

Wioletta Wereda

Nowe koncepcje i teorie zarządzania w XXI wieku - uwarunkowania w Polsce

International Journal of Management and Economics 16, 158-175

2004

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Wioletta Wereda

Doktorantka w Kolegium Gospodarki Światowej

Nowe koncepcje i teorie zarządzania w XXI wieku – uwarunkowania w Polsce

Wprowadzenie

Naukowcy zajmujący się problematyką zarządzania coraz częściej spotykają się ze zjawiskami, których nie sposób wytłumaczyć, wykorzystując konwencjonalną wiedzę o funkcjonowaniu organizacji. Ponadto specjaliści tej dyscypliny coraz częściej konstruują sprzeczne ze sobą koncepcje i teorie. W efekcie chaos w teoriach zarządzania zamiast się zmniejszać, jak tego oczekiwano, nasila się z dnia na dzień.

W wypowiedziach teoretyków i praktyków zarządzania można spotkać różne klasyfikacje problemów kształtujących nowe warunki funkcjonowania firm czy organizacji. Na ich podstawie wyodrębnić można siedem podstawowych uwarunkowań zarządzania XXI wieku, do których zalicza się¹:

1. Globalizację działalności gospodarczej.
2. Upowszechnienie technologii informatycznych.
3. Kształtowanie się społeczeństwa postindustrialnego.
4. Wzrost znaczenia wiedzy i kwalifikacji.
5. Funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian.
6. Wzrost aspiracji społeczeństwa (pracowników, klientów, kontrahentów).
7. Wpływ państwa na gospodarkę.

Dla poszczególnych przedsiębiorstw mają one różną wagę, jednak trudno byłoby wskazać takie organizacje, które mogłyby całkowicie lekceważyć te uwarunkowania. Dlatego też menedżerowie powinni myśleć o przyszłości i tym myśleniem starać się wyprzedzić teraźniejszość oraz wprowadzać zmiany dostosowawcze.

Celem niniejszego opracowania jest określenie współczesnych trendów zarządzania, które uwidaczniają się we wszystkich aspektach funkcjonowania organizacji tak prywatnych, jak i publicznych w momencie internacjonalizacji życia gospodarczego.

Globalizacja działalności gospodarczej

Przekształcenia zachodzące w Polsce w ostatniej dekadzie sprawiły, że dość egzotycznie przed laty brzmiące pojęcie „globalizacja” często gości w wypowiedziach polityków, przedsiębiorców i menedżerów. Jej konsekwencje obserwujemy we wszystkich dziedzinach życia społecznego: począwszy od gospodarki, skończywszy na kulturze. Dotyczą one zarówno podmiotów publicznych (np. władz państwowych), dużych przedsiębiorstw, które w skali światowej stają się „mikrusami”, jak i średnich i małych firm. Dotyczą także pojedynczych osób, czy to pracobiorców, czy też konsumentów. Wzrost znaczenia problematyki globalizacji w Polsce nie jest jednak związany tylko z zapóźnieniem cywilizacyjnym kraju, lecz także z dużym przyspieszeniem, jakie obserwujemy w zakresie umiędzynarodowienia życia.

Zarówno w teorii, jak i w praktyce nie ma zgodności co do sposobu definiowania problematyki umiędzynarodowienia życia gospodarczego. Wydaje się, że najogólniej mianem globalizacji określić można transgraniczne powiązania kapitału i technologii oparte na wolności handlu zagranicznego oraz swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej w skali światowej.

Bardziej rozwiniętą, a przez to także kompleksową definicję przedstawia A. Zorska, która stwierdza: „Globalizacja działalności gospodarczej jest to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperfekcjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach”².

W warunkach współzależności globalnej najgorszym rozwiązaniem byłoby przyjęcie koncepcji rozwoju opartego na autarkii (samowystarczalności)³. Z tego też względu pozytywnie ocenić należy otwarcie polskiej gospodarki na konkurencję międzynarodową, chociaż wiąże się z tym także pewne zagrożenia. Włączenie Polski w system gospodarki światowej oznacza bowiem, że w każdej chwili określona część kapitału może być zarówno zainwestowana, jak i wycofana. Wzrastają także możliwości wyboru inwestycji przez rodzimy kapitał, który będzie mógł szukać dogodnych inwestycji w innych krajach.

Globalna konkurencja związana jest z demonopolizacją rynku i zrywaniem barier ochronnych. Oznacza ona konieczność dostosowania się do wymogów konkurencji międzynarodowej.

Umiędzynarodowienie życia gospodarczego sprawia, że stopniowo nie tylko duże przedsiębiorstwa, ale także średnie i całkiem małe firmy, a także organizacje spoza świata biznesu będą musiały stosować strategię globalną. Jak wyjaśnia P. Drucker, „choć ich zasięg może nadal mieć charakter lokalny lub regionalny, to jednak działają one w warunkach globalnej konkurencji. Dlatego też strategia ich działania także musi mieć charakter globalny zarówno w stosunku do techniki i finansów, produktów i rynków

zbytu, jak i wobec informacji i ludzi”⁴. Konieczna jest wobec tego zmiana w podejściu do prowadzenia biznesu. Realizacja wizji strategicznej musi zwyciężyć nad koncepcją reagowania na wydarzenia bieżące. Systemowe ujmowanie działań musi zastąpić wąską perspektywę branżową.

Globalizacja nie jest procesem zakończonym, co stwarza dogodne warunki dla polskiej gospodarki. Istnieje bowiem możliwość stosunkowo bezproblemowego włączenia się w system gospodarki światowej. Bariery wejścia do tego systemu nie są na tyle restrykcyjne, by nie można było ich pokonać. Ponadto gospodarka polska dysponuje potencjałem, który pozwala optymistycznie myśleć o działaniu na konkurencyjnym światowym rynku.

Zarządzanie w gospodarce postindustrialnej

Przekształcenia zachodzące w Polsce po 1989 r. stawiają przed polskimi przedsiębiorcami i menedżerami szczególne wymagania. Po pierwszych 2–3 latach względnie dogodnych warunków rozwoju, wraz ze stopniowym zapełnieniem półek sklepowych, przyszedł moment konfrontacji nie tylko z globalną konkurencją, ale także z procesem radykalnej „dezindustrializacji”. Szczególna sytuacja Polski polega na tym, że proces odchodzenia od rozwiązań scentralizowanej gospodarki zbiegł się z koniecznością tworzenia społeczeństwa postindustrialnego, do czego społeczeństwo nie było przygotowane.

Posiłkując się koncepcją A. Tofflera⁵ i przyjmując, że interesuje nas dominujący sposób produkcji oraz główne czynniki produktywności, możemy wyróżnić trzy podstawowe okresy rozwoju cywilizacji ludzkiej: (1) erę rolnictwa (agrarną), (2) erę przemysłu (industrialną) oraz kształtującą się obecnie (3) erę postindustrialną. Cywilizacja agrarna ma bardzo długą historię, ponieważ do XIX wieku wykorzystanie ziemi i jej owoców stanowiło podstawę rozwoju gospodarczego. Cechą charakterystyczną ery industrializacji była masowość produkcji towarów przy wykorzystaniu coraz to doskonalszych maszyn i urządzeń.

Gospodarka ery postindustrialnej stanowi wyzwanie dla menedżerów i przedsiębiorców, gdyż zrywa z tradycyjnymi koncepcjami prowadzenia biznesu i wywołuje konieczność przewartościowań w postawach i mentalności tak pracodawców, jak i pracobiorców. Głównymi wyróżnikami ery postindustrialnej są następujące cechy charakterystyczne:

1. Podstawowym czynnikiem produkcji staje się wiedza i informacja.
2. Upada znaczenie tradycyjnych dziedzin przemysłu a rośnie potęga sektora usług.
3. Następuje rozwój firm ponadnarodowych oraz rozwijają się nowe formy prowadzenia biznesu w małej skali.
4. Nowoczesne firmy rezygnują ze struktur scentralizowanych na rzecz spłaszczonych, elastycznych, ale o skomplikowanych układach zależności.
5. Spada znaczenie klasycznych linii produkcyjnych.

6. Obszary zarządzania rozszerzają się na takie dziedziny, jak edukacja, leczenie, administracja itp.
7. Stopniowo zwycięża pogląd, że zysk jest środkiem, a nie celem działania.
8. Wysokiej jakości towary i usługi dostarczane są dla indywidualnych klientów.
9. Obok menedżerów kapitałem w znacznej mierze dysponują pozostali pracownicy firm.
10. Pracownicy stają się najcenniejszym zasobem „uczących się” organizacji.

Gospodarka postindustrialna oparta jest przede wszystkim na efektywnym wykorzystaniu wiedzy i informacji we wszystkich dziedzinach życia. Konsekwencją tego jest spadek znaczenia tradycyjnych przemysłów, zwłaszcza wydobywczego i ciężkiego.

Postępujący wzrost znaczenia sektora usługowego widać gołym okiem, a dotyczy to takich dziedzin, jak bankowość, ubezpieczenia, telekomunikacja, consulting, edukacja itp. Wydaje się, że sektor ten będzie dalej intensywnie się rozwijał, jednak spektakularny spadek znaczenia przemysłu nie jest już ani możliwy, ani potrzebny. Oczekiwać wobec tego należy, iż rozwój usług następować będzie kosztem udziału rolnictwa w tworzeniu PKB. Nie będzie to jednak możliwe bez odpowiedniej aktywności państwa w tym procesie.

Zarządzanie w okresie tworzenia społeczeństwa postindustrialnego jest szczególnie trudne, gdyż dotychczasowe koncepcje i sposoby analizy rzeczywistości łatwo nie oddają pola. Należy przede wszystkim zaakceptować fakt konieczności konkurencji z korporacjami ponadnarodowymi i wykorzystywać szanse związane ze znajomością własnego rynku. Wiąże się z tym jednak konieczność funkcjonowania w sposób nowoczesny, co przede wszystkim oznacza dużą aktywność, kreatywność i elastyczność. Potrzebne są one zarówno w procesach, jak i strukturach. Jak wykazuje obserwacja praktyki, najtrudniej będzie je osiągnąć w zakresie przekształceń strukturalnych. Polscy przedsiębiorcy i menedżerowie zbyt często postrzegają swoje firmy w mechanistyczny sposób i chętniej aprobują poglądy H. Fayola niż współczesnych klasyków zarządzania, takich jak P. Drucker, P. Kotler, K. Blanchard czy M. Hammer. Jakże często można usłyszeć, iż pomysły tych ostatnich nie pasują do polskich warunków. Ci, którzy tak mówią, najczęściej zapominają, że owe warunki w decydującej mierze zależą od nich samych.

Nowe zasady działania organizacji i firm wynikają z faktu, że podstawowym zasobem współczesnych organizacji staje się wiedza. Na zjawisko to zwraca uwagę P.F. Drucker, który pisze: „Dziś wiedza jest jedynym znaczącym zasobem”. Nie znikły tradycyjne „czynniki produkcji” – ziemia, praca i kapitał, ale stały się czymś drugorzędym. Można je zdobyć, i nie jest to trudne, jeśli posiada się wiedzę. A wiedza w swym nowym znaczeniu jest pojmowana jako użyteczność, jest środkiem do osiągnięcia społecznych i ekonomicznych rezultatów⁶. Wobec tego nie chodzi dziś o wiedzę dla niej samej, chodzi o szczególny jej rodzaj, a mianowicie wiedzę efektywną, która służy do tworzenia coraz to innych systemów działania. Jest to wiedza o nas samych, o naszych kooperantach, o naszych klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach. Jest to wreszcie wiedza obejmująca całą problematykę nowoczesnego zarządzania w ciągle zmieniających się organizacjach.

Należy przy tym podkreślić, że era postindustrialna stwarza dogodne warunki do rozszerzenia sfer oddziaływania zarządzania. W okresie gospodarki przemysłowej zarządzanie koncentrowało się na funkcjonowaniu dużych przedsiębiorstw. Dzisiaj obejmuje już stopniowo takie dziedziny, jak szkolnictwo, lecznictwo czy usługi publiczne. Przede wszystkim jednak zważyć należy na słowa P. Druckera, który stwierdził, że: „zarządzanie będzie zarazem bardziej potrzebne i wywrze większy wpływ na małą organizację przedsiębiorczą niż na wielką organizację. Nade wszystko, jak się obecnie dowiadujemy, zarządzanie może równie wiele dać nowej, przedsiębiorczej firmie, jak i istniejącemu przedsiębiorstwu menedżerskiemu”⁷. Warunek wszakże jest jeden: polscy menedżerowie i przedsiębiorcy muszą zrozumieć, że w dobie gospodarki postindustrialnej tylko nieliczni mogą odnieść sukces, opierając się wyłącznie na własnych przeczuciach i umiejętnościach. Współczesny rynek wymaga przede wszystkim intelektu, a nie siły; współpracy, a nie indywidualizmu. W prowadzeniu biznesu potrzebne są więc umiejętności kojarzone raczej z szachami i judo niż z brutalnym boksem.

Upowszechnienie technologii informatycznych

Technika i technologia w ostatnich dziesięcioleciach rozwijają się tak gwałtownie, że rodzi się wiele pytań o skutki tego dla dalszego rozwoju cywilizacji. Biotechnologia z klonowaniem zwierząt (a w przyszłości może ludzi) i eksperymentami genetycznymi stwarza ogromne możliwości, ale i niespotykane dotychczas zagrożenia. Osiągnięcia współczesnej medycyny sprawiają, że istnieje potrzeba rewizji dotychczasowej wiedzy o człowieku. Jak wynika z badań, siłami napędowymi przemian technologicznych początku XXI wieku, czyli pierwszej dekady, będą przede wszystkim⁸:

- inżynieria genetyczna i inne biotechnologie
- ewolucja świata nieorganicznego, związana z szerokim wprowadzeniem nowych generacji tzw. (*smart materials*)
- dalsze postępy w technologiach informatycznych, telekomunikacji i elektronice.

Z punktu widzenia zarządzania wydaje się jednak, że ciągle podstawowym uwarunkowaniem pozostanie w najbliższych latach doskonalenie technologii opartej na mikroelektronice i telekomunikacji. To przede wszystkim postęp w tych dziedzinach będzie przyczyną dalszego zmniejszania kosztów produkcji, a przez to zwiększania dostępności nowoczesnych dóbr produkcyjnych i konsumpcyjnych.

Rosnąca ciągle popularność Internetu sprawia, że traktowany jest on nie jako ciekawostka, lecz poważne narzędzie zarządzania i biznesu. Pod koniec 1999 r. do Internetu podłączonych było – jak podaje coroczny raport o branży informatycznej „Business Week” – ponad 170 mln ludzi na całym globie. Przedsiębiorstwa rzucają się tłumnie do cyberprzestrzeni, co odzwierciedla fakt, że w I kw. 1999 r. co dzień uruchamiano około 10 tys. nowych adresów internetowych, a przez Net przesyła się codziennie zawrotną liczbę 3,5 mld komunikatów pocztą elektroniczną⁹.

Internetowa rewolucja technologiczna widoczna jest na rynku giełdowym. Inwestorzy na całym świecie podbijają ceny akcji tych firm, które mają szansę skorzystać na Internecie. Z 50 czołowych firm na liście „Business Week” z 2001 r., aż 19 pośrednio lub bezpośrednio uzależnionych jest od losów tego medium. Nawet najbardziej wytrawne i działające w skali globalnej firmy muszą dostosować się do tej sytuacji. Potencjalne kierunki rozwoju związane są z interaktywną technologią szerokopasmową¹⁰.

W efekcie powstaje system ekonomiczny, który coraz częściej nazywany jest **gospodarką cyfrową**. Jej podstawowym wyznacznikiem jest postęp technologiczny związany z cyfrowym przekształcaniem, przechowywaniem i przesyłaniem informacji. Jednak o prawdziwej gospodarce cyfrowej będzie można powiedzieć dopiero wtedy, gdy zrealizowana zostanie koncepcja tzw. infostrady, czyli przezroczystej pajęczyny połączonych i współpracujących ze sobą sieci komputerów, baz danych i urządzeń elektronicznych, które w pewnym momencie połączą ze sobą domy, miejsca pracy i instytucje publiczne. Będzie ona zawierać właściwie wszystkie sposoby tworzenia, transportowania i wykorzystywania informacji¹¹. Sprzyjać temu będzie ciągle postępujący rozwój tego sektora gospodarki oraz wzrost możliwości zastosowań komputerów i telekomunikacji w prowadzeniu współczesnego biznesu.

Można oczekiwać, że zajdą też ogromne zmiany na rynku telekomunikacji. Zwiększeniu dostępności telefonów konwencjonalnych towarzyszyć będzie rozwój telefonii komórkowej oraz być może satelitarnej telefonii przenośnej. Oczekiwać przede wszystkim należy, że postęp w dziedzinie technologii komputerowej i telekomunikacyjnej doprowadzi do obniżki kosztów produkcji i świadczenia usług, co z kolei spowoduje powszechną dostępność łączy sieci komunikacyjnych. Już obecnie niektóre firmy zastanawiają się nad możliwością bezpłatnego udostępniania Internetu swoim klientom. Prawdopodobnie też samodzielne dotychczas media telekomunikacyjne, takie jak telefon, fax, radio, telewizja czy Internet połączone zostaną w jedną całość, a ich obsługa będzie równie prosta, jak dzisiejszego telewizora. Dzięki temu zwielokrotniona zostanie w Polsce liczba korzystających z sieci intermedialnej w stosunku do ok. 6,5 mln dzisiejszych internautów (stan na początek roku 2004). Fakt ten wywoła trudne do przewidzenia skutki, w tym także w obszarze zarządzania i biznesu.

Przede wszystkim zmiany dotyczyć będą pracy z informacjami. Powszechny do nich dostęp wywoła konieczność ich precyzyjnej selekcji i przygotowania odpowiedniej formy ich prezentacji. Z punktu widzenia polskich firm wyzwaniem jest przygotowanie się do zarządzania z wykorzystaniem sieci. W ten sposób powinna zostać usunięta podstawowa niedoskonałość obserwowana w wielu firmach, a polegająca na tym, że firmy dysponują nieraz dużą liczbą komputerów, które niepołączone w sieć stają się tylko nowoczesnymi maszynami do pisania.

Wykorzystanie pełnych możliwości, jakie daje sieć, będzie możliwe wtedy, jak uważa Bill Gates, gdy firmy stworzą własne cyfrowe systemy nerwowe obejmujące procesy, które ściśle połączą każdy aspekt myślenia i działania w przedsiębiorstwie. W takim systemie podstawowe informacje, takie jak produkcja i finanse, a także informacje zwrotne

od klientów będą dostępne w czasie rzeczywistym (w systemie *on line*) dla pracowników, którzy dzięki nim mogą szybko dopasować się do zmiennych warunków otoczenia. Natychmiastowa dostępność precyzyjnej informacji pozwala przekształcić myślenie strategiczne z działalności odrębnej i jednorazowej w bieżący proces zintegrowany z typowymi działaniami firmy¹².

Cyfrowy system nerwowy różni się od zwykłej sieci komputerów dokładnością, szybkością i bogactwem informacji. Pozwala on pracownikom dogłębnie zrozumieć te informacje i stworzyć odpowiedni do potrzeb system współpracy¹³.

Rozwój Internetu prowadzi do wzrostu znaczenia handlu elektronicznego, czyli *e-commerce*. Dzisiaj sklepy wirtualne nie stanowią poważnej konkurencji dla realnie istniejących. Wydaje się jednak, że ma rację Bill Gates, który uważa, iż ten sposób sprzedaży ma ogromną przyszłość. Już obecnie spółki takie jak Cisco Systems, Dell Computer i Microsoft zarabiają miliardy dolarów rocznie na transakcjach zawieranych przez Internet. Klientami Internetu, o których będą walczyć firmy w przyszłości, jest dzisiaj „milcząca większość”. Na przykład samochodowa firma Chrysler spodziewa się, że handel w sieci sięgający teraz 1,5% obrotów, wzrośnie do 25% w ciągu czterech lat. Nawet najostrożniejsze szacunki mówią o rocznym wzroście sprzedaży przez Internet rzędu 45%. Zjawisko to nie ominie także polskiego rynku. Im bardziej będziemy powiązani z gospodarką światową, tym bardziej odczuwane będą konsekwencje rozwoju technologii informatycznej. Polscy przedsiębiorcy i menedżerowie nie mogą koncentrować swojej uwagi na analizie zdarzeń z przeszłości, lecz powinni poszukiwać swojej szansy w nowo tworzącej się gospodarce.

Być może niektóre ze wskazanych konsekwencji rewolucji informatycznej wydają się odległe od dzisiejszych realiów polskiej gospodarki. Zważyć jednak należy, że zmiany w tym zakresie rozprzestrzeniają się nie w postępie liniowym, lecz geometrycznym. Ponadto należy je analizować nie jako coś odrębnego, ale jako wyzwanie ściśle związane z globalizacją oraz przekształceniami w kierunku społeczeństwa postindustrialnego.

Wzrost znaczenia wiedzy i kwalifikacji

Zarówno globalizacja, jak i technologia informatyczna oraz gospodarka postindustrialna są związane z wykorzystaniem szeroko rozumianej wiedzy i wysokich kwalifikacji. Niejako pokłosiem tej sytuacji jest stwierdzenie, które niezwykle trafnie sformułował P. Płoszajski, mówiąc, że już obecnie „organizacje (na razie amerykańskie, ale inne dołączą wkrótce) stały się miejscem, w którym są przede wszystkim myśli, a dopiero później produkcja”¹⁴. Sytuacja ta oznacza przede wszystkim spadek znaczenia pracy fizycznej, a dowartościowanie pracy umysłowej. Oznacza to także, jak zauważa L.C. Thurow, że wiedza staje się jedynym źródłem długoterminowej, możliwej do utrzymania za pośrednictwem kwalifikacji poszczególnych jednostek przewagi konkurencyjnej¹⁵. Nie należy wobec tego dziwić się, że jedynymi organizacjami odnoszącymi obecnie sukcesy są te,

które postawiły na wiedzę. Przy czym chodzi tu o różne jej formy i zastosowania oraz o jej praktyczne nastawienie.

Znaczenie wiedzy oraz kwalifikacji pracowników widać doskonale przy analizie wyników osiąganych przez niektóre światowe koncerny. Pozycja i wartość rynkowa takich firm, jak Microsoft, Intel czy AT&T nie jest pochodną wielkiego majątku produkcyjnego, lecz wynika z wyceny wiedzy, którą te firmy dysponują. Jest to wiedza indywidualna pracowników oraz wiedza zbiorowa całej firmy lub poszczególnych jej działów. Przedsiębiorstwa te inwestują w wiedzę i dzięki temu osiągają przewagę konkurencyjną nad innymi.

Rywalizacja w wieku XXI odbywać się będzie przede wszystkim w drodze racjonalnego wykorzystania inteligencji menedżerów i całego personelu. Firmy mogą dysponować podobną techniką, a osiągać będą nieporównywalne cele, właśnie w wyniku różnego poziomu wykorzystywania wiedzy.

Światową tendencją jest ogólne podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa. Polska pod tym względem (około 10% społeczeństwa posiada wykształcenie wyższe) znajduje się na szarym końcu Europy. Poziom ten nie może zadowalać, gdyż współczesne firmy potrzebują ludzi wykształconych, którzy potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy.

Konkurencja o pracowników dysponujących dużą wiedzą rozpoczyna się już na uczelniach. Znane firmy, wśród których dominują koncerny zagraniczne, pozyskują najlepszych studentów kierunków ekonomicznych np. ze Szkoły Głównej Handlowej, a także innych wyższych szkół ekonomicznych, a ostatnio także politechnik, już na 4. lub 5. roku studiów. Z jednej strony jest to zjawisko pozytywne, gdyż wreszcie wiedza jest doceniana. Z drugiej jednak strony nie można pominąć faktu, że pozostali znajdują zatrudnienie głównie w rodzimych firmach. Pojawia się pytanie, dlaczego tak niewiele polskich firm staje skutecznie w jednym szeregu z zagranicznymi koncernami w walce o najlepszych. Czy zawsze decydują o tym możliwości finansowe, czy może chodzi o brak koncepcji wykorzystania dobrze opłacanych młodych pracowników, a może obawa przed ich wiedzą i intelektem?

Wzrost znaczenia wiedzy i kwalifikacji musi odmienić postawy menedżerów wobec biznesu, a także pracowników w stosunku do wykonywanej pracy. Należy zaakceptować sytuację, że wkrótce będziemy uczestniczyć przede wszystkim w konkurencji intelektu. Sama umiejętność produkcji dóbr czy świadczenia usług to zbyt mało, by osiągnąć sukces. Jak mówią specjaliści od marketingu, już dziś klienta trzeba zaskoczyć (w pozytywnym tego słowa znaczeniu) i oczarować. Mogą to zrobić jedynie firmy, które postawią na wiedzę. Przy czym era postindustrialna wymaga nie tyle dyplomów, co ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Nie chodzi przy tym wyłącznie o kadrę kierowniczą, ale cały personel firmy. Nie chodzi też o samo szkolenie, ale o szkolenie skuteczne, którego wynikiem będzie efektywniejsze osiąganie celów organizacji. Należy przy tym zrezygnować z pozorowanej nowoczesności opisywanej przez T. Lamberta, spotykanej także w wielu polskich firmach. Chodzi o szkolenia, które nie przynosiły efektów, ale

szkoleniowcy realizowali swoje zadania, uczestnicy niczego się nie uczyli, ale odrywali się od codziennej rutyny. Najszczęśliwsi byli jednak szefowie firm, „gdyż mogli spełnić swoją powinność, wysyłając ludzi na kursy, a ci wracali zadowoleni i co najważniejsze, nic w firmie się nie zmieniało”¹⁶. Dla efektywnego szkolenia potrzeba nie tylko dobrych trenerów czy odpowiednich do potrzeb tematów, ale także atmosfery pozwalającej wykorzystać nabytą wiedzę w praktyce.

Firmy, które będą chciały odnieść sukces w XXI wieku, będą musiały nie tylko w nowoczesny sposób kształcić swoich pracowników, ale same muszą przekształcić się w uczące się organizacje (*learning organizations*). Organizacje, które rozumieją swoje miejsce w systemie gospodarczym, elastycznie kształtują swoje stosunki z otoczeniem oraz gromadzą wiedzę pozwalającą osiągać ambitne cele, o których inni mogą tylko marzyć. P. M. Senge pisze, iż są to organizacje, „w których ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe, i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”¹⁷.

Jak z powyższych argumentów wynika, nowoczesne organizacje muszą postawić z jednej strony na kompetencje personelu, a z drugiej na mądrość zbiorową. Jakże rzadko niestety zjawisko to spotykamy w polskich firmach i organizacjach. Indywidualizacja zarządzania i przekonanie o nieomyślności najwyższych kierowniczych gremiów prowadzi do lekceważenia pomysłów i ocen formułowanych przez innych członków organizacji.

Zarządzanie w warunkach ciągłych zmian

W ostatnich latach sloganem stało się stwierdzenie noszące cechy paradoksu, że zmiana jest jedyną stałą rzeczą w funkcjonowaniu nowoczesnych organizacji. Teza ta, pojawiająca się w wypowiedziach teoretyków i praktyków zarządzania, sprawdza się także w polskich realiach, a na początku stulecia nabiera nowego znaczenia. Dla menedżerów jest to istotne wyzwanie, gdyż umiejętność ciągłego przeobrażania firm decyduje o sukcesie.

Przyszło nam żyć w okresie, który coraz bardziej zasługuje na miano epoki chaosu. Zdarzenia, w których uczestniczymy, w tym także dotyczące sfery gospodarczej, są coraz trudniejsze do przewidzenia. Związki przyczynowo-skutkowe, które mogłyby porządkować rzeczywistość, są na tyle skomplikowane, że nawet przy pomocy najdoskonalszych komputerów nie możemy ułożyć ich w logiczną całość. Patrząc na ten problem z polskiej perspektywy, dostrzec można szczególnie skomplikowany zbieg okoliczności. Najprościej sprawę ujmując chodzi tu o połączenie dwóch zjawisk: (1) komplikujących się warunków prowadzenia biznesu w skali światowej oraz (2) przeprowadzanej w Polsce transformacji systemu gospodarczego.

Stopniowe kształtowanie się gospodarki rynkowej sprawia, że warunki prowadzenia biznesu ulegają ciągłym zmianom, często wywołując irytację przedsiębiorców i me-

nedżerów. Niekiedy jest ona w pełni uzasadniona. Paradoks sytuacji w Polsce polega na tym, że stabilizacja otoczenia makroekonomicznego, która, jak należy oczekiwać, nastąpi wraz z ukonstytuowaniem się podstawowych instytucji gospodarki rynkowej, wcale nie spowoduje, że prowadzenie biznesu stanie się bardziej przewidywalne czy rutynowe. Chyba wręcz przeciwnie, pełne włączenie się w system gospodarki światowej sprawi, że zmiana stanie się podstawową metodą utrzymania czy zwiększenia pozycji na rynku. Nawet dobre firmy, które zbyt długo będą upajać się aktualnymi sukcesami, mogą utracić swoją pozycję czy renomę.

Prowadzenie biznesu w gospodarce opartej na wiedzy i informacji wymaga zaaprobowania poglądu, że ciągła zmiana jest podstawą sukcesu. Zmienność i postępujący wzrost oczekiwań klientów, a także doskonalenie się konkurencji wywołują konieczność systematycznych działań innowacyjnych i adaptacyjnych. Natomiast zarządzanie w warunkach chaosu wymaga szczególnych umiejętności, a nawet intuicji w określaniu sytuacji swojej firmy w przyszłości. Pozorna oczywistość tych stwierdzeń nie oznacza jednak, że w praktyce łatwo jest je zastosować. Trafnie ujął to Bill Gates, który stwierdził, że: „Nie jest nam łatwo przygotować się na nadchodzące stulecie, ponieważ nie potrafimy w pełni wyobrazić sobie wszystkich konsekwencji nawet tych zmian, które możemy w tej chwili przewidzieć. A co dopiero całej reszty”¹⁸. Ponadto dość powszechnie wyrażana aprobata dla zmian nie zawsze przekłada się na działania realne. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy przyzwyczajeni są raczej do stabilizacji niż zmiany. Ta ostatnia postrzegana jest często jak dopust boży, który trzeba neutralizować, a nie aprobować czy rozwijać. Wydaje się, że takie postawy nie mogą dominować w firmach, które mają ambicje skutecznego działania w XXI wieku. Zmiana musi być traktowana jako podstawowa szansa polepszająca sytuację firmy oraz jej pracowników. Przy czym musi być ona procesem ciągłym, a nie przedsięwzięciem incydentalnym.

W tej sytuacji do rangi problemu zasadniczego urasta umiejętność zarządzania procesem zmian oraz kierowania przekształcającą się firmą w dynamicznie ewoluującym otoczeniu. Jest to wyzwanie adresowane przede wszystkim do przedsiębiorców i menedżerów, ale w przyszłości dotyczyć będzie w pełnym zakresie każdego pracownika firmy.

Nieuniknionym i w wielu firmach już obserwowanym procesem jest stopniowe redukcowanie pozycji średniego szczebla zarządzania. Dotychczasowe jego uprawnienia przekazywane będą na szczebel najniższy oraz do pracowników, którzy nie są kierownikami. W nieodległej przyszłości przedsiębiorczość i innowacyjność oczekiwane będą nie tylko od menedżerów, ale od całego personelu firm. W konsekwencji także pracownicy poziomu wykonawczego coraz mocniej wchodzić będą w proces planowania działań, a przede wszystkim uzyskają nowe uprawnienia z zakresu kontroli. Zarządzanie w tej sytuacji wymagać będzie rozproszenia odpowiedzialności za sukces firmy i oparcia jej na wszystkich pracownikach. Pociągnie to za sobą konieczność przewartościowań w zakresie kultury organizacji, przekształcenia procesu podejmowania decyzji oraz zmiany stylu kierowania. Nie będzie to jednak łatwe, gdyż jak wykazują badania, które

przeprowadził Warren Bennis, tylko 10% firm zmieniających styl zarządzania utrzymuje go w przyszłości, a reszta wraca do metod tradycyjnych¹⁹.

Zmiany w podejściu do zarządzania związane także będą z rozwojem systemów pracy zespołowej. Wykorzystywanie efektu synergii, powstającego w dobrych zespołach, będzie stwarzało szansę na przetrwanie i rozwój. Uwaga menedżerów musi być skupiona przede wszystkim na pokonywaniu oporu wobec zmian. Z tego też względu niezbędna będzie systematyczna praca z personelem, której celem będzie ciągle podtrzymywanie aprobaty dla zmian. Działania te są i będą niezbędne zarówno w odniesieniu do personelu wykonawczego, jak i kierowników. Przy czym, co istotne, objąć nimi trzeba zarówno menedżerów niższych szczebli, jak i dyrekcji. Doskonalenie firm poprzez wprowadzanie zmian wymaga realnego, a nie pozornego upodmiotowienia personelu. Nie rozkaz czy dyrektywa, lecz samodoskonalenie i samodyscyplina są czynnikami sprzyjającymi rozwojowi organizacji w świecie chaosu. Tylko pełne zaangażowanie pracowników w procesy zmian mogą być przesłanką sukcesu.

Zarządzanie w warunkach ciągłych zmian wymaga także nowego spojrzenia na układy strukturalne. Jack Welch, prezes General Electric, powiedział niedawno, że „organizacje w przyszłości nie będą w żaden sposób ograniczone i aby to osiągnąć należy »zburzyć ściany i podłogi w całej firmie«²⁰. Choć słowa te brzmią prowokująco, nie należy ich ignorować. Zawarta jest w nich sugestia konieczności zerwania z dotychczasowym stereotypowym widzeniem struktur organizacyjnych, które miały gwarantować porządek i stabilność. Aby skutecznie móc odpowiadać na zmiany w otoczeniu, należy stworzyć struktury umożliwiające pracownikom aktywność, rozwój i możliwość działania adekwatnego do rozwoju sytuacji. W wielu dzisiejszych układach strukturalnych jest to niemożliwe bądź bardzo trudne. Menedżerowie będą musieli wobec tego poszukać rozwiązań bardziej elastycznych, które pozwolą pracownikom na wykazanie się umiejętnościami i postawą twórczą.

Przekształcenia zachodzące w dzisiejszych organizacjach muszą być procesem ciągłym. Można wobec tego postulować wykorzystanie strategii zarządzania zwanej *kaizen*, zapoczątkowanej w Japonii, a następnie z pewnymi modyfikacjami stosowanej w wielu firmach zachodnich. Metoda ta „oznacza proces ciągłego doskonalenia organizacji przy współdziałaniu wszystkich pracowników firmy oraz kierowników i personelu zarządzającego²¹. Nie zawsze jednak *kaizen* może być zastosowany i w pełni wystarczający. Wiele polskich organizacji wymaga gruntownego przeobrażenia. Ich przyszłość nie zależy od drobnych modyfikacji, lecz jest warunkowana gotowością do zmian kompleksowych.

Wzrost aspiracji społeczeństwa

Analiza uwarunkowań zarządzania w XXI wieku z polskiej perspektywy skłania do zastanowienia się nad konsekwencjami wzrostu aspiracji społeczeństwa. Problem

ten obejmuje różne aspekty życia społecznego. Chodzi tu zarówno o kwestie związane z oczekiwaniami klientów, jak i producentów, a również pracobiorców.

W miarę jak gospodarka polska odchodzi od rozwiązań charakterystycznych dla gospodarki centralnie kierowanej, rosną społeczne oczekiwania bardziej dostatniego życia, łatwiejszej dostępności do dóbr i usług, wysokiej jakości towarów itp. Demokratyzacja życia politycznego i społecznego sprawia też, że zmieniają się ludzkie postawy i zachowania. Ludzie pragną realizacji postulatu prawdziwego upodmiotowienia, coraz śmielej bronią własnych poglądów oraz domagają się uznania własnej godności. Wydaje się, że proces ten będzie się rozwijał, szczególnie dzięki wzrostowi ogólnego poziomu wykształcenia oraz w wyniku wchodzenia w wiek produkcyjny pokolenia, które kształtowane jest w duchu wolności oraz swobody myślenia i wyrażania poglądów. Na zmianę postaw wpływa także przenoszenie wzorów i norm obowiązujących w innych społeczeństwach, a w Polsce upowszechnianych chociażby w drodze działań integracyjnych z Unią Europejską.

Wydaje się, że kwestii tych nie można ignorować, przygotowując się do życia w warunkach XXI wieku. Menedżerowie muszą przy tym umieć patrzeć wielowymiarowo i widzieć firmę w skomplikowanym układzie zależności. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje bowiem w trzech podstawowych obszarach, które łączą ją z otoczeniem zewnętrznym. Z jednej strony jest pracodawcą, co łączy je z rynkiem pracy. Z drugiej strony jest producentem dóbr lub usług, co łączy je z klientami. Zaś z trzeciej strony jest kontrahentem, bo korzysta z usług banku, firmy ubezpieczeniowej itp. Obszary te są ze sobą powiązane, ale każdy z nich wymaga określonego, specyficznego podejścia. Rolą pracodawcy jest uwzględnienie oczekiwań pracowników, zwłaszcza jeśli chce się zatrudniać najlepszych. Występując w roli producenta i usługodawcy trzeba pamiętać, że klienci w przyszłości nie zadowolą się tym, co aprobują dziś. Rola kooperanta wymaga zrozumienia, że firma jest elementem większego systemu, a konkurencja wymusza ciągle dostosowywanie się do zmiennych i coraz wyższych oczekiwań partnerów gospodarczych.

Jak pokazują obecne doświadczenia czołowych firm zachodnich, sukces zależy dziś przede wszystkim od zatrudnionych ludzi; zarówno tych na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych. Fakt, że tak wiele w przyszłości zależeć będzie od całego personelu firm, sprawia, iż pracownicy staną się dobrem naprawdę cennym. Z tego względu sami też stawiać będą wysokie wymagania pracodawcom. Przy czym dotyczyć one będą nie tylko odpowiedniego wynagrodzenia, ale takich aspektów pracy, jak uznanie czy samorealizacja. Przywództwo w tych warunkach stanie się prawdziwą koniecznością, a umiejętność odpowiedniego motywowania cenną cechą menedżerów. Wydaje się przy tym, że rację ma Ch. Coates, który zauważył, że istota „motywacji tkwi w otwarciu perspektyw dla indywidualnych i zespołowych celów, odpowiedzialności, oceny, uznania i nagrody. Pracownicy, którym nie umożliwiałoby się podjęcia odpowiedzialności za swoją pracę, działają jak trybiki w maszynie, nie robiąc nic więcej ani nic mniej niż to, do czego dopuszcza ich ograniczona rola”²². Po prostu, dyscyplina wymuszona strachem przegrywa z samodyscypliną, a nieomyślność kierowników może być znaczą-

nie lepiej zastąpiona przez współpracę zespołów pracowniczych. Już dziś np. w fabryce silników dla Rolls Royce'a brak jest typowej hierarchii kierowniczej, nie ma też stanowisk kontroli jakości. A wszystko po to, by za efektywność i jakość produkcji odpowiedzialni czuli się wszyscy pracownicy. Wydaje się, że to podejście będzie stopniowo zyskiwać na znaczeniu.

Konieczność nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi wynika także z faktu, że stopniowo najbardziej liczną grupą ludności zawodowo czynnej stają się tzw. pracownicy umysłowi. I w związku z tym stosowanie dotychczasowych metod zarządzania może okazać się nieskuteczne, jako że oczekują oni innego podejścia niż pracownicy fizyczni. Zwłaszcza kierowanie dyrektywne może być nieskuteczne, gdyż praca tych ludzi nie będzie polegać na wykonywaniu poleceń, lecz na samodzielnym stosowaniu w praktyce ich wiedzy²³.

W nowych warunkach działania pracownicy oczekiwali będą nie tylko wynagrodzenia, ale także możliwości realizacji własnych celów. Wydaje się, że pełne podporządkowanie się celom firmy nie musi być dominującą postawą. To raczej firmy, aby utrzymać najlepszych pracowników, będą musiały ich indywidualne cele traktować z pełną powagą. Godzenie interesów firmy z interesami pracowników, już dziś gdzieś gdzie stosowane, będzie prowadzone po to, aby mogły wygrać obydwie strony, czyli negocjacje typu wygrana-wygrana²⁴.

Przedsiębiorcy i menedżerowie muszą zrozumieć, że przy pomocy przypadkowych, niezaangażowanych i nielojalnych pracowników trudno jest zbudować mocną pozycję konkurencyjną firmy. Można przy tym pokusić się o stwierdzenie, że kreatywności, prawdziwego zaangażowania czy lojalności nie można wymusić lub kupić. Należy też dobrze zastanowić się, czy owo zaangażowanie nie jest pozorem, i czy z lojalnością nie obnoszą się ci, na których niekoniecznie powinno firmie zależeć.

Kierowanie ludźmi już dziś nie należy do zadań łatwych, ale w przyszłości jeszcze bardziej sprawa się skomplikuje. Zarówno oczekiwania pracowników, jak i nowe układy strukturalne oraz potrzeby firm sprawiają, że dyrektywne style kierowania czy działania oparte na manipulacji przestaną być efektywne. Menedżerowie będą musieli zaaprobować to, że zarządzanie zasobami ludzkimi trzeba będzie zastąpić współpracą z partnerami społecznymi. Podstawową rolą kierownika będzie nie organizowanie i nadzorowanie, lecz pomaganie i doradzanie. W konsekwencji menedżerowie będą musieli nauczyć się rezygnować z tradycyjnych form władzy, gdyż jak trafnie zauważa S.P. Robbins, będą zacieraly się różnice między kierownikami i robotnikami²⁵. W polskich warunkach zmiany w tym zakresie będą trudne i to nie tyle ze względów finansowych, ile mentalnych²⁶. Po prostu wielu pracodawcom trudno przychodziło zrozumienie, że ludzie mogą być cenniejszym kapitałem niż maszyny, za które musieli zapłacić tysiące dolarów. Tymczasem biznes w XXI wieku jest oparty na konkurencji firm, które dysponując porównywalną techniką i technologią, zwyciężają odpowiednio zmotywowanym personelem.

Wzrost zamożności społeczeństwa, nieograniczona potencjalna dostępność dóbr oraz wstępne zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych to podstawowe czynniki, które

połączone z naturalną zmiennością oczekiwań stanowić będą poważne wyzwanie dla przedsiębiorców w nadchodzących latach. Już dziś nie da się sprzedać wszystkiego, co przedsiębiorstwa mogą wyprodukować. Ciągłe jednak na polskim rynku potrafią przetrwać firmy produkujące drogie towary o stosunkowo niskiej jakości. Jednak konkurencja z zagranicy stopniowo będzie te podmioty eliminowała z rynku.

Wzrost aspiracji i oczekiwań klientów dotyczyć będzie nie tylko produktów, ale także szeroko rozumianych usług. Doświadczą tego zarówno banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, firmy telekomunikacyjne, biura podróży, jak i przychodnie lekarskie, szpitale, szkoły wyższe czy firmy konsultingowe. Nie pozorna, lecz realnie odczuwalna troska o klienta będzie stanowiła istotny element przewagi konkurencyjnej. Orientacja na klienta będzie wymagała nie tylko spełniania jego indywidualnych oczekiwań, ale także podejmowania działań prowadzących do ich podnoszenia. W najbliższym okresie nie stracą na znaczeniu trzy zasady dotyczące zadowolenia klientów. Pierwsza mówi, że tylko zadowoleni klienci zamawiają ponownie. Druga oparta jest na badaniach, które udowadniają, że jeden niezadowolony konsument ma większy (oczywiście negatywny) wpływ na wielkość sprzedaży niż dziesięciu zadowolonych. A według trzeciej, że znacznie taniej i łatwiej jest utrzymać dotychczasowego klienta, niż pozyskać nowego.

Każda firma musi współpracować z innymi podmiotami gospodarczymi: bankami, firmami leasingowymi, towarzystwami ubezpieczeniowymi itp. Egzystencja wielu przedsiębiorstw uzależniona jest od udziału w systemie kooperacji. Także w tym przypadku stawiane są duże i ciągle rosnące oczekiwania. Często też warunki tej współpracy (np. wysokość odsetek) zależą od naszego do niej podejścia.

Poważnym wyzwaniem i jednocześnie szansą na przetrwanie dla wielu firm jest kooperacyjna współpraca z innymi podmiotami. Może przybierać ona różne formy i mieć charakter trwały lub sporadyczny. Należy jednak przypuszczać, że także w tym zakresie rosnąć będą oczekiwania partnerów. Wydaje się, że jeszcze dość długo podstawową kwestią pozostanie problem jakości oraz szybkiego i elastycznego dostosowywania się do wymagań partnerów. Mogą one dotyczyć samych produktów czy usług, ale też takich elementów, jak posiadanie certyfikatów (np. z serii ISO 9000, czy innych) lub włączenie się w sieć komputerową, przez którą załatwiane będą transakcje. Firmy, które nie będą gotowe spełnić tych wymagań skążą się na zagładę lub wegetację poza głównym nurtem gospodarki.

Wydaje się, że wyzwaniem XXI wieku będzie przystosowanie się do nowej filozofii zarządzania, która powinna być oparta na partnerstwie, współpracy i zaufaniu. Traktowanie kontrahentów jak wrogów w interesach nie wydaje się obiecującą strategią działania.

Wpływ państwa na gospodarkę

Zastanawiając się nad różnymi kwestiami dotyczącymi zarządzania w pierwszej dekadzie XXI wieku, nie powinno się zapominać o konsekwencjach polityki prowadzonej

przez państwo lub podmioty ponadpaństwowe. Nie możemy wszakże ulegać złudzeniu, że odejście od gospodarki centralnie kierowanej sprawiło, iż prowadzenie działalności gospodarczej oparte jest na całkowicie wolnej grze sił rynkowych. Prawdą jest, że skończył się okres totalnej ingerencji państwa w życie gospodarcze, że zapanowała swoboda w zakresie rozwoju przedsiębiorczości prywatnej, że władze publiczne muszą działać w ramach prawa. Kapitalizm (czy jak kto woli gospodarka rynkowa) nie jest jednak systemem wolnym od ingerencji państwa w funkcjonowanie gospodarki. Naturalnie poszczególne państwa w różny sposób podchodzą do tego problemu i na pewno inaczej to robią Niemcy, Japończycy czy Amerykanie. Żaden jednak z krajów rozwiniętych nie prowadzi polityki w duchu czystego liberalizmu.

Specyfika okresu transformacji wywołuje konieczność szczególnej aktywności państwa, jako podmiotu w podstawowym zakresie odpowiedzialnego za jej przebieg. Stopniowo jednak zmniejszać się będzie ta aktywność, zwłaszcza w zakresie bezpośredniej interwencji. Umacnianie się stosunków rynkowych oraz stabilizowanie gospodarki prowadzić powinno do koncentrowania się państwa na kreowaniu rozwiązań ogólnosystemowych.

Nie wydaje się jednak, by w Polsce możliwe było zwycięstwo idei bliskich liberalizmowi. Stosunkowo silne postawy egalitarystyczne polskiego społeczeństwa i wiele trudnych problemów społecznych to dogodne warunki dla realnego umacniania się państwa w gospodarce. Sprzyja temu też członkostwo naszego kraju od maja 2004 r. w Unii Europejskiej. W Europie Zachodniej dominują bowiem modele gospodarcze z dość silną obecnością państwa w życiu gospodarczym. Trudno w tej sytuacji przypuszczać, że w Polsce powstanie system bliższy liberalnym rozwiązaniom amerykańskim niż europejskim.

Współuczestniczenie w Unii Europejskiej sprawia, że w zakresie interwencji rynkowej doszedł jeszcze jeden element – regulacja ponadnarodowa. W konsekwencji przedsiębiorcy muszą obserwować nie tylko działania władz państwowych, ale także posunięcia przygotowywane czy wdrażane przez organa w Brukseli.

Faktów tych przedsiębiorcy i menedżerowie nie powinni ignorować. Skuteczne prowadzenie biznesu wymaga nie tylko wspaniałego pomysłu, ale także wyłapywania szans i zagrożeń, jakie mogą pojawić się w związku z działaniami regulacyjnymi państwa. Muszą być one uwzględniane w strategiach prowadzenia biznesu. W szczególności chodzi tu o kwestie dotyczące polityki podatkowej i celnej, prawnych regulacji prowadzenia działalności gospodarczej oraz prawa pracy.

Formułując strategię rozwoju firmy, już dziś należy uwzględniać konsekwencje członkostwa w Unii Europejskiej. Możliwość produkcji na tak potężny rynek jest wyzwaniem samym w sobie. W nowych warunkach przedsiębiorstwa muszą jednak spełniać szereg wymogów, na które kiedyś nie musiały zwracać uwagi. Chodzi tu zwłaszcza o kwestie jakości oraz spełnianie określonych norm. Na przykład o działaniach prowadzących do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska naturalnego trzeba myśleć w każdej chwili, a nie wtedy, gdy unijne normy trzeba będzie wypełniać pod groźbą sankcji.

Podsumowanie

Zarządzanie w XXI wieku stawia przed menedżerami szczególne wyzwania. Zasygnalizowane problemy wydają się najistotniejsze, choć zapewne nie wyczerpują skomplikowanej natury obecnego okresu. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć zagrożeń ani wskazać wszystkich możliwości, jakie się pojawią przed przedsiębiorcami i menedżerami. Wydaje się jednak, że polska perspektywa pozwala na daleko idący optymizm, szczególnie po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Możliwości rozwojowe gospodarki są jeszcze ogromne i tylko od inwencji społeczeństwa – menedżerów, pracowników, klientów – zależy, czy będziemy umieli to wykorzystać.

Nie ulega jednak wątpliwości, że konieczne będą daleko idące zmiany w prowadzeniu biznesu oraz zarządzaniu różnymi organizacjami. Dotychczasowe sposoby osiągnięcia sukcesu mogą być nieprzydatne w nadchodzących czasach. Zmieniły się bowiem warunki działania w Polsce i zmienia się gospodarka rynkowa jako całość. Menedżerowie muszą wobec tego do tych nowych warunków dostosować odpowiednie metody i sposoby zarządzania. Po prostu wiele spraw będzie trzeba przemyśleć od nowa i wiele trzeba będzie się nauczyć.

Wydaje się, że przede wszystkim będzie zyskiwać na znaczeniu umiejętność pracy zespołowej. W gospodarce opartej na wiedzy nawet najsprawniejszy kierownik nie osiągnie sukcesu, licząc tylko na siebie. Docenienie znaczenia potencjału tkwiącego we współpracownikach oraz ich realne upodmiotowienie jest zasadniczym wyzwaniem zarządzania w XXI wieku w warunkach polskiej rzeczywistości.

Przypisy

¹ W. Gonciarski, Wyzwania XXI wieku. Konsekwencje globalizacji oraz rozwoju mikroelektroniki i telekomunikacji, „Personel” 1999, nr 1, 3, 4, 5.

² A. Zorska, Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej, PWN, Warszawa 1998, s. 20.

³ P. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego, Wyd. PSzB, Kraków 1999, s. 30.

⁴ P.F. Drucker, W kierunku organizacji nowego typu, w: Organizacja przyszłości, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckard, Warszawa 1998, s. 19.

⁵ A. Toffler, H. Toffler, Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 28-29.

⁶ P.F. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, PWN, Warszawa 1999, s. 40.

- ⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 27.
- ⁸ W. Kasprzak, K. Pelc, *Wyzwania technologiczne – prognozy i strategię*, Wyd. PSzB, Kraków 1999, s. 105
- ⁹ S. Hamm, A. Reinhardt, P. Burrows, *Budowniczość nowej gospodarki*, „BusinessWeek/Polska” 1999, nr 9, s. 4.
- ¹⁰ J. Weber, C. Yang, K. Capell, *Global 1000*, „Business Week/Polska” 2002, nr 10, s. 8–9.
- ¹¹ J.O. Green, *Nowa era komunikacji*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 71.
- ¹² B. Gates, *Biznes szybki jak myśl*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 35.
- ¹³ *Ibidem*, s. 422.
- ¹⁴ P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, WSH-E, Łódź 1998, s. 23.
- ¹⁵ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 104.
- ¹⁶ T. Lambert, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 324.
- ¹⁷ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka uczących się organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 17.
- ¹⁸ B. Gates, *Droga ku przyszłości*, Warszawa 1997, s. 299.
- ¹⁹ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trabant, *Zarządzanie procesem zmian*, Warszawa 1998, s. 51.
- ²⁰ *Ibidem*, s. 36.
- ²¹ K. Konecki, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź 1994, s. 64.
- ²² Ch. Coates, *Menedżer wszechstronny*, Kraków 1998, s. 277.
- ²³ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Humanizacja Pracy” 1999, nr 1–2, s. 23.
- ²⁴ S.D. Friedman, P. Christensen, J. De Groot, *Work and Life – The End of the Zero-Sum Game*, „Harvard Business Review” 1998, s. 120–121.
- ²⁵ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 27.
- ²⁶ R. Stocki, *Poza zasobami ludzkimi*, „Computerword” 1999, nr 4, s. 39.

New conceptions and management's theories in XXI century – conditions in Poland (Summary)

The main aim of this article is to define the conceptions and management's theories in our century in the activity of Polish management staff and the characteristics their influence on the company's value in Poland as well as in the whole world. The author of this article tries to show a role of the management in the contemporary Polish reality and in the nearest future of the economic globalization process on this market.