

Marian Strużycki

Przywództwo menedżerów jako siła motoryczna w rozwoju zasobów przedsiębiorstwa

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (15), 49-54

2016

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.

PRZYWÓDZTWO MENEDŻERÓW JAKO SIŁA MOTORYCZNA W ROZWOJU ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA / Leadership of managers as a prime mover in the development of the resources of the company

Adres do korespondencji:

Katedra Zarządzania Strategicznego,
ul. Kawęczyńska 36, 03-772 Warszawa
e-mail: kzs@wsm.warszawa.pl

ABSTRACT

The article presents the problems of leadership in the context of influence on forming the resources of the company, which are the basis for effective and efficient actions. The role of leadership in creating the climate of global company has been emphasised. Key leader characteristics of modern managers have been characterised in the form of innovative and enterprising abilities and skills of pro-ecological managing.

JEL Classification: L2, M5

KEY WORDS: MANAGER; LEADERSHIP; RESOURCES OF COMPANY; INNOVATION; ENTREPRENEURSHIP.

1. WSTĘP

Kształtowanie zasobów przedsiębiorstwa w systemie zarządzania traktowane jest jako podstawa rozwoju, a zwłaszcza innowacyjności i postępów wymagających najwyższych kwalifikacji menedżerskich oraz umiejętności harmonijnego komponowania całego zestawu zasobów przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja kluczowych aspektów przywództwa w kontekście wpływu na kształtowanie zasobów przedsiębiorstwa.

Różnorodne koncepcje mające odzwierciedlenie w literaturze na ten temat podkreślają jednoznacznie, że zdolność i zachowanie skutecznego przywódcy odgrywa wiodącą rolę w całym systemie zarządzania. Autorzy badający pozytywny potencjał organizacji podkreślają, że problemy przywództwa łączą się z pobudzaniem kreatywności pracowników, ale przede wszystkim wpływają na odpowiedni sposób kształtowania zasobów przedsiębiorstwa, które stwarzają podstawy efektywnego i sprawnego działania. Zwraca się uwagę, że zdolności i zachowania skutecznego przywódcy rozszerzają listę

kluczowych kwalifikacji pracowniczych i obejmują wiele cech skwantyfikowanych w badaniach psychologicznych i socjologicznych.

Najczęściej wymienia się¹:

- Zdolność wybiegania w przyszłość jako element strategii przedsiębiorstwa oraz obszar niezbędnych korekt wynikających ze zmian w otoczeniu,
- Szerokie horyzonty w sposobach widzenia teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa, w którym stan wyposażenia w zasoby będzie wymagał licznych korekt, innowacji i przemian organizacyjnych,
- Determinacja stanowiąca siłę przekonań o wybranym celu, dobranych narzędziach i sposobach wykorzystania zasobów,
- Wzbudzenie zaufania, które buduje więzi przekonań otoczenia pracowniczego, a także partnerów klientów wokół podejmowanych działań przedsiębiorstwa,

¹ Stankiewicz J.M. (red.) Pozytywny Potencjał organizacji – wstęp do użytecznej teorii zarządzania. Wyd. Dom Organizatora 2010 s.51 i dalsze

- Odpowiedzialność jako cecha budująca przekonanie, że w podejmowanych decyzjach zawarty jest element osobowości menedżera i osobistego wpływu na prawdziwość decyzji i ich korzyści dla partnerów,
- Zdolność wywierania wpływu na szeroko rozumiane otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne pozwalające odbierać z przekonaniem decyzje menedżerów oraz identyfikowanie się z interpretacją wartości tych decyzji dla klientów, partnerów i przedsiębiorstwa,
- Zdolność inspirowania innych jako siła pobudzająca wyzwalamyślenie przedsiębiorcze, inicjatywne, służące interesom wspólnym zespołu pracowników i klientów,
- Empatia jako zdolność rozumienia innych, otwartość i zrozumienie dla problemów, które pojawiają się w pracy, w rodzinie, w innych formach otoczenia i sposobach pojmowania rzeczywistości,
- Odwaga, której rzeczywistym przejawem jest podejmowanie decyzji ze znacznym polem ryzyka wymagająca równoległe rozważenia, aby konkretne decyzje nie narażały przedsiębiorstwa na nieprzewidziane straty lub negatywne opinie.

Jak łatwo zauważyć we wszystkich tych wartościach znajdują się indywidualnie przypisane cechy menedżerów związane z podejściem psychologicznym lub socjologicznym. Przywództwo w tym wymiarze staje się ważnym elementem klimatu organizacji, czyli subiektywnych odczuć pracowników dotyczących atmosfery, stosunków z przełożonymi, ze współpracownikami itp.

2. ROLA PRZYWÓDZTWA W KONTEKŚCIE TWORZENIA KLIMATU PRZEDSIĘBIORSTWA GLOBALNEGO

Do harmonijnego zarządzania oraz dla efektywnego wykorzystania kluczowych kompetencji pracowników i menedżerów istotne są ogólne czynniki, jakie powinny towarzyszyć w kształtowaniu pozytywnego klimatu organizacji. W piśmiennictwie na ten temat często wymienia się takie cechy jak: klarowność w stosunkach pracowniczych, które pozwalają zrozumieć cele i zadania organizacji, sprawiedliwe nagradzanie pracowników, standardy wyróżnień stosowane przez zwierzchników, elastyczność w ocenie procesów w pracy zwłaszcza przy niewielkich odchyleniach, potknięciach itp., odpowiedzialność w ramach przyjętych obowiązków i kompetencji, poczucie zespołowości przy realizacji zadań i przy ocenie efektów pracy w określonym czasie².

² Patrz szerzej: Strużycki M. Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008 r. s. 219

Warto zauważyć, że wymienione wartości i cechy mają wyraźne walory samorealizacji pracowników, pozytywnych relacji i pewnego dążenia do doskonałości. Z tego punktu widzenia zarówno gospodarka zasobami w szerokim tego słowa znaczeniu, jak i inne fragmenty zarządzania mają charakter jednoznacznie prorozwojowy i umacniają pozytywne wartości zarówno przywództwa jak i więzi z pracownikami w konkretnych formach działania o charakterze strategicznym i operacyjnym.

Zaprezentowane podejście do cech i walorów przywództwa często podkreślane jest w piśmiennictwie ekonomicznym jako swoiste „styczne” dla rozwoju zasobów oraz podstawa postępu. Wszystkie one koncentrują się zarówno na walorach psychologicznych jak i ekonomicznych. Swoiste uzupełnienia obejmują doświadczenia przywódcze, umiejętność zawierania układów i negocjowania, umiejętność współpracy z ludźmi, zdolność do emitowania dobrych pomysłów, popierania rozwoju talentów.

W warunkach wolnego, konkurencyjnego rynku wymienione cechy pozwalają kształtować strukturę i wielkość zasobów zgodnie z rzeczywistymi potrzebami rynku i ambicjami wiodących menedżerów i podległych im pracowników. Współczesny przywódca – wiodący menedżer w przedsiębiorstwie, obok ściśle ekonomicznych i zarządczych kwalifikacji, musi posiadać zdolności i umiejętności współdziałania zespołowego, posiadać umiejętności porozumiewania się z pracownikami bez uprzedzeń, umiejętność łagodzenia konfliktów, tworzenia więzi wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przewodzenia innym grupom organizacyjnym wynikającym z organizacji przedsiębiorstwa.

Istotne dla tematu jest stwierdzenie, że procesy globalizacyjne ukształtowały także wizerunek menedżera globalnego, którego sposób myślenia o kształtowaniu zasobów i kierowaniu ich wykorzystaniem posiada inne podstawy, łączy się z nową hierarchią celów, zasięgiem działania, strukturą stosowanych narzędzi marketingowych, innego operowania informacją, badaniami i współpracą wewnątrz korporacji. Ogólnym punktem wyjścia do tych zmian jest fakt, że w otoczeniu przedsiębiorstwa ma miejsce:

- gwałtowne przyspieszenie postępu techniki i technologii,
- dojrzewanie rynków do niedawna słabych,
- deregulacja wielu procesów pozostawienie ich wolnej grze sił rynkowych,
- globalizacja i internacjonalizacja konkurencji,

- pogłębiona dywersyfikacja produktów w firmach międzynarodowych,
- naturalny rozwój firm efektywnych.

W warunkach przyspieszonej globalizacji, takiej, jak na polskim rynku, ukształtowanie pozycji przywódczej staje się coraz trudniejsze. Pogłębia ją konkurencja między menedżerami polskiego i pozakrajowego pochodzenia, w której każda z nich posiada swoje zalety lub wady. Niezależnie od tej konkurencji, rynek menedżerów gruntownie rozwija swoje kwalifikacje chcąc przyswoić sobie wszystkie walory globalnego myślenia otwierające drogę do przewidywania przyszłych możliwości, kreowania nowych ról podległej kadry, rozumienia różnic kulturowych w obszarze działania, budowanie zespołów i kadry kierowniczej, rozumienia umiejętności i akceptacji zmian nowych technologii, konstruktywnych wyzwań, zadowolenia klientów, przewagi konkurencyjnej, budowania nowych wartości przedsiębiorstw i korporacji itp. Wszystko wymaga osobistej siły i konsekwencji w zdobywaniu i uzupełnianiu przez całe życie swoich kompetencji³.

Integralną częścią wymienianych walorów są kompetencje emocjonalne wynikające z inteligencji emocjonalnej, pozwalające w sposób kontrolowany uruchamiać mechanizmy samoregulacji, samoświadomości, dążeń motywacyjnych itp.

Istota powyższych rozważań sprowadza się do stwierdzenia, że w każdym fragmencie zarządzania przedsiębiorstwem na współczesnym, ciągle zmieniającym się rynku jest miejsce i potrzeba określonych kontekstów między różnymi poziomami kwalifikacji kierowniczych, form i przejawów zarządzania, zjawisk rozwojowych w przedsiębiorstwie, a zarządzaniem zasobami materialnymi i niematerialnymi stanowiącymi szeroko rozumianą bazę wytwórczą przedsiębiorstw, korporacji, sieci itp.

3. ZDOLNOŚCI INNOWACYJNE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO CECHY PRYWÓDCZE MENEDŻERÓW

Powszechnie przyjęło się traktować zjawiska związane z innowacjami i przedsiębiorczością jako niezwykle dynamiczne, zmieniające wizerunek przedsiębiorstwa, a niekiedy także zasady jego działania, a ściślej mówiącej zarządzania w przekroju strategicznym i operacyjnym. Z istoty innowacji wynika pojawienie się nowych możliwości zarówno w zasobach, jak i w sposobach ich wykorzystania. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych,

jaki i niematerialnych. Przedsiębiorstwa mające w swojej strategii rozwój traktują innowacje i innowacyjność jako czynnik napędzający zainteresowanie produktem przedsiębiorstwa, szerszą ofertą podażową, konkretnymi walorami promocyjnymi, ale także wyższym standardem jakości, nowoczesnością, trwałością, bezpieczeństwem w zależności od rodzaju wyrobu i sposobów użytkowania. W tym znaczeniu należy uznać, że innowacyjność jest nośnikiem konkurencyjności, ponieważ stwarza ona możliwości uzyskania lepszej pozycji rynkowej, lepszej oferty produkcyjnej lub lepszych warunków zaspokojenia określonych potrzeb⁴.

W ocenie oferty rynkowej pojawienie się innowacyjnych dóbr i usług oznacza kreowanie nowych wartości, przyczyniających się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy, ulepszenia warunków funkcjonowania itp. W zależności od podmiotu innowacji, jej zakresu oraz istotnych związków z zakresami pracy i wykorzystywanymi zasobami rozróżnia się innowacje produktowe, innowacje procesowe, innowacje marketingowe oraz innowacje organizacyjne. Każdy rodzaj innowacji wymaga uruchomienia nowych zasobów i nadania im takiego charakteru rynkowego, który przyniesie korzystny dla przedsiębiorstwa skutek.

Najbardziej kompleksową formą innowacji są innowacje zarządzania określane także jako innowacje zarządcze polegające na wprowadzeniu zmian do codziennego zarządzania, do działań menedżerów kierujących firmą, do drobnych zmian technicznych itp.⁵ W innej formule o innowacjach w zarządzaniu można mówić, że usprawniają one realizację celów, przyczyniają się do zwiększenia wydajności w przedsiębiorstwie, sprzyjają zapomnieniu niedobrych praktyk zarządczych, utrwalają wartość nowoczesnych zmian, zmieniają sposoby zachowań w procesach produkcji, dystrybucji, świadczenia usług z dotychczasowymi formami i przejawami.

Wszystko to ma ściśle związki ze zorganizowanym wysiłkiem zarządczym w przedsiębiorstwie w zakresie użytkowania nowych kwalifikacji przez personel, utrwalania nowych postaw i umocnienia kluczowych kwalifikacji przywódczych przez menedżerów oraz przygotowywania strony materialnej stanowisk pracy obejmujących nowe narzędzia, niekiedy nowe środki pracy, powiązania oddzielnych pracowników w zespoły pracy i podporządkowania ich ciągłości technologicznej z którą dane innowacje bezpośrednio się łączą.

3 Patrz szerzej: Kuc B.R. „Od zarządzania do przywództwa”, wyd. PTM, Warszawa 2004

4 Patrz szerzej: Strużycki M. (red.), Podstawy Zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH 2008, s.199 i dalsze.

5 Patrz szerzej: Bieniok H. Kraśnicka T., „Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym” wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s.13

Integralną częścią procesów zmian w kształtowaniu zasobów przedsiębiorstwa odgrywa szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Jest ona traktowana jako twórczy efekt zachowań podmiotów gospodarczych, pracowników i kierujących nim menedżerów w celu osiągnięcia nowych wartości na drodze wykorzystywania doświadczenia, pomysłowości, edukacji ekonomicznej i technicznej, zmysłu obserwacyjnego, kreatywności menedżerskiej itp. W wielu opracowaniach przedsiębiorczość traktuje się w sposób utylitarny jako działalność przynoszącą określone, korzystne rezultaty a mającą swoje źródło w cechach i zachowaniach konkretnych jednostek. Niekiedy stwierdza się, że zdolność do przedsiębiorczości jest największym kapitałem konkretnych osób związanych z danym rodzajem działalności gospodarczej, publicznej itp.

Jednostki przedsiębiorcze z reguły łączone są z takimi walorami jak: umiejętność przewidywania przyszłości, zdolności do podejmowania ryzyka, optymizmu, ale przede wszystkim zdolności do twórczego myślenia i działania. Jednostki takie umieją ze swojego wykształcenia i doświadczenia, a także obserwacji innych, czerpać przekonania o potrzebie i sposobie zmian w celu osiągnięcia sukcesu. Najczęściej wymaga to nie tylko własnej inicjatywy, ale także zdolności organizatorskich w zakresie kierowania ludźmi, kojarzenia nadmiaru zasobów z pojawiającymi się okolicznościowo szansami itp. W zasadzie zakres działań przedsiębiorczych w organizacji nie jest niczym ograniczony, a jej funkcje mogą sprzyjać takim okolicznościom jak:

- szybkiej reakcji na sygnały rynkowe,
- intensywnego wykorzystania zasobów,
- zdolności kreowania i testowania innowacji,
- elastyczności reakcji związanych ze zmianami rynkowymi,
- zacieranie granic między formalnymi podziałami, funkcjami, podziałem ról w przedsiębiorstwie itp.⁶

Na tym tle pojawiły się w piśmiennictwie modele działań przedsiębiorczych i wyróżniki przywódcze akcentujące takie wartości jak podejście ewolucyjne, żywiołowe, systemowo akcentujące przedsiębiorczość indywidualną i zespołową itp. Ogólna ocena roli przedsiębiorczości w zarządzaniu sprowadza się do stwierdzenia, że pozwala ona zastąpić myślenie konwencjonalne przez myślenie kreatywne, interdyscyplinarne, procesowe i inne wartości menedżerów przedsiębiorstwa.

⁶ Patrz szerzej: Koźmiński A.K. „Zarządzanie w warunkach niepewności”, Podręcznik dla zaawansowanych”, Warszawa 2004; oraz Kwiatkowski S. „Przedsiębiorczość intelektualna, bogactwo z wiedzy” PWN, Warszawa 2000.

Ogólnie mówiąc najbardziej wartościowa dla organizacji jest przedsiębiorczość wewnętrzna, która pozwala ekspansywnie zachowywać się na rynku, tworzyć nowe formy przyciągania klientów, dyskontowania ekspansji marketingowej, lepsze wykorzystania zasobów lokalnych i to zarówno w strukturach materialnych jak i niematerialnych. Istotne dla prowadzenia praktyk przedsiębiorczych jest uzyskanie tzw. przestrzeni przedsiębiorczych, konsolidacji wysiłków różnych podmiotów, zyskania zaufania społecznego oraz wspólnego wykorzystywania w celu uczestnictwa w klastrach regionalnych.

Interesującym problemem obejmującym znaczny fragment przedsiębiorczości jest strategia Unii Europejskiej w zakresie działań na rzecz młodzieży i jej postaw przedsiębiorczych. W akcie odnowionej Strategii Lizbońskiej podkreśla się potrzebę realizowania tzw. polityki młodzieżowej, która obejmuje wymianę informacji i doświadczeń oraz sugeruje różne formy dialogu młodzieży europejskiej. Zwraca się uwagę na potrzebę i wspierający „aktywne obywatelstwo” kształcenia pozaszkolnego i różnych form dialogu społeczności młodzieżowej w Europie. Ekspozuje się hasło „młodzieży w działaniu” i wpieranie przedsięwzięć mających pomóc rozwojowi osobowości młodych ludzi oraz sprzyjać nabywaniu umiejętności⁷. Akcentuje się potrzebę uczestnictwa w życiu publicznym, usługi informacyjne, edukację formalną i nieformalną, aktywne zachowanie na rynku pracy, uczestnictwo w wolontariacie itp.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorczość tylko w pewnym zakresie można uznać za zjawisko spontaniczne, powstające w wyniku działań oddzielnych jednostek lub oddzielnych przedsiębiorstw. W rozwiniętych strukturach organizowanych gospodarki bierze się pod uwagę stymulowanie przedsiębiorczości polegające na wspieraniu inicjatyw reprezentowanych przez jednostki, zorganizowane grupy pracownicze lub inne wyższe formy organizacji. Istniejące w Polsce organizacje wspierające przedsiębiorczość zapewniają odpowiednie warunki prawne i instytucjonalne, popierają i pobudzają innowacyjność, a także rozwój powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami itp.

4. OCHRONA ŚRODOWISKA JAKO CECHA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Procesy gospodarcze współczesnego świata ulegają zmianom nie tylko na skutek różnorodnych ruchów konkurencyjnych, innowacji, przedsiębiorczości, zmian

⁷ Patrz szerzej: „Komunikat Komisji Rady w sprawie Polityki Europejskich dotyczących młodzieży w Europie – wdrażający Europejski Pakt dla Młodzieży”, Bruksela 30.05.2005r., SEC 693

w organizacji, ale także na skutek zmian w podejściu do ważnych zagadnień ekologicznych. Na liście tych odniesień są rozległe normy prawne, elementy kultury biznesu, elementy etyki, a także moralności ekologicznej stanowiącej ważny fragment moralności menedżerskiej.

Ostatnie dziesięciolecia ukształtowały nowy świat odniesień między różnymi formami i przejawami ochrony środowiska, a systemami zarządzania, w którym zasoby materialne, a także zasoby niematerialne zmieniły swoją orientację w kierunku akceptacji nowych wymagań ekologicznych⁸.

W relacjach między zasobami przedsiębiorstwa i dynamicznie rozwijającą się gospodarką, a środowiskiem naturalnym ukształtowały się swoiste standardy ochronne zmierzające do zachowania równowagi między systemem gospodarczo-społecznym, a systemem przyrodniczym. Pojawia się cała lista problemów związanych z potrzebami zabezpieczenia środowiska naturalnego przed nadmierną dewastacją, nadmiernym zużyciem, nieodwracalnymi stratami w środowisku, które wymaga akceptacji nowych reguł zarządzania w skali przedsiębiorstw, a także wielkich procesów edukacyjnych obejmujących nowe kwalifikacje zawodowe pracowników produkcji, dystrybucji i usług, a także gospodarstw domowych i reprezentujących je klientów finalnych. Nakłady związane z procesami edukacyjnymi rozciągają się na aktywne w pracy pokolenia i równolegle na przyszłe pokolenia, dla których kreowanie nowych wartości ekologicznych w świadomości społecznej staje się wartością fundamentalną.

Istotne w całym tym procesie jest, że ukształtowały się swoiste, europejskie normy jako ideowe i instrumentalne wzory w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstw i całego biznesu. Coraz silniej utrwalana jest zasada zarządzania ekologicznego, która umacnia reguły bezpieczeństwa ekologicznego dla szeroko rozumianych zagrożeń środowiska naturalnego. Coraz częściej podkreśla się, że nastawienie proekologiczne jest wyrazem normalnego systemu zarządzania środowiskiem naturalnym przez przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę, że w koncepcjach strategii rozwoju przedsiębiorstw akcentuje się następujące zjawiska:

- Koncepcje zrównoważonego rozwoju lokalnego, regionalnego i międzyregionalnego,
- Kompleksowe zarządzanie jakością w produkcji, dystrybucji i usługach,

- Rygorystyczne przestrzeganie norm ISO, które stają się gwarantem harmonizowania wymagań użytkowych z wymaganiami ekologicznymi,
- Monitoring i audyt środowiskowy pozwalający uzyskać wiedzę w jakim zakresie przestrzegane są lub naruszane normy przyjęte przez przedsiębiorstwa⁹.

Fundamentalną kwestią w całym podejściu do zarządzania ekologicznego jest wysoki profesjonalizm menedżerów zarówno w produkcji, jak i dystrybucji. Chodzi zwłaszcza o profesjonalną identyfikację towaru i jego opakowania, technologię sprzedaży, technologię obsługi posprzedażowej, technologię informacji, promocji itp.

W praktyce więzi rynkowych duże znaczenie odgrywają oznaczenia i informacje ekologiczne pozwalające wykorzystywać sprzężenie zwrotne między marketingowymi intencjami producenta i sprzedawcy, a reakcjami ekologicznymi finalnych nabywców. Coraz częściej w praktyce rynkowej zasady i rygory zarządzania ekologicznego odbierane są jako istotne źródło w kształtowaniu tożsamości firmy, sygnalizowania przez firmę zasad zrównoważonego rozwoju i innych wartości o charakterze rynkowym. Wszystko wymaga nowych kompetencji pracowniczych, swoistego ciągu kształtowania swoich kwalifikacji, eksponowania ich w decyzjach, a zwłaszcza uwzględniania takich okoliczności jak:

- racjonalnego zużycia materiałów, surowców, energii,
- racjonalnych procesów magazynowania, pakowania i transportu towarów,
- rygorystyczne przestrzeganie wymogów prawnych w zakresie utylizacji opakowań,
- emitowania do świadomości kierownictwa i załogi nowoczesnej wiedzy proekologicznej,
- szybkich reakcji w przypadkach naruszenia reguł zarządzania ekologicznego.

Należy zgodzić się z poglądem, że podejście ekologiczne do zarządzania wymaga tworzenia nowych wartości kultury organizacyjnej, nowych wartości przywódczych w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz uwzględnienia w swojej strategii, a także w działaniach operacyjnych klimatu partnerskiego zrozumienia i skłonności do współdziałania w zakresie ochrony środowiska. Praktycznie biorąc wzrasta odpowiedzialność menedżerów za współdziałanie z otoczeniem realizującym program ochrony środowiska lub wręcz uczestniczącym w tzw. ekorozwoju. W tej optyce zmieniają się liczne związki z marketingiem, związki ze sposobami organizowania akcji promocyjnych, eksponowania głównych wątków

8 Żylicz T. „Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych”, PWE, Warszawa 2004

9 Patrz szerzej: Strużycki M.(red.nauk.), „Przedsiębiorstwo, region, rozwój” wyd. DIFIN, Warszawa 2011, s.41–45

i idei do powszechnej reklamy medialnej, racjonalnej gospodarki opakowaniami w przedsiębiorstwie itp.

Wymienione zjawiska i dążenia są integralną częścią wspierania zrównoważonego rozwoju, który służy nie tylko zaspokojeniu aktualnych potrzeb, ale nie ogranicza tego działania dla przyszłych pokoleń. W systemach kwalifikacji problemy zarządzania z uwzględnieniem ochrony środowiska urastają do wielkiej idei nie tylko społecznej, ale także ekonomicznej. Stają się składnikiem planowania struktury kosztów, utrwalania nowej wiedzy i bardzo często także gromadzenia środków materialnych niezbędnych do zabezpieczenia przedsiębiorstwa w przypadku nieprzewidywalnych zjawisk przyrodniczych. Struktura kosztów ochrony środowiska rozkłada się na wiele sektorów, branż i dziedzin gospodarki. Niezwykle ważnym problemem staje się kooperacja przygotowująca opakowania do zorganizowanego składowania, a następnie recyklingu. Równoległe z kształtowaniem wiedzy i warunków związanych z ochroną środowiska przez przedsiębiorstwa ich obowiązkiem jest kształtowanie wiedzy ekologicznej wśród konsumentów w rejonie swojej działalności. Szerszym problemem o charakterze ogólnokrajowym pozostaje zastępowanie produktów zagranicznych przez produkty krajowe, kreowanie produktów o długotrwałej przydatności nieobciążające środowiska trwałymi odpadami, rozszerzenie edukacji konsumentów i potraktowanie jej jako edukacji społecznej umacniającej tzw. moralność ekologiczną.

Zaprezentowane problemy wpływu ochrony środowisk na zarządzanie przedsiębiorstwem przekładają się w różnym zakresie i różnym stopniu wpływają na gospodarkę zasobami. Przedsiębiorstwa z natury rzeczy przed podjęciem decyzji dokładnie kalkulują struktury ponoszonych kosztów, ewentualne możliwości podziału ról ekonomicznych z partnerami z otoczenia ekonomicznego itp. Istotne jest uznanie, że pewna grupa obowiązków wynikających z prawa ochrony środowiska jest nieuchronna i musi być przez przedsiębiorstwo przestrzegana. Przedsiębiorstwa mają obowiązek uwzględniać w swoich długofalowych strategiach obowiązki prawne pod rygorem poniesienia konsekwencji w postaci dotkliwych kar, cofania koncesji i innych restrykcji niezwykle dotkliwych dla firmy.

W praktyce oznacza to, że przyszłość zarządzania zasobami przedsiębiorstwa niepodzielnie łączy się z tzw. „zielonym łańcuchem” obowiązków menedżerskich, w których aktywne podejście do ochrony środowiska wpisane jest w struktury decyzyjne na wszystkich szczeblach zarządzania.

LITERATURA

1. Bieniok H., Kraśnicka T., *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
2. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
3. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.
4. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2004.
5. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna, bogactwo z wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
6. Rudolf W. (red.), *Rola partnerstwa w działalności samorządów terytorialnych*, WSEiP, Kielce 2010.
7. Strużycki M. (red.), *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, DIFIN, Warszawa 2011.
8. Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
9. Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji – wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010.
10. Żylicz T., *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, PWE, Warszawa 2004.