

Proces zarządzania

Wspólnym elementem organizacji jest to, że każda ma cel, gdyż organizacja bez celu nie ma powodu do istnienia. Organizacje mają też jakieś programy lub też sposoby zrealizowania swoich celów. Żadna organizacja nie będzie zbyt skuteczna bez planu działania.¹

Organizacje muszą zdobywać i rozdzielać środki potrzebne do realizacji celów. Istnieją one w otoczeniu innych organizacji, od których są uzależnione. Organizacje mają przywódców (kierowników, szefów, dowódców, menadżerów, dyrygentów, trenerów, itp.) odpowiedzialnych za to, by pomagać innym członkom organizacji w ustalaniu i osiągnięciu celów.²

Wczesne teorie zarządzania, zwane dziś tradycyjnymi, biorą swój początek od naukowego zarządzania, którego prekursorem był F. Taylor.

R.W. Griffin zaproponował następującą definicję zarządzania: „Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”.³ Jak widać z powyższego najistotniejsze znaczenie posiada końcowa część tej definicji, bowiem akcentuje podstawowy cel zarządzania – zapewnienie skutecznego, a zarazem sprawnego osiągnięcia celów danej organizacji.

Przez sprawność rozumieć należy wykorzystanie zasobów w sposób mądry i bez niepotrzebnego marnotrawstwa. Przez skuteczność – uzyskiwanie powodzenia w działaniach. Jeśli zatem w taki sposób będziemy rozumieć zarządzanie, to zdefiniowanie pojęcia menadżer wydaje się dość proste. Menadżer to po prostu osoba odpowiadająca za realizację procesu zarządzania.

Zdaniem Marchesnay’a zarządzanie „[...] to proces planowania, przewodzenia (motywowania) i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich innych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”.⁴

¹ U. Muller, *Szczupłe organizacje*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 8.

² J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1994, s. 21.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 38.

⁴ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994, s. 96.

Zarządzanie można też zdefiniować jako „działanie składające się na proces kierowania ludźmi podczas gospodarowania zasobami dowolnej instytucji”.⁵

Zarządzanie zasobami ludzkimi można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji- ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją.⁶

Zarządzenie jest jednak bardziej złożonym procesem, niż miałyby sugerować powyższa definicja. Konieczne jest zatem wypracowanie takiej definicji zarządzania, która pozwoliłaby dokładnie sprecyzować istotę jej złożoności i płynących z niej wyzwań.

Najlepiej definicję zarządzania można zrozumieć rozpatrując ją z punktu widzenia teorii systemów. Teoria ta sugeruje, że wszelkie organizacje wykorzystują cztery podstawowe rodzaje nakładów czy zasobów ze swojego otoczenia: ludzi, pieniądze, rzeczy i informacje. Zarządzanie firmą polega zatem na wykorzystaniu wszystkich tych zasobów, którymi się dysponuje, w celu osiągnięcia przyjętych celów.

Do zasobów tych należą klienci, pieniądze, maszyny i urządzenia, materiały, energia, metody pracy, czas oraz zatrudnieni pracownicy. Właśnie pracowników – lub inaczej mówiąc personel – uważa się za jeden z dwóch najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje firma działająca w gospodarce rynkowej. Tym drugim zasobem są pieniądze. O stopniu ich wykorzystania decydują jednak ludzie. Dlatego też tym, co silną firmę wyróżnia spośród innych, są kompetentni menedżerowie, handlowcy, inżynierowie i pracownicy obsługi z ich zdolnościami, wiedzą, umiejętnościami praktycznymi oraz motywacją do pracy.⁷

Za powiązanie i koordynację tych różnych zasobów odpowiadają menadżerowie. Skutkiem ich powiązań muszą być zatem działania służące osiągnięciu celów danej organizacji.

Problemami zarządzania w sposób naukowy zajmował się przedstawiciel klasycznej teorii Henri Fayol, który opracował aktualne po dzień dzisiejszy zasady

⁵ J. Sadowski, *Organizacja. Zarządzanie. Kierowanie, Zeszyt 4*, Wydawnictwo Uczelniane BWSH, Koszalin 1996, s. 6.

⁶ M. Amstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1996, s. 14.

⁷ K. Sedlak, *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 8.

zarządzania organizacjami oraz zdefiniował zarządzanie jako kompleks ściśle powiązanych funkcji:

1. planowanie i podejmowanie decyzji,
2. organizowanie,
3. przewodzenie (kierowaniu ludźmi),
4. kontrolowanie.

Można stwierdzić, że planowanie jest przygotowaniem czynu złożonego. Polega na ustaleniu co, jak, przy pomocy czego, czym, gdzie i w jakim czasie wykonać, by osiągnąć założony cel. Planowanie wskazuje więc, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działanie, przy czym są one oparte nie na przecuciu, lecz na podstawach naukowych (metodzie, planie, logice). Organizowanie polega na integrowaniu i koordynowaniu ludzkich i rzeczowych zasobów organizacji tak, by jej działania były jak najbardziej efektywne. Takie podejście powinno zapewnić dojście do ustalonych celów wykonania zaplanowanych zadań i uzyskania założonych standardów.

Z kolei pobudzanie (motywowanie) jest celowym oddziaływaniem podmiotu kierującego na przedmiot kierowany tak, żeby działał on zgodnie z celami organizacji. Wytworzenie odpowiedniej atmosfery (styl kierowania oraz panujące w organizacji stosunki społeczne) ułatwia wykorzystanie pełnych możliwości ludzi i techniki wchodzących w skład przedmiotu kierowanego.⁸

J.Penc podkreśla, że kierowanie ludźmi to ciągle rozwiązywanie wielkiego kompleksu problemów występujących w układzie przełożony - podwładny. Ludzkie zachowania, reakcje, odczucia i postawy są niekiedy bardzo zróżnicowane. Jest to konsekwencją zróżnicowania samych ludzi, którzy mają różne poglądy, doświadczenia, oczekiwania i aspiracje, różnie też widzą swoją rolę w organizacji i rolę kierownika w urzeczywistnieniu jej celów.⁶

Wreszcie – kontrolowanie oznacza, że kierownik chce zapewnić, aby organizacja zmierzała we właściwym kierunku. Kontrolowanie polega na porównywaniu rzeczywistego stanu organizacji z założonym planem lub wzorem. Jeżeli zaistnieją rozbieżności kierownik powinien podjąć czynności regulacyjne, które spowodują właściwe zrealizowanie ustalonych celów i zadań. Działania koordynujące mogą dotyczyć całej organizacji lub tylko poszczególnych jej elementów.

⁸ M.Lisiecki, *Metody organizacji i kierowania*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995, s. 11-12.

⁶ J.Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.