

Nr 1092

# **P** RACE NAUKOWE

**Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

## **Zmiana warunkiem sukcesu Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania**

Redaktor naukowy

**Jan Skalik**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu  
Wrocław 2005



Komitet Redakcyjny  
*Andrzej Matysiak (przewodniczący),  
Tadeusz Borys, Andrzej Gospodarowicz, Jan Lichtarski,  
Adam Nowicki, Zdzisław Pisz, Teresa Znamierowska*

Recenzenci  
*Małgorzata Czerska, Marian Hopej, Kazimierz Krzakiewicz,  
Mieczysław Moszkowicz, Janina Stankiewicz, Cezary Suszyński*

Redakcja wydawnicza  
*Dorota Pitulec, Joanna Świrska*

Korekta  
*Barbara Cibis, Aleksandra Śliwka*

Projekt okładki  
*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
Wrocław 2005

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 619/05

# SPIS TREŚCI

Wstęp.....	13
------------	----

## Część 1

### **Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania jako czynnik efektywności i rozwoju współczesnych organizacji**

Grzegorz Bełz: Współczesne przeobrażenia systemów zarządzania .....	17
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego .....	25
Wanda Błaszczuk: Preferencje w zakresie wykorzystania metod zarządzania z perspektywy praktyki.....	33
Wojciech Cieśliński, Piotr Oleśniewicz: Ontologiczno-metodologiczne elementy procesualizacji zarządzania.....	41
Kazimierz Krzakiewicz: Metodyka zarządzania antykryzysowego .....	49
Janusz Marek Lichtarski: W poszukiwaniu elastyczności. Kierunki przekształceń współczesnych przedsiębiorstw .....	57
Bogdan Nogalski, Piotr Walentynowicz: Znajomość metodyki rozwiązywania problemów organizacyjnych – szansa czy konieczność we współczesnym przedsiębiorstwie .....	66
Grażyna Osbert-Pociecha: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania jako uwarunkowania efektywności .....	78
Waldemar Rzońca: Koopetycja – przejaw przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania .....	83
Jan Skalik: Szanse i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania .....	91

## Część 2

### **Współczesne tendencje zmian w postrzeganiu organizacji i zarządzaniu nimi**

Zbigniew Antczak: Ewolucja paradygmatów nauk o zarządzaniu. Między refleksją a działaniem .....	99
Adela Barabasz: Osobowość organizacji – założenia teoretyczne.....	106
Mariusz Bratnicki, Agata Austen: Dialektyczne myślenie o przedsiębiorczym rozwoju organizacji jako nośnik przeobrażeń praktyki zarządzania .....	120
Katarzyna Burda-Świerz, Tomasz Holecki: Działania w zakresie wybranych metod zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej .....	128
Ewa Głuszek: Czynniki budujące reputację firmy .....	135
Rafał Krupski: Badanie elastyczności przedsiębiorstw .....	145
Anna Kwiecień: Koncepcja systemu zarządzania reputacją.....	153

<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Zasoby wiedzy w procesie zmian .....	160
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Miara elastyczności organizacji – ewolucja modelu.....	167
<b>Adam Węgrzyn:</b> Wdrażanie controllingowej koncepcji zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego.....	174

### **Część 3**

#### **Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania**

<b>Beata Barczak, Małgorzata Tyrańska:</b> Outsourcing w zarządzaniu usługami publicznymi .....	185
<b>Beata Barczak, Jolanta Walas-Trębacz:</b> Monitoring jako narzędzie diagnozy i oceny rozwoju przedsiębiorstwa .....	192
<b>Rafał Bielawski:</b> Ewolucja budżetowania przejawem dynamiki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw .....	201
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> O błędach i racjach w kontrolingu.....	208
<b>Aleksander Binsztok:</b> Wybrane nowoczesne formy i narzędzia zarządzania marketingowego .....	217
<b>Małgorzata Brojak-Trzaskowska, Aneta Rzążewska:</b> Controlling jako przejaw aktywności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw.....	227
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Możliwości wykorzystania modelu biznesowego Dyrygenta na przykładzie firmy z sektora zarządzania nieruchomościami ..	235
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Znaczenie nauczania hybrydowego w procesach zarządzania organizacji opartej na wiedzy .....	246
<b>Joanna Kacała:</b> Podejście projektowe jako sposób zarządzania placówkami służby zdrowia .....	253
<b>Tomasz Kafel:</b> Metodyka zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych .....	261
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako nowoczesne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem .....	270
<b>Maria Korczyńska, Ewa Tracz:</b> System symboli-komunikatów wspomagający komunikację – na przykładzie firmy projektowej.....	280
<b>Jan Kosendiak:</b> Algorytm komputerowo wspomaganego projektowania systemów treningowych.....	287
<b>Zygmunt Mietlewski:</b> Metodyka budżetowania przedsięwzięć gospodarczych – wybrane metody .....	292
<b>Zygmunt Mietlewski, Ryszard Walkowiak:</b> Metodyka identyfikowania kierunków restrukturyzacji w przedsiębiorstwach gospodarki publicznej ..	297
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Układy outsourcingowe czy nowa forma prowadzenia działań gospodarczych?.....	305
<b>Kazimierz Perechuda:</b> Dyfuzja wiedzy jawnej i niejawnej w sieciowej organizacji gminy .....	314
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> W kierunku sieci aliansów, czyli rozważania nad istotą i specyfiką multilateralnych porozumień międzyorganizacyjnych.....	320

<b>Arkadiusz Potocki:</b> Integracyjne funkcje komunikacji w przedsiębiorstwie a zmiany organizacyjne .....	329
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Od kluczowych kompetencji do przewagi konkurencyjnej.....	336
<b>Aleksandra Sus-Januchowska:</b> Procedura zarządzania ryzykiem zintegrowanym – wyniki badań.....	342
<b>Witold Szumowski:</b> Przekształcenia praktyk zarządzania w urzędach administracji samorządowej.....	350
<b>Janusz Śnihur:</b> Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów .....	359
<b>Beata Tarczydło:</b> Merchandising jako nowoczesna metoda w zarządzaniu sprzedażą detaliczną .....	369
<b>Marek Wąsowicz:</b> Metodyki zarządzania projektami .....	378
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Ocena funkcjonujących systemów zarządzania jakością – nadzór nad dokumentami i zapisami .....	384
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech Cieśliński:</b> Coaching jako efektywna koncepcja i metoda podnoszenia sprawności zarządzania, na przykładzie zawodowych grup kolarskich.....	391

## **Część 4**

### **Metody zarządzania strategicznego w zmieniających się organizacjach**

<b>Piotr Banaszyk:</b> Istota i zakres odnowy strategicznej w przedsiębiorstwach.....	399
<b>Szymon Cyfert:</b> Koncepcja zmodyfikowanej strategicznej karty wyników ....	406
<b>Mirosław Czapiewski, Zbigniew Kreft:</b> Modelowa charakterystyka centrów strategiczno-decyzyjnych w spółce o charakterze publicznym ....	413
<b>Krystyna Kubacka-Góral:</b> Zarządzanie wiedzą i strategiczna karta wyników jako czynnik skuteczności zarządzania strategicznego .....	422
<b>Kamila Malewska:</b> Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa.....	432
<b>Bogdan Nogalski, Piotr Wróbel:</b> Przejęcia i alianse strategiczne na rynkach usług komunalnych.....	439
<b>Andrzej Staniszewski:</b> Identyfikacja potencjalnych źródeł efektów synergicznych w zarządzaniu procesami fuzji i przejęć .....	450
<b>Andrzej Szplit, Marcin Szplit:</b> Miejsce systemu informacyjnego w strategii współczesnego przedsiębiorstwa.....	458
<b>Przemysław Zbierowski:</b> W poszukiwaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej: uwaga przedsiębiorcza i przedsiębiorczość organizacyjna .....	463

## Część 5

### Władza i kierownictwo w procesie zmian

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska:</b> Przedsiębiorczy styl kierowania i jego znaczenie dla rozwoju organizacji .....	475
<b>Ber Haus:</b> Rozmieszczenie władzy w organizacji holdingowej.....	484
<b>Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> O rozmieszczeniu władzy we współczesnych organizacjach .....	491
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Programowanie neurolingwistyczne a zmiany w kompetencjach menedżerskich.....	498
<b>Joanna Małgorzata Michalak:</b> Rola kadry kierowniczej w przygotowaniu procesu zmian w organizacji – aspekt praktyczny .....	505
<b>Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Style kierowania w organizacjach opierających swój rozwój na współpracy z klientami .....	514
<b>Aneta Stosik:</b> Ewolucja ról menedżerskich w organizacjach entrepreneurskich..	522
<b>Tomasz Sudoł:</b> Kreatywność jako podstawowa cecha zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem.....	528

## Część 6

### Metody zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach dynamicznych

<b>Mariusz Bratnicki, Magdalena Majowska:</b> Polityka wynagradzania jako czynnik efektywności zarządzania.....	535
<b>Barbara Chomątowska:</b> Zmiany w obszarze ocen pracowniczych.....	542
<b>Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk:</b> Elastyczność zatrudnienia a przeobrażenia w obszarze człowiek–praca .....	548
<b>Daniel Gach:</b> Wykorzystanie kapitału społecznego i relacyjnego w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa .....	554
<b>Anna Kolasińska, Daniel Gach:</b> Wybrane aspekty partycypacji oraz upodmiotowienia pracowników .....	563
<b>Katarzyna Grzybowska, Agnieszka Grzelczak:</b> Metody interwencyjne dużych grup .....	573
<b>Krzysztof Hnatio:</b> Zmiany w systemie ocen pracowniczych jako czynnik wzrostu sprawności zarządzania zasobami ludzkimi w PGNiG SA, Regionalnym Oddziale Przesyłu we Wrocławiu .....	580
<b>Joanna Jasińska:</b> Społeczne uwarunkowania restrukturyzacji szpitali .....	587
<b>Maria Wanda Kopertyńska:</b> Zmiana systemów motywowania jako wynik przeobrażeń praktyki zarządzania .....	594
<b>Zofia Mikołajczyk:</b> Współczesne tendencje zmian w tradycyjnym podejściu do organizacji pracy.....	602
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> Przeobrażenia w zakresie podejścia do rozwoju zawodowego pracowników a sukces organizacji .....	612
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Zespoły, zespoły wirtualne a metody zarządzania nimi .....	619

<b>Małgorzata Tyrańska, Jolanta Walas-Trębacz:</b> Wpływ kapitału ludzkiego na realizację celów organizacji.....	627
<b>Krystyna Wrzosek:</b> Leasing pracowniczy jako jedna z metod łagodzenia napięć wywołanych sezonowością zatrudnienia .....	635

## Część 7

### Kulturowe aspekty zarządzania zmieniającymi się organizacjami

<b>Małgorzata Czerska:</b> Wpływ kultury organizacji na zarządzanie personelem..	649
<b>Sylwia Pierzchawka:</b> Przeobrażenia nurtu kulturowego w zarządzaniu.....	658
<b>Helena Pilcer:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian w systemie zarządzania w montowni samochodów General Motors we Fremont (Kalifornia) .....	666
<b>Andrzej Stańda:</b> Model wartości konkurujących jako wyznacznik zmiany kulturowej w organizacji .....	673
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania przedsiębiorstwem w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji.....	682
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Otwarta kultura organizacyjna warunkiem rozwoju zdolności uczenia się współczesnych przedsiębiorstw.....	692

## SUMMARIES

<b>Grzegorz Bełz:</b> Contemporary Transformations in Management Systems.....	24
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> The Essence and Evolution of Crisis Management .....	32
<b>Wanda Błaszczyk:</b> Preferences Regarding the Use of Management Methods in View of Practice .....	40
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Oleśniewicz:</b> Ontological and Methodological Elements in Management as a Process .....	48
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Crisis Management Methodology .....	56
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> In Search of Flexibility. Directions of Modern Enterprises' Transformations .....	65
<b>Bogdan Nogalski, Piotr Walentynowicz:</b> Knowledge of Methods of Problem – Solving in Organizations – Opportunity or Necessity in Modern Enterprises.....	77
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Reflections about the Modern Management Approaches and Tools as Condition of Firms Efficiency .....	82
<b>Waldemar Rzońca:</b> Coopetition – a Sign of Changes in the Present-Day Management Practice .....	90
<b>Jan Skalik:</b> Chances and Threats of Application of Contemporary Concepts and Management Methods .....	96
<b>Zbigniew Antczak:</b> Evolution of Paradigms in the Management Science.....	105
<b>Adela Barabasz:</b> Organizational Personality – Basic Assumptions .....	119
<b>Mariusz Bratnicki, Agata Austen:</b> Dialectics of Organization's Entrepreneurial Growth as a Lever of Transformations in Managerial Practice .....	127

<b>Katarzyna Burda-Świerż, Tomasz Holecki: The Tendencies for Selected Methods of Management in Health Service Administration.....</b>	134
<b>Ewa Głuszek: Factors Building the Good Reputation.....</b>	144
<b>Rafał Krupski: Research of Enterprise Flexibility .....</b>	152
<b>Anna Kwiecień: The Conception of the Reputation Management System.....</b>	159
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet: Resources and Capabilities in Changes Processes .....</b>	166
<b>Łukasz Wawrzynek: Measuring Organizational Flexibility – an Evolving Model.....</b>	173
<b>Adam Węgrzyn: The Evolution of the Controlling-Based Management Concept on the Example of a State Enterprise.....</b>	181
<b>Beata Barczak, Małgorzata Tyrańska: Outsourcing in Management of the Public Sector .....</b>	191
<b>Beata Barczak, Jolanta Walas-Trębacz: Monitoring as Instrument of Diagnosis and Evaluation of Development Enterprise.....</b>	200
<b>Rafał Bielawski: Budgeting and its Evolution towards Flexibility as a Sign of Development of Contemporary Enterprise.....</b>	207
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: About Mistakes and Points in Controlling.....</b>	216
<b>Aleksander Binsztok: Chosen Modern Forms and Tools of the Marketing Management .....</b>	226
<b>Małgorzata Brojak-Trzaskowska, Aneta Rzążewska: Controlling as a Sign of Modern Enterprises Innovative Activity .....</b>	234
<b>Jakub Drzewiecki: The Opportunities of Application of Conductor Business Model in a Real Estate Management Company .....</b>	245
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Signification of Blended Learning in Knowledge Based Organizations Management Processes .....</b>	252
<b>Joanna Kacała: Project Approach as a Way of Medical Facilities Management ..</b>	260
<b>Tomasz Kafel: Methodology of Business Process Management in Enterprises....</b>	269
<b>Piotr Karwacki: Controlling as a Modern Management Tool.....</b>	279
<b>Maria Korczyńska, Ewa Tracz: System of Symbols-Messages Supporting Communication: the Case of a Design Company .....</b>	286
<b>Jan Kosendiak: The Algorithm of the Computer-Aided Designing of the Training Systems.....</b>	291
<b>Zygmunt Mietlewski: Methodology of Budgeting of Economic Enterprises – Chosen Methods .....</b>	296
<b>Zygmunt Mietlewski, Ryszard Walkowiak: Identification of Trends of Changes in Companies of the Public Economy .....</b>	304
<b>Jerzy Niemczyk: Outsourcing Networks – a New Form of Operating Business?</b>	313
<b>Kazimierz Perechuda: The Knowledge Diffusion to the Local Administration of a Commune Council .....</b>	319
<b>Anna Pietruszka-Ortyl: Towards Alliance Networks, I.E. Considerations about the Essence and Specificity of Multilateral Interorganizational Agreements.....</b>	328
<b>Arkadiusz Potocki: Integrated Function of Communication in Organization versus Organizational Changes .....</b>	335



<b>Gabriela Roszyk-Kowalska: From Core Competences for Competitive Advantage.....</b>	<b>341</b>
<b>Aleksandra Sus-Januchowska: Procedure of Management Integrated Risk – Results of Empirical Research .....</b>	<b>349</b>
<b>Witold Szumowski: Transformations of the Management Practice in the Self-Government Administration .....</b>	<b>358</b>
<b>Janusz Śnihur: Benchmarking as Modern Instrument of Promotion of City and Regions .....</b>	<b>368</b>
<b>Beata Tarczydło: Merchandising as a New Method of Retailing Management ..</b>	<b>377</b>
<b>Marek Wąsowicz: Project Management Methods .....</b>	<b>383</b>
<b>Arkadiusz Wierzbic: The Evaluation of Quality Management Systems – Control of Documents and Records .....</b>	<b>390</b>
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech Cieśliński: Coaching as an Effective Conception and Method of Advancing Competent Management on the Example of Professional Cycling Teams.....</b>	<b>396</b>
<b>Piotr Banaszyk: The Essence and the Range of a Strategic Renewal in Companies .....</b>	<b>405</b>
<b>Szymon Cyfert: Modified Balanced Scorecard Concept.....</b>	<b>412</b>
<b>Mirosław Czapiewski, Zbigniew Kreft: The Model Profile of the Strategic and Decision Making Centres in a Public Company .....</b>	<b>421</b>
<b>Krystyna Kubacka-Góral: Knowledge Management and Balanced Scorecard as Factors of Effectiveness in Strategic Management .....</b>	<b>431</b>
<b>Kamila Malewska: Sequence of Changes in the Process s of Strategic Renewal..</b>	<b>438</b>
<b>Bogdan Nogalski, Piotr Wróbel: Strategic Alliances and Acquisitions in Municipal Markets .....</b>	<b>449</b>
<b>Andrzej Staniszewski: The Identification of Potential Sources of Effects Synergism in Management the Processes of Fusion and Take Over .....</b>	<b>457</b>
<b>Andrzej Szplit, Marcin Szplit: The Role of the Information System in the Strategy of a Contemporary Enterprise .....</b>	<b>462</b>
<b>Przemysław Zbierowski: Searching for Sources of Competitive Advantage: Entrepreneurial Attention and Organizational Entrepreneurship.....</b>	<b>471</b>
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska: Entrepreneurial Management Style Impact on Organization Development .....</b>	<b>483</b>
<b>Ber Haus: Division of Power in a Holding Organization .....</b>	<b>490</b>
<b>Marian Hopej, Robert Kamiński: A Power Arrangement in Modern Organizations .....</b>	<b>497</b>
<b>Elżbieta Kowalczyk: NLP and Changing in Managerial Skills .....</b>	<b>504</b>
<b>Joanna Małgorzata Michalak: Role of the Managers in the Preparation of the Change Process. Lessons from Practice .....</b>	<b>513</b>
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska: Management Styles in Organizations Growing Thanks to Co-Operation with Customers.....</b>	<b>521</b>
<b>Aneta Stosik: The Evolutions of Management Rules in Entrepreneurial Organizations .....</b>	<b>527</b>
<b>Tomasz Sudoł: Creativity as an Essential Feature of Managing a Small and a Medium-Size Enterprise.....</b>	<b>532</b>

<b>Mariusz Bratnicki, Magdalena Majowska: Reward Policies as a Factor of Management Effectiveness .....</b>	541
<b>Barbara Chomętowska: The Changes in the Area of Employees' Appraisal ...</b>	547
<b>Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek: Flexibility of Employment and Transformations in the Area Man-Work .....</b>	553
<b>Daniel Gach: The Use Social and Relationship Capital in the Management of Development of the Enterprise.....</b>	562
<b>Anna Kolasińska, Daniel Gach: Some Aspects of the Participation and Workers Empowerment.....</b>	572
<b>Katarzyna Grzybowska, Agnieszka Grzelczak: Large Group Interventions Methods.....</b>	579
<b>Krzysztof Hnatio: Changes in the Employee Evaluation System as a Factor Increasing the Efficiency of HR Management in Polish Oil and Gas Company – Regional Transmission Division in Wrocław .....</b>	586
<b>Joanna Jasińska: The Effects of Social Conditions on the Restructurisation of Hospitals.....</b>	593
<b>Maria Wanda Kopertyńska: Change of Motivation Systems as a Result of Management Practice Transformation .....</b>	601
<b>Zofia Mikołajczyk: Contemporary Tendencies of Changes in the Traditional Approach to Organization of Work.....</b>	611
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień: Transformations of the Approach to Career Development of Workers and Success of Organization .....</b>	618
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: The Teams, Virtual Teams and Methods of Management of them.....</b>	626
<b>Małgorzata Tyrańska, Jolanta Walas-Trębacz: Influence of Human Capital for Realization of Organization Goals .....</b>	634
<b>Krystyna Wrzosek: Employee Leasing as a Method of Reducing Tensions Caused by Seasonal Employment .....</b>	645
<b>Małgorzata Czerska: The Influence of Organizational Culture into Human Resources Management .....</b>	657
<b>Sylwia Pierzchawka: Transformation of Organizational Culture Trend's in Management .....</b>	665
<b>Helena Pilcer: Cultural Determinants of Changes in Management System of General Motors Manufacturing Plant Located in Fremont, California ....</b>	672
<b>Andrzej Stańda: The Cultural Change of Organization in the Model of Competing Values .....</b>	681
<b>Czesław Zajac: Cultural Problems of Management in the Processes of an International Mergers and Acquisitions .....</b>	691
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak: Open Corporate Culture as a Condition of the Development of Contemporary Enterprises' Learning Capability...</b>	699

## WSTĘP

Proces zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach jest nierozdzielnie związany z koniecznością rozwiązywania problemów. Ich istota i przyczyny mają zupełnie inny charakter w porównaniu z tymi, które zarządzający musieli rozwiązywać w przeszłości. Teraźniejszość jest bardziej dynamiczna, a przyszłość – mniej przewidywalna. Głównym powodem zmiany charakteru problemów, które muszą rozwiązywać zarządzający współczesnymi organizacjami, są zjawiska występujące w ich otoczeniu. Nacisk na prowadzenie działalności w skali globalnej, pojawianie się nowych technologii, skracanie cyklu życia produktów, wzrost agresywności konkurencji to najważniejsze zjawiska radykalnie zmieniające środowisko, w którym funkcjonują współczesne organizacje oraz w którym są podejmowane decyzje i rozwiązywane problemy. Rosnąca presja czasu, konieczność większej elastyczności działania oraz odmienność charakteru problemów stojących przed zarządzającymi współczesnymi organizacjami powodują, że tradycyjne metody zarządzania – chociaż wciąż przydatne na poziomie operacyjnym – nie zawsze spełniają swoją funkcję. Zachodzi w związku z tym konieczność ich uzupełnienia lub zastąpienia przez nowe koncepcje i modele zarządzania. Dlatego właśnie celem autorów książki, którą przekazujemy do rąk czytelników zainteresowanych wykorzystaniem nowoczesnych metod w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, jest ujawnienie możliwości występujących w tym zakresie oraz wskazanie kierunku zmian w praktykach zarządzania.

W pierwszej części publikacji przedstawiono genezę i podstawowe założenia nowoczesnych koncepcji oraz metod zarządzania, wskazując równocześnie na ich znaczenie w zapewnieniu rozwoju i wzrostu efektywności funkcjonowania zmieniających się organizacji.

Wybór metody rozwiązywania problemów zarządczych w znacznej mierze zależy nie tylko od ich istoty, ale również od sposobu postrzegania organizacji oraz potencjalnych możliwości metodycznych w dużym stopniu ukształtowanych przez występujące tendencje do zmian w filozofii zarządzania. W związku z tym w drugiej części opracowania wiele uwagi poświęcono przedstawieniu nowych interpretacji w sposobie postrzegania organizacji i opisano ich wpływ na dobór metod zarządzania.

Treść trzeciej części dotyczy zaś zakresu wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania oraz problemów występujących w związku z ich stosowaniem.

Złożony charakter w praktyce zarządzania zmieniającymi się organizacjami mają problemy o charakterze strategicznym. Ich rozwiązanie wymaga nie tylko twórczej wyobraźni menedżerów, lecz także zastosowania takich metod, które pozwolą na właściwą identyfikację i rozwiązanie wewnętrznych problemów organizacji w sposób uwzględniający jej usytuowanie strategiczne i oczekiwania otoczenia. Ogromną rolę odgrywają tu czas i elastyczność działania. Szczegółowe rozwiązania metodyczne dotyczące problematyki zarządzania strategicznego znajdzie czytelnik w czwartej części niniejszego opracowania, która zawiera nie tylko prezentację wybranych metod, ale również przykłady ich zastosowania.

Najważniejszym składnikiem organizacji jest człowiek. W procesie zarządzania jego dominująca rola ujawnia się w pełni na stanowisku kierowniczym. W procesie zmian to kierownik jest najczęściej siłą inspirującą i organizującą ich wdrażanie. W piątej części książki przedstawiono zatem znaczenie władzy i kierownictwa w zarządzaniu zmianami i funkcjonowaniu współczesnych organizacji.

Głównym podmiotem działania w każdej organizacji jest człowiek. Umiejętne wykorzystanie kapitału ludzkiego przez kierowników zależy od trafnego doboru metod i narzędzi zarządzania relacjami zarówno w procesie kształtowania kapitału społecznego organizacji, jak i w procesie pracy. O słuszności tego twierdzenia świadczy treść szóstej części publikacji w której przedstawiono te metody oraz opisano ich wpływ na osiągnięcie celów i efektywność funkcjonowania zmieniających się organizacji.

Sukces w zarządzaniu zmianami zależy nie tylko od właściwego rozpoznania problemów, które są z nimi związane, i zastosowanych metod ich rozwiązania, ale również od atmosfery towarzyszącej tym procesom. W odpowiedzi na zmieniające się otoczenie kierujący zmianami powinni zwrócić uwagę na kulturowe uwarunkowania procesu wdrażania zmian oraz konieczność ciągłego doskonalenia organizacji. W ostatniej, siódmej części książki uwzględniony został kulturowy element procesu zarządzania zmianami wraz z metodycznymi aspektami kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom.

*Jan Skalik*