

Pod
redakcją: KAZIMIERZA PERECHUDY

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM PRZYSZŁOŚCI

KONCEPCJE,
MODELE, METODY

FORMY I NARZĘDZIA SKUTECZNEGO
ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM



WYDAWNICTWO

Autorzy:

Biernat J. – rozdz. 32.

Binsztok A. – rozdz. 23.

Cieśliński W. – rozdz. 7.

Grzesiowski M. – rozdz. 17, 18.

Jasiński B. – rozdz. 9, 20.

Krupski R. – rozdz. 1.

Lobos K. – rozdz. 8, 22, 29, 30.

Morawski M. – rozdz. 12, 16, 27.

Niemczyk J. – rozdz. 6, 10, 31.

Olejczyk K. – rozdz. 13, 26, 29.

Perechuda K. – rozdz. 2, 4, 5.

Sieja Z. – rozdz. 3.

Szrednicki A. – rozdz. 11, 14.

Stańczyk E. – rozdz. 19, 21, 25, 28.

Stańczyk S. – rozdz. 15.

Tyszkiewicz E. – rozdz. 24.

Projekt okładki:

Leszek Mirek

Redakcja:

Leszek Plak

Recenzent:

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

© Copyright by

Wydawnictwo PLACET 2000

Wydanie eBOOK

Wydawca:

Wydawnictwo PLACET

Warszawa tel. 8393626

e-mail: redakcja@placet.com.pl

<http://www.placet.com.pl>

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

ISBN 978-83-7488-056-5

Wydawnictwo PLACET zaprasza Państwa do zapoznania się
z naszą ofertą.



WYDAWNICTWO

Książki dla biznesu

PLACET – słowo niegdyś używane w naszym języku a zapożyczone z łaciny oznaczało: przyzwolenie, zgodę, a też „podobać się”. To właśnie przyjęliśmy za filozofię działania: w zgodzie, dla wygody i zadowolenia, przy pełnym zaufaniu – autorów, czytelników i rynku.

Od początku zajmujemy się też ściśle określoną tematyką, a mianowicie wydajemy tylko dzieła z dziedziny szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami, finansów i ekonomii. Zdajemy sobie sprawę, że jest to literatura trudna – więc dokładamy starań redakcyjnych aby była zrozumiała dla każdego wykształconego czytelnika. Nie wydajemy książek z cyklu „Jak wzbogacić się w jeden dzień”, ale prace prezentujące rzetelną i nowoczesną wiedzę, które mogą być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi do kształcania (samokształcenia) kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do stale przekształcającej się gospodarki rynkowej.

Zapraszamy do lektury

Pod
redakcją: KAZIMIERZA PERECHUDY

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM PRZYSZŁOŚCI

KONCEPCJE,
MODELE, METODY



WYDAWNICTWO

Spis treści

Wstęp	7
--------------------	----------

CZĘŚĆ I: Koncepcje zarządzania

1. Systemowa koncepcja organizacji i zarządzania – <i>R. Krupski</i>	11
2. Organizacja fraktalna – <i>K. Perechuda</i>	25
3. Przedsiębiorstwo inteligentne – <i>Z. Sieja</i>	36

CZĘŚĆ II: Modele zarządzania

4. Organizacja wirtualna – <i>K. Perechuda</i>	47
5. Zarządzanie zintegrowane – <i>K. Perechuda</i>	66
6. Organizacja ucząca się – <i>J. Niemczyk</i>	76
7. Zarządzanie procesami – <i>W. Cieśliński</i>	88
8. Organizacja sieciowa – <i>K. Łobos</i>	97
9. Benchmarking – <i>B. Jasiński</i>	105
10. Outsourcing – <i>J. Niemczyk</i>	116

CZĘŚĆ III: Metody zarządzania

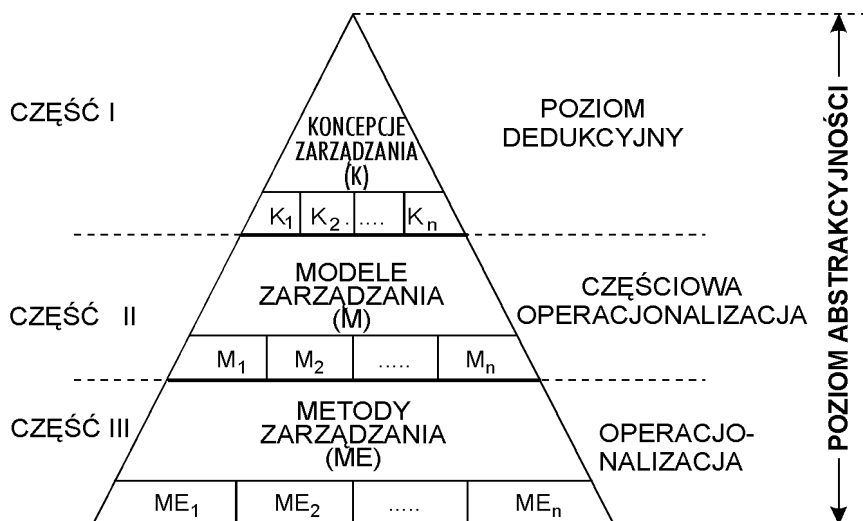
11. Zarządzanie przez cele – <i>A. Szrednicki</i>	125
12. Zarządzanie przez motywowanie – <i>M. Morawski</i>	143
13. Zarządzanie przez wyjątki – <i>K. Olejczyk</i>	151
14. Zarządzanie przez innowacje – <i>A. Szrednicki</i>	157
15. Zarządzanie przez komunikowanie – <i>S. Stańczyk</i>	169
16. Zarządzanie przez partycypację – <i>M. Morawski</i>	181
17. Zarządzanie przez konflikt – <i>M. Grzesiowski</i>	189
18. Zarządzanie przez kryzysy – <i>M. Grzesiowski</i>	201
19. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień – <i>E. Stańczyk</i>	210
20. Zarządzanie przez zadania – <i>B. Jasiński</i>	219
21. Zarządzanie przez grupy autonomiczne – <i>E. Stańczyk</i>	224

22. Zarządzanie przez formalizację – <i>K. Łobos</i>	231
23. Zarządzanie przez ryzyko – <i>A. Binsztok</i>	239
24. Zarządzanie przez nadzór i kontrolę – <i>E. Tyszkiewicz</i>	248
25. Zarządzanie przez koła jakości – <i>E. Stańczyk</i>	255
26. Zarządzanie przez controlling – <i>K. Olejczyk</i>	262
27. Zarządzanie czasem – <i>M. Morawski</i>	268
28. Zarządzanie przez intuicję – <i>E. Stańczyk</i>	277
29. Zarządzanie przez kulturę – <i>K. Łobos, K. Olejczyk</i>	286
30. Zarządzanie przez układy macierzowe – <i>K. Łobos</i>	292
31. Zarządzanie przez marketing wewnętrzny – <i>J. Niemczyk</i>	299
32. Zarządzanie przestrzenią organizacyjną – <i>J. Biernat</i>	308

Wstęp

Obserwując dynamiczne, skokowe, nieprognozowalne zmiany w przestrzeni społecznej, politycznej, gospodarczej, naukowej i technologicznej stwierdzić należy, że tradycyjnie zarządzane przedsiębiorstwa ulegają nader szybkiej dewaluacji. Załamanie się dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw unaocznia konieczność przejścia do przestrzeni przedsiębiorstw nowej generacji, które wymagają zupełnie innych metod zarządzania. Niniejsza książka przybliży menedżerowi najnowsze koncepcje i modele zarządzania umożliwiające przedsiębiorstwu uzyskanie niejako „na wejściu” przewagi konkurencyjnej.

Przedstawiono tutaj również obszerny zbiór klasycznych metod zarządzania, szczególnie przydatnych na poziomie operacyjnym. Logika narracji instrumentów zarządzania została wyznaczona na zasadzie: „ciągłość (metody zarządzania – część III) i zmiana (koncepcje i modele zarządzania – część I i II)”. Konstrukcja książki ma układ piramidy (rys. 1), co oznacza, że koncepcje zarządzania mają najwyższy poziom uogólnienia, niżej plasują się bardziej znane i częściowo zoperacjonalizowane modele zarządzania, natomiast metody zarządzania mają najwyższy stopień konkretyzacji.



Rys. 1. Strukturalizacja koncepcji, modeli i metod zarządzania

Granice pomiędzy koncepcjami, modelami i metodami zarządzania są nieostre; koncepcje, mające teoretyczny wymiar, w wyniku chociażby częściowej operacjonalizacji, przechodzą do grupy modeli zarządzania, które znajdując stopniowo coraz większe zastosowanie w praktyce życia gospodarczego ulegają przeobrażeniu w metody zarządzania. Te ostatnie, po wyeksploatowaniu, tracą praktyczne znaczenie, ulegają szybkiej dewaluacji, nabierając wymiaru historycznego. Jest to proces jednokierunkowy: „z góry do dołu” tj. od teorii do praktyki. Dominuje więc tutaj dedukcyjne podejście badawcze; najpierw buduje się teoretyczne koncepcje zarządzania, które z kolei są weryfikowane przez praktykę gospodarczą.

Klasyczne, taylorowskie, indukcyjne podejście: od praktyki do teorii, czy też od częściowych innowacyjnych rozwiązań na poziomie wytwórczym do uogólnień na poziomie przedsiębiorstwa, straciło rację bytu. Przedsiębiorstwo jest złożonym obiektem ekonomicznym, organizacyjnym, społecznym, zarządzczym, finansowym, co uniemożliwia efektywne przenoszenie rozwiązań częściowych z poziomu operacyjnego na poziom strategiczny. Dodatkowym ograniczeniem jest ponadto zbyt duża fluktuacja otoczenia organizacji gospodarczej.

Tak więc najnowsze koncepcje zarządzania, jak: organizacja fraktalna, wirtualna, samorekonstruuująca się etc. konstruowane są w sposób dedukcyjny dla potrzeb globalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Nie można tu pozwolić na rozwiązania częściowe, usprawniające niektóre domeny, czy funkcje przedsiębiorstwa. Podstawowym kryterium projektowania i wdrażania nowoczesnych koncepcji i modeli zarządzania jest uzyskanie efektu synergii we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji gospodarczej. Oznacza to jednocześnie wysoką praco- i kosztochłonność wdrażania nowoczesnych koncepcji, modeli i metod zarządzania, których cykl efektywnego życia staje się również coraz krótszy.

Generalnie rzecz ujmując skazani jesteśmy na ciągłe uczenie się totalnych koncepcji, modeli i metod zarządzania, czego życzę sobie, współautorom oraz czytelnikom niniejszej książki: prezesom, dyrektorom, menedżerom wszystkich poziomów zarządzania, aktorom organizacyjnym, akcjonariuszom i właścicielom big i small businessu oraz studentom uczelni ekonomiczno-menedżerskich.

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda