

*BOGUSŁAW KACZMAREK*

Uniwersytet Łódzki<sup>1</sup>

## WSPÓŁCZEŚNI MENEDŻEROWIE I PRZEDSIĘBIORSTWA – ZARYS PROBLEMATYKI

### Streszczenie

Opracowanie obejmuje następujące sfery: zagadnień nowej gospodarki, współczesnych menedżerów oraz nowej filozofii zarządzania. Ważne jest nowe podejście do roli oraz zadań, które stoją przed menedżerami we współczesnej gospodarce.

Współczesne wyzwania dla zarządzania przejawiają się w:

- wyzwaniach dla przedsiębiorstw wynikających ze współczesnej tzw. nowej gospodarki,
- wyzwaniach dla menedżerów w zakresie oczekiwanej od nich jakości pracy, wyników (efektów pracy) i sposobów, w jaki je uzyskują,
- zarysie problematyki zmian w systemie kształcenia menedżerów.

**Słowa kluczowe:** nowa gospodarka, nowe wyzwania, współczesny menedżer.

### Wprowadzenie

W tworzeniu warunków egzystencji i rozwoju każdej organizacji główną rolę spełnia zarządzanie rozumiane najogólniej jako sztuka (umiejętność) podejmowania rozsądnych decyzji i ich konsekwentne wprowadzanie do praktyki przez ludzi w taki sposób, by realizując swe indywidualne cele i pragnienia przyczynili się do jej sukcesu i powodzenia na rynku. Zarządzanie przenosi idee i wartości do praktyki i decyduje o tym, jak realizujące je osoby (menedżerowie) wykorzystują posiadane zasoby, jak je pomnażają i doskonalą, tworząc wyróżniające się organizacje, ich kompetencje i procesy pracy. Innymi słowy, jak opanowują oni podstawowe proce-

---

<sup>1</sup> Katedra Zarządzania.

sy biznesu z punktu widzenia jakości, szybkości, precyzji, decyzji i ich kosztów, jak je stosują w praktyce w aspekcie efektywności i moralności oraz tworzenia szczególnych korzyści dla klienta, co w rezultacie zapewnia firmie dobrą pozycję na rynku i zdolność do konkurowania. Dobre zarządzanie umożliwia organizacji dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i utrzymanie swej tożsamości oraz równowagi funkcjonalnej, mimo równoczesnej jej zmienności, niepewności i złożoności.

Celem opracowania jest próba wskazania na najważniejsze – zdaniem autora – wyzwania, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa i zarządzający nimi menedżerowie. Zarówno w sensie osiągniętych przez nich wyników, posiadanych umiejętności, jak i przygotowania ich (kształcenia) do pracy w zmieniającym się szybko otoczeniu (ryнку).

Teza opracowania koncentruje się na stwierdzeniu, że współcześnie potrzebna jest „nowa filozofia” zarządzania przedsiębiorstwem i nowe podejście do roli i zadań menedżerów we współczesnej gospodarce.

## 1. Uwagi o kształceniu współczesnych menedżerów

Każdej organizacji potrzebne jest dobre zarządzanie i potrzebni są dobrzy menedżerowie, którzy jego idee i zasady potrafią przenieść do praktyki, z korzyścią dla swych interesariuszy (*stakeholders*), społeczeństwa, organizacji i siebie<sup>2</sup>. Można więc bez większego uproszczenia stwierdzić, że firma jest tak dobra jak przedsiębiorczy są jej menedżerowie, jak sprawne stosują zarządzanie i jak skuteczne podejmują decyzje.

Przemiany zachodzące we współczesnym świecie biznesu stawiają jakościowo nowe wymagania zarówno zarządzaniu, jak i realizującym je menedżerom. Zarządzanie staje się coraz bardziej procesem złożonym, wymagającym nie tylko świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji w oparciu o nowoczesną wiedzę, ale też tworzenia korzystnych stosunków z otoczeniem jej działania w aspekcie kongruencji (odpowiedniości, przystawania, itp. w powiązaniu z intensywnością wymiany i wytrwałością w jej realizacji). Dzięki posiadanej sile (*power of management*) ma ono zapewnić przedsiębiorstwu negentropię i przewagę komparatywną poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, a szczególnie energii i inicjatywy w tworzeniu nowych wartości i pełniejsze angażowanie się w sprawy firmy i rynku oraz własne umiejętności.

---

<sup>2</sup> Stosowane przez nią zasady postępowania, takie jak: instytucje państwowe, związki zawodowe, konkurencyjne organizacje, pracownicy, odbiorcy i klienci, przywódcy miejscowej społeczności i grupy dbające o interes publiczny. Zadaniem menedżera powinno być koordynowanie tych wszystkich części systemu, żeby osiągnąć cele organizacji (Robbins, DeCenzo 2002, s. 78–79).

Obecne systemy zarządzania dość słabo radzą sobie z tymi problemami przedsiębiorstwa, nie zawsze są w stanie nadążyć za bieżącymi zmianami, szybko wyczerpują swe siły witalne i nie mogą skutecznie sprostać wymaganiom jutra. Często wpadają w pułapkę aktywnej inercji (*active inertia*), a koszt zmian, wyrażający się w kategoriach zarówno ekonomicznych, jak i ludzkich, staje się coraz większy. Zaburzenia w otoczeniu i dezaktualizacja posiadanej wiedzy (*know-how*) niszczą walory dotychczasowego ich doświadczenia i zagrażają utratą osiągniętej pozycji (por. Nizard 2008, s. 17–20). Menedżerowie tracą siłę wpływu, czyli możliwość kreowania i kontrolowania czynników niezbędnych do pokonania oporu stwarzanego przez otoczenie i modyfikowania swych działań z niezbędną intensywnością i precyzją.

System edukacji menedżerów zbyt wolno reaguje na zachodzące zmiany w życiu społecznym, wymuszane potrzebami tworzenia sprawniejszych organizacji (wyższa rentowność, lepsza obsługa rynku) i sprostania wymaganiom internacjonalizacji i globalizacji.

Dzisiaj zmienia się zarówno sama organizacja, jak i rozumienie efektywności jej działania. Organizacja staje się instytucją uczącą się, działającą inteligentnie (skupioną wokół intelektu), organizmem zdolnym do adaptacji, podejmującym nowe wyzwania i zmieniającym zasady działania, zaś efektywność staje się wielowymiarowa, z wyraźnym przesunięciem w kierunku prakseologii i etyki (por. Penc, 2003, s. 65–81).

Absolwenci szkół wyższych przygotowujących menedżerów mają niestety jeszcze niezbyt wysokie kwalifikacje, ale za to wygórowane ambicje, przy zetknięciu się z praktyką przeżywają rozczarowania i stesy, pesymistycznie widzą też swe szanse i perspektywy dalszej kariery. Wielu z nich brakuje profesjonalizmu i kompetencji znanych z rozwiniętych gospodarek zachodnich, połączenia wysokich umiejętności fachowych w zakresie wykonywanych usług z ideologią służby na rzecz społeczeństwa i podmiotowego traktowania ludzi (Gładys-Jaskóbk 2008).

Nawet przedsiębiorczość, która jest siłą napędową wszelkiego biznesu (także gospodarki) jest traktowana jako umiejętność podejmowania decyzji w celu osiągnięcia zysku, gdy tymczasem jest ona poszukiwaniem szansy osiągnięcia czegoś wartościowego w sytuacji, gdy inni ograniczają się do przyswojonych sobie wcześniej działań i umiejętności. Przedsiębiorczość wyraża się nie tylko w realizacji nowych pomysłów (dla zysku), lecz także w dostrzeganiu i wykorzystaniu okazji wyłaniających się za sprawą zmian zewnętrznych zachodzących w otoczeniu. Osoba przedsiębiorcza to nie hazardzista, który stawia wszystko na jedną kartę, lecz jednostka łącząca inicjatywę z umiejętnością trzeźwej oceny i pomniejszania ryzyka (Pietrasiński 2006, s. 201).

Chyba można zaryzykować i postawić tezę, iż absolwenci szkół biznesu w Polsce dość słabo są przygotowani do sytuacji występujących w praktyce i do szybkich zmian w każdej dziedzinie.

Jest oczywiste, że linią przewodnią działań menedżerów musi być dążenie do rentowności, a więc uzyskiwania korzystnych wyników przy danych nakładach, ale na dłuższą metę nie jest to możliwe bez konstruktywnej współpracy z pracownikami i grupami wyznającymi różne wartości i ideologie, bez orientacji na długofalową strategię opartą na kompleksowym rozumieniu zadań nowoczesnego zarządzania i firmy, jako organizacji służącej otoczeniu i współpracującej z jego strukturami (zasada kongruencji).

Konieczne jest więc doskonalenie studiów z zakresu zarządzania i przekształcenie postaw uformowanych w przeszłości i dostarczenie wiedzy rzeczywiście pokrywającej zapotrzebowania intelektualne nowej generacji menedżerów. Uczelnie będą musiały rozszerzyć i udoskonalić swoje programy nauczania. Proces ten powinien zmierzać w dwóch kierunkach: poszerzania wiedzy kadry kierowniczej najwyższego szczebla (studia podyplomowe) i przygotowania kompetentnych menedżerów, umiejących zarządzać w wielokulturowym środowisku. Konieczne jest z pewnością doskonalenie specjalizacji, która będzie ułatwiać porozumienie z menedżerami innych krajów, ale też kształcenie „generalistów” dysponujących wiedzą z różnych dziedzin zawodowych, a szczególnie z zakresu kierowania zespołami ludzkimi. Od współczesnego menedżera wymaga się wielu umiejętności, a przede wszystkim innego rozumienia władzy, której miarą będą sukcesy. Polega ona nie na wydawaniu rozkazów i ich wykonywaniu (władza wymuszania), lecz na takim oddziaływaniu na podwładnych, by zwiększali swe zaangażowanie w efektywne działanie organizacji i wzbogacali swą motywację do lepszej pracy, zmian i postępu (władza ekspercka, władza dokonań itp.). Podwładni powinni mieć także pewne poczucie władzy i duże poczucie chęci do osiągnięcia celów wyznaczonych przez kierownika, bądź ustalonych wspólnie i mieć przy tym poczucie „sprawstwa”, bo tego wymaga praca we współczesnych organizacjach.

## **2. Współczesne organizacje**

Współczesne organizacje działają w tzw. nowej gospodarce (New Economy). Kojarzy się ona przede wszystkim z branżą internetową, telekomunikacyjną i medialną i z takim działaniem, które umożliwia niemal natychmiastowe podchwytывanie nowych możliwości i wykorzystywanie pojawiających się szans. W nowej ekonomii współczesne organizacje powinny budować strategię „błękitnego oceanu”. Błękitny ocean to wolna przestrzeń rynkowa, na której konkurencja się nie liczy. Podstawą tej strategii jest innowacja w dziedzinie wartości. Strategia ta, zamiast koncentrować się na pokonaniu konkurencji, stawia na koncentrację na tym, by konkurencja przestała być istotna, co jest możliwe przez stworzenie nowej wartości dla nabywców i własnej firmy, a tym samym otwarcie nowej wolnej przestrzeni rynkowej. Innowacja wartości kładzie jednakowy nacisk na wartości i zmia-

ny (innowacje). Innowacja wartości pojawia się tylko wtedy, gdy firmy łączą w jedną całość innowację z użytecznością, ceną i pozycjami kosztowymi (Chan Kim & Mauborgne, 2005, s. 30–31). Choć strategia błękitnego oceanu jest jeszcze raczej fikcją, to jednak sygnalizuje ona, że w dematerializującej się gospodarce firmy stawiać będą na nowoczesną technikę i pozamaterialne czynniki sukcesu, które będą warunkować dalszą poprawę produktywności i pozycji w nasilającej się konkurencyjności.

Współczesna gospodarka jest gospodarką wysoko zintelektualizowaną, opartą na wiedzy, tworzeniu totalnych innowacji (*the systematic policy of abandoning*), wykorzystaniu techniki komputerowej (CIM – komputerowo zintegrowane systemy produkcji, Internet) i stosowaniu tzw. zaawansowanej technologii. Podstawą jej rozwoju staje się kapitał intelektualny, który ma dzisiaj często większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe. O jego znaczeniu może świadczyć pozycja firmy Microsoft, czołowego producenta oprogramowania komputerowego. W 2007 roku majątek General Motors wyceniony przez giełdę wyniósł około 40 mld dolarów, zaś majątek Microsoftu aż 70 mld dolarów, mimo że nie ma on większych nieruchomości ani maszyn. Majątek Microsoftu to wiedza, przy czym właścicielem tej wiedzy nie jest firma, lecz jej pracownicy. Wiedza pracowników oraz odpowiednia infrastruktura w zakładzie, stosunki z klientami, motywacja załogi i różne procesy, które znacznie pomnażają wartość wiedzy, stanowią podstawę wartości tej firmy i jej pozycji w świecie (Roos 1997, s. 42).

Inne firmy ujęte w rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” także bazują na kapitale intelektualnym, specyficznym dla danej firmy, i odznaczają się ciągłym poszukiwaniem innowacji w szerokim sensie (Stein 2000, s. 13).

W wartości produkcji rośnie stale udział czynnika intelektualnego, który zapewnia ciągłą poprawę produktywności, umożliwiającą długofalowy wzrost gospodarczy i wzrost kursu akcji. Według firmy Arthur Andersen udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wzrósł od 1978 roku do połowy lat dziewięćdziesiątych z 5% do aż 80%<sup>3</sup>.

We współczesnej gospodarce następuje więc przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania, „oderwanie się produkcji od zatrudnienia” (P.F. Drucker); nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu zarówno jako składnik kosztów komparatywnych, jak i czynnik konkurencji. Zyskuje natomiast na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*), które polegają na opanowaniu biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, zadań, kosztów, poziomu serwisu, a także ukierunkowywania organizacji na cele rynkowe (skuteczne zarządzanie) (Suter 2006, s. 34). Wiedza też staje się podstawą wartości wytwarzanych produktów. W wielu krajach zachodnich zapewnia ona już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i jest rzeczywiście doceniana przez kierow-

<sup>3</sup> Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 22.

nictwa przedsiębiorstw, które starają się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych swoich organizacji i wykorzystanie wiedzy oraz ekspertyz do planowania i realizacji zadań, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym. We Francji na przykład aż 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewnią sobie jej pozyskanie i dobry przepływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne, a także kreowanie swej przyszłości (Rich 2006, s. 34)<sup>4</sup>.

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, struktury władzy i style zarządzania. Wprowadza także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki, a więc w kategoriach celów długookresowych na rzecz społeczeństwa, wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia (por. Wawrzyniak 1999, s. 217).

Organizacje stają się szczuple i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikającą stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność jest ukierunkowana bardziej na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów i przekazywać je kierownictwu. Generalnie pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie i piramidy organizacyjne i zamiast sztywnej hierarchii jest wprowadzany system przejawiający się w zdolności do samoorganizacji (Simon 2000, s. 38–39). „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Charles Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrzej myślących pracowników, wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami, tworzy większą wartość niż całe duże i liczne grupy «zasobów ludzkich» (...). Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo, zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni” (Handy 2008, s. 50).

Tworzone są więc warunki dla inspirowania twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż one bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc pobudzaniu twórczej inwencji i kreowaniu innowacji.

---

<sup>4</sup> Zob. także: *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2010, nr 12, s. 33–36.

Innowacje nie rozkwitają bowiem w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to duch artystyczny i dyscyplina, to posiadanie pewnej swobody improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania, „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wybory, nowe procesy, nowe pomysły). Wszystkie te czynniki powinny być widoczne nie tylko w formalnych zadaniach przedsiębiorstwa (Kreuter & Wagner 2003).

Aby pobudzić innowacje, przyspiesza się procesy stałego usprawniania pracy (*empowerment*) i poszukuje najlepszych sposobów działania przedsiębiorstwa i kontaktów między ludźmi, wychodząc z założenia, że każdy powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której ma dobre rozeznanie i którą może dobrze obsługiwać, zapewniając sobie szansę przypisania sukcesu, a także dyskontowania płynących z niego korzyści (por. Brown & Duguid 2000, s. 19–22)<sup>5</sup>.

We współczesnej gospodarce są tworzone i rozwijane organizacje, które czerpią wartość dodaną z „kapitału wiedzy”. Stają się one organizacjami uczącymi się, tzn. takimi, które wymagają od swoich pracowników wysokiego poziomu inteligencji i zaangażowania i które „ciągle rozszerzają swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”, a techniki adaptacyjne łączą z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań – uczeniem rozszerzającym swoje możliwości twórcze dla wprowadzenia zmian i doskonalenia własnego potencjału, struktury i kultury (Senge 1998, s. 26).

Ucząca się organizacja ułatwia uczenie się wszystkich swoich pracowników w celu opanowania dwóch umiejętności. Pierwszą jest ciągle określanie, co jest dla firmy naprawdę ważne, z czego można zrezygnować, a czemu przyznać priorytet, drugą zaś uczenie się wyraźnego dostrzegania otaczającej rzeczywistości, aby określić dystans i znaleźć siły mogące zbliżyć stan obecny do stworzonej wizji, która stanowi wytyczną działania wszystkich, dając obraz pożądanej przyszłości (tamże, s. 208–212).

Ucząca się organizacja poszerza i wzbogaca swoją wiedzę, dzięki temu ludzie stają się chętni do poszukiwania i powiększania tej wiedzy dla korzyści osobistych i dla dobra przedsiębiorstwa, pod warunkiem wszakże, że wiedza staje się rzeczy-

---

<sup>5</sup> Takie podejście wynika ze znanej zasady subsydiarności, w świetle której hierarchia nie powinna spełniać tych funkcji, które mogą być skutecznie wykonywane przez szczeble niższego rzędu. Zob. także (Handy 2006, s. 114–125).

wiedzie konkurencyjnym zasobem i że kierownictwo jest świadome jej znaczenia i potrafi ją upowszechnić wewnątrz organizacji (zob. Bratnicki 1998, s. 113). Stawianie na wiedzę zachęca menedżerów średniego i podstawowego szczebla oraz szeregowych pracowników do osobistego zaangażowania w jej pozyskiwanie i wykorzystanie.

Wiedza staje się podstawą kreowania siły konkurencyjnej i wartości firmy. Jej zasoby i sposób ich wykorzystania już dzisiaj stają się najważniejszym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa, oczywiście w takim znaczeniu, gdy w jakiś sposób przyczyniają się do pomnażania korzyści (zysków, *image*) firmy. Stąd wiele firm traktuje dobra intelektualne jako integralną część swych zasobów o wartości wykraczającej poza sferę produkcyjną. Zatrudnieni w nich pracownicy z odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami stają się najcenniejszym kapitałem, wartością najwyższą, przewyższającą pod względem znaczenia kapitał finansowy. Szczególnie ceniona jest wiedza menedżerska. Odnoszące sukcesy korporacje wyszukują ludzi ze zdolnościami przywódczymi i poddają ich różnym doświadczeniom w celu rozwoju tych zdolności. Poszukuje się zwłaszcza na najwyższe stanowiska menedżerów o szczególnej wiedzy i talencie, którzy potrafią nawet ratować przedsiębiorstwa zagrożone bankructwem. Są to menedżerowie-ratownicy, nazywani po angielsku „company doctors” lub po niemiecku „Sanierer”, co można przetłumaczyć jako senatorzy – od słowa sanacja<sup>6</sup>. Ankieta przeprowadzona przez amerykańską firmę doradztwa personalnego Amrop wśród prawie 3000 wyższych menedżerów koncernów międzynarodowych wykazała, że za najważniejsze czynniki sukcesu uznali oni pozyskiwanie właściwych menedżerów, dbanie o ich motywacje i doskonalenie ich umiejętności<sup>7</sup>.

Jeden z najbardziej uznanych polskich autorytetów z dziedziny zachowań współczesnych menedżerów Rafał Kuc tak charakteryzuje wyróżniające cechy współczesnego i przyszłego menedżera; menedżera – lidera (Kuc 2004, s. 325):

- dostrzeganie różnicy między tym, jak rzeczy robione są obecnie, a tym, jak można by je poprawić;
- nastawienie na działania – woli raczej mówić niż pisać czy rysować;
- umiejętność dobrego komunikowania się z podwładnymi i zdolność zapewnienia, że pozostali członkowie przedsiębiorstwa połączą się w procesie realizacji wizji firmy;
- skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka;
- chęć nieustannego wspierania procesów pracy;
- niezależność – słucha i obserwuje, lecz podejmuje własne decyzje;

---

<sup>6</sup> *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2, s. 7–11.

<sup>7</sup> *Menedżerowie koncernów międzynarodowych o czynnikach sukcesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 3, s. 46.



- ukierunkowanie na osiągnięcia – jest zdecydowany uzyskać rezultaty i znajdować sposoby obchodzenia przeszkód, które w sposób nieunikniony stają na drodze wizjonera, w miarę jak stara się wprowadzić w życie nowe idee;
- wrażliwość na wyrazy uznania – pragnie nagród zarówno finansowych, jak i niefinansowych, które potwierdzałyby jego osiągnięcia;
- optymizm – wierzy, że świat jest pełen możliwości, że większość rzeczy jest możliwa do zrobienia.

## Podsumowanie

Menedżerowie decydują w najwyższym stopniu o sprawności funkcjonowania i działania przedsiębiorstw i wszelkich organizacji. Oni zatem powinni wchłonąć nowe idee, wartości i podstawowe zasady, które będą kształtować zarządzanie w nadchodzących latach. Idziemy bowiem wielkimi krokami w kierunku rynku nowych organizacji, w których trzeba będzie kierować ludźmi, a nie ograniczać ich działania. Przedsiębiorstwo bowiem stawać się będzie twórczą, uczącą się i gotową uczyć innych społecznością. Musi więc pojawić się nowa jakość pracy liderów organizacji w celu zapewnienia wzrostu zbiorowej inteligencji. Liderzy ci będą poszukiwać drogi do lepszej przyszłości swej firmy przez wykorzystanie i rozwijanie całego bogactwa ludzkich możliwości. Muszą więc wyjść poza dotychczasowe ograniczenia, a do tego potrzebna jest im nowa wiedza.

Ich działanie nie będzie definiowane w kategoriach zysku, choć zysk będzie nadal ważnym miernikiem sukcesu, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie, któremu powinni dać nadzieję i wiarę, że są ludźmi, którzy potrafią wszystko zmienić na lepsze, znają nowe obowiązki i mają poczucie godności w działaniu.

Menedżerowie powinni podjąć to wyzwanie i przyczynić się – swoją pracą i osiąganymi wynikami, do zorganizowania sprawniejszej gospodarki, w tym głównie do sprawniejszego funkcjonowania podmiotów gospodarczych (prowadzących działalność gospodarczą, ale także innych organizacji i instytucji), przejawiającej się głównie w stałym i wysokim wzroście PKB.

## Literatura

1. Bratnicki M. (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
2. Brown S., Duguid P. (2000), *Wykrywanie i wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 8, s. 19–22.

3. Chan Kim W., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
4. Gładys-Jaskóbk J. (2008), *Menedżerowie czy protomenedżerowie?*, „Master of Business Administration”, nr 5, s. 37–40.
5. Handy Ch. (2008), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.
6. Handy Ch. (2006), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
7. Kreuter A., Wagner M. (2003), *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 12, s. 28.
8. Kuc B.R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 325.
9. *Menedżerowie koncernów międzynarodowych o czynnikach sukcesu* (2000), „Zarządzanie na Świecie”, nr 3, s. 46.
10. *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka* (2000), „Zarządzanie na Świecie”, nr 10, s. 22.
11. Nizard G. (2008), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa.
12. *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?* (2010), „Zarządzanie na Świecie”, nr 12, s. 33–36.
13. Penc J. (2003), *Etyka i odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo”, nr 1, s. 65–81.
14. Pietrański Z. (2006), *Przedsiębiorczość a mądrość*, w: S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 3, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
15. Rich S. (2006), *Tworzenie i wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 12, s. 32–35.
16. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
17. Roos J. (1997), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 5, s. 41–44.
18. Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
19. Simon W. (2000), *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, s. 38–39.
20. Stein S. (2000), *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 11, s. 13–16.
21. Suter A. (2006), *Określenie i wykorzystanie kluczowych zdolności*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, s. 34.
22. *Uzdrowiciele przedsiębiorstw* (1996), „Zarządzanie na Świecie”, nr 2, s. 7–11.
23. Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.

**TODAY'S MANAGERS AND PROFESSIONALS  
– AN OUTLINE OF THE ISSUES**

**Summary**

The study covers the following topics sphere, new economy, today's managers and a new management philosophy. It is important that a new approach to the role and tasks facing managers in the modern economy.

Contemporary challenges for managing manifest themselves in:

- Challenges for businesses resulting from the so-called modern new economy;
- Challenges for managers in terms of their expected quality of work, performance (your work), and the ways in which they receive;
- Outline the issues of changes in the education system managers.

**Keywords:** new economy, new challenge, modern managers.

*Translated by Bogusław Kaczmarek*

