

Przedmowa

W czasie, jaki upłynął od pierwszego wydania tej książki w 1984 r., korzystało z niej ponad pół miliona studentów, przygotowując się do kariery w działalności gospodarczej. *Podstawy zarządzania organizacjami* ciągle wykorzystuje się w setkach uniwersytetów, programach studiów podyplomowych, ośrodkach kształcenia dorosłych oraz programach kształcenia i rozwoju kadr kierowniczych na całym świecie. Ostatnie wydanie książki zostało przetłumaczone na wiele języków i jest używane w ponad czterdziestu krajach.

W niniejszym, szóstym wydaniu próbowałem zachować wszystkie te elementy, które w przeszłości przyczyniły się do sukcesu książki, jednocześnie spoglądając w przyszłość – przyszłość działalności gospodarczej w ogóle, zarządzania, a także próbując dostrzec kształt przyszłych podręczników. Pisanie książki przeglądowej jest przedsięwzięciem z wielu powodów bardzo wymagającym. Po pierwsze, jak każdy przegląd, książka musi być możliwie wszechstronna; po drugie, musi być dokładna i obiektywna; po trzecie, musi odzwierciedlać realną działalność, jaką jest zarządzanie; po czwarte, musi iść z duchem czasu i zawierać możliwie najbardziej aktualne informacje; po piąte wreszcie, musi być możliwie interesująca i wciągająca.

Reakcje, jakie wywoływały poprzednie wydania, pozwalały mi sądzić, że udało mi się osiągnąć te cele. Jestem przekonany, że w niniejszym wydaniu osiągam je w jeszcze większym stopniu. Poprzedni użytkownicy książki będą zadowoleni z tego, że zachowałem zasadnicze treści, a jednocześnie dodałem wiele nowych elementów i uwzględniłem nowe punkty widzenia. Sądzę również, że osoby, które po raz pierwszy stykają się z tą książką dopiero w niniejszym wydaniu, uznają za atrakcyjne połączenie solidnych podstaw teorii i praktyki zarządzania z nowym, bardzo interesującym materiałem.

Ulepszenia wprowadzone w szóstym wydaniu

Szóste wydanie podręcznika jest znacznie zmienione w porównaniu z poprzednimi. Zamiast po prostu dodać najaktualniejsze „tematy dnia”, nadal dokonuję gruntownych zmian w całym tekście, mając na względzie potrzebę wybiegania w przyszłość. Jest więc tu nowy rozdział na temat wielokulturowości; poważne zmiany wprowadzono w innych zasadniczych rozdziałach; zwiększono nacisk na jakość, etykę, zarządzanie globalne i technikę informacyjną, a także zintegrowano układ rozdziałów. Zmiany te odzwierciedlają to, co w moim przekonaniu, a również według opinii recenzentów, powinni wiedzieć studenci wkraczający w zupełnie nowy dla nich świat zarządzania. Bezcenną pomocą okażą się również z pewnością niektóre nowe rozwiązania dydaktyczne, takie jak fragmenty podsumowujące pod wspólnym nagłówkiem „Konsekwencje dla zarządzania”.

Zintegrowana struktura wykładu

W wielu książkach (łącznie z pierwszymi wydaniem niniejszej) wyłącza się nowe i właśnie pojawiające się tematy z całości tekstu, zamieszczając na końcu odrębną część, zwykle zatytułowaną „Nowe tendencje”, „Szczególne wyzwania” itd. Niestety, takie wyłączenie materiału powoduje, że czytelnik go pomija lub studiuje z mniejszą starannością. W poprzednim wydaniu zlikwidowałem taką odrębną część. Po prostu uznałem, że jeśli materiał jest rzeczywiście wart zachowania, to powinien być połączony z materiałem podstawowym. Dlatego zintegrowałem cały materiał, aby uzyskać bardziej ujednolicone ujęcie całego obszaru zarządzania. Zmiana ta pomogła również uprościć układ książki, która ma teraz sześć, a nie siedem części. Ze względu na bardzo przychylną ocenę, jaką podejście to uzyskało zarówno u recenzentów, jak i u studentów, zastosowałem je również w szóstym

wydaniu. Ponadto zintegrowanie całego tekstu pogłębia zwiększenie liczby powołań wewnętrznych.

Lepszy podział i wewnętrzny układ rozdziałów

Zintegrowane podejście pozwoliło również na lepszą organizację rozdziałów. W niniejszym wydaniu uzyskano pewną poprawę również dzięki zmianie kompozycji różnych partii tekstu. Na przykład omówienie kultury przedsiębiorstwa, poprzednio umieszczone w rozdziale 3, oraz różnorodności siły roboczej z rozdziału 14 połączono w nowym rozdziale 6, zatytułowanym „Otoczenie kulturowe i wielokulturowe”. W wyniku połączenia tego materiału w jeden rozdział i umieszczenia go w części II: „Środowiskowy kontekst zarządzania” otoczenie zarządzania zostało w całości omówione w jednej części książki.

Nowy materiał dla całkowicie nowego świata zarządzania

W niniejszym, szóstym wydaniu znalazło się wiele nowych tematów, rozszerzono również ujęcie szeregu innych. Poniżej opisano w skrócie te zmiany.

Rozdział 1. Zarządzanie i praca menedżera. Rozszerzony zakres umiejętności kierowniczych obejmuje teraz umiejętności techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne i odnoszące się do gospodarowania czasem.

Rozdział 2. Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania. W rozszerzonym omówieniu współcześnie stosowanych metod zaprezentowano prace Senge’a, Coveya, Petersa, Portera, Hammera i Adamsa. Przebudowano część rozdziału traktującą o współczesnych wyzwaniach zarządzania, ukazując najnowsze tendencje w dziedzinie zmniejszenia rozmiarów przedsiębiorstw, różnicowania, demografii, zmian, techniki, różnych modeli zarządzania, globalizacji, etyki i odpowiedzialności społecznej, jakości i gospodarki usługowej.

Rozdział 3. Otoczenie organizacji i menedżerów. W nowym fragmencie dotyczącym fizycznego otoczenia pracy omawia się je jako część wewnętrznego otoczenia organizacji. Dodano też nowy tekst z przykładami skutecznych organizacji, zwracając uwagę na to, że z różnych kryteriów skuteczności wynikają różnice w klasyfikacji.

Rozdział 4. Etyczne i społeczne otoczenie organizacji. Unowocześniono część rozdziału dotyczącą etyki indywidualnej. Przedstawiono nowe ujęcie czynników wywołujących zachowania nieetyczne, a omówienie elementów składowych organizacji ujęto inaczej, tak by odzwierciedlić współczesne modele jej udziałowców zewnętrznych („interesariuszy”). Użyto nowej terminologii do opisu różnych podejść do społecznej odpowiedzialności.

Rozdział 5. Globalny kontekst zarządzania. W porównaniu z poprzednimi wydaniem zmieniono i ujęto inaczej omówienie problemów gospodarki krajów rozwiniętych, tak by skupić uwagę na szybko rosnących gospodarkach o znacznym potencjale. Dodano nowy fragment opisujący zaproponowany przez Hofstede’a schemat różnic kulturowych.

Rozdział 6. Otoczenie kulturowe i wielokulturowe. Ten nowy rozdział zawiera część wstępną, przedstawiającą wyjaśnienie pojęcia kultury i uzasadniającą jej uwzględnienie jako ważnego przedmiotu rozważań.

Rozdział 8. Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne. W rozdziale znalazło się nowe omówienie strategii celowej i pojawiającej się samorzutnie.

Rozdział 10. Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzenie nowych przedsiębiorstw. W rozdziale przedstawiono nowe ujęcie przedsiębiorczości oraz zarządzania w skali międzynarodowej. Z rozdziału tego wyłączono omówienie przedsiębiorczości wewnątrz organizacji i przeniesiono je do rozdziału 13.

Rozdział 12. Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji. Rozdział obejmuje nowy materiał na temat organizacji zespołowej, organizacji wirtualnej i organizacji uczącej się.

Rozdział 13. Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami. Unowocześniono i skorygowano omówienie modeli zmian i przeprojektowywania. Do tego rozdziału przeniesiono omówienie przedsiębiorczości wewnątrz organizacji.

Rozdział 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi. W rozdziale tym przerobiono omówienie zarządzania zmianami i zarządzania zasobami ludzkimi, zawiera on także nowe omówienie kwestii zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

Rozdział 15. Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach. Rozdział ten zawiera nowe omówienie pięcioczynnikowego modelu osobowości, afektu i nastroju, a także kreatywności jednostek w organizacjach.

Rozdział 16. Motywowanie pracowników do wykonywania pracy. W rozdziale tym przedstawiono nowy materiał na temat teorii motywacji opartej na ustalaniu celów, uprawomocnianiu i współuczestnictwie pracowników, a także ukazano nowe formy organizacji pracy.

Rozdział 17. Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników. Rozdział zawiera nowy materiał na temat zarządzania przez wywieranie wrażenia.

Rozdział 18. Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się w organizacjach. Zmieniono ujęcie problemu komunikowania się w zespołach oraz zintegrowano omówienie elektronicznych środków komunikowania się.

Rozdział 20. Podstawowe elementy kontrolowania. Uproszczono, w celu uzyskania większej jasności, omówienie budżetów i kontroli finansowej.

Rozdział 21. Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacjach. W bardziej przejrzysty sposób zintegrowano problematykę jakości, wydajności i operacji.

Rozdział 22. Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną. Rozdział ten obejmuje nowy lub rozszerzony materiał na temat Internetu i wewnętrznych sieci informatycznych w przedsiębiorstwach.

Oprócz tych zmian i uzupełnień dokonano też starannego przeglądu wszystkich przykładów w tekście, z których większość zaktualizowano lub zastąpiono nowymi.

Układ książki

Podstawowe tematy

W niniejszym wydaniu *Podstaw zarządzania organizacjami* wybija się na czoło kilka kluczowych tematów. Jednym z nich jest globalny charakter zarządzania. Uwypuklono go za pomocą przykładów i analiz sytuacji rozsianych po całej książce. Innym aktualnym tematem jest jakość. Choć sama jakość i związany z nią materiał przedstawiono szczegółowo w rozdziale 21, kwestie jakości pojawiają się również w omówieniach kilku powiązanych z nią tematów w różnych miejscach książki. Kolejny temat to odpowiednio wyważone proporcje między teorią i praktyką. Menedżerowie muszą mieć rzetelne podstawy dla swoich decyzji, jednak teorie tworzące te podstawy muszą być osadzone w rzeczywistości. W całej książce wyjaśniam teoretyczne ramy, w jakich działają menedżerowie, uzupełniając je ilustracjami i przykładami, ukazującymi, jak i kiedy teorie te sprawdzają się lub nie. Czwartym tematem jest to, że zarządzanie jest działalnością uniwersalną, nie ograniczającą się bynajmniej do dużych przedsiębiorstw. Podaję przykłady i omawiam zarządzanie zarówno w małych, jak i w wielkich przedsiębiorstwach, a także w organizacjach nie nastawionych na przynoszenie zysku.

Skuteczny system dydaktyczny

Również szóste wydanie niniejszego podręcznika jest – z powodu zawartych w nim elementów dydaktycznych – skuteczną pomocą w nauce i w nauczaniu, zarówno dla studentów, jak i dla wykładowców.

- Wymienione na początku każdego rozdziału zadania (cele) dydaktyczne i zwięzła charakterystyka jego zawartości służą przeglądowi podstawowych tematów.

Podstawowe terminy i pojęcia podajemy w ramkach, a definicje wyróżniamy dużą kropką. Materiał ożywiają rysunki i tablice.

- Nowym rozwiązaniem w niniejszym wydaniu jest wyodrębnienie czegoś, co nazywam „Konsekwencjami dla zarządzania”. Każdy podrozdział kończy się tak zatytułowanym akapitem, w którym przejrzyście i zwięźle przypomina się czytelnikowi o szczególnych zastosowaniach tego, co poprzednio omówiono.
- Każdy rozdział zamykają trzy rodzaje pytań, sprawdzających stopień zrozumienia przez studenta treści rozdziału. Pytania przeglądowe wymagają od studenta przypomnienia sobie konkretnej informacji; pytania analityczne wymagają integracji i syntezy materiału; wreszcie ćwiczenia wymagają od studentów zastosowania poznanego materiału w ich własnym doświadczeniu.
- Każdy rozdział kończy się również trzema użytecznymi ćwiczeniami rozwijającymi umiejętności, opartymi na schemacie analizy umiejętności kierowniczych przedstawianych w rozdziale 1. Studenci mogą oceniać poziom swoich umiejętności technicznych, interpersonalnych, koncepcyjnych czy diagnostycznych w różnych sytuacjach związanych z zarządzaniem i uczyć się, jak powinni pracować, aby w przyszłości umiejętności te doskonalić.

Zastosowania podtrzymujące zainteresowanie studentów

Aby w pełni docenić rolę i zasięg zarządzania we współczesnym społeczeństwie, trzeba zobaczyć na konkretnych przykładach, w jaki sposób omawiane koncepcje mogą być stosowane w rzeczywistości. Do zilustrowania zastosowań praktycznych posłużyłem się przykładami w pełni udokumentowanymi w trakcie badań. Są wśród nich i krótsze i dłuższe, a wszystkie zostały starannie sprawdzone z punktu widzenia aktualności. Aby zaprezentować możliwie szeroki pogląd, podaję np. obok przykładów tradycyjnych ról menedżerskich przykłady ról nietradycyjnych; pokazuję działalność nastawioną na zysk i taką, która takiego celu sobie nie stawia; zestawiam duże korporacje z małymi firmami; zamieszczam przykłady międzynarodowe obok amerykańskich. Poniżej wymieniam jeszcze inne zastosowania.

- *Przykłady wprowadzające* na początku każdego rozdziału. Pod tym nagłówkiem zamieszczono zaczerpnięte z życia, zwięźle opisy konkretnego tematu z zarządzania, wprowadzające studenta w problematykę rozdziału. Większość przykładów wprowadzających została zmieniona na potrzeby tego wydania.
- W każdym rozdziale znajdują się dwie lub trzy *wstawki* oddzielone pogrubionymi liniami. Ich celem jest odejście na krótko od głównego nurtu rozdziału i rozwinięcie któregoś z punktów poruszanych w tekście. W sumie pojawia się pięć typów tych wstawek pod wymienionymi niżej nagłówkami.
Technika informacyjna zarządzania (nowa technika i jej rola w zarządzaniu).
Praca w warunkach z różnorodności (rola różnorodności w organizacjach).
Współczesne problemy zarządzania (aktualne spory, wyzwania i dylematy, przed jakimi stają menedżerowie).
Świat zarządzania (problemy globalne w zarządzaniu).
Jakość jako wyzwanie (rosnące znaczenie jakości).
- *Przykłady końcowe* (zamykające rozdział). Każdy rozdział zamyka szczegółowa analiza przypadku. Dosłownie wszystkie przykłady w szóstym wydaniu są nowe i zostały napisane specjalnie dla tej książki.

Na koniec pragnę zachęcić czytelników do nadsyłania opinii na temat niniejszego wydania podręcznika. Mile widziane będą wszelkie pytania, sugestie lub problemy do dyskusji. Najłatwiej dotrzeć do mnie przez pocztę elektroniczną. Oto adres: rgriffin@tamu.edu.

R.W.G.