

3

Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania

(Magdalena Klimczuk-Kochańska)

3.1. Wprowadzenie

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) jest uważany za jednego z pionierów teorii zarządzania, wizjonera lub ojca współczesnego zarządzania. Drucker urodził się w Wiedniu w 1909 roku, w 1933 roku przeniósł się do Londynu, a w roku 1937 wyemigrował do Stanów Zjednoczonych, gdzie w 1942 roku został wykładowcą nauk politycznych i filozofii w Bennington College, Vermont. Napisał ponad 30 książek, w tym wiele międzynarodowych bestsellerów, prowadził też stałą rubrykę w gazecie „Wall Street Journal” oraz publikował w magazynie „Harvard Business Review”.

Współpracował zarówno z największymi korporacjami międzynarodowymi, jak i z małymi przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, szpitalami, kościołami i uniwersytetami. Druckera interesowała praktyka zarządzania – podejmował próby ustalenia, co się na nią składa, uwzględniając złożoność zmian zachodzących w gospodarce i ich wpływ na zarządzanie organizacjami. Jego publikacje nie są zgodne z przyjętym w czasach, gdy pracował, akademickim sposobem dokumentowania badań empirycznych. Nie wskazywał konkretnych źródeł, nie zamieszczał informacji o zastosowanych narzędziach badawczych ani nie formułował hipotez.

Drucker miał bardzo istotny wkład w dziedzinę zarządzania, wyprzedzając swoją epokę. Jako przedstawiciel neoklasycznej szkoły zarządzania wprowadził wiele pojęć i teorii, które nawiązywały do zachodzących zmian społecznych. Wśród jego szczególnych osiągnięć można wymienić m.in.: wskazanie, że głównym celem organizacji jest zaspokajanie potrzeb klienta (co przyczyniło się do rozwoju marketingu); zdefiniowanie roli menedżerów w organizacji (w tym podkreślenie ich znaczenia w zarządzaniu jako podejmujących odpowiedzialność za dobro przedsiębiorstwa i społeczeństwa); przedstawienie koncepcji zarządzania przez cele; pokazanie, że w epoce postindustrialnej podejście do zarządzania organizacją ulega niezbędnym zmianom; uznanie znaczenia wiedzy pracowników dla działalności organizacji (na długo, zanim inni autorzy zaczęli uważać, że wiedza stanowi kluczowy zasób organizacyjny).

Wiele koncepcji, które formułował i popularyzował Drucker, było jeszcze za jego życia kwestionowanych, a podręczniki i publikacje naukowe jedynie w ograniczo-

nym zakresie przedstawiały jego dorobek. Wynikało to przede wszystkim z faktu, że Drucker prezentował swoje propozycje w czasach, gdy teoria zarządzania była zdominowana przez reprezentantów podejść naukowych, utrzymujących jedynie ograniczony dialog z praktykami zarządzania (McLaren, Mills i Durepos, 2009).

3.2. Koncepcja firmy i cel biznesu

Jedną z pierwszych publikacji Druckera – książka pt. *Concept of the Corporation* (1946) – została napisana na podstawie obserwacji funkcjonowania firmy General Motors. Autor podjął w niej próbę odpowiedzi na pytanie, czy dotychczasowe polityki i procedury stosowane przez przedsiębiorstwo będą właściwe w nowych warunkach automatyzacji produkcji, coraz większej wagi przywiązywanej do jakości produktów i wzrostu znaczenia zasobów wiedzy. Dostrzegł, że w badanej organizacji mogłyby być osiągnięte lepsze wyniki, gdyby jej struktura została zdecentralizowana. Oznaczałoby to, że centrala określa, co menedżerowie dywizji mają robić, ale nie decyduje o tym, w jaki dokładnie sposób wykonywać te działania. Drucker twierdził, że menedżerowie, szczególnie młodszy stażem, powinni mieć prawo do pomyłek, gdyż w ten sposób zdobywają doświadczenie w zarządzaniu. Podkreślał znaczenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. Wskazywał na zasadność delegowania uprawnień przez kierowników. Zawarte w publikacji propozycje zmian wydawały się trudne do zaakceptowania przez ówczesne organizacje i nie spodobały się władzom opisywanej w książce firmy General Motors.

Szczególną rolę w dalszej karierze Druckera odegrała jego książka pt. *Praktyka zarządzania (The Practice of Management, 1954)* (Drucker, 1998). Zawarte w niej koncepcje określiły kierunki rozwoju zarządzania na kolejne dziesięciolecia. W publikacji tej Drucker skoncentrował się między innymi na przedstawieniu „celu”, „kluczowych dziedzin rezultatów” oraz opisywał, jak można wykorzystywać je w zarządzaniu organizacją. Zwracał uwagę na niebezpieczeństwo nadmiernej koncentracji na maksymalizacji zysku, która czyni z zyskowości zjawisko nieomal mityczne. Jednocześnie zauważał, że istota funkcjonowania firmy i zarządzania nią nie ma bezpośredniego związku z motywem zysku (Drucker, 1998, s. 78). Nie kwestionował jednak znaczenia zysku dla zarządzania, wskazując, że pozwala on na pomiar wyników firmy, jest „ubezpieczeniem od ryzyka” oraz zabezpiecza dopływ kapitału potrzebnego dla dalszego rozwoju firmy (Drucker, 1998, s. 93–94).

Drucker twierdził, że cel istnienia przedsiębiorstwa „musi być umiejscowiony gdzieś na zewnątrz firmy. Tak naprawdę musi być zlokalizowany w społeczeństwie. [...] Cel biznesu możemy określić tylko w jeden poprawny sposób: przedsiębiorstwo istnieje, aby przysparzać sobie klientów” (Drucker, 2002a, s. 39–40). Potencjalny klient najczęściej nie jest świadomy większości swoich potrzeb. Dopiero działalność podmiotów gospodarczych – skupiona na zaspokojeniu jeszcze nieujawnionych potrzeb klientów – prowadzi do odkrywania potrzeb. Klient jest gotów płacić za wyroby i usługi przedsiębiorstwa, lecz to, co kupuje, musi stanowić dla niego wartość użytkową. Stąd też z misją i celem istnienia każdej firmy związana jest satysfakcja

klienta. Zaspokojenie oczekiwań klienta jest możliwe dzięki marketingowi i innowacjom. Marketing wiąże się z odpowiedzią na realia rynku, na potrzeby klientów i reprezentowane przez nich wartości. Innowacja jest z kolei potrzebna, aby firma mogła oferować klientom coraz lepsze i coraz bardziej ekonomiczne dobra i usługi (Drucker, 1998, s. 52–54; Drucker, 2000, s. 42–43).

Drucker radził osobom odpowiedzialnym za zarządzanie firmą, by zadawały sobie następujące pytania, które pozwolą ukierunkować refleksję dotyczącą przedsiębiorstwa (Drucker, 1998, s. 67–77):

- a. Co jest naszą misją? (Czym jest nasz biznes?)
- b. Kim jest nasz klient?
- c. Co jest wartością w pojęciu klienta?
- d. Czym będzie nasz biznes?
- e. Czym nasz biznes być powinien?

Pytania te odnoszą się do kluczowych zagadnień związanych z działalnością organizacji, a przedmiot zainteresowania istotnie różni się od tematyki, którą wcześniej zajmowali się badacze w nurcie naukowego zarządzania.

3.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Książka *Concept of the Corporation* odnosiła się m.in. do zagadnienia odpowiedzialności organizacji, którą później prezentowano jako społeczną odpowiedzialność organizacji (ang. *corporate social responsibility*, CSR), wzbogacając refleksję nad zarządzaniem o aspekty etyczne. Temat ten Drucker podnosił również w pierwszych książkach *The End of Economic Man* (1939) oraz *The Future of Industrial Man* (1942), twierdząc, że wśród celów działalności gospodarczej należy uwzględnić nie tylko wyniki ekonomiczne, ale również odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Tematyce odpowiedzialności w zarządzaniu poświęcony został także ostatni rozdział książki *Praktyka zarządzania* (1954) (Drucker, 1998), w którym Drucker sugerował, że każda organizacja jest elementem swojego otoczenia oraz pełni funkcje społeczne wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje. W książce *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973) (Drucker, 1986) znajduje się aż pięć rozdziałów dotyczących społecznych konsekwencji działalności firmy i jej odpowiedzialności. Drucker zwraca w nich uwagę, że jednym z zadań kadry zarządzającej organizacji jest dbałość o jakość życia społeczeństwa, w którym działa organizacja. Co więcej, od menedżerów oczekuje się przewidywania i rozwiązywania społecznych problemów, gdyż priorytetem dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie dobrych relacji z interesariuszami. Podejście to jest zgodne z teorią interesariuszy, którą w roku 1984 przedstawił Edward Freeman w książce *Strategic Management: A Stakeholder Perspective* (Freeman, 1984). Freeman zwrócił uwagę, że przedsiębiorstwo ma wielu interesariuszy (w tym m.in. udziałowców, klientów, pracowników, dostawców, społeczność lokalną, społeczeństwo, władze, środowisko naturalne),

z których każdy jest ważny, a jego potrzeby powinny być brane pod uwagę. Proponował, by zamiast na odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa koncentrować się na odpowiedzialności firmy przed interesariuszami (ang. *Company Stakeholder Responsibility*)

Przedsiębiorstwa mogą korzystać z przekształcania problemów społecznych w nowe możliwości biznesowe, czyli z działań, które współcześnie określa się mianem wprowadzania innowacji społecznych. Drucker zakładał zbieżność interesów przedsiębiorstwa i społeczeństwa: jeśli wybrane działania nie będą spójne z celami i misją przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że także na społeczeństwo wywierają niepożądany wpływ (Drucker, 2002a, s. 85, 93–94). Ekonomista Milton Friedman w swojej książce *Kapitalizm i wolność* (1962) twierdził, że celem istnienia firmy powinno być wyłącznie zarabianie pieniędzy dla udziałowców, a przyjęcie odpowiedzialności za cokolwiek innego niż maksymalne pomnażanie zysków udziałowców uważał za marnotrawstwo i zagrożenie dla fundamentów wolności społeczeństwa (Wallace, 2013, s. 32). Drucker popierał stanowisko Friedmana, ale uważał też, że bycie społecznie odpowiedzialnym jest strategicznie opłacalne dla firmy, gdyż biznes może przekształcić społeczne obowiązki w swoje szanse biznesowe, dzięki czemu będzie bardziej efektywny i konkurencyjny (Drucker, 1984, s. 62).

Ograniczenia ekonomiczne to tylko jeden z rodzajów barier społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jakie wymienia Drucker. Inne to misja biznesowa i kompetencje firmy. Są one związane z odpowiedzialnością wobec własnego podmiotu i polegają na spełnianiu jego podstawowych zadań, gdyż nieprawidłowo działające przedsiębiorstwo nie może wypełniać zadań społecznych (Drucker, 2002a, s. 95–99). W filmie Joela Bakana *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (2004), Drucker stwierdził, że społeczna odpowiedzialność biznesu może stać się „niebezpiecznym zakłóceniem zasad biznesowych. Jeśli znajdziesz kierownika, który chce wprowadzić odpowiedzialność społeczną w życie organizacji, zwolnij go. Szybko” (Bakan, 2004, s. 35). Oznacza to, że społeczna odpowiedzialność nie powinna być podstawowym celem działania organizacji. Dodatkowo, kompetencje firmy są „potrzebne, by wziąć na siebie odpowiedzialność za własne działania i ich skutki”, a ich brak może utrudnić czy nawet uniemożliwić firmie realizację zobowiązań wobec społeczeństw, negatywnie wpływając na funkcjonowanie organizacji oraz zajmowaną przez nią pozycję rynkową (Drucker, 2002a, s. 95–98).

Drucker podkreślał, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest ideą nową. Archie B. Carroll stwierdził, że już w książkach takich autorów jak np. Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938), John M. Clark *Social Control of Business* (1939) oraz Theodore Kreps *Measurement of the Social Performance of Business* (1940) pisano o społecznej odpowiedzialności (Carroll, 1999, s. 268–269). W roku 1953 Howard Bowen opublikował książkę pt. *Social Responsibilities of the Businessman*, w której użył pojęcia *corporate social responsibility* i to ten autor jest często uważany za „ojca” CSR. Drucker jednak nie tylko nawiązywał do tematyki społecznej odpowiedzialności w biznesie, ale też wyraźnie zarysował przedstawione powyżej granice tego podejścia, które nadal pozostają aktualne.

3.4. Zarządzanie przez cele

Zarządzanie przez cele (ZPC) (ang. *Management by Objectives*, MBO) zostało przedstawione przez Druckera w *Praktyce zarządzania* i zdobyło również bardzo dużą popularność w praktyce gospodarczej. Dało ono podwaliny pod tzw. planistyczną szkołę zarządzania strategicznego. Zbliżone zagadnienia były już wcześniej podnoszone przez Henriego Fayola (1916), Jamesa O. McKinseya (1922) i Mary Parker Follett (1941), jednak Drucker wprowadził nazwę „zarządzanie przez cele”, dokonując systematyzacji pojęć i zasad. Szczegółowe rozwinięcie założeń podejścia znalazło się m.in. w jego publikacji *Managing for Results* (1964) oraz w eseju pt. *What results should you expect? A users' guide to MBO* (1976). Drucker podkreślał, że zarządzanie przez cele pierwszy wdrożył prezes General Motors Alfred P. Sloan (Sloan, 1993), zaś osobą, która jako pierwsza użyła pojęcia ZPC, był Harold Smiddy, wiceprezes General Electric Company (Greenwood, 1981, s. 225).

ZPC stanowi odpowiedź na problem zapominania przez menedżerów o głównym celu swojego działania. Z tego powodu niezbędne jest nie tyle planowanie i wyznaczanie celów, ile zapobieganie nieprawidłowościom w realizacji przez organizację funkcji zarządzania, pozwalając na ukierunkowanie wizji i wysiłków kadry kierowniczej.

Cele powinny być ustalane dla różnych okresów czasu, w zależności od obszaru, w jakim działa organizacja. Konieczne jest zadbanie o równowagę między celami, które będą realizowane w najbliższej przyszłości (czyli w okresie 2–3 lat), a perspektywą strategiczną (pięcioletnią lub dłuższą) (Drucker, 1998, s. 101–102). Cele ogólne dla przedsiębiorstwa pozwalają na określenie celów dla poszczególnych części organizacji oraz dla indywidualnych pracowników (Drucker, 1998, s. 145).

Drucker wskazał osiem obszarów, w których należy ustalać cele i weryfikować uzyskiwane wyniki (Drucker, 1998, s. 79). Są to:

- 1) pozycja rynkowa przedsiębiorstwa,
- 2) innowacyjność,
- 3) produktywność,
- 4) zasoby fizyczne i finansowe,
- 5) rentowność,
- 6) wydajność menedżerów i ich rozwój,
- 7) wydajność pracownika i jego stosunek do pracy,
- 8) odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Dla każdego z tych obszarów należy ustalić przedmiot pomiaru oraz sposób gromadzenia danych, które pozwolą na weryfikację osiągnięcia celu, gdyż to, co nie będzie mierzone, mogłoby łatwo zostać pominięte przez menedżerów w procesie zarządzania (Drucker, 1998, s. 81). Określenie celów pomaga uporządkować procesy zarządzania oraz weryfikować uzyskiwane rezultaty. Dzięki ustaleniu celów zarówno dla przełożonych, jak i podwładnych, łatwiejsze będzie przewidywanie i ukierunkowanie zachowań ludzkich. Cele pomagają też oceniać zasadności decyzji w trakcie

ich podejmowania i umożliwiają menedżerom analizę własnych doświadczeń dla doskonalenia swojej działalności (Drucker, 1998, s. 79).

Zarządzanie przez cele pozwala pracownikom wpływać na własną wydajność poprzez kontrolę stanu realizacji celów, która wiąże się ze zdolnością do kierowania samym sobą i własną pracą. Oczekuje się więc, że ZPC będzie prowadzić do zastąpienia zarządzania przez przymus lub dominację – „zarządzaniem przez samokontrolę” (Drucker, 1998, s. 148–149). Jasno określone i uzgodnione z pracownikami cele pozwalają na elastyczne działanie, gdyż przełożeni nie muszą wskazywać podwładnym szczegółowych sposobów wykonywania ich zadań, w odpowiedni sposób wykorzystując zakresy odpowiedzialności pracowników w organizacji (Packard, 1995, s. 152). W zarządzaniu przez cele istotna jest dobra komunikacja między menedżerami i pracownikami oraz przekonanie ich do tego, że mogą brać udział w procesie podejmowania decyzji (Drucker, 1998, s. 139–140).

Jednym z krytyków zarządzania przez cele był specjalista w zakresie zarządzania jakością William E. Deming, który nazwał je „zarządzaniem przez strach” (Deming, 1982, s. 102). Deming sugerował, że stosowanie kryteriów i mierników ilościowych jest szkodliwe, ponieważ wywołuje u pracowników napięcia i stresy związane z obawą otrzymania kary za nieosiągnięcie celów, co przyczynia się do obniżenia poziomu wykonania i jakości. Uważał też jednak, że w niektórych obszarach (np. produkcja), stosowanie odpowiednich wskaźników jest niezbędne, postulując wzbogacanie zarządzania przez cele o elementy podejścia *Total Quality Management*.

Dopiero w roku 1971 Harold Koontz (Koontz, 1971) stwierdził, że „zarządzanie przez cele” zostało zapoczątkowane przez Druckera. W ślad Druckera poszło wielu innych autorów w latach 60. i 70. XX wieku, w tym m.in.: Charles L. Hughes (1965), John W. Humble (1968) i George S. Odiorne (1965).

Koncepcja ZPC była bardzo popularna w Stanach Zjednoczonych w latach 60. i 70. XX wieku, gdzie została wdrożona nawet w administracji publicznej jako sposób na zmniejszenie biurokratyzmu w instytucjach rządowych. Znanym przypadkiem wdrożenia ZPC były rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie komputerowej Hewlett-Packard Company. Do popularności koncepcji przyczyniły się również firmy doradcze, które promowały jej wdrażanie w przedsiębiorstwach na całym świecie. Współcześnie jest ona nadal wykorzystywana przez wiele organizacji, szczególnie w połączeniu z tzw. oceną 360 stopni, w której ocena okresowa pracownika opiera się na informacjach zwrotnych od różnych osób, które współpracowały z nim w minionym okresie, a nie tylko od bezpośredniego przełożonego (Edersheim, 2007, s. 192). Zarządzanie przez cele przyczyniło się też do popularności zarządzania wydajnością (ang. *performance management*) oraz stymulowało rozwój zarządzania strategicznego.

3.5. Istota pracy menedżera

W początkowych fazach istnienia przedsiębiorstwa jego wzrost ma miejsce przede wszystkim dzięki przedsiębiorczości i talentom organizatorskich właściciela. Jednak dalszy rozwój wymaga delegowania uprawnień innym pracownikom. W *Prak-*

tyce zarządzania Drucker przedstawił problemy związane z oddaniem władzy menedżerom w firmie Ford Motors Company. Na jej przykładzie zamierzał uzmysłowić władzom organizacji, że praca kierowników jest niezbędna, gdyż często zbyt wiele działań przekazuje się do realizacji przez pojedynczego człowieka, jak również dlatego, że kierowanie przedsiębiorstwem jest czymś zasadniczo różnym od kierowania osobistym majątkiem i wymaga zatrudnienia odpowiednich specjalistów (Drucker, 1998, s. 136–138).

Według Druckera bycie menedżerem oznacza ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa. Cele działania kierownika powinny być określone przez wkład, jaki musi on wnieść do organizacji, której jest częścią (Drucker, 1998, s. 146–147).

Ludzie na kierowniczych stanowiskach bywają bardzo inteligentni, błyskotliwi, mają wiedzę i wyobraźnię. Chociaż mogą być to cechy ważne dla organizacji, jeszcze ważniejsze jest jednak to, czy menedżerów cechuje skuteczność. Menedżer skuteczny to taki, który niezależnie od miejsca pracy potrafi doprowadzić do zrobienia tego, czego się oczekuje (Drucker, 1994a, s. 13). W książce *Menedżer skuteczny (The Effective Executive)* (1966) (Drucker, 1994b) Drucker, na podstawie licznych przykładów zarządzających, generałów, polityków, naukowców czy artystów, analizuje sposoby postępowania w różnych sytuacjach oraz poszukuje źródeł skuteczności działania. Jak stwierdza, skuteczności można się nauczyć, nikt bowiem nie rodzi się obdarzony instynktem efektywności (Drucker, 1994a, s. 33).

Na swojej drodze do skuteczności menedżer napotyka jednak czynniki znajdujące się poza jego kontrolą, do których należą następujące kwestie (Drucker, 2002a, s. 296–298):

- Zazwyczaj czas zarządzających jest do dyspozycji kogoś innego.
- Menedżerowie żyją pod przymusem „działania”, chyba że zrobią coś, by zmienić realia, w których żyją i pracują.
- Praca menedżera ma znaczenie tylko wtedy, gdy inni ludzie wykorzystują jego wiedzę, jako źródła motywacji i inspiracji.
- Menedżer znajduje się wewnątrz organizacji, a zdarzenia zachodzące na zewnątrz organizacji docierają do niego w formie raportów, wstępnie przetworzone i wysoce abstrakcyjne w porównaniu z tym, co tworzy organizacyjne kryteria ważności zachodzących na zewnątrz zdarzeń.

Skuteczny menedżer musi dostrzegać zarówno to, co dzieje się wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. W tym celu Drucker proponuje wyrobienie proefektywnościowych nawyków: kontrolę czasu, skupienie się na otoczeniu organizacji, opieranie działań na przewagach własnych, innych osób oraz danej sytuacji, priorytetyzację działań i podejmowanie skutecznych decyzji (Drucker, 1994a, s. 36–37).

Jedną z ważnych umiejętności menedżera jest identyfikowanie sytuacji, które prowadzą do marnotrawstwa czasu (Drucker, 1994a, s. 50–52). Istotne jest również ustalenie, które zadania powinny być priorytetowe, a które mają mniejsze znaczenie. Priorytetyzacja zadań może opierać się na następujących zasadach (Drucker, 1994a, s. 126):

1. Orientacja na przyszłość, a nie na przeszłość.
2. Koncentracja na szansach, a nie na problemach.
3. Wybór własnej linii rozwoju, zamiast naśladowania popularnych tendencji.
4. Wybór rozwiązań, które oznaczają postęp, a nie są łatwe i bezpieczne.

W odniesieniu do procesu decyzyjnego Drucker wskazywał, że nie można podjąć decyzji połowicznie (Drucker, 1994a, s. 138), a trzeba je podejmować, kiedy zachodzi obawa, że bezczynność doprowadzi do pogorszenia sytuacji lub niewykorzystania pojawiającej się szansy (Drucker, 1994a, s. 163; 170).

3.6. Wpływ burzliwego otoczenia na zarządzanie

W roku 1980 Drucker wydał książkę pt. *Zarządzanie w czasach burzliwych (Managing in Turbulent Times)* (Drucker, 1995). Przeprowadził w niej analizę ówczesnej rzeczywistości, która okazała się istotnie odmienna od tej, w której działały przedsiębiorstwa opisywane w jego wcześniejszych publikacjach. Autor dostrzegł, że nastąpiło zerwanie ciągłości historii gospodarczej (Drucker, 1995c, s. 10) i uznał, że gospodarka weszła w fazę turbulencji, którą cechuje brak przewidywalności kierunku rozwoju. Sytuacja ta była m.in. konsekwencją znaczących zmian o charakterze demograficznym, globalizacji rynków, rozwoju nowych technologii oraz zmian organizacyjnych w wielu dużych przedsiębiorstwach. Drucker uznał nową rzeczywistość za szansę dla rozwoju przedsiębiorstw pod warunkiem, że menedżerowie zrozumieją ją i zaakceptują. Sposobem na radzenie sobie z zastanymi nowymi warunkami jest, w opinii Druckera, wprowadzanie innowacji, wynikających ze: słabości stosowanych wcześniej technologii i procesów, wdrażania nowej wiedzy czy reagowania na potrzeby i braki na rynku. Innowacje mogą być również wynikiem tworzenia nowych podmiotów, wyodrębnianych z istniejących struktur zarządzania (Drucker, 1995c, s. 65–66). Drucker liczył na to, że główne zadanie wpływania na gospodarkę w tej nowej rzeczywistości przypadnie największym przedsiębiorstwom (Smith, 2013, s. 189).

Zdaniem Druckera zmiany w otoczeniu wpływają na wzrost oczekiwań wobec menedżerów. Prowadzenie działalności innowacyjnej wymaga sposobu zarządzania organizacją, który pozwoli na wykorzystanie pojawiających się szans oraz unikanie zagrożeń (Drucker, 1995c, s. 15). Niezbędne jest antycypowanie przyszłości, a nie tylko zarządzanie zmianą, aby aktywnie kształtować przyszłość i równoważyć krótkoterminowe cele przedsiębiorstwa z celami długoterminowymi. Od menedżerów wymaga się analizy danych, wiedzy o trendach, kierunkach rozwoju i oczekiwaniach w kraju i na świecie. Drucker podkreślił, że nawet przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym w czasach burzliwych muszą myśleć kategoriami gospodarki światowej (Drucker, 1995c, s. 180). Kluczowe dla organizacji okazuje się więc planowanie strategiczne.

Drucker przewidywał zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, w których zamiast jednostek geograficznych nastąpi międzynarodowy podział

funkcji, np. dostarczania surowców, działalności produkcyjnej, eksportu, przy uwzględnieniu wyodrębnionych jednostek, integrujących pewien obszar działalności dla różnych rynków (Drucker, 1995c, s. 180–181), co obecnie znane jest jako współdzielone centra usług (ang. *shared service centres*, SSC). Drucker zauważał, że nowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą prowadzić do przeciążenia menedżerów w związku z koniecznością licznych wyjazdów służbowych w różne zakątki świata, ale w zarządzaniu pomogą technologie teleinformatyczne, pozwalające na komunikację i współpracę w międzynarodowych organizacjach (Drucker, 1995c, s. 180–181).

3.7. Pracownicy wiedzy

Już w *Praktyce zarządzania* (1954) Drucker dostrzegał znaczenie wyszkolonych i kompetentnych pracowników (Drucker, 1998, s. 36). W książce *Landmarks of Tomorrow* (1957) po raz pierwszy użył pojęcia „pracownik wiedzy” (ang. *knowledge worker*). Wzrost znaczenia tej grupy zawodowej wynikał z postępującej automatyzacji produkcji i rosnącego udziału osób wykształconych w społeczeństwie, jak również zmian charakteru pracy, która stawała się lżejsza fizycznie, choć bardziej wymagająca intelektualnie. Znaczenie robotników przemysłowych systematycznie spadało w XX wieku: w latach 50. stanowili oni około 2/5 wszystkich czynnych zawodowo w Stanach Zjednoczonych, a na początku lat 90. już tylko mniej niż 1/5 (Drucker, 2002a, s. 446–447). W książce *The Age of Discontinuity* (1968) Drucker sugerował, że praca oparta na wiedzy zastąpiła pracę manualną jako podstawa gospodarki (Drucker, 1970, s. 37). Drucker traktował wiedzę jako istotny środek produkcji obok kapitału, siły roboczej i bogactw naturalnych (Drucker, 1999, s. 14). Koncepcja pracy opartej na wiedzy stała się ważną inspiracją dla badaczy i praktyków zarządzania (Pearce, 2013, s. 19). Drucker wprowadził też stosowane obecnie powszechnie pojęcia „społeczeństwo wiedzy” (ang. *knowledge society*) i „gospodarka wiedzy” (ang. *knowledge economy*) (Drucker, 1970).

Nawiązywał do koncepcji Karola Marksa, który za źródło podziału na klasy społeczne uważał własność środków produkcji. Osoby posiadające kapitał, mogły nabywać siłę roboczą i wykorzystywać ją w produkcji, podczas gdy robotnicy nie mieli środków produkcji, i mogli jedynie oferować pracę swoich rąk do wykonywania zadanej im pracy. Drucker zauważył, że pracownicy wiedzy sami kontrolują współcześnie wykorzystywane środki produkcji, co radykalnie zmienia relacje społeczne w gospodarce (Drucker, 1999, s. 58). Klasyczne podejście Fredericka W. Taylora w naukowym zarządzaniu opierało się na identyfikacji najlepszego sposobu wykonywania zadań i wydawaniu poleceń pracownikom, co nie wykluczało brania pod uwagę ich opinii (Taylor, 1947, s. 205). Drucker zaproponował zaś oparcie zarządzania organizacją na wiedzy pracowników tak, by władza przeszła z rąk ludzi którzy „mają”, w ręce tych, którzy „wiedzą” (Drucker, 1986, s. 122).

Pracownicy wiedzy doceniają uznanie i prestiż (Drucker, 2002a, s. 425) i choć oczekują wynagrodzenia, cenią również autonomię, samodzielność w podejmowa-

niu decyzji oraz szacunek ze strony przełożonych. Bardziej przemawiają do nich standardy doskonałości niż dyscyplina narzucana przez przełożonych (Edersheim, 2007, s. 171). Organizacja może od pracowników wiedzy wymagać skuteczności (Drucker, 2002a, s. 288). Drucker był zatem zwolennikiem autonomii pracowników, którą można utożsamić współcześnie z pojęciem uprawomocnienia pracowników (ang. *empowerment*) (Conger i Kanungo, 1988). Określając kształt przyszłych przedsiębiorstw, Drucker stwierdził, że nastąpi spłaszczenie struktur organizacyjnych – organizacje będą miały mniej szczebli kierowniczych i menedżerów, a poszczególne zadania będą w większym stopniu realizowane przez specjalistów (Drucker, 2006b, s. 7). Poprawę wydajności pracowników wiedzy Drucker uznał za najważniejsze wyzwanie dla zarządzania w XXI wieku (Drucker, 2000, s. 145), podkreślając znaczenie systemów wynagradzania i motywowania specjalistów, tworzenia dla nich szans rozwoju oraz ciągłego szkolenia pracowników na stanowiskach kierowniczych (Drucker, 2006b, s. 13–20).

W publikacjach z zakresu zarządzania analiza pojęć dotyczących pracy opartej na wiedzy po raz pierwszy pojawiła się dopiero w roku 1985 w książce Keitha Davisa i Johna W. Newstroma pt. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Autorzy nawiązali do publikacji Druckera *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society* z 1968 roku (McLaren, Mills i Durepos, 2009, s. 393).

3.8. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono podstawowe koncepcje, które w swoich publikacjach wprowadził Peter F. Drucker. Jako przedstawiciel nurtu neoklasycznego w zarządzaniu skupiał się przede wszystkim na obserwacji praktyki gospodarczej. Na tej podstawie zdefiniował m.in. pojęcia celu, społecznej odpowiedzialności biznesu, pracowników wiedzy oraz przedstawił koncepcję zarządzania przez cele, a także zwrócił uwagę na znaczenie antycypowania przyszłości poprzez obserwację zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Przedstawione w rozdziale, wybrane koncepcje, które składają się na dorobek Druckera, miały istotny wpływ na kształtowanie się wielu współczesnych teorii zarządzania, a niektóre być może jeszcze nie odnalazły pełnego zastosowania w praktyce gospodarczej. Zasadne jest zatem wracanie do publikacji Druckera, by przypomnieć o tym, co pisał, poszukiwać implikacji jego rozważań dla współczesnych organizacji oraz na nowo odkrywać wskazówki dla dalszego rozwoju zarządzania. Publikacje Druckera doprowadziły do popularyzacji nauki o zarządzaniu, która wcześniej opierała się na literaturze o charakterze technicznym, zbyt skomplikowanej dla szerszego kręgu zainteresowanych menedżerów. Omawiane w rozdziale książki odbiegały od typowej zawartości pozycji naukowych, dokumentujących wyniki badań, jednak refleksje Druckera były oparte na analizach doświadczeń rzeczywistych przedsiębiorstw, połączonych z wizjonerskimi, wybiegającymi daleko w przyszłość interpretacjami.

Literatura

- Bakan, J. (2004). *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility. Evaluation of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Clark, J.M. (1939). *Social control of business*. New York: McGraw-Hill.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Davis, K., Newstrom J.W. (1985). *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P.F. (1957). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. New York: Harper and Brothers.
- Drucker, P.F. (1970). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. London: Heinemann.
- Drucker, P. (1976). What results should you expect? A users' guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19.
- Drucker, P.F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
- Drucker, P.F. (1986). *Management. Tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books.
- Drucker, P.F. (1993). *Concept of the corporation*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Drucker, P.F. (1994a). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Drucker, P.F. (1994b). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53–80.
- Drucker, P.F. (1995a). *The end of economic man: The origins of totalitarianism*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Drucker, P.F. (1995b). *The future of industrial man*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Drucker, P.F. (1995c). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Drucker, P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Drucker, P.F. (1999). *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: Muza.
- Drucker, P.F. (2002a). *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: MT Biznes.
- Drucker, P.F. (2002b). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70–77.
- Drucker, P.F. (2006a). *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions*. New York: Collins.
- Drucker, P.F. (2006b). Nadchodzi nowa organizacja. W: P.F. Drucker (red.), *Zarządzanie wiedzą*. *Harvard Business Review* (s. 7–28). Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Edersheim, E.H. (2007). *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*. Warszawa: MT Biznes.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (2008). *Kapitalizm i wolność*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

- Greenwood, R.G. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225–230.
- Hughes, Ch.L. (1965). *Goal setting: Key to individual and organizational effectiveness*. New York: American Management Association.
- Humble, J.W. (1968). *Improving business results*. Maidenhead, England: McGraw-Hill.
- Hunter, J., Scott Scherer, J. (2013). *Wydajność pracownika wiedzy a praktyka samozarządzania*. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 130–149). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kreps, T.J. (1940). *Measurement of the social performance of business. In an investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee*. Monograph No. 7. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Koontz, H. (1971). *Appraising managers as managers*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McLaren, P.G., Mills, A.J., Durepos, G. (2009). Disseminating Drucker. Knowledge, tropes and the North American management textbook. *Journal of Management History*, 15(4), 388–403.
- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives*. New York: Pitman.
- Packard, D. (1995). *The HP way*. New York: Harper Business.
- Pearce, C.L. (2013). Kierowanie pracownikami wiedzy: poza erą władzy i kontroli. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 19–30). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Pearce, C.L., Maciariello J.A., Yamawaki, H. (red.). (2013). *Dziedzictwo Druckera*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Rigby, R. (2011). *Business thinkers who changed the world. The management gurus and mavericks who changed the way we think about business*. London–Philadelphia: Kogan Page.
- Sloan, A.P. (1993). *Moje lata z General Motors*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Smith, R. (2013). Wizja Druckera i jej fundamenty: korporacje, menedżerowie, rynki i innowacje. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 161–192). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Taylor, F.W. (1947). *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*. Poznań: Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu.
- Wallace, J.S. (2013). Zarządzanie wartościami: społeczna odpowiedzialność biznesu w połączeniu z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa. W: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki (red.), *Dziedzictwo Druckera* (s. 31–42). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.