Zakłada rozważenie wszelkich sposobów i wybranie sposobu najodpowiedniejszego do wykonania danego działania

Korzysta się tu z:

- **obserwacji**, która daje pierwsze pojęcie o danym zjawisku lub problemie
- **doświadczenia**, które pozwala na ustalenie ilościowych i jakościowych związków między tymi zjawiskami

Etap 3 - Działanie zorganizowane

Polega na **zaplanowaniu działania**, czyli na obmyśleniu dróg dojścia do celu

Na tym etapie należy szczegółowo **zdezagregować cel na konkretne zadania**, określić czasy trwania oraz wyznaczyć imiennie osoby odpowiedzialne za ich realizację

Etap 4 - Działanie zorganizowane

Polega na przygotowaniu warunków i środków uznanych za potrzebne

Chodzi tu o **pozyskanie i przygotowanie** odpowiedniej ilości **ludzi i środków** potrzebnych do osiągnięcia celu oraz o ich rozmieszczenie czyli przydzielenie im zaplanowanych zadań i środków działania

Etap 5 - Działanie zorganizowane

Polega na **wykonaniu** zamierzonego **działania**
stosownie do powziętego planu

Na tym etapie następuje największe zbliżenie
działającego do celu działania

Zbliżenie to powinno zakończyć się pełnym
osiągnięciem postawionego celu

Etap 6 - Działanie zorganizowane

Polega na kontroli osiągniętych wyników działania i wyciągnięciu wniosków

Ocena wyników jest podstawą ewentualnego wtórnego badania poszczególnych elementów działania i odpowiedniego skorygowania planu

Kontrola dzieli się na:

- **kontrolę końcową** – kontrola uzyskanego wyniku po zakończeniu etapu działania
- **kontrolę bieżącą** – sprawdzanie działań cząstkowych zarówno w fazie przygotowania jak i działania, odnosi się do wyników działań cząstkowych

Chodzi tu o kontrolę wykonywaną przez samego działającego, a nie o kontrolę zewnętrzną

Cykl działania zorganizowanego graficznie



PODSUMOWANIE

- współcześnie mówi się o czterech funkcjach zarządzania: **planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu, kontrolowaniu**
- funkcje te realizują kierownicy sklasyfikowani na **trzech szczeblach działania** i dysponujący zestawem podstawowych **umiejętności kierowniczych**
- przejawem specjalizacji kierowniczej jest dominacja **czynności twórczych i koncepcyjnych**
- kierownicy powinni przestrzegać **14 zasad zarządzania**
- w praktyce funkcje zarządzania zamykają się w **cyklu działania zorganizowanego**