

Mariola Grzebyk

"Podstawy zarządzania organizacjami", Leszek F. Korzeniowski, Warszawa 2011 : [recenzja]

Polityka i Społeczeństwo nr 10, 183-186

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mariola Grzebyk

**LESZEK F. KORZENIOWSKI: *PODSTAWY
ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI*
DIFIN, WARSZAWA 2011, 334 SS.**

Na rynku wydawniczym jest duża liczba publikacji z zakresu zarządzania. Należą do nich pozycje opracowane między innymi przez: S.P. Robbinsa, D. DeCenzo, R.W. Griffina, J.A.F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta, H. Steinmanna, G. Schreyogga¹. W większości jednak są to monografie i podręczniki opisujące przeszłość i doświadczenia społeczeństw bardziej zaawansowanych w rozwoju niż społeczeństwo polskie, stąd są to pozycje tłumaczone, analizujące problemy menedżmentu i przedsiębiorczości w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Niemczech.

W gospodarce polskiej dokonują się przemiany ilościowe i jakościowe zbliżające ją do struktur charakterystycznych dla krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Proces ten ma charakter dynamiczny, a jego celem jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki na rynku międzynarodowym. Rynek stworzył nowe warunki, które wymagają przystosowanych do niego form zarządzania. Istotą procesu zarządzania jest kształtowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu zasobów. Rozumienie istoty i znaczenia zarządzania jest zadaniem ciągłym, wymagającym nieustannej aktualizacji wiedzy wobec nowych potrzeb współczesnych organizacji funkcjonujących w ciągle zmieniających się warunkach prowadzenia swojej działalności.

Organizacje, rozumiane najczęściej jako całości zorganizowanego działania zbiorowego, są przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin

¹ S.P. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004; J.A.F. Stoner, R. Edward Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

nauki i dyscyplin naukowych. Paradygmatem nauk o zarządzaniu nie jest abstrakcyjna zasada poznawcza, lecz problemy praktyczne, powstałe podczas formowania i funkcjonowania różnych organizacji. Jak zauważa Leszek F. Korzeniowski w omawianej książce, nauki te nie oferują szczegółowych wskazań postępowania w odpowiednich sytuacjach, lecz uogólnioną wiedzę o rozwiązywaniu problemów. Można powiedzieć, że są to dyscypliny naukowe szczególnego rodzaju, ukierunkowujące metodyczną drogę do poszukiwania odpowiedzi na pytania o to, jak rozumieć i formułować problemy kierownicze i jak analizować w systematyczny sposób rozwiązywanie tych problemów. Takie podejście oznacza dostrzeżenie i respektowanie nierozzerwalnych związków między psychospołecznymi, ekonomicznymi, techniczno-wytwórczymi i innymi aspektami funkcjonowania i rozwoju organizacji stanowiących obiekt badań nauk o zarządzaniu.

Recenzowana książka zawiera treści adekwatne do szeroko pojętej tematyki zarządzania organizacjami w warunkach polskich. Stanowi kompleksowe opracowanie o walorach poznawczych i dydaktycznych. Jak podkreśla Autor, powstała na zamówienie studentów i praktyków życia społecznego, w tym chcących się doskonalić menedżerów. Zaletą książki jest to, że została napisana językiem przystępnym, komunikatywnym, ułatwiającym jej odbiór.

Autor podzielił opracowanie na sześć rozdziałów, opatrzonych wstępem i zakończeniem.

W rozdziale pierwszym ukazał pojęcie zarządzania definiowane z punktów widzenia wielu autorów zajmujących się tą problematyką. Przedstawił też rolę menedżera w organizacji i jego osobowość. Sukces każdej organizacji ściśle wiąże się właśnie z jakością zarządzania prezentowaną przez menedżera.

W następnym rozdziale zaprezentowano rys historyczny teorii zarządzania – od najdawniejszych sposobów rządzenia i kierowania po czasy współczesne. Rozwój nauki organizacji i zarządzania ukształtował się na bazie dorobku wielu dyscyplin naukowych. Początków tego rozwoju należy doszukiwać się w XVIII w., w epoce odkryć i wynalazków. Na przełomie XIX i XX w. pojawiły się pierwsze publikowane koncepcje teoretyczne z zakresu dzisiejszych nauk o organizacji i zarządzaniu. Były one odpowiedzią na ówczesne zapotrzebowanie dotyczące podziału i usprawnienia przebiegu pracy wytwórczej człowieka. Z czasem kształtowały się różne nurty, szkoły czy kierunki, a ich zasady przedstawiane były w pracach wielu autorów. Mimo problemów i trudności dotyczących klasyfikacji zarówno ilości szkół i koncepcji,

jak i używanego nazewnictwa, kryteriów podziału, czy nawet panującej mody wyróżnia się obecnie kilka podstawowych, historycznie ukształtowanych kierunków i nurtów w nauce organizacji i zarządzania, które zostały omówione w tym rozdziale.

W kolejnych częściach pracy Autor przedstawił funkcje zarządzania rozumiane jako poszczególne elementy składające się chronologicznie na proces zarządzania. W rozdziale trzecim rozpoczął ich omówienie od planowania, wyjaśniając, że jest ono zabiegiem umysłowym poprzedzającym właściwe czynności, zorientowanym na przyszłość. Następnie omówił podstawowe rodzaje planowania, w tym strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Kolejna funkcja zarządzania to organizowanie – zaprezentowana w rozdziale czwartym. Realizacja planu powstałego w wyniku działań kierowniczych składających się na funkcję planowania i podejmowania decyzji stanowi treść funkcji organizowania, czyli harmonizowania działań i zasobów. Głównym celem organizowania jest tworzenie porządku zapewniającego sprawne zarządzanie organizacją. W tej części pracy Autor wyjaśnił pojęcie organizowania, aby przejść do przedstawienia struktur organizacyjnych i typów organizacji.

Rozdział piąty to prezentacja funkcji motywowania. Motywowanie jest niewątpliwie bardzo trudne w efektywnej realizacji funkcji zarządzania. Wymaga podejścia systemowego, tzn. tworzenia w firmie pewnych układów logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji (motywatorów). Każdy menedżer ma wiele możliwości pobudzania i utrwalania motywacji u swoich podwładnych. Może on operować całą gamą różnych motywatorów, a więc może motywować przez kreowanie wyższych zarobków, ale i przez stwarzanie perspektyw awansu, uzyskania korzystniejszych świadczeń socjalnych, lepszych warunków pracy, większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu, większej swobody działania dzięki poszerzeniu możliwości wyboru itp. Autor wyjaśnił więc pojęcie motywowania oraz zwrócił uwagę na politykę kadrową i jej elementy, stosunek pracy oraz umowy cywilnoprawne.

Funkcją zamykającą cykl zarządzania jest kontrola. Oddziałuje ona sterująco na planowanie, organizowanie czy motywowanie. Funkcja kontrolowania została opisana w ostatniej, szóstej części recenzowanej książki. Kontrola polega na ocenianiu wykonanych działań i ich usprawnianiu. Jest etapem kończącym proces zarządzania. W rozdziale tym przedstawiono więc pojęcie i etapy kontrolowania, rodzaje kontroli i ocenę ryzyka.

Całość pracy zakończona została bogatą bibliografią. Dominują w niej pozycje polskie wydane w ostatnich piętnastu latach, co wydaje się zrozumiałe z punktu widzenia specyfiki analizowanych problemów. Wśród literatury naukowej znajdują się też publikacje obcojęzyczne, z przewagą anglojęzycznych. Przeciętny czytelnik z trudnością może jednak do nich dotrzeć, gdyż były wydane w latach trzydziestych, czterdziestych oraz pięćdziesiątych XX w. Zaletą z kolei jest to, że Autor wykorzystał publikacje zamieszczone w prasie i czasopismach, normy i materiały wewnętrzne różnych firm, a także obowiązujące przepisy prawa.

Książka Leszka F. Korzeniowskiego stanowi cenne źródło wiedzy o podstawach zarządzania różnymi organizacjami, pozwalając w sposób przystępny przyswoić pewne treści. Oprócz zagadnień typowych dla innych podręczników pozycja ta zawiera po każdej części materiału prawdziwe przykłady z praktyki gospodarczej wielu firm. Przykłady te przyjmują formę studium przypadku. Mogą one być wykorzystywane do dalszej pogłębionej dyskusji czy analizy. Należy zaznaczyć, że Autor wykorzystał najnowszą literaturę przedmiotu, jak i doświadczenia wyniesione z własnej pracy w różnych organizacjach, co znacznie podnosi wartość poznawczą i implikacyjną książki.