

## **Recenzja książki Andrzeja K. Koźmińskiego i Dariusza Jemielniaka *Zarządzanie od podstaw***

*Beata Glinka*

*Zarządzanie od podstaw*, książka, która ukazała się w bieżącym roku nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych, to z założenia podręcznik akademicki. Autorzy – Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemielniak z Akademii Leona Koźmińskiego – adresują ją jednak nie tylko do studentów. Ich intencją jest, by publikacja była użyteczna dla wszystkich, którzy poszukują sposobów na lepsze zarządzanie organizacjami, niezależnie od ich wielkości czy profilu działania. We wstępie autorzy wskazują na istnienie ogromnej „luki zarządzania”, wciąż powszechnego braku umiejętności z zakresu zarządzania wśród tych, którzy w codziennej pracy muszą sobie radzić z wyzwaniami menedżerskimi. Jest to istotny problem, gdyż, jak powiadają autorzy, „menedżerski wymiar działania nabiera coraz większego znaczenia jako czynnik zawodowego sukcesu”. Książka ma być więc przyczynkiem do wypełnienia wspomnianej luki, i wydaje się, że realizacja tego celu w dużej mierze zakończyła się sukcesem.

Publikacja składa się z czternastu rozdziałów o zestandaryzowanym układzie. W każdym rozdziale znaleźć można kluczowe definicje i pojęcia, wybrane teorie i poglądy, wskazówki praktyczne, a także studia przypadków, krzyżówkę i listę lektur uzupełniających.

Pierwszy rozdział wyjaśnia pojęcia zarządzania i przywództwa, a także opisuje role, jakie odgrywają menedżerowie. W kolejnych dwóch rozdziałach zaprezentowano problemy związane z projektowaniem organizacji: formalizacją i strukturą. Przedstawiono, między innymi, wybrane typy struktur oraz zasady projektowe. Kolejny, czwarty rozdział dotyczy zasobów i procesów, zawiera między innymi charakterystykę relacji organizacja – otoczenie, który to wątek jest również poruszany w rozdziale piątym dotyczącym równowagi organizacyjnej. W tej części autorzy, nawiązując, między innymi do podejścia systemowego i do koncepcji równowagi (szerzej przedstawionej w publikacji *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*; Koźmiński, Obłój 1989), omawiają dynamikę relacji wewnątrzorganizacyjnych, oraz relacji organizacji z otoczeniem.

Ludziom i motywowaniu poświęcono szóstą część pracy. Czytelnik znajdzie w nim charakterystykę podstawowych koncepcji motywowania, a także zagadnień z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

W kolejnej części autorzy przechodzą na grunt zarządzania finansami. Jest to temat rzadko poruszany w podręcznikach zarządzania. Na ogół ta sfera oddzielana jest od podstawowych problemów organizatorskich i pozostawiana subdyscyplinie finansów (do oddzielnych, bardziej szczegółowych rozważań). Autorzy *Zarządzania od podstaw* postanowili wyjść poza tę konwencję, bazując na założeniu, że umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem to także orientacja w finansowych aspektach organizowania. W rozdziale dokonano krótkiego przeglądu instrumentów zarządzania finansami, wskazano źródła finansowania przedsiębiorstw, a także pokazano logikę tworzenia bilansu i rachunku wyników. Prezentacja ta jest siłą rzeczy skrótowa i nie daje możliwości opanowania bardziej zaawansowanych narzędzi i technik zarządzania finansami, pozwala jednak na zrozumienie miejsca finansów w procesach zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozdział ósmy poświęcony jest informacji i wiedzy. Autorzy pokazują znaczenie, jakie informacja i wiedza mają we współczesnych organizacjach, przedstawiają także wybrane koncepcje powiązane z wiedzą (np. model uczenia się przez doświadczenie Kolba).

Następna część pracy poświęcona jest kulturze organizacji, którą autorzy przedstawiają jako szczególnie cenny zasób i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. W rozdziale zaprezentowano także wybrane koncepcje zarządzania międzykulturowego.

Rozdział 10 dotyczy marketingu, budowania marki i wizerunku. Zagadnienia marketingowe to rzadkość – podobnie, jak dzieje się to z finansami – w podręczniku zarządzania. Czytelnicy dowiedzą się, co to jest marka i jakie są podstawowe rodzaje marek, jakie funkcje pełni PR i marketing, co wchodzi w skład mieszanki marketingowej.

Ostatnie cztery rozdziały dotyczą problematyki szeroko rozumianego rozwoju organizacji. Autorzy omawiają w nich problemy związane ze zmianą i rozwojem organizacji, budowaniem jej strategii, innowacjami i przedsiębiorczością, tworzeniem i zarządzaniem wartością. Książkę kończy przedstawienie koncepcji cyklu życia organizacji (a także cyklu życia produktu i branży). Autorzy wskazują naturalną zmienność organizacji i zwracają uwagę na fakt, że różne fazy rozwoju wiążą się z odmiennymi problemami i wyzwaniem dla zarządzania.

Książkę skonstruowano odchodząc nieco od standardowego wzorca podręcznikowych opracowań problematyki zarządzania. Wyrazem tego jest zarówno zakres tematyczny (zawierający, na przykład, podstawowe informacje dotyczące zarządzania finansami), jak i sposób prezentacji poszczególnych zagadnień. Tematy prezentowane są w sposób skondensowany i czytelnik nie znajdzie w książce szczegółowych i dogłębnych wywodów teoretycznych. Osoby, które chcą w sposób całościowy poznać różne – nowsze i starsze teorie zarządzania – powinny więc sięgać po lektury uzupełniające. Taka prezentacja nadaje wywodowi lekkości i kładzie fundament pod dalsze poszukiwania czytelników. Forma ta jest atrakcyjna dla tych,

k którzy chcą otrzymać nakreślony w przystępnej formie obraz danego zagadnienia; nie będzie atrakcyjna dla osób, które wolą w jednym miejscu znaleźć szeroką charakterystykę wielu teorii, ani dla tych, którzy lubią dostać gotowy zestaw narzędzi (o to zresztą trudno we wszelkich podręcznikach z zakresu zarządzania). Taki jednak wydawał się być zamysł autorów, którzy we wstępie piszą, że chcą „rozbudzić apetyt na głębsze poznanie bardziej szczegółowych zagadnień i subdyscyplin zarządzania (...) oraz na opanowanie konkretnych umiejętności” (s. 9).

Autorzy skonstruowali swoją pracę tak, by wątki w niej poruszane można było odnieść do różnego typu organizacji: działających w sektorze publicznym, organizacji non-profit, dużych korporacji i małych przedsiębiorstw. Różnorodny dobór przypadków ilustrujących poszczególne rozdziały ułatwia odniesienie zagadnień teoretycznych do rozmaitych organizacji. Oczywiście, nie ukazano w książce wszelkich subtelności zarządzania w organizacjach o odmiennej specyfice (byłoby to zresztą niemożliwe nawet w znacznie obszerniejszym dziele), już jednak sam zamiar zasługuje na uwagę. Większość dostępnych podręczników koncentruje uwagę czytelników na dużych, nastawionych na zysk organizacjach (co przecież nie odzwierciedla struktury działających na rynku przedsiębiorstw, w której, nie tylko w Polsce, dominują firmy małe).

Cennym i interesującym uzupełnieniem *Zarządzania od podstaw* jest publikacja Andrzeja K. Koźmińskiego zatytułowana *Koniec świata menedżerów*. Składają się na nią głównie felietony publikowane przez autora na przestrzeni kilku ostatnich lat na łamach „Rzeczpospolitej”.

Poprzedni podręcznik przygotowany pod redakcją Andrzeja K. Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, cieszył się i cieszy nadal ogromną popularnością (czemu dał wyraz wydawca, umieszczając na okładce V wydania napis „Mega hit”). Jest to publikacja o odmiennym charakterze, w jej przygotowanie zaangażowana była liczna grupa autorów, a poszczególne zagadnienia opisane były znacznie bardziej szczegółowo, co w efekcie doprowadziło do powstania zdecydowanie bardziej obszernego dzieła. Odmienny był także układ książki i dobór tematów. Trudno powiedzieć, czy *Zarządzanie od podstaw* dorówna popularnością tamtej publikacji, jednak z pewnością również jest interesującą propozycją wydawniczą, w nieco inny sposób, niż dostępne na rynku podręczniki, prezentującą procesy zarządzania.

Reasumując, *Zarządzanie od podstaw* może stanowić interesującą lekturę zarówno dla studentów (lub absolwentów) różnych, nie tylko menedżerskich kierunków, jak i dla osób, które pełnią w organizacjach funkcje menedżerskie. Ci, którzy nie mają w obszarze zarządzania wielkiego doświadczenia, mogą traktować ją jako przewodnik po głównych wyzwaniach pracy menedżerskiej. Menedżerowie z większym doświadczeniem znajdą w niej rekapitulację najważniejszych koncepcji dotyczących zarządzania organizacjami. Z punktu widzenia wykładowcy użyteczność podręcznika zwiększają zamiesz-

czony w poszczególnych rozdziałach studia przypadków, a także dostępne zestawy prezentacji (MS Power Point), które mogą stanowić dogodną podstawę przygotowania wykładów czy ćwiczeń. Układ rozdziałów pozwala także na łatwe dostosowanie treści do „typowego”, trzydziestogodzinnego wykładu.

Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. 2008. *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

### **Bibliografia**

Koźmiński, A.K. 2008. *Koniec świata menedżerów*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

Koźmiński, A.K., Oblój, K. 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa: PWE.