

Zarządzanie

Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany

Perspektywa kompetencyjna

Tomasz Czapla



Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany

Perspektywa kompetencyjna



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany

Perspektywa kompetencyjna

Tomasz Czapla

Tomasz Czapla – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Piotr Niedzielski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Ewa Walewska

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/kritiya

© Copyright by Tomasz Czapla, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09643.19.0.M

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 9,75

ISBN 978-83-8142-964-1

e-ISBN 978-83-8142-965-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
1. Wyzwania współczesności – determinanty zmian organizacyjnych	13
1.1. Globalizacja jako źródło zmian reguł gry rynkowej	13
1.2. Zmiany w sferze technologii	19
1.3. Zmiany w sferze zatrudnienia	26
2. Zarządzanie zmianami w organizacji	41
2.1. Powszechność zmian organizacyjnych i ich klasyfikacja	41
2.2. Przebieg procesu zmian organizacyjnych	54
2.3. Człowiek w procesie zmian organizacyjnych	62
3. Kompetencje jako odpowiedź na wyzwania współczesności	71
3.1. Zdolności organizacyjne jako źródło elastyczności organizacji	71
3.2. Ogólna koncepcja kompetencji pracownika	79
3.3. Zintegrowany model kompetencji	87
3.4. Funkcjonowanie w sytuacji zmiany jako kompetencja	94
4. Pracownicy w sytuacji zmiany – badania własne	107
4.1. Ogólna charakterystyka procesu badawczego	107
4.2. Analiza poziomu oceny głównych komponentów badanej kompetencji	114
4.3. Analiza poziomu oceny komponentów rozwojowych badanej kompetencji	127
Zakończenie	133
Spis literatury	137
Spis rysunków	145
Spis tabel	147
Spis wykresów	149
Aneks	151
Wzór kwestionariusza gotowości do zmian	151
Wzór kwestionariusza opinii eksperckiej	154

Wstęp

Funkcjonowanie pracownika współczesnej organizacji nierozzerwalnie łączy się ze zmianami. W latach 80. ubiegłego wieku zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji znacząco przyspieszyły, a przez swoją nieciągłość stały się nieprzewidywalne. Skróciło to perspektywę strategiczną organizacji. Dziś nikt nie mówi już o klasycznym planowaniu operacyjnym obejmującym perspektywę jednego roku do dwóch lat, planowaniu taktycznym obejmującym perspektywę od trzech do pięciu lat i planowaniu strategicznym obejmującym perspektywę dziesięciu–piętnastu lat. Dziś mówimy o planowaniu operacyjnym obejmującym rok lub dwa lata oraz planowaniu strategicznym sięgającym swoją perspektywą pięciu, czasem dziesięciu lat. W efekcie świat organizacji, a co za tym idzie świat pracownika, przyspieszył i stał się permanentnie zmienny. W tak dynamicznym środowisku człowiek naturalnie szuka punktów odniesienia – prawd i zjawisk znanych i powtarzalnych od lat, a przez to przewidywalnych i budujących sferę bezpieczeństwa. Niestety zjawisko zapoczątkowane w latach 80. ubiegłego wieku dziś się skumulowało, przełamując barierę równowagi elementów znanych i nieznanych. Trafnie opisał to w swoim wykładzie J. Gauck, mówiąc:

Powtarzana od dawna prawda głosi, że myślenie ludzi nie nadąża za rzeczywistością. Niekoniecznie wynika to z niechęci do myślenia czy głupoty. Wynika to przede wszystkim z tego, że przyszłość trudno sobie wyobrazić, szczególnie w czasie, kiedy rzeczywistość zmienia się tak szybko jak teraz. I to na przeróżnych płaszczyznach. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej nie są już takim bezdyskusyjnym liderem światowej polityki; Chiny już dawno nadrobiły dystans w gospodarczej pogoni za światem, podczas gdy znaczenie Europy, zarówno polityczne, jak i gospodarcze, coraz bardziej się zmniejsza. Jednocześnie dochodzi do rewolucji technologicznej: poprzez globalizację, cyfryzację, sztuczną inteligencję dramatycznie zmieniają się realia pracy. Skorzystają z tego osoby wysoko wykwalifikowane, o nastawieniu kosmopolitycznym, jednak mniej wykwalifikowani ludzie i przedstawiciele klasy średniej zagrożeni są degradacją. Potęgi gospodarcze takie jak Apple, Amazon lub Facebook zyskują globalne wpływy, a państwa nie potrafią jak dotąd odpowiednio kontrolować ich działalności. Nadal poszukujemy

trwałych rozwiązań takich problemów, jak: zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie środowiska, biotechnologia czy też coraz intensywniejsze przemiany demograficzne, przede wszystkim w Afryce. W obliczu tak licznych zmian i niejasnych perspektyw chyba każdy poznał to uczucie: dużo za dużo dzieje się w tym samym czasie, rzeczy dzieją się zbyt szybko, a wiele z nich przebiega w sposób niekontrolowany. Moja teza brzmi: niektórzy ludzie czują się przytłoczeni przemianami politycznymi i kulturowymi, a także zachodzącą rewolucją technologiczną – granice ich tolerancji zostały już osiągnięte. Najchętniej unikaliby oni wyzwań, prowadzili życie, które dobrze znają, żyli według reguł znanych od dzieciństwa, nie doświadczali niczego nowego, lecz skryli się w swoich ojczystych stronach, w realiach, które przeminęły. [...] Wiemy jednak, że świat nigdy nie stoi w miejscu. Zmiany zachodzą, nawet jeżeli ludzie ich nie chcą lub boją się tego, co zmienia ich życie. Istnieje wprawdzie możliwość całkowitego odizolowania się, ogłuchnięcia i oślepięcia na sprawy świata. Wtedy człowiek skazuje się jednak na bycie obiektem zmian i odbiera sobie szansę wpływania na kształt rzeczywistości. Ten, kto podejmuje wyzwanie i stawia czoła nowemu, demonstruje wolność wyboru i siłę twórczą¹.

W efekcie otaczających nas zmian coraz częściej mówimy, że żyjemy w świecie VUCA². Skrót ten pochodzi od słów: *volatility* (zmiennność), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność) i *ambiguity* (niejednoznaczność). Akronim, początkowo używany do opisanego sytuacji wojennych, znalazł swoje zastosowanie w kontekście biznesowym. Zmiennność odzwierciedla szybkość i zakres zmian, które zachodzą w nieprzewidywalny sposób. Znane wcześniej cykle koniunkturalne, czas życia produktu czy też mody uległy znacznemu skróceniu. Powoduje to pojawienie się niepewności wynikającej z braku możliwości odwołania się do przeszłości, na bazie której można by przewidywać przyszłe zdarzenia i planować działania. Rozrastające się organizacje i budowane przez nie sieci współpracy skutkują złożonością, która wynika ze wzrastającej liczby wewnętrznych i zewnętrznych powiązań oraz uwarunkowań utrudniających ocenę związków przyczynowo-skutkowych. Zjawiskom tym towarzyszy narastająca niejednoznaczność będąca skutkiem wymieszania kultur i łączącego się z tym braku jasności co do znaczeń, co prowadzi do błędnego ich odczytywania. W rezultacie świat biznesu staje się rozmyty i ambiwalentny w ocenie.

By sprostać wyzwaniom, jakie stawia świat VUCA, należy zmienności przeciwstawić wizję (*vision*). Ma ona dać organizacji kierunek, i niczym latarnia morska w burzliwych czasach pozwalać bezpiecznie pokonywać turbulencje zmian, jakie

1 J. Gauck, wystąpienie z okazji nadania tytułu doktora honoris causa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 24.05.2019 r.

2 Opis koncepcji VUCA oraz koncepcji VUCA Prime, mającej stanowić odpowiedzi na stawiane przez VUCA wyzwania, można znaleźć w: B. Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler, San Francisco 2017.

zachodzą na rynku. Niepewności należy przeciwstawić zrozumienie (*understanding*). Jest ono konsekwencją zdolności organizacji do pozyskiwania informacji zwrotnej z otoczenia – od pracowników, klientów czy dostawców, a także z obserwacji działań konkurentów. Zrozumienie wymaga stworzenia warunków do otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach organizacji, aby unikać barier komunikacyjnych w procesach decyzyjnych. Złożoności przeciwstawić należy jasność (*clarity*). By zapewnić jasność, konieczne jest wypracowanie przejrzystego systemu zarządzania w organizacji. Dzięki takiemu systemowi pracownicy powinni otrzymywać zrozumiałe, rzetelnie opisane zadania i procesy. Jasność wspierają także decyzje menedżerów, ukierunkowane na realizację wizji, dające pracownikom poczucie, że ich działania zmierzają w określonym kierunku, mimo turbulencji płynących z otoczenia. Odpowiedzią na niejednoznaczność staje się zwinność (*agility*), rozumiana jako zdolność do szybkiej adaptacji i przeprowadzania zmian dostosowujących zasady funkcjonowania organizacji do zmiennych, często chaotycznych sygnałów i warunków płynących z otoczenia. By organizacja była zwinna, musi wykształcić w sobie tolerancję na popełnianie błędów jako podstawę do zbudowania przestrzeni innowacyjności.

Wszystkie te uwarunkowania powodują, że kwestia funkcjonowania pracowników w tak złożonym świecie zmian staje się kluczowa. **Celem niniejszej monografii jest w efekcie rozpoznanie poziomu gotowości do zmian pracowników, analizowanego w szerszym kontekście ich funkcjonowania w sytuacji zmiany.** Najczęściej przyjmowaną perspektywą rozważań w tym obszarze jest problem zarządzania zmianami. W takim ujęciu kluczowe stają się kwestie właściwego rozpoznania sytuacji zmiany, określenia oczekiwanego (przyszłego) stanu organizacji po zmianie i opisanie – na podstawie tak zdefiniowanej różnicy (między stanem obecnym a pożądanym) – planu działania uwzględniającego pozyskanie koniecznych zasobów, w tym także tych wynikających z przełamania oporu pracowników wobec zmian. Jednakże perspektywa ta dotyczy konkretnej zmiany lub konkretnego procesu (cyklu) zmian. By zarządzać zmianą, konieczny jest jej kontekst wynikający z takiej lub innej percepcji sytuacji organizacji. W efekcie mniejszy akcent kładziony jest na ogólne podejście – szeroko rozumiane nastawienie do zmian, a w szczególności to, które prezentują pracownicy. W sytuacji gdy coraz częściej trudno nazwać jest konkretną zmianę – co wynika z jej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności – ważniejsze stają się odpowiedzi na następujące pytania: jak podchodzimy do zmian? jak się w nich odnajdujemy? co potrafimy, a czego nie potrafimy robić w zmianie? i wreszcie – co chcemy, a czego nie chcemy robić w zmianie?

Głównym **podmiotem badania była grupa pracowników na stanowiskach niekierowniczych**, jako reprezentantów realizatorów zmian organizacyjnych – osoby fizycznie wdrażające zmiany i na pierwszej linii podlegające ich skutkom. W badaniu uwzględniono nieliczną grupę osób na stanowiskach kierowniczych, którą potraktowano jako grupę referencyjną dla zweryfikowania

ewentualnych różnic w poziomie gotowości do zmian, jaki prezentują osoby (potencjalnie) zarządzające zmianami.

Jako **wzgląd badawczy** (optyka, z której prowadzone były badania) **przyjęto perspektywę kompetencyjną**. Do opisanego poziomu kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* – reprezentującej poziom gotowości do zmian wskazany w celu pracy – przyjęto **autorski zintegrowany model kompetencji**³. Zawarte w modelu zmienne konstytuujące dwa kluczowe komponenty kompetencji – *umiejętności* i *postawy* – rozpoznano w badaniu⁴ przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego gotowości do zmian⁵, opartego na koncepcji R. Kriegela i D. Brandta. W celu rozpoznania dynamicznych aspektów kształtowania się kompetencji, uwzględnionych w zintegrowanym modelu, w badaniu wzięła udział grupa ekspertów złożona z doświadczonych trenerów biznesu zajmujących się szkoleniami oraz projektami doradczymi związanymi z wdrażaniem zmian organizacyjnych. Poproszono ich o wypełnienie kwestionariusza opinii eksperckiej⁶ w celu zweryfikowania komponentów rozwojowych, zaliczanych w przyjętym modelu kompetencji do kategorii źródeł (umiejętności i postaw), czyli *wiedzy, rozumienia, wartości oraz przekonań*.

Dla realizacji celu badawczego w monografii postawiono następujące pytania badawcze:

- Jaki jest ogólny poziom oceny kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*?
- Jaka jest wzajemna relacja dwóch głównych komponentów badanej kompetencji – *umiejętności* i *postaw*?
- Które zmienne wchodzące w skład głównych komponentów kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* mogą stanowić jej mocne i słabe strony?
- Jaki wpływ na poziom oceny kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* mają wiek i staż pracy badanych pracowników?
- Czy istnieją różnice w ocenie zmiennych wchodzących w skład głównych komponentów kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany* w odniesieniu do osób realizujących zmiany ze względu na zajmowanie przez nie stanowisk specjalistycznych i kierowniczych?
- Jaki jest poziom oceny komponentów rozwojowych kompetencji *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*?

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze przyjęto następującą strukturę pracy. W rozdziale pierwszym omówiono główne determinanty zmian organizacyjnych wynikające z wyzwań współczesnego świata organizacji. W rozdziale tym procesy globalizacji opisano jako swoistą arenę, na której zmieniają

3 Patrz podrozdział 3.4. *Funkcjonowanie w sytuacji zmiany jako kompetencja*.

4 Szczegółowy opis badania patrz podrozdział 4.1. *Ogólna charakterystyka procesu badawczego*.

5 Zakres pytań wykorzystywanych w kwestionariuszu badawczym gotowości do zmian prezentuje aneks.

6 Zakres pytań wykorzystywanych w kwestionariuszu badawczym opinii eksperckiej prezentuje aneks.

się reguły gry rynkowej. Szczególny akcent położono na dwie kwestie – zmiany w sferze technologii oraz zatrudnienia. Obie sfery są ze sobą połączone i wpływają na siebie. Cyfryzacja, robotyka i automatyzacja procesów, technologie przetwarzania danych, wszechobecna łączność i imperatyw bycia „podłączonym” zmieniają rynek pracy, generując nowe wyzwania i nowe potrzeby w zakresie zawodów i wykorzystywanych w nich umiejętności pracowników.

Rozdział drugi poświęcono uporządkowaniu kwestii związanych z zarządzaniem zmianami. W pierwszej jego części omówiono różne klasyfikacje zmian oraz interpretacje procesu ich przebiegu. Powszechność i złożoność procesów zmian organizacyjnych powoduje, że mamy do czynienia z wieloma przekrojami i klasyfikacjami. Szczególny akcent położono na odniesienie tej sytuacji do konsekwencji, jakie niesie ona dla sposobów konkutowania współczesnych organizacji i ich podejścia do innowacji. W ostatniej części rozdziału omówiono kwestie koncepcji i roli lidera zmiany.

W rozdziale trzecim omówiono pojęcie i rolę kompetencji w funkcjonowaniu współczesnej organizacji. W pierwszej jego części przedstawiono kwestie zdolności organizacyjnych jako źródła elastyczności organizacji. W dalszej kolejności omówiono ogólną koncepcję kompetencji oraz – przyjęty jako punkt odniesienia – autorski zintegrowany model kompetencji. Model ten stanowi alternatywę dla klasycznego postrzegania kompetencji jako wyniku skrzyżowania trzech zmiennych – *wiedzy, umiejętności i postaw*. Dzięki przyjęciu modelu zintegrowanego jako podstawy dalszych analiz było możliwe rozpoznanie aspektów rozwojowych badanej kompetencji. W ostatniej części rozdziału opisano, w zgodzie z logiką zintegrowanego modelu, badaną kompetencję, czyli *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych. W pierwszej części przedstawiono logikę i przebieg badania oraz wykorzystywane w nim narzędzia. W kolejnej części zaprezentowano wyniki rozpoznania poziomu badanej kompetencji. Przedstawiono w niej wyniki w ujęciu ogólnym oraz w przekrojach szczegółowych przyjętych w badaniu. Następnie omówiono aspekty rozwojowe, odnoszące się do analizy źródeł poziomów przejawiania badanej kompetencji – *funkcjonowanie w sytuacji zmiany*, zaobserwowanych w badaniu głównym.

1. Wyzwania współczesności – determinanty zmian organizacyjnych

1.1. Globalizacja jako źródło zmian reguł gry rynkowej

Globalizacja stała się „następstwem pojawienia się w ostatnim ćwierćwieczu minionego wieku kilku procesów, które zmieniły perspektywę postrzegania zasad i reguł postępowania, zdarzeń, zachowań, działań, uznawanych wartości – z narodowej na ogólnoświatową”¹. U swoich podstaw miała aspekty ekonomiczne, dlatego początkowo przybierała postać otwierania nowych filii, będących wierną repliką przedsiębiorstw matek na kolejnych rynkach krajowych. W następnych latach przedsiębiorstwa odchodziły od takiej formy ekspansji – przechodziły w stronę koordynowania swoich działań w postaci wewnętrznie spójnej polityki realizowanej na ponadnarodowych rynkach. Zaczęły koncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach i budowaniu globalnych sieci oraz partnerstwa strategicznego. Doprowadziło to do pojawienia się współczesnych korporacji globalnych. Ich ewolucję można przedstawić w kontekście zmian zachodzących w podejściu do tworzenia strategii międzynarodowych i globalnych:

- Lata 50. i 60. to przede wszystkim wielonarodowa ekspansja miniaturowych replik korporacji w postaci filii zagranicznych, przewaga strategii wielu rynków wewnętrznych, na których działają w dużym stopniu autonomiczne filie zagraniczne obsługujące rynki lokalne i/lub regionalne, ograniczona globalna koordynacja lub integracja działań w różnych częściach świata.
- Lata 70. to głównie wycofywanie się z rynku wielonarodowych korporacji: zbywanie, racjonalizacja i zamykanie zakładów w krajach inwestycji.
- Lata 80. to przede wszystkim przesunięcie uwagi w kierunku skoordynowanych i zintegrowanych strategii globalnych realizowanych przez stabilne przedsiębiorstwa wielonarodowe, a także skupienie się na globalnej konkurencyjności

¹ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 19.

i stosowaniu zasięgu globalnego jako broni konkurencyjnej w sektorach globalnych związanych ze specjalizacją zakładów i narodową współzależnością.

- Lata 90. to głównie przejście do strategii globalnych i transnarodowych. Korporacje koncentrują się na rozwoju kluczowych kompetencji z jednoczesnym wydzieleniem innych, pobocznych działań. Rezultatem tego jest rozwój sieci globalnych i partnerstwa strategicznego w kierunku zarówno poziomym, jak i pionowym. Wzrasta nacisk na wiedzę jako część aktywów, rozwijają się wczesne formy organizacji uczącej się.
- Od roku 2000 to w dużej mierze czasy korporacji wirtualnej i organizacji inteligentnej².

Zjawisko globalizacji wpisuje się w szerszy kontekst zmian zachodzących w szeroko rozumianej gospodarce światowej. Zakres tych zmian prezentuje tabela 1. Globalizacja w tych zmianach zajmuje miejsce centralne – ogniskuje i powoduje wiele zjawisk przejawiających się w innych obszarach.

Tabela 1. Najważniejsze trendy zmian współczesnej gospodarki

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Ekonomia	
<ul style="list-style-type: none"> • Keynesizm oraz finansowanie deficytów przez kreację pieniądza • Sukcesy nadreńskiej odmiany modelu socjaldemokratycznego • Podporządkowanie banków centralnych • Wiele usług zastrzeżonych dla sektora publicznego • Wielkość europejskich systemów monetarnych • Jeszcze istniejące monopole • Od inflacji do deflacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymywanie pod kontrolą deficytu budżetowego oraz stymulowanie rozwoju przez obniżanie stóp procentowych • Sukcesy anglosaskiej odmiany modelu liberalnego • Uniezależnienie banków centralnych • Prywatyzacja usług publicznych • Przejście na system jednolity, z wyjątkiem problemów publicznych • Działania deregulacyjne i antymonopolistyczne • Od deflacji do spadku cen
Globalizacja	
<ul style="list-style-type: none"> • Technologie w posiadaniu ograniczonej liczby państw • Wzrost wsparcia dla krajów rozwijających się, zagraniczne przepływy inwestycji i wnoszenie know-how • Istnienie wielu barier w handlu światowym • Stabilizacja demograficzna w Europie • Sukcesy „azjatyckich tygrysów” 	<ul style="list-style-type: none"> • Przyspieszone rozprzestrzenianie się technologii w skali ogólnoswiatowej • Narastanie spekulacyjnego boomu finansowego, osłabnięcie tempa wzrostu i inwestycji zagranicznych, ale powrót do wzrostu ustabilizowanego • Szybkie znoszenie ograniczeń handlu światowego • Starzenie się krajów europejskich • Rozwój wielkich krajów azjatyckich

² G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 4.

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Technologia	
<ul style="list-style-type: none"> • Rozprzestrzenianie się mikrokomputerów • Niski wpływ technologii informatycznych na wydajność • Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne wywierające coraz większy wpływ na przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój sieci intranetu i Internetu • Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne jako znaczący czynnik wydajności • Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne nabierające strategicznego znaczenia dla wszystkich przedsiębiorstw
Przedsiębiorstwa	
<ul style="list-style-type: none"> • Rynek kształtowany przez popyt • Klient-konsument: marketing i zabezpieczenie jakości • Produkcja masowa oraz taylorizm • Pojawianie się małych i średnich przedsiębiorstw • Wzrost znaczenia marketingu bezpośredniego • Lokowanie oszczędności w akcje i ciągły wzrost na zachodnich giełdach • Wzrost znaczenia akcjonariatu instytucjonalnego 	<ul style="list-style-type: none"> • Rynek kształtowany przez podaż • Klient-nasz pan: marketing, wartość dla klienta, zarządzanie jakością totalną (TQM) • System <i>just-in-time</i> (system produkcji dokładnie na czas) oraz zindywidualizowana produkcja masowa • Mnożenie się małych i średnich przedsiębiorstw • Pojawianie się handlu elektronicznego • „Drzewa nie rosną aż do nieba”, ryzyko spekulacyjnego boomu finansowego oraz krachu giełdowego • Wzrost aktywności akcjonariuszy w radach zarządzających

Źródło: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 23–24.

Zakres oddziaływania globalizacji jest wieloaspektowy i dotyczy szeregu kategorii istotnych z punktu widzenia funkcjonowania współczesnego świata. Do najważniejszych można zaliczyć w szczególności: globalizację finansów i własności, rynków i strategii, technologii, kultury, rządu i polityki³:

- **Globalizacja finansów i własności kapitału** przejawia się w deregulacji rynków finansowych, międzynarodowej mobilności kapitału, wzroście liczby fuzji i przejęć.
- **Globalizacja rynków i strategii** dotyczy integracji działalności gospodarczej na skalę światową, ustanowienia zintegrowanych działań poza swoimi granicami, globalnego poszukiwania komponentów oraz aliansów strategicznych.

3 Na podstawie: W. Ruijgrok, R. van Tulder, *The Ideology of Interdependence*, Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam 1993, [w:] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996, s. 49.