

# Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności

Waldemar Walczak



Współczesna edukacja akademicka w zakresie nauk o zarządzaniu ma zadanie dostarczyć studentom podstaw ugruntowanej wiedzy teoretycznej, jak również stworzyć szansę zdobycia umiejętności praktycznych, umożliwiających samodoskonalenie kompetencji, które są potrzebne do sprostania aktualnym wyzwaniom rynku pracy. Dość często można usłyszeć powiedzenie, które głosi, że „nie ma nic bardziej praktycznego od dobrej teorii”<sup>1</sup>. Okazuje się jednak, że w wielu przypadkach absolwenci studiów wyższych, rozpoczynając pracę, przekonują się, że przekazywane im „naukowe” reguły zarządzania w niewielkim stopniu przystają do realnie podejmowanych działań i procesów zachodzących w codziennej rzeczywistości organizacyjnej. Odkrywając ograniczenia wiedzy zdobytej na studiach, uświadamiają sobie, czego się nie nauczyli, a także zastanawiają się nad przydatnością teoretycznych metod i koncepcji zarządzania, które zgłębiali w trakcie nauk<sup>2</sup>. Andrzej K. Koźmiński wyraża bardzo cenny pogląd, że zaawansowane umiejętności zarządzania powinny opierać się m.in. na zdolności do refleksji zasilanej doświadczeniami z wielokrotnego stosowania w praktyce wskazań nauk o zarządzaniu<sup>3</sup>. Można zatem sądzić, że rozwijanie umiejętności krytycznej analizy – formułowania przemyśleń dotyczących stosowania zasad i teorii zarządzania oraz wniosków wynikających z poczynionych obserwacji rzeczywistości organizacyjnej – jest również wysoce pożądane w prowadzonych przez pracowników badaniach naukowych.

Głównym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie rozważań dotyczących istoty zarządzania w praktyce oraz próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, dlaczego teoria nie zawsze pokrywa się z rzeczywistością organizacyjną. Przeprowadzona analiza jest połączeniem studiów literaturowych z wiedzą praktyczną, będącą pochodną własnych doświadczeń zawodowych autora.

## Zarządzanie – definicja pojęcia

Termin „zarządzanie” jest różnorodnie interpretowany w literaturze przedmiotu, co sprawia, że występuje wiele jego definicji, które akcentują odmienne aspekty. Ricky W. Griffin uważa, że zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Szczegółne znaczenie w takim podejściu przypisuje się poszczególnym czynnościom składającym się na wyodrębnione złożone działania (procesy), jak również sprawnej i skutecznej realizacji wytyczonych celów organizacji<sup>4</sup>.

Nieco inny pogląd prezentuje A.K. Koźmiński, stwierdzając, że istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę. Wyjaśnia on również, że współpraca nie ogranicza się wyłącznie do wnętrza organizacji, ale musi także obejmować relacje z podmiotami zewnętrznymi i ma zmierzać do zapewnienia organizacji przetrwania i rozwoju. Ponadto stwierdza, że zarządzanie jest swego rodzaju „wędrowną przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych<sup>5</sup>. Polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) odpowiednich warunków do tego, aby organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami – realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając bieżące funkcjonowanie i dalszy stabilny rozwój<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 13.

<sup>2</sup> Zob. szerzej: J.B. Barney, T.G. Clifford, *Czego nie nauczyłem się na studiach biznesowych. Zarządzanie w prawdziwym świecie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

<sup>3</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005, s. 9.

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 36–39.

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 130.

<sup>6</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, WAIp, Warszawa 2008, s. 16.

Bogusław Kaczmarek i Czesław Sikorski przytaczają definicję zarządzania zaproponowaną przez F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga, zgodnie z którą *zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania*. Można zatem powiedzieć, że tak rozumiane zarządzanie polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu wzajemnych zależności pomiędzy wyodrębnionymi elementami systemu organizacyjnego<sup>7</sup>.

Trzeba w tym miejscu odwołać się do ogólnych wytycznych sprawnego działania, jakie sformułował Wiltold Kieżun – podstawowa zasada brzmi: *należy działać w sposób zorganizowany*. Kolejne ogólne dyrektywy, które stanowią tzw. *antynomie sprawnego działania*, zostały pogrupowane w przeciwstawne pary<sup>8</sup>:

- specjalizacja – uniwersalizacja,
- aktywizacja – ograniczenie działań,
- oczekiwanie na właściwą chwilę, czyli kunktacja – antycypacja<sup>9</sup>,
- utrzymanie określonego rodzaju zasobów – pełne wykorzystanie zasobów,
- koncentracja sił – zabezpieczenie wszystkich kierunków działania.

Stosowanie w praktyce „antynomii sprawnego działania” oznacza konieczność zdobycia rozległej wiedzy, na podstawie której menedżer jest w stanie – po wnikliwej analizie – ocenić, która wytyczna dominuje, oraz ustalić i wyznaczyć konkretne czynności, których podjęcie będzie wskazane z punktu widzenia zakładanych celów, biorąc pod uwagę wszystkie występujące okoliczności oraz uwarunkowania związane z funkcjonowaniem danej organizacji, a przede wszystkim zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

Należy zgodzić się z opinią W. Kieżuna, że *dialektyczne przeciwstawienie możliwych form sprawnego działania ma istotne znaczenie pragmatyczne – poprzez analizę automatycznie następuje wdrażanie do myślenia organizatorskiego, w wyniku którego decyzja jest regulatorem wariantów obejmujących maksymalną skalę możliwości*<sup>10</sup>.

Kolejne cenne uwagi tego autora odnoszą się do podstawowych walorów sprawnego działania (zarządzania), jakimi są skuteczność, korzystność i ekonomiczność, zapobiegające zjawisku chaotyczności oraz nieuporządkowania, którego miarą jest entropia<sup>11</sup>.

Skuteczne działanie (zarządzanie) to działanie, w wyniku którego zostaje osiągnięty oczekiwany cel. Podejmując próbę scharakteryzowania „korzystności”

– najogólniej można stwierdzić, że *jest to różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania*<sup>12</sup>. W ocenie korzyści nie można ograniczać się jedynie do natychmiastowych rezultatów – trzeba również uwzględniać dłuższy przedział czasowy. Niewątpliwie w każdym przypadku przeprowadzona ocena będzie nacechowana pewną dozą relatywizmu i subiektywizmu, w zależności od tego, kto i z jakiej perspektywy ją przeprowadza, a przede wszystkim, która grupa osób dostrzega i odnosi odczuwalne korzyści – czy są to właściciele organizacji, menedżerowie, pracownicy, podwykonawcy, czy klienci.

Przyjmuje się, że *miarą ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania*, przy czym należy podkreślić, że chodzi tu o pojęcie odmienne od używanego w ekonomii, bowiem w prakseologii uwzględnia się koszty zarówno materialne, jak i moralne<sup>13</sup>.

Wydaje się jednak, że reguła, aby dążyć do maksymalnego zysku finansowego przy minimalnych nakładach i środkach, jako wyznacznik sprawnego zarządzania pozostaje dyskusyjna i może się okazać w niektórych przypadkach zgubna. Przykładem mogą być np. niektóre niepubliczne uczelnie wyższe, w których „menedżerowie”, dążąc do ponoszenia minimalnych kosztów, nie byli zainteresowani dbaniem o pozyskanie kadry i jej rozwój naukowy – bazowali głównie na wykładowcach zatrudnionych na umowy o dzieło, w rezultacie czego stracili uprawnienia do prowadzenia określonych kierunków studiów i z trudem utrzymują się na rynku. Jest to konkretny dowód, który falsyfikuje krótkowzroczne i stereotypowe kanyony myślenia nakazujące jak najmniejszym kosztem prowadzić bieżącą działalność, nie zastanawiając się nad przyszłością. Oczywiście w innych branżach takie podejście może się nadal sprawdzać, ale trzeba wyraźnie zaznaczyć, że w dobie współczesnej gospodarki na znaczeniu zyskuje kapitał intelektualny i tego faktu nie można lekceważyć. Sprawne i skuteczne zarządzanie powinno się koncentrować na osiągnięciu strategicznego celu, jakim jest budowanie wartości rynkowej, rozwijanie i doskonalenie cennych zasobów wiedzy i kluczowych kompetencji.

Jak słusznie twierdzi Mariusz Bratnicki, w XXI wieku konieczne jest efektywne zarządzanie zasobami niematerialnymi oraz nieustanne zaangażowanie w tworzenie dynamicznych kompetencji. W realiach współczesnej gospodarki charakteryzującej się dużą nieprzewidywalnością ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Dlatego też na najwyż-

<sup>7</sup> B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999, s. 37.

<sup>8</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, s. 23–24.

<sup>9</sup> Kunktacja polega na zwlekaniu z załatwieniem czegoś, przeciąganiu działania w czasie w oczekiwaniu na właściwą chwilę do działania. Antycypacja jest tego odwrotnością – polega na uprzedzeniu okoliczności, które mogłyby spowodować zmniejszenie sprawności w przyszłości.

<sup>10</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, dz.cyt., s. 24.

<sup>11</sup> Entropia jest rozumiana jako naturalna skłonność organizacji do rozpadu i upadku, która jest charakterystyczna dla każdego systemu.

<sup>12</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, dz.cyt., s. 18.

<sup>13</sup> Tamże, s. 18–22.

szych szczeblach zarządzania kluczowe znaczenie zyskują role organizacyjne mające na celu przekształcanie kapitału intelektualnego organizacji w wartość ekonomiczną<sup>14</sup>.

Interesujący pogląd prezentuje M. Bielski, wskazując na potrzebę uznania podmiotowej roli człowieka w procesach zarządzania, co wynika z „rozmyślności” istoty ludzkiej, postrzeganej jako zdolność do formułowania celów i wyznaczania możliwych sposobów ich osiągnięcia. Warto dodać, że zarządzanie jest sztuką osiągania zamierzonych rezultatów poprzez działania, pracę, zaangażowanie i wysiłek innych ludzi. Należy bowiem zauważyć, że zarządzający (menedżerowie) osiągają założone cele poprzez umiejętne organizowanie i kierowanie pracą innych osób, a nie przez wykonywanie zadań osobiście<sup>15</sup>. Podobnie interpretuje zarządzanie A. Stabryła, powołując się na opinie, jakie wyrażają G.R. Terry: że istotą zarządzania jest realizacja założonych celów poprzez wysiłek innych ludzi, oraz W.V. Owen: że kierowanie jest sztuką pracowania poprzez innych ludzi<sup>16</sup>.

Te stwierdzenia w niezwykle trafny sposób odzwierciedlają rzeczywistość organizacyjną, zważywszy dodatkowo na fakt, że to właśnie menedżerowie często zbierają nagrody oraz pochwały za osiągnięte sukcesy, a także niejednokrotnie otrzymują niewspółmiernie wysokie wynagrodzenia w stosunku do podległych pracowników, którzy swoją pracę przyczyniają się do sukcesu organizacji. Niekiedy osiągnięcia i sukcesy menedżerów w rzeczywistości są w większym stopniu zasługą ich podwładnych, którzy zaangażowali się na rzecz realizacji celów organizacji – niestety jednak uwaga ogniskowana jest na ponadprzeciętnych zdolnościach i wyróżniających kompetencjach kadry kierowniczej.

Dla dalszych rozważań istotne znaczenie mają poglądy J. Zieleniewskiego, który przypisuje pojęciu zarządzania znaczenie sprawowania władzy nad ludźmi, jaka wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy (aparaturę konieczną do zdobywania przez nich środków utrzymania), lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy<sup>17</sup>, a także opinia wyrażona przez B. Glińskiego jaką cytuje A. Stabryła, zgodnie z którą, zarządzanie to rodzaj kierowania, przy którym kierujący (zarządzający) ma uprawnienia zwierzchnie w stosunku do podległych pracowników lub instytucji, wynikające bezpośrednio z własności środków produkcji albo też nadane przez organy reprezentujące właściciela środków produkcji<sup>18</sup>. W tym ujęciu słusznie akcentowane są kwestie posiadanej

władzy i przyznane uprawnienia decyzyjne, które wynikają z praw własności środków produkcji, jakie musi posiadać menedżer, aby móc kierować ludźmi. Warto zauważyć, że nie występują w tych definicjach takie elementy jak: posiadanie przez menedżera kwalifikacji merytorycznych, rozległej wiedzy związanej z profilem działalności danej organizacji, zdolności i umiejętności do jej wykorzystywania, doświadczenia zawodowego, cech przywódczych czy też autorytetu, które w rzeczywistości nie są niezbędnym warunkiem, aby móc kierować zespołem pracowników.

Kazimierz Zimniewicz podziela opinie, że możliwość oddziaływania na ludzi istnieje tylko wtedy, gdy kierujący dysponuje władzą, niemniej jednak nie zawęża jej źródeł wyłącznie do własności środków produkcji. Co więcej, formułuje cenny postulat, że władza powinna być oparta na autorytecie, którego części składowe obejmują autorytet formalny i osobisty. Pierwszy z nich może pochodzić z awansu, nominacji lub wyboru – jest związany z przysługującymi uprawnieniami decyzyjnymi i bywa często wzmacniany przez insygnia władzy. Jego dopełnieniem może być autorytet osobisty, który jest tworzony w oparciu o zdobytą, ugruntowaną wiedzę, wysokie kwalifikacje, wieloletnie doświadczenie zawodowe, a ponadto cechy charakteru, postawy i wzorce zachowań, takie jak m.in.: umiejętność kształtowania właściwych relacji międzyludzkich, okazywane podwładnym szacunek i zrozumienie oraz uczciwość, sprawiedliwość, pracowitość. W praktyce nie zawsze można postawić znak równości pomiędzy autorytetem formalnym i osobistym. Ich wypadkową jest autorytet rzeczywisty<sup>19</sup>.

Peter F. Drucker jest zdania, że zarządzanie to funkcja społeczna i sztuka wyzwolona<sup>20</sup>. Zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym instrumentem działania każdej organizacji<sup>21</sup>. Jego głównym zadaniem jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągania wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych<sup>22</sup>. Odnosi się do każdego rodzaju działalności, która gromadzi w jednej organizacji ludzi różniących się zasobami wiedzy i umiejętności. Zarządzanie wiąże się z integracją ludzi połączonych wspólnym przedsięwzięciem, co sprawia, że jest głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej. Należy dodać, że prawidłowo rozumiane, profesjonalne zarządzanie musi stwarzać zarówno organizacji, jak i każdemu z jej członków możliwość rozwoju zgodnie z tym, jak zmieniają się potrzeby klientów i uwarunkowania prowadzenia danej działalności<sup>23</sup>.

<sup>14</sup> M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN Oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 51.

<sup>15</sup> M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 228.

<sup>16</sup> A. Stabryła, *Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania*, [w:] A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986, s. 25.

<sup>17</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982, s. 393.

<sup>18</sup> A. Stabryła, dz.cyt., s. 24.

<sup>19</sup> K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1984, s. 15–16.

<sup>20</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>21</sup> Tegoż, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Warszawa 2009, s. 17.

<sup>22</sup> Tegoż, *Myśli przewodnie...*, dz.cyt., s. 26.

<sup>23</sup> Tamże, s. 16–28.

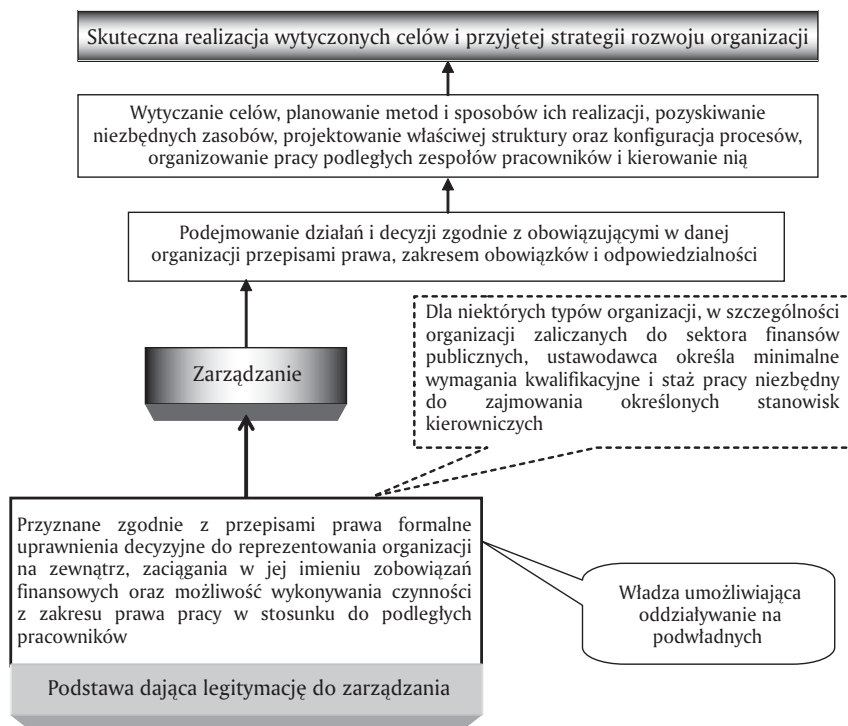
Zgadząc się z poglądami B. Nogalskiego i S. Lachiewicza, że *zarządzanie jest to dyscyplina wiedzy i praktyki*<sup>24</sup>, za istotne należy uznać, iż właśnie praktyka zawodowa i zdobyte dzięki niej doświadczenie mogą być cennym źródłem wiedzy, umożliwiającym skuteczne oraz sprawne zarządzanie organizacją.

Wiedza o zarządzaniu w wielu przypadkach jest nie tylko pochodną opanowania naukowych teorii i zdobytego formalnego wykształcenia, lecz przede wszystkim jest nabywana poprzez praktykę zawodową. Ten pogląd podziela Z. Mikołajczyk, która stwierdza, że opierając metody organizacji i zarządzania na rozumowaniu indukcyjnym (typowym dla nauk empirycznych) od momentu ich udokumentowanego stosowania w początkach XX wieku, jako punkt wyjścia do ich tworzenia przyjmowano obserwację i w oparciu o nią tworząco uogólnienia<sup>25</sup>. Dlatego też obserwacja przeobrażeń zachodzących w gospodarce, umiejętność dostrzegania realnych procesów i problemów organizacyjnych, wnikliwa ich diagnoza i analiza oraz zdolność do wyciągania trafnych wniosków powinny stanowić podłoże do rozwijania oraz wzbogacania teorii naukowych, a także ich redefiniowania.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można podjąć próbę zaproponowania własnej definicji terminu „zarządzanie”: jest ono świadomym, przemyślanym i usystematyzowanym procesem, prowa-

dzonym zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przez osoby, którym przyznane zostały odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów), rozciągającym się na szereg złożonych, formalnych działań zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji i stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z wytyczonymi celami i przyjętą strategią. Swoim zakresem zarządzanie obejmuje nie tylko dostępne zasoby materialne i niematerialne, ale również odnosi się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z poszczególnymi grupami interesariuszy danej organizacji. Składa się z powtarzalnych ciągów działań i czynności, które powinny być ukierunkowane na myślenie o przyszłości oraz przewidywanie możliwych scenariuszy, tworząc spójną i logiczną całość. Punktem wyjścia (pierwotnym procesem) jest identyfikacja problemów oraz wytyczenie celów, następnie planowanie metod i sposobów ich realizacji, organizowanie, podejmowanie decyzji, komunikowanie się, przeprowadzenie ludziom, motywowanie ich i kontrola. Zarządzanie w praktyce polega na umiejętnym równoważeniu i harmonizowaniu często sprzecznych dążeń, interesów, potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Dominantą i spoiwem podejmowanych przez menedżerów działań powinno być tworzenie oraz maksymalizowanie wartości rynkowej organizacji,

**Rysunek 1. Podstawowe znaczenie pojęcia „zarządzanie”**



Źródło: opracowanie własne

<sup>24</sup> S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 9.

<sup>25</sup> Z. Mikołajczyk, *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 16.



zwiększanie jej konkurencyjności, a także budowanie potencjału kapitału intelektualnego, co ma zapewnić przetrwanie, jak również trwały i zrównoważony rozwój w przyszłości.

Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, dlatego też powinno być oparte na takich wartościach jak: uczciwość i poszanowanie dla pracowników, a przede wszystkim musi się wiązać z poczuciem odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz ich konsekwencje w przyszłości.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że zarządzanie jest ściśle związane z przepisami prawa i posiadanymi uprawnieniami decyzyjnymi, które stanowią formalną podstawę do podejmowania określonych czynności.

Warto zaznaczyć, że władza dająca uprawnienia do zarządzania nie jest tylko pochodną własności środków produkcji, ponieważ takie uprawnienia daje rządzącym również społeczeństwo – w wyniku demokratycznych procedur wyborczych.

Ważne jest, aby zrozumieć, że zarządzanie organizacją dotyczy umiejętnego skoordynowania działań kierowniczych podejmowanych we wszystkich obszarach funkcjonalnych tj. np. zarządzania majątkiem trwałym, finansami, kapitałem ludzkim, procesami produkcji i świadczenia usług, logistyki zaopatrzenia i dystrybucji, sprzedaży i procesów zarządzania relacjami z klientem. Ze względu na szczebel (poziom) zarządzania najczęściej wyróżnia się zarządzanie strategiczne, operacyjne i taktyczne, jednak w praktyce te trzy obszary muszą być ze sobą ściśle powiązane i spójne, aby możliwe było osiągnięcie przez organizację zakładanych celów.

### Cele organizacji – powiązania i zależności

Każda organizacja dąży do osiągnięcia jednocześnie wielu celów tworzących tzw. wiązkę celów (*bundle of goals*). Rozpiętość i różnorodność celów, które należałoby równolegle realizować, rodzi zawsze poważne problemy wobec ograniczoności zasobów oraz rozbieżności interesów członków i otoczenia organizacji. Dość często zmusza to do dokonywania trudnych wyborów między rywalizującymi ze sobą, wyłączającymi się wzajemnie dążeniami. W końcu musi dojść do wyboru rozwiązania zapewniającego możliwie największą zbieżność dążeń, spójność celów i efektywność działań zmierzających do ich osiągnięcia.

Wielkość przekroju wiązki celów, jej skład rodzajowy i struktura zależne są od wielu czynników, głównie jednak od przedmiotu działalności organizacji, a więc misji, jaką ma ona do spełnienia wobec członków i otoczenia<sup>26</sup>. Należy podkreślić, że wiązka celów organizacji jest determinowana wzajemnym oddziaływaniem grupy czynników zarówno o charakterze egzogenicznym (tkwiących w otoczeniu organizacji), jak i o charakterze endogenicznym (występujących w samej organizacji). Uwarunkowania działalności,

specyfika danej branży, poziom konkurencyjności, sytuacja finansowa, posiadane zasoby materialne i niematerialne to tylko nieliczne z nich.

Mając na względzie fakt, że te wyżej opisane czynniki ulegają ciągłym zmianom wraz z przeobrażeniami otoczenia i warunków funkcjonowania współczesnych organizacji, można stwierdzić, że wiązka celów podlega redefiniowaniu – zmienia się hierarchia i waga wzajemnie powiązanych ze sobą celów, zarówno w długim, jak i w krótkim okresie. Wiazka celów może przybierać odmienny charakter na różnych etapach rozwoju danej organizacji, dlatego musi być przedmiotem wnikliwej analizy i powinna być modyfikowana stosownie do aktualnych oczekiwań czy potrzeb. Wybrane cele mogą być priorytetem, podczas gdy pozostałe będą traktowane jako podrzędne. Można zatem sądzić, że umiejętność hierarchizacji celów i przyporządkowania im właściwej rangi stanowi kluczowe wyzwanie dla każdej organizacji, pozwala bowiem na czytelne określenie kierunków podejmowanych działań i daje możliwość obiektywnej oceny osiągniętych wyników na podstawie stopnia realizacji najważniejszych celów. Podejmując próbę przedstawienia przykładowej wiązki celów organizacji, możemy wskazać kilka grup celów realizowanych jednocześnie w każdej organizacji. Jedną z grup obejmuje cele ekonomiczne, które dla organizacji gospodarczych najczęściej są wyrażane w postaci maksymalizacji zysku, natomiast dla pozostałych typów organizacji mogą oznaczać np. poprawę efektywności gospodarowania majątkiem czy wykorzystania posiadanych zasobów materialnych.

Kolejną grupą celów to cele rynkowe, które mogą obejmować działania zmierzające do zwiększenia udziału w rynku, skali produkcji czy sprzedaży, poprawę jakości oferowanych produktów i usług, jak również działania marketingowe, kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji, promocję własnej marki, budowanie zaufania, zarządzanie relacjami z klientem, zdobywanie wiarygodności w oczach klienta, kreowanie kapitału intelektualnego. Wymienione działania bez wątpienia podejmowane są z zamiarem zdobycia trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej, a w perspektywie strategicznej – zbudowania wartości rynkowej organizacji. Przy okazji trzeba zauważyć, że pomiędzy celami ekonomicznymi a celami rynkowymi zachodzi ścisła zależność, która oznacza, że nie jest możliwe osiągnięcie celów ekonomicznych, jeśli nie zostaną zrealizowane cele rynkowe.

Następną grupę celów stanowią cele społeczne, które obejmują całokształt stosunków i relacji wewnątrz organizacji oraz relacje z grupami interesariuszy danej organizacji, a także określają pożądany stopień zaspokojenia psychospołecznych i socjalno-bytowych potrzeb pracowników. Cele społeczne będą również obejmowały działania proekologiczne, dbałość o środowisko naturalne, społeczną odpowiedzialność biznesu i etykę, która jest niezwykle

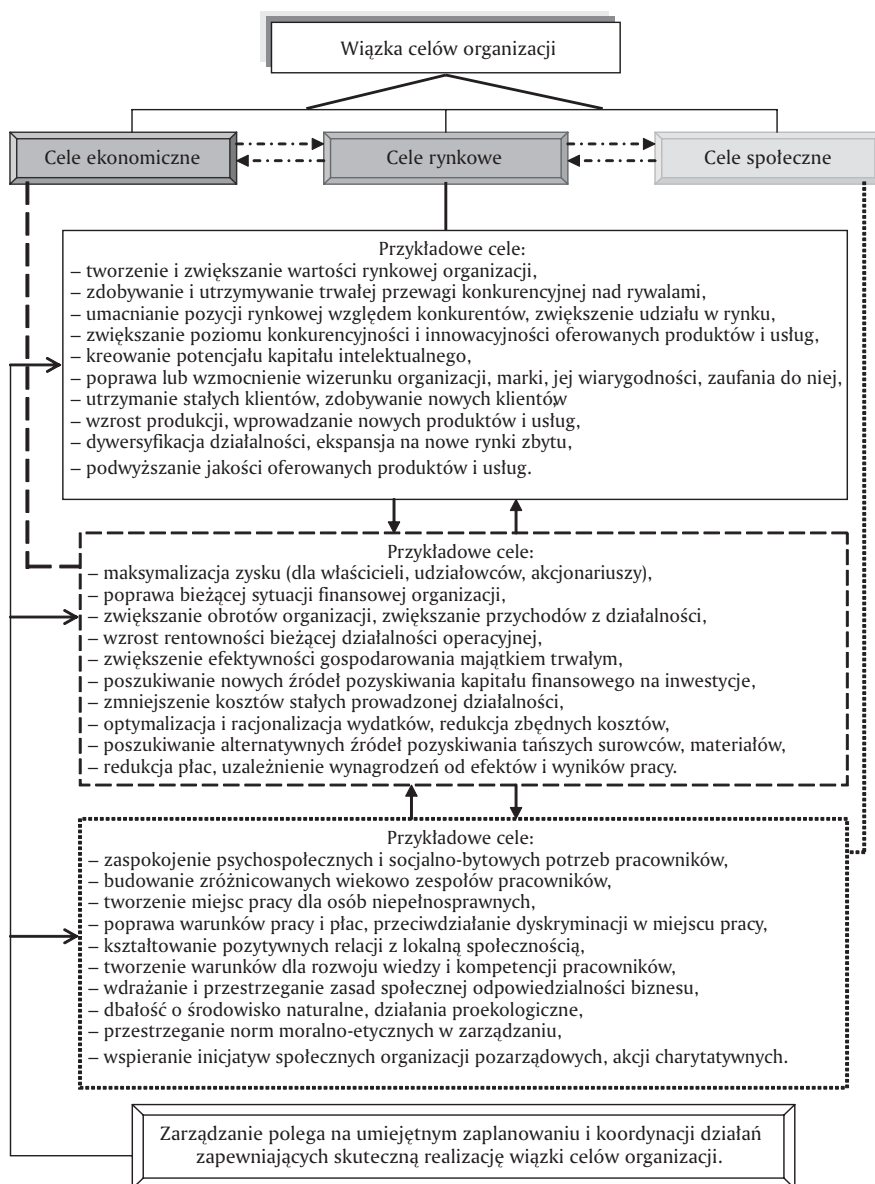
<sup>26</sup> A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2002, s. 42.

ważnym aspektem funkcjonowania organizacji. Trzeba doprecyzować, że w literaturze przedmiotu często można spotkać się z określeniem „etyka biznesu”, co może niesłusznie wskazywać, że pojęcie to dotyczy wyłącznie organizacji gospodarczych oraz przedsiębiorstw. Pojęcie „etyka zarządzania” ma szersze znaczenie – odnosi się przede wszystkim do organizacji, których działalność finansowana jest ze środków publicznych. To właśnie w nich etyka zarządzania, postawy i zachowania menedżerów powinny

mieć priorytetowe znaczenie, aby pogłębiać zaufanie obywateli do państwa i jego organów<sup>27</sup>.

Zasadne jest w tym miejscu stwierdzenie, że organizacje sektora finansów publicznych są zobowiązane do realizacji z góry określonej wiązki celów, zawartych w odpowiednich aktach prawnych – ustawach i rozporządzeniach<sup>28</sup>. Są one jednak zdefiniowane bardzo ogólnie, co sprawia, że poszczególne organy administracyjne dokonują ich uszczegółowienia, przekładając je na konkretne działania. Należy jednak

**Rysunek 2. Wiazka przykładowych celów organizacji**



Źródło: opracowanie własne

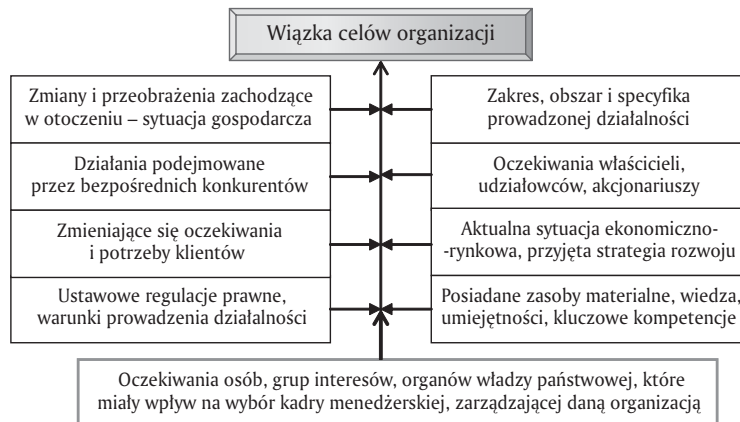
<sup>27</sup> W. Walczak, *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa 2010, s. 46–49.

<sup>28</sup> Obowiązujące w Polsce przepisy prawa – ustawy i rozporządzenia (za wyjątkiem oczywiście aktów prawa miejscowego, tj. np. uchwał rady miejskiej, rady gminy) – są umieszczane na stronie internetowej sejmiku, co sprawia, że zapewniony jest do nich łatwy i bezpłatny dostęp dla wszystkich zainteresowanych osób.

Zob. Internetowy System Aktów Prawnych, źródło: <http://isap.sejm.gov.pl>, [21.02.2012].

# Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych...

Rysunek 3. Czynniki kształtujące wiązkę celów organizacji



Źródło: opracowanie własne

podkreślić, że organizacje finansowane z publicznych środków zdecydowanie powinny uwzględniać w swojej działalności również aspekty ekonomiczne i społeczne, a przede wszystkim właśnie w tych organizacjach niezwykle potrzebne jest sprawne i skuteczne zarządzanie, które gwarantowałoby skuteczne osiągnięcie założonych celów.

Należy dostrzec, że pomiędzy wyróżnionymi na rysunku 2 grupami celów występują rozliczne, bardzo złożone, wielostronnie uwarunkowane zależności i relacje. Charakter tych zależności jest pochodną i funkcją wielu czynników, wśród których decydującą rolę odgrywają specyfika i zakres prowadzonej działalności. Poprawa sprawności zarządzania jest ogólnie pożądanym celem, dla osiągnięcia którego konieczne jest jednoczesne zrealizowanie dodatkowych zaplanowanych działań, chociażby związanych z wybranymi celami rynkowymi bądź społecznymi. Zadaniem menedżerów jest trafne rozpoznanie i zdiagnozowanie występujących w danej organizacji oddziaływań – określenie, które z przykładowych celów rynkowych i społecznych będą miały największe znaczenie dla możliwości osiągnięcia zakładanych celów ekonomicznych. W praktyce okazuje się, że część menedżerów potrafi bardzo łatwo wskazać swoje oczekiwania właśnie w zakresie celów ekonomicznych (wyników), nie potrafiąc jednakże kompleksowo spojrzeć na wszystkie procesy organizacyjne oraz nie chcąc zrozumieć, że dla tak określonego zadania niezbędne jest równoległe podjęcie działań w innych obszarach. Nie wymaga większego wysiłku intelektualnego poinformowanie podwładnych, że zarząd oczekuje lepszych wyników finansowych, natomiast zdecydowanie większy prob-

lem stanowi wskazanie konkretnych działań, które mogą przybliżyć do wykonania takiego zadania, a dodatkowo będą realne przy posiadanych zasobach materialnych. Przedstawiony model wiązki celów, prezentując podejście kompleksowe, pokazuje, w jaki sposób menedżerowie powinni spoglądać na podejmowane działania. Umożliwia także wybór i uszczegółowienie tych celów, które w sytuacji, w jakiej znajduje się w danym momencie organizacja, mają kluczowe znaczenie, a także wskazanie celów ważnych w perspektywie strategicznej.

W praktyce zarządzania menedżerowie dążą także do osiągnięcia szeregu innych celów, które związane są z oczekiwaniami grup osób mających wpływ na funkcjonowanie danej organizacji, tj. właścicieli, akcjonariuszy, udziałowców bądź organów władzy państwowej, które miały swój udział w decyzjach personalnych związanych z obsadą kluczowych stanowisk kierowniczych.

Na rysunku 3 przedstawiono grupę wybranych czynników, które rzutują na kształt wiązki celów organizacji.

## Funkcje zarządzania w teorii i w praktyce

Analizując ewolucję teorii z zakresu podstaw naukowego zarządzania<sup>29</sup>, można stwierdzić, że współcześnie dość powszechną akceptację zyskuje pogląd, iż opisując funkcje zarządzania<sup>30</sup>, należy wskazywać sekwencję działań zdefiniowanych przez H. Fayola, na którą składają się planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie<sup>31</sup>.

Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemielniak proponują bardziej rozbudowaną typologię dziewięciu najważ-

<sup>29</sup> Zob. szerzej: J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.

<sup>30</sup> Funkcją zarządzania jest zbiór powtarzających się działań wykonywanych w organizacji w ramach podziału zadań, zapewniających osiągnięcie celu organizacji albo jednej z jego części. Funkcji przyporządkowane są metody działania, kompetencje i obowiązki. Zarządzanie jest procesem polegającym na ciągłym i konsekwentnym wypełnianiu składających się na nie funkcji, zob. A. Czermiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996, s. 82–83.

<sup>31</sup> B. Kaczmarek, C. Sikorski, dz.cyt., s. 38–39.

niejszych funkcji, które muszą być realizowane przez menedżerów i które składają się na zarządzanie:

- planowanie,
- organizowanie,
- zarządzanie informacją i wiedzą,
- zarządzanie finansami organizacji,
- zarządzanie operacjami,
- polityka personalna,
- marketing i public relations,
- negocjacje,
- kontrola<sup>32</sup>.

Warto zauważyć, że to wyliczenie funkcji zarządzania współgra z wcześniejszymi rozważaniami, wzbogacając je o nowe elementy, niemniej jednak brak wyraźnego zaakcentowania „procesu podejmowania decyzji” może być dwuznacznie interpretowany. Z jednej strony nie powinno budzić żadnych wątpliwości, że podejmowanie decyzji jest immanentną oraz najważniejszą (wyróżniającą) cechą pracy menedżera i zarazem całego procesu zarządzania. Innym argumentem przemawiającym na rzecz niewskazywania wyodrębnionej funkcji zarządzania, jaką jest decydowanie, może być stwierdzenie, że podejmowanie decyzji jest czynnością mającą miejsce w obrębie wszystkich wyżej nakreślonych procesów.

Na tle zaprezentowanych poglądów zasadne wydaje się przedstawienie własnej propozycji typologii funkcji zarządzania, która niewątpliwie może być przyczynkiem do dalszej pogłębionej dyskusji.

Z punktu widzenia praktyki podstawowe funkcje zarządzania, które są realizowane w każdym obszarze działalności organizacji, obejmują następujące czynności:

- Identyfikacja i analiza występujących problemów, potrzeb oraz oczekiwań – jest to pierwotny proces myślowy, dzięki któremu menedżer jest zmuszony do pozyskania wiązki niezbędnych informacji i zasobów wiedzy, istotnych i adekwatnych z punktu widzenia rozpatrywanego zagadnienia. Dotyczą one szeregu ważnych aspektów, ponieważ obejmują: zakres i obszar prowadzonej przez organizację działalności, obowiązujące regulacje prawne, zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, działania podejmowane przez konkurencję oraz kompleksową i szczegółową analizę bieżącej sytuacji panującej wewnątrz organizacji. Na tym etapie menedżer musi się wykazać umiejętnością zdobywania, rozumienia i wykorzystywania wiedzy, na podstawie której zostanie wytyczona strategia postępowania i będą zdefiniowane ogólne cele, jakie zamierza realizować organizacja.
- Jasne i czytelne sformułowanie wiązki celów organizacji do zrealizowania w ramach poszczególnych obszarów jej funkcjonowania – konkretyzacja, uszczegółowienie i określenie ich wagi. Ten etap pozwala zrozumieć i zakomunikować wszystkim członkom organizacji,

co chcemy osiągnąć, przedstawić uzasadnienie dla sformułowanej koncepcji rozwoju, określić, w jakim kierunku zmierzamy, jakie korzyści będą z tego wynikały dla całej organizacji i pracowników oraz jakie są oczekiwania odnośnie skuteczności podejmowanych działań i kryteria ich oceny, terminy wykonania zadań, a także pożądane rezultaty i efekty.

- Planowanie metod, sposobów i terminów realizacji wytyczonych celów, pozyskiwanie niezbędnych zasobów (materialnych i niematerialnych), formułowanie możliwych scenariuszy, identyfikacja szans i zagrożeń dotyczących skutecznego osiągnięcia nakreślonych celów we wskazanym czasie, wybór optymalnego rozwiązania.
- Podejmowanie decyzji dotyczących organizowania i kierowania pracą podległych zespołów pracowników: konfigurowanie kluczowych procesów organizacyjnych w ramach poszczególnych obszarów działalności, projektowanie właściwej struktury organizacyjnej, koordynowanie działań, przyporządkowanie zadań do wykonania konkretnym komórkom organizacyjnym i wskazanie osób odpowiedzialnych za ich realizację na poziomie operacyjnym, delegowanie uprawnień, dokonanie podziału obowiązków pomiędzy poszczególnych pracowników, określenie zasad komunikacji i przepływu informacji oraz dzielenia się wiedzą pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi a kadrą menedżerską.
- Motywowanie pracowników: przedstawienie oczekiwań kierownictwa i zachęcanie do przyjmowania właściwych postaw, wzorców zachowań i postępowania w ramach realizowanych zadań, rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników, prowadzenie rozmów z podwładnymi – wskazana jest otwarta dwukierunkowa komunikacja, dobór właściwego stylu kierowania nastawionego na rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji (powinno to być współpraca oparta na wzajemnym szacunku i zrozumieniu), opracowanie procedur i kryteriów oceny efektów pracy, systemu nagród za przejawiane zaangażowanie w pracę, identyfikację z celami organizacji, a także zasad karania za niewłaściwe wywiązywanie się z powierzonych obowiązków.
- Kontrolowanie stopnia realizacji celów w ramach poszczególnych obszarów działania organizacji i zadań wykonywanych przez pracowników: ustalenie metod i rozwiązań umożliwiających kompleksową analizę całości kształtu funkcjonowania organizacji, określenie obszarów, przedmiotu i zakresu kontroli, dobór adekwatnych mierników i wskaźników pomocnych dla prowadzonej oceny, zdobycie wiedzy w zakresie realizacji poszczególnych celów,

<sup>32</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, dz.cyt., s. 19–21.



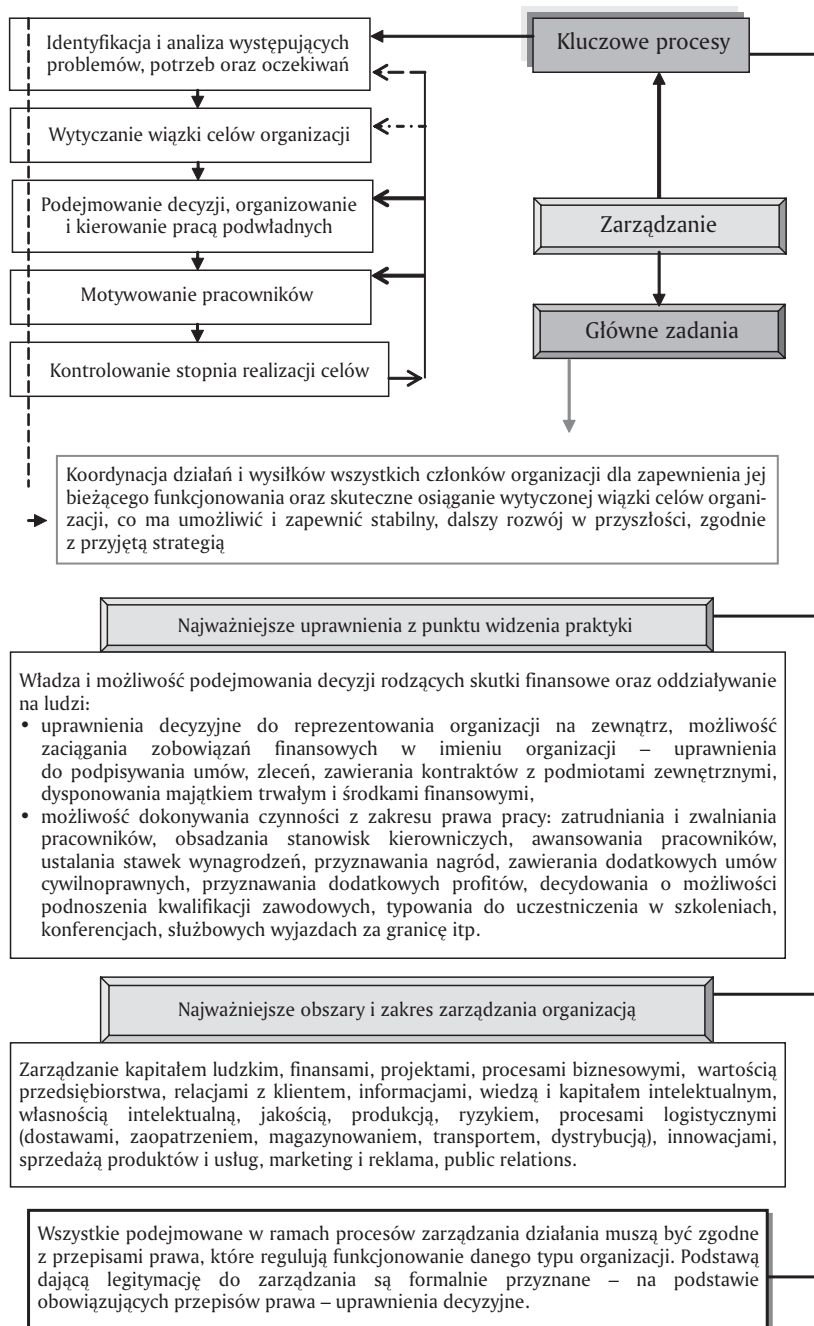
## Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych...

identyfikacja rzeczywistych przyczyn występujących problemów, zredefiniowanie wcześniej nakreślonych celów i podejmowanych działań, podjęcie działań korygujących i naprawczych.

Argumentem przemawiającym na rzecz zaproponowanego podejścia jest fakt, że w pierwszej kolejności należy dokładnie zapoznać się ze specyfiką i zakresem działania organizacji, wnikliwie przeanalizować jej bieżącą sytuację, aby móc nakreślić strategię rozwoju i wytyczyć wiązkę celów niezbędnych do jej realizacji, a dopiero w dalszej kolejności można planować me-

tody i sposoby ich osiągnięcia, a nie odwrotnie. Połączenie podejmowania decyzji z organizowaniem pracy podległych zespołów i kierowaniem nią – traktowanie zarządzania jako zintegrowanego, złożonego procesu, (składającego się na funkcje zarządzania) – ma swoje racjonalne uzasadnienie, ponieważ każda decyzja podjęta przez kadrę kierowniczą jest przekazywana do realizacji konkretnej komórce organizacyjnej, właściwej do wykonywania określonych zadań. Funkcje zarządzania w szerszym ujęciu przedstawiono na rysunku 4.

**Rysunek 4. Funkcje zarządzania w praktyce**



Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Podejmowane w literaturze przedmiotu rozważania mające przybliżyć nas do odkrycia i zrozumienia istoty zarządzania<sup>33</sup>, a także kluczowych problemów, z jakimi musi sobie poradzić współczesna nauka obejmująca swoim zakresem tę problematykę<sup>34</sup>, znacząco wzbogacają naszą wiedzę, jak również stwarzają podstawy do kolejnych dociekań i refleksji.

Warto w tym miejscu zacytować niezwykle trafną opinię wyrażoną przez Krzysztofa Obłój, że edukacja w ramach zarządzania powinna uświadamiać przyszłym menedżerom, iż *oprócz pogoni za zyskiem ekonomicznym i maksymalizacją wartości rynkowej istnieje jeszcze coś więcej – coś, co ma trudno wymierną wartość, ale jest niezwykle ważne, bowiem czyni z menedżerów ludzi godnych zaufania*. Są to takie zachowania i cechy jak: poczucie społecznego obowiązku, przyzwoitości i odpowiedzialności za swoje działania, uczciwość i sprawiedliwość, przestrzeganie podstawowych wartości oraz norm etyczno-moralnych<sup>35</sup>.

Należy się także zgodzić z poglądami Ł. Sułkowskiego, że *zarządzanie wyrasta z ducha myśli modernistycznej opartej na wierze w pełnię racjonalności i postępu, dlatego też u podstaw naukowego zarządzania istnieje utopijne przekonanie, że dzięki cennym rekomendacjom i wskazówkom metodycznym uda się stworzyć sprawiedliwą i postępową organizację jako źródło dobrobytu i trwałego ładu społecznego*<sup>36</sup>. Dążenie do poprawy sprawności zarządzania – poszukiwanie nowych rozwiązań oraz metod mających to umożliwić – wydaje się bardzo potrzebne i uzasadnione, niemniej jednak zawsze o wielu najważniejszych sprawach decyduje jednostka ludzka, która będzie się kierowała swoimi interesami, zasadami i wartościami.

Trzeba pamiętać, że zarządzanie jest ściśle powiązane z wzorcami zachowań, kultury, poziomem wiedzy i odpowiedzialności, jaką reprezentuje klasa polityczna. To właśnie w głównej mierze politycy swoimi decyzjami – poprzez przyjmowane rozwiązania legislacyjne – wyznaczają reguły i warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje. Podstawy i wzorce zachowań elit władzy są przenoszone na niższe poziomy, stając się dość często obowiązującymi normami postępowania menedżerów. To

jest niewątpliwie jedna z przyczyn rozbieżności pomiędzy teorią a praktyką zarządzania, bowiem tak naprawdę zarządzanie oznacza nie tylko wykonywanie zadań poprzez innych ludzi, ale niekiedy i realizację partykularnych celów oraz czerpanie wymiernych korzyści finansowych przez wąskie grono beneficjentów, dzięki wykorzystywaniu pracy zatrudnionych osób.

Andrzej Zawiślak słusznie twierdzi, że nasza wiedza o świecie pochodzi głównie z percepcji zmysłowej, a jej weryfikatorem są praktyczne skutki, jakich doświadczamy, kiedy wykorzystujemy ją dla realizacji założonych celów. Podstawowe zadanie, jakie stawiane jest nauce, to *żądanie symetrii wiążącej „wyjaśnianie” z „przewidywaniem”*<sup>37</sup>. Procesy poznawcze, które zachodzą dzięki obserwacji codziennej rzeczywistości organizacyjnej i realnych procesów występujących w gospodarce, własne doświadczenia empiryczne, a także analiza wzorców zachowań menedżerów mogą stanowić ugruntowane podłoże do formułowania teorii zarządzania, które nie tylko umożliwiają zrozumienie i wyjaśnienie mechanizmów funkcjonowania danego zjawiska, ale będą również podstawą do wygenerowania wiązki wiedzy pozwalającej na trafne i precyzyjne przewidywanie jego konsekwencji, następstw oraz przyszłych zdarzeń. Pomocne w tych procesach może być tzw. „myślenie sieciowe”<sup>38</sup>, w wyniku którego podczas analizy danego problemu bądź zjawiska główny wysiłek zostaje ukierunkowany na dostrzeżenie powiązań, relacji i zależności pomiędzy wyodrębnionymi elementami tworzącymi dany proces czy zdarzenie oraz czynnikami rzutującymi na mechanizmy ludzkich zachowań, przyjmowane postawy i podejmowane decyzje – rozpoznanie rzeczywistych źródeł (przyczyn) i celów.

Zarządzanie w praktyce jest złożonym procesem<sup>39</sup>, pozostającym pod wpływem oddziaływania wielu czynników, które stworzą wielowymiarową strukturę zmiennych. W praktyce oznacza to, że wiązka wytyczonych celów organizacji przeplata się z dążeniem do jednoczesnej realizacji własnych celów oraz partykularnych interesów.

Jak słusznie zauważają M. Romanowska<sup>40</sup> i A. Stabryła<sup>41</sup>, jesteśmy obecnie świadkami przełomów w teorii i praktyce zarządzania, których źródłem

<sup>33</sup> Zob. szerzej: K. Czajnska, *Odkryć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2010, E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.

<sup>34</sup> Zob. szerzej: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu: kluczowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.

<sup>35</sup> K. Obłój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>36</sup> Ł. Sułkowski, *About utopias in management*, „Współczesne zarządzanie” 2011, nr 3, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 23–32.

<sup>37</sup> A. Zawiślak, *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*, Poltext, Warszawa 2011, s. 22–23.

<sup>38</sup> Zob. szerzej: A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.

<sup>39</sup> Na proces zarządzania składa się pięć podstawowych funkcji wykonywanych przez menedżerów: planowanie, organizowanie, obsadzanie stanowisk, kierowanie, kontrolowanie. Zob. R.L. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn 1989, s. 18–19.

<sup>40</sup> M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 16–20.

<sup>41</sup> A. Stabryła, *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 7–12.

# Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych...

są przeobrażenia i zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, a także nowe kierunki badań naukowych związane z rosnącą rolą wiedzy i kapitału intelektualnego jako determinanty konkurencyjności oraz źródła budowania wartości rynkowej organizacji. Można jednak sądzić, że rozbieżności pomiędzy teorią a praktyką zarządzania nadal będą

istniały, a największym wyzwaniem jest zmiana sposobu myślenia i wzorców zachowań elit władzy – menedżerów odpowiedzialnych za kierowanie organizacjami decydującymi o dystrybucji pieniędzy publicznych, które zgodnie z ustawowymi celami powinny generować korzyści dla całego społeczeństwa i służyć mu.

Bibliografia dostępna jest w wersji internetowej czasopisma.

## POLECAMY



**Kapitał ludzki  
w świecie mediów  
18–20 kwietnia 2012 r.  
Gdańsk-Jelitkowo**



Zapraszamy na II Międzynarodową Konferencję Naukową pt. *Kapitał ludzki w świecie mediów*, organizowaną przez Wyższą Szkołę Bezpieczeństwa w Poznaniu wspólnie z Fundacją „Edukacja dla Bezpieczeństwa”. Problematyka konferencji obejmuje następujące zagadnienia:

- Kapitał ludzki – wartość czy wskaźnik TI?
- Kapitał społeczny płaszczyzną interakcji i integracji medialnej.
- Komunikacja wizualna w edukacji.
- Media – czwarta, czy już pierwsza, a może MEGA-władza?

- Medialna wirtualizacja i rewalidacja rzeczywistości.
- Mediokracja a wolność.
- Multimedialne Technologie Informacyjne – łączą czy dzielą pokolenia?
- Nowe media – nowa edukacja – nowa cywilizacja.
- Samorealizacja w medialnym świecie – niewymierne wartości TI.
- Technopol czy nowa jakość medialnej kultury masowej?
- Wizje, scenariusze i prognozy rozwoju społeczeństwa medialnego.

„E-mentor” jest patronem medialnym tego wydarzenia.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://www.paradygmatyjutra.pl/>.

**Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich**  
**Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi**  
**Wolters Kluwer, Warszawa 2012**

Książka poświęcona jest możliwościom zastosowania zrównoważonej karty wyników w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wykorzystując tzw. kartę wyników zarządzania zasobami ludzkimi i stosując system miar dotyczący ludzi, strategii i efektywności, menedżerowie są w stanie efektywniej zarządzać kapitałem ludzkim, tak aby przyczyniał się do rozwoju firmy i osiągania przez nią przewag konkurencyjnych. W książce omówiono takie obszary tematyczne, jak: tworzenie karty wyników, analiza kosztów i korzyści, zasady dobrego pomiaru, kompetencje specjalistów ds. zasobów ludzkich, wdrażanie karty wyników.

Publikację polecamy menedżerom, specjalistom ds. zasobów ludzkich oraz studentom zarządzania.

Można ją nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.profinfo.pl>.

