

WSTĘP

Współczesne ujęcie zarządzania, rozumianego przez paradygmat ustalania celów, jakie organizacja ma osiągnąć w przyszłości, a także doprowadzania do ich realizacji poprzez maksymalnie efektywne wykorzystanie pozostających do dyspozycji zasobów, posiada mniej więcej stuletnie konotacje historyczne. Według klasycznej, sformułowanej na początku ubiegłego wieku koncepcji H. Fayola, do uniwersalnych funkcji zarządzania zaliczono: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Późniejsza systematyka wyodrębniła funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, do których dodatkowo dołączono funkcję kadrową (*staffing*). Obecnie, coraz częściej dokonuje się następującej klasyfikacji funkcji: planowanie (*planning*), organizowanie (*organising*), kierowanie ludźmi (*directing*) i kontrolowanie (*controlling*), rozumianych jako nieprzerwany, sekwencyjny proces.

O zarządzaniu można powiedzieć, że jest to proces wypracowywania reakcji na zmiany stanów otoczenia i stanów wewnętrznych organizacji, który jest ustawiczny, ciągły, a jednocześnie dynamiczny, dopasowujący się do zmieniającego się turbulentnego środowiska gospodarczego. Zadaniem zarządzających organizacjami jest dążenie do ich rozwoju, a aktywność w tym obszarze ma polegać na podejmowaniu decyzji ukierunkowanych na sterowanie zasobami i procesami w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów. Zarządzanie można przy tym zdefiniować jako szczególny proces sterowania. Jak każde sterowanie, zarządzanie polega bowiem na wytyczaniu przyszłego stanu sterowanego systemu oraz na takim oddziaływaniu na system, aby zmierzał on do pożądanego kształtu. Przedmiotem sterowania w procesie zarządzania jest organizacja – system ulokowany w otoczeniu, które trwa w ustawicznym ruchu i oddziałuje na wnętrze organizacji. Dodatkowo, zgodnie z koncepcją systemu otwartego – otoczenie wewnętrzne równie interaktywnie wpływa w podobny sposób na członków organizacji oraz otoczenie zewnętrzne organizacji i poszczególne jego komponenty.

Zarządzanie jest sztuką koordynacji różnorodnych działań podejmowanych w organizacji, która w dwudziestym pierwszym wieku musi być w szczególności sposobem przygotowana na zmiany, być elastyczna oraz nastawiona na ewoluujące w sposób dynamiczny potrzeby szeroko rozumianego klienta. Jednym z czynników sukcesu w obecnych uwarunkowaniach stało się przy tym maksymalne skrócenie czasu między identyfikacją potrzeby przez klienta, a jej zaspokojeniem, przy zachowaniu indywidualnego podejścia do tych potrzeb.

Przy postrzeganiu organizacji, zgodnie z definicją R.W. Griffina, jako grupy ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany w celu osiągnięcia pewnego określonego przez menedżerów pakietu celów, oczywistym jest sięganie zarządzających do pozostających w dyspozycji zasobów organizacyjnych w sposób przemyślany, celowy, zharmonizowany. W praktyce zarządzania bowiem relacja pomiędzy dodatnimi efektami – np. organizacyjnymi, społecznymi czy ekonomicznymi, a wysoką umiejętnością wykorzystania zasobów organizacyjnych jest zazwyczaj pozytywna.

Zarządzanie, jak mało która dziedzina, opiera się na umiejętności właściwego łączenia teoretycznej wiedzy z praktyką. W pracy menedżera ważne są m.in.: talent, intuicja, doświadczenie praktyczne, a niekiedy również szczęście. Jednak nie są to wystarczające atrybuty. Bez wiedzy teoretycznej i właściwego jej wykorzystywania, zarządzanie może okazać się mało skuteczne, a wiedza praktyczna – bardzo powierzchowna. I odwrotnie: posiadanie nawet bardzo obszernej wiedzy książkowej z zakresu szeroko rozumianego *managementu* w zderzeniu z rzeczywistością organizacyjną jest niewystarczające, bez tego, co można byłoby ogólnie nazwać „praktyką zarządzania”¹.

W swojej obszerności, jaką zajmuje się problematyka zarządzania, gdzie dochodzi do powiązań pomiędzy różnymi dyscyplinami naukowymi: ekonomią, finansami, marketingiem, politologią, socjologią, prawem, czy psychologią, nie da się rozdzielić teorii od praktyki, bowiem praktyka szybko weryfikuje tezy teoretyczne. W zarządzaniu dominują wątki praktyczne, polegające na wdrażaniu pragmatycznych rozwiązań w zakresie tego, jak racjonalnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie dla uzyskania zaplanowanego celu, czyli jak dysponując okre-

¹ Nawiązanie do dzieła P. Druckera „Praktyka zarządzania”, wydanego po raz pierwszy w Stanach Zjednoczonych w 1954, które według wielu znawców tematu jest jedną z fundamentalnych publikacji książkowych dotyczących wiedzy o zarządzaniu.

ślonymi, zawsze ograniczonymi zasobami, uzyskać we właściwym czasie coś, co można byłoby uznać za kwantytatywny sukces.

Zarządzanie organizacją, ze względu na obecność wielu występujących pomiędzy poszczególnymi elementami relacji, a także złożoność oddziaływania i wzajemnego przenikania się różnorodnych czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, dla zrozumienia poszczególnych mechanizmów, zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki, często potrzebuje wsparcia pogłębionej analizy, z uwzględnieniem różnych obszarów, partycji, szczegółowych komponentów, składających się na ogólną wiedzę o zarządzaniu organizacjami.

Przyjętym powyżej założeniom podporządkowano strukturę monografii, która składa się z pięciu zasadniczych części. Pierwszą z nich poświęcono podstawowym zagadnieniom związanym z teorią zarządzania, m.in. podstawom funkcjonowania organizacji, ewolucji funkcji zarządzania, zasobom organizacyjnym, hierarchii, strukturze oraz otoczeniu. Druga część dotyczy zagadnień związanych z poszczególnymi potencjałami organizacyjnymi, takimi jak kapitał ludzki, zasoby finansowe, rzeczowe, a także informacyjne. W części trzeciej skoncentrowano uwagę na wybranych determinantach zarządzania organizacją. Szczególną uwagę poświęcono tutaj procesowi decyzyjnemu, problematyce rentowności, komputerowemu wspomaganiu zarządzania, innowacyjności, a także czynnikom wpływającym na kulturę organizacyjną. Czwarta część traktuje o różnorodnych współczesnych koncepcjach zarządzania, zarządzaniu procesowym, TQM i zarządzaniu jakością, koncepcji Project Management oraz problematyce zarządzania zmianami. Natomiast ostatnia – piąta część – dotyczy wybranych zagadnień związanych z praktyką zarządzania, w tym aspektów prawnych, marketingu, przedsiębiorczości oraz etycznych aspektów zarządzania i IRM.

Dr inż. Piotr Lenik