

Lidia Włodarska-Zoła

Przemiany w zarządzaniu organizacją : podejście systemowe

Problemy Profesjologii nr 2, 67-77

2009

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.

Lidia Włodarska-Zoła

PRZEMIANY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ – PODEJŚCIE SYSTEMOWE

Streszczenie

W artykule autorka stosując podejście systemowe zaprezentowała przemiany dokonujące się w zarządzaniu organizacją i wskazała kierunki przyszłych przemian. W perspektywie przechodzenia do zarządzania systemowego będącą czwartą generacją zarządzania przedstawiła wynikające z nich nowe wymagania stawiane menedżerom odnośnie do ich wiedzy, osobowości i kompetencji.

CHANGES IN ORGANIZATION MANAGEMENT – SYSTEMIC APPROACH

Summary

In the article the author used systemic approach to present changes in organization management and pointed directions of future changes. In the perspective of adopting systemic management as the fourth generation of management she presented new requirements resulting from those changes regarding manager's knowledge, personality and competences.

Współczesne realia pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że role menedżerów, realizowane przez nich funkcje i zadania na wszystkich szczeblach zarządzania są niewspółmiernie bardziej złożone i jest ich nieporównywalnie więcej, niż wskazuje definicja podana w Encyklopedii Biznesu¹. Zmiany zachodzące obecnie w zarządzaniu oraz pojawiające się tendencje pokazują, że wymagania wobec menedżerów wciąż wzrastają i również w przyszłości będą się zwiększały. Kierowanie przedsiębiorstwem będzie stawało się coraz bardziej złożone, gdyż menedżer będzie zmuszony rozpoznawać i kojarzyć znacznie większą ilość czynników zmiennych, co bez podejścia systemowego może okazać się niemożliwe, szczególnie w perspektywie przechodzenia do czwartej generacji zarządzania.

W sytuacji, kiedy na Zachodzie występuje trzecia generacja zarządzania, a na Dalekim Wschodzie pojawiła się już czwarta generacja, w Polsce pomimo, że podaż na rynku dawno przekroczyła już popyt, funkcjonuje jeszcze mentalność generacji drugiej. Polscy menedżerowie, ze względu na konkurencyjność swych firm, powinni już dziś ukierunkowywać się na czwartą generację zarządzania, którą definiuje się jako „zarządzanie systemowe, traktujące firmę jako syntetyczną całość powiązaną z otoczeniem. Efektem zarządzania powinno być

¹ W *Encyklopedii Biznesu* (red. W. Pomykało, Tom I, Wydano Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1995.) podano ogólną definicję menedżera jako osoby realizującej funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, i kontrolowanie. Zgodnie z tą definicją „menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego. Jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów. Cele te są postawione zespołowi z zewnątrz lub też bierze on udział w ich formułowaniu” (*Encyklopedia...*, s. 513).

przede wszystkim wykreowanie mechanizmu organizacji samouczącej się w ramach wszystkich procesów firmy na sprzężeniach zwrotnych, nie między przełożonym a podwładnym, a w łańcuchach tworzonych przez ciągi wewnętrznych elementów organizacji, z których każdy występuje w potrójnej roli: odbiorcy (od poprzedniego ogniwa), dostawcy (następnego ogniwa) i twórcy (dołączającego wartość dodaną)².

Organizacje, które istniały w systemie socjalistycznym miały strukturę hierarchiczną. Efektem tej struktury był brak elastyczności, utrudniony przepływ i wymiana informacji, brak sprzężenia zwrotnego z otoczeniem – przejawiający się niereagowaniem na zmiany zachodzące w nim. Możliwości działania kierowników takich organizacji były ograniczone, musieli oni respektować i realizować odgórne decyzje, podejmowane według kryterium politycznego. Na ówczesnym rynku istniał niezaspokojony popyt, a wymagania tego rynku były głównie ilościowe.

Rynek dzisiejszy i otoczenie firm ulegają ciągłym zmianom, stają się coraz bardziej wymagające, zmieniają się upodobania klientów, pojawiają się nowe technologie, rośnie konkurencja krajowa i zagraniczna, która zwiększa wymagania co do jakości produkcji.

Zmiany w systemie pracy idą w kierunku zwiększania efektów ekonomicznych oraz zwiększania racjonalności użycia zaangażowanych sił i środków. Konkurencja na rynku powoduje, że firmy jeśli chcą osiągnąć sukces muszą koncentrować się na innowacjach i dobrym marketingu.

Peter F. Drucker człowiek, którego biznes Ameryki i Japonii uważa za ojca swoich sukcesów, traktuje marketing i innowacje jako dwie podstawowe funkcje w sferze przedsiębiorczości³. Przedsiębiorstwo dziś i w przyszłości musi być otwarte na rynek i aby dostosowywać swoją produkcję do jego potrzeb musi być również otwarte na sprawy wewnętrzne związane z doskonaleniem swego potencjału technicznego, organizacji i innowacji, powinno też dbać o pracowników i mobilizować ich do podnoszenia kwalifikacji⁴.

Zarządzanie przedsiębiorstwem powinno zależeć od rodzaju zadań i warunków, w których jest ono realizowane. Inaczej realizowany jest proces w przypadku zadań standardowych, takich jak produkcja, działalność finansowa, handel czy polityka kadrowa, niż w sytuacjach np. restrukturyzacji przedsiębiorstwa czy przygotowywania i realizacji nowych, wielkich projektów (nowych technologii, nowych strategii, aliansów strategicznych itp.). Dlatego można wyróżnić trzy rodzaje zarządzania, które jednocześnie mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie. Jest to **z a r z ą d z a n i e s t a n d a r d o w e** związane z sytuacjami charakterystycznymi dla obszaru względnej pewności, **z a r z ą d z a n i e z m i a n a m i** odnoszące się do sytuacji nowych, ale w których można określać prawdopodobieństwo powodzenia albo porażki oraz **z a r z ą d z a n i e p r z y s z ło ś c i ą**, które występuje wtedy, gdy sytuacja przedsiębiorstwa nakazuje odejście od stosowanych do tej pory zasad i procedur oraz zastą-

² J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 16.

³ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1998, s. 52.

⁴ B. Pietrulewicz, *Kształcenie pracownicze – potrzeba i konieczność*, [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa – Radom 2008; B. Pietrulewicz, *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008.

pienia ich nowymi, które mają zapewnić dostosowanie się do warunków stawianych przez otoczenie⁵.

Ponieważ zarządzanie standardowe, stosowane w systemie socjalistycznym nie sprawdza się w gospodarce rynkowej, menedżerowi w dzisiejszej dobie, cechującej się burzliwymi zmianami nie wystarcza nawet zarządzanie zmianami, ponieważ na rozwiązywanie pojawiających się problemów nie pozwala stosowanie znanych ogólnych zasad postępowania, konieczne jest tworzenie nowych innowacyjnych procedur jeszcze nie zweryfikowanych, czyli zarządzanie przyszłością.

Przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w nowych warunkach, które powodują, że:

- rośnie złożoność środowiska i rynku, a ryzyko występuje wszędzie w każdej dziedzinie działalności;
- zwiększa się liczba osób wykształconych, co powoduje, potrzebę współpracy z placówkami naukowymi i wzbogacania systemów pracy o wartości intelektualne⁶ i funkcje autonomiczne;
- zwiększa się trudność dokładnego programowania przyszłości, wszelkie długofalowe strategię 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;
- rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi⁷ i humanistycznymi⁸, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej firmy;
- następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, wzrasta liczba możliwych rozwiązań i rosną koszty popełnianych błędów;
- zwiększa się liczba zarówno krajowych, jak i zagranicznych wydarzeń mających wpływ na zachowanie się i programowanie rozwoju przedsiębiorstwa;
- zmniejsza się okres na jaki można planować z jakimkolwiek przynajmniej stopniem pewności; kluczem do sukcesu staje się szybkie reagowanie na impulsy docierające z rynku;
- zwiększają się wymagania co do jakości oraz terminowości dostaw i usług serwisowych, spada atrakcyjność innowacji, co powoduje, że jedynym sposobem zachowania dobrej pozycji na rynku jest utrzymanie wysokiego współczynnika innowacyjności;
- znacznie skraca się czas przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, spada ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstwa a jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania;

⁵ B. Wawrzyniak. *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1999, s. 27.

⁶ Źródłem wartości intelektualnych zarówno dla menedżerów, jak i pracowników powinny być podręczniki multimedialne. O ich znaczeniu i zastosowaniu pisze W. Walat w: W. Walat, *Podręcznik multimedialny. Teoria – metodologia – przykłady*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.

⁷ Problemom ekologicznym poświęcone są prace: I. Korcz, B. Pietrullewicz, *Ekomenedżment*, [w:] *Opieka zdrowotna nad pracującymi: wielodyscyplinarność w zarządzaniu zdrowiem w miejscu pracy*, red. E. Kował, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006; I. Korcz, B. Pietrullewicz, *Prospektowa medycyna środowiska i globalna profilaktyka ekologiczna*, [w:] *Opieka zdrowotna...*

⁸ J. Wilsz omówiła te problemy w: J. Wilsz, *Podmiotowość człowieka w procesie pracy*, „Problemy Profesjologii” 2008 nr 2; J. Wilsz, *Podmiotowość człowieka w kontekście statych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr V, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2003.

– postępuje proces demokratyzacji życia i rośnie niepewność oraz zmienność systemu społecznego, co powoduje zachwianie równowagi wywołanej zmianami (wzrost mobilności zawodowej, konieczność re kwalifikacji, poczucie niepewności zatrudnienia itp.) i związane z tym utrudnienia w dostosowywaniu się do nowych warunków⁹.

Ponieważ wszystkie wymienione wyżej czynniki, zjawiska i mechanizmy, które pojawiły się w okresie transformacji systemowej determinują role, zadania i funkcje podejmowane w procesie zarządzania, menedżer powinien umieć dostrzegać i rozumieć wszystkie te czynniki, aby móc uwzględniać je w swych przedsięwzięciach składających się na skuteczne zarządzanie. Powinien mieć odpowiednie, gwarantujące mu to kompetencje, których znaczenie uzasadnia Iwona Korcz i Bogusław Pietrulewicz¹⁰.

Nowe złożone uwarunkowania wymagają od menedżerów podejścia systemowego do rozwiązywanych problemów. Wymagają również tego podejścia do człowieka funkcjonującego w organizacji – co postuluje Jolanta Wilsz¹¹, która opracowała koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, pełniących funkcję jego stałych właściwości sterowniczych w zarządzaniu.

Burzliwe wydarzenia dzisiejszych czasów spowodowane procesami transformacji systemowej stawiają menedżerów wobec nowych zadań. Przemiany społeczno-ekonomiczne kształtujące sytuację zewnętrzną organizacji wymuszają dokonanie w niej zmian wewnętrznych (o charakterze adaptacyjnym i innowacyjnym), które pozwolą na przetrwanie i rozwój organizacji w warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki rynkowej. Menedżerowie „nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako o szansie i jako zagrożeniu”¹².

W przedsiębiorstwach funkcjonujących w gospodarce rynkowej można wyróżnić działania o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym. W przedsiębiorstwach małych wszystkie te działania są przypisane naczelnemu szczeblowi kierowania firmą, w przedsiębiorstwach średnich działań operacyjnych nie wykonuje naczelne kierownictwo, przechodzą one na niższe szczeble zarządzania, w przedsiębiorstwach dużych występują trzy podstawowe szczeble hierarchiczne. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa mogą występować następujące szczeble zarządzania:

- naczelnego kierownictwa zarządzającego strategicznie (dyrektor naczelny, prezes, wiceprezes, pierwszy zastępca dyrektora, kierownik zakładu, szef); kierownictwo to ustala politykę i współdziała z otoczeniem;

⁹ J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: „Menedżer”, Łódź 2000, s. 7-8.

¹⁰ Kompetencje menedżerów omówione zostały przez Iwonę Korcz i Bogusława Pietrulewicza w: I. Korcz, B. Pietrulewicz, *Doskonalenie kompetencji euromenedżerskich w dobie procesów globalizacyjnych*, [w:] *Edukacja menedżerska i szkolenie pracowników w warunkach globalizacji*, red. D. Fic, Drukarnia Wydawnictwo „Druk-Ar”, Głogów 2003; I. Korcz, B. Pietrulewicz, *Kompetencje menedżerski-liderskie XXI wieku – niezbędne kompetencje emocjonalne*, [w:] *Edukacja menedżerska...*

¹¹ J. Wilsz, *Funkcje względnie stałych właściwości sterowniczych człowieka w zarządzaniu*, Seria Monografie nr 10, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1990; J. Wilsz, *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, [w:] *Tolerancja*, Studia i szkice, tom VII, red. A. Rosół, M.S. Szczepański, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa 2000/2001.

¹² P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1995, s. 47.

- średniego kierownictwa zarządzającego taktycznie (kierownik zespołu, oddziału, wydziału); kierownicy ci kierują pracą innych kierowników, a niekiedy także wykonawców, głównym ich zadaniem jest sterowanie działaniami realizującymi politykę przedsiębiorstwa i równoważenie wymagań ich przełożonych z możliwościami ich podwładnych;
- podstawowego kierownictwa zarządzającego operatywnie (brygadzysta lub mistrz w zakładzie produkcyjnym, kierownik pracowni w zakładzie badawczym czy kierownik działu w dużym biurze); kierownicy ci nadzorują jedynie wykonawców, nie są przełożonymi innych kierowników¹³.

Urynkowanie gospodarki zmusza menedżerów do wprowadzania zmian organizacyjnych, nowych technologii, zmniejszania zatrudnienia, dokonywania zmiany świadomości załogi itp. Aktualna sytuacja, w której większość przedsiębiorstw znajduje się w kryzysie, wymaga od menedżerów właściwego zarządzania. Jeśli występuje „kryzys potencjalny” właściwą formą zarządzania jest *zarządzanie antycypacyjne*, przy „kryzysie ukrytym” – *zarządzanie prewencyjne*, gdy pojawia się „kryzys pałacy” niemożliwy do opanowania – *zarządzanie reagujące*, natomiast w przypadku „kryzysu pałacego” możliwego do opanowania – *zarządzanie likwidacyjne*. Ze względu na dynamikę kryzysów w przedsiębiorstwach wyróżnia się dwa podejścia do zarządzania kryzysowego, podejście aktywne i reaktywujące. Zarządzanie aktywne przeciwdziała możliwości pojawienia się destrukcyjnych skutków kryzysu a zarządzanie reaktywujące zwalcza już zaistniałe skutki kryzysu¹⁴. Tak więc zarządzanie kryzysowe zmusza menedżerów do przeciwdziałania wszelkimi możliwymi sposobami bierności w zachowaniach załogi, co wymaga od kadry menedżerskiej posiadania umiejętności interpersonalnych. Wymaga od niej dokonywania głębokiej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, doprowadzającej do znacznych zmian, które powodują zazwyczaj duże naruszenie równowagi funkcjonalnej pracowników, co wymaga od kierowników nie tylko umiejętności interpersonalnych, ale wręcz umiejętności terapeutycznych.

Organizacja współczesna i przyszła, która chce nie tylko utrzymać swą egzystencję ale zapewnić sobie trwały rozwój, musi być „kreatywna, tzn. powinna zapewniać integrację i aktywność współdziałających ze sobą pracowników oraz stwarzać im korzystne warunki dla rozwijania zdolności innowacyjnych i poszerzania kwalifikacji”¹⁵. Powinna też być organizacją inteligentną emocjonalnie¹⁶, którą cechuje: struktura funkcjonalna, jednoznacznie określony podział odpowiedzialności i kompetencji, zintegrowane kierowanie, otwarte i szczerze stosunki międzyludzkie, itp. oraz tzw. klimat innowacyjny, w którym doceniana jest wiedza, pomysłowość, inicjatywa i przedsiębiorczość. W nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie na znaczeniu zyskuje styl kierowania oparty na współpracy, gdyż kierowanie oznacza przede wszystkim pobudzanie do podejmowania pożytecznych działań, a to nie wymaga autokracji, lecz demokracji, otwartych i swobodnych dyskusji, wysuwania i analizowania pomysłów oraz zachęcania współpracowników do udziału w poszukiwaniu optymalnych decyzji.

¹³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 96.

¹⁴ Por. B. Wawrzyniak, *Odnawianie...*, s. 84-87.

¹⁵ J. Penc, *Menedżer...*, s. 11.

¹⁶ B. Pietrulewicz, I. Korcz, *Emocjonalnie inteligentna organizacja: nowe podejście do pracy*, [w:] *Promocja zdrowia w środowisku pracy*, red. E. Kował, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.

Menedżerowie powinni umieć skutecznie radzić sobie ze wszystkimi rodzajami zmian zachodzących w organizacji, a są to następujące zmiany:

- t e c h n i c z n o - t e c h n o l o g i c z n e, dokonujące się w sferze produkcji, technologii, technik i narzędzi pracy;
- e k o n o m i c z n e, przebiegające w sferze ekonomiki, zasad rozliczeń, rachunkowości, systemu kosztów, zasad wynagradzania itp.;
- s t r u k t u r a l n e, dokonujące się w sferze struktury organizacyjnej podziału pracy, struktury informacji i władzy;
- s p o ł e c z n e, dotyczące kadr pracowniczych, a przede wszystkim systemu wartości i postaw pracowniczych, norm zachowań, sfery motywacji, stosunku do pracy itp.¹⁷.

Dla skutecznego przeprowadzania zmian zasadnicze znaczenie ma umiejętność zarządzania zmianami. By organizacja mogła odnosić sukcesy powinny być przeprowadzone takie zmiany, które spowodują, że stanie się organizacją inteligentną, uczącą się i rozwijającą.

Menedżerowie organizacji muszą umieć dokonywać zmian w sposób kompleksowy oraz kompetentny, pozwalający przekształcać przedsiębiorstwo pod kątem wzmacniania konkurencyjności. Organizacja powinna nauczyć się, w jaki sposób stale odnawiać swoje zasoby i kreować oraz wprowadzać innowacje, aby zwiększyć swoją elastyczność w dostosowywaniu się do stale rozwijającego się rynku. Współczesny menedżer musi więc posiadać wiedzę i umiejętności kreowania zmian i sprawnego zarządzania pracą zespołów, funkcjonujących w sytuacjach zmian.

Menedżerowie powinni więc posiadać umiejętności w zakresie sterowania zmianami, które polegają głównie na operowaniu tzw. „czynnikami miękkimi”, jak: sceptycyzm, obawy czy opór, które wymagają zmiany mentalności, postaw i zachowań pracowników.

Sterowanie zmianami wymaga od nich podejścia przedsiębiorczego i innowacyjnego wychodzącego poza dotychczasowe rozwiązania i jest wyznacznikiem ich aktywności i skuteczności działań¹⁸.

Menedżerowie kształtują inteligencję przedsiębiorstwa (wszystkie jej elementy to inteligencja: informacyjna, technologiczna, innowacyjna, finansowa, marketingowa, organizacyjna, społeczna, ekologiczna), od której zależy osiągnięcie sukcesu.

W organizacjach rozwijających się nieuchronna jest tendencja do spłaszczania struktur, ze względu na usprawnianie ich funkcjonowania. Spłaszczenie struktur zwiększa ich elastyczność organizacyjną w celu lepszego dostosowania do technologii produkcji, procesów usługowych i zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Struktury przestaną być hierarchiczne a będą stawały się funkcjonalne, ponieważ w organizacjach funkcjonujących optymalnie podstawowym schematem powinien być schemat funkcjonalny. W świecie, w którym nie będzie już istniała hierarchia, przed menedżerami pojawią się zupełnie nowe możliwości.

Należy uczynić wszystko, żeby likwidowanie struktur hierarchicznych nie kojarzyło się menedżerom z utratą władzy. Jeśli tak się nie stanie sami menedżerowie będą stwarzać największe bariery hamujące wzrost efektywności funkcjonowania ich organizacji.

¹⁷K. Karczmarczuk, S. Lachiewicz, *Kierownicy w procesie zmian*. Wydawnictwo: Przedsiębiorstwo Specjalne „Absolwent”, Łódź 1993, s. 6.

¹⁸B. Pietrulewicz, *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracownika*. [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*. red. Z. Wiatrowski. Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2006.

Aby menedżer mógł uczestniczyć w tworzeniu nowych funkcjonalnych struktur oraz w formułowaniu i w realizowaniu strategii firmy, która zapewni jej korzystną pozycję na rynku przy zachowaniu rentowności swojego kapitału, powinien stosować podejście systemowe pozwalające na ogarnięcie całości problemów i znalezienie optymalnych rozwiązań. Świadomość tego ma wielu wybitnych specjalistów z dziedziny zarządzania, na przykład Józef Penc uważa, że aby zarządzanie było sprawne i skuteczne powinno zawsze uwzględniać podejście systemowe (analizę systemową)¹⁹, bo „dziś już nie trzeba chyba nikogo specjalnie przekonywać, że każda organizacja funkcjonuje jako system – nie jest jedynie zbiorem niezależnych elementów”²⁰. Jan Antoszkiewicz jest przekonany, że „pełniejszy (względem tradycyjnego) obraz zarządzania można ukazać dzięki podejściu systemowemu”²¹, a Chris Prahalad twierdzi, że każdy menedżer przyszłości musi legitymować się odpowiednimi umiejętnościami oraz cechami i na pierwszym miejscu wymienia umiejętność myślenia systemowego, gdyż „w dobie przemian wartości gospodarczych kluczowa staje się umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego, pozwalająca na dostrzeganie zarówno związków pomiędzy poszczególnymi elementami, jak również na wybieganie myślą w przyszłość i organizowanie całości problemu. Menedżer przyszłości musi mieć zdolność syntezy informacji o strategicznym, jak i drugorzędym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją”²².

Systemowe podejścia do organizacji i zarządzania oznaczają, że nie należy zapominać, o jego elementarnych zasadach, a mianowicie:

- aby zrozumieć działalność organizacji, należy opisać: zasilenie, procesy, ich wyniki i odbiorców;
- optymalizowanie jednego z elementów organizacji może spowodować pogorszenie funkcjonowania całej organizacji;
- zmiana w jednym podsystemie organizacji pociąga za sobą zmiany w innych podsystemach organizacji;
- organizacja zachowuje się jak system, bez względu na to, czy jest zarządzana jak system;
- organizacja albo zaadaptuje się do warunków zewnętrznych (potrzeb klientów, zmian przepisów prawnych) i warunków wewnętrznych (wzrastające koszty, brak efektywności, ocieknięcia i interesy pracowników), albo zginie²³.

Systemowe postrzeganie zarządzania cechuje twórców idei zarządzania czwartej generacji, którzy rozumieją zarządzanie właśnie jako proces, w którym zachodzi przetwarzanie zasilen (surowce, podzespoły, kapitał, umiejętności, informacje, wiedza itp.) w typowe rezultaty końcowe (produkty i usługi, informacje, dokumentację). Słusznie więc podkreśla Jarosław Helman i Iwona Głazewska „że w przyszłości przedsiębiorstwa pragnące przetrwać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, będą zmuszone ostatecznie porzucić widzenie analityczne na rzecz systemowego i skupić swe wysiłki na zarządzaniu procesami”²⁴.

¹⁹ J. Penc, *Menedżer...*, s. 42.

²⁰ J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie...*, s. 16.

²¹ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 2000, s. 248-255.

²² C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku* [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wydawnictwo „Business Press”, Warszawa 1998, s. 191-192.

²³ J. Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, z. 97, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

²⁴ J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie...*, s. 19.

Menedżerowie, aby firmy uniknęły recesji powinni szybko wprowadzić nowe strategie zarządzania pozwalające na ich przetrwanie i rozwój. Elementem tych strategii są zmiany w marketingu, do których zmusza zjawisko ekonomiczne, jakim jest konkurencja. Obecnie stary paradygmat opierający się na zasadzie „więcej marketingu dla zwiększenia sprzedaży” jest zastępowany nowym wyznającym zasadę „więcej marketingu dla zadowolenia klienta”. Wynika to z faktu, że zyski przedsiębiorstwa, płace menedżerów i pracowników gwarantuje klient. Te nowe tendencje w marketingu odzwierciedla marketing symultaniczny, który powinien stać się podstawą zarządzania każdej nowoczesnej firmy. Menedżerowie mogą osiągnąć cele tego marketingu, jeśli będą łączyli wiedzę i działalność inżynierską z wiedzą o rynku i kompetencjami marketingowymi, które pozwolą im na dokonywanie w przedsiębiorstwie zmian rozwojowych, czyli innowacyjnych, dzięki którym jakość produkowanych wyrobów będzie stale rosła.

Sięgając po wiedzę menedżerowie, z uwagi na presję czasu, powinni stosować metodę hipertekstu, która umożliwi wyszukiwanie, gromadzenie, prezentację i przetwarzanie informacji bez konieczności czytania całych tekstów, gdyż „hipertekst pozwala na swobodne poruszanie się po zasobach informacji (wiedzy), obraną swobodnie (do pewnego stopnia) przez czytelnika drogą”²⁵.

Polscy menedżerowie już dziś są euromenedżerami, tak jak oni powinni być bardziej wrażliwi na zmiany, nastawieni na ludzi i działać w sposób społecznie odpowiedzialny. Powinni posiadać gwarantującą im to osobowość, a także doskonale znać osobowości ludzi, z którymi współpracują.

J. Wilsz²⁶ określiła zakresy, w których powinny się mieścić wartości stałych indywidualnych cech osobowości kierowników i menedżerów, które, jako właściwości sterownicze stałe, są podstawowymi cechami ich osobowości. Menedżer, który posiada wartości tych cech mieszczące się we wskazanych zakresach, powinien dobrze wywiązywać się ze stojących przed nim zadań. Autorka ta określiła również takie zakresy dla pracowników wykonujących różne zawody i realizujących różne funkcje, między innymi dla nauczycieli, prawników, doradców zawodowych, policjantów²⁷.

Przemiany w zarządzaniu organizacją należy rozpatrywać w kontekście przyszłości, która wyłoni się z postępującego procesu zmian. Analiza aktualnych tendencji zmian, w Polsce i na świecie pozwala prognozować, że w przyszłości o sukcesie organizacji i przedsiębiorstw będą decydować, nie tylko struktury i najnowsze techniki, ale przede wszystkim jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły, zasadniczą rolę będzie odgrywał kapitał ludzki jako podstawowy czynnik kreujący firmy, gdyż od wartości osobowych pracowników, od ich wiedzy, kwalifikacji, przedsiębiorczości i kreatywności zależą ich sukcesy. Dziś wykorzystanie kapitału ludzkiego sięga co najwyżej 15%. Trzeba więc inwestować w istniejące rezerwy tego

²⁵ W. Wałat, *Zastosowanie metod analizy treści kształcenia do przygotowania dokumentów hipertekstowych*, [w:] *Technika – Informatyka – Edukacja. Teoretyczne i praktyczne problemy edukacji informatycznej*, t. VI, red. W. Wałat, Zakład Dydaktyki Techniki i Informatyki Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydawnictwo Diecezjalne i Drukarnia w Sandomierzu, Rzeszów 2006, s. 45.

²⁶ J. Wilsz, *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Wydawca: Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.

²⁷ J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 261-285.

kapitału, by mógł doskonalić się i rozwijać. Warunkiem jego wzrostu w przedsiębiorstwie jest poszanowanie godności i umiejętności pracowników, zagwarantowanie im pracy samostereownej, angażującej inicjatywę i intelekt, stymulowanie ich do doskonalenia zawodowego, zapewnienie im swobodnego dopływu informacji itp. W nowoczesnych przedsiębiorstwach doceniane jest znaczenie czynnika ludzkiego oraz umiejętności menedżerów w zakresie kierowania indywidualnymi pracownikami i zespołami ludzkimi. Menedżerowie ze względu na proces kierowania ludźmi, rozumiany jako pobudzanie i koordynowanie wysiłków wszystkich współpracujących ze sobą osób w celu uzyskania najlepszego rezultatu w sposób oszczędny i sprawny, muszą „odejść od starego paradygmatu kierowania zasadzającego się na formule 3K, tj. komenderowania, kontrolowania i korygowania na rzecz paradygmatu 3W, tj. wymagania, wspomaganie i wiązania działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Stosowanie nowego paradygmatu oznacza wprowadzanie tzw. integratywnego stylu kierowania, w którym pracownik staje się bardziej partnerem niż podwładnym i w którym rozkazodawstwo zastępuje się przywództwem, rozumianym jako proces kierowania, w którym osobiste cechy kierownika (lidera) prowadzą do dobrowolnego uznania przez członków zespołu jego zwierzchności, wynikającej z kompetencji i odpowiedzialności”²⁸. Tak funkcjonujący menedżer musi odstąpić od wymogu posłuszeństwa podwładnych, a skoncentrować się na ich odpowiedzialności i indywidualnej przedsiębiorczości, powinien dzielić się władzą z podwładnymi, zachęcać ich do dyskusji, rozważania różnych pomysłów, wprowadzania usprawnień i poszukiwania optymalnych rozwiązań. Nieodzowne są mu nowe kompetencje interpersonalne, rozumienie funkcji kierowania jako umiejętności pobudzania twórczej inicjatywy i rozwoju pracowników oraz umiejętności godzenia ich potrzeb z potrzebami organizacji. Menedżerowie bez właściwych umiejętności interpersonalnych będą stanowić bariery w rozwoju firmy.

Literatura

- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 2000.
- Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1998.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1995.
- Encyklopedia Biznesu*, red. W. Pomykało, Tom 1, Wydano Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1995.
- Helman J., Głazewska I., *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Karczmarczyk K., Lachiewicz S., *Kierownicy w procesie zmian*, Wydawnictwo: Przedsiębiorstwo Specjalne „Absolwent”, Łódź 1993.
- Korczy I., Pietrulewicz B., *Doskonalenie kompetencji euromenedżerskich w dobie procesów globalizacyjnych*, [w:] *Edukacja menedżerska i szkolenie pracowników w warunkach globalizacji*, red. D. Fic, Drukarnia Wydawnictwo „Druk-Ar”, Głogów 2003.

²⁸ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Zachowania w organizacjach. Trudne sytuacje w kierowaniu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 11.

- Korczy I., Pietruliwicz B., *Ekomenedżment*, [w:] *Opieka zdrowotna nad pracującymi: wielodyscyplinarność w zarządzaniu zdrowiem w miejscu pracy*, red. E. Kowal, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006.
- Korczy I., Pietruliwicz B., *Kompetencje menedżerski-liderskie XXI wieku – niezbędne kompetencje emocjonalne*, [w:] *Edukacja menedżerska i szkolenie pracowników w warunkach globalizacji*, red. Fic D., Drukarnia Wydawnictwo „Druk-Ar”, Głogów 2003.
- Korczy I., Pietruliwicz B., *Prospektowa medycyna środowiska i globalna profilaktyka ekologiczna*, [w:] *Opieka zdrowotna nad pracującymi: wielodyscyplinarność w zarządzaniu zdrowiem w miejscu pracy*, red. E. Kowal, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006.
- Osmelak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, z. 97, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Zachowania w organizacjach. Trudne sytuacje w kierowaniu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: „Menedżer”, Łódź 2000.
- Pietruliwicz B., Korczy I., *Emocjonalnie inteligentna organizacja: nowe podejście do pracy*, [w:] *Promocja zdrowia w środowisku pracy*, red. E. Kowal, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- Pietruliwicz B., *Kształcenie pracownicze – potrzeba i konieczność*, [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa – Radom 2008.
- Pietruliwicz B., *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracownika*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*, red. Z. Wiatrowski, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2006.
- Pietruliwicz B., *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008.
- Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku* [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wydawnictwo „Business Press”, Warszawa 1998.
- Walat W., *Podręcznik multimedialny. Teoria – metodologia – przykłady*. Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
- Walat W., *Zastosowanie metod analizy treści kształcenia do przygotowania dokumentów hipertekstowych*, [w:] *Technika – Informatyka – Edukacja. Teoretyczne i praktyczne problemy edukacji informatycznej*, t. VI, red. W. Walat, Zakład Dydaktyki Techniki i Informatyki Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydawnictwo Diecezjalne i Drukarnia w Sandomierzu, Rzeszów 2006.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1999.
- Wilsz J., *Funkcje względnie stałych właściwości sterowniczych człowieka w zarządzaniu*, Seria Monografie nr 10, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1990.
- Wilsz J., *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, [w:] *Tolerancja*, Studia i szkice, tom VII, red. A. Rosół, M.S. Szczepański, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa 2000/2001.
- Wilsz J., *Podmiotowość człowieka w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr V, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2003.
- Wilsz J., *Podmiotowość człowieka w procesie pracy*, „Problemy Profesjologii” 2008 nr 2.

Wilsz J., *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrlewicz, Wydawca: Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.

Wilsz J., *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.

Recenzent: J. Wilsz