

## STAŁOŚĆ I ZMIENNOŚĆ W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

### 1. Wprowadzenie

Heraklit powiadał *panta rhei* – „wszystko płynie”, chociaż z dzisiejszej perspektywy, czasy, w których żył (VI/V w. p.n.e.) wydają się wyjątkowo spokojne w sensie trwałości, niezmienności oraz powtarzalności warunków pracy i życia. Mimo upływu dwóch i pół tysiąca lat, twierdzenie to nie tylko zachowało aktualność, lecz nawet zdecydowanie zyskało na znaczeniu. W tym sensie, stan ten zdaje się przeczyć treści, jaką myśl ta (twierdzenie) zawiera – wszystko się zmienia, mija, płynie, a twierdzenie trwa! Jest to jednak sprzeczność pozorna, bowiem mimo zmienności, wszystko ma swoje korzenie. Część przeszłości się dezaktualizuje, jednak w jakimś sensie tworzy podstawy nowego. Odnosi się to także do praktyki oraz teorii zarządzania.

Nauka o zarządzaniu jest bardzo młodą, bo liczącą niewiele ponad 100 lat dyscypliną naukową, natomiast zarządzanie w sensie praktycznym towarzyszy ludzkości od pradziejów. We wszystkich rozmyślnych działaniach zbiorowych, poczynając od polowań plemiennych, poprzez wyprawy wojenne, budowę piramid i katedr, gospodarowanie w majątkach rolnych, produkcję manufakturową do wczesnych faz działalności przemysłowej, musiały być w miarę sprawnie realizowane czynności składające się na funkcje zarządzania w postaci planowania, organizowania, uruchamiania i kontrolowania. Zarządzanie bowiem, jest to działanie polegające na dysponowaniu zasobami: ludźmi i majątkiem [8]. Zatem, jeśli mówimy o zbiorowych działaniach racjonalnych, czyli celowych, a nie przypadkowych, których w historii też nie brakowało, to w podtekście mówimy także o zarządzaniu. Praktyczna realizacja pewnych zasad zarządzania towarzyszy od zarania dziejów wykonywaniu złożonych działań zespołowych. Nic w tych twierdzeniach nowego, są to rzeczy wręcz banalne, które jednak często uwadze naszej uchodzą, acz wcale nierzadko prawdy te znani autorzy przywołują [2, 9]. Biorąc pod uwagę natłok koncepcji, mód, teorii i parateorii, spotykanych w literaturze i upowszechnianych w działalności eksperckiej, dobrze jest czasami się zatrzymać i sięgnąć do korzeni. Wprawdzie część starego się dezaktualizuje i, stając się balastem, musi zrobić miejsce dla nowego, jednak nie wszystko, co stare to bezużyteczny czy wręcz szkodliwy balast. Uświadomieniu tej prawdy mają służyć rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu.

### 2. Czego uczy nas historia

Zarządzanie definiuje się rozmaicie, jednak większość definicji podkreśla celowość działań, jako istotę i ukierunkowanie czynności składających się na zarządzanie, a które jest działalnością polegającą na oddziaływaniu na zasoby w zgodzie z tymi celami przy respektowaniu zasad racjonalnego gospodarowania [10]. Uogólniając twierdzenia

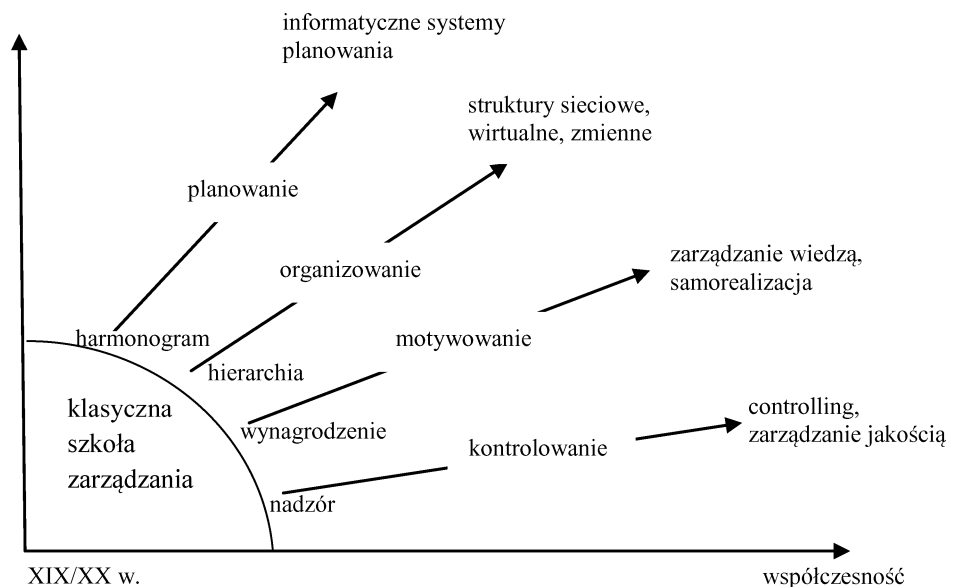
zawarte w większości definicji, można rzec, że zarządzanie polega na wyznaczaniu celów (funkcja planowania), pozyskiwaniu zasobów i tworzeniu techniczno-organizacyjnych warunków do ich realizacji (funkcja organizowania), uruchamianiu i realizowaniu procesów przetwarzających zasoby w produkt lub usługę (funkcja uruchamiania, motywowania), w zgodzie z przyjętymi celami (funkcja kontrolna). Do tych wszystkich funkcji znajdziemy odniesienia już w dziełach antycznych autorów, takich jak Sokrates, Platon, Ksenofont, Katon, Arystoteles i inni [1]. Nie była to wprawdzie wiedza naukowa w dzisiejszym znaczeniu, jednak niektóre twierdzenia, jak np. „produkować więcej, lepiej, taniej” (Platon), czy „pamiętaj rozchodzie być z przychodem w zgodzie” (Katon Starszy), zachowały swą aktualność do dzisiaj. Do poszczególnych funkcji zarządzania odnoszą się także prace prekursorów nauki o zarządzaniu, przy czym natężenie zainteresowania poszczególnymi funkcjami było zmienne w czasie. Zaczęło się od funkcji organizacyjnej, bo od naukowej organizacji pracy. Jednak dotyczyło to także normowania pracy, czyli wyznaczania zadań (celów). Problemem, który na przełomie XIX i XX wieku ograniczał realizację ogólnego celu przedsiębiorstwa, czyli powiększania zysku, była niska wydajność pracy. Zainteresowanie tą problematyką pośrednio odnosiło się do funkcji planowania nie tylko w ujęciu cząstkowym (planowanie pracy), ale także ogólniejszym. Taylorowski racjonalizm zarządzania odnoszący się głównie do pracy wykonawczej w dużej mierze zachował aktualność do dziś. Odnosi się to także do związanego z funkcją motywacyjną zarządzania twierdzenia F. Fayola, że *Nie można człowiekowi wyrządzić większej krzywdy, niż dać mu wysoką płacę za małą sumę pracy, boć przecież jego wysoka płaca, podnosi ceny wszystkich konieczności życiowych i usuwa je poza obręb jego zasięgu. Leży w interesie przedsiębiorstwa, by nie wyczyszczać pracy ludzkiej – leży w interesie robotnika, by nie wyczyszczać przedsiębiorstwa* [3]. Płaca powinna nie tylko pokryć podstawowe potrzeby robotnika, lecz dać mu także *trochę wygody, żonie jego trochę przyjemności w życiu, a dzieciom otwierać jakieś możliwości*. Czyli *potrzebuje on dobrego pożywienia, dobrej odzieży, przyzwoitego mieszkania i rozsądnej dozy przyjemności dla siebie samego, jak i dla swojej rodziny*. Mimo rosnącego współcześnie zainteresowania (przynajmniej deklaratywnie) społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), w rzeczywistości występuje wiele przypadków niespektowania tych fordowskich zasad, a czasami wręcz przedmiotowego traktowania pracowników.

Wprost do funkcji planowania odnoszą się prace H. Gantta, a jego wykresy są używane do dziś. Aktualność zachował sformułowany przez H. La Châteliera cykl działania zorganizowanego, eksponujący znaczenie poprawności formułowania celów. W warunkach obecnej zmienności wszystkiego, nikt nie zaprzeczy aktualności „reguły przekory”

K. Adamięckiego brzmiącej „każda zmiana rodzi opór”. Nadal przydatne w zarządzaniu są jego rady dotyczące wprowadzania ulepszeń organizacyjnych oraz stosowania prawa harmonii. Nie zdezaktualizowała się także lista kwalifikacji kierowniczych stworzona przez H. Taylora, czy jego wykaz czternastu zasad zarządzania. To samo można rzec o większości odkryć i twierdzeń stworzonych przez przedstawicieli nurtu *human relations*. Obserwacje i wyniki badań uświadomiły różnorodność potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z aktywnością zawodową, upowszechniły świadomość tego, że pracownik jest nie tylko istotą ekonomiczną, ale i społeczną. Oznacza to, że pracowników nie można traktować jedynie w kontekście zasobu pracy (czynnika produkcji), ale w kontekście holistycznym, czyli kapitału intelektualnego. Przypomnienie tych prawd jest szczególnie ważne w warunkach zarządzania wiedzą i malejącego znaczenia wkładu fizycznego na rzecz wkładu intelektualnego.

W następnych etapach rozwoju teorii zarządzania zaczyna przybywać problemów związanych z identyfikacją ich praktycznej i naukowej trwałości. Wynika to między innymi z narastającej złożoności i zmienności uwarunkowań funkcjonowania organizacji i jej otoczenia. Pojawiają się w związku z tym różne próby objaśniania i uogólnienia reguł oddziaływania na zjawiska i procesy warunkujące sprawność organizacji. Pojawiła się wręcz nadprodukcja badań i publikacji nie zawsze wartościowych i nie zawsze spełniających rygory naukowości. Przyczyną tego stanu rzeczy był (i jest) wyraźny popyt na wiedzę, której wykorzystanie zwiększało by prawdopodobieństwo powodzenia w realizacji celów organizacji, a jednocześnie zmniejszało ryzyko porażki w niepewnych, zmiennych warunkach działalności. Oczekiwania te generują podaż usług doradczych i eksperckich. Powstają liczne organizacje świadczące te usługi i często tworzące oraz wykorzystujące propozycje własnych koncepcji i metod zarządzania [9]. Z drugiej strony, nauki o zarządzaniu, z powodu względnie krótkiego okresu istnienia, nie tworzyły jeszcze jednoznacznych kryteriów wartościowania propozycji, koncepcji i publikacji związanych z tą dziedziną nauki [10]. Zapewne historia zweryfikuje ich przydatność, jednak rzeczywistość nie może czekać i często korzystając z niesprawdzonych „nowinek”, popełnia błędy. Niezależnie jednak od tego, czy są to okresowe mody, fascynacje, czy wręcz iluzje, bywają przedmiotem naukowego (lub par naukowego) i praktycznego zainteresowania. Jednak już starożytni powiadali, że „każde kłamstwo ma krótkie nogi” i historia odsieje „ziarno od plew”. Problem tylko czasu i kosztów, jakie z weryfikacją prawdy będą związane.

Zatem już w szkole klasycznej zarządzania, obejmującej nurt naukowej organizacji pracy i nurt administracyjny, znajdujemy podstawowe, w dużej mierze zachowujące aktualność twierdzenia i reguły realizacji wszystkich funkcji zarządzania. Reguły te (paradygmaty?) były z czasem korygowane i uzupełniane, przyjmując postać współczesną. Zmieniały się także obszary zainteresowań dotyczących podstawowych funkcji, np. w motywowaniu za główny środek uważano wynagrodzenie wspomagane różnymi formami przymusu, by z czasem przejść do dominacji środków zachęty i samorealizacji powiązanych z zarządzaniem wiedzą (rys. 1). Zmiany te miały charakter ewolucyjny, jednak towarzyszyły im także przełomy wynikające z przemian cywilizacyjnych, wprowadzające radykalne, zasadnicze zmiany jakościowe w teorii i praktyce zarządzania [2]. Żywotność, długość trwania poszczególnych okresów stabilizacji i zmiany bywała różna, ogólnie jednak obserwuje się skracanie okresu stabilizacji i zwiększania częstotliwości zmian.



Rys. 1. Zmiany głównych obszarów (akcentów) zainteresowań w poszczególnych funkcjach zarządzania

### 3. Wspólne aspekty zarządzania

Abstrakcyjnym celem każdej organizacji było, jest i będzie przetrwanie i rozwój. Każda organizacja zabiega o to, by przynajmniej istnieć, a najlepiej, by się rozwijać. Dążenie do realizacji tego celu związane jest z różnymi procesami homeostazy i/lub ekspansji w ramach samej organizacji, jak i w relacjach organizacji z otoczeniem. Stanowiąca znak czasu zmienność warunków funkcjonowania organizacji poszerza sferę niepewności i ryzyka w realizacji celów organizacji. Pojawiają się różne teorie, pomysły i rozwiązania praktyczne mające zwiększyć zdolność do funkcjonowania organizacji w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, jednak wskaźniki przeżywalności firm skracają się. W teorii i praktyce zarządzania w różnym stopniu zachowują przydatność i zastosowanie rozwiązania pocho-

dzące z różnych szkół i epok zarządzania (rys. 2). Przyszłość będzie nadal weryfikowała przydatność zasad i reguł działań pochodzących z różnych okresów, a zwłaszcza tych najnowszych o nieutrwalonej „reputacji”. Zapewne pojawią się nowe propozycje teoretyczne i praktyczne rozwiązania poszerzające zasób instrumentarium zarządzania. Turbulencja otoczenia organizacji ogranicza predykcję przyszłości, a tym samym ocenę przydatności i trwałości poszczególnych koncepcji i metod zarządzania. Trudności funkcjonowania organizacji w warunkach ponowoczesności będą zwiększały oczekiwania wsparcia tych organizacji ze strony nauki. Tymczasem, nauki ekonomiczne, w tym zarządzanie, znajdują się w impasie. Kryzys gospodarczy dostarczył wielu wątpliwości, czy nauki ekonomiczne (w tym nauki o zarządzaniu) są w stanie podołać oczekiwaniom. Stopień ścisłości, pewności oraz trwałości twierdzeń w naukach o zarządzaniu jest z reguły mniejszy niż w naukach ścisłych i przyrodniczych. Nadto, zależności, prawidłowości i prawa w zarządzaniu obowiązują tylko w warunkach, w których zostały ustalone [9]. Zarządzanie ma bowiem charakter sytuacyjny, a sytuacje coraz wyraźniej mają tę cechę, że są nieporównywalne w czasie i w przestrzeni. Doświadczenie wynikające z uczestnictwa w jednej sytuacji, nie sumuje się w wiedzę użyteczną w innej sytuacji, ta bowiem jest różna (czasami zasadniczo) od poprzedniej. Nauki o zarządzaniu należą do grupy nauk empirycznych, a rzeczywistość społeczna i gospodarcza podlega ciągłym, a ostatnio skumulowanym zmianom. Z tego powodu nauki te będą w permanentnym stanie tworzenia, w ciągłej drodze. Zasady i metody zarządzania właściwie w czasach (sytuacjach) stabilizacji albo tracą swą przydatność, albo muszą podlegać zasadniczej weryfikacji. Są one uzupełniane lub zastępowane przez nowe metody i techniki zarządzania w mikroskali procesów i przedsiębiorstw oraz w makroskali korporacji międzynarodowych i globalnych. Zasadniczą, powszechną i dominującą cechą współczesnych uwarunkowań zarządzania (ale także wszystkich innych sfer życia społeczno-gospodarczego) jest lawinowo narastająca niepewność wynikająca z powszechności, zakresu i głębokości zmian oraz ich czasowego zagęszczenia i często skokowego charakteru. Zjawisko to, określane przez A. Koźmińskiego „uogólnioną niepewnością” narasta i pogłębia się między innymi wskutek [5]:

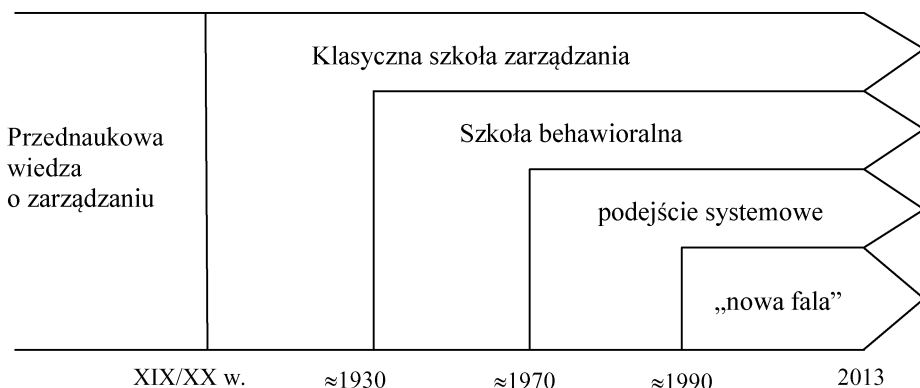
- coraz szybszej dezaktualizacji produktów, usług, rozwiązań, sytuacji będącej następstwem (przyczyną?)

zmiany potrzeb klientów i sposobów zaspokajania tych potrzeb,

- otwierania się (kurczenia się) świata, wskutek rozwoju technologii informatycznych, ułatwionego i przyspieszonego globalnego przepływu towarów, usług, kapitału, ludzi, idei, informacji, wiedzy i wartości.

Zmiany mają charakter kumulatywny, wynikający z powiązań wzajemnych różnych elementów rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Identyfikacja tych powiązań jest często trudna lub wręcz niemożliwa, co dobrze oddaje twierdzenie G. Kołodki, który na pytanie dotyczące przyczyn kształtujących współczesną cywilizację „dlaczego tak się dzieje?” udziela właściwej odpowiedzi *dlatego tak się dzieje, bo wiele dzieje się na raz* [4]. Powiązania mają bowiem nie tylko bezpośrednie związki przyczynowo-skutkowe ale także związki pośrednie, zwrotne, mnożnikowe. Przykładem złożoności związków i zależności poszczególnych elementów systemu gospodarczego są następstwa zawirowań na współczesnych rynkach finansowych.

Będąc znakiem czasu wyraźne rozdzielenie przepływów materialnych, finansowych i informacyjnych w przeszłości stanowiących jedność, zwiększyło złożoność i stopień skomplikowania otoczenia biznesowego. Ostatnie lata to okres szybkiego rozwoju rynków kapitałowych, a zwłaszcza rynków informatycznych i cyfrowych. Pieniądz stał się masowym towarem mającym niewielkie pokrycie w produktach i usługach, a technologie informatyczne zdominowały wszystkie sfery ludzkiej aktywności tworząc potężne rynki wytwarzania i usług. Internet spowodował między innymi „zanik fizycznych odległości”, łączy bowiem wszystkich ze wszystkimi w tym samym realnym czasie. Umożliwia to błyskawiczny przepływ informacji związanych z produkcją, zakupami, sytuacją na rynku, konkurencją, zachowaniami klientów, dostępnością kapitału itp. Można wręcz rzec, iż nie istnieje nic, czego nie ma w sieci. Na funkcjonowanie współczesnego biznesu, a więc na podejmowanie zarządczych decyzji dotyczących celów i sposobów ich realizacji, wpływ (często trudny do identyfikacji) wywierają różnorodne elementy otoczenia, jak np. rozwój infrastruktury i środków komunikacji, poziom wykształcenia ludności, procesy demograficzne, stan środowiska i zasoby surowców naturalnych, terroryzm i upowszechnianie się fundamentalizmów religijnych oraz politycznych, sytuacja na rynku pracy, poziom dochodów ludności, migracje i wiele innych zjawisk będących wyznacznikiem czasu. Do szczególnych wyznaczników współczesności należą zmiany w zatrudnieniu [6]. Dotyczy to rozmiarów, struktury i form zatrudnienia. Wyraża się to w dużej skali bezrobocia, zwłaszcza wśród młodych ludzi, w braku stabilizacji i pewności zatrudnienia, upowszechnianiu się elastycznych form zatrudnienia, łącznie z tak zwanymi „umowami śmieciowymi”. Sytuacja ta wygenerowała nowe zjawisko społeczne występujące



Rys. 2. Przeszłość i przyszłość w zarządzaniu

pod nazwą „prekariat”. Zatrudnienie coraz częściej przyjmuje formę pracy okresowej i zadaniowej [7]. Skutkuje to powstawaniem mentalności „wolnego najmity”, okresowo (chwilowo) pracującego w danej firmie na danym stanowisku [5]. Zmiany w relacjach zatrudnienie-praca mają między innymi wpływ na zmiany w realizacji funkcji motywacyjnej. Chwilowy kontrakt z pracodawcą bardziej skłania do dbałości o własny interes świadczącego pracę niż o długookresowy interes firmy zatrudniającej. Problemem jest także lojalność pracownicza i dominacja bezpośrednich, krótkookresowych korzyści. Skracanie się perspektywy czasowej, dostępnej naszej percepcji, spowodowało zmniejszenie przydatności zarządzania strategicznego, długookresowego. Jednakże, mimo tego, że nie wiemy jak to będzie, musimy wiedzieć jak to będzie, chociażby po to, by zapewnić zgodność działań bieżących z pożądanymi stanami przyszłymi. Zatem także w warunkach „uogólnianej niepewności” zarządzający musi mieć długookresową wizję swojej organizacji i wynikającą z tej wizji misję określającą powody istnienia tej organizacji. Odpowiedzialna odpowiedź na pytanie dotyczące przyszłości powinna zaczynać się od słów „to zależy” i w tym sensie zawierać wzięte pod uwagę uwarunkowania kształtujące obraz przyszłości. Zmiana tych uwarunkowań winna zmienić wizję.

#### 4. Podsumowanie

Mimo postępu wiedzy, zarządzanie wcale nie staje się łatwiejsze niż w przeszłości, a wręcz przeciwnie, wyraźnie się komplikuje, a ryzyko niepowodzenia istotnie wzrasta. Wynika to z szybkiej, powszechnej, często skokowej zmiany warunków prowadzenia biznesu, co z kolei powoduje przyspieszoną dezaktualizację wiedzy i ograniczenie przydatności doświadczeń. Konsumpcjonizm, jako wyznacznik współczesnej cywilizacji, powoduje skracanie się cyklu życia produktów (wszystko co nowe zaraz będzie stare), co w powiązaniu ze zmiennością zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarek ogranicza możliwość predykcji przyszłości, a tym samym możliwość sprawnego realizowania pierwszej funkcji zarządzania, jaką jest planowanie, z wszystkimi negatywnymi skutkami dla realizacji pozostałych funkcji. Jak wykazano w analizie, zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania, rzeczywistość weryfikuje przydatność prawd, zasad i działań z przeszłości, z których część zachowuje swą aktualność, a część zostaje zastępowana lub uzupełniana przez nowe. Zapotrzebowanie (popyt) na nowe, dostosowane do gospodarki postindustrialnej (ponowoczesności), paradygmaty generuje podaż różnych pomysłów, idei, parateorii, które nie zawsze spełniają kryteria naukowości i praktycznej niezawodności. Zagęszcza to przestrzeń niepewności związanej z zarządzaniem. Weryfikacja naukowa i praktyczna nowych propozycji wymaga czasu i bywa kosztowna. Ryzyko jednak jest stałym elementem przedsiębiorczości, a współczesność tego ryzyka nie zmniejsza, wręcz przeciwnie.

#### Literatura:

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. TNOiK, Toruń 2008.
- [2] Dworzecki Z., Nogalski B.: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*. TNOiK, Toruń 2011.
- [3] Ford H.: *Moje życie i dzieło*. Warszawa 1925.
- [4] Kołodko G.: *Wędrujący świat*. Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
- [5] Koźmiński A.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. PWN, Warszawa 2004.
- [6] Niedzielski E.: *Zmiany w relacjach zatrudnienie i praca*. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, nr 5, 2006, s. 175-181.
- [7] Orczyk J.: *Postęp cywilizacyjny a praca*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska. IPiSS, GUS Warszawa 2004, s. 21-32.
- [8] Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Warszawa 1978.
- [9] Sudoł S.: *Nauki o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2012.
- [10] Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.

#### STABILITY AND VARIABILITY IN THE THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

#### Key words:

management science, trends.

#### Abstract:

Postindustrial era (postmodernity) is characterized by the accumulated variability of management conditions. It concerns the implementation of all management functions in practical and theoretical terms. The relatively young age of management science as a separate discipline causes, on the one hand, that a lot of publications, concepts and ideas are produced and, on the other hand, there are difficulties in verification of their real value. Demand for ideas on how to ensure the development of organizations in terms of competitiveness and thickening the variability of action is also generated by business practice. As a result, there is constant verification of theories (and paratheories) and the practical solutions of management. The study contains an analysis of the sustainability of principles and paradigms as well as the causes and scope of the theory and practice of management.

**Prof. dr hab. Eugeniusz NIEDZIELSKI**

Katedra Organizacji i Zarządzania

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

koiz@uwm.edu.pl