

Artykuł pochodzi z publikacji: *Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2017

Dokąd zmierza świat organizacji?

Prof. nzw. dr hab. Wiesław Harasim

Abstrakt

W artykule podjęto próbę zdefiniowania obszarów zarządzania organizacją w systemach sieciowych. Zaprezentowano wyzwania stojące przed organizacjami w dobie globalizacji. W końcowej części artykułu przedstawiono istotne elementy wpływające na tworzenie ery nowej cywilizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacją w systemach sieciowych, globalizacja, era nowej cywilizacji.

Abstract - Where does the organization go?

The article attempts to define the areas of organization management on network systems. The challenges facing organizations in the age of globalization have been presented. The final part of the article presents important influencing elements to create an era of new civilization.

Keywords: organization management in network systems, globalization, era of new civilization.

1. Zarządzanie organizacją w systemach sieciowych

Współczesne organizacje ulegają przekształceniom w nowoczesne struktury sieciowe. Koncepcja zarządzania organizacją oparta na współpracy w sieciach polega na:

- usprawnieniu procesów,
- zdobyciu pozycji najlepszego w danej klasie,
- osiągnięciu przełomu w zarządzaniu przedsiębiorczym.¹

System sieciowy ma punkty zwrotne, a uczestnicy procesu wspomagają go przez węzłowe punkty sieci. W tego typu organizacji odbiorca produktu może szybciej i skuteczniej wpływać na jego sprzedaż. Systematyczne doskonalenie kompetencji umożliwia proces ciągłego komunikowania i koordynowania procesów związanych z zakupem oraz użytkowaniem produktów.

Zarządzanie organizacją musimy obecnie traktować w sposób uniwersalny. Będzie ono odnosiło się nie tylko do przedsiębiorstw, które realizują cele biznesowe, ale także do podmiotów działających w sferze publicznej (administracja rządowa, urzędy różnego szczebla, uczelnie czy szpitale publiczne) oraz w sektorze non profit (np. fundacje, stowarzyszenia).²

Zarządzanie zależy od różnorodnych czynników wpływających na działalność i funkcjonowanie organizacji. Duże oddziaływanie mogą mieć władze państwowe czy obecnie instytucje ponadnarodowe oraz sytuacje pojawiające się na rynku. Wiedza i umiejętności kadry kierowniczej oraz zasób pracowników mają istotny wpływ na zarządzanie. W dużym stopniu na sposób zarządzania ma ogromny wpływ sektor czy branża, w której funkcjonuje organizacja. Można mówić o układach strukturalnych, które kreowane są przez decyzje menedżerskie, czyli przez zarządzanie.

Zatem nie można zarządzać organizacją mając tylko jeden scenariusz działania. Technologia cyfrowa zmieniła główne podmioty gospodarki, które kreują podaż produktów, ale także gospodarstwa domowe, które stoją po popytowej stronie systemu gospodarczego.

¹ A. Sajkiewicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*. [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 15.

² W. Harasim, J. Dziwulski, *The influence of intellectual capital in the organization on creating the competitive advantage*, Zeszyty Naukowe Nowoczesne Systemy Zarządzania nr 7, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s. 153-164.

Technologia cyfrowa pozwala przedsiębiorstwom w chwili obecnej funkcjonować w czasie rzeczywistym, kształtować sieciowe układy organizacyjne oraz budować nowe formy powiązań pomiędzy partnerami, klientami i instytucjami publicznymi. Natomiast gospodarstwa domowe są przede wszystkim podłączone do Internetu, posiadają komputery osobiste (stacjonarne i przenośne), telefony komórkowe, iPhony. Dzięki tym urządzeniom zmieniła się siła przetargowa klientów. Mają oni większe możliwości pozyskiwania informacji i oddziaływania na pozostałe elementy systemu gospodarczego.³

Technologia cyfrowa stwarza nowe warunki w funkcjonowaniu instytucji publicznych (administracji) we współczesnym układzie gospodarczym. Pozwala to na wdrażanie zarządzania administracją w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych systemów cyfrowych typu e-government. Ma to odniesie w relacji typu urząd – obywatel, czy urząd – podmiot gospodarczy.

W nowej erze cyfrowej tradycyjnie rozumiane rynki oddają miejsca sieciom, posiadanie zasobów jest zastępowane dostępem do nich. W tradycyjnej gospodarce rynek oznaczał kupujących i sprzedających, a obecnie są to dostawcy i użytkownicy. W nowym typie gospodarki łańcuch wartości przekształca się w sieć wartości, a wykorzystywana technologia pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania strukturalne. Zwiększanie wartości produktów i usług jest działaniem wykorzystującym nieograniczone generowanie wartości na drodze interakcji partnerów współpracujących w otwartej sieci.

Siła oddziaływania użytkowników sieci globalnej zmienia się wraz z liczbą użytkowników w sieci, prognozy mówią, że w sieci może znaleźć się trzy miliardy ludzi. Przystąpienie nowych ludzi spowoduje wniesienie nowego bogactwa kulturowego oraz nieograniczoną innowacyjnością, które wstrząsną naszym światem.⁴

Możemy mówić o wikinomii, która oparta jest na globalnej współpracy zmieniającej sposób, w jaki społeczeństwa, firmy i jednostki wykorzystują zdolności i wiedzę do bycia innowacyjnym i do tworzenia wartości. Powstaje nowy typ biznesu, otwartego na świat, współpracującego ze wszystkimi, ze szczególnym uwzględnieniem

³ W. Gonciarski (red.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2010.

⁴ T. Hayes, *Hiperskok. Rewolucja internetowa w biznesie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 51-52.

klientów przy wdrażaniu innowacji oraz dzielącego się zasobami, które do niedawna były bardzo strzeżone.

Cechy charakterystyczne gospodarki cyfrowej:

1. Jest gospodarką opartą na wiedzy.
2. Jest postrzegana i funkcjonuje jako układ o charakterze globalnym.
3. Oparta jest na powszechnym dostępie do nowoczesnej techniki i innowacyjnych technologii.
4. Wykorzystuje układy sieciowe.
5. Jest systemem turbulentnym.
6. Usługi są głównym jej sektorem.
7. Umożliwia działania wirtualne.
8. Kształtuje relacje hiperkonkurencyjne.⁵

Systemy zarządzania wiedzą mają do spełnienia wiele zadań:

1. Ułatwianie wydobywania wiedzy z morza napływających informacji.
2. Zapobieganie utracie wiedzy.
3. Zapewnienie ciągłego doskonalenia kluczowych umiejętności.
4. Zwiększanie efektywności zarządzania procesem zdobywania nowej wiedzy.
5. Umożliwienie dzielenia się wiedzą.
6. Usprawnienie procesów wprowadzania nowych produktów na rynek i kreowania nowych rynków.
7. Przyspieszanie cyklu rozwoju produktu – od pomysłu do jego komercjalizacji.
8. Podniesienie poziomu innowacyjności organizacji.⁶

Według W. Gonciarskiego można dodać jeszcze następujące zadania:

1. Generowanie nowej wiedzy.
2. Kodyfikowanie wiedzy, aby była zrozumiała dla odbiorców.
3. Odkrywanie ukrytych relacji pomiędzy poszczególnymi składnikami wiedzy.
4. Transferowanie wiedzy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

⁵ W. Gonciarski (red.), dz. cyt., s. 44.

⁶ S. Łobiejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 45.

5. Wymianę wiedzy z partnerami.⁷

Aby optymalizować procesy zarządzania wiedzą w organizacjach dysponujemy obecnie wieloma narzędziami:

1. Narzędzia do sporządzania map poznawczych.
2. Oprogramowanie do pracy w grupie.
3. Narzędzia służące do wyszukiwania informacji.
4. Technologia agentowa.
5. Technologia personalizacji.
6. Systemy wspomagania podejmowanie decyzji.
7. Systemy wnioskowania na podstawie podobnych przypadków.
8. Wielowymiarowe przetwarzanie analityczne.
9. Eksploracja z baz danych.
10. Systemy uczące się.
11. Internet, intranet i extranet.
12. Narzędzia do pracy w grupach.
13. Wideokonferencje.
14. E-learning.
15. Hurtowanie danych.
16. Technologie wizualizacji.⁸

Innowacyjność gospodarki cyfrowej jest widoczna przy przejściu z poziomu techniki na poziom zarządzania i biznesu. C.K. Prahalad i M.S. Krishnan zauważają, że „właśnie dokonuje się fundamentalna transformacja biznesu. W wyniku cyfryzacji, wszechobecnej komunikowalności i globalizacji transformacja ta zmienia radykalnie samą istotę firmy i sposób tworzenia przez nią wartości. Żadna dziedzina nie jest uodporniona na ten trend”.⁹

Wpływ na to ma przede wszystkim Internet, który w wielu branżach pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną. Umożliwiają to trzy powiązane ze sobą zjawiska:

1. Internet stwarza okazję do oferowania klientom wartości, której nie są w stanie dać firmy działające tradycyjnie.
2. Dzięki Internetowi radykalnie zmienił się sposób realizacji kluczowych działań w łańcuchu wartości.

⁷ W. Gonciarski, *Globalizacja i wzrost znaczenia wiedzy jako uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, pod red. K. Piotrowskiego, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006, s. 109.

⁸ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 113-155.

⁹ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2010, s.15.

3. Internet zniszczył podstawy, na których wiele firm zbudowało swoją pozycję na rynku i były w stanie osiągnąć sukces.¹⁰

Za innowacyjne w szczególności należy uznać rozwiązania, które wykorzystują technologie Web. 2.0, gdyż ogromne masy ludzi komunikujących się za ich pomocą tworzą warunki sprzyjające eksperymentowaniu, jak i ponoszeniu porażek, a zwłaszcza przystosowywaniu się do nowych sytuacji.¹¹

Można wyróżnić następujące modele biznesowe:

- model brokerów i handlowców pobierających prowizję,
- model reklamy,
- model pośredników informacji,
- model społecznościowy,
- model subskrypcji i opłat taryfowych,
- model własności danych.

Gospodarka sieciowa ma wyróżniającą cechę, tj. znaczenie, jakie w niej uzyskują zdecentralizowane działania jednostek, polegające na współpracy i koordynacji, a podejmowane za pośrednictwem rozproszonych, pozarynkowych mechanizmów. Gospodarka sieciowa tak funkcjonując wpływa na poprawę pozycji jednostki poprzez zwiększenie jej możliwości działania w trzech wymiarach:

- samodzielnie i dla siebie,
- w luźnej wspólnocie z innymi,
- w organizacjach formalnych funkcjonujących poza sferą rynkową.¹²

Sieciowość to specyficzna cecha obecnego etapu rozwoju gospodarki, która dostarcza nowych możliwości konfigurowania układów strukturalnych i poszukiwania w nich efektów synergii. Współczesne organizacje wykorzystują trzy podstawowe rodzaje sieci:

- Internet – sieć globalna,
- Ekstranet – sieć pomiędzy partnerami biznesowymi,
- Intranet – sieć wewnętrzna w organizacji.¹³

¹⁰ A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 138-140.

¹¹ Ch. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 32.

¹² Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 20-26.

¹³ W. Gonciarski (red.), dz. cyt., s. 52-53.

Jedną z ciekawszych klasyfikacji sieci przedstawił P. Boulanger¹⁴:

- sieci zintegrowane (np. banki, stacje obsługi, poczta itp.),
- sieci sfederowane (np. spółdzielnie, stowarzyszenia),
- sieci kontraktowe (np. Yves Rocher, McDonalds, Ibis),
- sieci stosunków bezpośrednich (Amway Co., portale społecznościowe).

Gospodarka światowa oparta jest obecnie na sektorze usługowym. Obecna pozycja tego sektora była kształtowana przez długi czas, zatem można wyróżnić cztery fazy jej rozwoju:

1. Fazę pierwotną, z dominacją usług niewymagających wysokich kwalifikacji.
2. Fazę wzrostową, w której rozwijały się usługi wymagające odpowiednich kwalifikacji.
3. Fazę obsługi przemysłu i wzrostu konsumpcji usług, w której równocześnie rozwijają się usługi związane z obsługą przemysłu i usługi o charakterze konsumpcyjnym.
4. Fazę rozwoju usług opartych na wysokich technologiach, w tym w szczególności telekomunikacyjnych i informatycznych.¹⁵

Czynniki, które decydują o rozwoju usługowego charakteru gospodarki:

- powszechna dostępność technologii teleinformatycznej,
- możliwość komunikowania się w czasie rzeczywistym,
- ewolucja urządzeń cyfrowych oraz uproszczenie ich obsługi,
- wzrost wiedzy dotyczącej teleinformatyki,
- rozwój infrastruktury teleinformatycznej (w szczególności

Internetu i telefonii komórkowej),

- wzrost możliwości sieci przemysłowych,
- możliwość zdalnego magazynowania i przetwarzania danych,
- ustalenie i ujednoczenie standardów dotyczących realnego funkcjonowania technologii cyfrowej.¹⁶

¹⁴ P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en réseaux*, Nathan, Paris 1995.

¹⁵ S. Flejterski, R. Klóska, M. Majchrzak, *Usługi w teorii ekonomii*. [w:] *Współczesna ekonomika usług*, pod red. S. Flejterskiego i in., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 36.

¹⁶ W. Gonciarski (red.), dz. cyt., s. 56.

Organizacje mogą wykorzystywać technologię cyfrową w kształtowaniu nowych relacji z otoczeniem bliższym, jak i dalszym poprzez układy:

- B2B (business – to – business), czyli relacje biznes – biznes,
- B2C (business – to – consumer), czyli biznes – klient,
- C2B (consumer – to – business), czyli klient – biznes,
- C2C (consumer – to – consumer), czyli klient – klient,
- B2E (business – to – employee), czyli relacje biznes – pracownicy,
- E2B (employee – to – business), czyli relacje pracownicy – biznes,
- B2A (business – to – administration), czyli relacje biznes – administracja,
- A2B (administration – to – business), czyli relacje administracja – biznes,
- C2A (consumer – to – administration), czyli klient – administracja,
- A2C (administration – to – consumer), czyli administracja – klient,
- A2A (administration – to – administration), czyli administracja – administracja.¹⁷

Problemy menedżerskie są powiązane z procesami zarządzania organizacjami, niezależnie jakie cele i zadania są realizowane. Zarządzanie występuje nie tylko w organizacjach biznesowych (produkcyjnych czy usługowych), ale także w instytucjach publicznych, organizacjach non profit (niedochodowych), klubach, kościołach itp.

Problemy menedżerskie są powiązane z dwoma grupami problemów: właścicielskich i realizacyjnych. Problemy właścicielskie są związane z kształtowaniem wizji, misji, formy i kierunku rozwoju organizacji oraz zapewnieniem jej odpowiedniego zarządu. Oczekiwania właścicielskie stają się dla menedżerów celami do osiągnięcia i kryteriami oceny sposobów ich osiągnięcia. Profesjonalny menedżer

¹⁷ C.M. Olszak, E. Ziemia, *Strategia rozwoju systemów gospodarki elektronicznej*. [w:] *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, pod red. C.M. Olszak i E. Ziemby, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 42.

ma do spełnienia rolę kapitana statku, który ma za zadanie utrzymanie odpowiedniego kursu (kierunku rozwoju) organizacji.¹⁸

Problemy wykonawcze można podzielić według funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa:

- produkcję (wytwarzanie produktów lub świadczenie usług),
- handel (marketing i sprzedaż),
- zaopatrzenie (wraz z całym obszarem logistyki),
- obszar finansowy,
- obszar techniczny (zabezpieczenie procesów wytwarzania od strony technicznej),
- obszar kadrowy,
- administrację pomocniczą (remonty, sprzątanie, ochrona itp.).¹⁹

Podstawowymi problemami wykonawczymi są problemy regulacyjne, związane z określeniem celów, planów, kryteriów decyzyjnych, wzorców, sposobów i zasad działania oraz standardów i procedur. Problemy menedżerskie są wtedy, gdy trzeba rozstrzygnąć kwestie nietypowe.

Wewnątrzorganizacyjne ograniczenia swobody decydentów mogą mieć charakter:

- zasobowy (np. środki finansowe przyznane w budżecie danej działalności),
- normatywny (konieczność konsultowania i uzgadniania podejmowanych decyzji z innymi członkami organizacji, obowiązek przestrzegania istniejących procedur, wymóg dotrzymywania określonych standardów itp.),
- społeczny (presje społeczne).²⁰

Swoboda decyzyjna menedżerów jest ograniczona przez:

- presje społeczne, które związane są z oczekiwaniami i roszczeniami różnych grup społecznych (interesariuszy), które są powiązane bezpośrednio lub pośrednio i mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji,
- ograniczenia strukturalne, czyli centralizacja czy decentralizacja władzy w organizacji,

¹⁸ W. Harasim, J. Dziwulski, *The influence of intellectual capital in the organization on creating the competitive advantage*, *Zeszyty Naukowe Nowoczesne Systemy Zarządzania nr 7*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s. 153-164.

¹⁹ K. Bołesta-Kukulka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 20-21.

²⁰ Tamże, s. 90.

- ograniczenia kulturowe, czyli dominacja wybranego systemu wyobrażeń, znaczeń, uwrażliwień itp.,
- ograniczenia zasobowe, dostępność do środków pozwalających zrealizowanie celów i zadań,
- presja czasu, czyli konieczność szybkiego podjęcia decyzji.

P. Senge²¹ wprowadził do nauk o zarządzaniu pojęcie „organizacji uczącej się” jako organizacji tworzonej przez pięć dyscyplin:

- myślenie systemowe (które jest tą piątą dyscypliną służącą, by rezultaty działań pozostałych czterech dyscyplin były spójne i przyczyniały się do dobra całej organizacji),
- doskonalenie indywidualnie pracowników i budowanie zespołów będących czymś więcej niż sumą jednostek, czyli wykorzystujące efekt synergetyczny,
- usprawnianie wadliwych mechanizmów organizacyjnych,
- wspólna wizja.

A. De Geus²² zidentyfikował cztery charakterystyki organizacji inteligentnych:

- Konserwatyzm fiskalny – tradycja polegania na własnych zasobach i unikania pożyczania kapitału, co mogłoby postawić firmę w ryzykownych sytuacjach.
- Umiejętności adaptacji – umiejętność porzucania nierokujących dobrze obszarów działania biznesu i zmiany kierunków działania.
- Szerokie zaangażowanie społeczne – aktywne uczestnictwo i zaangażowanie w problemy lokalne na różnym szczeblu władzy, od centralnej do samorządowej oraz profesjonalne działania pozwalające firmie zająć wiodącą pozycję na rynku.
- Tolerancja – popieranie ludzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji, sprawdzanie nowych pomysłów i kierunków rozwoju obszarów działalności danego biznesu.

2. Wyzwania stające przed organizacjami w dobie globalizacji

Nowa era, w której już żyjemy w wielu przypadkach pokazuje absurdalność i szkodliwość dzisiejszego modelu gospodarki. Dotyka

²¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 2002.

²² De Geus A., *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 1997.

wielu fundamentalnych spraw, jak kreacja pieniądza, struktura własnościowa przedsiębiorstw, drenaż finansowy i ekologiczny czy faktyczny interwencjonizm państwa, chroniący największe korporacje przed skutkami tak rzekomo wielbionego przez nie wolnego rynku.

Nie w każdej rzeczywistości można zastosować schematy, które sprawdziły się w innych warunkach otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Bardzo duże oddziaływanie jest wielu elementów kultury organizacyjnej, a także kultury narodowej.

Kiedy ekolodzy informowali o zagrożeniach wynikających z drenażu planety, można było twierdzić, że wszystko samo się ułoży w przyszłości albo kwestionować wyniki ich badań.

Kiedy rolnicy mówili, że nie ma czegoś takiego jak globalna żywność, można było nazywać ich zacofanymi. Kiedy pracownicy mówili, że wymuszany przez inwestorów – wyścig do dna – będzie obniżał standardy pracy wszędzie na świecie, można było oskarżać ich o brak znajomości ekonomii.

Nie można dalej ciągnąć tych samych schematów działania, w związku z tym globalizacji zaczęto dodawać, ludzką twarz.

Obecna globalna ekonomia kapitalistyczna jest zdominowana przez niewielką grupę spekulantów finansowych i mega korporacje. Potrafią one wykorzystać swe ogromne zasoby finansowe, naukę, prawników oraz media, by manipulować cenami, określać, jakie produkty powinny docierać do konsumentów, wykluczać z rynku konkurencję, zmieniać kształt kultury popularnej i jej wartości, wszystko to w celu kreowania popytu na oferowane przez siebie wyroby i usługi. Co więcej, mega korporacje i instytucje finansowe wciąż koncentrują się oraz konsolidują, powiększając swą i tak przytłaczającą przewagę technologiczną, rynkową oraz kapitałową poprzez fuzje, przejęcia i strategiczne łączenie firm. Następstwem tych poczynań jest redukcja zatrudnienia (downsizing) i zawieranie porozumień eliminujących z rynku konkurentów tworząc rzesze ludzi bezrobotnych.

Tabela 1. Kapitalizm kontra rynek.

| | Kapitalizm | Zdrowy rynek |
|-------------------------|--|--|
| Główny atraktor | pieniądze | życie |
| Główny cel | wykorzystać pieniądze, by zapewnić jeszcze większe pieniądze tym, którzy i tak już je mają | wykorzystać wszelkie możliwości, by zaspokoić podstawowe potrzeby wszystkich |
| Rozmiar firmy | ogromna | mała lub średnia |
| Koszty | pokrywane z funduszy publicznych | pokrywane przez użytkowników |
| Forma własności | bezosobowa, nieobecna | osobowa, zakorzeniona |
| Kapitał finansowy | globalny, bez granic | lokalny/narodowy z jasno określonymi granicami |
| Cel inwestycji | maksymalizacja prywatnych zysków | zwiększenie ogólnego dobrobytu |
| Rola zysków | cel, który należy bezwzględnie maksymalizować | bodziec do produktywnego inwestowania |
| Mechanizmy koordynujące | centralnie planowane przez megakorporacje | samoorganizujące się rynki lub sieci |
| Współpraca | między konkurującymi przedsiębiorstwami, żeby uniknąć przestrzegania reguł konkurencji | między ludźmi lub społecznościami dla wspólnego dobra |
| Cel współzawodnictwa | eliminowanie słabszych | pobudzanie wydajności oraz myśli innowacyjnej |
| Rola rządu | ochrona własności | troska o zdrowe kryteria rozwoju społeczeństwa |
| Handel | wolny | sprawiedliwy i zrównoważony |
| Orientacja polityczna | elitarna, demokracja dolara | populistyczna, demokracja ludzka |

Źródło: D.C. Korten, *Świat po kapitalizmie*, Stowarzyszenie OBYWATEL, Łódź 2002, s. 51.

Ekonomiści ostrzegają, że taka postawa w perspektywie strategicznej prowadzi do bankructwa, jednakże świadomość tego, iż zasada ta ma zastosowanie również do otaczającego nas świata materialnego, jest praktycznie nieobecna.

Nieograniczona ekspansja i wzrost, rzekome panaceum na wszelkie problemy naszego świata, przy jednoczesnej ucieczce od odpowie-

działności, prowadzą do tego, że traktujemy zasoby i żywą przyrodę, jak część przedsiębiorstwa w stanie likwidacji.²³

Aktualnie żyjemy w PGGRŚ – Pierwszy Globalny Gospodarczy Rozbiór Świata.²⁴

Zmiany jakie zachodzą w organizacji od końca ubiegłego wieku, ich zakres i tempo powodują, że coraz bardziej niedostosowany do nich zdaje się być proces ich postrzegania, opisu i rozumienia.

Przyzwycailiśmy się do tradycyjnego rozumienia organizacji, do postrzegania złożonych bytów, instytucji, jako organizacji oraz do tradycyjnego rozumienia zarządzania.

Wobec tego, że zmienia się zarówno rodzaj, jak i sposób rozumienia zasobów, elementów organizacji, zachodzących między nimi relacji, zatem zmianie musi ulec rozumienie całości, jakie one tworzą inaczej rozumieć i definiować pewne zjawiska i procesy, lepiej rozumieć świat i drugiego człowieka.²⁵

Wreszcie nieustanna walka ze swoistym czwartym sektorem – poza prywatnym biznesem, państwami i ich porozumieniami oraz organizacjami pozarządowymi – sektorem.

Jest to rosnący sektor patologii obejmujący zorganizowaną (coraz lepiej) przestępczość i terroryzm. Łącznie z tym bezkrwawym, komputerowym, technologicznym (inwigilacja) itd.

3. Era nowej cywilizacji

Jesteśmy świadkami trzeciej wielkiej zmiany warty w czasach nowożytnych:

- Pierwsza nastąpiła około XV wieku, gdy powstał świat Zachodu. Jej rezultatem jest dzisiejsza rzeczywistość, nauka i technika, handel i kapitalizm, rewolucja w przemyśle i rolnictwie.
- Druga zmiana nastąpiła z końcem XIX wieku, i wiązała się z rozwojem Stanów Zjednoczonych, które dzięki industrializacji stały się największym światowym mocarstwem.

²³ W. Harasim (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2008, s. 6.

²⁴ Pojęcie to zostało zdefiniowane przez Wiesława Harasima i Jacka Dziwulskiego.

²⁵ W. Harasim (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2008, s. 6-7.

- Trzecia wielka zmiana epoki nowożytnej – to nie znany w historii wzrost, rozwój i awans państw środka oraz całego świata.²⁶

Przeżywamy transformację, która przemieni gospodarkę nadchodzącego stulecia.²⁷

Nie będzie narodowych produktów i technologii, narodowych korporacji ani narodowych gałęzi przemysłu. Nie będzie też gospoderek narodowych, przynajmniej w tym sensie, w jakim dotąd rozumieliśmy to pojęcie. Jedyne, co nadal zakotwiczone będzie w granicach państwowych, to ludzie tworzący naród, a największym majątkiem każdego narodu będą umiejętności, wiedza i kompetencje jego obywateli. Poziom tego majątku będzie zależał od tego, w jakim stopniu członkowie danego narodu będą potrafili nauczyć się nowych umiejętności, w tym przede wszystkim definiowanie problemów, tworzenie nowych rozwiązań i nowe wartości dodanych. W takiej sytuacji system szkolnictwa państwowego z pewnością nie może opierać się wyłącznie na pamięciowym nauczaniu ograniczonego zasobu najważniejszych informacji. Wymaga to zmian w kierunku kreowania kapitału ludzkiego. Ludzie są najcenniejszym zasobem, który może stać się największą wartością rozumianego w chwili obecnej kapitału.

Najnowszym katalizatorem postępu jest konwergencja, czyli upodabnianie się niektórych nowatorskich branż, łączenie własnych technologii z osiągnięciami w innych dziedzinach. Obserwujemy to w świecie komputerów i telewizji, w rozrywce oraz środkach łączności.

Konwergencja tych dziedzin ma też ogromne znaczenie dla edukacji i daje możliwość obejścia szkolnych systemów, jeśli te nie zdołają wyrwać się z przestarzałych systemów oraz schematów hamujących rozwój.

Masowe zastępowanie pracowników maszynami zmusi każdy kraj do ponownego zastanowienia się nad rolą człowieka w procesie społecznym.

Świat staje się ogromną giełdą informacji. Pozyskiwanie informacji jest jednym z elementów, które mogą przyczynić się do sukcesu każdej organizacji. Ważna jest selekcja, przetwarzanie i wykorzystanie informacji w odpowiednim czasie oraz miejscu.

²⁶ W. Harasim (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2008, s. 9.

²⁷ Tamże, s. 9 – 10.

Otóż intensywny niegdyś rozwój przemysłu przyniósł ze sobą niebezpieczne dla ludzi zjawisko – mylenie struktur – tworzonych przez człowieka – z rzeczywistością – to nadal trwa. Równoległe do wielkich korporacji, które zaopatrują ludzi w znormalizowane, masowo produkowane towary, powstały ogromne organizacje dostarczające usługi zdrowotne i edukacyjne. W ten oto sposób zaczęliśmy mylić edukację z systemem szkolnym, zdrowie z leczeniem i szpitalami, a prawo z prawnikami. Zaczęliśmy traktować naukę jako coś dostarczanego nam przez innych. Wydawało nam się, że zdrowie kupujemy u lekarzy specjalistów i w szpitalach. Obecnie na szczęście przekonania te ulegają gwałtownym zmianom.

Nastąpiła „śmierć odległości” i „śmierć czasu” nie tylko dla rynku towarów i usług, pracy oraz wiedzy, stał się dla nich globalny. Na zmianę rynku istniejących struktur mylonych z rzeczywistością będą miały podstawowy wpływ dwa czynniki – globalizacja i rozwój nowych technologii. Globalizacja zmienia wszystkie rynki – również ten, na którym wykonują usługi prawnicy. „Technologie IT zmienia świat” – pod określeniem IT mieści się nie tylko Internet, ale i tzw. chmura, technologie mobilne, a za chwilę „Internet rzeczy”, a za chwilę zjawiska, o których nikomu się nie śniło. Zmienia się asymetria między „prawnikiem a klientem”, „lekarzem a pacjentem”, „uczniem a nauczycielem”. Prosta informacja zaczęła funkcjonować poza lekarzami, nauczycielami, prawnikami itd. Wydawnictwa sprzedają ją w formie elektronicznych baz danych. Są dostępne za darmo w Internecie. Dostarczycielami czy operatorami takich informacji stali się nie prawnicy, nie nauczyciele, nie lekarze. „Rośnie rynek kon iktów”, do którego prawnicy nie są przygotowani, a przygotowani są jedynie do uczestniczenia w ich rozstrzygnięciu. Dziś na polu mediacji gospodarczej nie prawnicy wypierają prawników, rynek egzekucji roszczeń i rynek dochodzenia odszkodowań ubezpieczeniowych zostały zagospodarowane nie przez prawników. Ale przez prawników niebędącymi radcami prawnymi lub adwokatami. Prawnicy tracą ten rynek nieodwracalnie. „Musimy się nauczyć inaczej się uczyć” – stare reguły nie pasują do nowego świata lecz „hamują jego rozwój”.

W nowej rewolucji – zrób to sam – jest przejęcie kontroli nad własnym życiem. Komputer osobisty daje nam możliwość załatwienia wielu spraw, za które płacimy rzekomym specjalistom: napisania testamentu, wypełniania druków, prowadzenia księgowości, handlu czy

obliczania podatku. Każdy rozsądny człowiek zdaje sobie dziś sprawę, że jego zdrowie zależy również od tego, co sam robi, jak się odżywia i czy zażywa ruchu. Jednak w dziedzinie edukacji zmiana świadomości dokonuje się bardzo powoli, a przecież jedną z podstawowych funkcji systemu szkolnictwa powinno być przygotowanie uczniów do kontaktu z realnym światem.

Niektórzy twierdzą, że lata siedemdziesiąte to era podboju kosmosu, lata osiemdziesiąte to dekada zachłanności, natomiast lata dziewięćdziesiąte są świadkami ponownego odkrycia przez człowieka swojego wnętrza, oraz są czasem, kiedy zaczynamy wykorzystywać potencjał ludzkiego mózgu.

Pojęcie produkcji nie istnieje w potocznym rozumieniu, świat przeniósł się w sferę usług.

To samo musi uczynić nauka – przenieść się w sferę usług – nauczyciele muszą stać się menadżerami nauczania w ośrodkach kształcenia, w których uczniowie będą klientami – tak jak dziś jesteśmy klientami profesjonalnych doradców.

Szybkim zmianom ulega też struktura organizacyjna przemysłowych gigantów. Te z nich, które nadal dobrze prosperują, zostały podzielone na dziesiątki małych zespołów zadaniowych, samodzielnie działających i zarządzających swoją pracą. Odcinają się one od dawnych specjalizacji, przesadnie rozbudowanych hierarchii i zarządzania w stylu wojskowym.

Produkcja coraz częściej łączy się z usługami, gdyż jest wykonywana na indywidualne zlecenie, zamówienie klienta. Przykładem są firmy komputerowe, samochodowe czy lotnicze itd.

Dostarczanie końcowego produktu stanowi zaledwie ułamek całkowitej transakcji, a zasadnicza działalność polega na specjalistycznych usługach – wdrażania dostosowanego do indywidualnych potrzeb.

Zastosowanie narzędzi informatycznych w biznesie bezpośrednio wpłynęło również na model zarządzania przedsiębiorstwem, organizacją w skali mikroekonomicznej. Zauważono, po pierwsze, że nastąpiło całkowite przededefiniowanie kluczowych czynników sukcesu. W „nowej ekonomii” to nie posiadane aktywa majątkowe (physical capital) ani też aktywa obrotowe (working capital) decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a raczej marka i kapitał ludzki (wiedza i innowacyjność) wspierany przez technologię informatyczną, tzw. „e-business”.

Niewątpliwie jest nią globalizacja, innowacja, humanizacja procesów pracy, ale też z drugiej strony komercjalizacja życia społecznego, dominacja kultury masowej, konikty kultur i cywilizacji.

Współcześnie każdy musi stać się – samodzielnym menadżerem swojej przyszłości.

Organizacja jutra powinna opierać się na siedmiu podstawowych elementach związanych z zarządzaniem nimi;

1. Praktyka zarządzania – jest wiele sytuacji w przedsiębiorstwie, w których rzeczywistość nie odzwierciedla modeli teoretycznych (niekiedy bardzo upraszczających świat biznesu). Ważnym zatem jest wprowadzanie nowych pomysłów do realizacji, które usprawnią działanie firmy, przynosząc przy tym określone korzyści ekonomiczne. Ale także są one istotnym determinantem w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.
2. Upraszczenie skomplikowanych rzeczy – problemy pojawiające się w organizacji powinny mieć proste rozwiązania.
3. Odpowiedzialność liderów w organizacji – prezes firmy czy dyrektor generalny powinien równoważyć dwa wymiary: mierniki wewnętrzne z miernikami zewnętrznymi.
4. Zarządzanie kapitałem ludzkim – zarządzanie odnosi się do ludzi.²⁸ Praca ludzka nie odnosi się tylko do ekonomii, ale przede wszystkim to wartości osobowe. System ekonomiczny i proces produkcji zyskuje, gdy wartości osobowe są w pełni respektowane. W przeciwnym razie muszą powstać w całym procesie ekonomicznym nieobliczalne straty – i to nie tylko straty w samym człowieku.²⁹
5. Jakość obsługi klienta – powinny panować jasne, przejrzyste i proste zasady relacji pomiędzy klientem a firmą. Strategia organizacji musi być zorientowana na klienta (zaspokajanie jego coraz to nowszych potrzeb). Można to osiągnąć poprzez innowacyjność i przywództwo.
6. Osiągnięcie cele zamierzone tylko wtedy, gdy będzie w pełni zintegrowana w sposób godny wartości człowieka.³⁰

²⁸ E. Edersheim Haas, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.

²⁹ W. Harasim (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2006.

³⁰ W. Harasim (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2008.

Według teorii Wiesława Harasima organizacja przyszłości będzie potrzebować wizjonerów. Można by zadać sobie pytanie: kim zatem jest wizjoner i czym powinien się charakteryzować?

Według wspomnianego autora Wizjoner to ktoś, kto pojęciu „wizji” potrafi nadać (pewien rodzaj wirtualności) koordynaty „czasowo – przestrzenne”, stąpający twardo po tej ziemi.

Menedżer przyszłości to „Obywatel Świata”. Obywatel świata to ktoś, kto jest pozbawiony wszelkich barier przestrzennych, kulturowych, rasowych i lingwistycznych.

Obecnie i w przyszłości najlepiej sobie radzą i radzić będą ludzie posiadający obie paradoksalne cechy: bycie obywatelem świata i bycie wizjonerem – stąpającym twardo po tej ziemi.³¹

Człowiek jako podmiot musi mieć zagwarantowaną możliwość rozwoju, a potem wykorzystanie w praktyce własnego myślenia, gdyż tak naprawdę to właśnie ono świadczy o jego egzystencji. Ludzka myśl jest dobrem najwyższego rzędu, najlepszą inwestycją i jednocześnie celem rozwoju społeczeństw, toteż jedynym słusznym działaniem jest to, które to myślenie wspiera i rozwija.

Podstawą sukcesu każdej firmy są tradycyjne wartości współczesnego przywództwa nade wszystko – uczciwość, rzetelność, szczerłość itd. To nie jest ani profanacja ani hipokryzja. Odwrotnie w celu osiągnięcia pożądanego wyniku, tak czy inaczej trzeba będzie walczyć – z hipokryzją innych ludzi. A przecież to załoga jest najbardziej – czułym receptorem – jednocześnie nośnikiem.

Związek między teorią a praktyką polega na wzajemnym oddziaływaniu i praktyka jest w tym ducie aktualnie elementem silniejszym, bardziej aktywnym – aczkolwiek atak dzisiejszych teorii jest bardzo widoczny, lecz, niestety nie, zawsze przekłada się na praktykę.

Należy pamiętać, tworząc nowe teorie, że teoria jest to uczenie się przed działaniem – natomiast praktyka jest to uczenie się w trakcie działania.

Różnice obecnie między teorią a praktyką są bardzo niepokojące.

³¹ W. Harasim, Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi, 2007.

| Teoria jest: | Praktyka jest: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • rezerwuarem informacji • przedstawiona w tekście • odległa od zastosowań • wynikiem • w umyśle • abstrakcyjna • logiczna • nauczaniem • nabywaniem • deklaratywna • sprawdzana • luźna tożsamość • odtwarzana • do zapamiętania • ujawniona • fragmentaryczna | <ul style="list-style-type: none"> • rezerwuarem doświadczeń • powiązana z człowiekiem • bliska zastosowań • środkiem • w działaniu • konkretna • intuicyjna • trenowaniem • zaangażowaniem • proceduralna • weryfikowana wynikami • silna tożsamość • odtwarzana, weryfikowana • do rozumienia • ukryta • zintegrowana |

Źródło: W. Harasim (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cz. I*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2007, s. 9 – 15.

Tak więc widać wyraźnie, że sama znajomość teorii nie wystarcza – zarządzanie jest swego rodzaju sztuką.

Relacje między zarządzaniem, jako nauką, a zarządzaniem, jako sztuką w sposób bardzo prosty, jednocześnie bardzo czytelny odzwierciedla twierdzenie: „Wiedza /nauka/, bez umiejętności, /sztuka/ jest bezużyteczna albo niebezpieczna – umiejętność, /sztuka/ bez wiedzy, /nauka/ oznacza stagnację i niemożność przekazania wiadomości.

Choć tak wiele piszemy, tak wiele mówimy, słyszymy o „naukowym zarządzaniu” bądź „nauce zarządzania” – to przy postępowaniu z ludźmi i kierowaniu organizacjami, niezbędne jest korzystanie z intuicji i subiektywnych sądów. W miarę rozszerzania się części naukowej zarządzania, coraz więcej decyzji daje się programować i analizować, to jednak ta część zarządzania, która jest sztuką pozostaje nadal kluczową częścią pracy.³²

³² B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2003.

Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Benkler Y., *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
3. Bernoff Ch. Li. J., *Marketing technologii społecznych*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
4. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
5. Boulanger P., *Organiser l'entreprise en réseaux*, Nathan, Paris 1995.
6. De Geus A., *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 1997.
7. Edersheim Haas E., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
8. Flejterski S., Klóska R., Majchrzak M., *Usługi w teorii ekonomii*. [w:] *Współczesna ekonomika usług*, pod red. S. Flejterskiego i in., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
9. Gonciarski W.(red.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2010.
10. Gonciarski W., *Globalizacja i wzrost znaczenia wiedzy jako uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, pod red. K. Piotrowskiego, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006.
11. Harasim W. (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2006.
12. Harasim W. (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2008.
13. Harasim W. (red.), *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cz. I*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2007.
14. Harasim W., Dziwulski J., *The influence of intellectual capital in the organization on creating the competitive advantage*, *Zeszyty Naukowe Nowoczesne Systemy Zarządzania nr 7*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012.

15. Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.
16. Harasim W., *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*, 2007.
17. Hayes T., Hiperskok., *Rewolucja internetowa w biznesie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
18. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
19. Korten D.C., *Świat po kapitalizmie*, Stowarzyszenie OBYWATEL, Łódź 2002.
20. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2003.
21. Łobiejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
22. Olszak C.M., Ziemba E., *Strategia rozwoju systemów gospodarki elektronicznej*, [w:] *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, pod red. C.M. Olszak i E. Ziemby, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
23. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2010.
24. Sajkiewicz A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*. [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
25. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 2002.