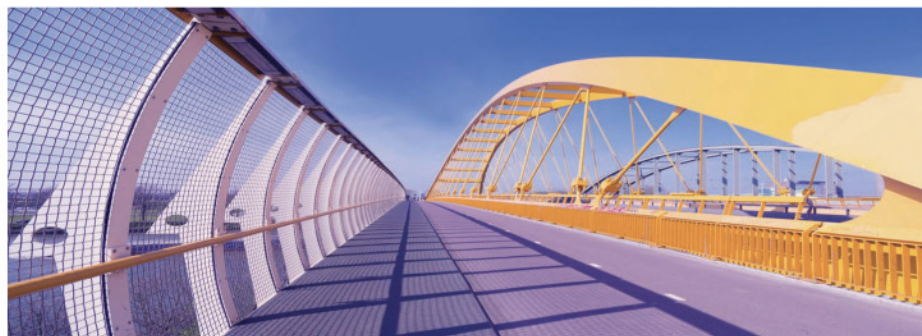


# Zasady zarządzania

---

**Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek-Jurczak**



# Zasady zarządzania

---

**Andrzej K. Koźmiński**  
**Dariusz Jemielniak**  
**Dominika Latusek-Jurczak**

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2014



**Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

Wydawca  
*Monika Pawłowska*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne  
*Renata Włodek*

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

Projekt graficzny okładki  
*Barbara Widlak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© *hansenn – Fotolia.com*

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących  
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej  
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.  
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.  
.....

.....

Szanujemy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-3396-2

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

---

O autorach .....	11
Wstęp.....	13
<b>1. Zarządzanie i przywództwo. Role menedżerów .....</b>	<b>19</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	19
Teoria .....	23
Wskazówki praktyczne .....	31
Wybrane teorie i poglądy.....	36
Funkcje zarządzania według Fayola .....	36
Model normatywny Vrooma–Yettona .....	37
Przywództwo transformacyjne i transakcyjne .....	38
Przywództwo adaptacyjne.....	39
Role menedżerskie .....	40
Menedżer czy przywódca?.....	41
Analiza przypadków .....	41
Przywódca – <i>Der Führer</i> .....	41
Lider – wzór czy antybohater? .....	42
Kliniczny przypadek.....	43
Lee Iacocca .....	47
Lektury menedżerów .....	49
<b>2. Formalizacja .....</b>	<b>51</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	51
Teoria .....	54
Wskazówki praktyczne .....	59
Wybrane teorie i poglądy.....	62
Teoria Maxa Webera.....	62
Teoria Henriego Fayola .....	63
Analiza przypadków .....	64
Cło na książki .....	64
Swietaudit .....	65
Pracownik słuchawki .....	67
Standardy opieki okołoporodowej .....	68

<b>3. Struktura</b> .....	71
Kluczowe pojęcia i definicje .....	71
Teoria .....	79
Wskazówki praktyczne .....	85
Wybrane teorie i poglądy .....	87
Struktura narzędziem strategii.....	87
Struktura jako wypadkowa gry o władzę.....	87
Kładka Fayola .....	89
Analiza przypadków .....	90
Specjalizacja i podział pracy w fabryce szpilek.....	90
Optymalna rozpiętość kierowania .....	91
Sieć klubów .....	91
Komputerek.....	93
<b>4. Organizacja i otoczenie. Równowaga organizacyjna</b> .....	97
Kluczowe pojęcia i definicje .....	97
Teoria .....	108
Wskazówki praktyczne .....	115
Wybrane teorie i poglądy .....	120
Podejście systemowe .....	120
Interesariusze .....	122
Podejście sytuacyjne.....	123
Model pięciu sił Portera .....	124
Zewnętrzna kontrola organizacji.....	126
Struktura a otoczenie.....	127
Zasobowa koncepcja przewagi konkurencyjnej .....	128
Analiza przypadków .....	130
Małe jasne .....	130
Cebula z internetu .....	131
Korona z głowy.....	132
Rząd, który działa .....	133
Pranie .....	135
<b>5. Ludzie i motywowanie</b> .....	136
Kluczowe pojęcia i definicje .....	136
Teoria .....	139
Wskazówki praktyczne .....	149
Wybrane teorie i poglądy .....	152
Hierarchia potrzeb .....	152
Koncepcja ERG .....	154
Teoria dwuczynnikowa Herzberga .....	155
Teoria X i Y McGregora .....	156
Analiza przypadków .....	157
Samolot .....	157
Uścisk dłoni prezesa.....	158

<i>Dolce vita?</i> .....	159
Firma ABC .....	160
Nowa miotła .....	163
<b>6. Zarządzanie finansami</b> .....	169
Kluczowe pojęcia i definicje .....	169
Teoria .....	176
Wskazówki praktyczne .....	182
Przegląd narzędzi finansowych .....	185
Opłacalność inwestycji .....	185
Sprawozdawczość .....	188
Analiza przypadków .....	190
Złota jabłoń .....	190
Iridium .....	190
LBO .....	191
Samochody dla zarządu .....	191
Skąd te wyniki .....	193
<b>7. Informacja i wiedza</b> .....	201
Kluczowe pojęcia i definicje .....	201
Teoria .....	205
Wskazówki praktyczne .....	208
Wybrane teorie i poglądy .....	214
Rodzaje wiedzy .....	214
Pomnażanie wiedzy .....	215
Model uczenia się .....	216
Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się .....	217
Analiza przypadków .....	218
To musi być miłość .....	218
Jak to się robi w 3M? .....	219
WalMart – zbyt dobry system .....	220
Zara – moda na informacje .....	220
„Work Out” .....	222
<b>8. Kultura organizacji</b> .....	224
Kluczowe pojęcia i definicje .....	224
Teoria .....	229
Wskazówki praktyczne .....	235
Wybrane teorie i poglądy .....	238
Piramida kultury .....	238
Kultura organizacji a efektywność .....	243
Analiza przypadków .....	244
Kultura jako narzędzie .....	244
Bingo organizacyjne .....	244
Ślimak .....	245
Matka, żona i córka .....	246

Ubezpieczenia dla Arabów.....	246
Tech4Biz .....	247
<b>9. Zarządzanie międzynarodowe .....</b>	<b>251</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	251
Teoria .....	255
Wskazówki praktyczne .....	259
Wybrane teorie i poglądy.....	263
Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	263
Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej (paradygmat OLI).....	264
Różnice kulturowe – badania Geerta Hofstede’a .....	266
Różnice kulturowe – model Charlesa Hampden-Turnera i Fonsa Trompenaarsa.....	269
Zarządzanie międzykulturowe – model kultury i komunikacji Edwarda T. Halla.....	272
Analiza przypadków .....	274
System franczyzowy – grupa Accor.....	274
LPP .....	276
Przejęcie rafinerii Możejki Nafta – geneza transakcji .....	277
Program „Go Africa” .....	279
Integracja polskich oddziałów firm globalnych .....	280
<b>10. Marka, wizerunek, marketing .....</b>	<b>287</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	287
Teoria .....	296
Wskazówki praktyczne .....	301
Wybrane teorie i poglądy.....	304
Rodzaje marek.....	304
Cztery P .....	305
Segment rynku.....	306
Strategie marketingowe .....	307
Analiza przypadków .....	309
Marlboro Friday .....	309
Camel .....	310
<i>No Logo</i> .....	311
Trudny język.....	311
British School .....	312
Gorzki smak pralinek .....	313
<b>11. Zarządzanie wartością i strategia organizacji .....</b>	<b>318</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	318
Teoria .....	327
Wskazówki praktyczne .....	337

Wybrane teorie i poglądy .....	343
Sieć wartości .....	343
Sklep wartości ( <i>value shop</i> ) .....	344
Migracja wartości .....	345
Przewaga konkurencyjna .....	346
Model strategii.....	347
Macierz BCG.....	348
Analiza przypadków .....	349
Allegro.....	349
Gryząc po kosztach .....	350
Zieloni na Madagaskar .....	351
Stadiony w Polsce – EURO 2012 i co dalej? .....	357
<b>12. Innowacje i przedsiębiorczość .....</b>	<b>360</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	360
Teoria .....	366
Wskazówki praktyczne .....	371
Wybrane teorie i poglądy.....	374
Rodzaje innowacji .....	374
Krzywa S.....	375
Naukowe zarządzanie według Fredericka W. Taylora .....	377
Analiza przypadków .....	378
Wikipedia – rewolucja informacyjna .....	378
Ford – jaka innowacja? .....	379
Odbija palma? .....	380
Innowacje w Polsce .....	381
<b>13. Cykl życia organizacji .....</b>	<b>384</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	384
Teoria .....	393
Wskazówki praktyczne .....	402
Wybrane teorie i poglądy.....	405
Cykl życia organizacji Greinera .....	405
Cykl życia produktu Levitta .....	406
Cykl życia produktu Vernona.....	407
Zarządzanie cyklem życia produktu .....	408
Cykl życia branży .....	409
Analiza przypadków .....	410
Collegium Invisible .....	410
Brakujące cyferki .....	411
Najlepsze witaminy... ..	411



---

<b>14. Zarządzanie różnorodnością .....</b>	<b>415</b>
Kluczowe pojęcia i definicje .....	415
Teoria .....	420
Wskazówki praktyczne .....	425
Wybrane teorie i poglądy .....	430
Organizacje monokulturowe i wielokulturowe .....	430
Kontekst a zarządzanie różnorodnością .....	431
Nierówności na rynku pracy .....	432
Analiza przypadków .....	435
Czy można być dobrym szefem i dobrą matką jednocześnie? .....	435
Opieka nad dziećmi w Europie .....	438
Carrefour: porozumienie dla rozwoju .....	441
 Bibliografia .....	 443
Indeks .....	451

---

## O autorach

**Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński** – profesor nauk ekonomicznych specjalności „organizacja i zarządzanie”, członek korespondent PAN, przez 18 lat rektor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, obecnie jej prezydent, przewodniczący Rady Powierniczej ALK, kierownik Katedry Zarządzania; prezes zarządu Międzynarodowej Szkoły Zarządzania S.A. W latach 1982–1989 dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a w latach 1991–1996 – dyrektor Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW. Opublikował ponad 400 prac naukowych z tej dziedziny w wielu językach (głównie po polsku, angielsku i po francusku), w tym 45 książek. Wiele z nich było tłumaczonych. *Visiting professor* na wielu renomowanych uczelniach zagranicznych. Przewodniczący i członek rad nadzorczych notowanych na GWP w Warszawie.

Zainteresowania badawcze: teoria organizacji i zarządzania, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie w krajach postsocjalistycznych.

**Prof. dr hab. Dariusz Jemielniak** – kierownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego i centrum badawczego CROW. Był stypendystą m.in. Fulbrighta, Collegium Invisibile, „Polityki”, Fundacji na rzecz Nauki Polskiej, programu dla wybitnych młodych naukowców Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego i in. Odbывał jedno- i dwusemestralne staże badawcze na Cornell University (2004–2005), Harvard University (2007, 2011–2012), University of California, Berkeley (2008). Jest członkiem Akademii Młodych Uczonych PAN, Komitetu Nauk o Organizacji i Zarządzaniu PAN i Komitetu Socjologii PAN, a także Komitetu Polityki Naukowej MNiSW. Zasiada w Radzie Programowej Centrum Nauki Kopernik i w Funds Dissemination Committee Fundacji Wikimedia. Stworzył też kilkanaście startupów internetowych, z których najbardziej znany jest ling.pl, najpopularniejszy polski słownik internetowy.

**Dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK** – kierownik Katedry Zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego, *visiting scholar* w Institute for Research in Social Sciences na Uniwersytecie Stanforda w USA. Wyróżniona stypendium dla wybitnych młodych naukowców przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, laureatka programu „Lider” w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, stypendystka Fundacji Fulbrighta. Od 2012 r. członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Zajmuje się badaniem praktyk zarządzania w relacjach międzyorganizacyjnych, teorią sieci społecznych i zaufania oraz prowadzi jakościowe terenowe badania organizacji w Polsce, Niemczech i Dolinie Krzemowej w USA.



---

# Wstęp

---

---

Zarządzanie jest obszarem bardzo bliskim praktyce. Wielu z nas, choć o tym nie wie lub nie chce się do tego przyznać, zarządza organizacjami: mniejszymi lub większymi, bardziej lub mniej sformalizowanymi. Świat organizacji jest niezwykle różnorodny. Obejmuje nie tylko duże firmy, z którymi tradycyjnie zwykliśmy kojarzyć słowo „zarządzanie”. Menedżerami muszą być także liderzy grup tymczasowych czy nieformalnych, które realizują wspólne cele. Umiejętności zarządcze niezbędne są także w sektorze publicznym i pozarządowym. We wszystkich tych kontekstach spotykamy się z problemami, które właśnie w tematyce zarządzania znajdują wspólny mianownik. Są to bowiem problemy uniwersalne dla świata organizacji, niezwiązane z konkretnym rodzajem działalności: sojuszników i konkurentów, współpracowników, przełożonych i podwładnych, a także jeśli chodzi o rozwiązywanie konfliktów i osiąganie porozumienia czy gospodarowanie różnego rodzaju majątkiem i wspólnymi zasobami. Bez względu na profil wykształcenia i praktykowany zawód wiele osób znajduje się – raz na jakiś czas lub stale – w sytuacji wymagającej działań zarządczych. Menedżerami i przedsiębiorcami będą zatem każdy lekarz czy weterynarz prowadzący praktykę prywatną, nie mówiąc o dyrektorach przychodni, szpitali czy klinik; inżynier, któremu powierzono jakiś wycinek procesu produkcyjnego; nauczyciel kierujący szkołą lub inną placówką oświatową; dowódca w wojsku czy policji; ksiądz kierujący parafią; historyk sztuki, którego postawiono na czele muzeum lub jakiegoś jego działu. Niestety w praktyce często okazuje się, że osoby te są po prostu nieprzygotowane do odgrywania ról, w jakich się znalazły. Prawdopodobnie każdemu z nas znane są przykłady wybitnych specjalistów, którzy nie sprawdzali się na stanowiskach menedżerskich: problemy z zakresu kierowania ludźmi, finansów czy prawa były dla nich przeszkodą nie do przeskoczenia. Nie jest również rzadkością sytuacja, gdy wybitni specjaliści „odżegnują się” od zarządzania, traktując zadania menedżerskie jako smutną konieczność. Nie zdają sobie jednak sprawy, że współcześnie to właśnie wiedza i umiejętności związane z zarządzaniem mogą decydować o ostatecznym sukcesie specjalisty. Często obserwujemy bowiem, że wybitny nawet inżynier,

artysta czy prawnik przegrywa z mniej wybitnym, ale sprawnym menedżersko konkurentem, który może nie cechuje się ponadprzeciętnymi umiejętnościami w swojej dziedzinie działalności, ale potrafi zorganizować wokół siebie sprawny zespół ludzi i zapewnić warunki rozwoju – szczególnie finansowanie – swoich pomysłów. Ponadto na bieżąco możemy obserwować, jak ze względu na brak umiejętności menedżerskich upadają bądź powoli pogrążają się w stagnacji ciekawe i wartościowe inicjatywy, np. ludzi kultury, sztuki, sektora organizacji pozarządowych. Nie brak przykładów takich porażek także w świecie małego i większego biznesu. Wyzwania, które niesie z sobą praktyka zarządzania, są często trudne do rozwiązania intuicyjnie, dlatego podstawowa wiedza menedżerska staje się potrzebą niemal każdego współczesnego absolwenta studiów.

Gdy w 2008 roku zaproponowaliśmy innowacyjny podręcznik *Zarządzanie od podstaw*, opieraliśmy się na przekonaniu, że wartościowy wykład podstaw zarządzania powinien za punkt wyjścia przyjąć praktykę, a teorie i koncepcje rozwijane w naukach o zarządzaniu powinny służyć przede wszystkim wyzwaniom praktyki. Od tego czasu, przez lata używania podręcznika, okazało się, że była to diagnoza trafna. Dlatego obecnie prezentując w rozszerzonym zespole opracowaną na nowo i uzupełnioną książkę, opieramy się na tych samych założeniach.

Podręcznik odbiega od typowego wzorca takich opracowań spotykanych w literaturze polskiej i zagranicznej. Jest on równie silnie osadzony w praktyce, jak i w teorii. Punktem wyjścia są jednak potrzeby praktyki, a nie któraś ze spotykanych w literaturze teorii. Potrzeby praktyki podyktowały dobór i układ zagadnień omawianych w kolejnych rozdziałach, a także sposób ujęcia, wolny od naukowych dywagacji, terminologicznych i teoretycznych sporów oraz egzegez poglądów poszczególnych autorów. Zasadnicza treść poszczególnych rozdziałów uwzględnia występujące w praktyce problemy oraz sposoby ich rozwiązywania, oparte na aktualnie obowiązujących regułach sztuki zarządzania, będących swoistą wypadkową teorii i praktyki stosowanej w najlepiej zarządzanych organizacjach. W książce nie ma przypisów, a poglądy wybranych autorów są prezentowane oddzielnie. Także oddzielnie zostały przedstawione przykłady z praktyki. W przeciwieństwie do większości podręczników wydawanych w Polsce w formie przekładów ze starszych publikacji amerykańskich staramy się pokazać teorię i praktykę zarządzania na przykładach z różnych krajów (w tym bardzo wielu z regionu Europy Środkowej i Wschodniej). Cechą szczególną naszej publikacji jest także to, że nie wiąże ona zarządzania wyłącznie, lub przede wszystkim, z organizacjami biznesowymi, czyli przedsiębiorstwami. Uważamy, że ogólne zasady zarządzania dotyczą wszelkich organizacji – zarówno tych, których celem działania jest głównie nadwyżka ekonomiczna, jak i tych, które zaspokajają inne potrzeby społeczne, np. w dziedzinie ochrony zdrowia, edukacji, kultury, informacji, administracji publicznej, wymiaru sprawiedliwości

itd. Innymi słowy, zarządzanie wszelkimi organizacjami ma więcej istotnych cech wspólnych niż różnic.

Jedno z nowych zagadnień poruszanych w książce to zarządzanie międzynarodowe. Międzynarodowy aspekt zarządzania, szczególnie z perspektywy praktyki, nabiera tak istotnego znaczenia, że – naszym zdaniem – zasługuje na wyodrębnienie i poświęcenie mu osobnej uwagi. Obecnie każda organizacja jest w pewien sposób „uwikłana” w międzynarodowy kontekst – nawet jeśli sama nie działa na rynkach zagranicznych, musi borykać się z zagraniczną konkurencją, dotykają jej także światowe trendy gospodarcze. Jako że Polska jest członkiem Unii Europejskiej i stroną innych organizacji o charakterze gospodarczym, warunki prowadzenia działalności stają się w sposób nieunikniony międzynarodowe. Ponadto istotną nowością w podręczniku jest „zarządzanie różnorodnością”. Obserwując ewolucję organizacji w ciągu ostatnich lat, można łatwo zauważyć wzrastającą świadomość znaczenia wewnętrznego zróżnicowania organizacji w jej wymiarze społecznym. Zróżnicowanie to może być źródłem pozytywnego potencjału służącego rozwojowi organizacji, ale także – w przypadku, gdy menedżerowie nie doceniają różnorodności – może stać się zagrożeniem. Staramy się zwrócić uwagę na to, w jaki sposób menedżerowie w polskim kontekście kulturowym mogą zmierzyć się z wyzwaniem, jakie niesie ze sobą różnorodność w organizacjach. W stosunku do książki *Zarządzanie od podstaw* znacząco zmodyfikowaliśmy także niektóre rozdziały, łącząc je lub przebudowując na podstawie uwag uzyskanych przez kilka lat funkcjonowania podręcznika na rynku. Za uwagi chcielibyśmy szczególnie podziękować osobom pracującym z podręcznikiem w Akademii Leona Koźmińskiego oraz studentom i słuchaczom programów Akademii.

Nasz podręcznik jest adresowany do uczestników lub absolwentów studiów wyższych (niezależnie od kierunku). Może być wykorzystywany na wszystkich kierunkach studiów oraz na studiach podyplomowych przeznaczonych dla absolwentów studiów wyższych, którzy z zarządzaniem stykają się w praktyce i poszukują wiedzy pozwalającej im lepiej i bardziej świadomie pełnić swoje funkcje. Oczywiście nie mamy złudzeń, że można kogokolwiek nauczyć zarządzania w ciągu 30-godzinnego wykładu, ewentualnie wspartego ćwiczeniami w takim samym wymiarze czasu. Zarządzanie to umiejętność praktyczna, na którą składają się rozległa i zróżnicowana wiedza, praktyka oraz przyrodzone talenty i zdolności, które rozwijane są zarówno przez studiowanie teorii, jak i kolejno zdobywane doświadczenia. Nie jest przypadkiem, że to właśnie menedżerowie są najwyżej opłacanymi pracownikami. Wynika to z kluczowej roli, jaką odgrywają w organizacjach, ale i z czasu, wysiłku intelektualnego, różnorodnych doświadczeń i nietypowych zdolności potrzebnych do uzyskania najwyższego poziomu menedżerskich umiejętności. Naszą ambicją jest zapoznanie czytelników ze sposobem myślenia leżącym u podstaw zarządzania,

z siatką najważniejszych pojęć i z zestawem kluczowych koncepcji, reguł i teorii, którymi posługują się menedżerowie. Pragniemy umożliwić zrozumienie, na czym polega zarządzanie, i rozbudzić apetyt na głębsze poznanie bardziej szczegółowych zagadnień i subdyscyplin nauki zarządzania, np. marketingu, rachunkowości zarządczej, zarządzania finansami czy zarządzania zasobami ludzkimi oraz na opanowanie konkretnych umiejętności. Mamy nadzieję, że po zapoznaniu się z zawartymi w podręczniku treściami oraz po ich przedyskutowaniu i przećwiczeniu jego czytelnicy, a właściwie użytkownicy, będą w stanie zrozumieć menedżerów, nawiązać z nimi dialog i współpracę. Przystwojenie zamieszczonego tutaj materiału może też stanowić podstawę późniejszej specjalizacji w dziedzinie zarządzania.

## Jak posługiwać się podręcznikiem

Podręcznik podzielony jest na 14 rozdziałów, co odpowiada organizacji typowego kursu akademickiego w Polsce. W zależności od możliwości czasowych i konkretnego profilu zainteresowań można na rozdziały poświęcić mniej lub więcej czasu niż „akademickie” 1,5 godziny. W szczególności zarówno koncepcje teoretyczne opisywane pod koniec rozdziałów, jak i opisy przypadków mogą stać się podstawą osobnych zajęć dzięki poszerzaniu podstaw poruszanych zagadnień. Każdy rozdział jest podzielony na trzy podstawowe części:

- 1) spójny wykład teorii,
- 2) prezentację kilku wybranych koncepcji zarządzania wraz z pełnymi danymi bibliograficznymi stanowiącymi zachętę do dalszej samodzielnej lektury,
- 3) przykłady do dyskusji i indywidualnych przemyśleń.

Dodatkowo każdy rozdział jest wzbogacony o wskazanie 3–5 esejów z książki *Czas pokera* wydanej równoległe z podręcznikiem, których lektura uzupełnia wiedzę prezentowaną w rozdziale.

Z podręcznika można również korzystać samodzielnie, czytając po prostu kolejne rozdziały (których układ został przemyślany w taki sposób, aby kolejne zagadnienia wiązały się w jedną, logiczną całość). Przede wszystkim jednak niniejsza pozycja może mieć zastosowanie jako podstawowa książka uzupełniająca wykłady i ćwiczenia z przedmiotu „Podstawy zarządzania”.

Część główna podręcznika, zawierająca najważniejszą wiedzę o wybranych zagadnieniach, bezpośrednio koresponduje z przeprowadzonym wykładem. Z kolei przykłady do dyskusji i przypadki do analizy są materiałem, który studenci mogą omawiać i dyskutować z prowadzącymi ćwiczenia (lub, jeżeli przedmiot jest realizowany jedynie w formie wykładu, traktować je jako element

pracy samodzielnej). Wiele z tych przykładów<sup>1</sup> opracowali eksperci, uczestnicy studiów doktoranckich i MBA z Akademii Leona Koźmińskiego – ich wyjątkowy wgląd w praktykę zarządzania jest dodatkową atrakcją dla osób, które swoją przygodę z tą dziedziną dopiero zaczynają.

Uzupełnieniem wykładu lub ćwiczeń (wedle decyzji prowadzących) są wybrane koncepcje, zazwyczaj stanowiące klasykę teorii naszej dyscypliny lub wyjątkowo trafnie korespondujące z prezentowaną przez nas wizją zarządzania.

*Andrzej K. Koźmiński  
Dariusz Jemielniak  
Dominika Latusek-Jurczak*

---

<sup>1</sup> Nazwy niektórych przedsiębiorstw, a także wybrane dane rynkowe zostały zmienione ze względu na poufność części informacji.





---

# 1

## Zarządzanie i przywództwo. Role menedżerów

---

---

*Wszyscy jesteście idiotami.  
Ale nie wszyscy jesteście idiotami w tym samym momencie.*

Scott Adams, *Zasada Dilberta*

### Kluczowe pojęcia i definicje

Mówiąc o zarządzaniu, powinniśmy przede wszystkim określić jego przedmiot, czyli odpowiedzieć na pytanie: „Czym zarządzamy?”. Otóż zarządzamy organizacjami.

Organizacje zaś to zespoły złożone z ludzi (członków) najczęściej posługujących się wyposażeniem i techniką.

**definicja organizacji**

Są one tworzone przez założycieli (którymi mogą być członkowie) do realizacji misji i osiągania założonych celów. Misja to wartość (coś względnie rzadkiego i cennego), którą organizacja powinna tworzyć dla swego otoczenia (szerszej społeczności, w której działa i której sprzedaje bądź przekazuje swoje produkty, oczekując w zamian środków na przetrwanie i rozwój), członków i założycieli. Cele natomiast to szczegółowe zadania związane z realizacją misji. Organizacje charakteryzują się pewną wewnętrzną spójnością, co oznacza, że związki między ich członkami i częściami organizacji (np. wydziałami, departamentami czy filiami) są silniejsze niż związki z elementami otoczenia zewnętrznego.

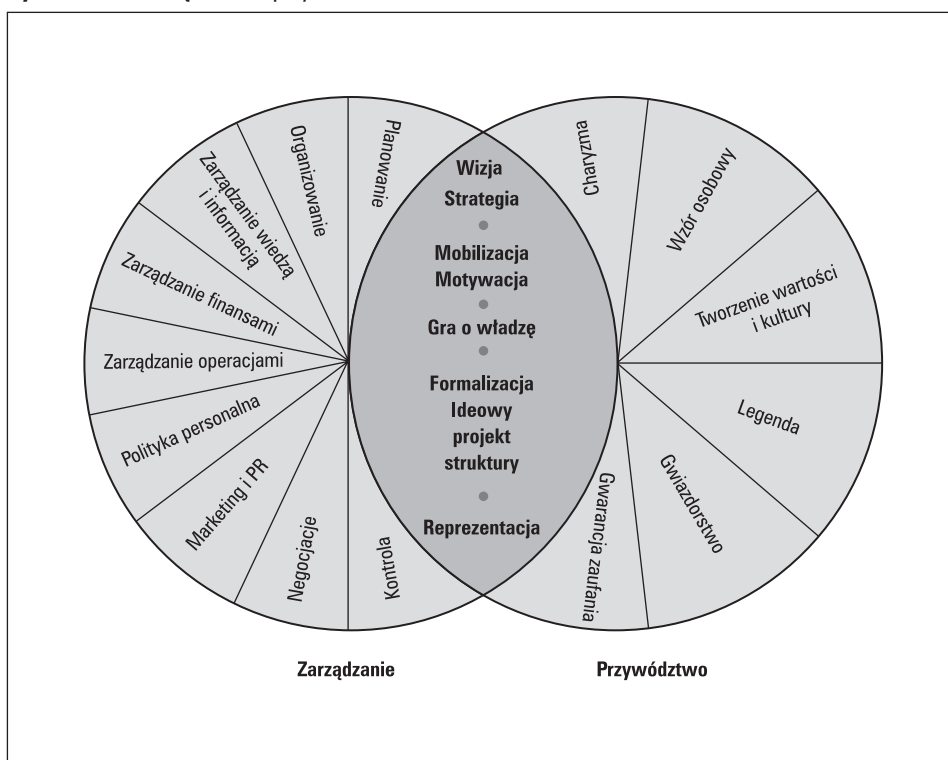
**definicja misji**

**pojęcie celów organizacji**

Siła tych związków wynika z tego, że organizacje są tworamami, których części (przede wszystkim członkowie i ich zespoły) współprzyczyniają się do powodzenia całości, realizując jej misję i cele, ale „w zamian” całość przyczynia się do powodzenia tej części, zapewniając jej takie wartości, jak środki utrzymania, poczucie bezpieczeństwa, prestiż, satysfakcja i inne. W otaczającym nas świecie występuje bardzo wiele różnego rodzaju organizacji. Są wśród nich zarówno

te, które dążą do maksymalizacji nadwyżki ekonomicznej należnej ich właścicielom, jak i te, które realizują różne inne misje i cele: społeczne, polityczne, militarne, religijne, sportowe czy towarzyskie, a nawet przestępcze. Zdarzają się także organizacje realizujące bardzo złożone wiązki misji i celów, np. spółdzielnie osiągają jednocześnie cele społeczne i ekonomiczne, a armie cele militarne i polityczne. Może to jednak prowadzić do wewnętrznej niespójności w działaniu, kiedy jeden cel pozostaje w sprzeczności z drugim, czyli musi być osiąganym jego kosztem. Przykładem mogą być cele społeczne przedsiębiorstwa (zatrudnienie) i ekonomiczne (zysk).

**Rysunek 1.1.** Zarządzanie a przywództwo



**definicja  
zarządzania**

Zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, tak by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele oraz zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli

realizację misji i celów w przyszłości. Chodzi więc, po pierwsze, o nadanie kursu organizacji, a po drugie, by jak dobrze dowodzony okręt podążała wytyczonym kursem.

Jako kolejne nasuwa się naturalnie pytanie o podmiot zarządzania: „Kto jest kapitanem okrętu?”. W potocznym myśleniu jesteśmy skłonni przypisywać taką rolę jakiejś konkretnej jednostce ludzkiej: „szefowi”, „menedżerowi”, „dyrektorowi” itp. W istocie jednak w każdej większej organizacji mamy do czynienia z całym sieciami wzajemnie powiązanych z sobą **ról menedżerskich, kierowniczych i przywódczych**.

podmiot zarządzania

Pojęcie roli można wyjaśnić przez analogię do roli teatralnej czy filmowej. Po pierwsze, aktor, który gra rolę, musi realizować scenariusz, czyli treść roli narzuconej mu z zewnątrz. Podobnie w wypadku osób pełniących funkcje menedżerów, kierowników czy przywódców treść ich roli jest określona w organizacji i jej społecznym otoczeniu przez oczekiwania określonych zachowań, kierowane przez różne kręgi w stosunku do osób odgrywających dane role. Na przykład podwładni mają prawo oczekiwać od szefa wytycznych i oceny swego działania, a partnerzy biznesowi – odpowiedzi na kierowane przez nich oferty. Po drugie, te same role mogą być odgrywane przez różnych aktorów, którzy muszą wszakże spełniać pewne minimalne wymogi określone przez rolę (np. wiek, płeć, warunki fizyczne itp.). Każdy aktor odgrywa jednak swoją rolę w odmienny sposób w zależności od talentu, umiejętności, zaangażowania, wskazówek reżysera i własnego pojmowania roli. Podobnie jest z rolami w organizacji. Odgrywające je osoby muszą spełniać określone wymogi (np. kwalifikacji, wykształcenia, doświadczenia), ale równocześnie ocenia się je w zależności od indywidualnego sposobu ich wypełniania. Po trzecie wreszcie, członkowie organizacji, podobnie jak aktorzy, mogą jednocześnie lub kolejno grać wiele różnych ról.

rodzaje ról w organizacji

Rola menedżera, czyli **zarządzającego**, musi być określona w zależności od specyfiki, wielkości organizacji i obszaru jej działania (np. dowódca w wojsku, proboszcz w parafii czy kierownik sklepu), kultury społeczności, w której organizacja działa (np. specyfiki narodowej czy profesjonalnej) oraz konkretnej sytuacji, w której organizacja się znajduje (np. czego innego wymaga się od dowódców wojskowych w okresie wojny, a czego innego w okresie pokoju; czego innego od szefa organizacji dobrze prosperującej, a czego innego od upadającej). Są jednak pewne ogólne, wspólne cechy tych ról. Zarządzający zawsze działa w imieniu właścicieli (np. akcjonariuszy spółki publicznej) lub innych mocodawców (np. członków klubu czy władz państwowych lub samorządowych) i pełni swoje funkcje na rzecz ich majątku. Oznacza to z jednej strony odpowiedzialność za powierzone mienie i zlecone misje oraz zadania,

rola menedżerska



Podręcznik *Zasady zarządzania* przygotowany został przez grono naukowców z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, z jednym z najwybitniejszych współczesnych polskich uczonych z zakresu nauk o zarządzaniu, profesorem Andrzejem K. Koźmińskim na czele.

Podejmowane w książce zagadnienia są równie silnie osadzone w praktyce, jak i w teorii. Gwarantuje to przyjęta w niej koncepcja metodyczna – każdy rozdział zbudowany jest według tej samej konwencji, która ułatwia nie tylko swobodne przyswojenie sformułowanych treści merytorycznych, ale także ich odniesienie do implementacji rzeczywistej. Podręcznik odbiega więc od typowego wzorca takich opracowań spotykanego w literaturze polskiej i zagranicznej. Ambicją autorów jest „nie tylko zapoznanie czytelników ze sposobem myślenia leżącym u podstaw zarządzania, z siatką najważniejszych pojęć i z zestawem kluczowych koncepcji, reguł i teorii, którymi posługują się menedżerowie, ale przede wszystkim umożliwienie im zrozumienia, na czym polega zarządzanie, i rozbudzenie »apetytu« na głębsze poznanie bardziej szczegółowych zagadnień i subdyscyplin nauki zarządzania” [z Wstępu].

**Prof. dr hab. Bogdan Nogalski**, Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk,  
Uniwersytet Gdański

Podręcznik wyjątkowy: wychodzi naprzeciw pilnym potrzebom dostarczenia studentom i kadrze zarządzającej zasobu niezbędnej wiedzy prezentującej problemy zarządzania w ujęciu i strukturze tematycznej dostosowanej do czasów współczesnych. Jest on adresowany do studentów i absolwentów studiów wyższych, niezależnie od kierunku, zainteresowanych wiedzą o zarządzaniu. Może być wykorzystywany przez wykładowców podstaw organizacji i zarządzania na wszystkich kierunkach studiów oraz na studiach podyplomowych.

**Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki**, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Jest to książka wyjątkowa, w której Autorzy zrywają z dotychczasową tradycją pisania podręczników z zarządzania. Tradycyjne podejście ewolucyjne jest tutaj zastąpione podejściem zasobowym. Taki sposób prezentacji problemów zarządzania uczy spojrzenia holistycznego, przy którym łatwiej dostrzec wzajemne zależności prezentowanych koncepcji. Jest to zatem podejście nie tylko nowoczesne, ale – co w tym wypadku szczególnie istotne – zwiększające efektywność procesu dydaktycznego.

**Prof. dr hab. Czesław Sikorski**, Uniwersytet Łódzki



9 788326 433962 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-3396-2



9 788326 433962

cena 59 zł  
(w tym 5% VAT)