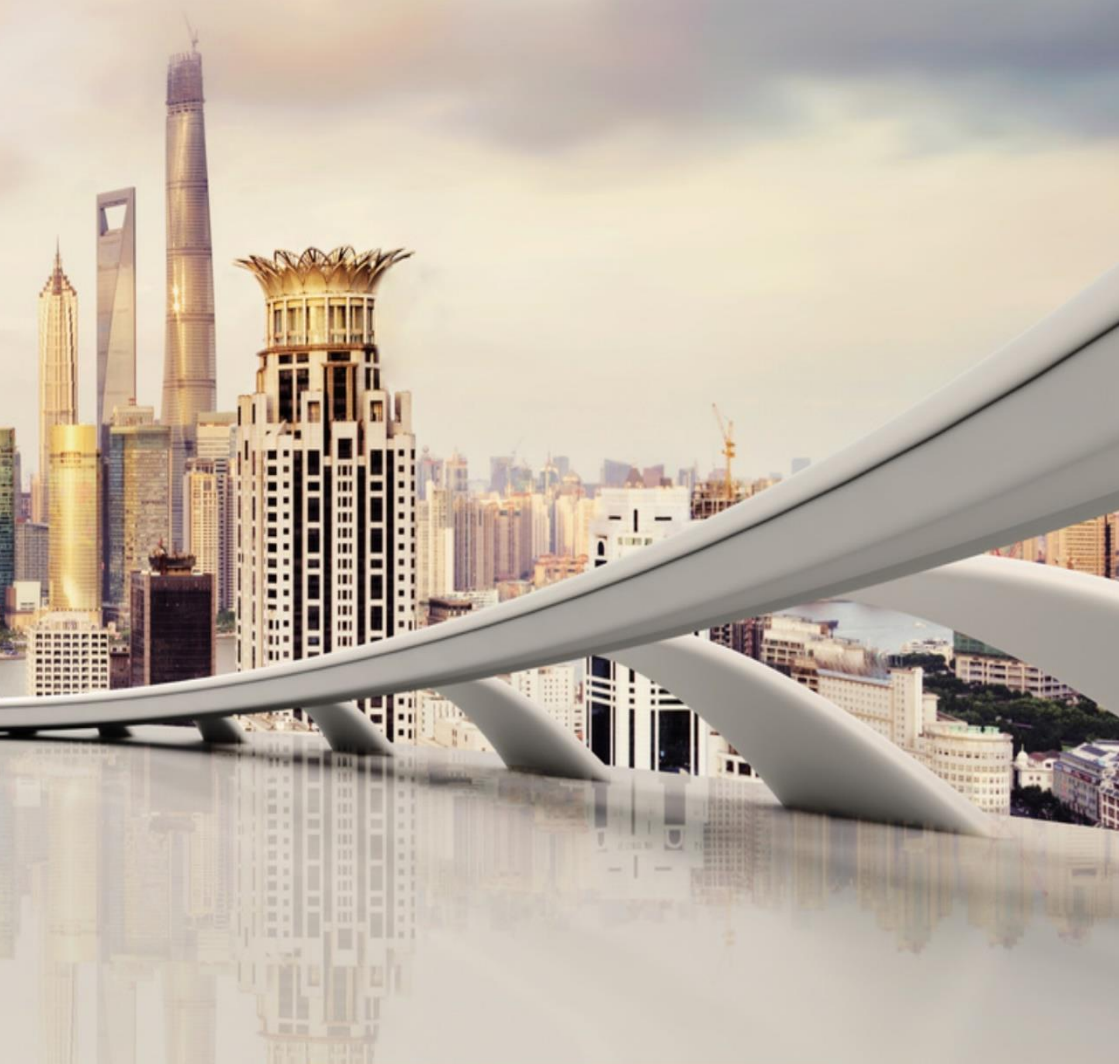


WIEDZA - RAPORTY - DIAGNOZY - ANALIZY - PRZYKŁADY
C z a s o p i s m o
EKONOMIA I ZARZĄDZANIE



EDYCJA POLSKA
Dwumiesięcznik



The Journal
Economy and Management



Drodzy Czytelnicy!

Częstotliwość: 6 numerów/rok
ISSN: 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to dwumiesięcznik, recenzowane czasopismo akademickie, wydawane od 2012 roku.

Celem Czasopisma jest opublikować i promować artykuły, które prezentują oryginalne prace badawcze, dyskusje naukowe i które będą miały długoterminowy wpływ na badania z Dziedzin nauk ekonomicznych, a w tym ekonomii i zarządzania.

Analityczne, interpretacyjne i empiryczne badania odnoszą się do wielu obszarów, w tym teorii monetarnej, polityki fiskalnej, ekonomii pracy, rozwoju mikro- i teorii makroekonomii, handlu międzynarodowego i finansów, organizacji przemysłowej i społecznej ekonomii, a także ku nowoczesnej ekonomii dobrobytu, organizacji i zarządzania, innowacji, gospodarki i administracji publicznej, turystyki i rekreacji, logistyki, towaroznawstwa, informatyki i ekonometrii.

Czasopismo publikuje również wybrane informacje gospodarcze, polityczne, biznesowe, jak również z zakresu ekologii i ochrony środowiska.

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to lektura dla wszystkich ekonomistów chcących nadążyć za nowym materiałem w nowych badaniach w dyscyplinie.

Dear Readers!

Frequency: 6 issues/year
ISSN: 2084-963X

The Journal Economy and Management is a bimonthly peer-reviewed academic journal. It covers both theoretical and empirical economics. It was established in 2012.

The Journal aims to publish articles that presents original, discussion research papers in a field of economics and management. Highly selective, widely cited articles of current relevance that will have a long-term impact on economics research.

The analytical, interpretive, and empirical studies in a number of areas including monetary theory, fiscal policy, labour economics, development, micro- and macroeconomic theory, international trade and finance, industrial organization, social economics and also to modern economics prosperity.

The Journal publish also about management of organization, R&D, innovation and about current economic, political and business information from selected countries, as well as about ecology and environmental protection..

The Journal Economy and Management are essential reading for all economists wishing to keep up with substantive new research in the discipline.

**Redakcja Czasopisma
Editorial Office Board**

Redaktor Naczelny / Editor in Chief: Mgr Aleksandra Fudali

Redaktor Naukowy / Editor of the Scientific: Prof. dr hab. Jerzy Olszewski prof. nadzw.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Komitet Naukowy / The Scientific Committee:

Prof. UG dr hab. Sylwia Pangsy-Kania Uniwersytet Gdański,
Prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer Uniwersytet Warszawski,
Prof. zw. dr hab. Jerzy Kisielnicki Uniwersytet Warszawski,
Prof. UW dr hab. Grzegorz Karasiewicz Uniwersytet Warszawski,
Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek Uniwersytet Zielonogórski

Recenzent naukowy Czasopisma/ Scientific reviewer of the Journal:

Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek,
Prof. US dr hab. Joanna Wiśniewska,
Prof. US dr hab. Krzysztof Janasz

Wydawnictwo / Publishing House:



Naukowe Wydawnictwo IVG

Naukowe Wydawnictwo IVG
Scientific Publishing House IVG
St. Cyfrowa 6, Szczecin 71-441,
POLAND
www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

© Copyright



GROUPIVG.COM

Groupivg.com
www.groupivg.com biuro@groupivg.com

Dystrybucja w kraju i międzynarodowa
Distribution national and international

Dystrybucja w kraju OPEN ACCESS
Distribution national OPEN ACCESS

Biblioteka Główna Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Biblioteka Uniwersytecka w Łodzi, Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, Biblioteka Główna UE w Poznaniu, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu, Biblioteka Śląska, Biblioteka Publiczna w Warszawie, Książnica Pomorska im. S. Staszica, Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego, Biblioteka Uniwersytecka KUL, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego, Biblioteka Politechniki Białostockiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Biblioteka Narodowa, Biblioteka Jagiellońska, Biblioteka SGH w Warszawie, Podkarpacka Szkoła Wyższa Im. Bł. Ks. Wł. Fin dysza w Jaśle, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej, Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Czasopismo indeksowane jest w Bazach naukowych
The Journal is indexing in Database Research

EBSCO Publishing, BazEkon, BazHum, BazTech, Wirtualna Biblioteka Nauki ICM UW, ICI Journals Master List

Prenumerata / Subscription

Naukowe Wydawnictwo IVG
Scientific Publishing House IVG
www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

Zamówienia na prenumeratę instytucjonalną przyjmują firmy:

- Kolporter Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.

Informacje pod numerem infolinii 0801 40 40 44 lub na stronie internetowej

www.kolporter.com.pl

- Garmond Press Sp. z o.o.

prenumerata.katowice@garmondpress.pl

- Ruch S.A.

e-Dystrybutor

Virtualo, Nexto.pl, OSDW AZYMUT i inni.

ISSN 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie nr 4/2016

The Journal Economy and Management no 4/2016

Data wydania / Date of issue: 15. 07. 2016 r.

Artykuł naukowy dodatkowo został opublikowany w OPEN ACCESS na stronie Czasopisma EiZ www.eiz.groupivg.com

Scientific article was published in OPEN ACCESS on web page *Journal Economy and Management* www.eiz.groupivg.com

©Materiał chroniony prawem autorskim - zasady przedruków określa:

[Regulamin korzystania z serwisu i artykułu](#)

[Zakup licencji](#)

Nowa fala w zarządzaniu

Streszczenie

Nowa fala w zarządzaniu ukazuje problem niedostatków w praktyce oraz wskazuje na tworzenie się nowych modeli w zarządzaniu. Pośród menedżerów nowych trendów wymieniani są m.in. Konosuke Matsushita- Matsushita Elektric Co., Raya Kroc- McDonald's, Lee Iacocca- Chrysler oraz Steva' Jobsa i Steva' Woźniaka- Apple. *Nowa fala* podkreśla, że w doskonałych przedsiębiorstwach liczą się wszyscy: jednostki na szczycie, ale także jednostki na niższych szczeblach. O największych sukcesach organizacji przesądają niepowtarzalne jednostki. Artykuł przedstawia ujęcie teoretyczne zjawiska *nowej fali* w zarządzaniu oraz prezentuje poglądy głównych prekursorów nurtu: Peters i Watermana.

New wave in management

New wave in management shows a problem in practical management and a new models in management. Among the managers of new trends, there are: Konosuke Matsushita- Matsushita Elektric Co., Raya Kroc- McDonald's, Lee Iacocca- Chrysler oraz Steva' Jobsa and Steva' Woźniaka- Apple. *New wave* shows that in the perfect organizations everyone is really important during archiving success- those people on the top of hierarchy and those little lower. The most unique people create success in firms. This article shows theoretical background of *new wave* in management and precursor's (Peters, Waterman) point of view on management.

Lata 60 i 70 XX w. były okresem, gdy w zarządzaniu dominowało podejście systemowe, stosowane były wyrafinowane metody i techniki zarządzania, ogólna teoria systemów, hermetyczny język cybernetyki oraz badania operacyjne. W sytuacji dobrej koniunktury przez praktyków tolerowany był ten sposób traktowania zagadnień organizacji oraz zarządzania. Koncepcje gry organizacyjnej głównie pozostały domeną zainteresowania socjologów oraz politologów, natomiast koncepcja równowagi zyskuje dopiero sobie zwolenników, czekając na rozwinięcie empiryczne [Koźmiński 1985].

Na początku lat 80 XX w. wybuchła kolejna moda, która trwa do dziś- tzw. *nowa fala w zarządzaniu* (*new wave*). Powstała ona pod wpływem załamania się gospodarki po ponad dwudziestoletnim prosperity w wysoko rozwiniętych krajach, takich jak USA czy też państwa Europy Zachodniej. Obok dotychczasowych potęg, pojawiać się zaczęły nowe, takie jak Korea Południowa, Singapur, Tajwan czy też Japonia. Spośród firm działających wówczas na rynku, wiele z nich zmagало się z trudnościami

w prowadzeniu działalności, wyróżniać zaczęły się takie, które odnosiły znaczące sukcesy [Kožmiński, Piotrowski 2010, s.745]

Zarządzanie od kryzysu praktyki przeszło do kryzysu teorii, jednocześnie tracą szacunek dla „zarządzania akademickiego”, którego miejsce zajęła fascynacja doświadczeniami firm osiągających sukcesy w trudnym gospodarczo okresie. Według jednego z dyrektorów National Semiconductor: „Ludzie z dyplomami w dziedzinie zarządzania z takich uczelni, jak Harvard czy Standford, utrzymują się mniej więcej siedem miesięcy. Oni nie potrafią radzić sobie z niepewnością”. [Peters, Waterman 1984, s. 35]. Przesunięcie akcentów spowodowało zwrot ku *podejściu sytuacyjnemu* oraz *studiowaniu przypadków (case studies)*.

Nowa fala wprowadza głównie obserwację oraz analizę tych rozwiązań, które dobrze działają w praktyce. Przyznano wówczas rację wybitnym przywódcom, którzy odcisnęli własne, indywidualne piętno na własnych organizacjach. Przykładem tego mogą być bohaterowie świata biznesu poprzedniej dekady:

- Konosuke Matsushita- twórca Matsushita Electric Co.
- Harold S. Geneen- przewodził prawie 20 lat International Telephone and Telegraph Co.,
- Bill Hewlett oraz Dave Packard- założyciele firmy Hewlett-Packard,
- Ray Kroc- twórca McDonald’s
- Thomas Watson- założyciel International Business Machines (IBM)
- Rene McPherson- Data Corporation,
- Lee Iacocca- prezes Chryslera,
- John Sculley- szef Pepsi Co.
- Steve Jobs i Steve Woźniak- założyciele Apple Computer Inc. [Kožmiński, Piotrowski 2010, s.746].

Zwolennicy *new wave* zwracają uwagę jednak na to, że w tych doskonałych organizacjach znaczenie mają nie tylko jednostki na szczycie, ale również indywidualności zajmujące niższe szczeble. Ani struktura ani system, ani też zasady i reguły czy też najnowocześniejsze metody oraz instrumenty, ale niepowtarzalne jednostki oraz zespoły przesądzą dzisiaj o sukcesie przedsiębiorstwa.

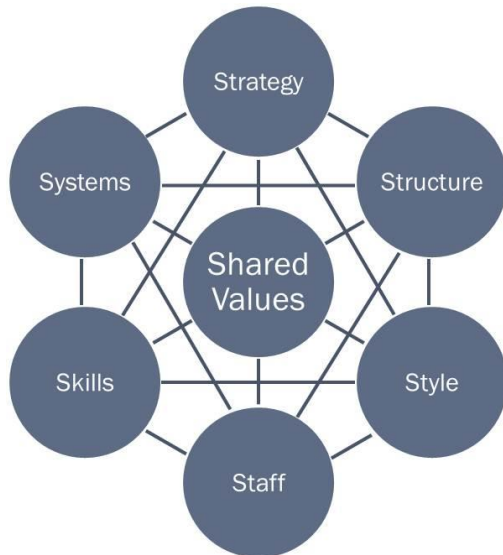
T. Peters i R. Waterman- najbardziej znani przedstawiciele *nowej fali* przepuścili zdecydowany atak na *racjonalny model zarządzania*. Według nich dominująca dotychczas wersja racjonalizmu pomija ludzi. Można obliczyć np. ile zyskuje się dzięki produkcji masowej, dzięki korzyściom skali. Jeżeli osiągnie się przy tym określoną wydajność, jeżeli wszystkie dostawy będą dostarczane na czas, jeżeli absencja pracowników będzie minimalna, jeżeli współdziałanie wewnątrz przedsiębiorstwa będzie odpowiednie- to okaże się, że duże organizacje górują nad małymi. Z drugiej zaś strony, badania wykazały, że w Stanach Zjednoczonych w małych firmach, zatrudniających 10-25 pra-

cowników na spory pomiędzy pracownikami a pracodawcą traci się rocznie ok. 15 roboczodniówek, natomiast w dużych firmach, gdzie zatrudnionych jest ponad 1000 osób- średnio 2000 roboczodniówek, czyli aż 133 razy więcej. Podobna sytuacja jest w przypadku innowacji. Po przeprowadzeniu badań zauważono, że efektywność działalności innowacyjnej jest przeciwnie proporcjonalna do liczebności grupy prowadzącej badania [Wateman, Peters, 1984, s. 32].

Peters oraz Waterman przyjrzeni się 62 firmom z amerykańskiego rynku. Zastosowali udoskonaloną w McKinsey and Co. formułę ‘7S’ autorstwa R. Pascale’a i A. Athosa. Skoncentrowali się zatem na poszczególnych 7 elementach systemu zarządzania:

1. *Startegy*- strategia,
2. *Strukture*- struktura formalna
3. *Systems*- sformalizowane procedury
4. *Staff*- pracownicy
5. *Style*- styl i kultura zarządzania
6. *Skills*- umiejętności, kompetencje, kwalifikacje i talenty menedżerów i firm
7. *Shared Values* podstawowe ideały, normy, wartości oraz cele dominujące w organizacji [Kožmiński, Piotrowski 2010, s.747].

Schemat 1. Model „7S” R. Pascale’a i A. Athosa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Koźmiński, A., Piotrowski, W. 2010, *Zarządzanie. Teoria praktyka*, PWN, Warszawa, s. 746.

W efekcie sformułowanych zostało osiem cech, które charakteryzować powinny najbardziej efektywne przedsiębiorstwa:

1. *Obsesja działania*- polega na ciągłym wymuszaniu szybkiej analizy problemów, które pojawiają się, natychmiastowym formułowaniu odpowiedzi na nie oraz wdrażaniu wybranych rozwiązań. Sformalizowane i skomplikowane procedury decyzyjne zastępowane są operatywnym działaniem powołanych według potrzeb zespołów zadaniowych. Odpowiedzialne one są nie tylko za wymyślenie rozwiązania, ale również za rezultaty, które przyniesie jego wdrożenie. W ten sposób unika się sytuacji, typowej dla wielu przedsiębiorstw z Polski, w której kto inny projektuje, a ktoś inny wdraża projekt, co w znacznym stopniu utrudnia odniesienie sukcesu.
 - a. Z obsesją działania powiązane jest również programowanie MBWA- management by wandering around- zarządzania przez chodzenie. Oznacza ono bezpośredni kontakt z naczelnej kadry zarządzającej z pozostałymi członkami organizacji oraz z bieżącymi wydarzeniami w przedsiębiorstwie, czyli tzw. trzymaniu ręki na pulsie.
2. *Bliski i bezpośredni kontakt z klientem* - wiąże się to z dążeniem do zmaksymalizowania zadowolenia odbiorcy z usługi bądź wyrobu poprzez wsłuchiwanie się w opinie użytkowników. Bliskość klienta na uwadze muszą mieć wszystkie firmy, a w szczególności te największe. Ze względu na złożoność tych przedsiębiorstw, grozi im takie zaangażowanie we własne sprawy, że możliwe jest zapomnienie o tym, komu tak naprawdę służyć ma ich podstawowa działalność.
3. *Autonomia i przedsiębiorczość* - ich celem jest stworzenie warunków samodzielnego działania jednostkom oraz zespołom zdolnym do inicjatywy. W praktyce oznacza to połączenie atutów małej oraz dużej organizacji. W rozdziale o autonomii Peters i Waterman napisali: „Najbardziej zniechęcającym faktem w życiu wielu dziesiątków korporacji jest utracenie przez nie tego co nadało im wielkość: innowacyjności. W badaniach prowadzonych przez Krajową Fundację Nauką ustalono, że małe firmy za jednego dolara wydanego na prace badawcze i rozwojowe uzyskują cztery razy więcej innowacji niż firmy średnie, a dwadzieścia cztery razy więcej niż duże” [Peters, Waterman 1984, s. 39].
4. *Wydajność i efektywność poprzez ludzi* - oznacza to uznanie kadry za najważniejszy podsystem w każdej organizacji. Do podstawowych problemów nie powinno należeć np.: ścisłe kontrolowanie pracowników, by wyprodukowali wyrób najwyższej jakości, ale co zrobić, aby autentyczne zależało im na możliwie najlepszym produkcie? Szef koncernu Sony Akio Morita zarzucił ame-

rykańskim przywódcom, że zbyt mało obchodzą ich pracownicy. W fabrykach na terenie Stanów Zjednoczonych osiągnięto prawie taką samą wydajność pracy jak w Japonii. Natomiast w fabrykach telewizorów Motorola w USA w przeciągu pięciu lat płynność załogi zmalało z 30% do 1%, a koszty napraw gwarancyjnych z 22 mln dolarów aż do 3,5 mln, natomiast liczba usterek na 100 wyrobów spadła z 140 do 6. Pojawił się głos jednego z amerykańskich komentatorów: Tu wchodzi w grę wartości ludzkie, lojalność, zaangażowanie dzięki skutecznemu szkoleniu, osobiste utożsamianie się z sukcesem firmy, a przede wszystkim stosunki między pracownikiem a jego przełożonym' (Peters, Waterman 1984, s. 39].

5. *Koncentracja na wartościach* - oznacza przywiązywanie dużej wagi do realizacji przez każdego z pracowników podstawowych ideałów, celów, misji oraz specyficznej filozofii działania danej organizacji. Wyrażane one są w *złoty ch zasadach*, np. dla McDonald's zasada jest następująca- „jakość, szybkość, czystość, cena i atrakcyjność”, natomiast dla Caterpillar Tractor Co - „dostawa każdej części zamiennej w ciągu 48 godzin do każdego punktu globu (jeżeli termin dostawy nie zostanie dotrzymany, firma nie pobiera opłaty za części). Skoncentrowanie się na wartością nie oznacza, że w tych firmach nie wykorzystuje się twardszych instrumentów zarządzania. Na przykład w McDonald's przestrzega się zasady solenia frytek od brzegu talerza w kierunku jego środka.
6. *Zasada trzymaj się tego, co umiesz najlepiej* - dzięki temu optymalnie wykorzystywane są specyficzne umiejętności oraz doświadczenia przedsiębiorstwa, a także chronione ono jest przed często zgubnym skutkami nadmiernej dywersyfikacji. Ta strategia skierowana jest przede wszystkim do przedsiębiorstw o specjalistycznej przewadze, które wytwarzają unikatowy produkt, korzystają z najnowszych technologii oraz są łatwo rozpoznawalne w swoim otoczeniu. Została ona spektakularnie wykorzystana przez Lee Iacocca, w bardzo trudnej dla Chryslera sytuacji finansowej. Zdecydował on, że sprzeda wysoce rentowną wytwórnię czołgów, aby podtrzymać oraz zmodernizować tron przedsiębiorstwa- produkcję samochodów.
 - i. Niestety to posunięcie, nie rozwiązało wszystkich problemów koncernu. Na początku lat 90 XX w. korporacja przeżywała kryzys, szczególnie ze względu na wiele porażek w walce z Japończykami. Najlepsi menedżerowie zaczęli odchodzić z firmy w trudnej sytuacji.
7. *Niewielki sztab o prostej strukturze*. Składy zarządów najlepszych przedsiębiorstw uszczuplają się. Zdarza się, że mniej niż 100 osób kieruje organizacją, której obroty sięgają wielu dziesiątków miliardów dolarów rocznie. Przykładem tego jest korporacja high-tech Texas Instruments- panuje tam zasada,

że kto realizuje plan, sam je opracowuje. Dzięki temu planowanie strategiczne prowadzone jest jedynie przez 3 trudnionych pracowników na szczeblu centrali i to nie w pełnym wymiarze godzin. Co najważniejsze, byli oni wcześniej zatrudnieni jako pracownicy operacyjni.

8. *Współwystępowanie w jednej strukturze luźnych oraz sztywnych form organizacyjnych.* W jednej organizacji występują strefy wysoce scentralizowane, a inne - zdecentralizowane. „Swoboda granicząca z chaosem współistnieje tam z żelazną dyscypliną” [Kožmiński 1985]. Określone wartości są realizuje w strukturze, która podlega ciągłej ewolucji, pozostawia ona wiele miejsca na improwizację oraz działanie doraźne.

W książce T. Petersa odnaleźć można zestawienie grzechów głównych, które popełniają menedżerowie:

- „1. Firmy zbyt często szukają idealne produktu, zbyt małą wagę przywiązując do kontroli jego wytwarzania. Taka kontrola pozwoliłaby na usprawnienie procesu powstawania wyrobu i stałe polepszanie jego jakości. Kierownicy produkcji powinni także więcej czasu przeznaczając na kontakty ze swymi klientami.

2. Zbyt często przedsiębiorstwa nie doceniają wartości dodatkowych danego produktu, takich jak bezawaryjność i serwis.

3. Zarówno amerykańscy jak i europejscy specjaliści są zbyt mało zainteresowani tym, co dzieje się na zewnątrz ich firm. W odróżnieniu od nich japońscy konstruktorzy wielkich koncernów pracują od 4 do 6 miesięcy w roku w usługach, by lepiej poznać potrzeby klientów.

4. Firmy zbyt mało inwestują w sprzedaż i obsługę serwisową swych artykułów.

5. Zbyt wiele uwagi przywiązuje się do pieniędzy, a nie do personelu. Milionowe inwestycje są często akceptowane natychmiast, natomiast decyzje o sfinansowaniu szkoleń- odkładane.

6. Przedsiębiorstwa nie powinny się koncentrować na „epokowych pomysłach”. Drobne zmiany, adaptacje i ulepszenia są najbardziej zyskowne.

7. Zwlekanie z decentralizacją jego grzechem, który prowadzi do utrzymania się zbyt sztywnych hierarchii. Półautonomiczne firmy są bardziej elastyczne i łatwiej poświęcają krąg odbiorców.

8. Firmy zbyt słabo wykorzystują rynki międzynarodowe. Nie każdy gotów jest dostosować swoje produkty do konkretnych wymagań klientów, czy też tworzyć lokalne sieci serwisowe.

9. Wraz z rozwojem firmy często zbyt szybko rośnie jej biurokracja. Trzeba temu świadomie przeciwdziałać.” [Peter 1988, s. 125].

Poniżej przedstawionych zostanie dodatkowo 8 najważniejszych charakterystyk zarządzania, tzw. czynników odmowy, które według Watermana mają podstawowe znaczenie w skierowaniu firmy na nowe tory w zarządzaniu:

1. *Poinformowany oportunizm*. Informacja to główny atrybut przewagi strategicznej, natomiast elastyczność jest główną bronią strategiczną. Należy konsekwentnie dążyć do założonych celów, jednocześnie pozostając otwartym na zmiany
2. *Praca zespołowa, polityka, władza i zaufanie*. Główną rolę odgrywa tutaj praca zespołowa oraz zaufanie w trakcie jej wykonywania. Wiadomo, że bez spójnej polityki wewnętrznej nie może istnieć sprawne przedsiębiorstwo. Należy również zwalczać plotki oraz personalne rozgrywki.
3. *Kierowanie i upoważnianie*. Do zadań menedżerów powinno należeć określanie pola swobody swoich pracowników, powinni oni przekazywać jakąś część swojej władzy w dół, tak by uzyskać efekty, za które ponoszą odpowiedzialność,
4. *Stabilizacja ruchu*. Każda odnawiająca się firma przechodzi ciągłe zmiany, równocześnie konieczna jest kontynuacja zasad oraz reguł działania.
5. *Przyjazne fakty, inteligentne systemy kontrolne*. Przedsiębiorstwa, które odnawiają się potrzebują informacji, które dadzą im ogólny pogląd i usuną potrzebę podejmowania zasadniczych decyzji.
6. *Podstawy i zaangażowanie*. Konieczne jest wspólne opracowywanie zadań przez zespoły pracowników i ich szefów .
7. *Wielość zwierciadeł*. Osoby wprowadzające zmiany w przedsiębiorstwie powinni być otwarci na nowe doświadczenia i stale poszukiwać okazji do działania. Zazwyczaj wyszukują oni pomysły praktycznie w każdej możliwej sytuacji w relacjach z klientami, konkurentami czy sąsiadami.
8. *Wielkie sprawy i zaangażowanie*. Bardzo ważne jest zaangażowanie menedżerów w przekładanie dużych rzeczy na małe działania, tak by każdy mógł mieć swój udział w osiągnięciu określonych celów [Koźmiński, Piotrowski 2010, s.750].

Przyglądając się ujęciu teoretycznemu zjawiska nowej fali w zarządzaniu należy zwrócić uwagę na lata w jakich zostały wydane zacytowane i wykorzystane źródła naukowe w powyższym artykule. Większość z nich pochodzi z tzw. boomu tej teorii, co za tym idzie - należy zadać sobie pytanie, czy 35 lat po zapoczątkowaniu nowej fali w zarządzaniu odniosła ona realny skutek w przedsiębiorstwach i jaki wpływ miała na polskie przedsiębiorstwa? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na te pytania.

Bibliografia

Koźmiński, A.K., 1985, Zarządzania w przyszłości - szczypta szaleństwa, Polityka, Nr 29.

Koźmiński, A., Piotrowski, W., 2010, Zarządzanie. Teoria praktyka, PWN, Warszawa.

Peters, T.J., Waterman, R.H., 1984, In search of excellence. Lessons form America's Best Run Companies, Harper & Row, New York.

Peters, T., 1988, Thriving on chaos. Handbook for management revolution, Macmillan London Ltd., London.

Autor: Lic Edyta Kłapkowska

[*Artykuł dostępny w systemie OPEN ACCESS na stronie Czasopisma Ekonomia i Zarządzanie*](#)