

Ewa Gluszek, Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny We Wrocławiu

KLUCZOWE DETERMINANTY KSZTAŁTUJĄCE METODY I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Streszczenie: W artykule został poruszony problem wpływu determinant systemu zarządzania na metody i praktyki zarządzania. Do determinant zostały zaliczone: potencjał członków organizacji, oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy, wielkość przedsiębiorstwa, dynamika i poziom konkurencyjności rynków i produktów, zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii, uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska. Autorzy pokazują, w jaki sposób te czynniki wpływają na dobór metod i praktyk zarządzania.

Słowa kluczowe: system zarządzania, metody zarządzania, determinanty systemu zarządzania.

1. Wstęp

System zarządzania każdym przedsiębiorstwem uzależniony jest od wielu czynników, które determinują jego funkcjonowanie. J. Skalik i G. Belz zaliczają do nich: potencjał członków organizacji, oczekiwania i władzę kluczowych interesariuszy, wielkość przedsiębiorstwa, dynamikę i poziom konkurencyjności rynków i produktów, zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii, uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska [Skalik, Belz 2007]. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu tych determinant na jeden z elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem, jakim są metody i praktyki zarządzania.

2. Potencjał członków organizacji

Potencjał członków organizacji rozumiany będzie jako zasób możliwości, mocy, zdolności ludzi w dziedzinach związanych z funkcjonowaniem organizacji. Można do niego zaliczyć [Belz 2011]:

- kompetencje (zarówno wiedzę, jak i umiejętności),
- inteligencję,
- motywacje,
- aspiracje.

Rozważania na temat wpływu potencjału członków organizacji należy rozpocząć od wskazania konkretnych grup, których analiza będzie dotyczyć, i tak możemy wyróżnić:

- kierownictwo najwyższego szczebla,
- kierownictwo niskiego i średniego szczebla,
- pracowników.

Możliwości wprowadzenia danej metody bądź praktyki należy ściśle powiązać z potencjałem organizacji i należy rozpatrywać to w kontekście wspomnianych grup. Załóżmy, że możemy określić potencjał poszczególnych grup jako niski, średni i wysoki. Chodzi tutaj nie o tyle o ogólny potencjał, ile o kompetencje związane z konkretnym rozwiązaniem, które zamierzamy wprowadzić.

Na podstawie tych danych możemy wykreślić macierz (rys. 1).

kierownictwo najwyższego szczebla			
kierownictwo niskiego i średniego szczebla			
pracownicy			
	potencjał niski	potencjał średni	potencjał wysoki

Rys. 1. Macierz potencjału członków organizacji do wdrożenia metody bądź praktyki

Źródło: opracowanie własne.

Pola macierzy przybiorą wartości 0 lub 1, w zależności od poziomu potencjału danej grupy.

Możliwości jest zbyt wiele, aby je wszystkie omówić, prostszym rozwiązaniem będzie określenie potencjału jako wystarczającego do wprowadzenia nowych rozwiązań lub niewystarczającego, oczywiście w kontekście poszczególnych grup. Określając swoje miejsce w tabeli, należy wziąć pod uwagę poziom zaawansowania wprowadzanego rozwiązania. Może się okazać, że daną metodę wprowadzamy w wersji okrojonej i potencjał członków organizacji jest wystarczający oraz zasięg wprowadzanego rozwiązania. Jeżeli implementujemy rozwiązanie w danym dziale, to bierzemy pod uwagę tylko kierownictwo i pracowników z tego działu, a nieko-

niecznie wszystkich członków organizacji. Inaczej mówiąc, analizujemy potencjał członków organizacji, którzy będą użytkownikami metody bądź praktyki.

Tabela 1. Analiza potencjału członków organizacji do implementacji metod i praktyk zarządzania

	Kierownictwo najwyższego szczebla	Kierownictwo niskiego i średniego szczebla	Pracownicy
	Czy potencjał danej grupy jest wystarczający?		
Wariant 1	tak	tak	tak
Wariant 2	tak	tak	nie
Wariant 3	tak	nie	tak
Wariant 4	tak	nie	nie
Wariant 5	nie	tak	tak
Wariant 6	nie	nie	tak
Wariant 7	nie	tak	nie
Wariant 8	nie	nie	nie

Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób uzyskaliśmy osiem wariantów, które można poddać rozważaniom. W zależności od tego, czy elementem wdrażania będzie filozofia, metoda czy praktyka, na innym poziomie organizacji potrzebny będzie wystarczający potencjał członków organizacji. Od tego też będzie zależało ryzyko wdrożenia. W żadnym z podanych przypadków nie możemy z góry przesądzać o niepowodzeniu wdrożenia, a tylko wskazywać na mniejsze lub większe ryzyko takiego posunięcia. Na potrzeby tej analizy określimy ryzyko jako niskie, średnie bądź wysokie.

Tabela 2. Analiza ryzyka do implementacji instrumentów zarządzania

	Filozofie i koncepcje zarządzania	Metody zarządzania	Praktyki zarządzania
Wariant 1	niskie	niskie	niskie
Wariant 2	średnie	średnie	wysokie
Wariant 3	średnie	średnie	średnie
Wariant 4	średnie	wysokie	wysokie
Wariant 5	średnie	niskie	niskie
Wariant 6	średnie	średnie	średnie
Wariant 7	wysokie	wysokie	wysokie
Wariant 8	wysokie	wysokie	wysokie

Źródło: opracowanie własne.

W celu zmniejszenia ryzyka wdrożenia można stosować różne rozwiązania; najprostszym jest skorzystanie z usług firm zewnętrznych posiadających odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Często firmy te służą także jako wsparcie po wdrożeniu oraz przeszkalają członków organizacji.

Innym sposobem jest oczywiście zwiększenie potencjału przez zatrudnienie nowych pracowników posiadających odpowiedni poziom kompetencji, motywacji i inteligencji lub inwestycja w szkolenia dla obecnych pracowników

Jeżeli niski potencjał wynika z braku motywacji i aspiracji, należy wykorzystać argumenty wynikające z innych determinant, szczególnie zewnętrznych, czyli oczekiwania interesariuszy oraz konkurencyjność rynku.

Innym istotnym czynnikiem mającym wpływ na dobór metod i praktyk zarządzania są doświadczenia poszczególnych członków organizacji. Wchodząc do przedsiębiorstwa, posiadają oni pewien zasób dobrych i złych praktyk, które często próbują przełożyć na nową organizację. Z innej strony patrząc, niezajomość danych metod czy praktyk zarządzania przez naczelne kierownictwo nie może być powodem rezygnacji z nich. Każde rozwiązanie należy sprawdzić pod kątem adekwatności do danej sytuacji organizacji oraz spójności z innymi rozwiązaniami już stosowanymi.

3. Wpływ wielkości przedsiębiorstwa na metody i praktyki zarządzania

Organizacja w ramach swojego rozwoju przechodzi przez różne etapy. Można tutaj się odwołać do koncepcji L. Greinera, R. Quinna i K. Camerona czy E. Flamholtza. Wraz z rozwojem organizacji dostrzega się problem doboru i złożoności stosowanych metod i praktyk zarządzania. Można dojść do następujących wniosków ogólnych:

- wraz z wiekiem organizacji rośnie liczba stosowanych praktyk zarządzania, wiek i wielkość nie są od siebie bardzo zależne, można zaobserwować wiele małych firm, które działają od bardzo dawna, a także wiele firm dużych, które są stosunkowo nowe na rynku,
- wraz ze wzrostem organizacji rośnie liczba metod zarządzania w związku ze zwiększoną potrzebą koordynacji działań,
- poziom złożoności stosowanych metod i praktyk zarządzania rośnie wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa,
- im większa organizacja, tym większe potrzeby informacyjne i komunikacyjne.

Jeżeli chcielibyśmy określić wpływ rozwoju przedsiębiorstwa na dobór metod i praktyk zarządzania, należałoby wyróżnić trzy fazy. Fazę początkową, uruchomienia, gdzie nacisk na stosowane metody i praktyki zarządzania jest raczej niewielki. Dobiera się te, które mogą przynieść efekt w krótkim okresie, unikając raczej rozwiązań systemowych. Na tym etapie tworzone są głównie praktyki zarządzania, które w przeszłości przybiorą kształt regulacji. Następnie organizacja wchodzi w etap standaryzacji, można powiedzieć krzepnięcia. Następuje formalizowanie wcześniej stosowanych rozwiązań, wprowadzane są metody zarządzania mające na celu uporządkowanie poszczególnych procesów organizacji. Wykorzystuje się te metody i praktyki zarządzania, które przyczyniają się do regulowania działalności przed-

siębiorstwa. Ostatni etap to dywersyfikacja i rozwój. Działania ukierunkowane są na poszukiwanie nowych rozwiązań mających na celu podniesienie konkurencyjności produktów i zwiększenie udziałów w rynku. Dobór metod i praktyk z jednej strony skupia się na podnoszeniu efektywności (np. wprowadzeniu rozwiązań controllingowych, rozwiązań informatycznych), a z drugiej na działaniach ukierunkowanych na produkt (np. wprowadzenie TQM czy Six Sigma, działania marketingowe).

Nie można jednoznacznie wskazać, które metody i praktyki zarządzania będą najbardziej efektywne w poszczególnych fazach rozwoju organizacji, można jedynie wskazać kierunki poszukiwań.

4. Wpływ technologii na metody i praktyki zarządzania

Rzeczywistość technologii informatycznych znacząco wpłynęła na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, także w obszarze stosowanych metod i praktyk zarządzania. Przedsiębiorstwa zaczęły stosować rozwiązania, do których wcześniej niekoniecznie się skłaniały. Wynika to głównie z tego, że aby zastosować daną metodę, nie potrzeba już znajomości obliczeń i sposobu postępowania przy jej realizowaniu. Trzeba głównie wiedzy na temat, jakie dane są potrzebne na wejściu, a później posiadać umiejętność interpretacji danych na wyjściu. Ta prostota funkcjonowania systemów informatycznych powoduje pewne problemy i ograniczenia. Po pierwsze, zarządzający często za bardzo ufają wynikom pozyskanym z systemów informatycznych, nie analizując dokładnie wszystkich warunków mających na nie wpływ. Może to powodować błędne decyzje. Po drugie, menedżerowie żywią czasami nierealistyczne oczekiwania względem systemów informatycznych. Technologia informatyczna ma charakter wspomagający, a nie podejmujący decyzje. Złożoność problemów powoduje, że nadal analiza danych przez menedżera nie jest możliwa do zastąpienia.

Menedżerowie powinni wiedzieć, że technika informacyjna może wpływać na wyniki osiągane przez organizację, na samą organizację oraz na zachowania jej pracowników. Powinni również pamiętać o tym, że może to być wpływ zarówno dodatni, jak i ujemny [Griffin 2004, s. 744].

Nowoczesne korporacje dążą do zwiększenia wpływu technologii informacyjnych na poprawę wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo przy jednoczesnej minimalizacji kosztów związanych z funkcjonowaniem IT. Przedsiębiorstwa już nie tylko opierają się na standardowych, wbudowanych w oprogramowanie najlepszych praktyk, lecz także na umiejętnym wykorzystaniu oprogramowania i infrastruktury IT do wspierania głównych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Obecnie źródłem budowania wartości firmy nie są zatem same technologie informacyjne, ale ich umiejętne zastosowanie.

Wprowadzanie dużej liczby rozwiązań informatycznych wymaga szczególnej uwagi i staranności. Tak jak w doborze metod, należy sprawdzić, w jakim stopniu dane rozwiązanie jest nam potrzebne i czy uzyskamy spodziewane efekty. Umiejętne wykorzystanie technologii informacyjnych pozwoli nam na zwiększenie efektywno-

ści, jednakże nieprzemyślane działania mogą mieć odwrotny od zamierzonego efekt. Przykładowo w jednym z polskich banków czas poświęcony na stworzenie oprogramowania wynosił tylko 10% ogólnego czasu poświęconego na przedsięwzięcie. Pozostałe 90% czasu w głównej mierze zostało poświęcone analizom, w jaki sposób to oprogramowanie wpłynie na inne systemy działające w banku.

Największy zasięg mają zmiany w obszarze informacyjno-komunikacyjnym przedsiębiorstw. Nie ma firm, które nie wykorzystują Internetu oraz poczty elektronicznej do prowadzenia biznesu. Szybka wymiana informacji stała się podstawą funkcjonowania w każdej sferze życia.

Rozwój technologii wpływa na wypracowanie wielu praktyk zarządzania w przedsiębiorstwach. Począwszy od informacji przesyłanych do pracowników za pomocą poczty elektronicznej, poprzez newsletters, kalendarze elektroniczne indywidualne i grupowe, współdzielenie dokumentów, aż do na rozbudowanych sieci intranetowych. Wiele funkcjonujących praktyk jest wynikiem inicjatywy pracowników bądź kierownictwa niższego szczebla dostrzegających możliwość poprawy funkcjonowania jakiegoś elementu organizacji. Niektóre z tych praktyk nabierają z czasem bardziej formalnego charakteru i stają się regulacjami.

Technologie informatyczne zwiększyły mobilność pracowników i umożliwiły zastosowanie w szerokim zakresie takich metod pracy, jak telepraca. W wielu zawodach nie ma potrzeby przebywania w przedsiębiorstwie, aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki. Dostęp do Internetu i telefonu komórkowego pozwala skutecznie realizować swoje zadania w miejscu zamieszkania lub dowolnym innym miejscu. W wielu przypadkach możliwe jest także zastosowanie elastycznego czasu pracy, pracownik rozliczany jest z tego, czy zrealizował powierzone zadania w wyznaczonym czasie, a w jakich godzinach to robił, jest sprawą często nieistotną.

5. Wpływ dynamiki i poziomu konkurencyjności rynków i produktów na dobór metod i praktyk zarządzania

Dynamika branży oraz jej konkurencyjność wiążą się ze zmiennością i ekonomicznością prowadzonej działalności gospodarczej, którą odzwierciedla cykl życia produktu oraz sektora. Cykl życia produktu obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb konsumenta oraz towarzyszącą mu zmienność kosztów związanych z innowacjami produktowymi – ich opracowaniem, wprowadzeniem na rynek i podtrzymywaniem na nim ich obecności [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000]. W cyklu życia każdego produktu można wyróżnić cztery charakterystyczne fazy, a mianowicie fazę wprowadzenia wyrobu na rynek, fazę wzrostu sprzedaży produktu, fazę dojrzałości i nasycenia rynku oraz fazę spadku sprzedaży produktu i wycofywania z rynku [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 148]. Analiza wieku rynkowego produktów firmy pozwala na racjonalne planowanie portfela produkcji oraz kosztów związanych z projektowaniem i komercjalizacją

nowych produktów. Cykl życia produktu jest odmienny dla różnych produktów (wynosi od kilku do kilkudziesięciu lat), a jego przebieg i długość zależą od wielu czynników, m.in. od rodzaju produktu, możliwości jego różnicowania i dostosowywania do zmian popytu, tempa postępu technicznego i zmian popytu, pojawienia się substytutów itd. [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 149].

Koncepcja cyklu życia produktu została przeniesiona na zasadzie analogii i wykorzystana przez M. Portera do oceny perspektyw rozwojowych całych rynków i sektorów, jako cykl życia sektora, którego etapy są zbieżne z fazami rozwoju oferowanego na nim produktu [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 77]. Jest to oczywiście dużym uproszczeniem, gdyż w danym sektorze jest wytwarzanych wiele produktów będących nierzadko w różnych fazach życia. Określenie fazy cyklu życia sektora jest bardziej skomplikowane aniżeli produktu, wymaga bowiem przeanalizowania cyklu życia wszystkich produktów danego sektora i wskazania dominujących zjawisk świadczących o osiągnięciu danej fazy życia. Kryteriami pozwalającymi rozróżnić poszczególne fazy rozwoju sektora są takie czynniki, jak stopa wzrostu, możliwość wzrostu, liczba konkurentów, struktura konkurencji, technologie oraz dostęp do sektora [Strategor 2001, s. 52]. Właściwe określenie fazy wieku sektora pozwala na prognozowanie dynamiki sprzedaży i ograniczeń rozwojowych związanych z inwestycjami w sektorze oraz barier wejścia i nasilenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.

Koncepcje cyklu życia produktu i sektora są niezwykle ważne z punktu widzenia formułowania strategii przedsiębiorstwa, ale mogą również być pewną wskazówką dla doboru metod i praktyk zarządzania. Punktem wyjścia może być zdefiniowanie kluczowych czynników, które decydują o przewadze konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstw z danej branży (tzw. kluczowych czynników sukcesu), odgrywających ważną rolę w poszczególnych fazach rozwoju branży. I tak w fazie wprowadzenia (narodzin) czynnikiem tym jest technologia, w fazie wzrostu (rozwoju) – zakorzenienie na rynku, w fazie dojrzałości – produktywność, a w ostatniej fazie – koszty [Strategor 2001, s. 69]. Czynnikiem decydującym o sukcesie w pierwszej fazie rozwoju sektora jest dostęp do technologii, gdyż jest to etap charakteryzujący się dużą niepewnością techniczną – istnieje zwykle kilka wariantowych technologii, ale żadna z nich nie została jeszcze wypróbowana na większą skalę. Niewielkiej skali produkcji towarzyszą dodatkowo dość wysokie koszty, związane z małym wolumenem produkcji, które szybko spadają po udoskonaleniu metod produkcji i wzroście wydajności pracowników. Niepewności technicznej towarzyszy niepewność strategiczna, związana z brakiem wystarczających informacji o konkurentach, cechach klientów oraz warunkach panujących w sektorze, zwiększana dodatkowo przez brak ustalonych reguł konkurowania (reguł gry). Łatwy dostęp do sektora zachęca licznych inwestorów, powodując szybki wzrost liczby konkurentów i znaczną zmienność struktury konkurencji. W takich warunkach przedsiębiorstwa planują krótkookresowo, gdyż na planowanie długofalowe po prostu nie ma czasu – trzeba intensywnie walczyć o klienta i szybko rozwiązywać bieżące problemy.

Wśród metod planowania ważną rolę mogą odegrać scenariusze, będące dobrym sposobem analizy zmian nieciągłych, a takie właśnie zmiany następują w momencie powstawania nowego sektora. Zmiany nieciągłe oznaczają przeskok między przeszłością a teraźniejszością i powodują konieczność sporządzania wielowymiarowych i wielowariantowych możliwych przyszłych stanów otoczenia, pokazujących prawdopodobne kierunki ewolucji sektora [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 49]. Ze względu na płynność technologii, konieczność ciągłego jej udoskonalania oraz innowacji duże znaczenie będą mieć również metody rozwiązywania problemów, w tym metody heurystyczne.

W fazie wzrostu kluczowym czynnikiem jest zakorzenienie na rynku. Jest to faza wysokiej stopy wzrostu, stabilizowania się struktury konkurencji i ciągle jeszcze rozwijającej się technologii. Podstawowym motywem podejmowanych przez firmy działań jest dążenie do zdobycia jak najsilniejszej pozycji na rynku (największego udziału w rynku) i możliwości stanowienia reguł. Ważne jest też budowanie znaczącej siły przetargowej w kontaktach z dostawcami oraz budowanie dobrych relacji z pozostałymi interesariuszami, m.in. z władzami lokalnymi. Sukces w tej fazie cyklu życia sektora zależy w dużym stopniu od umiejętnego stosowania przez kadre menedżerską metod analizy strategicznej: analizy otoczenia konkurencyjnego, metod portfelowych, analizy łańcucha wartości itd. Najważniejszym celem jest zwiększanie sprzedaży, dlatego ważną rolę będą odgrywać metody marketingowe, m.in. badania rynku, promocja rynkowa, budowanie wizerunku marki, adaptacja produktu, segmentacja klientów. W procesie budowania pozycji rynkowej coraz większe znaczenie będą mieć też metody zapewniające jakość (TQM, koła jakości, certyfikacja jakości), wspomagane odpowiednimi metodami motywowania (np. ZPZ, delegowanie uprawnień). Wpisana w fazę wzrostu walka o zdobycie dobrej pozycji rynkowej wymaga również większej standaryzacji produktów, procesów ich wytwarzania oraz obsługi klientów. Pomocne w tym zakresie mogą być metody formalizacji organizacji (np. technika tablic kompetencyjnych) oraz metody koordynowania działań w czasie i przestrzeni (np. harmonogramy, metoda ogniw, metoda trójkątów Schmigalli, metoda CORELAP).

W fazie dojrzałości kluczowym czynnikiem jest produktywność. W tej fazie cyklu życia sektora struktura konkurencji jest ustabilizowana, większość zysków jest przejmowana przez liderów branży, dostęp do sektora jest prawie niemożliwy, a malejącą dynamikę sprzedaży rekompensują mniejsze koszty inwestowania w nowe technologie i mniejsze koszty konkurencji. Przedsiębiorstwa dysponują zwykle nadmiarem mocy produkcyjnych i zbyt licznym personelem, pojawia się nacisk na koszty i wydajność. Klienci są doświadczeni i wymagający, firmy muszą więc stawiać na ich dobrą obsługę i strategię pozwalającą zatrzymywać dotychczasowych klientów, zamiast pozyskiwać nowych. Pojawia się konkurencja cenowa związana z agresywną sprzedażą „starych” produktów. Faza dojrzałości wymaga zmiany dotychczasowych metod wytwarzania, marketingu, dystrybucji i sprzedaży. Wśród metod zarządzania zyskują znaczenie te o charakterze operacyjnym związane

z pogłębioną analizą kosztową, racjonalizacją asortymentu, właściwym ustalaniem cen oraz zarządzaniem przepływami produkcyjnymi (m.in. zarządzanie zapasami, dostawy na czas, *kanban*). Konieczna jest też zmiana systemu kontroli i systemów motywacyjnych, tak aby osiągać większą produktywność (np. ZPC). Faza ta wiąże się też z rygorystycznym planowaniem finansowym, większą formalizacją i zmianami struktury organizacyjnej.

Fazę schyłku charakteryzują: ujemna dynamika sprzedaży, stare technologie i oligopolistyczna struktura konkurencji przy braku zainteresowania wejściem do sektora nowych firm. Ujemna dynamika sprzedaży wynika ze starzenia się wyrobów będącego skutkiem zmiany mody, stylu życia, znudzenia klientów, ale głównie rozwoju nowych technologii oferujących substytuty lepiej zaspokajające ich potrzeby [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 79]. Kluczowym czynnikiem tego etapu rozwoju branży jest minimalizacja kosztów, podobnie zatem jak w fazie poprzedniej pierwszoplanową rolę odgrywają tu metody analizy kosztów i planowania finansowego.

6. Oczekiwania interesariuszy a dobór metod i praktyk

Ostatnie dwie dekady przyniosły zmianę rozumienia funkcji, jaką pełni przedsiębiorstwo w gospodarce, polegającą na stopniowym odchodzeniu od koncepcji zakładającej, że jego podstawowym celem jest wyłącznie zaspokajanie oczekiwań właścicieli, w kierunku coraz większej akceptacji koncepcji, która próbuje godzić interesy wszystkich interesariuszy, łącznie z interesem społeczności lokalnej i środowiska naturalnego [Jeżak 2005, s. 100; Brilman 2002, s. 39]. Według koncepcji pluralistycznej przedsiębiorstwo powinno prowadzić działalność w imieniu wszystkich interesariuszy, przede wszystkim pracowników, klientów, akcjonariuszy, kredytodawców, dostawców i społeczności lokalnej. Akcentuje się przy tym szeroko rozumianą wspólnotę interesów wymienionych grup oraz potrzebę współpracy na rzecz osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest rozwój organizacji [Jeżak 2005, s. 94-96].

Konieczność uwzględniania oczekiwań i potrzeb różnych interesariuszy miała ogromny wpływ głównie na sferę wartości i celów organizacji, natomiast dużo mniejsze jest oddziaływanie tej determinanty na metody i praktyki zarządzania. W tym obszarze systemu zarządzania pojawiła się w zasadzie jedna metoda dedykowana zapewnieniu dobrych relacji z interesariuszami organizacji, a mianowicie *stakeholders management* (w literaturze polskiej używa się raczej pojęcia „zarządzanie relacjami z interesariuszami”) oraz praktyki wspierające tzw. społeczną odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR).

Sfera gospodarcza i sfera społeczna wzajemnie na siebie wpływają, przenikają się i są od siebie zależne, a dzieląca je granica staje się coraz bardziej niewyraźna i nieostra. Przedsiębiorstwa są częścią społeczeństwa, ale jednocześnie społeczeństwo w postaci pracowników i ich rodzin jest częścią przedsiębiorstwa. Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach mają wpływ – pozytywny lub negatywny – na życie

społeczności lokalnej, a ta, przyjmując określone postawy i zachowania, decyduje z kolei o sukcesie i szansach dalszego rozwoju firmy. Przedsiębiorstwa muszą zatem liczyć się z opinią otoczenia, w którym funkcjonują, i starać się kształtować wzajemne relacje w sposób przemyślany i świadomy. Łatwiej bowiem osiąga się cele (nie tylko gospodarcze) przy wsparciu otoczenia aniżeli w sytuacji obojętności czy wrogości. Zarządzanie relacjami z interesariuszami pojawiło się jako konsekwencja upowszechnienia teorii interesariuszy oraz gwałtownego wzrostu zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Metodologia zarządzania interesariuszami sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania (Savage i in., 1991; Carrol, 1993, cyt. za: [Rybak 2004, s. 88]).

1. Kim są interesariusze firmy?
2. Jakie są ich cele?
3. Jakie okazje stwarzają oraz jakie wyzwania stawiają firmie?
4. Jaki rodzaj odpowiedzialności ponosi w stosunku do nich firma (ekonomiczny, prawny, etyczny czy filantropijny)?
5. Jaką strategię powinna przyjąć, aby uwzględniając ich potrzeby i oczekiwania, móc jak najlepiej realizować własne cele?

Kluczowe znaczenie dla dobrego zarządzania relacjami z interesariuszami mają właściwe zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań poszczególnych interesariuszy oraz wybór odpowiedniej strategii współpracy. Pierwsza kwestia dotyczy oceny każdego z interesariuszy pod kątem możliwego potencjału współpracy lub zagrożenia. Wynika to z tego, że każdy z nich, formułując pod adresem przedsiębiorstwa określone oczekiwania, dysponuje jednocześnie pewną siłą oddziaływania – na samą firmę, ale również na jej pozostałych, istotnych interesariuszy (np. media, opinię publiczną, klientów). Innymi słowy, dysponuje konkretną władzą, która jest zdolna doprowadzić do określonego zdarzenia lub wyegzekwowania pożądanego wyniku. Władza ta może mieć charakter władzy głosu, władzy ekonomicznej lub politycznej (Freeman, cyt. za: [Adamczyk 2009, s. 92]). Przedsiębiorstwo, dokonując analizy interesariuszy (głównie jakościowej), powinno umieć zidentyfikować potencjalne szanse, jakie może stwarzać współpraca z danym interesariuszem oraz przewidzieć potencjalne zagrożenia, wynikające np. z przekonania niektórych grup, że ich interesy nie są traktowane przez firmę z należytą uwagą. Taka ocena potencjalnej kooperacji lub potencjalnego zagrożenia jest konieczna nie tylko ze względu na opracowanie odpowiedniej strategii komunikowania się, też lecz także z powodu późniejszego wyboru właściwej strategii postępowania z daną grupą interesu (Savage i in., cyt. za: [Rybak 2004, s. 90]). Dopiero znając oczekiwania interesariuszy względem firmy, wiedząc, jaką władzą dysponują i jakie działania mogą podjąć, można dokonać ich segmentacji, a następnie zaplanować odpowiedni sposób postępowania.

Ogólnie możliwe do przyjęcia strategie różnią się poziomem zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie pojawiających się w tych relacjach problemów – od wyprzedzającej aktywności aż po ignorowanie (Jawahar, McLaughlin, 2001, cyt. za: [Dąbrowski 2010, s. 164]). Strategie proaktywne polegają na przewidy-

waniu oczekiwań interesariuszy, dużej aktywności w zapobieganiu potencjalnym problemom we wzajemnych relacjach, a nawet przekraczaniu żądań grup interesu. Podejście dostosowawcze polega z kolei na bieżącym rozwiązywaniu pojawiających się problemów i spełnianiu oczekiwań interesariuszy. Strategia obrony zakłada kierowanie się zasadą wypełniania minimalnych wymagań narzuconych przez prawo. Natomiast strategia sprzeciwu oznacza całkowite ignorowanie zgłaszanych przez interesariuszy problemów tak długo, jak długo będzie to możliwe. Wybór odpowiedniego sposobu postępowania z każdym z interesariuszy wymaga udzielenia odpowiedzi na kilka kluczowych pytań, a mianowicie:

- Czy relacje przedsiębiorstwa z daną grupą powinny być bezpośrednie czy pośrednie?
- Czy powinny mieć charakter ofensywny czy defensywny?
- Czy firma powinna się dostosować, negocjować, manipulować, obserwować czy ignorować?

Zarządzanie relacjami z interesariuszami może być wspierane przez praktyki zabezpieczające etyczny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należą do nich kodeksy i szkolenia etyczne, kontrola etyczna oraz praktyki zapobiegania i sprzeciwu wobec działań nieetycznych.

Coraz więcej przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, ponadnarodowych, formułuje swoje zobowiązania wobec kluczowych interesariuszy (pracowników, właścicieli, klientów, dostawców, społeczeństwa) w kodeksach etycznych. Są one zwykle mieszanką zasad technicznych, zdroworozsądkowych i moralnych, mniej lub bardziej szczegółowo definiujących podstawowe dążenia firmy, pożądane relacje z otoczeniem i standardy zachowań pracowników [Klimczak 2006, s. 77]. Określają również zakres odpowiedzialności kadry kierowniczej, wynikającej z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań społecznych. Dotyczy ona zwykle promocji dobra, korzyści, dobrobytu i praw ludzkich, przy jednoczesnym zakazywaniu praktyk i działań zagrażających wymienionym wartościom. Formułowaniu przez firmy kodeksów etycznych towarzyszą zwykle szkolenia etyczne, które mają pracownikom uświadomić obowiązujące w ich miejscu pracy zasady postępowania wobec współpracowników, przełożonych, klientów i innych partnerów biznesowych oraz jasno określić granicę pomiędzy tym, co dopuszczalne, a tym, co nieakceptowane. Coraz częściej szkolenia takie oprócz analizy zasad etycznych czy omawiania konkretnych przypadków są rozszerzane w formę gry, która pozwala rozwiązywać hipotetyczne decyzje etyczne. Szkolenia etyczne realizują zwykle dwa cele: rozwijają w pracownikach świadomość etyczną oraz zwracają uwagę na problemy o charakterze moralnym, z którymi mogą się oni zetknąć [Rybak 2004, s. 142].

Kolejną ważną praktyką realizowaną w przedsiębiorstwach w wyniku zwiększającej się presji ze strony interesariuszy jest przejrzystość. Należy ją rozumieć jako otwarty, szczerzy i swobodny przepływ informacji między organizacją a jej interesariuszami (dwustronna komunikacja) (McManus, 2006, cyt. za: [Dąbrowski 2009, s. 119]). Przejrzystość dotyczy pięciu podstawowych obszarów funkcjono-

wania przedsiębiorstw, a mianowicie: wyrobów i usług, kondycji finansowej, wizji i przywództwa, odpowiedzialności społecznej oraz warunków pracy [Fombrun, Van Riel 2003, s. 121]. Praktyka zwiększania transparentności firmy polega, najogólniej rzecz ujmując, na umożliwianiu swobodnej komunikacji ze wszystkimi interesariuszami w wymienionych obszarach, ale warunkiem tego jest zbudowanie w przedsiębiorstwie kultury szczerości. W świecie, którego podstawową cechą stało się błyskawiczne rozprzestrzenianie informacji i nieograniczony dostęp do danych, przejrzystość staje się po prostu zjawiskiem nieuniknionym. Ale z drugiej strony przejrzystość jest świadomym wyborem kierownictwa firmy, które wprowadzając odpowiednie normy kulturowe i rozwiązania strukturalne, może starać się informacje niewygodne dla siebie utajniać lub też z pełną gotowością stawiać im czoła. Szczerość i transparentność upowszechniają się w organizacji tylko wówczas, gdy jej liderzy dają wszystkim pracownikom jednoznacznie do zrozumienia, że otwartość jest ceniona i nagradzana, oraz gdy sami dają przykład własnym zachowaniem [Bennis, Goleman, O'Toole 2008, s. 23]. Warunkiem przejrzystości jest dwustronne komunikowanie się, respektujące takie wartości, jak szczerość, otwartość, uczciwość, obiektywizm i dobra wola. Praktykowanie przejrzystości powinno zaczynać się od wnętrza firmy, czego wyrazem jest tzw. polityka otwartych drzwi, polegająca na otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, która pozwala wprowadzać i kontrolować standardy etyczne. Drugim aspektem promowania kultury szczerości jest likwidowanie barier dla przejrzystości, którymi są: (1) traktowanie wiedzy jako źródła władzy (i z tego powodu nieudostępnianie jej innym), (2) rozwiązania strukturalne związane z niewłaściwym przepływem informacji między jednostkami organizacyjnymi oraz (3) brak krytycyzmu i ślepa akceptacja dla poczynań liderów [Bennis, Goleman, O'Toole 2008, s. 40-51].

Praktyką mającą na celu zabezpieczenie przestrzegania zasad moralnych w działalności przedsiębiorstwa jest szeroko rozumiana kontrola etyczna, wyrażająca się w powoływaniu stanowisk rzeczników ds. etycznych (doradców, dyrektorów, oficerów itp.), rad czy też komitetów etycznych [Rybak 2004, s. 151]. Do obowiązków takich podmiotów należą m.in.: propagowanie wśród pracowników kodeksu etycznego firmy, uzgadnianie z zarządem polityki społecznej firmy, prowadzenie audytu etycznego, kontrola efektywności prowadzonej polityki społecznej. Inną popularną w krajach anglosaskich formą kontroli jest tzw. prawo do „bicia na alarm”, czyli sygnalizowanie działań nieetycznych (*whistleblowing*). *Whistleblowing* to ujawnienia dokonane przez członka organizacji (byłego lub obecnego) dotyczące nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych za wiedzą pracodawcy. Polega na informowaniu osób lub organizacji, które dysponują władzą umożliwiającą wpłynięcie na postępowanie krytykowanych osób lub organizacji (Micela i Near). Bicie na alarm jest obowiązkiem moralnym pracownika, ale tylko wówczas, gdy jest on przekonany o istnieniu dużego zagrożenia i dysponuje konkretnymi dowodami (De George, 1995, cyt. za: [Rybak 2004, s. 156]). Praktyka ta kłóci się z silną nie-

kiedy tradycją kulturową mówiącą o lojalności, posłuszeństwie i dyskrecji wobec pracodawcy, ale w istocie jest konsekwencją podmiotowego traktowania pracownika, które poszerza granice jego odpowiedzialności w kierunku własnego sumienia i opinii publicznej. Pracownik zgłaszający sygnał o przestępstwie dokonuje niejako wyboru pomiędzy obowiązkiem lojalności wobec firmy a obowiązkiem ochrony interesu społecznego (De George, 1995, cyt. za: [Rybak 2004, s. 156]).

7. Wpływ czynników kulturowych na metody i praktyki zarządzania

Wartości cenione w organizacji zawarte są w normatywnych oczekiwaniach wobec pracowników i znajdują wyraz we wszystkich elementach systemu zarządzania – celach, strukturze, regulacjach oraz metodach i praktykach zarządzania. W przypadku celów, struktur i regulacji wartości podstawowe są odzwierciedlane (wbudowywane) w wymienionych elementach systemu zarządzania, natomiast w przypadku metod zarządzania wpływ czynników kulturowych polega raczej na tym, że niektóre z nich będą wyraźnie preferowane (w sensie łatwej aplikacji w praktyce) i skuteczniejsze ze względu na zgodność z obowiązującymi wartościami i normami, inne zaś odwrotnie – odrzucane lub nieskuteczne ze względu na sprzeczność z cenionymi w organizacji zasadami.

Dość dobrze prawidłowość tę widać w przypadku kultur narodowych, gdzie określone wartości decydują np. o praktykowanym w organizacji stylu kierowania oraz stosowanych metodach zarządzania. I tak w organizacjach o dużym dystansie władzy jako naturalny przyjmowany jest styl autokratyczny, a szefowie mogą liczyć na pełną subordynację pracowników, niedomagających się jakichkolwiek form współuczestnictwa w procesach zarządzania, przeciwnie aniżeli w organizacjach o małym dystansie władzy, gdzie oczekują oni pewnych form partycypacji w podejmowaniu decyzji, a preferowanym stylem jest styl demokratyczny [Hofstede 2000, s. 76]. Można z tego wywnioskować, że takie metody motywowania, jak zarządzanie przez delegowanie uprawnień czy zarządzanie przez partycypację znajdą podatny grunt i będą z powodzeniem stosowane tylko w społeczeństwach, gdzie jest mały (lub średni) dystans władzy. W przypadku organizacji funkcjonujących w krajach charakteryzujących się dużym dystansem władzy metody takie nie będą raczej brane pod uwagę jako sprzeczne z oczekiwaniami i przekonaniami zarówno kierownictwa, jak i pracowników. W organizacjach o dużym dystansie władzy nie sprawdza się również taka metoda, jak zarządzanie przez cele (ZPC), gdyż zakłada ona m.in. wspólne z podwładnymi negocjowanie celów do wykonania. Wymóg taki jest wyraźnie sprzeczny z charakterystycznym dla tego wymiaru kulturowego przekonaniem, że miejsce człowieka w hierarchii organizacyjnej determinuje jego wartość i autorytet, nie może zatem być mowy o żadnym partnerskim ustalaniu celów między osobami zajmującymi różne pozycje na szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Szereg problemów z wdrażaniem i stosowaniem wielu metod i technik zarządzania wynika z tego, że są one opracowywane w krajach silnie indywidualistycznych (USA, Wielka Brytania) i opierają się na założeniach zupełnie obcych dla kultur kolektywistycznych [Hofstede 2000, s. 117]. Na przykład przeprowadzanie w organizacjach tzw. rozmów oceniających z podwładnymi, podczas których okresowo oceniana jest ich praca, jest zarówno standardowym elementem szkoleń, jak i częścią niektórych metod zarządzania (np. ZPC). Umiejętność przekazywania podwładnemu obiektywnej, a więc nierzadko niezbyt pochlebnej opinii uznawana jest za cenną umiejętność dobrego kierownika szkoloną na różnych treningach wrażliwości i zajęciach grupowych. Tymczasem w krajach kolektywistycznych publiczne ocenianie czyjejś pracy jest absolutnie nieakceptowane i wręcz obraźliwe, gdyż wiąże się z utratą honoru. W tych społeczeństwach komunikowanie pracowników określonych opinii przyjmuje formy dużo bardziej wyrafinowane, często wykorzystujące pośrednictwo osób trzecich. Pewne problemy mogą również wynikać z tego, że w kulturach indywidualistycznych zarządza się jednostkami, natomiast w kolektywistycznych – zespołami (grupami). W tych pierwszych zatem takie metody, jak np. zarządzanie przez wyniki lub zarządzanie przez zadania, łatwiej będzie odnosić do konkretnych pracowników (np. kierowników komórek organizacyjnych lub poszczególnych specjalistów), natomiast w tych drugich do całych zespołów. Problematyczna może też być skuteczność obu tych metod wynikająca ze sposobu rozliczania pracowników lub zespołów z osiągniętych wyników (wykonania zadań). O ile w kulturach indywidualistycznych relacje między przełożonymi a podwładnymi mają charakter kontraktu handlowego (który można łatwo zerwać w przypadku niedotrzymywania warunków umowy przez którąś ze stron) i obiektywne rozliczenie pracownika nie nastęrcza żadnych kłopotów, nawet jeśli pociąga za sobą określone sankcje, o tyle w kulturach kolektywistycznych, gdzie relacje służbowe mają charakter więzi rodzinnych, mierne wyniki pracy raczej nie mogą być np. powodem do zwolnienia.

Pozostałe dwa wymiary kultur narodowych, tj. męskość-kobiecość oraz unikanie niepewności, wydają się mieć mniejsze znaczenie dla odpowiedniego doboru metod zarządzania i ich właściwego funkcjonowania. Trzeba jednak pamiętać o pewnych ogólnych prawidłowościach, np. takich, że w krajach „kobięcych” (m.in. skandynawskich) preferowane jest rozwiązywanie konfliktów w drodze kompromisów i negocjacji, co w kontekście instytucjonalnym wymaga wspólnego poszukiwania rozwiązań, wzajemnej współpracy oraz konsultacji wszelkich ważnych decyzji podejmowanych przez kierownictwo organizacji z przedstawicielami pracowników (rad pracowniczych) [Hofstede 2000, s. 153]. Można także przypuszczać, że w takich społeczeństwach nie będą dobrze przyjmowane metody zarządzania, które wymagają ostrego współzawodnictwa i gloryfikują konieczność osiągania ambitnych wyników. Natomiast w społeczeństwach charakteryzujących się słabym unikaniem niepewności mogą napotkać bariery te metody zarządzania, które związane są z koniecznością spełniania wielu wymogów formalnych i ścisłego przestrzegania prze-

pisów oraz wymagają od pracowników precyzji i punktualności. Dużą akceptacją natomiast będą się cieszyć metody stawiające na twórcze myślenie, innowacyjność i zmiany.

Na poziomie kultury organizacyjnej determinanty decydujące o preferowaniu określonych metod zarządzania można odnieść do typologii R. Quinna i K. Camerona [Cameron, Quinn 2003, s. 40-49]. Kultura hierarchiczna (orientacja na sprawy wewnętrzne, stabilność i kontrola), w której najwyższymi cenionymi kryteriami efektywności są sprawność, terminowość, przewidywalność i praca bez zakłóceń, będzie korzystać głównie z metod kontroli menedżerskiej (sprężenie zwrotne, obchód, controlling itd.). Kultura rynkowa (orientacja na pozycję w otoczeniu, stabilność i kontrola), ceniąca osiągnięcie celów, udział w rynku i poprawianie wyników finansowych, będzie preferować m.in. takie metody, jak zarządzanie przez cele oraz metody zarządzania strategicznego (analizy otoczenia konkurencyjnego, potencjału strategicznego organizacji czy metody oceny pozycji strategicznej). Kultura klanowa (orientacja na sprawy wewnętrzne, elastyczność i swoboda działania), stawiająca na takie kryteria efektywności, jak wysoki poziom morale i zadowolenia załogi, praca zespołowa oraz rozwój zasobów ludzkich, będzie chętnie korzystać z metod zapewniających współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu i podnoszących ich potencjał oraz zaangażowanie, a więc np. delegowania uprawnień, partycypacji, marketingu wewnętrznego itp. Kultura adhocracji (orientacja na pozycję w otoczeniu, elastyczność i swoboda działania), gdzie największą wartość mają innowacyjne produkty, twórcze rozwiązania problemów oraz zdobywanie nowych rynków, preferować zapewne będzie metody heurystyczne oraz takie kompleksowe metody zarządzania, jak organizacja ucząca się czy zarządzanie procesowe.

8. Inne determinanty wpływające na dobór metod i praktyk zarządzania

Wśród determinant wpływających na dobór metod i praktyk zarządzania, można wskazać także inne czynniki, takie jak stabilność otoczenia, sytuacja ekonomiczna oraz ryzyko zastosowania.

Stabilność otoczenia, sytuacja ekonomiczna – to na pewno kolejny czynnik wpływający na dobór metod i praktyk zarządzania. Jest to związane głównie z poziomem ryzyka możliwym do zaakceptowania dla zarządzających, a także z gotowością do zmian. Można zaobserwować, że w otoczeniach bardzo dynamicznych firmy stosują wiele różnych rozwiązań, a także stale poszukują nowych. Wynika to z przeświadczenia, że kto stoi w miejscu, ten się cofa i brak ukierunkowania na zmiany i doskonalenie będzie powodować słabszą pozycję konkurencyjną. Nie bez znaczenia jest tutaj także sytuacja ekonomiczna. W warunkach obniżonych wpływów i pojawiających się strat jesteśmy w stanie zaakceptować rozwiązania bardziej ryzykowne, a także inne od dotychczas stosowanych. Ponadto szukamy roz-

wiązań, które podniosą naszą konkurencyjność. Nie zawsze widać to w warunkach prosperity, gdzie panuje często przeświadczenie, że po co wdrażać inne rozwiązania, gdy te stosowane dają nam spodziewany zysk. Analogię można znaleźć w sporcie, gdzie trenerzy nie chcą zmieniać stosowanych rozwiązań wtedy, gdy zawodnik czy drużyna osiąga sukcesy, dopiero w momentach gorszych wyników sięga się po inne rozwiązania. Trzeba pamiętać, że większość rozwiązań daje dobre rezultaty dopiero po pewnym czasie, a wdrażane na szybko mogą nie mieć pożądaných rezultatów.

Ryzyko zastosowania – inną determinantą wyboru metody czy praktyki zarządzania jest ryzyko jej zastosowania. Można pokusić się o tezę, że im szerszy zakres stosowania danego rozwiązania, tym większe ryzyko niepowodzenia. Łatwiej wprowadzać rozwiązania mające wąski zakres stosowania niż rozwiązania, których wdrożenie obejmuje całą organizację. Wiąże się to przede wszystkim z czynnikiem ludzkim i organizacyjnym. Innym ujęciem tej determinanty jest to, że pewne metody i praktyki wymagają znacznej ingerencji w dotychczasowy sposób funkcjonowania organizacji w jej cele, wartości, strukturę czy regulacje, a inne rozwiązania skupiają się tylko na doskonaleniu stosowanych rozwiązań.

9. Podsumowanie

Przedstawione w artykule determinanty w znaczący sposób wpływają na to, jakie metody i praktyki zarządzania są stosowane w danej organizacji. Wyznaczają one niejako obszar analizy, którą należy podjąć, decydując się na wdrożenie nowych rozwiązań. Trudno wskazać czynniki mające największy wpływ, poza potencjałem członków organizacji, który wydaje się tutaj kluczowy. Ludzie w organizacji stanowią jej siłę napędową i od nich w głównej mierze zależy sukces wprowadzonych zmian. Wpływ pozostałych determinant i dobór instrumentów zarządzania zależą od wielu czynników, takich jak m.in. branża czy dojrzałość przedsiębiorstwa, charakteru metody czy praktyki zarządzania, którą zamierzamy zastosować. Zatem jednoznaczne wskazanie, które czynniki i w jakim stopniu należy wziąć pod uwagę, będzie zależęć od osób zarządzających.

Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.

- Fombrun Ch., Van Riel C., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York 2003.
- Garbarski L., Rutkowski T., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jeżak J., *Społeczny wymiar sukcesu przedsiębiorstwa w świetle nadużyć menedżerskich z końca XX i początku XXI wieku*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 5, Sopot 2005.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 2006.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, no. 2.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007, s. 17-26.
- Strategor*, PWE, Warszawa 2001.

KEY DETERMINANTS FORMING METHODS AND PRACTICES OF MANAGEMENT

Summary: In the article the impact of determinants of the management system on the methods and practices of management has been described. The determinants have been classified into: potential of the members of an organization, expectations and authority of key stakeholders, company's size, growth and competitiveness of markets and products, advancement and universality of key technologies, cultural conditions of an organization. The authors show how these factors affect the choice of methods and management practices.