

Bogusław Kaczmarek

Uwagi o nowym zarządzaniu w nowej gospodarce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 104, 123-132

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW KACZMAREK

Uniwersytet Łódzki

UWAGI O NOWYM ZARZĄDZANIU W NOWEJ GOSPODARCE

Wprowadzenie

Organizacje działają dzisiaj w niekorzystnym dla siebie otoczeniu rozumianym jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących ich stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakres działania i perspektywy rozwojowe. Otoczenie to staje się coraz mniej stabilne, bardziej wymagające i niepewne, co pomniejsza możliwości zapewnienia sobie przez przedsiębiorstwo trwałej egzystencji i długofalowego rozwoju, dzięki właściwemu definiowaniu potrzeb rynku i ich zaspokajania w sposób bardziej efektywny, niż czyni to konkurencja¹.

Te utrudnienia wynikają między innymi z następujących przyczyn:

- rośnie złożoność środowiska i rynku, a ryzyko występuje wszędzie, w każdej dziedzinie działalności, ze względu na postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji;
- zwiększa się trudność dokładnego programowania przyszłości, wszelkie długofalowe strategie w przemyśle stają się niebezpieczne, ponieważ „zmuszają do zgadywania”, czego klient będzie chciał w przyszłości;
- rośnie liczba czynników (zmiennych) decydujących o sukcesie firmy oraz znaczenie elastycznego działania zintegrowanego z potrzebami odbiorców;
- następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, wzrasta liczba możliwych rozwiązań i rosną koszty błędów w ocenie perspektywicznych korzyści,

¹ Por. M.D. Hutt, Th.W. Speh: *Zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 1997, s. 29.

- zwiększa się liczba zarówno krajowych; jak i zagranicznych wydarzeń mających wpływ na zachowanie się i programowanie rozwoju przedsiębiorstwa;
- skraca się okres, na jaki można planować z pożądanym stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie świeżych sygnałów z rynku i jak najszybsza ich realizacja;
- zwiększają się wymagania co do jakości oraz terminowości dostaw i usług serwisowych;
- znacznie skraca się czas przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, spada ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstw, a jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania;
- następuje wyraźne przyspieszenie procesów, rośnie szybkość poczynań i uzgodnień, znaczenia nabiera ekonomia tempa: każda następna chwila staje się więcej warta od tej, która ją poprzedza;
- rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami humanistycznymi i ekonomicznymi, co powoduje zwiększony nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej przedsiębiorstwa;
- postępuje proces demokratyzacji życia i rośnie niepewność oraz zmienność systemu społecznego, co powoduje zachwianie równowagi (wzrost mobilności zawodowej, konieczność rywalizacji, poczucie niepewności zatrudnienia, itp.) i związane z tym utrudnienia w dostosowaniu się do nowych warunków pracy i życia.

1. Nowe wyzwania wobec przedsiębiorstwa w nowej gospodarce

Zmienność otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do zmiany samych siebie, stałego doskonalenia swoich procesów, struktury i kultury, ciągłego budowania własnej wyróżniającej zdolności, poszukiwania nowych czynników sukcesu, aby osiągnąć powodzenie na rynku i w sektorze swego działania, a jednocześnie uzyskać potrzebny kapitał reputacji.

Każde przedsiębiorstwo staje zatem przed problemem wyboru koncepcji (strategii) swego działania i czynników gwarantujących mu sukces². Teoria i praktyka zarządzania dostarcza w tym względzie wielu cennych wskazówek i przykładów, które z pewnością ułatwiają osiągnięcie sukcesu. Alvin i Heidi Tofflerowie uważają na przykład, że najwspanialszym czynnikiem sukcesu dla współczesnych przedsiębiorstw jest wiedza. „System wiedzy – piszą oni – jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny i energetyczny.

² Por. B. Wawrzyniak: *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 7–10.

(...) Wiedza staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zadaniem rozwiniętej gospodarki³. Dzięki wiedzy przedsiębiorstwo staje się organizacją inteligentną, zdolną do poznania i dopasowania się do struktury otoczenia, do spodziewanych rezultatów lub ich braku, do generowania właściwych innowacji i ich weryfikowania na rynku, a także kreowania własnej przyszłości⁴.

John Kay twierdzi, że sukces jest wynikiem wykorzystania zdolności, które wyróżniają firmę w sposób trwały. Oczwistymi źródłami tych zdolności są: innowacja, architektura (system stosunków wewnątrz firmy albo między firmą a jej dostawcami i klientami lub jednym i drugim), reputacja oraz posiadane zasoby strategiczne.

Wielu specjalistów od marketingu uważa, że najważniejszym źródłem sukcesu firmy jest dobrze prowadzony marketing, którego celem jest zaspokojenie dotychczasowego klienta przewagą wartości⁵. Niektórzy nawet twierdzą, że dla firmy najważniejszy jest marketing, gdyż to przecież rynek zapewnia jej egzystencję. Wszelkie zatem jej działania powinny zmierzać do budowy i podtrzymywania w nim korzystanych relacji, czyli wszystko powinno być podporządkowane logice marketingu, tj. zaspokojeniu potrzeb klienta przewagą wartości⁶.

Badania amerykańskie przeprowadzone w 43 „najlepszych” przedsiębiorstwach, reprezentujących różne gałęzie gospodarki, wykazały, że najważniejszymi czynnikami ich sukcesu były⁷:

- skłonność (obsesja) do działania, co polega na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów, formułowaniu odpowiedzi na nie i bezzwłocznym wdrażaniu zaproponowanych rozwiązań dla najlepszej obsługi rynku;
- bliskie i bezpośrednie kontakty z klientami, co polega na poznaniu ich potrzeb, preferencji i upodobań, a następnie szybkim i niezawodnym ich zaspokajaniu, czyli szybciej niż konkurencja;
- autonomia i przedsiębiorczość, która polega na stwarzaniu warunków samodzielności działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy, aby powstały nowe koncepcje i nowe pomysły;
- wydajność i efektywność poprzez ludzi, co oznacza wytworzenie u wszystkich pracowników przeświadczenia, że ich dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli oni korzyści wynikające z sukcesu firmy i wzrostu jej reputacji;

³ A. i H. Tofflerowie: *Budowa nowej organizacji. Polityka trzeciej fali*, Wydawnictwo „Zysk i S-ka”, Poznań 1996, s. 34 i 38.

⁴ Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Koncepcja kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 3–22.

⁵ J. Kay: *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 32.

⁶ Por. M.D. Hutt, Th.W. Speh: *Zarządzanie...*, s. 37.

⁷ R. McKenna: *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” 1991, nr 1–2, s. 65–79.

- koncentracja na wartościach, co oznacza położenie szczególnego nacisku na wartości realizowane przez daną firmę (np. styl działania, jakość, niezawodność usług, itp.) i wynikającą stąd filozofię działania;
- trzymanie się swojej specjalności, co oznacza koncentrację na podstawowym profilu firmy, a więc wykorzystanie specyficznych umiejętności i doświadczeń firmy;
- prosta struktura organizacyjna i nieliczny sztab, co oznacza utrzymanie niewielu szczebli zarządzania i niewielu pracowników na wyższych szczeblach zarządzania;
- współistnienie dyscypliny i swobody, co oznacza, że jedne sfery działania są wysoce scentralizowane, inne zaś zdecentralizowane.

Ale można, a nawet trzeba postawić tezę, że im bardziej współczesne przedsiębiorstwa stają się organizacjami opartymi na wiedzy, tym większą rolę w kreowaniu ich sukcesów odgrywają czynniki społeczne, a najważniejsze z nich to: odpowiedzialność społeczna, nastawienie na ludzi, wewnętrzne negocjacje i styl działania⁸.

Odpowiedzialność społeczna oznacza, że przedsiębiorstwa widzą siebie jako integralną część społeczeństwa i wobec tego działają w sposób społecznie odpowiedzialny, spełniając swoją powinność obywatelską, swego rodzaju zobowiązanie wobec społeczeństwa. W związku z tym nie uważają one, że zysk jest jedynym celem biznesu; równie ważne jest zapewnienie firmie trwania w długim okresie i korzystnego image'u w otoczeniu (ochrona środowiska, public relations). Dlatego też starają się one nie tylko wywiązywać ze zobowiązań prawnych, lecz także inwestować w kapitał ludzki, środowisko i stosunki z zainteresowanymi stronami, a więc dobrowolnie inwestują w polepszenie społeczeństwa i ochronę środowiska⁹.

Nastawienie na ludzi oznacza przekonanie, że pracownicy powinni czerpać korzyści z postępu. Przedsiębiorstwa realizują to podnosząc płace i jakość życia swoich pracowników, tolerując różnice osobowościowe i doskonaląc sposoby zarządzania zasobami ludzkimi m.in. dzięki zwiększeniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności oraz systematycznemu ich doskonaleniu.

Wewnętrzne negocjacje z kolei oznaczają, że w przedsiębiorstwach decyzje podejmuje się w drodze uzgadniania poglądów poszczególnych stron i dochodzenia do porozumienia lub kompromisu. Wychodzi się z założenia, że pracownicy zarówno na górze, jak i na dole hierarchii organizacyjnej powinni brać udział w podejmowaniu decyzji i poszukiwaniu optymalnego rozwiązania, gdyż to ułatwia ich zaangażowanie w sprawy firmy.

⁸ H. Bloom, R. Calori, Ph. De Woot: *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 25.

⁹ Zob. F. Flack, *Kultura przedsiębiorstwa i odpowiedzialność społeczna*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 417–427; O. Bazzichi, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 493–501.

Zmieniające się przedsiębiorstwo musi dzisiaj stawać się organizacją świadomą swoich zadań społecznych, a zarazem działającą etycznie¹⁰. Etyczna firma to organizacja, która już w swej misji zawiera pewien poziom kultury gospodarowania, która będzie kierowała się zasadą – zysk nie za wszelką cenę. Firma taka opracowuje swoje własne kodeksy, normy i wartości, które z kolei z biegiem czasu zakorzeniają się w świadomości pracowników firmy¹¹. Przedsiębiorstwo nowej gospodarki musi na miarę swoich możliwości odpowiadać pozytywnie na ważne społeczne wymagania naszych czasów, jakimi są: stałe podnoszenie jakości pracy i życia w pracy, zatrudnienie długookresowe (zapewnienie długotrwałego związku pracownika z firmą), decentralizacja władzy (poszerzenie procesów partycypacji w zarządzaniu), wzbogacenie motywacji (wzrost autotelicznych wartości pracy) oraz kształtowanie zdrowego środowiska życia i zapewnienie jego ochrony.

Sukcesu organizacji nie można naturalnie zapewnić bez troski o ludzi, bez właściwej polityki kadrowej, doskonalenia warunków pracy, motywacji i komunikacji, a także budowania sobie korzystnego wizerunku w otoczeniu. Michel Crozier na przykład uważa, że „powodzenie i sukces organizacji, tak niezbędne w nowej logice gospodarczej, będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia” i dlatego też „powinniśmy odkryć wszelkie szanse, jakie niesie ze sobą świat, w którym zasoby ludzkie stają się najważniejsze (...). Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomości, kształcenie i doświadczenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną, która dla procesów strukturyzacji może mieć znaczenie drugorzędne”¹².

Nasze polskie przedsiębiorstwa, aby podnieść swoją sprawność działania i konkurencyjności, muszą stać się organizacjami przedsiębiorczymi, muszą poszukiwać nowych idei i stosować nowe rozwiązania, elastycznie i szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu i w zmianach tych dostrzegać sposobności do podejmowania nowych rodzajów działań umożliwiających sukces. Istotnym warunkiem kreowania takich organizacji jest integracja pracowników z firmą. Nie wystarczy bowiem twórcza motywacja przedsiębiorcy, lecz konieczna jest także mobilizacja pracowników, pozwalająca koncentrować wspólny wysiłek i zasoby na tym, co firmie przynosi lepsze efekty rynkowe lub znaczne przyrosty wartości. Szybkie, elastyczne reakcje na wyzwania rynku wymagają partnerstwa, negocjacji, współpracy, umiejętności postępowania z ludźmi i takiego wydawania poleceń, aby były one szybko i dobrze wykonane przy zaangażowaniu własnej inicjatywy pracownika. Bogdan Wawrzyniak, badając uwarunkowania przedsiębiorczości, stwierdza, że to, czy firma jest przedsiębiorcza, zależy zarówno od czynników tkwiących w niej

¹⁰ Por. L. Zbiegień-Maciąg: *Etyka zarządzania*, CIM, Warszawa 1996, s. 32.

¹¹ *Ibidem*.

¹² M. Crozier: *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa 2003, s. 30–58.

samej, jak i leżących na zewnątrz. Do najważniejszych czynników wewnętrznych zalicza on politykę kadrową, zaś do zewnętrznych – konstrukcję i sposób funkcjonowania systemu zarządzania gospodarką¹³. Znaczenie polityki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w pobudzaniu i rozwiązywaniu wewnętrznej przedsiębiorczości wydaje się wyraźne i nieodzowne dla funkcjonowania firm i kreowania ich sukcesu.

W naszych przedsiębiorstwach potrzebne są poważne przewartościowania, podjęcie swoistej rewolucji w zarządzaniu, aby były one nie tylko blisko klienta, lecz także blisko pracownika i społeczeństwa. Przedsiębiorstwa muszą być zatem bardziej wrażliwe na wewnętrzne sprawy pracowników i sprawy publiczne. Muszą one umiejętnie zestrzajać interesy klientów, pracowników i społeczeństwa z własnymi celami. Menedżerowie muszą zapewnić nie tylko wysoką jakość produktów i atrakcyjną cenę, utrzymać klientów i ich lojalność, aby zapewnić swoim firmom zysk i rozwój, ale także czynić je atrakcyjnymi miejscami pracy i organizacjami przyjaznymi otoczeniu. Muszą przede wszystkim inwestować w kapitał ludzki, zwiększać potencjał intelektualny swoich firm, albowiem to będzie warunkować zasadniczo ich zdolności przedsiębiorcze; tworzenie organizacji na miarę społecznych wymagań jutra, z których wynika wyraźnie integracja ekonomicznej sprawności z humanistycznymi regułami zarządzania.

2. Nowe wymagania wobec menedżerów w nowej gospodarce

Współcześni menedżerowie polskich firm w opinii badaczy tego zjawiska (K. Doktor, B. Wawrzyniak, J. Gładys-Jakóbiak, J. Lipecki, S. Lachiewicz) powinni w swojej pracy menedżerskiej koncentrować się na polityce kadrowej i rentownym inwestowaniu w kapitał ludzki, który staje się głównym czynnikiem rozwoju i bogacenia się organizacji. Aby skutecznie konkurować na rynku, firmy muszą przyciągać, zatrzymać, motywować, a nade wszystko skutecznie wykorzystać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie pozyskać. Muszą także prowadzić ustawiczne szkolenie załóg, uczyć ich nowych umiejętności i nowych zachowań, aby były one w stanie zrozumieć wprowadzane zmiany, zaakceptować je i podjąć (w razie potrzeby) skuteczne działanie. Takie szkolenie umożliwiający pracownikom zdobywanie nowych praktycznych umiejętności ma ponadto tę zaletę, że zmniejsza u pracowników odczuwanie deprivacji potrzeby bezpieczeństwa i przyczynia się do zabezpieczenia ich przyszłości, co niewątpliwie wzmacnia motywację, nawet mimo świadomości, że mogą oni utracić pracę w danej firmie z powodu reorganizacji. Wobec rosnącej popularności „odchudzania”

¹³ B. Wawrzyniak: *Innowacje i przedsiębiorczość w przebudowie polskich przedsiębiorstw*, KNOiZ PAN, Warszawa 2007.

i reorganizacji, w procesie dokształcania i re kwalifikacji musi się aktywnie włączyć także system ochrony socjalnej. Muszą one stworzyć pracownikom możliwości doskonalenia kwalifikacji, aby mieli oni szansę podejmowania nowych prac bądź rozpoczynania własnej działalności, co osłabi opór wobec zmian, wynikający z obawy o utratę pracy, i ułatwi organizacjom oparcie aktualnych działań na polityce strategicznej umożliwiającej przystosowanie ich potencjału i struktury do zmieniającego się otoczenia i wyzwań przyszłości¹⁴.

Wydaje się jednak, że najważniejsze wyzwanie dla współczesnych polskich menedżerów polega na uświadomieniu sobie i zrozumieniu, że „(...) nowy ład gospodarczy i społeczny w naszym kraju wymaga przeobrażeń w sferze świadomości i działań polskiego managementu, co nie jest możliwe bez ramowych unormowań prawnych i odpowiednich polskich instytucji. Indywidualne używanie własności lub ich używanie w interesie akcjonariuszy prowadzi do patologii w gospodarowaniu majątkiem narodowym i niepotrzebnego podziału (stratyfikacji) społeczeństwa, atrofii porządku społecznego; wyłączeniu dużej części społeczeństwa z systemu zatrudnienia, w którym każdy jest pozostawiony sam sobie i powinien usamodzielnic się poprzez założenie własnej firmy. Jeśli zaś chce pracować, musi się godzić na najniższe płace, najgorsze warunki pracy i brak jakichkolwiek warunków bezpieczeństwa. Niepewność pracy i bytu dotyka niemal każdego, naturalnie z wyjątkiem władzy, która dysponuje bezpiecznymi miejscami pracy dla uprzywilejowanych i pewnymi wysokopłatnymi posadami”¹⁵.

W dobrze urządzonym społeczeństwie poczucie sprawiedliwości jest dobrem każdej osoby i każdy ma możliwość aktywnego uczestnictwa w jego życiu, zgodnie z pozycją zajmowaną w tym społeczeństwie i obowiązującym systemem wartości. W takim społeczeństwie używanie własności jest zgodne z dobrem ogółu, a ludzie właściwie wypełniają swoje obowiązki i zobowiązania, a nie tylko korzystają z przywilejów, jakie daje im władza bądź posiadanie własności.

Zadanie tworzenia takiego społeczeństwa, mimo dużej autonomii różnych podmiotów, należy do państwa. „Naczelnym zadaniem państwa – głosi encyklika *Centesimus annus* – jest zagwarantowanie tego bezpieczeństwa tak, by człowiek, który pracuje i wytwarza, mógł korzystać z owoców tej pracy, a więc znajdował bodziec do wykonywania jej skutecznie i uczciwie. (...) Obowiązkiem państwa jest popieranie działalności przedsiębiorstw poprzez tworzenie warunków zapewniających możliwość pracy, dostarczanie bodźców tam, gdzie owa działalność jest niewystarczająca, albo przez udzielanie pomocy w chwilach kryzysu. Państwo ma również prawo inwestować wówczas, gdy szczególne sytuacje wywołane przez istnienie monopolu powodują zahamowanie czy stwarzają przeszkody dla rozwoju”¹⁶.

¹⁴ J. Penc: *Reengineering działania firmy*, „Manager” 2005, nr 10.

¹⁵ J. Penc: *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Warszawa 2010, s. 16.

¹⁶ *Ibidem*.

Przed naszymi menedżerami (i politykami) staje ważne zadanie zmiany oddziaływania firm na społeczeństwo, w którym one istnieją, właściwe zrozumienie roli rynku we współczesnej gospodarce i niebezpieczeństw płynących z poddania się jego dyktatowi.

Nasi menedżerowie muszą zatem zdobywać i utrzymywać w sobie umiejętności zestrzajania celów produkcji i rentowności z celami społecznymi i odnowy środowiska, a więc dokonać zwrotu ku etyce – w tym także ku etyce przedsiębiorczości, która umożliwia pełniejsze wykorzystanie wiedzy i zdolności ludzi w służbie przedsiębiorstwa, społeczeństwa i środowiska¹⁷.

Ekonomia i styl nie muszą się wykluczać. W nowoczesnej gospodarce, opartej na wiedzy, możliwa jest symbioza wysokiej efektywności ekonomicznej z humanistycznymi i etycznymi regułami postępowania, odchodzenia od wąskiego ekonomizmu, który w centrum życia zbiorowego stawia ekonomię i podporządkowuje jej logice.

Uświadomienie sobie przez menedżerów konieczności jej symbiozy i jej promowanie jest niezbędne, jeśli chcemy wprowadzić autentyczną demokrację w środowisku pracy z jej rzeczywistymi humanistycznymi wartościami, zapewnić gospodarce zdolność do zrównoważonego rozwoju, a społeczeństwu do godnego życia.

Uczelnie kształcące menedżerów powinny tworzyć i rozwijać nowy model menedżera, bardziej koncentrującego się na ludziach i kapitale wiedzy, szerzej uwzględniając aspekty międzynarodowe. Czas już skończyć ze wzorem menedżera – „inżyniera” sprawnie rozwijającego zadania, jak optymalnie produkować i dystrybuować wyroby i usługi, by zwiększyć wartość dla akcjonariuszy. Taki wizerunek menedżera jest już anachroniczny; techniczna sprawność, racjonalizacja działania pod kątem inżynierii wytwarzania i stosowania marketingu nie wystarczy, by sprostać unijnej konkurencji i wyzwaniom przyszłości. Potrzebni są menedżerowie znający się dobrze na organizacji pracy, kierowaniu ludźmi i zarządzaniu międzynarodowym, postępujący w sposób zgodny z przyjętym przez społeczeństwo systemem wartości, który określa, co w życiu jest najważniejsze¹⁸.

Dzisiejszy menedżer powinien być przede wszystkim specjalistą obdarzonym umiejętnościami i kompetencjami w zakresie kierowania ludźmi w organizacji i podejmowania rozsądnych decyzji. „Tym, czego przedsiębiorstwu trzeba – podkreśla Peter Drucker – jest taka zasada zarządzania, która umożliwi pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie nada wspólny kierunek poczuciu perspektywy i wysiłkom, zapewni zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne”¹⁹.

¹⁷ *Ibidem*, s. 18.

¹⁸ K. Blanchard, M. O'Connor: *Zarządzanie przez wartości*, Warszawa 2008, s. 119.

¹⁹ P.F. Drucker: *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 154.

Menedżerowie powinni mieć świadomość, że w nowej gospodarce najważniejszymi zasobami przedsiębiorstwa nie są już surowce, kapitał czy wartości materialne, lecz pracownicy, ich wiedza, kwalifikacje i motywacje, którymi kierują się w swoim dążeniu do lepszej pracy, zmian i postępu. To oni będą warunkować sukces firmy bez względu na dysponowane zasoby, przekształcając posiadaną i pozyskiwaną wiedzę w trwale wartości dla organizacji i dla rynku.

Powinni mieć także świadomość, że dla sukcesu organizacji kluczowe znaczenie mają ich inicjatywy przywódcze wynikające z wiedzy, kreatywności i zaangażowania, a nie z zajmowanego stanowiska. Władza, którą sprawują nad innymi, nie może być traktowana jako wartość sama w sobie i instrument kreowania własnego wizerunku czy też pozycji społecznej, ale jako jedna z funkcji potrzebnych do podejmowania decyzji, programowania i realizacji zadań oraz tworzenia przyszłości organizacji dzięki strategicznemu myśleniu i świadomemu reagowaniu na wyzwania otoczenia, procesów internacjonalizacji i globalizacji.

Od nowoczesnych menedżerów wymaga się bowiem tworzenia wizjonerskich idei i koncepcji działania w powiązaniu z aktualnymi kompetencjami organizacji (*distinctive competencies*) i z uwzględnieniem długofalowych prognoz rozwoju i możliwości, jakie stwarza pozyskiwanie, przyswajanie i wzbogacanie wiedzy.

Podsumowanie

Nowa gospodarka – polska gospodarka potrzebuje udoskonalenia koncepcji zarządzania podmiotami gospodarczymi w złożonym międzynarodowym i globalnym świecie zarządzania. Wskazuje ona jednocześnie na obszary i problemy, przed którymi stoją współcześni menedżerowie. Nowoczesne problemy potrzebują zatem nowych rozwiązań, nowego podejścia, nie wyłącznie merkantylnego i marketingowego, lecz holistycznego, syntetyzującego humanistyczne i ekonomiczne wartości. Taka synteza powoduje, że zwykli ludzie (pracownicy) osiągają niezwykle rezultaty i czynią swoją firmę efektywną i konkurencyjną, a własną egzystencję społecznie pełniejszą, bogatszą i z pozytywnym nastawieniem na lepsze jutro.

Literatura

1. Bazzichi O.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4.
2. Blanchard K., O'Connor M.: *Zarządzanie przez wartości*, Warszawa 2008.
3. Bloom H., Calori R., De Woot Ph.: *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.
4. Crozier M.: *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa 2003.

5. Drucker P.F.: *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2004.
6. Flack F.: *Kultura przedsiębiorstwa i odpowiedzialność społeczna*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Koncepcja kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.
8. Hutt M.D., Speh Th.W.: *Zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 1997.
9. Kay J.: *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
10. McKenna R.: *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” 1991, nr 1–2.
11. Penc J.: *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Warszawa 2010.
12. Penc J.: *Reengineering działania firmy*, „Manager” 2005, nr. 10.
13. Tofflerowie A. i H.: *Budowa nowej organizacji. Polityka trzeciej fali*, Wydawnictwo „Zysk i S-ka”, Poznań 1996.
14. Wawrzyniak B.: *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996.
15. Wawrzyniak B.: *Innowacje i przedsiębiorczość w przebudowie polskich przedsiębiorstw*, KNOiZ PAN, Warszawa 2007.
16. Zbiegień-Maciąg L.: *Etyka zarządzania*, CIM, Warszawa 1996.

NOTES ON THE NEW MANAGEMENT IN THE NEW ECONOMY

Summary

This paper presents the thesis that the New Economy (Polish economy), and suggests new challenges for companies operating as actors and managers, as organizers and managers functioning and operation of these companies. What is needed is a change in the orientation of the theory and practice of management thinking, to whom and why to serve organized, collective action and encourage entrepreneurship, and about what should be the mission of a modern and effective science of management.

Translated by Bogusław Kaczmarek