

Henryk DŹWIGOŁ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
henryk.dzwigol@poczta.fm

Dariusz DŹWIGOŁ  
Bumech SA  
dariusz.dzwigol@bumech.pl

## ZARZĄDZANIE W PROCESIE BUDOWY NOWEJ ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** Problemy współczesnego zarządzania obejmują zjawiska na wielu poziomach analizy. W zarządzaniu strategicznym eksplorowane są różne podejścia badawcze: od uznawanych za klasyczne, jak planowanie długookresowe, po te współcześnie intensywnie poddawane eksploracji naukowej jak: podejście zasobowe czy zdolności dynamiczne. W centrum uwagi są relacje między organizacją i otoczeniem, a sposób ich postrzegania i wyjaśniania determinuje generalizację i implikacje praktyczne. Autor podjął się próby operacjonalizacji zdolności dynamicznych przedsiębiorstw w ujęciu ewolucyjnym. Stąd rozważania dotyczą procesu budowy nowej organizacji przedsiębiorstwa, znaczenie rutyn organizacyjnych, kompetencji interpersonalnych menedżerów.

**Słowa kluczowe:** nowa organizacja przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo przyszłości, menedżer przyszłości, controlling.

## MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION PROCESS OF A NEW BUSINESS ORGANIZATION

**Abstract:** The problems of modern management include phenomena at many levels of analysis. In strategic management, various research approaches are explored: from those considered classical, such as long-term planning, to those currently intensely subjected to scientific exploration as a resource approach or dynamic capacity. The focus is on the relationship between the organization and the environment, and the way they are perceived and explained determines generalization and practical implications. The author undertook attempts to operationalize the dynamic capabilities of enterprises in an evolutionary approach. Therefore, the considerations concern the process of building a new organization of

an enterprise, the importance of organizational routines, interpersonal competences of managers.

**Keywords:** new enterprise organization, enterprise of the future, manager of the future, controlling.

## 1. Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem/organizacją, powoduje konieczność posiadania odpowiednich kompetencji i ukształtowanych cech osobowo-zawodowych niezbędnych do podejmowania decyzji w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Stąd też zarządzanie menedżerskie musi uwzględniać zespół czynności i działań poprzedzonych diagnozą funkcji, zasobów i zachowań dla osiągnięcia celów organizacji. Wpisują się w nie działania dotyczące: planowania krótko i długookresowego, organizowanie jednostek i zespołów, ich motywowanie do sprawnego działania weryfikowanego kontrolą wewnątrz organizacyjną i strategiczną.

Nowe wyzwania i występujące w rzeczywistości gospodarczej problemy uczyniły z przedsiębiorstw całkowicie inny obiekt badań, wywołując zapotrzebowanie na wiedzę o procesach i uwarunkowaniach ich przekształceń, rozwoju, a także narzędziach i sposobach zarządzania w okresie „nowej ekonomii” (Borowiecki, Czekał, 2010, s. 11; Jakimowicz, 2016, s. 40 i n.; Hamrol, 2017, s. 23 i n.).

Zarządzanie dotyczy działań profesjonalnych, opartych na najnowszej wiedzy, fachowych umiejętnościach, stosowania racjonalnych metod i technik postępowania. Jest wypadkową rozmaitych atrybutów, w tym inteligencji emocjonalnej, które uznaje się za ważne dla zachowań, postaw i losów życiowych menedżerów (Korzeniowski, 2011, s. 15; Trocki, Bukłaha 2016, s. 11 i n.).

Celem artykułu jest analiza procesów zarządzania menedżerskiego w kontekście budowania organizacji przedsiębiorstw w nowych warunkach gospodarczych. Odnosi się ona także do badania kompetencji menedżerskich i ich inteligencji emocjonalnej. Wieloletnie badania prezentowane w literaturze i przez autora dotyczące metod i koncepcji zarządzania pozwalają sformułować liczne pytania badawcze, na które praktyka gospodarcza wypracowała racjonalne odpowiedzi. Ale w gospodarce globalnej opartej na wiedzy wyzwania cywilizacyjne w nowej rzeczywistości sytuują przedsiębiorstwa i zarządzanie nim. To implikuje także wyzwania dla nauk o zarządzaniu opartych o obserwację faktów, gdzie w przyjętej procedurze metodycznej i metodologicznej niezmiernie ważnymi są metody dotyczące obserwacji prowadzonych w naturalnych warunkach, zmienności potrzeb klienta i ceny proponowanego produktu. Wartości te mają bezpośredni wpływ na konkurencję przedsiębiorstwa, jego pozycji na rynku i podejmowane decyzje przez kierownika-menedżera. Są one rozwinięte przez autora w między

narodowych badaniach naukowych przeprowadzonych w latach 2012-2015, w których przykładowo zawarte pytania brzmiały: Czy tylko kompetencje menedżerów decydują o jakości zarządzania przedsiębiorstwem?; Czy wpływ na zarządzanie ma wielkość przedsiębiorstwa, o różnej strukturze organizacyjnej?; Jakie czynniki musi uwzględnić menedżer w procesie budowy organizacji przyszłości?; Czy skuteczne zarządzanie to łączenie zarządzania, przywództwa, uwzględniającego inteligencję emocjonalną menedżera (menedżerów obu płci)? Analiza uzyskanych wyników potwierdza, że w badaniach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw oprócz analizy SWOT należy wykorzystywać też model 5 sił Portera by sprawniej zarządzać innowacyjnym przedsiębiorstwem i racjonalniej budować jego strategię rozwoju.

## 2. Organizacja przyszłości i jej uwarunkowania funkcjonowania

Doskonalenie systemu zarządzania wymaga permanentnej analizy licznych powiązań i współzależności pomiędzy procesami. Przyjmuje się, iż podejmowane działania doskonalące powinny być realizowane zgodnie z zasadą, że jeżeli optymalizacja jednego procesu implikuje zmiany w innych to bilans tych przedsięwzięć musi być dodatni. Mankamentami osłabiającymi skuteczność i efektywność zarządzania organizacją są nieuporządkowane sprawy przepływu informacji i decyzji pomiędzy poszczególnymi jego poziomami. (Kowalczyk, 2011, s. 62-63).

Także skuteczna realizacja strategii wymaga dopasowania między innymi takich elementów jak: strategii organizacji, pracowników i systemów zarządzania. Zakłada się też, że podstawę jej osiągnięcia stanowi silne przywództwo zapewnione przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Wszystkie one razem stanowią fundament, na którym można zbudować skuteczny proces zarządzania (Kaplan, Norton, 2011, s. 343). Zarządzanie i przywództwo muszą spełniać określone warunki, aby były efektywne, na co zwracają uwagę między innymi K.A. Koźmiński i D. Jemielniak (Koźmiński, Jemielniak, 2011, s. 21). Natomiast wzajemne relacje pomiędzy zarządzaniem a przywództwem powinny być budowane, jako konsekwencja sugestii wynikających z odpowiedzi na takie pytania jak: co powinni robić w przedsiębiorstwie menedżerowie?; co powinni robić w przedsiębiorstwie przywódcy?; jaki jest wspólny obszar tych dwóch ról, wymagający zarządzania i przywództwa jednocześnie? Władza i hierarchia odgrywają szczególną rolę w systemach społecznych. Sytuują przywódcę nie tylko na pozycji dominanta, ale również jako decydenta, narzucającego swoją wolę nie tylko pojedynczym jednostkom, ale całej grupie społecznej.

Przedsiębiorstwa przyszłości muszą w większym zakresie swoje funkcjonowanie, system produkcji i zarządzanie opierać na innowacyjnych rozwiązaniach. Ich działalność 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, s.159-168).

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. Stąd też system zarządzania wiedzą powinien być postrzegany jako systematyczny proces kreowania, organizowania i upowszechniania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Obszar wiedzy w organizacji powinien być wyselekcjonowany, zbędne informacje winny być wyeliminowane, a tylko wiedza wartościowa – użyteczna stanowić winna istotę analiz prowadzonych przez kierownictwo. Organizacja inteligentna, stale ucząca się, to idea zarządzania bazującego na wiedzy, która jest wzbogacana i udostępniana przedsiębiorstwu przynosząc dodatkowe efekty (Grudzewski, Hejduk, 2002, s. 59). Za przepływy informacyjne w takich systemach odpowiedzialne są systemy-platformy i narzędzia informatyczne, które w praktyce w równym stopniu są tworzone i organizowane na poszczególnych szczeblach zarządzania przez zespoły zadaniowe. Nieważne, czy praca jest wykonywana przez kierownictwo najwyższego szczebla, średniego czy zwykłych pracowników. Oznacza to, że racjonalne działanie wszystkich jest w tym momencie najlepszym wyborem. A zatem budowa strategii w tym celów jest bardzo trudna. We współczesnym świecie biznesu cele organizacji są coraz bardziej złożone. Mamy do czynienia z ewolucją organizacji pracy w kierunku jej autonomizacji i tworzenia elastycznych form pracy (Bąk, 2009, s. 42 ). Przykładem może być działalność produkcyjna, która powinna być oparta na przeświadczeniu, iż wszystkie jednostki produkcyjne konsekwentnie spełniają standardy procesu stosowane w danym czasie. Klient i jego wymagania wytyczają działania podejmowane przez cały system produkcji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2010, s. 295; Hamrol 2016, s. 25 i n.; Krzakiewicz, Cyfert 2017, s. 7 i n.). Autor zgadza się z zawartymi w nich sugestiami, że te teoretyczne rozważania wsparte praktyką gospodarczą są bardzo istotne w podejściu do zarządzania innowacyjnym przedsiębiorstwem i winny być uwzględniane w poszerzonych badaniach dotyczących kompetencji menedżerów.

### **3. Kompetencje jako determinant zarządzania menedżerskiego**

Zadaniem kadry zarządzającej jest kształtowanie unikatowych kompetencji i zasobów po to, aby wytworzyć wartość dodaną w procesach zarządzania. Ale warto zauważyć, iż umiejętność wprowadzania zmian jest zatem dość trudna i zależy od zdolności kadry zarządzającej i ich kompetencji. Co we współczesnych gospodarkach staje się bardzo istotne. Identyfikacja potrzeb kompetencyjnych, co zauważa D. Danielewicz powinna być dokonywana

na poziomie organizacji, stanowiska oraz jednostki (Danilewicz, 2012, s. 136). Mierzenie kompetencji kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstw. Wiedza na temat, zarówno na konkretnym stanowisku pracy, jak i w całym przedsiębiorstwie, musi być systematycznie uzupełniana o informacje na temat tego, czy osoby zajmujące te stanowiska bądź ubiegające się o nie posiadają jej odpowiedni zasób. Według badań przeprowadzonych przez firmę Hudson wynik, że 90% pracodawców uznaje kompetencje pracowników za istotny element zarządzania zasobami ludzkimi (Wieczorek, 2008, s. 42). Mierzenie kompetencji na poziomie stanowiska i zadań, które są na nim wykonywane, wymaga poznania jego specyfiki. W tym celu użytecznymi stają się: opisy stanowisk, schematy organizacyjne, modele kompetencji, profile wymagań, zakresy zadań i obowiązków, dane dotyczące jakości produktów, analizy realizacji zadań itp.

Samocena jako podstawa doskonalenia działalności może być wykorzystana jako ocena kompetencji przedsiębiorstwa. Metoda ta, oparta na takich wartościach jak: współpraca, wzajemność, lojalność, zaufanie pomaga co podkreśla A. Hamrol wdrażać i nadzorować w przedsiębiorstwie przykładowo program TQM (Hamrol, 2017, s. 179). Systematyczny nadzór i pomiar pracy procesów, projektów, obszarów i działów przedsiębiorstwa jest jednym z głównych działań zarządzania przez jakość. Zatem do przeprowadzenia samooceny można zastosować takie narzędzia jak:

- karta Pathfinder jako narzędzie samooceny służące do identyfikowania możliwości doskonalenia. Składa się z wielu pytań, pozwala ustalić obszary, które wymagają zmian;
- tabela punktacji RADAR składająca się z: kryteriów dotyczących „Potencjału organizacji” (ADAR) – oceniane w aspekcie (wyników – *results*; podejścia – *approach*; wdrożenia – *deployment*; oceny i przeglądu – *assessment and review*), kryteriów dotyczących „Wyników organizacji” (R) – oceniane w aspekcie wyników (*result*) (Lisiecka, 2006, s. 234-237).

Metodą uniwersalną z punktu widzenia oceny kompetencji pracowników co potwierdzają prowadzone przez autora badania jest Nawigator Skandii. Pozwala on lepiej, wieloaspektowo spojrzeć na zarządzanie kapitałem intelektualnym oraz ocenić jego kompetencje (Edvinsson, Malone, 2001, s. 45). Pozwala to w całej procedurze przestrzegać takich działań jak:

- *spoglądać w dół – na miary*. Nawigator nie jest tylko rodzajem bazy danych, stanowi narzędzie zbliżone do pulpitu sterowania o budowie wewnątrznie złożonych możliwości – poszczególne wskaźniki są uszeregowane i przydzielone do właściwych kategorii, które dają obraz spójnej całości,
- *analizować w górę* w poszukiwaniu coraz to szerszych mierników wartości. W przypadku, gdy odpowiednie wskaźniki zostały już obliczone i zgromadzone, Nawigator przetwarza uzyskane dane „na wyższy poziom abstrakcji”, tworzy „metawskaźniki”, które można porównać z rachunkiem zysków i strat lub z bilansem,

- *spoglądać na zewnątrz* – na użytkownika. Nawigator przedstawia uzyskane informacje w zrozumiałym sposobie, dając możliwość „intuicyjnego” ocenienia sytuacji przedsiębiorstwa.

W nowoczesnych gospodarkach znaczenie kompetencji kapitału ludzkiego staje się bardzo istotne. Identyfikacja potrzeb kompetencyjnych powinna być dokonywana na poziomie organizacji, stanowiska oraz jednostki (Danilewicz, 2012, s. 136; Hamrol, 2017, s. 191; Dźwigoł 2013, s. 14 i n.). Budowa przedsiębiorstwa XXI wieku wymaga poszerzenia jednego z najistotniejszych jego zasobów jakim jest wiedza. Wpływa ona na sukces przedsiębiorstwa, jego pozycję na rynku, pozwala lepiej i skuteczniej wykorzystać zasób intelektualny i społeczny organizacji.

#### 4. Menedżerowie przyszłości

Współczesny menedżer musi nieustannie w praktyce kierować się maksymą Tzu Lao *Rozwiązuj problemy, zanim się pojawią* (Tzu Lao, 2010, s. 152). Powinien zatem analizować i wdrażać nowe koncepcje i metody zarządzania, np. totalnej jakości, przebudowy przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, projekty, kreowania kluczowych kompetencji zarządzania wiedzą, talentami, czasem, czy ciągłego uczenia się. Wszystko to po to, aby przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę konkurencyjną. Nowe metody upraszczają i porządkują tę działalność. Ale należy przy tym wykazywać dużą ostrożność i umiejętność ich wdrażania (Morawski, 2010, s. 229). Koniecznym jest dokonanie diagnozy działalności przedsiębiorstwa oraz zbadanie kompetencji niezbędnych do zarządzania. O sukcesach organizacji na rynkach coraz częściej decyduje proces tworzenia, pomiaru i wykorzystania jej aktywów niematerialnych w tym kapitału ludzkiego. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim stało się podstawą rozwoju współczesnej organizacji. Porządek, dyscyplina, dyspozycyjność, respekt dla hierarchii afirmujących przede wszystkim pracownika wykonującego polecenia, zdają się kolidować z istotą współczesnego społeczeństwa i gospodarki (Walas-Trębacz, 2012, s. 93). W tej sytuacji budowa nowych systemów i struktur organizacyjnych, podejść do zarządzania staje się wyzwaniem cywilizacyjnym.

Organizowanie jest współcześnie procesem nieustannie trwającym. Zmianie ulegają warunki otoczenia i przyjmowane strategie działania, a skuteczność i sprawność rzadko są zgodne z oczekiwaniami właścicieli wniesionych kapitałów. Menedżerowie modelują organizacje, dążąc do utworzenia nowej organizacji, do poprawiania organizacji już istniejącej lub przy wprowadzaniu radykalnych zmian do występującego w niej układu stosunków (Korzeniowski, 2011, s. 164-165).

Motywowując się do działania, ludzie zwykle zauważają albo to, co chcą zmienić, czyli to, czego chcą uniknąć (problemy), albo to, co chcą stworzyć lub to ku czemu dążą (rozwiązania),

albo trochę tego i trochę tego. Osoby, którym zależy na osiągnięciu określonych wyników, czerpią energię i zapał do działania właśnie z tych celów. Zdarza się jednak, że nie dostrzegają problemów, które mogą się pojawić. Zdaniem wielu autorów jedną z największych zmian, z którą muszą się zmierzyć współcześni menedżerowie, jest ciągle przyśpieszający wzrost liczby relacji biznesowych opartych na partnerstwie, a nie na bezpośrednim stosunku władzy i własności. Nie do przecenienia jest też współpraca między niezależnymi podmiotami, gdyż według D. Latusek-Jurczak uważana jest za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych współczesnych gospodarek (Latusek-Jurczak, 2011, s. 11).

Ciekawe są też sugestie wskazujące, że zarządzanie polega na kontrolowaniu, działaniu. H. Mintzberg za dewizę uważa – nie myśl, działaj. Zatem zarządzanie polega na kontrolowaniu, działaniu, myśleniu, kierowaniu i podejmowaniu decyzji. Nie stanowi ono sumy tych ról, ale ich połączenie. Jeżeli pominie się któreś ogniwo owego procesu należy zapomnieć o prawdziwym zarządzaniu (Mintzberg, 2012, s. 63). Warto też zauważyć, iż tradycyjne zarządzanie wyczerpało już swoje możliwości. Zmiany wymusiła globalizacja, wiedza, konkurencyjność i innowacyjność. Praca zmieniła się z niewykwalifikowanej w opartą na wiedzy, przedsiębiorstwo potrzebuje oddanych, lojalnych pracowników, a klient znajduje się w centrum uwagi. (Dźwigoł, 2013, s. 193-195). Stąd zmiana filozofii działania menedżerów, którzy z myślenia i działania dla ludzi muszą kierować się dewizą robimy je z ludźmi, gdyż jest to ewidentną koniecznością. (Denning, 2012, s. 29-34). Wyzwania stojące przed biznesem jutra wykraczają poza dzisiejsze praktyki menedżerskie, które dają się zamknąć w kopercie nasączonej biurokracją. Często w teoretycznych dyskursach dotyczących między innymi zmian w organizacji pojawiają się tezy, iż winien to być radykalny kierunek działania na miarę tego, który doprowadził do rozwoju nowoczesnego przemysłu (Hamel, 2009, s. 91-98). Zmiany te postrzega między innymi A. Grove – Prezes Intela, jeden z bardzo doświadczonych menedżerów. Twierdzi on, że szefowie przedsiębiorstw oraz ich kierownicy powinni współcześnie, bardziej niż kiedykolwiek, martwić się o to, co przyniesie przyszłość. Jego zdaniem nadszedł najwyższy czas na uruchomienie jednego z pierwiastków ludzkiej natury, czyli skłonności do paranoi. To właśnie ona będzie, czy nawet już jest, najlepszym czynnikiem motywacyjnym. Menedżerowie bardziej niż planów optymistycznych do odnoszenia sukcesów potrzebują stresów, groźby, utraty kluczowych pracowników czy klientów. Nic więc dziwnego, iż w literaturze nauki o zarządzaniu postrzega się przedsiębiorstwo przyszłości jako organizację zatrwożoną, bojącą się wystąpienia kataklizmu, ale również zdecydowaną i gotową do skorzystania z nadarżającej się szansy. Dzięki paranoicznym zachowaniom linia odpowiedzialna za czujność jest stale napięta do granic możliwości. Ta organizacja, której cieniem jest strach, może czuć się bezpieczne, 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).

Autor niniejszego artykułu nie tylko jako teoretyk, ale też i doświadczony menedżer starał się budować i doskonalić współczesne formy organizacyjne w zależności od zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Nowe formy organizacyjne są efektem prób coraz lepszego dopasowania się do zmian, do otoczenia itd. Przykładowo J. Brillman wyróżniła cztery główne osie strategiczne koncepcji najlepszego dopasowania się. Wyznaczają je:

- przejście od produktu inżyniera do produktu marketingowca, czyli rozumienie preferencji klientów oraz obsługiwanie klienta szybciej, lepiej i taniej,
- konsolidowanie wymogów inżynierii symultanicznej i zarządzania przez projekty (należy umieć rozwijać się razem),
- zapewnienie przedsiębiorstwu trwałości przez umacnianie jego najsilniejszych specjalizacji zawodowych oraz kapitalizowanie umiejętności w przedsiębiorstwie uczącym się,
- współpraca z dostawcami przez tworzenie warunków prawdziwego partnerstwa (rozwijanie umiejętności partnerskiego współrozwoju) (Brillman, 2001, s. 186-188).

Warto przypomnieć, że przemiany form organizacyjnych mają swój początek w wyparciu systemu biurokratycznego przez system wysokiego funkcjonowania (*high performance system*). To nowe podejście rozpowszechniło się w latach 80. XX w. Polega ono na tworzeniu zespołów pracowników, z których każdy indywidualnie ma największą swobodę działania (Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 259-260).

Zespół jest odpowiedzialny za pewien zakres czynności w procesie biznesowym, od pracowników oczekuje się inicjowania usprawnień w tym zakresie. Drugą ważną zmianą jest rozpowszechnienie się wirtualnych miejsc pracy (Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 21-22).

Clarke i Clegg, obserwując zachodzące przemiany, zaproponowali typologię nowych form organizacyjnych opartych na zaufaniu oraz zrównoważeniu (Clarke, Clegg, 2000, s. 45-64). Odnoszą się one do umiejętności samoodnowy, zarządzania zmianami, komunikacji, budowania relacji itp. Organizacja, aby zachować żywotność w zmiennym, wymagającym otoczeniu biznesowym musi przechodzić nieustanny proces ciągłego doskonalenia się. Jest to warunek konieczny dla dalszego istnienia i rozwoju, element codziennego funkcjonowania. Organizacja powinna być: inteligentna, elastyczna, krytyczna, otwarta, kreatywna i innowacyjna, zdolna do wiecznego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku. Z dotychczasowych rozważań wynika, że organizacje powinny mieć formę zintegrowanych samoregulujących się systemów roboczych, od indywidualnego stanowiska pracy począwszy, przez zespół roboczy aż do całej sieci procesów roboczych. Najlepsze efekty można osiągnąć przez ustrukturyzowanie organizacji wokół produktów, procesów, usług i klientów. Praca powinna być zorganizowana dookoła mini przedsiębiorstw w instytucji.



Jednocześnie odpowiedzialność pracowników powinna być ustrukturyzowana nie tyle według funkcji (np. marketing, księgowość, produkcja), ile według układu dywizjonalnego związanego z danym produktem czy usługą – zastosowanie metody zarządzania projektami.

## 5. Podsumowanie

Postępujący proces globalizacji, permanentne zmiany na rynku powodują konieczność wypracowania innego podejścia do procesu zarządzania. Uczenie się go jest fundamentem warunkującym osiągnięcie korzyści na konkurencyjnym rynku. Tradycyjne zarządzanie, to z XX wieku, wypierane jest przez nowe, gdzie budowanie zespołów projektowych skoncentrowanych na realizacji konkretnych działań jest koniecznością. W procesy te wpisują się współcześni menedżerowie, których styl działania winien uwzględniać interesy firmy, realizację jej strategii i właściwie kształtować zasoby ludzkie organizacji. We współczesnych przedsiębiorstwach, co wynika z badań struktura organizacyjna odchodzi od biurokratyzowania i hierarchii a procesy gospodarcze przebiegają w sieciach międzyorganizacyjnych. Cechą tego współczesnego przedsiębiorstwa jest ograniczenie wewnętrznej koordynacji, czasu i pieniędzy oraz wyzwolenie zdolności do zmian opartych na wiedzy, transferze innowacji i technologii. Zmiany te wymuszają konieczność zbudowania modelu restrukturyzacji przedsiębiorstwa charakteryzującego się dużą efektywnością i elastycznością. Ta wiedza organizacyjna poszerza bazę metodyczną i praktyczną współczesnego przedsiębiorstwa.

Zaproponowane w artykule przez autora metody i techniki, poprzez swój potencjał metodyczny dokonują identyfikacji, diagnozy i projekcji zmian w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Na szczególną uwagę w tym względzie zasługuje controlling.

## Bibliografia

1. Bąk, E. (2009). *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Warszawa: C.H. Beck.
2. Brillman, J. (2001). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
3. Borowiecki, R., Czekaj, J. (2010). *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. Warszawa: Difin.
4. Clarke, T., Clegg, S. (2000). Management Paradigm for the New Millennium. *International Journal for Management Reviews*, 2.
5. Danilewicz, D. (2012). Szkolenie i rozwój w praktyce. W T. Rostowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*. Warszawa: Difin.

6. Denning, S. (2012). *Radykalna rewolucja w zarządzaniu, Przewodnik menedżera*. Gliwice: Helion.
7. Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
8. Dźwigoł, H. (2014). *Unternehmensmanagement im 21. Jahrhundert*. Borsdorf: Edition Winterwork.
9. Dźwigoł, H. (2015). *Business Management*. Oxford, UK: Alpha Science International Ltd.
10. Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN.
11. Grudzewski, W., Hejduk, I. (2008). *Zarządzanie technologiami*. Warszawa: Difin.
12. Grudzewski, W., Hejduk, I. (2008). Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania. W W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
13. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.
14. Grudzewski, M.W., Hejduk, K.H., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2010). *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa: Poltext.
15. Hamel, G. (2009). Moonshots for Management. *Harvard Business Review*.
16. Hamrol, A. (2017). *Zarządzanie i inżynieria jakości*. Warszawa: PWN.
17. Hamrol, A. (2016). *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, six sigma i inne*. Warszawa: PWN.
18. Jakimowicz, A. (2016). *Nowa ekonomia. Systemy złożone i homo compositus*. Warszawa: PWN.
19. Juchnowicz, M., Rostkowski, T., Sienkiewicz, L. (red.) (2006). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
20. Korzeniowski, F.L. (2011). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Difin.
21. Kaplan, S.R., Norton, P.D. (2011). *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników, ALIGNMENT*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
22. Koźmiński, K.A., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
23. Kowalczyk, J. (2011). *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*. Warszawa: CeDeWu.
24. Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2017). *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*. Poznań: UEP.
25. Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
26. Morawski, M. (2010). Metody zarządzania. W M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*. Warszawa: C.H. Beck.
27. Niemczyk, J., Perechuda, K., Stańczyk-Hugiet, E. (2010). *Zarządzanie. Kanony i trendy*. Warszawa: C.H. Beck.

28. Lisiecka, K. (2006). *Metoda samooceny przedsiębiorstwa według modelu EFQM*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej. Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy. Katowice.
29. Latusek-Jurczak, D. (2011). *Zarządzanie międzyorganizacyjne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
30. Sułkowski, Ł. (2010). *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. Warszawa: PWE.
31. Wieczorek, J. (2008). *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
32. Trocki, M., Bukłaha, E. (2016). *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*. Warszawa: SGH.
33. Tzu Lao (2010). *Tao Mocy. Oepress, 64*. Gliwice.
34. Walas-Trębacz, J. (2012). Kapitał ludzki jako podstawowy zasób kształtujący wartość przedsiębiorstwa. W M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
35. Wolniak, R. (2012). *Wymiary kulturowe polskich organizacji, doskonalenie zarządzania jakością*. Warszawa: CeDeWu.pl.