

Kształtowanie relacji z interesariuszami w zarządzaniu strategicznym organizacją jutra

Wiesław Harasim
Jacek Dziwulski

Abstract

W pierwszej części artykułu przedstawiono cechy i podejścia do zarządzania strategicznego w erze cyfrowej. Następnie scharakteryzowano miejsce przedsiębiorczości w strategiach zarządzaniu organizacjami. W trzeciej części zaprezentowano ewolucję w zarządzaniu organizacjami. Próbowano dociec, jak powinno wyglądać nowe myślenie w zarządzaniu organizacją w przyszłości? W ostatniej części podjęto próbę przeanalizowania elementów wpływających na zarządzanie organizacją z perspektywy menedżera.

Słowa kluczowe: organizacje przyszłości, zarządzanie strategiczne organizacjami, menedżer przyszłości, nowe myślenie w zarządzaniu organizacjami.

Building relationships with stakeholders in the strategic management of the organization of tomorrow - Abstract

In the first part of the paper presents the characteristics and approaches to strategic management in the digital age. Then characterized the

place of establishment in the strategies of managing organizations. The third part presents the evolution in the management of organizations. Tried to figure out how it should look new thinking in the management of the organization in the future? In the last part of an attempt to analyze the elements that affect the management of the organization from the perspective of a manager.

Keywords: future organizations, strategic management organizations, the future manager, new thinking in the management of organizations.

1. Wstęp

Efektywne organizacje nie występują masowo. Są nawet rzadsze niż skuteczni menedżerowie. W nowoczesnym, dużym biznesie, w nowoczesnej agencji rządowej, w nowoczesnym dużym szpitalu, czy na uniwersytecie, gromadzą się potężne środki. A jednak rezultaty potem są aż nadto przeciętne, wysiłki za bardzo rozdrobnione, za wiele ich poświęca się czasowi przeszłemu lub unikaniu decyzji i działania.¹

Taki pogląd został wyrażony przez Petera Druckera, który twierdzi iż nowoczesne organizacje powinny się skupić na działaniach i decyzjach strategicznych. Aktualnie widoczny brak decyzji i działań strategicznych dotyczących przyszłości jest poważnym zagrożeniem dla przyszłych pokoleń gdy „jedyną stałą aktualnie jest zmienna”. Budzi to potrzebę pisania, mówienia i podejmowania możliwych natychmiastowych działań ludzi nauki.

Organizacje wszelkiego typu muszą systematycznie pracować nad efektywnością i muszą same nauczyć się nawyku efektywności. Powinny dostrzegać i sprzyjać swoim własnym szansom oraz usuwać trudności. Zamiast próbować robić wszystko w ograniczonym wymiarze powinny wybierać priorytety i koncentrować się na głównych obszarach swojej działalności.

W strategii konkurencji chodzi o to, aby organizacja się wyróżniała. Można ją traktować jako proces obmyślenia nowych pozycji, odciągających klientów od już istniejących rynków albo przyciągających na dany rynek nowych klientów. Pozycje strategiczne nie zawsze są oczywiste, a wyszukiwanie ich wymaga twórczego myślenia

¹ Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej „Nowoczesność”, Kraków 1994, s. 186.

i głębokiej wnikliwości. Najczęściej nowe pozycje otwierają się przed organizacjami w wyniku zmiany: powstają nowe grupy klientów, nowe urzędnicy i systemy informacji.²

Aby to zarządzanie było skuteczne i zapewniało organizacji zdolność elastycznej i szybkiej reakcji na wyzwania rynku muszą być spełnione następujące warunki:

1. Organizacje muszą posiadać dobrze zorganizowany i funkcjonujący system informacji, aby móc wybrać te czynniki, które wpływają na ich strategię. W swoich systemach informacji organizacje powinny mieć dane o światowej polityce społecznej i gospodarczej, nauce i technice, demografii i ekologii, strategicznych zamiarach instytucji centralnych, o pracy i zamierzeniach placówek naukowo-badawczych itp.
2. Organizacje muszą sporządzać prognozę swojego otoczenia w istotnych dla nich horyzontach przyszłości.
3. Organizacje powinny precyzyjnie określać swoje pozycje na rynku w przyszłości, związane jest to z celami do osiągnięcia (usługowe, społeczne, prestiżowe, źródeł finansowania itd.).
4. Instytucje muszą znaleźć sobie tzw. *domeny działania* (obszary usługowe), które określałyby, gdzie i komu zamierzają oferować swoje usługi, a co za tym idzie rynki, na których chcą występować byłyby dostatecznie atrakcyjne.
5. Każda organizacja musi określić wewnętrzne uwarunkowania dotyczące realizacji strategii, czyli zdolność do wprowadzenia zmian i innowacji organizacyjnych. Na te procesy mają istotny wpływ: posiadane zasoby ludzkie, moce przerobowe, zasoby naukowo-techniczne, zasoby finansowe, możliwości innowacyjne oraz zasoby informacyjne.
6. Dokonanie wyboru optymalnej strategii zależy od dotychczasowej sytuacji instytucji i od pozycji, jaką chce osiągnąć w przyszłości. Organizacje powinny opracować kilka tzw. opcji strategicznych i wybrać jedną, która przekształcona zostanie w strategię. Wybór alternatywy optymalnej jest trudny, ponieważ żadna z nich nie jest korzystna dla organizacji z punktu widzenia jego wszystkich celów bieżących, jak i przyszłych. Przedsiębiorstwa zachodnie posługują się jak najprostszymi, tzn. wymiernymi kryteriami wyboru.

² Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 46-59.

7. Każda organizacja musi opracować plan strategiczny. Plan ten powinien zawierać następujące zagadnienia:
 - a) zakres i obszary działania, tzn. rejonny funkcjonowania, rynki i ich segmenty, asortyment usług, grupy obsługiwanych klientów i zaspakajane ich potrzeby,
 - b) kierunki rozszerzania lub też ograniczania działalności: wycofywanie się z segmentów mniej ważnych albo zagrożonych, rozszerzanie działań w atrakcyjnych sferach usług społecznie użytecznych poprzez usprawnianie rynku i obniżanie kosztów, odpowiednie działania dywersyfikacyjne (sojusze strategiczne, dodawanie nowego zakresu usług),
 - c) sposoby bezinwestycyjnego wzrostu przychodów poprzez zmianę organizacji pracy,
 - d) działania innowacyjne, które obejmowałyby zmiany w technologii informacji i komunikacji, procesie usługowym, systemie zarządzania, rozwoju potencjału kadrowego przez kształcenie i doskonalenie podejścia marketingowego,
 - e) wielkość zasobów ludzkich, finansowych i materialnych niezbędnych do osiągnięcia celów.
8. Organizacje powinny stworzyć system wczesnego ostrzegania, który pozwoliłby w miarę wczesnie dostrzec ważne dla siebie zmiany w otoczeniu, a co za tym idzie podjąć właściwe działanie dostosowawcze.
9. Kierownictwo tego typu organizacji musi uzyskać poparcie załogi dla wprowadzanej strategii. Każda strategia implikuje wieloaspektowe zmiany (organizacyjne, społeczne, ekonomiczne, strukturalne itp.), co wiąże się z oporami wobec wdrażanych strategii. Opór ten należy przewyżczać poprzez prowadzenie procesu negocjacji z pracownikami, zapewnienie im dostępu do informacji, udzielanie podwładnym wyczerpujących wyjaśnień na temat korzyści, jakie niosą nam zmiany.
10. Kierownictwo organizacji powinno nadzorować i kontrolować działania dotyczące realizacji strategii. Bieżący nadzór zapewnić nam może strategiczna karta wyników, która jest systemowym narzędziem przełożenia strategii na programy operacyjne.³

³ Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. Menadżer, Łódź 2000.

Konkurencja jest to rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami w celu przekonania nabywców do zakupu wytwarzanych dóbr i usług.⁴

Konkurencyjność definiujemy także jako względną pozycję danego konkurenta wobec pozostałych konkurentów.⁵

Formy istnienia konkurencji są najróżniejsze. Możemy je nazywać walką, współzawodnictwem, szlachetną rywalizacją, podłym postępowaniem rywala itd. Jednakże zawsze chodzi o zwycięstwo osiągnięte różnymi sposobami. Konkurencja promuje wzrost wydajności pracy, niskie ceny i ciągle doskonalenie jakości dóbr i usług, jest zależna od trzech elementów:

- liczby przedsiębiorstw liczących się na rynku,
- łatwości wejścia nowego przedsiębiorstwa na rynek,
- stosunku popytu do podaży danego produktu.

Celem rozwoju firmy jest uzyskanie przewagi nad konkurencją, zwanej przewagą strategiczną lub przewagą konkurencyjną. Jest to rezultat wielu działań wykonanych w procesie produkcji, marketingu, sprzedaży, zarządzania. Każde z tych działań wpływa na osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Celem takiej przewagi, którą firma powinna stale utrzymywać, jest wytworzenie większego zysku od średniego w branży i posiadanie znaczącego udziału w rynku. Dla harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa bardzo istotne jest określenie, co stanowi o jego przewadze konkurencyjnej i ciągle podejmowanie wysiłków w celu jej utrzymania lub powiększenia. Przewaga konkurencyjna powinna mieć trwałą, decydujący i dający się bronić charakter. Dzięki temu firma może uzyskać stabilną pozycję konkurencyjną na rynku. Z tego względu zasoby, na których firma opiera swoją przewagę powinny być rzadkie, tzn. dostępne tylko dla ograniczonej liczby konkurentów i trudne do imitowania. Rozpatrując to zagadnienie w kwestii zarządzania zasobami ludzkimi, rzadkimi zasobami mogą być umiejętności i kompetencje oraz cechy osobowości pozyskiwanych bądź pracujących pracowników.

Określenie przez organizację kluczowych cech konkurencyjności stanowi fundament pod przyszłe możliwości. Pozycja lidera w zakresie kluczowej cechy konkurencyjności to potencjał, który zostanie uwol-

⁴ E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2003, s.59.

⁵ J.A.F. Stoner, R.E.Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 140.

niony w momencie określenia kreatywnych, nowych sposobów wykorzystania danej cechy konkurencyjności.⁶

Producenci wyrobów, szczególnie opartych na najnowszych technologiach, poszukują przewagi konkurencyjnej w produkcji. Jednakże wielu teoretyków i praktyków zajmujących się dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi zastanawia się nad tym co jest najważniejsze, jakie cechy powinny mieć organizacje, aby w czasach ciągłych zmian, dużej konkurencji na wszystkich rynkach oraz w sytuacjach występowania złożonych problemów budować przewagę swoich przedsiębiorstw. Rozwiązaniem jest poszukiwanie przewagi strategicznej nie tylko w produkcji, kosztach, koncentracji na wybranym rynku, ale przede wszystkim w skutecznym zarządzaniu firmą, dobrym zarządzaniu zasobem ludzkim. Każda organizacja składa się z ludzi, którzy wykonują konkretne zadania i dążą do osiągnięcia wspólnych celów biznesowych. Wykorzystują przy tym swoje kwalifikacje, doświadczenia, aspiracje, postawy, normy i wartości oraz zestaw norm i wartości organizacyjnych, które powiązane ze sobą stają się unikalnymi kompetencjami organizacji jako całości.

Z powyższego wynika, że o wartości kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa decydują kompetencje zatrudnionych w nich osób.

2. Współczesne podejścia do zarządzania strategicznego

Badania przeprowadzone przez Association of Management Consulting Firms⁷ wykazały, że strategia składa się z czterech następujących etapów:

1. Poznanie swojej organizacji i sytuacji wyjściowej: otoczenia, rodzaju prowadzonej przez nią działalności, silnych i słabych stron, zasobów wiedzy i umiejętności, środków materialnych, finansowych i ludzkich, konkurencji oraz podstawowych atutów strategicznych.
2. Znalezienie odpowiedzi na następujące pytania, w celu wyboru drogi rozwoju organizacji:

⁶ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 165.

⁷ *Making Strategy*, „The Economist”, 1 March 1997.

- a) jakie rodzaje działalności zamierza prowadzić (kontynuacja, koncentracja, „rojenie” czy dywersyfikacja)?
 - b) jakie dostrzega szanse (nowe produkty, usługi, udoskonalenia czy modyfikacja)?
 - c) jak definiuje swoich klientów (wierni, nowi, wybrani)?
 - d) jakie wartości chce proponować (cechy produktu, usługi i ich ceny)?
 - e) jakie atuty konkurencyjne zamierza wykorzystać?
 - f) jaki kreować własny wizerunek (dotychczasowy czy nowy)?
 - g) gdzie prowadzić działalność (lokalizacja)?
3. Opracowanie i wybranie sposobu realizacji określonych celów strategicznych: technologii, innowacji, metod marketingowych, systemu organizacji sprzedaży produktów, środków, inwestycji, terminów, talentów, wiedzy, partnerów, fuzji i przejęć, formy organizacyjnej oraz poziomu ryzyka.
4. Wdrożenie strategii poprzez odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:
- a) jak od decyzji przejść do działania zbiorowego?
 - b) jaką przyjąć metodę przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii?

Najważniejsze trendy zmian w zarządzaniu strategicznym organizacji przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 1. Analiza porównawcza trendów w zarządzaniu strategicznym.

Przeszłość i teraźniejszość	Teraźniejszość i przyszłość
Strategia bez określonej wizji.	Strategia osadzona w dobrze określonej wizji.
Zmiana jest ryzykiem.	Zmiana jest szansą.
Znaczenie planowania.	Znaczenie elastyczności, konkurencji opartej na szybkości reagowania oraz skracania procesów rozwojowych.
Konkurowanie jakością i ceną lub samą jakością bądź ceną.	Jednoczesne konkurowanie wszystkimi czynnikami: szybkością, serwisem, innowacjami, projektowaniem, wartością, jakością, ceną, szerokim dotarciem do klienta.

Planowanie strategiczne scentralizowane, ilościowe, ujmowane w budżet.	Tworzenie strategii wielodyscyplinarnych, opracowywanych w sposób partycypacyjny i zbliżony do procesów realnych.
Ograniczanie pomiaru strategicznego do wskaźników: wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz wyniki finansowe.	Istnieje wiele innych wskaźników strategicznych oraz tablic równowagi strategicznej.
Koncentracja na wybranych obszarach działalności potwierdzonych wynikami sprzedaży.	Pozbywanie się tych obszarów działalności, które nie przyniosą efektu synergii.
Strategia poprawiania produktywności i zysków przez zmniejszenie rozmiarów, dokonywanie cesji, minimalizowanie zaangażowanych środków.	Poszukiwanie rozwoju za pomocą nowych sposobów, typu wzrost, integracja działalności, namażanie.
Strategia reagowania na zmiany w otoczeniu, potrzeby i zachowania konkurentów.	Oprócz badania potrzeb klientów i zachowań konkurentów ważne jest nastawienie proaktywne: zmienianie reguł gry, nowe specjalności, rewolucje sektorowe, „podbój przyszłości”.
Strategiczne łączenie w jedną całość takich metod, jak TQM, reengineering, redukcja kosztów, wojny cenowe.	Poszukiwanie nowych strategii poprzez myślenie kreatywne i nowe podejścia do zarządzania strategicznego.
Tworzenie wartości w fazie produkcji.	Tworzenie wartości w fazie dystrybucji poprzez kreowanie nowych form dystrybucji.
Dzielenie się wartością przez producentów.	Unikanie w łańcuchu dystrybucji pośredników, zarządzanie własną dystrybucją.
Strategiczna koncentracja na linii produkty – rynki – usługi.	Oprócz tej koncentracji stosowanie strategii kluczowych kompetencji.
Doktryny strategiczne oparte na analizach klientów, rynków, konkurentów, dostawców, relacji sił, wnoszonej wartości itp.	Oprócz tego analiza zasobów organizacji (Resource –Based View Strategy).
Samodzielne opracowywanie strategii przez organizację.	Oprócz tego strategii współewolucji i ekosystemów (organizacja traktowana jest jako część szerszego ekosystemu).
Założenie, że zyski są pochodną relacji sił między organizacją a jego klientami, dostawcami i konkurentami (niewchodzenie w sojusze z konkurentami).	Koncepcja organizacji rozległej, partnerskie stosunki z klientami i dostawcami, aliance i współpraca z konkurentami, koncepcja kooperacji, czyli konkurencja połączona ze współpracą.
Trudności w zarządzaniu aliansami, które zawierane są tylko w wyjątkowych sytuacjach.	Aliance są powszechnym zjawiskiem i często koniecznym posunięciem strategicznym.

Fuzje i przejęcia są rzadkością, a ich efekty bywają zniechęcające.	Fuzje i przejęcia są powszechne, a zarządzanie zintegrowaną działalnością staje się coraz bardziej profesjonalne.
Strategie krajowe, regionalne i międzynarodowe.	Strategie stają się coraz bardziej globalne, są możliwe lokalne ich adaptacje.
Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne są traktowane jako narzędzie produkcji i zarządzania niemające większego znaczenia strategicznego.	Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne stają się ważnym elementem każdej strategii oraz instrumentami marketingu i sprzedaży oraz rentowności .
Odrębne traktowanie strategii i organizacji.	Integrowanie strategii i organizacji na poziomie wizji.
Wielcy mają przewagę we wszystkim z wyjątkiem reaktywności, zaś mali zajmują nisze rynkowe. Innowacje są dziełem nowych organizacji, natomiast wzrost zatrudnienia występuje w małych i średnich organizacjach.	Lider organizacji bierze wszystko i zajmuje nisze rynkowe dzięki rozprzestrzenieniu swoich produktów, skupianiu uwagi na konkurencji, wykupywaniu małych, innowacyjnych organizacji.

Źródło: Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 122-123.

3. Miejsce przedsiębiorczości w strategiach zarządzania organizacjami

Menedżerowie zarządzający organizacją w sposób świadomy interweniują w systematyczny rozwój przedsiębiorczości. Realizacja przez nich przyjętych celów strategicznych powinna być oparta na wyborze i realizacji jednej z poniższych strategii:

- *administracyjnej* – polega na systematycznej realizacji procesu innowacyjnego w organizacji, od kreowania pomysłów aż do ich implementacji. Innowacje koncentrują uwagę na maksymalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich i rzeczowych w celu osiągnięcia optymalnych korzyści wynikających ze skali danego przedsięwzięcia. Alokacja tych zasobów może obniżyć koszty funkcjonowania poszczególnych placówek służby zdrowia.
- *oportunistycznej* – wiąże się ona z wykorzystaniem szans wyłaniających się z danej idei. Warunkiem jej efektywności są: monitorowanie procesu innowacyjnego i jego wpływ na pozycję konkurencyjną instytucji, ocena wyników procesu innowacyjnego, aktywne wspomaganie i promocja danej szansy. Zapotrzebowanie na nowe

typy usług czy produktów może być szansą dla przedsiębiorstwa, gdyż pozwoli im na znalezienie niszy rynkowej.

- *imitującej* – jest związana z dyfuzją innowacji. Organizacje niemające własnych innowacji, powinny obserwować w sposób aktywny otoczenie konkurencyjne i uczyć się od innych doświadczeń. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z doświadczeń tych, którzy wprowadzili zmiany w swoich organizacjach.
- *akwizycyjnej* – polega na przejęciu lub fuzji jednej instytucji przez drugą. Strategia ta wzbudza wiele kontrowersji w praktyce zarządzania organizacjami publicznymi, ponieważ u jej podstaw leży znalezienie sposobu pozyskiwania przychodów i zarządzania kosztami. Przykładem są próby fuzji niektórych szpitali.
- *inkubacyjnej* – polega ona na tworzeniu quasi-autonomicznych jednostek organizacyjnych w celu kreowania oraz rozwijania wewnętrznych i zewnętrznych innowacji, które ukierunkowane są na działania na danym rynku. Nowe pomysły mogą usprawnić procesy usługowe czy produkcyjne w wielu organizacjach, zwiększyć efektywność, jakość i dostępność.⁸

4. Ewolucja orientacji zarządzania

W okresie transformacji systemowej i turbulentnych zmian krajowego oraz międzynarodowego otoczenia polskich przedsiębiorstw, organizacji publicznych i organizacji *non-profit* można wyróżnić cztery okresy (fazy rozwoju) orientacji zarządzania nimi:

- Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych **orientacja marketingowa** warunkująca przetrwanie na rynku poprzez koncentrację na zaspokojeniu potrzeb klientów celowych.
- Połowa lat dziewięćdziesiątych **orientacja finansowa** zorientowana na poszukiwanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju organizacji.
- Druga połowa lat dziewięćdziesiątych **orientacja strategiczna** oparta na kreowaniu wizji i misji oraz strategii zarządzania.
- Przełom lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych **orientacja konkurencyjna** ukierunkowana na kształtowanie zasad i instrumentów

⁸ Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 149.

tworzenia wielowymiarowej długotrwałej zdolności do konkutowania na rynku.⁹

Dążenie do konkurencyjności na rynku dóbr publicznych (społecznych), takich organizacji jak: szkoły, szpitale, biblioteki, teatry czy muzea jest nowym procesem osiągania efektywności zarządzania nimi w warunkach polskich. Zatem problem zarządzania konkurencyjnością jest bardzo istotny, lecz nie został on zauważony ze względu na brak tradycji w badaniu tego typu zjawisk w organizacjach społecznych. P.F. Drucker zauważył, iż organizacje różnego typu mają jedną stałą, jest nią zmiana. Istotną cechą współczesnego otoczenia jest także globalizacja (finansowa i własności, rynków i strategii, technologii i wiedzy, kulturowa, postrzegania i świadomości, rządzenia i regulacji prawnych, polityczna).

Tabela 2. Analiza porównawcza klasycznego i wielopłaszczyznowego podejścia do zarządzania strategicznego organizacji.

Cecha	Klasyczne zarządzanie strategiczne	Wielopłaszczyznowe zarządzanie strategiczne
Istota zarządzania	<i>Zarządzanie na planie</i> Zarządzanie eksponujące perspektywę przyszłości oraz decydującego wpływu otoczenia na wybory strategiczne.	<i>Zarządzanie na krawędzi</i> Zarządzanie uwzględniające różne perspektywy: czasowe, lokalizacyjne, potencjału organizacyjnego, wzajemnych oddziaływań organizacji i otoczenia.
Stosunek do racjonalności jako dyrektywy praktycznej	<i>Bezosobowe, proceduralne</i> Często eksponowana. Koncentrowanie się na wykorzystaniu metod analizy strategicznej i projektowania strategii. Marginalne uwzględnianie ludzi jako aktorów w zarządzaniu.	<i>Spersonalizowanie, zorientowane na innowacje</i> Coraz częściej negowana jako podstawa zarządzania. Eksponowane eksperymenty, niekonwencjonalne rozwiązania, postawy, doświadczenie i intuicja decydentów oraz pracowników.
Priorytetowe wartości	<i>Organizacja konkurująca</i> Konkurencyjność rozumiana jako rywalizacja na różnych poziomach społecznych, od jednostki do społeczeństwa.	<i>Organizacja służąca otoczeniu</i> Zbiór wartości zmienny w czasie. Dość wyraźna tendencja do akcentowania społecznej odpowiedzialności.

⁹ Ibidem, s. 32.

Konfiguracja organizacyjna	<i>Duże jest piękne</i> W miarę jednorodna. Zdolność do jednoczesnej centralizacji i decentralizacji. Centra zysków – centra kosztów. Strategiczne jednostki biznesu. Fuzje i przejęcia jako droga wzrostu.	<i>Poszukujemy partnerów</i> Zróżnicowana. Decentralizacja i dekoncentracja organizacyjna. Duża autonomia jednostek organizacyjnych. Zespoły zadaniowe, alianse strategiczne, współdziałanie na zasadach subkontraktów.
Stosunek do zasobów organizacyjnych	<i>Łańcuch wartości</i> Uwzględnienie głównie zasobów rozumianych rzeczowo. Koncentrowanie się na alokacji zasobów jako elemencie strategii.	<i>Zarządzanie oparte na wiedzy</i> Ekspozycja wiedzy organizacyjnej. Traktowanie wiedzy jako zasobu strategicznego o priorytetowym znaczeniu. Wykorzystywanie kapitału intelektualnego do zarządzania organizacją.
Charakter strategii	<i>Strategiczne okulary</i> Możliwa do zaplanowania. Przewidywanie przyszłości.	<i>Strategiczne perspektywy</i> Oparta na szacowaniu okazji. Wyłaniająca się strategia realizowana jako wynik wielu uwarunkowań, w tym w części niedających się przewidzieć.
Decyzje strategiczne	<i>Rozwiązywanie dylematów</i> Podejmowanie na podstawie analiz strategicznych, prognozy często na zasadzie „albo – albo”.	<i>Radzenie sobie z paradoksami</i> Podejmowane „w częściach”, krocząco, nieraz bez szczegółowego uzasadnienia, sytuacyjne.
Presja czasu	<i>Zarządzanie kryzysem</i> Uwzględniana głównie w sytuacjach kryzysowych.	<i>Zarządzanie czasem</i> Uwzględniana w większości sytuacji nawet kosztem rozwiązań długookresowych.
Stosunek do zmian strategii	<i>Reorientacje</i> Zmiany od czasu do czasu. Z reguły zasadnicze, dotyczące większości elementów organizacji.	<i>Wizje</i> Stałe dostosowania strategiczne. Korekтуры strategicznej perspektywy.
Kompetencje strategiczne	<i>Hierarchia</i> Wyraźne określane i umiejscowione w hierarchii. Względnie stałe, przypisane do tych samych aktorów.	<i>Ludzie</i> Ogólne, umiejscowione na różnych płaszczyznach zarządzania. Zmienne, uzależnione od potrzeb. Różni aktorzy w zależności od sytuacji.

Źródło: Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 250.

Porównanie pomiędzy klasycznym a wielopłaszczyznowym podejściem do zarządzania strategicznego obrazuje rozwój w myśle-

niu strategicznym, jaki dokonał się w ostatnich latach. Wyraża się to przede wszystkim w procesie umocnienia się *wartości* (otwartość, kompleksowość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wyniki, współdziałanie).¹⁰ Ma to swoje konsekwencje dotyczące praktyki zarządzania, np. otwartość organizacji wyraża się w innym stosunku organizacji do konkurencji i jego otoczenia (alianse strategiczne), społeczności – dotyczy szczególnie lokalnych (odpowiedzialność społeczna organizacji za rozwój lokalny), a także stosunek do pracowników (zasób strategiczny). Natomiast kreatywność przejawia się we wszystkich cechach współczesnego zarządzania strategicznego, aż po bezpośrednie powiązanie z zarządzaniem wiedzą oraz innowacjami.

Współczesne zarządzanie strategiczne jest kontynuacją podejścia klasycznego. Nie uległ zmianie główny paradygmat, na jakim osadza się ta koncepcja zarządzania strategicznego. Ten paradygmat podkreśla jedną z aktywności organizacji, którą są obopólne relacje organizacji z otoczeniem wraz z intencją wzajemnego dostosowania. Przejawia się to między innymi w budowaniu przez organizacje globalnych strategii. Z definicji globalne strategie zakładają aktywne dostosowanie się do warunków otoczenia.

W przypadku wielopłaszczyznowego zarządzania strategicznego zaobserwowano dwa zjawiska:

- **wzbogacania klasycznych założeń** – np. perspektywa przyszłości wraz z perspektywą lokalizacji, potencjału organizacyjnego itp.,
- **eksponowania innych zasad niż to wyraża podejście klasyczne** – np. organizacja służąca otoczeniu w miejsce organizacji konkurencyjnej, która wyznacza ideologię konkurencji.¹¹

5. Pole przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna organizacji jest rozpatrywana w trzech wymiarach: własności, dostępu i efektywności wykonania. W każdym z nich można wyróżnić dwie orientacje strategiczne: na tworzenie wartości organizacji i na ograniczenie swobody manewru strategicznego konkurenta. Każda strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest jedna, ale

¹⁰ Wartości te omówione zostały szerzej przez B. Wawrzyniaka w pozycji: Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 34.

¹¹ Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 252.

opiera się ona na wielu przewagach konkurencyjnych. M. Bratnicki przedstawił następującą konfigurację wymiarów przewag konkurencyjnych z orientacją strategiczną organizacji.

Tabela 3. Podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wymiary przewagi konkurencyjnej	Orientacja strategiczna	
	Na tworzenie wartości firmy	Na ograniczenie swobody manewru strategicznego rywali
Posiadanie na własność	Aktywne pozyskiwanie i gromadzenie zasobów i kompetencji tworzące bogactwo organizacji.	Zawężanie swobody manewru konkurentów w tworzeniu zasobów i kompetencji cennych z punktu widzenia strategicznego.
Dostęp do zasobów i kompetencji	Tworzenie dostępu do zasobów i kompetencji poprzez budowanie sieci powiązań z różnymi interesariuszami (np. dostawcami, odbiorcami, klientami itp.).	Blokowanie dostępu konkurentom do potencjalnie cennych zasobów i kompetencji z punktu widzenia strategicznego (np. wysokiej klasy specjalistów).
Efektywność wykonania oparta na nieustannym doskonaleniu	Kształtowanie uczenia się w działaniu służące osiąganiu przez ludzi wysokiego poziomu efektywności.	Opóźnianie organizacyjnego uczenia się u konkurentów po to, aby zniechęcić ich do efektywnego kreowania nowych kompetencji i stworzyć im bariery rozwoju.

Źródło: Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 17.

Według V.P. Rindova i Ch.J. Fombruna¹² pole przewagi konkurencyjnej tworzy sześć kluczowych procesów:

- a) *inwestowanie strategiczne* – ma na celu stworzenie i wykorzystanie możliwości uzyskania renty ekonomicznej,
- b) *budowanie społecznego obrazu organizacji* – dostarczanie informacji o strategicznych inwestycjach firmy, oferowanie gotowych interpretacji o posunięciach strategicznych, narzucanie interesariuszom pożądanych symboli, budowanie reputacji organizacji,
- c) *formułowanie wizji organizacji* – stawianie długofalowych celów ukierunkowujących firmę, integrujące zasoby materialne z niema-

¹² Rindova V. P., Fombrum Ch. J., *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm – Constituent Interaction*, "Strategic Management Journal" 1999, nr 8, s. 691-710.

terialnymi oraz harmonizujące inwestowanie strategiczne z ich projekcjami,

- d) *rozmieszczenie zasobów przez aktorów gry rynkowej* – jest to realizacja decyzji zakupu i sprzedaży, inwestycji i zatrudnienia, które stopniowo budują zasobowe i strukturalne prowadzenie działalności organizacji na rynku, a w szczególności kreują strategiczną pozycję firmy,
- e) *definiowanie powodzenia organizacji* – interesariusze zewnętrzni oceniają potencjał wytwarzania wartości i ujmują organizację w grupy strategiczne, które porządkują w rankingach reputacji,
- f) *kształtowanie teorii działania* – obejmuje rozumienie przez interesariuszy istoty efektywnej alokacji zasobów oraz produktów, a także perspektyw na przyszłość będących w polu widzenia danej grupy strategicznej.

Spójność pierwszych trzech procesów uruchamianych przez organizację wpływa na jej konkurencyjność. Projekcje strategiczne nie poparte inwestycjami prowadzą do utraty zaufania na rynku. Natomiast inwestycje nie wsparte tymi projekcjami prowadzą do ograniczeń w tworzeniu potencjału wartości organizacji. Oba te procesy pozbawione wizji tracą na ciągłości, która jest bardzo istotna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Konstruowanie przewagi konkurencyjnej odbywa się przy udziale interesariuszy zewnętrznych, którzy muszą brać pod uwagę czynniki i uwarunkowania przy rywalizacji w grze rynkowej. Przewaga konkurencyjna odbywa się zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Zatem organizacja i jej interesariusze tworzą wspólnie rzeczywistość strategiczną, w której następnie działają scalając rynki i zasoby oraz kultury organizacyjne z teoriami prowadzenia gry rynkowej.

K. Oblój¹³ proponuje koncepcję przewagi konkurencyjnej, która zawiera cztery podstawowe typy przewagi:

- naturalną – najbardziej typową przewagą od lat jest lokalizacja, dostęp do zasobów i regulacje prawne,
- relacji między ceną a jakością – w teorii możemy wyodrębnić dwie przewagi: kosztową i jakościową. W praktyce przewaga konkurencyjna budowana jest na percepcji relacji pomiędzy ceną a jakością.
- systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany – zakłada stałą współpracę pomiędzy dostawcami i odbiorcami. Proces budowy takiej

¹³ Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 104.

relacji składa się z trzech aspektów. Po pierwsze staranny dobór odbiorców, gdyż wiąże się to z inwestycjami, a tylko długookresowa relacja gwarantuje zwrot z inwestycji. Drugim aspektem jest oferowanie takiej kombinacji produktów i usług, które rozwiązywałyby ważny problem dla konkretnego odbiorcy. Dlatego przedsiębiorstwa dopasowują swoją ofertę do odpowiedniej grupy klientów, aby określić ich dynamikę potrzeb i systematycznie śledzić poziom ich zadowolenia z oferty. Po trzecie, firmy stosują strategię wychodzącą poza rolę pasywnego dostawcy, biorąc na siebie część odpowiedzialności za efekty aplikacji produktów i usług, służą doradztwem, a także stale monitorują potrzeby odbiorców i starają się zaskoczyć ich wysokim poziomem świadczonych usług.

- systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia – oparty on jest na dodatnim sprzężeniu zwrotnym. W praktyce oznacza to, że siła przewagi dominującej firmy na rynku zwiększa się, a siła konkurentów maleje wraz z upływem czasu. Powodem mogą być przepisy prawne regulujące działalność gospodarczą, rosnące koszty utrzymywania sieci dostawców i odbiorców lub pojawienie się standardu umiejętnie zarządzanego przez dominującą firmę na rynku.

W strategii konkurencji chodzi o to, aby organizacja się wyróżniała. Można ją traktować, jako proces obmyślenia nowych pozycji, odciągających klientów od już istniejących rynków albo przyciągających na dany rynek nowych klientów. Pozycje strategiczne nie zawsze są oczywiste, a wyszukiwanie ich wymaga twórczego myślenia i głębokiej wnikliwości. Najczęściej nowe pozycje otwierają się przed organizacjami w wyniku zmiany: powstają nowe grupy klientów, nowe urządzenia i systemy informacji.¹⁴

6. Nowe myślenie strategiczne w organizacji przyszłości

Koncepcja myślenia strategicznego w danej organizacji powinna opierać się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania:

- jakie zmiany pojawiają się w środowisku biznesowym?
- jakie możliwości rozwoju pojawiają się dla organizacji?

¹⁴ Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 46 – 59.

- jakie kroki wraz zachodzącymi zmianami podejmie firma i jej zarząd w celu ich wdrożenia?

Pomysł strategii danej jednostki organizacyjnej jest zagłębiany w dociekliwych i wyzywających pytaniach stawianych przez zdecydowanych w działaniu i zaangażowanych pracowników, którzy w zbiorowej myśli potrafią dostrzec i wyznaczyć określone działania rozwoju firmy. Tak więc powstają nowe podejścia do zarządzania strategicznego, które odbiegają od utartych i przyjętych schematów traktujących je jako naukę instrumentalną. Pojawiające się koncepcje traktują je jako filozofię rozwoju firmy, zwracając większą uwagę na idee oraz wskazując kierunki działania, a nie stosowanie się do utartych schematów.

Niektóre z ostatnio formułowanych koncepcji zarządzania strategicznego to:¹⁵

- koncepcja *maksymalnej elastyczności* – wychodzi z założenia, że coraz częściej w życiu gospodarczym decyduje przypadek, a podstawą decyzji staje się intuicja menedżera,
- koncepcja ciągłego uczenia się organizacji – uważa, że strategia nie powstaje według określonych procedur, sformalizowanych algorytmów, lecz kształtuje się stopniowo w procesie uczenia się. Przedsiębiorstwo rzadko realizuje zamierzone cele i strategie, a dzieje się tak, gdyż ciągle istnieje potrzeba wprowadzania zmian, adoptując się do zmieniającego się otoczenia,
- koncepcja *zamiaru strategicznego* – według niej przedsiębiorstwo powinno jedynie wyznaczać istotny dla siebie obszar działalności, wytyczyć kierunek rozwoju oraz określić przewidywane nowe możliwości i okazje,
- koncepcja *dominującej logiki* – zakłada, że menedżerowie w dość subiektywny sposób filtrują informacje napływające z otoczenia. W ten sposób można dojść do odrzucenia mniej, a przyjęcia bardziej atrakcyjnych okazji. Należy więc budować strategię, kierując się odpowiednią logiką strategicznego działania.
- koncepcja *prostych zasad* – założeniem jej jest, że każda organizacja zamiast strategii może kierować się pewnymi prostymi zasadami. Zgodnie z nią liderzy nie mają wyzna-

¹⁵ Matejuk J., *Od tworzenia planów do myślenia strategicznego*, „Przegląd organizacji” 2006, nr 7-8, s. 23-25.

czonej jednej strategii działania i jej sztywnych struktur. Kierują się mianowicie kilkoma prostymi regułami, które pozwalają im rozpoznać i wykorzystać szanse, wpłynąć na bieg wydarzeń, tworzyć standardy, budować reputacje i marki.

Niezmiennie cechy strategii według K. Obłója:

- prostota,
- wewnętrzna spójność,
- zewnętrzna spójność.¹⁶

Potrzeba prostoty strategii wynika przede wszystkim z trzech powodów. Pierwszy to komunikacja – strategię trzeba ludziom wyjaśniać. Będzie to niekiedy duża grupa interesariuszy danej organizacji. Każda firma powinna wykorzystać swoją strategię do mądrej polityki zarządzania kapitałem ludzkim. Powiązanie w ścisły sposób strategii, selekcji pracowników i systemu motywacyjnego prowadzi do koncentracji wysiłków i zaangażowania, lecz przede wszystkim do pozytywnego efektu – samoselekcji.¹⁷

Dyscyplina zarządzania strategicznego poszukuje odpowiedzi na następujące pytania:

1. Od czego zależy sukces organizacji?
2. Jak są zorganizowane i wykorzystane zasoby firmy?
3. Jak organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu, np. przełomy technologiczne?
4. Jak wygląda proces budowy strategii i jakie znaczenie mają w nim kreatywność i innowacje?
5. Jakie są strategiczne konsekwencje największych decyzji inwestycyjnych o fuzji, akwizycji lub dezynwestycji? ¹⁸

Bez względu na osobowość lidera czy jego styl przywództwa, menedżerowie organizacji muszą uczestniczyć w czterech następujących procesach:

1. Interpretacja i nadanie sensu sytuacji w otoczeniu, czyli zrozumieniu otaczającego świata.
2. Definicja celów i priorytetów.

¹⁶ Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii, Klasyka biznesu*, New Media s.r.l., Warszawa 2010.

¹⁷ Harasim W., Dziwulski J., *Modern management of the organization of the future in digital era (W:) Contemporary challenges in the process of management in organization of the future*, edited by Beata Domańska – Szaruga & Marzena Wójcik – Augustyniak, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.

¹⁸ Obłój K., *Pasja i dyscyplina...*, op. cit., s. 17.

3. Określenie granic firmy.
4. Budowanie modelu biznesowego.¹⁹

Przewaga konkurencyjna jako tworzenie i przechwytywanie wartości – należałoby odpowiedzieć sobie na następujące pytanie: kiedy firma tworzy naprawdę wartość dodaną?

Badania przeprowadzone przez Association of Management Consulting Firms²⁰ wykazały, że strategia składa się z czterech następujących etapów:

- Poznanie swojej organizacji i sytuacji wyjściowej: otoczenia, rodzaju prowadzonej przez nią działalności, silnych i słabych stron, zasobów wiedzy i umiejętności, środków materialnych, finansowych i ludzkich, konkurencji oraz podstawowych atutów strategicznych.
- Znalezienie odpowiedzi na następujące pytania, w celu wyboru drogi rozwoju organizacji:
 - § jakie rodzaje działalności zamierza prowadzić (kontynuacja, koncentracja, „rojenie” czy dywersyfikacja)?
 - § jakie dostrzega szanse (nowe produkty, usługi, udoskonale-
nia czy modyfikacja)?
 - § jak definiuje swoich klientów (wierni, nowi, wybrani)?
 - § jakie wartości chce proponować (cechy produktu, usługi i ich
ceny)?
 - § jakie atuty konkurencyjne zamierza wykorzystać?
 - § jaki kreować własny wizerunek (dotychczasowy czy
nowy)?
 - § gdzie prowadzić działalność (lokalizacja)?
- Opracowanie i wybranie sposobu realizacji określonych celów strategicznych: technologii, innowacji, metod marketingowych, systemu organizacji sprzedaży produktów, środków, inwestycji, terminów, talentów, wiedzy, partnerów, fuzji i przejęć, formy organizacyjnej oraz poziomu ryzyka.
- Wdrożenie strategii poprzez odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:
 - § jak od decyzji przejść do działania zbiorowego?
 - § jaką przyjąć metodę przy opracowywaniu i wdrażaniu strate-
gii?

¹⁹ Ibidem, s. 47.

²⁰ Making Strategy, „The Economist”, 1 March 1997.

7. Zarządzanie organizacją z punktu widzenia menedżera

Menedżer we współczesnej organizacji powinien charakteryzować się następującymi rolami:

- *zorientowanymi na działanie* – do elementów składowych można zaliczyć: niezadowolenie ze stanu istniejącego, nastawienie na działania adekwatne do potrzeb organizacji, wyprzedzanie działania innych, wyobrażenie sobie przyszłości,
- *zorientowanymi na osiągnięcia* – do elementów składowych zalicza się: traktowanie innowacji i zasobów jako pożądanego zasobu organizacji, wykorzystywanie okazji i kalkulacja ryzyka, nastawienie na skuteczność i jakość działań, działania twórcze, oparte na dobrym systemie planowania i kontroli,
- *zorientowanymi na ludzi* – do elementów składowych można zaliczyć: budowanie przyjaznego klimatu w relacjach pomiędzy partnerami, docenianie talentów u innych, motywowanie ludzi i wykorzystywanie ich cech, w realizacji postawionych zadań łączenie zdyscyplinowania z wrażliwością na podwładnych, skuteczne negocjowanie i komunikowanie się.²¹

Bardzo ważnym czynnikiem stymulującym zachowania przedsiębiorcze jest stworzenie właściwego klimatu w organizacji i wybranie adekwatnego do niego stylu kierowania. A. Sajkiewicz²² pisze, że „W nowoczesnym zorganizowanym przedsiębiorstwie (...) kluczowym celem staje się stworzenie atmosfery sprzyjającej innowacjom i wynalazczości”. Brak odpowiedniego klimatu organizacyjnego w sferze innowacyjności uwstecznia działania organizacji. Staje się ona mniej atrakcyjna i konkurencyjna na rynku dóbr produkcyjnych czy usługowych. Działania te powinny być prowadzone systemowo.²³

Podejmowanie decyzji w organizacji w perspektywie czasu można podzielić na: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Dotyczy to wszystkich obszarów działania organizacji.

²¹ Listwan T., *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*. (W:) *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

²² Sajkiewicz A., *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy*. (W:) *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 18.

²³ Harasim W., Dziwulski J., *The role of a manager in management of the future organization* (W:) *Contemporary challenges in the process of management in organization of the future*, edited by Beata Domańska – Szaruga & Marzena Wójcik – Augustyniak, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.

Tabela 4. Podstawowe decyzje w organizacji.

	Decyzje strategiczne	Decyzje taktyczne	Decyzje operacyjne
Problem	<ul style="list-style-type: none"> • dobór produktów i rynków w sposób maksymalizujący stopę zysku 	<ul style="list-style-type: none"> • optymalna alokacja zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> • optymalna realizacja
Natura problemu	<ul style="list-style-type: none"> • alokacja wszystkich zasobów między szanse produktowo-rynkowe 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja, aktywizacja, rozwój zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> • budżetowanie • harmonogramowanie • nadzór i kontrola
Główne decyzje	<ul style="list-style-type: none"> • cele i zadania • dywersyfikacja • ekspansja i wzrost • planowanie wzrostu w czasie 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja: podział władzy, odpowiedzialności oraz przepływu informacji • organizacja konwersji zasobów: realizacja zadań, system dystrybucji, lokalizacja procesu produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> • cele i zadania operacyjne • poziom produkcji i ceny • parametry poziomu zapasów, harmonogramy produkcyjne itd. • polityka i strategia w zakresie badań i rozwoju • systemy kontroli
Główne charakterystyki	<ul style="list-style-type: none"> • decyzje scentralizowane • częściowa ignorancja • decyzje nierutynowe • decyzje niewymuszone 	<ul style="list-style-type: none"> • sprzeczność między strategią a działaniami operacyjnymi • konflikt między celami instytucjonalnymi a celami indywidualnymi • silne powiązania między zmiennymi ekonomicznymi a zmiennymi społecznymi • decyzje wymuszone przez problemy strategiczne lub operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • decyzje zdecentralizowane • ryzyko i niepewność • decyzje powtarzalne • duża liczba decyzji • suboptymalizacja wymuszona złożonością • decyzje narzucające się same

Źródło: Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 34; Ansoff H.J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 50.

Bardzo ważnym elementem zarządzania jest stworzenie odpowiedniego systemu komunikowania się z pracownikami. Wybrane sposoby porozumiewania się ludzi:

- *werbalne* – słowa używane do wyrażania swoich myśli, pomysłów, wskazówek, poleceń, używanie języka mówionego, języków danego środowiska, porozumiewanie się międzynarodowe,
- *intonacja i modulacja* – ton głosu, jego siła, natężenie, rodzaj i podkreślenie pewnych słów przekazują treść,
- *niewerbalne* – mowa ciała, kontakt wzrokowy, pozycja ciała, postawa i gestykulacja są bardzo ważnym elementem przekazu (ruchy, gesty, wyraz twarzy, kontakt wzrokowy),
- *kulturowe* – na sposób komunikowania się ma olbrzymi wpływ region kraju, w którym mieszkamy czy wychowaliśmy się, dziedzictwo kulturowe, a także wiek,
- *tożsamość grupowa* – komunikowanie się przebiega według przyjętych procedur (np. informatyków, lekarzy, księgowych itp.),
- *strategia ubioru* – wybór odpowiedniego stroju, dbałość o wygląd zewnętrzny są nośnikami wielu informacji na zewnątrz.²⁴

Zła komunikacja w organizacji jest wynikiem wielu czynników:

- nadawca nie wie, co chce przekazać,
- nadawca nie wierzy w treść przekazywanej informacji,
- odbiorca ma słabą wiedzę na temat odbieranej informacji,
- odbiorca nie jest zainteresowany treścią wysłanej do niego informacji,
- nadawca i odbiorca nie zajmują się analizowaniem informacji,
- ludzie nieświadomie nie potrafią przekazać tego, czego chcą,
- odbiorca i nadawca nie nadają na jednej fali, czyli nie „mówią jednym językiem”,
- występują różnice kulturowe pomiędzy osobami, które tworzą komunikat,
- między nadawcą i odbiorcą jest różnica statusu,

²⁴ Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 68 – 69.

- jedna lub dwie strony nie lubią się,
- jedna lub obie strony przekazują sobie niewłaściwe informacje,
- występują zakłócenia w procesie komunikacji,
- presja czasu nie pozwala na efektywne porozumiewanie się.²⁵

Tabela 5. Korelacje między rolami kierowniczymi a wymiarami zachowań kierowników.

Lp.	Role kierownicze (H. Mintzberg)	Wymiary zachowania kierowników (G. Yukl)
1.	Figurant	Zwraca uwagę na dyscyplinę i na klarowność ról
2.	Przywódca	Zachęca, czyli motywuje i docenia
3.	Łącznik	Ułatwia komunikację, planuje i koordynuje
4.	Odbiorca	Ułatwia pracę, podkreśla znaczenie efektywności.
5.	Przekazujący	Zbiera i przekazuje informacje
6.	Rzecznik	Reprezentuje
7.	Przedsiębiorca	Rozwiązuje problemy
8.	Zajmujący się trudnościami	Zarządza konfliktami, bierze udział w podejmowaniu decyzji
9.	Decydujący o rozmieszczeniu zasobów	Deleguje uprawnienia i ma prawo nagradzania
10.	Negocjator	Reprezentuje i uczestniczy w rozmowach

Źródło: Yukl G., *Leadership in Organization*, 3rd ed, Prentice Hall NJ, 1994.

Style zarządzania są ujmowane jako techniki koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa. Plany strategiczne odnoszą się do koordynacji zewnętrznej obejmującej regulowanie stosunków przedsiębiorstwa z partnerami rynkowymi, instytucjami państwowymi i samorządowymi.²⁶ Za główne style zarządzania uznajemy:

- zarządzanie przez cele – wspólne opracowywanie zadań przez przełożonych i podwładnych oraz przydzielanie odpowiedzialności indywidualnej za osiągnięcie zakładanych wyników,
- zarządzanie przez wyniki – egzekwowanie pracy i ocena współpracowników według uzyskanych rezultatów,

²⁵ Ibidem, s. 79-80.

²⁶ Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 60.

- zarządzanie przez delegowanie – nadawanie pracownikom pełnomocnictwa i przyjmowanie przez nich związanej z tym odpowiedzialności w celu odciążenia przełożonego i wzmocnienia motywacji podwładnych,
- zarządzanie przez motywację – stosowanie stałej, wysokiej motywacji przez położenie nacisku na potrzeby samorealizacji,
- zarządzanie przez partycypację – współuczestniczenie pracowników w ustalaniu celów i sposobów ich przyszłego działania, efektem partycypacji powinno być utożsamianie się podwładnych z realizowanymi zadaniami,
- zarządzanie przez inspirację – kreowanie idei mających wyzwolić u podwładnych inicjatywę w kierunku pożądanym przez generatora idei,
- zarządzanie przez system – racjonalne zorganizowanie i usystematyzowanie funkcjonowania dwóch podstawowych podsystemów: społecznego i technicznego, które mają osiągać zakładane cele i największe efekty synergiczne,
- zarządzanie przez innowację – postuluje wprowadzenie innowacji produktowych, organizacyjnych, technologicznych, ekonomicznych w systemie,
- zarządzanie przez instruowanie – proponuje się zastąpienie więzi służbowych związkami funkcjonalnymi, w których kierownik nie rozkazuje, lecz wydaje instrukcje przyjmując rolę nauczyciela i wychowawcy,
- zarządzanie przez integrację – związane jest z zastosowaniem integralnego stylu kierowania oraz wyrabianiem poczucia przynależności do danej organizacji poprzez formalne, a także nieformalne więzi organizacyjne,
- zarządzanie przez konferencje – postuluje kolegialne podejmowanie decyzji z udziałem kierownika, posiedzenia, narady są formą pracy kolegium,
- zarządzanie przez kontrolę – polega na stosowaniu kontroli obejmującej kierownictwo, sprawowanie władzy, jak również samokontrolę,
- zarządzanie przez wyjątki – dotyczy ingerowania kierownictwa w sytuacjach wyjątkowych, odbiegający od prawdopodobnych,

- zarządzanie przez zysk – zbliżone do zarządzania przez wyniki, głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest uzyskanie możliwie największego zysku, któremu podporządkowane są wszystkie zadania, głównym motywem działania pracowników jest chęć zarabiania.²⁷

Bibliografia

1. Ansoff H.J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001.
3. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
4. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej „Nowoczesność”, Kraków 1994.
6. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
7. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001.
8. Harasim W., Dziwulski J., *Modern management of the organization of the future in digital era. (W:) Contemporary challenges in the process of management in organization of the future*, edited by Beata Domańska – Szaruga & Marzena Wójcik – Augustyniak, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.
9. Harasim W., Dziwulski J., *The role of a manager in management of the future organization. (W:) Contemporary challenges in the process of management in organization of the future*, edited by Beata Domańska – Szaruga & Marzena Wójcik – Augustyniak, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.
10. Listwan T., *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości. (W:) Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

²⁷ Markowski E., *Wprowadzenie do teorii zarządzania. (W:) Zarządzanie*, pod red. M. Kugieła, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2010.

11. *Making Strategy*, „The Economist”, 1 March 1997.
12. Markowski E., *Wprowadzenie do teorii zarządzania*. (W:) *Zarządzanie*, pod red. M. Kugieła, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2010.
13. Matejuk J., *Od tworzenia planów do myślenia strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8, s. 23-25.
14. Michalski E., *Marketing*, PWN, Warszawa 2003.
15. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
16. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii, Klasyka biznesu*, New Media s.r.l., Warszawa 2010.
17. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
18. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
19. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. Menadżer, Łódź 2000.
20. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
21. Rindova V. P., Fombrum Ch. J., *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm – Constituent Interaction*, “Strategic Management Journal” 1999, nr 8.
22. Sajkiewicz A., *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy*. (W:) *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
23. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
24. Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
25. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
26. Yukl G., *Leadership in Organization*, 3rd ed, Prentice Hall NJ, 1994.