

wynikać z cytowanej wypowiedzi) poza wskazanymi także i inne przepisy regulują kwestię reprezentacji cywilnoprawnej przedsiębiorstwa. By poprzestać tylko na najważniejszych, trzeba wskazać na art. 65 ustawy o przeds. państw. i art. 24 ust. 1 pkt. 4, 5 i 10 ustawy o s. z., wprowadzające kompetencję łączną do zastępowania przedsiębiorstwa. Podobnie kompetencję łączną kreuje art. 69 ust. 1 ustawy o przeds. państw. Nie sposób pominąć także art. 38 i 39 k.c.

Zbyt jednostronna wydaje się teza, zgodnie z którą „kompetencja przedsiębiorstwa do realizowania decyzji gospodarczych (i to na zasadzie wyłączności) może być traktowana jako naturalna konsekwencja samego charakteru przedsiębiorstwa jako jednostki organizacyjnej wykonującej określone zadania gospodarcze”. W następstwie do pomyślenia jest wyłącznie taki układ organizacyjny, w którym podejmowanie decyzji należy do podmiotu innego niż przedsiębiorstwo, a ich realizacja do kompetencji przedsiębiorstwa (s. 54). Nie ulega wątpliwości, iż możliwy jest (i to nie tylko teoretycznie) inny układ, który — zdaniem Autorki — nie ma racji bytu. W układzie tym decyzja podjęta w przedsiębiorstwie realizowana jest poza nim, np. pełnomocnik nie będący pracownikiem przedsiębiorstwa działa w jego imieniu, zleceniobiorca dokonuje ze skutkiem dla przedsiębiorstwa czynności prawnej itp.

Na zakończenie kilka uwag odnoszących się do dostrzeżonych w recenzowanej pracy niektórych nieścisłości terminologicznych. Autorka wspomina o dekreście z 17 III 1927 r. o komercjalizacji (s. 15 i 18), gdy tymczasem jest to rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej. Różnie nazywa także dekret z 3 I 1947 r. o tworzeniu przedsiębiorstw państwowych (s. 18, 20, 24). Zaznaczyć trzeba również, iż to dekret z 26 X 1950 r. o przedsiębiorstwach państwowych został znolizowany w 1960 r., a nie ustawa, jak o tym błędnie pisze Autorka (s. 33).

Przedstawione uwagi w żadnym stopniu nie obniżają wyrażonej wcześniej pozytywnej oceny omawianej pracy. Poza nie kwestionowanymi walorami poznawczymi jej atutami są: logiczna i czytelna konstrukcja, jasny i precyzyjny język, interesująca, pozbawiona zbędnych powtórzeń tok narracji. Uznanie budzi obszerna bibliografia i solidna podbudowa teoretyczna.

Leopold Moskwa, Zaneta Rybińska

Ross A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1984, PWE, ss. 614.

Dorobek edytorski ostatnich lat w dziedzinie prac dotyczących organizacji i zarządzania jest skromny. Odnosi się to w szczególności do publikacji polskich tłumaczeń autorów zagranicznych. Na tym większą wagę zasługuje więc wydana ostatnio książka Rossa A. Webera. Praca ta adresowana jest do szerokiego kręgu czytelników, przede wszystkim jednak do studentów organizacji i zarządzania oraz kierowników-praktyków, odnośnie do których Autor wyraża we wprowadzeniu nadzieję, „że czytelnik będzie chciał być przywódcą, w jakiegokolwiek organizacji czy instytucji by się nie znalazł, i że będzie chciał wziąć na siebie ciężar zarządzania w zamian za uzyskiwane z tego satysfakcje”.

Autor książki zdaje sobie sprawę z często występującego wśród kierowników-praktyków sceptycznego, znaczonego rezerwą podejścia do nauki o zarządzaniu. Co gorsza, ma on świadomość, że niekiedy stosunek ten jest bliski lekceważenia. Dlatego też najogólniejsze cele, jakie Ross A. Webber postawił przed swoją pracą, to dostarczenie czytelnikowi narzędzi intelektualnych służących do uogólnienia doświadczeń oraz zapoznanie odbiorców z poglądami innymi, aby w miarę konfrontacji z własnym doświadczeniem możliwe było wyrobienie sobie własnego poglądu na

spotykane problemy. Nie jest natomiast zamiarem Autora formułowanie uniwersalnych zasad zarządzania, gdyż, jak przyznaje, takowe nie istnieją.

Recenzowana praca nie ogranicza się wyłącznie do zrelacjonowania poglądów różnych szkół, orientacji czy podejść, jakie występują w obrębie nauki o organizacji i zarządzaniu. Przeciwnie, dużą zasługą Autora jest oryginalność ujęcia prezentowanej problematyki, ukazanie niejednoznaczności poglądów na szereg poruszanych w pracy kwestii, krytyczne ustosunkowanie się do niektórych z nich oraz przedstawienie własnych sądów wyprowadzonych z samodzielnie przeprowadzonych badań.

Już we wprowadzeniu Webber porusza kilka zagadnień o fundamentalnej doniosłości, wskazuje na wzajemne relacje między doświadczeniem a nauczaniem, praktyką a teorią, sztuką a nauką, ustosunkowuje się do kryzysu zarządzania, omawia różne źródła wiedzy o zarządzaniu zwracając uwagę na ich słabości.

Książka składa się z sześciu części, z których każda zawiera trzy rozdziały. Jej rozmiary nie pozwalają na szczegółowe omówienie całości. Z konieczności więc szersze ustosunkowanie odnosić się będzie tylko do wybranych fragmentów.

Część pierwsza, *Jednostki i grupy w procesie pracy*, obejmuje trzy rozdziały traktujące o motywacji i dojrzywaniu jednostki, motywacji i pracy oraz funkcjonowaniu grupy. Autor przyjmuje, że spośród wielu istniejących koncepcji natury ludzkiej do wyjaśnienia postępowania ludzi w organizacjach najbardziej przydatna jest ta, zgodnie z którą zachowanie ludzkie jest celowe, czyli nie jest ani nieświadome, ani losowe. W tym ujęciu zachowania ludzkie motywowane są chęcią zaspokojenia potrzeb. Na uwagę zasługują rozważania dotyczące hierarchicznego charakteru, kierunku trwałości i różnorodności struktury potrzeb oraz rozszerzania zasięgu potrzeb motywujących postępowanie w miarę dojrzywania.

Następnie na tle ogólnego modelu motywacji Webber zajmuje się motywacją pracy. Jego zdaniem praca jest źródłem zaspokojenia potrzeb fizycznych, bezpieczeństwa, przynależności i uznania społecznego. Analizuje on także związki między pracą a zaspokojeniem potrzeb kompetencji, władzy i osiągnięć.

Kolejny punkt stanowi omówienie technik motywacyjnych stosowanych przez kierownictwo: wykorzystywanie wynagrodzeń i nagród oraz zadowolenia wewnętrznego z wykonania samego zadania. Pierwszą część pracy zamyka rozdział poświęcony funkcjonowaniu więzi społecznych i organizacji nieformalnych, z których wynikają dla kierownika nie tylko określone problemy, ale i możliwości.

Druga część, pt. *Kierownicze przywództwo*, zawiera trzy rozdziały poświęcone źródłom władzy i wpływu, uwarunkowaniom przywództwa oraz przywództwu i uczestnictwu w grupie. Główną tezą tej części pracy jest stwierdzenie, że nie ma jednego, najlepszego stylu kierowania wszędzie i dla każdego. Na skuteczność przywództwa sprawowanego przez kierownika organizacji wpływa styl kierowania, cechy podwładnych oraz konkretna sytuacja. Jest to tzw. sytuacyjna teoria przywództwa. Autor przytacza wyniki badań, z których wynika, że nie ma jednoznacznej zależności między stylem zarządzania a efektywnością organizacji. Wątpliwości budzić może pogląd, zgodnie z którym zadowolenie z pracy zależy od efektywności, a nie odwrotnie. Opierając się na opiniach niektórych badaczy Autor stwierdza, że zadowolenie z pracy nie poprzedza wydajności, lecz jest jej konsekwencją w przypadku, gdy efektywność jest należycie nagradzana przez kierownictwo. Wydaje się, że formułowanie jednoznacznej zależności między tymi zmiennymi nie jest — w świetle dotychczasowych badań — uprawnione, gdyż nagrody uzyskiwane przez pracowników za wysoką wydajność nie są jedynym czynnikiem wyznaczającym poziom zadowolenia z pracy. Można być zadowolonym z pracy, której wcale nie cechuje wysoki poziom wydajności.

Szkoda, że teza, iż powtarzalne, zrutynizowane, proste i programowalne zadania zazwyczaj wymagają scentralizowanego podejmowania decyzji i autorytatywnej kontroli, zaś zadania niejednoznaczne, nieprzewidywalne i złożone zazwyczaj

wymagają bardziej zdecentralizowanego podejmowania decyzji — podbudowana została jedynie wynikami badań laboratoryjnych. Na poparcie tej tezy można było przecież przywołać znane wyniki badań Chandlera, Lawrenca i Lorsch'a, Burnsa i Stalkera oraz innych.

Podobną uwagę zgłosić można również pod adresem innych fragmentów pracy. Część poruszanych w książce problemów omawiana jest według schematu: teza — wyniki badań potwierdzających tę tezę. Jednak przedstawiając dany pogląd Autor uzasadnia go niekiedy wynikami osiągniętymi przez jednego tylko badacza. Zabiegi te z pewnością podnoszą przejrzystość wyводу, niemniej odnosi się wrażenie, że pewne zagadnienia rozważane są powierzchownie lub w sposób uproszczony.

*Planowanie i kontrola* stanowi trzecią część książki obejmującą trzy kolejne rozdziały dotyczące planowania strategicznego, planowania celów i zadań oraz kontroli wyników. Bardziej interesujące problemy tej części to: zależność między planowaniem a efektywnością gospodarowania, definiowanie podstawowej strategii organizacji, wielość celów organizacji gospodarczych oraz służebność kontroli wobec planowania.

Część czwarta poświęcona jest kształtowaniu struktur organizacyjnych. Składają się na nią trzy rozdziały traktujące o statycznych zasadach projektowania organizacji, sytuacyjnym podejściu do projektowania organizacji i pragmatycznych projektach organizacji. Istotnym mankamentem tej części pracy jest ograniczenie się w pierwszym rozdziale wyłącznie do prezentacji zasad projektowania organizacji, których zadania są powtarzalne i zrutyinizowane, a w rozdziale drugim do omówienia wskazówek użytecznych przy projektowaniu organizacji wykonujących działania o charakterze niepowtarzalnym i nieprzewidywalnym. Całkowicie natomiast pominięto aspekty metodyczne projektowania struktur organizacyjnych oraz zagadnienia dotyczące struktury procesów projektowania.

Na uwagę w tej części pracy zasługuje treść ostatniego rozdziału, w którym zawarto opis i analizę strategii organizacyjnych rozmaitych instytucji (mała drukarnia, okręt wojenny, firma elektrotechniczna, firma ubezpieczeniowa, szpital-konglomerat) z punktu widzenia głównego celu strukturalnego zaprojektowanej organizacji. Należy wskazać na dużą przydatność tego typu analizy do celów dydaktycznych. Prześledzenie, w jaki sposób kilka zdecydowanie odmiennych organizacji rozwiązuje swoje problemy strukturalne, stanowi doskonałą ilustrację podstawowych wskazówek sytuacyjnego podejścia do projektowania organizacji.

Część piąta, *Konflikty i zmiany organizacyjne*, składa się z rozdziałów omawiających konflikt w organizacjach, twórczość i innowację organizacyjną oraz kierowanie zmianą w organizacji. Autor rozpatruje tutaj m. in. możliwe sposoby podejścia do kierowania konfliktem (dominacja, decyzje hierarchiczne, rekonstrukcja systemu, przetarg) oraz analizuje cechy klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości i innowacji (dostęp do informacji, współpraca i poparcie, częściowe odizolowanie, nadmiar zasobów, opóźnienie krytyki). Tytułem przykładu przytacza także opis zmiany strukturalnej w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym, co stanowi dobrą ilustrację praktyczną wcześniej prowadzonych rozważań teoretycznych na temat konfliktu i zmiany w organizacji. Podobny sposób podejścia do poruszanych zagadnień zastosowano także w innych fragmentach pracy, co uznać należy za jej niewątpliwą zaletę.

Ostatnia część pracy poświęcona jest karierom kierowniczym. Autor omawia w niej kwestie osobistej dojrzałości kierowników i modyfikacji zainteresowania karierą. Wskazuje, że przesuwanie się po szczeblach hierarchii kierowniczej wymaga od kierowników odmiennych umiejętności: technicznych na szczeblu najniższym, politycznych na środkowym i koncepcyjnych na najwyższym.

Dalej Ross A. Webber dokonuje analizy ewolucji organizacji i karier z uwzględnieniem pochodzenia społeczno-ekonomicznego i wykształcenia kierowników. Autor

zaprezentował także własną koncepcję roli, która stanowi teoretyczny model wykorzystany następnie do analizy stresu wynikającego z roli i frustracji kierownika.

Ostatni rozdział szóstej części poświęcony jest problemom kariery młodych kierowników. Pewne wątpliwości budzić może zawarcie właśnie w tym rozdziale rozważań na temat konfliktów międzygrupowych: między specjalistami sztabowymi i generalistami liniowymi.

Dokonując ogólnej oceny recenzowanej książki stwierdzić trzeba, że mając na względzie wskazany zakres jej adresatów oraz cele, jakie postawił sobie Autor, uznać ją należy za pozycję wartościową i potrzebną. Czytelnicy, którzy posiadają szeroki zasób wiedzy o organizacji i zarządzaniu po lekturze tej książki czuć mogą pewien niedosyt wynikający ze zbyt powierzchownego potraktowania niektórych problemów. Pewien mankament stanowi także pominięcie lub peryferyjne ujęcie takich zagadnień, jak np. podejmowanie decyzji kierowniczych czy funkcjonowanie systemów informacyjnych.

Należy zwrócić uwagę na doskonale opracowanie książki pod względem dydaktycznym. Decydują o tym następujące okoliczności: logiczny i przejrzysty układ treści, duża dyscyplina Autora w przestrzeganiu proporcji objętościowych poszczególnych części i rozdziałów, zamieszczenie na końcu każdego rozdziału krótkiego podsumowania oraz zestawu pytań dotyczących treści rozdziału, na ogół przystępny język.

Z punktu widzenia zainteresowań polskiego odbiorcy przydatność omawianej pracy jest częściowo ograniczona przez fakt, że uwzględnia się w niej wyłącznie wyniki badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych oraz w innych krajach kapitalistycznych wysoko rozwiniętych, a także w mniejszym stopniu w krajach rozwijających się.

Zdawać sobie trzeba sprawę z licznych ograniczeń przenoszenia na grunt polski koncepcji organizacyjnych funkcjonujących w gospodarkach opartych na innych niż nasza zasadach. Nie oznacza to oczywiście, że niedopuszczalne jest doszukiwanie się jakichkolwiek analogii i wykorzystanie ich w praktyce polskiej, w szczególności po uwzględnieniu jej specyfiki.

Wymienione uwagi nie podważają wysokiej oceny książki Rossa A. Webbera, którą należy uznać za interesujące i potrzebne uzupełnienie wcześniej wydanych u nas prac traktujących o organizacji i zarządzaniu.

Marian Gorynia

Jerzy Tarajkowski, *Czynniki wzrostu produkcji przemysłowej regionu*, Poznań, 1984, Prace Komisji Nauk Ekonomicznych Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, t. VII, ss. 60.

Książka Jerzego Tarajkowskiego ukazała się w serii prac Komisji Nauk Ekonomicznych Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk. Jej przedmiotem są metody rozliczania czynników wzrostu produkcji przemysłowej regionu oraz praktyczne ich zastosowanie na przykładzie Wielkopolski.

Praca jest efektem obszernych studiów prowadzonych z tego zakresu od 1964 w ówczesnym Instytucie Gospodarki Regionalnej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Autor książki brał w nich żywy udział do 1972 roku, to znaczy do momentu napisania na ten temat rozprawy doktorskiej.

W recenzowanej książce, będącej zaledwie fragmentem rozprawy doktorskiej,