

Bogusz Mikuta

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Czynnik ludzki w nowoczesnych koncepcjach zarządzania

1. Organizacja tradycyjna a nowe modele przedsiębiorstwa

W ostatniej dekadzie XX w. zarysował się w teorii zarządzania nowy obraz przedsiębiorstwa. Stanowi on efekt zmian, jakie zaszły w warunkach działania, tj. wzrostu poziomu dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu, globalizacji, a zwłaszcza rozszerzenia konkurencji do skali ogólnoświatowej, przyspieszenia rozwoju techniki i technologii, wzrostu poziomu wymagań klientów od firm w zakresie jakości, zróżnicowania produktów i usług oraz ochrony środowiska. W stosunku do pracodawców źródłem żądań zmiany sposobów organizacji i zarządzania stali się również sami pracownicy. Wzrost poziomu ich kwalifikacji i świadomości zawodowej doprowadził do konieczności uwzględniania ich potrzeb nie tylko w zakresie zapewnienia stałości pracy i odpowiedniego poziomu wynagrodzenia, ale zwłaszcza w zakresie partycypacji, rozwoju zawodowego i możliwości tworzenia nowości. Oczywiście, te ostatnie potrzeby nie występują powszechnie, ale są charakterystyczne dla pracowników ery wiedzy. To oni są bowiem najczęstszym motorem zmian, jakie dokonują się w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami.

Wskazane zmiany w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowały, że organizacje, których budowa oparta jest na hierarchicznych strukturach organizacyjnych, kierowanie na menedżerskim modelu jednoosobowego przywództwa, a zarządzanie zasobem ludzkim na zasadach tradycyjnego podejścia do zasobów organizacji, nie mają dużych szans rozwoju, a nawet przetrwania. Konieczne jest więc odejście od tradycyjnych modeli w kierunku nowych (tabela 1).

Nowe modele organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami najczęściej charakteryzowane są przez takie koncepcje, jak organizacja ucząca się, fraktalna, wirtualna czy inteligentna. Ich wspólną cechą jest uznanie znaczenia

i koncentrowanie się na przepływach wiedzy, jej tworzeniu i wykorzystaniu oraz kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji.

Tabela 1. Organizacja tradycyjna a nowe modele przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Nowe modele organizacji
Kultura	sprzyjająca unikaniu niepewności	wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne
Strategia	bierna lub reaktywna	proaktywna
Sposoby działania	ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji sprzecznych z nimi, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji	każdorazowo dostosowywane do sytuacji, ciągle rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów
Relacje władzy	stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	heterarchia, niestabilność układu władzy
Zależność pracownika	duża od przywódcy	duża autonomia wsparta wiedzą i profesjonalizmem
Relacje między ludźmi	stabilne, minimalna ruchliwość, poczucie przynależności	duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Podejście do niepewności	traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenia	traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródła inspiracji
Struktura organizacyjna	tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa	sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samozarządzających się skoncentrowanych na procesach
Granice organizacji	jasne i wyraźne	zatarte
Dominująca komunikacja	pionowa, sformalizowana	pozioma (horyzontalna), nieformalna
Uczestnictwo w grupie	wyłączne i trwałe	duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej	tożsamość grupowa	tożsamość indywidualna
Formy organizacyjne	stałe, ustrukturalizowane	wysoka dynamika zmienności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dwojacki, Nogalski, Sikorski 1999], [Sikorski 2000].

Wiedza i kapitał intelektualny stają się także istotnym elementem wartości przedsiębiorstwa. Wzajemne syntetyczne porównanie organizacji uczących się, inteligentnych, fraktalnych i wirtualnych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe różnice w nowoczesnych koncepcjach zarządzania

Wyszczególnienie	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna	Organizacja fraktalna	Organizacja wirtualna
Podstawowa jednostka	zespół	zespół lub inna forma (nie do końca przewidywalna)	samopodobne fraktale	stanowisko wirtualne – zróżnicowane
Podstawowy zasób	kapitał intelektualny ze szczególnym podkreśleniem wiedzy	kapitał intelektualny	kompetencje	kompetencje
Struktura organizacyjna	sieć zespołów autonomicznych lub samoprzewodzących	o charakterze sieci bez podporządkowań hierarchicznych, oparta na relacji ról i podporządkowania realizacji procesów	sieć fraktali	sieć stanowisk, zespołów lub jednostek różnych firm
Koordynacja	menedżerowie, brokerzy, liderzy – członkowie zespołów	zdecentralizowana – bezpośrednia przez zespoły	centralna	przypisana integratorowi
Dominujące procesy	organizacyjnego uczenia się	generowania i przepływu wiedzy, innowacyjne, przedsiębiorczości wewnętrznej	informacyjno-komunikacyjne	informacyjne
Dominujący czynnik powiązania elementów składowych	relacja „dostawca – klient” i siły ekonomicznej współzależności	relacja „dostawca – klient” lub inny (obecnie nieokreślony)	system celów i controllingu	system celów i zaufanie w ramach koalicji, aliansu strategicznego, umowy kooperacyjnej lub innej
Granice	widoczne	rozmyte	widoczne	rozmyte
Czas istnienia	do przekształcenia się w organizację inteligentną	nieokreślony	nieokreślony	zazwyczaj do momentu zakończenia przedsięwzięcia

Zródło: opracowanie własne.

2. Pracownicy nowych organizacji i ich aktywa

2.1. Redefinicja ról i funkcji pracowników w organizacji

Odpowiedź na pytanie, jakie miejsce znajdują ludzie w nowych modelach organizacji i koncepcjach zarządzania, na pozór wydaje się prosta. Jak stwierdza S. Chowdhury, to ludzie będą w XXI w. siłą napędową organizacji, ponieważ to

ludzie kreują organizacje i oczywiście potrafią je niszczyć. Rola człowieka jest szczególna, ponieważ to człowiek kieruje innymi ludźmi zarówno w organizacji, jak i poza nią. Efektywne kierowanie ludźmi stanowi więc w obecnym wieku coraz większe wyzwanie [Chowdhury 2000, s. 10].

Niepodważalnie można przyjąć, że od osób pracujących w organizacji zależy:

- poziom realizacji organizacyjnego uczenia się oraz jego efektywność,
- poziom inteligencji organizacji,
- stopień spójności wewnętrznej fraktali,
- jakość relacji między uczestnikami organizacji wirtualnej,
- sprawność transferu wiedzy i jakość zasobów wiedzy organizacji,
- poziom innowacyjności i stopień praktycznego wykorzystania wiedzy oraz innowacji,
- jakość aktywów intelektualnych,
- wartość własności intelektualnej.

Powyższą listę oczywiście można rozwijać i uszczegółwiać, ale lepiej zwrócić uwagę, jakie szczegółowe role i kompetencje są niezbędne pracownikom organizacji wiedzy, które pozwolą wskazane miary funkcjonowania organizacji utrzymać na wysokim poziomie.

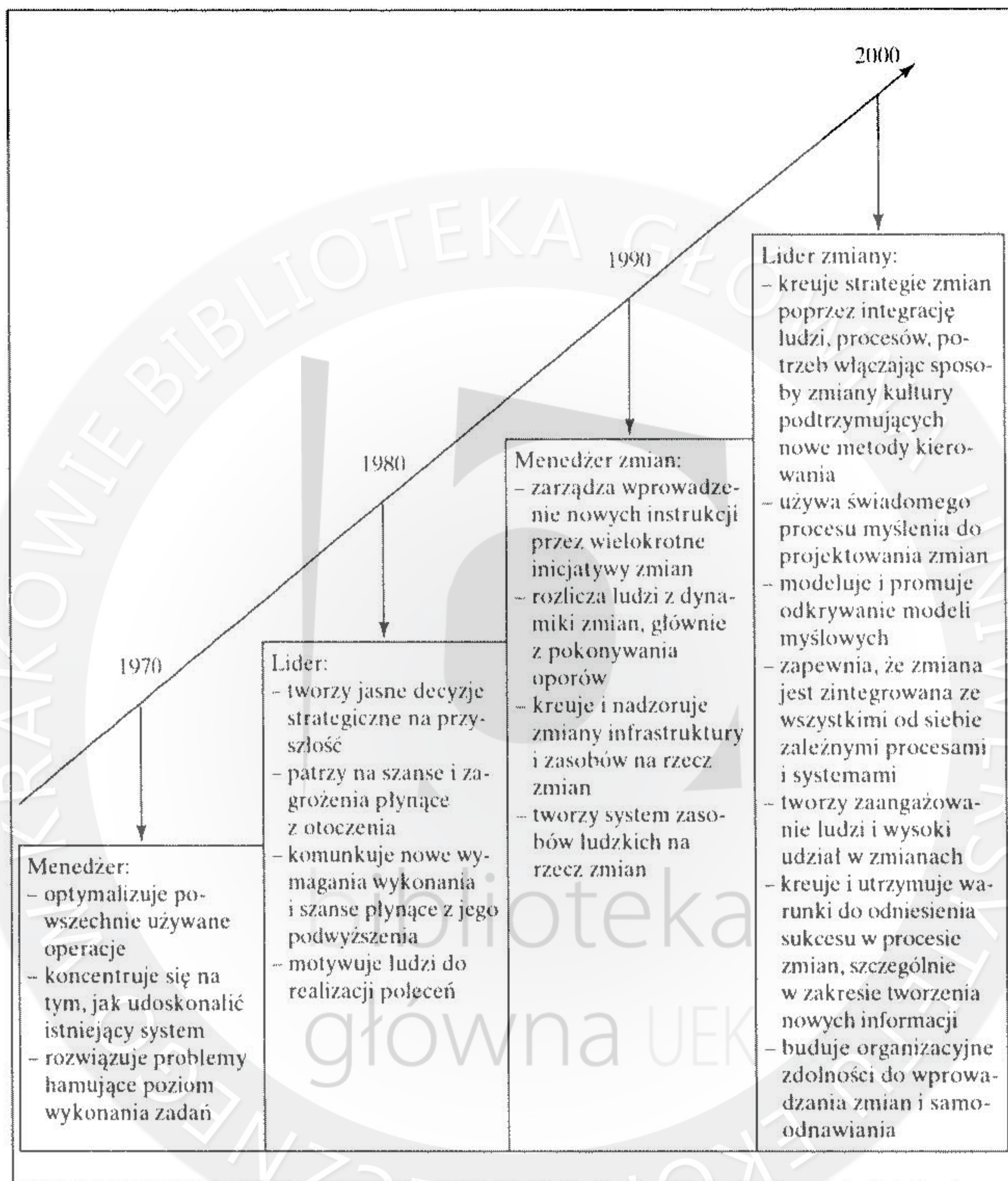
Coraz częściej zwraca się uwagę, że rola współczesnego pracownika zmienia się i jest on zmuszony realizować funkcje przypisywane tradycyjnie zakresowi pracy kierowniczej. Już w latach 60. XX w. P. Drucker pisał: „W nowoczesnej organizacji «kierownikiem» jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć” [Drucker 1994, s. 17–18]. Tendencje we współczesnym zarządzaniu, takie jak dążenie do spłaszczenia struktur organizacyjnych czy heterarchia spowodowały, że zaciera się granica między kierownictwem a pracownikami wykonawczymi. Oczywiście, w praktyce można spotkać wiele pozostałości tradycyjnych systemów zarządzania w formie np. brygadzystów, których funkcje sprowadzają się głównie do pełnienia nadzoru. Są oni zwierzchnikami innych, ale w rzeczywistości „w minimalnym stopniu wywierają wpływ na zdolność organizacji do osiągnięć” [Drucker 1994, s. 18]. W konsekwencji problematyczny staje się nawet pomiar efektywności ich pracy, który praktycznie może być dokonany jedynie pośrednio, biorąc pod uwagę efektywność pracy podporządkowanych pracowników. Stanowiska te są więc przestarzałą formą nie przystającą do nowoczesnych rozwiązań. Jak pisze G. Gruszczyńska-Malec: „Nie menedżer-kontroler jest osobą właściwą i poszukiwaną, lecz menedżer, który lubi ofiarować swoje poparcie i pomoc” [2001, s. 30].

Zmiany, jakie zaszły w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, a zwłaszcza konieczność uelastycznienia budowy systemów, wywarły znaczący wpływ na pojmowanie ról przywódczych. Głównym kierunkiem zmiany ról jest

odchodzenie od tradycyjnych modeli opartych na władzy [Dworzecki 2001, s. 20]. Wskazuje się, że współczesny przywódca wcale nie musi zajmować formalnie utworzonego stanowiska kierowniczego. Może być to człowiek z sytuacyjnego wyboru, który z powodu posiadanej wiedzy i umiejętności jej wykorzystania podejmuje się roli lidera przedsięwzięcia. Warunkiem koniecznym z punktu widzenia skuteczności działania jest uznanie tej roli przez innych pracowników. Lider ten:

- nie kieruje bezpośrednio działaniami ludzi, ale pracuje z nimi, aby osiągnąć wspólne cele,
- nie myśli sam, ale z ludźmi, współuczestniczy w rozwiązywaniu problemów, nie ingeruje w procesy operacyjne,
- zwiększa autonomię i władzę współpracowników, zwiększając w ten sposób swój wpływ na nich,
- staje się agentem zmiany kultury organizacyjnej [Sikorski 1999, s. 87–88],
- nie daje odpowiedzi, lecz zadaje pytania,
- nie mówi, lecz trenuje,
- tworzy partycypacyjny system podejmowania decyzji,
- jego miejsce jest nie na „szczycie” organizacji, lecz w jej „centrum” [Bukowitz, Williams 2000, s. 353].

Cechą charakterystyczną zachowań pracowników organizacji uczących się i inteligentnych jest prowadzenie ciągłego procesu dociekań i doskonalenia organizacji. Do powyższych ról liderów-przywódców dołącza się więc role inspiratorów zmian i trenerów-szkoleniowców w postaci coachów czy mento-
rów, ukierunkowujących ludzi w procesie poszukiwań najlepszych rozwiązań. Szczególnie podkreśla to P. Senge: „W organizacji uczącej się przywódcy są projektantami, gospodarzami i nauczycielami. Liderzy są odpowiedzialni za budowanie organizacji, w której ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości rozumienia złożoności, określają wizje, ku którym zmierzają, i ulepszają wspólne modele myślowe – to znaczy, że liderzy są odpowiedzialni za organizacyjne uczenie się” [Senge 1998, s. 331]. Wszystkich ludzi musi oczywiście cechować duża otwartość na informacje zewnętrzne, a także na sugestie współpracowników oraz umiejętność refleksji. Nie może być tak, że przywódcy, a za nimi wszyscy pracownicy, koncentrują uwagę tylko na wewnętrznych aspektach sprawności działania organizacji. Bezpośrednio wynika to z faktu, że ukierunkowanie na wewnętrzną sprawność utrudnia wykorzystanie okazji pojawiających się w otoczeniu. Ta otwartość informacyjna wydaje się szczególnie konieczna w ramach organizacji wirtualnej. Wzbogacona wysokim stopniem samosteroowności pracowników sprzyja szybkości reakcji na sygnały płynące z otoczenia. Łącznie staje się to podstawowym atutem wykorzystania szans płynących z otoczenia.



Rys. 1. Ewolucja ról liderów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Anderson, Ackerman-Anderson 2001].

Reasumując powyższe rozważania na temat ról menedżerskich, wskazać można dwa ogólne sposoby ich pojmowania. Pierwszy, charakterystyczny dla organizacji tradycyjnych, ujmuje menedżera jako osobę wszechstronną i decydującą o wszystkim najczęściej jednoosobowo. Praktyka wskazuje, że ten rodzaj przywództwa często ogranicza autonomię podwładnych, poziom

Tabela 3. Nowe role menedżera

Wyróżniki	Role		
	menedżer-trener	menedżer-opiekun	menedżer-reżyser
Płaszczyzna działania	procesy podstawowe	procesy drugorzędne	synergia organizacyjna
Charakter aktywności kierownika	stawianie wyzwań specjalistom	nadzorowanie funkcjonowania działów personalnych	zorientowanie na profesjonalizm
Rozwiązywanie problemów	wywołanych przez ingerencję kierownika	wywołanych przez ingerencję specjalistów	sytuacyjnych, fragmentarycznych
Oczekiwane efekty	większa swoboda i odpowiedzialność specjalistów, likwidacja konfliktów	większa swoboda i odpowiedzialność dla menedżera, likwidacja konfliktów	inspiracja, wzrost, poświęcenie

Źródło: [Gruszczyńska-Malec 2001].

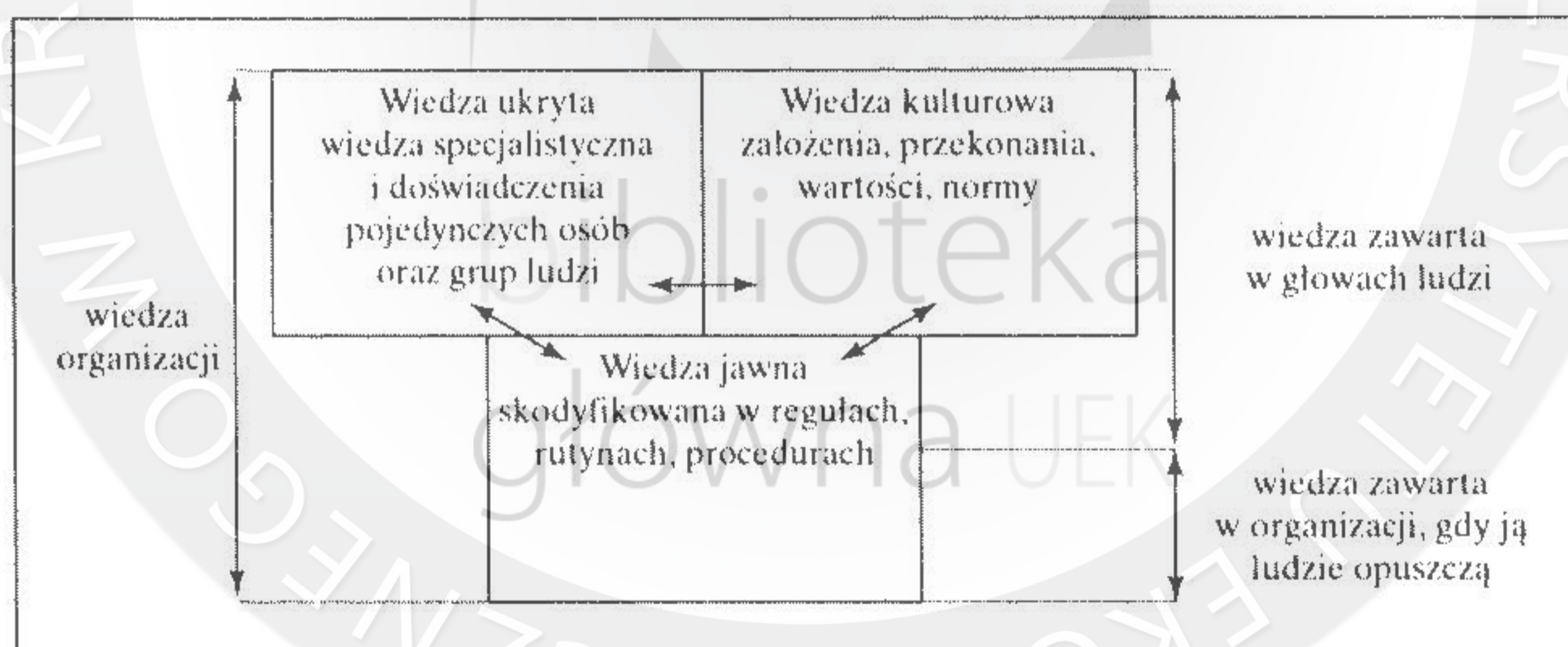
twórczości i zaangażowania, czyni ich biernymi i oczekującymi na decyzje kierownika. Druga opcja, bardziej współczesna i adekwatna do obecnych modeli organizacji i zarządzania, to lider-primus, który „wyróżnia się zwłaszcza służebnym podejściem do pełnionych funkcji i ludzi w organizacji” [Zbiegień-Maciąg 2001, s. 33]. Oczywiście, wskazane sposoby pojmowania ról menedżerskich są uproszczeniem, gdyż w rzeczywistości wraz z rozwojem koncepcji zarządzania nastąpiło swoiste przekształcenie ról menedżerskich. Przez trzy ostatnie dekady przekształciły się one od menedżera, lidera, menedżera zmian aż po lidera zmian [Anderson, Ackerman Anderson 2001, s. 182]. Zmianę tych ról przedstawił na rys. 1. Podkreślić także trzeba, że zmiany te nabierają tempa i w niedługim czasie pojawi się z pewnością nowy model ról przywódczych. Wydaje się jednak, że w praktyce współczesny przywódca-lider musi charakteryzować się dużą elastycznością i w zależności od warunków działania, a także możliwości swoich i podwładnych, powinien umieć przyjmować i godzić wzajemnie wskazane role. Działalność kierownicza ma bowiem wymiar wielopłaszczyznowy (tabela 3).

2.2. Nowe modele zarządzania pracownikami w organizacji

Już od lat 30. XX w. w teorii zarządzania rozpoczyna się negowanie mechanistycznej roli człowieka w organizacji. Stopniowe upodmiotowienie pracownika doprowadziło do przyjęcia w latach 80. założenia, że jest on podstawowym zasobem przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi rozpoczyna postrzeganie ludzi w organizacji ze względu na pięć podstawowych aspektów: organizacyjny, ergonomiczny, psychologiczny, społeczno-ekonomiczny, prawny [Stabryła 1995, s. 109].

Ludzi oraz ich przydatność zawodową dla firmy analizuje się i ocenia głównie według takich stałych składowych analitycznych kategorii, jak: cechy psychologiczne, wiedza lub kwalifikacje [Chęłpa 2001, s. 338]. W erze zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy to podejście wydaje się jednak niewystarczające. Dlatego też teoretycy i praktycy pogłębili zainteresowania idąc dalej: od człowieka traktowanego jako psychofizyczna całość do rozpatrywania jego niematerialnych zasobów, których jest nośnikiem. Skupia się więc uwagę na jego wiedzy, kapitale intelektualnym, kompetencjach, talentach, ujmując jednocześnie zbiorowość ludzi w organizacji jako kapitał ludzki.

Coraz częściej w teorii zarządzania wiedzą przyjmuje się, że organizacje są w stanie generować jedynie nieznaczną ilość wiedzy, natomiast zasadnicza jej część przypisywana jest ludziom. Przykładowo, L. Zbiegień-Maciąg pisze: „Zazwyczaj archiwa firmy zawierają jedynie parę procent zasobów firmowej wiedzy, reszta znajduje się w głowach pracowników” [2001, s. 33]. Dlatego też skupia się uwagę na mechanizmach dzielenia się wiedzą przez ludzi i kształtowania relacji, dzięki którym następuje wymiana i kreowanie nowych zasobów wiedzy. Podkreśla się również, że odejście z firmy najlepszych pracowników może niejednokrotnie oznaczać trwałą utratę podstawowego, a nawet wyróżniającego się zasobu organizacji. Konsekwencją może być nawet zaniechanie działalności (rys. 2).

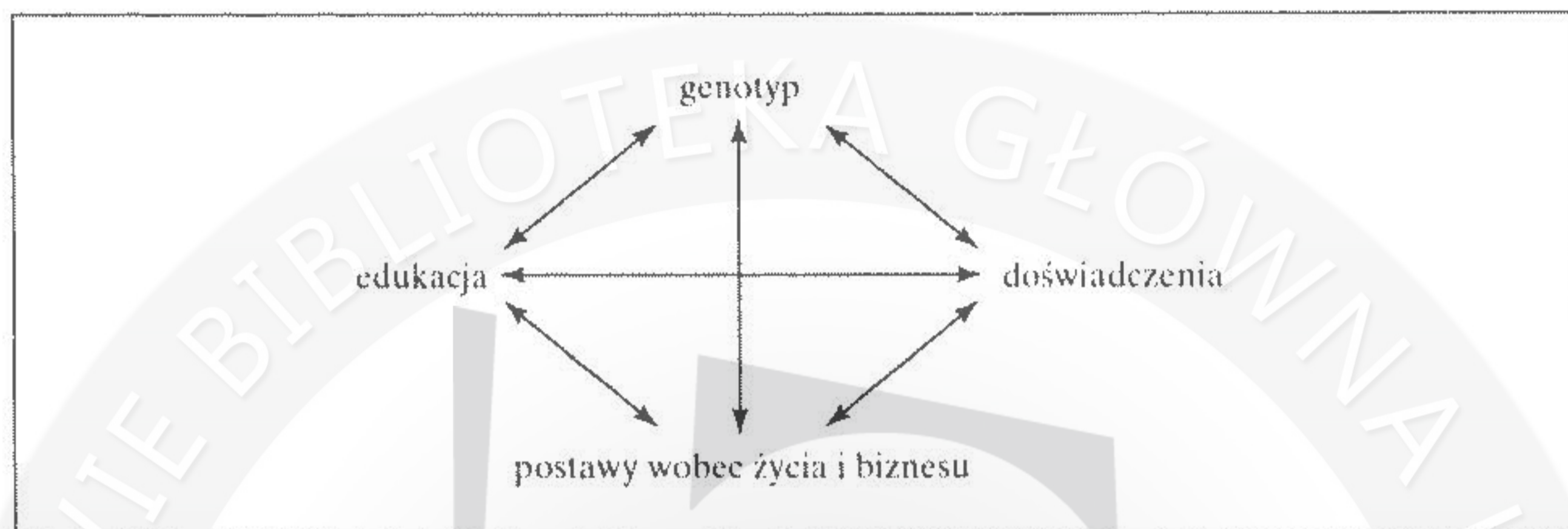


Rys. 2. Typy wiedzy przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bratnicki 2000, s. 35–36].

Podejście uwzględniające indywidualny intelektualny kapitał człowieka zwraca uwagę na stopień jego edukacji i zasób doświadczeń, przyjmowane postawy oraz genetyczne uwarunkowania (rys. 3). Podejście to staje się szczególnie przydatne w procesach doboru nowych pracowników oraz przewidywania ich karier zawodowych. Uwzględnienie w przyszłości obecnych osiągnięć genetyki może wskazać nowe metody postępowania podczas wyboru zawodu

czy określania karier zawodowych, przydatności zawodowej z punktu widzenia możliwości znoszenia stresów i reagowania w sytuacjach kryzysowych, stanu zdrowia itp.



Rys. 3. Intelktualny kapitał człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hudson 1993, s. 16].

Spojrzenie na człowieka przez pryzmat kompetencji w rzeczywistości koncentruje się na jego sposobach zachowania. Ma więc charakter dynamiczny, gdyż „kompetencje stanowią powiązanie, z jednej strony, między misjami do wykonania i przyjętymi zachowaniami wchodzącymi w grę, a z drugiej – niezbędnymi zaletami indywidualnymi, aby się zachowywać w zadowalający sposób” [Levy-Leboyer 1997, s. 26]. Tworzy to trudność w dokonywaniu ocen kompetencji, gdyż, jak wskazuje C. Levy-Leboyer [1997, s. 26], nie można ocenić kompetencji, które istnieją, ale nie są realizowane podczas obserwowalnej działalności. Drugą trudnością w zarządzaniu kompetencjami ludzi jest skonstruowanie zbioru kompetencji, które byłyby optymalną listą dla współczesnych organizacji. W praktyce konieczne jest zawsze poszukiwanie wymaganych kompetencji dla danych zawodów w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych. W literaturze znaleźć można wiele prób stworzenia uniwersalnego modelu kompetencji pracowniczych dla nowoczesnych organizacji. Takim przykładem są kompetencje podstawowe pracowników w ujęciu D. Thierry i C. Sauret (tabela 4). Przykład próby zestawienia uniwersalnych kompetencji dla kadr kierowniczych przedstawiono w tabeli 5.

Kompetentność ludzi jest wynikiem wzajemnego połączenia kilku elementów: wiedzy płynącej z doświadczeń i edukacji, specyficznych zdolności oraz umiejętności wzajemnego wykorzystania tej kombinacji, która uaktywnia się w zależności od postaw (rys. 4). Nasuwa się wniosek, że w praktyce nie będzie możliwości wdrożenia żadnego z nowoczesnych modeli organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, o ile zatrudnieni pracownicy nie będą wykazywali się wysokim poziomem intelektualno-moralnym. Pierwszy element

Tabela 4. Podstawowe kompetencje pracowników współczesnych organizacji

Postawowe kompetencje pracowników
Zdolność do szukania i przetwarzania informacji
Zdolność do pracy zespołowej i umiejętność współdziałania z innymi ludźmi
Zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach
Umiejętność formułowania problemu i szukania rozwiązań, klasyfikowania problemów według ich znaczenia, reagowania w nieprzewidzianych sytuacjach
Zdolność do organizowania swojej pracy, umiejętność działania we własnym zakresie, stawiania celów i wyznaczania priorytetów, stworzenia planu działania
Zdolność do organizowania pracy innych osób, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania celów, decydowania i szukania kompromisowych rozwiązań, analizowania i kontrolowania uzyskanych wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Thierry, Sauret 1994].

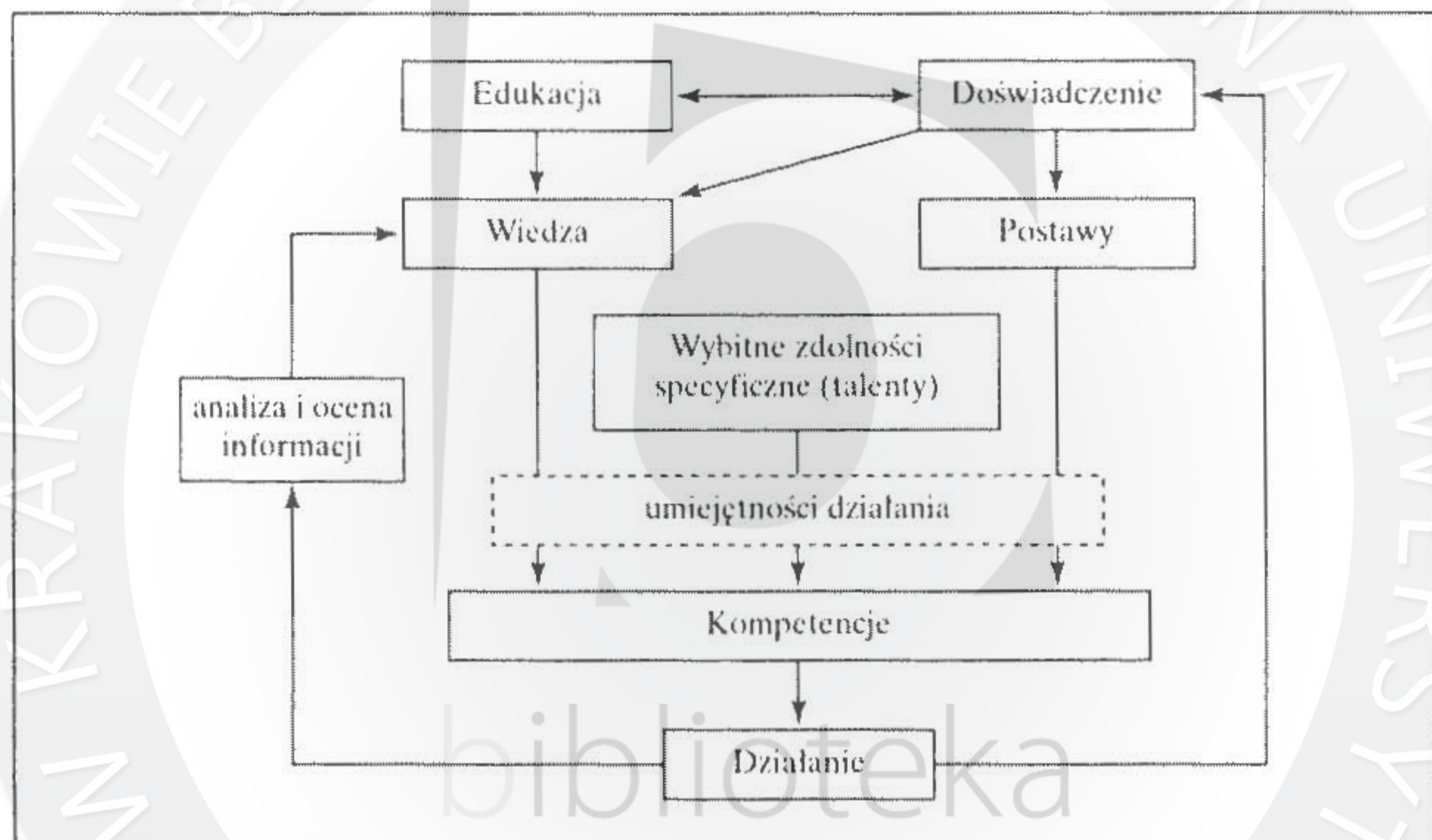
Tabela 5. Kompetencje uniwersalne wyższych kadr kierowniczych (według G.C. Thorntona i W.C. Byhama)

Kompetencje uniwersalne wyższych kadr kierowniczych
Prezentacja werbalna
Komunikacja werbalna
Komunikacja pisemna
Analiza problemów organizacyjnych
Wykrywanie problemów organizacyjnych
Analiza problemów z zewnątrz organizacji
Wykrywanie problemów z zewnątrz organizacji
Planowanie i organizacja
Delegowanie (zadań, uprawnień, odpowiedzialności)
Kontrola
Rozwój podwładnych
Wrażliwość
Wpływ na jednostkę
Wpływ na grupę
Wytrwałość
Umiejętność prowadzenia negocjacji
Zmysł analizy
Umiejętność oceniania
Kreatywność
Podejmowanie ryzyka
Umiejętność podejmowania decyzji
Wiedza techniczna i zawodowa
Energiczność
Otwartość na interesy
Inicjatywa
Odporność na stres
Zdolność do adaptacji
Niezależność
Motywacja

Źródło: [Levy-Leboyer 1997, s. 32–33].

tworzony jest przez wiedzę i umiejętności jej praktycznego wykorzystania, drugi przez postawy przyjmowane w miejscu i procesie pracy.

Indywidualny kapitał intelektualny, wiedza i kompetencje (wraz z postawami) nie stanowią zamkniętej całości niematerialnych aktywów człowieka, które są w jego posiadaniu. Z kompetencji wyprowadzono jeszcze jeden zasób, jakim są talenty. Uwzględnienie talentów jest istotnym praktycznym uzupełnieniem zarządzania kompetencjami pracowników. Pozwala bowiem pracownikom nie tylko nabywać brakujące kompetencje, ale również rozwijać te kompetencje, które mają szczególnie wysoki poziom.



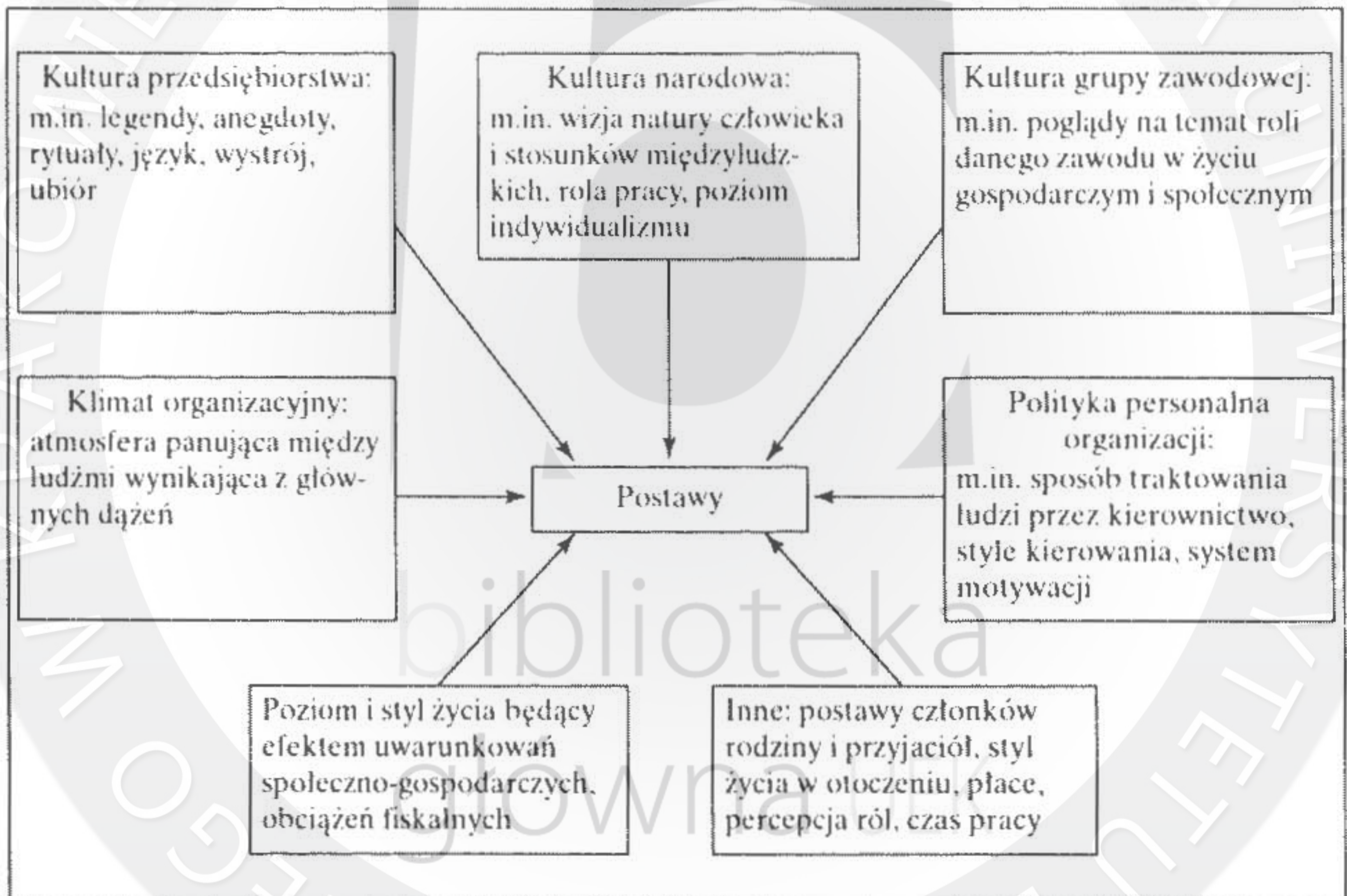
Rys. 4. Model kształtowania kompetencji pracowniczych

Źródło: opracowanie własne.

Talenty to wybitne uzdolnienia specjalne (ponadprzeciętne) do poczynañ twórczych. Zatrudnianie przez organizację ludzi z talentami technicznymi, organizacyjnymi, matematycznymi, rozwiązywania problemów poznawczych, decyzyjnych czy wykonawczych może stanowić podstawę uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dlatego też – jak pisze S. Chowdhury [2000, s. 10] – centra talentów organizacji powinny w sposób ciągły zajmować się ich przyciąganiem, utrzymaniem poprzez zaspokajanie ich potrzeb, wykorzystaniem oraz tworzeniem klimatu wyzwań.

2.3. Zmiana wymagań w stosunku do postaw człowieka w organizacji

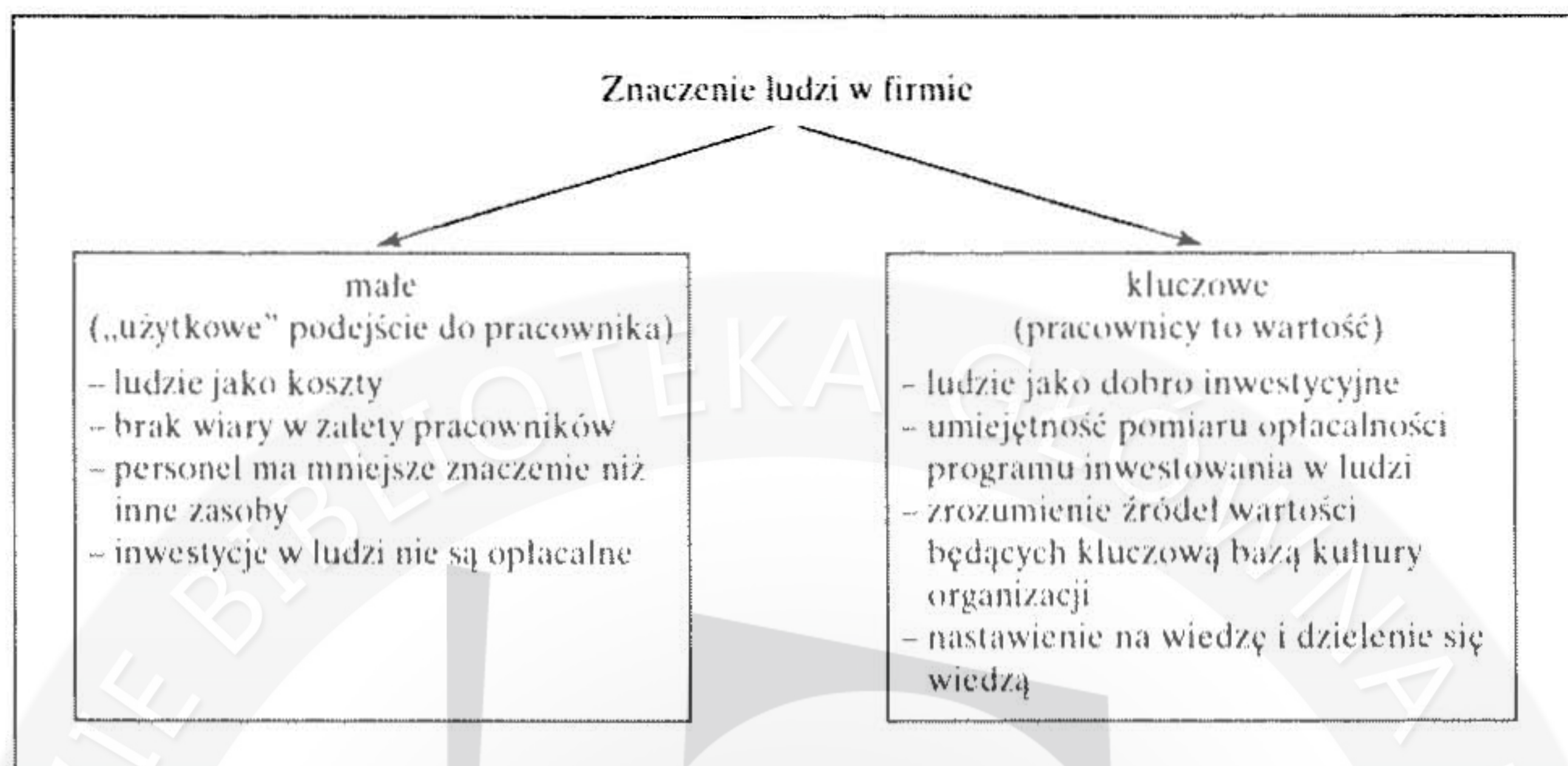
Aspekt postaw ludzi w miejscu pracy, z punktu widzenia nowoczesnych rozwiązań proponowanych przez współczesne koncepcje zarządzania, wydaje się szczególnie istotny. Nie bez powodu postawy zostały uwzględnione w ramach kapitału intelektualnego ludzi i ich kompetencji. Okazuje się, że pomimo posiadania przez człowieka wysokich umiejętności i rozbudowanej wiedzy ogólnej i specjalistycznej, przyjęcie niepoprawnych postaw czyni go niekompetentnym. Z tym rodzajem niekompetencji w praktyce spotkać się można na co dzień (w jednostkach handlowych, służby zdrowia, edukacji, administracji i wreszcie w przedsiębiorstwach) i jest to chyba najczęściej obserwowany jej rodzaj.



Rys. 5. Niektóre czynniki zewnętrzne kształtujące postawy i wynikające z nich zachowania pracowników zatrudnionych w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Postawy ludzi kształtowane są przez wiele elementów (rys. 5). Na liczbę czynników kształtujących postawy ludzi zatrudnionych w organizacji przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu, jednak mimo to może je odpowiednio kształtować. Jednym z podstawowych wewnętrznych czynników jest poziom uświadomienia znaczenia kadr pracowniczych przez kierownictwo (rys. 6). Związany jest on z polityką personalną.



Rys. 6. Dwa podejścia do znaczenia kadr w organizacji

Źródło: [Zbiegien-Maciąg 2001, s. 34].

Traktowanie ludzi jako zasób drugorzędny, ogólnie dostępny i możliwy do szybkiej wymiany nie sprzyja zaangażowaniu, otwartości w procesach komunikacji, inicjatywie, inspiracji twórczej, tworzeniu wiedzy i innym tego typu postawom pracowniczym, jakie są niezbędne we współczesnych organizacjach. W sytuacji odwrotnej uświadomienie znaczenia ludzi w działalności biznesowej jest podstawą wzajemnego szacunku, zrozumienia, współpracy, zespołowego uczenia, uzyskiwania innowacji itd.

W procesie kształtowania pożądanych postaw nie wystarczy jedynie przyjęcie odpowiedniego przekonania na temat ludzi zatrudnionych w organizacji. Niejednokrotnie konieczne jest przeprowadzenie szczegółowego przeglądu systemów kształtujących ich zachowania oraz ich udoskonalenie. Ludzie są w stanie zmieniać swoje postawy m.in. poprzez proces stawiania przykładów, stosowania nagród i innych działań. Jeżeli natomiast – na co zwraca uwagę S.P. Robbins [1998, s. 85] – pracownicy mało przydatni będą nagradzani podwyżkami i awansami, nie będą mieli powodu do zmiany własnych zachowań. Tak wpływa na ludzi również egalitaryzm płacowy, powszechnie uznawany dotąd w wielu polskich organizacjach, zwłaszcza w zakresie systemów premiowania.

Podejście uznające ludzi za kluczowy czynnik sukcesu organizacji wymusza uzyskanie wysokiego poziomu inteligencji społecznej. Wyraża się ona troską o ludzi, stałym doskonaleniem warunków pracy, uczciwą płacą i awansem, poszerzaniem partycypacji, delegowaniem uprawnień, stworzeniem pracownikom możliwości znalezienia własnej motywacji i pełnego wykorzystania ich zdolności, kreatywności i zaangażowania [Penc 2000, s. 17].

Rozpatrując postawy ludzi konieczne do przyjęcia w miejscu pracy, w ramach współczesnych modeli oraz koncepcji organizacji i zarządzania, szczególnie istotne wydają się:

- zaangażowanie,
- zaufanie,
- ukierunkowanie twórcze,
- szacunek wobec innych ludzi.

Zaangażowanie w pracę jest jedną z naczelných postaw wymaganych u współczesnych pracowników. W dużej mierze jest ono tworzone przez wewnętrzną hierarchię potrzeb, a zwłaszcza potrzebę konieczności samorealizacji i samospelnienia się w wykonywanym zawodzie. Kształtowane jest przez proces wychowawczy i system edukacji. Zwrócić jednak należy uwagę, że postawa ta może być również czynnikiem hamującym rozwój organizacji, o ile jest zbyt silnie deklarowana. Musi być ona „opanowana” zwłaszcza przez liderów-przywódców, gdyż nadmierna gorliwość, wszechobecność, monopolizowanie wypowiedzi podczas spotkań grupowych, narzucanie własnych rozwiązań mogą prowadzić do ograniczenia autonomii współpracowników, zaangażowania, twórczości, a także skutków typowych dla stosowania autokratycznego stylu kierowania.

Zaufanie najogólniej oznacza przekonanie danego podmiotu o uczciwości drugiej strony w ramach nawiązanych relacji. Obecnie staje się ono kategorią ekonomiczną, która posiada wymierną wartość (zob. [Potocki, Pietruszka 2000, s. 345 i nast.]). Zaufanie, traktowane jako postawa wobec drugiej strony kontaktu, wpływa na relacje między ludźmi i całymi grupami społecznymi, które reprezentują organizacje. W ramach współczesnych koncepcji zarządzania wydaje się szczególną cechą stanowiącą:

- w organizacji uczącej się – podstawę realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, a zwłaszcza zespołowego uczenia się,
- w organizacji fraktalnej – jedną z podstaw wewnętrżnej spójności fraktali, a także relacji zachodzących między nimi,
- w organizacji wirtualnej – podstawę wzajemnych kontaktów niezbędnych do realizacji wspólnych partnerskich przedsięwzięć,
- w procesach generowania wiedzy – czynnik umożliwiający osiągnięcie wysokiej jakości relacji między ludźmi,
- podstawę usamodzielniania się pracowników, a następnie pełnego wykorzystania ich kompetencji i talentów,
- w ramach zarządzania innowacjami – podstawę dopuszczenia do eksperymentowania, tworzenia nowości i wdrożeń innowacji,
- element kapitału intelektualnego, który pozwala rozwijać jego składniki, a zwłaszcza kapitał ludzi oraz kapitał relacyjny (zwłaszcza klienta).

Ukierunkowanie twórcze to postawa wskazywana jako niezbędna do przyjęcia przez pracowników w ramach wszystkich współczesnych koncepcji

zarządzania. Jest podstawą tworzenia nowej wiedzy i kapitału intelektualnego, elastyczności i proaktywnych zachowań organizacji wobec otoczenia, podnoszenia jakości produkcji i świadczonych usług.

Trudno mówić o uzyskaniu postaw zaangażowania, zaufania i ukierunkowania twórczego, jeśli między ludźmi nie będzie występował wzajemny szacunek. Jego brak może być zdecydowaną przeszkodą w procesach komunikacji międzyludzkiej, które są podstawą funkcjonowania każdego typu organizacji. Jego występowanie jest natomiast przejawem wysokiej inteligencji stosunków międzyludzkich i jedną z cech organizacji inteligentnych.

Brak szacunku odbiera zadowolenie ze współpracy i jest elementem niszczącym zespołowość bezwzględnie potrzebną w procesach organizacyjnego uczenia się. Szacunek powoduje wytworzenie się osobistej więzi, a jego brak działa destrukcyjnie [Gross 1999, s. 73].

3. Podsumowanie

Przekształcenia zmierzające do tworzenia organizacji opartych na wiedzy, które są przedstawiane w postaci modeli organizacji uczących się, inteligentnych, fraktalnych i wirtualnych, są nieodwracalne. Fakt ten został wyznaczony przez globalizację i wzrost dynamiki zmian otoczenia. Zahamowanie tego procesu możliwe jest jedynie przez nagły wstrząs gospodarki światowej i głęboki kryzys.

Wskazane modele wyznaczają nowe sposoby rozpatrywania i zarządzania czynnikiem ludzkim. Jednak przejście do nowych modeli musi być ewolucyjne. W praktyce bowiem nie jest możliwa radykalna, natychmiastowa zmiana ról menedżerów: od menedżera do lidera zmian. Mogłoby to się spotkać z typowymi oporami pracowników wobec zmian i spowodować zmniejszenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany mogą być w tym wypadku radykalne, ale wiążą się z natychmiastową zmianą dużej części personelu. Dlatego też lepiej jest postąpić sposobem „łagodnym”, stopniowo odnawiając zasób ludzki organizacji, eliminując postawy antyefektywnościowe, kształtując nową kulturę organizacyjną, stawiając na wzajemne zaufanie, postawy twórcze, zaangażowanie i szacunek do innych ludzi.

Literatura

- Anderson D., Ackerman-Anderson L. [2001], *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, Jossey-Bass/Pfeiffer, A Wiley Co., San Francisco.
- Bratnicki M. [2000], *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

- Bukowitz W.R., Williams R.L. [2000], *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London.
- Chelpa S. [2001], *Ewolucja kwalifikacji kierowników organizacji gospodarczych* [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, pod red. C. Sikorskiego, T. Czapli, M., Malarskiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Chowdhury S. [2000], *Towards the Future of Management* [w:] *Management 21 C*, pod red. S. Chowdhury, Financial Times, Practice Hall, London.
- Drucker P.F. [1994], *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność-AE w Krakowie-Czytelnik, Kraków.
- Dwojacki P., Nogalski B., Sikorski C. [1999], *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Dworzecki Z. [2001], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Gross S.F. [1999], *Inteligencja stosunków międzyludzkich. Talent, błyskotliwość w kontaktach z ludźmi*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Gruszczyńska-Malec G. [2001], *Nowe role menedżerów w organizacji*, „Personel”, 1–15 maja.
- Hudson W.J. [1993], *Intellectual Capital. How to Build It, Enhance It, Use It*, John Wiley & Sons, Toronto.
- Levy-Leboyer C. [1997], *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
- Penc J. [2000], *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź.
- Potocki A., Pietruszka A. [2000], *Zaufanie w aliansach strategicznych przedsiębiorstw* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, t. 2, AE w Poznaniu, Poznań.
- Robbins S.P. [1998], *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Senge P.M. [1998], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sikorski C. [2000], *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork-Łódź.
- Sikorski C. [1999], *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Stabryła A. [1995], *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa.
- Thierry D., Sauret C. [1994], *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. [2001], *Dzielenie się wiedzą jako nowa odmiana marketingu personalnego*, „Personel”, 1–15 maja.

The Human Factor in Modern Management

This article attempts to elucidate the role of the human factor in new organisational models of the firm. It begins with a review of contemporary trends in management and then looks at how the theoretical view of leadership has changed since the 1970s. Next, the article approaches the human factor from the viewpoint of human resources, individual intellectual capital, human capital, and skills and talents. It moves on to look at the moulding of employee attitudes as a significant element in the success of an organisation. The article concludes that, as the first years of the new century unfurl, effective people management is a more and more pressing challenge.