

NAJSŁYNNIEJSZA KSIĄŻKA  
O ZARZĄDZANIU

PETER F.  
DRUCKER



# PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

---

## SPIS TREŚCI

---

|                 |   |
|-----------------|---|
| Przedmowa ..... | 9 |
|-----------------|---|

### Wprowadzenie: Natura zarządzania

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. Rola zarządzania .....                         | 19 |
| 2. Zadania zarządu .....                          | 25 |
| 3. Wyzwania, wobec których stoi zarządzanie ..... | 43 |

### Część pierwsza: Zarządzanie biznesem

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 4. Historia firmy „Sears, Roebuck” .....                | 55  |
| 5. Co to jest biznes .....                              | 67  |
| 6. Czym jest nasz biznes i czym być powinien .....      | 89  |
| 7. Cele biznesu .....                                   | 107 |
| 8. Dzisiejsze decyzje dla jutrzejszych rezultatów ..... | 147 |
| 9. Zasady produkcji .....                               | 157 |

## Praktyka zarządzania

### Część druga: Zarządzanie menedżerami

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 10. Historia Forda .....                        | 179 |
| 11. Zarządzanie przez cele i samokontrolę ..... | 193 |
| 12. Menedżerowie muszą zarządzać .....          | 215 |
| 13. Duch organizacji .....                      | 227 |
| 14. Naczelnny a rada nadzorcza .....            | 251 |
| 15. Formowanie menedżerów .....                 | 279 |

### Część trzecia: Struktura zarządzania

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 16. Jaki rodzaj struktury? .....              | 293 |
| 17. Budowanie struktury .....                 | 305 |
| 18. Biznes mały, duży i rozwijający się ..... | 339 |

### Część czwarta: Zarządzanie pracownikiem i pracą

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 19. Opowieść o IBM .....                               | 377 |
| 20. Zatrudnianie całego człowieka .....                | 387 |
| 21. Czy zarządzanie kadrami zbankrutowało? .....       | 403 |
| 22. Organizacja ludzka dla szczytowych osiągnięć ..... | 425 |
| 23. Motywowanie do szczytowych osiągnięć .....         | 443 |
| 24. Wymiar ekonomiczny .....                           | 459 |
| 25. Średni dozór .....                                 | 469 |
| 26. Profesjonal (główny specjalista i inni tacy) ..... | 485 |

Część piąta: Co to znaczy być menedżerem

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 27. Menedżer i jego praca ..... | 501 |
| 28. Podejmowanie decyzji .....  | 515 |
| 29. Menedżer przyszłości .....  | 541 |

Wnioski: Sfery odpowiedzialności w zarządzaniu

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Wnioski: Sfery odpowiedzialności w zarządzaniu ..... | 555 |
| Posłowie .....                                       | 573 |
| Indeks osób i firm .....                             | 587 |

## ROZDZIAŁ 1

---

### ROLA ZARZĄDZANIA

Element dynamizmu w każdym biznesie – Grupa odrębna i czołowa – Pojawienie się instytucji zarządu – Stawką wolnego świata jest zarządzanie.

---

DYNAMICZNYM, ożywczym elementem w każdym biznesie jest menedżer. Bez jego przywództwa „środki produkcji” pozostają środkami i nie stają się nigdy samą produkcją. Zwłaszcza w gospodarce opartej na konkurencji sukces biznesu, ba, więcej, jego przetrwanie zależy od klasy i wydajności menedżerów. Ba, ich klasa i wydajność są jedyną skuteczną przewagą, jaką w takiej gospodarce przedsiębiorstwo może osiągnąć.

Także i w społeczeństwie przemysłowym menedżerowie stanowią grupę odrębną i przywódczą. Nie mówimy już o „kapitałach” i „sile roboczej”, mówimy o „zarządzie” i „sile roboczej”. Z naszego słownictwa zniknął termin „odpowiedzialność kapitału” razem z „prawami kapitału”; zamiast tego słyszymy o „odpowiedzialności zarządu” i o „prerogatywach zarządu” (co jest zwrotem szczególnie nieszczęśliwym). Budujemy odrębny i kompletny system „edukacji dla zarządzania”. A kiedy po wyborach 1952 roku tworzyła się administracja Eisenhowera, to świadomie kształtowano ją jako „administrację menedżerów”.



Pojawienie się zarządu jako istotnej, odrębnej i przywódczej instytucji jest punktem zwrotnym w historii społecznej. Rzadko się zdarza, by jakaś nowa, fundamentalna instytucja, jakaś nowa grupa przywódcza powstawała tak szybko, jak to się stało z zarządem od przełomu XIX i XX wieku. Rzadko też w historii ludzkości jakaś nowa instytucja tak szybko okazała się niezbędną; i rzadko nowa instytucja pojawiała się na scenie, spotykając się z tak niewielką opozycją, tak niewielkimi zaburzeniami, tak niewielkimi sporami na swój temat.

Zarządzanie pozostanie podstawową i dominującą instytucją być może tak długo, jak długo trwać będzie zachodnia cywilizacja. Zarządzanie bowiem nie tylko ugruntowane jest w samej naturze nowoczesnej gospodarki przemysłowej i w potrzebach nowoczesnego przedsiębiorstwa, któremu system przemysłowy musi powierzać swe produktywne zasoby – zarówno ludzkie, jak i materialne. Wyraża ono także podstawowe przekonania nowoczesnego społeczeństwa zachodniego. Wyraża wiarę w możliwość kontrolowania środków egzystencji ludzkiej poprzez systematyczne organizowanie zasobów ekonomicznych. Wyraża wiarę w możliwość nadania zmianom ekonomicznym roli najpotężniejszej maszyny w dziele poprawy ludzkiego bytu i sprawiedliwości społecznej, czyli, jak to przesadnie wyraził Jonathan Swift przed 250 laty – ludzkość oceni wyżej tego, kto wyhoduje dwa źdźbła trawy tam, gdzie wcześniej rosło tylko jedno, niż filozofa pochłoniętego spekulacjami myślowymi czy też twórcę metafizycznego systemu.

Przekonanie, że materia może i powinna być wykorzystywana do rozwoju ludzkiego ducha, nie jest odwieczną herezją „materializmu”. Co więcej, nie da się ono pogodzić z materializmem w tradycyjnym rozumieniu tego słowa. Jest czymś

nowym, czymś szczególnie nowoczesnym, czymś szczególnie zachodnim. Przed powstaniem nowoczesnego Zachodu i poza nim zasoby traktowano zawsze jako ograniczenie aktywności ludzkiej, jako restrykcję wobec ludzkiej kontroli otaczającego środowiska, a nie jako szansę i narzędzie kontrolowania natury. Traktowano je zawsze jako dane od Boga i niezmiennie. I zaiste wszystkie społeczeństwa, z wyjątkiem nowoczesnego społeczeństwa zachodniego, traktowały zmiany w gospodarce jako zagrożenie tyleż dla społeczeństwa, co dla jednostki, upatrując przedmiot głównej odpowiedzialności rządu w ochronie gospodarki przed zmianami.

Dlatego podstawowego ducha wieku nowoczesności odzwierciedla zarząd jako organ, któremu społeczeństwo powierzyło misję nadania zasobom produktywnego charakteru, tj. odpowiedzialność za zorganizowany postęp gospodarczy. Jest on w rzeczywistości niezbędny – co wyjaśnia, dlaczego, gdy już się narodził, rósł tak szybko i przy tak niewielkich oporach.

## **Znaczenie zarządzania**

Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność, zdecydowanie w nadchodzących dziesięcioleciach o przyszłości Stanów Zjednoczonych i wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania.

„Zimna wojna”, która trwać może przez czas nieokreślony, kładzie się na gospodarkę tak ogromnym ciężarem, że tylko stały rozwój gospodarczy może go złagodzić, co więcej, wymaga ona zdolności zaspokajania potrzeb militarnych kraju przy równo-

czesnym budowaniu ekspansywnej gospodarki pokojowej. Wymaga naprawdę bezprecedensowej zdolności całej gospodarki do błyskawicznego przerzucania się od produkcji wojennej do pokojowej i z powrotem. Ten wymóg, od którego zaspokojenia może zależeć nasza zdolność przetrwania, jest wymogiem stawianym przede wszystkim kompetencji naszych menedżerów, a już zwłaszcza tych z wielkich przedsiębiorstw.

Fakt, że Stany Zjednoczone przewodzą dzisiaj światu pod względem ekonomicznym i społecznym, nada osiągnięciom menedżerów znaczenie decydujące i równocześnie znacznie je utrudni. Ze szczytu jest tylko jedna łatwa droga – w dół. Trzeba zawsze dwa razy więcej wysiłku i zręczności, by utrzymać się na szczycie, niż by się nań wdrapać. Innymi słowy, istnieje realne niebezpieczeństwo, że kiedyś będziemy patrzeć na Stany Zjednoczone roku 1950 jak na Wielką Brytanię roku 1880 – skazaną na upadek z braku wizji i wysiłku. Nie brak dowodów, że kraj nasz nastawia się raczej na obronę tego, co ma, niż na dalszą wspinaczkę; park maszynowy w wielu gałęziach przemysłu starzeje się; wydajność rośnie szybko tylko w paru najnowocześniejszych gałęziach przemysłu, a w wielu innych może dojść do stagnacji albo wręcz spadku wydajności. Tymczasem postęp zapewnić mogą nam tylko coraz wyższe kompetencje menedżerów i stały wzrost ich wydajności; tylko to może zapobiec naszemu zgnuśnieniu, samozadowoleniu i lenistwu.

Poza granicami Stanów Zjednoczonych zarządzanie ma do spełnienia jeszcze większą rolę i cięższe zadania do podjęcia. To przede wszystkim od wydajności rządów w Europie zależy, czy odzyska ona swoją dawną prosperity. Czy zaś byłym koloniom i producentom surowców uda się rozwinąć gospodarkę jako krajom wolnym, czy też wpadną one w ręce komunistów



zależy w dużym stopniu od ich zdolności do produkowania kompetentnych i odpowiedzialnych menedżerów, i to możliwie szybko. Tak więc kompetencja, sprawność i odpowiedzialność zarządzania stanowią naprawdę dla całego wolnego świata olbrzymią stawkę.

## ROZDZIAŁ 2

---

### ZADANIA ZARZĄDU

Zarząd jako najmniej znana z naszych podstawowych instytucji – Organ przedsiębiorstwa – Główna rola zarządu: wydajność ekonomiczna – Główne zadanie: zarządzanie biznesem – Zarządzanie jako działanie twórcze – Zarządzanie przez cele – Zarządzanie zarządzającymi – Przedsiębiorstwo jako autentyczna całość – Menedżerowie muszą zarządzać – „Liczą się zdolności, a nie niezdolności” – Zarządzanie pracownikiem i pracą – Dwa wymiary czasu w zarządzaniu – Zintegrowany charakter zarządzania.

---

MIMO swego kluczowego znaczenia, mimo że tak dobrze go widać, mimo że rozwija się w oczach, zarząd jest najmniej znaną spośród naszych instytucji i najmniej rozumianą. Nawet ludzie w samym biznesie nie wiedzą często, co ich zarząd robi i co powinien robić, jak działa i dlaczego, i czy to, co robi, robi dobrze. I rzeczywiście, typowe wyobrażenie skądinąd rozsądnych, dobrze poinformowanych i inteligentnych pracowników (łącznie z ludźmi, zajmującymi odpowiedzialne stanowiska menedżerów i specjalistów) o tym, co się dzieje „w dyrekcji” czy na „czternastym piętrze”, przypomina do złudzenia wyobrażenie ludzi średniowiecza na temat Afryki jako ulubionego miejsca pobytu jednookich ludojadów, dwugłowych Pigmejów, nieśmiertelnego feniksa i umykającego jednorożca. A więc – czym jest zarząd? I co robi?

Dwie są na to popularne odpowiedzi. Pierwsza – że zarząd to ludzie „na górze” i że „zarząd” to eufemizm dla „szefa”. Druga odpowiedź określa menedżera jako kogoś, kto kieruje pracą innych, kogoś, czyja robota (jak brzmi popularny slogan) polega na tym, że „doprowadza on do tego, by inni wykonali swoją”.

Ale odpowiedzi te są zaledwie próbami poinformowania nas, kto należy do zarządu (jak zobaczymy, nawet o tym nie informują). Nie usiłuje się poprzez nie powiedzieć nam, czym jest zarząd i co robi. Na pytania te można odpowiedzieć tylko wtedy, gdy przeanalizujemy funkcje zarządu. Bo zarząd to organ; a organy można opisać i zdefiniować tylko poprzez opisanie i zdefiniowanie ich funkcji.

Zarząd jest specyficznym organem przedsiębiorstwa. Kiedy mówimy, że przedsiębiorstwo takie, jak United States Steel czy Brytyjski Zarząd Węglowy (British Coal Board), decyduje się na budowę nowego zakładu, na zwolnienie robotników czy na uczciwe traktowanie swoich klientów, mówimy w rzeczywistości o decyzji zarządu, o działaniu zarządu, o jego zachowaniu. Przedsiębiorstwo może decydować, działać i zachowywać się tylko tak, jak to robią jego menedżerowie – samo przez się nie ma skutecznej własnej egzystencji. I odwrotnie: każde przedsiębiorstwo, bez względu na swą strukturę prawną, musi mieć zarząd – po to, by żyć i działać (pod tym względem nie ma różnicy między przedsiębiorstwem prywatnym a znacjonalizowanym przemysłem w Wielkiej Brytanii, takimi odwiecznymi monopolami państwowymi, jak poczta brytyjska, czy też „ministerstwami” i „trustami” komunistycznej Rosji).

Fakt, że zarząd stanowi specyficzny organ działającego w świecie interesów przedsiębiorstwa, jest tak oczywisty, iż

ludzie skłonni są przyjmować to jako pewnik. Ale to właśnie ten fakt odróżnia zarząd przedsiębiorstwa od organów zarządzających wszystkich innych instytucji. Rząd, armia, Kościół – jak wszystkie inne instytucje – muszą mieć organ, który w pewnych swoich funkcjach przypomina zarząd przedsiębiorstwa. Ale zarząd w naszym rozumieniu tego słowa – to zarząd przedsiębiorstwa działającego w biznesie, w świecie interesów. A racją istnienia przedsiębiorstwa, działającego w biznesie, jest dostarczanie towarów i usług. Przedsiębiorstwo musi wprowadzić wywiązywać się także ze swej ekonomicznej odpowiedzialności tak, by wzmacniać społeczeństwo i działać zgodnie z jego politycznymi i ekonomicznymi ideałami. Ale te ostatnie (żeby użyć terminu z logiki) są tylko przypadkowymi warunkami ograniczającymi, modyfikującymi, pobudzającymi lub spowalniającymi ekonomiczną aktywność przedsiębiorstwa. Natomiast jego istotą, zasadą życia, która określa jego naturę, jest wydajność ekonomiczna.

### **Główna rola zarządu: wydajność ekonomiczna**

Zawsze, w każdej swej decyzji i w każdym swym działaniu, zarząd stawiać musi na pierwszym miejscu wydajność ekonomiczną. Tylko rezultaty ekonomiczne, które produkuje, usprawiedliwiają jego byt i autorytet. Możemy mieć do czynienia z wielkimi rezultatami pozaekonomicznymi: ze szczęściem pracowników przedsiębiorstwa, z wkładem w dobrobyt lub w kulturę swojej społeczności lokalnej, itd. Jednakże zarząd minie się z powołaniem, o ile nie uda mu się uzyskać rezultatów ekonomicznych, o ile nie dostarczy potrzebnych konsumentowi towarów i usług po cenie, którą konsument skłonny byłby

zapłacić, o ile nie poprawi, a przynajmniej nie utrzyma, zdolności produkowania bogactwa z zawierzonych mu zasobów ekonomicznych.

Pod tym względem zarząd przedsiębiorstwa jest czymś jedynym w swoim rodzaju. Sztab generalny armii w pełni zasadnie rozważa, czy jego podstawowe decyzje wojskowe odpowiadają strukturze ekonomicznej i dobrobytowi kraju. Ale byłby winien poważnego zaniedbania swych obowiązków, gdyby wojskowe swe rozważania rozpoczął od potrzeb gospodarki kraju. Ekonomiczne konsekwencje decyzji wojskowych nie są punktem wyjścia czy uzasadnieniem jego decyzji, lecz drugorzędnym czynnikiem ograniczonego znaczenia. Sztab generalny jako szczególny organ organizacji militarnej musi z konieczności stawiać na pierwszym miejscu wojskowe bezpieczeństwo kraju. W przeciwnym razie sprzeniewierzyłby się swoim obowiązkom i dopuściłby się niebezpiecznego nadużycia zaufania. Podobnie zarząd, uwzględniając zawsze społeczne konsekwencje swoich decyzji zarówno wewnątrz, jak i poza przedsiębiorstwem, stawiać musi na pierwszym miejscu swą wydajność ekonomiczną.

Dlatego pierwsza definicja zarządu brzmi: jest to organ ekonomiczny, ba, specyficznie ekonomiczny organ społeczeństwa przemysłowego. Wszelkie posunięcia, decyzje i rozważania zarządu mają jako swój pierwszy wymiar – wymiar ekonomiczny.

### **Główne zadanie: zarządzanie biznesem**

To na pierwszy rzut oka oczywiste sformułowanie prowadzi do wniosków, które wcale nie są oczywiste ani powszechnie akceptowane. Zakłada ono surowe ograniczenia na kompetencje

zarządu i menedżera, a zwiększa zarazem odpowiedzialność za działania o twórczym charakterze.

Oznacza to przede wszystkim, że umiejętności, kompetencji i doświadczeń zarządu przedsiębiorstwa nie da się przenieść i zastosować w organizacji i kierowaniu innymi instytucjami. A już w szczególności niczyj sukces w zarządzaniu nie zapowiada, ani, tym bardziej, nie gwarantuje czyjegoś sukcesu w administracji państwowej. Kariera w zarządzaniu jako taka nie przygotowuje do poważnego urzędu politycznego, ani do przywództwa w siłach zbrojnych, w Kościele lub na uniwersytecie. Ogólne, a więc pozwalające się zastosować gdzieindziej, umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie dotyczą zdolności analizy i administracji; są czymś niebywalej wagi, ale wobec pierwszoplanowych celów, przyświecających różnym instytucjom poza światem biznesu, mają znaczenie drugorzędne. Nad tym, czy Franklin Delano Roosevelt był wielkim prezydentem, czy katastrofą narodową, dyskutowano w USA namiętnie przez dwadzieścia lat. Ale tę oczywistość, że był on bardzo kiepskim administratorem, podejmowano w dyskusjach nader rzadko, bo nawet jego najzaciętsi wrogowie mieli to za rzecz bez znaczenia. Problemem były jego podstawowe decyzje polityczne. I nikt nie żądał, by je określała podaż pożądaných przez konsumenta dóbr i usług po cenach, które konsument gotów byłby zapłacić, czy też utrzymanie bądź rozbudowę owocujących bogactwem zasobów. To, co musi być najważniejsze dla menedżera, dla polityka jest z konieczności tylko czynnikiem jednym z wielu.

Drugim negatywnym wnioskiem jest to, że zarządzanie nie może być nigdy nauką ścisłą. To prawda, że pracę menedżera można systematycznie analizować i klasyfikować, że, innymi słowy, istnieją odrębne zawodowe cechy zarządzania i naukowy



aspekt zarządzania. Zarządzanie bowiem nie jest także sprawą chwilowych olśnień czy wrodzonych zdolności; można analizować i systematycznie porządkować jego składniki i wymagania, a każdy człowiek o normalnych zdolnościach może się tego nauczyć. Cała jednak niniejsza książka opiera się na założeniu, że dni menedżerów „intuicyjnych” są policzone. Zakłada ona, że systematycznie studiując zasady, nabywając uporządkowanej wiedzy i systematycznie analizując swoje osiągnięcia we wszystkich dziedzinach swojej pracy i zadań na wszystkich szczeblach zarządzania, menedżer może podnieść swoją wydajność we wszystkich jego dziedzinach, w tym i w zarządzaniu biznesem. Niczym innym nie może bardziej wzbogacić swych umiejętności, swej efektywności i osiągnięć. Oparciem zaś dla tej tezy jest przekonanie, że wpływ menedżera na nowoczesne społeczeństwo i na jego obywateli jest tak wielki, iż wymaga on od niego samodyscypliny i dochowania wysokich standardów służby publicznej, godnych prawdziwego fachowca.

Z tym wszystkim ostateczny test zarządzania to wydajność w biznesie. Sprawdzianem, jak i celem, jest nie sama wiedza jako taka, lecz dokonania. Innymi słowy, zarządzanie jest bardziej praktyką niż nauką czy fachem o sformalizowanych wymaganiach, choć i takie elementy zawiera. Trudno byłoby wyrzucić większą szkodę naszej gospodarce czy naszemu społeczeństwu, niż próbując „profesjonalizować” zarządzanie poprzez wydawanie menedżerom „licencji” czy ograniczanie dostępu do zarządzania tylko do ludzi z dyplomem akademickim.

Przeciwnie, dobry zarząd sprawdza się tym, że pozwala komuś osiągnąć sukcesy w biznesie robić, co robi, bez względu na to, czy inaczej byłby on dobrym menedżerem czy nie. Każda poważna próba „unaukowienia” zarządzania czy formalizowania

jego wymagań musi prowadzić do prób usuwania tych „zakłócających utrapień”, tych wszystkich nieprzewidywalności życia w biznesie – jego ryzyka, jego wzlotów i upadków, jego „marnotrawnej konkurencji”, „irracjonalnych wyborów” konsumenta, a w konsekwencji wiedzy do eliminowania z gospodarki – wolności i zdolności wzrostu. Nie jest takim znowu zupełnym przypadkiem, że niektórzy z wczesnych pionierów naukowej organizacji pracy doszli ostatecznie do żądania całkowitej kartelizacji gospodarki (wyrazistym przykładem był tu Henry Gantt); że jednym z bezpośrednich przeszczepów amerykańskiej naukowej organizacji pracy za granicą był niemiecki ruch „racjonalizacji” w latach dwudziestych, który miał poprzez kartelizację przygotować świat do profesjonalnego zarządzania; i że w naszym własnym kraju ludzie, tkwiący po uszy w naukowej organizacji pracy, odgrywali tak wielką rolę w tzw. technokracji i w próbie stworzenia ogólnokrajowego superkartelu za pośrednictwem „ustawy o uzdrowieniu kraju” (National Recovery Act), przyjętej w pierwszym roku rooseveltowskiego New Dealu.

Zakres władzy i odpowiedzialności zarządu jest surowo ograniczony. Jest prawdą, że po to, by wywiązać się ze swojej odpowiedzialności w biznesie, musi on sprawować wewnątrz przedsiębiorstwa rzeczywistą władzę również w sensie społecznym – władzę nad obywatelami jako ludźmi przedsiębiorstwa; jest też prawdą, że ze względu na znaczenie przedsiębiorstwa zarząd staje się nieuchronnie w społeczeństwie przemysłowym jedną z grup przywódczych. Ponieważ jednak odpowiedzialność zarządu opiera się na wydajności ekonomicznej przedsiębiorstwa, nie ma on władzy wychodzącej poza tę konieczność. Próba sprawowania władzy nad obywatelem i jego sprawami poza sferą wydajności biznesu oznaczałaby uzurpację władzy. Przy

tym zarząd może być tylko jedną z grup przywódczych wśród wielu innych; w swym własnym dobrze rozumianym interesie nie może on i nie wolno mu być jedyną taką grupą. Ponosi częściową, a nie całościową, odpowiedzialność społeczną, stąd i jego władza jest raczej częściowa niż całościowa. Gdyby zarząd aspirował do roli jedynej przywódczej grupy w społeczeństwie, czy nawet tylko najpotężniejszej, to albo zostałby odtrącony i w efekcie straciłby większość władzy, której słusznie może się domagać, albo też umożliwiłby zdobycie władzy dyktaturze, która pozbawiłaby władzy i pozycji zarówno menedżerów, jak też inne grupy działające w wolnym społeczeństwie.

To, że zarząd jest organem przedsiębiorstwa, ogranicza jego zakres działania i potencjał, ale równocześnie nakłada nań ogromną odpowiedzialność za działania o twórczym charakterze. Bo zarząd musi zarządzać. Zarządzanie zaś to nie są zachowania bierne, polegające tylko na dostosowywaniu się do biegu wydarzeń; to podejmowanie działań dla osiągnięcia założonych celów.

Wcześni ekonomiści przypisywali człowiekowi biznesu i jego zachowaniom czystą pasywność: sukces w biznesie oznaczał szybkie i inteligentne dostosowywanie się do wydarzeń zachodzących na zewnątrz, w gospodarce kształtowanej przez bezosobowe, obiektywne siły, nie kontrolowane przez biznesmenów, ani też nie poddające się jego reakcjom. Możemy to określić formacją „kupca”. Jeżeli nawet nie uważano go za pasożyta, jego wkład traktowano jako coś czysto mechanicznego, polegał bowiem ten wkład na przesuwaniu środków ku miejscom bardziej produktywnego spożytkowania. Ekonomista dzisiejszy patrzy na biznesmenów jako na kogoś, kto dokonuje racjonalnego wyboru między różnymi możliwościami działań. Nie jest to już

koncepcja mechaniczna: wybór, którego dokonuje biznesmen, ma rzeczywisty wpływ na gospodarkę. Mimo to obraz „biznesmena” w oczach ekonomisty – leżący u podstaw ogólnie przyjętej ekonomicznej „teorii firmy” i teorematu „maksymalizacji zysku” – to obraz człowieka, który tylko reaguje na rozwój gospodarczy. Taki „biznesmen” jest nadal pasywny, nadal tylko dostosowuje się do rzeczywistości, choć może wybierać między różnymi sposobami tego dostosowania. W zasadzie jest to raczej formacja „inwestora” lub „finansisty” niż menedżera.

Oczywiście należy – i jest to zawsze ważne – dostosowywać się do zmian ekonomicznych szybko, inteligentnie i racjonalnie. Ale zarządzanie wychodzi daleko poza bierne reagowanie i adaptację. Zakłada odpowiedzialność za dążenie do kształtowania środowiska ekonomicznego, za planowanie, inicjowanie i przeprowadzanie zmian w tym środowisku, za stałe rozszerzanie granic, które swobodzie działań przedsiębiorstwa narzucają okoliczności ekonomiczne. To, co jest możliwe – a więc „warunki ekonomiczne”, jak je rozumie teoretyk ekonomii – to tylko jeden biegun zarządzania biznesem. Drugi biegun stanowi osiągnięcie tego, co leży w interesie przedsiębiorstwa. I choć człowiek nie może nigdy całkowicie „zapanować” nad swym otoczeniem, choć tkwi ciągle w ciasnym nelsonie ograniczonych możliwości, menedżer ma jednak to, co pożądane, najpierw obracać w możliwe, a potem – zamieniać w fakty. Zarządzanie jest nie tylko tworem gospodarki, ale i wzajem jej twórcą. Radzi sobie z tym naprawdę jedynie na tyle, na ile panuje nad warunkami ekonomicznymi i zmienia je świadomym, ukierunkowanym działaniem. Dlatego zarządzanie biznesem oznacza *zarządzanie przez cele*. I to będzie myślą przewodnią całej tej książki.



## Sztuka zarządzania w przedsiębiorstwie

**Praktyka zarządzania** to pierwsze spojrzenie na przedsiębiorstwo oraz sztukę zarządzania jako całość. Menedżer jest tu osobą o odrębnym zakresie odpowiedzialności i oddzielnej funkcji w organizacji.

Autor przedstawia przedsiębiorstwo jako:

- biznes, czyli instytucję, która ma za zadanie generować wyniki ekonomiczne dla rynku i klienta,
- organizację opartą na ludziach, w której główną rolę odgrywają pracownicy,
- instytucję społeczną osadzoną w społeczeństwie i społeczności lokalnej, a więc będącą pod wpływem interesu publicznego.

**Jeśli miałbyś przeczytać tylko jedną książkę o zarządzaniu, przeczytaj właśnie tę!**

*Chciałem stworzyć coś, co dałoby menedżerom firm wszystko, czego potrzebują, by wykonywać swą pracę i przygotować się do odpowiedzialności na najwyższym szczeblu zarządzania. Jednocześnie starałem się, by książka była przystępna i łatwa w czytaniu – uwzględniając ograniczony czas i nie za dużo uwagi, jaką mogliby jej poświęcić ludzie zapracowani. Ta równowaga sprawiła, iż książka sprzedaje się dobrze od kilkudziesięciu lat mimo obfitości prac o zarządzaniu, które od tego czasu napisano. Ta równowaga uczyniła ją lekturą, którą wybierają zarówno praktycy zarządzania, jak i ci, którzy dopiero pragną zostać menedżerami, tak w instytucjach publicznych, jak i w biznesie.*

– Peter F. Drucker

*Ta książka zmieniła współczesny świat. Oczywiście, zarządzano i przed Druckerem. Nie brakowało menedżerów odnoszących sukcesy. Ale dopiero Peter F. Drucker pokazał światu znaczenie menedżerów i zarządzania we współczesnej gospodarce rynkowej, ukazał, jakie możliwości postępu kryją się w zarządzaniu. Sama własność prywatna nie wystarczy dziś do sukcesów w gospodarce. Nie wystarczy i sam kapitał. Trzeba menedżerów. Co najważniejsze – ta książka w sposób żywy i przystępny pokazuje, co trzeba umieć i robić, by biznes mógł się udać.*

*Jest to książka fundamentalna i nie bez powodu jej autora nazywa się ojcem założycielem zarządzania (a wręcz – jego papieżem). To rzeczywiście biblia biznesu – żywy poradnik przydatny we wszystkich sprawach biznesowych i związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.*

*Nie przystępujmy do jej czytania z myślą, że jesteśmy zapóźnieni. Odkryjemy, ile możemy osiągnąć – dzięki wiedzy, umiejętnościom i woli sukcesu.*

**Stefan Bratkowski**, dziennikarz, publicysta, pisarz

Książka dostępna  
także jako e-book.

**mtbiznes.pl**

ISBN 978-83-8231-505-9



9 788382 315059

MT24032

Cena 99 zł