

Nowe oblicze organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.01>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 8-13

www.przegladowizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Józef Penc

Uwagi wstępne

Rozwój i zarządzanie współczesnymi organizacjami (przedsiębiorstwami) wymaga innych reguł niż te, które prowadziły do sukcesu w przeszłości. Wobec stałych, dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu muszą się one ciągle doskonalić, przekształcać i dostosowywać do potrzeb klientów i wymagań rynku, tworzyć zaplecze niezbędne dla potencjalnego konkurencyjnego w przyszłości w zakresie wielu produktów lub na wielu obszarach rynku. Uważa się nawet, że muszą one zmierzać do doskonałości – wprowadzać systemowe zmiany w swoich zasobach, kulturze i strukturach organizacyjnych, które zapewnią im nie tylko zachowawczość i homeostazę, ale także długofalowy rozwój, przyniosą zyski i ożywią nastawienie na stałe ulepszanie¹⁾.

Wprowadzanie tych zmian muszą naturalnie oprzeć na wizji przyszłości, która tworzy obraz przyszłego przedsiębiorstwa w wymarzonej kształcie, możliwym do urzeczywistnienia, a także na strategicznej analizie diachronicznej, która oznacza położenie akcentu na ocenie dynamiki środowiska, gdyż jego ewolucja ma dzisiaj większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji.

Przedsiębiorstwa muszą zatem tworzyć nowe strategie, struktury i techniki operacyjne, definiować od nowa swoje misje, a nawet odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a dzisiaj straciło już swoją moc tworzenia sukcesu i zapewnienia firmie trwałej egzystencji.

Muszą się nawet odnawiać i „wymyślać własną przyszłość”, wykorzystując w tym celu kluczowe zdolności (*distinctive competencies*) i własną inteligencję (*corporate intelligence*) opartą na nowoczesnej interdyscyplinarnej wiedzy, którą transferują na efekty produkcyjne i rynkowe²⁾.

Tylko bowiem takie nastawienie ich kierownictwa może im zapewnić istnienie i rozwój oraz poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego i zdolność realizacji własnych celów, a także uwolnienie się od groźby „aktywnej inercji”, która oznacza tendencję do postępowania zgodnie z utartymi wzorcami zachowań nawet wtedy, gdy konieczna jest odpowiedź na gwałtowne zmiany otoczenia i wywołane przez nie reperkusje³⁾.

Odmienne zachowanie, trzymanie się starych modeli i „sprawdzonych” czynników sukcesu, może natomiast szybko uczynić je „kandydatami do likwidacji” i spowodować utratę udziału w rynku i rentowności.

Tworzenie takiego nastawienia, a więc pewnej gotowości do przejmowania określonych ról i ich pełnienia, jest z pewnością procesem trudnym i złożonym, toteż będzie wymagać od naszych menedżerów sporo

wysiłku. Będą go jednak musieli podjąć, gdyż muszą kreować nowe przedsiębiorcze zachowania swoich firm.

Muszą one zachowywać się tak, aby móc sprostać przyszłym wymogom na coraz bardziej nasyconych, otwartych rynkach, na których ponadto zaostrza się konkurencja międzynarodowa.

Wymagania nowej gospodarki

Wtw. nowej gospodarce (*New Economy*), która kojarzy się przede wszystkim z branżą internetową, telekomunikacyjną i medialną, menedżer musi być wyjątkowo wyczulony na zmiany rynkowe i szybko dokonywać odpowiednich posunięć adaptacyjnych. Potrzebna mu więc będzie taka organizacja i taki styl zarządzania, które umożliwią niemal natychmiastowe identyfikowanie nowych możliwości i łączenie aspiracji z pragmatyzmem przyjmującym użyteczność za kryterium skuteczności działania. Jak słusznie bowiem zauważają Tom Peters i Nancy Austin „doskonałość pojawia się wówczas, gdy spotykają się wielkie cele z daleko posuniętym pragmatyzmem”⁴⁾.

Ta „nowa gospodarka” będzie więc gospodarką wysoko zintelektualizowaną, opartą na wiedzy, tworzeniu totalnych innowacji (*the systematic policy of abandoning*), wykorzystaniu techniki komputerowej (CIM – komputerowo zintegrowane systemy produkcji, internet) i stosowaniu tzw. zaawansowanej technologii. Podstawą jej rozwoju staje się kapitał intelektualny, który ma dzisiaj często większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe. O jego znaczeniu może świadczyć pozycja firmy Microsoft, czołowego producenta oprogramowania komputerowego. W 1997 roku majątek General Motors wyceniony przez giełdę wyniósł ok. 40 mld dolarów, a majątek Microsoftu aż 70 mld dolarów, mimo że nie ma on większych nieruchomości ani maszyn. Majątek Microsoftu to wiedza, przy czym właścicielem tej wiedzy nie jest firma, lecz są jej pracownicy. Wiedza pracowników oraz odpowiednia infrastruktura w zakładzie, stosunki z klientami, motywacja sukcesu i różne procesy, które znacznie pomnażają wartość wiedzy, stanowią podstawę wartości tej firmy⁵⁾. Inne firmy ujęte w rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” także bazują na kapitale intelektualnym, specyficznym dla danej branży i odznaczają się ciągłym poszukiwaniem innowacji w szerokim sensie⁶⁾.

Szacuje się, że gospodarka amerykańska, wykorzystując nowoczesne technologie i wprowadzając innowacje we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, wytwarza dzisiaj wyroby o wartości 20

razy większej niż przez stu laty, ale mające mniejszy ciężar niż wtedy. Oznacza to, że nastąpiła wyraźna „dematerializacja” produkcji, a w związku z tym także spadek kosztów wytwarzania i transportu, co umożliwiło między innymi duże zmniejszenie rozmiaru szkód wyrządzanych przyrodzie.

W wartości produkcji rośnie stale udział czynnika intelektualnego, który zapewnia ciągłą poprawę produktywności umożliwiającą długofalowy wzrost gospodarczy i wzrost akcji. Według firmy konsultingowej Arthur Andersen udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wzrósł od 1978 roku do połowy lat 90. z 5% do aż 80%⁷⁾.

Czynniki pozamaterialne (*intangible resources*) obejmują dzisiaj aktywa niematerialne (*assets*) i zdolności lub kompetencje (*skills, competencies*). O aktywach decydują takie elementy, jak: patenty, znaki handlowe i reputacja firmy, a o zdolnościach głównie czynniki takie, jak: wiedza i umiejętności kadry i pracowników, zdolność uczenia się i wprowadzania zmian oraz kultura organizacyjna⁸⁾.

W „nowej gospodarce” następuje więc przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania, „oderwanie się produkcji od zatrudnienia” (Peter Drucker); nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu – zarówno jako składniki kosztów komparatywnych, jak i jako czynniki konkurencji. Zyskuje natomiast na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biz-

nesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji wykonania, kosztów produkcji, poziomu serwisu, a także ukierunkowania organizacji na cele rynkowe (skutecznego zarządzania)⁹⁾.

Wiedza też staje się podstawą wartości wytwarzanych produktów: w wielu krajach zachodnich zapewnia ona już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i rzeczywiście jest doceniana przez kierownictwo przedsiębiorstw, które starają się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych swoich organizacji i wykorzystanie wiedzy oraz ekspertyz do planowania i realizacji zadań, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym. We Francji na przykład, aż 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewniają dobry jej przepływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne¹⁰⁾.

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, strukturę władzy i style zarządzania. Wprowadza także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki¹¹⁾.

Amerykańscy specjaliści Robert Kaplan i David Norton zaproponowali ocenę efektywności działania

Tab. Zrównoważona karta wyników: zestawienie celów i miar oceny sprawności działania

Aspekty oceny firmy i cele strategiczne	Mierniki oceny sprawności działania
Aspekty finansowe: <ul style="list-style-type: none"> ● przetrwanie organizacji ● wzrost i rozwój przedsiębiorstwa ● rentowność zainwestowanego kapitału 	przyprływy pieniężne (<i>cash flow</i>), płynność finansowa, stabilność finansowa, tempo wzrostu sprzedaży i zysku operacyjnego, udział w rynku, zwrot z zainwestowanego kapitału (ROA, ROE), rentowność projektów.
Perspektywa nabywców: <ul style="list-style-type: none"> ● pozycja rynkowa firmy (pozycja preferowanego dostawcy) ● wizerunek firmy ● zaspokajanie potrzeb i wymagań nabywców ● czas reakcji na zmiany wymagań ● partnerstwo z nabywcami 	udział w rynku, udział wiodących nabywców w łącznej sprzedaży, wskaźnik lojalności (fluktuacji) nabywców, rankingi konsumenckie, indeks satysfakcji nabywców, udział nowości w całkowitej sprzedaży, zgodność dostaw z zamówieniami, % dostaw w systemie <i>just-in-time</i> , czas realizacji zamówień, szybkość wprowadzania nowości, liczba i charakter wspólnych projektów.
Aspekty wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> ● kompetencje technologiczne ● jakość produktu ● sprawność marketingowa ● kompetencje pracowników ● koordynacja działań 	parametry techniczno-ekonomiczne technologii (w porównaniu z konkurentami), sprawność projektowania technologii i produktów, m.in. liczba nowych produktów i udział w sprzedaży, cechy produktów (w porównaniu z konkurentami), sprawność projektowania technologii i produktów, % przyjętych ofert, wskaźniki poziomu/wzrostu cen w porównaniu z konkurencją, gęstość sieci zbytu (na tle konkurentów), sprzedaż przypadająca na handlowca, stopień znajomości marki, zmiany poziomu kwalifikacji, liczba innowacji, usprawnień, wypadki przy pracy, nagrody, przychód na zatrudnionego, szybkość budowy i korekt planu, sprawność rozwiązywania konfliktów.
Aspekty innowacyjne: <ul style="list-style-type: none"> ● przywództwo techniczne ● szybka reakcja na zmiany w otoczeniu ● budowanie kompetencji 	% przychodów z innowacji, poziom przewagi kosztowej, tempo wprowadzania innowacji na rynek, wysokość strat z tytułu zmian warunków zaopatrzenia, zmian kursów walut itp., wzrost przychodu na zatrudnionego, liczba sugestii pracowników, skracanie czasu realizacji projektów, obniżki kosztów procesów itd.

Źródło: T. GOŁĘBIEWSKI, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001, s. 418.



przedsiębiorstwa według tzw. strategicznej karty wyników (*Balanced scorecard*), w której uwzględnia się cztery perspektywy, a mianowicie¹²⁾:

- perspektywę finansową (stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, ekonomiczna wartość dodana);
- perspektywę klienta (poziom lojalności, dostawy w terminie);
- perspektywę procesów wewnętrznych (jakość procesów, czas ich trwania);
- perspektywę rozwoju (budowa kompetencji organizacji, szkolenie pracowników, pobudzanie innowacji).

Istotę i współzależności tych perspektyw objaśnia tabela.

Doskonalenie organizacji i jej struktury

Organizacje stają się szczuple i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikającą stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność jest bardziej ukierunkowana na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów, a także przekazywać je kierownictwu. Generalnie pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie oraz piramidy organizacyjne i zamiast sztywnej hierarchii jest wypracowany spontaniczny porządek, przejawiający się w zdolności firmy do samoorganizacji¹³⁾. „Zmierzyć produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Charles Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrze myślących pracowników wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy «zasobów ludzkich». [...] Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo, zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni”¹⁴⁾.

Tworzone więc są warunki inspirowania do twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż one bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc także innowacjom.

Innowacje nie rozkwitają w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to „duch artystyczny”, inwencja, dyscyplina, to posiadanie pewnej swobody improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania, „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły).

Wszystkie te czynniki powinny być widoczne nie tylko w retoryce kierownictwa”¹⁵⁾.

Aby pobudzić innowacje przyspiesza się proces uprawniania (*empowerment*) i poszukuje najlepszych sposobów działania przedsiębiorstwa i kontaktów między ludźmi, wychodząc z założenia, że każdy powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której ma dobre rozeznanie i jest kompetentny¹⁶⁾.

Tworzenie organizacji opartej na wiedzy

Automatyzacja i komputeryzacja produkcji sprawiają, że pojawia się coraz więcej organizacji, które czerpią wartość dodaną z kapitału wiedzy, stają się organizacjami uczącymi się, tzn. takimi, które wymagają od swoich pracowników wysokiego poziomu inteligencji i zaangażowania i które „ciągle rozszerzają swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”, a techniki adaptacyjne łączą z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań – uczeniem rozszerzającym ich możliwości twórcze¹⁷⁾. Model uczącej się organizacji prezentuje rysunek 1.

Ucząca się organizacja ułatwia uczenie się wszystkich swoich pracowników w celu opanowania dwóch umiejętności. Pierwszą jest ciągle określanie, co jest dla firmy naprawdę ważne, drugą zaś uczenie się wyraźnego dostrzegania otaczającej rzeczywistości i zachodzących w niej przemian, aby określić dystans i znaleźć siły mogące zbliżyć stan obecny do stworzonej wizji przyszłości¹⁸⁾.

W uczącej się organizacji¹⁹⁾:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmian, zarazem czują się odpowiedzialne za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji „przełożony – podwładny” samodzielnym zarządzaniem; pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie zostaje ograniczone i zostaje zmniejszony zakres kontroli;
- panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawniania pracy mają przestrzeń dla doskonalenia; są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem, cała organizacja przypomina wspólny rynek umiejscowiony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
- przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie na rynku i w otoczeniu.

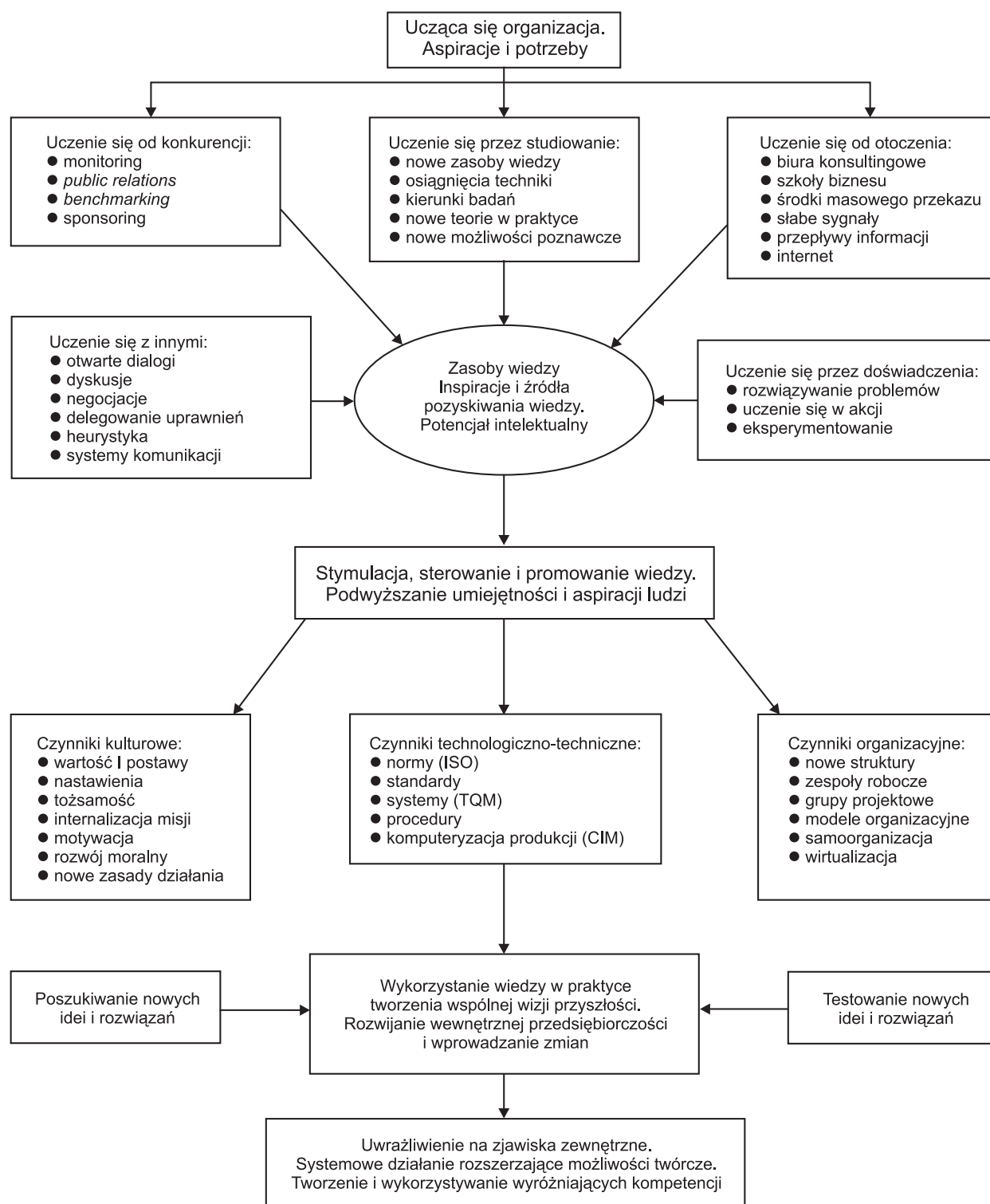
Organizacja ucząca się jest wrażliwa na zjawiska zewnętrzne, jest całkowicie otwarta na swoje otoczenie.

Dzięki uczeniu się organizacja zdobywa różne pozytywne cechy, a zwłaszcza²⁰⁾:

- zdolność unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu;
- zdolność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia; zamiast reagować po czasie na jakies zjawiska, taka firma je stale monitoruje i analizuje;

- zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na życzenia klientów oraz tendencje rynkowe; w tym kontekście uczące się przedsiębiorstwo oznacza również zmniejszenie biurokracji;

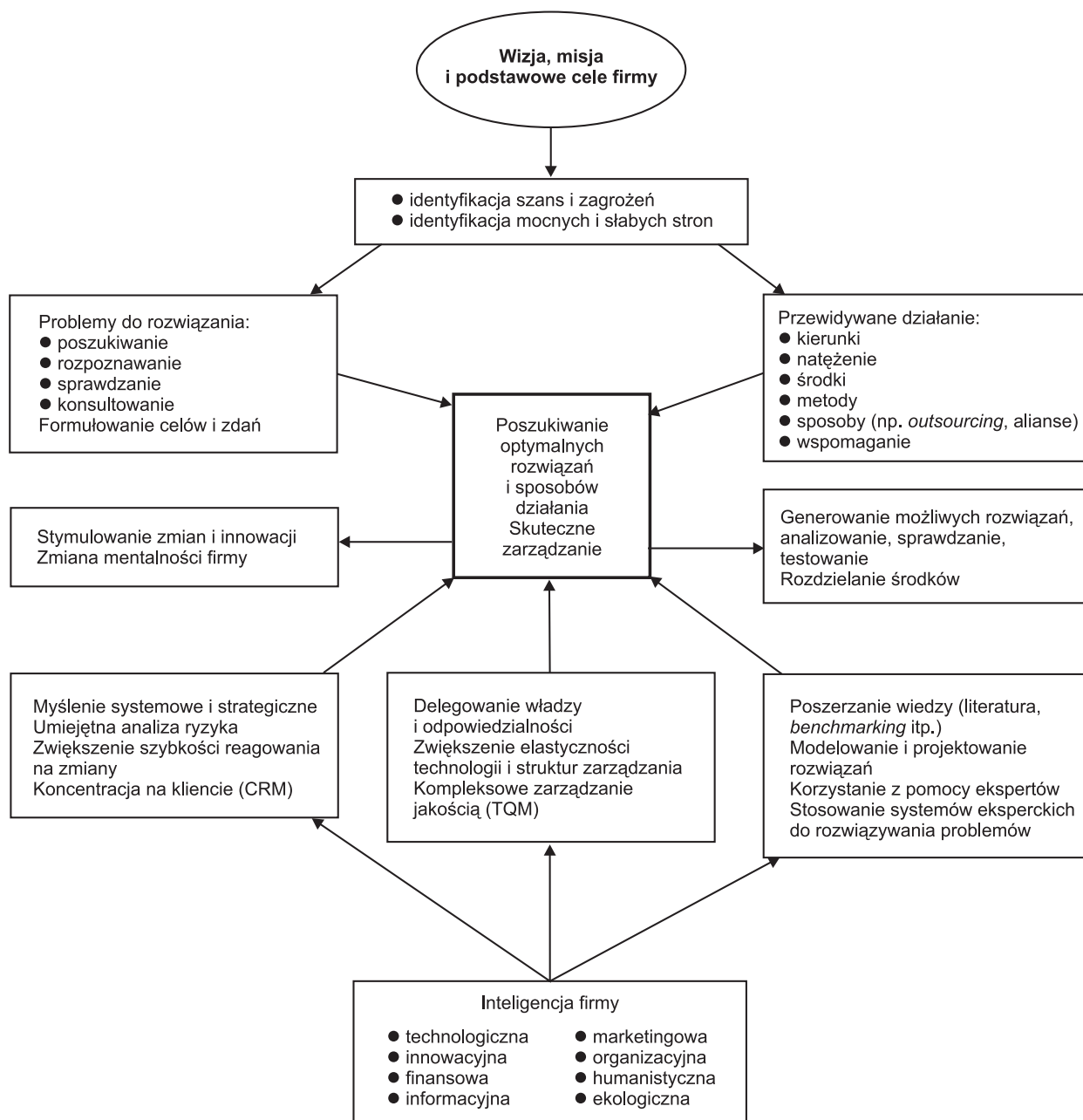
- zdolność nieoczekiwania na wielkie skoki, lecz wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie drobnych kroków i wypróbowywanie nowych możliwości;



Rys. 1. Model uczącej się organizacji

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 2. Wpływ inteligencji firmy na skuteczność działania

Źródło: opracowanie własne.

- zdolność unikania marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków;
- znaczne obniżenie liczby usterek, które dotychczas uchodziły za „normalne”; ogólne podnoszenie efektywności i produktywności;
- włączanie innych działów do prac badawczo-rozwojowych, eksperymentów i poszukiwań innowacji;
- rozwinięcie często „sterylnego” ruchu racjonalizatorskiego w szeroki proces wszelkich możliwych usprawnień przez wspólne systematyczne działania;
- podniesienie konkurencyjności już nie przez samo zwiększenie poziomu sprzedaży, lecz elastyczne dostosowywanie się do warunków na różnych rynkach i do upodobań różnych grup klientów.

Rosnąca rola wiedzy modyfikuje także struktury władzy. Kluczowa pozycja nie należy już do posiadaczy kapitału, jak było to od początków epoki przemysłowej, lecz do posiadaczy wiedzy, bo jak słusznie uważają Alvin i Heidi Tofflerowie „system wiedzy jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny, energetyczny; [...] najbardziej wszechstronnym ze wszystkich zasobów, które pozwalają tworzyć bogactwo jest wiedza, która staje się uniwersalnym substytutem, kluczowym zasobem rozwijającej się gospodarki”²¹.

Wiedza staje się podstawą kreowania siły konkurencyjnej i wartości firmy. Jej zasoby i sposób ich wykorzystania już dzisiaj stają się najważniejszym czynni-

kiem różnicującym przedsiębiorstwa, oczywiście w takim znaczeniu, że w jakiś sposób przyczyniają się do pomnażania korzyści firmy. Stąd wiele firm traktuje dobra intelektualne jako integralną część swych zasobów, o wartości wykraczającej poza sferę produkcyjną. Zatrudnieni w nich pracownicy z odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami stają się najcenniejszym kapitałem, wartością najwyższą, przewyższającą pod względem znaczenia kapitał finansowy. Szczególnie cennieją jest wiedza menedżerska. Odnoszące sukcesy korporacje wyszukują ludzi ze zdolnościami przywódczymi i poddają ich różnym doświadczeniom w celu rozwoju tych zdolności. Poszukuje się zwłaszcza na najwyższe stanowiska menedżerów o szczególnej wiedzy i talencie, którzy potrafią nawet ratować przedsiębiorstwa zagrożone bankructwem. Są to menedżerowie-ratownicy nazywani po angielsku *company doctors* lub po niemiecku *sanierer* – co można przetłumaczyć jako sanatorzy – od słowa sanacja (uzdrowienie)²²⁾. Ankieta przeprowadzona przez amerykańską firmę doradztwa personalnego Anrop wśród prawie 3000 wyższych menedżerów koncernów międzynarodowych wykazała, że za najważniejsze czynniki sukcesu uznali oni pozyskiwanie właściwych menedżerów, dbanie o ich motywację i doskonalenie umiejętności²³⁾.

Wielu menedżerów, mimo osiągniętych sukcesów, traci swoje stanowiska z powodu niecierpliwości bądź wąskiego patrzenia na działalność przedsiębiorstwa tzw. interesariuszy (*stakeholders*) zainteresowanych maksymalizacją własnych korzyści, co jest bardzo ważnym problemem w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy i dążącym do wprowadzenia przełomowych innowacji. Rady nadzorcze zbyt często zmieniają prezesów zarządu, twierdząc, że obecne stanowisko wymaga „innego zestawu umiejętności”²⁴⁾.

Przed polskimi przedsiębiorstwami przechodzącymi przyspieszoną transformację staje więc poważny problem podziału kompetencji między zarządzającymi a nadzorującymi procesy gospodarowania. Jeśli bowiem w przedsiębiorstwach pełnią władze posiadacze kapitału nie posiadający wiedzy potrzebnej do rozwoju nowatorstwa i twórczej konkurencji, mogą dążyć wyłącznie do osiągania maksymalnych zysków z transakcji i doraźnych korzyści.

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje dzisiaj wiedzy i wzrostu osiaganego dzięki najlepszym sposobom działania, które mogą zapewnić tylko kompetentni specjaliści zapatrzeni w przyszłość, tworzący inteligentną organizację i dyskontujący jej inteligencję dla podnoszenia sprawności działania, co obrazuje rysunek 2.

W społeczeństwie wiedzy (poinformowanego rozumu) podstawą potęgi przedsiębiorstwa staje się umiejętne dzielenie się wiedzą i „słuchanie” wiedzy, zaś siłą napędową jego rozwoju stają się przede wszystkim klienci, możliwość szybkiego i elastycznego zaspokajania ich potrzeb, dążeń i aspiracji. Potrzebna jest więc orientacja nie na interesariuszy (*stakeholders*), lecz na klientów; potrzebne jest myślenie o nich na wszystkich szczeblach i we wszystkich działach przedsiębiorstwa, aby zintensyfikować uczenie się bezpośrednio na rynku.

prof. zw. dr hab. Józef Penc
Instytut Zarządzania Politechniki Łódzkiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 106–115.
- ²⁾ J. PENC, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 3–16.
- ³⁾ D.N. SULL, *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1993, nr 4, s. 45–49.
- ⁴⁾ T. PETERS, N. AUSTIN, *A Passion for Excellence the Leadership Difference*, Fontana Collins, Glasgow 1986, s. 414.
- ⁵⁾ J. ROOS, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, s. 41–44.
- ⁶⁾ Zob. S. STEIN, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 13–16.
- ⁷⁾ *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 22.
- ⁸⁾ Por. R.W. GRIFFIN, R.J. EBERT, *Business*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 488.
- ⁹⁾ A. SUTER, *Określenie i wykorzystanie kluczowych zdolności*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 1, s. 34.
- ¹⁰⁾ *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, s. 33–36; S. RICH, *Tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 12, s. 32–35.
- ¹¹⁾ Por. B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.
- ¹²⁾ R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 46; R. LYNCH, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 764–765.
- ¹³⁾ W. SIMON, *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 1, s. 38–39.
- ¹⁴⁾ Ch. HANDY, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50.
- ¹⁵⁾ A. KREUTER, M. WAGNER, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 28. Por. także Ch. MANDL, *Innowacje przez konstruktywne wykorzystanie sprzeczności*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 7, s. 20–25.
- ¹⁶⁾ Por. S. BROWN, P. DUGUID, *Wykrywanie i wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 8, s. 19–22. Takie podejście wynika ze znanej zasady subsydiarności, w świetle której hierarchia nie powinna spełniać tych funkcji, które mogą być skutecznie wykonywane przez szczeble niższego rzędu (Ch. HANDY, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 114–125).
- ¹⁷⁾ P.M. SENGE, *Pięta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.
- ¹⁸⁾ Tamże, s. 147.
- ¹⁹⁾ M. BRATNICKI, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 109–110.
- ²⁰⁾ W. HUERLIMANN, *Uczące się przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 10, s. 21.
- ²¹⁾ A. TOFFLER, H. TOFFLER, *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo „Zys i Ska” Poznań 1996, s. 34–35 i 38.
- ²²⁾ *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2, s. 7–11.
- ²³⁾ *Menedżerowie koncernów międzynarodowych o czynnikach sukcesu*, „Zarządzania na Świecie” 2000, nr 3, s. 46.
- ²⁴⁾ Por. *Rosnące oczekiwania wobec prezesa zarządu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, 21–25.