

# ZARZĄDZANIE

---

1. Istota zarządzania i pojęcia pokrewne
2. Postacie sprawnego działania
3. Etapy procesu zarządzania
4. Dylematy zarządzania
5. Cechy zarządzania wg Druckera
6. Proces zarządzania

# Istota zarządzania

---

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

R.W. Griffin, 2002

---

# Istota zarządzania

---

proces **nabywania** (pozyskiwania) i **doskonalenia, utrzymywania i wykorzystywania zasobów** potrzebnych dla osiągnięcia celów organizacji

przy czym

zasoby stanowią **ludzie, środki rzeczowe i finansowe [+ informacyjne]** będące do dyspozycji organizacji

L.R. Brummet, C.W. Pyle, E.G. Flamholtz

---

# Pojęcia pokrewne - sterowanie

---

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**.

---

# Pojęcia pokrewne - administrowanie

---

wykorzystywanie zasobów w sposób ściśle określony przez regulaminy i procedury

**Najwyższy szczebel**  
(właściciel, pełnomocnik,  
walne zgromadzenie akcjonariuszy)

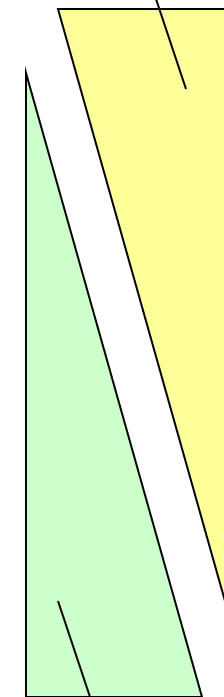
**Naczelne kierownictwo**  
(zarząd, dyrektor generalny)

**szefowie pionów i służb**

**niższe kierownictwo,**

**specjaliści, niektórzy  
pracownicy wykonawczy**

**Zarządzanie**



**Administrowanie**

---

# Pojęcia pokrewne - rządzenie

---

Podmiot rządzący wpływa na podmioty podlegające rządowi poprzez ustanawianie **praw powszechnie obowiązujących** w obszarze podlegającym jurysdykcji

(prawo pracy, karne, handlowe i cywilne, wysokość i formy podatków)

Podmiot rządzony jest niezależny pod względem ekonomicznym i organizacyjnym

---

# Podstawowe postacie sprawnego działania

---

- skuteczność
- korzystność
- ekonomiczność

Działanie sprawne to działanie skuteczne, korzystne i ekonomiczne

---

# Skuteczność

---

– działanie prowadzące do celu / zamierzonego skutku (niezależnie od kosztów)

**cel – 1mld zysku**

**osiągnięcie 1mld zysku** – działanie skuteczne

**osiągnięcie 0,8mld zysku**

- działanie nie w pełni skuteczne
- działanie skuteczne w 80%

**nie osiągnięcie zysku** - działanie bezskuteczne

**poniesienie straty** – działanie przeciwskuteczne

działania obojętne – nie przybliżające do osiągnięcia celu (np. odczynienie czarów)

---



# Korzystność

---

W- wynik użyteczny

K – koszt działania

- (1)  **$W > K$  – działanie korzystne**
  - (2)  **$W = K$  – działanie obojętne**
  - (3)  **$W < K$  – działanie niekorzystne**
-

# Skuteczność a korzystność - warianty

---

1. Działanie skuteczne, ale niekorzystne  
np. budowa fabryki, która przyniosła zamierzony zysk, ale dwukrotnie większa jest wartość szkód w ekosystemie
  
  2. Działanie nieskuteczne, ale korzystne  
np. student uczył się do egzaminu w bibliotece. Nie zdał egzaminu, ale poznał dziewczynę
-

# Skuteczność a korzystność

---

3. Działanie skuteczne (choćby częściowo) i korzystne  
= działanie sprawne
-

# Skuteczność a korzyść

---

4. Działanie nieskuteczne i niekorzystne  
= działanie niesprawne

# Ocena sprawności

---

**Sprawność metodologiczna** – podmiot działania w granicach swej **wiedzy i możliwości** (np. **przewidywania warunków działania**) **uczynił wszystko**, aby zapewnić **maksymalną sprawność**

**Sprawność rzeczywista** – inna (mniejsza) ze względu na nieprzewidziane okoliczności

Ocena **przed** działaniem (ex ante)

- **sprawność metodologiczna**

Ocena **po** zakończeniu działania (ex post)

- **sprawność rzeczywista i metodologiczna**

# Ekonomiczność

---

stosunek **wyniku** użytecznego do **kosztów** działania  
(niekiedy bierze się pod uwagę nie tylko koszty **materialne**, ale także **moralne**)

Efektywność – stosunek efektów do nakładów

$W/K > 1$  działanie ekonomiczne

$W/K = 1$  działanie obojętne z punktu widzenia ekonomiczności

$W/K < 1$  działanie nieekonomiczne

---

---

**Otoczenie fortecy** i pokonanie obrońców głodem jest działaniem **bardziej ekonomicznym**, niż **frontalny atak** przy **porównywalnej skuteczności** (ze względu na **różnicę w kosztach**)

---

Nie zawsze **najkorzystniejszy** wariant jest zarazem najbardziej **ekonomiczny**

	PIEROGI W=2 K=1	NALEŚNIKI W=8 K=6
KORZYSTNOŚĆ	W-K 2-1=1	W-K 8-6=2
EKONOMICZNOŚĆ	W/K 2/1=2	W/K 8/6=1,(3)



# Zwiększanie ekonomiczności – ekonomizacja działań

---

1. Wariant wydajnościowy

$W \rightarrow \max$

-----

$K \text{ cons}$

2. Wariant oszczędnościowy

$W \text{ cons}$

-----

$K \rightarrow \min$

3. Wariant niealternatywny

$W \rightarrow \max$

-----

$K \rightarrow \min$

---

# Etapy procesu zarządzania wg W. Kieżuna

---

- 1. Kreacja nowej koncepcji** - na skutek pojawienia się **potrzeby rozwiązania problemu** (szansa/zagrożenie)
    - aktywizacja konkurencji
    - przewidywania zmiany koniunktury
    - nowe rozwiązania technologiczne
    - nowe rynki zbytu
    - zmiana sytuacji politycznej
    - presja środowiska społeczno-politycznego
    - oczekiwania klientów
-

# Etapy procesu zarządzania wg W. Kieżuna

---

## **2. Inicjacja działań innowacyjnych**

Opracowanie projektu decyzji i jej podjęcie




---

# Etapy procesu zarządzania wg W. Kieżuna

---

## 3. Programowanie

Opracowanie programu

-  zakresy **obowiązków** osób realizujących zadania
-  **informacje**, które będą wykorzystywane w toku realizacji zadań
-  zakres **decyzji** operacyjnych do podjęcia

Program zapewnia

- **racjonalne**
- **logiczne**
- **kolektywne**
- **koherentne** (spójne) działanie

---

Program pozwala uniknąć **zapomnień, błędów i „humorów” pracowników**

# Etapy procesu zarządzania wg W. Kieżuna

---

## 4. Stymulacja i przywództwo

- poinformowanie o **zadaniach**, działaniach **koordynacyjnych** i sposobie **oceny**
  - zastosowanie **motywatorów**
  - **relacje** międzyludzkie
-

# Etapy procesu zarządzania wg W. Kieżuna

---

## **5. Kontrola**

Sprawdzenie:

- czy programy działania zostały zrealizowane zgodnie z założeniami
  - czy cele zostały osiągnięte
-

# Dylematy zarządzania

Kieżun 1997

---

**Specjalizacja** – działania  
poszczególnych elementów  
systemu są zróżnicowane  
(niepowtarzalność)

**Uniwersalizacja** –  
poszczególne elementy systemu  
realizują grupy zadań

# Dylematy zarządzania

Kieźun 1997





## Ograniczenie działania

---

1. Potencjalizacja – ujawnienie możliwości działania zamiast działania
  2. Machinalizacja – rutynizowanie działań
  3. Instrumentalizacja – automatyzacja
  4. Inwigilacja czysta – gotowość do wkroczenia z działaniem w sytuacjach awaryjnych
-

# Dylematy zarządzania

Kieżun 1997

---

**Kunktacja** –  
oczekiwanie właściwej chwili

**Antycypacja** – działanie prewencyjne, w teorii  
gier „zaskoczenie przeciwnika”

---

# Dylematy zarządzania

Kieźun 1997

---

Utrzymanie określonego poziomu zapasów

– pełne wykorzystanie zasobów

---

# Dylematy zarządzania

Kieźun 1997

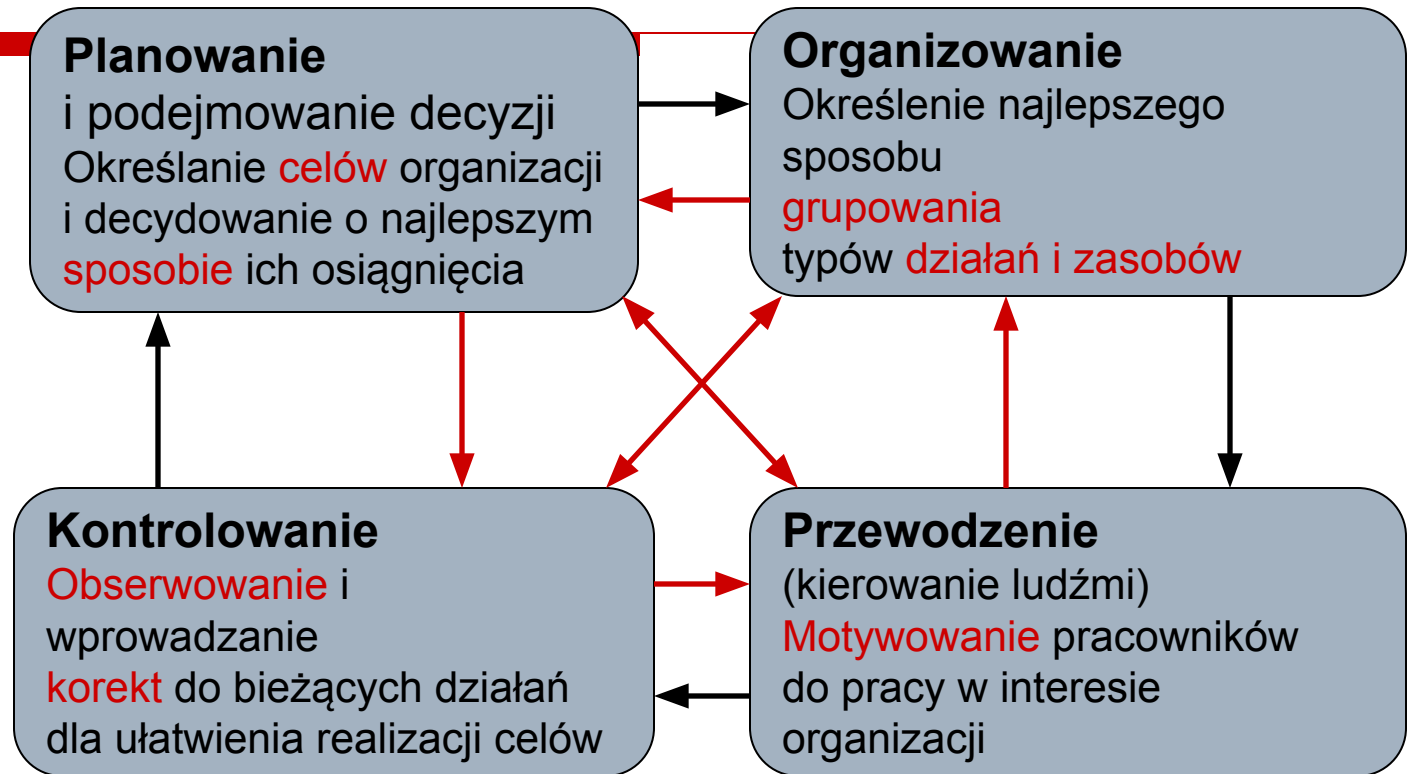
---

Skupienie wszystkich sił kolejno na poszczególnych celach

Rozłożenie sił na równoczesną realizację kilku/wszystkich celów

---

# Proces zarządzania



R.W. Griffin, 2002