

## ROZDZIAŁ 2

# ZARZĄDZANIE ORAZ EWOLUCJA FUNKCJI ZARZĄDZANIA

*Kazimierz W. Krupa*

### **1. Istota oraz funkcje zarządzania**

Informacje o praktycznym stosowaniu zarządzania można znaleźć w źródłach starożytnych. Już w tamtych czasach oczywiste było, że poprawne zarządzanie i organizacja posiadają ogromną wartość. Pozwalają one skutecznie kierować społeczeństwem oraz państwem. Wówczas, dzięki poprawnej organizacji i skutecznemu zarządzaniu, cywilizacja zaczęła się w szybkim tempie rozwijać. Transfer technologii stał się szybszy, wzrastała innowacyjność, możliwa stała się specjalizacja, podział pracy oraz rozwój. W dzisiejszych czasach nadal podziwia się antyczną Grecję czy Rzym, bowiem właśnie dzięki sprawnemu zarządzaniu nacje te dokonały gigantycznego skoku cywilizacyjnego. Ich wiedza nadal jest wykorzystywana.

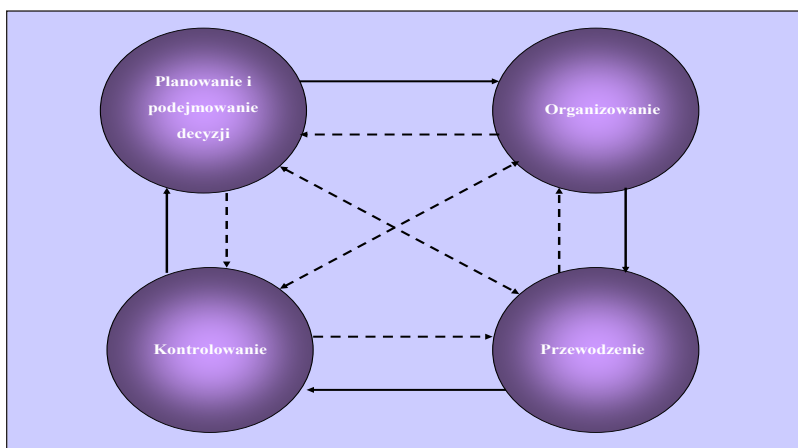
Zarządzanie to więc jeden z najistotniejszych procesów występujących w organizacjach. Istotę zarządzania stanowią:

- zasoby ludzkie – uzdolnienia kierownicze i siła robocza,
- zasoby finansowe – kapitał na finansowanie skutecznego funkcjonowania organizacji,
- zasoby rzeczowe – pomieszczenia produkcyjne i biurowe, maszyny, urządzenia, surowce,
- zasoby informacyjne – dane niezbędne do podejmowania decyzji.

Proces zarządzania obejmuje planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolę pracy członków organizacji oraz wykorzystanie wszelkich niezbędnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów. Wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi funkcjami procesu zarządzania przedstawia Rysunek 1.

Wielokrotnie w źródłach materialnych znajdujemy informacje o praktycznym stosowaniu zarządzania, a informacje na ten temat zapisano już wiele lat temu. Już wówczas oczywiste było, że skuteczne zarządzanie jest istotne. Pozwalało skutecznie kierować społeczeństwami oraz państwami. Obecnie, dzięki sprawnej organizacji, cywilizacja nabrała rozpędu. Transfer technologii stał się szybszy, wzrosła innowacyjność, możliwa jest specjalizacja, podział pracy oraz rozwój.

Teoretyczna wiedza o zarządzaniu powstała na przełomie XIX i XX wieku, szczególnie przyspieszenie jej nastąpiło jednak u progu trzeciego tysiąclecia. Dynamiczne tempo rozwoju ekonomiczno-technicznego, a przede wszystkim cały czas rosnące wymagania klientów, często pochodzących z odległych stron świata, spowodowały, że ostatnie kilkanaście lat przyniosło wiele zmian, zarówno pod względem kierunków jak i metod zarządzania. Jednocześnie powstało wiele kreatywnych teoretycznych koncepcji na temat zarządzania i organizacji<sup>1</sup>.



**Rysunek 1.** Wzajemne powiązanie poszczególnych funkcjami procesu zarządzania

**Źródło:** opracowanie własne

<sup>1</sup> Więcej w: *Współczesne metody i koncepcje zarządzania wykorzystywane w przedsiębiorstwach – ogólna charakterystyka*. UR Rzeszów, 2017.

Dziś w literaturze światowej regularnie pojawiają się prace dotyczące innowacyjnych koncepcji i metod zarządzania, jak też traktujące o konkretnej wybranej koncepcji czy metodzie, np. transformacyjny *leadership*<sup>2</sup>. Obecnie mówi się również o p o s t p r a w d z i e. Bywa bowiem tak, iż sukces odnoszą częściej ci, którzy odwołują się do emocji, do niepopartych niczym wizji, niż ci, którzy odwołują się do rozumu i faktów<sup>3</sup>.

Podstawowy schemat funkcji zarządzania nabrał więc nieco innego znaczenia, skupiając się zasadniczo na tym, w jaki sposób, (który będzie dobrze przemyślany) stosować dostępne środki zasileniowe w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.

## 2. Pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem (wybrane poglądy)

Termin zarządzanie można zidentyfikować, jako wielostronny, bardzo złożony proces sterowania działalnością firmy oraz jej rozwojem, czy też określonym jej zachowaniem w otoczeniu społecznym i biznesowym. Zwykle więc często zarządzanie utożsamiane jest ze szczególnym rodzajem sztuki, która wymaga posiadania i rozwijania wiedzy oraz talentu ze względu na ciągły rozwój firmy oraz istotne zmiany w systemach, które pozostają z nią w ciągłej interakcji<sup>4</sup>.

Pojęcie „zarządzanie” ma więc często bardzo szeroki kontekst znaczeniowy, może bowiem, oznaczać powierzanie, zlecenia przez konkretną osobę jakiegoś zadania do wykonania, za które odpowiedzialność ponosi zarządca, którym może być kierownik, określane także mianem menedżera czy też decydenta. Osoba, która wykonuje dane zadanie, ma istotne znaczenie, ponieważ realizuje je, aby osiągnąć korzyści dla siebie i grona innych osób. Często zatem zarządzaniem jest podejmowanie takich czynności, jak administrowanie, kierowanie, rządzenie, a także dowodzenie celowo utworzoną jednostką organizacyjną, w tym np: organizacją charytatywną, instytucją administracji terenowej, przedsiębiorstwem,

<sup>2</sup> Idea przywództwa zaczyna się przebijać do świadomości menedżerów. Obecnie w USA wydaje się rocznie około 16 mld \$ na tzw. rozwój przywództwa tj: warsztaty, seminaria, podręczniki. Chodzi o podnoszenie jakości przywództwa.

<sup>3</sup> Zobacz również: André Spicer, Carl Cederström. *Pętla dobrego samopoczucia*. PWN Warszawa 2016 oraz Mats Alvesson, André Spicer. *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. Published June 2nd 2016 by Profile Books (GB).

<sup>4</sup> J. Klimek, *Hermeneutyka przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 26.

stanowiskiem pracy. Zarządzać można także majątkiem lub dziełem. Prawo do zarządzania jest wynikiem nadania uprawnień oraz sprawowanego nadzoru, co skutkuje ponoszeniem odpowiedzialności za funkcjonowanie danej jednostki organizacyjnej<sup>5</sup>.

Mianem zarząd określa się zespół ludzi powołanych w celu kierowania działaniami jednostki zorganizowanej, a także grupami ludzi, które funkcjonują w komórkach organizacyjnych. Zazwyczaj władzę zwierzchnią nad członkami załogi sprawuje przełożony, czyli kierownik. Pracownicy, którzy nie pełnią żadnych funkcji kierowniczych, tj. podwładni, wykonują czynności związane bezpośrednio z pracą i realizują zadania, przy czym nie są odpowiedzialni za nadzór nad innymi pracownikami<sup>6</sup>.

W literaturze bardzo często można więc spotkać ujęcie zarządzania jako procesu (planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania działań członków organizacji), umożliwiającemu wykorzystanie możliwie dostępnych zasobów, jakie posiada organizacja do osiągnięcia swoich celów<sup>7</sup>.

Zarządzanie w innym kontekście może być utożsamiane z tzw. „wędrownką” przez chaos, mającą na celu zapanowanie nad różnorodnością i zamianą potencjalnego konfliktu we współpracę<sup>8</sup>. Zarządzanie definiuje się również, jako proces dążenia do spełnienia określonych rzeczy w sposób sprawny i skuteczny, za pomocą współpracy z innymi ludźmi<sup>9</sup>.

Zarządzanie to także zespół działań decyzyjnych, zapewniających sterownie procesami oraz zasobami firmy, poprzez takie ich powiązanie i wykorzystanie, ażeby w sposób jak najbardziej sprawny, skuteczny oraz zgodny ze społecznym udoskonaleniem działań gospodarczych móc uzyskać możliwie optymalny efekt w panujących warunkach funkcjonowania, do których zaliczamy: prawne, ekonomiczne, społeczne i ekologiczne<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem: podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 13.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Zobacz również: J. A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 20.

<sup>8</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 56–57.

<sup>9</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 32.

<sup>10</sup> J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 61.

Zdaniem innych autorów, proces zarządzania jest rozumiany jako zapewnienie warunków stosownych do tego, aby organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, co skutkuje realizowaniem bieżącej misji i pomaga osiągnąć założone cele, a także zachowuje konieczny poziom spójności, który wówczas umożliwi jej przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia oraz rozwój, co powoduje zwykle także realizację strategii i uzyskanie określonych celów w przyszłości<sup>11</sup>.

Przez innych autorów termin zarządzanie jest określany jako zestaw działań; który poza planowaniem, podejmowaniem decyzji oraz organizowaniem i przeprowadzeniem, dotyczy skutecznych procedur kierowania ludźmi i ich kontrolowania. Działania te ukierunkowane są na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i procedury wykonawcze umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów tejże organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>12</sup>.

Zgodnie z poglądami kolejnych autorów zarządzanie to proces składający się z kilku etapów (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przeprowadzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów organizacji – ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych), który ma w zamiarze osiągnięcie celów w właściwy, czyli sprawny i skuteczny sposób<sup>13</sup>.

Podstawowe decyzje kierujących w zakresie zarządzania związane są zwykle z:

- ustalaniem dalekosiężnych celów strategicznych i metod ich realizacji,
- planowaniem, czyli określaniem sekwencji przyszłych działań oraz zapotrzebowaniem na środki konieczne do ich realizacji,
- ustalaniem zakresu, przedmiotu i metod kontroli, co umożliwia weryfikację zgodności zrealizowanych działań i ich efektów z określonymi założeniami,
- decydowaniem o toku procesów produkcyjnych, które występują w przedsiębiorstwach przemysłowych,
- organizowaniem, czyli zaszerzegowaniem zasobów materialnych i ludzkich oraz kreowaniem relacji między nimi,

---

<sup>11</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008 s. 16.

<sup>12</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>13</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 25.

- kierowaniem postępowaniami ludzkimi, czyli wyborem środków oddziaływania na członków organizacji,
- kształtowaniem potencjału społecznego organizacji, czyli wskazaniem kierunków i taktyk świadomego kreowania ilościowych i jakościowych opisów grupy społecznej, w której skład wchodzi zarówno osoby zatrudnione w danej organizacji, jak i współpracujące z nią,
- charakterystycznymi decyzjami, które są wymuszane poprzez umiędzynarodowienie i globalizację procesów zarządzania<sup>14</sup>.

Koncepcja określania funkcji kierowniczych od dawna były przedmiotem rozważań wielu teoretyków. H. Fayol pierwszy wyszczególnił następujące funkcje kierownicze:

- przewidywanie,
- organizowanie,
- rozkazywanie,
- kontrolowanie,
- koordynowanie.

Inni teoretycy wymieniają natomiast takie funkcje jak:

- planowanie,
- motywowanie,
- sprawy rozwoju,
- politykę,
- stwarzanie atmosfery pracy.
- doskonalenie personelu,

P. Drucker definiuje następujące:

- ustalenie działań,
- organizowanie,
- motywowanie,
- nadzorowanie,
- ocenianie pracy,
- rozwój badań.

A.V. Bernard z kolei proponuje:

- utrzymywanie łączności,

---

<sup>14</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 59–60.

- zabezpieczenie istotnych usług,
- formowanie celów.

Generalnie tendencją rozwojową jest jednak zmiana fayolowskiej funkcji przewidywania na ściślejsze określenie „planowanie”, łączenie funkcji organizowania z koordynacją, wreszcie zastąpienie funkcji rozkazywania „pobudzaniem”. Obecnie kierowanie określamy coraz częściej jako proces, dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane działania dla osiągnięcia pożądaných celów.

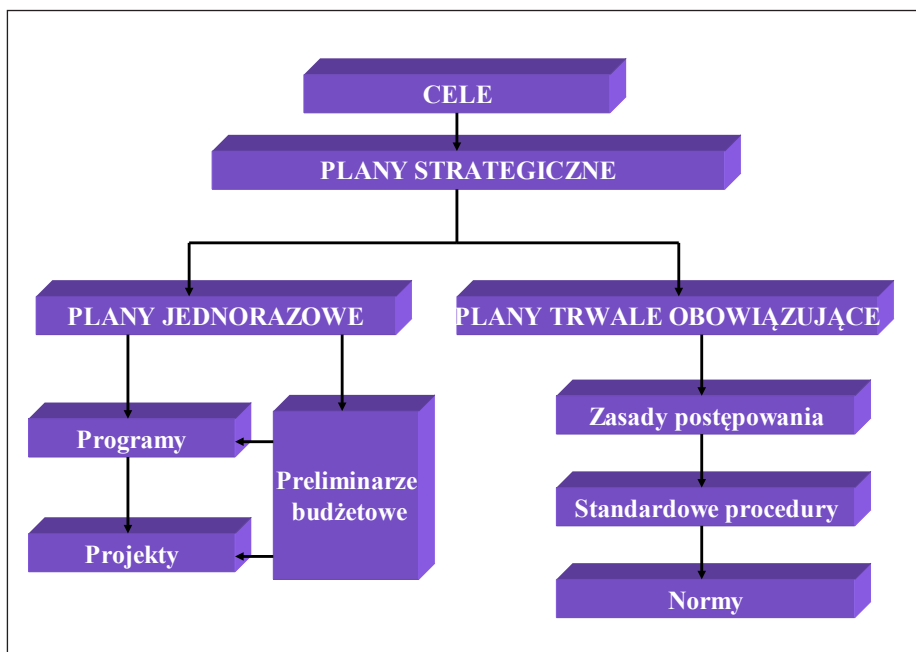
### 3. Funkcja planowania i podejmowania decyzji (nowe determinanty)

Planowanie ma podstawowe znaczenie dla organizacji, zasadniczo oznacza wytyczanie celów i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. Podejmowanie decyzji w tym zakresie obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Procedura planowania obejmuje zwykle wspólnie:

- wstępne rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji oraz ustalenie tzw. celów końcowych,
- właściwą analizę i rozpoznanie,
- określenie alternatywnych sposobów osiągnięcia wyznaczonych celów końcowych,
- ocenę wybranych wariantów planów,
- wybór optymalnego z nich,
- szczegółową operacjonalizację wybranego wariantu realizacji zdefiniowanych celów,
- wdrożenie ich do funkcjonowania w podmiocie zorganizowanym.

Zasadniczo organizacjami zarządza się obecnie pomocą dwóch rodzajów planów. Są to:

1. Plany strategiczne – definiują nadrzędne cele organizacji, charakteryzują się długim horyzontem czasowym, szerokim zakresem oraz dużym stopniem uogólnienia.
2. Plany operacyjne – zawierają ustalenia dotyczące wykonania planów strategicznych; dzielą się na: plany jednorazowe oraz plany trwale obowiązujące (Rysunek 2).



**Rysunek 2.** Rodzaje planów

**Źródło:** opracowanie własne.

Dobry plan zazwyczaj charakteryzuje się: racjonalnością, elastycznością, spójnością, kompletnością, terminowością, celowością, komunikatywnością, odpowiednią szczegółowością.

Najczęściej występujące patologie w procesie planowania to:

- krótkoterminowość i brak myślenia systemowego,
- częste zmienianie procesów planowania w sformalizowane procedury administracyjne,
- opieranie się na względnej stabilności warunków,
- powielanie „sprawdzonych” planów,
- nadmierna wiara w precyzję liczb,
- ograniczenie planowania do kategorii ekonomicznych,
- dominująca rola funkcji kontrolnej planu,
- myślenie etatystyczne,
- partykularyzm w planowaniu,
- absolutyzacja wielkości planistycznych.



Przyjmuje się zwykle, iż planowanie jest ciągłym procesem ustalania wszechstronnego programu celów organizacji i sposobów ich realizacji i leży ono w gestii CEO (kierownictwa wyższego szczebla w zakresie opracowywania planów strategicznych) a także szefów niższego szczebla zarządzania (plany operacyjne).

#### 4. Wybrane aspekty funkcji organizowania

Klasycznie pod pojęciem „organizowanie” w teorii zarządzania rozumie się budowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i podział pracy między jej członków. Zgodnie z tą koncepcją organizacja jest układem wielu przenikających się stosunków, dzięki którym ludzie pod kierownictwem menedżerów dążą do wspólnych celów. Proces organizowania ma więc wówczas na celu określenie najlepszego sposobu grupowania typów działań i zasobów.

Podstawowe czynności przy budowaniu struktury organizacyjnej obejmują:

- Podział pracy,
- Departamentalizację,
- Ustalenie hierarchii organizacyjnej,
- Ustalenie mechanizmów pozwalających na koordynację działalności poszczególnych działów organizacji.

Styl i sposób, w jaki dzieli się, grupuje i koordynuje działalność organizacji (buduje strukturę organizacyjną) w rozumieniu wzajemnych stosunków między kierownikami i pracownikami, kierownikami i kierownikami oraz pracownikami i pracownikami określa rodzaj struktury organizacyjnej.

Rodzaje struktur organizacyjnych:

- funkcjonalne – w jednej jednostce grupuje się osoby zajmujące się działalnością funkcjonalną, np. marketingową, finansową,
- wg wyrobu lub rynku – grupuje tych, którzy zajmują się produkcją i marketingiem jednego wyrobu,
- macierzowe – dany pracownik podlega kierownikowi funkcjonalnemu i kierownikowi programu lub zespołu.

Aby ludzie skuteczniej funkcjonowali w ramach struktur organizacyjnych potrzebne im są reguły. Zadaniem zarządzających jest określenie tych reguł z mocy swojego autorytetu i władzy. Podział władzy jest jedną z kluczowych decyzji w procesie organizowania. Konieczne jest również ustalenie zakresu delegowania uprawnień na rzecz kierowników niższych szczebli.

## 5. Funkcja przewodzenia – kierowania ludźmi

Kierowanie ludźmi jest to zespół procesów wykorzystywanych w celu nakłonięcia członków organizacji do współpracy w interesie organizacji; zwykle podstawowym z nich jest motywacja. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

Możliwość wywierania wpływu na innych ludzi może zależeć od:

- władzy nagradzania,
- władzy wymuszania,
- władzy z mocy prawa,
- władzy eksperckiej,
- władzy odniesienia.

Trzy podstawowe umiejętności kierownika / przywódcy:

- koncepcyjne – analizowanie, rozwiązywanie problemów.
- społeczne – relacje z współpracownikami oraz ludźmi z zewnątrz.
- techniczne – posługiwanie się narzędziami, obsługa technologii.

Klasyczny zbiór zachowań – ról kierowniczych zwykle wyróżnia:

1. Role interpersonalne: reprezentant organizacji, łącznik między działaniami, przywódca (inspirator działań).
2. Role informacyjne: kierownik – jest źródłem informacji, przekaznikiem informacji, rzecznikiem informacji.
3. Role decyzyjne: przedsiębiorca, negocjator, rozdzielający zasoby, przeciwdziałający zakłóceniom.

Na sposób, w jaki kierownik przewodzi, ma wpływ:

- środowisko, z którego się wywodzi,
- jego wiedza,
- uznawane i preferowane wartości,
- doświadczenie.

Często spotykane style kierowania:

- autokratyczny,
- demokratyczny – ukierunkowanie na człowieka, częste korekty,
- liberalny – styl nieingerujący, szefów nic nie interesuje.

W literaturze spotykamy również charakterystyki stylów kierowania określanych jako: dezerter, biurokrata, autokrata, życzliwy, misjonarz, rozwojowiec, kompromista, administrator.

Rozwiniętą formą wpływania na podwładnych jest przywództwo. Zgodnie z aktualnymi poglądami jest to wyrafinowany proces kierowania i wywierania wpływu na działalność członków grupy, zwykle wykorzystujący najnowsze narzędzia oferowane przez psychologię operacyjną. Umiejętności motywacyjne są kluczowym elementem przywództwa, natomiast kierowanie skupia większą uwagę na planowaniu i administrowaniu.

## 6. Funkcja kontroli

Kontrola to końcowa fazą procesu zarządzania. Jest to obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów. Kontrola to proces, dzięki któremu osoby zarządzające zapewniają zgodność rzeczywistych działań z planami. Do czynników powodujących, że kontrola jest konieczna należą:

- obecnie wyjątkowo zmienne otoczenie,
- rosnąca złożoność organizacji,
- błędy pracowników,
- konieczność delegowania przez kierowników uprawnień decyzyjnych.

Większość kontroli można podzielić na cztery rodzaje:

- kontrolę wstępną,
- kontrolę sterującą,
- kontrolę akceptującą lub odrzucającą,
- kontrolę końcową.

Zdaniem wielu ekspertów szczególne znaczenie ma kontrola sterująca, dzięki której można podjąć dostatecznie wcześnie działania korygujące, które zwykle umożliwiają ograniczenie negatywnych skutków błędnego funkcjonowania. Ustanowienie skutecznego systemu kontroli, z wykorzystaniem instrumentów kontroli sterującej, obejmuje:

- wyznaczenie pożądaných wyników,
- ustalenie wskaźników przyszłych wyników,
- ustalenie norm dla tych wskaźników,
- ustanowienie sieci informacyjnej i sprzężeń zwrotnych,
- ocenę informacji i działań korygujących.

Przy projektowaniu systemu kontroli kierownik musi podjąć zazwyczaj decyzje dotyczące:

- rodzajów i liczby pomiarów,
- wyboru organu ustalającego normy,

- częstotliwości cykli pomiarów,
- kierunków sprzężeń zwrotnych.

Klasyczny proces kontroli składa się z:

- ustalania norm i metod pomiaru np. efektywności,
- instrumentów pomiaru,
- ustalenia, czy rezultat jest zgodny z normami,
- podejmowania ewentualnych działań korygujących.

W zarządzaniu organizacjami stosowane są różnorodne metody i systemy kontroli w odniesieniu do różnych problemów. Do podstawowych należą sprawozdania finansowe, czyli analiza w kategoriach pieniężnych przepływów dóbr i usług, np. do organizacji, wewnątrz niej i na zewnątrz. Skuteczny system kontroli musi być ścisły, aktualny, obiektywny, elastyczny i realistyczny ekonomicznie oraz organizacyjnie.

## **7. Style kierowania – istotne determinanty sukcesu funkcjonowania w dobie gospodarki digital i zarządzania wiedzą**

Pojęcie „styl kierowania (SK)” uznawane jest za jeden z zasadniczych terminów wykorzystywanych w literaturze, który odnosi się do organizacji i zarządzania. Jednak operacjonalizacja SK wciąż budzi pewne zastrzeżenia, związane zazwyczaj z jego kwantyfikacją. W literaturze przedmiotu można wyróżnić cztery podstawowe różnice w definiowaniu zakresu tego terminu:

1. Pojęcie styl kierowania i kierowanie stosuje się jako synonimy, które oznaczają różne sposoby kierowania.
2. Pojęcie styl kierowania stosowane jest na równi z pojęciem styl zarządzania.
3. Styl kierowania rozumiany jest jako element wchodzący w skład szeroko pojmowanego systemu kierowania.
4. Styl kierowania utożsamiany jest głównie z technikami zarządzania<sup>15</sup>.

Każdy skuteczny styl kierowania złożony jest z różnych technik kierowania, które występują w postaci zestawów bodźców i dzięki nim menedżer skutecznie wpływa na członków swojego zespołu. Zwykle każdy CXO stosuje wiele technik kierowania jednocześnie, co pozwala mu uzyskać różne stop-

---

<sup>15</sup> P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 124.

nie oddziaływania na podwładnych. Można więc potwierdzić, iż obecnie na styl kierowania menedżera składa się ogół stosowanych przez niego technik kierowania. Zwykle jednak styl kierowania zwierzchnika można rozumieć, jako narzędzie pobudzające pracowników do działania (traktowani są wówczas oni jako zasadniczy kapitał). Przyjmuje się więc słusznie, że przełożeni wpływają na sytuację podwładnych, tworząc czynniki, które stwarzają u tych osób skuteczne motywy do działania tożsamego z celami menedżera<sup>16</sup>. Tak rozumianych podwładnych obecnie definiujemy jako istotny kapitał podmiotu zorganizowanego. Współcześnie kapitał ludzki należy do najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Skuteczna zdolność do zarządzania zasobami ludzkimi jest zależna od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Podstawowy, to odpowiedni dobór kadry menedżerskiej, która posiada umiejętność dokonania adekwatnego wyboru stosownego stylu kierowania. Wówczas pomoże on np. wybrnąć z sytuacji trudnych, dotyczących zmian warunków organizacyjnych i rozwoju podwładnych, i wówczas jest zazwyczaj w stanie zagwarantować osiągnięcie sukcesu w realizacji oczekiwanych celów firmy<sup>17</sup>.

Dzisiaj nowoczesne „inteligentne” koncepcje, metody i techniki zarządzania powstały w wyniku precyzyjnej analizy poszczególnych wymiarów zarządzania oraz próby utworzenia nowych kreatywnych związków między nimi. W rezultacie umożliwiają ciągle doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwami. Za definicję techniki zarządzania można uznać celowy, oparty na teorii, racjonalny sposób wykonywania prac i czynności oraz dobór takich metod badań, które wymagają specyficznych umiejętności. Technika ma na celu rozwiązanie złożonych zagadnień i wprowadzanie w czyn osiągniętych wyników, które wiążą się z użyciem procedury badawczej. Dobór poprawnej techniki badań lub właściwego działania zezwala na integrowanie i koordynowanie prac tak, aby zostały wykonane efektywnie<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Z. Wyszowska, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie przemian systemowych*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, s. 117.

<sup>17</sup> A. Michalska, *Style kierowania menedżerów w sytuacjach trudnych*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2015, s. 190.

<sup>18</sup> E. Michalski, *dz. cyt.*, s. 16.

Zakres powstałych koncepcji, metod, technik i narzędzi jest w zasadzie ciągle doskonalony. Spośród najbardziej znanych można wyróżnić:

- *Total Quality Management*: dotyczy kompleksowego zarządzania jakością. W literaturze TQM definiowany jest jako rodzaj wielostronnego, grupowego wysiłku, który zorientowano na ustawiczne doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich aspektach, płaszczyznach i efektach jego aktywności. Jest to nowatorska, interesująca oraz wielokrotnie sprawdzona w funkcjonowaniu podmiotów zorganizowanych, w realiach globalnego biznesu, filozofia zarządzania. Dotyczy ona problemów doskonalenia wyborów i usług oraz wszelkich aspektów poprawy efektywności wykonywanej pracy, technologii, systemów marketingowych, wytwórczych, projektowych, eksploatacyjnych, informacyjno-decyzyjnych, również wszystkich innych prowadzących do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów wewnętrznych (pracowników firmy) i zewnętrznych, przy stałym dążeniu do obniżki kosztów działalności. Takie działania zazwyczaj prowadzą do stałego rozwoju organizacji. Za istotny aspekt TQM uważane jest dostrzeganie szerszych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, które obejmują m.in. troskę o uzyskanie całkowitej harmonii w zakresie bezpieczeństwa i warunków pracy, ochrony środowiska naturalnego i innych społecznych uwarunkowań<sup>19</sup>.
- *Reengineering*: jest to metoda polegająca na szczegółowym przekształceniu całościowych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Na początku następuje dogłębna aktualizacja potrzeb klienta skutkująca poprawą jego zadowolenia. Celem natomiast jest optymalizacja trzech wskaźników efektywności: jakości, kosztu i terminu realizacji<sup>20</sup>;
- *Analiza wartości dodanej*: to metoda racjonalizacji, której głównym celem jest zmniejszenie kosztów ról pełnionych przez badany podmiot. Analiza wartości prowadzi nie tylko do osiągnięcia obniżki kosztów, ale także do poprawy jakości, trwałości, niezawodności oraz funkcjonalności, np. wyrobu. Jest wykorzystywana do badania oraz usprawniana produkowanego lub projektowanego wyrobu, realizowanych lub projektowanych proce-

---

<sup>19</sup> E. Kindlarski, *Materiały – TQM*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1994, s. 24.

<sup>20</sup> Z. Martyniak, *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998, s. 32.

- sów produkcyjnych, projektowania obiektów przemysłowych i organizacji prac administracyjno-biurowych<sup>21</sup>;
- *Controlling*: to metoda, która pozwala zachować kontrolę nad działalnością firmy, dotyczącą w szczególności aspektów finansowo-księgowych;
  - *Outsourcing*: stosowany jest w obecnych czasach jako kluczowa strategia działania wielu firm, daje zazwyczaj liczne korzyści, spośród których można wyróżnić głównie: zmniejszenie kosztów, dojście do specjalistycznej wiedzy, poprawę jakości usług<sup>22</sup>;
  - *Benchmarking*: to metoda zarządzania polegająca na porównaniu skuteczności: produktów, funkcji, procesów, systemów, strategii działania z innymi podmiotami zorganizowanymi (np. działami wewnątrz firmy lub innymi przedsiębiorstwami) oraz wybór źródła do naśladowania, a także analizowanie wybranych najlepszych praktyk i uruchomienie procedur, które mają na celu rozwiązanie problemów firmy w rezultacie naśladowania tego relatywnie „doskonałego” źródła;
  - *Just in Time*: ta koncepcja dotyczy funkcjonowania z minimalnymi zasobami magazynowymi. Pozwala na dostawy zasileń do odbiorcy dokładnie wówczas, gdy są one konieczne. Metoda JiT w rezultacie doskonali procesy produkcyjne wyrobów lub usług. Wpływa na poprawę elastyczności realizacji zamówień, skracanie cyklu produkcji, zmniejszanie wielkość zapasów oraz wprowadzanie ciągłej kontroli jakości;
  - *Zarządzanie wiedzą*: kieruje uwagę na ulepszanie procesów przepływu i utrzymaniu wiedzy w firmie. Obejmuje swym zasięgiem zarówno „wiedzę formalną”, która dotyczy każdego rodzaju dokumentu oraz wiedzę powszechnie znaną w firmie, a także tzw. „wiedzę cichą”, czyli wiedzę każdego pracownika firmy;
  - *Activity Based Costing*: metoda, która umożliwia efektywną analizę kosztów przedsiębiorstwa. ABC prezentuje ją w różnorodnych perspektywach, zestawieniach, segregacjach, poziomach;
  - *Organizacja ucząca się*: to taka koncepcja zarządzania organizacjami, w której poprzez zaangażowanie wszystkich jej członków umożliwia się

---

<sup>21</sup> A. Starostecki, *Analiza wartości*, [w:] *Materiały do ćwiczeń z technik organizatorskich*, (red.) M. Pietrusiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 150.

<sup>22</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001; H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa, 1999, s. 155–175.

aplikacyjne pozyskiwanie ich wiedzy na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Koncepcja takiego zarządzania skonstruowana jest w oparciu o elementy, związane z: myśleniem systemowym, mistrzostwem osobistym, dyscypliną modeli myślowych, wspólnie podzielanej wizji i zespolonym uczeniu się<sup>23</sup>.

- *Strategiczna karta wyników*: to metoda ułatwiająca integrację wizji, a także myśli i strategii firmy oraz wskazanie konkretnych mierników (finansowych i niefinansowych) realizacji wcześniej przyjętych celów. Pozwala ona kierownikom i dyrektorom spojrzeć na swoje przedsiębiorstwo z czterech płaszczyzn: finansowej, klienta, wewnętrznych procesów oraz innowacyjnej<sup>24</sup>;
- *Koncepcja kluczowych czynników sukcesu*: opiera się o podstawową regułę, jaką jest zasada Pareto i obrazuje sytuację, w której tylko 20% działań decyduje o 80% efektów. Koncepcja ta ma na celu wskazanie i udoskonalenie tych kluczowych 20% czynników, które w głównej mierze (80%) mają wpływ na powodzenie firmy<sup>25</sup>.

Teoretycy i naukowcy zarządzania wyróżniają jednocześnie jako bardzo istotne techniki synchroniczne, w których ważną rolę ma profesjonalne:

1. Motywowanie,
2. Wydawanie polecenia podmiotowi,
3. Formułowanie struktury organizacyjnej firmy,
4. Dzielenie się zadaniami – delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
5. Zespołowe podejmowanie decyzji – twórcze rozwiązywanie problemów,
6. Kontrola realizacji zadań,
7. Budowanie zespołu – wspierająca współpraca,
8. Negocjowanie,
9. Rozwiązywanie konfliktów<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23.

<sup>24</sup> D.P. Norton, R.S. Kaplan, *The Balanced Scorecard-measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review” 1992, nr 1, s. 72.

<sup>25</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa 2003, s. 24.

<sup>26</sup> M.K. Stasiak, *Zarządzanie podmiotowe*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2002, s. 48.



Wiążą się one ze spełnianiem ról przywódczych. Wyróżniamy w tej sferze zarządzania kilka podejść empirycznych. Pierwsze, sytuacyjne, pozwala na określenie szeregu zmiennych, które uniemożliwiałyby menedżerom obranie „swojego” specyficznego stylu kierowania adekwatnego do zaistniałej w organizacji lub grupie roboczej sytuacji. Do kluczowych czynników wywierających wpływ na dobór skutecznego stylu kierowania najczęściej zalicza się:

- charakter zadań wypełnianych w danym zespole,
- dojrzałość,
- typ osobowości,
- kwalifikacje zarówno kierowników, jak i podwładnych,
- stopień zgodności interesów kierownictwa i podwładnych,
- subkulturę środowisk wykonawczych,
- styl pracy jednostki zwierzchniej i jej kulturę organizacyjną<sup>27</sup>.

W większości dotyczą one tzw. aspektów miękkich, łączących się z teorią behawioralną. Biorąc pod uwagę zarówno powiązanie dwóch podstawowych tendencji dotyczących osi teorii behawiorystycznych, które są zorientowane na ludzi, cel, wynik lub zadanie, jak też czynniki sytuacyjne, można wyróżnić cztery style przywódcze oraz zobrazować, w jakich warunkach każdy z nich sprawdza się najkorzystniej. Są to:

- *Styl dyrektywny (menedżer autokrata, gorliwy)*: styl ten określa kierownika, który wykazuje duże zainteresowanie celem strategicznym działania, lecz relatywnie małe pracownikami. Menedżer taki jest skupiony na przydzielaniu czynności i egzekwowaniu rezultatów. Narzuca także sposób wykonania zadania, rzadko informując o celach pracy zespołu. Zwykle ma w nawyku częste udzielanie wskazówek i pouczeń. To na nim spoczywa odpowiedzialność za skuteczne realizowanie zadań oraz sprawność działania zespołu. Jego cechą szczególną jest często władczość i ogromna pewność siebie. Styl ten może mieć zastosowanie podczas delegowania nieskomplikowanych zadań, kiedy ma się do dyspozycji dobrze przeszkoloną kadrę i ściśle zdefiniowany system motywacyjny oraz w trudnych, kryzysowych okolicznościach. Kierowanie w ten sposób należy stosować, jeżeli w firmie nie skonstruowano standardów postępowania, a pracownicy nie potrafią w sposób samodzielny wypracować ścieżek do osiągnięcia

---

<sup>27</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *dz. cyt.*, s. 416.

- założonych celów. Uzasadnione jest również zastosowanie go w wczesnej fazie kierowania grupą ludzi, gdy podwładni zdobywają wiedzę na temat działalności nowej organizacji. Należy ich zwykle wówczas zapoznać z panującymi przepisami oraz wykształcić w dziedzinie technik stosowanych podczas wykonywania zadań. Z drugiej jednak strony występują takie momenty w działalności firmy, gdy nie należy stosować takiego stylu kierowania, np. wówczas, gdy podmiot posiada wypracowany system reagowania w sytuacjach powtarzalnych oraz motywacja i kwalifikacje pracowników są wystarczające do podjęcia współdziałania. Niewskazane jest również zastosowanie go w sytuacjach, gdy pracownicy powinni kierować się kreatywnością oraz inwencją twórczą. Styl dyrektywny może jednak doprowadzić do zniewalania podwładnych. Nie sprzyja także ich rozwojowi osobistemu i dojrzeniu zawodowemu, a u CEO ogromna odpowiedzialność kierowania rodzi stres i nawet tzw. choroby „dyrektorskie”<sup>28</sup>,
- *Styl niezaangażowany (menedżer formalista, obserwator, wyizolowany)*: styl ten charakteryzuje nieznaczne zainteresowanie zarówno zadaniami, jak i ludźmi. Menedżer daje swoim podwładnym dużo swobody i inicjatywy, ale na ogół pilnuje wcześniej uzgodnionych reguł i przepisów. Wiele zadań a także odpowiedzialności powierza swoim pracownikom. Styl ten znajduje zastosowanie w zespołach, w których pracownicy osiągnęli wysokie kwalifikacje i dobrze znają swoje zadania oraz są zaangażowani w ich wykonanie, a poprawne przekazywanie uprawnień sprzyja ich rozwojowi. Styl niezaangażowany spełnia swoją rolę również w zespołach składających się z wybitnych i samodzielnych specjalistów, gdy realizacja zadań wymaga od nich kreatywności i nietuzinkowych rozwiązań, a kadra zarządzająca firmą oczekuje, że lider będzie jedynie pilnował przestrzegania reguł i przepisów. Styl niezaangażowany nie sprawdza się w przypadku wprowadzania częstych zmian kryteriów formalnych, reguł i procedur oraz gdy grupa wymaga silnej motywacji. Ponadto niesie zagrożenie, bowiem kierownik może zatracić kontakt z zespołem, co może skutkować pojawieniem się lidera formalnego<sup>29</sup>,

---

<sup>28</sup> Tamże, s. 417.

<sup>29</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *dz. cyt.*, s. 417.

- *Styl konsultatywny (menedżer doradca, kompleksowy)*: CEO charakteryzuje się wówczas dużym zainteresowaniem zarówno celem, jak i ludźmi. Skupia się na zadaniach, lecz wie, że zaniedbując pracowników niczego nie osiągnie. Dopuszcza ich do podejmowania decyzji, choć ostateczna należy do niego. Udziela wielu pochwał oraz wsparcia, ale też stawia wymagania. Rozumie, że poprzez poprawne wyznaczenie zadań oraz współpracę i zaangażowanie pracowników uzyska poprawę efektywności zespołu. Styl ten doskonale sprawdza się w przypadku, gdy pracownicy wypełniają czynności, które wymagają od nich zaangażowania i pewnej inwencji. Dzięki takim działaniom firma jest stabilna i rozwija się, a obowiązująca kultura organizacyjna toleruje pewien luz w powiązaniach przełożonych z podwładnymi. Dzięki wykorzystaniu potencjału zespołu, podnosi zaangażowanie i dba o rozwój pracowników, a także zwiększa efektywność w dążeniu do celów. Styl ten nie realizuje się skutecznie w organizacjach, które są zhierarchizowane i silnie strukturalizowane oraz przy niewystarczającej dojrzałości emocjonalnej kierownika, bowiem jest on trudny, wymaga pokazanych umiejętności zadaniowych i interpersonalnych oraz znacznego wkładu pracy i zaangażowania<sup>30</sup>,
- *Styl towarzyski (menedżer przyjaciel)*: jest najbardziej zorientowany na ludzi, natomiast znacznie mniej na cel. Kładzie nacisk na relacje międzyludzkie, interesuje się problemami swoich podwładnych zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Pracownicy mają prawo do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji oraz wspólnie przydzielają zadania. Kierownik ma przekonanie, że ludzie odnoszą większe sukcesy w pracy, stanowiąc zgrany, lubiący się zespół. Woli stosować takie działania, jak pójście na kompromis lub ustąpienie komuś, aby nie psuć atmosfery oraz unikać napięć i konfliktów. Styl ten jest odpowiedni do stosowania w zespołach, w których pracownicy cechują się odpowiedzialnością i potrafią dobrze wyznaczyć cele pojawiające się w zespołach nowo utworzonych, gdy zachodzi konieczność szybkiej identyfikacji członków grupy z celami, oraz w razie napotkanych trudności interpersonalnych i zwiększających się konfliktów, gdyż zwykle inicjuje on dobrą atmosferę pracy i poprawia komunikację międzyludzką. Stylu towarzyskiego jednak zwykle nie stosuje

---

<sup>30</sup> Tamże, s. 418.

się w sytuacjach, gdzie wydajność i efektywność mają maksymalne znaczenie, ponieważ utrzymywanie dobrej atmosfery odbywa się niekiedy kosztem dążenia do celów. W tych warunkach często występuje również słaba pozycja kierownika, która może doprowadzić do anarchii i wyłaniania się nieformalnych ośrodków wpływu.

Scharakteryzowane tzw. „miękkie” style przywódcze przedstawiają pewne modelowe ujęcie różnorodnych typów przewodzenia. Mimo ich dużej popularności w praktyce gospodarczej wyróżnia się także wiele typów pośrednich, które zwykle jednak zawierają elementy każdego z wyżej opisanych<sup>31</sup>.

Formalnie styl kierowania to natomiast relatywnie trwałe i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na zachowania podwładnych. Za najbardziej popularne typy stylów kierowania w literaturze uznaje się:

- styl autokratyczny, w którym sposób oddziaływania pracodawcy na zachowania pracowników charakteryzuje się: centralizacją władzy, dominacją decyzji jednoosobowych, poleceń służbowych i kar, a także stosunkowo dużym dystansem w kontaktach z podwładnymi oraz brakiem uczestnictwa przełożonego w realizacji zadań grupowych.
- styl demokratyczny, gdzie sposób oddziaływania przełożonego na zachowanie podwładnych, w przeciwieństwie do poprzedniego stylu, charakteryzuje się: decentralizacją władzy, współudziałem podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz przewagą nagród w motywowaniu. Zaletą jest także brak dystansu w układzie przełożony-podwładny, a także uczestnictwo kierownika w pracach jego zespołu<sup>32</sup>.

Obecnie panuje przekonanie, że sukces organizacji w coraz większym stopniu jest zależny od zdolności, które posiada kadra zarządzająca w zakresie posługiwania się metodami, umożliwiającymi korzystanie z zasobów tzw. kapitału ludzkiego<sup>33</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie uznawane jest za tzw. „miękkie” zarządzanie, coraz częściej oparte dziś na inteligentnych narzędziach. Jednak w dalszym ciągu jego skuteczność jest wypadkową wpływu szeregu czynników, gdzie, biorąc pod uwagę przedsiębiorstwo, możemy mówić o oddziaływaniu tzw. makrootoczenia, inaczej zwanego otoczeniem dalszym.

<sup>31</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, dz. cyt., s. 418.

<sup>32</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, dz. cyt., s. 392–393.

<sup>33</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 19–21.

Przedsiębiorstwo może neutralizująco wpływać na siłę oddziaływania pozostałych czynników. Zatem można przyjąć, że jakość pracy menedżerskiej okazuje się podstawowym czynnikiem, który przesądza o efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Nie bez powodu P. Drucker był zdania, że „biznes jest taki, jak jego management”. Jeśli więc kadra menedżerska zaliczana jest do podstawowego i bardzo istotnego zasobu przedsiębiorstwa, to także jej determinujący wpływ na kreowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i realizowanie jego strategii sprawiają, że podmiot staje się nie tylko znanym i znaczącym producentem, ale i atrakcyjnym pracodawcą. Warto, więc zainteresować się określoną filozofią zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, zwaną też marketingiem personalnym. Filozofia ta skierowana jest nie tylko na pozyskiwanie nowych pracowników, którzy są na zewnętrznym rynku pracy, ale również na troskę o rozwój, czyli utrzymanie obecnie posiadanych pracowników<sup>34</sup>.

## 8. Istota, funkcje i przemiany współczesnego zarządzania (wybrane determinanty)

Wybrane przemiany, jakie nastąpiły w systemach zarządzania przedsiębiorstwem przedstawia Tabela 1.

**Tabela 1.** Kierunki przemian zarządzania przedsiębiorstwem

Obszar zmiany	Stare zarządzanie (teza)	Siły wywołujące zmianę (antyteza)	Nowe zarządzanie (syntaeza)
1. Struktura organizacyjna	hierarchia	złożoność, różnorodność, zmiana ekonomiczna, konkurencja, globalna, nieformalne sieci	wewnętrzny rynek: małe przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w obrębie dużej organizacji
2. Cele i zarządzanie. Sprawowanie rządów	zysk	wartości ludzkie społeczne, władza interesariuszy, współpraca staje się efektywna	społeczeństwo przedsiębiorstwa: koalicja wszystkich interesariuszy w płaszczyźnie uprawnień i odpowiedzialności
3. System zarządzania	mechanistyczny	rewolucja informacyjna	organizacja organiczna: twórcze napięcie pomiędzy wewnętrznym rynkiem a społeczeństwem przedsiębiorstwa

<sup>34</sup> S. Smoleński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997, s. 15.

4. Stosunki z klientami	sprzedaż	popyt na wartość, jakość życia konkurencja globalna	przedsiębiorstwo służebne: więzi z klientami służą podwyższaniu jakości życia
5. Rola w miejscu pracy	pracownik	zmiana ekonomiczna, potrzeba produktywności, urzeczywistnienie wartości	przedsiębiorca mający wiedzę: płaca za poziom wykonania oraz swoboda w zakresie wykonywania zadań
6. Wymiana ze środowiskiem naturalnym	wzrost bez ograniczeń	kryzys ekologiczny, globalna industrializacja, docenienie natury	inteligentny wzrost: innowacyjny postęp ekonomiczny który jest ekologicznie zdrowy
7. Formułowanie strategii	planowanie	burzliwe otoczenie, organizacja ograniczana	nieustanna zmiana: przedsiębiorstwo zespolone z czynnikami zmiany występującymi w otoczeniu
8. Ukierunkowanie i kontrola	władza formalna	przesunięcia w strukturze wpływów, powstanie organizacji nieformalnej, ryzyko i niepewność	przywództwo wewnętrzne: rozwiązanie różnic pomiędzy przywódcami i ludźmi idącymi w ślad za liderami

**Źródło:** B. Kaczmarek, *Współczesne...*, dz. cyt., s. 93.

Analizując powyższą tabelę, można stwierdzić, że nowoczesne przedsiębiorstwa wprowadzają zmiany, które mają na celu poprawę relacji oraz więzi z klientem oraz preferują postęp techniczny i technologiczny, który nie szkodzi środowisku. Przedsiębiorstwa, chcące osiągać satysfakcjonujące zyski, muszą „inteligentnie” analizować otoczenie oraz dostosowywać się do niego, głównie w celu analizowania potrzeb rynku. Wiąże się to w rezultacie z poprawą jakości produktów bądź usług oraz wdrażaniem nowych technologii, które są zazwyczaj już bardzo przyjazne dla środowiska. W wyniku zmieniających się warunków gospodarowania, takich jak globalizacja i komputeryzacja, zarządzanie również wymaga innowacji oraz doskonalenia. Współczesne zarządzanie powinno stanowić inteligentnie zaplanowany i dobrze sformułowany ciąg działań, które ułatwią przedsiębiorstwu przezwyciężanie trudności i ograniczeń oraz pozwolą na wprowadzenie nowatorskich rozwiązań opartych na wizji rozwoju, który np. wywołuje potrzebne zmiany.

Obecne kierowanie podmiotami zorganizowanymi zwykle musi opierać się na nowoczesnym zarządzaniu strategicznym, które stanowi najważniejszy instrument współczesnych podmiotów oraz musi być jednocześnie zrozumiane w kategoriach przyszłości. Podstawową istotą kreatywnych działań jest bowiem budowanie przedsiębiorstwa, które będzie służyło klientom,

pracownikom oraz lokalnej społeczności. Przedsiębiorstwo oparte musi być, więc na wizji przyszłości i zmian, będących dziś podstawą dobrze działającej organizacji. Współczesną firmę powinna cechować unikatowość i wyróżniające zdolności, wydaje się bowiem, iż dzięki takim aspektom zapewni sobie ona trwałą egzystencję oraz rozwój, dostarczając jednocześnie zadowolenie klientom.

Dzisiejsze osiągnięcia krajów oraz przedsiębiorstw powiązane są szczególnie z jakością zarządzania rozumianą jako sztuka kierowania zasobami, procesami i informacjami w zorganizowanych strukturach. W rezultacie mogą one osiągnąć postawione cele w sposób zgodny z społeczną racjonalnością działań gospodarczych, w warunkach istniejących już możliwości i ograniczeń stanowiących podstawę dla ich funkcjonowania. Współczesne zarządzanie – zauważał Peter Drucker – kreuje w zasadniczym stopniu rozwój gospodarczy i społeczny. Wielu teoretyków i praktyków gospodarczych przekonuje, iż skuteczny rozwój także społeczny jest w znacznym stopniu właśnie rezultatem nowoczesnego zarządzania. Można więc, upraszczając jednak w dużym stopniu złożoność świata, powiedzieć, że nie ma krajów słabo rozwiniętych (underdeveloped countries), są tylko kraje słabo zarządzane (undermanagement countries). Dziś więc w coraz większym stopniu zarządzanie staje się centralnym zasobem rozwoju krajów i zasadniczą potrzebą tego rozwoju<sup>35</sup>.

Profesjonalizm zarządzania, jego możliwości oraz styl adekwatny (przystosowany) do kultury pracy zarządzających i kultury narodu, jest źródłem pobudzenia każdej przedsiębiorczości, polegającej na robieniu rzeczy nowych lub ulepszaniu starych w nowy sposób. Skuteczne i sprawne zarządzanie przenosi dziś ważne społecznie wartości i ideały do praktyki, w której przecież następuje rozstrzygnięcie, czy jest ono sprawne, czy nie. Dobór metody zarządzania musi być więc dokonywany obecnie z uwzględnieniem punktu widzenia preferowanego systemu i wartości. Jednak słusznie się zakłada, iż wybory muszą być przede wszystkim dokonane również w sferze wartości, a nie tylko wyłącznie w zasadach i technologiach zarządzania<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> P.F. Drucker, *Technology, management and society*, Harvard Business Review, London 2010, s. 45–46.

<sup>36</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, 1988, nr 7, s. 7.

Istotność skutecznego i sprawnego zarządzania wyrasta więc z tzw. „imperatywu szybkości działania”, który obejmuje wytwarzanie produktów i technologii. Dobrze rozumiane sygnały rynku i pojawiające się możliwości były i są obecnie triggerem skuteczności działania organizacji. Współczesne podmioty zorganizowane, chcąc poprawić swoją pozycję wobec konkurencji, powinny być na nowe pomysły produktów i kierunków działania, otwarte na informacje płynące z zewnątrz, aktywnie przeszukiwać otoczenie, rejestrując „słabe sygnały” zwiastujące nieznanne zagrożenia i szanse, a także otwierać się na informacje powstające wewnątrz organizacji<sup>37</sup>.

Postępujące procesy globalizacji, dynamiczny rynek, oraz konkurencyjność firm zmieniają znaczenie współczesnego zarządzania, jego istotę i funkcję. Nie dziwi więc, iż w dalszym ciągu definicja pojęcia *zarządzanie* jest różnie interpretowana i definiowana. J. Penc w monografii *Zarządzanie dla przyszłości* przedstawia wybrane definicje różnych autorów<sup>38</sup>:

- istotą zarządzania w szczególności jest wyznaczanie celów działania, planowanie, rozumiane jako tok czynności, oraz kontrolowanie osiągniętych celów<sup>39</sup>,
- zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>40</sup>,
- zarządzanie polega na stworzeniu warunków, aby organizacja funkcjonowała zgodnie z założonym planem, czyli realizowała misję, oraz zachowała spójność umożliwiającą przetrwanie firmy<sup>41</sup>,

---

<sup>37</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001, s. 51.

<sup>38</sup> J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2008, s. 56–60.

<sup>39</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960, s. 477

<sup>40</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

<sup>41</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18



- zarządzanie to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji<sup>42</sup>.

Analizując powyższe definicje możemy stwierdzić, że zarządzanie jest bardzo złożonym procesem kierowania działaniami firmy, inspirowania przemian i sposobem zachowania się w okręgu swego działania. Zarządzanie można określić jako sztukę, której należy się ciągle uczyć, ponieważ zmienia się sama firma, oraz systemy, z którymi jest powiązana. Współcześnie zarządzanie rozumiane jest również jako ciąg działań decyzyjnych zapewniających kierowanie zasobami firmy, oraz jej procesami biznesowymi. Celem takich działań jest jak najlepsze zapewnienie powiązania i wykorzystania dostępnych zasobów zasileniowych dla uzyskania maksymalnych efektów w panujących warunkach działania (ekonomicznych, prawnych i społecznych). Powinno się to odbywać w sposób skuteczny i zgodny z przyjętymi regułami gospodarczymi. Tak rozumiane zarządzanie jest procesem kierowniczym, który polega na wyznaczaniu celów, oraz ich realizacji, dzięki odpowiedniemu mobilizowaniu i pobudzaniu inwencji twórczej członków organizacji<sup>43</sup>.

Współcześnie możemy, więc powiedzieć, że rosnąca presja światowej konkurencji, szybkość zmian technologicznych, oraz większe wymagania klientów sprawiają, że ciągle poszukiwane są nowe koncepcje zarządzania. T. Peters wskazuje na zarządzanie wyzwalające (*liberation management*), którego podstawą, jego zdaniem, jest optymistyczne nastawienie zarządzających do nowatorskich wysiłków ludzi i harmonia organizacji<sup>44</sup>.

W. Halal proponuje koncepcję nowego zarządzania, która bazuje na dwóch przesłankach<sup>45</sup>. Po pierwsze – hierarchiczne odgórne kierowanie przedsiębiorstwem ustępuje miejsca wewnętrznemu rynkowi, gdzie samokontrolę sprawuje wiele autonomicznych centrów zysków. Wewnętrzne rynki funkcjonują w ra-

---

<sup>42</sup> M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>43</sup> B. Kaczmarek, *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Dom Organizatora Toruń, Toruń 2013, s. 91.

<sup>44</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilberty, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 182.

<sup>45</sup> M. Bratnicki, R. Kozłowski, *Od biurokracji do rynku wewnętrznego*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, cz. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998, s. 59–60.

mach szerszego systemu zarządzania, ukierunkowanego przez inteligencję (czyli opartego na dobrym poinformowaniu) i zaangażowanie licznych interesariuszy (stakeholders) systemu zarządzania<sup>46</sup>. Według tego autora dominujące jeszcze dzisiaj koncepcje zarządzania zostały zaprojektowane dla działalności ery przemysłowej, która wówczas determinowała proces zmian gospodarczych, technologicznych, społecznych i kulturalnych. Zdaniem W. Halala w gospodarce opartej na wiedzy koncepcje te nie są już użyteczne<sup>47</sup>. Po drugie – w obecnej sytuacji na świecie sukces rynkowy przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie zależy od skutecznego zarządzania wiedzą, stanowiącą jego podstawowy zasób. Dlatego też powinna ona podlegać stałej identyfikacji i pomiarowi oraz rozwojowi. W rezultacie celem jest efektywne wykorzystanie i ochrona wiedzy. Zmiany w postępie technologicznym (informatyzacja, komunikacja) oraz w środowisku ekonomicznym i społecznym (globalizacja) mają istotny wpływ na przekształcanie się tradycyjnych przedsiębiorstw, zajmujących się produkcją bądź usługami, w organizacje oparte na wiedzy. Dzięki skutecznemu procesowi zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa tej klasy mają możliwość szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. W dłuższej perspektywie czasowej skuteczny proces zarządzania przyczynia się do zwiększenia efektywności działań operacyjnych i jakości pracy opartej na uczeniu się, w celu właściwego zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą jest umiejętnością prawidłowego kierowania zasobami ludzkimi i informacją. Koniecznym warunkiem dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest więc odpowiednie wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą; należy również podkreślić, że koncepcja zarządzania wiedzą jest mocno oparta na inicjatywach związanych z zarządzaniem jakością<sup>48</sup>.

Współcześnie w procesie kierowania organizacjami i przy wykonaniu wszystkich operacyjnych funkcji kierowniczych szczególnie istotne są różnorodne role, czyli zorganizowane zbiory zachowań. Według Henry'ego Mintzberga, wyróżniamy trzy typy ról kierowniczych: interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Wśród ról interpersonalnych wyróżniamy: rolę reprezentacyjną, rolę przywódcy, rolę łącznika. Role informacyjne to: rola monitora, rola upowszechniającego

<sup>46</sup> B. Kaczmarek, *Współczesne...*, dz. cyt., s. 92.

<sup>47</sup> Por. J. Penc, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 1, s. 3–16.

<sup>48</sup> M. Klimczok, A. Tomczyk, *Zarządzanie wiedzą-współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2012, nr 4, s. 165–166.

informację podwładnym, rola rzecznika. Z kolei role decyzyjne to: rola przedsiębiorcy, rola polegająca na przeciwdziałaniu zakłóceniom, rola polegająca na rozdzielaniu zasobów, rola negocjatora.

Wybór określonych z nich zwykle zależy od zadań realizowanych w podmiocie oraz w zasadniczym stopniu cech osobowych menedżera.

## 9. Podsumowanie

Nauka o zarządzaniu powstała już wiele lat temu, szczególnie szybko rozwija się obecnie. Tempo rozwoju ekonomiczno-technicznego, a przede wszystkim cały czas rosnące wymagania klientów, spowodowały, że ostatnio zaproponowano wiele zmian, zarówno pod względem kierunków jak i metod zarządzania, jednocześnie powstało wiele nowych koncepcji teoretycznych na temat zarządzania i organizacji. Podstawowy schemat funkcji zarządzania nabrał więc innego znaczenia, skupiając się na tym, jak na nowo, w sposób dobrze przemyślany, stosować dostępne środki, aby osiągnąć wyznaczony cel.

W dalszy ciąg w literaturze światowej regularnie pojawiają się prace dotyczące inspirujących koncepcji i metod zarządzania bądź też traktujące o jakiejś wybranej koncepcji czy metodzie. W naszym kraju również publikowane są liczne opracowania poświęcone tej tematyce. Jest bardzo dużo prac, które prezentują nie tylko różne metody zarządzania, lecz także wyniki badań nad ich stosowaniem w praktyce.

## Bibliografia

Pozycje zwarte

1. Aluchna M. (red.), *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw, komunikacja z rynkiem zarządzanie produktami motywowanie pracowników*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010
2. Badurek J., *Przedsiębiorstwo informacyjne. Systemy produkcyjne nowej generacji*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015
3. Brdulak J. J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005

4. Bałaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004
5. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2003
6. Bolesta-Kukułka K., *Mały słownik menedżera*, PWE, Warszawa 1993
7. Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012
8. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2002
9. Bukovitz W.R., Williams R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*, *Financial Times*. Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London 1999
10. Ćwika W., Szymański Z. (red.), *Zamojskie Studia i Materiały*, Centrum Badańczo-Szkoleniowe, Zamość 2004
11. Dahlgaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
12. Drucker P. F., *Technology, management and society*, Harvard Business Review, London 2010.
13. Drucker P. F., *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2011
14. Gospodarek T., *Systemy ERP. Modelowanie, projektowanie, wdrażanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015
15. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2007
16. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001
17. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
18. Gudej J. (red.), *Wizja organizacji przyszłości*, WSHiP, Warszawa 2001
19. Hopej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2011
20. Hutt M. D., Speh Th. W., *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
21. Kaczmarek B., *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Dom Organizatora Toruń, Toruń 2013

22. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010
23. Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998
24. Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
25. Kubik K., *Uwarunkowania sukcesu zawodowego kadry kierowniczej*, SGH, Warszawa 2001
26. Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ ERP II. Charakterystyka. Wykorzystanie w biznesie. Wdrażanie*, Difin, Warszawa 2003
27. Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, cz. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998
28. Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
29. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002
30. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 747, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
31. Minta S. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania jakością i personelem*, Leaderway, Wrocław 2011
32. Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008
33. Nowak E. (red.), *Podstawy controllingu*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1996
34. Nowosielski S., *Podstawy kontroingu w zarządzaniu produkcją*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1994
35. Nowosielski S., *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2003

36. Olejnik T., Wieczorek R., *Kontrola i sterownie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1982
37. Partycki S. (red.), *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002
38. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2008
39. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1978
40. Radzikowski W., Wierziński J., *Controlling. Koncepcje, metody, zastosowania*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999
41. Robbins R., *Globalne problemy a kultura kapitalizmu*, Wydawnictwo Pro publico, Warszawa 2005
42. Schimanek T., *Co to jest zarządzanie wiekiem? (w:) Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2015
43. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007
44. Steinbeck H. H., *Total Quality Management – Kompleksowe Zarządzanie Jakością – doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998
45. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
46. Szablowski J. (red.), *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2006
47. Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i terażniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010
48. Szewczuk-Stępień W., Dymka Ł. (red.), *Strategiczne modelowanie i animowanie rozwoju oraz technologii. Dobre praktyki*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2014
49. Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015
50. Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001
51. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960

52. Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003
53. Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Materiały konferencyjne. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001
54. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976
55. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

#### Artykuły naukowe

1. Buchwald T., Guzewski T., *System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, „Progress in Economic Sciences” 2014, nr 1
2. Czajka J., Cholewa M., *Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem na przykładzie procesu ofertowania narzędzi specjalnych*, „Mechanik” 2015, nr 5–6
3. Czyż-Gwiazda E., *Koncepcja Lean Menagment w zarządzaniu organizacją*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 233.
4. Deszczyński B., Deszczyński P., *Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 2004, nr 44
5. Janiszewski J. M., Siemieniuk K., *Lean Menagment jako koncepcja wspomagająca zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2010, nr 30
6. Kalinowska K., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse, Marketing” 2010, nr 3
7. Klimczok M., Tomczyk A., *Zarządzanie wiedzą-współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2012, nr 4
8. Kubik K., *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2012, nr 92
9. Maciejewski J., Sokołowski A., *Controlling finansowy w strategii rozwoju współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych

- Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Współczesne Problemy Zarządzania” 2009, nr 1
10. Mazurkiewicz A., *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, z. 7
  11. Sasak J., *Benchmarking procesów jako narzędzie doskonalenia administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 169
  12. Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review”, Winter 1999, Vol. 41, No 2
  13. Szydełko M., Szydełko Ł., *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, „Modern Management Review” 2013, vol. XVIII
  14. Szymańska A. I., *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2012, nr 8
  15. Wawrzyniak B., *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, 1988, nr 7
  16. Wieczorek-Szymańska A., *Budowanie systemu kompetencyjnego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia” 2011, nr 46.
  17. Wróbel Ł., *Jak działa workflow?*, „Gazeta Finansowa” 17–30 lipca 2015.
  18. Wróblewska W., *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 97

#### Źródła internetowe

1. <http://staniewski.vizja.pl/pdf/ZW-Organizacja-i-Kierowanie-2.pdf>
2. [http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie\\_zeszyt/Zarz%202\\_2012%20podzielone/klimczok%20tomczyk.pdf](http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie_zeszyt/Zarz%202_2012%20podzielone/klimczok%20tomczyk.pdf)
3. [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/92-2012\\_3.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/92-2012_3.pdf)
4. <https://www.nbportal.pl/sloownik/pozycje-sloownika/mikrootoczenie>
5. <http://www.worldometers.info/pl>
6. <https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci,zarzadzanie-przez-jakosc.html>
7. [http://zaprojektujkompetencje.pl/Raport\\_Analiza%20desk%20research.pdf](http://zaprojektujkompetencje.pl/Raport_Analiza%20desk%20research.pdf)



8. <http://workflow.isof.pl/mozliwosci1.html>
9. <http://yegroup.pl/wp-content/uploads/2014/01/Systemy-informatyczne-klassy-Workflow.pdf>
10. <http://www.ifsworld.com/pl/solutions/ifs-applications/>,
11. <http://cire.pl/item,60191,8,0,0,0,0,0,ifs-applications---rozwiązania-dla-elastycznych-przedsiębiorstw.html>
12. [http://wsp.pl/file/121\\_893594644.pdf](http://wsp.pl/file/121_893594644.pdf)
13. <http://www.ifsworld.com/pl/sitecore/media-library/assets/2015/01/30/11/07/brochure-ifs-human-resources>