

Mgr Anna KUŁAKOWSKA,  
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI  
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie  
Mgr Daniel MATUSZEWSKI  
Dr Kazimierz MAZUR  
Dr Marek PAWŁOWSKI  
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA W REALIZACJI FUNKCJI ORGANIZOWANIA W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW®

Modern concepts of ordering establishing enterprises in practice  
in the realization of the function®

**Słowa kluczowe:** funkcja organizowania, koncepcje zarządzania, metody zarządzania, sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw.

*Artykuł prezentuje wyniki badania dotyczącego wdrażania nowoczesnych koncepcji realizacji jednej z funkcji zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Omawiana funkcja zarządzania określana jest mianem organizowania. Badania koncentrują się wokół takich zagadnień jak: wykorzystywanie nowoczesnych koncepcji realizacji celu, czynniki wpływające na poprawę efektywności przedsiębiorstwa po zastosowaniu tych koncepcji. Prezentowany tekst, w tym analiza badania empirycznego pozwalają zdaniem autorów na zastosowanie przez polskie firmy przedstawionych koncepcji.*

**Key words:** function of organising, concepts managements, management methods, smooth functioning of enterprises.

*The article is introducing results of the examination of applying implementing modern concepts the realization of one of managements functions in Polish enterprises. The discussed determined management functions is a name of organising. Such issues are concentrating around the examination as: using of modern concepts the accomplishment of the purpose, factors affecting the efficiency improvement of the enterprise after applying these concepts. Presented text, including analysis of the empirical examination let according to author's for applying presented concepts by Polish companies.*

### WPROWADZENIE

Sukces przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników. Na czynniki te składa się zawsze jakiś element przypadkowy np. szczęście, umiejętność menedżerów i zespołów roboczych, wykorzystanie nadarzącej się okazji oraz sposób zorganizowania się. Z wymienionych wyżej elementów człowiek może mieć wpływ tylko na trzy ostatnie, element losowy pozostaje zaś poza jego kontrolą. Dlatego najważniejsze jest zawsze to, w jaki sposób podmiot jest zorganizowany i jaką ma strategię wykorzystywania nadarzących się okazji. Właśnie tego dotyczy teoria zarządzania. Badania Autorów obejmowały zagadnienia związane z doskonaleniem efektywnych koncepcji zarządzania rozwojem przedsiębiorczości. Prezentacja obszaru badawczego została przedstawiona w poprzednim artykule<sup>1</sup>. Celowe wydaje się postawienie tezy, iż **wykorzystywanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w realizacji funkcji organizowania jest podstawowym warunkiem osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa i skutecznego kształtowania pożądanych parametrów charakteryzujących jego funkcjonowanie.**

Organizowanie należy rozumieć, jako decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji [1]. Decyzje obejmują:

- ✓ projektowanie indywidualnych stanowisk pracy,
- ✓ grupowanie stanowisk pracy w jednostki organizacyjne,
- ✓ zróżnicowanie stanowisk i jednostek organizacyjnych,
- ✓ określenie więzi organizacyjnych między stanowiskami pracy i jednostkami organizacyjnymi,
- ✓ podział uprawnień decyzyjnych,
- ✓ przypisanie odpowiedzialności stanowiskom i jednostkom organizacyjnym,
- ✓ koordynowanie działań stanowisk i jednostek organizacyjnych [3, s. 249].

Ważnym elementem organizowania, jest zaprojektowanie odpowiedniej struktury, jak również dobranie i zatrudnienie w organizacji odpowiedniej kadry pracowniczej. Pierwszym elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest projektowanie stanowisk pracy. Polega ono na określeniu zakresu obowiązków dla poszczególnych pracowników w przedsiębiorstwie. W ramach projektowania stanowisk mamy do czynienia bezpośrednio ze specjalizacją stanowisk

<sup>1</sup> Przedmiotem analizy są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w miesiącu styczniu i lutym 2013 roku w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości. Rozdano i poproszono o wypełnienie 216 ankiet z czego poprawnie wypełnionych otrzymano 100. Ankieta miała charakter anonimowy [2].

pracy, która rośnie wraz ze wzrostem organizacji. Stanowisko pracy to podstawowy, pojedynczy i niepodzielny element struktury każdej organizacji, który posiada zakres własnych obowiązków oraz kompetencji w celu realizowania zadań wyznaczonych mu przez przedsiębiorstwo.

Kierownictwo określa zakres zadań dla poszczególnych stanowisk. Dobrze zorganizowana praca kierownictwa i podległych zespołów pracowniczych pozwala na uniknięcie błędów, eliminację stresu i napięć.

Przy projektowaniu stanowiska pracy używane są techniki:

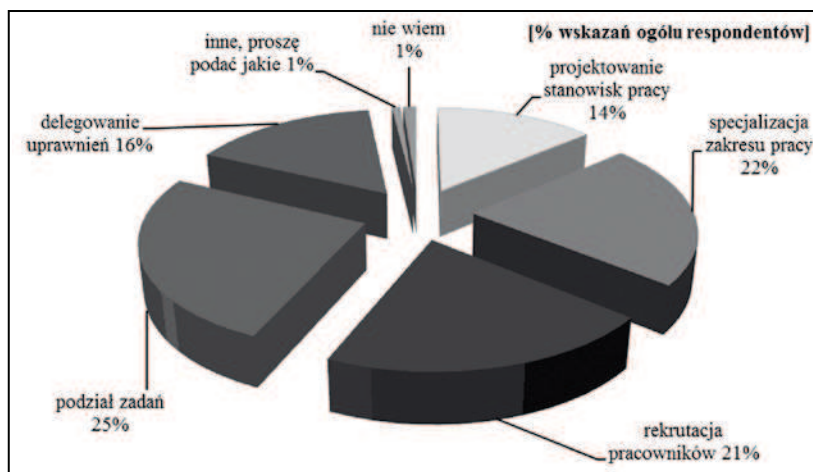
- ✓ rotacja stanowisk pracy – przerzucanie pracownika od jednego zadania do drugiego w celu rozszerzenia posiadanych już przez niego kwalifikacji oraz zdobywania nowych doświadczeń;
- ✓ rozszerzanie treści pracy – łączenie zadań uprzednio podzielonych na fragmenty w jedno stanowisko pracy w celu zwiększenia różnorodności i znaczenia powtarzających się zadań;
- ✓ wzbogacanie treści pracy – idzie dalej niż rozszerzanie treści pracy, zwiększa samodzielność oraz odpowiedzialność za pracę pracowników i zmniejsza zakres kontroli menedżerów;
- ✓ samokierujące się zespoły (autonomiczne grupy pracownicze) – ich głównym celem jest efektywne realizowanie zadań, wynikających z podziału pracy.

Organizowanie polega na koordynowaniu ludzkich i rzeczowych zasobów organizacji, które to działania w efektywny sposób umożliwiają zrealizowanie określonych planów (wizji, misji, strategii) organizacji. Dzięki procesom organizowania nawiązuje się współpraca w ramach określonej struktury stosunków oraz wprowadzony zostaje ład w organizacji.

Celem artykułu jest omówienie wyników badań dotyczących wdrażania nowoczesnych koncepcji realizacji jednej z funkcji zarządzania (organizowanie) w polskich przedsiębiorstwach.

## ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Rozpatrując rozkład wskazań dotyczących nowoczesnych metod zarządzania w realizacji funkcji organizowania przedsiębiorstw, największa liczba respondentów wskazała podział zadań (25%) i jak wynika z wykresu i tabeli nr 1 wskazało tak aż 12 samodzielnych specjalistów, specjalistów i 10 menedżerów. Następnymi w kolejności wskazań były czynności specjalizacji zakresu pracy (22%) – 14 samodzielnych specjalistów i 12 specjalistów (tab.1). Nie dziwi fakt takich wskazań specjalistów, ponieważ ta grupa pracowników, posiada gruntowną wiedzę w danej dziedzinie pracy i na określonym stanowisku. Niewiele mniej (21%) uważało, że rekrutacja pracowników wykwalifikowanych jest jedną z najważniejszych czynności stosowanych w nowoczesnym zarządzaniu. Ważne jest też delegowanie uprawnień (16%)



**Rys. 1. Koncepcje wykorzystywane w realizacji funkcji organizowania.**  
**Fig. 1. Concepts used to the realization of the function of organising.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

**Source:** Own study

wskazań respondentów – 11 menedżerów, które jest podstawową czynnością w każdej organizacji. Menedżerowie odpowiednim pracownikom delegują zadania wraz z odpowiedzialnością i uprawnieniami pracowniczymi, podnosząc tym samym poziom kompetencji pracowników. Umiejętności i zdolności pracowników zostają lepiej wykorzystywane, wzrasta również poziom ich motywacji, ponieważ czują się potrzebni. Najmniej respondentów wskazało na projektowanie stanowisk pracy w realizacji organizowania (14%).

**Tabela 1. Koncepcje wykorzystywane w realizacji funkcji organizowania w praktyce wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania ze względu na zajmowane stanowisko**

**Table 1. Concepts used to the realization of the function of organising leading in practice modern management methods, on account of the taken position**

Wyszczególnienie	Ogółem [ l. wskazań]	Menedżerowie	Kierownicy średniego szczebla	Kierownicy najniższego szczebla	Samodzielni specjaliści	Specjaliści	Pracownicy liniowi	Asystenci	Inne stanowiska
projektowanie stanowisk pracy	39	8	7	2	9	3	4	4	2
specjalizacja zakresu pracy	58	9	7	3	14	12	6	2	5
rekrutacja pracowników	48	8	8	4	8	11	3	2	4
podział zadań	61	10	7	5	12	11	6	3	7
delegowanie uprawnień	42	11	6	2	8	7	3	3	3

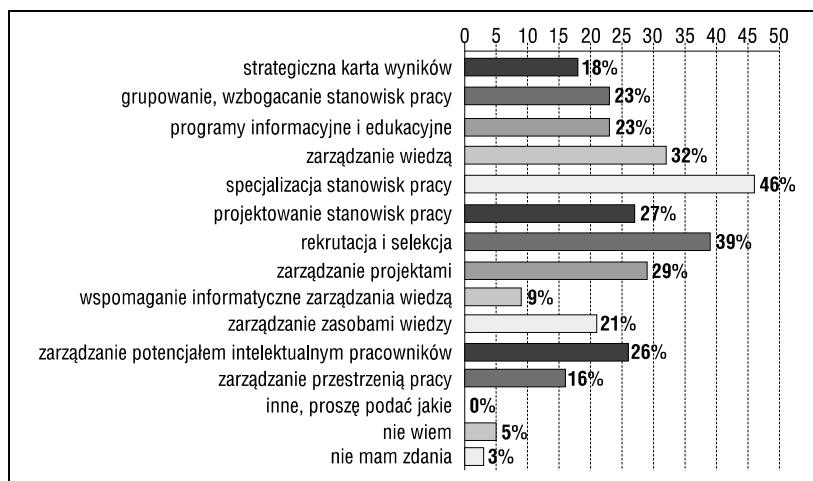
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

**Source:** Own study

Koncepcje wymienione przez respondentów, na rysunku 1 są nastawione w dużej mierze na znajomość przez

kadre kierowniczą i pracowników takich zagadnień jak specjalizacja pracy czy projektowanie stanowisk pracy oraz podział zadań. Wybór odpowiedni nastąpił w oparciu o doświadczenia zawodowe. Ważne jest zanotowanie tego faktu, ponieważ wielu znawców problemu ma wrażenie, że funkcja zarządzania „organizowanie” zabawia się z biurka zagadkowymi rebusami i dylematami, będącymi produktem płodnych wyobraźni menedżerów. W rzeczywistości koncepcje te pozwalają uzyskać maksimum efektów z przyszłych działań przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Są one szczególnie cenne dla zrozumienia nieco bardziej skomplikowanych zależności w procesie podejmowania decyzji w obszarze funkcji organizowania. Zawarte w tabeli 1 wskazania na stosowanie określonych koncepcji, są zależne od zajmowanej pozycji i wskazują na pewną prawidłowość.

Interpretując rozkład wskazań w tabeli 1. możemy stwierdzić, iż pozycja w hierarchii organizacyjnej pośrednio wymusza rodzaj odpowiedzi. Menedżerowie, samodzielni specjaliści, kierownicy – akcentowali metody wymagające dużego wysiłku intelektualnego, których stosowanie w praktyce uzależnione jest od stopnia posiadanych uprawnień decyzyjnych. Posiadane kompetencje pozwalają na szybkie wykorzystywanie znajomości różnych koncepcji. Nasuwa się pytanie, która ze wskazanych koncepcji umożliwi przedsiębiorstwu, jego przetrwanie, rozwój i ekspansję. Oczywiście należy sprowadzić na ziemię optymistycznych menedżerów, którzy myślą, że wszystko jest klarowne, a tych o orientacji pesymistycznej nie utwierdzać w przekonaniu, że w wędrówce przez chaos organizacyjny jest o wiele trudniej, niż sobie wyobrażają.



Rys. 2. Koncepcje organizowania wykorzystywane w przedsiębiorstwie w trakcie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania.

Fig. 2. Concepts of organising management used in the enterprise in the course of implementing modern methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Own study

Z analizy uwidocznionych na rysunku 2 i tabeli 2 rozkładów wskazań wynika, że spośród wyodrębnionej grupy respondentów największy odsetek osób wskazał, że specjalizacja stanowisk pracy 46% (62 wskazania ogółu respondentów) jest najważniejszą metodą organizowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo przy specjalizacji stanowisk pracy, zyskuje efektywność i skuteczność realizacji działań, obniżenie kosztów szkolenia nowo zatrudnionych pracowników oraz możliwość stosowania bardziej wyspecjalizowanych narzędzi pracy. Jako następną koncepcję respondenci wskazali na rekrutację i selekcję 39%, zarządzanie wiedzą 32% oraz zatrudnianie pracowników o odpowiednich kompetencjach i umiejętnościach. Wdrażanie nowoczesnych

Tabela 2. Koncepcje organizowania wykorzystywane w przedsiębiorstwie w trakcie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania ze względu na zajmowane stanowisko

Table 2. Concepts of organising used in the enterprise in the course of implementing modern management methods, on account of the taken stance

Wyszczególnienie	Ogółem [ l. wskazań]	Menedżerowie	Kierownik średniego szczebla	Kierownik najniższego szczebla	Samodzielni specjaliści	Specjaliści	Pracownicy liniowi	Asystenci	Inne stanowiska
strategiczna karta wyników	23	9	3	0	4	3	2	1	1
grupowanie, wzbogacanie stanowisk pracy	31	9	5	2	6	1	2	3	3
programy informacyjne i edukacyjne	38	17	6	2	5	3	2	0	3
zarządzanie wiedzą	49	24	7	2	5	1	3	2	5
specjalizacja stanowisk pracy	62	23	11	3	8	8	3	2	4
projektowanie stanowisk pracy	47	22	7	1	7	7	1	1	1
rekrutacja i selekcja	52	24	5	2	9	1	2	2	7
zarządzanie projektami	45	23	7	2	6	4	2	1	0
wspomaganie informatyczne zarządzania wiedzą	33	22	3	0	4	4	0	0	0
zarządzanie zasobami wiedzy	45	28	2	1	4	3	2	1	4
zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników	45	29	2	1	4	0	2	2	5
zarządzanie przestrzenią pracy	39	26	5	1	2	1	2	1	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Own study



metod zarządzania wiąże się z wykorzystaniem jak największych umiejętności pracowników. Wskazano też, na zarządzanie projektami 29% (45 ogółu wskazań respondentów), projektowanie stanowisk pracy 27% oraz zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników 26%. Nieco mniejszy odsetek respondentów 23% wskazał na grupowanie, wzbogacanie stanowisk pracy oraz programy informacyjne i edukacyjne, zaś 18% na stosowanie strategicznej karty wyników. Najmniejsza liczba wskazań dotyczyła zarządzania przestrzenią pracy 16% i wspomaganie informatyczne zarządzania wiedzą 9%. To ostatnie spełnia jedynie funkcje wspomagające zarządzania wiedzą w organizacji. Wiedza pozostaje w gestii pracowników i nawet najinteligentniejsze systemy informatyczne nie są w stanie zastąpić ludzi w podejmowaniu trudnych decyzji biznesowych.

Dla menedżerów wybór koncepcji organizowania, w trakcie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania (ze względu na zajmowane stanowisko), jest pewnym problemem. W przedsiębiorstwie pilne projekty zawsze czekają na urzeczywistnienie. Szczególnie strategiczna karta wyników, zarządzanie wiedzą oraz projektowanie stanowisk pracy kładą nacisk na podniesienie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obok tych koncepcji na horyzoncie działalności kadry kierowniczej i pracowników pojawiło się: wspomaganie informatyczne zarządzania wiedzą oraz zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, których celem jest harmonijne manipulowanie zachowaniami organizacyjnymi. Sedno sprawy tkwi nie tyle w posługiwaniu się tymi koncepcjami, ile raczej w dostosowaniu ich do specyfiki przedsiębiorstwa. Dają one mnóstwo nowych możliwości dla menedżerskiego oddziaływania na dynamikę rozwoju, ale jednocześnie generują nowe, nieprzewidywalne problemy.

W kolejnej części badań, zaprezentowanych na rysunku 3 respondenci wskazali czynniki, które wpłynęły na sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa po zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania. Blisko połowa respondentów wskazała na utożsamienie się pracowników z sukcesem firmy i rozwój organizacji - 49%. Potwierdza to fakt, iż zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania efektywniej i skuteczniej wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Nieco mniej respondentów wskazało na podwyższenie jakości obsługi klienta 41%. Autorów badań nie dziwi taki rozkład wskazań, biorąc pod uwagę czas, w jakim były przeprowadzane badania, ponieważ obecna sytuacja ekonomiczna kraju zmusza przedsiębiorstwa do wyścigu o przetrwanie na rynku, do walki o klienta i rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw. Ankietowani respondenci pracują i w przedsiębiorstwach handlowych 43% i w przedsiębiorstwach usługowych 42%. Zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania usprawniło zarządzanie organizacją. Aż 30% wskazało poprawę szybkości i trafności podejmowanych decyzji. Jako następny czynnik respondenci wskazali spłaszczenie struktury organizacyjnej - 31%. Struktura organizacyjna przedsiębiorstw, w dużym stopniu determinuje specyfikę



Rys. 3. Czynniki wpływające na sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa po zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania.

Fig. 3. Factors influencing more effective functioning of enterprise after implementing modern management methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Own study

organizacji a także wpływa na możliwości zastosowania określonej koncepcji zarządzania. 31% respondentów wskazało na poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Jest to zrozumiałe, ponieważ zła komunikacja w organizacji może doprowadzić do utraty sprawności jej działania. Tylko 26% ankietowanych wskazało na zwiększenie autonomii pracowniczej, natomiast 25% na zmiany sposobu realizacji funkcji kierowniczej i poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Z kolei 24% osób ankietowanych uważa, że ich przedsiębiorstwa zaczęły sprawniej funkcjonować w zakresie tworzenia nowych kanałów komunikacji i zwiększania działań marketingowych. Otrzymane odpowiedzi wskazują na duże zaangażowanie kadry menadżerskiej i pracowników w zwiększenie sukcesu przedsiębiorstw. Najmniej, bo tylko 20% ankietowanych wskazało na ekspansję i umocnienie pozycji rynkowej oraz 18% na tworzenie nowych produktów.

Stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania w działalności przedsiębiorstw oferuje wiele rozwiązań umożliwiających doskonalenie ich sprawności. Dla menedżerów najbardziej palącym problemem jest konkurencyjność przedsiębiorstwa. Ważny jest też problem płynności finansowej oraz podział zysku i stosowanie innowacyjnych rozwiązań w procesie produkcyjnym przedsiębiorstwa. Wykorzystywanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w realizacji funkcji organizowania jest podstawowym warunkiem osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa i skutecznego kształtowania pożądanych parametrów charakteryzujących jego funkcjonowanie. Inaczej mówiąc, istnieje wiele propozycji usprawnień, a także wiele metod ich osiągnięcia. W porównaniu z uproszczonymi wyjaśnieniami zawartymi w niniejszym artykule, zaproponowane przez respondentów usprawnienia mogą umożliwić: spłaszczenie struktury hierarchicznej, zwiększenie autonomii pracowników, poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ekspansję i umocnienie

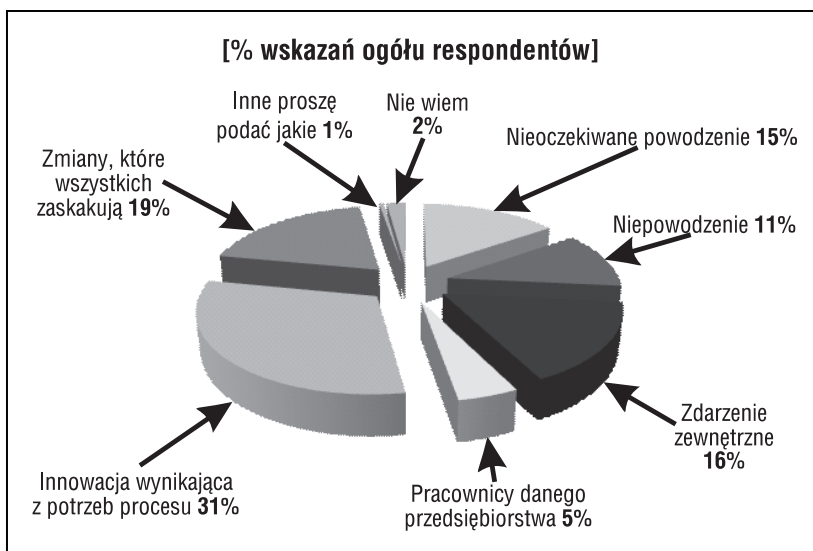
pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (model decyzyjny). Nasuwa się pytanie, czy stosując różne koncepcje zarządzania w realizacji funkcji organizowania można osiągnąć jednocześnie trzy cele: konkurencyjność przedsiębiorstwa, innowacyjność jego produktów oraz płynność finansową. Wydaje się, że w praktyce będzie to wymagało od menedżerów wielu posunięć, z zastosowaniem metody prób i błędów, a ograniczona mobilność zasobów materialnych i niematerialnych może opóźniać i utrudniać osiągnięcie całokształtów celów i narzędzi.

Rozpatrując z kolei rozkład wskazań respondentów (rys. 4.) odnośnie włączenia pracowników w stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, widzimy, że aż 31% dotyczyło innowacji wynikających z potrzeb procesu. Co drugi respondent wskazał na zmiany, które wszystkich zaskakują – 19%, nieco mniej na zdarzenia zewnętrzne – 16% i nieoczekiwane powodzenie – 15%. Co dziesiąty respondent wskazał na niepowodzenie – 11%. Najmniej wskazań dotyczyło pracowników danej organizacji – 5%.

Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na znajdowaniu kompromisu między różnymi celami. Możliwość stosowania różnorodnych koncepcji organizowania będących w dyspozycji menedżerów pozwala na ich realizację. Jeśli to się nie udaje (co czasami ma miejsce), to nie zawsze winni są menedżerowie i pracownicy, ale raczej niekontrolowany układ spraw w warunkach ryzyka i niepewności. Nie można przywrócić przedsiębiorstwu utraconej przez nie konkurencyjności przy pomocy stosowania dotychczasowych metod i narzędzi. Potrzebne są tu bardziej nowoczesne metody zarządzania. Przedsiębiorstwo, w którym pełni inicjatywy menedżerowie i zintegrowani z jego celami pracownicy dostosowują wzajemnie w sposób racjonalny swoje interesy, może uniknąć zarówno zaburzeń wewnętrznych jak i zewnętrznych.

Analizując rozkład wskazań respondentów przedstawiony na wykresie 5, dotyczący korzyści, jakie osiągnęło przedsiębiorstwo wdrażając nowoczesne metody zarządzania zauważamy, że aż jedna trzecia respondentów wskazała na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa – 30%. Nieco mniej z nich wskazało na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa – 22% oraz zatrudnienie wykwalifikowanej kadry pracowniczej i menedżerskiej, a co dziesiąty na spłaszczenie struktury organizacyjnej – 11% i ekspansję na nowe rynki – 10%.

Menedżerowie, działają w dynamicznym otoczeniu, gdzie należy reagować na destrukcyjne działania, gdzie przyszłość jest niepewna, a doświadczenie kadry kierowniczej nie jest w stanie rozstrzygnąć profesjonalnie tego, co nastąpi w najbliższym czasie. Jest to irytujące, że wielu decydentów nie zna w praktyce elementarnych zasad stosowania

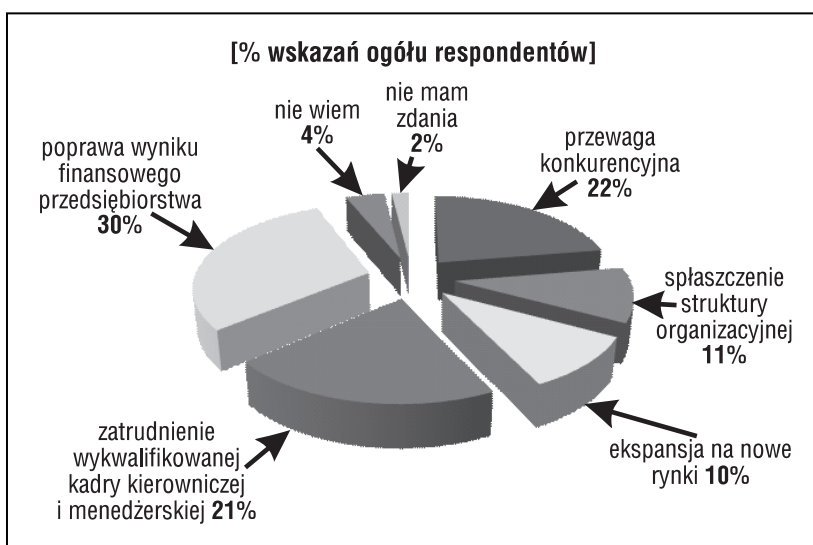


Rys. 4. Czynniki pozwalające na włączenie pracowników w stosowanie nowoczesnych metod zarządzania w funkcji organizowania.

Fig. 4. Factors letting for involving employees into the realization of modern management methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Own study



Rys. 5. Korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwo wdrażając nowoczesne metody zarządzania w realizacji funkcji organizowania.

Fig. 5. Benefits achieved by the enterprise after implementing modern management methods, in the realization of the function of organizing.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Own study

współczesnych metod i koncepcji zarządzania. Wdrażanie w przedsiębiorstwie nowoczesnych metod zarządzania w realizacji funkcji organizowania pozwoli na zatrudnienie wykwalifikowanej, przedsiębiorczej i dynamicznej kadry kierowniczej. Umożliwi to: poprawę jego wyniku finansowego, osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej czy też ekspansję na nowe rynki. Brak otwarcia na nowości współczesnej myśli zarządzania i jej zrozumienia, stanowi przeszkodę przy realizacji funkcji organizowania. Chodzi tu

o nieporozumienia, dawne przesady, półprawdy, źle zinterpretowane wnioski i zakamuflowane pod egidą obiektywizmu argumenty, które blokują lepsze rozumienie spraw i bardziej racjonalne działanie.

## WNIOSKI

Analiza nowoczesnych koncepcji zarządzania w realizacji funkcji organizowania w praktyce przedsiębiorstw prowadzi do poniższych wniosków:

1. Pogląd, iż przedsiębiorstwo samo, wykorzystując nowoczesne metody zarządzania w realizacji funkcji organizowania, znajduje równowagę w otoczeniu taką, przy której zasoby materialne i niematerialne, występujące w ograniczonych ilościach, są w pełni wykorzystane, jest zbyt optymistyczny.
2. Pogląd, iż nowoczesne koncepcje i metody zarządzania w realizacji funkcji organizowania są magicznym kluczem do rozwoju i ekspansji przedsiębiorstwa, stanowi niebezpieczną przesadę i prowadzi do rozczarowania. W rzeczywistości koncepcje i metody nie są rewolucją, lecz analitycznym podejściem do problemów przedsiębiorstwa, mogącym prowadzić do racjonalizacji polityki rozwoju.
3. Przedsiębiorstwa wdrażając nowe koncepcje zarządzania nie przyjmują dogmatycznie koncepcji jednej szkoły, ale najczęściej łączą elementy kilku szkół w jedną eklektyczną koncepcję, która jest w pełni dostosowana do specyfiki przedsiębiorstwa i otoczenia.
4. Menedżerowie starają się zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w niestabilnym otoczeniu, bez turbulencji finansowo-społecznych. Podejście to wymaga doboru odpowiednich koncepcji i metod oraz dostosowanie ich do specyfiki przedsiębiorstwa, a także pozyskania akceptacji kadry kierowniczej i pracowników na podejmowane decyzje przez najwyższy szczebel zarządzania strategicznych projektów.
5. Pogląd, że wykorzystywanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w realizacji funkcji organizowania jest podstawowym warunkiem osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa i skutecznego kształtowania pożądaných parametrów charakteryzujących jego funkcjonowanie jest poważnym nieporozumieniem. Ma ono swe źródło w niewłaściwym kojarzeniu pojęć i oporze wobec zmian (nowości) stanowiąc jedną z największych barier na ścieżce racjonalnej polityki przedsiębiorstwa.
6. Wszystkie nowe koncepcje zarządzania łączą wspólne elementy, takie jak:
  - a. optymalizacja struktury organizacji i wykorzystania zasobów,
  - b. zwiększenie elastyczności organizacji,
  - c. poprawa struktury komunikacyjnej organizacji poprzez jej spłaszczenie i tworzenie nowych kanałów komunikowania się pracowników z kierownictwem,
  - d. zwiększenie autonomii pracowników i aktywizacja ich jego roli w organizacji,
  - e. zwiększenie nacisku na rozwój organizacji i twórczość jej członków,
  - f. zwiększenie nacisku na szybkość dostosowywania się organizacji do zmian otoczenia.

## LITERATURA:

- [1] **GRIFFIN R. W. 2004.** Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa.
- [2] **KUŁAKOWSKA A., PIĄTKOWSKI Z., MAZUR K., PAWŁOWSKI M. 2013.** *Nowoczesne metody zarządzania w praktyce przedsiębiorstw*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Warszawa, nr 2, 157-161.
- [3] **SUPERNAT J. 2005.** Funkcje zarządzania [w:] Chrusidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., Nauka organizacji i zarządzania, Kolonia Limited, Wrocław.