

# Lidia Włodarska-Zoła

---

## Prognozowane kierunki zmian w globalnym otoczeniu organizacji

---

Problemy Profesjologii nr 1, 41-47

---

2010

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Lidia Włodarska-Zoła

## PROGNOZOWANE KIERUNKI ZMIAN W GLOBALNYM OTOCZENIU ORGANIZACJI

### Streszczenie

Zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji wpływają na jej funkcjonowanie. Przewidywanie tych zmian z wyprzedzeniem pozwala menedżerom przygotować organizację na ich nadejście. Dlatego tak ważne jest trafne prognozowanie kierunków zmian w globalnym otoczeniu organizacji. Autorka artykułu przytoczyła wizje przyszłej rzeczywistości podane przez specjalistów i futurologów.

**Słowa kluczowe:** otoczenie organizacji, zmiany, prognozowanie

### FERECASTED DIRECTIONS OF CHANGES IN ORGANISATION'S GLOBAL ENVIRONMENT

#### Summary

Changes occurring in organization's environment impact its operations. Forecasting of those changes allows managers to prepare organization for appropriate adjustments. Therefore, successful forecasting of directions of changes in organization's global environment is of major importance. The author described visions of the future presented by specialists and futurologists.

**Key words:** organization's environment, changes, forecasting

Organizacja funkcjonuje w warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki rynkowej. Peter F. Drucker człowiek, którego biznes Ameryki i Japonii uważa za ojca swoich sukcesów, już w 1995 roku wyraził opinię, że menedżerowie „nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako o szansie i jako zagrożeniu”<sup>1</sup>.

Rynek dzisiejszy i otoczenie firm ulegają ciągłym zmianom, stają się coraz bardziej wymagające, zmieniają się upodobania klientów, pojawiają się nowe technologie, rośnie konkurencja krajowa i zagraniczna, która zwiększa wymagania co do jakości produkcji. Urynkowanie gospodarki zmusza menedżerów do wprowadzania zmian organizacyjnych, nowych technologii, zmniejszania zatrudnienia, dokonywania zmiany świadomości załogi itp.

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1995, s. 47.

Aktualna sytuacja, w której większość przedsiębiorstw znajduje się w kryzysie, wymaga od menedżerów właściwego zarządzania, które powinno zależeć od rodzaju wykonywanych przez przedsiębiorstwa zadań oraz od warunków, w których są one realizowane. Inaczej przebiega proces zarządzania w przypadku zadań standardowych, takich jak: produkcja, działalność finansowa, handel, niż w sytuacjach na przykład restrukturyzacji przedsiębiorstwa czy przygotowywania i realizacji nowych przedsięwzięć. Dlatego można wyróżnić trzy rodzaje zarządzania, które mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie. Jest to zarządzanie standardowe związane z sytuacjami charakterystycznymi dla obszaru względnej pewności, zarządzanie zmiannami odnoszące się do sytuacji nowych, ale w których można określać prawdopodobieństwo powodzenia albo porażki oraz zarządzanie przyszłością, które występuje wtedy, gdy sytuacja przedsiębiorstwa nakazuje odejście od stosowanych do tej pory zasad i procedur i zastąpienia ich nowymi, które mają zapewnić dostosowanie się do warunków stawianych przez otoczenie<sup>2</sup>.

Wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku pracy, które są efektem dokonującej się w Polsce transformacji systemowej oraz w wyniku procesów globalizacji, zachodzących w skali międzynarodowej poszerza się rodzaj i zakres problemów związanych z efektywnym funkcjonowaniem organizacji oraz wzrasta ilość czynników, które wpływają na to funkcjonowanie. W związku z tym coraz częściej menedżerowie nie są w stanie skutecznie rozwiązywać problemów swoich firm, ze względu na nieoczekiwane zmiany w ich otoczeniu, ponieważ wcześniej nie spodziewali się ich – nie byli więc do nich przygotowani. Bogdan Wawrzyniak komentuje ten stan rzeczy słowami: „w części taka sytuacja jest od nich niezależna, a wynika z burzliwości i braku przejrzystości otoczenia, w części zaś stanowi rezultat dotychczasowych, eksponujących przeszłość koncepcji nauczania i doświadczeń praktyki zarządzania. Kierownicy nie mają umiejętności niezbędnych do zarządzania przyszłością, czym *de facto* jest zarządzanie zmianami”<sup>3</sup>.

Takim sytuacjom zapobiec może posiadanie odpowiedniej wiedzy, kompetencji, kwalifikacji oraz cech osobowości adekwatnych do zmieniającej się sytuacji w otoczeniu organizacji. Należy więc po pierwsze możliwie trafnie przewidywać zmiany, które się pojawią oraz z wyprzedzeniem wybrać odpowiednich, ze względu na predyspozycje, przyszłych menedżerów i przygotować ich do pracy w warunkach, które staną.

Specjaliści z dziedziny zarządzania wypowiadają opinie na temat przemian, które dokonają się w zarządzaniu organizacją. Przytoczę niektóre z nich:

- Jerzy Osmelak uważa, że organizacja albo zaadaptuje się do warunków zewnętrznych (potrzeb klientów, zmian przepisów prawnych) i warunków wewnętrznych (wzrastające koszty, brak efektywności, oczekiwania i interesy pracowników), albo zginie<sup>4</sup>;
- Jarosław Helman i Iwona Głazewska sądzą, „że w przyszłości przedsiębiorstwa pragnące przetrwać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, będą zmuszone ostatecznie porzucić

<sup>2</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1999, s. 27.

<sup>3</sup> Tamże, s. 97.

<sup>4</sup> J. Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, z. 97, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

widzenie analityczne na rzecz systemowego i skupić swe wysiłki na zarządzaniu procesami”<sup>5</sup>;

- konkurencja na rynku już dziś powoduje, że firmy jeśli chcą osiągnąć sukces muszą koncentrować się na innowacjach i dobrym marketingu. W przyszłości proces ten nasili się i zgodnie z opinią P.F. Druckera marketing i innowacje będą stanowić dwie podstawowe funkcje w sferze przedsiębiorczości<sup>6</sup>;
- Małgorzata Gableta uważa, że współczesna organizacja potrzebuje „przede wszystkim ludzi, którzy posiadają «środki produkcji» w postaci kompetencji”<sup>7</sup>;
- Jeff Taylor i Doug Hardy<sup>8</sup> przewidują, że w przyszłości pracownik będzie musiał w większym stopniu polegać na sobie, podnosić poziom swoich umiejętności oraz być gotowy w każdej chwili na przekwalifikowanie się;
- przedsiębiorstwo dziś i w przyszłości musi być otwarte na rynek i aby dostosowywać swoją produkcję do jego potrzeb musi być również otwarte na sprawy wewnętrzne związane z doskonaleniem swego potencjału technicznego, organizacji i innowacji, powinno też dbać o pracowników i mobilizować ich do podnoszenia kwalifikacji.

Wraz z postępującymi przemianami, zmieniał się będzie charakter funkcji kultury organizacyjnej (funkcji integracyjnej, percepcyjnej i adaptacyjnej<sup>9</sup>). Pracownicy przywykli do tradycyjnej kultury organizacji, będącej kulturą „niskiej tolerancji niepewności”, aby sprostać nowym wymaganiom będą zmuszeni zrozumieć i zaakceptować, że w nowej kulturze organizacyjnej:

- funkcja integracyjna oznacza umiejętność łatwego integrowania się z różnymi grupami społecznymi;
- funkcja percepcyjna oznacza wysiłek zrozumienia rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań obserwowanych faktów, zdarzeń i procesów;
- funkcja adaptacyjna oznacza umiejętność przystosowywania się do zmieniających się sytuacji, albo współtworzenia wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych – wymaga to wyzwolenia się z własnych schematów myślowych i ograniczeń kulturowych.

Ponieważ przemiany w zarządzaniu organizacją należy rozpatrywać w kontekście przyszłości, która wyłoni się z postępującego procesu zmian zachodzących w otoczeniu firmy, niezmiernie ważne jest trafne prognozowanie tych zmian.

Przytoczę tu charakterystykę otoczenia zaprezentowaną przez Józefa Penca:

---

<sup>5</sup> J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 19.

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1998, s. 52.

<sup>7</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 207.

<sup>8</sup> J. Taylor, D. Hardy, *Jak efektywnie poszukiwać pracy. Wykorzystanie metody firmy Monster*, tłum. J. Kardaszewski, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 28.

<sup>9</sup> Funkcje te omówił m.in. Cz. Sikorski w: *Kulturowe uwarunkowania elastycznych form zatrudnienia*, [w:] *Praca. Gospodarka. Społeczeństwo*, Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej, red. K. Doktor, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 54-55.

- rośnie złożoność środowiska i rynku, a ryzyko występuje wszędzie w każdej dziedzinie działalności;
- zwiększa się trudność dokładnego programowania przyszłości, wszelkie długofalowe strategie w przemyśle stają się niebezpieczne, ponieważ zmuszają do zgadywania czego klient będzie chciał w przyszłości;
- rośnie liczba czynników (zmiennych) decydujących o sukcesie firmy oraz znaczenie elastycznego działania zintegrowanego z potrzebami odbiorców;
- rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi i humanistycznymi, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej firmy;
- następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, wzrasta liczba możliwych rozwiązań i rosną koszty popełnianych błędów;
- zwiększa się liczba zarówno krajowych, jak i zagranicznych wydarzeń mających wpływ na zachowanie się i programowanie rozwoju przedsiębiorstwa;
- zmniejsza się okres na jaki można planować z jakimkolwiek przynajmniej stopniem pewności;
- kluczem do sukcesu staje się szybkie reagowanie na impulsy docierające z rynku;
- zwiększają się wymagania co do jakości oraz terminowości dostaw i usług serwisowych, spada atrakcyjność innowacji, co powoduje, że jedynym sposobem zachowania dobrej pozycji na rynku jest utrzymanie wysokiego współczynnika innowacyjności;
- znacznie skraca się czas przekazania, opracowywania i przechowywania informacji, spada ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstwa a jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania;
- zwiększa się liczba osób wykształconych, co powoduje potrzebę współpracy z placówkami naukowymi i wzbogacania systemów pracy o wartości intelektualne i funkcje autonomiczne;
- postępuje proces demokratyzacji życia i rośnie niepewność oraz zmienność systemu społecznego, co powoduje zachwianie równowagi wywołanej zmianami (wzrost mobilności zawodowej, konieczność re kwalifikacji, poczucie niepewności zatrudnienia itp.) i związane z tym utrudnienia w dostosowywaniu się do nowych warunków<sup>10</sup>.

Cechy otoczenia podane w przytoczonej wyżej charakterystyce będą występowały również w przyszłości, ale z większym nasileniem.

Dzięki określeniu tych cech uzyskamy wizję przyszłej rzeczywistości. Jest ona potrzebna głównie ze względu na przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym, tak też uważa Federico Mayor, który pisze, iż: „pierwszym warunkiem ratunku przez wyobraźnię jest antycypacja i dalekosiężna wizja, przewidywanie i zapobieganie”<sup>11</sup>, opinia ta pozostaje w duchu wypowiedzi Alberta Einsteina: „w chwilach kryzysu jedynie wyobraźnia staje się ważniejsza od

<sup>10</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: „Menadżer”, Łódź 2000, s. 7-8.

<sup>11</sup> F. Mayor, *Przyszłość świata*, tłum. J. Wolf, A. Janik, W. Rabczuk, Wydawca: Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 25.

wiedzy”<sup>12</sup>. Wynika z tego że, jeśli chcemy, by kształtowana przez nas przyszłość, była lepsza, opieramy się na rzetelnej wiedzy i ukształtowanej przez nią własnej wyobraźni.

Przytoczę przewidywania dotyczące przyszłości innych specjalistów, także futurologów:

- niepomierne wzrośnie rola czynności intelektualnych, społeczeństwo nie będzie już wyłącznie społeczeństwem pracy, ale stanie się społeczeństwem wiedzy i pracy, praca będzie głównie pracą wytwórczą i usługową, badawczą i twórczą – również w zakresie uczenia się oraz organizacyjną i sterowniczą<sup>13</sup>;
- F. Mayor uważa, że aktualny system społeczno-gospodarczy rozkłada „dawne wartości pracy, by je zastąpić podwójną logiką niestałości, niepewności i niezwyklej krótkoterminowości, oraz selektywnych doborów”<sup>14</sup>, w efekcie czego zwiększy się dystans między wysoko kwalifikowanymi zawodowcami a nisko kwalifikowanymi pracownikami, a także między przedstawicielami tego samego zawodu o zbliżonych kompetencjach;
- według Jeremy’ego Rifkina „przed nami historyczne rozdroże w dziejach ludzkości. Globalne korporacje mogą wytwarzać bezprecedensowe ilości dóbr i usług przy coraz mniejszym zatrudnieniu. Nowe technologie prowadzą nas w erę produkcji prawie bez robotników, akurat w takim momencie historii świata, kiedy ludzkość osiągnęła niebywałą liczebność. Zderzenie między presją zaludnienia a coraz mniejszymi szansami zatrudnienia będzie kształtować geopolitykę nowej gospodarki nowoczesnych technologii przez pierwsze dekady nowego stulecia”<sup>15</sup>;
- według Karla Raimunda Poppera interakcja między światem materialnym i fizycznym, światem przeżyć ludzkich i podświadomych procesów psychicznych oraz światem twórców ludzkiego umysłu „może być traktowana jako kształtowanie rzeczywistości”<sup>16</sup>;
- Alvin Toffler prognozuje, że przemiany zachodzące wraz z trzecią falą, doprowadzą do stworzenia – pierwszej w dziejach – cywilizacji „ponadrynkowej”<sup>17</sup>;
- J. Taylor i D. Hardy uważają, że „ktoś, kto ma dwadzieścia lat i wkacza teraz na rynek pracy, przed ukończeniem trzydziestego roku życia prawdopodobnie ośmiokrotnie zmieni miejsce pracy, natomiast w całej swojej karierze zawodowej uczyni to aż dwudziestokrotnie”<sup>18</sup>;

<sup>12</sup> Tamże, s. 25.

<sup>13</sup> Por. *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. IV, red. E. Różycka, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2005, s. 787.

<sup>14</sup> F. Mayor, *Przyszłość świata...*, s. 13.

<sup>15</sup> J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001, s. 264-265.

<sup>16</sup> K.R. Popper, *W poszukiwaniu lepszego świata. Wykłady i rozprawy z trzydziestu lat*, tłum. A. Malinowski, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1997, s. 42.

<sup>17</sup> A. Toffler terminem „ponadrynkowa” określa cywilizację, która nadal potrzebuje rynku, ale bazuje na tym, który już został zbudowany. Marketyzacja przestanie być główną inwestycją nowej cywilizacji, która skoncentruje się na nowych sprawach, między innymi na postępie w nauce, twórczości, na powstawaniu nowych społecznie użytecznych instytucji: społecznych i politycznych, dzięki którym cywilizacja trzeciej fali zasłuży na miano naprawdę ludzkiej.

<sup>18</sup> J. Taylor, D. Hardy, *Jak efektywnie poszukiwać pracy. Wykorzystanie metody firmy Monster*, tłum. J. Kardaszewski, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 22.

– według Stanisławy Borkowskiej w XXI wieku nastąpią „głębokie przekształcenia struktur zatrudnienia, w szczególności zaś nieuchronny skokowy wzrost kwalifikacji i stały ich rozwój, większa elastyczność zatrudnienia i płac, a w konsekwencji pogłębianie się nierówności płacowych. Transformacja zbiorowych stosunków pracy i rozwój HRM oraz poszukiwanie form identyfikacji pracowników z celami firmy”<sup>19</sup>;

Wizje przyszłej rzeczywistości i funkcjonującego w niej człowieka, jako pracownika zatrudnionego w organizacji – przytoczyłam tu tylko niektóre z nich – nie tworzą jej spójnego obrazu, a czasami wręcz się wykluczają. Wszyscy progności są zgodni co do tego, że „przyszłość nie jest »poznawalna« w sensie dokładnych przepowiedni”<sup>20</sup> oraz, że obecnie jesteśmy w kryzysowym okresie przełomu, przechodzenia od „umierającej” starej cywilizacji do „rodzącej się” nowej cywilizacji i przebrnięcie przez ten okrés stanowi ogromne wyzwanie, „dezorientację i stres spowodowane próbami radzenia sobie ze zbyt wieloma zmianami w zbyt krótkim czasie”<sup>21</sup>. A. Toffler nazywa ten okres „szokiem przyszłości”, ale chodzi mu niewątpliwie o szok spowodowany przechodzeniem do przyszłości.

Można postawić pytanie: Czy potrzebne są prognozy przyszłości, jeśli z góry wiadomo, że przyszłość będzie inna od tej przewidywanej? A. Toffler odpowiada: „lepiej, byśmy zaopatrzyli się chociażby i w ogólną, i niekompletną mapę, którą należy sprawdzać i poprawiać, niż byśmy mieli być pozbawieni mapy w ogóle”<sup>22</sup> – ta wypowiedź Tofflera może stanowić konkluzję mojego wystąpienia.

## Bibliografia

- Borkowska S., *Wyzwania wobec problemów pracy*, „Pedagogika Pracy” 1999, nr 35.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1998.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo „Nowoczesność”, Warszawa 1995.
- Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. IV, red. E. Różycka, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2005.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Helman J., Głazewska I., *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Mayor F., *Przyszłość świata*, tłum. J. Wolf, A. Janik, W. Rabczuk, Wydawca: Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
- Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, z. 97, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: „Menedżer”, Łódź 2000.
- Popper K.R., *W poszukiwaniu lepszego świata. Wykłady i rozprawy z trzydziestu lat*, tłum. A. Malinowski, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1997.

<sup>19</sup> S. Borkowska, *Wyzwania wobec problemów pracy*, „Pedagogika Pracy” 1999, nr 35, s. 15.

<sup>20</sup> A. Toffler, *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, tłum. P. Kwiatkowski, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 18.

<sup>21</sup> Tamże, s. 16.

<sup>22</sup> Tamże, s. 18.

- Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- Sikorski Cz., *Kulturowe uwarunkowania elastycznych form zatrudnienia*, [w:] *Praca. Gospodarka. Społeczeństwo*, Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej, red. K. Doktor, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Taylor J., Hardy D., *Jak efektywnie poszukiwać pracy. Wykorzystanie metody firmy Monster*, tłum. J. Kardaszewski, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2006.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1999.

**Recenzent: Piotr Gawłowicz**