

## **CYWILIZACYJNE PODSTAWY ZMIAN W ZARZĄDZANIU**

### **CIVILIZATION BASE CHANGES IN MANAGEMENT**

Truizmem jest twierdzenie, że zarządzanie ma niewątpliwe konotacje historyczne, kulturowe i cywilizacyjne. Wprawdzie nauka o zarządzaniu ma swoje korzenie w epoce industrialnej, powstała bowiem na przełomie XIX i XX wieku, jednak praktyka zarządzania sięga czasów starożytności i pierwszych zorganizowanych działań, będzie zaś trwała tak długo, jak długo będą istniały te działania. Przecież już starożytni Grecy, a konkretnie Katon Starszy, stosowali zasadę „pamiętaj rozchodzie, być z przychodem w zgodzie”, a Platon (III w. p.n.e.) jest autorem hasła „produkować więcej, lepiej i taniej”<sup>1</sup>.

Respekt budzą talenty i umiejętności zarządcze budowniczych piramid egipskich czy indiańskich, budowniczych akweduktów i dróg rzymskich czy budowli gotyckich, by nie wyliczać innych wytworów ludzkich działań zbiorowych. Stworzenie ich wszystkich wymagało sprawnej realizacji czynności wchodzących w skład funkcji zarządzania, czyli: planowania, organizowania, uruchamiania i kontrolowania. Oczywiście, sposób wykonywania tych funkcji i towarzyszące temu narzędzia zmieniały się w czasie, odzwierciedlając zmiany stanu wiedzy i poziomu rozwoju technologicznego właściwego dla czasów, w których te dzieła realizowano. Każda epoka czerpie z dorobku poprzednich pokoleń, dokładając swój wkład, tworząc jednocześnie podstawy działań następnych pokoleń. Przed naukowa wiedza o zarządzaniu zweryfikowana historycznie znajduje odzwierciedlenie w wiedzy naukowej, w różnym stopniu zachowując swą aktualność, albo ulegając modyfikacji, lub nie wytrzymując próby czasu, odchodząc w zapomnienie. Prawdziwe jest jednak twierdzenie, iż przeszłość kształtuje stan dzisiejszy, a ten jest punktem wyjścia do stanów przyszłych, oparte na założeniu, że nic się nie kończy i nic nie zaczyna się dziś. Na tym polega ciągłość dziejów, w których część przeszłości zachowuje przydatność, a część jest balastem, którego trzeba się pozbyć, by stworzyć miejsce dla nowego; zawsze jednak przeszłość tworzy podstawy (korzenie) przyszłości. Niniejsze opracowanie koncentruje się na analizie współczesnych uwarunkowań zarządzania w działalności gospodarczej z pewną predykcją zmian w dającej się przewidzieć przyszłości. Słowem, przedmiotem rozważań jest po-

---

\* prof. dr hab., Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

<sup>1</sup> H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Dom Organizatora, TNOiK Toruń 2008, s. 115.

szukiwanie odpowiedzi na pytania: skąd przyszedliśmy?, gdzie jesteśmy? i dokąd zmierzamy w zarządzaniu, w praktyce gospodarczej.

### Skąd przyszedliśmy i jakie nauki wynikają z historii

Żyjemy w czasach ponowoczesności, cechujących się między innymi powszechną, permanentną i często skokową zmiennością. Epoka ta jednak była poprzedzona trwającą tysiące lat epoką agrarną i trwającą mniej więcej trzysta lat epoką industrialną. Zmiany cywilizacyjne w epoce agrarnej zachodziły bardzo powoli i były wręcz niezauważalne. Przyrost produktu światowego brutto do roku 1000 był szczątkowy, bliski „0” przy zróżnicowaniu międzykontynentalnym poziomu tego produktu wynoszącym nie więcej niż 10%<sup>2</sup>. W latach 1000–1820 średni przyrost PKB wynosił „już” 0,05%, w latach 1820–1870 na początku epoki industrialnej przyspieszył do 0,5%, w latach 1870–1950 do 1,1%, a następnie 2 i więcej procent. Przyspieszenie jest wyraźne, zwłaszcza jeśli uwzględnić, że ten sam przyrost względny przy niskim (dawno temu) i wysokim (obecnie) poziomie bazowym daje zasadniczo różne efekty bezwzględne. Ogólnemu wzrostowi poziomu rozwoju gospodarczego towarzyszy jednak coraz bardziej dostrzegane zróżnicowanie poziomu tego rozwoju w skali międzykontynentalnej, międzypaństwowej i w ramach poszczególnych krajów. Dość wspomnieć, że w 2006 r. dochód w przeliczeniu na jednego mieszkańca w 20 najbogatszych krajach świata był 57-krotnie wyższy niż w krajach najbiedniejszych. Wyraźnie pogłębia się także dochodowa stratyfikacja społeczna wyrażająca się tym, że w poszczególnych krajach i na świecie coraz więcej bogactwa znajduje się w rękach coraz mniejszej liczby ludzi, a sfera ubóstwa, również w krajach wysoko rozwiniętych, wcale się nie zmniejsza. Różne próby zmniejszania tych różnic i wdrażanie zasad solidaryzmu na razie są nieskuteczne lub mało skuteczne. Widać to chociażby po konflikcie interesów i rosnących dysproporcjach południa i północy Włoch, Polski A i B, Katalonii i innych regionów Hiszpanii, wschodniego wybrzeża i interioru Chin itp. Limitowaniu produkcji żywności w Unii Europejskiej (np. kwoty mleczne, cukrowe i inne) towarzyszy ogromne w skali globalnej zjawisko głodu i śmierci z niedożywienia. To tylko niektóre z przykładów zróżnicowania współczesnego świata, ongiś pod wieloma względami, a zwłaszcza pod względem poziomu życia, zbliżonego.

Co zatem z tego stanu rzeczy dla gospodarek i życia społecznego wynika? Czy historia, jak się to czasami mawia, jest w istocie nauczycielką narodów? Czy na podstawie wcześniejszych zdarzeń, tendencji i trendów można wnioskować, jak będzie wyglądała przyszłość? Bez cienia wątpliwości na te wszystkie pytania można zdecydowanie odpowiedzieć negatywnie. Cechą współczesności jest bowiem powszechna zmienność wywołująca chwilowość, migotliwość, ulotność stanów<sup>3</sup>. Cykl życia produktów jest coraz krótszy. Wszystko co dobre zaraz będzie zastąpione lepszym, wszystko co nowe zaraz stanie się stare, a zmiana coraz częściej będzie miała charakter skokowy, a nie ewolucyjny, jak drzewiej bywało. Ta chwilowość, niestałość wszystkiego – produktów, stanów, rozwiązań – powoduje skracanie się perspektywy czasowej dostępnej naszej percepcji. Coraz trudniej przewidywać przyszłość, mówić o tym, jak to będzie,

---

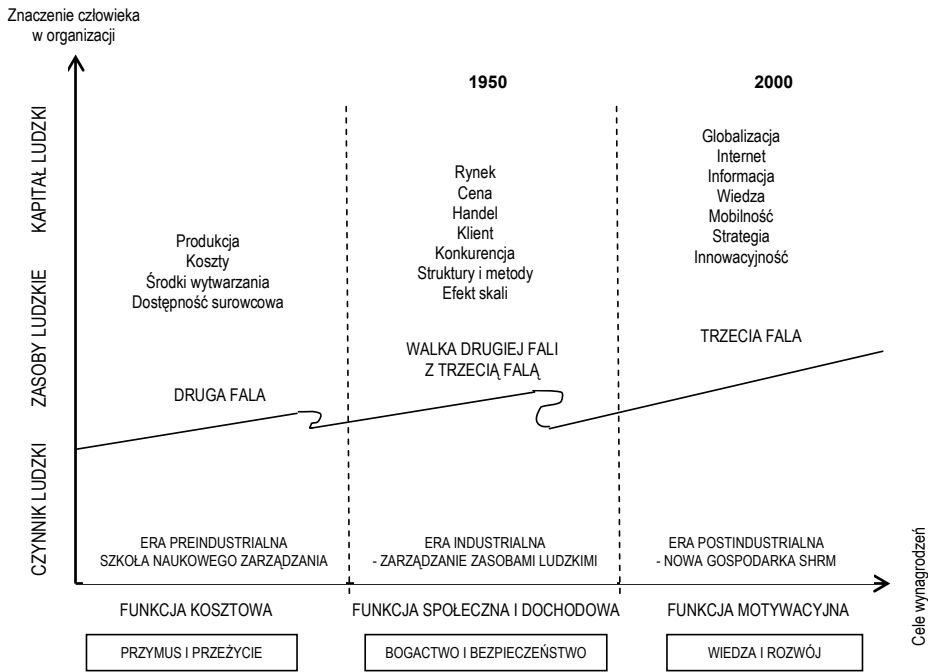
<sup>2</sup> G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

a także zarządzać w długookresowej perspektywie. Tak naprawdę nikt (poza prorokami i futurologami) nie wie, co będzie za lat 5, 10 czy, tym bardziej, za lat 50 czy 100. Kiedyś prawdopodobieństwo spełnienia się przewidywań dotyczących przyszłości było duże, przez tysiące lat bowiem istniała ta sama socha drewniana, strzecha słomiana czy podłoga gliniana. A obecnie, jeśli ktoś np. twierdzi, że ma nowy komputer, bo kupił go dwa lata temu, to przecież mówi nieprawdę, gdyż są już nowsze generacje komputerów, itp. Dla uświadomienia sobie nieprzewidywalności tego, co będzie, można przytoczyć kilka pytań, np.: kto w czasach niewolnictwa przewidział, że mieszkańcy Afryki, często ryzykując życie, będą uciekać do krajów rozwiniętych? Kto 50 lat temu przewidział, że w rasistowskich Stanach Zjednoczonych Afroamerykanin będzie prezydentem, a USA walczyć będą z rasizmem? Kto 40 lat temu przewidział, że telefon może być mobilny (beziprzewodowy)? Kto 25 lat temu przewidział, że Polska będzie w NATO i w UE? itd., itp. A przecież od tamtych czasów niepewności wynikającej ze skumulowanej zmienności istotnie przybyło. Widać to wyraźnie chociażby w produktach służących do utrwalania dźwięku (ewentualnie obrazu). Płyta bakelitowa (też przecież nie tak dawny wynalazek) „żyła” około 60 lat, taśma magnetofonowa około 30 lat, taśma wideo – około 20 lat, płyta DVD – już widać jej koniec itd. Przytoczone przykłady uświadamiają przyspieszoną dezaktualizację wszystkiego, z czym mamy aktualnie do czynienia (łącznie z wiedzą), a co utrudnia przewidywanie przyszłości w różnych jej przejawach, także tej biznesowej.

Zarządzanie jako element istnienia i funkcjonowania wszelkich, nie tylko biznesowych, organizacji zawsze miało swój kontekst historyczny związany z właściwymi dla danego czasu rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi; z tym wiąże się kontekst kulturowy i cywilizacyjny. W długim okresie zmieniały się cele gospodarowania, źródła bogactwa, techniki i organizacja wytwarzania, a także rola człowieka i funkcje wynagradzania (rys. 1). Zasadniczym zmianom cywilizacyjnym oznaczającym zmianę epok towarzyszyła dezintegracja stosunków społecznych, stosunków pracy i rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Ustabilizowanie się kolejnej epoki cywilizacyjnej oznacza okresową równowagę relacji technicznych, pracowniczych i społecznych ukształtowanych według nowych, okresowo akceptowanych paradygmatów. Tak zwana trzecia fala cywilizacyjna, określana jako postindustrialna lub ponowoczesna, znajduje się w fazie zawłaszczania miejsca po epoce poprzedniej, a to oznacza, że znajduje się w fazie dezintegracji stosunków społecznych i stosunków pracy. Jeszcze się nie wykrystalizowały i nie utrwaliły nowe relacje w sferze zatrudnienia i pracy, roli państwa i struktur regionalnych, organizacji życia społecznego.

**Rysunek 1. Rozwój społeczno-gospodarczy a zarządzanie**



Źródło: T. Kawka, *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, TNOiK, Toruń 2011.*

Dotychczas obserwujemy różne przejawy konfrontacji starego z nowym, np. w sferze kształtowania relacji: życie zawodowe i osobiste, migracje i wielokulturowość, lokalność i globalność, bezpieczeństwo i wolność, stabilizacja i zmiana<sup>4</sup>.

Przesłankami zmian światosystemu są następujące zjawiska:

- rozwój rynków informatycznych i kapitałowych,
- globalizacja,
- upowszechnianie zastosowań technik i technologii informatycznych,
- spadek liczby urodzeń w krajach rozwiniętych i feminizacja,
- zmienność i niepewność.

Na rozwój działalności gospodarczej (biznesowej), oprócz wymienionych czynników, wpływ wywierać będzie przemieszczanie się światowych centrów postępu gospodarczego i zmniejszanie się znaczenia Triady (USA, Japonia, Europa Zachodnia) w efekcie rozwoju nowych gospodarek (Chiny, Brazylia, Indie). Pomnażanie produkcji dóbr materialnych i związany z tym konsumeryzm mogą być ograniczane wskutek

<sup>4</sup> W. Gonciarski, *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i główne założenia*, w: Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń 2011, s. 212.

wzrostu kosztów wytwarzania powodowanego między innymi wyczerpywaniem się na świecie rezerw taniej siły roboczej, szybko rosnących kosztów utylizacji odpadów oraz konieczności odtwarzania środowiska naturalnego, rosnących kosztów infrastruktury komunikacyjnej. Między wymienionymi czynnikami istnieją związki przyczynowo-skutkowe, a także sprzężenia zwrotne. Wywołuje to okresową nierównowagę między nimi, rozmaite tarcia i oddziaływania, które w przyszłości doprowadzą do ukształtowania się nowego stanu równowagi. Wielość czynników kształtujących rzeczywistość i trudność w identyfikacji ich oddziaływań skłania do akceptacji twierdzenia G. Kołodki, który na pytanie: „Dlaczego tak się dzieje?” odpowiada: „Bo wiele dzieje się naraz”<sup>5</sup>. Cechy współczesności, do których należy między innymi globalizacja, powodują oddziaływanie na to, co dzieje się w danym miejscu, wielu trudnych do ustalenia, często bardzo odległych czynników. Należą do nich między innymi zmiany klimatyczne i kataklizmy, rozruchy społeczne i terroryzm, spekulacje giełdowe, internetowy obieg informacji.

### **Dokąd zmierzamy?**

Chociażby wcześniejsze rozważania wskazują, że bardzo trudno jest przewidywać przyszłość. Na to, co dzieje się obecnie, i co będzie się dziać w przyszłości w danym przedsiębiorstwie, wpływa wiele czynników wewnętrznych, w tym zasoby i sprawność zarządzania, ale przede wszystkim otoczenie przedsiębiorstwa generujące coraz bardziej ulotne szanse i coraz bardziej nieprzewidywalne zagrożenia. Mówi się zatem, że cechą współczesnego zarządzania jest przenoszenie uwagi z przedsiębiorstwa na jego otoczenie. Jego rosnąca rola wynika także z tego, że coraz trudniej jest odróżnić otoczenie bliższe od dalszego. Czas i przestrzeń straciły na znaczeniu, świat stał się płaski, a w efekcie to, co kiedyś było dalekie, obecnie może być (jest!) bliskie. Współczesne otoczenie przedsiębiorstwa cechuje między innymi:

- rosnące różnicowanie – powstają coraz węższe nisze rynkowe, coraz większa możliwość zaspokajania różnicowanych, zindywidualizowanych potrzeb,
- niestabilność, wynikająca z technologicznej i organizacyjnej innowacyjności produktowej, a skutkująca między innymi zagęszczającą się konkurencyjnością, ta zaś eliminuje firmy nią „zaskoczone”,
- kompleksowość wyrażająca się między innymi współzależnością procesów i zjawisk, często odległych przestrzennie i pozornie niepowiązanych przyczynowo-skutkowo,
- otwartość, jako następstwo globalizacji i rozwoju technologii informatycznych; dotyczy to także przepływu wiedzy, skutków kataklizmów (np. erupcja wulkanów islandzkich), zagrożeń epidemiologicznych (np. ostatnie skutki zakażenia bakterią *E. coli* dla producentów ogórków).

Wymienione atrybuty współczesności, w dającej się przewidzieć przyszłości, będą narastały, a przez to nabierały znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i społeczeństw. Czynniki te będą także wpływały na zmianę relacji: życie zawodowe i życie pozazawodowe. Zatrudnienie z jednej strony coraz częściej będzie miało charakter okresowy, zmienny pod względem funkcji i miejsca, na zasadzie „wolnego najmity”, a z drugiej strony coraz częściej będzie się przenikało z życiem osobistym. Do tej pory

---

<sup>5</sup> G. Kołodko, op. cit.

mieliśmy do czynienia ze skracaniem czasu pracy i okresu aktywności zawodowej, natomiast obecnie, wręcz przeciwnie, wydłuża się i czas pracy (nawet jeśli ma to charakter pozaformalny), i czas odejścia na emeryturę. Jednocześnie coraz częściej w korporacjach międzynarodowych w miejscu pracy zapewnia się pracownikom możliwość spożycia posiłku, spania, ćwiczeń fizycznych, rozrywki, czyli realizowania potrzeb niezwiązanych z pracą, ale z życiem osobistym. Dzięki rozwojowi technik informatycznych upowszechnia się także zjawisko przenikania pracy z życiem, bo np. po pracy w domu też można pracować, wykorzystując Internet i kontaktując się z firmą<sup>6</sup>.

Współcześnie, i w dającej się przewidzieć przyszłości, zarządzanie wiedzą przestaje być hasłem, a staje się paradygmatem. Coraz częściej spotyka się przykłady działań, w których wykorzystuje się nie tylko wiedzę zgromadzoną w organizacji, lecz także istniejącą gdziekolwiek. „Podrzucenie” do Internetu jakiegoś problemu powoduje, iż wielu ludzi niezwiązanych z przedsiębiorstwem angażuje się w jego rozwiązanie, a przedsiębiorstwo korzysta z tego „zewnętrznego” kapitału intelektualnego do realizacji własnych celów.

Coraz większe nasycenie rynków produktami, przy ograniczonych możliwościach nabywczych i konsumpcyjnych klientów, będzie powodowało ograniczenie zatrudnienia w sektorach surowcowych i przetwórczych. Tę tendencję będzie wzmagało nagromadzenie pracy uprzedmiotowionej w postaci robotyzacji, automatyzacji i informatyzacji procesów, zastępujących pracę żywą. Tak jak zatrudnienie w rolnictwie w krajach rozwiniętych zmalało do 2–3% aktywnych zawodowo, tak zatrudnienie w przemyśle wyraźnie maleje, zbliża się do około 20% w krajach najbardziej rozwiniętych. Przyszłość w zatrudnieniu należy natomiast do sektora usług, zwłaszcza usług niematerialnych. Według P. Druckera do rozwojowych sektorów zatrudnienia należą<sup>7</sup>:

- administracja – to powszechne dążenie do formalizacji różnych aspektów życia i działalności gospodarczej już bywa uciążliwe, jednakże nie tylko z powodu działania prawa Parkinsona, w przyszłości administracyjnych stanowisk pracy nie będzie ubywać, ale wręcz przeciwnie,
- edukacja – w czasach powszechnej, przyspieszonej dezaktualizacji wszystkiego dotyczy to także wiedzy, a to oznacza potrzebę uczenia się przez całe życie,
- zdrowie i sektory pokrewne, takie jak kosmetologia, co wynika z rosnącej troski o zdrowie, wydłużającej się starości, troski o urodę i sprawność fizyczną,
- rekreacja, obejmująca także rozrywkę i turystykę, jako skutek rosnących dochodów, zmiany stylu życia i troski o „dobrostan” życia.

Ponieważ praca, nie tylko najemna czy wykonywana w ramach samozatrudnienia, odgrywa nie tylko rolę ekonomiczną związaną z wytwarzaniem dóbr i uzyskiwaniem dochodów, rolę rozwojową wynikającą z potrzeby posiadania i rozwijania wiedzy związanej z pracą, lecz także rolę moralną związaną z tym, że brak pracy deprecjonuje i alienuje, można się spodziewać w przyszłości rozwoju wolontariatu wobec malejącej liczby miejsc pracy. Będzie on zastępował zarobkową aktywność zawodową.

---

<sup>6</sup> T. Kawka, *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń 2011, s. 259.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2009.

## Zamiast zakończenia

Sądy *ex post* są zawsze łatwiejsze niż oceny *ex ante*. Odpowiedź na pytanie dotyczące przyszłości zawsze powinna zaczynać się od słów: to zależy. Jakie będzie wyobrażenie przyszłości, zależy bowiem od czynników, które uwzględnimy, i od kryteriów, które przyjmujemy do ich wartościowania. Pokora wobec braku wiedzy dotyczącej stanów przyszłych nakazuje powściągliwość w jednoznacznym opracowaniu opinii odnoszących się do przyszłości. Z tych względów w niniejszym opracowaniu poruszono jedynie niektóre zagadnienia, z których wynikają pewne symptomy do przewidywania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, gospodarek w przyszłości. Jak wiadomo, zarządzanie obejmuje cztery następujące funkcje: planowanie, organizowanie, uruchamianie (motywowanie) i kontrolowanie. W każdej z tych funkcji będą zachodziły głębokie zmiany. Poczynając od planowania, które w swej istocie dotyczy formułowania celów, czyli przyszłości, a to, jak podkreślano, staje się coraz mniej dostępne naszej percepcji, a kończąc na kontrolowaniu, które między innymi dzięki rozwojowi technik informatycznych też musi się zmieniać.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz-Drwillo H. 2008.** *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Bauman Z. 2006.** *Płynna nowoczesność*. Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Drucker P. 2009.** *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. New Media, Warszawa.
- Gonciarski W. 2011.** *Zarządzanie 2.0 – przyczyny powstania i główne założenia*, w: Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń.
- Kawka T. 2011.** *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń.
- Kołodko G. 2008.** *Wędrujący świat*. Prószyński i S-ka, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Epoka postindustrialna, zwana informatyczną czy ponowoczesną, związana ze zmianami cywilizacyjnymi implikuje zasadnicze zmiany we wszystkich funkcjach zarządzania. Powszechna zmienność, niestałość, chwilowość stanów między innymi skraca perspektywę czasową dostępną naszej percepcji, a tym samym utrudnia długookresowe planowanie, wymusza elastyczność struktur i działań, zmienia relacje pracownicze i utrudnia funkcje kontrolne. Artykuł odnosi się do przesłanek cywilizacyjnych powodujących dezintegrację epoki industrialnej i tworzących podstawy epoki informatycznej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie, biznes, zmiana

**SUMMARY**

The postindustrial age, known as IT, or related to changes in post-modern civilization, implies the fundamental changes in all functions of management. The universal volatility, instability and temporary of states reducing the available time horizons of our perception and thus the long-term planning difficult. It forces the flexibility of the structures and activities, changing labor relations and impedes the control functions. The article refers to the conditions causing the disintegration of civilization and the industrial age of information forming the basis of age.

**KEYWORDS:** management, business, change