

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Bogusław Kaczmarek**

Uniwersytet Łódzki

---

## WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW I MENEDŻERÓW – ZARYS PROBLEMATYKI

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowana została teza, że przemiany zachodzące we współczesnym świecie (tzw. megatrendy rozwojowe) stanowią jakościowo nowe wymagania dla przedsiębiorstw, dla kadry menedżerskiej, ogólnie zarządzania. W opracowaniu analizowane są najbardziej istotne – zdaniem autora – współczesne zadania zarówno przedsiębiorstw (organizacji), jak i menedżerów zarządzających tymi przedsiębiorstwami.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, megatrendy, menedżer, wyzwania.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.62

### 1. Wstęp

W tworzeniu warunków egzystencji i rozwoju każdej organizacji główną rolę odgrywa dzisiaj zarządzanie rozumiane najogólniej jako sztuka (umiejętność) podejmowania rozsądnych decyzji i ich konsekwentne wprowadzanie do praktyki przez ludzi w taki sposób, by realizując swoje indywidualne cele i pragnienia, przyczyniali się do jej sukcesu i powodzenia na rynku. Zarządzanie przenosi idee i wartości do praktyki i decyduje o tym, jak prowadzące je osoby (menedżerowie) stosują posiadane procesy i zasoby, jak je pomnażają i doskonalą, tworząc wyróżniającą organizację kompetencje (*distinctive competencies*). Innymi słowy, jak opracowują oni podstawowe procesy biznesu z punktu widzenia jakości, szybkości, precyzji, kosztów itp. Również to, jak je stosują w praktyce w aspekcie efektywności i moralności oraz tworzenia poszczególnych korzyści dla klienta, co w rezultacie zapewnia jej dobrą pozycję na rynku oraz zdolność do konkurowania. Dobre zarządzanie umożliwia organizacji dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i utrzymanie swej tożsamości i równowagi funkcjonalnej, mimo równoczesnej jego zmienności, niepewności i złożoności.

Dlatego też każdej organizacji potrzebne jest dobre zarządzanie i potrzebni są dobrzy menedżerowie, którzy jego idee i zasady potrafią przenieść do praktyki, z ko-

rzyścią dla swych interesariuszy (*stakeholders*), organizacji oraz siebie. Można bez większego uproszczenia stwierdzić, że firma jest tak dobra, jak przedsiębiorczy są jej menedżerowie, jak sprawne stosują zarządzanie i jak skutecznie podejmują decyzje.

Przemiany zachodzące we współczesnym świecie biznesu stawiają jakościowo nowe wymagania zarówno zarządzaniu, jak i realizującym je menedżerom. Zarządzanie staje się coraz bardziej procesem złożonym, wymagającym nie tylko świadomego i ustawicznego kształcenia organizacji w oparciu o nowoczesną wiedzę, ale też tworzenia korzystnych stosunków z otoczeniem, działania w aspekcie kongruencji (odpowiedzialności, przyswajania, tj. w powiązaniu z intensywnością wymiany i wytrwałością w jej realizacji). Dzięki posiadanej sile (*power of management*) ma ono zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, a szczególnie energii i inicjatywy w tworzeniu nowych wartości. Celem opracowania jest wskazanie i analiza wybranych – zdaniem autora – najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa oraz kadra nimi zarządzająca.

## 2. Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw

Zmienność otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do zmian, stałego doskonalenia swoich procesów pracy, struktury i kultury organizacyjnej, ciągłego budowania wartości, poszukiwania własnych czynników sukcesu, w celu osiągnięcia powodzenia na rynku, na którym także zmieniają się siły kreujące natężenie i dynamikę konkurencji<sup>1</sup>. Jakie są zatem (a) ogólne trendy (megatrendy) rozwoju oraz (b) rezultaty metamorfozy współczesnych przedsiębiorstw czy też organizacji?

(a) Ogólne trendy (megatrendy) rozwoju:

- Globalizacja
- Internacjonalizacja
- Tworzenie społeczeństwa informatycznego
- Liberalizm kulturowy
- Nowe wartości/aspiracje młodego pokolenia
- Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego
- Nowe relacja kierownictwo–pracownicy
- Wirtualizacja
- Sieć i powiązania sieciowe
- Upowszechnienie się wiedzy oraz informacji

(b) Rezultaty metamorfozy współczesnych przedsiębiorstw:

- Zarządzanie oparte na wiedzy
- Innowacyjność
- Kreowanie nowych wartości, poszukiwanie doskonałości
- Pozorne zyski współdziałania przedsiębiorstw
- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw
- Ekologia, etyka i ochrona środowiska
- Elastyczność w działaniu
- Zmienność zasobów
- Zarządzanie przez wizję

Ogólnie można powiedzieć, że wymienione ogólne trendy czy też megatrendy rozwojowe mają charakter obiektywne. Pozostaje jednak zasadnicze pytanie: czy te rezultaty metamorfozy współczesnych przedsiębiorstw w pełni odpowiadają na obiektywne trendy rozwojowe współczesnej gospodarki czy współczesnego przed-

<sup>1</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWN, Warszawa 2002, s. 39.

siębiorstwa? Jednoznacznie trudno odpowiedzieć na to pytanie, ale na pewno jest to próba znalezienia przez organizacje (przedsiębiorstwa) sposobów reakcji na ogólne oraz obiektywne trendy rozwojowe gospodarki. Ponadto trzeba sobie uświadomić, że „naciski” na przedsiębiorstwa (organizacje) ze strony otoczenia powodują, iż:

- Coraz trudniejsze staje się radzenie sobie z przyszłością i programowanie strategii rozwoju. Wiele organizacji przeżywa szok powodowany „przedwcześnie nadeszłą przyszłością”, do której się jeszcze nie przygotowały i nie są w stanie nadążyć za zachodzącymi przemianami; wyczerpują swe siły; przyzywają trudności, bo zaniechały innowacji oraz uwierzyły w zbawienne działanie „ślepej ręki rynku” (*the invisible hand of the market*). Tymczasem nie siła rynku, lecz intelektu różni wygranych od przegranych, a podstawą sukcesu stają się tylko i wyłącznie innowacje.
- Dezaktualizacji ulegają priorytety i sposoby działania, utrwalone „tradycją opartą na koncepcji neoliberalizmu, zakładające rynkową równowagę. Tymczasem wszystko, co rozwija się samoczynnie w organizacji, nie prowadzi do wzrostu jej zorganizowania ani jej ogólnej sprawności.
- Proces usztywnienia działań, czyli aktywnej inercji (*active inertia*). Organizacje, które nie zmieniają się w sposób przemyślany i ogólnie zaprogramowany, wpadają w pułapkę aktywnej inercji, która polega na tym, że rośnie biurokracja, ilość procedur, ilość pracy itd.; co nie podnosi sprawności ani efektywności działania samego przedsiębiorstwa.
- Kurczą się możliwości dostosowawcze organizacji do otoczenia. Dlatego też organizacje wprowadzają często zmiany (restrukturyzacja, optymalizacja, outsourcing itp.), ale nie doskonalą ich filozofii i taktyki. Układ po zmianie wraca ponownie do równowagi (homeostazy), ale na niższym poziomie sprawności – co nazywa się zjawiskiem perseweracji (np. reforma ochrony zdrowia, oświaty itp.). Następują: rozstrojenie systemu oraz pogłębienie się atrofii, wskutek czego system staje się mniej funkcjonalny i mniej zdolny do adaptacji. Często następuje w nim spiętrzenie sprzeczności i konflikt interesów, co zdecydowanie utrudnia harmonizację działań przedsiębiorstwa (zasada alignmentu).

Przyjęte za podstawę oceny efektywności działania kryterium zysku generuje tzw. krótkowzroczność strategiczną (*strategic myopia*), gdy tymczasem organizacji potrzebna jest strategiczna przezorność (*strategis foresight, strategic providence*) oraz myślenie w kategoriach jutra. Kierownictwa organizacji w dążeniu do osiągnięcia wysokiego zysku i utrzymania się przy władzy często uciekają się do działań nieetycznych i niemoralnych. Zręcznie też przedstawiają praktyki nieetyczne jako postępowanie etyczne, czyli jedynie słuszne działania podejmowane we własnym interesie jako najlepiej służące organizacji. Członkowie organizacji coraz częściej mają do czynienia z dylematami etycznymi, w których wymaga się od nich właściwego (niewłaściwego) postępowania. Prowadzi to do sytuacji, gdy granice między dobrem a złem ulegają wyraźnemu zatarciu, a rozumienie etyki staje się relatywne (np. ostatnie nagrody za realizację inwestycji Stadionu Narodowego w Warszawie).

Przykładów takich jest coraz więcej, a najgorsze jest to, że instytucje (organizacje rządowe) zlecające wykonanie zadań konkretnym przedsiębiorstwom i kontraktujące to wykonanie nie wyciągają żadnych wniosków oraz nie reagują na oczywiste nieprawidłowości. Społeczeństwu nie może być obojętne, kto odnosi korzyści z danego działania, a kto szkody – w wyniku określonych (a nieprzeznaczonych bądź nieokreślonych precyzyjnie) reguł działania.

W teorii zarządzania wyróżnia się trzy koncepcje roli współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce<sup>2</sup>:

- Koncepcję monoistyczną, według której jest ono własnością prywatną, uwzględnia wyłącznie własne cele wewnętrzne i zewnętrzne (interesy właścicieli, akcjonariuszy, menedżerów). Koncepcja ta jest szeroko stosowana w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.
- Koncepcja dualistyczna, w której uwzględnia się interesy akcjonariuszy, ale przy daleko idącym respektowaniu interesów pracowników. Koncepcja ta jest szeroko respektowana i rozpowszechniona w Niemczech i w mniejszym stopniu we Francji.
- Koncepcja pluralistyczna, która zakłada, że firma należy do wszystkich partnerów (*stakeholders*), którymi są: pracownicy, akcjonariusze, banki, wielcy dostawcy, kooperanci, dystrybutorzy itd. Za najważniejsze w tej koncepcji są uważane interesy pracowników i oni też są głównymi beneficjentami sukcesu firmy. Koncepcja ta jest szeroko stosowana w Japonii.

Te różnice w pojmowaniu roli współczesnego przedsiębiorstwa prezentuje tabela 1<sup>3</sup>.

**Tabela 1.** Priorytety interesów w różnych krajach (wg opinii badanych przedsiębiorstw)

Najważniejszy priorytet	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Japonia
Interesy akcjonariuszy	75,6%	70,5%	22%	17,3%	2,9%
Interesy wszystkich partnerów	24,4%	29,5%	78%	82%	97,1%
Utrzymanie dywidendy	89,2%	89,3%	39,6%	40,9%	2,9%
Utrzymanie miejsc pracy	10,8%	10,7%	60,4%	59,1%	97,1%

Źródło: J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012, s. 53, na podstawie M. Yoshimori, *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 8, s. 8.

Oczywiście trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że są to różne koncepcje o dość ostro sformułowanych zasadach, warunkach i wartościach. Która z nich przeważa

<sup>2</sup> J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012, s. 52.

<sup>3</sup> M. Yoshimori, *Różne pojmowanie roli współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8, s. 8.

w warunkach współczesnej Polski? – trudno jednoznacznie powiedzieć<sup>4</sup>. Ale istotne jest to, że np. w USA nasilają się ruchy polityczne, które żądają radykalnego okrojenia praw akcjonariuszy. Pojawiają się zatem nowe wyzwania polegające na tym, że społeczeństwo amerykańskie zaczyna inaczej postrzegać rolę współczesnych przedsiębiorstw. Powinny one „mieć na uwadze nie tylko zysk, ale i długofalowe funkcjonowanie i wykazywać szczególne zaangażowanie właśnie wtedy, gdy trzeba walczyć z kryzysem i trudnościami”<sup>5</sup>.

Jak wynika z badań („The Economist” z 15.01.2010 r.) 75% ludności Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii – a więc krajów, gdzie dominuje monoistyczna koncepcja współczesnego przedsiębiorstwa – uznaje, że rolą biznesu jest nie tylko osiągnięcie zysków i płacenie podatków, ale także pomoc w budowaniu lepszego społeczeństwa dla wszystkich, a więc służenie społeczności, w której przedsiębiorstwo (organizacja) funkcjonuje<sup>6</sup>.

To wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw (nazywane społeczną odpowiedzialnością) polega na tym, że przedsiębiorstwa postrzegają siebie jako integralną część społeczeństwa, a to oznacza, że:

- działają w sposób społecznie odpowiedzialny;
- traktują zyski jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, a nie jako rację bytu;
- podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne, uwzględniając ich społeczne i ekonomiczne konsekwencje.

To zaś oznacza, że współczesne przedsiębiorstwa kierować się powinny pewnymi wartościami – jednoczyć ludzi (pracowników) wokół wspólnych wartości i wspólnych celów, aby z własnej woli robili w prawidłowy sposób wszystko to, co wynika z ich moralnego i prawnego obowiązku oraz czynili swoją firmę lepszą, sprawniejszą i bardziej konkurencyjną.

Wartości odgrywają w każdej organizacji zasadniczą rolę w kierowaniu ludźmi i ich zachowaniu. Łączą one ludzi, pozwalają im jednoczyć się w pracy nad wspólnymi celami, kreują jej tożsamość, wizerunek i kulturę opartą na wizji przyszłości. Od ich konsekwentnego postrzegania zależy też istotnie kapitał reputacji firmy.

Takie zarządzanie powinno się dzisiaj opierać na czterech filarach, określonych jako CEOs<sup>7</sup>:

C – *customers*, czyli klienci. Firma powinna troszczyć się o klientów i dbać o wysoką jakość dostarczanych im wyrobów i usług.

E – *employees*, czyli pracownicy. Firma powinna dbać o wszystkich swoich pracowników, tworzyć atmosferę motywującą ich do działania; atmosferę, w której pra-

<sup>4</sup> Autor nie zna badań na ten temat.

<sup>5</sup> K. Doktor, *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, „Master of Business Administration” 2007, nr 4.

<sup>6</sup> Por. F. Malik, *Czym interesom służy społeczeństwo?*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8, s. 17.

<sup>7</sup> K. Blanchard, M. O’Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 25.

cownicy rozumieją, że dążenie do zrealizowania celów firmy leży w ich żywotnym interesie.

O – *owners*, czyli właściciele (udziałowcy firmy). Firma powinna dbać o uczciwość w zdobywaniu zysku i sposobie jego podziału pomiędzy zarząd i właścicieli.

S – *significant other(s)*, czyli inni ważni. Firma może do nich zaliczać: kredytodawców, dostawców, odbiorców, dystrybutorów, społeczność lokalną, a nawet szanowanych konkurentów.

Te cztery filary powinny spajać ze sobą wartości, które leżą u podstaw nowoczesnego zarządzania i tworzenia nowej jego filozofii, określającej podstawowe cele i zasady działania menedżerów oraz stosowane przez nich metody i techniki, gdyż jak widać, dotychczasowa filozofia traci na aktualności. Potrzebne jest więc poszukiwanie nowej formuły zarządzania, bo przeważające dzisiaj koncepcje zarządzania zostały dostosowane do warunków prowadzenia biznesu (działalności gospodarczej) charakterystycznych dla ery industrialnej i dzisiaj są mało użyteczne w zdecydowanie odmiennej gospodarce opartej na wiedzy.

Zarządzanie powinno zapewniać przedsiębiorstwu bezpieczną przyszłość i zdolność do strategicznego działania. Niezmiernie ważne jest, aby przedsiębiorstwo poszukiwało i tworzyło strategię rozwoju i dzięki nim mogło sobie radzić z wpływem zmieniającego się otoczenia, podejmowało rozsądne decyzje dotyczące przyszłości, określające, w jaki sposób zamierza ono osiągnąć sukces w otoczeniu konkurencyjnym i jakie w tym celu stworzy możliwości strategiczne. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno określić, jaka będzie możliwa przyszłość i stworzyć wizję tej przyszłości. Wizja ta stanowi obraz jego przyszłego stanu, który jest możliwy do osiągnięcia. Stanowi ona odpowiedź na pytanie, co firma pragnie stworzyć? Wyraża ona nie tylko przyszłe potrzeby firmy, ale i aspiracje jej kierownictwa. Wizja określa nadrzędny cel, a jego akceptacja pobudza nowe sposoby działania i myślenia. Wizja powinna być wspólną sprawą kierownictwa i załogi. „Wizja wspólna – podkreśla Peter Senge – jest obrazem przyszłości, który u wielu ludzi w organizacji wywołuje zaangażowanie, ponieważ taka wizja stanowi odbicie ich własnych osobistych wizji [...]. Tworzy ona wspólną tożsamość. Wspólny sens, cel, wizja i wyznawane wartości określają najbardziej podstawowy poziom wspólnoty organizacji”<sup>8</sup>.

Zarządzanie oparte na wizji powinno otwierać organizacje na nowe, wzbogacające ją możliwości, nowe perspektywy, nowe kierunki i sposoby działania i funkcjonowania w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Wizja z kolei oznacza innowacyjność, czyli otwartość na zmiany i nowe, technicznie lepsze i organizacyjnie sprawniejsze, konkretne rozwiązania.

„Firmy innowacyjne – podkreślają Tom Peters i Robert Waterman – na ogół odnoszą sukcesy w produkcji cieszących się dużym popytem nowych produktów, ale też zawsze reagują bardzo twórczo na wszelkie zmiany w swoim otoczeniu. Kiedy

---

<sup>8</sup> P.M. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2008, s. 209.



zmienia się otoczenie firmy, także się zmieniają. Kiedy klienci zgłaszają nowe potrzeby, kiedy zwiększają się umiejętności konkurentów, kiedy pojawiają się zakłócenia społeczne, kiedy wyrównują się siły handlu międzynarodowego lub zmieniają się regulacje rządowe – wówczas firmy te modyfikują taktykę, przebudowują się, dopasowują, przekształcają i dostosowują do nowej sytuacji. Krótko mówiąc, cała kultura firmy ulega innowacji”<sup>9</sup>.

Można zatem stwierdzić, że wymienione i analizowane w opracowaniu – charakterystyczne tylko dla współczesnych przedsiębiorstw – czynniki (wyzwania) tworzą łańcuch przyczynowo-skutkowy, na który należy patrzeć kompleksowo (łącznie) oraz zdawać sobie sprawę z istniejących w nim wzajemnych uwarunkowań i zysków, zarówno czasowych, jak i przestrzennych; wewnętrznych i zewnętrznych – co bardzo komplikuje i utrudnia proces zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

### 3. Wyzwania dla współczesnych menedżerów

Na pytanie, kto ma analizować wyżej wymienione wyzwania, najprostsza odpowiedź brzmi: współcześni menedżerowie. Peter Drucker pisze, że „być skutecznym to właściwe pojęcie dla szefa. Gdziekolwiek dany szef pracuje: w biznesie czy w szpitalu, na uniwersytecie czy w armii, oczekuje się od niego, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy, a to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”<sup>10</sup>.

Skutecznego menedżera trudno jest opisać, trudno jest nakreślić jakiś wzorzec „przywódcy”. Skuteczni menedżerowie, których spotykamy służbowo czy prywatnie, różnią się temperamentem, zdolnościami, wiedzą i zainteresowaniami, sposobem bycia – słowem: wszystkim tym, co różni od siebie ludzi, a więc również tych „nieskutecznych”. Jednakże w jakiejś dziedzinie są oni z pewnością kompetentni i potrafią rozwiązywać właściwe dla niej problemy w sposób efektywniejszy od innych (którymi zazwyczaj kierują).

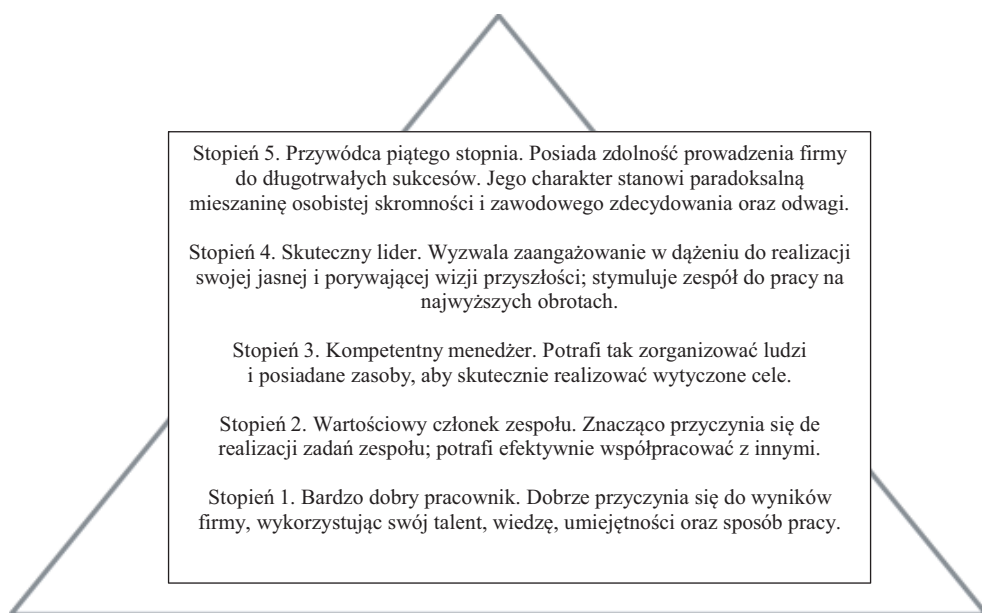
U menedżerów ceni się różne cechy charakteru oraz umiejętności teoretyczne i praktyczne. Równie dobre wyniki mogą osiągać ludzie o różnych charakterach i zdolnościach. Jednakże ci, którzy zwrócili na siebie uwagę swymi ponadprzeciętnymi rezultatami, mają wiele cech wspólnych, które zapewniają im status wybitnego menedżera, zdolnego do osiągania sukcesu. Wyróżniają się oni nieprzeciętnym zaangażowaniem w pracę, gruntownym wykształceniem, entuzjazmem, wiedzą (jaką drogą chcą iść); umiejętnością dostrzegania zachodzących w otoczeniu zmian i wykorzystywania ich (jako podstawy do kreatywnych i zyskowych działań); świadomością oraz przemyślanym doбором środków do osiągania celów. Wielu specjalistów uważa, że źródeł ich sukcesu należy szukać w ich postawie i stosunku do

<sup>9</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2010, s. 43.

<sup>10</sup> P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 33.

życia. Postawa, ufność we własne siły i wreszcie rozwój naturalnych zdolności są czynnikami rozstrzygającymi<sup>11</sup>.

Badania nad cechami charakteru najwybitniejszych menedżerów w Stanach Zjednoczonych, przeprowadzone przez Jima Collinsa (które objęły 1435 przedsiębiorstw), pozwoliły ustalić pięć stopni „doskonałości”. Najwybitniejsi menedżerowie to przywódcy, którzy potrafią wprowadzać średnio dobre przedsiębiorstwo do najsilniejszej ekstraklasy (11 spośród badanych przedsiębiorstw). Odnaczają się oni odwagą, wolą nadzwyczajnych osiągnięć i chęcią wypełnienia swoich obowiązków – niewiele przy tym myśląc o interesach osobistych. Unikają rozgłosu i oznak statusu, przejmują odpowiedzialność za słabe rezultaty i nigdy nie zrzucają winy na innych ludzi, czynniki zewnętrzne lub pechowy zbieg okoliczności. Nie przypisują też sukcesu sobie, lecz innym ludziom, czynnikom zewnętrznym lub szczęściu<sup>12</sup>.



**Rys. 1.** Piramida przywództwa według J. Collina

Źródło: J. Collins, *Przywództwo piątego stopnia, triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 8, s. 71.

Generalnie menedżerów można podzielić na nastawionych na „czerwone światło” i nastawionych na „zielone światło”. Menedżerowie działający według „czerwo-

<sup>11</sup> Por. C.G. Schamholz, *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6, s. 11-15.

<sup>12</sup> J. Collins, *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 3, s. 17.

nego światła” w razie trudności obniżają koszty, pozbywają się niektórych dziedzin działalności, redukują zatrudnienie, powstrzymują się od inwestycji, nie inspirują też pracowników do przedsiębiorczości. Menedżerowie działający według „zielonego światła” prezentują pewną optymistyczną wizję, określają kluczowe cele, odznaczają się strategicznym myśleniem, stosują aktywne metody kierowania ludźmi, by nadać ich działaniu charakter twórczy i kierunek strategiczny. Zachowują się oni elastycznie i patrzą perspektywicznie na sytuację swojego przedsiębiorstwa. Zamiast narażać się na złą koniunkturę gospodarczą i pokonywanie trudności („światło czerwone”), poszukują nowego sposobu kierowania ludźmi i zdobywania nowych umiejętności; podejmują nowe inicjatywy; nie ulegają ani nadmiernemu optymizmowi, ani pesymizmowi. Są po prostu realistami odznaczającymi się inteligencją analityczną, wyobraźnią i myśleniem strategicznym. Jeśli pojawią się trudności (np. rezerwy finansowe mogą okazać się niewystarczające, spadły obroty rynkowe, zaznaczyła się aktywna inercja, kumulowanie się niesprzyjających okoliczności itp.), mogą przejść na zarządzanie na „żółtym świetle”. Jest to trudne zarządzanie, bo muszą być brane pod uwagę różne warianty strategii działania, które mogą wywrzeć bardzo silny wpływ na dalsze losy przedsiębiorstwa. Mogą ponownie osiągnąć sukces, ale pod warunkiem, że dokonają trafnego wyboru, który pozwoli im zapalić „zielone światło”.

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga oczywiście menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, a nawet zmian poszukujących, potrafiących szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystywać je jako sposobność do podejmowania nowych, zyskowych działań<sup>13</sup>. Obecnie, w trudnych czasach transformacji, szczególne znaczenie ma właśnie odwaga, chęć podejmowania ryzyka i ponoszenie za nie odpowiedzialności. Zarządzanie nie jest dzisiaj administrowaniem, a więc funkcją, którą może pełnić człowiek słaby, chwiejny, niemający odwagi działania. Menedżer musi wprowadzać zmiany, narażając się tym wszystkim, którzy preferują sprawdzone sposoby i statyczne modele, w ostateczności prowadzące do stagnacji i rutyny. Musi on planować przyszłość swoją i swojej firmy możliwie dokładnie i na wiele lat. Musi przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, oczekiwać ich i umieć je wykorzystać. Musi nawet przygotować różne warianty postępowania na różne ewentualności. Musi też stale podejmować mniej lub bardziej odważne decyzje, a każda odważna decyzja zawiera ryzyko, od którego nikt nie może go zwolnić. Jeśli opanuje go lęk przed wydarzeniami i brak wiary w sens podejmowanych decyzji, szybko utraci sprawność działania. Toteż musi on wychodzić naprzeciw wydarzeniom, korzystając z odpowiednich informacji. Jednakże informacje pozwalają tylko wnioskować, przewidywać, i nie dają pewności, że podjęta na ich podstawie decyzja będzie trafna.

---

<sup>13</sup> Por. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 37.

„Wzorcowemu” menedżerowi przypisuje się dzisiaj różne pozytywne cechy. Uważa się, że musi mieć on zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny, zaszczepiony na władzy, umiejętnościach, kompetencjach i racjonalności działania (kreatywności). Musi on mieć osobowość wartą tego, aby go słuchano (talent przywódczy), cechy charakteru czyniące go asertywnym i empatycznym (twarda empatia – równowaga między respektowaniem indywidualnych charakterów i oczekiwań a konkretnymi wymaganiami). Musi przejawiać wysoką inteligencję emocjonalną<sup>14</sup>, a najlepiej gdyby odpowiadał wzorcowi menedżera piątego stopnia.

Przyszłość zarysuje niewątpliwie wyraźniej nowy wizerunek menedżera. Globalna konkurencja spowoduje powstanie nowych problemów, a przede wszystkim zaostrezy wymagania wobec „doskonałości” menedżerów. Aby się utrzymać na konkurencyjnym rynku, niezbędne będzie systematyczne wprowadzanie innowacji, nowych wyrobów, usług, procesów pracy – a więc rozwój techniczny, stosowanie tzw. „totalnej jakości pracy” bez defektów, nadmiernych zapasów, przestojów, opóźnień czy rozbudowanej dokumentacji, a także nowych form marketingu i promocji przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie niedalekiej przyszłości, obok jakości innowacji i skuteczności – bardzo ważnym kryterium sprawności menedżera będą „stosunki z ludźmi”, gdyż są i będą największym dobrem przedsiębiorstwa. Sprawne kierowanie ludźmi oznacza nade wszystko pobudzenie ich inwencji twórczej oraz rozwoju osobowości<sup>15</sup>.

#### 4. Zakończenie

Przedstawione w opracowaniu megatrendy rozwojowe o charakterze ogólnym, ale i obiektywnym powinny wywoływać odpowiednie reakcje przedsiębiorstw i zarządzających nimi menedżerów. W opracowaniu reakcje te przedstawiono jako zadania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów. Oczywiście zanalizowano tylko te zadania, które zdaniem autora są najważniejsze.

Na tej osi rozumowania i analizy przedstawionego w tekście materiału można postawić tezę, że przemiany zachodzące we współczesnym świecie – rozumiane szeroko, bądź inaczej, odnoszące się do biznesu, ale nie tylko do biznesu – stawiają jakościowo nowe wymagania współczesnym organizacjom prowadzącym działalność gospodarczą, a także menedżerom zarządzającym tymi organizacjami. Zadaniem współczesnego zarządzania, jest zatem sprostanie tym wyzwaniom oraz umiejętna ich transformacja, przełożona na wzrost sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw (organizacji), ponieważ one w najwyższym stopniu decydują (po- zornie) o teraźniejszym życiu społeczeństwa.

---

<sup>14</sup> R. Goffee, G. Jones, *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 7-12.

<sup>15</sup> Por. R. Hoenig, *Umiejętność kierowania coraz cenniejsza*, „Zarządzanie na świecie” 2009, nr 19, s. 37.

## Literatura

- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Collins J., *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 3.
- Doktor K., *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, „Master of Business Administration” 2007, nr 4.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Goffe R., Jones G., *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11.
- Hoenig R., *Umiejętność kierowania coraz cenniejsza*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 19.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWN, Warszawa 2002.
- Malik F., *Czyim interesem służy społeczeństwo?*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2010.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2008.
- Schamholz C.G., *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6.
- Yoshimori M., *Różne pojmowanie roli współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8.

## CHALLENGES FOR CONTEMPORARY BUSINESSES AND MANAGERS – BASIC PROBLEMS AND OUTLINE OF ISSUES

**Summary:** This paper presents the thesis that the changes taking place in the modern world (the so-called megatrends) are qualitatively new requirements for businesses, for managers in general, and for management. In the paper the most important, in the author's opinion, contemporary tasks both for businesses (organizations), as well as for managers managing those companies, are discussed.

**Keywords:** business, megatrends, manager, challenges.