

*dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ*¹

Zakład Teorii Zarządzania, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki

WSTĘP

W tworzeniu warunków egzystencji i rozwoju każdej organizacji główną rolę odgrywa dzisiaj zarządzanie rozumiane najogólniej jako sztuka (umiejętność) podejmowania rozsądnych decyzji i ich konsekwentne wprowadzanie do praktyki przez ludzi w taki sposób, by realizując swoje indywidualne cele i pragnienia, przyczyniali się do jej sukcesu i powodzenia na rynku. Zarządzanie przenosi idee i wartości do praktyki oraz decyduje o tym, jak prowadzące je osoby (menedżerowie) stosują posiadane procesy i zasoby, jak je pomnażają i doskonalą, tworząc wyróżniającą organizację kompetencje (*distinctive competencies*). Innymi słowy, jak opracowują oni podstawowe procesy biznesu z punktu widzenia jakości, szybkości, precyzji, kosztów itp. Również to, jak je stosują w praktyce w aspekcie efektywności i moralności oraz tworzenia poszczególnych korzyści dla klienta, co w rezultacie zapewnia jej dobrą pozycję na rynku oraz zdolność do konkurowania. Dobre zarządzanie umożliwia organizacji dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i utrzymanie swej tożsamości i równowagi funkcjonalnej, mimo równoczesnej jego zmienności, niepewności i złożoności.

Dlatego też 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*), organizacji oraz siebie. Można bez większego uproszczenia stwierdzić, że firma jest tak dobra, jak przedsiębiorcy są jej menedżerowie, jak sprawne stosują zarządzanie i jak skutecznie 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 kształcenia organizacji w oparciu

¹ Adres korespondencyjny: Zakład Teorii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: b.kaczmarek@uni.lodz.pl.

o nowoczesną wiedzę, ale też tworzenia korzystnych stosunków z otoczeniem, działania w aspekcie kongruencji (odpowiedzialności, przyswajania, tj. w powiązaniu z intensywnością wymiany, relacji z otoczeniem i wytrwałością w jej realizacji). Dzięki posiadanej sile (*power of management*) ma ono zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, a szczególnie energii i inicjatywy w tworzeniu nowych wartości.

Celem opracowania jest wskazanie i analiza wybranych – zdaniem autora – najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa oraz kadra nimi zarządzająca.

WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Zmienność otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do zmian, stałego doskonalenia swoich procesów pracy, struktury i kultury organizacyjnej, ciągłego budowania wartości, poszukiwania własnych czynników sukcesu, w celu osiągnięcia powodzenia na rynku, na którym także zmieniają się siły kreujące natężenie i dynamikę konkurencji [Porter, 2002, s. 39.]. Jakie są zatem (a) ogólne trendy (megatrendy) rozwoju oraz (b) rezultaty metamorfozy współczesnych przedsiębiorstw czy też organizacji?

Ogólne trendy (megatrendy) rozwoju to:

- globalizacja,
- internacjonalizacja,
- tworzenie społeczeństwa informatycznego,
- liberalizm kulturowy,
- nowe wartości / aspiracje młodego pokolenia,
- wzrost znaczenia kapitału intelektualnego,
- nowe relacje kierownictwo – pracownicy,
- wirtualizacja,
- sieć i powiązania sieciowe,
- upowszechnienie się wiedzy oraz informacji.

Z kolei jako rezultaty metamorfozy współczesnych przedsiębiorstw należy wymienić:

- zarządzanie oparte na wiedzy,
- innowacyjność,
- kreowanie nowych wartości, poszukiwanie doskonałości,
- pozorne zyski współdziałania przedsiębiorstw,
- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw,
- ekologię, etykę i ochronę środowiska,
- elastyczność w działaniu,
- zmienność zasobów,
- zarządzanie przez wizję.

Generalnie można powiedzieć, że wymienione ogólne trendy czy też megatrendy rozwojowe mają charakter obiektywny. Pozostaje jednak zasadnicze pytanie: czy te rezultaty metamorfozy współczesnych przedsiębiorstw w pełni odpowiadają na obiektywne trendy rozwojowe współczesnej gospodarki czy współczesnego przedsiębiorstwa? Jednoznacznie trudno odpowiedzieć na to pytanie, ale na pewno jest to próba znalezienia przez organizacje (przedsiębiorstwa) sposobów reakcji na ogólne oraz obiektywne trendy rozwojowe gospodarki. Ponadto trzeba sobie uświadomić, że „naciski” na przedsiębiorstwa (organizacje) ze strony otoczenia powodują, że:

- coraz trudniejsze staje się radzenie sobie z przyszłością i programowanie strategii rozwoju. Wiele organizacji przeżywa szok powodowany „przedwcześnie nadeszłą przyszłością”, do której się jeszcze nie przygotowały i nie są w stanie nadążyć za zachodzącymi przemianami; wyczerpują swe siły; przyzwyczajają trudności, bo zaniechały innowacji oraz uwierzyły w zbawienne działanie „ślepej ręki rynku” (*the invisible hand of the market*). Tymczasem nie siła rynku, lecz intelektu różni wygranych od przegranych, a podstawą sukcesu stają się tylko i wyłącznie innowacje,
- dezaktualizacji ulegają priorytety i sposoby działania, utrwalone „tradycją” opartą na koncepcji neoliberalizmu, zakładające rynkową równowagę. Tymczasem wszystko, co rozwija się samoczynnie w organizacji, nie prowadzi do wzrostu jej zorganizowania ani jej ogólnej sprawności,
- zachodzi proces usztywnienia działań, czyli aktywnej inercji (*active inertia*). Organizacje, które nie zmieniają się w sposób przemyślany i ogólnie zaprogramowany, wpadają w pułapkę aktywnej inercji, która polega na tym, że rośnie biurokracja, ilość procedur, ilość pracy itd.; co nie podnosi sprawności ani efektywności działania samego przedsiębiorstwa,
- kurczą się możliwości dostosowawcze organizacji do otoczenia. Dlatego też organizacje wprowadzają często zmiany (restrukturyzacja, optymalizacja, outsourcing itp.), ale nie doskonalą ich filozofii i taktyki. Układ po zmianie wraca ponownie do równowagi (homeostazy), ale na niższym poziomie sprawności – co nazywa się zjawiskiem perseweracji (np. reforma ochrony zdrowia, oświaty itp.). Następują: rozstrojenie systemu oraz pogłębienie się atrofii, wskutek czego system staje się mniej funkcjonalny i mniej zdolny do adaptacji. Często następuje w nim spiętrzenie sprzeczności i konflikt interesów, co zdecydowanie utrudnia harmonizację działań przedsiębiorstwa (zasada alignmentu).

Przyjęte za podstawę oceny efektywności działania kryterium zysku generuje tzw. krótkowzroczność strategiczną (*strategic myopia*), gdy tymczasem organizacji potrzebna jest strategiczna przezorność (*strategis foresight, strategic providence*) oraz myślenie w kategoriach jutra. Kierownictwa organizacji w dążeniu do osiągnięcia wysokiego zysku i utrzymania się przy władzy często uciekają się do działań nieetycznych i niemoralnych. Zręcznie też przedstawiają praktyki nieetyczne jako postępowanie etyczne, czyli jedynie słuszne działania podejmowane

we własnym interesie jako najlepiej służące organizacji. Członkowie organizacji coraz częściej mają do czynienia z dylematami etycznymi, w których wymaga się od nich właściwego (niewłaściwego) postępowania. Prowadzi to do sytuacji, gdy granice między dobrem a złem ulegają wyraźnemu zatarciu, a rozumienie etyki staje się relatywne (np. ostatnie nagrody za realizację inwestycji Stadionu Narodowego w Warszawie). Przykładów takich jest coraz więcej, a najgorsze jest to, że instytucje (organizacje rządowe) zlecające wykonanie zadań konkretnym przedsiębiorstwom i kontraktujące to wykonanie nie wyciągają żadnych wniosków oraz nie reagują na oczywiste nieprawidłowości. Społeczeństwu nie może być obojętne, kto odnosi korzyści z danego działania, a kto szkody – w wyniku określonych, bądź nieokreślonych precyzyjnie reguł działania.

W teorii zarządzania wyróżnia się trzy koncepcje roli współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce [Penc, 2012, s. 52]:

- Koncepcja monoistyczna, według której jest ono własnością prywatną oraz uwzględnia wyłącznie własne cele wewnętrzne i zewnętrzne (interesy właścicieli, akcjonariuszy, menedżerów). Koncepcja ta jest szeroko stosowana w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.
- Koncepcja dualistyczna, w której uwzględnia się interesy akcjonariuszy, ale przy daleko idącym respektowaniu interesów pracowników. Koncepcja ta jest szeroko respektowana i rozpowszechniona w Niemczech i w mniejszym stopniu we Francji.
- Koncepcja pluralistyczna, która zakłada, że firma należy do wszystkich partnerów (*stakeholders*), którymi są: pracownicy, akcjonariusze, banki, wielcy dostawcy, kooperanci, dystrybutorzy itd. Za najważniejsze w tej koncepcji są uważane interesy pracowników i oni też są głównymi beneficjentami sukcesu firmy. Koncepcja ta jest szeroko stosowana w Japonii.

Te różnice w pojmowaniu roli współczesnego przedsiębiorstwa prezentuje tabela 1 [Yoshimori, 2009, s. 8].

**Tabela 1. Priorytety interesów firm w różnych krajach
(wg opinii badanych przedsiębiorstw)**

Najważniejszy priorytet	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Japonia
Interesy akcjonariuszy	75,6%	70,5%	22,0%	17,3%	2,9%
Interesy wszystkich partnerów	24,4%	29,5%	78,0%	82,0%	97,1%
Utrzymanie dywidendy	89,2%	89,3%	39,6%	40,9%	2,9%
Utrzymanie miejsc pracy	10,8%	10,7%	60,4%	59,1%	97,1%

Źródło: [Penc, 2012, s. 53] na podstawie [Yoshimori, 2006, s. 8].

Oczywiście trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że są to różne koncepcje o dość ostro sformułowanych zasadach, warunkach i wartościach. Która z nich przeważa w warunkach współczesnej Polski? – trudno jednoznacznie powie-

dzieć². Ale istotne jest to, że np. w USA nasilają się ruchy polityczne, które żądają radykalnego okrojenia praw akcjonariuszy. Pojawiają się zatem nowe wyzwania polegające na tym, że społeczeństwo amerykańskie zaczyna inaczej postrzegać rolę współczesnych przedsiębiorstw. Powinny one „mieć na uwadze nie tylko zysk, ale i długofalowe funkcjonowanie i wykazywać szczególne zaangażowanie właśnie wtedy, gdy trzeba walczyć z kryzysem i trudnościami” [Doktor, 2007].

Jak wynika z badań („The Economist” z 15.01.2010 r.) 75% ludności Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii – a więc krajów, gdzie dominuje monoistyczna koncepcja współczesnego przedsiębiorstwa – uznaje, że rolą biznesu jest nie tylko osiągnięcie zysków i płacenie podatków, ale także pomoc w budowaniu lepszego społeczeństwa dla wszystkich, a więc służenie społeczności, w której przedsiębiorstwo (organizacja) funkcjonuje [Malik, 2009, s. 17].

To wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw (nazywane społeczną odpowiedzialnością) polega na tym, że przedsiębiorstwa postrzegają siebie jako integralną część społeczeństwa, a to oznacza, że:

- działają w sposób społecznie odpowiedzialny;
- traktują zyski jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, a nie jako rację bytu;
- podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne, uwzględniając ich społeczne i ekonomiczne konsekwencje.

To zaś oznacza, że współczesne przedsiębiorstwa kierować się powinny pewnymi wartościami – jednoczyć ludzi (pracowników) wokół wspólnych wartości i wspólnych celów, aby z własnej woli robili oni w prawidłowy sposób wszystko to, co wynika z ich moralnego i prawnego obowiązku oraz czynili swoją firmę lepszą, sprawniejszą i bardziej konkurencyjną.

Wartości odgrywają w każdej organizacji zasadniczą rolę w kierowaniu ludźmi i ich zachowaniu. Łączą one ludzi, pozwalają im jednoczyć się w pracy nad wspólnymi celami, kreują jej tożsamość, wizerunek i kulturę opartą na wizji przyszłości. Od ich konsekwentnego postrzegania zależy też istotnie kapitał reputacji firmy.

Takie zarządzanie powinno się dzisiaj opierać na czterech filarach, określonych jako CEOS, gdzie [Blanchard, O'Connor, 2008, s. 25]:

- C – *customers*, czyli klienci. Firma powinna troszczyć się o klientów i dbać o wysoką jakość dostarczanych im wyrobów i usług.
- E – *employees*, czyli pracownicy. Firma powinna dbać o wszystkich swoich pracowników, tworzyć atmosferę motywującą ich do działania; atmosferę, w której pracownicy rozumieją, że dążenie do zrealizowania celów firmy leży w ich żywotnym interesie.
- O – *owners*, czyli właściciele (udziałowcy). Firma powinna dbać o uczciwość w zdobywaniu zysku i sposobie jego podziału pomiędzy zarząd i właścicieli.

² Autor nie zna badań na ten temat.

S – *significant other(s)*, czyli inni ważni. Firma może do nich zaliczać: kredytodawców, dostawców, odbiorców, dystrybutorów, społeczność lokalną, a nawet szanowanych konkurentów.

Te cztery filary powinny spajać ze sobą wartości, które leżą u podstaw nowoczesnego zarządzania i tworzenia nowej jego filozofii, określającej podstawowe cele i zasady działania menedżerów oraz stosowane przez nich metody i techniki, gdyż jak widać, dotychczasowa filozofia traci na aktualności. Potrzebne jest więc poszukiwanie nowej formuły zarządzania, bo przeważające dzisiaj koncepcje zarządzania zostały dostosowane do warunków prowadzenia biznesu (działalności gospodarczej) charakterystycznych dla ery industrialnej i dzisiaj są mało użyteczne w zdecydowanie odmiennej gospodarce opartej na wiedzy.

Zarządzanie powinno zapewniać przedsiębiorstwu bezpieczną przyszłość i zdolność do strategicznego działania. Niezmiernie ważne jest, aby przedsiębiorstwo poszukiwało i tworzyło strategie rozwoju i dzięki nim mogło sobie radzić z wpływem zmieniającego się otoczenia, podejmowało rozsądne decyzje dotyczące przyszłości, określające, w jaki sposób zamierza ono osiągnąć sukces w otoczeniu konkurencyjnym i jakie w tym celu stworzy możliwości strategiczne. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno określić, jaka będzie możliwa przyszłość i stworzyć wizję tej przyszłości. Wizja ta stanowi obraz jego przyszłego stanu, który jest możliwy do osiągnięcia. Stanowi ona odpowiedź na pytanie, co firma pragnie stworzyć? Wyraża nie tylko przyszłe potrzeby firmy, ale i aspiracje jej kierownictwa. Wizja określa nadrzędny cel, a jego akceptacja pobudza nowe sposoby działania i myślenia. Wizja powinna być wspólną sprawą kierownictwa i załogi. „Wizja wspólna – podkreśla Peter Senge – jest obrazem przyszłości, który u wielu ludzi w organizacji wywołuje zaangażowanie, ponieważ taka wizja stanowi odbicie ich własnych osobistych wizji [...]. Tworzy ona wspólną tożsamość. Wspólny sens, cel, wizja i wyznawane wartości określają najbardziej podstawowy poziom wspólnoty organizacji” [Senge, 2008, s. 209].

Zarządzanie oparte na wizji powinno otwierać organizację na nowe, wzbogacające ją możliwości, nowe perspektywy, nowe kierunki i sposoby działania i funkcjonowania w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Wizja z kolei oznacza innowacyjność, czyli otwartość na zmiany i nowe, technicznie lepsze i organizacyjnie sprawniejsze, konkretne rozwiązania.

„Firmy innowacyjne – podkreślają Tom Peters i Robert Waterman – na ogół odnoszą sukcesy w produkcji cieszących się dużym popytem nowych produktów, ale też zawsze reagują bardzo twórczo na wszelkie zmiany w swoim otoczeniu. Kiedy zmienia się otoczenie firmy, także się zmieniają. Kiedy klienci zgłaszają nowe potrzeby, kiedy zwiększają się umiejętności konkurentów, kiedy pojawiają się zakłócenia społeczne, kiedy wyrównują się siły handlu międzynarodowego lub zmieniają się regulacje rządowe – wówczas firmy te modyfikują taktykę, przebudowują się, dopasowują, przekształcają i dostosowują do nowej sytuacji. Krótko mówiąc, cała kultura firmy ulega innowacji” [Peters, Waterman, 2010, s. 43].

Można zatem stwierdzić, że wymienione i analizowane w opracowaniu – charakterystyczne tylko dla współczesnych przedsiębiorstw – czynniki (wyzwania) tworzą łańcuch przyczynowo-skutkowy, na który należy patrzeć kompleksowo (łącznie) oraz zdawać sobie sprawę z istniejących w nim wzajemnych uwarunkowań i zysków, zarówno czasowych, jak i przestrzennych; wewnętrznych i zewnętrznych – co bardzo komplikuje i utrudnia proces zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW

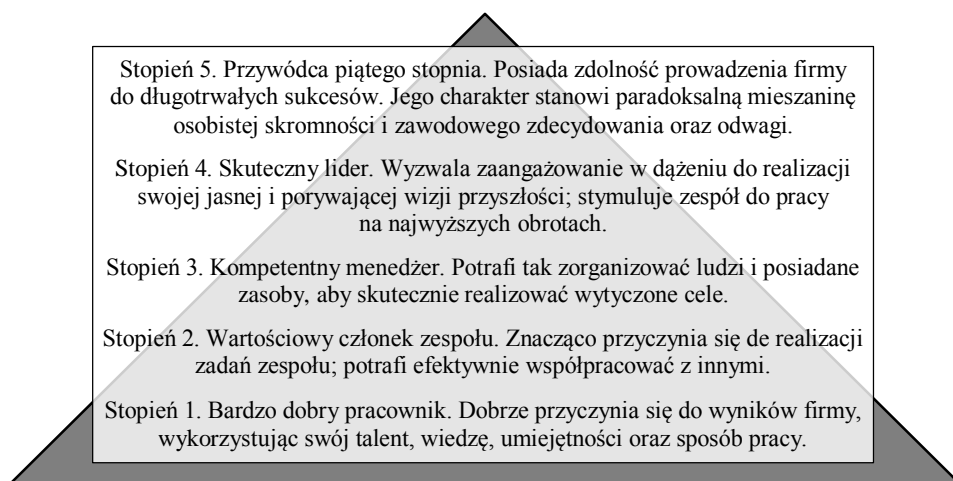
Na pytanie, kto ma analizować wyżej wymienione wyzwania, najprostsza odpowiedź brzmi: współcześni menedżerowie. Peter Drucker pisze, że „być skutecznym to właściwe pojęcie dla szefa. Gdziekolwiek dany szef pracuje: w biznesie czy w szpitalu, na uniwersytecie czy w armii, oczekuje się od niego, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy, a to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności” [Drucker, 1996, s. 33].

Skutecznego menedżera trudno jest opisać, trudno jest nakreślić jakiś wzorzec „przywódcy”. Skuteczni menedżerowie, których spotykamy służbowo czy prywatnie, różnią się temperamentem, zdolnościami, wiedzą i zainteresowaniami, sposobem bycia – słowem: wszystkim tym, co różni od siebie ludzi, a więc również tych „nieskutecznych”. Jednakże w jakiejś dziedzinie są oni z pewnością kompetentni i potrafią rozwiązywać właściwe dla niej problemy w sposób efektywniejszy od innych (którymi zazwyczaj kierują).

U menedżerów ceni się różne cechy charakteru oraz umiejętności teoretyczne i praktyczne. Równie dobre wyniki mogą osiągać ludzie o różnych charakterach i zdolnościach. Jednakże ci, którzy zwrócili na siebie uwagę swymi ponadprzeciętnymi rezultatami, mają wiele cech wspólnych, które zapewniają im status wybitnego menedżera, zdolnego do osiągnięcia sukcesu. Wyróżniają się oni nieprzeciętnym zaangażowaniem w pracę, gruntownym wykształceniem, entuzjazmem, wiedzą (jaką drogą chcą iść); umiejętnością dostrzegania zachodzących w otoczeniu zmian i wykorzystywania ich (jako podstawy do kreatywnych i zyskowych działań); świadomością stopniowania celów swojego wysiłku oraz przemyślanym doбором środków do ich osiągnięcia. Wielu specjalistów uważa, że źródeł ich sukcesu należy szukać w ich postawie i stosunku do życia. Postawa, ufność we własne siły i wreszcie rozwój naturalnych zdolności są czynnikami rozstrzygającymi [por. Schamholz, 2001, s. 11–15].

Badania nad cechami charakteru najwybitniejszych menedżerów w Stanach Zjednoczonych, przeprowadzone przez Jima Collinsa (które objęły 1435 przedsiębiorstw), pozwoliły ustalić pięć stopni „doskonałości” (zob. rys. 1) Najwybitniejsi menedżerowie to przywódcy, którzy potrafią wprowadzać średnio dobre przedsiębiorstwo do najsilniejszej ekstraklasy (11 spośród badanych przedsię-

biorstw). Odnaczają się oni odwagą, wolą nadzwyczajnych osiągnięć i chęcią wypełnienia swoich obowiązków – niewiele przy tym myśląc o interesach osobistych. Unikają rozgłosu i oznak statusu, przejmują odpowiedzialność za słabe rezultaty i nigdy nie zrzucają winy na innych ludzi, czynniki zewnętrzne lub pechowy zbieg okoliczności. Nie przypisują też sukcesu sobie, lecz innym ludziom, czynnikom zewnętrznym lub szczęściu [Collins, 2007, s. 17].



Rysunek 1. Piramida przywództwa według Jima Collinsa

Źródło: [Collins, 2003, s. 71].

Generalnie menedżerów można podzielić na nastawionych na „czerwone światło” i nastawionych na „zielone światło”. Menedżerowie działający według „czerwonego światła” w razie trudności obniżają koszty, pozbywają się niektórych dziedzin działalności, redukują zatrudnienie, powstrzymują się od inwestycji, nie inspirują też pracowników do przedsiębiorczości. Menedżerowie działający według „zielonego światła” prezentują pewną optymistyczną wizję, określają kluczowe cele, odznaczają się strategicznym myśleniem, stosują aktywne metody kierowania ludźmi, by nadać ich działaniu charakter twórczy i kierunek strategiczny. Zachowują się oni elastycznie i patrzą perspektywicznie na sytuację swojego przedsiębiorstwa. Zamiast narażać się na złą koniunkturę gospodarczą i pokonywanie trudności („światło czerwone”), poszukują nowego sposobu kierowania ludźmi i zdobywania nowych umiejętności; podejmują nowe inicjatywy; nie ulegają ani nadmiernemu optymizmowi, ani pesymizmowi. Są po prostu realistami odznaczającymi się inteligencją analityczną, wyobraźnią i myśleniem strategicznym. Jeśli pojawią się trudności (np. rezerwy finansowe mogą okazać się niewystarczające, spadły obroty rynkowe, zaznaczyła się aktywna inercja, kumulowanie się niesprzyjających okoliczności itp.), mogą przejść na zarządzanie na

„żółtym świetle”. Jest to trudne zarządzanie, bo muszą być brane pod uwagę różne warianty strategii działania, które mogą wywrzeć bardzo silny wpływ na dalsze losy przedsiębiorstwa. Mogą ponownie osiągnąć sukces, ale pod warunkiem, że dokonają trafnego wyboru, który pozwoli im zapalić „zielone światło”.

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga oczywiście menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, a nawet zmian poszukujących, potrafiących szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystywać je jako sposobność do podejmowania nowych, zyskowych działań [por. Drucker, 1992, s. 37].

Obecnie w trudnych czasach transformacji szczególne znaczenie ma właśnie odwaga, chęć podejmowania ryzyka i ponoszenie za nie odpowiedzialności. Zarządzanie nie jest dzisiaj administrowaniem, a więc funkcją, którą może pełnić człowiek słaby, chwiejny, niemający odwagi działania. Menedżer musi wprowadzać zmiany, narażając się tym wszystkim, którzy preferują sprawdzone sposoby i statyczne modele, w ostateczności prowadzące do stagnacji i rutyny. Musi on planować przyszłość swoją i swojej firmy możliwie dokładnie i na wiele lat. Musi przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, oczekiwać ich i umieć je wykorzystać. Musi nawet przygotować różne warianty postępowania na różne ewentualności. Musi też stale podejmować mniej lub bardziej odważne decyzje, a każda odważna decyzja zawiera ryzyko, od którego nikt nie może go zwolnić. Jeśli opakuje go lęk przed wydarzeniami i brak wiary w sens podejmowanych decyzji, szybko utraci sprawność działania. Toteż musi on wychodzić naprzeciw wydarzeniom, korzystając z odpowiednich informacji. Jednakże informacje pozwalają tylko wnioskować, przewidywać, i nie dają pewności, że podjęta na ich podstawie decyzja będzie trafna.

„Wzorcowemu” menedżerowi przypisuje się dzisiaj różne pozytywne cechy. Uważa się, że musi mieć on zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny, zaszczepiony na władzy, umiejętnościach, kompetencjach i racjonalności działania (kreatywności). Musi on mieć osobowość wartą tego, aby go słuchano (talent przywódczy), cechy charakteru czyniące go asertywnym i empatycznym (twarda empatia – równowaga między respektowaniem indywidualnych charakterów i oczekiwań a konkretnymi wymaganiami). Musi przejawiać wysoką inteligencję emocjonalną [Goffee, Jones, 2000, s. 7–12], a najlepiej gdyby odpowiadał wzorcowi menedżera piątego stopnia.

Przyszłość zarysuje niewątpliwie wyraźniej nowy wizerunek menedżera. Globalna konkurencja spowoduje powstanie nowych problemów, a przede wszystkim zaostrzy wymagania wobec „doskonałości” menedżerów. Aby się utrzymać na konkurencyjnym rynku, niezbędne będzie systematyczne wprowadzanie innowacji, nowych wyrobów, usług, procesów pracy – a więc rozwój techniczny, stosowanie tzw. totalnej jakości pracy bez defektów, nadmiernych zapasów, przestojów, opóźnień czy rozbudowanej dokumentacji, a także nowych form marketingu i promocji przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie niedalekiej przyszłości – obok jakości innowacji i skuteczności – bardzo ważnym kryterium sprawności menedżera będą „stosunki z ludźmi”, gdyż są i będą największym dobrem przedsiębiorstwa. Sprawne kierowanie ludźmi oznacza nade wszystko pobudzenie ich inwencji twórczej oraz rozwoju osobowości [Hoenig, 2009, s. 37].

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w opracowaniu megatrendy rozwojowe o charakterze ogólnym, ale i obiektywnym powinny wywoływać odpowiednie reakcje przedsiębiorstw i zarządzających nimi menedżerów. W opracowaniu reakcje te przedstawiono jako zadania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów. Oczywiście zanalizowano tylko te zadania, które zdaniem autora są najważniejsze.

Na tej osi rozumowania i analizy przedstawionej w tekście materiału można postawić tezę, że przemiany zachodzące we współczesnym świecie – rozumiane szeroko, bądź inaczej, odnoszące się do biznesu, ale nie tylko do biznesu – stawiają jakościowo nowe wymagania współczesnym organizacjom prowadzącym działalność gospodarczą, a także menedżerom zarządzającym tymi organizacjami. Zadaniem współczesnego zarządzania jest zatem sprostanie tym wyzwaniom oraz umiejętna ich transformacja, przełożona na wzrost sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw (organizacji), ponieważ one w najwyższym stopniu decydują (poza) o teraźniejszym życiu społeczeństwa oraz ogólnej jakości procesu gospodarowania.

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard K., O'Connor M., 2008, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa.
- Collins J., 2007, *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 3.
- Collins J., 2003, *Przywództwo piątego stopnia, triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review Polska”, nr 8.
- Doktor K., 2007, *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, „Master of Business Administration”, nr 4.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F., 1996, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Goffee R., Jones G., 2000, *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 11.
- Hoenig R., 2009, *Umiejętność kierowania coraz cenniejsza*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 19.

- Malik F., 2009, *Czyim interesom służy społeczeństwo?*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 8.
- Penc J., 2012, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź.
- Peters T.J., Waterman R.H., 2010, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Porter M.E., 2002, *Strategia konkurencji*, PWN, Warszawa.
- Schamholz C.G., 2001, *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 6.
- Senge P.M., 2008, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Yoshimori M., 2009, *Różne pojmowanie roli współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 8.

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowana została teza, że przemiany zachodzące we współczesnym świecie (tzw. megatrendy rozwojowe) stanowią jakościowo nowe wymagania dla przedsiębiorstw, dla kadry menedżerskiej, ogólnie zarządzania. W opracowaniu analizowane są najbardziej istotne – zdaniem autora – współczesne zadania zarówno przedsiębiorstw (organizacji), jak i menedżerów zarządzających tymi przedsiębiorstwami, wynikające z aktualnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w złożonym otoczeniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, reputacja, zarządzanie reputacją firmy

Challenges for Contemporary Businesses and Managers – Basic Problems and Outline of Issues

Summary

This paper presents the thesis that the changes taking place in the modern world (the so-called megatrends) are qualitatively new demands for businesses, for managers in general, and for management practices. This paper discusses the most important, in the author's opinion, contemporary tasks both for businesses (organizations), as well as for managers managing those companies.

Keywords: management, reputation, management of company's reputation

JEL: M12, M21, M31