

Henryk DŹWIGOŁ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## **MENEDŻEROWIE PRZYSZŁOŚCI A ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

**Streszczenie.** Autor w artykule starał się przedstawić zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem przyszłości w kontekście zarządzania strategicznego. Wykorzystując badania literaturowe oraz własne doświadczenia praktyczne w zarządzaniu szczególną uwagę zwrócił na wymagane kompetencje menedżerów przyszłości. Podkreślił, że formułowanie strategii opiera się na diagnozie strategicznej otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa i planowaniu strategicznym, które są narzędziami zarządzania strategicznego.

## **MANAGERS OF THE FUTURE AND STRATEGIC MANAGEMENT**

**Summary.** In his article the Author tried to present issues connected to the management of companies of the future in relation to strategic management. On the basis of reference literature and his own practical experience in management, the Author put a particular emphasis on necessary competences of the managers of the future. He underlined that a strategy shall be created on the basis of a strategic diagnosis of the environment and the company's internal character, as well as on strategic planning, since they both constitute strategic management tools.

## 1. Wstęp

Zadowolenie klientów jest jedyną ścieżką prowadzącą do prawdziwego rozwoju przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Częste zmiany zachodzące w otoczeniu determinują wybór koncepcji i metod w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Występuje konieczność stworzenia nowego, dynamicznego podejścia do zarządzania strategicznego. Dotychczasowa koncepcja planowania strategicznego wymaga uzupełnienia procesami tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Efektywna realizacja przyjętej strategii obliguje do pogodzenia ze sobą trzech głównych elementów: strategii organizacji, pracowników i systemów zarządzania. Każdy z powyżej wymienionych elementów jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem definiującym skuteczność realizacji przyjętej strategii. Razem tworzą pewnego rodzaju bazę, pozwalającą na stworzenie skutecznego procesu zarządzania<sup>2</sup>. Dla zdobycia długotrwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa sięgają po coraz to nowsze koncepcje i metody, które opierają się na zapewnieniu równowagi w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa z jego zobowiązaniami wobec właścicieli i wierzycieli, wobec pracowników i społeczności lokalnej, wobec klientów, wobec środowiska naturalnego.

W celu właściwego przeprowadzenia procesu zmierzającego do zbudowania przedsiębiorstwa przyszłości, należy zastanowić się, jaki model zarządzania przyjąć i jakie wyznaczniki zastosować. Dzisiaj, gdy świat staje się coraz bardziej skomplikowany i nieprzewidywalny, zaczynamy zauważać, że trzeba rozwijać nowe formy organizacyjne oraz nowe podejście do zarządzania strategicznego.

W wyniku analizy otoczenia, działalności przedsiębiorstw, badań literaturowych oraz doświadczeń praktycznych autor stara się nakreślić kierunek zmian w obszarach zarządzania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Autor podkreśla znaczenie kompetencji menedżerów i ich znaczenia w zarządzaniu strategicznym.

## 2. Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości

Zarządzanie organizacją XXI wieku zakłada zrozumienie i akceptację zmienności, złożoności i wieloaspektowości, w której płynność i niestabilność są powszednie, a nawet

---

<sup>1</sup> Reichheld F.: *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press, Boston 2006, p. 118, wydanie polskie: *Decydujące pytanie*. MT Biznes, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> Kaplan S.R., Norton P.D.: *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*. ALIGNMENT. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011, s. 343.

przyjmowane jako oczywistość.<sup>3</sup> Zatem jaką strukturę organizacyjną i system organizacyjny zastosować, aby spełnić powyższe uwarunkowania?

Elastyczność systemu organizacyjnego przejawia się w jego zdolności do inicjowania i dokonywania zmian dostosowawczych do nowych sytuacji, w których będzie realizowana strategia działania organizacji. Struktura organizacyjna, odznaczająca się elastycznością potrafi reagować na zmiany wewnętrzne oraz zmiany otoczenia. Wysoki poziom elastyczności struktur organizacyjnych jest warunkiem niezbędnym do uzyskania złożonej podatności organizacji na zmiany dostosowawcze<sup>4</sup>.

W nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości będziemy mieć do czynienia z otwartym systemem z wielokierunkowymi powiązaniem poszczególnych podsystemów, procesów oraz projektów, przystosowującymi się do zmian dzięki płynności struktury wewnętrznej. Ponieważ coraz większa część pracy w przedsiębiorstwach wykonywana jest przez zespoły, które najczęściej wykraczają już poza tradycyjnie ustalone granice kompetencji, więc rośnie ich rola w procesie zarządzania. Umieszczenie pracowników w centrum procesów i projektów oraz przyznanie im odpowiedzialności za nie pobudza kreatywność i tworzenie ducha pracy zespołowej. Zespoły zadaniowe będą skupione wokół procesów wymuszających przeprowadzenie ponownego definiowania założeń, będą determinowane przez zmiany, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa i na ich podstawie projektowane. Właściwie zbudowane zespoły mogą być podstawą efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wtedy twórczy potencjał opierać się będzie na wielodyscyplinarnym składzie osobowym, czyli pracownikach reprezentujących różnorodne specjalności, co umożliwi wykorzystywanie tych kompetencji w całościowym widzeniu organizacji. Będą to celowe zespoły powoływane *ad hoc*. Hierarchia nie może więc być narzucona, ale raczej ma się wyłaniać w naturalny sposób, w odpowiedzi na zmieniające się procesowe i projektowe potrzeby całego przedsiębiorstwa. Ze względu na skończony czas trwania projektu, a tym samym powołanego zespołu projektowego, efektywne zarządzanie taką tymczasową strukturą będzie wymagało od liderów poszczególnych procesów umiejętności interpersonalnych i zdolności do scalania rozproszonych zespołów w jeden duży mechanizm. Wyzwania stojące przed biznesem jutra wykraczają poza dzisiejsze praktyki menedżerskie. Dobra praktyka to jest proces pozwalający na osiągnięcie wyznaczonego celu w sposób skuteczny i efektywny (najmniej wysiłku, najlepszy wynik), oparty na sprawdzonych w praktyce procedurach, mimo mogących zaistnieć nieprzewidzianych problemów<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Kostera M.: Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 25.

<sup>4</sup> Grajewski P.: Elastyczność i procesowość organizacji, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.): Koncepcje zarządzania. C.H. BECK, Warszawa 2010, s. 128.

<sup>5</sup> Grocki R.: Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki. Difin, Warszawa, 2012, s. 45.

Funkcjonowanie systemów zarządzania związane jest z koniecznością stosowania narzędzi i instrumentów. Poziom skomplikowania i zróżnicowania narzędzi wzrasta wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Sformalizowane systemy zarządzania oraz poziom ich doskonałości w wielu przedsiębiorstwach są niewielkie. Często stosowane są proste narzędzia służące do zbierania danych i ich wizualizacji, a niżeli analizowania np. założonych celów<sup>6</sup>. Zmiana charakteru współczesnego przedsiębiorstwa znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu nowych form organizacyjnych, aby sprostać nowym wymaganiom. Nowe formy są mniej formalne, egalitarne oraz kooperacyjne tworzące właściwy związek przedsiębiorstwa z otoczeniem<sup>7</sup>. Doskonalenie systemu zarządzania wymaga ciągłej analizy powiązań i współzależności pomiędzy procesami. Podejmowane działania doskonalące powinny być realizowane zgodnie z zasadą, że jeżeli optymalizacja jednego procesu pociąga za sobą zmiany w innych procesach, to bilans tych działań musi być dodatni. Mankamentami osłabiającymi skuteczność i efektywność zarządzania organizacją są nieuporządkowane sprawy przepływu informacji i decyzji pomiędzy poszczególnymi poziomami zarządzania<sup>8</sup>.

### 3. Menedżer przyszłości

We współczesnym świecie biznesu cele organizacji są coraz bardziej złożone. Mamy do czynienia z ewolucją organizacji pracy w kierunku jej autonomizacji i tworzenia elastycznych form pracy<sup>9</sup>. Menedżerowie muszą zaprzestać robienia różnych rzeczy ludziom – muszą zacząć robić je z ludźmi. Kiedyś świat biznesu traktował to jako utopijny świat moralny, dzisiaj zaś stało się to bezlitosną koniecznością<sup>10</sup>. Zmniejsza się możliwość osiągnięcia rezultatów organizacji przez stosowanie kontroli hierarchicznej. Większy nacisk kładzie się na podnoszenie umiejętności pracowników, którzy awans pionowy coraz rzadziej uznają za wzorzec zawodowego sukcesu. Organizacje są uzależnione od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek, a zatem muszą uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe wzory tak zwanej kariery bez granic<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Borys T., Rogala P.: Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania. Difin, Warszawa 2011, s. 191.

<sup>7</sup> Sankowska A.: Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna. Difin, Warszawa, 2011, s. 84.

<sup>8</sup> Kowalczyk J.: Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce. CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 62-63.

<sup>9</sup> Bąk E.: Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy. C.H. Beck, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> Denning S.: Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera. Helion, 2012, s. 29-34.

<sup>11</sup> Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E.: Zarządzanie dla inżynierów. PWE, Warszawa 20012, s. 224.

Zmiany, które zachodzą obecnie w otoczeniu, stawiają przed kadrą menedżerską nowe wyzwania, konieczne zatem staje się uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytania dotyczące nowego sposobu pracy i myślenia. Zarządzanie i przywództwo muszą spełniać określone warunki, aby były efektywne, czyli powodowały realizację celów. Innymi słowy, w tym przypadku istotne są wzajemne relacje pomiędzy zarządzaniem a przywództwem.

Musimy odpowiedzieć na trzy pytania:

- Co powinni robić w przedsiębiorstwie menedżerowie?
- Co powinni robić w przedsiębiorstwie przywódcy?
- Jaki jest wspólny obszar tych dwóch ról, wymagający zarządzania i przywództwa jednocześnie?<sup>12</sup>

A. Grove – prezes Intela, jeden z czołowych menedżerów – twierdzi, że szefowie przedsiębiorstw oraz ich kierownicy powinni obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, martwić się o to, co przyniesie przyszłość. Jego zdaniem nadszedł najwyższy czas na uruchomienie jednego z pierwiastków ludzkiej natury – skłonności do paranoi. To właśnie ona będzie, czy nawet już jest, najlepszym czynnikiem motywacyjnym. Menedżerowie bardziej niż planów optymistycznych do odnoszenia sukcesów potrzebują groźby, przykładowo utraty kluczowych pracowników czy klientów. W związku z tym współczesny menedżer zobligowany jest do ciągłego testowania w praktyce nowych koncepcji oraz metod zarządzania, przykładowo transformacji przedsiębiorstwa z funkcji na procesy czy też kreowania kluczowych kompetencji zarządzania wiedzą. Nowe koncepcje oraz metody zarządzania dają menedżerowi możliwość osiągnięcia przez jego przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, głównie ze względu na to, że porządkują, jak również upraszczają sposób prowadzenia działalności<sup>13</sup>.

W nowoczesnych gospodarkach znaczenie kompetencji kapitału ludzkiego staje się bardzo istotne. Identyfikacja potrzeb kompetencyjnych powinna być dokonywana na poziomach organizacji, stanowiska oraz jednostki<sup>14</sup>. Zasoby i kompetencje kreują możliwości strategiczne przedsiębiorstwa, dostarczając mu zdolność podejmowania się zadań trudnych do naśladowania. Zadaniem kadry zarządzającej jest tworzenie unikatowych kompetencji i zasobów. Umiejętność tworzenia potencjalnych strategii jest dość trudna i zależy od zdolności kadry zarządzającej do dokonywania zmian. Posiadanie wiedzy na temat najistotniejszych kompetencji, zarówno na konkretnym stanowisku pracy, jak i w całym przedsiębiorstwie, musi być uzupełnione o informacje na temat tego, czy osoby zajmujące te

<sup>12</sup> Koźmiński K.A., Jemielniak D.: Zarządzanie od podstaw. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21.

<sup>13</sup> Morawski M.: Metody zarządzania, [w:] Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (red.): Zarządzanie. Kanony i trendy. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 229.

<sup>14</sup> Danilewicz D.: Szkolenie i rozwój w praktyce, [w:] Rostkowski T., Danilewicz D. (red.): Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym. Difin, Warszawa 2012, s. 136.

stanowiska bądź ubiegające się o nie mają kompetencje rozwinięte w wystarczającym stopniu. Według badania przeprowadzonego przez firmę Hudson, 90% pracodawców uznaje badania kompetencji pracowników za istotny element zarządzania zasobami ludzkimi, jednak jak dotąd tylko 45% przeprowadza takie badania<sup>15</sup>.

Organizowanie jest współcześnie procesem nieustannie trwającym. Zmianie ulegają warunki otoczenia i przyjmowane strategie działania, a skuteczność i sprawność rzadko są zgodne z oczekiwaniami właścicieli wniesionych kapitałów. Menedżerowie modelują organizacje, dążąc do utworzenia nowej organizacji, do poprawiania organizacji już istniejącej lub przy wprowadzaniu radykalnych zmian do występującego w niej układu stosunków<sup>16</sup>. Współczesny menedżer musi nieustannie testować nowe koncepcje i metody zarządzania, np. totalnej jakości, przebudowy przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, kreowania kluczowych kompetencji zarządzania wiedzą, talentami, czasem czy ciągłego uczenia się. Wszystko to po to, aby przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę konkurencyjną. Nowe metody upraszczają i porządkują działalność. Przy wyborze nowych metod należy jednak zachować ostrożność oraz zwrócić uwagę na umiejętność ich wdrażania<sup>17</sup>.

Władza i hierarchia odgrywają szczególną rolę wśród gatunków społecznych, ponieważ sytuują przywódcę nie tylko na pozycji dominanta, ale również jako decydenta, narzucającego swoją wolę nie tylko pojedynczym jednostkom, ale całej grupie społecznej<sup>18</sup>. Należy podkreślić, że menedżerowie w przedsiębiorstwie XXI wieku to ludzie będący łącznikami, stymulatorami kreatywności, rzecznikami innowacji oraz promotorami idei uczenia się na podstawie zrealizowanych projektów<sup>19</sup>.

Dzisiaj bardzo często sięgamy po kontraktowego menedżera traktując go jako skuteczne narzędzie na czas zmian. *Interim manager* – menedżer do zadań specjalnych to nowa forma czasowego zarządzania przedsiębiorstwem szczególnie w sytuacjach trudnych. Innymi słowy, interim management to wykorzystanie kadry kierowniczej wyższego szczebla do osiągnięcia znaczących rezultatów w określonych obszarach lub w zakresie realizacji konkretnych celów – za określone wynagrodzenie i na podstawie kontraktu terminowego<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Wieczorek J.: Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, s. 42.

<sup>16</sup> Korzeniowski F.L.: Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011, s. 164-165.

<sup>17</sup> Morawski M.: op.cit., s. 229.

<sup>18</sup> Sułkowski Ł.: Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina. PWE, Warszawa 2010, s. 41.

<sup>19</sup> Dźwigoł H.: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 18.

<sup>20</sup> Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011, s. 18-19.

#### 4. Zarządzanie strategiczne w warunkach XXI wieku

Współczesna organizacja funkcjonuje w warunkach znacznie większej, niż w przeszłości, zmienności otoczenia. Wyzwaniem dla współczesnej nauki o zarządzaniu jest poszukiwanie rozwiązań w sferze konstrukcji organizacji i systemu zarządzania, w taki sposób, aby spełniły wymóg wysokiego poziomu elastyczności. Elastyczność, rozumiana jest jako zdolność do szybkiej zmiany, a w zasadzie to umiejętność dostosowania reakcji do zmian zachodzących w otoczeniu<sup>21</sup>.

Już w latach 60. P. Drucker przestrzegał, że przedsiębiorstwa nie mogą istnieć jeśli nie posiadają klientów. Te dwa elementy są ze sobą silnie związane, chociażby na skutek wzajemnych świadczeń, przez co jedno bez drugiego nie jest w stanie samodzielnie egzystować<sup>22</sup>. W ramach rozwiązań organizacyjnych współczesne przedsiębiorstwa będą zmuszone do stosowania modelu organizacji wirtualnej, której skutkiem będzie utworzenie płaskiej, matrycowej lub sieciowej struktury organizacyjnej, czyli takiej, która w sposób elastyczny i efektywny będzie dawała możliwość na spełnianie życzeń klientów.

Aby przetrwać, musimy zaakceptować zmiany i chaos jako podstawowy proces pozwalający przedsiębiorstwu na odnowę i transformację. W celu sprostanienia temu zadaniu przedsiębiorstwa powinny zainwestować więcej w czynniki kultury oraz rozwój zasobów ludzkich tak, aby możliwe było uzyskanie satysfakcji w długim okresie. Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku z góry przyjmuje dwa podstawowe mierniki: zrozumienie i akceptację zmienności, przez co niestabilność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego staje się normą<sup>23</sup>. Narzucony dawniej porządek wraz ze swoją hierarchią oraz dyscypliną, jak również bezdyskusyjne wykonywanie poleceń przełożonych zdaje się obecnie mocno kolidować z istotą współczesnego społeczeństwa i gospodarki<sup>24</sup>. Zastosowanie niehierarchicznego modelu przedsiębiorstwa pozwoliło na skupienie organizacji wokół procesów, produktów, usług i klientów. Praca powinna być zorganizowana wokół „miniprzsiębiorstw” w danej organizacji, a nie według spełniania określonych funkcji. W przedsiębiorstwie XXI wieku istotą przetrwania i konkurowania jest zmniejszenie rozmiarów organizacji.

Według Petera Druckera jedną z największych zmian, z którą muszą się zmierzyć współcześni menedżerowie, jest ciągle przyśpieszający wzrost liczby relacji biznesowych opartych na partnerstwie, a nie na bezpośrednim stosunku władzy i własności. Wzrost

<sup>21</sup> Grajewski P.: Procesowe zarządzanie organizacją. PWE, Warszawa 2012, s. 11.

<sup>22</sup> Kuc R.B.: Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu, [w:] Kowalczewski W. (red.): Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu. Difin, Warszawa 2008. s. 89.

<sup>23</sup> Kostera M.: op.cit., s. 25.

<sup>24</sup> Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2007, s. 272.

znaczenia współpracy między niezależnymi podmiotami jest uważany za jeden z najważniejszych trendów rozwojowych współczesnych gospodarek<sup>25</sup>.

Henry Fayol uważał, że zarządzanie polega na kontrolowaniu, a Tom Peters na działaniu. Henry Mintzberg za dewizę uważa – nie myśl, działaj. Zarządzanie polega na kontrolowaniu, działaniu, myśleniu, kierowaniu, podejmowaniu decyzji. Nie stanowi ono sumy tych ról, ale ich połączenie. Jeśli pominiemy któryś z powyższych elementów, nie mówimy wtedy o prawdziwym zarządzaniu<sup>26</sup>.

## 5. Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa

Uwzględniając niepewność otoczenia, ułomność metod oraz bariery informacyjne poszukuje się możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w jego czynnikach wewnętrznych, co umożliwia traktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru zasobów i kompetencji. Istotą staje się tutaj umiejętne zarządzanie nimi wyszczególnionymi aspektami. Bardzo ważnym zasobem z punktu widzenia minimalizacji niepewności funkcjonowania jest wiedza pojmowana jako zdolność do rozwiązywania problemów.

Ocena rzeczywistego stanu jednostki gospodarczej wymaga odniesienia jej wyników do rezultatów konkurencji bądź do innych jednostek, które mogłyby stanowić wzór w poszczególnych obszarach jej działania<sup>27</sup>. Zadaniem analizy diagnostycznej przedsiębiorstwa jest rozpoznanie jego najważniejszych silnych i słabych stron, tkwiących w zasobach i funkcjach. Istotą jest dokonanie analizy obszarów działalności przedsiębiorstwa, a mianowicie: marketingu i sprzedaży, produkcji, finansów, zasobów ludzkich, zasobów rzeczowych, zasobów organizacyjnych oraz zasobów informacyjnych. W wyniku analizy diagnostycznej dokonujemy identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, w celu porównania z konkurencją. Formułowanie strategii opiera się na diagnozie strategicznej otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa i na planowaniu strategicznym, które są narzędziami zarządzania strategicznego. Diagnozowanie i planowanie wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo kompleksowej informacji.

Badania systemu zarządzania przedsiębiorstwa realnie funkcjonującego w praktyce wymagają uprzedniego postawienia diagnozy, która powstaje w rezultacie zastosowania tzw. podejścia opisowo-ulepszącego, nazywanego metodą diagnostyczną. Nie można projektować racjonalnych zmian i usprawnień, jeśli wcześniej nie przeprowadziło się

<sup>25</sup> Latusek-Jurczak D.: Zarządzanie międzyorganizacyjne. a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>26</sup> Mintzberg H.: Zarządzanie. a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 63.

<sup>27</sup> Zyznarska-Dworczak B., Kisielnicki J., Turyna J. (red.): Decyzyjne systemy zarządzania. Difin, Warszawa 2012, s. 377.



wnikliwych, diagnostycznych badań istniejącego stanu. Takie stanowisko uprawnia do stwierdzenia, że nie ma dobrego projektu zmian bez diagnozy.

## 6. Podsumowanie

O powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku w znacznym stopniu zaczyna decydować proces kreowania, pomiaru i zastosowania aktywów niematerialnych organizacji wraz z jej kapitałem ludzkim<sup>28</sup>. Budowa współczesnej organizacji wymaga rozwinięcia jednego z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa, jakim jest wiedza, która dotyczy wszystkiego co pracownicy wiedzą o mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Umiejętne zarządzanie wiedzą, wybranie informacji najistotniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa będzie decydowało o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. O sukcesie przedsiębiorstwa decydują dzisiaj przede wszystkim wybitne jednostki zdolne do wykorzystywania szans i potrafiących zarządzać swoimi zasobami.

Postępujący proces globalizacji, ciągłe i szybkie zmiany na rynku powodują konieczność wypracowania innych podejść do procesu zarządzania, które uwzględniałyby przejście od polityki wzrostu krótkoterminowego do wzrostu długoterminowego zrównoważonego. Poszukiwanie bardziej dynamicznego zarządzania staje się zatem koniecznością. W obecnie panujących warunkach, w których napotyka się czynnik dużej niepewności zapotrzebowanie na planowanie strategiczne jest zwłaszcza w wydaniu scenariuszowym bardzo istotne.

Nie jest możliwe powstanie organizacji przyszłości bez położenia większego nacisku na potrzeby jednostek ludzkich. Jedynie przedsiębiorstwa przyjazne swoim pracownikom będą miały szansę na rozwój i możliwość konkurowania z innymi organizacjami. W tym znaczeniu nieustanne doskonalenie polega na dążeniu w kierunku poszukiwania lepszych możliwości – polepszenia aktualnych standardów. Za każdym razem podjęcie próby negocjowania *status quo* jest fundamentem dającym szansę na dalszy rozwój i nowe możliwości. Głównym warunkiem dla każdej organizacji w procesie ciągłego doskonalenia, również dla organizacji przyszłości, jest gotowość do zmian<sup>29</sup>.

Ciągle rosnąca wiedza organizacyjna buduje przydatną bazę metodyczną i praktyczną. W związku z tym należy przyjąć założenie, że organizacjami odnoszącymi sukcesy są w szczególności te, które niezłomie i systematycznie, a także w sposób świadomy nabywają nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko reorganizują się

---

<sup>28</sup> Walas-Trębacz J.: Kapitał ludzki jako podstawowy zasób kształtujący wartość przedsiębiorstwa, [w:] Tyrańska M. (red.): Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2012, s. 93.

<sup>29</sup> Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010, s. 295.

w organizacje inteligentne. Wiedza jest tutaj elementem kluczowym, przede wszystkim ze względu na to, że samo zarządzanie obejmuje swoim zakresem zestaw profesjonalnych czynności, czyli opartych na solidnej wiedzy, fachowych umiejętnościach, przemysłanych metodach oraz efektywnych sposobach postępowania<sup>30</sup>.

## Bibliografia

1. Bąk E.: Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy. C.H. Beck, Warszawa 2009.
2. Borys T., Rogala P.: Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania. Difin, Warszawa 2011.
3. Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011.
4. Danilewicz D., Szkolenie i rozwój w praktyce, [w:] Rostkowski T., Danilewicz D. (red.): Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym. Difin, Warszawa 2012.
5. Denning S.: Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera. Helion, Gliwice 2012.
6. Dźwigoł H.: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
7. Grajewski P.: Procesowe zarządzanie organizacją. PWE, Warszawa 2012.
8. Grocki R.: Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki. Difin, Warszawa 2012.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010.
10. Grajewski P.: Elastyczność i procesowość organizacji, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.): Koncepcje zarządzania. C.H. BECK, Warszawa 2010.
11. Kowalczyk J.: Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce. CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
12. Korzeniowski F.L.: Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011.
13. Kaplan S.R., Norton P.D.: Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników. ALIGNMENT. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
14. Koźmiński K.A., Jemielniak D.: Zarządzanie od podstaw. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

---

<sup>30</sup> Korzeniowski F.L.: Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011, s. 15.

15. Kostera M.: Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
16. Kuc R.B.: Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu, [w:] Kowalczewski W. (red.): Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu. Difin, Warszawa 2008.
17. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E.: Zarządzanie dla inżynierów. PWE, Warszawa 2012.
18. Morawski M.: Metody zarządzania, [w:] Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (red.): Zarządzanie. Kanony i trendy. C.H. Beck, Warszawa 2010.
19. Mintzberg H.: Zarządzanie. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
20. Latusek-Jurczak D.: Zarządzanie międzyorganizacyjne. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
21. Reichheld F.: The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Harvard Business School Press, Boston 2006, wydanie polskie: Decydujące pytanie. MT Biznes, Warszawa 2009.
22. Sułkowski Ł.: Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina. PWE, Warszawa 2010.
23. Sankowska A.: Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna. Difin, Warszawa, 2011.
24. Wieczorek J.: Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
25. Zyznarska-Dworczak B., Kisielnicki J., Turyna J. (red.): Decyzyjne systemy zarządzania. Difin, Warszawa 2012.

## **Abstract**

Establishing a modern organisation requires to develop one of the most essential resources of an enterprise, i.e. knowledge. Gaining a competitive advantage will rely on knowledge management performed in a skilled way, and on selecting the most essential information for the enterprise. The enterprise's potential success is mainly determined by outstanding individuals, able to manage resources and make use of any opportunities.

Intensifying globalisation processes, continuous and rapid changes on the market necessitate development of other approaches to the management process, which approaches would involve a shift from a short-term growth policy to a sustainable, long-term growth. It becomes necessary to manage companies in a more dynamic way, with simultaneous making use of unique competences of managers. Establishing an enterprise of the future without putting a greater emphasis on human needs shall not be possible. Only employee-

---

friendly enterprises shall be capable of developing themselves and being competitive against other organisations. One should assume that successful enterprises are particularly those enterprises which systematically achieve new knowledge, disseminate it in the whole organisation and transform themselves, in a quick way, in learning and intelligent organisations.