

## **Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)**

### WSTĘP

W otoczeniu dokonują się współcześnie zmiany mające istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji, zwłaszcza gospodarczych. Ich oddziaływanie wynika z faktu, że zachodzą one szybko i są mało przewidywalne bądź nieprzewidywalne. Należą do nich:

- postępowanie procesów globalizacji, a w konsekwencji potrzeba realizowania przez przedsiębiorstwa działalności na rynku międzynarodowym,
- nasilanie się konkurencji (także w kontekście międzynarodowym), prowadzące do koncentracji na potrzebach klienta oraz na relacji: wyniki – nakłady,
- zanikanie wielu dotychczasowych rynków i powstawanie nowych,
- powstawanie nowych form organizacyjnych, będących konsekwencją m.in. funkcjonowania przedsiębiorstw jako sieci, licznych fuzji i aliansów, co skutkuje organizowaniem pracy w formie zespołów o charakterze wielozadaniowym, zrzeszających osoby o interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach, osoby samodzielne i kreatywne, a także prowadzi do decentralizacji i spłaszczenia struktur organizacyjnych,
- szybkie tempo rozwoju oraz wdrażania nowych technologii i technik działania, czego konsekwencją są coraz krótsze cykle wdrażania produktów na rynek oraz niedługie cykle ich życia,
- aktywność poszczególnych grup interesariuszy dążących do zaspokojenia swoich potrzeb.

Zachodzące zmiany dotyczą wszelkich aspektów działalności przedsiębiorstw, dokonują się w obszarze cywilizacyjnym, kulturowym i społeczno-gospodarczym. Wzrost ich nowości i szybkości, a także wzrost intensywności i złożoności otoczenia sprawia, że otoczenie to określane jest mianem turbulentnego [Ansoff, 1985, s. 58–60]. Staje się ono ponadto coraz bardziej rozległe, zróżnicowane, niestabilne i kompleksowe [Bolesta-Kukułka, 1993, s. 174].

Nieustanny wzrost jego złożoności i niepewności oznacza dla przedsiębiorstw konieczność otwarcia się na zewnątrz, korzystanie z nowych, nieznanych dotychczas technologii, uwzględnienie nowych postaw klientów, nowych

konkurentów itp. Ponieważ relacje podmiotów gospodarczych ze środowiskiem zewnętrznym są współcześnie tak ścisłe, że dochodzi do zanikania granic między nimi, w związku z tym coraz trudniej granice te określić, stają się one ponadto bardziej przenikalne. W konsekwencji na działalność przedsiębiorstw oddziałuje coraz większa liczba aktorów. Wzrost dynamiki otoczenia powoduje natomiast, że zmiany dotyczą wielu dziedzin wykraczających poza obszar działalności przedsiębiorstwa, co z kolei sprawia, że mają one charakter nowatorski i są coraz bardziej zaskakujące.

Najbardziej znaczące współcześnie kategorie w zarządzaniu przedsiębiorstwem to zatem różnorodność, elastyczność, ukierunkowanie na zaspokajanie potrzeb poszczególnych grup interesariuszy – klientów, właścicieli, kooperantów, pracowników. Wyzwaniem dla menedżerów jest więc poszukiwanie nowych, niejednokrotnie niekonwencjonalnych rozwiązań: organizacyjnych, produktowych, technologicznych, dotyczących zarządzania i in., które umożliwią unikanie zagrożeń będących skutkiem wzrastającej złożoności oraz niepewności otoczenia, i równocześnie zapewnią wykorzystywanie szans pojawiających się wraz z nowymi okolicznościami. Metody stosowane dotychczas uniemożliwiają bowiem efektywne korzystanie ze skutków dynamicznego rozwoju nauki, technologii, zarządzania, a także specyficznych kompetencji. Jak stwierdza J. Penc: „w szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych i wewnętrznych firma może trwać i rozwijać się tylko wówczas, gdy potrafi skutecznie dostosować własną zmienność do zmienności otoczenia” [Penc, 2002, s. 51].

Celem artykułu jest próba przybliżenia wybranych kluczowych zagadnień, na których powinny koncentrować się współczesne przedsiębiorstwa, aby dostosowywać się do zmieniających się nieustannie warunków ich funkcjonowania. Odpowiednio szybkie reagowanie na wyzwania wynikające z nowych uwarunkowań umożliwi osiągnięcie zamierzeń strategicznych.

Realizacja celu artykułu wymaga dokonania charakterystyki różnych aspektów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. W opracowaniu zwrócono uwagę na wzrost znaczenia człowieka i kreatywności w przedsiębiorstwie, a co z tym związane – potrzebę zmiany w przewodzeniu. Zaakcentowano także coraz większą rolę informacji w działaniach człowieka i powszechność nowych technologii, jak również potrzebę zmian klasycznych i tworzenia nowych form organizacyjnych.

## ZMIANY PARADYGMATÓW ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Główną przyczyną zmian w gospodarce światowej jest zmiana jej charakteru. Pierwszym kluczowym momentem było powstanie i upowszechnienie się rolnictwa. Drugi przełom stanowiła rewolucja przemysłowa, która doprowadziła do industrializacji [Toffler, 1997, s. 48]. Współczesne społeczeństwo określane

jest mianem informacyjnego. Najważniejsza rola przypisywana jest w nim informacji jako podstawie działania<sup>1</sup>. Cechują je takie relacje społeczno-gospodarcze, w których poszczególne podmioty mają swobodny dostęp do wielu informacji oraz narzędzi do ich analizy. Organizacje posiadają równocześnie zdolność i możliwość dzielenia się wiedzą, co w konsekwencji powinno doprowadzić do tworzenia wartości sprzyjających rozwojowi [Hales, 2008, s. 9].

Zarządzanie przedsiębiorstwem w nowym społeczeństwie i nowej ekonomii zorganizowane jest wokół sieci, hierarchia jest mniej znacząca. Budowane jest na zmiennych relacjach partnerskich zamiast na samowystarczalności, na przewadze technologicznej, nie zaś na inwestycjach w dobra trwałe. Współczesne przedsiębiorstwo powinno być elastyczne, innowacyjne, zorientowane na zaspokajanie potrzeb wszystkich grup interesariuszy – właściciele, klientów, pracowników i partnerów zewnętrznych. Pracownicy postrzegani powinni być w nim jako cenny kapitał, najważniejsze źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Nowy paradygmat<sup>2</sup> wymaga zarządzania skoncentrowanego na aspekcie psychologicznym, zaangażowaniu pracowników, ich podmiotowości, na zaufaniu, partycypacji i pracy zespołowej.

Kluczowym aspektem tradycyjnego paradygmatu zarządzania była poprawa produktywności przedsiębiorstwa i zarządzanie dostępnymi zasobami w stabilnym otoczeniu. Aby przedsiębiorstwo przetrwało i odnosiło sukcesy w nowych warunkach, niezbędne jest opracowanie i stosowanie nowych zasad zarządzania nim. Zestawienie tradycyjnych i nowych paradygmatów zarządzania ujęto w tabeli 1.

Główne zasady zarządzania w nowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw D. Jamali precyzuje następująco [Jamali, 2005, s. 109]:

- wartość dodana jako podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa,
- jakość jako zasadniczy wymóg oddziałujący na konkurencyjność,
- reagowanie na zmiany w otoczeniu i potrzeby klientów,
- elastyczność w komunikowaniu i działaniu,
- rozwój nowych idei, korzystanie z kreatywności i entuzjazmu pracowników,
- integracja portfela technologii w celu osiągnięcia wyróżniającej przewagi konkurencyjnej,
- tworzenie wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów.

---

<sup>1</sup> Pojęcie „społeczeństwo informacyjne” (*johoka shakai*) po raz pierwszy zostało zastosowane w 1963 roku przez T. Umehao [por. Tadeusiewicz, Morbitzer, 2000, s. 156–173]. Społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo „trzeciej fali” A. Tofflera.

<sup>2</sup> Pojęcie „paradygmat” wprowadzone zostało do literatury i rozpowszechnione przez T.S. Kuhna. Oznacza ono „powszechnie uznane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań” [Kuhn, 1968, s. 12]. Osiągnięcia te stanowią podstawę nowej teorii.

**Tabela 1. Tradycyjne i nowe paradygmaty zarządzania**

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Redukcja kosztów bezpośrednich produkcji jako główny obszar zainteresowania zarządzania	Redukcja kosztów pośrednich przedsiębiorstwa przy równoczesnej poprawie konkurencyjności
Operacje charakteryzowane i analizowane jako stabilne	Operacje elastyczne, nieustannie ulepszone
Linie produktów bazujące na jednej, szczególnie ważnej technologii, długie cykle życia produktów	Linie produktów bazujące na wieloogniskowej technologii, krótkie cykle życia produktów
Menedżerowie traktowani jako decydenci, a podwładni jako bierni wykonawcy poleceń	Menedżerowie traktowani jako coache, ułatwiający pracę, a podwładni jako pracownicy wiedzy
Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych, dominacja przedsiębiorstw narodowych na rynkach krajowych	Globalne rynki światowe, uwaga skoncentrowana na międzynarodowych strukturach gospodarczych i politycznych

Źródło: [Jamali, 2005, s. 108].

## NOWE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA LUDŹMI

Dominujący w przeszłości, a niejednokrotnie i współcześnie paradygmat zarządzania – maksymalizacja zysku, zastąpiony zostaje dążeniem do osiągnięcia wiązki różnorodnych celów wynikających z oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy [Sudoł, 2002, s. 43; Lichtarski, 1999, s. 14–15].

Podstawowym celem tworzenia przedsiębiorstw jest wzrost długoterminowej wartości dla właścicieli [Sternberg, 1998, s. 135]. Przedsiębiorstwa powinny umożliwiać osiąganie zysku tym osobom, które wniosły do nich swój kapitał [por. Sosnowski, 1996, s. 204; Kopycińska, 2002, s. 205–216]. Powstają one przede wszystkim po to, aby generować zyski. Pozostałe zagadnienia powinny stanowić przedmiot zainteresowania, lecz wówczas, jeżeli przyczyniają się do realizacji celu głównego. Działanie polegające na osiąganiu określonych wyników związane jest ponadto z koniecznością zarządzania „w pancerzu etyki” [Drucker, 1998, s. 409], z zaspokajaniem potrzeb poszczególnych grup interesariuszy. Istotne jest, aby w dążeniu do osiągnięcia korzyści materialnych postępować zgodnie z normami etycznymi. „Postępowanie etyczne nie jest sprzeczne z dążeniami do osiągnięcia zysku, te dwa czynniki mogą się wzajemnie uzupełniać i wspierać” [Nogałski, Śniadecki, 2001, s. 12].

Spełnianie oczekiwań właścicieli nie oznacza zatem zaniedbywania potrzeb pracowników, lecz wprost przeciwnie – dbałość o nich. Wartościami o największym znaczeniu we współczesnym przedsiębiorstwie są przede wszystkim innowacje i jakość [por. Crozier, 1993, s. 27–30]. Pracownicy nie są postrzegani

wyłącznie jako źródło kosztów, są również kreatorami „twórczych rozwiązań pojawiających się problemów, źródłem nowych produktów i procesów” [Rybak, 1992, s. 70]. Należy więc stworzyć warunki, które umożliwią potraktowanie ich w sposób podmiotowy. Ponieważ podmiotowość człowieka wzrasta „wprost proporcjonalnie do jej realnych możliwości oddziaływania na rzeczywistość” [Lipiec, 1997, s. 78], dlatego należy podejmować takie działania, aby pobudzać pracowników, zachęcać ich do angażowania się w działalność przedsiębiorstwa, a także stwarzać warunki, które umożliwią oddziaływanie na własną pracę, osiągnięte wyniki oraz wyniki przedsiębiorstwa [Daniecki, 1983, s. 135–136].

### NOWA ROLA MENEDŻERA

Klasyczny paradygmat przywództwa, charakterystyczny dla okresu od starożytności do lat 70. XX wieku oraz następujący po nim paradygmat transakcyjny, obowiązujący do połowy lat 80. XX wieku, odnosiły się do funkcjonowania organizacji w warunkach stabilnych, w których wiele procesów było uregulowanych, a rezultaty większości działań przewidywalne. Okres kolejnych piętnastu lat – do roku 2000 – cechował paradygmat przywództwa wizjonerskiego, który uwzględniał nieprzewidywalność otoczenia. Po tym czasie zaczął obowiązywać paradygmat przywództwa organicznego, uwzględniający dodatkowo zdolność samoorganizacji systemów i złożoność. Kontrola zastąpiona została w nim dzieleniem się wiedzą [Avery, 2009, s. 37–52].

Przedstawione granice nie są sztywne. Przedsiębiorstwa realizują działalność w różnych branżach i w otoczeniu turbulentnym lub bardziej stabilnym. Także w działalności przedsiębiorstwa występują obszary, w których istotna jest inicjatywa oraz takie, w których realizowane są zadania rutynowe, co implikuje wybór danego paradygmatu. Zastosowanie nowego paradygmatu mogą utrudniać lub ułatwiać preferencje przywódcy i postawy podwładnych. Organizacje zmiernają jednak do przywództwa organicznego, co jest nieuchronne w nowych warunkach.

Skuteczny przywódca we współczesnym przedsiębiorstwie powinien posiadać umiejętność szybkiego dostosowania się do różnorodności, być elastyczny. Wzrost znaczenia wiedzy powoduje ponadto, że jest on otoczony coraz lepiej wykształconymi specjalistami. Implikuje to konieczność wydobywania i korzystania z wiedzy pracowników. Oznacza zatem rezygnację z dyrektywnego stylu zarządzania i włączenie podwładnych w proces zarządzania.

Akcentowane jest znaczenie przywództwa autentycznego, które umożliwia działanie w zgodzie z samym sobą. Przywódca taki wzbudza większe zaufanie zarówno do siebie, jak i przedsiębiorstwa.

Wzrastająca rola estetyki oraz potrzeba oddziaływania na podwładnych, aby pobudzić ich kreatywność oraz sprawić, by mieli odwagę zmienić siebie i oto-

czenie, doprowadziły do powstania przywództwa estetycznego. Odnosi się ono do aspektu subiektywnego, koncentruje się na zmysłach.

Współczesna interpretacja przywództwa wyjaśnia je także jako wynik interakcji społecznych. Aspekt ten akcentuje szczególnie koncepcja przywództwa relacyjnego, które nie dotyczy wyłącznie pozycji formalnej w przedsiębiorstwie. Brak takiego związku oraz rozproszenie władzy stały się podstawą koncepcji przywództwa rozproszonego. Określa ona przywódcę jako osobę odpowiedzialną za realizację określonych przedsięwzięć i przestającą pełnić rolę przywódcy po ich zakończeniu. Przywództwo w tym kontekście nie dotyczy zatem wąskiego grona pracowników.

Kształtowanie pozytywnych relacji z podwładnymi, obdarzanie ich zaufaniem, likwidowanie barier we wzajemnym porozumiewaniu się, troska o podległych ludzi, stanowią atrybuty cichych przywódców. Są to osoby, które nie promują siebie, lecz dbają o wyniki przedsiębiorstwa, zapobiegają kryzysom, inicjują zmiany [Ciuk, 2008, s. 335–338].

## KREATYWNOŚĆ WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kreatywność w przedsiębiorstwie zapewnia tworzenie nowych rozwiązań, inicjuje procesy innowacyjne. Jej rola wynika także ze wzrostu złożoności realizowanych zadań i potrzeby zapewnienia przedsiębiorstwu elastyczności. Globalizacja, nasilająca się konkurencja i wzrastające wymagania klientów są przyczyną istotnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Dostosowanie się do nowych warunków wymaga zespołowego oraz kreatywnego działania na każdym poziomie i w każdym obszarze zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozwiązania nowe, kreatywne, lecz równocześnie ryzykowne, związane z niepewnym skutkiem zastępują te, które są znane, sprawdzone i zapewniają przewidywalny rezultat. Kreatywność w przedsiębiorstwie oznacza potrzebę zmiany „myślenia balansującego na krawędzi chaosu i porządku, znanego i nieznanego” [Brzeziński, 2003, s. 34]. Potraktowanie kreatywności jako paradygmatu zarządzania początkowo niweczy wysiłki ukierunkowane na stworzenie ładu i stabilizacji w przedsiębiorstwie, lecz z upływem czasu przyczynia się do wzrostu jego elastyczności, wyzwala nowe postawy w myśleniu i działaniu.

Potrzeba, a niejednokrotnie konieczność zorganizowania pracy kolektywnie wymaga tworzenia zespołów twórczych, usytuowanych na poszczególnych poziomach zarządzania: operacyjnym, taktycznym, strategicznym. Przeniesienie i zespalanie procesów indywidualnych w procesy zbiorowe tworzy „umysł i świadomość” przedsiębiorstwa jako systemu zdolnego do uczenia się i rozwoju [Brzeziński, 2004, s. 47]. Połączenie wymiaru indywidualnego oraz zbiorowego stwarza specyficzną „przestrzeń mentalną i świadomościową”, w której powsta-

ją kreatywne rozwiązania. O innowacyjności przedsiębiorstwa decydują więc czynniki na poziomie zarówno indywidualnym, jak i zespołowym.

Zespoły twórcze, które cechuje interdyscyplinarna wiedza i nowatorski sposób myślenia inspirujący tworzenie niekonwencjonalnych rozwiązań, zwiększają potencjał kreatywności poszczególnych pracowników w wyniku efektu synergii. Podobnie jak zespół stanowi większość niż suma jego członków, tak przedsiębiorstwo nie jest wyłącznie połączeniem tworzących go zespołów. Istotne są umiejętności, wiedza i osobowość lidera zespołu, który ukierunkowuje działania tego zespołu. Działania te upowszechniają kreatywność w przedsiębiorstwie. Swoboda w tworzeniu nowych rozwiązań, inicjowanie innowacji i przezwyciężanie inercji procesów implementacji powinny stanowić istotny aspekt zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami [Brzeziński, 2003, s. 41].

### PARADYGMAT TECHNOLOGII INFORMACYJNEJ

Podstawę społeczeństwa informacyjnego stanowi paradygmat technologii informacyjnej. Jego istotą jest wykorzystanie w technice tanich wkładów informacji będących rezultatem postępu w mikroelektronice i technologii komunikacyjnej [Castells, 2007, s. 78]<sup>3</sup>. Paradygmat ten wynika ze wspólnej różnym dziedzinom techniki logiki generowania informacji, która zapożyczana jest z dziedzin przyrodniczych<sup>4</sup>.

M. Castells wymienia pięć cech paradygmatu technologii informacyjnej [Castells, 2007, s. 79–80]. Kluczową rolę odgrywa w nim informacja, będąca podstawą funkcjonowania technologii. Druga cecha związana jest z wszechobecnością oddziaływania nowych technologii, ponieważ informacja stanowi nieodłączny element każdego obszaru ludzkiej działalności. Sieciowa logika każdego obszaru (systemu, zbioru relacji), w którym stosowane są nowe technologie informacyjne, stanowi trzecią cechę paradygmatu. Złożoność sieci powoduje, że może ona funkcjonować sprawnie jako całość składająca się z wielu różnorodnych elementów. Korzystanie z technologii informacyjnej umożliwia zastosowanie sieci we wszystkich rodzajach procesów i organizacji. Rozwój sieci przyczynia się do wzrostu korzyści z obecności w niej, na skutek większej liczby połączeń<sup>5</sup>. Elastyczność to kolejna cecha charakteryzowanego paradyg-

---

<sup>3</sup> Poprzedni paradygmat odnosił się do techniki korzystającej przede wszystkim z tanich wkładów energii.

<sup>4</sup> Skutkiem konwergencji technologicznej jest powiązanie materialne oraz metodologiczne wielu obszarów działalności przedsiębiorstw. Wysoko zaawansowana technologia wykorzystywana jest w badaniach biologicznych, jednocześnie materiały biologiczne stanowią przedmiot zainteresowania elektroniki.

<sup>5</sup> Wartość sieci rośnie odpowiednio do kwadratu jej węzłów, co przedstawiane jest w postaci równania:  $V = n^{(n-1)}$ , gdzie  $n$  to liczba węzłów w sieci.

matu. Odwracalność procesów oraz modyfikacja, a niejednokrotnie radykalna zmiana konfiguracji elementów systemów stanowią odpowiedź na dokonujące się nieustannie zmiany. Jako ostatnia, piąta cecha wymieniane jest łączenie się poszczególnych technologii w wysoce zintegrowany system. Dotychczasowe odrębne procedury technologiczne stają się bardzo zbliżone. Poszczególne specjalizacje w ramach jednej branży uzależniają się ściśle od siebie, następuje ich integracja. Stanowi to konsekwencję złożoności systemów technologicznych, w których jeden element nie funkcjonuje sprawnie bez pozostałych.

### NOWE FORMY ORGANIZACYJNE

Współcześnie akcentuje się innowacyjność, elastyczność działania, efektywność i szybkość wdrażania nowych rozwiązań, modyfikowania struktur organizacyjnych oraz sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw [Penc, 2001, s. 10]. Konieczne jest więc dostosowanie znanych i sprawdzonych form organizacyjnych do nowych wymagań.

Przedsiębiorstwa ery wiedzy powinny koncentrować się przede wszystkim na zagadnieniach związanych z intelektem. W tych, które osiągają sukcesy, zdolności umysłowe odgrywają większą rolę niż zdolności fizyczne, a sprawność ich funkcjonowania uzależniona jest od umiejętności zarządzania wiedzą. Wzrost znaczenia wiedzy prowadzi do „dematerializacji” procesów, intelektualizacji podmiotów gospodarczych. Wymaga to nowych rozwiązań w zakresie technologii umożliwiającej tworzenie, wykorzystanie i dyfuzję wiedzy. Rozwiązania stosowane dotychczas uniemożliwiają efektywne korzystanie ze skutków dynamicznego rozwoju nauki, technologii, zarządzania, a także ze szczególnych umiejętności i kompetencji. Zmieniają się postawy i wartości coraz lepiej wykształconych pracowników, dla których wzrasta znaczenie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy. Coraz większa jest rola pozapłacowych środków motywowania. Bardziej wymagający stają się także klienci [Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 11–12].

Struktura przedsiębiorstwa zmienia się z uporządkowanej, zhierarchizowanej, liniowej, charakterystycznej dla stabilnego otoczenia, w strukturę elastyczną [por. Krupski, 2005, s. 75–78]. Jej charakterystycznymi cechami są: płaski przekrój, sieciowość, wielowymiarowość i zróżnicowanie wewnętrzne.

Wśród podstawowych nowych form organizacyjnych wymienia się koncepcję organizacji sieciowej (wirtualnej i fraktalnej) [Zimniewicz, 2009; Grajewski, 2003; Sokołowska, 2005], uczącej się i inteligentnej [Senge, 2002; Grudzewski, Hejduk, 2001; Miłkuła, Ziębicki, 2000], procesowej [Grajewski, 2003]. Nowe struktury to organizacje bez granic, co oznacza, że dotychczasowe wzorce zachowań regulowane granicami: pionowymi – między poszczególnymi szczeblami hierarchicznymi i stanowiskami; poziomymi – między funkcjami i branżami; zewnętrznymi – między przedsiębiorstwem a dostawcami i klientami oraz geogra-



ficznymi – między miejscami, kulturami i rynkami, zastąpione zostaną możliwością swobodnego poruszania się między tymi granicami [Ashkenas, 1998, s. 123–126]. Jeżeli granice te pozostaną sztywne i nieprzepuszczalne, wówczas organizacja nie będzie potrafiła adaptować się do zmian i nie dorówna konkurentom.

## ZAKOŃCZENIE

Scharakteryzowanych w artykule zmian nie można wprowadzić w przedsiębiorstwie w krótkim okresie. Niezbędna jest systematyczna i wytrwała praca przede wszystkim kadry kierowniczej, zaangażowanie, lecz równocześnie skłonność do ryzyka, ponieważ trudno jest przewidzieć ostateczne rezultaty podejmowanych działań. Współczesne przedsiębiorstwa są złożonymi organizacjami, posiadającymi zróżnicowane cele: ekonomiczne, społeczne, polityczne i in. Stosowanie rozwiązań, które nie uwzględniają tej złożoności, prowadzi do skostnienia, stanowi przyczynę niepowodzeń. Poszukiwanie i wdrażanie nowych, niejednokrotnie niekonwencjonalnych rozwiązań organizacyjnych, produktowych, technologicznych, dotyczących zarządzania i in. jest niezbędne, aby przedsiębiorstwo odnosiło sukcesy w złożonym i niepewnym otoczeniu.

## LITERATURA

- Ansoff H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Ashkenas R., 1998, *Nowe szaty organizacji* [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Bechar, Business Press, Warszawa.
- Avery G.C., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- Bolesta-Kukułka K., 1993, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brzeziński M., 2004, *Inżynieria kreatywnej organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Brzeziński M., 2003, *Kreatywność w nowoczesnej organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Castells M., 2007, *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ciuk S., 2008, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podstuchu: jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- Daniecki W., 1983, *Poczucie podmiotowości i jego uwarunkowania organizacyjne* [w:] *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.

- Drucker P.F., 1998, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Grajewski P., 2003, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., 2001, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2008, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania [w:] W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Hales C. (red.), 2008, *Spółczesność informacyjna. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, Wydawnictwo UR, Rzeszów.
- Jamali D., 2005, *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, „Journal of Management Development”, vol. 24, no. 2.
- Kopycińska D., 2002, *Wpływ aktualnej „wyceny” norm etycznych w Polsce na poglądy przyszłych menedżerów [w:] Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R., 2005, *Elastyczność struktur i zasobów [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Kuhn T.S., 1968, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa.
- Lichtarski J., 1999, *Cele stakeholders a cele przedsiębiorstwa [w:] Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Lipiec J., 1997, *Wolność i podmiotowość człowieka*, Fall, Kraków.
- Mikuła B., Ziębicki B., 2000, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przeгляд Organizacji”, nr 5.
- Nogalski B., Śniadecki J., 2001, *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Penc J., 2002, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Penc J., 2001, *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, „Przeгляд Organizacji”, nr 11.
- Rybak M., 1992, *Uwarunkowania efektywności pracy w przedsiębiorstwie w gospodarce rynkowej*, SGH, Warszawa.
- Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sokołowska A., 2005, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Sosnowski A., 1996, *Ocena cech osobowości i etosu zawodowego menedżerów z perspektywy nastawienia na wprowadzenie zmian i efektywności w firmie*, „Prakseologia”, nr 1–4.
- Sternberg E., 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sudoł S., 2002, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Tadusiewicz R., Morbitzer J., 2000, *Możliwości wykorzystania Internetu w edukacji [w:] Spółczesność informacyjna przyjazna dla osób specjalnej troski*, red. A. Szewczyk,

Materiały III Konferencji z cyklu *Problemy Społeczeństwa Globalnej Informacji*, PAN, Szczecin.

Toffler A., 1997, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Zimmiewicz K., 2009, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

### *Streszczenie*

Wśród wyzwań, jakie pojawiają się przed przedsiębiorstwami ery wiedzy wymienić należy przede wszystkim różnorodność, złożoność i zmienność otoczenia. Sprawne działanie w takich warunkach wymaga wdrożenia nowych rozwiązań w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Znanie i skuteczne dotychczas sposoby działania nie zapewniają współcześnie podmiotom gospodarczym powodzenia. Zmianom w otoczeniu towarzyszą zmiany związane z zarządzaniem przedsiębiorstwami. Modyfikacji ulegają kluczowe wartości. Wzrasta rola czynników niematerialnych, co związane jest z koniecznością odmiennego od dotychczasowego podejścia do zarządzania ludźmi. Coraz większe wymagania klientów związane są ze wzrostem roli kreatywności w przedsiębiorstwach. Podstawą działania staje się informacja, której wykorzystanie umożliwia technologia informacyjna. Powszechność sieci i wirtualizacja działalności implikują konieczność wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych.

## **Management Paradigms in Contemporary Enterprise (Selected Aspects)**

### *Summary*

Among challenges, which Knowledge Era enterprises arise, we should specify environment diversity, complexity and fluidity, most of all. Effectiveness in such conditions requires inculcation of new resolutions in many areas of enterprises' working. Until now noted and effective modus operandi has not assured prosperity to economic subjects. Changes in environment mean enterprises' management changes. Core values are subject to modification. The increasing role of intangible assets is connected with necessity of variant approach to human resources management. The increasing customers' expectations are connected with creativity growth. The activity basis has been information. Its using is enabled by IT. The network's commonness and activity virtualization implicate the need of new organizational forms implementation.