

## ZARZĄDZANIE CZASOWE W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Henryk DŹWIGOŁ<sup>1\*</sup>, Dariusz DŹWIGOŁ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania; henryk.dzwigol@polsl.pl

<sup>2</sup>Bumech SA; dariusz.dzwigol@bumech.pl

\*Autor do korespondencji

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono znaczenie zatrudniania interim managerów w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. Podkreślono znaczenie interim managementu jako nowoczesnego podejścia do zarządzania. Omówiono podejście do zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości.

Autorzy dokonali również przedstawienia własnych doświadczeń i wniosków realizując projekty w ramach pełnionej funkcji menedżera. Zwrócono uwagę na znaczenia wpływu zarządzania czasowego na powodzenie zmian w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie czasowe, kompetencje, organizacja.

## INTERIM MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT PROCESS

**Abstract:** The article presents the importance of employing interim managers in the face of the dynamic changes in the environment. The significance of interim management as a modern approach to management was emphasised. The approach to future enterprise management was discussed.

The authors also presented their own experiences and conclusions, implementing projects in their official capacity of managers. The significance of the impact of interim management on successful changes in the enterprise was emphasised.

**Keywords:** interim management, competencies, organisation.

## Wstęp

Zarządzanie czasowe (Interim management) jest zjawiskiem nowym i często w różny sposób rozumianym zarówno przez potencjalnych klientów, jak i przez samych interim managerów. Sprawy nie ułatwiają silnie zakorzenione wzorce standardów pracy i zarządzania obowiązujące w organizacjach, w których ceni się przede wszystkim długoletnie oddanie jednej firmie (Buchajska-Wróbel, Wenddt, Rytka, Gasparski, i Gajda, 2011, s. 17). Dzisiaj mamy do czynienia ze wzrostem zainteresowania pracą w systemie projektowym. Zarządzanie czasowe polega na zatrudnieniu w określonym celu i na określony czas wysoko wykwalifikowanego menedżera w celu rozwiązania złożonego problemu w przedsiębiorstwie. Interim management pojawił się w latach siedemdziesiątych w Holandii, gdzie menedżerowie pewni swej wartości na rynku pracy, godzili się pracować za wyższe stawki przez określony czas rezygnując z oferowanej przez prawo ochrony pracowniczej otrzymując wyższe wynagrodzenie za swoje wysokie kompetencje i partycypację w ryzyku biznesowym pracodawcy (Buchajska-Wróbel, Wenddt, Rytka, Gasparski, i Gajda, 2011, s. 21).

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia zarządzania czasowego w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.

Artykuł jest wprowadzeniem do przeprowadzonych własnych międzynarodowych badań naukowych dotyczących kompetencji i cech menedżerów oraz procedur koniecznych w procesie zarządzania czasowego dla menedżerów do zadań specjalnych.

W artykule autorzy podkreślają znaczenie zatrudniania interim managerów w warunkach zmian zachodzących w otoczeniu. Artykuł jest również próbą przedstawienia własnych doświadczeń i wniosków autorów realizując projekty w ramach pełnionych funkcji menedżerów.

## 1. Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości

Zaprojektowanie modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa przyszłości wymusza na każdym pracowniku, wszystkich zespołach zadaniowych oraz całej organizacji umiejętność kreowania siebie. Przedsiębiorstwa przyszłości powinny zapewniać zmianę podejścia i sposobu myślenia osadzonego w realiach poprzedniego wieku na sposób myślenia o przyszłej rzeczywistości. Działalność przedsiębiorstwa powinna się opierać na przedsięwzięciach krótko-okresowych, odradzających się często z nagromadzonych kapitałów w innej formie, korzystających z zasobów obcych i z pracy wykonywanej raczej przez podmioty z otoczenia aniżeli z wnętrza przedsiębiorstwa (Dźwigoł, 2014).

Kształtowanie modelu przedsiębiorstwa przyszłości posiadającego zdolności uczenia się, kreatywności, zarządzania z wykorzystaniem spłaszczonych struktur organizacyjnych

wyzwalane jest przez nową rzeczywistość gospodarczą. Podołanie zmianom, jakie niesie dzień jutrzejszy, jest uwarunkowane gotowością do podejmowania się budowy nowych sposobów postrzegania przyszłości zarządzania (Brzeziński, 2001, s. 221; Grudzewski, i Hejduk, 2002, s. 137).

Należy podkreślić iż, przeobrażenia dokonane w naukach o zarządzaniu miały miejsce na skutek zastosowania następujących paradygmatów:

- **myślenie procesami**: oznaczające odejście od myślenia strukturalnego, tradycyjnie stosowanego przez dziesięciolecia, do myślenia procesowego, które doprowadziło do powstania nowej filozofii zarządzania, której kluczowym czynnikiem jest podatność na zmiany (Durlik, 2002, s. 78);
- **twórcze procesy umysłu**: twórczość w tym aspekcie dotyczy zarówno pojedynczego pracownika, jak i zespołu, czy całej organizacji, jako umysłu zbiorowego. W obszarze umysłu człowieka tymi współbrzmiającymi podobieństwami – tworzącymi zintegrowaną całość z twórczym umysłem – są **paradygmaty świadomości i inteligencji** (Brzeziński, 2003).

Zintegrowanie inteligencji i świadomości nie jest tylko i wyłącznie uzyskaniem nowych możliwości, ale obejmuje również usytuowanie ich w nowym kontekście procesów kreatywnych umysłu. Ich rozwój może stanowić ważny czynnik przeobrażeń związanych z nową filozofią zarządzania przedsiębiorstwami. W tym kontekście można mówić o zarządzaniu wiedzą jako zespołem „procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji” (Murray, i Meyers, 1997). System zarządzania wiedzą powinien być postrzegany jako systematyczny proces kreowania, organizowania i upowszechniania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (Grudzewski, i Hejduk, 2004, s. 13).

Obszar wiedzy w organizacji nie może być przeładowany informacjami o małej przydatności, ze względu na to do głównych zadań kierownictwa należy rozpoznanie wiedzy wartościowej. Organizacja inteligentna, czyli stale ucząca się, to idea zarządzania bazującego na wiedzy, która jest wzbogacana i udostępniana przedsiębiorstwu (Grudzewski, i Hejduk, 2002, s. 59). Model zintegrowanego procesu zbiorowej wyobraźni stanowi również odzwierciedlenie omawianej koncepcji organizacji przyszłości jako scalonego umysłu, którego spoiwem są twórcze procesy umysłów pojedynczych pracowników i całych zespołów. Zjawisko przeniesienia i zespalania indywidualnych procesów umysłu w procesy zbiorowe wyższego rzędu powoduje budowanie pola informacyjnego zespołu i całej organizacji. W takim modelu organizacji zachodzić będą interakcje pomiędzy zespołami a otoczeniem w postaci procesów informacyjnych. Wtedy poszczególne kanały procesów połączą strumienie informacji, pod wpływem której następuje ewolucja poszczególnych zespołów i form całej organizacji. Za przepływy informacyjne w takich systemach odpowiedzialne są pola informatyczne, które w praktyce w równym stopniu są tworzone i organizowane na poszczególnych szczeblach zarządzania przez zespoły zadaniowe (Dźwigoł, 2015).

Nowoczesne zarządzanie powinno uwzględnić formę własnościowo-organizacyjną przedsiębiorstwa oraz jego rynkowe zachowania. Powinno określać bieżące warunki, w jakich przychodzi przedsiębiorstwu funkcjonować w konkretnym okresie. Dobór menedżera i jego stylu zarządzania stanowi jeden z podstawowych problemów właścicieli przedsiębiorstw (Dźwigoł, 2015).

## 2. Menedżerowie współczesnego przedsiębiorstwa

Zmiany, które zachodzą obecnie w otoczeniu, stawiają przed kadrami menedżerską nowe wyzwania, konieczne zatem staje się uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytania dotyczące nowego sposobu pracy i myślenia.

A. Grove – jeden z czołowych menedżerów twierdzi, że szefowie przedsiębiorstw oraz ich kierownicy powinni obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, martwić się o to, co przyniesie przyszłość. Jego zdaniem nadszedł najwyższy czas na uruchomienie jednego z pierwiastków ludzkiej natury – skłonności do paranoi. To właśnie ona będzie, czy nawet już jest, najlepszym czynnikiem motywacyjnym. Menedżerowie bardziej niż planów optymistycznych do odnoszenia sukcesów potrzebują groźby, przykładowo utraty kluczowych pracowników czy klientów. K. Droń, A. Jacaszek, S. Kolarz i K. Nowakowski widzą przedsiębiorstwo przyszłości jako organizację zatrwożoną, bojącą się wystąpienia kataklizmu, ale również zdecydowaną i gotową do skorzystania z nadarzającej się szansy. Dzięki paranoicznym zachowaniom linia odpowiedzialna za czujność jest stale napięta do granic możliwości. Przedsiębiorstwo, którego cieniem jest strach, może czuć się bezpieczne (Płoszajski, 2005, s. 12-18), zachowując trzeźwość myślenia i umiejętność niepoddawania się panice, może uzyskać efekt szybkiej adaptacji. W związku z tym współczesny menedżer zobligowany jest do ciągłego testowania w praktyce nowych koncepcji oraz metod zarządzania, przykładowo transformacji przedsiębiorstwa z funkcji na procesy czy też kreowania kluczowych kompetencji zarządzania wiedzą. Nowe koncepcje oraz metody zarządzania dają menedżerowi możliwość osiągnięcia przez jego przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, głównie ze względu na to, że porządkują, jak również upraszczają sposób prowadzenia działalności (Morawski, 2010, s. 229).

Obecnie występuje konieczność stworzenia nowego, dynamicznego podejścia do zarządzania strategicznego i operacyjnego, które umożliwiłoby przejście od epoki industrialnej do epoki wiedzy, gdzie budowa strategii opiera się na szansach oraz innowacjach (Rokitam, 2006, s. 93-103). Dotychczasowa koncepcja planowania strategicznego wymaga uzupełnienia poprzez procesy tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Efektywna realizacja przyjętej strategii obliguje do pogodzenia ze sobą trzech głównych elementów: strategii organizacji, pracowników i systemów zarządzania. Pełna harmonizacja możliwa jest głównie w warunkach

silnego przywództwa. Każdy z wyżej wymienionych elementów jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem definiującym skuteczność realizacji przyjętej strategii. Razem tworzą pewnego rodzaju bazę pozwalającą na realizację skutecznego procesu zarządzania (Kaplan, i Norton, 2011, s. 343).

Budowa nowego kierunku rozwoju organizacyjnego obejmuje wspólnie podzielane przez naukowców oraz menedżerów zasady poznania i opisywania rzeczywistości organizacyjnej, a także zasady formułowania metod poznawczych i metod pragmatycznych oraz wytycznych kształtujących kompetencje menedżerów.

Nie zmienia to jednak faktu, że w gospodarce światowej występują cenione koncepcje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, do których możemy zaliczyć (Nogalski, i Rutka, 2007, s. 47-48):

- zrównoważony rozwój i zrównoważone przedsiębiorstwo,
- odpowiedzialny biznes,
- partnerstwo,
- elastyczność, zmienność zachowań i rozwiązań organizacyjnych,
- kapitał intelektualny i wiedza,
- przedsiębiorczość.

Ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu i sztywny hierarchiczny system zarządzania wymuszają zbudowanie nowego paradygmatu, opartego na nowych regułach, zasadach i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Budowa przedsiębiorstwa przyszłości wymaga przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów (Malara, 2006, s. 11). Wymaga zatrudniania menedżerów o zdefiniowanych kompetencjach i jasno określonych zadaniach w celu realizacji wyznaczonych celów. O przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa decyduje dziś (Nogalski, i Rutka, 2007, s. 43-44):

- umiejętność wyprzedzania zmian,
- koncentracja na procesach funkcjonowania,
- dostosowanie metod zarządzania do nowych warunków realizacyjnych,
- skuteczne zarządzanie procesem zmian, koncentracja na tworzeniu efektywnych postaw i zachowań pracowników,
- koncentracja na tworzeniu efektywnych procesów.

Posiadanie statusu nowoczesnego przedsiębiorstwa wiąże się z nabyciem umiejętności poruszania się w świecie niepewności i ciągłych, dynamicznych zmian skokowych. Co znaczy obecnie sformułowanie „nowoczesne przedsiębiorstwo”? To, co dzisiaj jest tradycją, kiedyś było nowoczesnością (Zieniewicz, 2007, s. 25). Zarządzanie przedsiębiorstwem, niektóre techniki, metody czy koncepcje w ramach „nowoczesności” podlegają pewnym modom. Uleganie im, zarówno przez naukowców, jak i praktyków, świadczy jedynie o krótkowzroczności (Dźwigoł, 2013).

### 3. Zarządzanie czasowe jako nowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem

Interim management jest odpowiedzią na zmiany biznesowe zachodzące w otoczeniu. Czynniki determinujące powstanie tego podejścia lub koncepcji zarządzania są następujące (Rytka, 2011, s. 22):

- rosnąca presja konkurencji, wynikająca z globalizacji rynków przy jednoczesnym znoszeniu barier dostępu – chociażby w Unii Europejskiej,
- rosnąca niepewność jutra, będąca rezultatem wzrostu ryzyka: operacyjnego, finansowego, politycznego itp. Utrata bezpieczeństwa ekonomicznego w biznesie,
- rosnący wpływ i rola konsumentów – dostęp do informacji poprzez wykorzystanie Internetu,
- rosnąca rola innowacji i elastyczności procesów gospodarczych,
- dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym i biznesowym przedsiębiorstw.

Interim management to pojęcie mające wiele interpretacji i definicji np. (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, i Gajda, 2011, s. 18-19):

- to wykorzystanie kadry kierowniczej wyższego szczebla do osiągnięcia znaczących rezultatów w określonych obszarach lub w zakresie realizacji określonych celów, za określone wynagrodzenie i w oparciu o kontrakt terminowy;
- to czasowe zapewnienie zasobów i umiejętności z dziedziny zarządzania. Traktowane również jako wsparcie doświadczonego menedżera do zadań specjalnych w zarządzaniu okresem przejściowym, kryzysem lub zmianą wewnątrz przedsiębiorstwa;
- jest formą wykorzystania kompetencji menedżerskich, polegającą na czasowym zatrudnieniu kadry kierowniczej zazwyczaj wynajmowanej do rozwiązania konkretnego problemu;
- to czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem lub jego częścią, które realizuje wybrany interim manager;
- to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz przedsiębiorstwa, realizowane przez osobę fizyczną, nakierowane na osiągnięcie konkretnych ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy oraz partycypacji w ryzyku i zysku w odniesieniu do zamierzonego efektu (Wendt, 2011, s. 19);
- to czasowe oddanie przedsiębiorstwa lub jego części w zarządzanie przez wybranego menedżera do zadań specjalnych w celu dokonania zmian w poszczególnych lub wszystkich obszarach jego działalności – Henryk Dźwigoł.

Interim management wykorzystuje narzędzia wypracowane przez metodę zarządzania projektami, tj.: czas trwania projektu, budżet projektu i zasoby przedsiębiorstwa.

Dlaczego przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z tego typu rozwiązania. Można wymienić kilka czynników, a mianowicie (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, i Gajda, 2011, s. 18-19):

- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- rosnące zapotrzebowanie na efektywność, skuteczność podejmowanych działań,
- dążenie do ograniczenia ryzyka związanego z wypracowanym zyskiem,
- nacisk na innowacyjność.

Interim manager posiada wieloletnie udokumentowane doświadczenie w swojej branży i w danej dziedzinie aktywności zawodowej. Menedżer do zadań specjalnych zostaje wynajęty przez przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego projektu w określonym czasie. Jest rozliczany w zależności od powodzenia realizowanego projektu i realizacji ustalonych wyników. Interim management to rozwiązanie, po które sięga się w sytuacjach kryzysowych wymagających bardzo trudnych decyzji związanych głównie z restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, iż menedżer do zadań specjalnych bierze bezpośrednia odpowiedzialność za efekty wykonanej pracy. Bierze również na siebie ryzyko osiągnięcia zamierzonego celu uzależniając swoje wynagrodzenie od jego osiągnięcia.

Mogą jednak wystąpić czynniki na, które interim manager nie miał wpływu, a zatem konstrukcja umowy z pracodawcą musi posiadać element elastyczności w tym zakresie.

Doświadczenie uczy, że największym zagrożeniem dla powodzenia realizowanego projektu przez interim managera jest brak współpracy lub niekonsekwencja w działaniu zarządu przedsiębiorstwa. Można również temu zaradzić umocowując odpowiednio interim managera co do zakresu kompetencji w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. W końcu nie mamy tutaj do czynienia z konsultingiem wykonywanym przez wynajętą osobę, a z kupieniem człowieka z określoną wiedzą i doświadczeniem po to, aby przynieść wartość dodaną.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że aby funkcjonować jako interim manager, nie wystarczy realizować projekty z zakresu zarządzania. Konieczne jest przewartościowanie swojego podejścia do kariery zawodowej, realizowanych zadań i pracodawcy, który od tej pory jest dla nas klientem. Koniecznym jest również posiadanie niezależności finansowej zapewniającej bezpieczeństwo ekonomiczne sobie i rodzinie. Interim managerem nie może być każdy chociażby ze względu na ponoszone ryzyko. Wiemy, że zysk płynący z unikania ryzyka jest często mniejszy niż to co mógłbyś osiągnąć, podejmując ryzyko. Pamiętaj: lepiej nie osiągnąć celu, niż nigdy nie wyruszyć z domu (Rytka, 2011, s. 23).

Interim manager powinien charakteryzować się określonym podejściem i osiągnięciami (Wendt, 2011, 32-35):

- posiadać doświadczenie, co umożliwi zastosowanie u klienta sprawdzonych metod,
- być ustabilizowaną życiowo, dzięki czemu stanie się mniej podatna na różnego typu zachowania,

- poszukuje wyzwań, gdyż interim manager wynajmowany jest tam, gdzie kompetencje etatowego menedżera już nie wystarczają,
- jest otwarty na nowe zadania i cele, co pozwala na zwiększenie skuteczności ich realizacji,
- odczuwa satysfakcję z efektu, nie tylko aby pełnić funkcję dla władzy,
- może poszczycić się sukcesami zawodowymi.

Pożądane cechy interim managera (kolejność ważności według Autora) (Wendt, 2011, s. 36):

- komunikacja,
- wiara w siebie i własne możliwości,
- odporność na stres,
- zdolność do zmian,
- samodyscyplina,
- podejście projektowe,
- wiedza i doświadczenie,
- skuteczność w działaniu.

Należy podkreślić, że rynek interim managementu w Polsce rozwija się powoli. Do podstawowych powodów tej sytuacji możemy zaliczyć (Wendt, 2011, s. 39-40):

- brak wśród potencjalnych klientów świadomości istnienia takiej formy usług,
- brak standardów określających zasady współpracy i oczekiwania interim managera i kupującego usługę,
- brak interim managerów oferujących usługi na wysokim poziomie.

Rozwój gospodarczy kraju powoduje, iż ta forma usług zaczęła się rozwijać głównie z powodu (Rytka, 2011, s. 40-42):

- strukturalnych zmian ekonomicznych,
- restrykcyjnego prawa pracy,
- wysokich obciążeń podatkowych,
- wzrost zainteresowania pracą projektową wśród pracodawców i pracowników.

Czynniki hamujące rozwój interim managementu to między innymi: brak informacji i świadomości co do istnienia tego typu rozwiązania, brak gotowości do zaakceptowania innowacyjnego produktu, złożony system prawny, niejednoznaczne przepisy podatkowe, wysokie ryzyko, które musi zostać zaakceptowane przez obie strony.

Doświadczenie i wiedza interim managera pozwala ocenić kompetencje pracowników, możliwości realizacji projektu własnymi siłami przedsiębiorstwa. Jego szerokie kompetencje w zakresie przede wszystkim zarządzania projektami, kontrolingu, budżetowania kosztów, finansów, przepływów pieniężnych pozwala na bardziej elastyczne podejście oraz możliwość szybszego przewidywania potrzeb wynikających z realizacji nowych zadań. Zarządzanie



projektami jest ściśle związane z zarządzaniem projektem interimowym. Ważną jego częścią jest stały monitoring zaawansowania realizacji projektu.

Czy interim manager będzie słuchany w przedsiębiorstwie? Będzie pod warunkiem odpowiedniego umocowania jego osoby w zależności od charakteru realizowanego projektu. Zatrudnianie interim managerów zazwyczaj odbywa się na podstawie umów cywilnoprawnych, tj. umowy-zlecenia. Jest człowiekiem od „brudnej roboty”, który pozwala zarządowi przedsiębiorstwa na zrzucenie części odpowiedzialności wynikającej z podejmowania niepopularnych decyzji dotyczących chociażby redukcji zatrudnienia. Niezwykle istotnym w procesie realizowanych projektów jest wyszkolenie następcy. Wyszukanie następcy gwarantuje kontynuację wybranego kierunku tym bardziej, iż następcą nie jest dla interima zagrożeniem, gdyż jego rola jest tylko czasowa. A zatem interim manager może przy okazji wypełnić lukę kompetencyjną w przedsiębiorstwie (Rytka, 2011).

#### 4. Podsumowanie

Zarządzanie czasowe koncentruje się na innowacyjności. Tworzy *innowację wartości* będącą strategią obejmującą cały system działań przedsiębiorstwa, a udoskonalenia mogą być dokonywane również na poziomie poszczególnych obszarów działalności.

Zarządzanie czasowe przedsiębiorstwem opiera się na metodzie zarządzaniu projektami polegającej na przyjęciu zasady rozpatrywania przedsiębiorstwa w podziale na „autonomiczne” projekty, wyposażone w pełną efektywnościową charakterystykę.

Współczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem powinno opierać się na przedsięwzięciach krótkookresowych, odradzających się często z nagromadzonych kapitałów w innej formie, korzystających z zasobów obcych i z pracy wykonywanej przez podmioty przede wszystkim z otoczenia, a nie z wnętrza przedsiębiorstwa.

Poszukiwanie bardziej dynamicznego zarządzania staje się zatem koniecznością. W panujących obecnie warunkach, w których mamy do czynienia z czynnikami dużej niepewności zapotrzebowanie na planowanie strategiczne, jest, zwłaszcza w wydaniu scenariuszowym, bardzo istotne (Falshaw, Glaister, and Tatoglu, 2006, p. 9-30; Leggio, Bodde, and Taylor, 2006, p. 16-32).

Umiejętne zarządzanie wiedzą, wybranie informacji najistotniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, będzie decydowało o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. O sukcesie przedsiębiorstwa decydują dzisiaj przede wszystkim wybitne jednostki, zdolne do wykorzystywania szans i potrafiące zarządzać zasobami.

## Bibliografia

1. Leggio, K.B., Bodde, D.L., and Taylor, M.L. (eds.) (2006). *Managing Enterprise Risk. What the Electric Industry Experience Implies for Contemporary Business*. Oxford-Amsterdam: Elsevier.
2. Brzeziński, M. (2001). Innowacyjne dylematy przyszłości. W. Brzeziński, M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Difin.
3. Brzeziński, M. (2003). Kreatywność w nowoczesnej organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8.
4. Buchajska-Wróbel, M., Wendt, R., Rytka, E., Gasparski, J., i Gajda, K. (2011). *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Gliwice: Helion.
5. Durlik, I. (2002). *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*. Warszawa: WNT.
6. Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
7. Dźwigoł, H. (2015). *Business Management*. Oxford: Alpha Science International Ltd.
8. Dźwigoł, H. (2014). *Unternehmensmanagement im 21. Jahrhundert*. Borsdorf: Winterwork.
9. Falshaw, J.R., Glaister, K.W., and Tatoglu, E. (2006). Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance. *Management Decision*, 44.
10. Grudzewski, W.M., i Hejduk, I.K. (2004). Dlaczego należy zarządzać wiedzą? W. Hejduk, I.K. (red.), *Teoria i praktyka modelowania systemów logistycznych*. Koszalin: Politechnika Koszalińska.
11. Grudzewski, W.M., i Hejduk, I.K. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.
12. Kaplan, R.S., i Norton, D.P. (2011). *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników. Alignment*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
13. Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Warszawa: PWN.
14. Morawski, M. (2010). Metody zarządzania. W. Morawski, M., Niemczyk, J., Perechuda, K., i Stańczyk-Hugiet, E. (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*. Warszawa: C.H. Beck.
15. Murray, P., and Meyers, A. *The Facts about Knowledge. Special report*. Available online [www.info-strategy.com](http://www.info-strategy.com) (31.11.1997).
16. Nogalski, B., i Rutka, R. (2007). *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu*. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej profesora Jerzego Rokity. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
17. Płoszajski, P. (red.) (2005). *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH.

18. Rokita, J. (2006). Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym. W. Rokita, J., i Grudzewski, W.M. (red.), *Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
19. Rytka, E. (2011). Nowość w zarządzaniu. W. Buchajska-Wróbel, M., Wendt, R., Rytka, E., Gasparski, J., i Gajda, K. (red.), *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Gliwice: Helion.
20. Wendt, R. (2011). Zrozumieć interim management. W. Buchajska-Wróbel, M., Wendt, R., Rytka, E., Gasparski, J., i Gajda, K. (2011). *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Gliwice: Helion.
21. Zieniewicz, K. (2007). Od Taylora do postmodernizmu. *Współczesne Zarządzanie, 1*.