

ROZDİL 4. EKONOMIKA TA UPRAWLİNIA PİDPRİEMSTWAMI

ZMIANY W KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI CHANGES IN MANAGEMENT CONCEPTS ORGANISATIONS

Przedstawiono znaczenie nowych koncepcji w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Stwierdzono, że budowa systemu zarządzania organizacjom, w którym systematycznie, skutecznie są wdrażane najnowsze rozwiązania w zarządzania, zapewnia ich stabilny rozwój. Omówiono najczęściej stosowane w praktyce funkcjonowania dużych i małych organizacji koncepcje zarządzania, przeanalizowano ich skuteczność i satysfakcję wdrożenia.

Słowa kluczowe: nowoczesne koncepcje zarządzania, organizacja, zarządzanie, innowacja.

Presents the importance of new concepts in the management of modern organizations. It was found that the construction management organizations, which systematically and effectively implemented are the latest developments in management, ensure their stable development.

Discusses the most used in the practice of the operation of large and small organizations management concepts, they analyze their effectiveness and satisfaction implementation.

Key words: modern management concepts, organization, management, innovation.

Статья рассматривает новые концепции в управлении современными организациями. Описано организации, которые систематически и эффективно используют последние разработки в управлении с целью их стабильного развития. Обсуждает наиболее часто используемых в практике функционирования концепций управления больших и малых организаций, анализируют эффективность их реализации.

Ключевые слова: концепции современного менеджмента, организация, управление, инновации.

UDC 338

Joanna Jasińska

prof. nadz. dr hab.

Wyższa Szkoła Mazowiecka w Warszawie

Wstęp. Ostatnie dziesięciolecie to okres wzmożonego zainteresowania menedżerów poznaniem i wdrożeniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w różnych sferach działalności organizacji. Do dobrego tonu należą rozmowy przeprowadzane przez przedstawicieli kadry zarządzającej na temat benchmarkingu, strategicznej karty wyników, outsourcingu, spłaszczenia struktury organizacyjnej czy też zarządzania wiedzą i kompetencjami. Celem artykułu jest wskazanie współczesnych kierunków zarządzania organizacjami w obszarze wdrażanych zmian i różnych koncepcji funkcjonowania organizacji.

Problem badawczy. Niewiele organizacji systematycznie i skutecznie wdraża najnowsze rozwiązania w dziedzinie zarządzania. Częste natomiast są przykłady zarządzania opartego na tradycyjnych rozwiązaniach biurokratycznych lub na władzy „silnych osobowości”. Dotyczy to nie tylko małych i średnich organizacji, ale i dużych organizacji gospodarczych. Oczywiście, są także liczne przykłady efektywnego zastosowania konkretnych, nowoczesnych rozwiązań w poszczególnych sferach działalności. Brak natomiast systemowego podejścia w działaniach na najwyższych szczeblach zarządzania może wywoływać między innymi problemy: niedokładnego zaplanowania działań, nieefektywne wykorzystanie zasobów, dublowanie niektórych funkcji, a jednocześnie brak innych niezbędnych funkcji organizacji, braku dokładnego sformułowanych celów organizacji, a także mechanizmów doprowadzających poszczególne jednostki i pracowników do ich realizacji. nieskutecznej próby rekompensowania problemów w zarządzaniu za pośrednictwem zatrudniania różnego rodzaju konsultantów, pomocników, częste szkolenia

menedżerów i personelu z prawie zerowym efektem dla organizacji, prowadzi do pojawienia się odczucia wzrostu wzajemnego niezadowolenia.

Zasadniczym pytaniem badawczym istotnym dla rozwiązania postawionego celu w praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji jest odpowiedź na pytanie: Jakie zmiany i nowe rozwiązania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami będą skuteczne dla osiągnięcia wysokiej skali przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności organizacji?

Powyższy problem zmusza menadżerów do poszukiwania i wdrażania zmian w zarządzaniu.

Nowych możliwości szuka się w otoczeniu zewnętrznym, ale i wewnątrz, np. w delegowaniu uprawnień i włączeniu podwładnych w proces podejmowania decyzji, kształtowania przedsiębiorczych mentalności i zachowań. Tego typu organizacje są bardzo elastyczne i ruchome: struktura organizacyjna, reguły, zasady, zasoby, systemy, strategie stale się zmieniają, podtrzymując cały proces przedsiębiorczy oraz dopasowując go i cele organizacji do wymogów otoczenia. Praca ludzi, grup i całej organizacji jest oceniana nie na podstawie wydajności, lecz efektywności, osiągnięcia celu. Ważna jest indywidualna inicjatywa, kompetentność, kwalifikacje. Możliwości pojawiają się, znikają, wywołują nowe, inne możliwości. Jest to proces permanentny. Organizacja przedsiębiorcza powinna więc nieustannie reagować na pojawianie się różnorodnych okazji, zmieniać się i adaptować, by je zrealizować. Jest to możliwe jedynie pod warunkiem, że myślenie przedsiębiorcze stanie się podstawą zarządzania organizacją a przedsiębiorczość – filozofią zarządzania, którą można określić jako „mniej zarządza-

nia, więcej przedsiębiorczości”. Mimo że przy takim podejściu dużo jest sytuacji, zdarzeń, zachowań nieprzewidywanych, niespodziewanych, niezwykłych, zarządzanie przedsiębiorcze oparte jest na systematycznej, celowej działalności, związanej z realizacją funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Niezwykłość tego typu zarządzania polega na zmianie roli tych funkcji. Wzrasta rola przewidywania, wyobraźni strategicznej, mniejsze znaczenie ma planowanie systematyczne. Realizacja funkcji organizowania wymaga zwiększonego wysiłku menedżerów skierowanego na dopasowanie struktury organizacji do realizacji nowych pomysłów. Motywowanie jest skierowane na zachowania inicjatywne, innowatorskie, przedsiębiorcze. Ogromne znaczenie ma wyprzedzająca kontrola otoczenia i procesów realizowanych wewnątrz organizacji oraz systematyczna analiza pojawiających się okazji [1].

Ważną rolę w zarządzaniu odgrywa lider, kierownik-przedsiębiorca, który dzięki swej aktywnej pozycji życiowej prowadzi organizację w kierunku realizacji coraz ambitniejszych celów. Może efektywnie zarządzać, czasami skupiając władzę w swoich rękach, czasami wykorzystując wrodzoną umiejętność pociągać za sobą ludzi urokiem osobistym, charyzmą. Dąży on do rozwoju kreatywności podwładnych, umie spojrzeć na znane rzeczy z nietradycyjnego punktu widzenia. Potrafi rozpoznać perspektywę i możliwości tam, gdzie inni widzą tylko chaos i sprzeczności.

Analiza dorobku metodologii nauk o zarządzaniu wskazuje, że przy podejmowaniu decyzji w zakresie zarządzania organizacją nie zawsze korzysta się z ustalonych reguł, procedur, zasad. Procesowi temu często towarzyszy aktywne poszukiwanie rozwiązań, przewidywanie problemów, uświadomienie ryzyka. Dzięki temu pojawiają się i realizują odważne decyzje, często oparte na intuicji, a nie na racjonalnych wyliczeniach. Duże znaczenie mają tu wiedza pracowników oraz ich kontakty osobiste. P. Drucker twierdzi, że organizacja przedsiębiorcza potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy” tak, by wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako okazję będącą szansą, a nie zagrożeniem [2].

Koncepcje zmian w zarządzaniu dużymi organizacjami – analiza. Analizując duże organizacje funkcjonujące stabilnie przez dłuższy czas trudniej jest przebudować w organizacje przedsiębiorcze. Rozwijają się w nich konserwatyzm, zadowolenie z siebie członków organizacji, ignorowanie inicjatyw. Dysponując wystarczającymi zasobami, są one ograniczone w swoim rozwoju skostniałą, biurokratyzowaną strukturą, wolnym obiegiem informacji, zasadami, tradycjami. Uniemożliwia to skuteczne działanie w ulegającym szybkim, radykalnym przemianom otoczeniu. Konieczne więc jest wprowadzenie ducha przedsiębiorczości i stworzenie warunków dla realizacji przez pracowników działań twórczych, inicjatywnych i kreatywnych.

Realizowanie procesu przedsiębiorczości w dużych organizacjach jest określane terminem „intraprzedsiębiorczość”. Termin zaproponowany w 1985 r. przez G. Pichnotę oznacza działalność przedsiębiorczą prowadzoną wewnątrz istniejącej organizacji. Charakterystyczną cechą działań przedsiębiorczych jest wdrażanie nowych pomysłów, zmieniających istniejące struktury, technologie, stosunki międzyludzkie, procesy komunikowania się, kulturę, metody zarządzania, działania marketingowe.

Duże organizacje zatrudniają wielu specjalistów o różnych kwalifikacjach, umiejętnościach, wykształceniu. Potencjał ich wiedzy jest ogromny i powinien zapewnić utrzymanie równowagi dynamicznej z otoczeniem. Firma konsultingowa Bain&Co zaczynając od roku 1993, co dwa lata przeprowadza badania wśród menedżerów wielkich korporacji międzynarodowych na temat wykorzystania nowoczesnych instrumentów zarządzania i satysfakcji z ich wdrożenia. W 2015 roku na pierwszych dziesięciu miejscach w rankingu znalazły się [3]: 1) *Benchmarking*; 2) *Strategic Planning*; 3) *Mission and Vision Statements*; 4) *Customer Relationship Management*; 5) *Outsourcing*; 6) *Balanced Scorecard*; 7) *Customer Segmentation*; 8) *Business Process Reengineering*; 9) *Core Competencies*; 10) *Mergers and Acquisitions*.

Najczęściej stosowaną koncepcją zarządzania jest **benchmarking**, czyli porównywanie wewnętrznych rozwiązań danej organizacji z rozwiązaniami innych, którzy mają najlepsze wyniki lub też wyznaczają kierunki rozwoju, i adaptowaniu ich dobrych pomysłów w celu doskonalenia się. Wykorzystała ją 76% badanych organizacji, a satysfakcję z wdrożenia respondenci ocenili na 3,82 w skali od 1 (min) do 5 (max).¹ Przyczyna tak dużej popularności metody to, że pomaga ona stosunkowo szybko i z mniejszymi kosztami doskonalić procesy biznesowe. Są to działania innowacyjne, wymagające od pracowników kreatywności, umiejętności pozyskania, analizy informacji i wyciągania wniosków, zdolności nawiązywania kontaktów i porozumiewania się z innymi ludźmi.

Na następnych dwóch miejscach znajdują się metody zarządzania strategicznego, a mianowicie **planowanie strategiczne oraz opracowanie misji i wizji organizacji**. Korzysta z nich odpowiednio 67% i 65% organizacji, satysfakcja z wdrożenia została oceniona bardzo wysoko, na 4,01 i 3,91. Są to kompleksowe procesy określania tego, co organizacja powinna robić i jak może najlepiej pokonać drogę do pożądanego poziomu w przyszłości. Sprzyjają budowie kultury przedsiębiorczości dzięki sprecyzowaniu wizji oraz stałemu poszukiwaniu szans i możliwości rozwoju.

¹ Tu i dalej – dane o liczbie firm, które wdrożyły daną koncepcję, i poziomie ich satysfakcji pochodzą z badań firmy Bain & Company Management Tools 2015: An Executive's Guide. 8 Dyche J.: CRM. Relacje z klientami, Helion, Gliwice 2015.

Odpowiedzią na nowe warunki i wzorce zachowania klientów stała się koncepcja **Customer Relationship Management** (CRM), która umieszcza potrzeby klienta w centrum zainteresowania organizacji, dlatego 63% zastosowało tę metodę, satysfakcję oceniono na 3,83. Podejście to zakłada konieczność budowania indywidualnych, trwałych kontaktów z klientem, które traktuje się nie jako zbiór odrębnych epizodów, lecz jako proces, na który można oddziaływać [4]. Powoduje to wiele wymiernych korzyści, które przynoszą organizacji stali klienci, oraz zdecydowanie podnosi kreatywność pracowników. Są oni zmuszeni do wyszukania twórczych rozwiązań problemów pojawiających się w całym cyklu relacji z klientem – od pierwszego kontaktu do stałej współpracy. Muszą zrozumieć jego potrzeby i zachowania, a następnie dostosować ofertę organizacji do docelowych segmentów.

Outsourcing, tak jak benchmarking, w rankingach ostatnich lat zdecydowanie przesunął się do przodu. Rozwiązania outsourcingowe wdrożyło 63% organizacji, oceniając satysfakcję na 3,79. Metoda polega na przekazywaniu realizacji zadań, funkcji i procesów firmie zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie. Dzięki outsourcingowi organizacja może skupić swoje zasoby, w tym środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań, a przede wszystkim, w których osiąga przewagę konkurencyjną. Wiele organizacji na całym świecie przekazało zewnętrznym firmom poszczególne usługi (informatyczne, księgowo-finansowo-analityczne, internetowe, prawnicze, marketingowe, transportowe, administracyjne, utrzymywanie czystości, ochrony mienia) oraz całe procesy (łańcuchy dostaw, szkolenia, obsługę kwestii kadrowych, finanse i księgowość, zarządzanie relacjami z klientami).

Balanced Scorecard to narzędzie wspomagające zarządzanie organizacją od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii. W koncepcji tej wykorzystuje się spójny system finansowych i niefinansowych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji, które umożliwiają kontrolowanie zdarzeń przeszłych, a także antycypowanie wyników w przyszłości. Szóste miejsce w rankingu dla jednej z najnowszych koncepcji to sukces, 53% firm zastosowało ją, oceniając satysfakcję na 3,83. Karta wyników pozwala skonsolidować wysiłki związane z zarządzaniem wartością organizacji i wynikami finansowymi, inwestowaniem w pracowników i przyszły rozwój, podniesieniem efektywności działań rynkowych, procesów wewnętrznych i ich jakością [5]. Pomaga więc powiązać działania przedsiębiorcze prowadzone w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji i ukierunkować je na realizację wspólnych celów.

Siódme miejsce w rankingu zajmuje koncepcja **Customer Segmentation** (segmentacji klientów) – rozwiązanie to zastosowało 53% badanych organi-

zacji, poziom satysfakcji jest wysoki – 3,95. Metoda polega na podziale rynku na oddzielne grupy klientów o podobnych cechach, identyfikacji ich niezaspokojonych potrzeb i stworzeniu dla nich wyjątkowo atrakcyjnych produktów i usług. Podobnie jak w koncepcji CRM, budowa organizacji przedsiębiorczej rozpoczyna się od poszukiwania innowacyjnych rozwiązań marketingowych.

Koncepcja **Business Process Reengineering** (BPR) to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy osiągniętych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość) [6]. BPR opiera się na czterech ogólnych zasadach: wychodzić od potrzeb klienta, analizować procesy, uwzględniać istniejące ograniczenia oraz myśleć inaczej. Stosowanie się do każdej z tych zasad wymaga innowacyjności, odwagi, współpracy ludzi. Pracownicy powinni nie tylko wykonywać polecenia kierownictwa, ale wykazywać się dużą samodzielnością i kreatywnością, aby wnieść ze swej strony, jak największą wartość do procesu, w którym uczestniczą. Wdrożenie koncepcji wymaga ogromnych nakładów czasu i wysiłku, daje natomiast kierownictwu organizacji możliwości na polepszenie wyników, pracownikom lepszą organizację pracy nastawioną na realne efekty, a klientowi – większą jakość dóbr i usług oraz lepsze standardy obsługi. Satysfakcja z zastosowania koncepcji BPR wynosi 3,85, skorzystało z niej 50% badanych organizacji.

Koncepcja **Core Competencies** polega na identyfikacji i pomiarze kompetencji kadry menedżerskiej i pracowników organizacji. Jej wdrożenie pozwala na efektywne uplasowanie pracowników wewnątrz organizacji, umożliwia ich przygotowanie do realizacji zarówno bieżących, jak i przyszłych zadań, daje możliwość zwiększenia wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego oraz pomaga w zaplanowaniu i realizacji procesu rozwoju wiedzy i umiejętności. 48% organizacji skorzystało z **Core Competencies**, satysfakcję oceniono na 3,82. Zastosowanie tej koncepcji przy budowie organizacji przedsiębiorczych jest jak najbardziej uzasadnione, ponieważ ich cechy są analogiczne do cech **organizacji uczących się**, w których wiedza kadry kierowniczej i pozostałych pracowników w podejmowaniu działań ma podstawowe znaczenie. Według P. Senge organizacja ucząca się potrafi stale wzmacniać swoje możliwości kształtowania własnej przyszłości. Jest to organizacja adaptująca się do zmiennych warunków oraz zapewniająca stałe doskonalenie się uczestników, czyli nabywanie przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania; istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i wskazówek, w jaki sposób należy te błędy skorygować [7].

Dziesiątkę najczęściej wykorzystywanych nowoczesnych metod zarządzania zamyka koncepcja

Mergers and Acquisitions (fuzje i przejęcia) – 46% organizacji z niej skorzystało, satysfakcja na poziomie 3,83. W ostatniej dekadzie ilość fuzji i przejęć osiągnęła niespotykany dotąd poziom. Fuzje i przejęcia są transakcjami stosowanymi przez organizacje celem osiągnięcia określonych zamierzeń strategicznych i finansowych. Ich konsekwencją może być połączenie dwóch podmiotów gospodarczych w jedną organizację w taki sposób, aby osiągnąć nowe cele, wspólnie uczestniczyć w rynku. W rezultacie wdrożenia tej koncepcji powstają organizacje przedsiębiorcze, których cele mogą być dość zróżnicowane i obejmować: wzrost firmy, uzyskanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach, poszerzenie rynku lub asortymentu produktów, obniżenie ryzyka działalności.

Na dalszych miejscach w rankingu znajdują się inne nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak: **Total Quality Management, Lean Management, Just-in-time, organizacja wirtualna**. Nie oznacza to jednak, że tracą one na znaczeniu. Dalej wiele organizacji za pomocą instrumentów opracowanych w tych koncepcjach buduje organizacje przedsiębiorcze – szczupłe, elastyczne, inteligentne, posiadające szanse szybkiej, wyprzedzającej otoczenie zmiany modelu funkcjonowania.

Wyniki wdrożonych nowych koncepcji zarządzania w małych organizacjach. Wyniki badań przeprowadzonych wśród małych firm świadczą, że około 76% z nich ma trudności w rozwiązywaniu problemów zarządzania (ankietowani mogli wybierać kilka odpowiedzi). Największą trudność sprawia planowanie strategiczne (z tym problemem boryka się około 40% badanych firm), wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu firmy (27%), analiza i ocena otoczenia zewnętrznego (23%), planowanie bieżące (21%), stworzenie efektywnego systemu kontroli wykonywania zadań (16%), budowa systemu tworzenia i wdrażania innowacji (14%), stymulowanie efektywnej pracy personelu (14%), organizacja efektywnego systemu księgowości (12%), kształtowanie racjonalnej struktury organizacyjnej (7%), analiza wyników działalności przedsiębiorstwa (6%) [4].

To, że na pierwszej pozycji znalazło się planowanie strategiczne, nie jest zaskakujące. Zadanie opracowania strategii i sformułowania na jej podstawie planów jest trudne nawet dla dużych organizacji zatrudniających specjalistów w tym zakresie. Z odpowiedzi respondentów wynika, że odczuwają oni brak wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązania tego tak zwanego problemu zarządzania. Pomocne tu mogą się okazać koncepcje **Strategic Planning oraz Mission and Vision Statements**.

Na drugim miejscu znajdują się od razu trzy działania kierownicze, a mianowicie wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu organizacji, analiza i ocena otoczenia oraz planowanie bieżące. W dzisiejszych warunkach bardzo nie-

stabilnego rynku, częstych zmian popytu praktycznie na wszystkie grupy towarów i usług planowanie wielkości produkcji, asortymentu, innych wskaźników może być trudne dla właścicieli małych organizacji. Wyjściem z tej sytuacji może być wykorzystanie koncepcji **Balanced Scorecard**. Zwykle uważa się, że z metody tej powinny raczej korzystać duże, a nie małe organizacje. Jednak analiza przykładów wdrożenia metody w dużych organizacjach wykazała, że te jej cechy, które były postrzegane jako wady, mogą stać się zaletami w małych organizacjach. Tu wdrożenie Balanced Scorecard może kosztować mniej, trwać krócej, być łatwiej komunikowalne wśród pracowników, budzić mniejszy opór załogi [4].

Małe organizacje przeważnie koncentrują się na diagnozie sytuacji wewnętrznej, nie doceniają znaczenia dokładnej analizy otoczenia zewnętrznego. Do przeprowadzenia analizy wewnętrznej i zewnętrznej małe przedsiębiorstwa wykorzystują najprostsze metody, takie jak analiza SWOT, analiza finansowa oraz **benchmarking** (najczęściej intuicyjny), inne, bardziej złożone metody są stosowane w jednostkowych przypadkach.

Jeszcze jedna nowoczesna metoda zarządzania przydatna w realizacji wielu funkcji i zadań w małej organizacji to **outsourcing**. Najczęściej spotykany jest outsourcing księgowości, porad prawnych, marketingu i obsługi komputerów. Organizacja, nawet najmniejsza, ma wiele potrzeb, a trafne znalezienie najsprawniejszych rozwiązań wymaga doskonałej orientacji w każdej z dziedzin. Dla właścicieli małych organizacji jest to trudne zadanie i stąd wymierna korzyść z nawiązania współpracy z osobami i organizacjami, które domenę swego działania mają ściśle ukierunkowaną i wiedzą, jakie rozwiązania najlepiej jest zaoferować.

Wzrost przedsiębiorczości małych organizacji jest niemożliwy bez zastosowania **zarządzania wiedzą**. Jeśli będą stawiały na rozwój poprzez efektywne wprowadzanie innowacji, to posiadanie właściwej wiedzy jest niezbędne. Innowacje najczęściej wymagają specjalistycznej wiedzy, a jej uzyskanie jest trudne i kosztowne. Mają do wyboru – zatrudnić kompetentne osoby lub skorzystać z usług doradczych. Oba te rozwiązania wiążą się z dodatkowymi kosztami, dlatego dużego znaczenia nabierają umiejętności samodzielnego zgromadzenia potrzebnej informacji i wiedzy [1].

Przedstawiona charakterystyka koncepcji w zarządzaniu jest, jak się wydaje, odpowiednią podstawą dla podjęcia dalszych prób i wskazania dalszych kierunków rozwoju i poszukiwania nowych rozwiązań zarządzania organizacjami. Należy te poszukiwania skonkretyzować poprzez określenie głównych obszarów źródeł zmian, które powinny, moim zdaniem, zmierzać do zmniejszenia dysharmonii pomiędzy teorią a praktyką zarządzania. To warunki i czynniki sytuacyjne mają bowiem, coraz większy wpływ na

konstruowanie instrumentarium zmian współczesnego zarządzania organizacjami.

Wszystkie przedstawione koncepcje zmian w procesie zarządzania dotyczą aktualnego stanu dorobku nauk o zarządzaniu.

Wzrost oczekiwań co do coraz bardziej innowacyjnych wytycznych, które pozwalałyby na bardziej sprawne rozwiązywanie problemów zarządzania, przed jakimi stają współczesne organizacje, sprawia, że cały dorobek metodologii nauk o zarządzaniu w coraz mniejszym stopniu jest w stanie wypełniać swoje teoretyczno-metodologiczne przesłanie. Wszystko to zmusza do podjęcia i określenia głównych obszarów doskonalenia metodologii w zakresie zarządzania zmianami.

Wnioski. Dokonując prezentacji wdrożonych koncepcji zmian w procesie zarządzania organizacjami za kluczowe obszary do dalszych analiz należy uznać:

1. Opracowanie zasad stosowania metod składających się na metodologię pr w celu określenia wytycznych, precyzujące zakres wykorzystania tych metod. Zasady takie, uwzględniające rozwój otoczenia, a także kontekst sytuacyjny danego podmiotu, powinny wspierać doświadczenie praktyczne tych, którzy podejmują trud praktycznego stosowania określonej metody.

2. Pełniejsze rozpoznanie paradygmatów identyfikujących zmiany. Pozwoli to na określenie tych zmian, które powinny stanowić podstawowe metodologiczne wytyczne dla sprawnego wyboru metod służących do rozwiązywania problemów praktycznych. Takie paradygmaty metodologiczne pozwalałyby na formułowanie, zgodnych z ich istotą, praktycznych

rekomendacji do zmian. Umożliwiałyby również łatwiejszy, a przede wszystkim sprawniejszy wybór określonej metody zarządzania.

3. Opracowanie innowacyjnych modeli i nowych metod rozwiązywania problemów współczesnego zarządzania. Takie modele jako swoista koncepcja kierunków zmian zapewniałyby wskazania do wdrażania najsprawniejszych koncepcji, z punktu widzenia warunków funkcjonowania organizacji, ale również poprawiałyby sprawność podejmowanych przedsięwzięć związanych z przeprojektowaniem organizacji.

BIBLIOGRAFIA:

1. Sitko W., Mieszajkina E.: Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 37. – Gliwice 2014.
2. Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa. – 2006.
3. Rigby D., Bilodeau B.: Management Tools 2015: An Executive's Guide, Bain & Company, Inc., Boston. – 2015.
4. Mieszajkina E.: Innowacje w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym. Red. W. Sitko, System-Graf Drukarnia, Lublin. – 2015.
5. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2014.
6. Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Human Management Institute, Warszawa. – 2014.
7. Cassel C., Nadin S., Gray M.O.: The use and effectiveness of benchmarking in SMEs, "Benchmarking: An International Journal". – Vol. 8. – Nr 3. – 2015.