

# Recenzja książki Jerzego Kisielnickiego **Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym**

Andrzej Piotr Wiatrak

Recenzowana książka przynosi podstawową wiedzę z zakresu zarządzania, wskazując na jego istotę, funkcje, stosowane metody i instrumenty oraz różne podejścia i ujęcia procesu zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych struktur organizacyjnych i ich przydatności. „Podstawowym zadaniem książki – jak czytamy w części wstępnej – jest wprowadzenie czytelnika w tematykę wszechobecnego w świecie zarządzania. Przekrojowe ujęcie podstawowych zagadnień pozwoli na wybór dalszych obszarów specjalizacji oraz ich umiejscowienia w ramach szeroko rozumianego zarządzania” (s. 9). Takie założenie znalazło odzwierciedlenie w konstrukcji pracy poprzez naświetlenie wybranych zagadnień w 14 rozdziałach, ale bez szczegółowego ich omawiania. Poszczególne rozdziały mają charakter wprowadzenia w dane zagadnienie – poprzez jego opis, stosowane metody oraz uwarunkowania. Analizując omawiane zagadnienia, autor zaczyna od przedstawienia różnych poglądów i ujęć danego tematu, a następnie przechodzi do zaprezentowania własnego ujęcia.

Treść książki została podzielona na trzy części, a mianowicie:

- Część I pt. *Podstawy zarządzania organizacją* – przedstawiono w niej podstawowe pojęcia dotyczące zarządzania, organizacji, kierownika oraz procesu decyzyjnego. W tej części pracy przedstawiono także ewolucję teorii zarządzania w ujęciu poszczególnych szkół, ze zwróceniem uwagi na podejście zintegrowane oraz miękkie i twarde podejście do zarządzania.
- Część II pt. *Funkcje zarządzania* – zawiera ich omówienie i ukazanie istoty oraz sposobu zarządzania organizacją poprzez planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Autor analizuje przy tym uwarunkowania poszczególnych funkcji i ich powiązania ze sobą, ze szczególnym rozwinięciem funkcji organizowania, w ramach której zwraca się także uwagę na organizowanie zespołów ludzkich i ścieżkę kariery pracowników.
- Część III pt. *Transformacja organizacji, czyli dążenie do doskonałości* – najbardziej obszerna i oparta na wykorzystaniu wiedzy z poprzednich części – obejmuje zagadnienia dotyczące doskonalenia organizacji i narzę-

dzi zarządzania nią z punktu widzenia dostosowania do zmieniającego się otoczenia i możliwości sprostania konkurencji. W tej części autor omawia kolejno następujące zagadnienia: zarządzanie zmianami, zarządzanie projektami, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez wirtualizację oraz wykorzystanie informatycznej infrastruktury zarządzania.

Układ omawianych zagadnień jest zawarty w schemacie: od ogółu do szczegółu, tzn. zaczyna się od omawiania podstawowych definicji z dziedziny zarządzania, następnie przechodzi się do rozwijania ich z punktu widzenia zastosowania metod i narzędzi zarządzania, a kończy na problematyce doskonalenia organizacji poprzez wprowadzanie zmian w poszczególnych obszarach zarządzania (np. poprzez zarządzanie jakością). Ponadto należy zwrócić uwagę na systemowe i zintegrowane podejście, pozwalające – o czym była już mowa – powiązać omawiane zagadnienia (np. poprzez elementy systemu informacyjnego organizacji – s. 192–199) oraz wskazać na ich teoretyczny i praktyczny wymiar. Takie ujęcie w połączeniu z klarownym językiem i prostym ukazaniem analizowanych zagadnień sprawia, że „zarządzanie nie musi być trudne” (s. 10) dla początkującego czytelnika, i sprzyja opanowaniu kolejnych partii pracy. Jest to zaleta omawianej książki i świadczy o jej przystępności.

Praktyczny wymiar zarządzania sprowadza się do ukazania jego użyteczności i przydatności dla funkcjonowania organizacji. Użyteczność ta, jak czytamy w pracy, zależy od sposobu podejścia do zarządzania i przestrzegania pewnych reguł postępowania, np. „podstawą każdego procesu zarządzania jest analiza problemu, który należy rozwiązać” (s. 42), natomiast „celem analizy jest rozdzielenie lub strukturalizacja pewnej całości na części tak, aby poznać ich naturę, wzajemne proporcje, funkcje, wzajemne powiązania itd.” (s. 44). Tak więc, przygotowanie dobrego rozwiązania dotyczącego sposobu funkcjonowania organizacji i metod zarządzania nią zależy w dużym stopniu od posiadanej informacji (s. 190 i nast.), infrastruktury informatycznej (s. 289 i nast.) oraz wiedzy (s. 253 i nast.). Jednakże „posiadanie wiedzy nie jest gwarancją sukcesu. Osiągnięcie sukcesu jest uwarunkowane zdolnościami do sposobu wykorzystania omawianej wiedzy w środowisku konkurencyjnym” (s. 270). Sukces zależy więc od ludzi, a przede wszystkim od kadry kierowniczej, o czym w wielu miejscach książki pisze autor, zwracając uwagę na uwarunkowania trafności decyzji i odpowiedzialności za nie. Przykładem może być przekonanie autora (jak najbardziej słuszne), że „zarządzanie to odpowiedzialność i ogromna wiedza” (s. 10).

Omawiając zalety książki (których jest więcej niż te już wymienione), należy też wskazać możliwości jej udoskonalenia lub też innego ujęcia poszczególnych zagadnień. Przyjęty sposób prezentacji wpłynął na uproszczenie analizy i przedstawienie tylko wybranych elementów nauki o zarządzaniu, z pominięciem spraw bardziej szczegółowych. I tak, po pierwsze w recenzowanej książce za mało zwraca się uwagę na podejście procesowe.

Po drugie zarządzanie jest rozpatrywane głównie z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, a za mało z punktu widzenia klienta. Po trzecie w małym stopniu są uwzględnione metody i techniki zarządzania, a wiele narzędzi jest omówionych przy okazji innych zagadnień (np. zarządzanie przez cele przy zarządzaniu zmianami i przy systemie informacji). Po czwarte czasami zastosowano zbyt duże uproszczenia przy omawianiu niektórych zagadnień, np. metody delfickiej i jej pochodzenia (s. 75), czy też przywódcy transakcyjnego i transformacyjnego (s. 156–157). I wreszcie, po piąte występują zbyt duże uproszczenia przy wyborze omawianych zagadnień i ich konstrukcji – np. nazywanie ostatniego etapu procesu podejmowania decyzji udoskonaleniem jest właściwe, ale jako reengineering (s. 64) budzi zastrzeżenia, gdyż w większości organizacji nie mamy do czynienia z tak radykalnymi zmianami.

Prezentowana książka może być przydatna dla szerokiego grona czytelników ze względu na prostotę języka i wykładu oraz zintegrowane podejście. To wszystko ułatwia przyswojenie treści przez czytelników, którymi mogą być osoby zamierzające zająć się zarządzaniem lub poznać jego podstawy, a więc osoby prowadzące firmy bez przygotowania z zakresu zarządzania (zwłaszcza z małych przedsiębiorstw lub mikroprzedsiębiorstw), przyszli przedsiębiorcy zamierzający podjąć działalność gospodarczą lub inną, ale także studenci. Należy podkreślić, że treść książki odpowiada wymogom przedmiotu „Podstawy zarządzania” na kierunku zarządzanie studiów licencjackich, co dodatkowo zwiększa jej przydatność.

Kisielnicki, J. 2008. *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.