

## **NOWOCZESNE TRENDY W ZARZĄDZANIU A DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA**

### **Streszczenie**

Zmienne otoczenie organizacji, niepewność i ryzyko zmuszają do poszukiwania metod i koncepcji zarządzania, które zagwarantowałyby rozwój organizacji i umocniły jej pozycję konkurencyjną. Celem pracy jest pokazanie roli i znaczenia nowoczesnych metod zarządzania oraz wskazanie na ich przydatność w procesie doskonalenia zarządzania. Koncepcje zarządzania posiadają dynamiczny charakter i stanowią odpowiedź na potrzeby biznesowe organizacji, które starają się o zapewnienie ciągłości działania, której gwarantem jest zadowolony klient. Doskonalenie zarządzania stanowi konsekwencję stosowanych metod i technik zarządzania, które służą poprawie konkurencyjności, wzrostowi efektywności i skuteczności zarządzania. Przedstawione wyniki badań pokazują, iż doskonaleniu zarządzania służą zarządzanie procesami, doświadczeniem, talentami, kompetencjami i jakością. Natomiast małe, duże i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują zarządzanie poprzez misję i wizję, benchmarking, planowanie strategiczne, zarządzanie relacjami z klientem, outsourcing, alianse strategiczne, zarządzanie kluczowymi kompetencjami, strategiczną kartę wyników, zarządzanie zmianą i zarządzanie wiedzą.

Słowa kluczowe: zarządzanie, metody zarządzania, doskonalenie

JEL: M10, M20

### **Wprowadzenie**

„Teorii można zaufać tylko wtedy, gdy opis sugerowanych przez nią działań prowadzących do sukcesu pokazuje, w jaki sposób będą się one zmieniać wraz ze zmianami warunków działalności przedsiębiorstwa” C. M. Christensen<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> C.M. Christensen, M. Rayner, 2008, Innowacje. Napęd wzrostu, Studio Emka, Warszawa, s. 33.

Każda z nauk, dążąc do uchwycenia obiektywnych prawidłowości badanych zjawisk musi opierać się na takich podstawach, które będą w miarę niezawodne i pozwolą wysunąć logiczne wnioski. Aby zrealizować postawione cele, trzeba dobrać odpowiednie metody pracy, techniki i narzędzia badawcze, które warunkują właściwe przeprowadzenie badań, a tym samym pozwalają na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania problemowe. Nieprawidłowe stosowanie nawet najlepszej metody może wypaczyć obraz badanej rzeczywistości<sup>2</sup>. Zmienne otoczenie firm, walka o klienta, troska o wysoką jakość produktów, usług, informacji, relacji, wiedzy, zaostrzanie się konkurencji zmuszają właścicieli i menedżerów do rozpatrywania problemów zarządzania w sposób kompleksowy. W nowej filozofii zarządzania pojawiają się niestabilność, niepewność, brak ciągłości działania, ryzyko, co zmusza do poszukiwania rozwiązań, wzrostu elastyczności i zwinności organizacyjnej. P. Drucker słusznie wskazywał, że „zmiany są nieuniknione, można jedynie przewidzieć i przygotować się do nich”.<sup>3</sup> Zarządzanie jest efektywne, gdy gwarantuje trwanie i rozwój. Celem artykułu jest wskazanie na istotę i rodzaje nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania oraz pokazanie ich przydatności w procesie doskonalenia zarządzania.

### **Istota metod i technik zarządzania**

Klasyczna teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku została wzbogacona o wiele nowych koncepcji, metod i technik, które umożliwiają dostosowanie odpowiednich instrumentów do konkretnej sytuacji organizacji. Metody dzielone są na klasyczne i nowoczesne. Klasyczne ukierunkowane są na organizowanie i usprawnianie pracy komórek i stanowisk. Współczesne metody i koncepcje zarządzania uwzględniają systemowy charakter organizacji. Współczesne i nowoczesne metody to: business process reengineering, outsourcing, insourcing, lean management, Just in Time, TQM, controlling, benchmarking, human resources management. Nowoczesne koncepcje to także zarządzanie zintegrowane, BSC, customer management, zarządzanie wartością, wiedzą czasem, wiekiem, sobą, przyszłością. Modele organizacyjne to organizacja ucząca się, sieciowa, oparta na wiedzy, nauczająca, zwinna, turkusowa, wirtualna, inteligentna.

M. Stadelman i W. Lux podjęli się trudu dokonania przeglądu najbardziej popularnych koncepcji zarządzania i stwierdzili, że rodzące się nowe koncepcje nie zawierają czegoś zupełnie odmiennego, ale nowoczesne techniki informatyczne ułatwiają wdrożenie proponowanych rozwiązań. Rozwiązania te często ułatwiają przystosowanie istniejących

---

<sup>2</sup> J. Brillman, 2002, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa. J. Lewandowski, E. Górski, 2010, Zarządzanie i organizacja środowiska pracy, Wyd. Politechnika Warszawska.

<sup>3</sup> P.F. Drucker, 2000, Zarządzanie w XXI wieku, Muza, Warszawa, s. 73.

rozwiązań do wymogów nowoczesności<sup>4</sup>. Właściwe metody, techniki i narzędzia zarządzania powinny odpowiadać wielkości, strukturze, predyspozycjom ludzi, kompetencjom, wiedzy oraz doświadczeniu. W. Błaszczuk i J. Czekaj podkreślają, że istniejące metody nie stanowią „zastygłych sposobów postępowania, lecz przeciwnie nieustannie się rozwijają, kojarzą, tworząc coraz to nowe sposoby”<sup>5</sup>. By zarządzanie było efektywne konieczna jest odpowiednia wiedza i doświadczenie menagerów, bo pojawia się szerszy dostęp do zasobów niematerialnych i materialnych, wzrastają możliwości lepszego zaspokojenia wymagań i oczekiwań klientów, ma miejsce umocnienie pozycji strategicznej, poprawa relacji z interesariuszami, ograniczenie ryzyka, pojawiają się możliwości poprawy jakości zarządzania oraz jakości wyrobów i usług<sup>6</sup>.

Wyraz metoda pochodzi z greckiego *methodos* i oznacza drogę dojścia, sposób poznania. Przez metodę rozumie się na ogół system założeń i reguł pozwalających na uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do którego się świadomie zmierza. Według Słownika Języka Polskiego metoda to świadomie stosowany sposób postępowania mający doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu. Według T. Kotarbińskiego metoda to systematyczny sposób postępowania, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład, układ jego stadiów. Zatem cechą metody jest: etapowość i celowość stosowania. Metody w naukach o zarządzaniu to usystematyzowany, powtarzalny sposób postępowania, oparty na naukowych zasadach badawczych, mający na celu rozwiązanie problemów zarządzania w organizacjach: istniejących, zmienianych lub nowo tworzonych - projektowanych. Metody działania mają być skuteczne, czyli mają przynieść organizacji założone korzyści. Metoda ma cechę powtarzalności, co oznacza uniwersalność jej stosowania w danych warunkach. Technika to wiedza na temat praktycznego wykorzystania osiągnięć nauki w przemyśle, medycynie, a także praktyczne wykorzystanie wiedzy. Synonimem techniki jest metoda (słownik języka polskiego PWN). Techniki podporządkowane są postępowaniu stosowanemu w danej dziedzinie. W. Błaszczak wskazuje, że techniki organizacji i zarządzania to określone wzorce (narzędzia) działania, na które składają się dwa podstawowe elementy: sam instrument badawczy, np. model graficzny, fizyczny, opisowy, specjalistyczne przyrządy oraz sposób wykorzystania tego instrumentu

---

<sup>4</sup> M. Stadelman, W. Lux, 2001, Przegląd popularnych koncepcji zarządzania, Zarządzanie na Świecie, nr 1, s. 10-17.

<sup>5</sup> W. Błaszczuk, J. Czekaj, 2010, Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania, (w:) S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 468-493.

<sup>6</sup> M. Lisiński, W. Sroka, P. Brzeziński, 2012, Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami - wyniki badań, Przegląd Organizacji, nr 1, s. 26-30.

w celu realizacji założeń metody<sup>7</sup>. Wg J. Antoszkiewicza różnica między nimi polega na twórczym udziale człowieka: w metodzie do osiągnięcia celu potrzeba twórczego udziału człowieka, by w procesie rozwiązywania problemu dokonać niezbędnych modyfikacji<sup>8</sup>. Technika natomiast jest postępowaniem rutynowym.

Według Z. Martyniaka należy wyróżnić<sup>9</sup>:

- zasady – reguły, wskazówki,
- strategie – podejście i metodyki ogólne określające etapy postępowania oraz stosowany w nim zbiór zasad, metod i technik,
- metody ogólne, np. metoda historyczna,
- grupy (rodziny metod szczegółowych), np. badanie metod pracy,
- metodyki szczegółowe – sposób podejścia dla każdej z rodzin metod szczegółowych,
- metody szczegółowe,
- grupy technik, np. techniki kart, techniki wykresów,
- techniki – konkretne narzędzia stosowane w trakcie realizacji metody, wykres Ganta.

Według Słownika języka polskiego: narzędzia to „coś wykorzystywane w jakimś celu”. Zarówno metody, jak i techniki wykorzystywane w jakimś celu mogą być nazwane narzędziami.

Algorytm wdrażania nowej metody zarządzania wg J. Antoszkiewicza jest następujący<sup>10</sup>:

- dokładne zbadanie problemów, które mają być rozwiązane za pomocą nowego rozwiązania, uwzględniając możliwości wykorzystania metod obecnie stosowanych i uzupełniających,
- dokładne sprawdzenie umiejętności, predyspozycji i postaw ludzi, którzy będą uczestniczyć w procesie wdrożenia i stosowania nowego rozwiązania,
- dokładne rozpoznanie istoty, wymagań, uwarunkowań nowej koncepcji, uwzględniając specyfikę swojej firmy,
- dokładne przeanalizowanie pozytywnych i negatywnych doświadczeń z wcześniejszych wdrożeń nowych rozwiązań w firmie,
- opracowanie terminologii związanej z nową koncepcją i dostosowanie jej do obecnie używanej w firmie,

---

<sup>7</sup> W. Błaszczuk, 2013, *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN Warszawa.

<sup>8</sup> J. Antoszkiewicz, 2007, *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa, s. 17-18.

<sup>9</sup> Z. Martyniak, 1999, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

<sup>10</sup> J. Antoszkiewicz, 2007, *op. cit.*

- utworzenie niezbędnej dokumentacji nowego rozwiązania,
- uwzględnianie innych wymagań i uwarunkowań związanych ze specyfiką firmy.

Sprawne wykorzystanie nowoczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania wymaga:

- przeszkolenia kadry kierowniczej w zakresie pełnego zrozumienia ich istoty,
- uczestnictwa pracowników w procesach zarządzania oraz podnoszenia swoich umiejętności i kompetencji
- stworzenia warunków sprzyjających zmianom, ograniczających opór wobec nich,
- unowocześnienia informatycznych systemów zarządzania, sprzyjających szybkiej wymianie wszelkich informacji,
- wprowadzanie rozwiązań umożliwiających aktywną współpracę przedsiębiorstw,
- stworzenia systemu pobudzającego i wspierającego kreatywność,
- maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów materialnych (pracy, kapitału, ziemi) i niematerialnych (kapitału intelektualnego: ludzkiego, strukturalnego, relacji, wiedzy, marki)<sup>11</sup>.

Firma konsultingowa Bain&Company od 1993 roku prowadzi badania *Management Tools and Trends* wśród menedżerów 1200 firm na świecie na temat wykorzystania współczesnych metod zarządzania. Z badań tych wynika, że od 2006 roku liczba używanych narzędzi spada. Firmy podejmują coraz bardziej przemyślane, strategiczne podejście do stosowania nowych rozwiązań menadżerskich zamiast podążać za modą, która często lansuje rozwiązania umożliwiające szybki sukces. Firma musi opracować strategię, poznać właściwe narzędzia, a potem dostosować je do firmy. Średnio firmy duże w 2014 roku wykorzystywały 8,1 narzędzi, średnie – 7,6, a małe – 5,3.<sup>12</sup>

Nieprawidłowe stosowanie nawet najlepszej metody może wypaczyć obraz badanej rzeczywistości. Henry Ford stwierdził: „Widziałem wielkie firmy, które stawały się jedynie cieniem tego, czym były dawniej, ponieważ ktoś uważał, że można nimi zarządzać po prostu tak, jak zawsze były zarządzane, a chociaż to zarządzanie mogło być w swoim czasie nawet najdoskonalsze, doskonałość ta polegała na najwyższej wrażliwości na to, co działo się wówczas, a nie na niewolniczym naśladowaniu dnia wczorajszego”.

Zobrazowaniu zastosowania wybranych metod zarządzania w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach służy tabela 1 i rysunek 1.

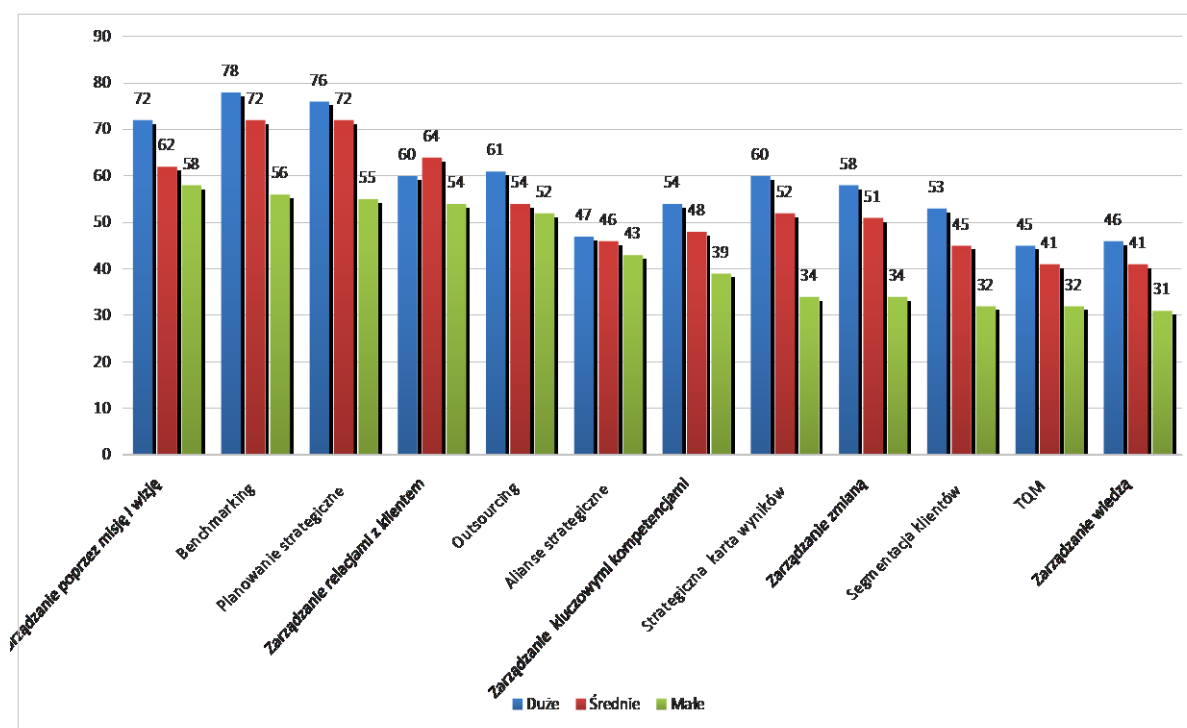
<sup>11</sup> K. Pałucha, 2012, Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 60, s. 259-279.

<sup>12</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, Management tools and trends 2015, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (dostęp 1. 12. 2017).

Tab.1. Wykorzystanie wybranych nowoczesnych metod zarządzania przez firmy różnej wielkości (%)

Metoda	Wielkość przedsiębiorstwa		
	Duże	Średnie	Małe
Zarządzanie poprzez misję i wizję	72	62	58
Benchmarking	78	72	56
Planowanie strategiczne	76	72	55
Zarządzanie relacjami z klientem	60	64	54
Outsourcing	61	54	52
Alianse strategiczne	47	46	43
Zarządzanie kluczowymi kompetencjami	54	48	39
Strategiczna karta wyników	60	52	34
Zarządzanie zmianą	58	51	34
Segmentacja klientów	53	45	32
TQM	45	41	32
Zarządzanie wiedzą	46	41	31

Źródło: D. Rigby, B. Bilodeau, 2011, Management tools 2011. An executive's guide, Bain & Company, Boston.



Rys. 1. Wykorzystanie wybranych nowoczesnych metod zarządzania przez firmy różnej wielkości.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane z raportu z 2011 roku, D. Rigby, B. Bilodeau, 2011, Management tools 2011. An executive's guide, Bain & Company, Boston.

### Wpływ metod zarządzania na doskonalenie organizacji

Doskonalenie zarządzania jest konsekwencją stosowanych metod i technik zarządzania. Niezmiernie ważnym problemem z punktu widzenia strategii biznesowej jest stosowanie zasad, metod i narzędzi, które służą poprawie konkurencyjności (potencjałowi, pozycji

i przewadze konkurencyjnej). Sukces firmy, a zatem także jej wartość ma swe podłoże w skutecznym zarządzaniu. P. Drucker często podkreślał, że „nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane”. Zarządzanie jakością jest jednym z podsystemów zarządzania obok zarządzania finansami, kosztami, ludźmi, technologią, marketingiem. Jest ono elementem zintegrowanego systemu zarządzania, który coraz częściej wprowadzany jest w przedsiębiorstwach ze względu na rosnącą efektywność takiego rozwiązania.

Jakość zarządzania jest tym czynnikiem, który ściśle powiązany jest z sukcesem przedsiębiorstwa. Pojęcie jakości zarządzania nie jest często używane w literaturze, częściej używa się takich pojęć, jak sprawne i skuteczne zarządzanie<sup>13</sup>. P. Drucker problem skuteczności zarządzania uczynił jednym z głównych tematów w swym dorobku praktycznym i naukowym.

Termin „doskonały” ma w naszych czasach wielorakie zastosowanie, ponieważ mówimy o doskonałości rzeczy realnych, doskonałości przyrody, wytworów ludzkich, gdy są zgodne z celem dla którego zostały wytworzone, doskonałości całego przedmiotu, doskonałości poszczególnych własności, o doskonałości mówi się z uznaniem<sup>14</sup>. Wyrazy „doskonały”, „doskonałość” są też stosowane w nauce, np. w matematyce, naukach przyrodniczych, fizyce czy chemii, w filozofii. Doskonalenie odnosi się do wszystkich obszarów życia człowieka i organizacji. Doskonalenie jakości, którą rozumie się jako to, co można poprawić, to działanie, które odnosi się do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Wdrożony, nadzorowany oraz doskonalony system zarządzania jakością, będący szansą na sukces rynkowy zakłada poszukiwanie sposobów i narzędzi stałego doskonalenia<sup>15</sup>.

Doskonalenie procesów jako działanie ciągłe jest celem systemów zarządzania jakością, a jego efektem może być<sup>16</sup>:

- redukcja i optymalizacja kosztów,
- poprawa jakości pracy,
- wzrost wydajności i produktywności,
- usprawnienie komunikacji,
- poprawa efektywności i skuteczności działania.

---

<sup>13</sup> E. Skrzypek, 2016, Procesy biznesowe w zarządzaniu wiedzą w warunkach GOW, (w:) E. Skrzypek (red.), Jakość w systemach zarządzania organizacją w nowej gospodarce, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS Lublin, s. 54-63.

<sup>14</sup> W. Tatariewicz, 1979, O doskonałości, Instytut Wydawniczy Daimonion, s. 13-15.

<sup>15</sup> E. Skrzypek, 2002, Jakość i efektywność, Wydawnictwo UMCS, Lublin, s.46-49.

<sup>16</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, 2010, Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Doskonalenie według J. Delorsa powinno skupiać się na takich działaniach, które pozwolą<sup>17</sup>:

- niwelować napięcia między tym co globalne i tym co lokalne, tym co uniwersalne a jednostkowe, między tradycją a nowoczesnością,
- pomagać w rozumieniu drugiego człowieka, jego odrębności i rozumienia świata,
- zwiększać zainteresowanie nauką.

Wśród cech firm doskonałych wskazać można na:<sup>18</sup>

- chęć działania, samodzielne radzenie sobie,
- pozostawanie blisko klienta, firmy uczą się od ludzi, którym służą,
- autonomię i przedsiębiorczość,
- wydajność dzięki ludziom,
- aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami,
- trzymanie się swojej domeny,
- prosta forma, nieliczna administracja,
- połączenie luzu i sztywności, firmy doskonałe są jednocześnie scentralizowane i zdecentralizowane,
- dbałość o to, by ludzie mieli poczucie sensu działania, bezpieczeństwa i niezależności,
- dbałość, by była to firma ucząca się, zdolna do uczenia się, nastawiona na innowacje umiejętnie zarządzanie nimi,
- przywiązywanie wielkiej wagi do czynów, a nie słów,
- chęć do pracy, do rozwiązywania problemów,
- umiejętność przeciwstawiania się tendencjom do konformizmu i inercji,
- troska o płynność organizacji, przepływ informacji poprzez sieć formalnych i nieformalnych, otwartych kanałów komunikacji, stworzenie prawdziwej technologii utrzymywania kontaktów, stała nieformalna komunikacja,
- chęć do podejmowania prób, do eksperymentowania (próbuj, rób coś, daj sobie szansę),
- pozytywne nastawienie do świata, zakładające, że wszystko pójdzie dobrze,
- dbałość o prostotę,
- przywiązywanie bardzo dużego znaczenia do zarządzania jakością.

Podstawą sukcesu dzisiejszych firm są między innymi<sup>19</sup>:

---

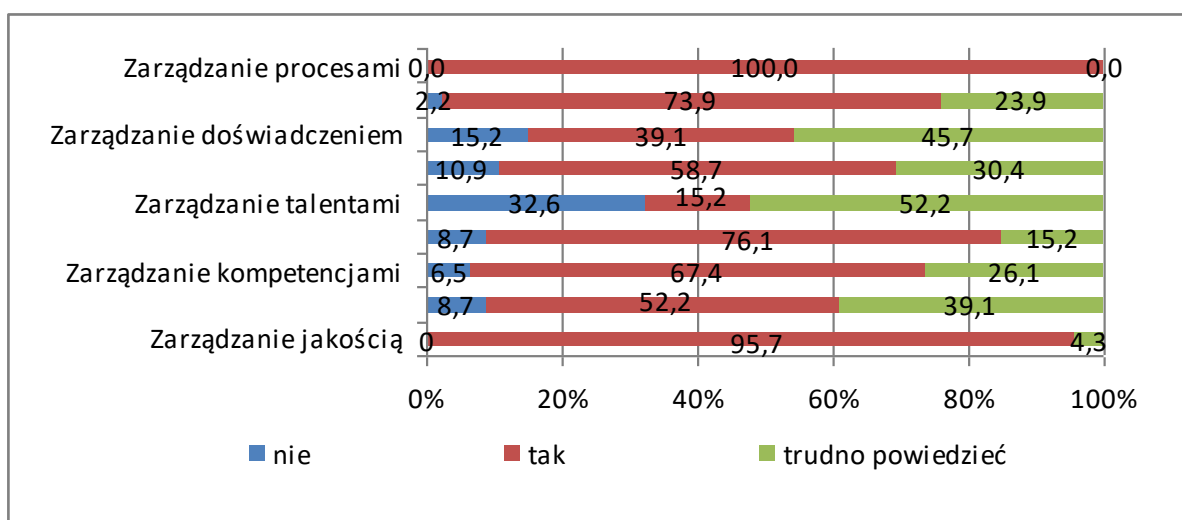
<sup>17</sup> Edukacja. Jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do Spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa'a, 1998, Wydawnictwo UNESCO, Warszawa.

<sup>18</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, Jr., 2000, Poszukiwanie doskonałości w biznesie, Wydawnictwo Medium Warszawa, s. 45-50.



- realistyczna ocena postaw pracowników wobec jakości,
- ustalenie bieżących wartości, które kształtują postawy ludzi,
- określenie wartości i zasad, które winny być podstawą filozofii jakości i praktycznych postaw,
- identyfikacja czynników służących umocnieniu kultury jakości,
- przejmowanie zasad z otoczenia, które mogą wpływać na umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku,
- ustawiczne uczenie się przez całe życie,
- traktowanie wiedzy, informacji i kapitału intelektualnego jako podstawy sukcesu rynkowego,
- aktywność i działanie, bo sama wiedza nie gwarantuje sukcesu.

Doskonaleniu zarządzania służą odpowiednio dobrane metody i techniki zarządzania (rysunek 2).



Rys. 2. Metody i techniki zarządzania służące doskonaleniu zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach

Źródło: A. Skrzypek, 2014, Dojrzałość organizacyjna i jej wpływ na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem, Problemy Jakości, nr 11, s. 8-12.

Wszystkie badane firmy zorientowane projakościowo (laureaci Polskiej Nagrody Jakości) stosują zarządzanie jakością i zarządzanie procesami, 73% - zarządzanie zmianą, 76,1% badanych wykorzystuje zarządzanie ryzykiem, 67,4% zarządzanie kompetencjami, 58,7% badanych zarządza czasem, 52,2% badanych zarządza wiedzą, 41,3% doświadczeniem i 17,4% zarządza talentami.

<sup>19</sup> E. Skrzypek, 2016, Paradygmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, s. 189-206.

Doskonalenie organizacji to uporządkowane, systematyczne podejście obejmujące wszystkie szczeble organizacji, mające na celu szukanie możliwości i sposobów na podniesienie skuteczności i sprawności podejmowanych działań, wdrażanie i certyfikację rezultatów tych usprawnień w taki sposób, by pracownicy zajmowali się tymi procesami, które przynoszą wartość przedsiębiorstwom i klientom i by realizowali je efektywnie. Zatem chodzi o to, by organizacja robiła rzeczy właściwe i we właściwy sposób<sup>20</sup>.

Wśród istotnych podstaw doskonalenia w przedsiębiorstwie każdego typu należy wskazać następujące<sup>21</sup>:

- pracownicy mają świadomość celów, zadań, rozumieją je,
- wszystkie zespoły koncentrują się na celach strategicznych podczas określania priorytetów poprawy działalności,
- dla zachęcenia ludzi do poprawy stosuje się narzędzia aktywizujące, np. szkolenia,
- ocena przeprowadzana jest na bieżąco, zapewnia stałe wzmocnienie i wspieranie struktury organizacji, procedur, systemów, mechanizmów służących stworzeniu programów doskonalących,
- w całej organizacji pracownicy są aktywnie zaangażowani w poprawę,
- kierownicy na wszystkich szczeblach wykazują aktywne zaangażowanie i przywództwo,
- efektywna praca obejmuje wszystkie poziomy przedsiębiorstwa,
- pracownicy uczą się na podstawie własnych doświadczeń i doświadczeń współpracowników, na doświadczeniach pozytywnych i negatywnych,
- wdrożenie programu dotyczącego kształcenia osób i grup pracowniczych,
- pracownicy kierują się wspólnym zestawem wartości kulturowych, który jest podstawą doskonalenia w codziennej pracy.

### **Podsumowanie**

Prawidłowo prowadzony proces doskonalenia systemu zarządzania z wykorzystaniem odpowiednich metod i technik zarządzania może przyczynić się do osiągnięcia wielu efektów, przyjmujących postać korzyści ekonomicznych i finansowych tj. wzrostu zyskowności, dochodów, poprawy realizacji budżetu, obniżenia kosztów, poprawy przepływów pieniężnych, wzrostu zwrotu z inwestycji, poprawy konkurencyjności, poprawy skuteczności podejmowanych decyzji, utrzymania klientów i wzrostu ich lojalności, optymalnego

---

<sup>20</sup>M. Juchniewicz, 2017, Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, s. 36-37.

<sup>21</sup>A. Kucińska-Landwójtowicz, 2015, Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych, IZIP, s. 298-299.

wykorzystania zasobów, wzrostu kapitału intelektualnego, zwiększenia odpowiedzialności wśród pracowników, wzrostu skuteczności i efektywności procesów realizowanych w organizacji, poprawy funkcjonowania łańcucha dostaw, skrócenia czasu dostaw na rynek oraz podwyższenia organizacyjnej wydajności, wiarygodności i trwałości<sup>22</sup>. Doskonalenie zarządzania organizacją funkcjonującą w warunkach różnorodności wymaga wiedzy i umiejętności jej wykorzystania oraz odpowiedniego zarządzania nią<sup>23</sup>. Powodzenie każdej koncepcji zarządzania zależy od ludzi, ich wiedzy, umiejętności, postaw, zaangażowania w sprawę organizacji<sup>24</sup>. Jednocześnie każda organizacja, biorąc pod uwagę swoją specyfikę wypracowuje własny sposób zarządzania wiedzą.

### Literatura

1. Antoszkiewicz J. D., 2007, *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa.
2. Błaszczuk W., Czekał J., 2010, *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, (w:) S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
3. Błaszczuk W., 2013, *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
4. Brillman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
5. Christensen C.M., Rayner M., 2008, *Innowacje. Napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa.
6. Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
7. Edukacja. Jest w niej ukryty skarb. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do Spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacques'a Delors'a, 1998, Wydawnictwo UNESCO, Warszawa.
8. Juchniewicz M., 2017, *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463.
9. Kucińska-Landwójtowicz A., 2015, *Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, IZIP.
10. Martyniak Z., 1999, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
11. Lewandowski J. Górski E., 2010, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Politechnika Warszawska, Warszawa.
12. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., 2012, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, *Przegląd Organizacji*, nr 1.
13. Norma PN-EN-ISO 10014:2008 *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, 2008, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
14. Pałucha K., 2012, *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, nr 60.

---

<sup>22</sup> Norma PN-EN-ISO 10014:2008 *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, 2008, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, s. 9.

<sup>23</sup> E. Skrzypek (red.), 2018, *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin. A. Skrzypek, 2018, *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania różnorodnością*, *Problemy Jakości*, nr 10.

<sup>24</sup> E. Skrzypek, 2017, *Knowledge as the basis of a new in management*, (w:) E. Skrzypek (red.), *Quality of management*, Department Quality and Knowledge Management, Faculty of Economics, University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin.

15. Peters T.J., Waterman R.H., Jr., 2000, Poszukiwanie doskonałości w biznesie, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
16. Rigby D., Bilodeau B., Management tools and trends 2015, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (dostęp 1. 12. 2017).
17. Skrzypek A., 2014, Dojrzałość organizacyjna i jej wpływ na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem, Problemy Jakości, nr 11.
18. Skrzypek A., 2018, Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania różnorodnością, Problemy Jakości, nr 10.
19. Skrzypek E., 2002, Jakość i efektywność, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
20. Skrzypek E., Hofman M., 2010, Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
21. Skrzypek E., 2016, Procesy biznesowe w zarządzaniu wiedzą w warunkach GOW, (w:) E. Skrzypek (red.), Jakość w systemach zarządzania organizacją w nowej gospodarce, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin.
22. Skrzypek E., 2016, Paradygmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419.
23. Skrzypek E. (red.), 2018, Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin.
24. Skrzypek E., 2017, Knowledge as the basis of a new in management, E. Skrzypek (red.), Quality of management, Department Quality and Knowledge Management, Faculty of Economics, University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin.
25. Stadelman M., Lux W., 2001, Przegląd popularnych koncepcji zarządzania, Zarządzanie na Świecie, nr 1.
26. Tatarkiewicz W., 1979, O doskonałości, Instytut Wydawniczy Daimonion.

## **MODERN MANAGEMENT TRENDS IN MANAGEMENT IMPROVEMENT**

### **Summary**

The changing environment of the organization, uncertainty and risk compel business leaders to look for management methods and concepts that would guarantee organization's development and strengthen its competitive position. The aim of this work is to show the role and importance of modern management methods and to indicate their usefulness in the process of management improvement. Management concepts have a dynamic character and are a response to the business needs of organizations that strive to ensure business continuity, which is guaranteed by a satisfied customer. Improvement of management is a consequence of the management methods and techniques used, which serve to improve competitiveness, increase efficiency and effectiveness of management. The presented research results show that management improvement is done by managing processes, experience, talents, competences and quality. Small, large and medium-sized enterprises, on the other hand, use management through mission and vision, benchmarking, strategic planning, customer

relationship management, outsourcing, strategic alliances, key competence management, balanced scorecard, change management and knowledge management.

Keywords: management, management methods, management improvement

Prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą  
UMCS Lublin  
Plac Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin  
ORCID: 0000-0001-920-1671