

**BOGUSŁAW KACZMAREK**

Uniwersytet Łódzki

## MENEDŻEROWIE JUTRA A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. Wprowadzenie

Wydaje się, że w naszych przedsiębiorstwach potrzebne są poważne przewartościowania, podjęcie swoistej „rewolucji w zarządzaniu”, aby były one nie tylko blisko klienta, lecz także blisko pracownika i społeczeństwa. Przedsiębiorstwa muszą, więc być bardziej wrażliwe na wewnętrzne sprawy pracowników i sprawy społeczne. Muszą one umiejętnie zestrajać interesy klientów, pracowników i społeczeństwa z własnymi celami.

Menedżerowie muszą, przeto zapewnić nie tylko wysoką, jakość produktów i atrakcyjną cenę, utrzymać klientów i ich lojalności, aby zapewnić swoim firmom zysk i rozwój, ale także czynić je atrakcyjnym miejscem pracy i organizacjami przyjaznymi dla otoczenia. Muszą przede wszystkim inwestować w kapitał ludzki zwiększając potencjał intelektualny swoich firm, albowiem to będzie warunkować ich zdolności przedsiębiorcze i tworzenie organizacji na miarę społecznych wymagań jutra. Menedżerowie muszą, więc być „menedżerami jutra” i próba objaśnienia jak powinien być rozumiany menedżer jutra jest celem opracowania.

### 2. Zadania dla menedżerów jutra

Chris Prahalad amerykański specjalista z zakresu zarządzania, uważa, że menedżerowie jutra będą zmuszeni stworzyć w kierowanych przez siebie firmach warunki do<sup>1</sup>:

- Tworzenia i wdrażanie złożonych strategii działania: już obecnie strategie przedsiębiorstw koncentrują się nie tylko na takich zarządzaniach jak udziały rynkowe i zyski, ale obejmują również szersze problemy: wpływanie na rozwój standardów branżowych, generowanie zmian, poszukiwanie nowych obszarów działania wchodzenie na nieznane rynki itp.
- Ochrony własności intelektualnej. Prowadzenie działalności w obecnych czasach opiera się na „niewidzialnych zasobach”- know-how, portfelach patentów, markach, logistyce i reputacji. Zasoby te są bardzo ważne i wymagają szczególnej ochrony.
- Zarządzanie przenikaniem interesów społecznych (publicznych) i prywatnych. Opinia publiczna konsumenci obrońcy środowiska naturalnego, obrońcy praw człowieka, inwestorzy i pracownicy przedsiębiorstw domagają się większej jawności poczynań zarządów przedsiębiorstw i ponoszenia odpowiedzialności za szkody wyrządzane pracownikom i środowisku naturalnemu.
- Przewodnictwa intelektualnego i administracyjnego. Od menedżerów oczekuje się przedstawiania prognoz i konkretnych wizji przyszłości. Muszą oni także wyka-

---

<sup>1</sup> C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku, „Organizacja przyszłości”, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Bussiness Press, W-wa 2008, s. 189.*

zywać zmysł administracyjny niezbędny do sprawnego prowadzenia swoich firm przez epokę przełomowych zmian, umiejętności, postaw, zachowań i modeli działania.

Wobec takich zadań menedżerowie będą musieli stawać się przywódcami w nowoczesnym rozumieniu tego terminu. Oznacza ono nie demonstrowanie swojej władzy, lecz występowanie w roli sternika i moderatora. Taki przywódca zapewnia pracownikom jasną orientację i kierunek działania, ale też duży zakres swobody i stymuluje podejmowanie odpowiednich działań z własnej inicjatywy, angażowanie się w sprawy firmy i wspólne dążenie do wyznaczonych celów.

Menedżerowie imitują, przywódcy tworzą coś nowego. Menedżerowie koncentrują uwagę na systemach i strukturach, przywódcy na ludziach. Menedżerowie polegają na kontroli, przywódcy wzbudzają zaufanie. Menedżerowie pytają, jak i kiedy, przywódcy-, co i dlaczego ?

Codziennie i poniekąd szablonowe obowiązki menedżerskie są istotne, ale bez przywództwa nie da się zapoczątkować czegoś całkiem nowego. Przywództwo umożliwia wykrywanie nowych możliwości i urzeczywistnianie wspólnych celów z zaangażowaniem a nawet entuzjazmem, jak również własne inicjatywy pracowników. Przywództwo polega na inspirowaniu ludzi, by wykorzystywali swoje serca i umysły w działaniach zmierzających do sukcesu przedsiębiorstwa.<sup>2</sup>

Organizacje przyszłości i ich menedżerowie – stwierdza Dave Ulrich – muszą opanować właściwe wykorzystanie potencjału intelektualnego swoich pracowników.<sup>3</sup> To właśnie kapitał intelektualny musi stać się najbardziej wartościowym zasobem w każdym przedsiębiorstwie. Aby to osiągnąć pracodawcy i menadżerowie powinni poszukiwać wszelkich sposobów takiego podejścia do pracowników, aby ci całym sercem, myślą i duszą utożsamiali się z realizacją celów przedsiębiorstwa. Na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa menedżerowie muszą zapracować, nie wystarczą tutaj same deklaracje.

Menedżerowie jutra, prócz tradycyjnych umiejętności, muszą się odznaczać pewną szlachetnością postępowania. Nadal będą im potrzebne umiejętności fachowe, ale umiejętności etyczne będą zyskiwać na znaczeniu. W organizacjach przyszłości – jak twierdzi Edgar Schein, będą się musieli wykazać następującymi cechami<sup>4</sup>:

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;
- równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;
- wielką siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych, w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;

---

<sup>2</sup> S.A. Friedrich, H.H. Hinterhuber, C.Rasche, *Inspirowanie do przedsiębiorczych działań*, „Zarządzanie na świecie”, 2001 nr 6, s.18.

<sup>3</sup> D.Urlich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności w „Organizacji przyszłości”* op.cit., s. 219.

<sup>4</sup> E.H.Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, w: *Lider przyszłości, praca zbiorowa pod red. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda*, Business Press, Warszawa 2007, s. 89.

- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy;
- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone a informacje zbyt rozprzeszczerzone, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

W kontekście skutecznego zarządzania przyszłości dobrzy menedżerowie muszą być oczywiście zdolni do tworzenia wizji i strategii rozwoju organizacji, stymulowania efektywności gospodarczej i pobudzania ludzi do wielkich czynów, ale też muszą być zdolni do „przemiany złego na dobre”, takiego zestrzajania tej wizji i strategii, aby osiągnąć to, co uznaje się za dobro ogółu.

Muszą, więc oni umieć tak oddziaływać na współpracowników, aby wiedzieli, dokąd zmierzają i mieli swobodę działania w zmierzaniu do celu, ale także by przestrzegali zasad i zachowań etycznych wymaganych i realizowanych przez menedżerów i organizację. Przed oczami powinni oni mieć, przeto wizję takiego społeczeństwa, jakiego pragną dla siebie i swoich organizacji, a to wymaga, aby swoje działania podporządkowali nie tylko kryteriom efektywności, lecz także moralności<sup>5</sup>.

W teorii zarządzania mówi się wręcz o potrzebie kształtowania nowych tzw. trójwymiarowych przywódców. Taki model ich kształtowania oparty jest na założeniu, że niezbędny jest zarówno sposób menedżerskiego myślenia jak i wiedza oraz umiejętności zdecydowanie różniące się od tych, które były wymagane w przeszłości.

Przykład programu, który obejmuje wszystkie te wymiary modelu przedstawić można następująco w postaci wyzwań dla<sup>6</sup>:

1. Wyzwania w działalności gospodarczej:
  - przewodzenie na globalnym rynku,
  - budowanie i przewodzenie organizacji zorientowanej na rynek i klienta,
  - przewodzenie przez jakość,
  - budowanie i przewodzenie innowacyjnej, kreatywnej i efektywnie reagującej organizacji,
  - tworzenie organizacji uczącej się,
  - wykorzystanie postępu technicznego,
  - przewodzenie szeroko zakrojonym zmianom organizacyjnym,
  - docenianie i wykorzystanie zróżnicowania,
  - myślenie w sposób strategiczny.
2. Przywództwo:
  - klasyczna i współczesna teoria i praktyka przywództwa,
  - kształtowanie i uosabianie silnego osobistego spojrzenia przywódczego,

<sup>5</sup> J.Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG warszawa 2010, s. 168.

<sup>6</sup> J.F. Bolt, *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, w: „Lider przyszłości” *Bussiness Press*, W-wa 2007, s. 173.

- wizjonerstwo i budowanie postaw zaangażowania,
- promowanie i wykorzystywanie różnicowania postaw,
- otwartość, prawość, etyka,
- kształtowanie odwagi i woli działania.

### 3. Efektywność osobista:

- osobista wizja, zamysł, wartość, zdolność, cele i priorytety,
- integrowanie priorytetów w życiu i pracy,
- przewożenie samemu sobie oraz usprawnianie samego siebie,
- rozumienie i docenianie wartości przyrody, nauki, sztuki i nauk humanistycznych,
- emocjonalne i fizyczne bogactwo,
- filozofia podejścia oparta na założeniu nieustannego uczenia się i osobistej odpowiedzialności za rozwój.

W nowym modelu kształtowania umiejętności przywódców duże znaczenie przywiązuje się do ich zachowań etycznych, które pozwolą im równoważyć konkurencyjne żądania płynące z respektowania zasad efektywności i etyczności. „Prawdziwi przywódcy – stwierdza Alfred Decrane – są sprawiedliwi i uczciwi – i to nie jedynie ze względu na prawa i przepisy – są etyczni, otwarci i godni zaufania”<sup>7</sup>.

Wiele firm oczekuje od swoich menedżerów więcej prawości, uczciwości i etyki w ich prowadzeniu. Cnoty te muszą obowiązywać w kontaktach ze społeczeństwem, sponsorami, władzami, środkami masowego przekazu, jak również z kolegami po fachu. W wielu też firmach tworzy się kulturę, w której utrwała się znaczenie wśród załogi wysokiej etyki, inspiruje dyskusje o etyce przedsiębiorstwa, zachęca do identyfikacji tych założeń i rozwiązań, które funkcjonują niewłaściwie i utrudniają doskonalenie kultury organizacyjnej pracy. Wychodzi się, bowiem ze słusznego założenia, że umacnianie wartości etycznych w przedsiębiorstwie daje szansę na poprawę zaufania i lojalności.

Menedżerowie jutra powinni nieco szerzej formułować istotę misji przedsiębiorstwa głównie odnosząc ją do służebnej roli w otoczeniu, tym bardziej, że przedsiębiorstwa (organizacje) będą prawdopodobnie zmuszone bardziej niż dotychczas zaangażować się w realizację celów wyższego rzędu, sięgając po społeczne oraz humanistyczne wartości i ich rosnące znaczenie, a także wnosząc swój wkład w poprawę jakości życia. Oczywiście będą one realizować swoje posłannictwo, swoje gospodarcze cele, opierając się na wartościach ekonomicznych, takich choćby jak udział w rynku, płynność finansowa, czy rentowność zainwestowanego kapitału, ale też będą kierowały się w ich realizacji kryteriami etycznymi.

W przyszłości miejsce firmy w jej lokalnej społeczności podważać będzie granice, w których przywódcy organizacyjni mieścili swoje wizje i strategie. Będą oni kłaść duży nacisk na tworzenie i wprowadzanie w życie zestawu odpowiedzialności, wobec których już dzisiaj stoi organizacja, zrozumienie potrzeb społeczności, w których żyją, a także na poprawę zdolności i umiejętności firmy do poniesienia tej odpowiedzialności, bez uszczerbku dla swej ekonomiki.

Organizacje przyszłości będą, więc musiały sprostać nowym wyzwaniom, które już dzisiaj powinna podjąć obecna generacja naszych menedżerów. Nie powinni oni zmian odkładać na jutro, gdyż straciliby w ten sposób własną szansę współuczestniczenia w two-

<sup>7</sup> A.C. Decrane, *Konstytucyjny model przywództwa*, „Zarządzanie na świecie”, 2002 nr 3, s. 35.

rzeniu lepszej przyszłości, zarówno dla swoich firm jak i dla społeczeństwa. Zresztą jest to ich obowiązek, albowiem powinnością menedżerów jest służba narodowi poprzez działalność gospodarczą, naturalnie dzięki rosnącemu wykorzystaniu kapitału ekonomicznych i etycznych wartości.

W swoich działaniach powinni oni kierować się regułami rynku, pamiętając o tym, że rynek nie może i nie powinien bezwzględnie narzucając swojej logiki innym, nie zwracając uwagi na społeczne wymiary funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Taka logika biznesu, która ignoruje aspekty humanistyczne, ekologiczne i społeczne, nie jest zdolna właściwie reagować i promować zmian, jakie zachodzą dzisiaj w naszym kraju, nie może też być głównym instrumentem prywatnych i publicznych wyborów z zakresie rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i ich wzajemnych zależności. Logika biznesu musi naturalnie zasadzać się na konkurencji stymulującej kreatywność, wychwalanie i nagradzanie najlepszych i tych, którzy wybijają się ponad przeciętność. Konkurencja w każdej dziedzinie życia, także w gospodarczej, podtrzymuje zdolność systemów do czynienia postępu, do odnawiania się i rozwoju. Jej siła i znaczenie kreatywne polega na tym, że w gruncie rzeczy oznacza ona nie tylko walkę prowadzoną po to, aby pokonać przeciwnika, lecz wspólne poszukiwanie – rywalizację, w której przestrzegane są zasady i granice. Wielu menedżerów uwagi te może potraktować, jako założenia „pięknej teorii”. W praktyce teorii nie muszą wcale klócić się z rzeczywistością.

Każdy menedżer musi oczywiście myśleć o swoim biznesie i trudno jest oczekiwać, aby ponosił ofiary dla innych, ale ma on żywotny interes w tym, by postępować przyzwyczajenie. Jeśli decyduje się na karierę w organizacji XXI wieku musi w sposób dojrzały rozumieć wartości, etykę i ich rolę w kreowaniu i prowadzeniu biznesu, w tworzeniu jego kultury, wizerunku i reputacji<sup>8</sup>.

Rozumienie i stosowanie zasad etyki należy uznać za ważną umiejętność menedżera, gdyż wysoki poziom etyki stanowi esencję cywilizowanego społeczeństwa, do jakiego nieuchronnie zmierza nasz kraj. Uczestnictwo w strukturach europejskich wymaga dostosowania praktyki i funkcjonowania polskich przedsiębiorstw do norm europejskich również w zakresie etyki. Menedżer nie musi się wcale stawać altruistą, ale powinien zawsze identyfikować normy społeczne i przetwarzać je w uniwersalne zasady postępowania. Powinien zawsze wykazywać gotowość do zrobienia wszystkiego, co konieczne dla dobrego funkcjonowania firmy, ale w sposób tak cywilizowany jak to tylko jest możliwe, a więc łączyć ze sobą efektywność i prawość, czyli wbudować etykę w system zarządzania.

### 3. Podsumowanie

Przedstawione w zarysie wyzwania wobec menedżerów jutra, wydaje się, że jednoznacznie wskazują, na konieczność przygotowania się menedżerów do podjęcia tych nowych wyzwań. Muszą oni rozumieć, że wyzwania te mają charakter wielowymiarowy, a wśród nich szczególnie zyskiwać będzie na znaczeniu „wymiar ludzki” i on będzie w zasadniczy sposób determinować sprawność funkcjonowania przedsiębiorstw (organizacji), gdyż ich działalność będzie organizowana „wokół potencjału intelektualnego” pracowników i kadry menedżerskiej.

<sup>8</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *charting Your Company*,s *Future Harvard Business Review*, June 2002, s. 73.

Tylko, bowiem Ci menedżerowie, którzy szybko i sprawnie dostosują się do nowych wyzwań, będą mogli tworzyć oczekiwaną, trwałą wartość dla przedsiębiorstwa i jego właścicieli, pracowników i społeczeństwa.

#### 4. Literatura

- [1] Bolt J.F., *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, w: „Lider przyszłości” Bussiness Press, W-wa 2007.
- [2] Chan Kim W., Mauborgne R., *Charting Your Company*, s Future Harvard Business Review, June 2002.
- [3] Decrane A.C., *Konstytucyjny model przywództwa*, „Zarządzanie na świecie”, 2002 nr 3.
- [4] Friedrich S.A., Hinterhuber H.H., Rasche C., *Inspirowanie do przedsiębiorczych działań*, „Zarządzanie na świecie”, 2001 nr 6.
- [5] Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG Warszawa 2010.
- [6] Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, „Organizacja przyszłości”, praca zbiorowa pod red. F.Hesselbein, M.Goldsmith, R. Beckhard, Bussiness Press, W-wa 2008.
- [7] Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, w: *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Bussiness Press, Warszawa 2007.
- [8] Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w „Organizacji przyszłości” op.cit.

#### Streszczenie

*W opracowaniu analizowane są główne wyzwania stojące przed menedżerami:*

- wyzwania w działalności gospodarczej,
- wyzwania związane z przywództwem,
- wyzwania związane z efektywnością osobistą menedżera.

*Stawiana jest teza, że w/w wyzwania są nieuchronne a powinnością menedżerów jest dobre przygotowanie się do nich.*

**Słowa kluczowe:** menedżer, wartość przedsiębiorstwa, zmiana wartości przedsiębiorstwa, menedżerowie jutra.

#### THE MANAGERS OF TOMORROW AND THE VALUE OF THE ENTERPRISE

#### Summary

*The paper analysis challenges that are there in front of the managers:*

- challenges in business
- challenges in leadership
- challenges in personal effectiveness.

*The paper contains a thesis these challenges are inevitable and that the managers' duty is to make themselves prepared to face the challenges.*

**Keywords:** manager, enterprise value, change of enterprise value, managers of future.

*Translated by Bogusław Kaczmarek*

BOGUSŁAW KACZMAREK  
Uniwersytet Łódzki  
e-mail: katarz@uni.lodz.pl