

ROLA ZARZĄDZANIA NA PROGU XXI WIEKU

Bogdan Klepacki, Barbara Gołębowska

My wiemy, że firma jest organizacją tak złożoną i trudną do ogarnięcia, że jej przetrwanie w środowisku coraz bardziej nieprzewidywalnym, konkurencyjnym i niebezpiecznym jest ryzykowne i zależy od codziennej mobilizacji każdego grama inteligencji.

K. Mashushita, Prezes Phanasonic

Streszczenie. W opracowaniu zwrócono uwagę na rolę, jaką odgrywa zarządzanie w rozwoju gospodarczym oraz cywilizacyjnym zarówno na poziomie mikroekonomicznym poszczególnych przedsiębiorstw czy organizacji, jak też w makroskali, czyli całego społeczeństwa. Scharakteryzowano również ewolucję zmian w zarządzaniu, rozwój myśli z zakresu organizacji i zarządzania, współczesne tendencje oraz wyzwania w zakresie zarządzania na progu XXI wieku.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), motywacje, ocena pracowników.

WSTĘP

W XX w. nastąpił wyjątkowy postęp w rozwoju gospodarczym świata, zwłaszcza rejonów objętych strefą cywilizacyjną europejską, a następnie w Azji Wschodniej. O postępie tym zadecydowały zmiany w wielu obszarach, zwłaszcza w rozwoju techniki, biologii, zarządzania, informatyki i ekonometrii. Przemiany te znalazły odbicie we wszystkich działach i gałęziach gospodarki oraz w życiu społecznym. Osiągnięcia mają charakter zarówno materialny, jak i niematerialny. Z każdym z nich wiąże się jednak zastosowanie zarządzania, będącego działaniem polegającym na dysponowaniu zasobami w taki sposób, aby uzyskać cele zgodne z zamierzeniami kierującego. Zarządzanie umożliwia łączenie różnego rodzaju postępu i osiąganie rozwoju gospodarczego oraz cywilizacyjnego zarówno na poziomie mikroekonomicznym poszczególnych przedsiębiorstw czy organizacji, jak też w makroskali, przez całe społeczeństwo – krajowe lub światowe.

Zmiany w zarządzaniu następują gwałtownie, zachodzą coraz szybciej, jednak ogólnie można wytyczyć ich generalny kierunek – od zarządzania intuicyjnego do podejścia naukowego – początkowo głównie z uwzględnieniem zagadnień organizacyjno-technicznych, później też z włączeniem zagadnień bardziej humanistycznych. Przez tysiące lat, do przełomu XIX i XX w., dominowało podejście intuicyjne, tradycyjne, zwyczajowe. Nie oznacza to, że w różnych miejscach nie pojawiały się myśli czy zastosowania wiedzy z zakresu organizacji i kierownictwa, które imponują dotychczas. Wystarczy wspomnieć o budowie piramid, organizacji aprowizacji armii przez Aleksandra Macedońskiego czy organizacji zarządzania Rzymem. Jednak w skali masowej nowoczesne podejście do organizacji i zarządzania pojawiło się niespełna wiek temu. Na równi z rozwojem techniki i biologii przyczyniło się ono do osiągnięcia obecnego poziomu rozwoju cywilizacji. Wiele wskazuje na to, że rola zarządzania w przyszłości nie będzie malała, lecz przeciwnie, jego ranga wzrośnie. Inne będą jednak wyzwania i stąd warto problematyce tej poświęcić nieco uwagi.

ROZWÓJ MYŚLI Z ZAKRESU ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Na przestrzeni wieków w różnych dziedzinach można było spotkać się z tradycyjnymi metodami organizowania pracy zarówno indywidualnej, jak i zespołowej, m.in. w rolnictwie czy w rzemiośle. Dopiero przemiany społeczne i gospodarcze, jakie zaszły w stosunkach produkcji na przełomie XIX i XX w., spowodowały konieczność stworzenia nowych koncepcji (zasad) zarządzania. Poważniejsze badania nad zarządzaniem zaczęły się więc rozwijać dopiero w XIX w., kiedy to rozwój przemysłu spowodował pojawienie się nieznanych przedtem zagadnień organizacyjnych, związanych z nowymi sposobami pracy (nowe maszyny, narzędzia) i coraz liczniejszymi załogami robotników zatrudnianych w przedsiębiorstwach. Jednym z prekursorów naukowej organizacji pracy, który dostrzegł znaczenie zasobów ludzkich w organizacji, był brytyjski przemysłowiec Rober Owen. Uważał on, że większa troska o robotników spowoduje zwiększenie produkcji. Wprowadził lepsze warunki pracy, posiłki pracownicze, wyższy wiek zatrudnianych dzieci. Nie znalazł jednak naśladowców wśród siebie współczesnych, ale jego idee zostały rozwinięte później. Do licznej grupy pionierów zarządzania zalicza się również Ch. Babbage'a – angielskiego matematyka koncentrującego swoją uwagę na efektywności produkcji, ale dostrzegającego również element ludzki w zarządzaniu.

W rozwoju naukowego zarządzania rozwinęło się wiele nurtów i kierunków myślenia, do których można zaliczyć [Griffin 1996]:

- podejście klasyczne, w ramach którego można wyróżnić naukowe zarządzanie i zarządzanie administracyjne,
- podejście behawioralne – obejmujące ruch na rzecz stosunków międzyludzkich,
- podejście ilościowe,
- podejście integrujące.

Spojrzenie klasyczne na zarządzanie obejmuje dwa różne podejścia: naukowe zarządzanie Taylora (pierwotnie nazywane „zarządzaniem przez stawianie zadań”) i zarządzanie administracyjne Fayola (klasyczna teoria organizacji).

Naukowe zarządzanie zajmowało się poprawą wyników osiąganych przez poszczególnych robotników. Taylor obserwując pracę robotników stwierdził spowalnianie przez nich pracy (celowa praca w tempie niższym od możliwości). Doszedł przy tym do wniosku, że możliwe jest projektowanie efektywnego wykonania pracy. Rezultatem jego eksperymentów było sformułowanie następujących kroków w naukowym zarządzaniu: naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku, naukowo dobierać pracowników (szkolić ich), nadzorować (by mieć pewność, że będą się stosować do przypisanych im metod wykonywania pracy), dalej planować pracę, ale wykorzystywać robotników do faktycznego jej wykonywania. Badacze tego kierunku byli przekonani, że usprawnienie stanowisk pracy i całej załogi spowoduje wzrost sprawności całej organizacji.

Drugim kierunkiem w ramach podejścia klasycznego było zarządzanie administracyjne, które koncentruje się na zarządzaniu całą organizacją. Jego głównym przedstawicielem był Henri Fayol, który ujął praktykę zarządzania w czternastu zasadach, dotyczących podziału pracy, autorytetu, dyscypliny, jedności rozkazodawstwa, jedności kierownictwa, podporządkowania interesu osobistego interesowi ogółu, wynagrodzenia, centralizacji, hierarchii, ładu, sprawiedliwości, stabilizacji personelu, inicjatywy podwładnych i harmonii. Spojrzenie klasyczne stworzyło podstawy do dalszego rozwoju teorii zarządzania. Skoncentrowało również uwagę na zarządzaniu jako przedmiocie badań naukowych. Jednak w większości wypadków pracowników traktowało raczej przedmiotowo.

Nieco inne podejście do zarządzania prezentuje kierunek behawioralny, który głównie zwracał uwagę na indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe. Obejmuje on dwa kierunki: ruch human relation i zachowania organizacyjne. Do prekursorów podejścia behawioralnego zaliczany jest E. Mayo, który przeprowadził badania wpływu oświetlenia na wydajność pracy. Wnioskiem z tych badań było stwierdzenie, iż oświetlenie nie ma decydującego wpływu na wydajność, zależy ona natomiast od zainteresowania pracownikami i ich pracą. Ruch human relation przyjmuje założenie, że troska menedżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników. Kierunek ten koncentruje się na małych zespołach pracowniczych i przez ich pracę oceniane jest zarządzanie całą organizacją. Wyróżnia się w nim przede wszystkim dwóch badaczy: A. Masłowa i D. McGregora. Maslow wysunął teorię, że człowiek jest motywowany przez potrzeby, układające się w hierarchię i obejmujące bodźce pieniężne oraz społeczną akceptację. McGregor ujął swoją myśl w formie dwóch niezgodnych ze sobą (przeciwnastawnych) teorii – teorii X odzwierciedlającej negatywne poglądy na robotników (odpowiadają jej poglądy naukowego zarządzania) i teorii Y – bardziej pozytywnej, reprezentującej podejście od strony stosunków międzyludzkich. McGregor był przekonany, że teoria Y jest najlepszą filozofią dla wszystkich menedżerów. Podejście behawioralne zwróciło uwagę na stosunki międzyludzkie, upowszechniło przekonanie, że pracownicy są nie tylko narzędziem oraz przyniosło ważne wnioski w dziedzinie motywacji i innych procesów interpersonalnych w organizacjach.

Kolejnym podejściem jest spojrzenie ilościowe, w którym stosuje się techniki ilościowe. W ramach tego spojrzenia możemy wyróżnić ilościową teorię zarządzania (podejście do zarządzania koncentrujące się zwłaszcza na opracowaniu modeli mate-

matycznych) oraz zarządzanie operacyjne, polegające na wspomaganie organizacji w efektywnym wytwarzaniu produktów i usług.

Podejście integrujące przyjmuje, iż wszystkie trzy poprzednie spojrzenia nie muszą być ze sobą sprzeczne, a ich dorobek można wykorzystywać jednocześnie. Dużą rolę odgrywa tu myślenie systemowe, zwracające uwagę na powiązania informacyjne między organizacją a otoczeniem, na sprzężenia zwrotne między zjawiskami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU

Obserwując współczesne tendencje w organizacji nowych, rozwojowych przedsiębiorstw, można zauważyć przesuwanie się znaczenia czynników produkcji, które w dotychczasowej formule oznaczają ziemię, kapitał, pracę i zarządzanie, w kierunku nabierania coraz większego znaczenia przez triadę, którą stanowią informacja, wiedza i kreatywność. Jest oczywiste, że należy jak najlepiej, najbardziej efektywnie wykorzystywać ziemię, a także środki trwałe i obrotowe, jednak czynnikiem decydującym o sukcesie stają się zasoby ludzkie, z ich umiejętnością osiągania i przetwarzania informacji, pomysłowością i przedsiębiorczością, poszukiwaniem nowych, twórczych rozwiązań. To nie jest przypadek, że kraje, przedsiębiorstwa i organizacje przodujące, ekspansywne, relatywnie najbardziej dbają o zasoby ludzkie. Po dominacji w nauce i praktyce traktowania człowieka jako „człowieka ekonomicznego” coraz szersze jest widzenie go jako „człowieka społecznego”, a na horyzoncie pojawia się pojęcie „człowieka samorealizującego się”. W ostatnich dwudziestu latach rozwinął się więc bardzo silny nurt naukowy i praktyczny, określany jako zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), który traktuje ludzi przyczyniających się do realizacji założonych celów i umocnienia przewagi konkurencyjnej organizacji jako najcenniejszy jej kapitał. Widząc, że efektywność przedsiębiorstwa zależy od kreatywności pracowników, pracodawca inwestuje w nich, m.in. w formie różnych szkoleń, kursów, doświadczeń. Zmianie ulega rola polityki personalnej, form naboru pracowników czy nawet całego procesu kadrowego w kierunku form aktywnych, poszukiwania osób najbardziej sprawnych do obsady konkretnego stanowiska, na które dokonywana jest rekrutacja.

Szczególnie dużej wagi w zarządzaniu nabiera problematyka jakości we wszystkich jej wymiarach – od cech użytkowych, niezawodności, praktyczności, zgodności z wymogami i normami, trwałości, łatwości obsługi, estetyki i wyglądu po postrzeganą jakość związaną z marką produktu. Jakość dotyczy nie tylko produktu czy usługi, lecz także procesu produkcyjnego i wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Jakość tak rozumiana określona jest jako „big Q”. Jej rozwój wiąże się z powstaniem systemu TQM, czyli kompleksowego zarządzania przez jakość. W systemie tym za jakość odpowiadają wszyscy pracownicy, dążąc do celu określonego zgodnie z zasadą SMART [Skrzypek 2000]:

- Specific – jasno określony,
- Measurable – wymierny,
- Agreed – uzgodniony z pracownikami,
- Realistic – realistyczny,
- Time related – usytuowany w czasie.

Ogólnie można stwierdzić, że TQM opiera się na czterech zasadach: przyjęcie, że jakość jest głównym celem działania przedsiębiorstwa, zadaniem dla każdego pracownika, ma charakter wielowymiarowy, obejmuje ludzi, procesy i system, oraz uznanie, że wadom trzeba zapobiegać, a nie je wykrywać. Wydaje się, że system ten będzie się upowszechniał na różne branże, przedsiębiorstwa, organizacje.

WYZWANIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA NA PROGU XXI WIEKU

Gwałtownie i coraz szybciej zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw oraz innych organizacji wywołuje już, a będzie powodowało coraz silniejsze procesy dostosowawcze w ich podejściu do zarządzania. Analiza sytuacji pozwala na wysunięcie kilku przemyśleń, które nie wyczerpują całości zagadnienia, mają jedynie kierunkowy charakter.

1. Nie ulega wątpliwości, że o sukcesie organizacji i przedsiębiorstw w przyszłości będą decydowali ich członkowie i załogi, a dokładniej ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, elastyczność, zdolności, cechy osobowe, motywacje itp. Stąd też w zarządzaniu wzrastać będzie rola czynnika ludzkiego, a więc organizacje będą musiały inwestować w pracowników. Oznacza to powolne wycofywanie się w wyborze strategii zarządzania naborem kadr z modelu sita na rzecz modelu kapitału ludzkiego. Innego znaczenia nabiera też formułowanie pozytywnej kultury organizacyjnej, wiążącej coraz silniej cały personel w dążeniu do realizacji wytyczonych celów. Pomocne może być tu wykorzystanie wzorców modelu japońskiego. Wydaje się, że dla cementowania pracowników będzie rozwijał się system zwolnień monitorowanych (*outplacement*), zapewniający, że nawet po utracie pracy pracownik nie jest pozostawiony samemu sobie. Zmiana znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi postawi też na porządku dziennym ścisłą współpracę kierowników liniowych ze specjalistami do spraw osobowych, a także pełniejsze koordynowanie polityki kadrowej ze strategią rozwoju całego przedsiębiorstwa.

2. O przetrwaniu, a tym bardziej rozwoju przedsiębiorstwa XXI wieku decydować będzie umiejętność jego dostosowania się do turbulencji otoczenia. Dlatego też organizacje sukcesu to „organizacje uczące się”. W ramach szkoleń nastąpi przesunięcie od form pasywnych (typu wykład, lektura, konferencja itp.) do bardziej aktywnych, takich jak: grupowe rozwiązywanie problemów, symulacje i studium przypadku, modelowanie zachowań czy też – coraz bardziej obiecujące i coraz częściej stosowane – uczenie się przez przygodę, np. tzw. *outdoor training* (praca zespołowa w grupach, na łonie przyrody, łącząca wysiłek fizyczny z rozwiązywaniem problemów; najczęściej służy rozwijaniu kreatywności i umiejętności pracy w zespole). W organizacjach może też nastąpić pewien powrót do tradycji, choć w innym kształcie, np. do mentoringu czy coachingu, gdzie osoby doświadczone przekazują swoją wiedzę osobom mniej fachowym (dawniej w nauce uważano to za rodzaj feudalizmu).

3. Ze znacznymi zmianami należy liczyć się w zakresie motywowania pracowników. Już obecnie w wielu przedsiębiorstwach i organizacjach wyraźnie widać, że motywacja czysto materialna nie jest skuteczna. Należy więc oczekiwać jakiejś formy połączenia działania założeń motywacyjnych teorii treści (głównie dotyczą potrzeb

ludzkich), teorii procesu (oczekiwań, sprawiedliwości), teorii wzmocnienia zachowań (wzmocnienie pozytywne, negatywne) z teorią ustalania celów oraz japońskim podejściem, traktujących zarówno kierujących, jak i podwładnych jako jedną grupę o wspólnych celach (np. koła jakości). W strukturze motywatorów można liczyć się ze wzrostem roli rekwizytów (samochód służbowy, telefon komórkowy, strój służbowy, transport itp.), składników partycypacji finansowej typu udział w zyskach czy w kapitale przedsiębiorstwa (akcje), preferencyjne pożyczki oraz różnego rodzaju benefitów, jak np. opieka medyczna czy program emerytalny.

4. W zakresie polityki (strategii) kadrowej dużych organizacji należy liczyć się w przypadku naboru zewnętrznego z „dopracowaniem” procedur, mniejszą przypadkowością i nastawieniem na poszukiwanie osób do konkretnych stanowisk, czyli rekrutację segmentową. Oczekiwać należy też wzrostu znaczenia rekrutacji wewnętrznej spośród osób już zatrudnionych. Coraz większą rolę może pełnić też ograniczanie kosztów zatrudnienia, np. przez pracę w nadgodzinach, a także w formie leasingu pracowników na krótsze okresy.

5. Znacznych zmian należy oczekiwać w zakresie oceny kadr. W procesie ewaluacji zastosowanie mają różne kryteria, takie jak: kwalifikacyjne (wiedza), efektywnościowe (wyniki), behawioralne (zachowania) oraz osobowościowe (cechy pasywne). Dotychczas kryteria te oceniano na ogół rozłącznie zarówno w formie jedno-, jak i wielokryterijnej. W przyszłości należy oczekiwać kompleksowego ich ujmowania, z wykorzystaniem wielu zróżnicowanych technik, takich jak: technika wydarzeń krytycznych (zapis zachowań odbiegających od standardów), technika porównań ze standardami, porównywanie parami, technika wymuszonego rozkładu (tworzenie list kwalifikacyjnych, w których wyodrębnia się „najlepszych” i „najgorszych”), arkusze oceny, testy itp. Jako bardzo obiecujące wydają się takie metody, jak: portfolio personalne (podział pracowników według dwóch kryteriów – efektów pracy i możliwości rozwojowych), metoda 360° (samoocena oraz ocena pracownika przez przełożonych – bezpośredniego i nadzrędnego, podwładnych, współpracowników i klientów), a także *assessment center* (badanie uzdolnień, osobowości, zachowań grupy kandydatów na kierowników przez zespół ekspertów przy użyciu różnych technik, ćwiczeń, pytań, obserwacji, analizy przypadków).

6. Przyspieszenie tempa życia gospodarczego, zmienność sytuacji, trudności w spełnieniu oczekiwań i wymagań powodują, że wiele osób pełniących funkcje kierownicze (i nie tylko) będzie coraz częściej zestresowanych. Wynikać to może z przeciążenia, sytuacji depriwacji (niezaspokojenie własnych potrzeb), zagrożenia, niskiej odporności na stres, różnicy między stopniem nacisku otoczenia a umiejętnościami radzenia sobie itd. Spowoduje to, że w ramach edukacji przyszłych i obecnych kadr kierowniczych coraz większego znaczenia będzie nabierać rozwijanie technik skutecznej relaksacji, które już istnieją [Hamer 1998], lecz wymagają upowszechnienia.

7. Wiele wskazuje na to, że przyszłość stanowi gospodarstwo oparte na wiedzy (GOW). W tym kontekście zarządzanie staje przed nowymi wyzwaniami, zwłaszcza związanymi z odpowiedzią na następujące pytania [Kwiatkowski 2001]:

- 1) know-what – czyli wiedzieć, co robić,
- 2) know-why – dlaczego,
- 3) know-how – jak,

- 4) know-who – kto,
- 5) know-when – kiedy,
- 6) know-which – które funkcje są najważniejsze,
- 7) know-between – jakie są relacje pomiędzy funkcjami organizacji i rynkami,
- 8) know-where – gdzie szukać nowych rozwiązań, innowacji,
- 9) know-whether – czy kontynuować badania o potencjalnie niebezpiecznych skutkach ubocznych,
- 10) know-iff – jeśli coś robić, to na jakich warunkach.

Niezbędne jest wykształcenie społeczeństwa i menedżerów zdolnych sprostać takim wymaganiom. Umiejętność właściwej odpowiedzi na tak postawione pytania wymaga zmiany w systemie kształcenia na każdym poziomie – od podstawowego do wyższego. Niezbędny jest proces odchodzenia od dotychczasowych metod nauczania i dochodzenia do innych form edukacji. Obrazuje to poniższe zestawienie [Kwiatkowski 2001].

OD	DO
nauczania	uczenia się
pokazywania	odkrywania
wierzenia	rozumienia
słów	doświadczenia
sluchania	działania
podporządkowywania się	przewodzenia
działania w pojedynkę	działania w zespole
stresu	wyzwania
nudy	pobudzania
oceny	treści
niewiarygodne	proste i możliwe

Takie podejście do zarządzania jest konieczne, aby polskie społeczeństwo przyjęło wyzwanie gospodarki otwartej na wiedzę w XXI w. oraz nie było opóźnione wobec rozwoju społeczeństw krajów rozwiniętych. Aby tak się stało, musi mieć miejsce zjawisko, które spowoduje, że [Kukliński 2001]:

- 1) polskie społeczeństwo będzie konkurencyjne, a więc uzna zasadę konkurencji jako naczelną zasadę organizacji społeczeństwa, gospodarki, państwa,
- 2) polskie społeczeństwo będzie innowacyjne, czyli innowacje spotkają się z jednej strony z pozytywnym odzwaniem, z drugiej zaś zostaną stworzone warunki dla kreowania nowych rozwiązań na wszelkich polach aktywności społecznej i gospodarczej,
- 3) niezbędna jest permanentna, efektywna edukacja społeczeństwa na każdym poziomie – zawodowym i wiekowym.

Przedstawione rozważania i uwagi wskazują, że w bieżącym wieku będziemy mieli do czynienia z olbrzymimi zmianami w zakresie zarządzania i edukacji. Będą one dotyczyły wielu aspektów, zwłaszcza dochodzenia do perfekcji w zakresie jakości, uelastycznienia oraz spłaszczenia struktur organizacyjnych, globalizacji organizacji, zmian kanałów komunikacji między filiami czy działami przedsiębiorstw. Główne zmiany będą jednak zawsze wiązały się z czynnikiem ludzkim. Stąd wielkiego znaczenia nabiera aktywna, wielostronna edukacja, zwłaszcza młodego pokolenia, poczynając od szkoły podstawowej po studia wyższe. Niezbędne jest też kształcenie permanentne osób

dorosłych. Zarówno w stosunku do dzieci, młodzieży, jak i dorosłych powinno ono być prowadzone nie metodami podającymi, z rozwojem umiejętności zapamiętywania, encyklopedycznymi, lecz głównie dla umiejętnego znajdowania rozwiązań w nowych sytuacjach, a także dostosowywania się do zmian, głównym bowiem zadaniem kadry kreującej przyszłość będzie dostosowywanie, adaptowanie, czyli nieustanne zmienianie.

PIŚMIENNICTWO

- Griffin R., 1996: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa.
- Hamer H., 1998: Rozwój przez wprowadzanie zmian. Centrum Edukacji Medycznej, Warszawa.
- Klepacki B., 1999: Podstawy organizacji i zarządzania. SnRRWSBiP, Ostrowiec Św.
- Kukliński A., 2001: Konkurencyjne społeczeństwo permanentnej edukacji jako twórca gospodarki opartej na wiedzy. W: Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Kwiatkowski S., 2001: Bogactwo z wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, 2001: Podstawy organizacji i zarządzania. Difin, 2001, Warszawa.
- Sedlak K., 1995: Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków.
- Skrzypek E., 2000: Jakość i efektywność. Wyd. UMCS, Lublin.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1998: Kierowanie. PWE, Warszawa.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ON EDGE OF XXI CENTURY

Abstract. In the paper has been presented the rule of management in economic and civilization development on the level of microeconomics in separate enterprises or organization as well as macroeconomic – whole society. There was made the analysis in tendency of change in management, in development of theory organization and management and the challenge for management on edge of XXI century.

Key words: management, Human Resources Management (HRM), motivation, staff evaluation.

Bogdan Klepacki, Barbara Gołębiowska, Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych SGGW, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa