



UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
KATEDRA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W KONTEKŚCIE ZMIAN

Redakcja naukowa:

Marek Jabłoński

Kraków 2015

Redakcja naukowa:

Prof. UEK dr hab. Marek Jabłoński

Recenzent:

Prof. UEK dr hab. Jarosław Kaczmarek

Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
Kraków 2015

ISBN: 978-83-941580-8-8 (wersja papierowa),

ISBN: 978-83-941580-9-5 (wersja PDF, *online*)

Wydawca publikacji:

Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

SPIS TREŚCI

| | |
|-------------|---|
| Wstęp | 7 |
|-------------|---|

Rozdział I.

Potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju (Bogusz Mikuła)..... 11

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Od tradycji do współczesności zarządzania | 11 |
| 1.2. Zasób ludzki, kapitał ludzki, kapitał społeczny, potencjał ludzki a potencjał społeczny..... | 14 |
| 1.3. Kompetencje społeczne podstawą rozwoju potencjału społecznego organizacji..... | 18 |
| 1.4. Kierowanie, władza i przywództwo w procesie rozwoju i wykorzystania potencjału społecznego organizacji..... | 19 |
| 1.5. Zarządzanie wiedzą w procesie wykorzystania i rozwoju potencjału społecznego..... | 21 |
| 1.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie wykorzystania i rozwoju potencjału społecznego.... | 23 |
| 1.7. Podsumowanie | 26 |
| Literatura: | 27 |

Rozdział II.

Kompetencje menedżera zmian (Marek Jabłoński) 31

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Zarys ewolucji modeli kompetencji kierowniczych | 31 |
| 2.2. Role menadżera zmian | 34 |
| 2.3. Identyfikacja komponentów kompetencji menadżera zmian | 39 |
| 2.4. Poziomy kryteriów oraz skale oceny kompetencji..... | 51 |
| 2.5. Pilotażowe sprawdzenie modelu ocen kompetencji pracowników administracyjnych | 54 |
| 2.6. Podsumowanie | 59 |
| Literatura: | 60 |

Rozdział III.

System wartości i postawy pracowników wiedzy (Anna Pietruszka-Ortyl) 63

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Społeczne implikacje gospodarki opartej na wiedzy | 63 |
| 3.2. Rola profesjonalistów w funkcjonowaniu organizacji opartych na wiedzy..... | 72 |
| 3.3. Pracownicy wiedzy w perspektywie pokoleniowej..... | 80 |
| 3.4. Specyficzne potrzeby profesjonalistów..... | 88 |
| 3.5. Metoda badawcza i dyskusja wyników przeprowadzonych badań..... | 91 |
| 3.6. Podsumowanie | 97 |
| Literatura: | 98 |

Rozdział IV.

Problematyka zmiany kultury organizacyjnej (Paweł Łukasik) 101

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Koncepcja kultury organizacyjnej..... | 101 |
| 4.2. Typologia kultur organizacyjnych K.S. Camerona i R.E. Quinna | 101 |
| 4.3. Pomiar kultury organizacyjnej w wykorzystaniu testu Camerona-Quinna w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej | 104 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4. Proces zmiany kultury organizacyjnej..... | 106 |
| 4.5. Możliwe kierunki zmian kultur organizacyjnych w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.... | 108 |
| 4.6. Podsumowanie | 111 |
| Literatura | 111 |

Rozdział V.

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Proces wdrażania zmian a komunikacja wewnętrzna (Renata Winkler) | 113 |
| 5.1. Wprowadzenie | 113 |
| 5.2. Komunikacja wewnętrzna w organizacji w świetle teorii | 113 |
| 5.3. Doskonalenie jakości komunikacji w organizacji a komunikacja w procesie zmian..... | 119 |
| 5.4. Techniki komunikacji w procesach zmian: przydatność i częstość wykorzystania | 125 |
| 5.5. Podsumowanie | 128 |
| Literatura | 128 |

Rozdział VI.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Zastosowanie erystyki w negocjacjach – wybrane aspekty (Marzena Wójcik) | 131 |
| 6.1. Wprowadzenie | 131 |
| 6.2. Geneza i znaczenie erystyki | 131 |
| 6.3. Wybrane przykłady chwytów i sposobów erystycznych..... | 134 |
| 6.4. Wybrane zasady odpierania chwytów erystycznych..... | 137 |
| 6.5. Podsumowanie | 140 |
| Literatura | 141 |

Rozdział VII.

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Empiryczna identyfikacja oporów przy wdrażaniu zmian organizacyjnych (Arkadiusz Potocki) | 143 |
| 7.1. Wprowadzenie | 143 |
| 7.2. Przyczyny oporów wobec zmian organizacyjnych | 144 |
| 7.3. Wybrane metody pokonywania oporów | 145 |
| 7.4. Wyniki badań empirycznych | 147 |
| 7.5. Podsumowanie | 151 |
| Literatura | 151 |

Rozdział VIII.

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Optymalizacja kosztów pracy a uelastycznienie jej form (Marek Makowiec) | 153 |
| 8.1. Wstęp..... | 153 |
| 8.2. Zmiany na rynku pracy..... | 154 |
| 8.3. Zmiany w organizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi..... | 156 |
| 8.4. Globalizacja i wirtualizacja działalności przedsiębiorstw oraz jej wpływ na zatrudnienie...160 | |
| 8.5. Elastyczność zatrudnienia we współczesnych organizacjach..... | 163 |
| 8.6. Telepraca jako sposób na uelastycznienie zatrudnienia..... | 168 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.7. Wdrażane telepracy w organizacji..... | 170 |
| 8.7.1. Model opisujący sposób postępowania w razie przejścia osoby już zatrudnionej, a chcącej zmienić formę świadczenia pracy na telepracę | 171 |
| 8.7.2. Model opisujący działania niezbędne podczas zatrudniania nowego pracownika – telepracownika..... | 177 |
| 8.8. Wpływ telepracy na pracownika – wyniki badań | 181 |
| 8.9. Podsumowanie | 185 |
| Literatura | 187 |

Rozdział IX.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Atrybuty współczesnego przywódcy (Anna Burek) | 191 |
| 9.1. Wstęp | 191 |
| 9.2. Istota i cechy przywództwa | 191 |
| 9.3. Analiza Przypadków – jakie czynniki sprawiają, że jakość polskiego przywództwa dorównuje światowym standardom? | 195 |
| 9.4. Podsumowanie | 200 |
| Literatura | 200 |
| Spis tabel | 203 |
| Spis rysunków | 205 |

WSTĘP

Organizacje nieustannie się zmieniają, co wynika z specyfiki organizacji ujmowanej na gruncie nauk o zarządzaniu, jako obiekt stworzony przez ludzi i w skład którego obok innych komponentów (przyrodniczych i technicznych) zawsze wchodzi ludzie. Dokonujące się zmiany w organizacjach wiążą się z działalnością organizatorską zmierzającą do podnoszenia sprawności, skuteczności i ekonomiczności realizowanych procesów organizacyjnych, a zatem jest ona świadomą aktywnością człowieka ukierunkowaną na zmianę charakteru oddziaływań między zasobami organizacji. Dodatkowo zmiany poprzez uczestnictwo człowieka w organizacji można traktować jako immanentną cechę systemów zorganizowanych. Człowiek funkcjonując w organizacji zarówno jako decydent, jak i wykonawca, odbiera informacje z otoczenia, które zwiększają jego zasoby wiedzy, przekształcają reguły przetwarzania informacji, modyfikują zachowania, a przez to wpływają na generowaną wartość w organizacji. W takim znaczeniu zachowania człowieka można traktować jako kluczowy czynnik zmian zachodzących w organizacji. Zmian, które w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w większości przypadków są niezaplanowane i stopniowe. Planowane zmiany organizacyjne, zwłaszcza na dużą skalę, w tym: modyfikacja misji i strategii organizacji, zmiany w sposobie zarządzania, dokonujące istotnych zmian w systemie organizacji pojawiają się rzadko. W przeważającej większości zmiany zachodzą ewolucyjnie, a polegają na dostosowaniu podsystemów organizacji do zachodzących zmian w ich otoczeniu.

Niniejsza monografia stanowi próbę identyfikacji kluczowych aspektów dotyczących zachowań organizacyjnych w kontekście zmian, które zaprezentowano w ramach dziewięciu rozdziałów, stanowiących względnie jednorodny obszar tematyczny.

W rozdziale pierwszym ukazano potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju. Wyjaśniono znaczenia terminów korespondujących z pojęciem potencjał społeczny, zidentyfikowano kompetencje społeczne jako podstawę rozwoju potencjału społecznego organizacji oraz warunki generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji jako element budowania jej potencjału społecznego. Zaprezentowano także kluczowe aspekty problemowe dotyczące kierowania, władzy, przywództwa oraz kapitału ludzkiego w procesie rozwoju i wykorzystania potencjału społecznego organizacji.

Rozdział drugi omawia problematykę kompetencji menadżera zmian. W ramach tej płaszczyzny badawczej ukazano zarys ewolucji modeli kompetencji kierowniczych, zidentyfikowano role menadżera zmian oraz komponenty kompetencji menadżera zmian. W ramach kompetencji menadżera zmian wyszczególniono kompetencje związane z wiedzą i doświadczeniem, kompetencje efektywnościowe oraz kompetencje determinujące współdziałanie. Dla potrzeb prezentowanego modelu, opracowano także poziomy kryteriów oraz skale ocen poszczególnych kompetencji, poddając je weryfikacji empirycznej.

W rozdziale trzecim zidentyfikowano system wartości i postaw pracowników wiedzy. Po zaprezentowaniu społecznych implikacji gospodarki opartej na wiedzy, omówiono istotę pracy opartej na wiedzy i w tej optyce przedstawiono profesjonalistów jako nową klasę pracowników wiedzy. Zasadniczą część rozdziału poświęcono eksploracji systemu wartości i postaw pracowniczych oraz preferencji dotyczących środowiska pracy profesjonalistów, w perspektywie pokoleniowej i poszczególnych branż. Rozdział dopełnia prezentacja przeprowadzonych badań empirycznych. Stanowią one jedynie przyczynek do dogłębnych analiz, stanowiąc głos w dyskusji nad systemem wartości, postawami pracowniczymi i pożądanymi atrybutami optymalnej strefy komfortu profesjonalistów w polskim sektorze IT.

Rozdział czwarty dotyczy problematyki zmiany kultury organizacyjnej. W rozdziale tym wyjaśniono koncepcję kultury organizacyjnej, z uwzględnieniem typologii kultur organizacyjnych, jak również pomiaru ogólnej orientacji organizacji i stylu przywództwa w ujęciu Camerona-Quinna. Omówiono wyniki badań empirycznych w zakresie pomiaru kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej, a na ich podstawie sformułowano normatywy kreowania zmian kultury organizacyjnej.

Rozdział piąty poświęcono zagadnieniu skutecznej i efektywnej komunikacji wewnętrznej w procesie zmian. W rozdziale tym przedstawiono komunikację wewnątrz-organizacyjną wskazując na zasadnicze obszary potrzeb w tym zakresie, scharakteryzowano wykorzystywane w ramach organizacji techniki komunikacyjne oraz określono kluczowe przesłanki kształtowania skutecznego procesu komunikacji w organizacji. W rozdziale dokonano także, na bazie badań empirycznych, oceny przydatności stosowanych w organizacji technik komunikacyjnych.

W rozdziale szóstym ukazano istotę i cel studiowania erystyki w kontekście negocjacji. W rozdziale zawarte zostały przykłady chwytów, sposobów erystycznych oraz ogólne sposoby odpierania tych ataków. Podjęto próbę wykazania, iż znajomość erystyki pozwala odkryć nieuczciwe zachowanie rozmówcy oraz kierować przebiegiem negocjacji tak, aby odnosiły się one do przedmiotu negocjacji i rzeczowej argumentacji.

Rozdział siódmy poświęcono problematyce oporu wobec zmian. W ramach tej płaszczyzny badawczej zidentyfikowano czynniki wpływające na powstanie oporu przeciwko zmianom organizacyjnym, zaprezentowano podstawowe metody pokonywania tychże oporów. W rozdziale tym zaprezentowano także wyniki badań ankietowych w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej prezentujące strategie wdrażania zmian, zakres stosowania metod pokonywania oporów, a także odczucia pracowników związane z wdrażanymi zmianami organizacyjnymi.

Ósmy rozdział porusza problematykę zmiany na rynku pracy, w kontekście popularyzacji elastycznych form zatrudnienia, w szczególności telepracy. W ramach tego rozdziału ukazano specyfikę współczesnego rynku pracy, omówiono kluczowe zmiany w organizacji z perspektywy zarządzania

zasobami ludzkimi, jak również wpływ globalizacji i wirtualizacji działalności przedsiębiorstw na zatrudnienie, z uwzględnieniem elastycznego zatrudnienia i telepracy. W rozdziale omówiono także normatywy dotyczące wdrażania telepracy, jak również ukazano wpływ telepracy na pracownika, odwołując się w tym względzie do wyników badań własnych prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, jak i wśród osób świadczących telepracę.

Cel ostatniego rozdziału monografii stanowi próba ukazania czynników i atrybutów przywództwa. w pierwszej kolejności odniesiono się do istoty i cech przywództwa, ukazując dominujące na gruncie literatury przedmioty tzw. oblicza przywództwa, jak również wyjaśniono różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem. W kulminacyjnym wątku rozważań zaprezentowano studia przypadków, ukierunkowane na identyfikację czynników sprawiających, że jakość polskiego przywództwa dorównuje światowym standardom.

ROZDZIAŁ I.

POTENCJAŁ SPOŁECZNY PRZEDSIĘBIORSTWA I PODSTAWY JEGO ROZWOJU

1.1. Od tradycji do współczesności zarządzania

Od momentu zaistnienia przedsiębiorstw i powstania gospodarki industrialnej, czyli początku XIX wieku, ich właściciele wraz z kadrą kierowniczą poszukiwali coraz to doskonalszych sposobów działania. Ich pragnieniem było rozbudowanie przedsiębiorstw do wielkości wyróżniających je liczbą zatrudnionych ludzi i wartością sprzedaży, co miało zapewnić zadawalające zyski. Początek XX wieku zaowocował szybkim rozwojem nowożytnego zarządzania. Pieczołowicie rozwijane przez inżynierów nowoczesne wówczas metody organizacji pracy doprowadziły do radykalnego wzrostu wydajności pracy ludzi i maszyn. Zaznaczyć jednak należy, że w tym czasie możliwości poprawy wydajności były bardzo duże, co wynikało z braku doskonałości ówczesnej organizacji pracy. Przykładowo F. W. Taylor badając organizację pracy oddziału kontroli technicznej łożysk kulkowych, po skróceniu dnia pracy z 10,5 godziny do 8,5, wprowadzeniu dwóch przerw wypoczynkowych przed południem i dwóch po południu oraz zamianie płacy dniówkowej na płacę zadaniową, uzyskał prawie czterokrotny wzrost wydajności pracy. Jakość pracy poprawiła się o około 60% (zmaląła liczba przeoczeń). Pracę wykonywaną dotąd przez 120 osób po zmianach realizowało zaledwie 35. F. B. Gilbreth natomiast analizował między innymi pracę murarzy. Po wprowadzeniu zaproponowanych przez niego zmian organizacyjno-technicznych wydajność wzrosła prawie trzykrotnie [Martyniak 1987, s. 17-18].

Gdy nieprawidłowości wynikające z błędów organizacyjnych zostały usunięte i coraz trudniej było zwiększyć poziom wydajności, zwrócono uwagę na człowieka, który uznawany był za jeden z najbardziej destrukcyjnych czynników dla tworzenia doskonałej organizacji pracy. Początkowo zmieniono sposób motywowania ludzi do pracy, eliminując wymuszanie dyscypliny i dużej szybkości w wykonywaniu czynności na rzecz motywacji finansowej, uzależnionej od ilości wykonanej pracy. Jednak taka motywacja ma swoje ograniczenia, stąd pojawiły się eksperymenty ze zmianą warunków materialnego środowiska pracy, długością czasu pracy, ilością i długością trwania przerw, aż wreszcie treścią pracy. Odkrycie faktu, że zwiększenie poziomu intelektualizacji pracy wpływa pozytywnie na poziom efektywności pracy czło-

wieka, uznać można za niezwykle istotny przełom w funkcjonowaniu organizacji. Rewolucja ta trwała jednak bardzo długo i była rozciągnięta w czasie (więc raczej stała się ewolucją), bo gdy Japończycy już w II połowie lat 40. XX wieku z powodzeniem angażowali pracowników w proces ciągłego doskonalenia kaizen, to w świecie zachodnim od pierwszego eksperymentu w firmie IBM w 1943 roku dotyczącego rozszerzania pracy, przemiana sposobu myślenia o organizacji pracy i sposobach kierowania ludźmi trwała do momentu wprowadzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Koncepcja ta, praktycznie jako pierwsza, otwarcie i mocno postulowała, że człowiek jest najważniejszym czynnikiem produkcji, ważniejszym niż środki finansowe i rzeczowe. Zwraca ona uwagę na istotność kwalifikacji pracowników, znaczenie właściwego motywowania, angażowania pracownika intelektualnie w proces pracy i procesy decyzyjne zachodzące w organizacji oraz odpowiednie społeczne warunki pracy w postaci sprzyjającego klimatu organizacyjnego i angażującej w procesy innowacyjne kultury organizacyjnej.

II połowa XX wieku jest okresem szczególnym dla rozwoju sposobów działania organizacji ze względu na występujący postęp organizacyjno-techniczny i szerokie zastosowanie komputeryzacji, co uczyniło z organizacji gospodarczych i administracyjnych „fabryki” tworzące, przetwarzające i dystrybuujące informacje. Z drugiej strony radykalnie wzrasta zmienność warunków otoczenia i poziom konkurencji, co wymusza od przedsiębiorstw poszukiwanie generalnie nowych koncepcji i metod działania. Stosują więc zarządzanie jakością, lean management, reengineering, a globalizacja sprzyja zastosowaniu w skali światowej outsourcingu, offshoringu, rozwojowi aliansów strategicznych i organizacji sieciowych. Przedsiębiorstwa zaczynają coraz w większym stopniu interesować się zasobami niematerialnymi i stopniowo świadomie nimi zarządzać. Zarządza się więc marką, relacjami, wartościami z zakresu kultury organizacyjnej, kompetencjami ludzi i organizacji. Powstanie gospodarki opartej na wiedzy, w której wiedza staje się uznanym zasadniczym czynnikiem warunkującym rozwój i sukces gospodarczy oraz dążenie do doskonałości i rozwój mechanizmów uczenia się organizacji, łącznie doprowadziły do praktycznego zastosowania idei zarządzania wiedzą. Połączenie tej idei z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi prowadzi natomiast do zarządzania kapitałem ludzkim. Znaczące też jest, że wzrost wymagań wobec przedsiębiorstw i pogoń za zyskami, ale też przetrwaniem, wymusiły zmianę struktury zatrudnienia. Coraz większe znaczenie dla organizacji przypada wysokiej klasy profesjonalistom, określanym jako pracownicy wiedzy, ale nie bez znaczenia jest wysoko wykwalifikowany i sprawnie wspierający ich personel. Dodatkowo przedsiębiorstwa w swojej działalności wspomagane są przez ludzi z ich otoczenia, pracujących indywidualnie na podstawie różnego typu umów, jako pracownicy partnera biznesowego albo jako „wolontariusze” (nieodpłatnie), będący uczestnikami różnego typu wspólnot (np. społeczności wirtualnych) oraz/ albo klientami (tabela 1).

Tabela 1. Role i zadania w strukturze zasobów ludzkich współczesnej organizacji

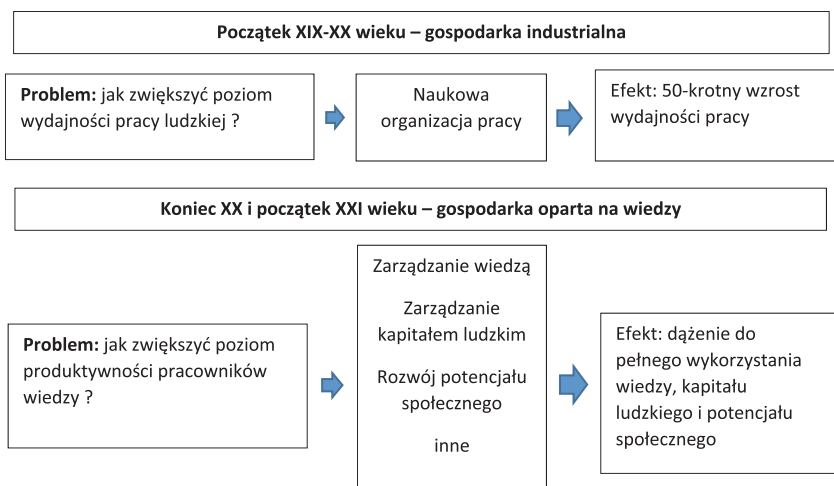
| Grupa ludzi pracujących dla organizacji | Pełnione role | Realizowane zadania | Przykłady |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pracownicy wiedzy | Odtwórcze i twórcze | Poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy | Projektanci, konstruktorzy, naczelnie i średnie kierownictwo, technolodzy, specjaliści public relations |
| Personel | Wspomagające | Gromadzenie, udostępnianie i ochrona informacji i wiedzy | Obsługa sekretariatów, pracownicy księgowości i kadr, obsługa urządzeń produkcyjnych i transportowych |
| Partnerzy uczestniczący w procesie tworzenia wartości: Zewnętrzni pracownicy wiedzy Partnerzy wspomagający | 1. Wspomagające 2. Odtwórcze 3. Twórcze | 1. Poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy 2. Gromadzenie, udostępnianie i ochrona informacji i wiedzy | 1. Naukowcy, architekci, prawnicy, doradcy finansowi 2. Leasingowany personel 3. Klienci |

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z powyższych rozważań zmieniły się podstawy sukcesu gospodarczego. O ile do tej pory (w gospodarce przemysłowej) dominowała praca mięśni człowieka (wspomagana sprawnie i działającymi po niskich kosztach maszynami) determinująca w dużej mierze poziom wydajności fizycznej, to od sukcesów F.W. Taylora w coraz większym stopniu zastępuje ją praca umysłu człowieka (wspomagana inteligentnymi systemami przetwarzania informacji i wiedzy). Wiedza będąca wynikiem tej pracy staje się obecnie jednym z podstawowych czynników wytwórczych, który – jak już wspomniano, ale warto podkreślić, że – determinuje poziom i tempo rozwoju gospodarczego. Dlatego też za jedno z podstawowych zadań stojących przed współczesnym zarządzaniem P.F. Drucker [2010, s. 153] wskazuje wzrost produktywności pracowników wiedzy (rys. 1). Koncepcjami wspomagającymi osiągnięcie tego celu są stosowane już w praktyce zarządzanie wiedzą i zarządzanie kapitałem ludzkim.

Znaczącym zadaniem i problemem naukowym staje się *jak stworzyć potencjał społeczny organizacji, który doprowadzi do wzrostu produktywności ludzi pracujących na rzecz organizacji?* Istocie potencjału społecznego i wskazanemu problemowi poświęcono niniejszy rozdział. Omówiono w nim wybrane czynniki determinujące rozwój oraz stopień wykorzystania potencjału społecznego, jak:

- kompetencje społeczne,
- kierowanie, władza i przywództwo w organizacji,
- zarządzanie wiedzą organizacji,
- zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji.



Rysunek 1. Podstawowe problemy w rozwoju przedsiębiorstw w gospodarce industrialnej i opartej na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Zasób ludzki, kapitał ludzki, kapitał społeczny, potencjał ludzki a potencjał społeczny

W literaturze przedmiotu występuje znaczne zróżnicowanie w sposobie ujmowania pojęć: zasób ludzki, kapitał ludzki, kapitał społeczny, potencjał ludzki i potencjał społeczny. Warto więc dokonać choćby skróconego przeglądu i interpretacji tych zróżnicowanych podejść.

A. Stabryła ujmuje zasób ludzki jako zbiorowość pracowników. Stanowi ona zorganizowaną siłę roboczą tworzącą system, który dla celów zarządzania rozpatrywany jest z punktu widzenia organizacyjnego, ergonomicznego, psychologicznego, społeczno-ekonomicznego i prawnego [Stabryła 2001, s. 183]. A. Pochtowski stwierdza natomiast, że „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników za-

sobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja” [Pocztowski 2003b, s. 36]. Podejście to jest bliskie ujęcia kapitału ludzkiego i stanowi efekt zarzutu jaki wyprowadzono wobec koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi mówiącego, że zarządzanie zasobem ludzkim jest kontynuacją taylorowskiego podejścia do ludzi i taktuje ludzki tak jak każdy inny zasób materialny organizacji. Jednak w praktyce zarządzania zasobem ludzkim – co ujawniło się w dobie ostatniego kryzysu od 2008 roku – szczególne znaczenie ma aspekt ilościowy, kalkulacyjny i ekonomiczny z podkreśleniem, że zarządzanie zasobem ludzkim powinno przebiegać w sposób „naturalny”, tj. taki, jak w odniesieniu do każdego innego czynnika ekonomicznego [Armstrong 1996, s. 33].

Ogólnie rzecz biorąc kapitał ludzki jest identyfikowany z formalnym wykształceniem, ale czasem wprowadzane są także kwestie związane z edukacją poza formalną, doświadczeniem zawodowym, a nawet z warunkami zdrowia osób fizycznych. Pojęcie kapitału ludzkiego odnosi się do ilości użytecznej i cennej wiedzy zgromadzonej przez osoby w procesie kształcenia i szkolenia. Obejmuje on wrodzone zdolności i talent, a także wykształcenie i kwalifikacje nabyte, i zwykle jest silnie uzależniony od środowiska rodzinnego [Bañuls, Rodríguez, Jiménez 2007, s. 48]. Zdaniem A. Stabryły kapitał ludzki jest odzorowaniem zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Określany jest on przez:

- wartość ekonomiczną wiedzy, zdolności i inne cechy charakterystyczne pracowników,
- poziom jakości pracy,
- wartość etyczną (moralną) i behawioralną [Stabryła 2009, s. 119].

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania definicje kapitału ludzkiego są zróżnicowane. Odnaleźć można trzy zasadnicze sposoby definiowania tego zasobu. Są to:

1. „Pracownicy, charakteryzujący się określonymi cechami” [Król 2000, s. 241] – podobne podejście zaprezentował M. Bratnicki ujmując kapitał ludzki za ludzi trwale związanych z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadających umiejętność współpracy, kreatywność i kwalifikacje, a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną [Bratnicki 2000, s. 12, za: Szopik-Depczyńska, Korzeniewicz 2011, s. 179].
2. Ujęcie kapitału ludzkiego jako sumy zasobów, których nośnikiem są ludzie – przykładowo: zdaniem M. Laroche, M. Mérette, i G. C. Ruggeri [1999, s. 89] to agregacja (suma) wrodzonych umiejętności i wiedzy oraz umiejętności, które osoby nabywają i rozwijają przez całe życie, a w ujęciu A. Pocztowski [2003a, s. 6] to ogół cech i właściwości tkwiących w ludziach będących źródłem tworzenia wartości. Składają się na niego zdolności, umiejętności i motywacja pracowników. W tym podejściu spotkać też można wąskie interpretacje kapitału ludzkiego, np. jako wiedza i umiejętności generyczne (rozumienie, umiejętności analityczne, rozumienie sytuacji), głównie zgromadzone doświadczenie zawodowe i kwalifikacje [Guillard, Roussel 2010].

3. Ujęcie kapitału ludzkiego z widoczną tendencją kompleksowego traktowania jego elementów składowych, których nośnikiem są ludzie – przykładowo: według L. Edvinsson, M. Malone [2001, s. 17] to „połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię”.

S. Mazur i A. Pacut utożsamiając kapitał społeczny z dobrem powszechnym i potencjałem społecznym przytaczają definicję kapitału społecznego J. S. Coleman’a, według którego są to „umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów” [Coleman 1990 za: Mazur, Pacut 2006, s. 9]. Interpretując te pojęcia podają również definicję R. D. Putman’a, określającą kapitał społeczny jako „sieci, normy i społeczne zaufanie, ułatwiające ku obopólnej korzyści koordynację i współpracę” [Putman 1995 za: Mazur, Pacut 2006, s. 9].

Jedną z pierwszych konkretnych definicji kapitału społecznego przedstawił P. Bourdieu [1985, s. 248 za: Portes 1998, s. 3] uznając go za zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu.

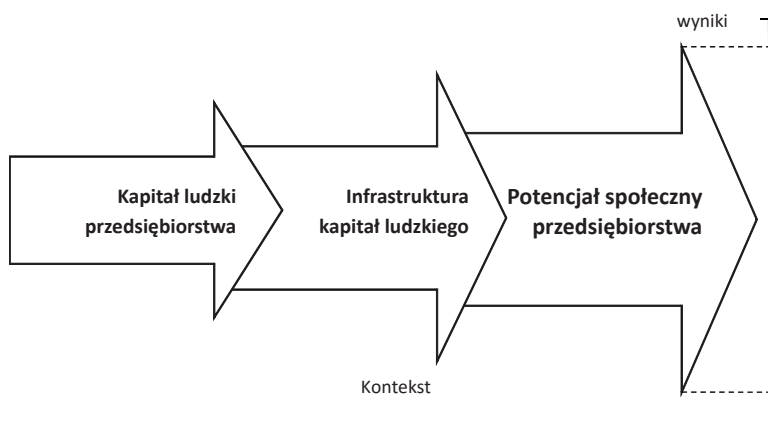
M. Adamiec posługuje się pojęciem potencjału ludzkiego, ujmując go jako „możliwość wytwarzania przez danego człowieka nowych i ważnych efektów dzięki zaistnieniu warunków i okoliczności, które umożliwiają realizację pewnych działań” [Adamiec 2011, s. 34].

B. Rożnowski zwraca uwagę na utożsamianie pojęć potencjału społecznego z kapitałem ludzkim i zasobem ludzkim. Pod pojęciem potencjału społecznego przyjmuje on natomiast definicję przytoczoną przez „Encyklopedię Zarządzania” (mfiles.pl) ujmującą go jako „sumaryczny kapitał osobowy, który jako zasób danej społeczności wyraża jej potencjał działania” [Rożnowski 1999, s. 99].

Jak widać podejścia w definiowaniu zasobu ludzkiego, kapitału ludzkiego, kapitału społecznego, potencjału ludzkiego i potencjału społecznego są zróżnicowane, ale posiadają też pewne wspólne cechy. Dla potrzeb dalszych rozważań za potencjał społeczny przedsiębiorstwa uznawany będzie kompleks możliwości i zdolności do działania organizacji w zmieniających się i zróżnicowanych warunkach, wynikający ze zbiorczego wykorzystania umiejętności zastosowania systemu zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz tej organizacji. Jak wynika z tej definicji, o potencjale społecznym decydują głównie [Mikula 2014, s. 82]:

- jakość i ilość oraz struktura powiązań zasobów będących w dyspozycji i posiadaniu ludzi pracujących dla organizacji, zwłaszcza ich wiedzy, umiejętności, zdolności (w tym talentów), postaw, wewnętrznej motywacji i witalności,
- umiejętności zastosowania w działaniu istniejącego układu zasobów,
- warunki towarzyszące działaniu.

Potencjał społeczny w zaprezentowanym ujęciu jest więc kategorią szerszą niż pozostałe, poddane wyżej analizie pojęcia. Tworzą go bowiem twarde elementy organizacji (jak zasoby rzeczowe w postaci choćby maszyn i urządzeń oraz warunków materialnego środowiska pracy), miękkie zasoby organizacji (tworzone przez model biznesowy, struktury, procesy, zasady i procedury działania, technologie, bazy danych itp. zasoby niematerialne) oraz miękkie zasoby tkwiące w ludziach bądź będące w ich posiadaniu (określane współcześnie jako kapitał ludzki). Potencjał społeczny nie jest więc ani wiedzą, ani umiejętnościami czy procesem, jest on miękkim składnikiem organizacji będącym wynikiem możliwości wynikających z konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych organizacji.



Rysunek 2. Potencjał społeczny przedsiębiorstwa jako wypadkowa kapitału ludzkiego i jego infrastruktury

Źródło: [Mikuła 2015b, s. 31].

W proponowanej koncepcji potencjału społecznego organizacji istotną rolę przypisano dwóm grupom czynników (rys. 2) [Mikuła 2015b, s. 31]:

- kapitałowi ludzkiemu,
- infrastrukturze kapitału ludzkiego.

Zakłada się jednak, że kapitał ludzki nie stanowi prostej sumy zasobów niematerialnych (jak wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, wartości itd.) będących w posiadaniu ludzi, lecz jest ich konfiguracją. To złożony system powiązanych wzajemnie osobistych kapitałów intelektualnych ludzi tworzących zbiorowość pracującą na rzecz przedsiębiorstwa. Od wzajemnego dopasowania, odpowiedniego zróżnicowania, zaadaptowania, komplementarności i nadmiarowości zależy to czy dany zespół ludzki będzie w stanie osiągnąć ponadprzeciętne wyniki i efekt synergii [Mikuła 2015b, s. 31].

Infrastrukturą kapitału ludzkiego określanej jest kapitał strukturalny przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone 2001, s. 34]. Bez odpowiedniej ilości i organi-

zacji (jakości) tej infrastruktury przetworzenie kapitału ludzkiego w potencjał społeczny przedsiębiorstwa może być mocno ograniczone.

Infrastrukturę kapitału ludzkiego tworzy kilka potencjałów. Główne znaczenie można przypisać elementom kapitału strukturalnego i jego głównym potencjałom, jak [Mikula 2015b, s. 31-32].

- potencjałowi relacji i procesów,
- potencjałowi technologii (metod i sposobów działania),
- potencjałowi informacji (wiedzy skodyfikowanej będącej w dyspozycji i w stanie dającym zdolność do wykorzystania przez przedsiębiorstwo),
- potencjałowi rzeczowemu - wynikającemu z kapitału rzeczowego maszyn i urządzeń,
- potencjałowi finansowemu - umożliwiającemu nabycie środków trwałych czy przykładowo wykorzystanie licencji, prowadzenie prac restrukturyzacyjnych albo badawczo-rozwojowych.

Kontekst potencjału społecznego przedsiębiorstwa (rys. 2) to ogół różnorodnych warunków działania. Mogą one sprzyjać wykorzystaniu potencjału społecznego, jak i ograniczać jego implementację. Przykładowym składnikiem kontekstu potencjału społecznego jest klimat organizacyjny. Stanowi on atmosferę panującą między pracownikami, która powodować może pobudzenie lub osłabienie motywacji wewnętrznej ludzi do pracy. Innym przykładem kontekstu jest kultura organizacyjna. Pojawienie się interakcji międzykulturowych w środowisku pracy może pobudzać lub osłabiać np. kreatywność ludzi, zdolność do uczenia się albo satysfakcję z pracy w danej grupie ludzi. Kontekst determinuje również możliwe do pozyskania, wytworzenia i zastosowania składniki kapitału ludzkiego i jego infrastruktury. Przykładowo, sytuacja na rynku pracy powodować może, że przedsiębiorstwa nie stać jest na zatrudnienie określonej grupy pracowników wiedzy. Natomiast zbyt wygórowane ceny licencji ograniczać mogą możliwości zakupu i wykorzystania najbardziej aktualnych technologii produkcji.

1.3. Kompetencje społeczne podstawą rozwoju potencjału społecznego organizacji

Kompetencje ludzi pracujących dla organizacji tworzone są przez wiedzę, umiejętności, zdolności specjalne i postawy. Stanowią one istotny element potencjału społecznego organizacji determinując poziom uzyskiwanej efektywności działania. Z tej perspektywy bardzo istotne stają się kompetencje społeczne.

Kompetencje społeczne to zdolności i umiejętności ogólne (niespecyficzne, ujawniające się we wszystkich sytuacjach społecznych) oraz specyficzne umiejętności radzenia sobie w konkretnych sytuacjach (ujawniające się bądź nie, w zależności od kontekstu). W skład kompetencji społecznej rozumianej jako zdolności ogólne wchodzi: umiejętności adaptacyjne (zdolność przystosowania się i plastyczności zachowań w różnych kontekstach sytuacyj-

nych), umiejętności budowania więzi emocjonalnej (zdolność do tworzenia satysfakcjonujących relacji emocjonalnych i otrzymywania społecznego wsparcia), umiejętności efektywnego komunikowania się (zdolność do właściwego odczytywania intencji i interpretacji cudzych komunikatów, oraz odpowiedniego na nie reagowania), zdolności osiągania własnych celów (sprawność w działaniu i kontaktach interpersonalnych) [Henne 2003, s. 112-113]. Szczególne znaczenie z punktu widzenia omawianego problemu należy przypisać umiejętności efektywnego komunikowania się. Zgodnie z hierarchią celów komunikowania się przedstawioną przez A. Potockiego [2011, s. 34-36] proces komunikowania się wspiera uczenie się ludzi, rozwój i ich kreatywne działanie, a co najważniejsze jest podstawą aktywnego uczestnictwa w życiu organizacji i twórczego działania.

Tak ujęte kompetencje społeczne stają się podstawą tworzenia kontaktów między ludźmi i rozwoju sieci relacji międzyludzkich. Od jej konfiguracji zależy szybkość reakcji ludzi w organizacji na pojawiające się zmiany w otoczeniu, sprawność procesów transferu wiedzy, poziom zespołowości oraz wydajność i efektywność pracy.

1.4. Kierowanie, władza i przywództwo w procesie rozwoju i wykorzystania potencjału społecznego organizacji

Pracownicy wiedzy stanowią tę część zasobu ludzkiego, która stopniowo będzie zwiększać swój udział w ogólnej liczbie ludzi pracujących dla przedsiębiorstw. Wymusza to konieczność dokonania zmian w sposobach kierowania i motywacji [Barner 1996, s. 16], ale także sprawowania władzy i przywództwa.

Kierowanie i motywowanie wiążą się z wywieraniem wpływu mającym na celu zmianę zachowania lub modyfikację postaw podwładnych (por.: [Webber 1990, s. 144]). Natomiast jeśli chodzi o władzę, klasycznie wyróżnia się pięć podstawowych jej rodzajów, tj.: wymuszania, nagradzania, z mocy prawa, ekspercką, odniesienia (szerzej: [Robbins 1998, s. 268]). R. A. Webber [1990, s. 145] do nich dodaje władzę przedstawicielską, polegającą na delegowaniu uprawnień z domniemaną akceptacją podporządkowania się przywódcy.

Cechą charakterystyczną klasycznych rozwiązań strukturalnych jest dokonanie ścisłego podziału władzy i kształtowanie zależności hierarchicznych oraz określenie dla stanowisk praw stąd wynikających. Z tych praw (uprawnień decyzyjnych), a także autorytetu związanego z zajmowaną pozycją, wynika możliwość oddziaływania na ludzi niżej położonych w hierarchii organizacyjnej. Źródłem władzy staje się przekonanie u pracowników o legalności żądania przez kierownika konkretnych zachowań. Tego typu rozwiązanie umożliwia stosowanie przez kierowników dodatkowych rodzajów władzy często wynikających z formalnych rozwiązań przyjętych w systemie motywacji: wymuszania lub/i nagradzania. Oparte są one na lęku więc stanowić mogą źródło stresu, a tym samym bariery wysokiej sprawności

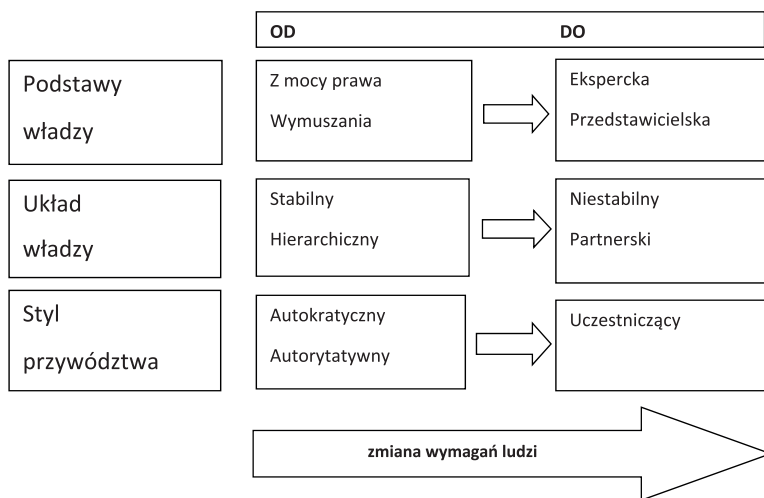
procesów generowania i wykorzystania wiedzy. Szczególną barierą może okazać się też odmiana władzy odniesienia, jeśli występuje pełne identyfikowanie się podwładnego z charyzmatycznym przywódcą i bezmyślne mu podporządkowanie.

Zmiany we współczesnej gospodarce wymagają zmiany koncepcji zarządzania, z opartego na rządzeniu na oparte na przewodzeniu. Dobiegł więc końca model menedżera pełniącego rolę „biurokratycznego funkcjonariusza” na rzecz „promotora nowości”, który tworzy warunki wnoszenia przez pracowników w rozwój przedsiębiorstwa jak największego wkładu [Kaczmarek 2012, s. 59]. Dodatkowo szczególnego znaczenia nabiera przywództwo strategiczne. Według M. Morawskiego „to sposób połączenia wizji organizacji z bieżącym zarządzaniem, inaczej ujmując propagowanie idei, z umiejętnym ich wdrażaniem, przy uwzględnieniu różnego rodzaju przeszkód i ograniczeń” [Morawski 2015, s. 75]. Dlatego też w organizacjach opartych na wiedzy typ układu władzy ulec musiał zmianie. Pracownicy wiedzy, ale też część personelu i partnerów zewnętrznych, nie tolerują już władzy i kierowania opartego na lęku i wymuszaniu. Są oni mniej skłonni podporządkowywać się przymusowi i w większym stopniu pragną wpływać na ukształtowanie (poziomych i pionowych) stosunków międzyludzkich w organizacji. Aby uniknąć niepożądanych sytuacji obniżających elastyczność działania coraz częściej przyjmuje się niestabilność układu władzy. Dominująca staje się władza ekspercka, zależna od powiadanych kompetencji, przechodząca w różne ręce w zależności od sytuacji i wymaganej dla optymalizacji działania wiedzy. Oczywiście nie do końca rezygnuje się z władzy legalnej, która wynika z mocy prawa (np. mianowania na stanowisko kierownicze), jednak w celu eliminacji niepożądanych jej skutków, wprowadza się między przełożonymi i podwładnymi stosunki partnerskie i daleko posuniętą partycypację, w ten sposób zwiększając udział władzy przedstawicielskiej. Wynika to z faktu, że dobrze wykształceni i inteligentni profesjonaliści nie chcą się postrzegać jako podwładni. Dlatego kierownicy „oddolnie” są zmuszani do traktowania podporządkowanych sobie ludzi jako partnerów w realizacji przedsięwzięć. Zmiana typu układu władzy sama w sobie nie jest gwarantem wysokiej efektywności działania organizacji i wysokiej sprawności procesów z udziałem wiedzy. Ważnym czynnikiem jest dominujący styl przywództwa przyjęty przez liderów organizacji opartych na wiedzy. Z układu zależności przedstawionych w tabeli 2 wywnioskować można, że odpowiednim stylem przywództwa jest styl uczestniczący, wykorzystujący wypadkową przedstawicielskiego źródła władzy nad innymi oraz racjonalne przekonania wynikające z jakości i rzadkości posiadanej przez przywódcę wiedzy, czyli władzę ekspercką (opisane zmiany zobrazowano graficznie na rys. 3).

Tabela 2. Wpływ i style przywództwa

| Hierarchia potrzeb podwładnych | Proces wywierania wpływu | Styl przywództwa | Podstawa władzy przywódcy |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
| Kompetencja, osiągnięcia Władza, autonomia Uznanie, prestiż Społeczne, przynależność Bezpieczeństwo Fizjologiczne | Samookreślenie Wspólne ustalenia | Bierny Uczestniczący | Przedstawicielstwo |
| | Racjonalne przekonanie Racjonalna wiara | Perswazyjny | Pozycja eksperta |
| | Ślepa wiara | Autorytatywny | Odniesienie |
| | Tradycja Lęk - nadzieja | Autokratyczny | Legalność Nagradzanie Wymuszanie |

Źródło: [Webber 1990, s. 146].



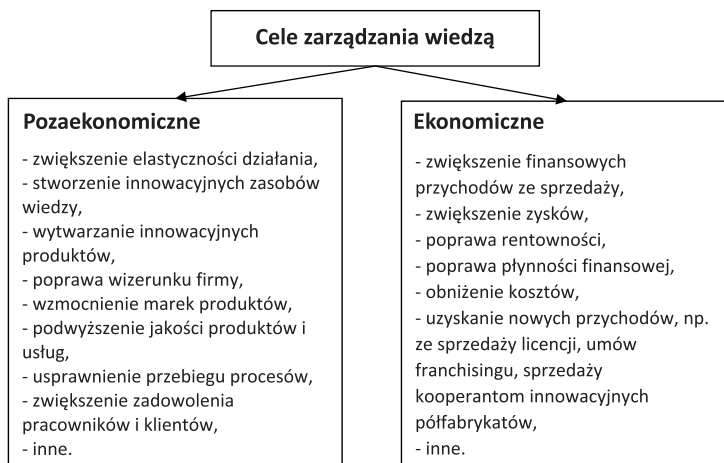
Rysunek 3. Ewolucja podstaw władzy, układu władzy i stylu przywództwa

Źródło: opracowanie własne.

1.5. Zarządzanie wiedzą w procesie wykorzystania i rozwoju potencjału społecznego

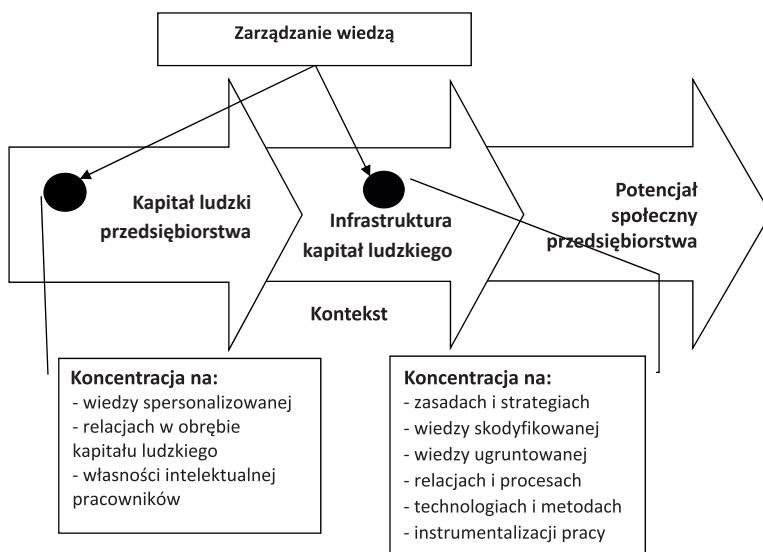
Sens zastosowania w przedsiębiorstwach zarządzania wiedzą opiera się na założeniu, że wiedza jest najważniejszym czynnikiem produkcji i sukcesu organizacji w każdej działalności, a zwłaszcza gospodarczej. Ale sens zaistnienia tej koncepcji, jej rozwoju i wykorzystania jest głębszy i wiąże się ze zmianą para-

dygmatów zarządzania. Jak wskazuje A. Pietruszka-Ortyl [2012, s. 75], chodzi tu o zmianę logiki w myśleniu o celu posiadania wiedzy: „wiedza dla zrozumienia” do „wiedza dla zmieniania”.



Rysunek 4. Przykłady celów zarządzania wiedzą

Źródło: [Mikuła 2015a, s. 72].



Rysunek 5. Zarządzanie wiedzą w budowaniu potencjału społecznego przedsiębiorstwa

Źródło: [Mikuła 2015b, s. 34].

Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tego zasobu [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 40]. Ale to tylko wierzchołek „góry” celów jaką można byłoby ukonstytuować ze wszystkich możliwych wymagań stawianych przed zarządzaniem wiedzą. Przykładowe cele przedstawiono na rys. 4. Zarządzanie wiedzą w procesie budowania potencjału społecznego przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie inicjatyw koncentrujących się na kapitale ludzkim (poziomu indywidualnego pracownika, zespołu ludzi, organizacji i międzyorganizacyjnego) i infrastrukturze kapitału ludzkiego. W obszarze kapitału ludzkiego działania skupiają się na wiedzy spersonalizowanej, relacjach między ludźmi, zespołami ludzi i organizacjami, a także własności intelektualnej będącej w posiadaniu ludzi. W obszarze infrastruktury kapitału ludzkiego działania ogniskują się na zasadach i strategiach działania, zasobach wiedzy skodyfikowanej i ugruntowanej, relacjach i procesach, technologiach i metodach oraz instrumentalizacji pracy (rys. 5). Nadrzędne znaczenie w infrastrukturze kapitału ludzkiego mają systemy, które przyjmują i narzucają w działaniu zasady i strategie, regulują budowę baz wiedzy, kształtują wiedzę osadzaną w produktach i usługach, sterują relacjami i procesami, przyjmują i wykorzystują technologie i metody, wyposażone są w określoną aparaturę. Systemy te są integrowane przez zarządzanie wiedzą na rzecz wsparcia inicjatyw dotyczących wiedzy, procesów z jej udziałem i warunków ich przebiegu oraz tworzenia kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Przykładami takich systemów są: system zarządzania strategicznego, system zarządzania jakością, system zarządzania zasobami ludzkimi z podsystemem zarządzania talentami, system partycypacji, system informacyjno-komunikacyjny z podsystemem wspomagania decyzji, podsystemem baz wiedzy, system badawczo-rozwojowy, system marketingu wraz z podsystemami CRM i CKM, system zarządzania produkcją itp. [Mikuła 2015b, s. 34-35].

1.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie wykorzystania i rozwoju potencjału społecznego

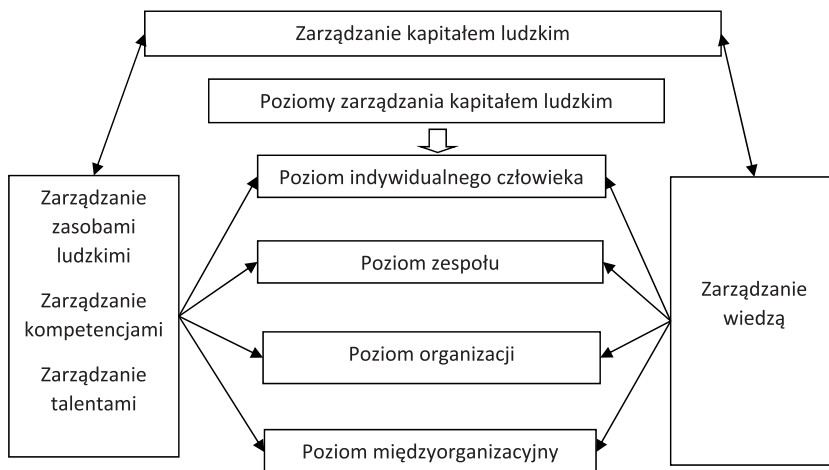
Kapitał ludzki uważany jest za kluczowy element wartościotwórczy przedsiębiorstwa, gdyż stanowi on połączenie elementy wartości, umiejętności, doświadczenia i kreatywności poszczególnych pracowników, a także zaangażowania ich w tworzenie wartości przedsiębiorstwa poprzez zdobywanie kompetencji, wprowadzanie innowacji, kształtowanie kultury organizacji i prezentowanie określonych postaw w wykonywaniu zadań przedsiębiorstwa [Linowska 2010, s. 208-209]. Ale kapitał ludzki jest też podstawą budowania potencjału społecznego organizacji. Można go określić jako „jądro” potencjału społecznego, gdyż to on prowadzi do wykorzystania infrastruktury kapitału ludzkiego i wszelkich pozostałych zasobów niezbędnych do realizacji założonych celów przez organizację.

Rozważając problematykę zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa można mówić o co najmniej czterech poziomach tego zarządzania, a mianowicie:

- kapitału intelektualnego jednostki (człowieka),
- kapitału ludzkiego zespołu/zbiorowości ludzki,
- kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa jako całości,
- międzyorganizacyjnym – obejmującym kształtowanie relacji i wykorzystanie kapitału ludzkiego partnerów.

Zarządzanie kapitałem ludzkim polega na [Miłkuła 2014, s. 87]:

1. realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na kapitale ludzkim umożliwiających osiągnięcie celów organizacji w sposób sprawny i pozwalający uzyskać wysoką efektywność ekonomiczną,
2. postępowaniu normującym i dyspozycyjnym dążącym do stworzenia odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawne wykorzystanie przez ludzi będącego w ich posiadaniu kapitału ludzkiego, w tym stworzenia warunków samoorganizacji i samozarządzania,
3. odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, prawnych i ekonomiczno-finansowych, na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania kapitałem ludzkim.



Rysunek 6. Teoretyczne ujęcie zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest więc działalnością złożoną (rys. 6), gdyż:

- koncentruje się na zróżnicowanych poziomach organizacyjnych, od zarządzania kapitałem intelektualnym pojedynczego pracownika, przez kapitały ludzkie zespołów pracowniczych tworzących łącznie kapitał ludzki przedsiębiorstwa, po wymiar kooperacji z innymi podmiotami

- i reprezentującymi je kapitałami ludzkimi,
- jest pod względem czynnościowym zróżnicowane, bo skupia się na pozyskaniu i lokalizacji ludzi w obrębie systemu pracy, pozyskaniu, rozwoju i wykorzystaniu miękkich zasobów będących w posiadaniu ludzi, tworzeniu warunków pracy i rozwoju kapitału ludzkiego,
- wykorzystuje różnorodne narzędzia służące realizacji funkcji personalnych (np. z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami pracowniczymi, zarządzania talentami), jak i zarządzaniu wiedzą.

Złożoność działań w ramach zarządzania kapitałem ludzkim obrazuje zarządzanie indywidualnym kapitałem intelektualnym człowieka, które [tamże, s. 87-88]:

1. polega na planowaniu procesów personalnych w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracownika, ich organizowaniu, kierowaniu ludźmi je realizującymi, kontrolowaniu ich przebiegu oraz efektów, a także podejmowaniu decyzji na każdym z etapów tego procesu zarządzania;
2. obejmuje planowanie, organizowanie i kontrolę realizacji procesów z udziałem wiedzy posiadanej i wykorzystywanej w pracy przez pracownika. Chodzi więc o poprawną realizację i optymalizację przebiegu identyfikacji, transferu, gromadzenia, selekcji, kreowania, łączenia, zapisywania, przechowywania, oceniania i stosowania zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej.

Zarządzanie kapitałem ludzkim zorientowane jest na wzrost innowacyjności, rozwój nowych produktów i usług, technologii i metod organizacyjno-zarządczych. Konceptji tej odpowiada model przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę. Podstawą jego jest elastyczność, także w obszarze personalnym. Dlatego też istotna staje się przemienność i zmienność ról organizacyjnych pracowników, zastępowalność oparta na wszechstronności pracowników wiedzy i ich gotowości do częstych zmian w mikrootoczeniu, w którym pojawiają się nowe wymagania i nowi współpracownicy. Hierarchia stanowisk i wpisane w nie formalne funkcje wykonawcze i kierownicze mają w tym modelu charakter wtórny wobec posiadanych kompetencji [Morawski 2012, s. 334].

Spoglądając na zarządzanie kapitałem ludzkim w sposób całościowy niezwykle ważne jest, aby organizacja zarządzała tym zasobem w sposób nieprzypadkowy, lecz świadomy i zaplanowany przynajmniej w zakresie podstawowych kwestii, jak choćby:

- dobór i utrzymanie pracowników wiedzy,
- pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie utalentowanych pracowników,
- rozwój kapitału ludzkiego w perspektywie realizacji długookresowych strategicznych celów przedsiębiorstwa,
- eliminacja luk wiedzy i kompetencji przedsiębiorstwa,
- tworzenie innowacji,
- utrzymania nadmiaru zdolności w perspektywie zmian w otoczeniu i pojawiania się nowych luk wiedzy, luk relacji, luk kompetencyjnych.

Całość tych inicjatyw wymaga przyjęcia odpowiedniej wizji kapitału ludzkiego, strategii zarządzania kapitałem ludzkim w uzgodnieniu z wizją wiedzy i strategią wiedzy przedsiębiorstwa. Dostosowaniu do tych decyzji muszą ulec praktycznie wszystkie podsystemy zarządzania w przedsiębiorstwie. Po wstępnej diagnozie, w pierwszej kolejności inicjatywy zmian muszą niewątpliwie dotyczyć: systemu kierowania ludźmi, systemu motywacji, systemu informacyjno-komunikacyjnego, systemu doboru pracowników, systemu rozwoju pracowników, systemu ocen pracowniczych i systemu organizacji pracy ludzi.

1.7. Podsumowanie

W Polsce przedsiębiorstwa, ale też inne organizacje nieukierunkowane za zysk (np. różnego typu instytucje państwowe), traktują obecnie zasób ludzki jako aktyw, na którym można optymalizować koszty, a raczej minimalizować wydatki dotyczące swojego działania, a tym samym menedżerowie mogą udowodnić swoją skuteczność i przydatność. „Znaczącą barierą percepcyjną dla innowacyjności jest w tym kontekście niedocenywanie przez wielu pracodawców znaczenia inwestycji w wykwalifikowane kadry oraz niewystarczające kwalifikacje samej kadry zarządzającej (...), która często nie dostrzega korzyści płynących z innowacji i podejmowania ryzyka, natomiast jest nastawiona na powielanie już zastanych wzorców” [Bukowski, Szpor, Śniegocki 2012, s. 18]. Dziesiątki publikacji wskazują natomiast na różne, ale bardzo istotne i konieczne do zastosowania sposoby myślenia i działania, które warunkują rozwój potencjału społecznego organizacji. Dla przykładu pięć cytatów:

- „W panujących w świecie biznesu warunkach ciągłej niepewności tylko wiedza może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej” [Nونا 2006, s. 30];
- „System zarządzania wiedzą to jednak nie tylko technologia, ale przede wszystkim ludzie. Umysł człowieka jest pierwotnym źródłem wiedzy i rolą systemu zarządzania wiedzą jest identyfikacja tej wiedzy i dalsze kroki zmierzające do efektywnego jej wykorzystania w przedsiębiorstwie” [Małkus, Wawak, Woźniak 2012, s. 323];
- „Człowiek jest możliwością, potencjałem i procesem, a nie rzeczą. Taka wizja otwiera zaskakujące możliwości wykorzystania naszego potencjału i pomysłów reformowania organizacyjnych i społecznych realiów, w których działamy” [Adamiec 2011, s. 12];
- „Świadomość kształtowania i wzrostu wartości firmy jest umiejętnością, która jest oczekiwana od współczesnych menedżerów. Dynamiczne, strategiczne zarządzanie czynnikami materialnymi i niematerialnymi umożliwia osiągnięcie przez organizacje przewag konkurencyjnych. Właściwa kombinacja tych czynników kształtuje obraz realizowanej strategii” [Jabłoński, Jabłoński, 2005];
- „Należy (...) pamiętać, iż składnikami posiadanego w organizacji kapitału ludzkiego są jednostki. To one decydują o jego sile, ich indywidual-

alne predyspozycje, umiejętności – obecnie określane jako kompetencje (nabyte, wrodzone) – odpowiednio dobrane mogą mieć strategiczne znaczenie w sukcesie organizacji. Dlatego też ważnym jest, by organizacja rozumiała (kadra kierownicza – przyp. autora) istotę i wagę doboru personelu na wstępie rozpoczęcia działalności, a także nie zapomniała, iż zarządzanie nim jest procesem ciągłym, polegającym na stałym jego rozwoju i doskonaleniu” [Dzieńdziora, Smolarek 2010, s. 89].

Podejście do zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem potencjału społecznego daje nowe możliwości. Kończy bowiem rozczłonkowanie zagadnień dotyczących zarządzania zasobem ludzkim, zarządzania wiedzą, kształtowania struktury organizacyjnej, zarządzania jakością i innowacjami, kształtowania systemu organizacji pracy i kierowania oraz innych, których niezintegrowanie powoduje utratę możliwości i szans rozwojowych. Podejście od strony potencjału społecznego daje bowiem szansę do praktycznego zastosowania holistycznego podejścia w zarządzaniu.

Literatura:

1. Adamiec M., *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
3. Bañuls A.L., Rodríguez A.B.R., Jiménez M.S., *El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico*, “Cuadernos de Turismo”, no 19, 2007.
4. Barner R., *Seven Changes That Will Challenge Managers - And Workers*, „The Futurist” Mar/Apr/1996.
5. Bartnicki M., *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11, 2000.
6. Bourdieu P., *The forms of capital*. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (ed.) J.G. Richardson, Greenwood, New York 1985.
7. Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
8. Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1990.
9. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media s.r.l. 2010.
10. Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS” nr 2, Sosnowiec 2010.
11. Edvinsson L., Malone A.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
12. Guillard A., Roussel J., *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*, “Management & Avenir”, no 31, 2010/1, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160>.

htm#pa7.

13. Henne K., *Kompetencja społeczna i inteligencja emocjonalna a zaangażowanie w Internet*, „Psychologia Jakości Życia”, tom 2 nr 1, 2003.
14. Jabłoński M., Jabłoński A., *Kluczowe czynniki wartości firmy a jej rozwój*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 7, 2005, <http://www.ottima-plus.com.pl/public/upload/editor/File/marek.pdf>.
15. Kaczmarek B., *W kierunku nowoczesnego zarządzania – wybrane problemy*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
16. Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.
17. Laroche M., Mérette M., Ruggeri G.C., *On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context*, Canadian Public Policy/Analyse de Politiques, 1999.
18. Linowska A., *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, (red.) E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe nr 634, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
19. Małkus T., Wawak S., Woźniak K., *Organizacja systemu zarządzania wiedzą*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
20. Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
21. Mazur S., Pacut A., *Ekonomia społeczna i jej wartości konstytutywne*, „Ekonomia Społeczna. Teksty”, nr 3, 2006.
22. Mikuła B., *Knowledge Management as a Tool for Improving the Growth Potential of Enterprises*, “Herald of Knute”, no 6, 2015a.
23. Mikuła B., *Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, S. Wawak, MFiles.pl, Kraków 2014.
24. Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu potencjału społecznego organizacji*, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) M. Cisek, K. Wąsowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2015b.
25. Morawski M., *Wybrane aspekty przywództwa strategicznego a organizacja zwinna*, [w:] *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, (red.) B. Mikuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków 2015.
26. Morawski M., *Zmiana w sposobach realizacji funkcji personalnej w przed-*

- siębiorstwach zorientowanych na wiedzę, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mięka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
27. Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
 28. Pietruszka-Ortyl A., *Szkice o paradygmatach wyłaniających się w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mięka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
 29. Poczowski A., *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 629, Kraków 2003a.
 30. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003b.
 31. Portes A., *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*, [in:] Lesser E.L., *Knowledge and Social Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston 2000.
 32. Potocki A., *Komunikowanie się jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
 33. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
 34. Putman R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak: Kraków, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa 1995.
 35. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
 36. Rożnowski B., *Potencjał społeczny polskich przedsiębiorstw: motywacja pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2009.
 37. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001.
 38. Stabryła A., *Ramowy tok postępowania w metodyce doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
 39. Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
 40. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.

ROZDZIAŁ II.

KOMPETENCJE MENEDŻERA ZMIAN

2.1. Zarys ewolucji modeli kompetencji kierowniczych

Teoretycy i praktycy, jak również klasycy i współcześni badacze organizacji zgodnie przyjmują, iż kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw oraz podnoszenia sprawności zespołowych form organizacji pracy są kompetencje kierownicze, na bazie których menedżerowie podejmują decyzje i działania oraz osiągają zamierzone cele. Taka interpretacja rangi kompetencji kierowniczych bezpośrednio wynika ze specyfiki nauki o zarządzaniu, której celem jest identyfikacja sposobów umożliwiających podnoszenie poziomu gospodarowania zasobami organizacji. Menedżerowie bazując na swych kompetencjach odgrywają wiodącą rolę w systemie organizacji determinując proces kreowania wartości oraz zachodzenie realnych procesów gospodarczych. Wyznaczają cele, występują w roli organizatora działań, tworzą struktury i systemy, harmonizując przy tym pozostałe zasoby organizacji (rzeczowe, finansowe, energetyczne, informacyjne, ludzkie).

Literatura przedmiotu traktująca o kompetencjach kierowniczych jest bardzo bogata, badacze krajowi, jak i zagraniczni od początku istnienia nauki o zarządzaniu podejmowali dyskusje dotyczące definicji, interpretacji, funkcji oraz rozwoju kompetencji kierowniczych. Klasycy zarządzania świadomi roli menedżerów w rozwoju organizacji opracowali wiele ujęć i typologii atrybutów kierowników, określanych jako: umiejętności, uzdolnienia, czy też kwalifikacje, które zgodnie ze współczesną nomenklaturą odnoszą się do kompetencji kierowniczych. Natomiast współczesny dorobek nauk o zarządzaniu w zakresie kompetencji kierowniczych uwzględniając postulaty metodologiczne strukturalizmu, behawioryzmu i fenomenologii, obejmuje tzw. „twarde” i „miękkie” podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi oraz liczne modele kompetencji, wśród których zasadnicze miejsce zajmują tzw. modele amerykańskie i brytyjskie.

Źródła współczesnej interpretacji kompetencji kierowniczych sięgają przełomu lat 60. i 70. XX wieku [Adams, 1996]. Kluczową rolę w rozwoju omawianego podejścia odegrali David McClelland i Richard Boyatzis. W szczególności harwardzki profesor psychologii D. McClelland, badając motywacje pracowników wyszczególnił, w oparciu o koncepcję H. Murray'a [Murray, 1938], motywy ludzkich działań wynikające z potrzeby suk-

cesu, afiliacji i przywództwa [McClelland, 1965]. Identyfikacja motywów działań oraz zachowań na stanowiskach pracy umożliwiły zespołowi McClellanda opracowanie zestawu umiejętności pracowniczych oraz testów umożliwiających ich identyfikację. Udoskonalono techniki wywiadu umożliwiające identyfikację zachowań pracowniczych (*behavioral event interviewing*), oparte na metodzie zdarzeń krytycznych (*critical incident method*) [Adams 1996]. Na tej podstawie początkiem lat 70. XX wieku D. McClelland i pracownicy firmy konsultingowej McBer w tym R. Boyatzis rozpoczęli badania ukierunkowane na identyfikację umiejętności pracowniczych odpowiadających różnym zawodom i stanowiskom pracy [Boyatzis 1982; Spencer, Spencer 1993]. Przebadano wówczas ponad 2000 pracowników piastujących 41 różnych stanowisk w 12 organizacjach. Z kolei w następnej dekadzie, tj. w latach 80. tych XX wieku R. Boyatzis podjął próbę identyfikacji uniwersalnych (ogólnych) kompetencji kierowniczych, co stanowiło przyczynek do sformułowania tzw. amerykańskich modeli kompetencji kierowniczych. W tym celu ponownie przeanalizował badania przeprowadzone przez zespół kierowany przez D. McClellanda, następnie skonstruował model obejmujący oprócz zestawu kompetencji menedżerskich także moduł ich oceny (*job competence assessment*). W wyniku przeprowadzonych analiz zaproponował definicję kompetencji, przez które rozumiał: podstawowe (krytyczne) cechy pracownika niezbędne dla osiągania przeciętnych lub wyróżniających wyników na stanowisku pracy. Jednak na skutek późniejszych badań i analiz w tym zakresie skorygował definicję kompetencji pracowniczych i odniósł ją do atrybutów, na podstawie których można odróżnić pracowników osiągających wyróżniające wyniki od tych, którzy wypracowują przeciętne i poniżej przeciętnych rezultatów [Boyatzis 1982, s. 64-66]. R. Boyatzis wyszczególnił 21 ogólnych kompetencji, z czego ostatecznie 19 włączył do modelu. Następnie kompetencje zostały pogrupowane w zbiory podobnych kompetencji właściwych dla menedżerów poszczególnych poziomów hierarchicznych, którzy osiągają najlepsze, średnie i słabe wyniki na stanowiskach pracy [Adams 1996]. Oryginalność modelu R. Boyatzisa polegała także na powiązaniu kompetencji pracowniczych ze sprawnością systemu zarządzania.

Nieco odmienny kierunek badań nad kompetencjami kierowniczymi występował w Wielkiej Brytanii, gdzie podjęto próbę opracowania standardów kompetencyjnych dla menedżerów przedsiębiorstw, które miały umożliwić ocenę kierowników oraz projektowanie skutecznych programów doskonalenia umiejętności menedżerskich. Inicjatywa stworzenia standardów kompetencyjnych powstała z powodu słabej efektywności brytyjskich menedżerów, a także ostrej krytyki ówczesnych metod szkoleń (por.: [Handy 1987; Constable, McCormick 1987]). Powołany program rządowy, w skład którego weszli teoretycy i praktycy (menedżerowie), miał za zadanie identyfikację kompetencji menedżerskich, na podstawie analizy wykonywanych zadań na stanowiskach kierowniczych. W badaniach wzięło udział ponad 4 tys. menedżerów różnych branż i sektorów, którzy opisywali pełnione przez siebie funkcje oraz określali, jakiego poziomu

wykonania oczekuje się od nich w związku z pełnionymi funkcjami [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 30-31].

W wyniku zrealizowanego projektu nastąpił w 1988 roku rozwój narodowych standardów kompetencji menedżerskich pod nazwą *Management Charter Initiative* (MCI) oraz wyszczególnienie dwóch ogólnych standardów kompetencyjnych. Pierwszy (tzw. *standard management I*) skierowany został do osób po raz pierwszy podejmujących pracę na stanowiskach menedżerskich, natomiast drugi (tzw. *standard management II*) przeznaczony został dla zatrudnionych menedżerów średniego szczebla. Początkowo opracowany system akredytacji (uznawalności) kompetencji i szkoleń zgodnie ze standardami MCI oceniono pozytywnie. Z jednej strony umożliwiał przegląd kompetencji skutecznych menedżerów, z drugiej zaś pozwolił zidentyfikować kierunki rozwoju kompetencji [Edmonds 1992]. Jednak już w pierwszej połowie lat 90. tych XX wieku zaczęto dostrzegać wady promowanego kierunku. Nieodpowiedniość brytyjskich modeli kompetencji krytykowano zwłaszcza dlatego, iż wprawdzie umiejętności i wiedza mogą być identyfikowane i oceniane, jednak skuteczny menedżer musi być wspierany rozwojem szerszych zdolności intelektualnych, które mogą okazać się skuteczne w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów. Zasadniczo modele amerykańskie i brytyjskie odróżnia płaszczyzna wyjściowa, od której rozpoczynano identyfikację i analizę kompetencji pracowniczych. Obydwie grupy modeli mają za zadanie wypracowanie podobnych wniosków – określić zbiory kompetencji pracowniczych, jednak na dwa różne sposoby. Stąd też rozróżnienie modeli brytyjskich i amerykańskich ma znaczenie jedynie metodologiczne.

Standardy kompetencyjne w większym stopniu uwzględniają trening i szkolenie, aniżeli edukację. W szczególności szkolenia rozwijają wiedzę i umiejętności pracowników istotne dla wykonywania zadań stanowiskowych oraz poprawy wyników pracownika na stanowisku pracy. Edukacja z kolei jest procesem, którego głównym celem jest wskazanie wiedzy i rozwijanie zdolności jednostki. Wykracza poza funkcję stanowiska pracy i aktualne wyniki pracownika, zmierzając do rozbudowy wiedzy możliwej do wykorzystania w przyszłości nie tylko na aktualnie zajmowanym stanowisku, ale także w innych obszarach funkcjonalnych organizacji [Truelove 1992, s. 273]. Należy jednak nadmienić, iż standardy kompetencyjne posiadają wielu zwolenników, przede wszystkim dlatego, iż są one względnie uniwersalne [Boutall 1995] oraz mogą stanowić podstawę procesów edukacyjnych [Kandola 1996] sprzężonych z wartościowaniem pracy i ścieżkami awansu stanowiskowego. W tym celu w standardach kompetencyjnych należy uwzględnić aktualne i oczekiwane przez pracownika warunki stanowiska pracy oraz preferowany przez pracownika sposób uczenia się [Edmonds 1992, s. 215]. Standardy kompetencyjne powinny także uwzględniać w większym zakresie zdolności intelektualne, szczególnie istotne w rozwiązywaniu problemów. Tym samym wieloaspektowe próby badawcze nie umożliwiły wypracowania jednoznacznych rozstrzygnięć w zakresie identyfikacji, zarządzania i rozwoju kompetencji kie-

rownicznych. W szczególności nie wytrzymały próby czasu promowane wzorce kompetencji zarówno uniwersalne, jak i dostosowane do poszczególnych kategorii prac, podejść metodologicznych, względnie mniej lub bardziej precyzyjnych przewidywań dotyczących tendencji rozwojowych diagnozowanych w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

Stąd też aktualne ujęcia kompetencji pracowniczych wyróżnia zwłaszcza ich pragmatyzm. Rozwój nauk o zarządzaniu, intensyfikuje dążność badaczy do wypracowania wzorców kompetencji pracowniczych dostosowanych do określonego kontekstu, w szczególności nowoczesnych modeli organizacji, względnie metod organizacji i zarządzania. Można zatem przypuszczać, iż współczesne ujęcia kompetencji menedżerskich bazują na założeniu spełniającym rolę aksjomatu, zgodnie z którym kompetencje są epistemologicznie i fenomenologicznie zależne od kontekstu ich przejawiania, tj.: organizacyjnego, biznesowego i społecznego. Niniejsza teza odzwierciedla z jednej strony aspekt rozwojowy tej problematyki. Z drugiej zaś, ujawnia potencjał teorii i praktyki zarządzania, ich walory objaśniające oraz odzwierciedla pewien stopień niepewności wynikający z trudnego zadania, jakim jest testowanie teorii zawierającej często sprzeczne tezy.

2.2. Role menedżera zmian

Pragmatyzm w identyfikacji kompetencji kierowniczych wynika przede wszystkim z tempa zmian otoczenia współczesnych organizacji. W szczególności skracające się cykle życia produktów, szybkie tempo ekonomicznego zużycia środków trwałych, presja na obniżanie kosztów wytwarzania, rosnący popyt na wysoko przetworzone i zaawansowane technologicznie produkty, wysoka konkurencyjność rynków powodują, iż współczesne przedsiębiorstwa, zwłaszcza menedżerowie zmuszeni są do kreowania zmian w sferze produktu, technologii i organizacji. Zmiany warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powodują zatem, iż menadżerowie nieustannie muszą być zorientowani na kreowanie i wdrażanie zmian w systemach organizacyjnych. Zdolność menedżerów do wdrażania zmian promowana jest w większości charakterystyk profilu współczesnego menedżera, bez względu na to, czy dotyczą one nowoczesnych modeli organizacji, takich jak organizacja ucząca się, wirtualna, inteligentna, fraktalna, czy też współczesnych koncepcji i metod zarządzania stosowanych na gruncie przedsiębiorstw.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż większość wymagań stawianych menedżerom współczesnych organizacji (np.: [Pietrusiński 1977; Wawrzyniak 1999, s. 141; Prahalađ 1998; Romanowska 2002; Masłyk-Musiał 2003, s. 79; Szczepanik 2002; Penc 2005]) w pełni odnosi się do atrybutów menedżerów odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian w organizacji. Przykładowo do cech menedżera zmian można zaliczyć:

- ukierunkowanie umysłu, pozwalające analizować zachowanie i poznać psychikę innych ludzi,

- zdolność czynienia użytku z możliwości każdego człowieka, uwzględnienia cech indywidualnych w interesie grupowej realizacji przyjętych zadań,
- zdolność pobudza innych do działań,
- stawianie ludziom wysokich wymagań,
- krytycyzm polegający na dostrzeganiu i komunikowaniu innym braków w ich zachowaniu,
- skłonność do pracy z ludźmi i znajdowanie w niej zadowolenia,
- zdolność tworzenia warunków umożliwiających: opracowywanie i wdrażanie złożonych strategii działania, wymiany i ochrony własności intelektualnej, przewodnictwa intelektualnego i administracyjnego,
- umiejętność myślenia systemowego,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ustawicznej nauki,
- wysokie standardy zachowań pozwalające na profesjonalne i kulturalne kontakty z ludźmi,
- dbałość o satysfakcję klienta,
- zachęcanie do konstruktywnych zmian,
- budowanie partnerstwa i zespołów,
- samodzielność,
- kreatywność,
- samokrytycyzm,
- odporność na stres, umiejętność radzenia sobie z niepewnością,
- wysoką motywację osiągnięć,
- umiejętność doboru i rozwoju personelu, zdolność prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów,
- wykształcenie ekonomiczne z elementami prawa, socjologii i psychologii itp.

Za najistotniejsze jednak należy uznać: umiejętność myślenia systemowego, umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowość do ustawicznej nauki oraz pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań pozwalające na profesjonalne i kulturalne kontakty z innymi ludźmi [Prahalač 1998]. Ponadto konieczne jest, aby menedżer posiadał „osobowość <wartą> tego, aby go słuchać” [Penc 2005, s. 69], zdolności umożliwiające zrozumienie sensu podejmowanych działań przez poszczególnych członków organizacji po to, aby uzasadnić ich realizację (w kontekście zamierzeń organizacji), względnie dostosować je do wspólnej wizji zespołu. Stąd szczególnego znaczenia nabierają zdolności koncepcyjne menedżerów, które potrafią z pozornie nie pasujących do siebie elementów złożyć całość o nowej jakości.

Sprecyzowanie kompetencji menedżerów zmian jest zadaniem bardzo trudnym, jeśli w ogóle możliwym. Przegląd literatury przedmiotu traktującej o wymaganiach stawianych menedżerom współczesnych organizacji, względnie menedżerom „organizacji przyszłości” wskazuje, iż zagadnienie to jest traktowane bardzo szeroko. W zależności od celów badań, stosowanych podejść,

czy metod badawczych poszczególni badacze proponują różne kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji menedżerskich, włączając w nie m.in. wiedzę, umiejętności, postawy, wartości, aparycję, elokwencję itp. (szerzej: [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 9-13; Brundrett 2000; Kagitcibasi 2002]). Powoduje to, iż pojęcie kompetencji menedżerskich staje się tak pojemne, że nie wiadomo, co tak naprawdę determinuje skuteczność menedżera, bowiem każda z cech określających osobowość menedżera może wpływać na jego wyniki w organizacji. Do takich wniosków przekonują także przypadki poszczególnych menedżerów, którzy doprowadzili do wyróżnienia się przedsiębiorstw w otoczeniu, przejawiając odmienne style kierowania, różne postawy, promując współpracę, ale także rywalizację w organizacji. Ponadto, powstaje wątpliwość, czy precyzyjne zdefiniowanie kompetencji menedżerskich nie będzie hamować rozwoju organizacji. Wydaje się, że taka orientacja może ograniczać pole potencjalnych innowacji do tych, które mieszczą się w domenie kompetencji menedżerskich cenionych w danej organizacji. Innymi słowy nie można dopuścić do sytuacji, w której menedżerowie staliby się „niewolnikami” swych kompetencji. Stąd kompetencje menedżerów zmian rozumiane, jako zdolność pracownika do wykonywania czegoś co jest potrzebne należy odnieść do ról: inspiratora, mediatora i organizatora. Taka orientacja wynika z tymczasowości ról organizacyjnych menedżera zmian. Okazuje się, że menedżerowie z jednej strony pełnią rolę przełożonych realizując funkcje kierownicze¹, a z drugiej, wchodząc w skład zespołów stają się podmiotami wykonawczymi (realizacyjnymi). Tymczasowość ról ma zapewnić z jednej strony możliwość przeprowadzenia zmianom, z drugiej zaś umożliwienie wprowadzania zmian przez innych członków zespołów. Zatem tymczasowość ról organizacyjnych związana jest z przenoszeniem niektórych czynności wypełniających funkcje kierownicze z podmiotu kierującego na podmiot wykonawczy (realizacyjny). Wynika to z tego, że każdy z członków współczesnej organizacji musi posiadać w dowolnym punkcie czasu umiejętności umożliwiające mu w nadarzącym się momencie wypełnianie funkcji kierowniczych w zespole pracowniczym. W takich warunkach aktor organizacyjny występujący aktualnie w roli kierowniczej nie musi wykonywać wszystkich czynności kierowniczych (mieszczących się w obszarze klasycznych funkcji kierowania i wypełniających cykl działania zorganizowanego), skoro część zadań mogą samodzielnie wykonać jego podwładni, którzy są do tego przygotowani dzięki zdobytemu doświadczeniu w kierowaniu zespołami ludzkimi w przeszłych działaniach organizacji.

Poniżej ukazano charakterystykę kluczowych ról menedżera zmian, tj. rolę inspiratora, rolę mediatora i rolę organizatora.

Rola inspiratora. Promowanie w organizacji orientacji na zmiany powoduje, iż menedżerowie powinni wydawać polecenia, ale także realizować de-

¹ W takim znaczeniu rola menedżera obejmuje zbiór sformalizowanych i niesformalizowanych czynności przypisanych przełożonemu w jego scenariuszu działań, niezbędnych do zabezpieczenia efektywności funkcjonowania podległego mu zespołu [Perechuda 1997, s. 78].

czyje podejmowane przez członka zespołu pełniącego czasowo funkcje kierowania. Menedżer niezdolny podporządkować się decyzjom innych członków zespołu może ograniczać „obszar swobodnej działalności” poszczególnych pracowników oraz utrudniać wprowadzanie zmian. W szczególności menedżerowie kierując pracą członków zespołu mają wskazywać jedynie kierunki działań, identyfikować problemy, których rozwiązanie spoczywa na pracownikach działających zespołowo. Zadaniem ich nie jest tworzenie innowacji, a jedynie kreowanie warunków sprzyjających generowaniu innowacji. Mają dostarczać podwładnym technologii, środków finansowych oraz czasu, aby angażować pracowników w zdobywanie wiedzy w trakcie pełnionych funkcji na stanowiskach pracy. Takie działania mają zapewnić – używając określenia J. Rokity [Rokita 2000] – wytworzenie „kultury aktywnej nauki”. Przykładowo w Toyocie menedżerowie nie są odpowiedzialni za rozwiązywanie problemów, lecz mają za zadanie inspirować lub co najwyżej naprowadzać pracowników na właściwy sposób rozwiązywania problemów. Taka orientacja z jednej strony bardziej promuje eksperymenty szybkie i proste, aniżeli długie i skomplikowane. Z drugiej zaś, procesy organizacyjne stanowią pasmo ciągłych (wynikających jeden z drugiego) eksperymentów. W takich warunkach menedżerowie muszą posiadać zdolności przewidywania konsekwencji podejmowanych działań, które w większości są nieodwracalne [Oleksyn 2006, s. 165].

Rola mediatora. Autonomia członków współczesnej organizacji może prowadzić do wąskiej specjalizacji kompetencji w zakresie „obszaru swobodnej działalności” poszczególnych pracowników. Na skutek rozwoju organizacji oraz postępującej specjalizacji zawodowej pracowników menedżerowie mogą więc posiadać relatywnie niższy poziom kompetencji w danych „obszarach swobodnej działalności”, aniżeli podlegli im pracownicy. W rezultacie utrudniona będzie ich ingerencja w działania podejmowane przez członków zespołu, jednak zobowiązani będą do umiejętnego łączenia owych „obszarów swobodnej działalności” w całościową wizję zespołu (organizacji). Dlatego powinni wspierać współpracę oraz poszukiwać nowych sposobów współdziałania członków zespołu, aby stale poszerzać pola potencjalnych innowacji. W tym celu, powinni po pierwsze umożliwiać pracownikom generowanie innowacji także poza obszarami wyznaczonymi poprzez metody pracy, które są znane i akceptowane przez menedżera. Powinni więc, poprzez funkcje komunikowania, stymulować pracę zespołową umożliwiającą wymianę wiedzy, w szczególności dyfuzję najlepszych praktyk, metod pracy i niekonwencjonalnych sposobów rozwiązywania problemów. Po drugie, menedżerowie powinni pozyskiwać dla zespołu (organizacji) ludzi z kompetencjami, których nie posiadają aktualni członkowie zespołu. Jednak i w tym przypadku szczególnego znaczenia nabiera funkcja komunikowania zapewniająca transformację doświadczeń nowo zatrudnionego pracownika na język zrozumiały dla pozostałych członków grupy (grupowe dekodowanie i kodowanie doświadczeń pracownika). Chodzi tu o to, aby menedżerowie stymulowali różnorodność oraz promowali harmonijną współpracę członków zespołu.

Rola organizatora. Szczególną rolę menedżerów w kreowaniu wartości organizacji można wyjaśnić analizując przypadek, w którym zasoby rzeczowe przedsiębiorstwa ograniczają się jedynie do produktów firmy. Organizacja nie posiada żadnych trwałych aktywów (np. nieruchomości są wdzierżawione, a urządzenia, maszyny czy środki transportowe pozyskane w formie leasingu), natomiast procesy biznesowe realizowane przez partnerów (poprzez outsourcing). W takim przypadku wyjątkowa oferta rynkowa firmy uzależniona jest jedynie od skuteczności menedżerów. Menedżerowie bazując na własnych kompetencjach identyfikują zasoby otoczenia, decydują jak je ze sobą łączyć, monitorują przyrost wartości dodanej w poszczególnych stadiach procesów biznesowych oraz interweniują jedynie na węzłach decyzyjnych wprowadzając konieczne usprawnienia gwarantujące wypracowanie strategii organizacji. W takiej organizacji usprawnienia niezbędne do wypracowania zamierzeń strategicznych spoczywają na podwykonawcach, menedżer natomiast czuwa nad całościowym przebiegiem działalności. Odpowiedzialny jest za organizowanie współpracy partnerów biznesowych, dobór nowych partnerów, wykluczanie z łańcucha tworzenia wartości tych, którzy nie są zdolni dostarczać oczekiwanej wartości oraz podtrzymywanie komunikacji pomiędzy poszczególnymi podwykonawcami, tak aby wytworzyć produkt, za który klient jest gotów zapłacić. Można przypuszczać, iż przy takiej organizacji mniejszą rolę odgrywa tożsamość wobec przedsiębiorstwa, ważniejsza natomiast staje się wiara we własne kompetencje i kompetencje współpracowników, które gwarantują dostarczenie klientowi unikalnej wartości.

Zaprezentowana analiza ról wskazuje, że menedżerowie powinni: traktować członków zespołu jako „samodzielne jednostki biznesowe”, tworzyć warunki do rozbudowy kompetencji członków zespołu, promować komplementarność kompetencji partnerów w łańcuchu tworzenia wartości oraz eliminować sprzeczności (konflikty) powstające na styku celu organizacji i celów indywidualnych.

Podsumowując menedżer zmian ma za zadanie promowanie wśród ‘swoich podwładnych’ stylu pracy, który umożliwiać będzie rozwiązywanie problemów. Dlatego musi on występować w modelowej roli, przejawiającej się demonstrowaniem najlepszej reakcji w zetknięciu się z problemami. Taki styl pracy, do którego powinien dążyć każdy menedżer, powinien opierać się na następujących zasadach [Simon 1998]:

1. Rozwiązywanie problemy jest ważniejsze niż oglądanie się wstecz w poszukiwaniu jego przyczyn. Początkowo patrzenie wstecz powinno się ograniczyć do diagnozowania przyczyn, natomiast przypisanie odpowiedzialności za błędy należy odłożyć do czasu, gdy zostaną już wprowadzone środki zaradcze.
2. Menedżer akceptuje osobistą odpowiedzialność za znajdowanie i proponowanie rozwiązań i nie podejmuje prób skierowania odpowiedzialności czy to na przełożonych, czy na podwładnych, choć poszukiwanie rozwiązań może polegać na współpracy wielu ludzi.

3. Menedżer akceptuje osobistą odpowiedzialność za wprowadzenie działań naprawczych i stara się o aprobatę nadrzędnych władz.

Kiedy jest już czas, by spojrzeć wstecz, ustalenie winy może stanowić istotną część całego procesu, lecz najpierw należy skoncentrować uwagę na tym, czego można się nauczyć aby uniknąć podobnych problemów w przyszłości.

Zaprezentowane powyżej podejście zwraca uwagę na dynamikę pracy menedżerów zmian, która polega na ciągłym odgrywaniu ról, które z kolei w konkretnym punkcie czasu można odwzorować wykorzystując odpowiednie kryteria kompetencji pracowniczych (zob.: tab. 3).

Tabela 3. Atrybuty kompetencji pracowniczych

| | | Atrybuty elementarne |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Atrybuty syntetyczne | Umiejętności | Umiejętności odpowiadające pełnionej funkcji w organizacji |
| | | Zdolności usprawniające status quo |
| | | Umiejętności przedsiębiorcze |
| | | Umiejętności sprzedaży |
| | Zdolności intelektualne | Zdolność do innowacji |
| | | Zdolność transformacji odkryć naukowych i idei w praktyczne zastosowania |
| | | Zdolność samodzielnego myślenia |
| | | Wszechstronność, bystrość umysłu |
| | Postawy | Zdolność adaptacji do nowej kultury organizacyjnej |
| | | Zdolność do pracy grupowej |
| | | Chęć dzielenia się wiedzą, doświadczeniami, spostrzeżeniami |
| | | Chęć nauki i samorozwoju |
| | | Kreatywność |
| | | Otwartość i chęć wykorzystywania nowych sposobów w nowych zastosowaniach |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gupta, Roos 2001].

2.3. Identyfikacja komponentów kompetencji menadżera zmian

Identyfikacji kompetencji menadżera zmian dokonano na podstawie badań empirycznych prowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie użyteczności publicznej. Przyjęto bowiem, iż kompetencje menadżerów zmian należy identyfikować w kontekście ich przejawiania. Założono tym samym, iż kompetencje menadżerów zmian nie mogą abstrahować od sprawności systemu zarządzania, realizowanych procesów pracy oraz funkcji poszczególnych stanowisk pracy. Na etapie projektowanych badań przyjęto dodatkowo, iż kompetencje menadżerów zmian definiowane zostaną w odniesieniu do stanowisk kierowniczych,

jak i wykonawczych, w szczególności administracyjno-biurowych. Przyjęto, iż projektowany model kompetencji menadżera zmian dostosowany zostanie do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa oraz ujmował będzie postawy, posiadane faktycznie kompetencje czy wreszcie osiągnięte wyniki pracy pracowników, ich sprawność operacyjną. W projektowanym modelu kompetencji menadżera zmian uwzględniono:

- wiedzę i umiejętności specjalistyczne potwierdzone odpowiednimi uprawnieniami, wynikającymi z obowiązujących przepisów,
- orientację na efektywność i wyniki w realizowanej pracy,
- umiejętności behawioralne związane z współdziałaniem i kształtowaniem właściwych relacji wewnątrzorganizacyjnych.

W konsekwencji przyjęto, iż kompetencje menedżera zmian zostaną zidentyfikowane w ramach trzech kryteriów syntetycznych, tj.: wiedza i doświadczenie, efektywność oraz współdziałanie. Kryteria syntetyczne zostały następnie uszczegółowione i doprecyzowane przez specyficzne kryteria elementarne (zob.: tab. 4). Wyszczególnione kryteria elementarne oceny uznano za najistotniejsze z perspektywy analizowanego kryterium syntetycznego. Uwzględniono przy tym specyfikę procesów kierowniczych i administracyjnych realizowanych w badanym przedsiębiorstwie, a także normatywy formułowane na gruncie literatury przedmiotu dotyczące nowoczesnych metod oceny kompetencji pracowniczych.

Tabela 4. Kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji

| Kryteria syntetyczne | Kryteria elementarne |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Wiedza i doświadczenie | Wyszkolenie i uprawnienia zawodowe Doświadczenie Rozumienie procesów w firmie i jej otoczeniu Innowacyjność Przewidywanie Zdolności analityczne |
| B. Efektywność | Wydajność Orientacja na wyniki Rzetelność w wykonywaniu obowiązków Zdolność uczenia się Elastyczność Zdolności decyzyjne Umiejętność zarządzania własnym czasem |
| C. Współdziałanie | Zdolność do współpracy Umiejętność komunikowania się Umiejętność dzielenia się wiedzą |

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium syntetyczne *Wiedza i doświadczenie* wiąże się ze zdolnością pracownika do realizacji funkcji stanowiska pracy wyznaczonej przez zakres zada-

niowy komórki i wynikających z niego obowiązków pracownika. Kryterium to analizuje atrybuty pracownika wynikające z posiadanej wiedzy i doświadczenia w znaczeniu *ex post* i *ex ante*. Kryterium to wiąże się z potencjałem pracownika rozbudowanym na skutek edukacji formalnej oraz uczestnictwa w procesach pracy realizowanych w trakcie dotychczasowej kariery zawodowej. W ramach tego kryterium wyszczególniono następujące kryteria elementarne: wykształcenie, uprawnienia zawodowe i elastyczność zawodową, doświadczenie, rozumienie procesów w firmie i jej otoczeniu, innowacyjność i rozwiązywanie problemów, przewidywanie, zdolności analityczne.

Wykształcenie i uprawnienia zawodowe związane są z atrybutami pracownika potwierdzonymi dyplomami i certyfikatami poświadczającymi ukończenie instytucji kształcenia, tj. szkół, uczelni wyższych oraz odbycie przez pracownika stosownych szkoleń i kursów w zakresie wiedzy specjalistycznej. Z wykształceniem i uprawnieniami zawodowymi wiąże się także elastyczność zawodowa oraz aktualizacja wiedzy dotyczącej kompetencji formalnych.

Doświadczenie przesądza o sprawności pracownika w realizacji funkcji stanowiska pracy, a wynika z nabycia wprawy w realizacji powierzonych zadań stanowiskowych. Istotność tego kryterium jest szczególnie promowana we współczesnej literaturze przedmiotu, dotyczącej nowoczesnych modeli organizacji pracy, w szczególności organizacji opartych na wiedzy, gdzie równorzędne rangi przypisane są zarówno wiedzy jawnej, skodyfikowanej (możliwej do umieszczenie na nośnikach informacji) oraz wiedzy niejawnej wynikającej ze skumulowanego doświadczenia pracownika. W ramach tego kryterium uwzględniane są doświadczenia specyficzne dla grupy, organizacji i branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Kryterium elementarne *Rozumienie procesów w firmie i jej otoczeniu (znajomość firmy i branży)* odnosi się do stopnia zaznajomienia pracownika z całościowymi działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwie. Kryterium to ma za zadanie odwzorować stopień zrozumienia przez pracownika istotności, rangi i przebiegu całościowych procesów przedsiębiorstwa. W szczególności kryterium to wynika z konieczności uwzględniania zadań stanowiskowych poszczególnych pracowników z szerszej perspektywy, tj. w odniesieniu do działań podejmowanych na innych stanowiskach pracy oraz procesów technologicznych i administracyjnych przedsiębiorstwa. Identyfikacja poziomu tego kryterium powinna odnosić się do procesów realizowanych w komórce, dziale, względnie pionie organizacyjnym. Stąd też zakres wiedzy pracownika dotyczący zrozumienia procesów związany jest z jego miejscem w strukturze organizacyjnej.

Kryterium syntetyczne *Wiedza i doświadczenie* związane z atrybutami *ex ante* dotyczy zdolności pracownika do realizacji funkcji stanowiska pracy wynikających z posiadanej wiedzy i doświadczeń, jednak odnoszących się do przyszłych działań pracownika. Dotyczy więc aktywności pracownika związanej z usprawnianiem procesów pracy, przewidywaniem skutków i następstw przebiegu wypadków, a także umiejętności logicznego myślenia, promujących z jednej strony przebieg procesów pracy zgodnie ze standardami realizacyj-

nymi wynikającymi z opisów technologicznych, regulaminów organizacyjnych i innych, a z drugiej tworzenie innowacji na każdym poziomie hierarchicznym organizacji.

Innowacyjność w sensie ogólnym oznacza wprowadzanie czegoś nowego, rzeczy nowo wprowadzanej, względnie zmianę w stosunku do stanu istniejącego. Innowacyjność w rozumieniu skuteczności prowadzonych działań wiąże się natomiast z zastosowaniem nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych w sferze produkcji materialnej lub działalności administracyjnej, zdolnych zaspokoić określone potrzeby. Kryterium innowacyjności w modelu ma za zadanie określić stopień, w jakim pracownik realizując funkcje stanowiska pracy stosuje zmiany o charakterze organizacyjnym i technicznym, które umożliwiają zwiększenie poziomu zaspakajanych potrzeb współpracowników powiązanych procesami pracy, względnie przysparzają korzyści ekonomicznych w znaczeniu oszczędności i gospodarności w odniesieniu do wykorzystywanych środków i narzędzi pracy. Kryterium to wyraża także doskonalenie przez pracownika dotychczas stosowanych metod wytwarzania lub ogólnie metod pracy. Odnosi się do procesu rozwiązywania jakiegoś poznawczego lub praktycznego problemu wraz z zastosowaniem go w działaniu. Ze względu na charakter wprowadzanych zmian można wyodrębnić innowacje przede wszystkim procesowe, tj. gdy zmieniają się stosowane metody pracy (w tym także wytwarzania) lub pojawiają się nowe.

Ze względu na charakter zmian, które powoduje działalność innowacyjna, można wyszczególnić:

- innowacje radykalne, wymagające prowadzenia na szeroką skalę prac przygotowawczych i wdrożeniowych,
- innowacje usprawniające polegające na modyfikacji lub ulepszeniu wcześniej stosowanych rozwiązań, które nie wymagają przekształcenia istniejącej bazy techniczno-produkcyjnej i angażowania poważniejszych środków finansowych,
- innowacje pierwotne, gdy są wdrażane absolutnie nowe rozwiązania techniczne lub organizacyjne nieznanе dotychczas,
- innowacje wtórne, gdy są wprowadzane względnie nowe rozwiązania, głównie przez naśladownictwo.

Innowacyjność we współczesnej literaturze przedmiotu kojarzone jest często z przedsiębiorczością wewnątrzorganizacyjną. W sensie ogólnym wiąże się z atrybutami pracownika umożliwiającymi dostrzeganie potrzeb i doskonalenie pomysłów, wykorzystywanie nadarżających się okazji oraz podejmowanie ryzyka. W szczególności innowacyjny pracownik wyróżnia się: dynamizmem, aktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością przystosowywania się do zmieniających się warunków, postrzeganiem szans i ich wykorzystywaniem. Stąd innowacyjność to sposób działania, polegający na skłonności podejmowania nowych, ryzykownych i niekonwencjonalnych przedsięwzięć oraz wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu. Jest to więc działanie skierowane na rozwój. Odnosząc to kryterium do poszczególnych stanowisk pracy można przyjąć, iż odwzorowuje ono zachowanie pracownika po-

legające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających większej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania koniecznych nakładów (czasu, wysiłku, środków) i możliwych do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonność do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania. Zachowanie innowacyjne pracownika zależy od jego osobistej dyspozycji do działania (posiadanie ducha inicjatywy, pomysłowości, zaradności itp.) oraz woli jego działania wynikającej z cech charakteru (np. potrzeba rywalizacji, robienia lepiej od innych, wykazania się nieprzeciętnymi umiejętnościami itp.) oraz z istniejącego systemu motywacji.

Przewidywanie dotyczy umiejętności pracowniczych związanych z perspektywicznym myśleniem. Polega przede wszystkim na widzeniu całości, czyli wzajemnych relacji oraz ciągłości zmian w czasie, a nie odosobnionych obiektów oraz wyrwanych z kontekstu zdarzeń. Umiejętność przewidywania uzmysławia, iż każde działanie, a zwłaszcza usprawnienie dokonywane w jakimkolwiek podsystemie czy elemencie wymaga jego rozpatrywania w powiązaniu z innymi elementami oraz analizowania skutków, jakie może ono wywołać w pozostałych podsystemach. Wypracowanie takiej umiejętności w odniesieniu do działań i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie jest trudne i długotrwałe. Wiąże się bowiem, z jednej strony z posiadaniem wiedzy specjalistycznej dotyczącej procesów (zwłaszcza specyficznych dla przedsiębiorstwa i branży), z drugiej zaś może zostać ukształtowana na bazie niezbędnego doświadczenia pracownika w realizacji procesów pracy w przedsiębiorstwie. Umiejętność identyfikowana przez to kryterium jest szczególnie ważna w przypadku stanowisk kierowniczych, zwłaszcza w kontekście promowania wśród pracowników zachowań umożliwiających dokonywanie zmian. W rezultacie kierownicy muszą posiadać zdolności przewidywania konsekwencji podejmowanych działań, które w większości są nieodwracalne.

Kryterium *Zdolności analityczne* ma za zadanie określić umiejętności pracownika w zakresie myślenia analitycznego. Myślenie analityczne jest procesem umysłowym, polegającym na tym, że wszystko, co ma być wyjaśnione i zrozumiane, jest dzielone na mniejsze części. Zdolności analityczne są szczególnie istotne przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i technicznych. W szczególności posiadanie przez pracownika zdolności analitycznych umożliwia rozwiązać problem, poprzez to, iż dokona się podzielenia (dekompozycji) problemu na grupę prostszych problemów i rozwiązania każdego z nich oddzielnie. Końcowe rozwiązanie jest sumą poszczególnych rozwiązań. Im wyższe umieszczenie pracownika w hierarchii organizacyjnej, tym większe prawdopodobieństwo, iż rozwiązanie problemu może wymagać zaangażowania większej ilości specjalistów. Ocena zdolności analitycznych ma zidentyfikować umiejętność pracownika w zakresie: zbierania informacji, racjonalnej analizy, wyboru optymalnych alternatyw i oceny wyników, a także doskonalenia poszczególnych podsystemów organizacji np. uzdatniania i oczyszczania wody, księgowości, kadr itp.

Kryterium syntetyczne *Efektywność* odnosi się do tych atrybutów kompetencji, które przesądzają o zorientowaniu pracownika na efektywność i wyniki w realizowanej pracy. Kompetencje pracownicze promujące efektywność dotyczą tych umiejętności, które stymulują realizację zadań w organizacji umożliwiającą wypracowanie założonych celów potwierdzonych wskaźnikami ilościowymi i jakościowymi. Umożliwiają pozyskiwanie niezbędnych informacji dla rzetelnego wykonywania obowiązków oraz właściwego zorganizowania pracy własnej w tym także umiejętności pracownicze dotyczące elastyczności w doborze metod pracy i środków realizacji celów oraz umiejętności decyzyjne pracownika. Przyjęto, iż efektywność w systemie ocen kompetencji pracowniczych charakteryzowana może zostać poprzez następujące zmienne: wydajność, orientację na wyniki, rzetelność w wykonywaniu obowiązków, zdolność uczenia się, elastyczność, zdolności decyzyjne, umiejętność zarządzania własnym czasem.

Wydajność związana jest z sumą wartości wyrobów lub usług materialnych wytworzonych w przyjętej jednostce czasu przez pracownika. Na poziom wydajności pracy wpływają czynniki naturalne (np. klimatyczne), techniczno-organizacyjne (np. liczba oraz jakość maszyn i urządzeń, stosowana technologia, organizacja pracy), ekonomiczne (np. formy płac, zasady premiowania), fizjologiczno-psychiczne (np. ergonomiczność narzędzi pracy, zasady doboru pracowników, stosunki międzyludzkie). Kryterium to ma za zadanie określić stopień, w jakim pracownik wykonuje powierzone obowiązki uwzględniając w tym zakresie założone standardy realizacyjne. Niemożliwe jest prowadzenie niniejszej oceny w odizolowaniu od innych członków zespołu pracowniczego, a więc np. brygady, komórki, działu, pionu, którym zarządza kierownik dokonujący oceny. Kryterium wydajność ma za zadanie pomiar sprawności gospodarowania zasobami pracy w przedsiębiorstwie. Jednym z wniosków diagnozy poziomu umiejętności pracowniczych w zakresie wydajności może być konstatacja dotycząca deficytu kompetencji pracowniczych. W rezultacie na bazie przeprowadzonej oceny możliwe stanie się formułowanie normatywów dotyczących metod i środków rozwoju zdolności pracownika do wydajnej pracy.

Orientacja na wyniki wiąże się z umiejętnościami pracowniczymi i gotowością psychiczną pracownika do wykonywania zadań tak, aby usatysfakcjonować klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Odnosi się także do zdolności ukierunkowujących pracownika do wypracowania założonych celów. Ocena pracownika w oparciu o to kryterium ma za zadanie zidentyfikowanie, w jakim stopniu wysiłki pracownika zmierzają do osiągnięcia celów na stanowisku pracy, względnie w jakim stopniu pozoruje pracę.

Rzetelność w wykonywaniu obowiązków (poczucie odpowiedzialności) diagnozuje, w jakim stopniu pracownik cechuje się sumiennością, dokładnością i jakością w realizacji zadań na stanowisku pracy. Kryterium to ma za zadania także określić, w jakim stopniu wykonywanie obowiązków na stanowisku pracy wymaga instruktażu ze strony przełożonego, w jakim stopniu pracownik samodzielnie re-

alizuje funkcje stanowiska pracy. Wreszcie, na ile wykonywana przez pracownika praca wymaga korekt celem wyeliminowania zdiagnozowanych usterek.

Zdolność uczenia się dotyczy umiejętności pracowniczych związanych z nabywaniem wiedzy z procesów, procedur i zasad występujących w jednostkach wewnętrznych przedsiębiorstwa lub podmiotach zewnętrznych. Umiejętności pozwalających na wykrywanie i korygowanie odchyłeń od ustalonych norm i procedur oraz dostosowanie ich do poszczególnych działań, a także umiejętności w zakresie zmiany celów organizacji, weryfikacji koncepcji działania na skutek trudno przewidywalnych zmian, mających konsekwencje dla przetrwania i rozwoju firmy. Zdolność uczenia się jest konieczna dla właściwej oceny stale zmieniających się szans i zagrożeń. Zdolność uczenia się może być identyfikowana poprzez umiejętność wykorzystywania przez pracownika w praktycznym działaniu wiedzy pozyskanej poprzez:

- kontakty z klientami dzięki utrzymywaniu przez pracowników sieci kontaktów z odbiorcami i poznawania ich potrzeb, oczekiwań i punktów widzenia,
- kontakty z przedstawicielami innych firm, w tym konsultantami, pracownikami firm doradczych i odkrywania w wyniku tej współpracy nowych aspektów wykonywanych przez pracownika zadań i konieczności przystosowania nowych metod pracy,
- kontakty ze współpracownikami w związku z wielofunkcyjnym charakterem pracy w zespołach zadaniowych,
- kontakty z kierownikiem i innymi współpracownikami, będącymi specjalistami w różnych dziedzinach.

Elastyczność odnosi się do umiejętności pracowniczych związanych z dostosowaniem się do aktualnych warunków działania. Wiąże się z sytuacyjnością, która oznacza, że dopasowanie zawsze od czegoś zależy, a sukces dopasowania jest nietrwały i przemijający, gdyż zmiana tworzy nową sytuację od której zależą działania ludzi. Z jednej strony zachowania i aktywności podejmowane przez pracownika zależą od sytuacji człowieka w organizacji, jak i jego osobowości. Z drugiej zaś, w ograniczonym zakresie sytuację tworzy człowiek aktem woli, a częściowo jest w nią wciągany. W konsekwencji kluczowa funkcja kompetencji pracowniczych polega na elastycznym przejawianiu zachowań. Taka interpretacja funkcji kompetencji pracowniczych wskazuje, iż zachowania pracowników nie należy odnosić wyłącznie do wcześniej zdefiniowanego kontekstu (przeszłych działań, wyników). Wynika to z tego, iż nie można jednoznacznie rozgraniczyć zachowań odpowiednich od nieodpowiednich, gdyż skuteczność danego zachowania uzależniona jest od sytuacji oraz osoby, która dane zachowanie przejawia. Kompetencje rozbudowane na skutek rozwiązania danego problemu należy stosować w odniesieniu do innych sytuacji decyzyjnych, często niepowiązanych z posiadanymi doświadczeniami. Kryterium *Elastyczność* wiąże się także z elastycznym aplikowaniem wiedzy, a więc eksperymentowaniem, będącym kluczowym normatywem formułowanym w odniesieniu do współczesnych modeli organizacji. Wysoka ranga umiejętności pracowniczych w za-

kresie elastyczności może także decydować o tym, czy praca będzie motywująca dla pracownika, czy też nie. Jak wynika z badań naukowych przeprowadzonych w tym zakresie praca może dostarczać pracownikom motywacji, jeśli jest interesująca, promuje zaangażowanie, satysfakcję oraz traktowana jest jak wyzwanie. Osobną kwestią jest to, czy wszystkich pracowników motywują do pracy zadania problemowe, które wymagają swobody działania i elastyczności. Z pewnością nie, gdyż część pracowników przejawia postawy bardziej zorientowane na osiąganie celów, inni natomiast większą wagę przywiązują do możliwości uczenia się. Jednak promowanie poprzez system ocen pracowniczych kryterium elastyczności zwraca uwagę na fakt występowania na stanowiskach pracy „swobodnego obszaru działania pracownika”, możliwości realizacji celów wynikających z funkcji stanowiska pracy na bazie tzw. „ramowej instrukcji”. Elastyczność na stanowiskach pracy powoduje także, iż pracownicy samodzielnie muszą reagować na pojawiające się problemy związane z pozyskiwaniem nowych informacji lub zmianę oczekiwań klientów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Kryterium elastyczność dotyczy także umiejętności pracowniczych związanych z otwartością na zmiany. Kryterium to ma więc za zadanie także określić, na ile pracownik przejawia skłonność do wykonywania tych samych zadań w odmienny sposób. Mniej w tym względzie chodzi o dokonywanie usprawnień o szerokim zasięgu, bardziej natomiast o proste usprawnienia. W taki sposób możliwe jest wytworzenie w przedsiębiorstwie środowiska, w którym z jednej strony pracownicy ukierunkowani są na wprowadzanie ulepszeń i tworzenie eksperymentów prostych i szybkich, aniżeli długich i skomplikowanych. Z drugiej zaś, procesy organizacyjne stanowią pasmo ciągłych (wynikających jeden z drugiego) eksperymentów.

Zdolności decyzyjne oznaczają umiejętności pracownicze w zakresie podejmowania decyzji, wykonywane przez osobę do tego upoważnioną i ponoszącą odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji. Decydowanie w sensie formalnym dotyczy zasadniczo stanowisk kierowniczych. Jednak współczesne modele organizacji, zwłaszcza systemy organizacji uczącej się, zwracają uwagę na rangę zdolności decyzyjnych wszystkich pracowników stosowanie do ich uprawnień i zadań realizowanych na stanowiskach pracy. Zdolność decyzyjna pracownika związana jest przede wszystkim z umiejętnością formułowania celów, wyznaczeniem zadań i określeniem sposobów ich wykonania samodzielnie, bez pytania i konsultacji ze zwierzchnikami i współpracownikami, oczywiście jedynie w obszarach, w których pracownik jest uprawniony do takiego postępowania. Takie podejście ma zapewnić szybkość reakcji systemu organizacyjnego, w którym szeregowi pracownicy mają najszybszy dostęp do istotnych informacji źródłowych, na podstawie których mogą być podejmowane decyzje. Diagnoza umiejętności pracownika w oparciu o kryterium zdolności decyzyjne ma określić, na ile pracownik wzbrania się przed podejmowaniem decyzji, unika decydowania, poszukuje potwierdzenia słuszności podejmowanych przez siebie działań. Na ile wreszcie posiada samodzielność w decydowaniu. Powinno także

określić, na ile konsultuje się ze zwierzchnikami w sprawach decyzji, które samodzielnie mógłby podjąć, co może wynikać z chęci częściowego zrzućenia odpowiedzialności za ewentualne porażki i negatywne konsekwencje podjętych działań na współpracowników.

Umiejętność zarządzania własnym czasem odnosi się do umiejętności pracownika w zakresie motywowanie siebie (automotywacji), a więc sprawności pracownika w zakresie kierowania własnym działaniem zorientowanym na realizację określonego celu lub zadania, co umożliwi skuteczne osiąganie własnych zamierzeń oraz efektywne wywiązywanie się z obowiązków. Kryterium to ma określić, na ile pracownik realizuje zadania w wyznaczonym czasie w rezultacie interwencji zwierzchnika, bądź współpracowników. Na ile posiada umiejętność samodzielnego organizowania pracy na stanowisku. W jakim zakresie zdolny jest w wyznaczonych ramach czasowych zrealizować postawione mu zadanie, bez lub przy ograniczonym motywowaniu ze strony kierownika. Wreszcie, czy poprawnie gospodaruje posiadanym czasem na wykonanie zadania, poświęcając odpowiednio dużo czasu na wszystkie fazy procesu pracy, w szczególności: fazę przygotowawczą, wykonawczą i zakończeniową.

W obszarze pracy kierowniczej szczególnie istotnymi aspektami wpływającymi na efektywność poszczególnych pracowników i zespołów pracowniczych są: troska o podległy personel oraz skuteczność organizacyjna w obszarze kierowania.

Kryterium syntetyczne *Współdziałanie* odnosi się do tych aspektów związanych z kompetencjami pracowniczymi, które umożliwiają rozwój kompetencji pracowników kooperującymi dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Współpraca, a więc zespołowe, a nie indywidualne wykonywanie czynności wiąże się z wymianą – na skutek procesów pracy – dóbr, umiejętności oraz informacji przynosząc obiektom współpracującym obopólną korzyść. Kryterium współpracy ma zatem określić zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Kompetencje pracownicze determinujące współdziałanie zalicza się do zbioru kompetencji behawioralnych, które warunkują jakość relacji z innymi ludźmi. Ogólnie można przyjąć, iż współpraca i współdziałanie prowadzą do tworzenia wewnętrznych więzi wśród członków grupy, jak też rodzą ich poczucie tożsamości z zespołem, co zapewnia trwanie i sprawne funkcjonowanie zespołu. Istotność kompetencji pracowniczych w zakresie współdziałania jest tym większa, że związana jest z podejściem systemowym, a w odniesieniu do poszczególnych pracowników kompetencje w zakresie współdziałania wiążą się z „myśleniem systemowym” członków organizacji. Taka orientacja powoduje, iż procesy pracy realizowane w przedsiębiorstwie traktowane są jako środek umożliwiający pracownikom rozwój kompetencji. Poprzez ocenę kompetencji pracowniczych w zakresie „Współdziałania” możliwe staje się także zdiagnozowanie wśród pracowników skuteczności w kierowaniu się emocjami zarówno wła-

snymi, jak i osób, z którymi łączy pracownika więzi współpracy organizacyjnej. Kryterium to ma określić stopień, w jakim pracownik panuje nad emocjami i wykorzystuje je do osiągnięcia sukcesu. Często bowiem zdarza, iż pracownicy, którym powie się coś negatywnego na temat ich pracy, obrażają się albo wyrażają dezaprobatę. Kryterium to odnosi się więc do umiejętności słuchania i porozumiewania się, przejawiania twórczych reakcji na niepowodzenia i przeszkody, umiejętność panowania nad sobą, wiary w siebie, pragnienia rozwijania własnej kariery i dumy z siebie, umiejętności współdziałania i prowadzenia pracy zespołowej, umiejętności polubownego rozstrzygania sporów. Nie chodzi w tym względzie, aby wysoko w ramach tego kryterium oceniać tych, którzy są mili, gdyż kluczowe momenty decyzyjne pojawiające się w zespole wymagają często nie tyle „bycia miłym”, ile jednoznacznego i bezpośredniego przedstawienia komuś niewygodnej, ale mającej dalekosiężne skutki prawdy. W ramach tego kryterium nie jest także oceniana pozytywnie skłonność pozbycia się kontroli nad uczuciami. Identyfikuje ona raczej takie kierowanie nimi, by były wyrażane odpowiednio i skutecznie. Krótko mówiąc, emocje, które wyrwywają się spod kontroli, mogą z rozsądnego pracownika zrobić nieracjonalnego. W konsekwencji kryterium Współdziałanie dotyczy następujących zagadnień:

- samoświadomości, czyli wiedzy o stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych,
- samoregulacji, w szczególności: panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami czyli samokontrola, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, sumienność, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, innowacyjność;
- skłonności emocjonalnych, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, czyli dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm,
- empatii, czyli uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, rozumienie, doskonalenie innych, nastawienie usługowe,
- umiejętności społecznych – umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji, czyli wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe.

W perspektywie modelu kompetencji menedżera zmian kryterium *Współdziałanie* ma za zadanie określić zdolność systemu organizacyjnego do rozwoju kompetencji pracowniczych. Wskazać, na ile zespoły pracownicze badanego przedsiębiorstwa wytworzyły tzw. „środowisko aktywnej nauki”, w jakim stopniu procesy pracy umożliwiają rozbudowę kompetencji poszczególnych pracowników. W takim znaczeniu przyjmuje się, iż kompetencje pracownicze są pozyskiwane, przetwarzane i stosowane także na stanowiskach pracy. W świetle powyższych uwag przyjęto, iż kryterium syntetyczne współdziałanie zostanie uszczegółowione i scharakteryzowane przez następujące kryteria elementarne:

- zdolność do współpracy,
- umiejętność komunikowania się,
- umiejętność dzielenia się wiedzą.

Kryterium elementarne *Zdolność do współpracy* określa umiejętności pracowników w zakresie nawiązywania relacji z innymi pracownikami, a także partnerami otoczenia, stosownie do zakresu zadań przypisanych do stanowiska. O randze tego kryterium przesądza fakt, iż kompetencje pracownicze, nawet wyróżniające bez relacji z otoczeniem stanowią mało wartościowe źródło skutecznych działań. Uniemożliwiają, względnie utrudniają: podejmowanie działań, wykorzystanie kompetencji członków zespołu i ich zwielokrotnienie w strukturze przedsiębiorstwa, mogą także prowadzić do utraty niewykorzystywanych kompetencji. Takie kompetencje pracownicze można utożsamić z „sierocą” wiedzą organizacji, która nie jest utraczona przez organizację, a jedynie – używając określeń I. Caddy’ego – znajduje się w „odosobnieniu”, nie jest wykorzystywana. Ten aspekt wiedzy jest aktualnie szczególnie akcentowany w kontekście usprawniania systemów zarządzania wiedzą. Sedno wiedzy „sieroczej” doskonale oddają słowa wypowiedziane przez CEO w Hewlett-Packard (Lew Platt): „Gdyby HP wiedział, co HP wie stale, mógłby być trzykrotnie bardziej zyskowym przedsiębiorstwem” [Caddy 2001]. Diagnoza zdolności do współpracy poszczególnych pracowników ma określić stopień, w jakim pracownik nawiązuje współpracę z innymi pracownikami niezależnie od miejsca i pozycji w organizacji, udziela pomocy innym. Kryterium to odzwierciedla pośrednio także zainteresowanie pracowników do nawiązywania współpracy z tym, w odniesieniu do którego pracownika dokonywana jest ocena zdolności współpracy. Stąd kryterium to odzwierciedla również skłonność pracownika do stwarzania sytuacji konfliktowych, które mogą powodować spadek zainteresowania ze strony innych pracowników do współpracy. Natomiast w ocenie kompetencji w zakresie współdziałania kadry kierowniczej należy uwzględnić także ich udział w realizacji strategii oraz umiejętności dotyczące organizacji pracy w podległych zespołach, komórkach organizacyjnych.

Umiejętność komunikowania się określa zdolność pracowników do uczestnictwa w procesach komunikacyjnych. Komunikacja to proces społeczny przebiegający w grupie, organizacji i jej otoczeniu polegający na skutecznym przekazywaniu i odbieraniu komunikatów zawierających informacje istotne z punktu widzenia sprawnej realizacji uzgodnionych zadań. Przyczynia się do wyzwania pomysłowości pracowników i tworzenia wspólnych projektów, budowy zaufania, integracji celów przedsiębiorstwa z osobistymi pracownikami. Stąd spełnia istotną funkcję w realizacji funkcji kierowniczej polegającej na koordynowaniu. Obejmuje procesy przekazu informacji w układzie hierarchicznym między kierownikiem a podwładnym oraz komunikację horyzontalną (diagonalną), dwukierunkową, nieformalną i wielokanałową. Diagnoza umiejętności komunikowania się pracownika ma określić umiejętności pracownika w zakresie komunikacji horyzontalnej

i diagonalnej. Identyfikacja umiejętności komunikowania się w układzie horyzontalnym ma wskazać, czy przekazywane wiadomości w układzie hierarchicznym są na tyle jednoznaczne, zrozumiałe i typowe dla odbiorcy, aby nie trzeba było tracić czasu i wysiłku na żmudne dochodzenie do wspólnych znaczeń przez uczestników komunikacji. Czy wydane przez przełożonego polecenie jest tak precyzyjne aby podwładny nie miał żadnych wątpliwości co do jego celu i sposobu wykonania. Czy meldunki podwładnych mają charakter standardowy, nie wymagając od kierownika dodatkowych pytań dla ich pełnego zrozumienia. Posiadanie przez pracowników zespołu wysokich umiejętności komunikowania wspiera szybkość procesu komunikacyjnego, dzięki czemu staje się on znacznie bardziej uporządkowany i przewidywalny. Umiejętności komunikowania się w układzie diagonalnym związane są z dostępem do informacji i szybkością jej obiegu. Stąd identyfikacja takich umiejętności ma wskazać, czy informacja nie jest przez pracowników traktowana jako źródło władzy, co stwarzałoby bariery w jej rozpowszechnianiu, czy jako narzędzie prowadzenia działalności. Komunikacja horyzontalna oznacza poziomy kierunek powiązań informacyjnych w strukturze organizacyjnej. Komunikacja ta może dotyczyć ludzi pracujących w jednej komórce organizacyjnej, ale częściej – w związku z dynamiką zespołów zadaniowych – dotyczy ludzi z rozmaitych elementów struktur, różniących się rodzajem wiedzy, umiejętności i pełnionych funkcji organizacyjnych. W świetle powyższych uwag, umiejętności komunikowania się wyznaczane są przez dwie zmienne: asertywność i otwartość. Zachowanie asertywne wiąże się z poszanowaniem siebie i własnej tożsamości z jednoczesnym zezwoleniem na takie samo postępowanie innych ludzi. Działania tworzące podstawę komunikowania asertywnego polegają na: udzieleniu informacji, stwierdzaniu faktów, udzielaniu pochwał i konstruktywnej krytyki, przyjmowaniu pochwał i krytyki, określaniu własnych uczuć, stawianiu czoła innym. Natomiast otwartość dotyczy chęci poszerzania przez pracownika zasięgu komunikowania, tj. nawiązywania relacji z innymi pracownikami.

Umiejętność dzielenia się wiedzą w ocenie kompetencji pracowniczych ściśle związane jest z podejściem systemowym w odniesieniu do rozwoju kompetencji pracowniczych. W szczególności chodzi w tym przypadku o to, aby rozbudowa kompetencji była ukierunkowana – musi następować w ścisłym powiązaniu z efektami uczenia się pracowników oraz procesami pracy odniesionymi do rynku, produktów, pozycji konkurencyjnej. Kryterium to ma za zadanie określić umiejętności pracownika w zakresie wymiany wiedzy w układzie poziomym, pionowym i diagonalnym, czego rezultatem może być dostosowanie procedur i zasad pracy stosowanych w zespole i całym przedsiębiorstwie. Umiejętności pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą odwzorowują stopień, w jakim pracownik w ramach współpracy z członkami zespołów dzieli się informacjami, wiedzą, spostrzeżeniami, udziela pomocy, wsparcia współpracownikom. Diagnoza umiejętności dzielenia się wiedzą ma także określić, czy pracownik przejawia postawę pyta-

jącą (zamiast „przemawiającej”), w wyniku której będzie on zainteresowany opiniami współpracowników.

2.4. Poziomy kryteriów oraz skale oceny kompetencji

W projektowanym modelu zastosowano metodę zdarzeń krytycznych, jako odniesienie ocenianych atrybutów kompetencji, umożliwiające identyfikację wyróżniających praktyk przejawianych przez pracownika. Zdecydowano także o stosowaniu ocen porównawczych (relatywnych), w szczególności przyznawanie stopni w poszczególnych kryteriach w odniesieniu do innych członków zespołu. Chodzi w tym względzie zwłaszcza o porównywanie z najlepszymi w komórce, dziale, pionie (analiza benchmarkingowa). Zdecydowano także o sprzężeniu oceny kompetencji z funkcją stanowiska pracy oraz wynikami pracownika osiągniętymi w przeszłości.

Przyjęto, iż każda z kompetencji oceniana jest w układzie czterech stopni oceny:

- znacznie powyżej oczekiwań – wzorowy (ekspert),
- powyżej oczekiwań – wyższy (rozwojowiec),
- zgodnie z oczekiwaniami – podstawowy (solidny),
- poniżej oczekiwań (stwarzający problemy).

Dla poszczególnych kryteriów elementarnych charakteryzujących kryteria syntetyczne, w szczególności: *Wiedzę i doświadczenie*, *Efektywność*, *Współdziałanie* przyjęto uniwersalny sposób interpretacji poszczególnych stopni oceny, który zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 5. Zuniwersalizowane poziomy oceny kryteriów kompetencji pracowników administracyjnych

| Punkty | Poziom oceny | Opis |
|--------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Znacznie powyżej oczekiwań Wzorowy (ekspert) | Ekspert: kompetencja przyswojone w stopniu doskonałym. Powszechnie uznany jako przykład dla innych. Ekspert (w danej grupie stanowisk) posiadający umiejętność uczenia innych. |
| 2 | Powyżej oczekiwań – Wyższy (rozwojowiec) | Kompetencja przyswojone w stopniu bardzo dobrym. Bardzo dobra znajomość obszaru zadań zawodowych. Dobrze radzi sobie w nowych sytuacjach. Może być ekspertem dzięki opracowaniu niektórych projektów, większemu doświadczeniu lub odbyciu dodatkowych szkoleń. |

| | | |
|---|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Zgodnie z oczekiwaniami – Podstawowy (solidny) | Kompetencja przyswojona na poziomie pozwalającym na samodzielną realizację zadań zawodowych w normalnych warunkach pracy. W sytuacjach nowych lub zmiennych warunkach pracy wymaga wsparcia przełożonego. |
| 0 | Poniżej oczekiwań (stwarzający problemy) | Kompetencja przyswojona na poziomie poniżej oczekiwań. Konieczne podjęcie działań rozwojowych |

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z poziomów oceny został zdefiniowany z perspektywy charakteru poszczególnych kryteriów oceny. W przypadku oceny „Wzorcowe – ekspert” i „Poniżej oczekiwań” kierownik musi ją uzasadnić, wskazując sytuacje decyzyjne i wydarzenia organizacyjne, które potwierdzają proponowany poziom oceny (metoda zdarzeń krytycznych).

Ocena poszczególnych kryteriów syntetycznych kompetencji pracowniczych dokonywana jest poprzez zsumowanie punktów, jakie dany pracownik otrzymał poprzez ocenę poszczególnych kryteriów elementarnych charakteryzujących dane kryterium syntetyczne. Na podstawie uzyskanych w ten sposób punktów z oceny poszczególnych kryteriów syntetycznych można zakwalifikować pracownika do odpowiedniego poziomu oceny. W poniższych tabelach ukazano przedziały punktów, na podstawie których możliwe jest zakwalifikowanie ocenionych kompetencji do danego poziomu.

Tabela 6. Charakterystyka poziomów oceny kryterium syntetycznego: Wiedza i doświadczenie

| Poziom | Charakterystyka | Ilość punktów |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Poniżej oczekiwań (stwarzający problemy) | Kompetencje w zakresie Wiedzy i doświadczenia nieprzyswojone przez pracownika. | do 5 |
| Podstawowy (solidny) | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | od 6 do 10 |
| Wyższy (rozwojowiec) | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | od 11 do 16 |
| Wzorowy (ekspert) | Ekspert: kompetencja w zakresie Wiedza i doświadczenie przyswojona w stopniu doskonałym. Osoba na tym poziomie przejawia dużą inicjatywę przyczyniając się do rozwoju poszczególnych kompetencji. | od 17 do 18 |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 7. Charakterystyka poziomów oceny kryterium syntetycznego:
Efektywność**

| Poziom | Charakterystyka | Ilość punktów |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Poniżej oczekiwań (stwarzający problemy) | Kompetencje w zakresie Efektywności nieprzyswojone przez pracownika | do 6 |
| Podstawowy (solidny) | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | od 7 do 13 |
| Wyższy (rozwojowiec) | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | od 14 do 18 |
| Wzorowy (ekspert) | Ekspert: kompetencja w zakresie Efektywności przyswojona w stopniu doskonałym. Osoba na tym poziomie przejawia dużą inicjatywę przyczyniając się do rozwoju poszczególnych kompetencji. | od 19 do 21 |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 8. Charakterystyka poziomów oceny kryterium syntetycznego:
Współdziałanie**

| Poziom | Charakterystyka | Ilość punktów |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Poniżej oczekiwań (stwarzający problemy) | Kompetencje w zakresie Współdziałania nie przyswojone przez pracownika. | do 2 |
| Podstawowy (solidny) | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | od 3 do 5 |
| Wyższy (rozwojowiec) | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | od 6 do 8 |
| Wzorowy (ekspert) | Ekspert: kompetencja w zakresie Współdziałania przyswojona w stopniu doskonałym. Osoba na tym poziomie przejawia dużą inicjatywę przyczyniając się do rozwoju poszczególnych kompetencji. | 9 |

Źródło: opracowanie własne.

Zsumowanie punktów uzyskanych przez pracownika w zakresie kompetencji pracowniczych odnośnie: *Wiedzy i doświadczenia, Efektywności i Współdziałania* umożliwia wyznaczenie poziomu Kompetencji pracowniczych. Dokonuje się tego na podstawie uzyskanej przez pracownika ilości punktów, która umożliwia zidentyfikowanie poziomu kompetencji pracownika i przyporządko-

wanie odpowiedniego poziomu oceny. Kwalifikowanie kompetencji do poszczególnych poziomów oceny należy dokonywać w oparciu o poniższą tabelę.

Tabela 9. Zagregowana charakterystyka poziomów oceny: Kompetencji pracowniczych

| Poziom | Charakterystyka | Ilość punktów |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Poniżej oczekiwań (stwarzający problemy) | Kompetencje nie przyswojone przez pracownika. Wymaga podjęcia działań rozwojowych. | do 13 |
| Podstawowy (solidny) | Kompetencje przyswojone i wykorzystywane w pracy codziennej w normalnych warunkach. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | od 16 do 29 |
| Wyższy (rozwojowiec) | Kompetencje umożliwiają samodzielną i pełną realizację zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/ lub nowych warunków. | od 30 do 43 |
| Wzorowy (ekspert) | Kompetencje przyswojone w stopniu doskonałym. Powszechnie uznany jako przykład dla innych. Ekspert w swojej kategorii zawodowej posiadający umiejętność przekazywania innym swoich doświadczeń i wiedzy. | od 44 do 48 |

Źródło: opracowanie własne.

2.5. Pilotażowe sprawdzenie modelu ocen kompetencji pracowników administracyjnych

Zaprojektowany model oceny kompetencji menadżera zmian został poddany weryfikacji poprzez pilotażową ocenę kompetencji pracowników wytypowanej jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Bezpośrednim celem pilotażowego sprawdzenia modelu było zatem:

- sprawdzenie zgodności zidentyfikowanych komponentów kompetencji pracowniczych dla stanowisk administracyjnych mających odwzorowania w kryteriach syntetycznych i elementarnych proponowanego modelu,
- zweryfikowanie istotności poszczególnych kryteriów syntetycznych i elementarnych,
- ocenę czytelności, kompletności, zupełności i rozłączności analitycznych kluczy oceny poszczególnych kryteriów, poprzez weryfikację liczby stopni charakteryzujących poszczególne kryteria, sposobu ich interpretacji, a zwłaszcza możliwości ich diagnozy w odniesieniu do ocenianych pracowników.

Mając na uwadze powyższe cele, zasadniczym zadaniem w ramach tego przedsięwzięcia było wytypowanie stanowisk do pilotażowego zweryfikowania modelu. Dobór stanowisk do pilotażu został zdeterminowany tym, aby zbiór stanowisk wytypowanych do pilotażu oddał specyfikę pracy w przedsiębiorstwie oraz obejmował zbiór wszystkich stanowisk w ramach wytypowanej komórki organizacyjnej. W ten sposób do badań pilotażowych wytypowano jedną z komórek organizacyjnych podsystemu zarządzania.

W prowadzonych badaniach pilotażowych zastosowano metodę wywiadu oraz dyskusji, w szczególności osoba oceniającą był kierownik komórki, który poprzez prowadzony wywiad i dyskusję dokonywał oceny kompetencji podległych pracowników. Podstawowym narzędziem umożliwiającym wycenę, oprócz opisu modelu przedłożonego kierownikowi, był arkusz diagnostyczny. Syntetyczne zestawienie wyników pilotażowej oceny kompetencji pracowników komórki zawarte zostało w poniższych tabelach (zob. tab. 10-15).

Tabela 10. Wyniki pilotażowej ocen kryteriów syntetycznych i analitycznych kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania

| | St. Inspektor I | St. Inspektor II | Specjalista I | St. Inspektor III | Specjalista II | Inspektor I | Specjalista I | Inspektor II |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------|---------------|--------------|
| A.1. Wykształcenie i uprawnienia zawodowe | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| A2. Doświadczenie | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| A3. Rozumienie procesów w firmie i jej otoczeniu | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| A4. Innowacyjność | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| A5. Przewidywanie | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| A6. Zdolności analityczne | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| POZIOM KOMPETENCJI W ZAKRESIE WIEDZA I DOŚWIADCZENIE | 11 | 11 | 12 | 6 | 11 | 8 | 14 | 7 |
| B1. Wydajność | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| B2. Orientacja na wyniki | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| B3. Rzetelność w wykonywaniu obowiązków | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| B4. Zdolność uczenia się | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| B5. Elastyczność | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| B6. Zdolności decyzyjne | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |

| | | | | | | | | |
|----------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| B7. Umiejętności zarządzania czasem własnym | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| POZIOM KOMPETENCJI W ZAKRESIE EFEKTYWNOŚĆ | 14 | 14 | 15 | 10 | 14 | 10 | 19 | 11 |
| C1. Zdolność do współpracy | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| C2. Umiejętność komunikowania się | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| C3. Umiejętność dzielenia się wiedzą | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| POZIOM KOMPETENCJI W ZAKRESIE WSPÓŁDZIAŁANIE | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| POZIOM KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH | 33 | 31 | 34 | 24 | 32 | 24 | 40 | 24 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Poziom kompetencji pracowniczych pracowników komórki podsystemu zarządzania

| | | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Specjalista I | Kompetencje umożliwiają samodzielną i pełną realizację zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista II | Kompetencje umożliwiają samodzielną i pełną realizację zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor | Kompetencje umożliwiają samodzielną i pełną realizację zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista III | Kompetencje umożliwiają samodzielną i pełną realizację zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor | Kompetencje umożliwiają samodzielną i pełną realizację zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Inspektor I | Kompetencje przyswojone i wykorzystywane w pracy codziennej w normalnych warunkach. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |
| Inspektor II | Kompetencje przyswojone i wykorzystywane w pracy codziennej w normalnych warunkach. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |
| St. Inspektor III | Kompetencje przyswojone i wykorzystywane w pracy codziennej w normalnych warunkach. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Poziom kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania w zakresie wiedzy i doświadczenia

| | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Specjalista I | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor I | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista III | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Inspektor I | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |
| Inspektor II | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |
| St. Inspektor III | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Poziom kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania w zakresie efektywności

| | | |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Specjalista I | Ekspert: kompetencja w zakresie Efektywności przyswojona w stopniu doskonałym. Osoba na tym poziomie przejawia dużą inicjatywę przyczyniając się do rozwoju poszczególnych kompetencji. | Wzorowy (ekspert) |
| Specjalista II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor I | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista III | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków. | Wyższy (rozwojowiec) |
| Inspektor I | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |

| | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Inspektor II | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |
| St. Inspektor III | Kompetencja przyswojona i wykorzystywana w pracy codziennej. Może wymagać wsparcia w nowych sytuacjach. | Podstawowy (solidny) |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Poziom kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania w zakresie współdziałania

| | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Specjalista I | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor I | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista III | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| Inspektor I | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| Inspektor II | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor III | Samodzielna i pełna realizacja zadań zawodowych w przypadku zmiennych i/lub nowych warunków | Wyższy (rozwojowiec) |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Sumaryczne zestawienie wyników pilotażowej oceny kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania

| | Wiedza i doświadczenie | Efektywność | Współdziałanie | Kompetencje |
|-----------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Specjalista I | Wyższy (rozwojowiec) | Wzorowy (ekspert) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista II | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) |
| St. Inspektor I | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) |
| Specjalista III | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) |

| | | | | |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| St. Inspektor II | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) | Wyższy (rozwojowiec) |
| Inspektor I | Podstawowy (solidny) | Podstawowy (solidny) | Wyższy (rozwojowiec) | Podstawowy (solidny) |
| Inspektor II | Podstawowy (solidny) | Podstawowy (solidny) | Wyższy (rozwojowiec) | Podstawowy (solidny) |
| St. Inspektor III | Podstawowy (solidny) | Podstawowy (solidny) | Wyższy (rozwojowiec) | Podstawowy (solidny) |

Źródło: opracowanie własne.

2.6. Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych wyników pilotażowej oceny kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania można przyjąć, że opracowany model jest poprawny pod względem jego zupełności. Zdiagnozowano także poprawny rozkład ocen kompetencji w zakresie zarówno kryteriów syntetycznych, jak i całościowych ocen kompetencji pracowników. Przeprowadzone wywiady pokazały, iż model jest zrozumiały oraz czytelny dla użytkowników. Kluczową zmianą, na jaką zdecydowano się po przeprowadzeniu badań pilotażowych była zmiana skal, w szczególności większe zaakcentowanie pozytywnego charakteru modelu ocen kompetencji. Stąd przyporządkowano najniższemu stopniowi w każdym kluczu syntetycznym i analitycznym pkt. 1, w wyniku czego zwiększono punkty dla poszczególnych poziomów oceny w kluczach analitycznych oraz poziomach oceny kryteriów syntetycznych kompetencji pracowniczych. W wyniku pilotażu zmodyfikowano także arkusz oceny okresowej kompetencji pracowników administracyjnych, tak aby z jednej strony ułatwić kierownikom dokonywanie ocen kompetencji pracowniczych, z drugiej zaś projektowany system mógł podlegać automatyzacji i wsparciu technologiami informacyjno-komunikacyjnymi.

Ocena kompetencji pracowniczych, a w szczególności kompetencje menedżera zmian powinna uwzględniać z jednej strony aspekt pozytywny, tj. powinien nagradzać, a nie karać. Dodatkowo powinien być wykorzystywany w celu identyfikacji tempa rozbudowy kompetencji pracowniczych, co w zestawieniu z opracowanymi profilami kompetencyjnymi stanowisk organizacyjnym pozwala określić i zobiektywizować możliwości awansu poszczególnych pracowników. Dodatkowo wyniki ocen kompetencyjnych mogą być stosowane także przy decyzjach podwyżkowych, w szczególności dotyczących płacowego awansu poziomego w ramach danej kategorii zaszerogowania. Stąd też zobiektywizowany i sparametryzowany system ocen kompetencji pracowniczych może stanowić istotny element realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Literatura:

1. Adams K., *Competency's American origins and the conflicting approaches in use today*, "Competency", Vol. 3, no 2, 1996.
2. Boutall T., *A major force for competence, the new senior management standards*, "Competency", no 2(3), 28-31, 1995.
3. Boyatzis R.E., Leonard D.C., Rhee K.S., Wheeler J.V., *Competences can be developed*, "Capability", Vol. 2, no 2, 1996.
4. Boyatzis R.E., *The Competent Manager: a model for effective performance*, Wiley, New York 1982.
5. Brundrett M., *The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigms*, "School Leadership & Management", Vol. 20, no 3, 2000.
6. Caddy I., *Orphan knowledge: the new challenge for knowledge management*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 2, no 3, 2001.
7. Constable J., McCormick R., *The making of British Managers*, BIM, London 1987.
8. Edmonds T., *Management development and the management charter initiative competence approach to management development*, "Educational and Training Technology International", Vol. 29, no 3, 1992.
9. Gupta O., Roos G., *Merers and Acquisitions through an Intellectual Capital perspective*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 2, no 3, 2001.
10. Handy C., *The making of Managers*, MSC/NED/NEDC/BIM Report, HMSO, London 1987.
11. Kagitcibasi C., *Psychology and human competence development*, "Applied Psychology: An International Review", Vol. 51, no 1, 2002.
12. Kandola B., *Putting competence into perspective*, "Competency", Vol. 4, no 1, 1996.
13. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
14. McClelland D.C., *Toward a theory of motive acquisition*, „American Psychology”, no 20, 1965.
15. Murray, H.A., *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York 1938.
16. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
17. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie – sekrety, sukcesy i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
18. Perechuda K., *Zarządzanie organizacją. Metody-techniki-procedury*, Leopoldinum, Wrocław 1997.
19. *Podstawy organizacji i zarządzania*, (red.) M. Romanowska, Difin, Warszawa 2002.
20. Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, (red.) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard,

- Business Press, Warszawa 1998.
21. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
 22. Rokita J., *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2000.
 23. Simon H.A., *Podejmowanie decyzji menedżerskich. Rola intuicji i emocji*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, (red.) W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
 24. Spencer L.M., Spencer S., *Competence at work: models for superior performance*, John Wiley and Sons, New York 1993.
 25. Szczepanik E., *Wybrane komponenty kapitału ludzkiego i ich oddziaływanie na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Humanizacja Pracy”, nr 1-2, 2002.
 26. Truelove S., *Handbook of Training and Development*, Blackwell, Oxford 1992.

ROZDZIAŁ III.

SYSTEM WARTOŚCI I POSTAWY PRACOWNIKÓW WIEDZY

3.1. Społeczne implikacje gospodarki opartej na wiedzy

Koniec ubiegłego stulecia to czas, kiedy konstytuują się nowe warunki funkcjonowania organizacji – pojawia się „nowa ekonomia” a przedsiębiorstwa zaczynają działać w warunkach wszechobecnej gospodarki opartej na wiedzy (tab. 16). Najbardziej wyrazistą własnością obowiązujących nowych reguł nowej gospodarki jest podkreślanie wagi i roli wiedzy w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji i w rezultacie budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wiedza wobec współczesnych warunków gry rynkowej zyskała konkretne atrybuty – symultaniczności, nieliniowości, niewyczerpalności, ale przede wszystkim przyznano jej walor dominacji. Stała się podstawowym i niezbędnym, a zatem kluczowym zasobem organizacji przyszłości¹.

W konsekwencji, w osobliwej perspektywie zaczęto postrzegać i interpretować bazowe znamiona gospodarki opartej na wiedzy w postaci zmiany statusu własności zasobów. Skoro wiedza w większości pozostaje w głowie pracowników firmy, to obecnie organizacje nie posiadają na własność strategicznego zasobu i pojawia się jedynie problem sprawowania kontroli nad wiedzą. W efekcie, pracownicy wiedzy stanowią krytyczny zasób organizacji, bowiem to oni generują największy przyrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa [*The Knowledge Based Economy*, s. 4-7].

Wyłonił się nowy paradygmat teoretyczno-badawczy dotyczący idei społeczeństwa informacyjnego [Kukliński, Orłowski 2000, s. 18]. Charakteryzuje się on nie tylko ukierunkowaniem na opis i zrozumienie nowych zjawisk i procesów, które zachodzą na styku nowoczesnych technologii, społeczeństwa i gospodarki, a także stanowi próbę innego spojrzenia na tradycyjne problemy społeczne [Kryszczuk 2008, s. 11]. W tej konwencji M. Castells prezentuje teorię społeczeństwa sieciowego faworyzującą nowy paradygmat technologiczny. Zgodnie z koncepcją informacyjno-sieciowego paradygmatu technologicznego, buduje go pięć cech postawionych w formie tez [Castells 2001, s. 70-72]:

¹ Te specyficzne cechy wiedzy pośrednio wynikają ze wspólnych mian wszystkich zasobów niematerialnych, natomiast bezpośrednio stanowią charakterystyki wiedzy jako osobliwego zasobu niematerialnego. Jako jeden z pierwszych atrybuty wiedzy wskazał A. Toffler identyfikując jej dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość.

1. Informacja jest podstawą działania technologii (these are technologies to act on information not just information to act on technology);
2. Totalny zakres oddziaływania IT (*pervasiveness of effects of new technologies*);
3. Sieciowa logika (*networking logic*), czyli “morfologiczna” zdolność adaptacji do coraz bardziej złożonych wzorów interakcji oraz rozwoju systemu społecznego;
4. Elastyczność instytucji oraz organizacji społeczno-gospodarczych (*flexibility*);
5. Konwergencja poszczególnych technologii (na bazie platformy cyfrowej) w coraz bardziej zintegrowany system (*convergence of specific technologies into a highly integrated systems*).

Tabela 16. Trzy Tofflerowskie fale przemian cywilizacyjnych i rodząca się czwarta fala – cywilizacja biotechnologiczna

| I fala | II fala | III fala | IV fala |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| rewolucja rolnicza | rewolucja przemysłowa, naukowo-techniczna | rewolucja informacyjna | rewolucja nano-technologiczna + biotechnologiczna + informacyjna +kogniwickistyczna |
| cywilizacja agrarna | cywilizacja industrialna | cywilizacja wiedzy (informacyjna, postindustrialna) | cywilizacja biotechnologiczna |
| 8000 lat pne – XVII/ XVIII w. ne | zapoczątkowana w Anglii – 1764r. maszyna parowa trwała ok. 200 lat | początek w USA w 1955r. przetoczy się w ciągu 65 lat | pierwsze symptomy już występują |
| symbol „socha – plug” | symbol „silnik parowy, spalinowy, elektryczny, taśma produkcyjna” | symbol „komputer, internet” | symbol inżynierii genetycznej, telemedycyna, biocybernetyka |
| | | czynnik rozwoju „informacja-wiedza”; główna przyczyna bezrobocia – „komputer” | czynnik rozwoju „wiedza molekularna” |
| dała początek własności | wytworzyła społeczeństwo masowe | doprowadziła do dematerializacji ekonomii, powstania społeczeństwa sieciowego | wywoła zmianę paradygmatu nauki |

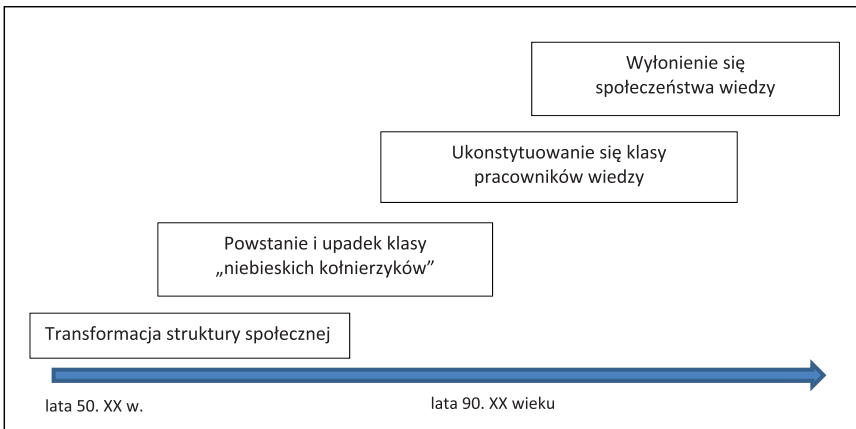
Źródło: [Zając 2013, s. 13-14].

Dokonała się zatem zmiana zarządzania organizacjami – zarządzanie zasobami niematerialnymi, w tym pracownikami wiedzy, jest zasadniczo inne od zarządzania zasobami tradycyjnymi, ewolucji uległy strategii i formy organizacyjne przedsiębiorstw.

Potencjalnych zwycięzców w grze rynkowej nowej ekonomii upatruje się w organizacjach typu *knowledge-intensive firm*, które wychodząc od atrybutu dominacji wiedzy, koncentrują się na pracy opartej na wiedzy i pracownikach wiedzy realizując kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Przy czym przedsiębiorstwo oparte na wiedzy należy postrzegać jako organizację bazującą na wiedzy, której wiodącym źródłem wzrostu wartości jest ten zasób niematerialny.

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy jako rezultatu dokonującej się trzeciej rewolucji przemysłowej skutkuje konkretnymi konsekwencjami w aspekcie społecznym. Ewolucji uległy nie tylko warunki gry rynkowej, ale przede wszystkim przeobrażenia dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w perspektywie nowej organizacji, jak i nowego pracownika – pracownika wiedzy.

Przełom XX i XXI wieku postrzegany jest przez P. Druckera jako era transformacji społecznych, w której identyfikuje on węzłowe etapy (rys. 7) (szerzej zob.: [Drucker 1994, s. 2-13]).



Rysunek 7. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania społeczeństw na przełomie XX i XXI wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Drucker 1994, s. 2-13].

Po pierwsze, zmianie uległa struktura społeczeństw. O ile bowiem przed I Wojną Światową rolnicy stanowili największą grupę w większości społeczeństw, to współcześnie proporcje te uległy odwróceniu. Średnio, nie więcej niż 5% struktury społecznej to rolnicy i jednostki zaangażowane w agrobiznes. Kolejno, z początkiem XX wieku, następną co do wielkości, grupą społeczną byli

służący, którzy współcześnie, ze względu na marginalne występowanie, nie są identyfikowani jako odrębna klasa społeczna. Tak znaczące zmiany spowodowane zostały powstaniem na początku XX wieku nowej grupy – pracowników fizycznych.

Klasa „niebieskich kołnierzyków” była specyficzna, gdyż jako pierwsza, w odróżnieniu od służących i rolników, była zwarta i widoczna. Pracownicy fizyczni byli zauważalni, bo tworzyli skupiska i nie funkcjonowali w rozproszeniu – wyłonili się nie jako grupa, ale właśnie klasa, która jako jedyna w historii powstała ekstremalnie szybko i równie szybko upadła. W latach 90. XX w. pracownicy fizyczni i ich związki znajdowali się już w pełnym odwrocie.

Nastały czasy pracowników wiedzy, których tym określeniem mianował P. Druker w 1959 r. na łamach swojej monografii „*Landmarks of Tomorrow*”. Większość z nich jest wynagradzana znacznie lepiej, niż pracownicy fizyczni kiedykolwiek byli, a ich praca oferuje dużo większe możliwości rozwoju. W konsekwencji, od końca lat 90. XX w. konstytuuje się społeczeństwo wiedzy, w którym wiedza faktycznie uzyskała atrybut dominacji, a barierą wejścia do klasy pracowników intelektualnych jest formalna edukacja.

Trzecia rewolucja technologiczna doprowadziła bowiem do powstania nowych przemysłów i całkowitej zmiany dotychczasowych sektorów. Pojawiające się przełomowe technologie, jak mikroelektronika, telekomunikacja, biotechnologia przyczyniły się do narodzin i dynamicznego rozwoju gałęzi gospodarki determinujących formę nowej ekonomii – przemysłu farmaceutycznego, oprogramowania komputerowego, biotechnologicznego, laserowego, półprzewodników².

Permanentnej metamorfozie ulegają stare branże, przykładowo handel internetowy wypiera tradycyjny, telefony komórkowe są wszechobecne. W konsekwencji, żyjemy w erze przemysłów wytworzonych przez człowieka, opartych na wiedzy i sile umysłu, więc wiedza jest nową podstawą dobrobytu.

Z kolei, technologie zmieniają się w tak zawrotnym tempie, że nikt nie wie, skąd w przyszłości będzie się czerpać zyski, więc wszyscy muszą działać bez stałego punktu zaczepienia, na którym mogliby oprzeć swoje plany. Przede wszystkim, chodzi o wychylanie się poza szereg i robienie czegoś inaczej niż wszyscy (szerzej zob.: [Thurow 2006]).

Nie mniej jednak, pewne jest, iż przyszłość jest gospodarką usług, a sektor ten charakteryzuje się tym, iż zasadniczo jest niskopłatny i posiada duże zróżnicowanie płac. W rezultacie, rewolucje, które doprowadziły do wyższych i równiej rozłożonych zarobków, zostały zastąpione przez rewolucję prowadzącą do niższych średnich zarobków i większych różnic w ich dystrybucji.

Co więcej, globalizacja, jako jeden z podstawowych atrybutów nowej ekonomii skutkuje kolejnym trendem, mianowicie, po raz pierwszy w hi-

² B. Lev, w procedurze szacowania stopy zwrotu z aktywów wiedzy z wykorzystaniem modelu KCE, wskazuje 3 sektory odpowiadające za kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy i będącej jej głównymi nośnikami, tj. przemysł farmaceutyczny, oprogramowania komputerowego i biotechnologiczny [Lev 2003].

storii przedsiębiorstwa mogą kupować tam, gdzie są najniższe koszty na świecie, i sprzedawać tam, gdzie ceny są najwyższe. Reorientacji ulega zatem perspektywa rozwoju pracowników i osiągania przez organizacje przewagi konkurencyjnej w oparciu o kluczowe kompetencje zatrudnionych oparte na empirycznym uczeniu się i wynikające z doświadczenia.

Tabela 17. Organizacja tradycyjna a organizacja współczesna – wybrane aspekty funkcjonowania

| Organizacja tradycyjna (początek XX w.) | Organizacja współczesna (początek XXI w.) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontekst organizacyjny | |
| Wiedza skoncentrowana na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. | Wiedza rozproszona w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. |
| Powiązanie realizacji zadań i funkcji. | Rozproszenie realizacji zadań i funkcji. |
| Dokładność pracowników w wykonywaniu poleceń przełożonych. | Samodzielność pracowników w podejmowaniu decyzji. |
| Kontrola jednostki i zespołu przez procedury. Działanie na podstawie stałych procedur. Procedura ma gwarantować jakość i stałość rezultatu. | Ograniczanie kontaktu pracownika z biurokracją. Dostosowywanie procedur do sytuacji. Najważniejsza jest realizacja zdania, a nie jego poprawność w procesie administracyjnym. |
| W ZZL istotne są takie procesy, jak: rekrutacja i selekcja pracowników (odpowiednich do stanowiska pracy), wdrożenie na stanowisku pracy, zwalnianie pracowników. | W ZZL istotne są takie procesy, jak: pozyskanie i zatrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników, rozwijanie kompetencji zespołu, tak aby wykonywał zadania na poziomie porównywalnym z liderami kompetencji. |
| Gromadzenie informacji (tworzenie baz danych w celu przygotowania planów strategicznych). | Gromadzenie kompetencji (tworzenie zespołów przygotowanych do kreatywnej pracy projektowej). |
| Formalizowanie zachowań w organizacji, poszukiwanie stabilności. | Ciągła zmiana jako stan organizacji, poszukiwanie innowacyjności. |
| Uczenie pracowników wykonywania zadań o charakterze mechanicznym. | Uczenie pracowników pozyskiwania, weryfikowania i organizowania informacji. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podjęcie decyzji na podstawie procedur niezależnie od danych sytuacyjnych, zniechęcanie do wyrażania swojego zdania. | Zachęcanie pracowników do podejmowania decyzji w zależności od aktualnej sytuacji w miejscu pracy i zachęcanie do sugerowania rozwiązań. |
| Dążenie do uniformizacji i konformizmu często utożsamianych z identyfikacją z firmą. | Akceptacja niekonwencjonalnych zachowań, o ile rezultaty pracy są na satysfakcjonującym poziomie. |
| Pracownik uczy się i gromadzi informacje dla siebie – jest to ważne źródło przewagi nad innymi. Wraz z jego odejściem organizacja bezpowrotnie traci wiedzę o sobie i klientach. | Pracownicy organizacji poszukują wiedzy na zewnątrz i uczą się na swoich błędach – wiedza ta jest udostępniana wszystkim w organizacji. |
| Uczenie się i rozwijanie kompetencji jest traktowane jako zło konieczne lub swoista premia. | Uczenie się i rozwijanie kompetencji jest integralną częścią bycia w organizacji i nie jest ani karą, ani nagrodą. |
| Stała przynależność organizacyjna. | Sytuacyjna przynależność organizacyjna. |
| Organizacja jest utożsamiana z konkretnym miejscem, fizycznie istniejącymi budynkami. Zajmowanie określonej, niezmiennej przestrzeni jest często uznawane za element zasadniczy dla tożsamości firmy. | Zastępowanie tradycyjnej przestrzeni organizacyjnej przez jej niematerialne nośniki (wirtualizacja) |
| Grupa | |
| Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy między działami, realizacja tych samych zadań przez poszczególne działy. | Współpraca pomiędzy działami: realizacja projektów i funkcjonowanie grup roboczych skupiających osoby z różnych komórek organizacyjnych. |
| Współpraca odbywa się w rytmie bezpośrednich spotkań. Pracownicy skupieni są w jednym miejscu. | Współpraca odbywa się przez zespoły wirtualne – kontakt przez media elektroniczne, często członkowie zespołu pracują w różnych krajach. |
| Zespół składa się z osób wywodzących się z tej samej kultury. | Konieczność współpracy w obrębie zespołu z osobami reprezentującymi odrębne tradycje kulturowe. |
| Planowanie i szczegółowe przekazanie pracownikom kolejnych etapów. | Określenie rezultatu końcowego i przekazanie pracownikom wizji ostatecznego wyniku, jaki mają osiągnąć. |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rola przełożonego: kontrola, wydawanie poleceń, wykorzystanie zewnętrznych motywatorów wobec podwładnych. | Rola przełożonego: wykorzystanie potencjału podległych pracowników, stwarzanie warunków do wykonania zadania, współpraca dla osiągnięcia rezultatów – zdanie podwładnych liczy się w dyskusji podczas określania drogi dojścia do wyniku. Przełożony koordynuje i doradza w miejsce wydawania poleceń i kontroli. |
| Duży dystans władzy. Relacja typu menedżer – podwładny. Podporządkowanie się przełożonemu. | Mały dystans władzy. Relacja typu współpracownicy, członkowie zespołu lub relacja typu trener/lider/facilitator i członkowie zespołu. Własny osąd sytuacji przez pracownika. |
| Granice odpowiedzialności ustalone są „sztywno; ich celem jest ułatwienie kontroli. Metaforycznie granice są „jak zasieki z drutu kolczastego””. | Granice odpowiedzialności są elastyczne i zmieniają się wraz z nabywaniem przez pracownika poziomu rozwoju kompetencji. |
| Lider dba o interesy hierarchii organizacyjnej. Przywództwo wiąże się wyłącznie z kierowniczymi szczeblami struktury organizacji. | Lider dba o rozwój organizacji opartej na samodzielnych jednostkach i zespołach wyższego poziomu. Przywództwo pojawia się u samych pracowników – stają się oni samosterowni i przejmują odpowiedzialność. |
| Jednostka (pracownik) | |
| Podział zadania na części i nadzór. | Dobór zadania do pracownika, tak aby mógł dzięki swoim specyficznym umiejętnościom osiągnąć lepsze rezultaty niż inni pracownicy. |
| Pracownik traktowany jako „wyciągnięty do pracy” – sfera osobista nie ma znaczenia. | Przywiązywanie wagi do sfery wartości istotnych dla pracowników. Uznawanie czasu wolnego za równie ważny jak czas pracy (<i>work-life balance</i>) |
| Praca zawodowa jest celem samym w sobie. | Dwie ścieżki: 1) praca ma charakter czysto instrumentalny – zarabiam na materialne bezpieczeństwo i rozwój osobisty w czasie wolnym; 2) praca jest stylem życia – praca umożliwia samorozwój, samorealizacja przez pracę. |

Źródło: [Rosiński 2013, s. 31-33].

Bilansując, funkcjonowanie w gospodarce opartej na wiedzy zasadniczo jest grą na zasobach niematerialnych w warunkach sieciowości, a w przyszłości najbardziej pożądanymi atrybutami organizacji będzie umiejętność generowania i kształtowania impulsów niskosygnałowych oraz zdolność szybkiego dostosowywania się do skutków jakie będą one generowały, czyli nade wszystko elastyczność działania (tab. 17). Ponadto, znaczące będzie ukierunkowanie na to, co nieznanne i zdolność dynamicznego porzucania działalności nieefektywnych

na rzecz nowych, perspektywicznych – umiejętność tzw. kanibalizacji (szerzej zob.: [Thurow 2006]).

Zachodzące zmiany wymuszają zatem w największym stopniu reorientację w optyce pracowniczej i to wielopłaszczyznową. Po pierwsze, inne stają się warunki pracy w organizacji opartej na wiedzy. Kolejno – ewolucji ulega struktura pracowników firmy ery nowej ekonomii i wyłania się klasa pracowników wiedzy. Ponadto – zmienia się profil kompetencji zatrudnionych i finalnie kompozycja całego społeczeństwa (tab. 18).

Tabela 18. Implikacje zmian w gospodarce i świecie dla organizacji i pracowników

| OD | DO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| Implikacje dla organizacji | |
| Era zorganizowanych firm | Zdolność zrozumienia, ułatwiania i promowania procesów samoorganizacji jako kluczowa kompetencja |
| Istnienie organizacji spowodowane korzyściami dla udziałowców - właścicieli | Branie pod uwagę wszystkich interesariuszy organizacji: pracowników, społeczności, klientów, dostawców i udziałowców |
| Koncentracja na wynikach | Miary zbilansowanej karty wyników |
| Ekonomia skali: co wiemy o wszystkich naszych klientach | Ekonomia celu: co wiemy o konkretnym kliencie |
| Wewnętrzne zorientowanie na działanie i efektywność; likwidowanie bałaganu, by osiągnąć sukces (zmniejszanie rozmiarów działalności, reengineering itd.) | Wzrost przychodów jako metoda osiągnięcia sukcesu |
| Przewaga konkurencyjna oparta na tradycyjnych modelach biznesu (np. koszty, technologia, dystrybucja, wytwarzanie, produkty) | Pracownicy jako główne źródło przewagi konkurencyjnej (np. kompetencje, idee, innowacje, szybkość, zdolność do szybkiej reakcji) |
| Przedsiębiorstwo jest posiadaczem narzędzi produkcji | Pracownicy/jednostki są posiadaczami narzędzi produkcji |
| Logika oparta na przyczynie | Logika oparta na chaosie |
| Implikacje dla pracowników | |
| Zewnętrzny, minimalizowany element organizacji | Centralny zasób |
| Organizacje „wiedzą wszystko” | Indywidualna wiedza i uczenie się |
| Odbiorcy informacji | Właściciele, wytwórcy i osoby przekazujące informacje |

| | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doceniane „bycie zajęтым” | Doceniane wyniki |
| Tożsamość oparta na miejscu w strukturze organizacyjnej | Tożsamość oparta na wkładzie |
| Pełne wykształcenie w młodym wieku | Ciągły rozwój |
| Wiedza pozostaje na zawsze | Wiedza jest ulotna |
| Pojedyncza pętla uczenia się | Podwójna pętla uczenia się |
| Doceniani za stopnie i pozycje w społeczeństwie | Doceniani za wyniki |
| Zatrudnienie na całe życie | Zatrudnienie krótkotrwałe; wielowątkowość karier |
| Praca dla zarobków | Praca dla spełnienia, samorealizacji |
| Zadania w formie procedur | Zadania systemowe, wymagające wiedzy |
| Sposoby wykonywania zadań z góry ustalone | Brak jednej, najlepszej drogi; stwórz najlepszy sposób rozwiązania tego problemu w danej sytuacji |
| Doceniane umiejętności pracowników fizycznych | Zmiana umiejętności, jeśli jest to niezbędne dla osiągnięcia sukcesu |
| Ogólne zdolności | Specyficzne zdolności: koncentracja na możliwości zastosowania i dostosowaniu do potrzeb biznesu |
| Jedna droga do zespołowości | Wiele dróg do zespołowości, koncentracja na sieciach, elastyczności, wirtualnych rozwiązaniach |

Źródło: [Ingram 2011, s. 41-42].

Wszystkie te czynniki determinują orientację na kapitał ludzki organizacji lub szerzej – jej kapitał społeczny jako trzon kapitału intelektualnego firmy, będący podstawowym źródłem kreacji wartości przedsiębiorstwa XXI wieku.

Charakterystyczną cechą tworzącej się cywilizacji wiedzy jest więc wzajemne przeplatanie i warunkowanie szeroko rozumianej sfery kulturowej i materialnej. W efekcie tworzy to nowy wymiar gospodarki, nowego społeczeństwa i nowego pracownika (tab. 19). Będzie to społeczeństwo informacji, organizacji i nowych relacji [Zajac 2013, s. 144]

Tabela 19. Przemiany sposobu myślenia na temat człowieka współistniejące ze zmianami w modelu realizowania funkcji personalnej

| Model funkcji personalnej | Stereotyp człowieka |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Model tradycyjny (koniec XIX w. i początek XX w.) | Człowiek ekonomiczny (<i>homo oeconomicus</i>) |
| Model stosunków współdziałania (lata 1930 – 1940) | Człowiek społeczny (<i>homo socialis</i>) |

| | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Model behawioralny i humanistyczny (lata 1950 - 1960) | Człowiek zewnątrzsterowny i samorealizujący się |
| Model zasobów ludzkich (lata 1960 - 1980) | Człowiek kompleksowy |
| Model kapitału ludzkiego (koniec XX i początek XXI w.) | Człowiek uczący się i dzielący wiedzą |

Źródło: [Rosiński 2013, s. 37].

3.2. Rola profesjonalistów w funkcjonowaniu organizacji opartych na wiedzy

Praca oparta na wiedzy w aspekcie definicyjnym budzi spore kontrowersje, gdyż do tej pory nie istnieje w literaturze przedmiotu jednoznaczna wykładnia tego pojęcia. Najczęściej określa się ją w kontekście organizacji wiedzochłonnej i z perspektywy świadczącego ją pracownika wiedzy oraz dopełnia charakterystykę wymieniając jej walory. Synonimicznie określa się ją również jako pracę intelektualną, profesjonalną lub tę, świadczoną przez przedstawicieli „wolnych zawodów”. Charakteryzuje się ją także poprzez porównanie jej cech w oparciu o typ gospodarki (tab. 20).

W tej konwencji mieści się klasyfikacja typów pracy zaproponowana przez S. Beckmana [Czarkowska 2010, s. 113-116]. Autor podjął próbę analizy zjawiska profesjonalizacji w dwóch wymiarach:

- rodzaju wykonywanej pracy, określanej przez odpowiedni stopień autonomii i znaczenie formalnego przygotowania zawodowego,
- dominującego typu autorytetu.

Tabela 20. Zestawienie cech pracy ze względu na typ gospodarki

| | Stara gospodarka | Nowa gospodarka |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cel polityki | pełne zatrudnienie | wysokie realne płace i dochody |
| Kwalifikacje | specjalistyczne kwalifikacje zawodowe i doświadczenie | szerokie kwalifikacje i wyszkolenie w wielu zawodach |
| Wymagane wykształcenie | kwalifikacje zawodowe lub dyplom szkoły | kształcenie przez całe życie |
| Relacje praca - zarządzanie | przeciwdziałanie, nadzór i kontrola | współpraca i kooperacja |
| Forma zatrudnienia | etatowa - stabilna | czasowa, odznaczająca się dużym ryzykiem zatrudnienia |

Źródło: [Atkinson, Court 1998; cyt. za: Kryszczuk 2008, s. 64].

Odwołując się do pierwszej kategorii, na poziom relatywnej autonomii/heteronomii składają się prawne, społeczne, ekonomiczne, jak i kulturowe wskaźniki zakresu niezależności/zależności w pracy. Stopień profesjonalizacji określa także znaczenie wymogów dotyczących odbycia formalnego treningu zawodowego.

W oparciu o owe dwa kryteria S. Beckman identyfikuje cztery typy wykonywania pracy – pracę proletariacką, pracę wykwalifikowanej siły roboczej, pracę z powołania i profesjonalną.

„Praca proletariacka” charakteryzuje się niskim stopniem autonomii – jej wykonawca nie ma możliwości kształtowania warunków i zasad pracy. Jej specyfiką są także niewielkie wymagania związane ze specjalistycznym przygotowaniem do pełnionych obowiązków zawodowych.

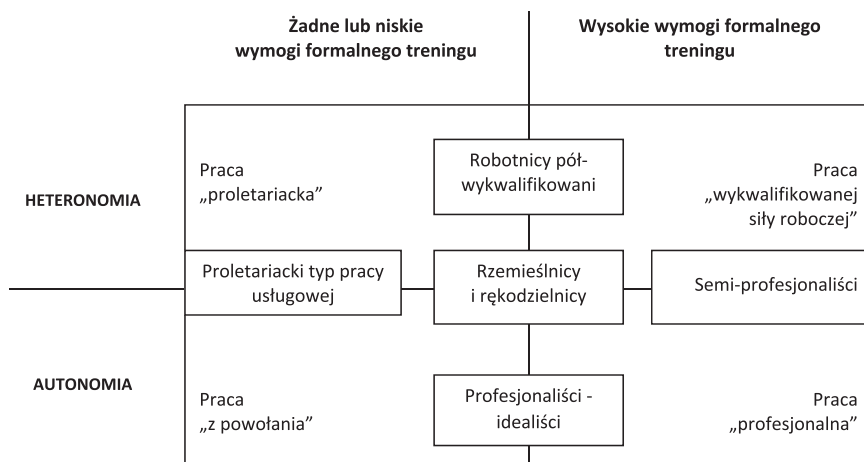
Praca „wykwalifikowanej siły roboczej” (współcześnie są to pracownicy administracji niższego i średniego szczebla) wymaga zdecydowanie wyższego poziomu wymaganych umiejętności, wraz z którym rośnie prestiż i pozycja przetargowa grupy pracowników ją wykonujących. Nie mniej jednak jest to także heteronomiczny typ pracy, regulowany i kontrolowany przez narzucane odgórnie zasady.

„Praca z powołania” cechuje się wysoką autonomią – pracownik sam decyduje o metodach i sposobie wykonywania zadań, a wyznacznikiem jego postaw i działań jest osobiste zaangażowanie po stronie wyznawanych wartości, swoisty honorowy kodeks etyczny (wolontariat, praca w fundacjach charytatywnych, działalność społeczna i polityczna, praca na rzecz społeczności lokalnych).

Osobliwością „pracy profesjonalnej” jest wyższy niż przeciętny poziom wymagań dotyczących formalnego przygotowania do wykonywanego zawodu, jak i największy zakres autonomii.

W uzupełnieniu twórca typologii proponuje pośrednie, hybrydalne typy prace, zajmujące miejsce na pograniczu zidentyfikowanych przez niego czterech głównych rodzajów pracy (rys. 8) [Czarkowska 2010, s. 116]:

- między proletariatem a wykwalifikowanymi pracownikami jest miejsce dla robotników półwykwalifikowanych,
- między wykwalifikowaną siłą roboczą a profesjonalistami znajdują się semi-profesjoniści,
- między profesjonalistami a pracownikami z powołania są profesjonalni-idealiści, którzy łączą wysoki poziom formalnie potwierdzonych umiejętności, z etycznymi standardami bliskimi wolontariuszom, takimi jak altruizm, bezinteresowność, zaufanie i praca będąca publiczną służbą dobru społecznemu,
- między wolontariuszami a proletariatem znajduje się grupa pracowników wykonujących taki rodzaj pracy, który historycznie z dobrowolnie i bezpłatnie wykonywanej posługi przeobraził się w najgorzej opłacany i cieszący się najniższym prestiżem proletariacki typ pracy usługowej,
- na granicy wszystkich czterech typów umiejscowiono pracę rzemieślników i rękodzielników.



Rysunek 8. Cztery podstawowe oraz hybrydalne typy pracy wyróżnione przez S. Beckmana

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Czarkowska 2010, s. 114, 116].

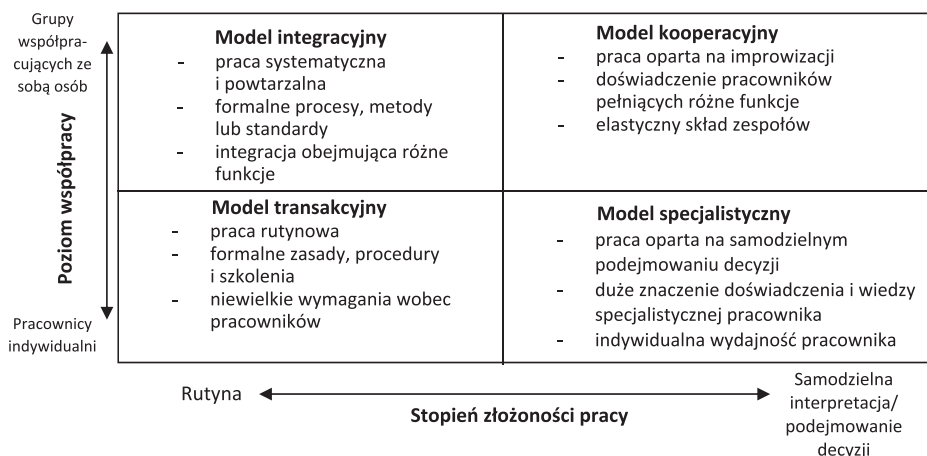
Jednocześnie autor zaakcentował, iż profesjonalizacja oznacza przesuwanie się w kierunku wyższych wymogów dotyczących treningu zawodowego i wzdłuż osi autonomii [Czarkowska 2010, s. 116].

P. Drucker z kolei zaleca postrzeganie pracy opartej na wiedzy w ujęciu systemowym – jako swoistego układu konkretnych czynników, w postaci odpowiednich cech samej działalności opartej na wiedzy, właściwych atrybutów pracownika intelektualnego oraz pożądaných warunków dotyczących wyposażenia stanowiska pracy – stosownego środowiska informacyjno-informatycznego [Drucker 1999, s. 91-92].

Przykładową klasyfikację pracy opartej na wiedzy prezentuje T. Davenport (rys. 9). Bazuje ona na dwóch wymiarach – stopniu złożoności pracy (związanym z samodzielnością interpretowania informacji i podejmowania decyzji) oraz wymaganym poziomie współpracy. Pierwsze kryterium określa niezbędny poziom wiedzy, drugie odzwierciedla organizację pracy i sposób ewentualnego wykorzystania technologii informatycznej [Davenport 2007, s. 34-36].

Należy jednak podkreślić, iż wyraźnych granic identyfikujących pracę opartą na wiedzy nie wyznacza żaden z jej wymienionych atrybutów. Podział wedle kryterium pracy fizycznej i umysłowej nie jest wiążący, bowiem praca w serwisie i poza organizacją nie jest automatycznie pracą opartą na wiedzy. Nowe formy zatrudnienia nie stanowią jednoznacznie pracy opartej na wiedzy. Podobnie formalna edukacja na poziomie równym ze stopniem doktora nie pozycjonuje działań pracownika jako pracy opartej na wiedzy, gdyż posiadane wykształcenie może być przez niego niewykorzystywane podczas realizacji zadań. Wysoka autonomia i duże uprawnienia decyzyjne także nie stanowią wiążącego indykatora. Jedynymi jednoznacznymi wyróżnikami są tylko wartość dodana

dla organizacji, jaką dzięki realizowanym zadaniom generuje pracownik wiedzy oraz wysoka kreatywność przekładająca się na innowacyjne rozwiązania [Paton 2009, s. 94].



Rysunek 9. Klasyfikacja pracy opartej na wiedzy T. Davenporta

Źródło: [Davenport 2007, s. 35].

P. Drucker jedynie do warunku *sine qua non* określającego i wyznaczającego pracę opartą na wiedzy dodaje funkcjonowanie w zespołach, zwłaszcza w zespołach rozproszonych, w których każdy z pracowników ma mniej więcej wyrównaną pozycję [Drucker 1994, s. 16-17].

Bazując na zaprezentowanych poglądach można wyróżnić kilka charakterystycznych cech pracy opartej na wiedzy. Do nich zaliczyć można:

- duży zakres samodzielności podczas doboru zasobów informacji i wiedzy służących do osiągnięcia celu,
- prowadzenie szczegółowych analiz oraz syntez informacji i wiedzy dla podjęcia optymalnych decyzji,
- istotne znaczenie procesów decyzyjnych w procesie dochodzenia do efektu finalnego prowadzonych działań,
- wielopłaszczyznowe wariantowanie planowanych działań dla podjęcia optymalnych decyzji,
- duże znaczenie posiadanej wiedzy spersonalizowanej, uzyskanej w procesie edukacji, jak i praktycznego działania,
- kluczowa rola intuicji w procesie podejmowania decyzji przy działaniu w warunkach wysokiej niepewności i występowaniu luk relacji, informacji i/lub wiedzy,
- duże znaczenie intuicji w kojarzeniu zdarzeń, faktów, zależnych zasobów informacji i wiedzy,
- duży udział czynności twórczych w stosunku do działań rutynowych,

- nieograniczona kreatywność w każdym aspekcie realizowanych działań,
- umiejętność całościowego ujęcia problemu,
- ważne są umiejętności współdziałania z innymi profesjonalistami i personelem pomocniczym, które zwiększają potencjał zdolności osiągania ponadprzeciętnych wyników pracy,
- możliwość indywidualizacji wykonywanych czynności (np. prezentacji, przemówień, projektowania procesów) nawet w sytuacji ich powtarzalności.

W myśl zależności: działalność informacyjna → praca oparta na wiedzy; sektor informacyjny → pracownik informacyjny → pracownik wiedzy, istnieje wiele różnych definicji zawodów informacyjnych i kryteriów ich wydzielenia i porządkowania.

Pracowników informacyjnych identyfikuje się posiłkując się różnymi koncepcjami, poczynając od pomysłów odwołujących się do kryteriów dotyczących charakteru i przedmiotu pracy, a skończywszy na kryterium technologicznym. M.U. Porat [1997, s. 2] do kategorii pracowników informacyjnych zalicza „reprezentantów wszystkich zawodów, w których działalność polegająca na produkcji, przetwarzaniu i dystrybucji dóbr i usług informacyjnych stanowi główne źródło zarobków”. Natomiast R. Kling pracę informacyjną traktuje jako „zwięzłą charakterystykę czynności, w których informacja jest kluczowym produktem i/lub na komunikowanie, czytanie, szukanie informacji przypada znaczna część czasu pracy” [Kryszczuk 2008, s. 68]. Wedle tych koncepcji, pracownikami informacyjnymi są wszyscy wykonujący tak zróżnicowane zajęcia jak np.: badania naukowe, doradztwo finansowe i biznesowe, twórczość artystyczna, zarządzanie i reklama, edukacja, usługi telekomunikacyjne, przepisywanie bądź wprowadzanie danych do komputera czy naprawianie sprzętu informacyjnego.

Próbując zawęzić kategorię pracowników informacyjnych i podkreślić specyfikę wykonywanych przez nich zajęć ukazując osobliwe właściwości, część badaczy prezentuje ten rodzaj pracowników jako swoistą „elitę informacyjną” – najlepiej zarabiających specjalistów, których pracę cechuje wysoki poziom abstrakcyjności, złożoności oraz kreatywności [Kryszczuk 2008, s. 69].

Jak podkreśla J. Rifkin [2003, s. 225], klasa ekspertów jest zróżnicowaną grupą ludzi, których łączy stosowanie najnowocześniejszych technologii informatycznych do identyfikacji, analizy i rozwiązywania problemów. Są to twórcy, manipulatorzy i dostawcy informacji, których strumień płynie przez globalną gospodarkę ery nowego przemysłu i nowych usług. Należą doń naukowcy, projektanci, konstruktorzy, specjaliści public relations, prawnicy, znawcy bankowości inwestycyjnej, konsultanci ds. zarządzania, doradcy finansowi i podatkowi, architekci, planiści strategii, specjaliści marketingu, producenci i redaktorzy filmowi, reżyserzy, wydawcy, pisarze, redaktorzy i dziennikarze.

Tabela 21. Tradycyjne profesje a nowi pracownicy wiedzy

| | | Nowe profesje (np. informatycy) | Klasyczne profesje (np. prawnicy) |
|------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WIEDZA | jako zasób | nieustannie modyfikowany, dynamicznie zmienny, błyskawicznie i wielokierunkowo ewoluujący | stosunkowo trwałe, stopniowo uzupełniany, modyfikowany, lecz bardziej kumulatywny |
| | sposób nabywania | studia, praktyka zawodowa, nieustanne autoszkolenie, śledzenie na bieżąco pojawiających się nowości | wieloletnie studia, praktyka, kolejne stopnie specjalizacji, aktualizacja wiedzy |
| | miejsce nabywania | uczelnie wyższe – tylko na etapie wstępnym, później praktyka, kursy branżowe i nieustanne samokształcenie | uczelnie wyższe, praktyki w branżach organizacyjnych |
| | czas nabywania | non stop, całe życie | okres studiów i praktyk, stopniowa specjalizacja |
| | wspólnota wiedzy | nieformalne uczestnictwo w wirtualnych grupach dyskusyjnych (w sieci) wymieniających informacje i doświadczenia | formalna przynależność do profesjonalnych organizacji |
| WARTOŚCI W PRACY | praca | jako szansa osobistego rozwoju | jako powołanie |
| | wartość naczelną: praca traktowana | jako czynność autoteliczna (zabawa, samorealizacja) | jako służba (dobru społeczeństwa) |
| | główne miary jakości wykonanej pracy | walory pragmatyczne, ale i estetyczne (funkcjonalność, użyteczność, lecz także piękno, elegancja stosowanych rozwiązań) | walory pragmatyczne – skuteczność i ekonomiczność |
| | potrzebne przedmioty | autoekspresja – forma sztuki, wymagająca kreatywności, poszukiwania nowych niestandardowych rozwiązań, przekraczanych granic („ludzkich” i „sprzętowych”) | fachowość wymagająca dokładności, systematyczności i wierności obowiązującym procedurom i standardom zachowywania ustalonych granic |

Źródło: [Czarkowska 2006, s. 180].

Podobne stanowisko reprezentuje R. Florida [2002], który sięga pojęcia „klasy twórców” lub „twórczej klasy”. Do nowej klasy społecznej zalicza przedstawicieli bardzo różnych zawodów i branż, których „funkcją jest tworzenie no-

wych, istotnych form” – począwszy od branż technologicznych i rozrywkowych, informacyjnych i finansowych, skończywszy na sztuce i rzemiośle precyzyjnym. Znamienne dla „klasy twórców” jest nie klasowa świadomość uczestnictwa jej członków, ani posiadanie kapitału i środków produkcji, ale podzielanie wspólnego etosu, na który składają się: wartości twórcze, indywidualizm, różnorodność oraz merytokracja. Trzonem tak określonej „twórczej klasy” są naukowcy oraz inżynierowie, profesorowie uniwersytetów, poeci i pisarze, artyści, aktorzy, specjaliści od rozrywki, projektanci mody, architekci. Do tej subpopulacji pracowników należą także „liderzy opinii” – prozaicy, wydawcy, „osobowości kultury”, badacze, analitycy oraz inne osoby opiniotwórcze. Ponadto, do klasy twórców należą „kreatywni specjaliści”, którzy pracują w branżach wymagających dużej wiedzy: *high-tech*, finanse, prawo i zdrowie, biznesowe usługi doradcze [Kryszczuk 2008, s. 70].

W konsekwencji, niezwykle problematycznym i trudnym wyzwaniem jest wyznaczenie jednoznacznej desygnaty pojęcia pracownik wiedzy. Podkreśla się, w odróżnieniu od tradycyjnych „wolnych zawodów”, iż jest „nowy pracownik nowego społeczeństwa” – społeczeństwa wiedzy [Drucker 1994, s. 16].

Współcześnie badacze w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim koncentrują się na „nowej klasie nowych pracowników wiedzy” – grupy powstałej wskutek zmian determinujących erę wiedzy i wyłonienie się gospodarki opartej na wiedzy (tab. 21).

Finalnie, w najbardziej ogólnej perspektywie rozróżnia się:

- tradycyjnych profesjonalistów (np. lekarzy, prawników), których wiedza jest skodyfikowana, tradycyjna i racjonalna, a umiejętności bazują na gruntownej edukacji,
- specjalistów organizacyjnych (np. menedżerowie, administratorzy), których wiedza jest techniczna, cicha, specyficzna dla organizacji,
- nowych pracowników wiedzy, których wiedza jest ezoteryczna i niezaślepialna [Donnelly 2006, s. 80].

W literaturze przedmiotu prezentowane są także typologie współczesnych pracowników wiedzy, które są rezultatem prowadzonych prac badawczych. Przykładową propozycję zawiera tab. 22.

Tabela 22. Szczegółowe zestawienie zidentyfikowanych w badaniach empirycznych typów profesjonalistów

| Typ pracownika wiedzy | Charakterystyka |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontroler (<i>Controller</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • osoby, które monitorują efektywność organizacji, opierając się na surowych danych, • typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: analizowanie, rozpowszechnianie, organizowanie, monitorowanie |

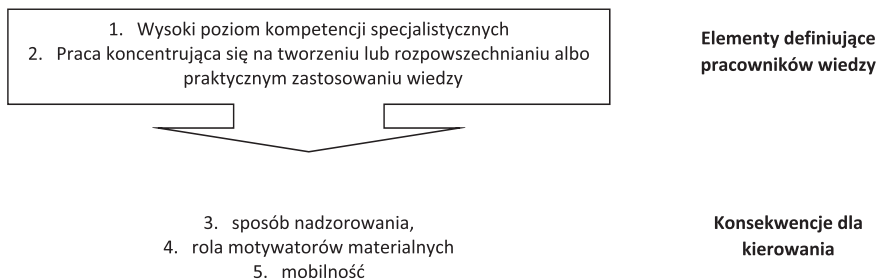
| | |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wspomagający (Helper) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które po rozwiązaniu problemu przekazują informację, aby nauczyć innych, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: tworzenie autorskich dokumentów, analizowanie, rozpowszechnianie, informacja zwrotna, poszukiwanie informacji, uczenie się, kontakt z ludźmi |
| Uczący się (Learner) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które korzystają z informacji i praktyk do zwiększenia swoich osobistych umiejętności, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: dostarczanie, analizowanie, poszukiwanie ekspertów, poszukiwanie informacji, poszukiwanie usług |
| Konsolidator (Linker) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które gromadzą i łączą informacje z wielu źródeł, aby wygenerować nową informację, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: analizowanie, rozpowszechnianie, poszukiwanie informacji, organizowanie informacji, kontakt z ludźmi |
| Budowniczy sieci kontaktów (Networker) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które budują relacje z osobami zaangażowanymi w ten sam rodzaj pracy, wymieniają się z nimi informacjami i wspierają się nawzajem, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: analizowanie, rozpowszechnianie, poszukiwanie ekspertów, monitorowanie, kontakt z ludźmi, poszukiwanie usług |
| Organizator (Organizer) | <ul style="list-style-type: none"> osoby zaangażowane w planowanie aktywności (np. listy czynności, terminarze), typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: analizowanie, organizowanie informacji, monitorowanie, kontakt z ludźmi |
| Wyszukiwacz (Retriever) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które poszukują i kolekcjonują informacje na dany temat, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: dostarczanie, analizowanie, poszukiwanie ekspertów, poszukiwanie informacji, organizowanie informacji, monitorowanie |
| Uczestnik (Sharer) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które rozpowszechniają informacje w społeczności, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: tworzenie autorskich dokumentów, bycie współautorem, rozpowszechnianie, kontakt z ludźmi |
| „Rowiązywacz” problemów (Solver) | <ul style="list-style-type: none"> osoby, które znajdują i/lub dostarczają sposoby rozwiązania problemu, poszukują i kolekcjonują informacje na zadany temat, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: dostarczanie, analizowanie, rozpowszechnianie, poszukiwanie informacji, uczenie się, poszukiwanie usług |

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tropiciel (Tracker) | <ul style="list-style-type: none"> osoby monitorujące i reagujące na personalne lub organizacyjne zdarzenia, które mogą się stać problemami; znajdują i/lub dostarczają sposoby rozwiązania problemu, typowa aktywność związana z użyciem wiedzy: analizowanie, poszukiwanie informacji, monitorowanie, kontakt z ludźmi |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: [Rosiński 2013, s. 59-60].

3.3. Pracownicy wiedzy w perspektywie pokoleniowej

W pełni mobilni, elastyczni, o ogromnych możliwościach adaptacyjnych specjaliści są w stanie świadczyć swoje usługi z każdego miejsca globu – czas i miejsce przestają mieć znaczenie. Ponadto, nie mając żadnych dylematów etycznych, co do zmiany miejsca pracy, sprawiają, iż kompetencje, którymi dysponują są ważniejsze dla zabiegających o nich organizacji niż ich przynależność do konkretnej instytucji w celu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego też, przedsiębiorstwa chcąc pozyskać dla nich bezcenne kompetencje profesjonalistów powinny stworzyć im odpowiednie środowisko pracy, bowiem „przemysłane, świadomie projektowane środowisko pracy staje się inspirującym ładunkiem motywacyjnym” [Morawski 2009, s. 157].



Rysunek 10. Elementy definiujące pracowników wiedzy a podstawowe konsekwencje dla kierowania specjalistami

Źródło: {Rosiński 2013, s. 52}.

Strategiczną kwestią pozostaje efektywne zarządzanie pracownikami wiedzy (rys. 10). Odpowiedź mogą stanowić działania poszczególnych organizacji w kierunku pozyskiwania i utrzymywania specjalistów, a to diagnozowanie psychologicznych potrzeb profesjonalistów, tworzenie przyjaznych warunków rozwoju intelektualnej poczty pantoflowej, czyli przede wszystkim formowanie kapitału społecznego przedsiębiorstwa oraz budowanie wizerunku firmy opartej na pracownikach wiedzy i kształtowanie marki dobrego pracodawcy.

Kluczowym elementem staje się więc kształtowanie pożądanego przez specjalistów środowiska pracy i tym samym budowanie ich lojalności.

W działaniach zmierzających do wyznaczenia atrybutów optymalnej strefy komfortu pracowników wiedzy podkreśla się wagę pokolenia, do którego należy

i z którym identyfikuje się konkretny specjalista. Łączy się bowiem pokolenie pracownika wiedzy z określonym systemem wartości, konkretnymi postawami oraz wynikającymi z nich preferencjami zawodowymi, także co do środowiska pracy (tab. 23).

Tabela 23. Ciągłość wartości na przestrzeni wieków i ich zmiana dla cywilizacji wiedzy

| Wartości | Wyszczególnianie |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Wartości tworzące podstawy kultury europejskiej | wartości kultury greckiej Praca, <i>Téchne</i> , Wiedza dla samowiedzy <i>wartości uniwersalne</i> (Platon) PRAWDA-DOBRO-PIĘKNO <i>wartości hellenistyczne</i> HUMANIZM i DEMOKRACJA PAIDEA |
| | wartości kultury rzymskiej PRAWO i PRAWORZĄDNOŚĆ |
| | wartości religii chrześcijańskiej MIŁOŚĆ JEDYNEGO BOGA i MIŁOŚĆ BLIŻNIEGO |
| II. Wartości średniowieczne | Praca, <i>Téchne</i> , Wiedza dla samowiedzy ziemia |
| | wartości chrześcijańskie WIARA – NADZIEJA – MIŁOŚĆ |
| | wartości polskie BÓG – HONOR – OJCZYŻNA + RODZINA WOLNOŚĆ – RÓWNOŚĆ – BRATERSTWO <i>rewolucja francuska</i> |
| III. Wartości definiujące cywilizację przemysłową | ROZUM – NAUKA – OŚWIATA – POSTĘP TECHNICZNY – PRACA ROZWÓJ NAUKI I TECHNIKI, a przez to SZCZĘŚCIA DETERMINIZM MECHANISTYCZNY (Kartezjusz, I. Newton) |
| | Praca, <i>Téchne</i> + wiedza = TECHNOLOGIA |
| | WYNAŁAZCZOŚĆ, ODKRYWCZOŚĆ, WYDAJNOŚĆ, FACHOWOŚĆ, OBIEKTYWNOŚĆ, STANDARYZACJA, POMIAR I POSTĘP |
| | SUROWCE, ŚRODKI PRODUKCJI, SIŁA ROBOCZA, KAPITAŁ, ZIEMIA |
| | ZYSK – PIENIĄDZ – KAPITAŁ <i>kultura technokratyczna</i> |
| | AUTORYTET – SIŁA – WŁADZA <i>społeczeństwo przemysłowe</i> |
| | SUMIENNA PRACA – OSZCZĘDZANIE – BOGACENIE SIĘ <i>etyka protestancka</i> |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IV. Wartości cywilizacji wiedzy | INFORMACJA – WIEDZA |
| | WIEDZA dla pomnażania wiedzy, dematerializacji ekonomii oraz tworzenia mikro, nanotechnologii i biotechnologii |
| | WOLNOŚĆ – ODPOWIEDZIALNOŚĆ – GODNOŚĆ <i>społeczeństwo informacyjne</i> |
| | Praca oparta na wiedzy, e-praca |
| | CIĄGŁOŚĆ I ROZWÓJ |
| | - wartości podstawowe (transcendentalne, uniwersalne, poznawcze, moralne, społeczne, witalne, pragmatyczne i prestiżowe) - umacnianie praw człowieka i obywatela - wspieranie procesów demokratycznych i budowanie spójności społecznej - sumienna praca, oszczędzanie i bogacenie się - innowacyjność, przedsiębiorczość, jakość - praworządność, umiejętność współdziałania w zespole, zaufanie - kompetencje |
| WOLNOŚĆ – RÓWNOŚĆ – ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – SOLIDARNOŚĆ SPOŁECZNA <i>wartości Unii Europejskiej</i> | |
| ZBALANSOWANIE PRZECIWSTAWNYCH UJĘĆ MODERNIZMU I POSTMODERNIZMU | |

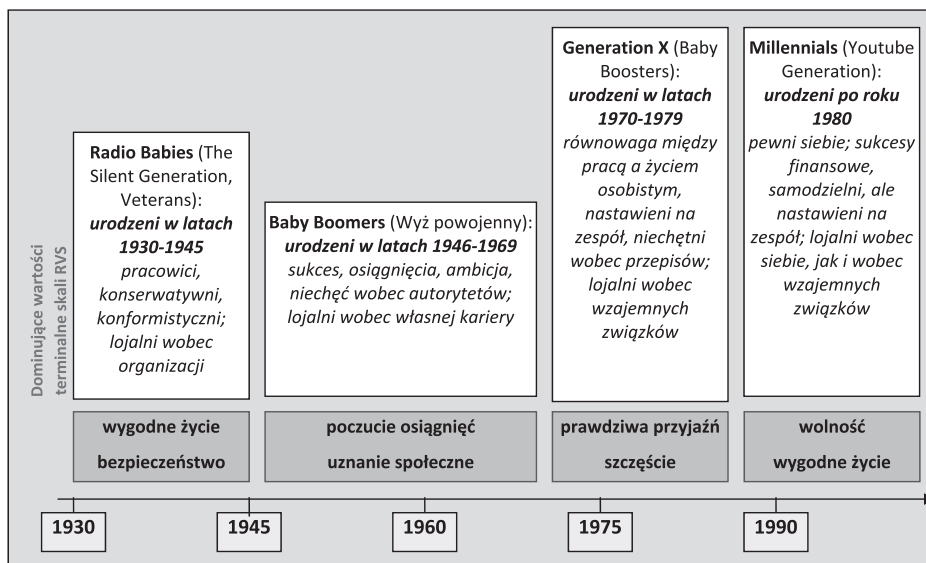
Źródło: [Zajac 2013, s. 152-153].

Obserwuje się bowiem istotną zmianę systemu wartości charakterystycznego dla pokolenia *baby boomers*, pokolenia X i pokolenia Y oraz znaczące przeobrażenia ich stosunku do pracy (rys. 11). W efekcie, w odniesieniu do odpowiedniego profesjonalisty, efektywnymi narzędziami wykorzystywanymi w ramach stosowanego systemu motywacyjnego będą te, zbieżne z ideami konkretnego pokolenia pracowników organizacji opartych na wiedzy.

O ile bowiem pokolenie X preferuje swobodę nad korporacyjną lojalność z przekonaniem „chcę sam sobie być szefem” i w związku z tym poszukuje sposobów na wyłączenie profesjonalnych pośredników (prawników, księgowych, brokerów, doradców) z transakcji biznesowych, opuszczając pracodawcę, kiedy pojawi się problem w miejscu pracy, to pokolenie Milenium – tysiąclecia, poszukuje sposobów na poprawę niepraktyczności pokolenia *Baby boomers* i brak dyscypliny pokolenia *Baby busters* [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 23-24].

Generacja Youtube jest postrzegana jako grupa najlepiej wykształcona i chcąca się uczyć (wykorzystując technologię, od innych, *on-line*, w dowolnym miejscu i czasie). To cyfrowi tubylcy, którzy chętnie poruszają się w sieci informacji, oczekują więc, że wszystko będzie się działo szybko. Metaforycznie - miarą szybkości jest dla nich czas potrzebny na otwarcie pliku MP3 lub wiadomości tekstowej; nie mają zatem czasu na zastanowienie i refleksję. Charakterystyczne dla tej generacji są trzy pojęcia: wybór, opcje i elastyczność, które od-

noszą się do pracy, finansów i warunków życia. Jest to także pierwsze pokolenie, które dorastając myślało o sobie w skali globalnej. Jego przedstawiciele demonstrowają wrażliwość na problemy występujące w skali światowej, takie jak wojna, dbałość o środowisko naturalne lub dyskryminacja ze względu na płeć, rasę czy orientację seksualną; są zdecydowanie bardziej nastawieni na woluntaryzm. Istotne dla tej grupy są zatem przede wszystkim różnorodność i zmiany we wszystkich aspektach życia [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 119-121].



Rysunek 11. Dominujące wartości poszczególnych pokoleń pracowników organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Robbins 2004, s. 44]; [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 118].

Analizując pokolenie Y, warto podkreślić elementarne wyróżniki tej generacji w postaci osobliwych (tab. 24), bo przeciwstawnych cech [tamże, s. 120]:

- autonomii i przynależności – chcą być niezależni, ale nie lubią czuć się samotni,
- rebelii i konformizmu – przeciwstawiają się standardom socjalnym, ale chcą przynależać do grupy,
- idealizmu i pragmatyzmu – rodziców uważają za hipokrytów, a siebie za osoby szczerze, ale zdające sobie sprawę z realiów,
- narcyzmu i intymności – mają często obsesję na punkcie własnego wyglądu i potrzeb, lecz często porozumiewają się z innymi na poziomie podstawowym (nie wnikają w uczucia).

Pomocne w analizie i diagnozie struktury potrzeb pracowników wiedzy w przekroju pokoleniowym mogą być badania nad stanem osobowości i wyznaczającymi z niego oczekiwaniami w perspektywie zmiany generacyjnej

– analizy porównawcze w przekroju społeczeństwa okresu kapitalizmu przemysłowego i społeczeństwa postindustrialnego/wiedzy/gospodarki opartej na wiedzy.

Tabela 24. Specyfika generacji Y

| System wartości |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • osoby mobilne w sensie psychologicznym i w odniesieniu do kariery zawodowej – przenoszą się z firmy do firmy, z miasta do miasta, z kraju do kraju, • zmieniają nie tylko miejsce pracy, ale i zawody, nie wyobrażają sobie pracy, która im nie odpowiada, • wolą pracę ciekawą niż ciężką, • działający w szybkim tempie, ufni, pełni wiary w siebie, otwarci i tolerancyjni, • ponieważ przez całe życie mówiono im, że mogą robić, co tylko chcą, mianują się grupą, która chce naprawić świat, • wyznają tradycyjne wartości; mimo, że nie chcą popełniać błędów rodziców, szanują ich, zorientowani na cele, wierzący w ciężką pracę i poświęcenie osobistych przyjemności dla dobra ogółu, • nie chcą rozwodów, pracoholizmu, chorób wywołanych stresem ani życia bez zabawy, nie myślą o karierze w dłuższej perspektywie („Kto wie, co się może wydarzyć?”), • osoby, które chcą być szanowane nie tylko przez rówieśników, ale i starszych, • mają doświadczenie, jeśli chodzi o życie w nietradycyjnej rodzinie |
| Praca w perspektywie wyznawanych wartości |
| <ul style="list-style-type: none"> • brak bezpieczeństwa w pracy zmienili w atuty: możliwość podróżowania, zdobywania owych doświadczeń, poznawanie nowych ludzi, rozwijanie nowych umiejętności i brak nudy, • choć są optymistami i pragną wolności, są bardziej konformistyczni od pokolenia X; mniej chętnie pracują w sformalizowanych strukturach ale chcą pasować do grupy nieformalnej i być jej członkami, • pragną robić ciekawe rzeczy, które mają znaczenie, • nie obawiają się złożonych projektów, są zdolni wykonywać kilka zadań w tym samym czasie, • preferują nieformalne układy międzyludzkie, w tym także – niezobowiązujące stroje, • ponieważ liczą się ze sobą, ważne są dla nich ich własne cele i wartości, zawsze rozważają, jak obowiązki służbowe wpłyną na ich życie prywatne, • większą wagę przywiązują do życia prywatnego, oczekują elastycznego czasu pracy, możliwości zmiany trybu pracy z pełnego etatu na część lub możliwości wyjechania na rok na wakacje, • chcą łączyć pracę z podróżowaniem, a w takiej sytuacji nie grozi im bezrobocie, • świetnie radzą sobie z korzystaniem z nowych technologii i wykorzystywaniem ich w biznesie; preferują tzw. wirtualne rozwiązywanie problemów (np. e-mailem) niż spotkania twarzą w twarz lub telefony |

Przyjmując, że stan osobowości jest następstwem warunków społeczno-gospodarczych, czyli tych, które biorą się z: rynku pracy, dochodów, trajektorii zawodowych, życia rodzinnego, stopy życiowej, aspiracji, nierówności społecznych, wzorów zachowań, dokonuje się badań porównawczych [Hryniewicz 2012, s. 36] (tab. 25).

Przeprowadzone eksploracje prowadzą do następujących konkluzji [Hryniewicz 2012, s. 37-39]:

Tabela 25. Czynniki determinujące stan osobowości epoki kapitalizmu i GOW

| Stan osobowości | | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Era industrialna | Era społeczeństwa wiedzy |
| Cechy rynku pracy | Silna segmentacja dzieląca uczestników na wykonawców i nieliczną mniejszość kierowników | Rozmyta segmentacja, era „końca świata menedżerów” |
| Ideał pracownika | Wykonawca dokładnie zaprogramowany przez kierowników, minimalizujący swój wkład intelektualny | Innowacyjny pracownik intelektualny, otwarty na zmiany, maksymalnie zaangażowany w tworzenie wartości firmy |
| Filozofia kierowania ludźmi | Pozycja robotnika jest równoważna pozycji maszyny | Pracownik współtwórcą wartości organizacji |
| Polityka motywacyjna | Człowiek jest nastawiony na minimalizowanie wysiłku i unikanie cierpień Najlepszymi czynnikami motywującymi są bardzo dokładne instrukcje i pieniądze za dokładne wykonawstwo Nagroda jest brak kary | Praca jest jedną z najsilniej odczuwanych potrzeb człowieka Najlepszymi czynnikami motywującymi są inspirujące zadania, możliwość zdobywania wiedzy i kształtowania własnych kompetencji Nagroda jest samorozwój |
| Dominujące potrzeby | Ekspozowano potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa | Ekspozowane potrzeby szacunku i samorealizacji |
| Myśl przewodnia pracowników | Dopasować swoje oczekiwania do możliwości oferowanych w miejscu pracy | Kreować możliwości oferowane w miejscu pracy zgodnie ze swoimi oczekiwaniami |
| Dominujące wartości | „Tyrania powinności”: - nacisk na posłuszeństwo, - unikanie zagrożeń, - wyraźna przewaga wskazań, czego należy się bać i wystrzegać nad wskazaniami, co wolno, - koncentracja na potrzebach materialnych | „Tyrania samorealizacji”: - wkład w własny rozwój i szczęście, - kreatywne podejście do własnego stylu życia, - twórczy stosunek do zmian, ich prowokowanie i umiejętność argumentacji na rzecz ich wdrażania |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hryniewicz 2012, s. 36-38].

- nowa gospodarka (GOW) odwołuje się do potrzeb samorealizacyjnych – w coraz większym stopniu wymóg kreatywności staje się ważniejszy od posłuszeństwa i dyscypliny,
- kreatywność wyłania się w latach 60. XX w. i prawdopodobnie jej znaczenie będzie nadal rosnąć,
- wyraźnie jest widoczny wzrost znaczenia indywidualizacji wyrażający się w spadku znaczenia takich wartości, jak posłuszeństwo i obowiązek – zakres „tyrании powinności” systematycznie maleje,
- wzrasta nacisk na wartości warunkujące indywidualną samorealizację: autonomię, potrzeby i wolność,
- wraz z wolnością wzrosło znaczenie odpowiedzialności,
- zmiany osobowościowe są zgodne z logiką nowej gospodarki i idą w kierunku dalszej indywidualizacji i wzrostu znaczenia samorealizacji,
- w osobowość są wkomponowane wartości tradycyjnego kapitalizmu, oraz nowe, związane z uczestnictwem w nowej gospodarce opartej na wiedzy i nowych relacjach społecznych – zimniejsza się „tyrania powinności”, ale pustą przestrzeń zajmuje „tyrania samorealizacji”,
- neurotyczna osobowość nowych czasów jest następstwem konfliktu między chęcią osiągnięcia a możliwościami i odpowiedzialnością oraz między przymusem kreatywności a stabilnością psychiczną,
- nowe potrzeby neurotyczne to (przeżywane i realizowane w neurotyczny, emocjonalny i wyolbrzymiony sposób): autentyczność, spontaniczność, ekspresja, afiliacja, rozwój, przymus szczęścia, doskonalenie, terapia kulturowa i tworzenie paranooidalnej wiedzy.

Analiza osobliwości pracy opartej na wiedzy i pracowników wiedzy a także uwarunkowań działalności w gospodarce opartej na wiedzy i cywilizacji wiedzy sugeruje szczególną koncentrację na branży IT jako jednym z pięciu kluczowych i dominujących sektorów współczesnej ekonomii.

Eksploatacja idei pracowników wiedzy jako początkowo pracownikach informacyjnych i finalnie profesjonalistach wskazuje na konieczność podjęcia wzmożonych badań nad samymi specjalistami działającymi w sektorze IT.

Środowisko, w którym pracują osoby z branży IT, charakteryzuje się przecieczęsto niejednoznacznością oczekiwanych rezultatów, zmiennością zasobów i uczeniem się w trakcie osiągania końcowego rezultatu. Takie środowisko pracy powoduje, że od pracowników oczekuje się wysokiego poziomu elastyczności i otwartości na zmiany [Rosiński 2013, s. 69]. Te atrybuty stanowią meritum pracy opartej na wiedzy.

Co więcej, dzisiejsze studiowanie zachowań pracowników IT może przynieść uniwersalna naukę dla zarządzania pracownikami jutra, a profile początkowo specyficzne jedynie dla informatyków mogą okazać się uniwersalne dla wysoko specjalizowanych pracowników wiedzy [Rosiński 2013, s. 72]. Dlatego zasadne jest sondowanie systemu wartości i postaw tych profesjonalistów.

tykach jako pracownikach wiedzy a dotyczące deklarowanych wartości stały się przyczynkiem do wyłonienia szerokich kategorii wartości związanych z pracą (tab. 26) oraz typologii profili wartości pracowniczych specyficznych dla tych profesjonalistów (tab. 27).

Tabela 26. Elementy składowe szerokich kategorii wartości związanych z pracą

| Szerokie kategorie wartości związanych z pracą | | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bezpieczeństwo | Osiągnięcia | Elastyczność |
| bezpieczeństwo pracy, płaca, benefity (pozapłacowe). | możliwości rozwoju kariery precyzyjne wymagania co do oczekiwanego poziomu wykonania, swoboda wyboru rodzaju i sposobu pracy, docenianie, uznanie w pracy, relacje społeczne i wsparcie. | swoboda wyboru pory pracy (swoboda ustalania terminarza, możliwość decydowania, kiedy pracować), swoboda wyboru lokalizacji miejsca pracy, swoboda podróżowania. |

Źródło: [Rosiński 2013, s. 71].

Tabela 27. Typologia pracowników charakterystyczna dla branży IT ze względu na preferowane wartości

| | | Szerokie kategorie wartości związanych z pracą | | | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| | | Bezpieczeństwo | Osiągnięcia | Elastyczność | Proponowany kod profilu wartości |
| Profile wartości pracowniczych specyficzne dla informatyków | Profil 1. „Praca dla utrzymania wysokiego statusu” | małe znaczenie | duże znaczenie | duże znaczenie | B-O+E+ |
| | Profil 2. „Praca jako styl życia” | duże znaczenie | małe znaczenie | duże znaczenie | B+O-E+ |
| | Profil 3. „Informatyk jako oddany pracownik” | duże znaczenie | duże znaczenie | małe znaczenie | B+O+E- |

Źródło: [Rosiński 2013, s. 71].

3.4. Specyficzne potrzeby profesjonalistów

Celem diagnozy potrzeb psychologicznych profesjonalistów jest wzmacnianie ich zaangażowania i lojalności wobec przedsiębiorstwa (szerzej zob.: [Glance, Jones 2008, s. 13]).

Działania wynikające z przeprowadzonych analiz psychologicznych pracowników wiedzy w istocie zbieżne są z kształtowaniem strefy komfortu, gdyż zmierzają do zaspokojenia potrzeb przynależności, szacunku i samorealizacji. Ogólnie, opierają się na wypracowaniu wysokiego poziomu zaufania pomiędzy pracownikami i obopólnej odpowiedzialności. Koncentrują się na zapewnieniu specjalistom zadań rozwojowych, zróżnicowanych, o dużym znaczeniu i autonomii³.

Tabela 28. Typy osobowościowe pracowników wiedzy a pożądana przez nich strefa komfortu

| Profil osobowościowy specjalisty | Stosunek do wykonywanej pracy | Atrybuty optymalnej strefy komfortu |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KREATOR DZIEDZICTWA | Meritum pracy stanowi tworzenie rozwiązań o trwałej wartości | Autonomia, Możliwości rozwoju i bycia kreatywnym, Szanse inwestowania w rozwój firmy, Ciekawe merytorycznie zadania warunkujące ciągłe uczenie się i budowanie kompetencji indywidualnych. |
| PROFESJONALNY GRACZ ZESPOŁOWY | Istotą pracy jest funkcjonowanie w efektywnym zespole | Współpraca, Zabawa, Wyraźnie zdefiniowane role zespołowe i zadaniowe, Szanse nabycia nowych, unikatowych kompetencji, Możliwości podnoszenia osobistych kwalifikacji na bazie uczenia się od innych i przejmowania ich wiedzy cichej. |
| RYZYKANT | Praca stanowi jeden z elementów życia pełnego przygód, wyzwań i kreatywnej zabawy | Wysokie gratyfikacje finansowe, Elastyczność, Możliwość wyboru zadań spośród zestawu wielu długoterminowych opcji, Luźne zadania do realizacji, niewymagające przesadnej skrupulatności. |

88 | ³ Wymiary zadania zidentyfikowane w zmodyfikowanym modelu charakterystyki pracy J.R. Hackmana i G. Oldhama (szerzej zob.: [Mikuła 2000, s. 267-271]).

| | | |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BŁĘKITNY PTAK | Praca dostarcza środków do życia, natomiast nie jest (być może na razie) priorytetem | Elastyczność, Duże wsparcie socjalne, Wyraźnie określone warunki pracy – możliwości łatwego wejścia i wyjścia z zadań zespołowych, Zabawa, Elastyczny czas pracy, Działalność w wirtualnych zespołach. |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Erickson, Gratton 2008, s. 12-13.]

Często, w ramach definiowania potrzeb psychologicznych specjalistów i doboru zbieżnego z nimi systemu motywacyjnego, sięga się analizy profili osobowościowych profesjonalistów, określających ich stosunek do pracy i przez to wyznaczających cechy najlepszego, z perspektywy ich oczekiwań, środowiska pracy (tab. 28).

Dopełnienie rozważań traktujących o kształtowania optymalnej dla pracowników wiedzy strefy komfortu mogą stanowić wyniki badań empirycznych dotyczących preferowanych przez specjalistów atrybutów ich środowiska pracy, rozgraniczone ze względu na generację, do której należą respondenci (tab. 29).

Tabela 29. Kluczowe atrybuty pożądanej przez pracowników wiedzy strefy komfortu – wyniki badań empirycznych

| Ranking najistotniejszych elementów środowiska pracy pracowników wiedzy | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| w opinii specjalistów pokolenia Y | | w opinii profesjonalistów z pokolenia X | |
| 1. | Elastyczna telekomunikacja i możliwości telepracy. | 1. | Elastyczna telekomunikacja i możliwości telepracy. |
| 2. | Dopasowanie kulturowe. | 2. | Pewność zatrudnienia. |
| 3. | Praca zbieżna z życiem prywatnym. | 3. | Praca zbieżna z życiem prywatnym. |
| 4. | Programy coachingu i mentoringu. | 4. | Rozbudowany program socjalny. |
| 5. | Zaawansowane programy szkoleń. | 5. | Dopasowanie kulturowe. |
| 6. | Etyka w miejscu pracy. | 6. | Etyka w miejscu pracy. |
| 7. | Pewność zatrudnienia. | 7. | Zaawansowane programy szkoleń. |
| 8. | Rozbudowany program socjalny. | 8. | Programy coachingu i mentoringu. |
| 9. | Inicjatywy proekologiczne pracodawcy. | 9. | Programy budujące kapitał społeczny organizacji. |
| Preferowane strategie retencji wiedzy w organizacji | | | |
| w opinii specjalistów pokolenia Y | | w opinii profesjonalistów z pokolenia X | |
| 1. | Przyuczanie do pracy. | 1. | Wspólnoty i sieci kontaktów. |
| 2. | Wspólnoty i sieci kontaktów. | 2. | Dokumentowanie. |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----|----------------------------------------------|
| 3. | Dokumentowanie. | 3. | Przyuczanie do pracy. |
| 4. | Automatyczne aktualizowanie baz danych. | 4. | Automatyczne aktualizowanie baz danych. |
| Pożądane przez pracowników wiedzy techniczne rozwiązania stanowiska pracy | | | |
| 1. | Narzędzia umożliwiające współpracę. | 1. | Narzędzia umożliwiające współpracę. |
| 2. | Poczta elektroniczna, przeglądarki, portale. | 2. | Poczta elektroniczna, przeglądarki, portale. |
| 3. | Narzędzia wspomagające wirtualizację pracy. | 3. | Narzędzia analizy zawartości. |
| 4. | Narzędzia wizualizacyjne (grafiki). | 4. | Narzędzia business intelligence. |
| 5. | Mapy wiedzy. | 5. | Mapy wiedzy. |
| 6. | Narzędzia business intelligence. | 6. | Narzędzia wspomagające wirtualizację pracy. |
| 7. | Narzędzia analizy zawartości. | 7. | Videokonferencje. |
| 8. | Videokonferencje. | 8. | Narzędzia wizualizacyjne (grafiki). |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Holtshouse 2009a, s. 29; Holtshouse 2009b, s. 18].

Potwierdzają one ewolucję systemu wartości i w związku z tym oczekiwań dotyczących pracy w optyce przedstawicieli pokolenia X (*Baby Busters*) i pokolenia Y (*Youtube Generation*). Rezultaty przeprowadzonych analiz uwypuklają znaczącą rolę sieci i ducha wspólnotowości dla profesjonalistów oraz podkreślają rangę empatii i podzielenia tego samego systemu wartości opartego o lojalność, zaufanie i równowagę między życiem zawodowym a osobistym. Dowodzą wagi realizacji zadań inspirujących, trudnych merytorycznie, budujących wiedzę pracowników wiedzy. Uznają konieczność rozbudowy infrastruktury informatycznej.

Reasumując, w ciągu ostatnich 15 lat znacząco zmieniły się warunki pracy i w związku z tym oczekiwania, co do środowiska pracy zatrudnionych. Dla pokolenia *baby boomer* charakterystyczne były otwarte przestrzenie pełne małych boksów wyposażonych w komputer stacjonarny, do którego monitora przytwierdzone były tysiące notatek na żółtych karteczkach. Każde zadanie rozwiązywano mozolnie, gdyż istniała wysoka specjalizacja i musiano kontaktować się z wieloma osobami odpowiedzialnymi wyłącznie za ich część projektu.

Millennials oczekują zupełnie innego środowiska pracy – zadań wieloaplikacyjnych, stałej komunikacji z innymi jednostkami o równie szerokich kompetencjach. To pokolenie pełne determinacji, oczekujące permanentnego dostępu do informacji, funkcjonujące w sieci społecznej i technologicznej zarazem. Dominującą potrzebą jest możliwość działania z narzędziami „zarządzania w chmurze” [Schrank 2013, s. 1-2].

3.5. Metoda badawcza i dyskusja wyników przeprowadzonych badań

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono badania dotyczące systemu wartości i postaw profesjonalistów, rozszerzając analizy o pożądane atrybuty optymalnej strefy komfortu pracowników wiedzy. Studia oparto o projekt pilotażowy w postaci ankiety skierowanej do 15 profesjonalistów działających w polskim sektorze IT. Ze względu na niewielką liczbę osób objętych badaniem ankietowym, ich rezultaty mogą stanowić jedynie przyczynek do dogłębnych eksploracji.

Wybrano specjalistów funkcjonujących w branży IT w Polsce jako przedstawicieli pracowników wiedzy ze względu na fakt, iż specjaliści świadczący swoją pracę na rzecz tego sektora uznawani są za jedną z najbardziej odpowiednich reprezentacji pracowników intelektualnych a specyfika samej gałęzi to meritum działalności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Co więcej, uważa się, iż wyzwania zarządzania pracownikami sektora IT mogą w przyszłości stać się wytycznymi dla zarządzania pracownikami wiedzy w ogóle.

Badani to menedżerowie projektów lub inżynierowie systemów pracujący dla polskich oddziałów dużych globalnych korporacji, ze średnim stażem pracy 15,8 lat i średniej liczbie miejsc pracy na poziomie 4. Stosunkowo lojalni (średni staż pracy w obecnej organizacji to 7 lat), z dużym doświadczeniem i szeroką wiedzą.

Świadczona przez nich praca najbardziej wpisuje się w charakterystykę pracy profesjonalnej i pracy „z powołania” S. Beckmana, gdyż charakterystyką zajmowanego stanowiska są wysokie, unikatowe kwalifikacje formalne, duża autonomia oraz osobiste zaangażowanie i swoisty, nieformalny kodeks postępowania obowiązujący w środowisku. Takie wnioski potwierdzają dodatkowe odpowiedzi wskazujące na najważniejsze dla respondentów elementy środowiska pracy, w których jednomyślnie w pozycji inne identyfikują oni interesującą pracę zbieżną z zainteresowaniami.

Ankietowani wykonują pracę opartą na wiedzy wedle modelu kooperacyjnego i modelu specjalistycznego (zwłaszcza inżynierowie) T. Davenporta. Jej znamionami jest indywidualizm podejmowanych decyzji, jednostkowa ocena rezultatów czy elastyczny skład zespołów, w których badani wykonują projekty. W przypadku szczebla operacyjnego, świadczone przez nich usługi wpisują się w model integracyjny powyższej klasyfikacji pracy opartej na wiedzy, gdyż funkcjonując w zespołach respondenci działają w oparciu o jednoznaczne standardy oraz zdane metody. Ich praca jest powtarzalna.

Reprezentują „elitę informacyjną” spełniając wszystkie kryteria przyporządkowujące ich do owej klasy profesjonalistów – to „kreatywni specjaliści” w rozumieniu R. Floridy. Ich zajęcie jest wysoce kreatywne, tworzą nowe formy funkcjonując na wysokim poziomie atrakcyjności i tym samym stanowią jedną z najlepiej wynagradzanych w sektorze grup.

6 z badanych to inżynierowie – o rzadkiej i specyficznej, w skali Polski, uni-

katowej wiedzy zdobywanej podczas permanentnych szkoleń u producentów oprogramowania oraz sprzętu umożliwiającej tworzenie i systematyczną rozbudowę rozwiązań systemowych dla indywidualnych potrzeb klientów. Ponoszą oni osobistą odpowiedzialność za sprawność stworzonych systemów.

9 respondentów to menedżerowie projektów proponujący indywidualne rozwiązania dla unikatowych potrzeb klientów w oparciu o rozwiązania jednego producenta – lub wielowymiarowo – z wykorzystaniem produktów kilku organizacji – wzajemnie kompatybilnych i uzupełniających się a jednocześnie wykorzystujących maksymalnie wszystkie dostępne funkcjonalności.

W propozycji klasyfikacji profesjonalistów wszyscy z respondentów są „uczącymi się” (budują swoje osobiste umiejętności w oparciu o istniejące informacje i praktyki a ich aktywność dotyczy użycia wiedzy), co podkreślają wyniki badań wedle których 2. najważniejszym dla nich elementem optymalnej strefy komfortu są ciekawe merytorycznie zadania warunkujące ciągłe uczenie się i budowanie kompetencji indywidualnych.

Inżynierowie pełnią również role „wspomagających” (po rozwiązaniu problemu przekazują informację, aby nauczyć innych w postaci chociażby *case study*), „budowniczych sieci kontaktów” (kształtują relacje z podobnymi pracownikami w innych organizacjach wspierając siebie nawzajem), „wyszukiwaczy” (poszukiwacze i kolekcjonerzy informacji w konkretnych obszarach) oraz „rozwiązywaczy problemów” (dostarczają rozwiązań konkretnych problemów).

Natomiast menedżerowie projektów to „wyszukiwacze” i „konsolidatorzy” (wyszukują informacji z wielu źródeł i łączą je w nowe rozwiązania) z przywoływanej typologii. 3 z badanych, którzy są kierownikami inżynierów lub menedżerów projektów to „kontrolerzy” (monitorują efektywność organizacji), „organizatorzy” (planują aktywności i czuwają nad ich realizacją) i „tropiciele” (identyfikują obszary potencjalnych trudności i znajdują ich rozwiązania).

Za cel badań przyjęto próbę ustalenia systemu wartości specjalistów funkcjonujących w sektorze IT oraz identyfikacji postaw wobec pracy i preferencji zawodowych, w szczególności dotyczących elementów optymalnego środowiska pracy.

W badaniach zastosowano technikę ankietową, a wykorzystanym narzędziem badawczym była „skala wartości” M. Rokeacha w adaptacji P. Brzozowskiego (1989). Zawiera ona listę 18 wartości ostatecznych i 18 wartości instrumentalnych. Zadaniem respondentów było uszeregowanie wartości od najważniejszej do najmniej ważnej.

W rezultacie opisano strukturę wartości instrumentalnych i terminalnych profesjonalistów w postaci mediany z rang i sumy rang (tab. 30 i 31).

Wśród najważniejszych, ponad instytucjonalnych celów ludzkiego życia ankietowani pracownicy wiedzy wskazali kolejno: bezpieczeństwo rodziny, szczęście, równowagę wewnętrzną oraz wolność.

W przypadku preferowanych sposobów postępowania, czyli wartości instrumentalnych respondenci wytypowali odpowiedzialny, uzdolniony, uczciwy.

Kolejno próbowano określić system wartości profesjonalistów i przyrównać go do średnich odpowiedzi charakterystycznych dla konkretnego pokolenia (10 badanych należy do pokolenia X, 4 do pokolenia Y a 2 do pokolenia Baby Boomers).

Analizy dowiodły brak korelacji między pokoleniem a wyznawanym systemem wartości. Co znamienne, wszyscy wskazywali prawie identyczny kanon wartości – charakterystyczny po części dla pokolenia X, w którym zawiera się dążenie do równowagi między życiem zawodowym i osobistym, samodzielność i lojalność wobec siebie i zespołu. Najwyższą miarą profesjonalizmu jest kompetentność i wiarygodność.

Tabela 30. Przeciętna hierarchia wartości ostatecznych profesjonalistów w branży IT

| Wartość terminalna | mediana z rang | suma rang |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------|
| Dostatnie (wygodne, zamożne) życie | 9 | 150 |
| Poczucie dokonania (osiągnięć, wniesienie trwałego wkładu) | 6 | 115 |
| Pokój na świecie (bez wojen i konfliktów) | 15 | 173 |
| Świat piękna (piękno natury, sztuka) | 14 | 205 |
| Równość (braterstwo, równe szanse dla wszystkich) | 13 | 189 |
| Bezpieczeństwo rodziny (opieka nad bliskimi) | 3 | 73 |
| Wolność (niezależność, swoboda wyboru) | 5 | 101 |
| Szczęście (zadowolenie) | 3 | 74 |
| Równowaga (harmonia) wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych) | 4 | 82 |
| Przyjemność (miłe, wygodne życie) | 11 | 154 |
| Zbawienie (życie wieczne) | 18 | 232 |
| Uznanie społeczne (szacunek, podziw) | 11 | 170 |
| Prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo) | 6 | 108 |
| Poczucie własnej wartości | 8 | 113 |
| Mądrość | 8 | 115 |
| Życie pełne wrażeń | 10 | 162 |
| Bezpieczeństwo narodowe | 16 | 207 |
| Dojrzała miłość | 10 | 142 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tabela 31. Przeciętna hierarchia wartości instrumentalnych badanych specjalistów

| Wartość instrumentalna | mediana z rang | suma rang |
|-----------------------------------------------|----------------|-----------|
| Ambitny (pracowity) | 9 | 102 |
| Uzdolniony (kompetentny, skuteczny) | 4 | 105 |
| Pogodny (beztroski, radosny) | 11 | 166 |
| Czysty (porządnym, schludny) | 10 | 146 |
| Odważny (stojący w obronie swoich przekonań) | 10 | 141 |
| Pomocny (pracujący dla dobra innych) | 9 | 123 |
| Uczciwy (szczerzy, prawdomówny) | 5 | 97 |
| Obdarzony (pełen) wyobraźni (śmiały, twórczy) | 8 | 139 |
| Logiczny (konsekwentny, racjonalny) | 7 | 107 |
| Kochający (czuły, delikatny) | 13 | 164 |
| Posłuszny (obowiązkowy, wyrażający szacunek) | 13 | 168 |
| Uprzejmy (grzeczny, dobrze wychowany) | 10 | 146 |
| Odpowiedzialny (niezawodny, wiarygodny) | 4 | 69 |
| O szerokich horyzontach | 12 | 160 |
| Intelektualista | 15 | 207 |
| Niezależny | 10 | 166 |
| Wybaczący | 13 | 199 |
| Opanowany | 9 | 151 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Specyfika sektora IT związana jest bowiem z jego hermetycznością i wysoką wzajemną lojalnością pracowników wiedzy wobec siebie. Powszechna jest wzajemna pomoc i doradztwo ponad przynależnością organizacyjną. Powszechnie akceptowany kanon postępowania jest przyjmowany przez profesjonalistów z tej branży bez względu na pokolenie, do którego jednostka należy.

Następną płaszczyzną dociekań była penetracja preferowanych atrybutów pożądanego środowiska pracy pracownika intelektualnego i powiązanie ich z odpowiednim typem specjalisty. Okazało się, iż w większości ankietowani reprezentują typ ryzykanta (10 osób). Pozostałe zidentyfikowane typy osobowościowe profesjonaliści to błękitne ptaki (3 osoby) oraz profesjonalny gracz zespołowy i kreator dziedzictwa.

Respondenci zasadniczo zatem pracę postrzegają jako jeden z elementów życia pełnego przygód, wyzwań i kreatywnej zabawy a oczekują od niej możliwości rozwoju i bycia kreatywnym, dużej autonomii, elastyczności, okazji do współpracy. To wszystko zasadzać się powinno na wysokich gratyfikacjach finansowych (tab. 32).

Tabela 32. Atrybuty optymalnej strefy komfortu profesjonalisty w branży IT w świetle przeprowadzonych badań

| | Charakterystyka optymalnej strefy komfortu | Liczba wyborów | mediana z rang |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Autonomia | 7 | 1 |
| 2 | Możliwości rozwoju i bycia kreatywnym | 11 | 1 |
| 3 | Szanse inwestowania w rozwój firmy | 1 | |
| 4 | Ciekawe merytorycznie zadania warunkujące ciągłe uczenie się i budowanie kompetencji indywidualnych | 6 | 2,5 |
| 5 | Współpraca | 5 | 4 |
| 6 | Zabawa | 3 | |
| 7 | Wyraźnie zdefiniowane role zespołowe i zadaniowe | 2 | |
| 8 | Szanse nabycia nowych, unikatowych kompetencji | 2 | |
| 9 | Możliwości podnoszenia osobistych kwalifikacji na bazie uczenia się od innych i przejmowania ich wiedzy cichej | 2 | |
| 10 | Wysokie gratyfikacje finansowe | 9 | 2 |
| 11 | Możliwość wyboru zadań spośród zestawu wielu długoterminowych opcji | | |
| 12 | Luźne zadania do realizacji, niewymagające przesadnej skrupulatności | | |
| 13 | Elastyczność | 7 | 3 |
| 14 | Duże wsparcie socjalne | | |
| 15 | Wyraźnie określone warunki pracy – możliwość łatwego wejścia i wyjścia z zadań zespołowych | 1 | |
| 16 | Swoboda | 2 | |
| 17 | Działalność w wirtualnych zespołach | 1 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Kolejną weryfikacji poddano zawarte w tab. 29 preferowane elementy środowiska pracy pracownika wiedzy (tab. 33), preferowane strategie retencji wiedzy (tab. 19) oraz techniczne uwarunkowania stanowiska pracy (tab. 35). Otrzymane wyniki zestawiono z prezentowanymi w literaturze przedmiotu wynikami badań.

Najważniejszym atrybutem pożądanej strefy komfortu badanych jest pewność zatrudnienia oraz zbieżność pracy zawodowej z życiem osobistym. Takie wybory wynikają z sytuacji, w jakiej znajduje się od 3 lat polska branża IT oraz wyznawanych wartości ostatecznych (bezpieczeństwo rodziny).

Kryzys i nieprzewidywalne decyzje dotyczące przejęć, podziałów i sprzedaży kilku dużych firm przewartościowały system polskich profesjonalistów.

Wybór pracy zbieżnej z życiem zawodowym i etyki w miejscu pracy koresponduje z preferowanymi wartościami terminalnymi (bezpieczeństwo rodziny, równowaga wewnętrzna) oraz instrumentalnymi (uczciwy, wiarygodny).

Tabela 33. Ranking pożądaných elementów optymalnej strefy komfortu specjalisty IT

| Elementy środowiska pracy pracownika wiedzy | Mediana z rang |
|----------------------------------------------------|----------------|
| Elastyczna telekomunikacja i możliwości telepracy. | 6 |
| Dopasowanie kulturowe. | 6 |
| Praca zbieżna z życiem prywatnym. | 3 |
| Programy coachingu i mentoringu. | 4 |
| Zaawansowane programy szkoleń. | 4 |
| Etyka w miejscu pracy. | 3,5 |
| Pewność zatrudnienia. | 2 |
| Rozbudowany program socjalny. | 7 |
| Inicjatywy proekologiczne pracodawcy. | 10 |
| Programy budujące kapitał społeczny organizacji. | 8 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tabela 34. Preferowane strategie retencji wiedzy w opinii badanych pracowników wiedzy

| Preferowane strategie retencji wiedzy w organizacji | Mediana z rang |
|-----------------------------------------------------|----------------|
| Przyuczanie do pracy. | 2 |
| Wspólnoty i sieci kontaktów. | 3 |
| Dokumentowanie. | 4 |
| Automatyczne aktualizowanie danych. | 4 |
| Prezentacje ciekawych przypadków. | 2 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W ramach preferowanych technik dzielenia się wiedzą ankietowani wskazują przyuczanie do pracy (waga szkoleń) i prezentacje ciekawych przypadków. Omawianiem swoistych rozwiązań jest najczęściej stosowaną, zwłaszcza w formie intelektualnej poczty pantoflowej (spotkań nieformalnych, koleżeńskie wsparcie i doradztwo) techniką. Wówczas artykułuje się wiedzę cichą a barierą wejścia jest osobisty profesjonalizm i gwarancja transakcji wymiany (dzieli się wiedzą tylko z zaufanymi pracownikami, których kompetencje są na porównywalnym poziomie). Stąd preferowanymi udogodnieniami technicz-

nymi są narzędzia dostępu do baz wiedzy i komunikatory. Takie z kolei wybory zbieżne są z preferencjami pokolenia Y prezentowanych w literaturze przedmiotu badań. Może to być wynikiem predyspozycji inżynierskich i poszukiwania nowinek technologicznych przez informatyków, jako pierwszych zaznajamianych z takowymi na rynku.

Tabela 35. Techniczne uwarunkowania stanowiska pracy profesjonalisty w branży IT

| | Preferowane techniczne rozwiązania stanowiska pracy | Mediana z rang |
|----|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. | Narzędzia umożliwiające współpracę. | 2 |
| 2. | Poczta elektroniczna, przeglądarki, portale. | 1 |
| 3. | Narzędzia wspomagające wirtualizację pracy | 4 |
| 4. | Narzędzia wizualizacyjne (grafiki). | 5,5 |
| 5. | Mapy wiedzy. | 5 |
| 6. | Narzędzia business intelligence. | 5 |
| 7. | Narzędzia analizy zawartości. | 6 |
| 8. | Videokonferencje | 7 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

3.6. Podsumowanie

Przeprowadzone studium literatury przedmiotu stało się punktem wyjścia wstępnej analizy systemu wartości, postaw zawodowych i preferencji co do środowiska pracy profesjonalistów w sektorze IT w Polsce.

Stanowią one jedynie przyczynek do szerokich badań pracowników wiedzy, zarówno w przekroju sektorowym, jak i poszczególnych typów specjalistów.

Zasadniczo uzyskane wyniki potwierdzają przyjęte w teoretycznych opracowaniach założenia, choć uwzględniają specyficzne uwarunkowania sektorowe.

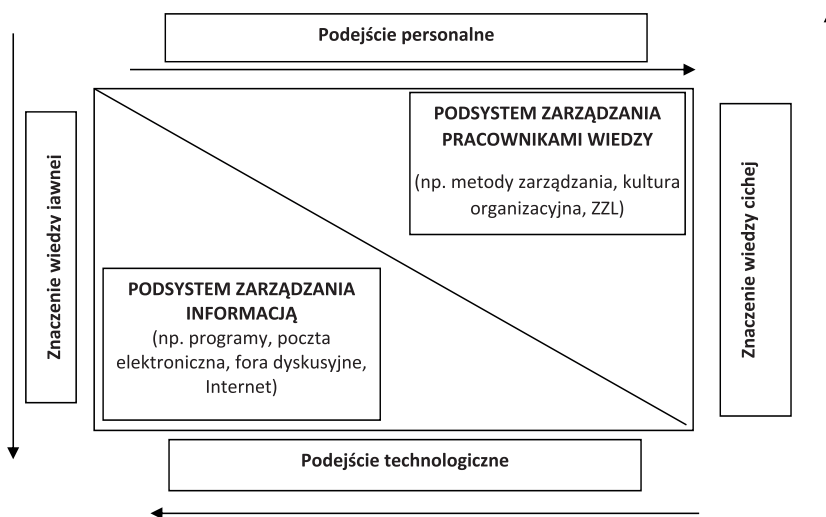
Przyszłość efektywnego zarządzania organizacjami zdaje się być nierozdzielnie dotyczyć właściwego zarządzania wiedzą – a to z kolei będzie rozwiązań opartych na aspektach ludzkich. Te zaś będą kształtować kolejną generację zarządzania wiedzą – zasadzającą się na zarządzaniu pracownikami intelektualnymi (rys. 12).

Ważne będzie inwestowanie w rozwój wiedzy specjalistów poprzez udział w szkoleniach czy wspólnotach praktyków i stwarzanie możliwości dzielenia się nią w oparciu o formalne i nieformalne kontakty międzyludzkie.

Dodatkowo, nową generację zarządzania wiedzą wspierać będą różnorakie systemy informatyczne – systemy zarządzania dokumentami, systemy przepływu pracy (*workflow*), systemy wspomagania pracy grupowej, systemy wspomagania decyzji, intranet, portale korporacyjne, narzędzia *e-learningu*, hurtownie danych [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013, s. 62-64].

W kontekście problematyki kształtowania optymalnego środowiska pracy specjalisty i motywowania pracowników wiedzy, nie należy zapominać o 6 głównych czynnikach determinujących produktywność nowych profesjonalistów wskazanych przez P. Druckera [1999, s. 83-88]:

- jednoznaczne zdefiniowanie obszaru działalności i konkretnych zadań pracownika wiedzy,
- zapewnienie wysokiej autonomii zadania – specjaliści muszą „zarządzać sami sobą” – powinni mieć zapewniony wysoki stopień samostanowienia,
- permanentne innowacje to immanentna część ich pracy,
- oczekują możliwości ustawicznego uczenia się i dzielenia się wiedzą,
- jakość ich pracy to najważniejszy element realizacji zadań,
- pracownicy wiedzy muszą być postrzegani jako potencjalne aktywa organizacji, a nie w kategoriach „kosztów zasobów ludzkich”.



Rysunek 12. Relacje między podsystemem zarządzania informacją a podsystemem zarządzania pracownikami wiedzy

Źródło: [Morawski 2006, s. 171; cyt. za: Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013, s. 63].

Literatura:

1. Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, ELSEVIER Butterworth-Heinemann, Burlington 2004.
2. Atkinson R., Court R., *The New Economy Index*, Progressive Policy Institute, Washington 1998.
3. Brzozowski P., *Polska wersja testu wartości Rokeacha i jej teoretyczne podstawy*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 2, 1986.

4. Brzozowski P., *Skala Wartości (SW). Polska adaptacja Value Survey M. Ro-keacha*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1989.
5. Castells M., *The Internet Galaxy*, Oxford University Press 2001.
6. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (red.) M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
7. Czarkowska L.D., *Nowa profesja: informatycy*, „Problemy Zarządzania”, nr 1, 2006.
8. Czarkowska L.D., *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków – antropologia organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
9. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
10. Donnelly R., *How „free” is free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*, „Personnel Review”, Vol. 35, no 1, 2006.
11. Drucker P., *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, „California Management Review”, Winter, Vol. 41, no 2, 1999.
12. Drucker P., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly”, November 1994.
13. Erickson T.J., Gratton L., *What It Means to Work Here*, [in:] *Harvard Business Review on Talent Management*, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachusetts 2008.
14. Florida R., *The Rise of the Creative Class. Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, „Washington Monthly”, May, 2002.
15. Glace J.E., Jones C., *Meeting people’s needs. You can create a needs-intelligent workplace*, „Leadership Excellence”, Vol. 25, no 3, 2008.
16. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
17. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa 2013.
18. Holtshouse D., *The future of knowledge workers. Part 1*, „KMWorld”, nr 9, 2009a.
19. Holtshouse D., *The future of knowledge workers. Part 2*, „KMWorld”, nr 10, 2009b.
20. Hryniewicz J.T., *Nowa gospodarka i nowe cechy osobowości*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2012.
21. Ingram T., *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, (red.) T. Ingram, PWE, Warszawa 2011.
22. Kryszczuk M.D., *Konceptualizacja i metody pomiaru pracowników sektora*

- informacyjnego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
23. Lev B., *Intangible Assets Concepts and Measurements*, New York University Press, New York 2003.
 24. Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000.
 25. Morawski M., *Celowość tworzenia zintegrowanego systemu zarządzania pracownikami wiedzy*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, (red.) J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
 26. Morawski M., *Wylanianie elity w aspekcie zmian zarządzania zasobami ludzkimi firmy, Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
 27. Paton S., *Cutting through the confusion of contemporary work*, “Journal of Knowledge Management”, Vol. 13, no 1, 2009.
 28. Porat M.U., *The Information Economy: Definition and Measurement*, Washington, Department of Commerce, Office of Telecommunications, Special Publication, no 77 – 12 (1), 1977.
 29. Rifkin J., *Wiek dostępu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
 30. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
 31. Rosiński J., *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
 32. Schrank G., *Sayonara Cubicles: The Knowledge Worker Revolution is Here*, “Information Management”, February, 2013.
 33. *The Knowledge Based Economy*, (red.) A. Kukliński, W. Orłowski, Raport KBN, Warszawa 2000.
 34. Thurow L.C., *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Helion, Gliwice 2006.
 35. Zając A., *Stan i znaczenie kapitału ludzkiego oraz społecznego w cywilizacji wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.

ROZDZIAŁ IV.

PROBLEMATYKA ZMIANY KULTURY ORGANIZACYJNEJ

4.1. Koncepcja kultury organizacyjnej

E. Schein [1984, s. 3, cyt. za: Hopej-Kamińska, Kamiński 2009, s. 21] stwierdził, że kultura organizacyjna to „zbiór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia (zewnętrznego przystosowania się do niego) oraz problemami integracji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz te które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji” [op. cit., s. 21]. W podejściu zaproponowanym przez E. Scheina [1985 za: Kostera, Kownacki, Szumski 2007, s. 372-376] zadaniem badacza kultury organizacyjnej jest odkrycie wspomnianych w powyższej definicji założeń, poprzez interpretację widocznych artefaktów kultury organizacyjnej. Do artefaktów należą mity, legendy, język, ceremonie, rytuały, przedmioty materialne, technologia. Tym co łączy założenia podstawowe i artefakty są wartości organizacyjne (częściowo widoczne i częściowo uświadomione) [op. cit., s. 372-376]. Tematem niniejszego opracowania jest problematyka zmiany kultury organizacyjnej w świetle dotychczasowej literatury oraz próba empirycznej analizy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa użyteczności publicznej pod kątem potrzeby zmiany kultury organizacyjnej wynikającej z porównania oczekiwań pracowników i rzeczywistego stanu kultury organizacyjnej w ujęciu K.S. Camerona i R.E. Quinna [2006, s. 29].

4.2. Typologia kultur organizacyjnych K.S. Camerona i R.E. Quinna

Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna [op. cit., s. 39] powstał jako pochodna badań nad efektywnością organizacji. Okazało się, że dla jednych organizacji efektywność wyraża się w dążeniu do porządku, kontroli i niezmienności a dla innych w dążeniu do elastyczności, samodzielności i dynamiczności. Oznacza to, że jedne organizacje są uważane za efektywne wtedy, gdy podlegają zmianom jak chociażby Microsoft, gdzie stale zmieniają się

formy organizacji lub wytwarzane produkty; drugie takie jak chociażby instytucje państwowe, korporacje typu Boeing, czy uniwersytety pozostają względnie niezmiennie w kwestiach produktowych i organizacyjnych. W badaniach nad wskaźnikami efektywności został ujawniony jeszcze jeden wymiar podziału organizacji tj. orientacja wewnętrzna i zewnętrzna. Przy czym co warto podkreślić organizacje zorientowane na sprawy wewnętrzne są również zorientowane na utrzymanie wewnętrznej spójności i jedności, natomiast organizacje ukierunkowane zewnętrznie są ukierunkowane na wewnętrzną różnorodność i rywalizację. Każdy z dwóch wymiarów charakteryzują cechy stanowiące swoje przeciwieństwo jak stabilność i kontrola albo orientacją na sprawy wewnętrzne i orientacja na sprawy zewnętrzne. Kryteria pomiaru w postaci dwóch przecinających się osi tworzą cztery ćwiartki, a jednocześnie typy kultury organizacyjnej: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku [op. cit., s. 39-41].

Organizacje o kulturze hierarchicznej cechują się dużą formalizacją działań i wieloszczeblową strukturą organizacyjną, co jest źródłem spójności organizacji [op. cit., s. 42]. W kulturze hierarchicznej kierownicy pełnią role organizatorów, kontrolerów, obserwatorów, administratorów i koordynatorów [op. cit., s. 49], a kryteriami efektywności są „wydajność, terminowość oraz praca bez zakłóceń” [op. cit., 251]. Źródłem tak rozumianej efektywności jest kontrola pozwalająca na wyeliminowanie marnotrawstwa czy przerostu zatrudnienia [op. cit., s. 51]. Z kolei źródła wysokiej jakości produktów lub usług upatruje się w wykrywaniu błędów, pomiarach, kontroli procesów, systematycznym rozwiązywaniu problemów, stosowaniu narzędzi badania jakości takich jak wykres Pareto, oś Ishikawy [op. cit., s. 53]. Jeśli chodzi o specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi, to w organizacjach hierarchicznych jest ono skoncentrowane na organizacji procesów, tworzeniu infrastruktury dla pracowników, sprawach administracyjnych [op. cit., s. 55]. Typowymi przykładami takich organizacji są duże amerykańskie koncerny jak Ford Motor Company, czy większość instytucji państwowych [op. cit., s. 42].

Do organizacji o kulturze typu rynek zaliczają się głównie przedsiębiorstwa, których głównym celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Ważną rolę odgrywają również zysk i wydajność, które są realizowane poprzez orientację na zajmowaną pozycję rynkową przedsiębiorstwa i wewnętrzną kontrolę. Typowymi przykładami takich organizacji są międzynarodowe korporacje jak General Electric, czy Phillips [op. cit., s. 43-44]. Menedżerowie organizacji o kulturze rynku są uznawani za sprawnych, gdy potrafią skutecznie motywować i nadzorować podwładnych, osiągać wymierne efekty w działalności podległych jednostek, czy skutecznie prowadzić negocjacje [op. cit., s. 49-50]. Zatem kryteriami efektywności są głównie udział w rynku i wyniki finansowe [op. cit., s. 51]. Natomiast wysoka efektywność jest wynikiem konkurencji, która mobilizuje pracowników do osiągnięcia wyższej wydajności [op. cit., s. 50]. Strategia jakości koncentruje się głównie na zaspokajaniu potrzeb klienta i osiągnięciu dobrej pozycji rynkowej. Odbyna się to odpowiednio poprzez angażowanie klientów w proces projektowania produktu, badanie preferencji klientów i budowanie

partnerskich relacji z dostawcami i odbiorcami [op. cit., s. 53-54]. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest ukierunkowane na dopasowanie strategii personalnej do strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co ma przyczynić się do zwiększenia zysków firmy [op. cit., s. 56-57].

W firmach typu klanowego podziela się wspólne cele i wartości, rozpoznane jest poczucie wspólnoty, panuje spójność i duży poziom zaangażowania. Typowymi cechami organizacji klanowej są: dążenie do zaangażowania, zespołowość i poczucie odpowiedzialności za losy firmy przez pracowników. Głównym założeniem w takiej organizacji jest pogląd, że środowiskiem organizacyjnym należy zarządzać poprzez pracę zespołową i rozwój osobisty oraz zawodowy pracowników. Kultura klanu jest typowa dla firm japońskich, w których pracownicy są bardzo mocno związani ze swoimi pracodawcami [op. cit., s. 45]. W kulturze klanu najlepiej sprawdzają się kierownicy mentorzy, twórcy zespołów, opiekunowie i osoby chętnie udzielające pomocy i wsparcia [op. cit., s. 50]. Kryteriami efektywności są wysoki poziom zadowolenia i morale załogi, rozwój zasobów ludzkich i poziom współpracy zespołowej. Źródłem efektywności jest uczestnictwo pracowników w „życiu organizacji”, co zwiększa zaangażowanie, podobnie jak delegowanie uprawnień kierowniczych na niższe szczeble zarządzania [op. cit., s. 52]. Drugi najważniejszy cel dla większości organizacji, czyli wysoka jakość produktów, która jest szczególnie ważna dla firm japońskich najczęściej mających kulturę typu klanowego, jest osiąganym dzięki zwiększaniu samodzielności pracowników, budowaniu zespołów i zaangażowania ludzi, otwartej komunikacji i rozwojowi zasobów ludzkich [op. cit., s. 53].

Wraz z nastaniem w rozwiniętych krajach świata tzw. ery informacji, w której przedsiębiorstwa mogą bardzo często tylko przez krótki okres czasu korzystać z przewagi konkurencyjnej po wprowadzeniu nowego produktu na rynek, pojawiło się zapotrzebowanie na nowy typ organizacji, w którym główną wartością jest innowacyjność. Celem organizacji adhokratycznych jest zatem poszukiwanie nowych rozwiązań produktowych lub technologicznych i próba nadążenia za zmieniającym się dynamicznie otoczeniem. Dlatego kierownicy takich organizacji wspierają kreatywność, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań i przedsiębiorczość pracowników. Samo słowo adhokracja utworzono od wyrażenia *ad hoc*, które podkreśla tymczasowość tego rodzaju organizacji i funkcjonujących w ich ramach zespołów, powoływanych do realizacji określonego zadania i rozwiązywanych po jego wykonaniu. Zatem takie formy organizacyjne jak chociażby wspomniane zespoły zadaniowe/projektowe mają krótkotrwały charakter, stąd mówi się o nich „raczej namioty niż fortece” [op. cit., s. 47]. Z tego wynika również zastąpienie jednego scentralizowanego ośrodka władzy procesem przekazywania sobie władzy w zależności od kompetencji potrzebnych do realizacji danego zadania lub grupy zadań. Za główne cechy takich organizacji przyjmuje się elastyczność w sytuacjach zdominowanych przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji. Działają głównie w takich branżach jak lotnictwo, działalność doradcza, informatyczna, przemysł filmowy. Innym przykładem jest chociażby znany na całym świecie ośrodek kontroli lotów kosmicznych NASA, w którym stosownie

do sytuacji, w jakiej znajduje się statek w przestrzeni kosmicznej tworzone i rozwiązywane są interdyscyplinarne zespoły zdaniowe [op. cit., s. 47-48]. Kierownicy w organizacjach zdominowanych przez kulturę adhokracji są zazwyczaj wizjonerscy, nowatorscy, przedsiębiorczy, nieunikający ryzyka i ukierunkowani w myśleniu i działaniu na przyszłość [op. cit., s. 50]. Kryteriami efektywności są liczba nowych pomysłów, nowatorskich rozwiązań, nowych rynków zbytu. Efekty finansowe są osiągane dzięki temu, że nowe produkty kreują nowych klientów, nowe rynki i inne szeroko pojęte możliwości, dlatego głównym kryterium efektywności jest innowacyjność [op. cit., s. 52]. Ma to też wpływ na postrzeganie jakości w takich organizacjach, które wyraża się głównie w przewidywaniu potrzeb klientów, a nawet zaskakiwaniu ich, które prowadzi do nadzwyczajnej satysfakcji z zakupionego produktu czy usługi, poszukiwaniu twórczych rozwiązań, a co za tym idzie tworzeniu nowych standardów jakościowych dla produktów lub usług [op. cit., s. 53].

W dalszej części opracowania zostały przedstawione wyniki badania przedsiębiorstwa użyteczności publicznej w zakresie ogólnego profilu kultury organizacyjnej i stylu zarządzania pracownikami.

4.3. Pomiar kultury organizacyjnej w wykorzystaniem testu Camerona-Quinna w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej

W ramach niniejszego badania zostały wyodrębnione dwa wymiary kultury organizacyjnej: ogólna charakterystyka organizacji i styl zarządzania pracownikami. Tabela 36 przedstawia podsumowanie wyników dotyczących ogólnej orientacji na dany typ kultury organizacyjnej: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Badani pracownicy przypisali średnio 25 punktów na 100 możliwych kulturze klanu, zatem w niewielkim stopniu opisuje ona kulturę badanej organizacji. Taki sam wynik uzyskała ona w badaniu pożądanego typu kultury organizacyjnej. Wynika stąd, że pracownicy nie chcą zmiany ogólnej orientacji organizacji na kulturę typu klanowego. Adhokracji badane osoby przypisywały średnio 16 punktów, co również należy uznać za wartość niską. Tym bardziej, że oczekiwania pracowników są inne. Wskazali oni, że organizacja funkcjonowałaby znacznie lepiej, gdyby kultura organizacji była bardziej adhokracyjna (26 punktów), zatem różnica 10 punktów wskazuje na potrzebę zmiany kultury organizacyjnej właśnie w tym kierunku. Kulturze rynku w badanym przedsiębiorstwie użyteczności publicznej pracownicy przypisali 23 punkty, wobec 28 punktów określających pożądaną profil kultury organizacyjnej, co nie wskazuje na potrzebę zmiany kultury w tym kierunku. W badaniu charakteru organizacji pracownicy wspomnianego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej wskazali na duże znaczenie kultury hierarchicznej, o czym świadczy 37 punktów przyznanych właśnie dla hierarchii, jako dominującego typu kultury organizacyjnej. Jednak pracownicy uznali, że stopień w jakim hierarchia byłaby właściwym typem kultury organizacyjnej powinien wynosić 21 punktów. Zatem różnica

pomiędzy pożądanym poziomem wartości typowych dla hierarchii a rzeczywistym poziomem wynosi minus 16 punktów, co wskazuje na potrzebę zmiany kultury organizacyjnej w kierunku ograniczenia kontroli i stopnia, w jakim o działaniach pracownika decydują procedury. Konkludując powinna nastąpić zmiana kultury organizacyjnej od hierarchii do adhokracji.

Tabela 36. Typ kultury organizacyjnej

| Ogólna charakterystyka kultury organizacyjnej | | | |
|------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| Typ kultury | Stan obecny | Stan pożądaný | Różnica między stanem pożądanym a obecnym |
| Klan | 25 | 25 | 0 |
| Adhokracja | 16 | 26 | 10 |
| Rynek | 23 | 28 | 5 |
| Hierarchia | 37 | 21 | -16 |

Źródło: opracowanie własne.

Drugim ważnym wymiarem kultury organizacyjnej, jaki został poddany badaniu był styl zarządzania pracownikami. W tabeli 37 zostały przedstawione wyniki badania stylów zarządzania pracownikami w podziale na poszczególne typy kultur organizacyjnych wyróżnione przez K.S. Camerona i R.E. Quinna [op. cit., s. 30-33]. W kulturze klanu zarządzanie pracownikami opiera się na zaangażowaniu i pracy zespołowej [op. cit., s. 32] i średnio na taki styl zarządzania pracownikami przypadło 28 punktów wobec pożądaných 33 punktów, co daje różnicę 5 punktów. W kulturze adhokracji kładzie się nacisk na samodzielne podejmowanie ryzyka, samodzielność, innowacyjność [op. cit., s. 32]. Jednakże dla takiego stylu kierowania przypadło jedynie 17 punktów wobec 26 pożądaných, co daje 9 punktów różnicy między stanem pożądanym a rzeczywistym i wskazuje na kierunek, w jakim należy zmieniać kulturę badanej organizacji. Styl zarządzania w kulturze rynku ukierunkowany jest na ostrą rywalizację, wysokie wymagania i osiągnięcia [op. cit., s. 32]. W badanej jednostce nie jest to ani rozpowszechniony, ani pożądaný styl kierowania. Średnia punktów z odpowiedzi pracowników wyniosła dla obydwu stanów organizacji – obecnego i pożądanego – 12 punktów. Styl zarządzania w kulturze hierarchicznej opiera się na bezpieczeństwie zatrudnienia, podporządkowaniu, niezmienności relacji między pracownikami i przewidywalności [op. cit., s. 32]. Dominuje on w badanej organizacji, bowiem średnia punktów dla takiego stylu zarządzania wyniosła 44. Jednakże widać wyraźnie, że zdaniem dużej części pracowników przedsiębiorstwo funkcjonowały lepiej gdyby taki styl zarządzania miał znacznie mniejsze znaczenie. Różnica między stanem pożądanym (29 punktów) a obecnym wynosi minus 15 punktów i wskazuje na potrzebę zmiany kultury organizacyjnej. Konkludując po raz kolejny badanie pokazało potrzebę zmiany w kierunku adhokracji. Może to wynikać z coraz bardziej dynamicznego i in-

nowacyjnego rozwoju badanego podmiotu. Wyraźnie widać, że sztywne reguły typowe dla kultury hierarchicznej hamują inicjatywę ludzi, którzy lepiej czuliby się w bardziej elastycznej kulturze.

Tabela 37. Styl zarządzania w poszczególnych typach kultur organizacyjnych

| Styl przywództwa w organizacji | | | |
|--------------------------------|-------------|---------------|-------------------------------------------|
| Typ kultury | Stan obecny | Stan pożądany | Różnica między stanem pożądanym a obecnym |
| Klan | 28 | 33 | 5 |
| Adhokracja | 17 | 26 | 9 |
| Rynek | 12 | 12 | 0 |
| Hierarchia | 44 | 29 | -15 |

Źródło: opracowanie własne.

Różnice pomiędzy pożądanym a obecnym stanem kultury organizacyjnej wskazują na potrzebę jej zmiany.

4.4. Proces zmiany kultury organizacyjnej

K.S. Cameron i R.E. Quinn [op. cit., s. 129-131] przedstawili propozycję trzyetapowego procesu zmiany kultury organizacyjnej obejmującego: diagnozę polegającą na analizie stanu obecnego i pożądanego kultury organizacyjnej oraz rozbieżności pomiędzy nimi, obejmującą wypełnianie i omawianie kwestionariusza do oceny kultury organizacyjnej OCAI; interpretację wyników prowadzącą do określenia działań, jakie należy podjąć i te których należy w przyszłości unikać; program wdrażania zmian obejmujący m. in. zmiany w obrębie systemu komunikacji, struktury, symboli, strategii, stylów przywództwa [op. cit., s. 129-131].

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem wieloetapowym, który może zająć od pięciu do nawet dziesięciu lat. Ważne jest by w warunkach szybkich zmian otoczenia proces ten przebiegał w sposób uporządkowany i jak najkrótszy [Nizińska 2003, s. 174]. Typowy proces zmiany kultury organizacyjnej składa się z następujących etapów:

1. oceny kultury organizacyjnej – składającego się na analizę strategiczną w kontekście wymagań dotyczących kultury organizacyjnej, wyznaczenia profilu kultury organizacyjnej zgodnego z wymaganiami strategii i porównaniu go z profilem kultury powstałym w wyniku diagnozy stanu istniejącego,
2. uświadomienia słabości dotychczas obowiązujących norm pod kątem dopasowania do strategii,
3. krytykowania dotychczasowych norm, wartości i symboli prowadzącego do poczucia zagrożenia,

4. pojawienia się nowego kierownictwa podejmującego decyzje sprzeczne z dotychczas obowiązującymi wzorami zachowań,
5. konfliktu tzw. „starej i nowej kultury” [op. cit., s. 178] oraz kryzysu polegającego na biernym oczekiwaniu członków organizacji na odgórne decyzje lub konieczności tłumienia oporu wobec zmian poprzez stosowanie raczej kar niż nagród,
6. zaakceptowania nowych wartości kultury organizacyjnej pod warunkiem opanowania kryzysu,
7. rozwoju nowej kultury,
8. dojrzałości kulturowej przejawiającej się w świadomości konieczności ciągłego doskonalenia, orientacji na klienta przy jednoczesnym szacunku dla pracowników i tworzeniu dla nich szerokiego spektrum możliwości rozwoju zawodowego [op. cit., s. 177-179].

Przedstawiony proces zmiany kultury organizacyjnej to raczej opis pewnego zjawiska polegającego na przyswajaniu nowych wartości organizacyjnych kosztem starych, w którym centralnym punktem jest konflikt pomiędzy pracownikami należącymi do kręgu tzw. starej i nowej kultury. Kolejną cechą takiego podejścia do zmian w kulturze organizacyjnej jest ich długotrwały charakter i faktyczny brak wpływu kierownictwa firmy na ich przebieg. To co budzi szczególne obawy związane z taką zmianą kultury organizacji, to konieczność zastąpienia ludzi o danych poglądach, założeniach, wartościach osobami popierającymi nowe sposoby myślenia i zasady działania. W praktyce może to oznaczać dla firmy dwa alternatywne scenariusze: pierwszy, w którym dochodzi do kosztownej wymiany załogi i utraty sporej części kapitału ludzkiego; drugi w którym zmiana kultury organizacyjnej jest „odkładana w nieskończoność”, bowiem wymaga zmiany na stanowiskach kierowniczych, która następuje tak późno, że tzw. „nowi pracownicy” w procesie adaptacji przyswajają zasady „starej kultury organizacyjnej”. Łatwo sobie wyobrazić, że mało która organizacja może sobie pozwolić na głębokie zmiany personalne, zatem w większości z nich realizowany jest wariant pozostawiania przy dotychczasowych wartościach i założeniach firmy. Co zatem powinno robić kierownictwo by uchronić firmę przed opisanymi scenariuszami zmiany kultury organizacyjnej? Odpowiedzią na to pytanie jest koncepcja zarządzania przez wartości, która angażuje pracowników w proces tworzenia zasad nowej kultury organizacyjnej eliminując w ten sposób niepotrzebny konflikt między pracownikami [Pimpicki, Knaflewski 2008, s. 34-38]. Punktem wyjścia w tej metodzie jest określenie najważniejszych wartości dla tych kierowników, którzy są liderami organizacji i przypisanie im przykładowych zachowań. Następnie wartości te powinny być sprawdzone przez kierowników liniowych średniego i niższego szczebla. Jest to bardzo ważne, bowiem zapewnia ich akceptację dla opracowanego systemu wartości firmy i pozwala go udoskonalić. Opracowane w ten sposób wartości kultury organizacyjnej powinny być komunikowane na wszystkich szczeblach organizacji by ostatecznie stać się podstawą oceny okresowej pracowników [op. cit., s. 34-38].

D.A. Nadler, P.K. Thies i M.B. Nadler [2001, s. 319] opisali różne rodzaje działań prowadzących do zmiany kultury organizacyjnej. Oto kilka przykładów takich interwencji:

1. Wspólne opracowanie definicji kultury polegające na określeniu wymiarów kultury i odpowiadających im zachowań.
2. Określanie różnicy pomiędzy kulturą pożądaną a rzeczywistą w najważniejszych obszarach.
3. Zaangażowanie w zmianę kluczowych interesariuszy firmy ograniczające do minimum opór wobec zmian.
4. Przeprojektowanie struktury organizacyjnej na najwyższych szczeblach skutkujące zmianą obiegu informacji wewnątrz różnych grup w organizacji i pomiędzy nimi.
5. Przeprojektowanie procesów, struktur oraz zmiana standardów pracy w celu wzmocnienia pożądanego zachowań i wyrobienia wśród pracowników nowych rutyn, nawyków.
6. Zmiana w systemie wynagradzania tworząca bezpośrednie powiązania pomiędzy zachowaniami typowymi dla nowej kultury a osobistymi korzyściami dla pracowników, jak wyższe wynagrodzenia, nowe benefity.
7. Otwarte (jawne, publiczne) udzielanie informacji zwrotnej wzmacniające nowe, pożądane zachowania.
8. Organizowanie sesji roboczych dla dużych grup pracowników utrwalające zmiany organizacyjne, poprzez koncentrację uwagi ludzi na wspólnych celach biznesowych.
9. Szkolenia pozwalające na szybkie wyuczenie się nowych zachowań przez kierowników i podwładnych.
10. Wdrożenie strategii komunikacji ukierunkowanej na tworzenie spójnych ze sobą przekazów w celu uzyskania w organizacji szerokiego zrozumienia dla powodów i kierunków wprowadzanych zmian.
11. Sesje coachingowe przeznaczone dla starszych liderów organizacji, mających problemy ze zmianą swoich dotychczasowych postaw [op. cit., s. 319].

Właściwe wdrażanie zmian w obrębie wartości organizacyjnych jest ważne chociażby ze względu na istotne zmiany, jakie zaszły w gospodarce światowej na przełomie XX i XXI wieku.

4.5. Możliwe kierunki zmian kultur organizacyjnych w kontekście gospodarki opartej na wiedzy

Za początek tzw. gospodarki opartej na wiedzy przyjmuje się ostatnią dekadę XX wieku, kiedy to zaobserwowano nasilenie się procesów globalizacyjnych, a wiedza stała się głównym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Mikuła 2007, s. 22]. B. Mikuła [2006, s. 19] wskazał na następujące cechy charakterystyczne gospodarki opartej na wiedzy: globalizację, powiązania sieciowe pomiędzy organizacjami, turbulencję otoczenia, rozwój biznesu elektronicznego, pojawienie się oprogramowania wspomagającego lub nawet zastępują-

cego pracę umysłową człowieka, wiedzę jako podstawowy zasób potrzebny do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, przy jednoczesnym skracaniu cyklu życia technologii, rosnący udział zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości firmy, rosnące nakłady na działalność badawczo-rozwojową i szkolenia w firmach [op. cit., s. 19].

Gospodarka oparta na wiedzy wpłynęła również na rozwój kapitału ludzkiego. Analizę tego zjawiska przedstawiła A. Pietruszka-Ortyl [2009, s. 348-350]. Szczególnie ważna według tej autorki jest globalizacja rynku pracy, zastępowanie starych umiejętności nowymi, co sprzyja kształtowaniu kompetencji niezależnie od polityki personalnej pracodawcy i częstym zmianom miejsca pracy, bez wyraźnej jednej ścieżki kariery zawodowej [op. cit., s. 348-350]. Według P. Druckera [1999, s. 13 za: Morawski 2006, s. 272] obecnie pojawia się nowy rodzaj pracownika tzw. pracownik wiedzy. Postrzega się go w kontekście formalnego, często ponad przeciętnego wykształcenia, praktycznych wykonywanych na wysokim, fachowym poziomie umiejętności, pozwalających wykorzystać wiedzę w działaniu, w przebytych szkoleniach, unikatowych kompetencji, specjalnych i konkretnych (praktycznych) zarazem kwalifikacji, dużego potencjału intelektualnego, pozyskiwania i tworzenia wiedzy (informacji) w łańcuchu wartości klienta [op. cit., s. 275].

Z cech gospodarki opartej na wiedzy można wyciągnąć wnioski dotyczące możliwych kierunków zmian kultury organizacyjnej. Jedną z takich cech jest niepewność co do zmian w otoczeniu organizacji, dlatego Cz. Sikorski [1999, s. 240] dzieli kultury organizacyjne na te o wysokim stopniu tolerancji niepewności i o niskim stopniu tolerancji niepewności. Główną funkcją kultury niskiej tolerancji niepewności jest stabilizowanie stosunków społecznych tj. władzy organizacyjnej, sposobów działania i relacji między ludźmi. Głównym sposobem stabilizacji władzy organizacyjnej jest hierarchia, która w płaszczyźnie kulturowej opiera się na przekonaniu o potrzebie ciągłości władzy i emocjonalnym aspekcie autorytetu kierowników. Z kolei stabilizacja stosunków między ludzkich oparta jest na wpajaniu poczucia przynależności i tożsamości grupowej. Standaryzacja sposobów działania osiągnięta jest przez standaryzację produktów, metod pracy i narzędzi. Jednakże standaryzacja polegająca na tworzeniu gotowych wzorów myślenia i działania prowadzi do upraszczania rzeczywistości (często nadmiernego). W kulturze niskiej tolerancji niepewności dominuje negatywny stosunek do zjawisk nierutynowych, nietypowych, wyjątkowych, bowiem utożsamiane są z brakiem porządku rozumianego, jako powtarzalność i regularność procesów [op. cit., s. 246]. Jak pisze Cz. Sikorski „Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji polega bowiem na tworzeniu własnego przewidywalnego świata na przekór zmiennej i niepewnej rzeczywistości” [op. cit., s. 247]. Zatem wartości kulturowe ukierunkowane na minimalizację niepewności sprowadzają kulturę organizacyjną do pełnienia przez zeń trzech zasadniczych funkcji: integracyjnej, umożliwiającej tworzenie się grup w organizacji, percepcyjnej, dostarczającej sposobów postrzegania rzeczywistości

i adaptacyjnej, obejmującej gotowe sposoby reagowania na zmiany w otoczeniu [op. cit., 247-251].

Najważniejszymi cechami kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności są heterogeniczność i instrumentalizm. Heterogeniczność wiąże się z koniecznością dostosowania wielu zespołów zadaniowych w organizacji do realizowania zróżnicowanych zadań, co implikuje różne wartości i normy dla tych zespołów lub grup pracowników. Pierwotnym źródłem heterogeniczności kultury wysokiej tolerancji niepewności jest zróżnicowanie zadań i oddziaływań ze strony otoczenia. Powoduje to różnice w interpretacji celów organizacji przez przedstawicieli różnych grup pracowników i zróżnicowanie w reakcji na oddziaływania otoczenia. Instrumentalizm przejawia się w pragmatycznym podejściu do wzorców kulturowych, które są odrzucane, jeśli nie spełniają swoich funkcji. Jest to efektem wdrażania innowacji technologicznych i organizacyjnych, z jednej strony skutkiem uczenia się ludzi w organizacji a z drugiej strony warunkiem koniecznym do tego by uczenie było w ogóle możliwe. Stąd też kulturze niskiej tolerancji niepewności towarzyszy niechęć do stereotypów [op. cit., s. 264].

W kulturze niskiej tolerancji niepewności inne jest również rozumienie podstawowych funkcji kultury organizacyjnej. Funkcja integracyjna nie polega już na poszukiwaniu przez człowieka punktu odniesienia w grupie i zaspakajaniu potrzeb przynależności, ale na umiejętności nawiązywania i zrywania kontaktów z różnymi grupami. Chodzi tu zatem nie o stałość więzi społecznych, ale o umiejętność integrowania się. Funkcja percepcyjna w kulturze niskiej tolerancji niepewności sprowadzała się do tłumaczenia zdarzeń z otoczenia organizacji na język zrozumiały dla jej członków, natomiast w kulturze wysokiej tolerancji niepewności sprowadza się do gotowości do poznania rzeczywistych zdarzeń, faktów i procesów. Przez to w kulturze organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności unika się uogólnień i uproszczeń a dopuszcza się względność opinii i osądów [op. cit., s. 265]. Z kolei funkcja adaptacyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza uwalnianie się od własnych schematów myślowych i ograniczeń kulturowych poprzez przełamywanie lęku przed wzięciem odpowiedzialności za własne decyzje [op. cit., s. 266].

Jeśli do pomiaru kultury organizacyjnej przyjąć najpopularniejszą typologię kultur organizacyjnych, czyli model wartości konkurujących Camerona-Quinna [op. cit., s. 36], to można się spodziewać większej popularności kultury klanu i adhokracji, przy zmniejszeniu znaczenia wartości typowych dla hierarchii i rynku. Jednak powstaje pytanie czy tak rzeczywiście być musi? Okazuje się że niekoniecznie. Jako przykład można podać firmę McDonald's, która ma kulturę *stricte* hierarchiczną i przez K.S. Camerona oraz R.E. Quinna [op. cit., s. 42] jest opisywana jako typowy przykład organizacji hierarchicznej, w której o każdym działaniu człowieka decydują procedury, jednakże równolegle dzięki daleko idącej standaryzacji produktów i usług sieć restauracji McDonald's jako taka tworzy model organizacji fraktalnej, czyli takiej która jest złożona samopodobnych elementów [B. Mikuła 2006, s. 87], co zapewnia pełną skalowal-

ność biznesu, zarówno w wymiarze przestrzennym i ilościowym, bowiem firma może otwierać restauracje w wielu krajach świata i praktycznie w takiej liczbie jaka tylko wynika zapotrzebowania na produkty firmy. Jest jeszcze inna kwestia, mianowicie zdolność struktur hierarchicznych do przyłączania struktur niehierarchicznych [op. cit., s. 71]. Przykładowo firma produkcyjna o kulturze hierarchicznej może przyłączyć zespół badawczo-rozwojowy lub projektowy o kulturze adhokracyjnej, mimo że w większości jest złożona z grup o charakterze hierarchicznym, funkcjonujących na wydziale produkcji czy finansów. Pozwala to organizacjom hierarchicznym lub rynkowym na osiągnięcie większej elastyczności, tak bardzo ważnej w gospodarce opartej na wiedzy, przy jednoczesnym osiągnięciu efektu skali w działalności gospodarczej, który ciągle ma istotne znaczenie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Zatem można postawić tezę, że zmiana kultury organizacyjnej będzie polegała na ograniczeniu wewnętrznej spójności zarówno w aspekcie różnic pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, jak i odmiennego podejścia do różnych problemów, jakie stoją obecnie przed organizacjami. Z punktu widzenia tej tezy prawdziwe jest również przypuszczenie dotyczące większego znaczenia kultur organizacyjnych o pozytywnym stosunku do zmian, bowiem wzrost niespójności wewnętrznej kultur organizacyjnych będzie właśnie związany z przyjmowaniem przez część grup w organizacjach kultury klanu, kładącej duży nacisk na zespołowość tak ważną dla „pracowników wiedzy”, czy kultury adhokracyjnej ukierunkowanej na innowacyjność.

4.6. Podsumowanie

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym, ale jednocześnie przynoszącym długookresowe korzyści. Kultura organizacji dopasowana do specyfiki otoczenia organizacji zapewnia jej zdolność właściwego reagowania na potrzeby interesariuszy takich jak klienci, dostawcy, właściciele, kredytodawcy, instytucje państwowe lub samorządowe. Jak wynika z przeprowadzonego badania i rozważań teoretycznych zmiany kultury organizacyjnej będą przebiegać w kierunku większej otwartości organizacji na otoczenie zewnętrzne i wprowadzanie zmian. Zawsze jednak problemem pozostaje złożony charakter wartości i założeń organizacyjnych, dlatego w procesie zmiany kultury organizacyjnej należy wykorzystywać podejście oparte na profesjonalnym zarządzaniu przez wartości, wspomaganym doradztwem doświadczonych konsultantów.

Literatura:

1. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
2. Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999.
3. Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, 2009.

4. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2007.
5. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
6. Mikuła B., *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
7. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą, organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1146, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
8. Nadler D.A., Thies P.K., Nadler M.B., *Culture Change in the Strategic Enterprise: Lessons from the Field*, [in:] *The international handbook of Organizational Culture and Climate*, (eds.) C.L. Cooper, S. Cartwright, P.Ch. Early, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2001.
9. Nizińska K., *Zmiana kultury organizacyjnej w procesie wdrażania strategii przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, 2003.
10. Pietruszka-Ortyl A., *Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
11. Pimpicki K., Knaflowski M., *Strategiczne budowanie kultury*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10, 2008.
12. Schein E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, “Sloan Management Review”, no 2(25), 1984.
13. Schein E., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
14. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Renata Winkler

ROZDZIAŁ V. PROCES WDRAŻANIA ZMIAN A KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

5.1. Wprowadzenie

Szansa przetrwania i rozwoju systemów gospodarczych coraz częściej upatrywana jest w ich umiejętnościach adaptacyjnych i elastyczności działania. Globalizacja rynków, rosnąca konkurencja, wzrost tempa wdrażania nowych produktów, skracanie się cyklu życia produktów, rozwój informatyki, komunikacji i nowoczesnych technologii, rosnący udział informacji i usług w gospodarce narodowej, rozwój zainteresowania społeczeństwa problemami humanistycznymi oraz niepewność i zmienność samego systemu społecznego – sprawiają, że zmiany są jednym z najbardziej charakterystycznych zjawisk jakich doświadczają współczesne organizacje i nieodłącznym elementem funkcjonowania firmy. Zmiany stanowią integralny element funkcjonowania organizacji – zarówno w aspekcie *wewnątrz-* jak i *poza-* organizacyjnym. Należy przy tym podkreślić, że proces wprowadzania zmian jest złożony i towarzyszy mu często zjawisko oporu wobec zmian ze strony zatrudnionych w organizacji ludzi. Często bowiem zmianom towarzyszy ze strony pracowników poczucie lęku, zagrożenia, straty lub niepewności prowadzące do postrzegania rzeczywistości w kategorii sytuacji trudnej. Z tego względu w procesie wdrażania zmian szczególnie wyraźnie zaznacza się potrzeba dobrej komunikacji. Aktywna i otwarta komunikacja uznawana jest za antidotum na niepewność związaną ze zmianami. Niniejszy rozdział poświęcony jest ocenie technik komunikacyjnych wykorzystywanych w procesie komunikacji w procesie zmian z uwagi na ich przydatność i częstość wykorzystania.

5.2. Komunikacja wewnętrzna w organizacji w świetle teorii

Każda organizacja jest system. Systemem otwartym i polistrukturalnym, który zachowuje się rozmyślnie, a osiągnięcie przez niego wytyczonych celów wymaga współpracy wchodzących w jego skład poszczególnych podsystemów [Krupski 2001, s. 13]. Dzięki komunikacji spajane są zróżnicowane poziomy aktywności w obrębie organizacji i możliwe jest koordynowanie i harmonizowanie

przebiegu procesów oraz przepływu zasobów w obrębie i pomiędzy podsystemami składającymi się na organizację. Tym samym komunikacja traktowana jest jako integralny aspekt funkcjonowania każdego systemu gospodarczego¹, a poziom i zakres istniejących relacji, (w obrębie systemu², i w relacji pomiędzy systemem a jego otoczeniem³), zakres i złożoność niezbędnych do przetworzenia przez organizację zbiorów informacji (w tym też z kwestią stopnia ich dostępności oraz prawa własności), charakter, skala i tempo podejmowanych przez organizację działań (w tym procesów restrukturyzacji organizacji i innych wdrażanych zmian) – oraz – stopień zróżnicowania zasobów ludzkich organizacji w istotnym stopniu kształtują potrzeby organizacji w ich wymiarze komunikacyjnym. Im bardziej zmienne i złożone są warunki funkcjonowania organizacji, tym bardziej fundamentalne znaczenie (zarówno na poziomie operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym) posiada dostęp do właściwej informacji we właściwym czasie. Niesprawna komunikacja w obrębie organizacji [Senge 2002, s. 218; Bruhn, Reichwald 2005, s. 132]:

- przyczynia się do pojawienia się utrudnień w zakresie wzajemnej współpracy członków organizacji,
- stanowi przeszkodę dla uzyskania rzeczywistego zaangażowania pracowników w podejmowane przez organizację działania,
- zmniejsza motywację pracowników,
- ogranicza wykorzystanie posiadanego przez pracowników potencjału,
- prowadzi do utraty wzajemnego zaufania pomiędzy członkami organizacji
- prowadzi do eskalacji ze strony pracowników takich zjawisk jak opór wobec zmian⁴.

W systemie komunikacji w organizacji wyróżniamy [Niedzielska 2000, s. 24-29]: podmioty komunikacji, komunikaty i media komunikacji. Podmiotami komunikacji nazywamy wszystkich uczestników aktów komunikacyjnych, którzy w ramach tych aktów pełnią role nadawców i odbiorców. Mogą to być zatem zarówno osoby fizyczne (zatrudnieni), komórki organizacyjne jak i całe podsystemy organizacyjne. Mianem komunikatów określamy zestawy informacji (treści) wygenerowane przez dany podmiot komunikacji w celu przekazu lub też dokonania wymiany zwrotnej. Komunikaty przyjmując mogą formę graficzną (obraz), akustyczną (dźwięk), tekstową, liczbową (dane numeryczne), lub

¹ Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że niezależnie od tego, że *komunikacja* stanowi pojęcie nadrzędne względem pojęć *komunikowanie* (jednostronny przepływ treści od osoby do osoby) i *komunikowanie się* (proces komunikowania się wraz ze zjawiskiem sprzężenia zwrotnego) charakter opracowania umożliwia zamienne wykorzystanie obu tych określeń.

² Interakcje jednostka – jednostka, interakcje jednostka – podsystem społeczny, interakcje w ramach podsystemu społecznego, interakcje podsystem społeczny – podsystem społeczny.

³ Interakcje: organizacja – klient, interakcje: organizacja – obiekt (przedsiębiorstwo/ instytucja), interakcje: organizacja – segment otoczenia.

⁴ Co w konsekwencji może nie tylko skutkować zaprzepaszczeniem wysiłków włożonych w działania z zakresu kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich, ale też obniżać wydajność i efektywność pracowników.

też wielomodalną. Mediami komunikacyjnymi określamy wszystkie elementy pośredniczące w przekazie (wymianie) komunikatów w skład których wchodzi zarówno urządzenia komunikacyjne (naturalne i techniczne środki, które umożliwiają emitowanie komunikatu w przypadku nadawcy, a w przypadku odbiorcy przyjęcie przesłanej wiadomości) jak i skojarzone z nimi kanały komunikacyjne⁵ (sposoby transferu przekazu). Z uwagi na stopień zaawansowania technicznego wyróżnić można media [Małachowski 2000, s. 39-56]:

- przedkomputerowe (orgatechniczne, telefoniczne, telegraficzne),
- komputerowe,
- hybrydowe.

Zróżnicowanie dostępnych obecnie środków technicznych sprawia, że dokonanie pełnej i wyczerpującej ich klasyfikacji nie jest możliwe. Media wykorzystywane są w ramach poszczególnych technik komunikacyjnych, czyli w ramach przekazu komunikacyjnego zrealizowanego świadomie i celowo w oparciu o zespół określonych reguł oraz procedur (por.: [Pszczółowski 1978, s. 224-225]). Istotne jest, że w trakcie procesu transmisji komunikatu wielokrotnie dochodzić może zarówno do zmiany formy komunikatu oraz medium.

Techniką komunikacyjną określamy świadomy i celowy przekaz skonstruowany przy wykorzystaniu określonych reguł oraz procedur i zrealizowany przy wykorzystaniu określonego kanału. W procesach komunikacji wewnętrznej w organizacji wskazać można takie techniki komunikacyjne, jak [Winkler 2006, s. 124-130; Hausner i in. 1999, s. 92-118]:

- Adnotacja służbowa – tj. pisemna wskazówka (zalecenie) na określonym dokumencie.
- Ankieta – czyli zestaw pytań odnoszących się do wybranego zagadnienia umieszczony w kwestionariuszu.
- Biuletyn – tj. informator o działalności instytucji publikowany w formie periodyku.
- Blog – czyli serwis internetowy stworzony dla potrzeb publikacji informacji istotnych z punktu widzenia autora publikowanych treści. Blog wykorzystywany jest przede wszystkim dla potrzeb relacjonowania bieżących wydarzeń oraz prezentowania opinii oraz poglądów. Treści dostępne na blogu publikowane są przy wykorzystaniu zróżnicowanych środków wyrazu i prezentowane w porządku chronologicznym. Ich odbiorcy (czytelnicy bloga) mogą subskrybować informacje o nowych wpisach, jak również komentować opublikowane wpisy. Blog posiada duży potencjał w zakresie kształtowania wizerunku osoby i/lub organizacji.
- Broszura/folder/plakat – czyli materiały poświęcone istotnym kwestiom organizacyjnym.

⁵ W zależności od typu kanału wyróżnić możemy: (1) kanały naturalne, czyli kanały komunikacyjne właściwe dla człowieka, w których granice zasięgu przekazu wyznacza biologicznie uwarunkowany zakres percepcji posiadanych przez człowieka receptorów, (2) kanały telekomunikacyjne, w których transfer następuje poza obszarem percepcji człowieka – oraz – (3) kanały mieszane stanowiące kombinację obu powyższych.

- Film – czyli materiał audiowizualny przygotowany dla celów szkoleniowych lub promujących działania organizacji.
- Gazetka zakładowa/ elektroniczny *newsletter* – tj. periodyk przeznaczony do prezentacji faktów dotyczących życia organizacji.
- Instrukcja – czyli pisemnie sformułowany wzorzec realizowania określonej czynności (opis procedury postępowania wraz z charakterystyką operacji).
- Intranet – tj. sieć w obrębie organizacji, która pozwala wyszukiwać, używać i współdzielić dokumenty firmowe
- List – czyli imienna wypowiedź w formie pisemnej kierowana do określonej osoby lub instytucji. Forma tradycyjna listu (papierowa) jest wysoce skonwencjonalizowana i właściwa dla przekazania wiadomości o charakterze poufnym oraz oficjalnym. Forma elektroniczna (e-mail) jest mniej oficjalna i przyjmując postać pliku tekstowego jest przesyłana za pośrednictwem poczty elektronicznej.
- Management By Walking Around (MBWA) – tj. koncepcja zarządzania zakładająca zapewnienie bezpośredniego stałego kontaktu menedżera z podwładnymi (rozmowy/współpraca/ itp.).
- Meldunek – czyli forma zdania relacji. Podstawowe formy: (1) opinia – zwięzła ocena stanu rzeczy wraz z uzasadnieniem, (2) protokół – dokument stwierdzający czynności dokonane w ramach odbytego zebrania, (3) sprawozdanie – przedstawienie przebiegu jakiejś działalności (stanu rzeczy) ograniczające się do opisu faktów lub przebiegu wydarzeń, (4) raport – relacja uzupełniona o wnioski i sugestie autora.
- Memorandum – tj. pismo określające porządek obrad (główne punkty planowanego spotkania).
- Negocjacje – czyli proces komunikowania się, w ramach którego strony dążą do rozwiązania postrzeganego, częściowego konfliktu interesów.
- Notatka służbowa – tj. dokument imienny zawierający dane na temat przebiegu odbytych rozmów oraz podjętych działań i decyzji.
- Obrady – czyli zorganizowane spotkania grupy ludzi w określonym celu. Podstawowe formy: (1) odprawy – spotkania przełożonego z pracownikami posiadające typowo roboczy charakter, (2) posiedzenia i zebrania – spotkania organizowane rzadziej i obejmujące większą liczbę uczestników o charakterze dyskusyjnym, perswazyjnym, komunikacyjnym lub strategicznym, (3) konferencje i narady – spotkania organizowane celem wymiany informacji, doświadczeń i opinii – pełniące rolę forum dyskusyjnego, których szczególną odmianą są tele- i wideo-konferencje⁶.
- Pismo okazjonalne – tj. imienny dokument sporządzany dla potrzeb przekazania formalnych gratulacji/kondolencji/podziękowań.
- Pochwała/upomnienie/nagana – czyli techniki przekazu oceny pełniące funkcje dyscyplinujące i/lub motywujące.

- Podanie – tj. imienny dokument zawierający prośbę o coś.
- Profil organizacji w ramach portalu (serwisu) społecznościowego – zbiór danych nt. organizacji utworzony w ramach interaktywnej strony WWW współtworzonej przez grupę (sieć) osób podzielających określone zainteresowania. Przykładem takiego profilu użytkownika instytucjonalnego jest: *fanpage* na *facebooku*. Profil taki cechuje szeroki zasięg i dostępność dla odbiorców, którzy równocześnie są jego współtwórcami, dwukierunkowość (jak wspomniano użytkownicy/odbiorcy współtworzą profil wymieniając poglądy odnośnie współdzielonych treści i publikując nowe treści), wysoki poziom interaktywności (informacja może być aktualizowana i modyfikowana na bieżąco) – oraz – wielomodalność (dokonywana wymiana komunikacyjna obejmować może przekazywanie tekstu, dźwięku, obrazu, filmu).
- Przewodnik (podręcznik dla pracowników) – czyli publikacja wewnątrz-organizacyjna zawierająca sformułowaną misję i zadania organizacji, schemat struktury organizacyjnej, jak również dokonane przez organizację osiągnięcia i podjęte do realizacji plany.
- Radio zakładowe – tj. wewnątrz-organizacyjny węzeł radiowy służący do transmisji informacji na terenie całego zakładu, w szczególności w formie audycji lub komunikatu.
- Regulamin – czyli akt wewnętrzny określających prawa i obowiązki członków organizacji, a także tryb i sposób postępowania w określonych przypadkach.
- Rozmowa – tj. wzajemna wymiana myśli przy użyciu kodu językowego, w której strony naprzemiennie odgrywają role nadawcy i odbiorcy. Podstawowe formy: rozmowa służbowa, rozmowa towarzyska, rozmowa telefoniczna, rozmowa na IRC (forum dyskusyjne/*chat*).
- Skrzynka pomysłów i zażaleń – czyli technika pozwalająca na poznanie opinii pracowników (sformułowanych w formie pisemnej), gwarantujące zachowanie anonimowości twórcy opinii gwarantujące zachowanie anonimowości twórcy opinii.
- Skarga – tj. imienny dokument dotyczący nieprawidłowego stanu rzeczy postulujący o usunięcie tego stanu rzeczy.
- Strona WWW (ang. *World Wide Web*) – czyli dokument hipertekstowy zawierający informacje przedstawione w formie tekstowej, dźwiękowej, graficznej, animacyjnej.
- Szkolenie/trening – tj. technika podnoszenia kwalifikacji nastawiona na doskonalenie umiejętności uczestniczących w niej osób.
- Tablica ogłoszeń – czyli formalnie wyznaczone i ogólnodostępne miejsce przeznaczone do umieszczania istotnych z punktu widzenia organizacji (wydziału) informacji.
- Wypowiedź – tj. przekaz o charakterze informatywnym, dyrektywnym lub perswazyjnym złożony z dźwięku i odpowiednich okoliczności nadawania i odbierania.

- Wystąpienie – czyli ustna wypowiedź wygłaszana przed audytorium. Formy podstawowe: wykład, referat, prezentacja.
- Wywiad – tj. kierowana rozmowa przeprowadzana w celu identyfikacji określonych zjawisk.

Z uwagi na bogactwo form i środków komunikowania międzyludzkiego, jak i dokonujący się postęp organizacyjny, technologiczny i społeczny – powyższy rejestr stale ulega rozszerzaniu i nie stanowi zestawienia zamkniętego. Powyższe techniki wykorzystuje się w praktyce funkcjonowania organizacji. W pewnych sytuacjach nie ulega wątpliwości, które z nich są najbardziej adekwatne, skuteczne i właściwe, przy czym (jak dowodzi praktyka) dobór techniki uzależniony jest przede wszystkim od możliwości i formalnych wymogów, jakie w tym zakresie oferuje organizacja – oraz – od preferencji nadawcy. Nieadekwatny dobór narzędzia komunikacji – podobnie jak i kwestie związane z wadliwą konstrukcją przekazu (przykładowo: przekaz nieadekwatny do sytuacji, przekaz nieprawdziwy tj. niezgodny ze stanem faktycznym, przekaz zbyt rozbudowany lub zbyt oszczędny, przekaz niezrozumiały, przekaz niejednoznaczny, przekaz chaotyczny) – znajdują przełożenie na jakość procesu komunikacji, a tym samym na przebieg innych działań w obrębie organizacji. Przy podejmowaniu decyzji dotyczącej tego, którą technikę należy zastosować należy uwzględnić między innymi:

- treść komunikatu,
- cel, który chcemy osiągnąć,
- dostępność określonego środka komunikacji,
- znajomość wykorzystywanego narzędzia przez odbiorcę,
- koszt zastosowania narzędzia,
- typ relacji interpersonalnych pomiędzy uczestnikami wymiany komunikacyjnej,
- wielkość organizacji,
- strukturę organizacji,
- kulturę organizacyjną.

Wskazane jest też uwzględnienie oceny specyfiki przekazu, który związany jest z kanałem i medium właściwym dla danej techniki. W ocenie techniki zdaniem B. Quirke [2008, s. 158-159] uwzględnić tym samym warto specyficzny dla niej poziom:

1. Interaktywności – czyli tego, jak w kontekście wpływu czasu kształtuje się możliwość uzyskania odpowiedzi zwrotnej. Innymi słowy tego, jak szybko (czy w czasie rzeczywistym, czy z poślizgiem) przy użyciu danej techniki otrzymuje się odpowiedź (najwyższy stopień interaktywności posiada rozmowa twarzą twarzą).
2. Aspektowości – a zatem kwestii tego jak bardzo zróżnicowane sygnały/ bodźce są elementem przekazu typowego dla danej techniki.
3. Modalności przekazu (złożoności formy przekazu). Przekaz jednomodalny może być wieloaspektowy (rozmowa telefoniczna oparta o formę dźwiękową, gdzie mamy do czynienia zarówno z werbalną sferą przekazu, jak

i niewerbalną, jak intonacja, akcent, melodia, głośność, tempo itd.) lub jednoaspektowy (adnotacja służbowa na dokumencie – forma tekstowa, bez „równoległych” aspektów przekazu.

4. Nośności ekspresji emocjonalnej nadawcy – tego w jakim stopniu przekaz związany jest z zamierzoną i mimowolną ekspresją emocjonalną uczestnika wymiany komunikacyjnej.

Zdaniem I. Siraj-Blatchford i L. Manni [2007, s. 15] „efektywna komunikacja jest wielo kierunkowa i wielo (*multi*) funkcjonalna”. Jednakże – chociaż z reguły w prawie każdej sytuacji sprawdzają się te techniki, w których zapewniony zostaje kontakt twarzą w twarz, to – według B. Quirke [2008, s. 159] – skuteczność techniki ostatecznie zależy od adekwatności jej zastosowania. Wysoki poziom interaktywności, modalności, aspektowości czy nośności emocjonalnej nie przekłada się w sposób jednoznaczny na skuteczność/efektywność danej techniki. I chociaż w sytuacji budowania zrozumienia, wyzwalania kreatywności wskazany jest wysoki stopień interaktywności i modalności technik, to w sytuacjach, które nie wymagają uwalniania kreatywności – mogą utrudniać komunikowanie. Jak też zaznaczono wcześniej proces komunikowania się jest determinowany przez system organizacji, w którym jest realizowany. W szczególności kultura organizacyjna definiując wymagane procedury i „zachowania” oraz treści językowe ogranicza lub wspomaga skuteczność danej techniki.

5.3. Doskonalenie jakości komunikacji w organizacji a komunikacja w procesie zmian

Komunikacja jak wspomniano zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu, ponieważ zapewnia łączność pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji umożliwiając jej funkcjonowanie jako pewnej całości. Do czynników warunkujących jakość i poziom skuteczności komunikacji w organizacji zaliczyć należy:

1. Strukturę firmy.
2. Kulturę organizacyjną.
3. Zasoby komunikacyjne firmy.
4. Ludzi uczestniczący w procesach komunikacyjnych.

Ad. 1. Struktura organizacyjna określa charakter i przebieg wymiany interpersonalnej, dostępne kanały i media przekazu, jak również długość drogi przekazów oraz właściwe do zastosowania środki przekazu. Tym samym proces komunikowania się jest determinowany przez sam system organizacji, w jakim jest realizowany – i jednocześnie wywiera realny wpływ na realizowane w obrębie organizacji procesy.

Ad. 2. Kultura wpływa na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy porozumiewania się definiując między innymi wymagane procedury i „zachowania” oraz treści językowe.

Ad. 3. W kontekście zasobów komunikacyjnych istotne znaczenie posiada

ilość i jakość przekazywanych treści (np. ich przydatność, ważność, aktualność, kompletność, dokładność, wiarygodność, zrozumiałość, jednoznaczność typ własności).

Ad. 4. W interakcjach komunikacyjnych znaczenie posiadają umiejętności komunikacyjne uczestniczących w nich osób. Nie bez znaczenia pozostaje przy tym poziom heterogeniczności zaangażowanych w proces wymiany komunikacyjnej jednostek z uwagi na charakter ich uczestnictwa w organizacji, trwałość tego uczestnictwa oraz ich pochodzenie kulturowe.

Z kolei zdaniem L. Pophala [2001/2002, s. 18-19] właściwe kształtowanie procesu komunikowania się w organizacji wymaga:

1. Przyjęcia w komunikowaniu perspektywy strategicznej.
2. Zagwarantowania czasu i miejsca dla omówienia wszystkich kwestii istotnych z punktu widzenia zaangażowanych stron (wspólne uzgadnianie „planu” rozmów przygotowuje grunt pod obustronną współpracę – a dostarczenie i poszanowanie potrzeb każdej stron stanowi punkt wyjścia dla wypracowania atmosfery partnerstwa),
3. Precyzyjnego określenia celu podejmowanej interakcji komunikacyjnej (nieukierunkowane i spontaniczne, akty komunikacyjne nie przyczyniają się bowiem samoistnie do rozwiązania istniejących problemów),
4. Określenia celów cząstkowych istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celu głównego (pogłębiona diagnoza sytuacyjnych uwarunkowań procesu komunikowania się pozwala zarówno ograniczyć czasochłonność, jak i zwiększyć efektywność działań komunikacyjnych),
5. Budowania otwartości komunikacyjne i wzajemnego zaufania,
6. Formułowania treści przekazu w zwięzły i treściwy sposób (konkretny, uporządkowany, zrozumiały i jednoznaczny przekaz charakteryzujący się przejrzystą strukturą – jest bardziej skuteczny),
7. Zadbania o stosowny poziom redundancji informacji (stosowny poziom redundancja osiągnięty przy wykorzystaniu zróżnicowanych kanałów i środków przekazu zwiększa prawdopodobieństwo rejestracji przekazu i umożliwia ograniczanie szumu informacyjnego),
8. Dopasowania treści i sposobu przekazu do audytorium (uwzględnienie specyfiki potrzeb komunikacyjnych odbiorców i ich możliwości percepcyjnych – adekwatne „tempo” przekazu oraz unikanie terminologii niezrozumiałej /lub obcej/ dla odbiorcy pozwala na konstruowanie takich komunikatów, których interpretacja przez odbiorcę jest zgodna z intencją nadawcy),
9. Ustalenia „pierwszeństwa” adresatów (przedstawianie poszczególnym uczestnikom wymiany komunikacyjnej określonego typu informacji nie powinno pozostawać w sprzeczności z istniejącą w organizacji strukturą formalną i obowiązującymi procedurami),
10. Zabezpieczenia stosownych kanałów, form i narzędzi przekazu oraz określenia sposobu prowadzenia sprawozdawczości i dokumentowania ustalonych wniosków (zasięg przekazu oraz jego jakość zależy od wykorzystanych kanałów, form, środków i narzędzi komunikacji).

Z kolei B. Jamrożek i J. Sobczak [2000, s. 138] postulują, by:

1. Unikać przekazywania sprzecznych i wzajemnie wykluczających się lub niespójnych komunikatów,
2. Zadbać o potwierdzenie tego, czy intencje nadawcy zostały właściwie zrozumiane,
3. Unikać w wypowiedzi sformułowań które świadczą o osądzaniu (krytykowaniu, orzekaniu, pouczeniu, doradzaniu, pochlebianiu lub obrażaniu), decydowaniu za innych (grożeniu, rozkazywaniu, moralizowaniu) czy też uciekaniu od cudzych problemów (pocieszaniu). Kształtować należy też intencję komunikacyjną u wszystkich uczestników wymiany komunikacyjnej. Przydatna w ich przypadku okazuje się też wiedza na temat generalnych zasad, jakimi rządzą się procesy percepcji i porządkowania informacji.

Kształtowanie wysokiej jakości komunikacji stanowi tym samym złożone wyzwanie, a najdoskonalsza nawet technika komunikacyjna, bez spełnienia określonych warunków, nie spełnia swojej roli.

Do głównych barier w komunikacji wewnętrznej⁷ zaliczyć należy niski poziom świadomości wagi komunikacji wśród wyższej kadry zarządzającej, ograniczone zasoby (finansowe i ludzkie), ograniczone zaufanie pracowników do komunikacji i zarządzających, brak jasnej strategii komunikacji wewnętrznej, brak zaangażowania wyższej kadry kierowniczej w działania komunikacyjne, trudność mierzenia i wykazywania efektów swojej pracy, kulturę organizacyjną niesprzyjającą otwartej komunikacji, brak odpowiednich instrumentów komunikacji wewnętrznej, problemy w sferze satysfakcji pracowników z pracy wpływające na ich postawy względem komunikacji, brak zaangażowania w komunikację kierowników liniowych, roszczeniowe postawy pracowników [<http://www.gfmp...>]. Bariery te w istotnym stopniu przeszkadzają w zapewnieniu wysokiej jakości komunikacji wewnętrznej w organizacji. A podstawowe wyzwania związane z kształtowaniem skutecznej komunikacji wewnętrznej w organizacji związane są ze wspieraniem zmian, budowaniem kultury organizacyjnej, wykorzystywaniem mediów społecznościowych w komunikacji z pracownikami, budowaniem atrakcyjnego wizerunku pracodawcy, wspieraniem przepływu informacji między pracownikami, orientowaniem komunikacji na wspieranie strategii firmy, rozwijaniem dialogu z pracownikami, rozwijaniem zaufania w organizacji, angażowaniem kadry kierowniczej w komunikację, komunikacją z nowymi generacjami pracowników, wykorzystaniem technologii mobilnych w komunikacji wewnętrznej, ograniczaniem przeładowania informacyjnego pracowników, zwiększaniem wiarygodności komunikacji wewnętrznej, radzeniem sobie z rosnącą transparentnością organizacji, mierzeniem i wykazywaniem efektów komunikacji wewnętrznej.

⁷ Zgodnie z danymi pochodzącymi z raportu GFMP Management Consultants pt. Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013 – Między wyzwaniami a ograniczeniami (wersja elektroniczna raportu: [<http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload...>]).

Warunkiem rozwoju organizacji jest rozwijanie zdolności do permanentnego adaptowania poprzez dokonywanie wewnętrznych przeobrażeń. Brak, zaniechanie lub przerwanie zmian uniemożliwia przetrwanie organizacji o czym świadczy między innymi fakt, że niejednokrotnie by przetrwać organizacje przekształcając się muszą odrzucać to, co było dla nich efektywne w przeszłości. Zmiany są integralny element funkcjonowania organizacji i w jej ramach są „wszechobecne”. Co za tym idzie można je klasyfikować wykorzystując bardzo zróżnicowane kryteria, jak chociażby:

- przyczynę (dobrowolne/wymuszone),
- cel (zachowawcze/ rozwojowe),
- sposób wprowadzenia (ewolucyjne/rewolucyjne),
- zakres wdrażania (kompleksowe/wycinkowe),
- istotę (jakościowe/ilościowe),
- typ „treści” (funkcjonalne/strukturalne),
- „horyzont czasowy” (operacyjne/strategiczne).

Aby proces zmian przyniósł oczekiwane efekty objąć winien całą organizację i uwzględnić powiązania i sprzężenia występujące pomiędzy różnymi aspektami jej funkcjonowania, począwszy od wizji do procesów produkcyjnych, infrastruktury, strategii oraz sposobu zarządzania [Molasy 2000, s. 104]. Niestety – większości zamierzonych i zaplanowanych zmian nie udaje się wdrożyć z sukcesem. Jak zaznacza M. Żmigrodzki [2014, s. 77-79] niezależnie od tego, że proces zmian został właściwie przygotowany, transformacja, której służyć miały zmiany, może się nie powieść. Również wówczas, gdy organizacja zadbała o takie kwestie, jak: dokonanie oceny i potwierdzenia potrzeby zaistnienia zmiany, ustanowienie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie zmiany, opracowanie wizji zmiany wraz ze stosownym harmonogramem, odpowiednie zakomunikowanie zmian ludziom, zaangażowanie w proces zmian pracowników, zaplanowanie konkretnych etapów pośrednich oraz pomiar osiągniętych rezultatów w procesie zmian oraz konsolidacja uprawnień i utrwalanie nowego podejścia. Przyczyn tego stanu rzeczy szukać należy w niedostatecznym ugruntowaniu wśród pracowników przekonania o konieczności zmiany, braku wśród osób zaangażowanych wystarczająco dużej grupy pracowników kluczowych, braku wsparcia przy realizacji wizji zmian dla pokonywania pojawiających się przeszkód (dopuszczenie do „przesłonięcia wizji” przez trudności), zbyt ogólnym planowaniu (przejawiającym się między innymi brakiem sformułowania krótkookresowych celów), zbyt „wczesnym” uznaniem, że zmiana została wdrożona z sukcesem, brakiem wystarczającego ugruntowania („zakorzenienia”) zmiany w kulturze organizacji⁸ [tamże].

Bez umiejętności zmobilizowania energii pracowników – jak podkreśla L. Clarke [1997, s. 52] – żadna zmiana nie zaistnieje (po wprowadzeniu nie będzie trwała). Szczególnie istotne jest to, że zmiany z punktu widzenia osób za-

122 | ⁸ Wykorzystanie partycypacji pracowników w procesie zmian, tylko wówczas stanowi skuteczne narzędzie zarządzania innowacją, gdy jest trwałym elementem kultury organizacyjnej firmy.

trudnionych mogą być (i często też są) postrzegane w kategorii sytuacji trudnej. A zatem sytuacji, w której w odczuciu danego podmiotu: zostaje on pozbawiony czynników istotnych dla niego (lub też istnieje realne niebezpieczeństwo ich utraty), wzrasta poziom stawianych mu wymagań lub też zarysowuje się sytuacja konfliktowa pomiędzy nim, a innymi osobami (por.: [Armstrong 2001, s. 203-204]). To z kolei często zaburza działania podejmowane przez jednostki zarówno w wymiarze indywidualnym, jak też i grupowym. Bowiern zmiany postrzegane jako sytuacje trudne uruchamiają ze strony osób, których dotyczą, przeżywanie wrogości wobec pozostałych osób, które pozostawały w związku z okolicznościami tych zmian, jak również pojawianie się u osób objętych zmianami tłumienia w wyrażaniu emocji, które staje się źródłem napięcia i rozproszenia energii psychicznej tych osób. Wart podkreślenia jest też fakt, że te aspekty zmian, które z reguły warunkują postrzeganie zmian w kategorii sytuacji trudnej z reguły wskazywane są jako przyczyny powstawania oporu wobec zmian (por.: [Penc 2000, s. 208-210]). A to właśnie opór pracowników odpowiada za przeważającą większość nieudanych prób wdrożenia zmian.

Wszystkie złożone formy współdziałania i kooperacji pomiędzy ludźmi wymagają komunikacji. Ludzie poprzez akty mowy zaspakają nie tylko swoje potrzeby poznawcze i emocjonalne (przekazując i uzyskując informacje), ale też wzajemnie oddziałują na siebie i na otaczającą ich rzeczywistość społeczną dla osiągnięcia określonych celów. Potrzeba komunikowania (i komunikowania się) szczególnie wyraźnie zaznacza się tym samym w sytuacji trudnej, gdzie prawdopodobieństwo normalnego przebiegu współdziałania pozostaje wyraźnie mniejsze. Właściwe komunikowanie zmian (mówienie, zachęcanie, słuchanie, tłumaczenie, interpretacja, konsultowanie, dyskutowanie, podsumowywanie, budowanie rozumienia, weryfikowanie), jak i angażowanie ludzi w tworzenie zmian pozwala ograniczyć zjawisko oporu, ponieważ umożliwia zmianę perspektywy postrzegania określonej sytuacji tak, by wyeliminowane zostało poczucie lęku, zagrożenia, straty oraz niepewności leżące u podstaw oporu – co w efekcie skutkuje przekształceniem sposobu postrzegania zmian. Komunikacja jest kluczowa, ponieważ stwarza podstawy do zrozumienia i zaakceptowania zmian. Aktywna i otwarta komunikacja uznawana jest za antidotum na niepewność związaną ze zmianami. Jak podkreśla J.P. Kotter zmiany wymagają bezpośredniej komunikacji na wszystkich poziomach (zarówno w obrębie formalnej, jak i nieformalnej sieci) oraz tworzenia pętli sprzężenia zwrotnego (cyt. za: [Agué 2008, s. 68]). Ważne jest uzasadnianie konieczności zmian w możliwie szerokim kontekście. Oznacza to, nie tylko wskazywanie ich celu, ale też wyjaśnianie ich konsekwencji – w tym też, czy wręcz przede wszystkim, na poziomie jednostki. Uświadamiać należy zarówno korzyści które zmiany przyniosą oraz związane z nimi ryzyko⁹. Nie należy unikać drażliwych tematów. Istotne w my-

⁹ Komunikowanie się z pracownikami powinno odbywać się w sposób jasny, uczciwy i konsekwentny, wszystkie problemy powinny być stawiane otwarcie, a przekazywanie informacji powinno być maksymalnie uproszczone.

śleniu o kwestii komunikowania zmian stają się takie pytania jak [Quirke 2008, s. 152-153]: *Przez komunikowanie czego organizacja może się rozwijać i reagować na wymagania rynku? Co powinni wiedzieć pracownicy, by było im łatwiej przystosować się do zmian? Jakie informacje należy przekazywać, by proces zmian nie powodował dużego oporu? Szczególnie istotne jest wykorzystanie komunikacji twarzą w twarz, dla potrzeb wyjaśniania: Co? Jak? Dlaczego?, Kiedy?*

Niestety – co zaznaczono powyżej – komunikowanie stanowiąc w przypadku sytuacji trudnej środek do przezwycięzania oporu pozostaje jednocześnie warunkowane przez samą sytuację. Rozbieżność subiektywnie dokonanych przez jednostki zaangażowane w wymianę komunikacyjną ewaluacji sytuacji i stosowanie przez te jednostki odmiennych skal ocen – w przypadku sytuacji wystąpienia wspomnianej niechęci czy wrogości pomiędzy uczestnikami aktu komunikacyjnego – skutkuje pojawieniem się w interakcji komunikacyjnej niepożądanego zjawiska braku zaufania, przejawiania zachowań obronnych oraz filtrowania informacji (wybiórczego słuchania, zniekształcania motywu¹⁰). W sytuacji trudnej proces komunikowania napotyka obok zwykle występujących rodzajów szumu na dodatkowe czynniki zaburzające/ zniekształcające jego przebieg. Komunikowanie w sytuacji trudnej wiąże się zatem z potrzebą radzenia sobie ze szczególnego rodzaju problemami. Z tego względu w sytuacji takiej mamy do czynienia w wyjątkowym stopniu z koniecznością koordynacji zasad organizacji treści przekazu komunikacyjnego z zasadami zorganizowania kontaktu interpersonalnego, a przekazywane komunikaty nie tylko pozostawać muszą właściwe dla kontekstu społeczno-kulturowego sytuacji lecz również możliwe do zrealizowania w świetle dostępnych środków i warunków psychologicznych (por.: [Ortenburger, Podobiński 1994, s. 42; Bokszański, Piotrowski, Ziółkowski 1977, s. 74]). Znaczenie posiadać będą:

- warunki transmisji komunikatu (w tym dobrany kanał i środek przekazu),
- poziom sprawności komunikacyjnej uczestników przekazu związany z przestrzeganiem pewnej dyscypliny w komunikowaniu się (przejawiającej się w wyrażeniu swojego stanowiska w sposób jasny i konkretny, pozbawiony wzajemnie wykluczających się czy też niespójnych komunikatów, z zachowaniem uporządkowanej struktury wypowiedzi oraz powtarzaniem tych fragmentów wypowiedzi, które zasługują na szczególną uwagę),
- poziom zaangażowania, otwartości i uważności komunikacyjna ze strony uczestników aktu komunikacyjnego.

Reasumując. Nie ulega wątpliwości, że komunikowanie zmian powinno być procesem zaplanowanym i kompleksowym umożliwiającym pozyskanie i zaangażowanie pracowników. Korzystne z punktu widzenia wprowadzania zmian jest gdy w organizacji możliwe jest weryfikowanie istniejących rozwiązań oraz

¹⁰ Silne emocje zaburzają stanowią pewien filtr percepcyjny, a przez to trzeźwość osądu.

swobodne wyrażanie krytyki, dzięki czemu możliwe staje się bieżące usprawnienie, oraz gdy pracownicy stają się współodpowiedzialni i stopniowo zwiększają swoją inicjatywę przy wprowadzaniu zmian.

5.4. Techniki komunikacji w procesach zmian: przydatność i częstość wykorzystania.

Jak zaznaczono we wstępie niniejsze zadanie badawcze dedykowane jest technikom komunikacji w procesach zmian. Ocenę przydatności i częstości wykorzystania poszczególnych technik w procesie zmian przeprowadzono w jednej z firm województwa małopolskiego. Ze względu na specyfikę informacji uzyskanych w ramach przeprowadzonych badań zgodnie z ustawą o ochronie informacji niejawnych z dnia 5 sierpnia 2010 roku zobowiązano się do nie ujawniania nazwy firmy.

W badanym podmiocie gospodarczym badaniem objęto wszystkich pracowników kadry zarządzającej¹¹ (łącznie 42 osoby). Większość respondentów posiadała staż pracy przekraczający 10 lat, legitymowała się wiekiem powyżej pięćdziesiątego pierwszego roku życia i posiadała wykształcenie wyższe. W skonstruowanym dla potrzeb badania kwestionariuszu ankiety, po uwzględnieniu specyfiki badanej organizacji, w części bezpośrednio dedykowanej zagadnieniu wykorzystania technik komunikacyjnych w procesie zmian, uwzględnionych zostało trzydzieści jeden następujących technik:

- strona WWW organizacji,
- informator o działalności instytucji,
- broszura, folder i plakat (nt. planów kierownictwa),
- gazetka zakładowa,
- intranet,
- tablica ogłoszeń,
- oficjalny komunikat/ powiadomienie/ instrukcja przekazana do wykonania,
- upomnienie (nagana)/ pochwała,
- polecenie/ rozkaz,
- adnotacja służbowa (pisemne zalecenie),
- przewodnik/ podręcznik/ dla pracowników,
- opinia (ocena stanu rzeczy z uzasadnieniem),
- sprawozdanie (opis przebiegu zdarzeń),
- raport (sprawozdanie wnioski/zalecenia),
- bezpośredni kontakt menedżera z podwładnymi ,
- odprawa (robocze spotkania przełożonego z pracownik),
- posiedzenie, zebranie,

¹¹ Ze względu na specyfikę informacji uzyskanych w ramach przeprowadzonych badań zgodnie z ustawą o ochronie informacji niejawnych z dnia 5 sierpnia 2010 roku zobowiązano się do nie ujawniania nazwy firmy.

- protokół z zebrania,
- prezentacja/ wykład/ referat,
- e-mail/ list,
- rozmowa telefoniczna,
- oficjalna rozmowa służbowa,
- rozmowa na IRC/skype/itp.,
- rozmowa towarzyska (nieoficjalna),
- notatka służbowa (dokument na temat przebiegu rozmów),
- konferencja stacjonarna,
- tele-/ wideokonferencja,
- negocjacje,
- szkolenie/trening,
- badania (za pomocą kwestionariusza ankiety),
- badania (przy wykorzystaniu wywiadu).

Respondenci zostali poproszeni o określenie przydatności każdej z nich (w skali od jeden do dziesięciu¹²), jak również o określenie częstości z jakim dana technika wykorzystywana jest w codziennej praktyce firmy (w skali jeden do pięciu¹³).

Zestawienie zebranych danych zawiera tabela 38. Oceniane przez respondentów narzędzia z uwagi na przypisywany im poziom przydatności można podzielić na trzy grupy:

- szczególnie przydatne (użyteczne) – Grupa I,
- zdecydowanie przydatne – Grupa II,
- przydatne przeciętnie – Grupa III.

Grupa I – narzędzi ocenianych bardzo wysoko jako szczególnie przydatne (użyteczne), do której zakwalifikowane zostały takie narzędzia, jak: bezpośredni kontakt menedżera z podwładnymi (MBWA), odprawy i spotkania robocze, oficjalne komunikaty i instrukcje, strona www, e-mail, rozmowa telefoniczna, szkolenia (treningi), intranet, rozmowa służbowa. Grupa II – narzędzi ocenianych jako zdecydowanie przydatne: raport, posiedzenie (zebranie), opinia (ocena stanu rzeczy z uzasadnieniem), polecenie służbowe (rozkaz), adnotacja służbowa (pisemne zalecenie), sprawozdanie (opis przebiegu zdarzeń), prezentacja (referat), negocjacje, gazetka zakładowa, protokół z zebrania, upomnienie/pochwała, notatka służbowa (dokument na temat przebiegu rozmów), informator o działalności instytucji, konferencja stacjonarna. Grupa III – narzędzi ocenianych jako przydatne przeciętnie: broszura/folder/plakat, przewodnik(podręcznik) dla pracowników, tablica ogłoszeń, rozmowa towarzyska (nieoficjalna), badania (przy pomocy kwestionariusza ankiety), badania (z wykorzystaniem wywiadu), Tele-/ wideo- konferencje, rozmowa na IRC/skype/(itp.).

¹² Gdzie wartość punktowa jeden oznaczała *brak przydatności*, a wartość punktowa dziesięć *wysoką przydatność*.

¹³ Gdzie: 1 – nieobecność techniki, 2 – rzadko, 3 – czasem, 4 – często, 5 – codziennie.

Tabela 38. Przydatność i częstość wykorzystania analizowanych technik komunikacyjnych w badanej jednostce

| | Częstość wykorzystania | Przydatność |
|----------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Strona WWW | 3,7 | 8,1 |
| Informator | 2,8 | 6,2 |
| Broszura, folder i plakat | 2,8 | 6 |
| Gazetka zakładowa | 3,1 | 6,6 |
| Intranet | 3,5 | 7,9 |
| Tablica ogłoszeń | 2,9 | 5,7 |
| Oficjalny komunikat/powiadomienie/instrukcja | 3,7 | 8,4 |
| Upomnienie (nagana) / Pochwała | 2,4 | 6,3 |
| Polecenie/rozkaz | 3,3 | 6,8 |
| Adnotacja służbowa | 2,9 | 6,8 |
| Przewodnik/ podręcznik/ dla pracowników | 2,3 | 5,8 |
| Opinia | 2,7 | 7,1 |
| Sprawozdanie | 3,1 | 6,8 |
| Raport (sprawozdanie wnioski/ zalecenia) | 3,4 | 7,4 |
| Bezpośredni kontakt menedżera z podwładnymi | 4,1 | 8,9 |
| Odprawa | 3,7 | 8,5 |
| Posiedzenie, zebranie | 3,3 | 7,2 |
| Protokół z zebrania | 2,9 | 6,6 |
| Prezentacja/wykład/ referat | 2,6 | 6,8 |
| E-mail/list | 4 | 8,1 |
| Rozmowa telefoniczna | 4,1 | 8,1 |
| Oficjalna rozmowa służbowa | 3,7 | 7,8 |
| Rozmowa na IRC/ skype/ itp. | 1,7 | 4,4 |
| Nieoficjalna rozmowa towarzyska | 2,5 | 5,5 |
| Notatka służbowa | 2,8 | 6,3 |
| Konferencja stacjonarna | 2,5 | 6,2 |
| Tele- / wideokonferencja | 1,8 | 4,6 |
| Negocjacje | 2,6 | 6,7 |
| Szkolenie/trening | 3,2 | 8 |
| Badania: ankiety | 2,1 | 5,5 |
| Badania: wywiad | 1,9 | 5,4 |

Źródło: Opracowanie własne.

5.5. Podsumowanie

Oceniany przez respondentów poziom przydatności znalazł zasadniczo pokrycie w ocenie zakresu zastosowania określonych narzędzi. Zdaniem kadry zarządzającej najczęściej wykorzystywane były narzędzia, które w ich ocenie okazują się szczególnie przydatne. Wynik ten nie jest zaskakujący, ponieważ respondenci z uwagi na charakter piastowanych stanowisk posiadają realny wpływ na typ dobieranych narzędzi. Jednocześnie – w kontekście globalnych danych zebranych o organizacji – skonstruowana mapa technik potwierdza przedstawione w części teoretycznej kwestie. Kwalifikacja narzędzi komunikacji z uwagi na oba analizowane aspekty odzwierciedla specyfikę kultury organizacyjnej badanego podmiotu gospodarczego. W badanej organizacji nie stwierdzono ukierunkowania na wypracowywanie inicjatywy komunikacyjnej i budowanie relacji pomiędzy pracownikami ułatwiających przepływ informacji (odzwierciedla to między innymi niski status techniki negocjacji, oraz rozmów nieformalnych). Wysoki nacisk kładziony jest kontrolę (co znajduje przełożenie na fakt, że dominują techniki o wysokim poziomie formalizacji). Ważną rolę w poddanej ocenie organizacji odgrywa:

- hierarchia (można domniemywać o braku pełnej akceptacji dla bezpośrednich konfrontacji, specyfika narzędzi z grupy I),
- koordynowanie działań,
- dążenie do wygaszania pojawiających się wraz ze zmianami obaw o pewność zatrudnienia.

W praktyce gospodarczej tego podmiotu przyjęte jest informowanie o zmianach dopiero po podjęciu decyzji jakie zmiany zostaną wdrożone (brak jest rozmów nt. planowanych zmian przed ich zatwierdzeniem). Dba się przy tym o uzasadnienie podjętych decyzji oraz pokazywanie globalnych korzyści. Pracownicy są odgórnie włączani w proces przyjętych do realizacji zmian, zaznacza się dbałość o szkolenia. Niemniej jednak zmiany kojarzą się głównie z nieznanym (nowym) wyzwaniem któremu towarzyszy obawa i niepokój. Poszerzenie zakresu zarówno stosowalności, jak i przydatności określonego narzędzia na terenie badanego podmiotu gospodarczego wymaga stosownych zmian w kulturze organizacji i normach które na poziomie strukturalnym warunkują jego funkcjonowanie.

Literatura:

1. Ague P.E., *Leadership, Communication, and Intentional Strategies and Their Effect on the Change in Assessment Practices at a Midwest College*, Walden University, Minneapolis 2008.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Bokszański Z., Piotrowski A., Ziółkowski M., *Socjologia języka*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1977.

4. Bruhn M., Reichwald R., Führung, *Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze*, „Zeitschrift Führung + Organisation“, no 3, 2005.
5. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.
6. Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.
7. Hausner J., Górniak J., Koldras S., Mazur S., Paszkowska R., *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 1999.
8. http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2013.pdf, [01.06.2014], *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013: Między wyzwaniem a ograniczeniami – raport z badania*, GFMP Management Consultants 2013.
9. Jamrozek B., Sobczak J., *Komunikacja interpersonalna, czyli jak wspomagać swoją przedsiębiorczość*, eMPi2, Poznań 2000.
10. Krupski R., *Systemowa koncepcja organizacji i zarządzania*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, (red.) K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
11. Małachowski A., *Media komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, (red.) E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
12. Molasy M., *Współczesne tendencje transformacji organizacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, (red.) A. Potocki, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów, 2000.
13. Niedzielska E., *Elementy teorii komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, (red.) E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
14. Ortenburger D., Podobiński St., *Badanie umiejętności komunikowania*, [w:] *Kształcenie porozumiewania się*, (red.) St. Gajda, J. Nocoń, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1994.
15. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
16. Pophal L., *10 Steps to Better Communication: Get Results with a Strategic Plan That Leaves Quick Fixes in the Dust*, „Communication World”, Vol. 19(1), 2001/2002.
17. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
18. Quirke B., *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, MPG Books Ltd., Cornwall 2008.
19. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
20. Siraj-Blatchford I., Manni L., *Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study*, Institute of Education Press, London 2007.
21. Winkler R., *Komunikowanie w relacji przełożony-podwładny: przegląd technik*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Li-

- derów Biznesu”, nr 1, 2006.
22. Żmigrodzki M., *Eseje o zarządzaniu*, Octigo, Wrocław 2014.

ROZDZIAŁ VI.

ZASTOSOWANIE ERYSTYKI

W NEGOCJACJACH – WYBRANE ASPEKTY

6.1. Wprowadzenie

Negocjacje to jedna z form komunikowania się w celu wypracowania wspólnej decyzji, dającej korzyści obu stronom. Celem negocjacji jest więc usatysfakcjonowanie obu stron, a nie zadowolenie tylko jednej strony kosztem drugiej [Bieniok 2005, s. 115]. Wprawdzie negocjacje są określane jako sztuka prowadzenia rozmów i polemik między stronami [Błaut 1994, s. 4] niemniej jednak negocjacje są związane z konfliktem interesów znajdującym swój wyraz w zajmowanych przez strony stanowiskach [Błaut 1994, s. 5]. W każdych negocjacjach uczestniczące w nich strony mają interesy zarówno wspólne, jak i sprzeczne, gdyż „bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym” [Błaut 1994, s. 3]. Negocjacje są więc procesem, w wyniku którego strony odchodzą od swoich początkowo rozbieżnych stanowisk i zmiernają do punktu umożliwiającego osiągnięcie porozumienia [Steele, Murphy, Russill 2005, s. 13].

Występowanie konfliktu w negocjacjach oraz wzajemne przekonywanie stron do swoich racji sprawia, że erystyka – czyli sztuka prowadzenia sporów znajduje swoje zastosowanie także w negocjacjach. Jak pisze T. Kotarbiński „Walka na słowa jest postacią walki, teoria sporu – przyczynkiem do ogólnej teorii walki, ta zaś znowu – rozdziałem teorii czynu” [Kotarbiński 1957, s. 364]. Spór werbalny jest więc szczególnym przykładem walki, a erystyka jest bronią w tej walce wykorzystywaną [Zeidler 2009, s. 52].

W niniejszym opracowaniu ukazano istotę i cel studiowania erystyki, przedstawiono przykładowe chwytty, sposoby erystyczne, jak również sposoby odpierniania tych chwytów.

6.2. Geneza i znaczenie erystyki

Słowo „erystyka” pochodzi z języka greckiego, gdzie słowo „*eristicós*” oznacza tyle, co „kłótniwy”; słowo „*Eris*”, oznaczające kłótnię, spór, walkę, było też imieniem greckiej bogini waśni, niezgody, rywalizacji i współzawodnictwa [Kopaliński 1985, s. 260]. Erystyka jest sztuką przekonywania w rozmowie, sztuką prowadzenia sporów w obliczu osób rozstrzygających, np. sędziego lub

grona stanowiącego. Ma ona na celu utwierdzić rozmówcę albo świadków dyskusji w przekonaniu o prawdziwości bronionej przez nas tezy lub podważyć ich wiarę w poglądy głoszone przez naszego oponenta. Erystyka składa się ze sposobów argumentacji i postępowania, które zwykle się nazywać „chwytami erystycznymi” [Jacko 2001, s. 42, Kotarbiński 1974, s. 183].

Korzeni erystyki należy szukać w starożytnej Grecji, gdzie już w V w. p.n.e. działali sofisci, którzy zajmowali się wszelkimi sztukami i naukami. Ich uwaga była skierowana także na wykorzystywanie słów w procesie argumentacji oraz w dyskusji. Sofisci byli nauczycielami, którzy poprzez naukę retoryki, erystyki, filozofii lub etyki mieli przygotować swoich uczniów do sprawowania funkcji publicznych. Początkowo zajmowali się badaniami nad językiem, lecz z czasem ich naśladowcy zaczęli wykorzystywać poznawane techniki do osiągnięcia celu bez względu na prawa logiki. Zamiast dowodzić swoich racji wykorzystując przewagę argumentów, zonglowali słowami. To sprowadziło na sofistów krytykę takich filozofów jak Platon czy Arystoteles. W pismach Arystotelesa pojawił się termin „dialektyka erystyczna”, który zaczerpnął od niego A. Schopenhauer [http://www.kopernik.org.pl/przewodnik-powystawie/artykuly/kultura-erystyka-erystyka, (9.02.2016)]. O długiej historii erystyki pisał także, w przedmowie do dzieła A. Schopenhauera T. Kotarbiński: „Stary to bardzo fach: znawstwo sztuczek szalbierczych w sporze. W starożytnej Helladzie kultywowano ich analizę nader wnikliwie. Zachował się na przykład traktat Maximosa *O zarzutach trudnych do odparcia* (*Peri ton adyton antitheseon...*” [Schopenhauer 2000, s. 7].

Erystykę nowożytnej filozofii przywrócił Artur Schopenhauer, niemiecki filozof, urodzony w 1788 r. w Gdańsku. Około 1830 r. A. Schopenhauer napisał krótką rozprawę pod tytułem *Dialektyka erystyczna* (*Die eristische Dialektik*), która to praca została wydana dopiero w 1864 r. już po śmierci autora. W języku polskim praca ta ukazała się po raz pierwszy w przekładzie J. Lorentowicza w 1893 r. jako *Sztuka prowadzenia sporów* i w kolejnym przekładzie B. i Ł. Kornska wydany po raz pierwszy w 1973 r. jako *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*. W swojej pracy A. Schopenhauer opisuje 38 sposobów erystycznych wraz z przykładami ich użycia oraz ewentualnymi sposobami obrony. Zaznaczyć przy tym należy, że praca ta nie zawiera zamkniętego katalogu sposobów erystycznych. Ponadto A. Schopenhauer w swojej pracy nie dokonał także żadnej klasyfikacji omawianych sposobów erystycznych [Zeidler 2009, s. 52], a także tylko niektórym sposobom nadał własne, najczęściej zaczerpnięte z łaciny nazwy. Wszystkie zaś sposoby są kolejno ponumerowane – sposób pierwszy, sposób drugi, itd.

Znajomość chwytów erystycznych jest potrzebna w zasadzie każdemu kto chce świadomie uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym, prowadzić negocjacje, debaty czy różnego rodzaju dyskusje. Jednak co ważne – chwytów te warto poznać nie głównie w celu ich stosowania, ale po to by potrafić je zidentyfikować i umieć się przed nimi bronić. Tak o potrzebie poznania chwytów i sposobów erystycznych pisze we wstępie do swojej książki M. Kochan: „Wydaje się,

że znajomość technik erystycznych jest dziś niezbędna niemal każdemu. Zarówno dziennikarzom, aby mogli skuteczniej bronić się przed demagogią polityków, jak i politykom, by umieli przeciwstawić się tym dziennikarzom, którzy chcieliby nimi manipulować. Przyda się też wyborcom, bo pomoże im ocenić, kiedy politycy naprawdę uzasadniają własne stanowisko, a kiedy tylko wykręcają się od odpowiedzi. Dziennikarze, politycy, wyborcy... To nie wszyscy, dla których ta wiedza może być użyteczna. Kto jeszcze musi bronić w publicznym sporze swojego stanowiska? Prawnicy, PR-owcy, menedżerowie, przedsiębiorcy, działacze społeczni i samorządowi, związkowcy, urzędnicy, rodzice, studenci, naukowcy, a także zwykli pracownicy – oni wszyscy mogą stracić na nieznanomości technik dyskusyjnego wymienienia. Pozostali w zasadzie mogą tej książki nie czytać. Ale może, na wszelki wypadek, też powinni?” [Kochan 2012, s. 12].

Erystyka jest obecna zarówno w sytuacjach zawodowych jak i prywatnych, jest ona związana nie tylko ze słowem mówionym, ale także i pisanym. Zwracają na to uwagę także tłumacze B. i Ł. Konorscy w uwagach wstępnych do dzieła A. Schopenhauera: „Przysłuchując się uważnie wszelkim dyskusjom i sporom, jakich jest się świadkiem nieomal codziennie, i to w najrozmaitszych środowiskach: w miejscach pracy, na posiedzeniach i zebraniach, podczas spotkań rodzinnych, niezwykle często obserwuje się stosowanie erystycznych chwytów dyskusyjnych wymienionych przez Schopenhauera. Ściśle mówiąc, żadna dyskusja nie jest od nich wolna. To się tyczy również słowa drukowanego, artykułów gazet i wszelkiego rodzaju korespondencji” [Schopenhauer 2000, s. 13-14].

Każdy człowiek uczestniczący w procesie komunikacyjnym używa na co dzień wielu sposobów erystycznych, choć robi to zazwyczaj nieświadomie, intuicyjnie. Istotne jest, aby mieć tego pełną świadomość, czyli nie działać intuicyjnie, lecz wykorzystywać posiadaną wiedzę, co powinno służyć nie tylko lepszemu wykorzystaniu erystyki we własnych działaniach, lecz przede wszystkim udaremnieniu erystycznych akcji adwersarza. Świadome stosowanie chwytów erystycznych jest uzasadnione, jak pisze T. Kotarbiński „....ponieważ trzeba wiedzieć, jak można pomóc sobie lojalnie w obronie słusznej sprawy i na co się może zdobyć nielojalny sprytny przeciwnik” [Kotarbiński 1974, s. 183] oraz jak dodaje K. Zeidler aby „pokonywać przeciwnika jego własną bronią” [Zeidler 2009, s. 51]. Stosowanie chwytów erystycznych powinno być jednak ostatecznością, do której tylko w nadzwyczajnych sytuacjach uciekać się będzie rzetelny uczestnik sporu, kompetentny negocjator. Również sam A. Schopenhauer w swojej pracy pisze o głównym zadaniu erystyki jakim jest według niego: „przedstawienie i analizowanie owych nieuczciwych chwytów w dyskusji po to, aby w rzeczywistych sporach móc od razu je poznać i udaremnnić” [Schopenhauer 2000, s. 50].

O zastosowaniu i głównym celu studiowania całej rozprawy A. Schopenhauera piszą także w uwagach wstępnych tłumacze B. i Ł. Konorscy: „Wielką pomyłką byłoby traktowanie *Erystyki* Schopenhauera jako zbioru reguł stosowanych w praktyce po to, aby wykazać, że ma się rację w sporze nawet wtedy, gdy jest się świadomym tego, że obiektywna słuszność i prawda są po stronie

przeciwnika. Takie traktowanie wyłożonej przez Schopenhauera sztuki prowadzenia sporów byłoby nie tylko sprzeczne z moralnością, ale również niezgodne z kilkakrotnie podkreślanym stanowiskiem autora. Nie należy się dać zwieść tym, że autor, podając różne swoje „sposoby”, używa czasami pierwszej osoby lub formy: „należy”, „trzeba” itp. Jest to tylko sprawą stylu, formą pisarską i nie znaczy bynajmniej, że autor identyfikuje się z ewentualnym wykonawcą owych „sposobów”. Czytelnik zaś nie powinien traktować tego dzieła jako vademecum podczas prowadzenia sporu, przeciwnie, wszystkie podane tu „sposoby” i „chwytów” powinien w zasadzie zdecydowanie odrzucić i je zwalczać; w wyjątkowych tylko i ostatecznych przypadkach może jakiegoś z tych sposobów użyć, odpłacając przeciwnikowi pięknym za nadobne. Jednakże (...) faktem jest, że niezwykle często podczas dyskusji spotykamy się z metodami erystycznymi bądź u przeciwnika, bądź też, – może nawet bezwiednie – u samego siebie. Największą zaletą tej książeczki jest jej siła demaskatorska. Podana tu „osteologia” erystyki oraz zbiór rozmaitych „sztuczek” czy „sposobów” przedstawiających metody erystyczne pozwalają nam wyczulić się na te sprawy oraz wychwytywać niewłaściwe lub nieuczciwe argumenty przeciwnika. Taki jest cel główny tej rozprawy” [Schopenhauer 2000, s. 12-13].

6.3. Wybrane przykłady chwytów i sposobów erystycznych

Nie jest możliwe przedstawienie wszystkich chwytów erystycznych, ponieważ ich liczba jest wręcz nieograniczona. A. Schopenhauer w swoim dziele opisuje 38 sposobów. W niniejszym opracowaniu przedstawionych zostanie tylko kilka – aby następnie przejść do przykładowych sposobów obrony przed tymi chwytami.

Warto zauważyć, że studiując *Erystykę* A. Schopenhauera, czytelnik najczęściej nie poznaje czegoś nowego, a jedynie układa sobie i uzupełnia wiedzę o czymś, co już wcześniej było mu znane z doświadczenia. Jednocześnie przygotowuje się on w ten sposób do wyzwań dnia codziennego, tak zawodowych, jak i osobistych [Zeidler 2009, s. 64]. Dzięki tej lekturze może przemyśleć sposoby jak zdemaskować te chwytów w dyskusji, w negocjacjach, w debatach, a także jak skutecznie się przed nimi bronić.

Poniżej przedstawiono osiem wybranych przykładów sposobów erystycznych, często stosowanych w negacjach, a są to: uogólnienie, homonimia, doprowadzanie przeciwnika do złości, nazewnictwo/etykietowanie, *mutatio controversiae* (łac. zmiana przedmiotu sporu), dywersja, *argumentum ad verecundiam* (argument odwołujący się do poważania), *argumentum ad personam* (argument natury osobistej).

Uogólnienie. Sposób erystyczny oznaczony przez A. Schopenhauera jako pierwszy polega na rozszerzeniu wypowiedzi przeciwnika, interpretowaniu jej w sposób ogólny i traktowaniu przesadnie, przy równoczesnym zawężaniu własnego twierdzenia. W ten sposób wypowiedź ogólną nie tylko dobrze jest atakować, lecz można również łatwiej znaleźć sprzeczności w wypowiedziach

przeciwnika, jeżeli pozostają one w wysokim stopniu niedoprecyzowane. Możliwie najszersze uogólnianie twierdzeń oponenta sprawia, że stają się one mało precyzyjne i łatwe do atakowania [Zeidler 2009, s. 57].

Homonimia. Sposób erystyczny drugi – zaleca zastosować homonimię w celu rozszerzenia wypowiedzi również na pojęcia, które oprócz jednakowego brzmienia wyrazu mają mało lub też nic wspólnego z rzeczą omawianą; następnie zaś wyraźnie tę wypowiedź obalić i w ten sposób wywołać wrażenie, że się obaliło samo twierdzenie [Schopenhauer 2000, s. 60]. Urok homonimii polega także na tym, że daje możliwość budowania konceptów opartych na grze słów, zestawieniu ze sobą pojęć odległych znaczeniowo, ale o tożsamym brzmieniu wyrazowym, np. „zawód” miłosny – „zawód” wykonywany, „wolno” myśleć (w znaczeniu „ociężałe”) – „wolno” myśleć inaczej (w znaczeniu „bycia niezależnym w poglądach”). W sporach częstokroć służy do ośmieszania przeciwnika, rozbawienia audytorium [Budzyńska-Daca, Kwosek 2009, s. 29]. Przykładem homonimicznej zabawy słowami może być poniżej przywołany dialog:

A: Nie **wolno** korumpować urzędników.

B: Oczywiście, że nie **wolno**, łapówkę trzeba wręczać szybko i dyskretnie [Budzyńska-Daca, Kwosek 2009, s. 29].

Doprowadzać przeciwnika do złości. Sposób erystyczny ósmy – głosi, aby doprowadzać, przeciwnika do złości: albowiem w złości nie jest on w stanie prawidłowo rozumować i dopilnowywać swoich korzyści [Schopenhauer 2000, s. 71]. Przy tym sposobie od razu nasuwa się spostrzeżenie, że przed takim chwytem może „uratować” tylko spokój, w przeciwnym wypadku np. podczas negocjacji ulegając tak silnym emocjom jak złość można wiele stracić.

Nazewnictwo, etykietowanie. Słowa mają znaczenie – na tym opiera się przedstawiony u A. Schopenhauera jako dwunasty sposób erystyczny. Nieznaczną modyfikacją określenia słownego wprowadza całkowicie nowy kontekst wartościowania [Nęcki 1995, s. 140]. Przykładowo kiedy przeciwnik proponuje jakąś zmianę, można nazwać ją złośliwie „nowinką” i przeciwstawić „zastanemu porządkowi”. Natomiast kiedy od nas wychodzi taka propozycja, przeciwstawiamy ją „zacofaniu”. Poprzez nadanie odpowiedniej nazwy nacechowanej pozytywnie lub negatywnie – już z góry wkłada się w nazwę to co chce się udowodnić, np. to w jakim świetle chce się przedstawić dane zdarzenie. Mówca często zdradza już z góry swój zamiar przez nazwę, jaką wybiera dla danej rzeczy. Co jeden nazywa „kryzysem finansowym”, to samo nazwie przeciwnik „bankructwem”. Poprzez nawet nieznaczące zmiany nazwy można wywołać całkowicie inne asocjacje i uzyskać pożądany przez siebie efekt [Nęcki 1995, s. 141]. Sam A. Schopenhauer tak komentuje ten sposób: „Ze wszystkich chwytów i sposobów ten jest używany najczęściej i po prostu instynktownie.” [Schopenhauer 2000, s. 75].

Mutatio controversiae (łac. zmiana przedmiotu sporu). Sposób erystyczny osiemnasty zaleca, aby w sytuacji jeżeli spostrzegamy, że przeciwnik chwycił się jakiejś argumentacji, która nas pobije, to nie wolno dopuścić do tego, aby ją doprowadził do końca, lecz trzeba jak najszybciej przerwać bieg dyskusji, odbiec

od tematu lub oderwać od niego uwagę i przejść do innych twierdzeń [Schopenhauer 2000, s. 80]. Taka zmiana tematu w dogodnym dla nas punkcie jest skutecznym chwytem, wprowadzającym w błąd nawet doświadczonych negocjatorów. Zwłaszcza gdy zmieniając temat potrafimy zadbać o podanie pozorowego połączenia [Nęcki 1995, s. 141].

Dywersja. Sposób dwudziesty dziewiąty stosowany jest najczęściej w sytuacji gdy spostrzegamy, że w sporze negocjacyjnym zaczynamy przegrywać. Dywersja w tym przypadku polega na tym, że rozpoczynamy nagle mówić o czymś zupełnie innym, jak gdyby to należało do tematu i było argumentem przeciwnym. A. Schopenhauer wyróżnia dwa sposoby dywersji: „Można to zrobić w ramach przyzwyczajenia, o ile dywersja w ogóle jeszcze dotyczy *thema quaestionis* [tematu sporu], albo wręcz beczelnie, jeżeli dotyczy to tylko przeciwnika, a ze sprawą nie ma zupełnie nic wspólnego” [Schopenhauer 2000, s. 90].

Argumentum ad verecundiam (argument odwołujący się do poważania). Sposób trzydziesty zaleca, aby zamiast argumentów używać odwołań do autorytetów, szczególnie tych, które są powszechnie szanowane. Dopuszcza się tu nawet w razie potrzeby nie tylko przeinaczanie cytatów, ale także ich fałszownie oraz podawanie takich, które są wyłącznie własnym wymysłem. Nasz rozmówca zazwyczaj nie ma przed sobą książki, gdzie mógłby to sprawdzić. Jednak słabość tego sposobu objawia się w tym, iż jeśli druga strona jest dobrze zorientowana, może to wykazać lub podać inny autorytet mający inne zdanie w tej kwestii [Schopenhauer 2000, s. 92].

Argumentum ad personam (argument natury osobistej). Ostatni zaprezentowany w pracy A. Schopenhauera sposób głosi, że jeżeli spostrzeżenie się, że przeciwnik jest silniejszy, że w końcu nie będzie się miało racji, to atakuje się go w sposób osobisty, obraźliwy, grubiański. Polega to na tym, że porzuca się przedmiot sporu i zamiast tego atakuje się osobę przeciwnika w jakikolwiek bądź sposób [Schopenhauer 2000, s. 108]. Warto zatrzymać się na chwilę przy tym chwycie w kontekście negocjacji. W negocjacjach należy bardzo uważać ze stosowaniem tego sposobu, a wręcz lepiej go unikać. Po pierwsze dlatego, że tajemnica skutecznej komunikacji między ludźmi tkwi w posługiwaniu się różnymi zasadami prowadzenia dialogu. Jedną z tych podstawowych zasad jest „Orientacja na problemy, a nie na ludzi”, która polega na koncentrowaniu się na istocie nurtujących nas problemów, a nie na osobie – adresacie przekazu. Znacznie łatwiej jest rozwiązać i usunąć dzielący nas problem, niż zmienić charakter człowieka. Mówi o tym także przysłowie zwracające uwagę, że „Sprawy sędzić się mają, a nie osoby.” [Bieniok 2005, s. 19]. Po drugie w negocjacjach zalecany jest tzw. styl rzeczowy – oparty na zasadach prowadzenia pertraktacji wokół meritum sprawy. Do głównych zasad stylu rzeczowego, możliwych do wykorzystania w każdej sytuacji negocjacyjnej, zalicza się (najczęściej wymieniane jako pierwsze) – „oddzielenie ludzi od problemu”. Jak pisze H. Bieniok „mimo, że zarzuty pod adresem drugiej strony i wybielanie siebie są z pozoru kuszące, ma to jednak w ostateczności charakter destrukcyjny, wywołujący podobne reakcje przeciwnika. Otwarta wrogość wywołuje bowiem wzajemną

wrogość i prowadzi do eskalacji napięcia (...) Nade wszystko nie należy jednak łączyć swoich emocji i stosunku do ludzi ze swym stosunkiem do rozpatrywanego problemu. Zdajemy sobie przy tym sprawę z tego, że łatwo to powiedzieć, ale trudno zrealizować” [Bieniok 2005, s. 133]. Po trzecie jak wskazuje Z. Nęcki trzeba czasem przyjąć, że nie ma się racji i przyznać ją oponentowi, nie upierając się i nie doprowadzając do tak skrajnych sytuacji, w których trzeba użyć *argumentum ad personam* [Nęcki 1995, s. 143].

Podczas stosowania chwytów erystycznych nie można zapominać o stosowaniu elementu zaskoczenia i nieprzewidywalności. Nieprzewidywalność łączy się bezpośrednio z elementem zaskoczenia, który już sam w sobie może zdecydować o zwycięstwie lub klęsce. Tak więc chcąc dojść do pewnego, określonego wniosku, nie należy dawać przeciwnikowi możliwości jego przewidzenia. Należy starać się, aby przyjął on pozornie luźnie i rozproszone przesłanki, wcale tego nie zauważając. I dopiero po tym, kiedy przyjmie on wszystko, co jest do tego potrzebne, wyciągnąć należy wniosek, do którego się zmierzało i który – o ile nie zapewni ostatecznego zwycięstwa w sporze – to przynajmniej zapewni znaczną przewagę [Zeidler 2009, s. 58].

6.4. Wybrane zasady odpierania chwytów erystycznych

Obrona przed stosowaniem wobec nas chwytów erystycznych jest jak już zostało wyżej wspomniane, głównym celem dla którego poznajemy ich przykłady i zastosowanie. Tak naprawdę nie uda się uniknąć negocjatorów, rozmówców, artykułów itd. posługujących się chwytami erystycznymi, ale warto poznać sposoby jak te chwytami demaskować i w miarę możliwości bronić się przed nimi. O samych sposobach radzenia sobie z wymierzonymi w naszą osobę chwytami erystycznymi pisał już w *Erystyce* sam A. Schopenhauer. W literaturze przedmiotu najczęściej jednak temat bazuje tylko na przedstawieniu sposobów erystycznych wraz z ewentualną próbą oceny czy stosowanie tych chwytów jest etyczne czy nie, jakie są możliwości dopuszczenia takiego zachowania itd. J.F. Jacko teorię i wynikające z niej metody odpierania ataków erystycznych nazywa meta-erystyką. Teoria ta mówi o tym, że każdy chwyt zakłada nieco inne metody obrony. Jednak są też pewne ogólne reguły meta-erystyki, które mogą przydać się do odparcia każdego erystycznego chwytu [Jacko 2001, s. 50].

Poniżej przedstawione zostały wybrane ogólne sposoby odpierania ataków erystycznych, takie jak: pozytywne nastawienie do rozmówcy – dobre wychowanie, zachowanie spokoju, nazwanie chwytu erystycznego, analiza rozumowania zawartego w chwycie erystycznym, jednorodny język, kontratak chwytami erystycznym, przemilczenie i zmiana tematu, przemilczenie i powrót do tematu, dobór dyskutanta, mowa ciała. Ze względu na szeroki zakres i różnorodną specyfikę chwytów erystycznych nie jest możliwe przedstawienie niezawodnych sposobów odpierania każdego ataku erystycznego, dlatego jak zaznacza J.F. Jacko do niżej zaprezentowanych zasad należy dodać kwantyfikator „zwykle” lub „w większości przypadków” [Jacko 2001, s. 50].

Pozytywne nastawienie do rozmówcy – dobre wychowanie. Pozytywne nastawienie do rozmówcy zwiększa szansę sukcesu w dyskusji, negocjacji z co najmniej trzech powodów. Po pierwsze, agresja lub przejawy złego wychowania zwykle budzą niechęć w obserwatorach dyskusji. Dlatego czasem lepiej jest podać rękę osobie, do której nie czuje się sympatii, jeśli wymaga tego dobry ton, by potem w dyskusji odnieść nad nią zwycięstwo, niż narazić się na porażkę, dając pozory grubiaństwa. Po drugie, zawsze mamy jakiś wpływ na naszego rozmówcę i nasz pozytywny stosunek do niego udziela się mu w jakimś stopniu. Wiąże się to z trzecim powodem – gdyż nasz udzielający się pozytywny stosunek prowokuje rozmówcę do uczciwego rozpatrzenia przedstawianych przez nas argumentów. Bycie miłym i kulturalnym nie powinno jednak sprawiać wrażenia słabości. Gdy rozmówca wyraźnie nadużywa naszego szacunku, należy przyjąć postawę spokojnej surowości, a nawet – grzecznie skarcić za nieuczciwość, czy brak dobrych manier. Należy to jednak robić spokojnie, w sposób przekonujący, ukazujący powody krytyki [Jacko 2001, s. 50].

Zachowanie spokoju. Zadaniem wielu chwytów erystycznych jest wyprowadzenie przeciwnika z równowagi, gdyż zbyt silne emocje przeszkadzają jasno rozumować. Dodatkowo człowiek zdenerwowany robi wrażenie, jakby nie miał racji. Uleganie silnym emocjom może też spowodować, że powie się więcej niż by się chciało powiedzieć. Dlatego podczas dyskusji, negocjacji należy zachować spokój albo przynajmniej pozory spokoju. Istnieje wiele ćwiczeń, które w tym pomagają np. ćwiczenia tempa mowy i gestykulacji czy ćwiczenia oddechu. Warto także pamiętać, że z każdej sytuacji jest wyjście, także z tej, w której się znaleźliśmy. Spokój jest potrzebny do skupienia na celu, na przedmiocie negocjacji. Skupienie na celu bardzo pomaga zapobiegać niepotrzebnym konfliktom. Spokój jednak nie powinien przypominać ospałości. Należy utrzymywać odpowiednie tempo rozmowy, korzystać z intonacji i mowy ciała odpowiedniej do tematu. Wtedy spokój sugeruje dynamizm i siłę osoby [Jacko 2001, s. 50-51].

Nazwanie chwytu erystycznego. Czasami samo wskazanie, że argument należy do erystyki, wystarcza, by przestał on być groźny. Przykładowo, gdy nasz rozmówca, zamiast zajmować się przedmiotem dyskusji, negocjacji atakuje nas osobiście, trzeba powiedzieć że jest to chwyt *ad personam* (dotyczący osoby, a nie sprawy). Demaskując chwyt erystyczny, sugerujemy, że albo nie jest on uczciwym argumentem, albo przynajmniej, że nie daje on pewnej konkluzji. Tym samym osłabiamy jego działanie. Nazwanie chwytu może samo w sobie być atakiem erystycznym, odwołującym się do ignorancji dyskutanta. Gdy ten bowiem nie zna łaciny lub nie wie o klasyfikacji chwytów erystycznych, może się przestraszyć swej ignorancji i zaprzestać stosowania erystyki [Jacko 2001, s. 51].

Analiza rozumowania zawartego w chwycie erystycznym. W sytuacji gdy wyżej wymieniona metoda nie skutkuje, można posłużyć się innym sposobem – analizować chwyt erystyczny, pokazując, że rozumowanie w nim zawarte nie jest pewne bądź też jest mylne. Im trafniej i zwięźlej to pokażemy, tym lepiej obronimy się przed atakiem [Jacko 2001, s. 51].

Jednorodny język. Ze względu na niebezpieczeństwo pejoratywnych nazw, uogólnień itd. dobrze jest posługiwać się jednorodnym słownictwem, tj. słowami, których znaczenie zostało uznane przez obie strony rozmowy, by ustalić znaczenie kluczowych dla dyskusji słów i potem się ich trzymać. Nawet jeżeli nasz rozmówca zechce wprowadzać nowe słowa na określenie tego, co już omówiliśmy, możemy go poprosić o to, by je jasno zdefiniował lub trzymał się tych określeń, których sens już ustaliliśmy [Jacko 2001, s. 51].

Kontratak chwytem erystycznym. Czasami jednak, gdy zawodzą inne środki, jesteśmy zmuszeni do kontrataku chwytem erystycznym. Powinniśmy brać wtedy pod uwagę etyczny aspekt naszego zachowania (ze względu na szeroki zakres tego zagadnienia nie będzie on szerzej rozwijany w niniejszym opracowaniu). Taki kontratak może pełnić różne funkcje. Z jednej strony będzie on „manifestacją siły”, w efekcie czego nasz rozmówca może się przestraszyć i zaprzestać stosowania wobec nas chwytów erystycznych. Jak zwraca uwagę J.F. Jacko chwyt erystyczny jest „mięsem armatnim” w sporze – gdy nasz adwersarz próbuje się z nim uporać, my mamy czas, by podać naszą argumentację. Niekiedy też chwyt erystyczny pełni rolę poznawczą i wychowawczą [Jacko 2001, s. 52].

Przemilczenie i zmiana tematu. Przemilczenie jest dobrą metodą obrony wobec chwytów, o których z góry wiemy, że są nieskuteczne bądź trudne do odparcia, ponieważ np. uwikłają nas w analizy, które są zbyt trudne dla słuchaczy lub zmuszą do powiedzenia czegoś co wolelibyśmy przemilczeć. Warto pamiętać, że gdy istnieje jakaś społeczna różnica między dyskutantami, negocjatorami wtedy osoba, która jest w jakimś sensie „wyżej” (np. jest bardziej wykształcona, pełni ważniejszą funkcję, ma wyższe stanowisko, jest autorytetem w danej dziedzinie, itp.) wiele ryzykuje, wchodząc w dyskusję z bardzo niską argumentacją swojego oponenta. Taka osoba powinna dbać o to, aby pozostać na swoim „poziomie”. Poza tym milczenie osoby, która stoi „wyżej” w hierarchii społecznej, jest nieco inaczej postrzegane niż milczenie tego, kto stoi „niżej”. Zwykle milczenie tej pierwszej robi wrażenie rozważności i umiaru. Natomiast milczenie tej drugiej jest zazwyczaj postrzegane jako objaw bezradności. Oczywiście, samo przemilczenie nie jest wystarczającą obroną – trzeba jeszcze umieć odwrócić uwagę słuchacza od niewygodnego tematu i przejąć inicjatywę [Jacko 2001, s. 52].

Przemilczenie i powrót do tematu. Często zdarza się, że rozmówca sięga po erystykę, gdy brak mu racjonalnych argumentów. Można więc, z dużym prawdopodobieństwem traktować pojawienie się erystyki jako symptomu tego, że dotknęliśmy jakiegoś słabego punktu naszego rozmówcy. Dlatego, zamiast odpowiadać na zastosowany przez niego chwyt, dobrze jest wrócić do tematu i starannie go przeanalizować [Jacko 2001, s. 53].

Dobór dyskutanta. Jak sugeruje sam A. Schopenhauer za starożytnymi klasykami tematu, nie z każdym partnerem da się dyskutować. Należy dobrać dyskutantów, negocjatorów – jest to też sposób unikania erystycznych ataków. W rozmowie ludzi światłych erystyka ustępuje miejsca logice, a spór ustępuje miejsca dialogowi i rzeczowej rozmowie [Jacko 2001, s. 53]

Mowa ciała. Bardzo ważnym elementem strategii odpierania chwytów erystycznych jest mowa ciała. Niekiedy gest lub mimika może być skuteczniejszą metodą obrony niż jakiegokolwiek słowa. Przykładowo podczas debat telewizyjnych można zauważyć, że dyskutanci często zaczynają się przekrzykiwać, zapolinając o tym, że dźwięk nie jest najważniejszym nośnikiem informacji tego środka przekazu. Czasem wystarczy w odpowiednim momencie pokręcić krytycznie głową, by zanegować wypowiedzaną właśnie tezę. Taki gest w zbliżeniu kamery telewizyjnej oddziałuje na widza o wiele silniej niż w rzeczywistości i może wyrazić krytykę skuteczniej niż jakiegokolwiek słowa. Mowa ciała zawsze towarzyszy wypowiedzi, podkreśla i uzupełnia znaczenie wypowiedzianych słów. Mowa ciała powinna być proporcjonalna do tematu. W ekspresji należy unikać przesady, powinna być ona jednak wyrazista. Pomaga to słuchaczom podążać za tokiem rozumowania i budzi ich sympatię. Ważne jest też to, aby werbalne i niewerbalne komunikaty były w miarę możliwości zgodne ze sobą, a także aby niewerbalne komunikaty były koherentne. Na przykład uśmiech, któremu towarzyszy nerwowy głos, nie będzie budził zaufania, podobnie jak serdeczny wyraz twarzy, któremu towarzyszą bardzo ostre słowa. Jednak powyższa reguła koherencji ma swoje wyjątki np. zwykle nagany lub krytyki należy udzielać w sposób uprzejmy, gdyż taka postawa łagodzi mogący z nich wyniknąć konflikt. Tylko w wyjątkowych sytuacjach (gdy zależy nam na „ostrym” wyrażeniu swojej dezaprobaty) można podkreślić swoje słowa okazując (ale kulturalnie) negatywne emocje. Jednak najważniejsza w mowie ciała jest autentyczność naszych zachowań. Potrzeba autentyczności w komunikacji jest jednym z powodów, dla których czasem jest lepiej ukazać swoje prawdziwe emocje (w kulturalny sposób), niż je nieudolnie ukrywać [Jacko 2001, s. 53-54].

6.5. Podsumowanie

Niniejsze opracowanie miało na celu przybliżyć temat erystyki – sztuki prowadzenia sporów w kontekście negocjacji. Zarówno chwytów erystycznych jak i sytuacje negocjacyjne dotyczą każdego z nas i chociażby z tego powodu warto zapoznać się z tą tematyką, aby świadomie uczestniczyć w wielu sytuacjach życia zawodowego i prywatnego.

Na zakończenie warto przytoczyć jeszcze fragment pracy T. Kotarbińskiego, który w kilku słowach bardzo celnie opisuje erystykę: „...erystyka zawiera pewną mądrość techniczną w połączeniu ze sprytem, wzbudzającym słuszną odrazę” [Kotarbiński 1974, s. 187]. Zapoznanie się ze sposobami erystycznymi, służy przede wszystkim obronie przed stosowaniem ich wobec nas, a także demaskacji rozmówcy, który najczęściej widząc, że przegrywa w walce na argumenty sięga do nie zawsze uczciwych chwytów erystycznych. Znajomość sposobów odpierania ataków erystycznych pozwala na kierowanie przebiegiem negocjacji, aby zgodnie z ich przeznaczeniem opierały się one na przedmiocie negocjacji, a nie na niepotrzebnie eskalowanych emocjach czy wprowadzających nieporozumienia podstępach.

Literatura:

1. Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
2. Błaut R., *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994.
3. Budzyńska-Daca A., Kwosek J., *Erystyka czyli o sztuce prowadzenia sporów. Komentarze do Schopenhauera*, PWN, Warszawa 2009.
4. <http://www.kopernik.org.pl/przewodnik-po-wystawie/artykuly/kulturaerystyka-erystyka/>, [09.02.2016].
5. Jacko J.F., *Wprowadzenie do erystyki*, [w:] *X Siedleckie Forum Nauczycieli, Rodziców i Wychowawców*, Siedleckie Stowarzyszenie Wychowawców i Nauczycieli, Siedlce 2001.
6. Kochan M., *Pojedynek na słowa. Techniki erystyczne w publicznych sporach*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.
7. Kopaliński W., *Słownik mitów i tradycji kultury*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
8. Kotarbiński T., *Kurs logiki dla prawników*, PWN, Warszawa 1974.
9. Kotarbiński T., *Wybór pism. t.1. Myśli o działaniu*, PWN, Warszawa 1957.
10. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
11. Schopenhauer A., *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 2000.
12. Steele P., Murphy J., Russill R., *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
13. Zeidler K., *Erystyka w praktyce prawniczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 4, 2009.

ROZDZIAŁ VII.

EMPIRYCZNA IDENTYFIKACJA OPORÓW PRZY WRAŻANIU ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

7.1. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną funkcjonowania współczesnych organizacji jest stałe dostosowywanie się do otoczenia lub jego kształtowanie, które jest przeżywane stosunkowo krótkimi okresami stabilnego działania. W związku z tym możemy wymienić dwie zasadnicze sytuacje:

1. organizacja funkcjonuje bez zagrożeń i w sposób ciągły się doskonali;
2. organizacja ma kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej, wyraźnie zagrożają jej konkurenci, widoczne są mankamenty w jej funkcjonowaniu.

Tym dwu odmiennym sytuacjom odpowiadają dwie skrajne strategie wdrażania zmian organizacyjnych a to:

- ewolucyjna,
- rewolucyjna.

W praktyce często ma zastosowanie strategia mieszana, uwzględniająca w różnych fazach procesu zarządzania zmianą ww. podejścia.

Ze względu na znaczenie zmian w funkcjonowaniu organizacji, w literaturze jest stosunkowo duża liczba publikacji poświęconych temu zjawisku. Z dużym przybliżeniem przez zmianę w funkcjonowaniu organizacji rozumiemy każde odejście od stanu dotychczasowego. W tak szerokim ujęciu zmiana może dotyczyć kształtu, funkcji wyrobu, jak również sposobu jego projektowania, wykonania, dystrybucji itd., zarządzania różnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. W wąskim znaczeniu zmiana organizacyjna, wg A. Zarębskiej, dotyczy podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem [2002, s. 29]. W tym wąskim znaczeniu („zmiany zarządcze”) zmiany organizacyjne obejmują „...procesy informacyjno-decyzyjne, na które składają się:

- polityka i strategię przedsiębiorstwa,
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- funkcje zarządzania,
- style zarządzania,
- metody i techniki zarządzania,
- dokumenty organizacyjne uzupełniające system zarządzania” [Zarębska 2002, s. 29].

Oczywiście od zmian jako zwykłych ulepszeń stanu istniejącego (pewnej jego kosmetyki), dużo cenniejsze są te, które noszą znamiona nowości w organizacji, nie mają związku z tym co już było w organizacji i które zwiemy innowacjami. Są one cenniejsze od zwykłych ulepszeń, ponieważ są „...jakościowo różnymi od istniejących rozwiązań dotyczących nowych produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, w sferze zarządzania (mogą mieć charakter materialny lub niematerialny)” [Dolińska 2010, s. 13]. Z kolei przykładowo A. Pomykański uważa, że innowacje są efektem wdrażania wielu małych zmian, a także niewielu znaczących, radykalnych zmian istniejących produktów, procesów w sferze wytwarzania i zarządzania (por.: [Pomykański 2001, s. 17]).

Zmiany swym zasięgiem mogą dotyczyć całej organizacji, poszczególnych komórek organizacyjnych, czy procesów a nawet pojedynczych stanowisk pracy.

W związku z tym, że zmiany organizacyjne są dokonywane podczas normalnej działalności organizacji, jest rzeczą naturalną iż utrudniają zatrudnionym realizację zadań oraz to, że u niektórych wywołują opór.

7.2. Przyczyny oporów wobec zmian organizacyjnych

Zmianom organizacyjnym towarzyszą różne reakcje pracowników bowiem postrzegane one są jako coś nowego i nieznanego. Wywołują więc pewne nadzieje i akceptację, zaś u innych pewien stan psychiczny przejawiający się brakiem akceptacji, powstrzymywaniem się działań przyczyniających się do wdrożenia zmiany (opór bierny) lub działaniami utrudniającymi (opór czynny).

Zjawisko oporu organizacyjnego wobec zmian jest skomplikowane nie tylko ze względu na różnorodność sytuacji w jakich są one wdrażane ale zróżnicowania psychospołecznego pracowników, co powoduje różne reakcje (por.: tab. 39).

Tabela 39. Przykładowe reakcje ludzi na zmiany w kategoriach „pozytywny”, „negatywny”

| Pozytywny | Negatywny | |
|----------------------|------------|----------------------------------|
| entuzjazm | obawa | zdenerwowanie |
| szansa | niepokój | brak motywacji |
| wyzwanie | szok | depresja |
| podekscytowanie | stres | utrata poczucia własnej wartości |
| nowe umiejętności | lęk | utrata poczucia tożsamości |
| nowa wiedza | niefufność | zaburzenie sieci kontaktów |
| wyższe wynagrodzenie | złość | porzucenie przeszłości |
| spełnienie | uraza | rozstanie się |
| przetrawianie | chaos | słabsze zdrowie |

| | | |
|--------------------|------------------|-------------------|
| nowy początek | dekoncentracja | wewnętrzne układy |
| nowe alternatywy | kłopoty rodzinne | opór |
| nowe doświadczenie | bezsenność | krytyka |
| motywacja | konfliktowość | bunt |
| | duże ryzyko | opór |
| | brak zrozumienia | zmiana zachowania |

Źródło: [Rogozińska-Pawełczyk 2012, s. 52-53].

7.3. Wybrane metody pokonywania oporów

Obserwacje przebiegu wielu wdrożeń zmian organizacyjnych pozwoliły na opracowanie teorii zarządzania zmianami, która obejmuje także narzędzia pokonywania podstawowej bariery jaką jest opór pracowników (tu pominiemy charakterystykę innych barier wdrażania zmian). Można wymienić cztery podstawowe metody pokonywania owych oporów a to:

1. informowanie,
2. komunikowanie się,
3. szkolenia,
4. partycypacja w procesie tworzenia i wdrażania zmian.

Celem informowania jest zapobieganie plotkom, fałszywym informacjom mogącym utrudnić proces tworzenia i wdrażania zmian. Informowanie winno nastąpić szybko po podjęciu decyzji o zmianie i objąć wszystkich pracowników a także organizacje związkowe funkcjonujące na terenie przedsiębiorstwa/institucji. Winno ono obejmować takie zagadnienia jak [Winkler 2005, s. 304 i n.]:

- konieczność wdrożenia zmiany lub zmian,
- cele owych zmian, wynikające z tego korzyści, jak i ryzyko z nimi związane,
- pewność zatrudnienia dla pracowników.

Przekazywane informacje przede wszystkim muszą być prawdziwe i aktualne. Sposób ich przekazu jasny, zrozumiały i nie budzący wątpliwości. Wszelkie niedomówienia, ogólnikowość powodują interpretację wygodną dla każdego wątpiącego, czy wrogo nastawionego do zmiany. Informowanie winno zawierać nie tylko zarys projektu zmiany ale przede wszystkim przewidywane korzyści wynikające z wdrożenia, w tym korzyści płacowe. Jeśli to możliwe informowanie winno być wsparte narzędziami wizualizacji np. modelami, tablicami, rysunkami itp. co wzmacnia przekaz.

Podstawową zasadą w procesie informowania o zmianach jest informowanie pracowników na każdym etapie zmiany a najczęściej popełniane tu błędy to „powiemy im w odpowiednim czasie, sami nie znamy jeszcze szczegółów, więc wspomnianie o czymkolwiek, dopóki nie zostanie postanowione, nie ma sensu itp.” [Bridges 2008, s. 34-35].

Brak odpowiedniej komunikacji to kolejna przyczyna oporów. Jest to prawdopodobnie najczęstsza przyczyna oporów. Komunikacja dwustronna daje

szanse na rozwianie wszelkich nieдомówień i wątpliwości. Możliwość podzielenia się wątpliwościami przez pracowników to szansa na rozładowanie stanów napięć emocjonalnych, stresów i szansa na niekonfliktowe wdrożenie zmian. Odpowiednia komunikacja to droga nie tylko do zrozumienia sensu zmian ale zaangażowania pracowników w proces ich tworzenia i wdrażania. Wykorzystanie komunikacji jako metody przewycięzania oporów wobec zmian jest możliwe poprzez:

- stosowanie sprzężenia zwrotnego, bowiem ono warunkuje zrozumienie przez pracowników istoty zjawiska. Pozwoli ono na potwierdzenie czy intencje nadawcy zostały odpowiednio zrozumiałe;
- komunikowanie winno obejmować możliwie szeroki kontekst sytuacyjny zmiany,
- nie powinno być ograniczeń czasowych w komunikowaniu się;
- należy zapewnić warunki przestrzenne (pomieszczenie) umożliwiające komunikację bezpośrednią,
- treść i sposób przekazu winny nie tylko uwzględniać specyfikę zmiany ale także adresatów. Stąd obok odpowiedniego języka należy unikać krytykowania interlokutorów, wydawaniu im poleceń, grożenia itd.;
- głównymi adresatami komunikatów winni być oporni a w następnej kolejności obojętni,
- przekazywane informacje muszą być obiektywne i wiarygodne,
- w przypadku braku akceptacji przekazywanych komunikatów należy korzystać z redundancji a więc powtarzania części treści lub uzupełniania informacji dotyczących zmiany,
- przebieg dyskusji a zwłaszcza wynikające z niej wnioski winny być ujęte w postaci stosownej dokumentacji sprawozdawczej.

Trzecim narzędziem pokonywania oporów są szkolenia. Odpowiednio zorganizowane a zwłaszcza przeprowadzone szkolenia mają za zadanie przygotować pracowników do pracy w nowej organizacji, spowodowanej zmianą/zmianami. Szkolenia winny obejmować swym zasięgiem menedżerów, pracowników i przedstawicieli związków zawodowych.

Szkolenia winny:

- swymi programami uwzględniać specyfikę danej organizacji,
- swymi programami nadążać za przewidywanymi zmianami w organizacji,
- być ukierunkowane na nabycie i rozwój u szkolonych określonych kompetencji, aby nie była to teoria, czy tzw. „sucha wiedza”. Po szkoleniu pracownicy w zakresie rozwiązywania określonego problemu winni wiedzieć nie tylko jak go rozwiązać ale przede wszystkim potrafić go rozwiązać,
- mieć charakter cykliczny a cykl winien być zamykany oceną, czy przekładają się na praktykę działania.

Kolejnym, prawdopodobnie najskuteczniejszym, narzędziem pokonywania oporów w procesie zmian organizacyjnych jest partycypacja. W procesie roz-

wiązywania problemów organizacyjnych i wdrażania zmian możemy wyróżnić partycypację pośrednią lub bezpośrednią. Partycypacja pośrednia polega na dopuszczeniu przez kierownictwo zakładu pracy przedstawicieli załogi do udziału w rozwiązywaniu problemów i procesu zmian organizacyjnych. Mogą to być związkowcy, lubiani i inni reprezentanci pracowników.

Partycypacja bezpośrednia – procesowa – pozwala na czynny udział pracowników w tych procesach. Warunkiem koniecznym jest to aby kierownictwo faktycznie korzystało z kreatywności i innowacyjności pracowników. Główną metodą partycypacji jest członkostwo pracowników w stałych i doraźnie powoływanych zespołach ukierunkowanych na twórcze rozwiązywanie problemów zarządczych. Arsenał tych metod jest stosunkowo bogaty (por.: [Potocki 2008]).

Skuteczność bezpośredniej partycypacji w procesach zmian organizacyjnych zależy od:

- dobrowolnego udziału pracowników w tych procesach,
- najlepiej gdyby pracownicy uczestniczyli we wszystkich fazach procesu, tzn. od momentu identyfikacji dysfunkcji, poprzez analizę problemu, zbieranie informacji, proponowanie idei rozwiązania, ocenę i wybór wariantu, projektowanie i wdrożenie,
- pracownicy winni mieć dostęp do niezbędnych informacji,
- pracownicy muszą mieć faktyczny wpływ na rozstrzygnięcia w trakcie projektowania i wdrażania,
- w organizacji winien panować klimat sprzyjający współpracy i innowacyjności,
- w organizacji winien funkcjonować stosowny system motywowania liderów zmian, zwłaszcza nieformalnych.

7.4. Wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne nad pokonywaniem oporów związanych z wdrażaniem zmian i innowacji organizacyjnych przeprowadzono w wybranym przedsiębiorstwie użyteczności publicznej funkcjonującym w Krakowie.

Uzyskane wyniki należy traktować jako niereprezentatywne, bowiem oparte są na danych otrzymanych metodą ankietową od pracowników zajmujących stanowiska kierownicze. Pracownicy ci są w następujących grupach wiekowych:

- do 20 lat (0,0%),
- 21 – 30lat (0,0%),
- 31 – 40 lat (28,6%),
- 41 – 50 lat (31,0%),
- powyżej 51 lat (40,5%).

Osoby te charakteryzowały się następującym stażem pracy:

- do 1 roku – 0,0%,
- 1 – 5 lat – 0,0%,
- 6 – 10 lat – 4,8%,
- 11 do 20 lat – 38,1%,

- powyżej 20 lat – 57,1%.

Dominowały osoby z wykształceniem wyższym 92,9%, zaś pozostałe to osoby z wykształceniem średnim.

Pracownicy ci zajmowali następujące stanowiska w hierarchii organizacyjnej:

- menedżer wyższego szczebla zarządzania (dyrektor) – 9,5%,
- menedżer szczebla średniego (kierownik biura, działu, zakładu, rejonu) – 76,2%,
- kierownik niskiego szczebla (kierownik grupy robót, zespołu, stacji, pracowni) – 7,1%,
- praca na stanowisku nie kierowniczym samodzielnego specjalisty – 7,0%.

Jeśli chodzi o wielkość komórek organizacyjnych mierzoną ilością zatrudnionych to przedstawia się ona następująco:

- od 1 do 9 pracowników – 7,1%,
- 10 – 49 – 14,3%,
- 50 – 249 – 14,3%,
- 250 zatrudnionych i więcej – 64,3%.

Blisko 45,2% respondentów pochodziło z produkcji, ponad 19,0% reprezentowało finanse i księgowość, 7,1% zaopatrzenie, 7,1% sprzedaż i marketing, 21,4% służby utrzymania ruchu.

Jeśli chodzi o kontakty badanych z otoczeniem (w tym z klientami) to ich częstotliwość przedstawia się następująco:

- - bardzo duża – 40,5%
- - duża – 47,6%
- - sporadyczna – 11,9%,
- - brak kontaktów – 0,0%.

W zakresie stosowania czterech zasadniczych metod pokonywania oparów związanych ze zmianami i innowacjami uzyskano następujący obraz:

Informowanie

Zdaniem 78,6% respondentów kierownictwo ich organizacji informuje pracowników, że mają w organizacji nastąpić zmiany, przy czym 81,5% menedżerów robi to szybko po podjęciu decyzji o zmianach. Niestety tylko 73,8% pracowników objętych jest ową informacją. Tylko w 71,0% zmian uzasadnia się konieczność ich przeprowadzenia. Blisko 79% menedżerów przedstawia cel owej zmiany a w 67,0% przypadkach informuje się o przewidywanych korzyściach wynikającej ze zmiany. Gorzej natomiast przedstawia się informowanie o ryzyku niepowodzenia owych zmian – 40,5%.

Niestety tylko 81,0% menedżerów podczas informowania o zmianach podkreśla, że nie spowodują one zwolnień pracowników ani innych niekorzystnych dla nich następstw.

Komunikowanie

Źle się dzieje w badanej organizacji, bowiem tylko 57,1% menedżerów komunikuje się ze swymi współpracownikami w sprawie zmian i innowacji organizacyjnych. W trakcie owego komunikowania tylko połowa menedżerów używa prostych i jednoznacznych słów. Niestety tylko w 45,0% przypadków pracownicy mają możliwość zadawania pytań. Czymś rzadszym jest dyskusja – dopuszcza ją tylko 28,6% menedżerów, a jeszcze gorzej, bo tylko 16,7% z nich nie wprowadza ograniczeń czasowych na ową wyminę opinii.

Jeśli już dyskusja ma miejsce to w jej trakcie, jeśli zachodzi taka potrzeba, wraca się do wcześniej poruszanych problemów.

W opinii blisko 43,0% respondentów dyskusja uwzględnia niejako specyfikę zmiany i kwalifikacje pracowników, których ona dotyczy.

Niestety tylko 40,5% badanych kierowników uważa, że dyskusja prowadzi do zrozumienia sensu zmiany. 19,0% respondentów wskazało, że po dyskusji spisuje się coś w rodzaju protokołu.

Szkolenia

Budujące są informacje, że w przypadku ponad 90,0% zmian w badanej organizacji poprzedzane są one szkoleniami pracowników i aż 86,7% tych szkoleń uwzględnia specyfikę danej organizacji.

Zdecydowana większość (85,7%) respondentów uważa, że szkolenia uwzględniają także specyfikę danej zmiany.

Aż 95,2% menedżerów twierdzi, że w wyniku szkoleń pracownicy nabywają i rozwijają określone umiejętności. Być może wynika to z faktu, że w trakcie szkoleń podawane są przykłady z innych przedsięwzięć (83,3% wskazań).

Blisko 94% badanych twierdzi, że w ich organizacji szkolenia są organizowane cyklicznie a po blisko 81% z nich dokonywana jest ocena, czy przekładają się one na praktykę działania.

Partycypacja

Ta metoda pokonywana oporów pracowników w procesie zmian organizacyjnych w cieszy się uznaniem niestety tylko połowy kierowników (50,0%) a ich zdaniem tylko w 4,0% udział pracowników w procesie zmian jest dobrowolny. Ale w ich ocenie tylko 38,1% pracowników chętnie angażuje się w ten proces.

W przypadku wdrażania zmian dotyczących całego przedsiębiorstwa w 76,2% w tym przedsięwzięciu biorą udział przedstawiciele załogi (partycypacja pośrednia, przedstawicielska).

Niestety w przypadku partycypacji bezpośredniej w tylko 57,1% przypadków, pracownicy biorący w tym procesie mają dostęp do niezbędnych informacji, w blisko w 55% uczestniczą w identyfikowaniu problemów wymagających zmian. Prawie większość z nich bierze udział w zbieraniu informacji

o problemie, w blisko 47,6% zmian uczestniczą w poszukiwaniu idei rozwiązań. W trakcie dalszego procesu zmian blisko 62,0% pracowników partycypujących w zmianach uczestniczy w ocenie wariantów rozwiązania problemu, a ponad 76,0% z nich we wdrożeniu, tym niemniej 45,2% ma wpływ na rozstrzygnięcia i decyzje związane z konkretnymi zmianami.

Niestety tylko połowa respondentów twierdzi, że w ich organizacji odpowiednio nagradza się nieformalnych liderów zmian organizacyjnych.

W opinii 76,2% badanych, w ich organizacji powoływane są doraźne zespoły rozwiązujące problemy organizacyjne, co także prowadzi do twierdzenia, że w ich przedsiębiorstwie brak jest klimatu sprzyjającego zmianom organizacyjnym.

W opinii badanych respondentowi w badanym klastrze zmiany oraz innowacje wdrażane są w oparciu o następujące strategie:

- rewolucyjna – 8,0%,
- ewolucyjna – 35,5%,
- mieszana – 56,5%.

Przeprowadzone badanie pozwoliło także na wskazanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych odczuć (przekładających się na postawy i zachowania) związanych ze zmianami i innowacjami organizacyjnymi.

Zarówno przyjęte strategie wdrażania zmian i innowacji organizacyjnych, jak i stosowane metody pokonywania oporów z nimi związanych wywołują następujące odczucia (poproszono respondentów o wskazanie czterech ich zdaniem najważniejszych):

Pozytywne a wśród nich w kolejności:

- wyzwanie – 81,0%,
- szansa – 69,0%,
- nowe umiejętności – 66,7%,
- nowa wiedza – 64,3%,
- nowe doświadczenia – 61,9%,
- wyższe wynagrodzenie – 40,5%,
- spełnienie – 7,1%,
- przetrwanie i entuzjazm po – 1,2%.

Negatywne odczucia i reakcje a wśród nich w kolejności malejącej:

- niepokój – 76,2%,
- obawa – 71,4%,
- stres – 59,5%,
- obawa przed dużym ryzykiem – 52,4%,
- nieufność – 35,7%,
- zaburzenie sieci kontaktów – 31,0%,
- brak zrozumienia – 26,2%,
- lęk – 16,7%,
- chaos – 14,3%,
- konfliktowość – 11,9%,
- szok 2,4%.

7.5. Podsumowanie

Mimo to, że uzyskane wyniki badań nie są reprezentatywne, to jednak pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków praktycznych:

1. Na niechęć do zmian z pewnością ma wpływ to, że w trakcie informowania o zmianach nie podkreśla się, że nie spowodują one zwolnień pracowników lub innych niekorzystnych dla nich następstw. To powoduje, że zmiany u ponad 76,0% respondentów powodują różnego rodzaju obawy, powodują stresy u blisko 60,0% badanych a także obawy przed dużym ryzykiem związanym ze zmianami. Inne niekorzystne dla zmian odczucia nie mają aż tak wielkiego zagrożenia dla ich wprowadzanie do praktyki;
2. Godny podkreślenia jest fakt, iż informowanie, komunikacja, partycypacja a zwłaszcza szkolenia powodują takie pozytywne nastawienia jak możliwość zmierzenia się z nowymi wyzwaniami, co jest oznaką kreatywności, traktowane są jako szansa dla firmy i konkretnego pracownika (blisko 70,0% odpowiedzi), okazja do zdobycia nowych umiejętności (66,7%), wiedzy (64,3%) i doświadczeń (blisko 62,0%);
3. Tylko a może aż 40,5% respondentów ze zmianami wiąże nadzieje na wzrost wynagrodzenia;
4. Podczas komunikowania się zbyt dużo używa się niezrozumiałych słów;
5. Za mało uwagi poświęca się dyskusji i w ograniczonym zakresie wraca się do wcześniej poruszanych niezrozumiałych lub spornych kwestii;
6. W związku z tym, że po dyskutowaniu o zmianach w małym zakresie spisuje się czegoś w rodzaju protokołu to może powodować podejrzenia i brak zaufania pracowników co do sensu i celowości zmian;
7. W badanej organizacji wysoki jest stopień wspomagania procesu zmian szkoleniami;
8. Sam proces szkoleń nie budzi zastrzeżeń;
9. Niestety partycypacja zatrudnionych w procesach zmian jest zbyt niska, a jeśli już ma miejsce to występują w niej niepotrzebne ograniczenia. Przykładowo w procesie partycypacji szwankuje dostęp do informacji niezbędnych w opracowywaniu zmian;
10. Niski jest stopień motywowania pracowników do udziału w zmianach;
11. Niski jest stopień zespołowego rozwiązywania problemów zarządczych w badanych organizacjach;
12. Niestety zdaniem połowy respondentów w badanej organizacji brak jest klimatu sprzyjającego zmianom organizacyjnym, konsekwencją czego tylko u 1,2% pracowników zmiany wywołują u nich entuzjazm.

Literatura:

1. Adamska K., *Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, 2013.
2. Bridges W., *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagielloń-

- skiego, Kraków 2008.
3. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
 4. Grabus M., *Opór wobec zmian – źródła indywidualne i uwarunkowania organizacyjne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, 2013.
 5. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
 6. Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
 7. Rogozińska-Pawelczyk A., *Psychologiczne aspekty zarządzania zmianą*, [w:] *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, (red.) P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
 8. Sułkowski Ł., *Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 277, Wrocław 2013.
 9. Winkler R., *Zmiany w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacyjne*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2005.
 10. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

Marek Makowiec

ROZDZIAŁ VIII.

OPTIMALIZACJA KOSZTÓW PRACY A UELASTYCZNIENIE JEJ FORM

8.1. Wstęp

Ustawiczne i dynamiczne zmiany, które zachodzą w sposób permanentny we współczesnej gospodarce związane są m.in. z postępowaniem naukowo-technicznym, usieciowieniem gospodarek, pogłębiającym się procesem globalizacji, ale także z różnymi zjawiskami społecznymi, demograficznymi czy też politycznymi. To one bardzo często, przy okazji zaburzyły funkcjonowanie dotychczasowego rynku pracy. Restrukturyzacja rynków pracy całkowicie zmieniła zaś warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie tych – z sektora MSP. Dostrzegalne zmiany dotyczą m.in. modyfikacji struktur organizacyjnych, polityki pracowniczej, kalkulacji kosztów i optymalizacji zatrudnienia oraz wszystkich innych pozostałych stref działania podmiotów gospodarczych.

Rozpoczęła się era informacji i wiedzy, która wymaga systematycznego wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, zarządczych i organizacyjnych oraz dużej elastyczności i umiejętności od dobrze przygotowanych menedżerów, którzy przez te procesy powinni umieć właściwie przeprowadzić przedsiębiorstwo. Niezbędne jest to, by z odpowiednim wyprzedzeniem i co ważne właściwie reagować na konkretne zjawiska, niekonieczne pożądane i dobre dla organizacji.

Wymagania stawiane przez rynek pracy znalazły swoje odniesienie w nowych elastycznych formach zatrudnienia stosowanych przez pracodawców. Często podkreśla się, że w obecnych czasach przetrwają i rozwiną się tylko przedsiębiorstwa elastyczne, które będą mogły się szybko adaptować do wymagań coraz bardziej dynamicznego i globalizującego się otoczenia. Przedsiębiorstwa te muszą znaleźć sposoby osiągnięcia wysokiej efektywności działania, w konfrontacji z wyzwaniami rynku oraz oczekiwaniami odbiorców.

W opracowaniu poddano analizie kwestie dostrzegalnych zmian w funkcjonowaniu współczesnych gospodarek oraz konsekwencji jakie niosą one dla rynku pracy. Przybliżono problematykę dotyczącą zmian w organizacjach, zarysowano aspekty dot. globalizacji i wirtualizacji działalności przedsiębiorstw, zagadnienia elastyczności zatrudnienia we współczesnych organizacjach, a wszystko w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwinięto aspekty

dotyczące wprowadzenia w organizacji jednej z form elastycznego zatrudnienia pracowników – telepracy. Opisano konsekwencje, jakie przy okazji niesie to dla telepracownika i pracodawcy wprowadzającego możliwość pracy zdalnej w organizacji. Można z całą stanowczością wskazać, że uelastycznienie form zatrudnienia jest jedną z metod w procesie optymalizacji kosztów funkcjonowania organizacji.

8.2. Zmiany na rynku pracy

Uwzględniając dużą zmienność i niestabilność w wielu regionach świata (zmiany polityczne w Grecji, agresywna polityka Rosji wobec Ukrainy, sukcesywne osłabianie się gospodarki Rosji oraz Chin, wojna domowa w Syrii i ciągły napływ uchodźców do Europy, pojawienie się i sukcesywne rozprzestrzenianie państwa islamskiego oraz agresja i ataki terrorystyczne w wielu regionach świata), można zaobserwować towarzyszący tym zjawiskom niestabilny rynek pracy, któremu dodatkowo towarzyszą przepływy zróżnicowanych kulturowo zasobów ludzkich. Migracja ludności, głównie o charakterze ekonomicznym (ale coraz częściej także politycznym oraz religijnym), staje się procesem nieuniknionym [Janowska 2015, s. 30].

Tendencje, jakie można obserwować obecnie, to z jednej strony niedopasowanie podaży stanowisk pracy pracodawców, do oferty jaką mogą znaleźć na rynku, a więc niedobór pracowników o konkretnych umiejętnościach i cechach, często brak miejsc pracy dla coraz lepiej wykwalifikowanych ludzi, a z drugiej bardzo poważny kryzys demograficzny, gdyż w wielu europejskich krajach dostrzega się z coraz większym nasileniem starzenie się społeczeństwa. Te zjawiska w konsekwencji przełożyć się mogą, już w niedalekiej przyszłości na niedobór zasobów ludzkich. Zarysowane tendencje – dotyczą także Polski. Pojawiający się coraz częściej brak pracy i stałego zatrudnienia, szczególnie wśród ludzi młodych nie wpływa korzystnie na aktywność zawodową pokolenia starszej generacji, którego wiedza i doświadczenie powinny służyć i pomagać aktywizowaniu właśnie młodego pokolenia.

Koncerny międzynarodowe, ale także często krajowe przedsiębiorstwa i organizacje poszukują tanich zasobów pracy. Można wręcz wskazać, że przyświeca im coraz częściej idea zysku, a nie troski o człowieka. Systematycznie rosnące zadłużenie publiczne i nierówności na rynku pracy oraz brak konsekwentnej, długofalowej polityki demograficznej, prowadzą do dużego rozwarstwienia w społeczeństwie i nierówności społecznych, które powinny stawać się wyzwaniem i priorytetem dla polityki państwa.

Inne, a równie ważne dostrzegalne prawidłowości, to sukcesywnie upadające często całe gałęzie i branże przemysłu, co generuje zaś bezrobocie i konieczność ciągłego przekwalifikowywania się oraz mobilność od pracowników. Przykładem mogą być popularne jeszcze niedawno wypożyczalnie filmów DVD czy gier video, które zastąpione zostały w 100% przez systemy VOD (*video on demand*) i sklepy internetowe.

Do takich branż, sektorów i obszarów gospodarki, które wraz z czasem mogą całkiem zniknąć z mapy gospodarczej Polski zaliczyć można np¹:

- tradycyjny sektor telekomunikacji kablowej, z powodu szybkiego rozwoju bezprzewodowych sposobów przesyłu informacji,
- wydawcy gazet papierowych (zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych wielu tradycyjnych wydawców gazet zmieniło już formę wydawania swoich czasopism, jedynie na wersję elektroniczną – np. amerykańska wersja tygodnika Newsweek, który już od 2013 roku dostępny jest jedynie w wersji elektronicznej),
- branża obróbki fotografii analogowej, wypierana przez fotografię cyfrową i popularnego photoshopa,
- tania odzież produkowana przez kraje rynków wschodzących w kontekście przyszłości ugruntowanych rodzimych producentów ubrań,
- sprzedaż płyt z tradycyjną muzyką,
- wiele specjalistycznych usługodawców (zegarmistrzostwo, krawiectwo, stolarstwo, dekarstwo, kuśnierstwo, tapicerstwo, itp.),
- wypożyczalnie strojów na specjalne okazje, itp.

W Polsce daje się zaobserwować z coraz mocniejszym akcentem deficyt talentów, rozumianych, jako ludzie posiadający konkretne predyspozycje i cechy osobowościowe, specjalistyczną wiedzę i doświadczenie oraz przygotowanie do wykonywania często bardzo skomplikowanych prac, nie tylko umysłowych. Można wręcz wskazać, że talent jest dziś symbolem rzadkich, pożądanych zdolności. Problem braku odpowiednich pracowników narasta, m.in. dlatego, że szybciej ewoluuje technologia, skracając „cykl życia” potrzebnych w pracy kwalifikacji².

Dynamiczny rozwój niektórych branż i sektorów (innowacyjne usługi, w tym usługi dla ludzi starszych, zdrowotne i poza zdrowotne np. zagospodarowanie czasu wolnego, branża IT, samodzielne wydawanie książek [*self publishing*], usługi edukacyjne, w tym specjalistyczne szkolenia i kursy *e-learningowe*, branża biotechnologiczna, sektor nowoczesnych usług biznesowych [BPO, SSC], itp.) przekroczył możliwości lokalnego pozyskania pracowników, dlatego bardzo ważne jest sukcesywne monitorowanie i dopasowywanie systemu edukacji na poziomie zawodowym, średnim i wyższym. Można zaobserwować zbyt małą podaż pracowników o kwalifikacjach technicznych, zbyt dużą – humanistów, którym zdecydowanie trudniej znaleźć pracę odpowiadającą ich oczekiwaniom.

W obliczu zarysowanych zmian, które dotyczą z dużym nasileniem gospodarki Polski i funkcjonujących w jej granicach przedsiębiorstw i organizacji, przed kadrą menedżerską różnorodnych instytucji, rysuje się konieczność sprostania nowym priorytetom, a do nich zaliczyć należy m.in. [Janowska 2015, s. 31]:

- polityka zarządzania talentami w organizacjach,

¹ Opracowano na podstawie: [Pawlak, Mazurek 2011].

² Opracowano na podstawie: [Stefaniak 2016].

- zarządzanie wielokulturowymi zasobami pracy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach kryzysu pracy i turbulencji w ogólnoswiatowej gospodarce,
- zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi,
- konieczność troszczenia się o zapewnienie właściwych relacji międzyludzkich w organizacjach i zapewnianie pracownikom odpowiednich warunków do pracy i zaangażowania.

Dobrym rozwiązaniem, które coraz częściej może mieć zastosowanie w gospodarce jest uelastycznienie rynku pracy, poprzez wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia. Odnoszą się one np. do zmiany czasu pracy (skrócenia lub wydłużenia w zależności od potrzeb, dzielenia się pracą), miejsca pracy (telepraca, praca w zespołach wirtualnych) i form zatrudnienia (praca na czas określony, praca tymczasowa, samozatrudnienie, umowy cywilnoprawne – zlecenie lub o dzieło) [Janowska 2015, s. 34]. Wskazane formy zatrudnienia, głównie z uwagi na ograniczenie kosztów pracy mogą być dobrą opcją dla pracodawcy, ale często też przełożyć się mogą na korzyści dla samego pracownika. Wskazać tu można na programy praca-życie (*work-life balance*), uczących się studentów lub też wysoko wykwalifikowanych specjalistów – zatrudnianych często do kilku równocześnie realizowanych projektów restrukturyzacyjnych.

Niestety elastyczne zatrudnienie, to także marnotrawienie potencjału pracowniczego, gdyż przy tego typu formach zatrudnienia, z reguły odchodzi się od tradycyjnych reguł i standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Krótkotrwałość zatrudnienia lub uzależnienie od tymczasowego pracodawcy (agencje pracy tymczasowej), albo samozatrudnienie, nie dają często szans i perspektyw na rozwój i poczucie bezpieczeństwa [Janowska 2015, s. 34]. Tani sposób pozyskiwania pracownika kłóci się też ze strategią rozwoju organizacji, która nastawiona jest z reguły na stały rozwój i stabilizację kadry pracowniczey. Niestety uelastycznianiu zatrudniania towarzyszy często nierespektowanie praw pracowniczych, często chodzi o przerzucanie kosztów pracy na wykonawcę – pracownika (wymuszone samozatrudnienie) lub ograniczanie kosztów osobowych (agencje pracy tymczasowej). Dodatkowo pracownicy w ten sposób zatrudniani nie mają zapewnionych urlopów, odpraw, opieki zdrowotnej, szkoleń, co zgodnie z przepisami Kodeksu Pracy zapewnione jest standardowo zatrudnionemu na umowę o pracę człowiekowi.

8.3. Zmiany w organizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi

Nigdy wcześniej w historii przedsiębiorstwa nie miały tak silnych bodźców do wprowadzania zmian, jak w chwili obecnej. Składają się na to już nie tylko zmieniające się warunki otoczenia rynkowego, w szczególności jego turbulentność, lub pojawiające się kryzysy ekonomiczne, ale również presja społeczna oraz bodźce wewnętrzne, takie jak m.in. społeczna odpowiedzialność biznesu.

Zmiany w organizacjach z reguły wywołane są przez następujące czynniki: potencjał ludzki, tendencje społeczne, technologię, konkurencję, wstrząsy gospodarcze i politykę³.

Zmiana nie jest procesem liniowym, jednak pomimo wielości czynników, których znaczna część pozostaje poza kontrolą i zdolnością antycypacji prowadzącego, zmianą można, a wręcz należy umiejętnie, kierować [Roth, Kurtyka 2008, s. 127]. Zmiana wymaga elastycznego podejścia i sprawnego przepływu informacji, a opierając się na jednym z modeli wprowadzania zmian w organizacji, można wskazać na występowanie następujących po sobie etapów⁴.

Pierwszym etapem wdrożenia zmiany jest z reguły pobudzenie poczucia pilnej konieczności. Motorem przeprowadzenia zmiany jest bowiem wizja strategiczna. Etap ten jest bardzo istotny, ze względu na zagrożenia, jakie niesie ze sobą brak informacji lub zrozumienia potrzeby zmian, co może rodzić niewystarczające zaangażowanie pracowników, a nawet opór.

Drugim etapem jest powołanie zespołu wokół menedżera (lidera transformacji). Uwiarygadnia to sam proces. Ważny jest dobór członków zespołu, którzy będą odpowiedzialni za wprowadzane modyfikacje. Niezbędne jest na tym etapie uwzględnienie ich kompetencji i poparcia dla zmian. Szczególnie ważna jest obecność w organizacji silnego lidera/liderów zmian, którzy powinni posiadać następujące cechy [Lundy, Cowling 2000, s. 182]:

- charyzmę i zdolność rozbudzania w innych poczucia własnej wartości, szacunku oraz tworzenia wizji,
- umiejętność zwracania szczególnej uwagi na potrzeby ludzkie oraz wyznaczania działań ułatwiających ludziom rozwój,
- umiejętność intelektualnego pobudzania innych oraz rozwijania w nich twórczego potencjału,
- zdolność motywowania innych, także przez efektywną komunikację,
- umiejętność budowania i pielęgnowania relacji międzyludzkich oraz powiązania celów pracownika z celami organizacji,
- doświadczenie we współpracy z ludźmi i rezezanie w ich podejściu do pracy i zaangażowaniu, co pozwoli na umożliwienie pozostawienia im pewnej samodzielności w realizacji konkretnych działań. Interwencja powinna mieć miejsce jedynie w sytuacji, gdy będzie zagrożone osiągnięcie przyjętych celów.

Liderzy zmian powinni posiadać równocześnie umiejętności społeczne, łatwość oceny i weryfikacji osiąganych rezultatów, sprawność komunikowania się oraz umiejętność szybkiego reagowania w sytuacjach problemowych. Bez wątpienia są oni kluczowym ogniwem efektywnego procesu zmiany.

Kolejnym krokiem przy wprowadzaniu zmiany jest odpowiednie zorganizowanie procesu zmiany. Niezbędne jest ustalenie poszczególnych etapów, kontroli ich realizacji, wyznaczenie ogólnego kierunku zmian, który pomoże

³ Opracowano na podstawie: [Beck 2006, s. 16].

⁴ Opracowano na podstawie: [Roth, Kurtyka 2008, s. 127-128].

w wytworzeniu ich odpowiedniej dynamiki. Istotne jest angażowanie pośrednich szczebli hierarchicznych oraz wyzwolenie ukierunkowanej kreatywności indywidualnej.

Następny etap, to informowanie i organizowanie szkoleń oraz spotkań z pracownikami, zarówno tymi bezpośrednio zaangażowanymi w zmianę, ale także tymi, którzy jedynie odczują jej pośredni wpływ na siebie. Dobrze zorganizowane działania są niezbędne dla wspierania akceptacji dla zmiany w całej organizacji. Najskuteczniejsze jest wykorzystywanie różnych kanałów informacyjnych, tak by do wszystkich pracowników docierały wiarygodne i rzetelne informacje.

Stworzenie odpowiedniej presji na osiągnięcie wyników, ma na celu podtrzymanie dynamiki zmian, poprzez m.in. osiąganie wymiernych wyników, z uwzględnionym czynnikiem czasu.

Zakończenie zmiany jest ostatnim etapem, bez którego skuteczne wdrożenie może zakończyć się jednak niepowodzeniem. Nieodzowne jest utrwalenie zmian w kulturze organizacji, poprzez zakorzenienie w normach i wspólnych wartościach, z użyciem wszystkich dostępnych instrumentów (np. premii powiązanych z wynikami, czy organizowania *eventów* w związku z odnoszonymi sukcesami, itp.).

Jak zatem widać z opisanego modelu wprowadzania zmiany w organizacji, niezbędne jest uwzględnienie wielu różnych aspektów, by wdrożenie jej przyniosło zakładane efekty.

Zmiany wymagają często odważnych decyzji, gotowości podjęcia ryzyka oraz, co szczególnie ważne – zdeterminowanych ludzi. W proces dokonywania zmian powinni być zawsze zaangażowani pracownicy, których kompetencje wpływają w sposób bezpośredni na skuteczność przeprowadzania zmian. Efekty wprowadzanych zmian i modyfikacji stają się, często czynnikiem decydującym nie tylko o rozwoju i ekspansji firmy, ale przede wszystkim o jej przetrwaniu, a jej sukcesy – zależą coraz bardziej od podatności na zmiany.

Odnosząc się do kwestii dot. rynku pracy i prawidłowości, które można na nim zaobserwować obecnie, zmiany które generowane są w organizacjach mogą być m.in. pochodną dużej mobilności pracowników, modyfikacji ich postaw i oczekiwań, coraz bardziej powszechnego dostępu do technologii informacyjno-komunikacyjnych, które to zaczynają w dużym stopniu wpływać na codzienne życie człowieka, zmian demograficznych, zmian stylu życia, rywalizacji w skali globalnej, itp.

Korzyści ze zmian organizacyjnych w perspektywie HRM można podzielić na dwie kategorie: korzyści z perspektywy organizacji i pracownika.

Korzyści zmian organizacyjnych z perspektywy pracownika [Urban 2015, s. 28]:

- Nowe zadania i odpowiedzialność z reguły dają możliwości rozwoju zawodowego, co z reguły wiąże się z perspektywą awansu. Można nabyć w ten sposób nowe kompetencje, realizować ciekawsze i bardziej an-

gażujące zadania oraz lepiej spożytkować niewykorzystany jak dotąd potencjał.

- Zmiana dotychczasowego środowiska pracy (działu, jednostki organizacyjnej), umożliwia nowe „świeże” spojrzenie, przy okazji z reguły skraca czas uczenia się nowych procesów i umiejętności. Pracownicy, którzy zmieniają stanowiska w obrębie organizacji mają większe możliwości adaptacyjne.
- Możliwość zaangażowania w zmiany doświadczonych pracowników „senior managementu” w rolę mentorów wspierających i mobilizujących pracowników, którzy zostają włączeni w zmianę, pozwala uczyć się od najlepszych, szybciej zdobywać potrzebne doświadczenie, w końcu generować korzyści osiągnęte dzięki niepowielaniu wcześniejszych działań, które niekoniecznie były korzystne dla organizacji.
- Pobudzenie motywacji niewłaściwie jak dotąd spożytkowanych talentów i umiejętności pracowników, poprzez aktywizowanie do myślenia kreatywnego, uwzględniając przy tym partycypację pracowników w procesie wprowadzania zmiany. Pokazanie pracownikom, że oni też mają wpływ na ważne projekty, procesy i działania w organizacji.

Korzyści zmian organizacyjnych z perspektywy organizacji [Urban 2015, s. 28-29]:

- Nowe pomysły i „świeże spojrzenie” na „stare procesy” od pracowników, którzy zostali przeniesieni do innego działu, ale dobrze znają całą organizację, pozwalają często na znaczne uproszczenia w procesach, modyfikacje lub wyeliminowanie nieefektywnych „wąskich gardeł” lub niewykorzystanych właściwie zasobów.
- Zmiana miejsc pracy w organizacji i rozpoczęcie współpracy z nowymi zespołami, a w ich ramach pojawienie się nowych relacji międzyludzkich, może przyczynić się do wygenerowania nowych, bardziej efektywnych procesów grupowych oraz wyników pracy. W ten sposób niejednokrotnie możliwe jest bardziej kreatywne działanie.
- Gdy pracownicy mają możliwość rozwijania i poszerzania swoich kompetencji, przy okazji spełniają się na nowym stanowisku – zatrudniająca ich organizacja korzysta z ich wiedzy i doświadczenia – korzyść jest zatem obopólna.
- Przełamywanie rutyny i rozpoczęcie funkcjonowania w nowych obszarach i procesach biznesowych.
- Wykorzystanie drzemącego w pracownikach potencjału, włączając tych, którzy zatrudnieni byli już w organizacji, pozwala na skrócenie czasu adaptacji i tym samym przyczynia się bezpośrednio do szybszego wkroczenia w etap pełnej produktywności.
- Możliwe jest uproszczenie procesów biznesowych, skrócenie czasu realizacji zadań.
- Ułatwiona jest komunikacja wewnętrzna, która jest z reguły szybsza i sprawniejsza, dzięki wykorzystaniu efektu spłaszczonej struktury.

Zawsze wdrożenie zaplanowanej zmiany, nie kończy się w momencie jej oficjalnego zakomunikowania. Wiele zmian, stanowią ludzie i ich zachowania oraz dynamika zespołów, w ramach których współpracują. Kierownictwo organizacji powinno zaopiekować się pracownikami objętymi zmianami, zapewnić szkolenia, wsparcie merytoryczne i pomoc ekspertów, szybko reagować wówczas, gdy pojawiają się problemy i trudności, przeprowadzić szeroko zakrojoną kampanię informacyjną nt. planowanej zmiany, otworzyć się na dialog z pracownikami, zaakceptować niedoskonałość i nie oczekiwać perfekcyjnych rozwiązań od zaraz, dopilnować, by wprowadzana zmiana została właściwie zrozumiana i zasymilowana na każdym szczeblu, w końcu upewnić się, że stworzył właściwe otoczenie do kształtowania nowych nawyków i proponowanych nowych procesów biznesowych.

8.4. Globalizacja i wirtualizacja działalności przedsiębiorstw oraz jej wpływ na zatrudnienie

Upowszechnienie komputerów, Internetu, i nowoczesnych rozwiązań technicznych wiele zmieniło w codziennym życiu, w kulturze, sztuce, badaniach naukowych, i innych dziedzinach. Marshall McLuhan⁵ „prorok ery elektronicznej”, w środkach komunikowania upatruje podstawową przyczynę przeobrażeń o charakterze społecznym i kulturowym. Rozwój telekomunikacji, a szczególnie sieci teleinformatycznych, sprawił, że sprawdziły się jego przewidywania o świecie, jako „globalnej wiosce”. Globalizacja sieci teleinformatycznych sprawiła, że „świat się skurczył”, co ma duży wpływ na zachowania społeczne, choćby takie, jak stosunek do pracy, kultury, sztuki [Szumera 2009, s. 75]. Nie oznacza to, że znikły problemy, które trapiły ludzkość, wręcz wskazać można, że nie zbliżamy się nawet do ich pozytywnego rozwiązania. Zyskały one inny wymiar lub też pojawiły się nowe, jeszcze bardziej groźne, jak choćby przestępstwa informacyjne, kradzieże poufnych informacji, gromadzonych w wirtualnych zbiorach i bazach danych, eskalacja nowych form terroryzmu „cyberterroryzm”, nowe patologiczne zjawiska, np. uzależnienie od Internetu, komunikatorów internetowych, itp.

Każdy człowiek obecnie, praktycznie codziennie styka się z przestrzenią wirtualną, a komunikacja w tej przestrzeni różni się od porozumiewania się w świecie realnym. Atrybutami w przestrzeni wirtualnej są [Szumera 2009, s. 86-87]:

- brak ograniczeń przestrzeni. Interakcje w tej przestrzeni nie są ograniczone geograficznie czy terytorialnie. Ludzie kontaktują się ze sobą bez

⁵ Kanadyjski teoretyk komunikacji McLuhan zyskał szeroki rozgłos w latach 60. swoimi pracami i wypowiedziami na temat mediów i komunikacji. Stwierdził, że ludzkość wkracza właśnie w „wiek informacji”, a elektroniczne media, zwłaszcza telewizja, stworzyły tak zwaną globalną wioskę, w której „środek przekazu sam jest przekazem” (tj. charakter środka komunikacji ma większy wpływ na odbiorcę, niż sama przekazywana wiadomość). Współcześnie uznawany jest za jednego z najwybitniejszych teoretyków komunikowania masowego i środków przekazu.

względem na miejsce zamieszkania. Jedynym ograniczeniem może być bariera językowa i dostęp (uwarunkowania techniczne). Ewentualne przeszkody wynikać mogą z różnych uwarunkowań politycznych, np. ograniczonych swobód obywateli poszczególnych państw i powszechnej cenzury (np. Chiny, Korea Północna);

- asynchroniczność i synchroniczność działania. Cyberprzestrzeń daje możliwości komunikowania się w czasie rzeczywistym. Wysyłana wiadomość pokazuje się na ekranie odbiorcy już w momencie pisania (np. czaty, audio- i wideokonferencje). W ramach tych systemów użytkownicy organizują się w grupy, tworząc własne reguły interakcji i zachowań, a język ich cechuje bogactwo form, często wykraczające poza język używany w świecie realnym. Komunikacja asynchroniczna polega zaś na tym, że użytkownicy komunikują się za pomocą narzędzi, które umożliwiają późniejsze odbieranie wiadomości. Nadawca i odbiorca nie muszą być jednocześnie obecni w czasie nadawania informacji (np. *e-mail*, strony www, grupy dyskusyjne, poczta głosowa);
- brak cielesności. Społeczność wirtualna posługuje się tekstem, obrazem, dźwiękiem. Brakuje jednak fizycznej obecności, gestów, mimiki (komunikacji niewerbalnej). Pozostaje możliwość kontaktowania się poprzez przekaz obrazu (np. wideokonferencje, wideoczaty), jednak bezpośredni kontakt człowieka z człowiekiem pozwala na przekazanie znacznie większej ilości informacji;
- anonimowość i przez co możliwość zmiany tożsamości. Człowiek w sieci jest anonimowy. Brak bezpośredniej interakcji i zastąpienie jej interaktywnością umożliwia fałszowanie informacji, kreowanie osoby niezgodne z jej faktycznym statusem. Możliwe jest co prawda zidentyfikowanie z jakiego komputera i skąd dokładnie pochodził przekaz, jednak osoba go nadająca nie musi w bezpośrednim kontakcie upubliczniać swoich danych;
- swoboda oferowania produktów i świadczenia usług poprzez wykorzystanie dostępu do sieci Internet. Praktycznie nieograniczona możliwość informowania o profilu podmiotu i oferowanych przez niego produktów i usług.

Człowiek komunikujący się w sieci chce z reguły korzystać z dobrodziejstw oferowanych mu przez to medium. Zyskuje szybki dostęp do szerokiego strumienia informacji, uzyskuje możliwość korzystania z wielu nowych usług (e-sklepy, e-banki), ma możliwość przeglądania wielu rozbudowanych baz informacji (e-książki, zasoby muzyczne, filmowe), ma możliwość uczestniczenia w transferze wiedzy i pozyskiwania jej podczas internetowych szkoleń i *e-learningu*, poznawania osób na całym świecie i później nawiązywania z nimi przyjacielskich stosunków, w końcu wyszukiwania potencjalnych pracodawców i świadczenia dla nich pracy.

Są jednak też i negatywne konsekwencje uczestniczenia w świecie wirtu-

alnym oraz potencjalne zagrożenia, takie jak np. wyobcowanie i alienacja, prowadzące do dehumanizacji, stopniowy zanik prawdy i cech etycznych w przekazach, obcowanie z „prawdą wirtualną”, trudność w rozstrzygnięciu co jest prawdziwe, a co nie, dominacja sensualizacji i instrumentalizacji oraz rozrywki nad obiektywizmem i prawdą o świecie, itp.

Coraz doskonalsze przyrządowanie techniczne procesów pracy, co wynika ze stałego postępu technologicznego, którego obecnie jesteśmy świadkami, powoduje wzrost obciążenia psychicznego pracowników. Człowiek coraz częściej musi precyzyjnie analizować duże ilości informacji, przy jednoczesnym naturalnym ograniczeniu możliwości opanowania ich przetwarzania. Bardzo często zmuszony jest do pracy w warunkach odosobnienia i izolacji, bez kontaktu z innymi pracownikami, przez cały czas wykonywania swoich obowiązków lub przez znaczną część dnia. Niejednokrotnie wywierana jest na niego bardzo duża presja czasu, będąca konsekwencją rytmu funkcjonujących maszyn i urządzeń [Jasiński 2007, s. 306].

Wdrażanie nowych rozwiązań technicznych wymaga od pracowników coraz większego zaangażowania intelektualnego w realizację zadań, dużej zdolności adaptacyjnej, uniwersalności, umiejętności łączenia zawodów i specjalności, pewnej nadwyżki (rezerwy kompetencji) w stosunku do wymagań stanowiska pracy, dużej odpowiedzialności. Nowe techniczne warunki pracy wprowadzają zatem konieczność ciągłego uruchamiania procesów szkoleniowych, ciągłego doskonalenia i podnoszenia kompetencji pracowników, zwiększania wydatków na szkolenia.

Zastosowanie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych, informatyzacja systemów pracy, towarzyszące im możliwości zastosowania nowych rozwiązań organizacyjnych dają wiele korzyści natury ekonomicznej. Prowadzą jednak do pojawienia się pewnych problemów na linii przełożony-podwładny i zmiany dotychczasowych relacji. Zaobserwować można stopniowe wyrównywanie się pozycji menedżerów i podwładnych (często specjalistów z różnych dziedzin, konsultantów, doradców), pojawia się konieczność partnerskiego współdziałania i traktowania podwładnych jako ekspertów, a nie biernych wykonawców odgórnych poleceń. Można wręcz wskazać, że zadaniem organizacji w najbliższej i dalszej przyszłości jest i będzie przede wszystkim przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi, wykorzystując specyficzne ich umiejętności i posiadaną wiedzę do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy i budowy konkurencyjnej pozycji na rynku.

Pomiędzy sferą społeczną i techniczną systemów pracy istnieją ściśle związki. Zmiana w jednej z nich znajduje zawsze odzwierciedlenie w drugiej. Zmiana technicznych warunków pracy z jednej strony, przynosi korzyści ekonomiczne, ale z drugiej strony wywołuje cały szereg zjawisk natury społecznej, które muszą być uwzględniane w sferze zarządczej systemów pracy [Jasiński 2007, s. 306].

Wprowadzenie nowej techniki, nowych technologii do systemów pracy usuwa z nich stopniowo ciężkie prace fizyczne. Zmniejsza udział prac bezpo-

średnio związanych z transformacją przedmiotów pracy, na rzecz czynności obsługowych. Powoduje, że niektóre procesy w pewnym ograniczonym czasie mogą przebiegać bez bezpośredniego udziału w nich pracownika. W wielu przypadkach zdejmuje z pracownika obowiązek realizacji niektórych funkcji przejmowanych przez maszyny i urządzenia. Przykładem mogą być funkcje sterowania, nadzoru i kontroli przejmowane przez urządzenia sterujące, pomiarowe, kontrolne i systemy informatyczne.

Gospodarka XXI wieku jest pod olbrzymim wpływem wszechobecnych technologii informacyjnych i komunikowania się. W społeczeństwie informacyjnym produkt jest zmaterializowaną informacją. Kapitał ludzki i jego wiedza jest i będzie istotnym wkładem w nową gospodarkę. Procesy globalizacyjne implikują stałe zmiany, których dynamika i nieprzewidywalność, skojarzone z ciągle rosnącą konkurencją na globalnym rynku, determinują coraz większą elastyczność przedsiębiorstw, rozumianą jako zdolność dostosowania działalności do dużej zmienności aktualnego popytu i do pogłębiających się trudności w określeniu przyszłego poziomu popytu na produkty i usługi przedsiębiorstwa oraz do wprowadzania doraźnych rozwiązań.

8.5. Elastyczność zatrudnienia we współczesnych organizacjach

Najnowsze badania dotyczące poziomu satysfakcji z pracy w Polsce pokazują, że odsetek najbardziej zadowolonej grupy pracowników ze świadczonej pracy sięga zaledwie 37%⁶.

Bardzo często bywa tak, że szybko można utracić najlepszego pracownika, który pomimo iż jest zadowolony ze swojej pracy, jednak jego wynagrodzenie nie pozwala mu godnie żyć. Niemniej często zdarza się, że może nie odczuwać on satysfakcji z tego co robi, pomimo iż jest dobrze wynagradzany.

Przyjmuje się, że poziom zadowolenia uzależniony jest m.in. od wysokości wynagrodzenia, możliwości awansu, stylu kierowania, treści pracy, relacji interpersonalnych, warunków i organizacji pracy, kultury organizacyjnej, interesującej pracy [Sypniewska 2016, s. 62-63], ale także umożliwienia pracownikowi pogodzenia pracy i życia rodzinnego.

Coraz bardziej popularne stają się różne elastyczne formy zatrudnienia, które są w kręgu zainteresowania wykwalifikowanych pracowników. Wdrożenie takich rozwiązań pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, opartych o „elastyczne” zasady, pozwala na utrzymywanie korzyści płynących z zatrudnienia, przy jednoczesnej redukcji m.in. stresu pracownika czy zmniejszeniu absencji.

Najbardziej popularne elastyczne formy zatrudnienia, to np. praca na czas określony, praca w niepełnym wymiarze czasu, praca tymczasowa, praca na za-

⁶ Opracowano na podstawie: [Sypniewska 2016, s. 62].

stępstwo, wypożyczanie pracowników, praca na wezwanie, *job-sharing*⁷, *work-sharing*⁸, telepraca oraz samozatrudnienie.

W przedsiębiorstwach, w których nie ma zapotrzebowania na pewien rodzaj specjalistów w pełnym wymiarze czasu pracy, wygodnym wyjściem jest *outsourcing* albo jedna z powyższych form, np. praca w niepełnym wymiarze lub na wezwanie. Praca na wezwanie stosowana jest w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie określić rozmiaru i czasu zapotrzebowania na pracę. Praca tymczasowa, na zastępstwo oraz wypożyczanie pracowników są bardzo dobrym rozwiązaniem na czas usprawiedliwionej nieobecności pracownika, np. na czas długotrwałej choroby albo urlopu wypoczynkowego, macierzyńskiego, wychowawczego lub bezpłatnego. Praca na czas określony ułatwia przedsiębiorstwu elastyczne regulowanie struktury zatrudnienia i modyfikowanie składu załogi w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa [*Spółeczeństwo informacyjne...2008*, s. 396].

Samozatrudnienie to z reguły sytuacja, w której osoba fizyczna podejmuje działalność gospodarczą na własny rachunek. Decyzję taką podejmują ludzie, którzy chcą stworzyć własne przedsiębiorstwo – albo uprawiać wolny zawód jako wolny strzelec, pracujący na rzecz wielu zleceniodawców (*freelancer*⁹), albo ze względu na spodziewane korzyści ekonomiczne, lub po prostu nakłonieni do tego przez pracodawcę.

Dzięki elastycznym formom zatrudnienia przedsiębiorstwo łatwiej adaptuje się do zmian rynkowych, niestety pojawiają się w tym przypadku także pewne problemy, zwłaszcza w kontekście osób zatrudnionych na takich zasadach. Niektóre nowe formy, jak praca na zastępstwo czy *job-sharing*, są bardzo wygodne dla pewnych grup pracowników, ale inne mogą być czasami niebezpieczne. W przypadku pracy na wezwanie i w niepełnym wymiarze czasu, pracownik zmuszony jest pracować w kilku miejscach, co nie zawsze jest dla niego wygodne. W przypadku umów na czas określony, pracy tymczasowej oraz na zastępstwo trudniej jest planować przyszłość i należy liczyć się z koniecznością szukania

⁷ *Job-sharing* polega na podziale jednego etatu między kilku pracowników, którzy sami ustalają między sobą obowiązki. Pracują w niepełnym wymiarze godzin, a pracodawca płaci im proporcjonalnie do wykonanej pracy. Obecnie dużą grupę zatrudnionych w ten sposób stanowią kobiety. Takiej formy pracy nie można stosować na stanowiskach kierowniczych czy specjalistycznych, które wiążą się z dużą odpowiedzialnością. Zaletą tej formy zatrudnienia jest uniknięcie sytuacji, kiedy w czasie nieobecności jednego pracownika, nie są wykonywane pewne zadania.

⁸ *Work-sharing* polega na redukcji godzin pracy i wynagrodzenia grupie pracowników, w celu uniknięcia zwolnień w pracy. W ten sposób praca podzielona jest między większą liczbę osób. Takie rozwiązanie może być wprowadzone w kryzysowych dla firmy sytuacjach i jest rozwiązaniem tymczasowym.

⁹ *Freelancer* – (pol. wolny strzelec) – osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie (głównie usługi związane z pracą twórczą). Określenia „wolny strzelec” zazwyczaj nie nadaje się osobom wykonującym pracę fizyczną. Pierwszy raz określenia *freelancer* użył Walter Scott (1771–1832) w swej książce pt.: „Ivanhoe” do opisanego średniowiecznego najemnego wojownika. *Free* oznaczało wolny, *lancer* – pochodziło od lancy czyli rodzaju broni. Opracowano na podstawie: [*E-przedsiębiorczość...2008*, s. 97].

nowej pracy, a być może również z koniecznością zmiany miejsca zamieszkania. Samozatrudnienie powoduje utratę praw pracowniczych, do których należy np. prawo do urlopu [*Społeczeństwo informacyjne...* 2008, s. 396]. Osoby pozbawione stałej umowy o pracę tracą związane z tym faktem przywileje, takie jak np. zasiłek chorobowy, przewidziany przepisami okres wypowiedzenia umowy o pracę, odprawy, itp. Często też pojawia problem z uzyskaniem kredytu – brakiem zdolności kredytowej w banku, z racji nie uzyskiwania stałych miesięcznych wpływów wynagrodzenia.

Nowe elastyczne formy zatrudnienia są lepiej akceptowane przez młodych pracowników, osoby starsze natomiast nie są z reguły do nich przygotowane kulturowo i mentalnie, dla nich liczy się z reguły stabilność i pewność zatrudnienia.

Odchodzenie od stałego zatrudnienia etatowego staje się coraz częściej występującą prawidłowością. Na rynku zwiększa się popyt na pracowników koncepcyjnych, a maleje na pracowników typowo fizycznych. To właśnie dzięki elastycznym formom zatrudnienia i czasu pracy pracodawca może łatwiej pozyskać takich kandydatów, których kwalifikacje w danym momencie odpowiadają wymogom firmy. Nie jest przy tym obciążony kosztami związanymi z rozwojem umiejętności pracowniczych, przerzucając często odpowiedzialność za planowanie dokształcania i ścieżkę kariery na – barki poszczególnych osób.

Umiejętne wdrożenie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy w przedsiębiorstwie może nieść ze sobą wiele korzyści dla pracowników, którzy mogą odczuwać następujące pozytywne efekty – łatwiej jest im godzić życie zawodowe i rodzinne, istnieje permanentna możliwość dokształcania, zorganizowania dnia w zgodzie z własnymi potrzebami, co może przełożyć się na wzrost wydajności i podniesienie satysfakcji z pracy. Pracownicy mogą być bardziej szczęśliwi, mniej chorować i bardziej aktywnie udzielać się w społeczności lokalnej. Dobrostan pracowników przekłada się zaś na większe korzyści dla działalności biznesowej [*Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne...* 2013, s. 147].

Dodatkowo należy wskazać, że elastyczne formy zatrudnienia [*Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne...* 2013, s. 147]:

- dają szansę na zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych, rozwijanie kompetencji i nawiązywanie kontaktów poprzez pracę w wielu przedsiębiorstwach, co może być pierwszym krokiem do zdobycia satysfakcjonującej pracy;
- pozwalają na godzenie pracy zawodowej z innymi obowiązkami – na przykład z nauką;
- instrumenty te umożliwiają też utrzymanie się na rynku pracy młodym rodzicom, dzięki możliwości pogodzenia pracy i opieki nad dziećmi, umożliwiają powrót na rynek pracy po dłuższej nieobecności (np. urlopy wychowawcze);
- dają szansę na aktywizację osób o utrudnionym dostępie do rynku pracy lub zagrożonych wykluczeniem – np. niepełnosprawnych, starszych.

Wdrożenie modeli zarządzania zasobami uwzględniającymi elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy w dłuższej perspektywie może stymulować wzrost konkurencyjności, dzięki lepszemu wykorzystaniu zasobów i dostosowaniu ich do potrzeb firmy wynikających z prowadzonej działalności lub okresowych wahań na rynku produktów/usług. Nie bez znaczenia są także aspekty wizerunkowe wykorzystywania takich instrumentów. Elastyczne formy zatrudnienia odgrywają kluczową rolę w polityce *flexicurity*¹⁰, która to koncepcja dotyczy poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy, zwiększającą konkurencyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych, także tych bezrobotnych. Ten model gospodarczy może być dobrym rozwiązaniem w dobie kryzysu rynku pracy dzisiejszej Unii Europejskiej. Koncepcja *flexicurity* łączy rozwiązania korzystne dla obu stron, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.

Z drugiej strony, wielu ekspertów wskazuje, że elastyczność zatrudnienia nie jest wystarczającym warunkiem osiągnięcia sukcesu – czy to na poziomie przedsiębiorstwa, regionu, czy całej gospodarki. Instrumenty te są obciążone ryzykiem, i nie stanowią panaceum na wszystkie problemy współczesnych gospodarek. Przykładem może być tutaj zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, które obok wielu zalet prowadzić może również do szeregu mniej pożądanых efektów [*Elastyczne formy zatrudnienia. Zapewnienie odpowiednich kompetencji konsultantów Punktów Konsultacyjnych Krajowego Systemu Usług (PK KSU)...*2010, s. 15].

Analiza konsekwencji wykorzystania instrumentu, jakim jest zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu ujawniła szereg negatywnych konsekwencji dostrzegalnych w różnych krajach europejskich, a mianowicie [*European Company Survey... 2011, s. 11-18*]:

- zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu może powodować wzrost ogólnych kosztów pracy w firmie, ze względu na obecność stosunkowo wysokich kosztów stałych;
- jakość pracy w niepełnym wymiarze jest przeciętnie niższa, ze względu na możliwą niższą motywację i lojalność pracowników;
- osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu zazwyczaj mniej zarabiają i mają mniej możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej;
- tacy pracownicy rzadziej są szkoleni przez pracodawcę, mniej inwestuje się w ich kapitał, rzadziej uczą się nowych rzeczy w pracy, wykonują mniej skomplikowane zadania;
- w perspektywie systemu – praca w niepełnym wymiarze czasu może powodować marnotrawstwo zasobów ze względu na niepełne wykorzystanie potencjału zainwestowanego w kapitał ludzki, mianowicie wielu z pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze jest bardzo do-

¹⁰ *Flexicurity* – socjalny model zatrudnienia oparty na łatwym procesie zatrudniania oraz zwalniania pracowników przez pracodawcę, a także wysokich zabezpieczeniach socjalnych dla bezrobotnych. Po raz pierwszy wprowadzony w Danii w 1990 r. Termin pochodzi od słów *flexibility* (elastyczność) oraz *security* (bezpieczeństwo).

- brze wykształconych (głównie na koszt państwa);
- ponadto może zachodzić psucie rynku pracy i pogarszanie się sytuacji pracowników ze względu na wypieranie pracujących w pełnym wymiarze, przez pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy (jako „tańszych”).

W tym kontekście warto wspomnieć jeszcze o negatywnych konsekwencjach prób uelastycznienia polskiego rynku pracy – w szczególności chodzi o „umowy śmieciowe”, zmuszanie pracowników do przechodzenia na samozatrudnienie, naginanie regulacji dotyczących umów na czas określony czy na okres próbny, unikanie podpisywania umów na czas nieokreślony mimo spełniania kryteriów podanych w ustawie.

Trzeba także mieć na uwadze fakt, że wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia wyłącznie jako mechanizmu ograniczającego koszty, noszące znamiona wyzysku pracowników, prowadzi do wyjąłowania zasobów ludzkich i paradoksalnie może z kolei podnosić koszty działalności. Pracownicy zatrudnieni w ramach elastycznych form zatrudnienia rzadziej są szkoleni, mniej inwestuje się w ich umiejętności – tym samym ogranicza im się możliwość realizowania swojego potencjału, jednocześnie marnując posiadane już kompetencje. Jeżeli zaś w pracowników się nie inwestuje i nie dba o to, aby chcieli być związani z organizacją, w przedsiębiorstwie nie kumuluje się doświadczenie, a pracownicy odchodzą, gdy tylko nadarzy się okazja do poprawy własnej sytuacji. To zaś implikuje konieczność kolejnej rekrutacji, przyuczania pracownika etc., tym samym podnosi koszty kadrowe.

Dla pracowników zaś nieetyczne wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia oznacza brak poczucia bezpieczeństwa, brak stabilizacji, brak świadczeń i uprawnień (np. opieka zdrowotna, urlop), które charakterystyczne są dla umów o pracę na czas nieokreślony. Mówi się wręcz o dualizacji rynku pracy i jego segmentacji związanej m.in. z dominacją sposobów zatrudniania. Jedni pracownicy mają zatrudnienie bardziej stabilne i związane z tym benefity, inni – jako rotacyjni, tymczasowi, „elastyczni” ale w negatywnym sensie – nie mają dostępu do tego, co wspierałoby ich na przyszłość. Zbyt powszechne stosowanie elastycznych form zatrudnienia, w sytuacjach gdy nie jest to uzasadnione, może nieść ze sobą poważne konsekwencje w perspektywie długoterminowej.

Konkludując, wpływ elastycznego zatrudnienia na pracowników, przedsiębiorstwa, czy też ekonomiczny rozwój regionu, nie jest jednoznaczny, a zależy od wielu czynników – począwszy od adekwatnego dobrania narzędzi do potrzeb organizacji i sytuacji gospodarczej, poprzez motywację ich wykorzystania przez pracodawcę i cele, jakie ten sobie stawia, aż po postawy pracowników zatrudnionych w ramach elastycznych form. Dostępne analizy i badania sugerują, że wdrożenie elastycznych instrumentów jako przemyślanej innowacji organizacyjnej, która służy nie tylko ograniczeniu kosztów, ale przede wszystkim bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich i lepszemu zarządzaniu czasem pracowników, może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, a w konsekwencji – do rozwoju gospodarczego

regionu. Z drugiej zaś strony wykorzystanie elastycznego zatrudnienia wbrew rzeczywistym potrzebom i pracownikom, mieć może raczej jedynie krótkofalowe i ograniczone efekty, a w dłuższej zaś perspektywie, skutkować negatywnymi konsekwencjami w wymiarze społecznym i ekonomicznym¹¹.

8.6. Telepraca jako sposób na uelastycznienie zatrudnienia

Jedną z form elastycznego zatrudnienia jest telepraca. Istotą telepracy jest jej wykonywanie poza zakładem pracy, nie oznacza to jednak konieczności pracy w domu. Rodzaj telepracy często zależy od miejsca jej wykonywania. Telepraca może być wykonywana częściowo w biurze i częściowo w domu (jak również w innym miejscu, np. w samochodzie, poczekalni lotniska itd.) [Drzewiecka 2007]. Praca w domu gwarantuje największą elastyczność czasową. Firma może także tworzyć ośrodki zamiejscowe, np. w rejonach dużego bezrobocia czy tam, gdzie koszty pracy i wynajmowania lokali są niższe, a w pobliżu biura mieszka większość pracowników. Miejscem wykonywania telepracy mogą też być centra lokalne, centra elektroniczne, tzw. telechatki, telewioski, a obecnie coraz częściej biura *coworkingowe*. Są to budynki, wyposażone w środki telekomunikacji i inne biurowe oprzyrządowanie, w których znajdują się pomieszczenia lub też poszczególne stanowiska pracy różnych firm. W zależności od miejsca pracy można wyróżnić następujące rodzaje telepracy¹²:

- Telepraca domowa (*tele-homeworking*) – pracownik świadczy pracę w domu, zamiast dojeżdżać do siedziby przedsiębiorstwa. W wykonywaniu swoich obowiązków wykorzystuje takie urządzenia teleinformatyczne, jak: komputer, telefon, faks;
- Telepraca naprzemienna (*homebased teleworking*) – pracownicy wykonują większość pracy poza siedzibą pracodawcy, najczęściej w domu, np. pracują cztery dni w domu, a jeden w biurze. Łączność z firmą (z pracodawcą i pozostałym zespołem) zapewnia im poczta elektroniczna;
- Telepraca mobilna (*nomadic teleworking*) – dotyczy np. pracowników działów sprzedaży, inżynierów eksploatacyjnych, przedstawicieli ubezpieczeniowych. Pracownicy ci są zatrudnieni w klasyczny sposób, ale z uwagi na niezbędną ze względu na charakter pracy swobodę, przy użyciu telefonu komórkowego czy laptopa – pozostają w kontakcie z firmą bez konieczności świadczenia pracy w biurze. Większość czasu pracują u klientów, w domu, w drodze. Praca może być wykonywana również w samochodzie, pociągu, samolocie, hotelu. Przy tej postaci telepracy koszt przygotowania stanowiska pracy jest najniższy;
- Telepraca doraźna (*ad hoc teleworking*) – obejmuje pracowników świadczących pracę w biurze firmy, którzy w wyjątkowych, sporadycznych, dokładnie określonych przypadkach mogą wykonywać pracę w domu;

¹¹ Opracowano na podstawie: [Elastyczne formy zatrudnienia. Informator...2011, s. 149-150].

¹² Opracowanie na podstawie: [Malara 2006, s. 194-195; Drzewiecka 2007; Krupski 2005, s. 81; E-przedsiębiorczość...2008, s. 32].

- Telewioski, telecentra (*telecottages*), biura *coworkingowe* – są to ośrodki wyposażone w urządzenia umożliwiające realizowanie zadań za pośrednictwem narzędzi teleinformatycznych. Pełnią jednocześnie funkcje „wirtualnych biur”, umożliwiających pracę osobom, które nie mają możliwości technicznych lub też nie chcą wykonywać powierzonej im pracy w domu, natomiast dojazd do siedziby macierzystego przedsiębiorstwa jest dla nich zbyt kłopotliwy, czasochłonny i kosztowny.
- Telepraca „zamorska” – w tym przypadku praca może być rozrzucona po różnych krajach i kontynentach, co umożliwia np. 24 godzinną pracę nad projektem.

Telepraca wpływa znacząco na proces tzw. wyprowadzania pracy na zewnątrz, w tym sensie, że stwarza możliwości świadczenia pracy z odległości nawet tysięcy kilometrów i ponad granicami państw. Dzięki zastosowaniu telepracy możliwe jest jednoczesne wykorzystanie rozproszonej pracy zespołowej. Dzięki takiej formie świadczenia pracy hipotetyczne biuro świadczące usługi finansowe lub prawne może korzystać z trzech lub większej liczby zespołów funkcjonujących w różnych strefach czasowych, co pozwala na zapewnienie przykładowo obsługi klienta 24 godziny na dobę. W takim układzie każdy z zespołów współpracujących przy konkretnym zadaniu na zakończenie (własnego) dnia roboczego przekazuje „pałeczkę”, np. nieskończoną pracę nad pilnym zleceniem następnemu zespołowi, który w tym czasie rozpoczyna pracę (różnice czasowe). Wykorzystując zatem dostępne techniki i technologie informacyjno-komunikacyjne praca wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym klient lub pracodawca oczekuje na jej efekty. Przykładem powyższego trendu mogą być centra *outsourcingowe* świadczące usługi z dowolnego miejsca na Ziemi, za pomocą zdalnego dostępu do systemu i sieci komputerowych. Wspomniane centra wykonują zlecenia związane przede wszystkim z szeroko pojętą informatyką, obsługą finansową i księgową, czy też pomocą techniczną (*help desk*). Firmy *outsourcingowe* działające obecnie na globalnym rynku (szczególnie branża konsultingowa np.: Capgemini, Deloitte), chcąc zapewnić ciągłość swoich usług (usługi 24 h), szukają nie tylko oszczędności, dostępu do kadr, ale także dogodnych lokalizacji dla swoich zdalnych centrów pracy – centrów *outsourcingowych*. Usługi wykonywane dla klienta mogą być realizowane zarówno w Kalifornii lub w Szwecji, jak i w Polsce, Czechach, czy też w Indiach [*E-przedsiębiorczość...2008*, s. 24].

Pod koniec 2004 r. ilość telepracowników zwiększyła się ponad czterokrotnie i wynosiła ok. 44,4 miliona osób. W samych tylko Stanach Zjednoczonych w 2010 r. osiągnęła 100 milionów osób [Adrian 2011, p. 7]. Świadczy to o bardzo dużym zainteresowaniu tą formą świadczenia pracy, zarówno ze strony pracodawców, jak i pracobiorców.

Coraz więcej firm wprowadza możliwość pracy na odległość. Zjawisko to jest szczególnie wyraźne na rynku amerykańskim, gdzie w 2000 r. telepracę wykonywało 6 mln pracowników, w 2009 roku ich liczba podwoiła się. Prognoza, na 2010 r., zakładała, iż co trzeci Amerykanin wykonujący pracę biurową będzie zatrudniony w tym systemie. Zjawisko miało objąć swoim zasięgiem ok. 14 mln

ludzi w samych tylko Stanach Zjednoczonych [Frąckowiak, Kępińska 2008, s. 102-103]. W 2011 r. w USA ok. 30% wszystkich zatrudnionych pracowników, stanowili telepracownicy, a w krajach skandynawskich ok. 15 – 17% ogółu zatrudnionych tam osób [Lister, Harnish 2011, s. 4].

Europa także zaczyna dostrzegać w coraz większym stopniu zalety zdalnej pracy. Według danych Eurostatu, już więcej niż 20% czynnej zawodowo populacji Unii Europejskiej jest klasyfikowane jako e-pracownicy – telepracownicy [Hodecki 2007, s. 48]. Bardzo szybki rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i powstawanie nowych, coraz doskonalszych mobilnych urządzeń sprawia, że telepraca znajduje coraz częstsze zastosowanie także w Polsce.

8.7. Wdrażane telepracy w organizacji

W związku z rozwojem społeczeństwa „informatycznego” telepraca obecnie już jest, a w niedalekiej przyszłości będzie coraz powszechniejszą formą świadczenia pracy. Początek nie był łatwy, ponieważ przyjęcie idei telepracy wymagało zmiany istniejącego paradygmatu pracy, który zakładał, że to człowiek dociera do miejsca pracy i wykonuje swoje zadania w zakładzie pracy [Wiśniewski 2007, s. 119]. Tymczasem telepraca odwraca tę relację, a dzięki technologiom informacyjnym i telekomunikacyjnym, to przedmiot pracy dociera do człowieka.

Stosowanie telepracy – będącej następstwem rozwoju telekomunikacji i komputeryzacji jest nierozzerwalnie związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, a co za tym idzie, z sytuacją finansową i polityczną, poziomem edukacji oraz kulturą. To właśnie te elementy mają ogromny wpływ na poziom zastosowania telepracy w poszczególnych krajach czy też regionach świata [Zalega 2009, s. 39].

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu telepracy pracodawca powinien odpowiedzieć sobie na kilka pytań dotyczących [Marciniak 2009, s. 105-106]:

- rodzaju wykonywanej pracy. Czy czynności zawodowe można wykonywać poza siedzibą firmy? Czy można się z nich wywiązać bez udziału pozostałych pracowników?
- sposobu sprawowania nadzoru. Czy kierownicy są w stanie nadzorować pracę nie na podstawie bezpośredniej obserwacji poczynań pracowników, lecz konkretnych wyników ich działań?
- określenia wyników pracy. Czy postępy w pracy mogą być łatwo i przejrzysto zmierzone? Czy istnieją ogólnie znane lub wcześniej ustalone standardy wyceny produktywności pracowników?
- niezbędnego wyposażenia. Czy pracownicy dysponują odpowiednim sprzętem do wykonywania swojej pracy, zwłaszcza zgodnym z technologią wymiany informacji stosowaną wewnątrz organizacji? Czy podczas przesyłania efektów pracy drogą elektroniczną jest zagwarantowane bezpieczeństwo danych?
- stanowiska pracy zdalnej. Czy stanowisko pracy sprzyja wywiązywaniu się z obowiązków zawodowych? Czy wszystkie formalności finansowe

i prawne zostały załatwione w sposób zadowolający?

Warunkiem powodzenia jest dobranie odpowiednich osób, które mogą pracować w tym systemie. Wzrost popularności telepracy zależy m.in. od tego, czy osoby uzdolnione, utalentowane, ambitne i chcące się rozwijać wybiorą ten system pracy.

Telepraca powinna dotyczyć wyłącznie tych stanowisk, na których rezultaty pracy są wymierne, a zakres pracy również daje się obiektywnie określić (np. liczba opracowań, raportów, analiz, projektów w jednostce czasu). Przełożeni powinni nauczyć się oceniać pracę wyłącznie według jakości i rezultatu, a pracownicy muszą nauczyć się samodzielności w wykonywaniu zadań; samodzielności rozumianej przede wszystkim jako swoisty autonadzór, który w gruncie rzeczy zastępuje tradycyjną kontrolę w procesie pracy, kontrolę ze strony przełożonych [Marciniak 2009, s. 110].

Praca na odległość stała się częścią programów wielu agend rządowych i samorządowych w takich obszarach jak: ochrona środowiska i przeciwdziałanie zatłoczeniu miast, aktywizacja osób niepełnosprawnych i przeciwdziałanie bezrobociu, pomoc kobietom wychowującym dzieci i równouprawnienie w miejscu pracy, tworzenie planów awaryjnych na wypadek kataklizmów naturalnych, budowa społeczeństwa informacyjnego, rozwój regionów i integracji społecznej [Kozioł 2007, s. 41].

Weryfikując zagraniczną i krajową literaturę przedmiotu oraz polskie ustawodawstwo i praktykę gospodarczą, można wyodrębnić dwa modele wprowadzania telepracy, które omawiają możliwe ścieżki jej implementacji w organizacji¹³.

Pierwszy model przedstawia sposób postępowania w razie przejścia osoby już zatrudnionej, a chcącej zmienić formę świadczenia pracy na telepracę. Drugi model prezentuje działania niezbędne podczas zatrudniania nowego pracownika – telepracownika. Każdorazowo droga postępowania jest zgodna z obowiązującym prawem, ma charakter uniwersalny, typowy, jednak powinna uwzględniać indywidualne ograniczenia i specyfikę konkretnych podmiotów planujących wdrożyć pracę zdalną.

8.7.1. Model opisujący sposób postępowania w razie przejścia osoby już zatrudnionej, a chcącej zmienić formę świadczenia pracy na telepracę

W modelu tym opisano działania, jakie po kolei powinni zrealizować pracodawcy, którzy rozważają zasadność zmiany warunków pracy dla części swoich pracowników. Kroki postępowania w tym modelu wyglądać mogą następująco:

¹³ Opracowano na podstawie: [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.); Omari, Standen 2000, s. 113-124; *The New World of Work. Challenges and Opportunities* 2002, s. 165-167; *E-przedsiębiorczość...* 2008, s. 105-110; Dutko 2010, s. 104-115; Bąk 2009, s. 107-115; Wiśniewski 2007, s. 30-34].

1. Określenie obszarów działalności, w których możliwe jest wdrożenie telepracy.
2. Ustalenie zasadności wdrożenia i warunków stosowania telepracy.
3. Określenie stanowisk dla telepracowników oraz zachęcenie pracowników do zamiany obecnej formy zatrudnienia na telepracę.
4. Weryfikacja profilu osobowościowego przyszłego telepracownika oraz przełożonego, sprawującego nad nim opiekę.
5. Przedstawienie konkretnemu pracownikowi kompletnych informacji o nowych warunkach zatrudnienia oraz podpisanie porozumienia zmieniającego warunki zatrudnienia z pracownikiem.
6. Uzgodnienie warunków technicznych świadczenia pracy w drodze odrębnej umowy.
7. Określenie zasad i standardów dotyczących ochrony danych.
8. W razie zaistnienia nieprzewidzianych problemów – wycofanie się z telepracy.

Ad. 1. Określenie obszarów działalności, w których możliwe jest wdrożenie telepracy.

Na samym początku niezbędne jest zweryfikowanie obszarów funkcjonowania organizacji, w których możliwe będzie powierzenie pracy pracownikom zdalnym. Wyraźne określenie pól działalności kwalifikujących się do telepracy, decyduje o tym, czy jej wdrożenie ma sens. I odwrotnie: wyraźne określenie obszarów, które na pewno w formie pracy na odległość nie mogą być wykonywane – pozwoli określić ograniczenia, których znajomość jest niezbędna w procesie przechodzenia na telepracę.

Ad. 2. Ustalenie zasadności wdrożenia i warunków stosowania telepracy.

Na tym etapie niezbędne jest wnikliwe przeanalizowanie korzyści i problemów, jakie mogą się pojawić podczas implementacji telepracy w konkretnej organizacji. Szczególnie istotny jest to aspekt w przypadku organizacji, które jak dotąd nie stosowały telepracy i wdrożenie tej formy zatrudnienia będzie pilotażowe. Niezbędne jest wnikliwe przeanalizowanie potencjału organizacji (zasoby ludzkie oraz techniczne możliwości wdrożenia telepracy). Najważniejsze pytanie, które powinni zadać sobie menedżerowie zarządzający organizacją brzmi: „Czy wdrożenie w telepracy w organizacji będzie opłacalne?” (w pewnych sytuacjach może się okazać, że bardziej zasadne będzie utrzymanie tradycyjnego modelu pracy stacjonarnej). Precyzyjna kalkulacja kosztów i spodziewanych korzyści jest zależna od zbyt wielu czynników, by móc ją bezbłędnie dokonać, jednak nie można zaniechać chociaż orientacyjnego oszacowania kwot. Pomocna będzie przy tym wiedza ekonomiczna i znajomość rynku, ale warto też pamiętać o możliwości sięgnięcia po różnego rodzaju raporty, publikacje i doświadczenia innych firm z wdrażania telepracy. Tym bardziej jest to ważne, że oprócz ewentualnych danych liczbowych mogą one dostarczyć cennej wiedzy strategicznej na temat pułapek czy pomyłek, których znajomość pozwoli na ich uniknięcie.

Ważne jest również zweryfikowanie opinii bezpośrednich przełożonych konkretnych pracowników o ich umiejętnościach i predyspozycjach, co następnie może być poddane sprawdzeniu podczas rozmowy z konkretną zainteresowaną zmianą warunków pracy osobą. Na tym etapie konieczne będzie też zasygnalizowanie podjęcia się tego typu inicjatywy przez zarząd/naczelnego kierownictwo organizacji, wszystkim pracownikom i umożliwienie im wyrażenia swojego stanowiska w przedmiotowej sprawie, zarówno tego pozytywnego, jak i ewentualnych ich uprzedzeń, przedstawiając swoje argumenty, podczas zorganizowanych spotkań z załogą pracowniczą. Po odbyciu szeregu spotkań z pracownikami, weryfikacji posiadanego potencjału oraz konkretnych stanowisk pracy, które będą zmienione – należy opracować regulamin lub porozumienie, które będzie określało warunki stosowania telepracy.

Warunki stosowania telepracy powinny zostać uzgodnione przez pracodawcę ze związkami zawodowymi, a w przypadku ich braku – z reprezentantami załogi. Jeżeli nie stworzono takiego porozumienia, pracodawca może ustalić warunki telepracy samodzielnie w regulaminie pracy. Te kwestie reguluje art. 67⁶ kodeksu pracy. Im więcej szczegółów zostanie określonych w regulaminie, tym mniej niewiadomych spotka telepracowników i ich przełożonych w przyszłości. Należy przy tym jednak pamiętać o umożliwieniu zastosowania indywidualnych rozwiązań w konkretnych przypadkach i pozostawieniu w pewnym zakresie wolnego pola do negocjacji pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym w momencie przygotowywania porozumienia zmieniającego umowę.

Ad. 3. Określenie stanowisk dla telepracowników oraz zachęcenie pracowników do zamiany obecnej formy zatrudnienia na telepracę.

Na tym etapie niezbędne jest zweryfikowanie, które zadania mogą zostać przetransponowane do pracy zdalnej, a których fizyczne wykonywanie w organizacji jest niezbędne. Oczywiście w tym momencie trzeba też ustalić, czy poszczególni pracownicy będą pełnili swoje obowiązki w pełni – w formie pracy zdalnej, czy może większość zadań nadal wykonywać będą w miejscu pracy tradycyjnej, a tylko jakąś ich część wykonają poza nim.

Telepraca ma charakter dobrowolny i powinien o tym pamiętać pracodawca. Wychodząc zatem z inicjatywą zmiany warunków pracy na telepracę, należy liczyć się z tym, że pracownik nie będzie zainteresowany tą nową formą świadczenia pracy. Odmowa pracownika nie powinna skutkować w stosunku do niego żadnymi negatywnymi konsekwencjami, w szczególności nie można z tego powodu rozwiązać z pracownikiem umowy o pracę. Propozycję wprowadzenia telepracy warto więc poprzedzić akcją informacyjną dotyczącą zasad jej funkcjonowania.

Z drugiej strony, jeśli to pracownik wyjdzie z inicjatywą przejścia na telepracę, pracodawca nie ma bezwzględnego obowiązku zastosowania się do tej propozycji. Powinien to uczynić tylko „w miarę możliwości”. Tak więc telepraca może zaistnieć i zostać wprowadzona do praktyki, tylko wówczas, jeżeli obie strony są przekonane o jej atrakcyjności i zasadności stosowania.

Ad. 4. Weryfikacja profilu osobowościowego przyszłego telepracownika oraz przełożonego, sprawującego nad nim opiekę.

W tym momencie niezbędne będzie określenie, którzy z pracowników mogą zostać skierowani do pracy zdalnej. Wskazane jest precyzyjne zidentyfikowanie jakie są ich predyspozycje, a jakie ograniczenia. Jest to jeden z najważniejszych etapów analizy wstępnej, dlatego musi on być konsultowany z branżami pod uwagę pracownikami. Jeżeli ten warunek nie zostanie spełniony i zapadną decyzje odgórne, z dużym prawdopodobieństwem dojdzie do sytuacji, w której jedni z członków załogi poczują się „skazani” na telepracę, inni zaś uznają, że nie dając im szansy pracy na odległość, nie doceniono ich walorów. W związku z tym, że telepraca nadal w wielu firmach jest dopiero w fazie „eksperymentów”, niezbędny przy jej wdrażaniu jest partnerski dialog na linii pracodawca – pracownik, a szczególnie ważne jest to, by obie strony miały możliwość łatwego powrotu do wcześniejszej formy współpracy, jeżeli praca zdalna nie przyniesie pożądanych efektów.

Na tym etapie określone muszą być równocześnie cechy osobowe i predyspozycje dla przełożonych telepracowników, gdyż w przypadku tej formy świadczenia pracy nie ma często bezpośredniego kontaktu „przełożony – podwładny”, a więź, jaka łączy obie strony opiera się jedynie na wirtualnym kontakcie telefonicznym lub mailowym. Niezbędne jest zatem uzmysłowienie specyficznych warunków, w których przyjdzie pracować obu stronom oraz problemów i utrudnień, jakie będą występowały w przypadku kontroli przez konkretnego kierownika/przełożonego swoich podwładnych – telepracowników. Konieczne mogą się okazać specjalne szkolenia zewnętrzne dla załogi kierowniczej, ułatwiające później współpracę z telepracownikami.

Wybór telepracownika zaś powinien uwzględniać szczególnie czynniki psychologiczne, a to dlatego, aby wyeliminować osoby, które mocno związane są z otoczeniem pracy i będzie im znacznie trudniej przestawić się na pracę poza środowiskiem biurowym. Do świadczenia telepracy konieczne są zarówno określone cechy osobowości, jak i kwalifikacje merytoryczne, umiejętności oraz doświadczenie zawodowe.

Trzeba pamiętać, że poza zakładem pracy czas płynie inaczej, kwestia planowania i samodyscypliny nabiera pierwszorzędного znaczenia. Intensywność pracy jest niejednorodna, telepracownicy muszą nauczyć się samodzielności w wykonywaniu zadań, rozumianej przede wszystkim jako autonadzór uzupełniający lub zastępujący tradycyjną kontrolę ze strony przełożonych.

Telepracownik powinien mieć predyspozycje do tego rodzaju zatrudnienia powiązane z kwalifikacjami niezbędnymi do wykonywania powierzonych zadań. Musi lubić pracować samodzielnie, ponadto nawet najbardziej zrutynizowana i związana systemem informatycznym telepraca wymaga samodzielnego decydowania o tempie i organizacji pracy, samodzielnego podejmowania działań. Telepracownik, wykonujący pracę w domu, odpowiada

za zorganizowanie domowego środowiska pracy (aspekty ergonomiczne, usytuowanie biurka, dobór krzesła, oprzyrządowanie techniczne, itp.), czyli najbliższego otoczenia, do niego należy także ustanowienie zasad, w jakich okolicznościach i kiedy można przeszkodzić mu w pracy, jak i kiedy zajęcia przerywa, w jaki sposób reguluje tempo wykonywanych czynności. Te sprawy, z pozoru drobne, mogą wpłynąć na jego efektywność i jakość pracy.

Telepracownik powinien mieć doświadczenie w wysyłaniu i odbieraniu informacji oraz umiejętność radzenia sobie z typowymi problemami technicznymi (wynikającymi z bieżącej eksploatacji, obsługi sprzętu i oprogramowania, niektórymi prostszymi i typowymi czynnościami serwisowymi).

Jawi się zatem aktywny i rzutki podwykonawca, samodzielnie organizujący sobie pracę zastępujący bezwolnego, oczekującego poleceń kierowniczych najemnika. Sprzyja temu fakt, że coraz większa liczba zadań ma charakter twórczy i jest związana nie tyle z ciągłym pozostawaniem w dyspozycji pracodawcy, a raczej z wykonywaniem określonych zadań. Taka forma zatrudnienia nie tylko uwzględnia aspiracje jednostki, umożliwiające jej samorealizację, np. poprzez świadczenie usług na rzecz wielu podmiotów, ale ułatwia także egzekwowanie ustalonych wyników przez podmiot zlecający wykonanie określonych zadań. Dlatego też częściej osoby wysoko wykwalifikowane wybierają taką formę zatrudnienia, gdyż zapewnia im ona stosunkowo wyższe dochody oraz dużą swobodę działania. Sprzyja temu także m.in. swoboda wyboru miejsca zamieszkania w Unii Europejskiej oraz wspólna waluta.

Badania wskazują, że ścieżkę zawodową telepracownika w Polsce wybierają zwłaszcza [Wiśniewski 2007, s. 32]:

- młodzi, wszakże nie mają trudności z opanowaniem nowoczesnych technologii;
- częściej kobiety, bowiem łatwiej im pogodzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi;
- osoby, myślące o podjęciu własnej działalności gospodarczej.

Podjęto nawet próbę sformułowania zasad, którymi powinien kierować się pracodawca zamierzający zorganizować pracę w formie telepracy [Wiśniewski 2007, s. 32-33]:

- istnieje pewien typ ludzi, którzy z powodzeniem wykonywać będą telepracę;
- każdego z telepracowników należy traktować indywidualnie;
- bardzo istotne jest motywowanie telepracownika za pomocą wynagrodzenia proefektywnościowego, szkolenia oraz skutecznej komunikacji;
- osoby wymagające stałego nadzoru, charakteryzujące się brakiem samodyscypliny, potrzebujące codziennych kontaktów z innymi – powinny pracować w „biurze”.

Ad. 5. Przedstawienie konkretnemu pracownikowi kompletnych informacji o nowych warunkach zatrudnienia oraz podpisanie porozumienia zmieniającego warunki zatrudnienia z pracownikiem.

Najpóźniej w dniu podjęcia pracy w nowej formie telepracy należy przedstawić telepracownikowi informację o nowych warunkach zatrudnienia. Jest to wyjątek od zasady mówiącej, że pracodawca przedstawia tę informację pracownikowi w ciągu 7 dni od podpisania umowy o pracę. Informacja o warunkach zatrudnienia powinna dodatkowo obejmować [*E-przedsiębiorczość...2008*, s. 107]:

- określenie jednostki organizacyjnej, której podlega telepracownik;
- określenie osoby lub organu odpowiedzialnego za współpracę z telepracownikiem;
- określenie osoby lub organu upoważnionego do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania telepracy.

Jeżeli pomysł przejścia na telepracę został zaakceptowany przez obie strony, należy podpisać stosowne porozumienie zmieniające dotychczasową umowę o pracę. Wymóg złożenia podpisów pracodawcy i pracownika pod dokumentem wprowadzającym telepracę stanowi wyraz zasady dobrowolności telepracy. W szczególności nie można jej wprowadzić przymusowo, składając pracownikowi wypowiedzenie zmieniające albo kierując go do telepracy na okres do trzech miesięcy zgodnie z art. 42 §4 kodeksu pracy.

Ad. 6. Uzgodnienie warunków technicznych świadczenia pracy w drodze odrębnej umowy.

Na zasadach ogólnych pracodawca jest zobowiązany dostarczyć telepracownikowi sprzęt, a także ubezpieczyć go, pokryć koszty instalacji, serwisu, eksploatacji, konserwacji, jak również zapewnić pomoc techniczną i niezbędne szkolenia techniczne. Jeżeli pracodawca i telepracownik postanowią inaczej, to powinni swoje ustalenia zawrzeć w odrębnej umowie. Przede wszystkim chodzi tu o precyzyjne określenie zasad wykorzystywania prywatnego sprzętu telepracownika. Umowa taka powinna w szczególności ustalić ekwiwalent pieniężny za prywatny wkład telepracownika. Przy ustalaniu ekwiwalentu, należy wziąć pod uwagę ceny rynkowe i realne zużycie sprzętu.

W tej samej umowie mogą zostać umieszczone zasady porozumiewania się z telepracownikiem oraz zasady kontroli jego pracy.

Ad. 7. Określenie zasad i standardów dotyczących ochrony danych.

Telepraca wiąże się z transferem danych pomiędzy biurem a miejscem telepracy, czyli zwykle mieszkaniem telepracownika. W interesie pracodawcy jest ustalenie skutecznych zasad ochrony danych, aby zmniejszyć ryzyko ich kradzieży lub utraty. Może także być potrzebne szkolenie w tej dziedzinie. Telepracownik po zapoznaniu się z zasadami ochrony danych powinien potwierdzić tę okoliczność na piśmie.

Ad. 8. W razie zaistnienia nieprzewidzianych problemów – wycofanie się z telepracy.

Jeżeli nowa formuła pracy się nie sprawdza, w szczególności jeśli telepracownik nie osiąga zakładanych rezultatów w telepracy, pracodawca może przywrócić tradycyjne zasady pracy. Takim uprawnieniem dysponuje przez okres trzech miesięcy od momentu podjęcia telepracy przez telepracownika. W takim wypadku pracodawca razem z telepracownikiem powinni ustalić wspólnie termin przywrócenia poprzednich warunków pracy. Należy pamiętać, że takie samo prawo wycofania się z telepracy i powrotu do tradycyjnych warunków świadczenia pracy przysługuje drugiej stronie, czyli telepracownikowi.

8.7.2. Model opisujący działania niezbędne podczas zatrudniania nowego pracownika – telepracownika

Model ten opisuje działania, jakie powinni zrealizować pracodawcy, którzy rozważają zatrudnienie w swojej organizacji nowego pracownika, który będzie świadczył dla nich pracę w sposób zdalny. Kroki postępowania w tym modelu w znacznej mierze będą podobne do tych przedstawionych w poprzednim modelu, jednak dojdzie kilka etapów, które nie były obecne w modelu poprzednim. Wynika to m.in. z faktu, iż pracodawca ma do czynienia z nową osobą, z którą do tej pory nie współpracował, a jednocześnie wymagania, które w tym przypadku powinien spełnić są opisane w kodeksie pracy.

Model opisujący działania niezbędne podczas zatrudniania nowego pracownika – telepracownika składał się będzie zatem z następujących kroków postępowania:

1. Określenie obszarów działalności, w których możliwe jest wdrożenie telepracy.
2. Ustalenie zasadności wdrożenia i warunków stosowania telepracy.
3. Określenie stanowisk dla telepracowników.
4. Weryfikacja profilu osobowościowego przyszłego telepracownika oraz przełożonego, sprawującego nad nim opiekę.
5. Przedstawienie konkretnemu pracownikowi kompletnych informacji o warunkach zatrudnienia.
6. Podpisanie umowy o telepracę w wybraną osobą.
7. Uzgodnienie warunków technicznych świadczenia pracy w drodze odrębnej umowy.
8. Skierowanie telepracownika na badania wstępne wraz z jego rejestracją w ZUS i szkoleniem BHP.
9. Określenie zasad i standardów dotyczących ochrony danych.
10. Przeprowadzenie kontroli biura domowego telepracownika.

Ad. 1. Określenie obszarów działalności, w których możliwe jest wdrożenie telepracy.

Ten etap jest identyczny, jak w przypadku pracowników, już zatrudnionych.

Ad. 2. Ustalenie zasadności wdrożenia i warunków stosowania telepracy.

Etap ten, również jest praktycznie tożsamy z opisanym w poprzednim modelu, jednak, w tym przypadku nacisk powinien być położony na obiektywne przekazanie pełnej informacji dotyczącej planowanego zatrudnienia telepracownika/telepracowników obecnej załodze organizacji. W tym przypadku niezbędne będzie wskazanie, że telepracownik/telepracownicy, będą to osoby zatrudnione na podstawie stosunku telepracy i mają takie same prawa – jak inni pracownicy. Znowelizowany polski kodeks pracy zobowiązuje pracodawców do równego traktowania telepracowników, m.in. w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, więc taka informacja powinna także dotrzeć do często słabo uświadomionych w tej materii osób pracujących w biurze.

Równocześnie niezbędne będzie uzmysłowienie obecnej kadrze, że konieczne będzie współdziałanie przy realizacji wspólnych przedsięwzięć i projektów oraz, że osoby pracujące zdalnie nie stanowią potencjalnego zagrożenia dla tych zatrudnionych w sposób tradycyjny w organizacji.

Ad. 3. Określenie stanowisk dla telepracowników.

Etap ten również będzie niemalże identyczny z tym opisanym w poprzednim modelu, jednak w tym przypadku nacisk znowu powinien być położony na zatrudnienie nowej osoby, która nie miała dotąd kontaktu z organizacją.

Ad. 4. Weryfikacja profilu osobowościowego przyszłego telepracownika oraz przełożonego, sprawującego nad nim opiekę.

Etap ten jest tożsamy z opisanym w poprzednim modelu.

Ad. 5. Przedstawienie konkretnemu pracownikowi kompletnych informacji o warunkach zatrudnienia.

Etap ten jest znowu niemalże identyczny z tym opisanym w poprzednim modelu. Najpóźniej w ciągu siedmiu dni od podjęcia telepracy należy przedstawić telepracownikowi informacje o warunkach zatrudnienia.

Nowością będzie to, że pracownik, który będzie zatrudniony w formie telepracy, powinien zostać wdrożony i zapoznany z funkcjonowaniem organizacji, załogą, z którą będzie współpracował oraz swoimi przełożonymi, a szczególnie z osobą, która będzie weryfikowała efekty jego pracy. Należy też dążyć, do stworzenia przyjaznej atmosfery i wzbudzenia zaufania pomiędzy telepracownikiem i załogą stałych pracowników, co często jest bardzo trudne, gdyż nowa osoba, nie tak jak w poprzednim modelu pracownik już wywodzący się z załogi, nie posiada jeszcze zbudowanego autorytetu, nie wiadomo również jakie będą jej relacje z innymi osobami z firmy, z którymi kontaktować się będzie raczej głównie wirtualnie. Bardzo trudne jest przekonanie do siebie osób, jeśli wcześniej nie miało się z nimi bliskiego kontaktu (zbudowanie zaufania), a w tym przypadku dodatkowo mało będzie sytuacji, w których telepracownik będzie

mógł spotkać się twarzą w twarz z osobami z zespołu współpracującymi w organizacji. Wszystkie te problemy powinni przewidzieć decydenci w organizacji odpowiedzialni za wdrożenie telepracy i doprowadzić do wielu bezpośrednich spotkań wszystkich pracowników, np. podczas integracyjnych imprez firmowych oraz organizując np. szkolenia wewnętrzne, na których obecni będą obowiązkowo wszyscy pracownicy, zarówno ci pracujący w sposób tradycyjny, jak i telepracownicy.

Ad. 6. Podpisane umowy o telepracę w wybraną osobą.

Po zaakceptowaniu kandydata lub kandydatki na telepracownika, pracodawca jest zobowiązany, najpóźniej w dniu podjęcia pracy, do podpisania z nim pisemnej umowy o telepracę. Należy w jej treści umieścić elementy przewidziane w definicji kodeksowej telepracy, czyli określić ją jako pracę regularną, wykonywaną poza zakładem pracy i wykorzystującą elektroniczne środki przekazu. Pozostałe wymagane elementy umowy mają taki sam charakter, jak w przypadku „zwykłej” umowy o pracę. W jej treści należy umieścić [*E-przedsiębiorczość...2008*, s. 108]:

- określenie stron umowy,
- rodzaj umowy,
- datę zawarcia umowy,
- termin rozpoczęcia pracy (jeżeli nie zostanie podany, to określa go data zawarcia umowy),
- warunki pracy i płacy (rodzaj, miejsce i wymiar czasu wykonywania pracy, wynagrodzenie ze wskazaniem składników wynagrodzenia).

W zależności od istniejących konkretnych potrzeb oraz od woli stron, umowa o telepracę może zostać podpisana na okres próbny, na czas określony, bezterminowo lub na zastępstwo innego pracownika. Kodeks pracy nie przewiduje w tym zakresie żadnych wyjątków dla telepracy. Również dowolnie (z zastrzeżeniem ogólnych reguł kodeksu pracy) można kształtować system czasu pracy – np. wprowadzić czas zadaniowy.

Przed podpisaniem umowy telepracownik, na wniosek pracodawcy, powinien nadto złożyć oświadczenie dotyczące tego, czy figuruje w rejestrze bezrobotnych. Jeżeli bowiem został wpisany do tego rejestru, to pracodawca obowiązany będzie powiadomić pisemnie urząd pracy o podjęciu przez pracownika zatrudnienia w jego firmie.

Ad. 7. Uzgodnienie warunków technicznych świadczenia pracy w drodze odrębnej umowy.

Ten krok postępowania wygląda identycznie, jak w przypadku pracowników już zatrudnionych.

Ad. 8. Skierowanie telepracownika na badania wstępne wraz z jego rejestracją w ZUS i szkoleniem BHP.

Pracodawca kieruje telepracownika do lekarza medycyny pracy. Pracodawca

nie może bowiem dopuścić telepracownika do pracy bez uprzedniego uzyskania zaświadczenia lekarza medycyny pracy stwierdzającego, że nie istnieją przeciwwskazania do wykonywania telepracy na danym stanowisku. Badania lekarskie odbywają się na koszt pracodawcy.

W przeciągu siedmiu dni należy zgłosić telepracownika do ZUS. Zgodnie z przepisami prawa pracy pracodawca powinien również skierować telepracownika na dwa szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy: szkolenie ogólne i szkolenie stanowiskowe. Szkolenia te odbywają się na koszt pracodawcy i w czasie godzin pracy.

Wszystkie działania opisane na tym etapie są identyczne z tymi, które podejmowane są w przypadku zatrudnienia każdego nowego pracownika w organizacji.

Ad. 9. Określenie zasad i standardów dotyczących ochrony danych.

Ten krok postępowania wygląda identycznie, jak w przypadku pracowników już zatrudnionych, opisanego w poprzednim modelu.

Ad. 10. Przeprowadzenie kontroli biura domowego telepracownika.

Kontrola miejsca wykonywania telepracy nie może naruszać prywatności telepracownika oraz członków jego rodziny. Może zostać wykonana za uprzednią zgodą pracownika wyrażoną na piśmie (także za pomocą środków komunikacji elektronicznej). Pracodawca może skontrolować stanowisko pracy telepracownika pod względem wykonywania pracy, a także w celu instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, jak również pod kątem przestrzegania zasad BHP.

Pracodawca ma prawo kontrolować wykonywanie pracy przez telepracownika w miejscu świadczenia pracy. Należy pamiętać, że do telepracy stosuje się w pełni regulacje kodeksu pracy o czasie pracy, w tym o normach i systemach czasu pracy, pracy w godzinach nadliczbowych, okresach odpoczynku, porze nocnej oraz pracy w niedziele i święta. W konsekwencji pracodawca powinien określić w regulaminie telepracy lub w indywidualnym porozumieniu dotyczącym telepracy – sposób potwierdzania obecności telepracownika na stanowisku pracy, tak aby możliwe było prowadzenie pełnej ewidencji czasu pracy.

Fundamentalną kwestią dla każdego pracodawcy, który ma ograniczone możliwości bieżącej i bezpośredniej weryfikacji czasu pracy telepracownika, jest praca w godzinach nadliczbowych. W celu stworzenia w miarę precyzyjnej dokumentacji czasu pracy i godzin nadliczbowych telepracownika niezbędne jest opracowanie mechanizmów potwierdzania obecności na stanowisku pracy.

Często w przypadku telepracy stosuje się standaryzację czasu wykonywania poszczególnych zadań objętych telepracą. Taka normalizacja pozwala przewidywać, ile czasu telepracownik powinien przeznaczyć na dane zadanie. Na taki zabieg pozwalają przepisy kodeksu pracy w stosunku do pracowników wykonujących stale pracę poza zakładem pracy. Wynagrodzenie takich pracowników wraz z dodatkiem za pracę w godzinach nadliczbowych może być zastąpione ry-

czałtem, którego wysokość powinna odpowiadać przewidywanemu wymiarowi pracy w godzinach nadliczbowych [Skowron 2009, s. 13].

Implementacja tej formy zatrudnienia nie jest łatwa, jest to bez wątpienia duża zmiana organizacyjna, ale właściwie zaplanowany proces, pozwoli na płynne i niemalże automatyczne jej wdrożenie. Cały projekt wdrożenia telepracy powinien być szczegółowo rozpisany z przydzieleniem odpowiednich zadań i odpowiedzialności poszczególnym osobom w organizacji. W przypadku małych firm lub tych o mniejszej skali działalności cały proces będzie wyglądał zdecydowanie prościej, lecz należy pamiętać, że opracowane modele można swobodnie upraszczać, dostosowując je do realnych potrzeb i możliwości. Pomocne może okazać się też określenie harmonogramów poszczególnych działań i rzetelne uprzedzenie przyszłych telepracowników o wszelkich konsekwencjach i zagrożeniach związanych z wyborem tej formy zatrudnienia. Konieczne jest zatem zorganizowanie szeregu szkoleń i spotkań informacyjnych z osobami, które bezpośrednio i pośrednio będą odczuwać implementację takiej zmiany w organizacji.

Często zapomina się o tych aspektach uwidaczniając jedynie zalety i korzyści z zastosowania tej elastycznej formy zatrudnienia i świadczenia pracy. Zauważyć też należy, że bardzo pomocne mogą okazać się dodatkowe szkolenia, zarówno z zakresu ogólnie rozumianej pracy na odległość i jej specyfiki, jak i z poszczególnych procedur, ustalania sposobu przekazywania efektów pracy, szkolenia dot. aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, psychologiczne, itp.

8.8. Wpływ telepracy na pracownika – wyniki badań

By zweryfikować wpływ telepracy na pracownika oraz ustalić czy i w jaki sposób wdrożenie telepracy pomaga organizacji w optymalizacji jej kosztów funkcjonowania, przeprowadzono ponad półroczne badania¹⁴.

Badaną populację stanowiły osoby, które zatrudnione były jako telepracownicy z całej Polski oraz właściciele podmiotów zatrudniających telepracowników, pochodzący głównie z Małopolski. Ostatecznie udało się zebrać 172 ankiety od telepracowników oraz 35 od właścicieli firm stosujących telepracę.

Jeśli chodzi o ankietę służącą do badania telepracowników, łącznie zebrano 172 szt. Wśród ankietowanych przeważały nieznacznie kobiety (88 osób, co stanowiło 51,16% badanych), mężczyzn było 84 (48,84%). Przeważały osoby w wieku 21-30 lat – 82 osoby (47,67%), z wykształceniem wyższym – 148 osób (86,05%), o łącznym stażu pracy 1-5 lat – 65 osób (37,79%), pracujący na stanowisku samodzielnego specjalisty – 59 osób (34,30%), zajmujący się sprzedażą/marketingiem – 80 osób (46,51%), zatrudnieni w sektorze usługowym – 55 osób (31,98%), w organizacjach zatrudniających 250 i więcej osób – 70 ankietowanych (40,70%). Ankietę uzupełniło aż 29 menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania (16,86%), a typowych *freelancerów* było 46 (26,74%).

¹⁴ Całość uzyskanych wyników przedstawiona została w rozprawie doktorskiej: M. Makowiec, *Metodyka humanizowania telepracy*, Kraków 2013 r.

Jeśli chodzi o ankietę służącą do analizy telepracy w przedsiębiorstwie/organizacji, łącznie zebrano 35 uzupełnionych poprawnie ankiet. Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni – 24 osoby (68,57% ogółu ankietowanych), w wieku 31-40 lat – 18 ankietowanych (51,43%), z wykształceniem wyższym – 33 osoby (94,29%), o łącznym stażu pracy 11-20 lat – 16 osób (45,71%), głównie właściciele i menedżerowie wyższego i średniego szczebla zarządzania – 31 ankietowanych (88,57%), głównie zajmujący się sprzedażą/marketingiem – 18 ankietowanych (51,43%) oraz finansami/księgowością – 9 ankietowanych (25,71%), z sektora usług – 20 ankietowanych (57,14%) i w organizacjach zatrudniających 10-49 osób (48,57%) i 50-249 osób – 12 ankietowanych (34,29%). Jeśli zaś chodzi o długość funkcjonowania zatrudniających ich podmiotów, to przeważały podmioty funkcjonujące pomiędzy 11-20 lat – 17 wskazań (48,57%) oraz pomiędzy 6-10 lat – 9 wskazań (25,71%).

Analizując zebrane wyniki badań oraz po przeprowadzonych pogłębionych wywiadach kwestionariuszowych z telepracownikami oraz pracodawcami zatrudniającymi ich, daje się zauważyć kilka prawidłowości:

- w ramach telepracy domowej, bez względu na wiek, płeć, wykształcenie, branżę, sektor zatrudnienia, wielkość zatrudnienia organizacji zatrudniającej telepracownika i długość jej funkcjonowania na rynku oraz specjalistyczne przygotowanie telepracownika, daje się zdiagnozować czynniki oddziałujące negatywnie na człowieka świadczącego pracę zdalnie. Do czynników tych zaliczyć można m.in.:
 - konieczność systematycznego wydłużania czasu pracy, celem sprostanania wymaganiom przełożonego, w związku z czym przekraczanie 40 godzinowego kodeksowego czasu pracy w tygodniu,
 - brak zaangażowania pracodawcy w pomoc i zorganizowanie właściwie miejsca pracy w domu telepracownika, niewłaściwie zorganizowane miejsce pracy pod kątem ergonomii,
 - korespondowanie przestrzeni do pracy telepracownika w domu bezpośrednio z przestrzenią innych domowników, przez co występuje utrudnianie i przeszkadzanie przez domowników w wykonywaniu zadań powierzonych przez przełożonego,
 - brak umiejętności inspirowania i kreowanie przez bezpośredniego przełożonego niewłaściwej atmosfery w pracy,
 - brak obiektywizmu w ocenianiu pracy i zaangażowania telepracownika,
 - brak umiejętności pomocy przez przełożonego w rozwiązaniu problemu i odpowiedniego zaangażowania w pomoc innych pracowników, jeśli taka pomoc wydaje się konieczna,
 - brak wpływu telepracownika na ważne decyzje dotyczące przyszłości zatrudniającego przedsiębiorstwa,
 - brak umiejętności przez przełożonych rozwiązywania konfliktów i problemów, które mogą się pojawić pomiędzy telepracownikiem a innymi pracownikami,

- osamotnienie i pozostawienie samemu sobie w realizacji poszczególnych zadań do wykonania,
- zupełny brak zaangażowania kierownictwa/przełożonego w sytuację życiową poza pracę i brak chęci niesienia pomocy w jakikolwiek sposób, gdyby taka pomoc była potrzebna,
- brak dobrze zorganizowanej współpracy pomiędzy telepracownikiem a innymi współpracownikami oraz przełożonym,
- występowanie nieuczciwej rywalizacji pomiędzy współpracownikami,
- brak właściwego doceniania za kreatywność i zaangażowanie dla dobra zatrudniającej organizacji,
- ustalanie przez kierownictwo nieczytelnych, nielogicznych i niezrozumiałych dla wszystkich pracowników norm i zasad,
- brak lojalności wobec telepracownika,
- nieprawidłowe i niewłaściwe funkcjonowanie urządzeń i oprzyrządowania technicznego wspierającego telepracownika,
- zorganizowanie stanowiska pracy niezgodnie z zasadami ergonomii, co przekłada się na brak komfortu pracy i powoduje, że po upływie kilku godzin pracy telepracownik czuje różnorodne dolegliwości (ból pleców, ramion, ból i zawroty głowy, ból nadgarstka, itp.);
- możliwe jest zidentyfikowanie instrumentów, które mogą się przyczynić do zmniejszenia negatywnego wpływu telepracy na człowieka, poprzez m.in.:
 - umożliwienie telepracownikowi świadczenia pracy w wybranych przez niego najodpowiedniejszych godzinach pracy, nawet późnym wieczorem,
 - swobodę w ustalaniu przerw w pracy,
 - umożliwienie utożsamiania włożonego własnego wysiłku w realizację konkretnego zadania z uzyskanym efektem pracy,
 - ułatwianie oraz dofinansowywanie szkoleń podnoszących kwalifikacje telepracowników,
 - organizowanie imprez integracyjnych mających w zamierzeniu zachęcić do współpracy pracowników zatrudnionych w sposób tradycyjny w biurze z pracownikami wykonującymi pracę zdalnie,
 - organizowanie częstych spotkań z przełożonymi oraz wysyłanie ich na specjalistyczne szkolenia, które mogą ułatwić współpracę,
 - odpowiednio wczesne diagnozowanie problemów lub konfliktów, które mogą się pojawić na gruncie relacji z pracownikami z biura oraz pomoc w ich rozwiązaniu;
- lepsze wyposażenie stanowiska pracy telepracownika oraz uwzględnienie przy jego projektowaniu zasad ergonomii, jak też wyodrębnienie z mieszkania przestrzeni do pracy (najlepiej oddzielny pokój), może pozwolić znacząco poprawić wyniki pracy telepracownika;
- zarówno telepracownicy, jak i zatrudniający ich pracodawcy uskarżają się na brak wzajemnego zaufania, brak lojalności i brak obiektywizmu

w ocenianiu, przez co pojawiają się bardzo wygórowane oczekiwania stawiane telepracownikowi oraz roszczeniowe i eksploatorskie podejście wobec niego. By rozwiązać te problemy powinno się dążyć do choćby sporadycznego organizowania spotkań bezpośrednich „twarzą w twarz” z telepracownikiem, celem poznania wzajemnych oczekiwań, wytłumaczenia ewentualnych uchybień i problemów, w końcu umożliwienia i ułatwienia partnerskiej współpracy;

- przełożeni i menedżerowie w organizacji zatrudniającej telepracownika powinni przechodzić specjalistyczne kursy i szkolenia, które mogą się przełożyć na ułatwienie i usprawnienie kontaktu z telepracownikami. Ważne jest też systematyczne diagnozowanie przez przełożonych relacji panujących pomiędzy telepracownikami i tradycyjnie zatrudnionymi osobami w przedsiębiorstwie/organizacji, by w miarę możliwości szybko reagować na przejawy nielojalności, dyskryminacji, pojawiania się ewentualnych konfliktów, blokowanie dostępu do potrzebnych informacji, itp.;
- niezbędne jest organizowanie imprez i spotkań integracyjnych, które pozwolą poznać się wzajemnie i ułatwią charakterystykę osobowości telepracownika w oczach przełożonego oraz współpracowników zatrudnionych w organizacji. Ważne jest także dbanie o zapewnienie systematycznych spotkań bezpośrednich w organizacji twarzą w twarz z telepracownikiem;
- pomimo zdiagnozowania czynników oddziałujących negatywnie na telepracownika, ta forma zatrudnienia daje wiele korzyści zarówno telepracownikowi, jak i pracodawcy.

Podsumowując, pomimo tego, że zidentyfikowano i zdiagnozowano wiele czynników negatywnie wpływających na telepracownika, ale także negatywnych konsekwencji w organizacji zatrudniającej pracownika zdalnego, zasadne jest dbanie o jej rozpowszechnianie i promowanie tej formy zatrudnienia wśród zarówno pracodawców, jak też telepracowników i potencjalnych telepracowników.

Bardzo istotne jest też to, że pojawiające się utrudnienia i dysfunkcje można starać się identyfikować i czasem bardzo szybko minimalizować lub nawet całkowicie eliminować.

Zdeterminowani do świadczenia pracy telepracownicy są w stanie samodzielnie, nawet często bez żadnej zewnętrznej pomocy pracodawcy tak zorganizować sobie stanowisko pracy, że będzie ono przyczyniało się do osiągnięcia bardzo dobrych wyników oraz dużej ich satysfakcji z pracy. Pracodawcy zaś, jeśli uzmysłowią sobie fakt, że telepraca wymaga modyfikacji procedur i przepisów, które mają zastosowanie do tradycyjnej pracy biurowej/administracyjnej i zadbają o odpowiednie przygotowanie kadry pracowniczej, która współpracować będzie z telepracownikiem/telepracownikami, przeszkolą ich oraz przełożonych współpracujących z pracownikami zdalnymi, w końcu jeśli opracują sposoby motywowania takich pracowników zdalnych, bezsprzecznie mogą odnieść sukces. Sukces, który będzie efektem znacznie wyższej efektywności pracy

telepracowników, oszczędności, które mogą wdrożyć w organizacji z racji braku konieczności organizowania pomieszczeń do pracy tradycyjnej, czy też w końcu z racji możliwości zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów, mieszkających np. zupełnie na innym kontynencie, a do tej pory nieosiągalnych dla konkretnej organizacji.

Przez pracę zdalną stereotypy i uprzedzenia tracą na znaczeniu, ponieważ nie można ocenić drugiej osoby po wyglądzie. Często nie da się zidentyfikować od razu, ile dana osoba ma lat, czy jest atrakcyjna fizycznie, jakiego jest koloru skóry, czy jest niepełnosprawna, nie można jej także ocenić po ubiorze. Dzięki temu drugą osobę ocenia się przede wszystkim na podstawie rezultatów jej pracy, a na tym głównie zależy pracodawcom, co zresztą wykazały przeprowadzone badania i analizy.

Wskazać też trzeba równocześnie, że umożliwienie pracownikom pracy zdalnej pozwala pracodawcy zaoszczędzić ok. 30-40% kosztów utrzymania firmy. W Stanach Zjednoczonych oszczędności wynikające ze stosowania pracy zdalnej firmy liczą w dziesiątkach milionów dolarów [Tomkiewicz 2013].

8.9. Podsumowanie

Przemiany, które mają miejsce obecnie na świecie, w Europie oraz oczywiście w Polsce, o charakterze gospodarczym, politycznym, społecznym i demograficznym, ekspansywny wzrost globalizacji i umiędzynarodowienie rynku pracy oraz samego pracownika, mają bardzo duży wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa i obserwowane prawidłowości w funkcjonowaniu rynku pracy, w końcu – przedsiębiorstw i organizacji, dających zatrudnienie. Większa mobilność na rynku, wzrost świadomości własnej wartości i tożsamości pracowniczej, podniesienie rangi wiedzy, jako strategicznego zasobu firmy, może zwielokrotnić potrzebę poszukiwania profesjonalnego pracownika. Ten z kolei będzie dążył do autonomii i samodzielnego kierowania swoją ścieżką kariery zawodowej. Ponadto wiele firm będzie miało, lub już posiada globalnych partnerów i klientów, co również przyczyni się do odmiennego prowadzenia strategii biznesu. Przedsiębiorstwa będą zmuszone inwestować w nowe rozwiązania wspomagające kooperację z nowymi kontrahentami, odbiorcami, co wymusi potrzebę tworzenia międzynarodowych, ponadlokalnych zespołów. Taka sytuacja przyczyni się z jednej strony do poszukiwania lokalnych, ale także zamieszkujących nawet i na innym kontynencie pracowników – specjalistów, a z drugiej do zmniejszania kosztów ich utrzymania, np. zajmowanych przez nich powierzchni biurowych. Telepraca może okazać się jednym z najlepszych rozwiązań wspomagających rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw, otwierając granice migracji firm bez potrzeby ich fizycznego przemieszczania.

Wprowadzanie zmian dostosowawczych wymusza modyfikację dotychczasowych praktyk i procedur, a także postaw i zachowań pracowniczych. Jest to proces często bardzo trudny i skomplikowany, gdyż wymaga przełamania barier psychologicznych, otwartości i gotowości do porzucenia dotychczasowych

przyzwyczajają, jednak takie doświadczenia stają się źródłem ważnych przemian, co zaś może prowadzić do rozwoju jednostek, organizacji oraz niejednokrotnie – innowacyjności w skali lokalnej lub nawet globalnie.

Współcześnie, kiedy informacja i technologie informacyjne stają się ważnym elementem życia społecznego, a dla przedsiębiorstw – strategicznym zasobem otwierającym nowe możliwości działania, rozwój organizacji wymusza zastosowanie elastycznych, rozproszonych form wykonywania pracy, umożliwiających pokonywanie różnic czasowych i geograficznych.

Elastyczne formy zatrudnienia wpisały się już na stałe w obraz światowego rynku pracy. Można wręcz przypuszczać, że zdominują one w dłuższej perspektywie czasu rynek pracy. Pomimo, że mogą one wywoływać czasem opór pracowników lub związków zawodowych, które niejednokrotnie bardzo upierają się przy tradycyjnym modelu zatrudnienia, zapewniają one z reguły pełniejsze wykorzystanie czasu pracy zatrudnionych. Ogólnie można powiedzieć, że dają możliwość lepszego wykorzystania potencjału pracowników i optymalniejszego dopasowania kadry (w tym także tej wykluczonej jak dotąd z rynku pracy) do wykonywanych zadań.

Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy pozwalają pracodawcom zapewnić właściwą ilość i jakość pracowników oraz później racjonalne wykorzystanie zgromadzonego potencjału pracy. Wymagają one jednak odpowiedniego przygotowania zarówno po stronie przedsiębiorcy, jak i pracownika. Osoba świadcząca pracę na zasadach telepracy powinna posiadać odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje do świadczenia pracy w taki sposób. Właściwie przygotowany powinien być również menedżer odpowiedzialny za pracę i wyniki telepracownika. Telepraca wymaga poczucia odpowiedzialności społecznej pracodawców, zaufania do pracowników, którzy mogą przejmować część uprawnień decyzyjnych oraz właściwego koordynowania działań.

Wdrożenie telepracy może być zarówno sposobem ewolucyjnego wprowadzania zmian organizacyjnych, gdyż zapewnia stałą gotowość pracowników do pracy w różnych systemach, jak też jest konkretnym przedsięwzięciem, zmianą organizacyjną (przejściem od systemów relatywnie sztywnych – do zmiennych), służącą rozwojowi przedsiębiorstwa lub jego przetrwaniu i elastycznym dostosowywaniu się do zaistniałych lub potencjalnych turbulencji w gospodarce [Skowron-Mielnik 2003, s. 503].

Pracodawcy niesieni falą trendu coraz częściej pozwalają pracownikom pracować z domu lub z dowolnego miejsca na świecie, często jednak nie dając im odpowiednich narzędzi do wykonywania tego typu pracy. I nie chodzi tu o komputery, tablety czy smartfony, ale o szkolenia z zarządzania sobą w czasie, jasne reguły telepracy, uświadamianie celów i dbanie o zachowanie pewnych aspektów pracy w grupie. Wymienione narzędzia nie są ani łatwe, ani tanie w zaadoptowaniu. Jednak tylko kompleksowe podejście do telepracy może przynieść efekty, które będą lepsze niż dotychczasowe, tradycyjne formy zatrudnienia.

Telepraca niesie co prawda pewne problemy i utrudnienia zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika, jednak w ostatecznym rozrachunku jest warto-

ściowym rozwiązaniem, które odpowiednio wdrożone i zaadoptowane w organizacji i w stosunku do telepracownika, może przynieść obopólne korzyści. Praca z domu wcale nie musi oznaczać dla organizacji braku innowacji wewnętrznych – wręcz przeciwnie, a do tego przyczynić się do budowy bezcennego zaufania między pracownikiem a współpracownikami i pracodawcą. Praca z domu przynieść może organizacji oszczędności, a pracownikom dać poczucie swobody i większej możliwości zarządzania sobą w czasie.

Dbając i odpowiednio troszcząc się o stworzenie właściwych warunków do pracy telepracownikowi, pomagając i wspierając oraz aktywizując go w działaniach poprzez budowanie proefektywnościowej kultury współpracy z tradycyjnie zatrudnioną załogą, pracodawcy mogą przyczynić się m.in. do zapobiegania ich zmęczeniu, powodować, że praca stanie się łatwiejsza i przyjemniejsza. W wyniku tego zwiększy się pozytywna motywacja ludzi do pracy i zaangażowania, pracownicy wydatkować będą mniej energii fizycznej i umysłowej, staną się bardziej operatywni i kreatywni, będą popełniać mniej błędów, a także szybciej przetwarzać informacje. Z drugiej zaś strony niewłaściwe ukształtowanie tych czynników oraz zwiększony negatywny ich wpływ na telepracowników, może prowadzić do pogorszenia się produktywności i jakości pracy, wzrostu kosztów ponoszonych z tego tytułu oraz braku zaangażowania pracowników i ich lojalności.

Można żywić nadzieję, że w najbliższym czasie będą podejmowane inicjatywy skoordynowane działania przez rząd Polski ale także różnego rodzaju instytucje i podmioty zaangażowane w inicjatywy na rynku pracy, które pozwolą na to, by rozwój telepracy w Polsce szedł w dobrym kierunku – zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Chodzi o to, aby praca zdalna nie była postrzegana „jak zło konieczne”, stosowane przez firmy w walce w konkurencyjnym otoczeniu biznesowym. Trzeba też uświadomić obywateli, że praca zdalna nie ma na celu zastąpienia dotychczasowej formy zatrudnienia, ale ma być alternatywą dla tych, którzy są takim trybem pracy zainteresowani oraz dobrze przygotowani do jej realizacji. Ważne jest, aby telepracę potraktować jako dodatkową siłę napędową, wspomagającą konkurencyjność gospodarki, pracodawców i pracowników.

Literatura:

1. Adrian R., *Why work when you can 'telework'? Study says Valley employers could save \$71.2 million*, Business Journal Serving Fresno & the Central San Joaquin Valley, Issue 323708, No 5/4/2011, p. 7; *Flexible Working Strategies*, http://www.polycom.co.uk/company/news_room/press_releases/2012/20120619.html, [01.08.2012].
2. Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Monografie Prawnicze, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
3. Beck E., *Zmiana i rozwój organizacji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna,

Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

4. Drzewiecka E., *Jak zatrudnić pracownika w formie telepracy*, „Gazeta Prawna”, 04.10.2007, Nr 193, Tygodnik Prawa Pracy.
5. Dutko M., *E-Biznes. Poradnik praktyka. Biznes usieciowiony*, Wydawnictwo Helion 2010.
6. *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne. Raport końcowy*, (red.) M. Sochańska, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013.
7. *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, WUP Warszawa, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa 2011.
8. *Elastyczne formy zatrudnienia. Zapewnienie odpowiednich kompetencji konsultantów Punktów Konsultacyjnych Krajowego Systemu Usług (PK KSU) – szkolenia i działania pomocnicze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
9. *E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*, (red.) I. Harnik, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Drukarnia „Vacat”, Kraków 2008.
10. *European Company Survey 2009, Part-time work in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2011, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/2/EF1086EN.pdf>, [08.08.2013].
11. Frąckowiak S., Kępińska A., *Telepraca: nowy trend czy konieczność*, „Businessman.pl” Magazyn, nr 5, 2008.
12. Hodecki J., *Firma bez biura*, „Manager Magazyn” Edycja Polska, nr 9, 2007.
13. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian, nowe wyzwania XXI wieku*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4(38), październik-grudzień 2015.
14. Jasiński Z., *Zmiany w systemach pracy implikowane rozwojem techniki i technologii*, [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 1184, (red.) J. Skalik, Wrocław 2007.
15. Kozioł P., *Instytucjonalizacja telepracy*, „Master of Business Administration”, nr 4/2007.
16. Krupski R., *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
17. Lister K., Harnish T., *The State of Telework in the U.S. How Individuals, Business and Government Benefit*, Telework Research Network, Citrix, California 2011.
18. Lundy O. Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, (tłum.) G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
19. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
20. Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienie, outsourcing, outplacement*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
21. Omari M., Standen P., *Selection for telework*, [w:] *Managing Telework*, (ed.)

- K. Daniels, D.A. Lamond, P. Standen, Business Press Thomson Learning, London 2000.
22. Pawlak M., Mazurek R., *Branże, które czeka zagłada*, „Rzeczpospolita”, 29.03.2011, <http://www.rp.pl/artykul/633981-Branze--ktore-czeka-zaglada.html#ap-1>, [01.02.2016].
 23. Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą – Od strategii do działania*, Ce-DeWu, Warszawa 2008.
 24. Skowron R.T., *Warunki stosowania telepracy*, „Serwis Prawno-Pracowniczy”, Infor, nr 13, 2009.
 25. Skowron-Mielnik B., *Elastyczność pracy jako koncepcja przeciwdziałania i ograniczania kryzysu*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, (red.) J. Skalik, Wydawnictwo Cornetis Sp. z o.o., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
 26. *Spółeczeństwo informacyjne*, (red.) J. Papińska-Kacperek, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2008.
 27. Stefaniak P., *Nadeszła era pracownika?*, Portal Gospodarczy „Wirtualny Nowy Przemysł” wnp.pl, 20.03.2016, <http://www.wnp.pl/artykuly/nadeszla-era-pracownika,269771.html>, [22.03.2016].
 28. Sypniewska B.A., *Żeby ludziom się chciało chcieć*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT”, styczeń 2016.
 29. Szumera G., *Skutki kulturowe wywołane przez współczesne środki komunikacji*, [w:] *Człowiek a światy wirtualne*, (red.) A. Kiepas, M. Sułkowska, M. Wołek, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, nr 2668, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009.
 30. *The New World of Work. Challenges and Opportunities*, (ed.) C.L. Cooper, R.J. Burke, Blackwell Business, Great Britain 2002.
 31. Tomkiewicz M., *Telepraca formą oszczędności*, <http://www.computerworld.pl/artykuly/325293/Telepraca.forma.oszczednosci.html>, [01.08.2013].
 32. Urban K., *Zmiana organizacyjna – chwilowy dyskomfort czy nadzieja na lepsze jutro?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/2015.
 33. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.).
 34. Wiśniewski J., *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
 35. Zalega T., *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, nr 4, 2009.

ROZDZIAŁ IX.

ATRYBUTY WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY

9.1. Wstęp

W Polsce miarą dobrego przywództwa są ciągle koszty finansowe, zmuszające liderów do korzystania z nakazowo-kontrolnych modeli zarządzania, przynoszących w efekcie więcej szkód niż pożytku. Celem niniejszego rozdziału jest dostarczenie argumentów, dlaczego warto porzucić dotychczasowe sposoby działania i przyzwyczajenia w biznesie oraz skupić się na wzbudzaniu w ludziach – którym przewodzimy, poczucia sensu, dumy z wykonywanej pracy i ambicji, tak, aby z pełnym zaangażowaniem i radością służyli organizacji, dostosowując się, a nawet wyprzedzając dynamiczne otoczenie. W niniejszym rozdziale zdefiniowane zostało pojęcie przywództwa oraz omówiono jego powstanie i rozwój. Przedstawione zostały pożądane cechy liderów, zestawione z sylwetkami wybranych polskich przedstawicieli środowiska przywódczego – którzy mogą stać się inspiracją dla nowego pokolenia liderów.

9.2. Istota i cechy przywództwa

Literatura przedmiotu prezentuje wiele definicji przywództwa, które ukazują wielowątkowość oraz niejednoznaczność pojęcia przywództwo. W literaturze polskiej pojęcie to traktowane jest wielorako i bardzo często określenie lider zastępowane jest określeniem przywódcy. W niniejszym rozdziale pojęcia te traktowane będą zamiennie. W przeciągu ostatnich kilkudziesięciu lat powstało ponad sześćdziesiąt klasyfikacji wymiarów przywództwa. W niektórych definicjach przywództwo definiowane jest, jako skupienie wszystkich procesów zachodzących w grupie, gdzie lider staje się centralnym elementem działań i zmian tam zachodzących, realizując tym samym wolę zespołu [Bass, Stogdill 1974, s. 38]. Kolejny sposób definiowania skupia się na rodzajach zachowań przywódczych, angażujących lidera w sprawy własnego zespołu. Wśród tych cech wyróżnić można docenianie lub krytykowanie oraz ukazywanie zainteresowania rozwojem członków grupy, ich sukcesami i zadowoleniem z pracy [Fiedler 1967, s. 199-219]. Innym nurtem koncepcji przywództwa jest siła perswazji oraz siła relacji. Jest to zdolność do podejmowania decyzji na temat tego, co faktycznie powinno być zrobione, a następnie przekonanie innych do ważności i wykonania zadania. Podwładni powinni podejmować działania nie ze

względu na naciski położonych, ale ze względu na wiarę w słuszność argumentów przedstawionych przez położonego. R.K. Marton podkreśla, że przywództwo to interpersonalne relacje z członkami grupy bazujące na chęci współpracy, a nie na obowiązku wynikającym z przypisanych ról [Marton 1969, s. 615-616]. Zespół musi widzieć sens współpracy, co jak podkreślają W.H. Drath i C.J. Palus, jest niezbędne szczególnie w przypadku korporacji, gdzie ludzie nie mają zakodowanych genetycznie skłonności do pracy na rzecz innych członków zespołu [Karaszewski 2008]. Opisane powyżej wymiary dotyczą głównie cech charakteru lidera i skupiają się raczej na zbiorze cech przywódczych, co zdaniem Adaira nie jest wystarczające w opisie przywództwa, które oznacza coś więcej niż tylko osobiste zalety czy cechy charakteru przywódcy. Zagadnienie leadershipu należy również rozpatrywać z punktu widzenia specyficznej roli determinowanej oczekiwaniami organizacji [Adair 1988, s. 11-14].

Zagadnienia związane z przewodzeniem ludźmi mają wymiar ponadczasowy, a odniesień do tego hasła można szukać już w Starym Testamencie, a nawet mitologii rzymskiej. Badania dowodzą, że pierwsze zapisy pojęcia przywództwo zostały dokonane w hieroglifach egipskich, gdzie jeden z filozofów pisał: "...autorytatywne treści płyną z twych ust, percepcja jest twym sercem, a język twój jest sanktuarium sprawiedliwości" wskazując tym samym już pięć tysięcy lat temu na trzy atrybuty faraona [Fazlagić 2006, s. 56]. Z kolei w greckiej Iliadzie Homera przedstawione są cechy przywództwa, które we współczesnym organizacjach nie są aż tak poważane jak w czasach antycznych. Wymieniał on takie cechy jak męstwo, spryt, czy przebiegłość. Wielu starożytnych filozofów poruszonych było również faktem braku cnót u ówczesnych liderów, co wskazywało na potrzebę poprawnego wykształcenia i przygotowania do roli przywódcy [Kozłowski, Kostera 2006, s. 2-3].

Powszechnie również uważano, że przywódcą trzeba się urodzić. Jak twierdził P. Drucker, liderzy z urodzenia na pewno istnieją, ale z pewnością jest to grupa niezbyt liczna. Dopiero Fayol na początku XX wieku tłumaczył, że kierowanie to umiejętność, taka jak każda inna, i że można się jej nauczyć, poznając zasady leżące u jej podstaw. Jeśli więc osoba zajmuje funkcje przywódcze zobligowana jest do nauki i ciągłego podnoszenia kompetencji przywódczych [Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 400-407].

P. Drucker wymienia cztery zasady, którymi kierowali się przywódcy odnoszący wielkie sukcesy [Karaszewski 2008, s. 42]:

- gromadzili wokół siebie zwolenników,
- ich celem działania nie było osiągnięcie popularności, lecz zamierzonego wyniku,
- przywództwo przez nich realizowane nie wiązało się z pozycją, przywilejami i pieniędzmi, przywództwo dla nich, powiązane było bezpośrednio z odpowiedzialnością,
- przywództwo było ciągłym daniem pozytywnego przykładu innym.

Wybitni przywódcy, zdolni do wywierania wpływu na ludzkie zachowania w sposób przez nie zamierzony i pociągający za sobą tłumy od dawna fascynowały ludzi. Wielcy przywódcy przez swe działania zmieniali rzeczywistość wokół

siebie. Liderzy tacy jak Aleksander Wielki czy Napoleon byli jednostkami, które do dziś fascynują historyków [Kozłowski 2006, s. 76-80]. Dobre przywództwo powinno pokazywać jak łączyć życzliwe nastawienie i otwartość na potrzeby innych ludzi, z którymi współpracujemy, z jednoczesnym stawianiem ambitnych i wysokich wymagań, a także odważnych celów. Prawdziwi przywódcy urzeczywistniają wizje nadając przy tym znaczenie wykonywanej pracy i służąc ludziom, tak, aby wspólnie osiągnęli sukcesy, zarażają własnymi ideami, porywają tłumy, osiągają sukcesy w określonych dziedzinach. Tworzą własne dzieła, wynalazki, marki, firmy, utwory, książki, filmy i wiele innych rzeczy, ulepszających ten świat [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 457, 461-462]. Obecnie wraz ze zmianą metod współzawodnictwa pomiędzy poszczególnymi krajami z walki zbrojnej na konkurencję ekonomiczną, wielcy przywódcy są postrzegani w kwestiach tego, jak radzą sobie w sferze zarządzania organizacjami gospodarczymi, po czym stają się symbolami naszych czasów, powstają o nich książki, są podziwiani, stają się uosobieniem sukcesu i wzorem dla naśladowców [Griffin 1998, s. 497-498].

Cechy wspólne liderów określone przez J. Adaira to [Adair 2013, s. 80]:

- entuzjazm – rozumiany, jako działania podejmowane z zaangażowaniem i werwą,
- wiara we własne przekonania. Zgodność moralna i doskonałość wyborów, a także wzrost zaufania do podejmowanych decyzji,
- pozytywne emocje – okazywanie zainteresowania innymi, wzgląd na innych, empatia,
- odwaga – nie tylko w rozumieniu zdolności do podejmowania ryzyka, ale przede wszystkim inteligencja emocjonalna, stabilność ducha i umysłu,
- wytrwałość, pewność siebie, sprawiedliwość – oznacza stosunek do innych, ale również do samego siebie. Lider nie może być zbyt uległy, musi być realistyczny, niesentymalny, silny, ale jednocześnie bezstronny i elastyczny we wszystkich aspektach współpracy w zespole.

Przywództwo to również posiadanie wizji i umiejętne przekazanie tej wizji oraz przekonanie ludzi, by się z nią identyfikowali. A. Kozłowski, bazując na opracowaniach Gardnera, który dogłębnie przeanalizował zachowania i postawy wybitnych liderów, zdefiniował trzy oblicza leadershipu (tabela 40). Jest to oblicze managera, artysty i księdza. Manager zmierza się z chaotycznym środowiskiem organizacji, które przepelnione jest biurokracją, raportami, monitoringiem, wydawaniem poleceń i ciągłym procesem doskonalenia i podnoszenia wydajności. Są to jedynie działania przedmiotowe i mogą stwarzać zagrożenie stagnacją lub porażką, w wyniku braku umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków. Specyfika pracy lidera wymaga kreatywności, koncentracji na wizji, emocjach a nawet duchowości. Stąd lider porównywany jest do artysty, uosobienia kreatywności. Z drugiej natomiast strony, oprócz wprowadzania zmian i podejmowania ryzyka lider powinien demonstrować silne wartości, a jego rolą czasami jest też nadawanie wartości. I tu pojawia się trzecie oblicze lidera – ob-

licze księdza, osoby, która podtrzymuje ludzkie pragnienia, wskrzesza nadzieje, która często utrzymuje ludzi przy życiu [Kozłowski, Kostera 2006, s. 4].

Tabela 40. Trzy oblicza przywództwa

| | Manager | Artysta | Ksiądz |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| Podstawowe kompetencje | Organizowanie, kontrolowanie | Przewodzenie, prowokowanie kreatywności | Inspirowanie |
| Rodzaj wsparcia dla zespołu | Techniczne | Wyobraźnia | Wiara |
| Ideał postaci | Człowiek podejmujący szybkie decyzje | Innowator | Zbawiciel |
| Domena psychiki | Intelektualna | Emocjonalna | Duchowa |

Źródło: [Kozłowski, Kostera 2006, s. 4].

Pojmowanie przywództwa bardzo się różni w zależności od tego, w jakiej kulturze żyjemy, w jakich warunkach społecznych, a także od tego, w jakich okolicznościach i celach przywództwo jest definiowane. Zakres tego pojęcia jest tak duży, że bardzo często pojawiają się nieporozumienia i sprzeczności. Wynika to też z tego, że za mało uwagi poświęca się rozróżnieniu zarządzania od przywództwa [Peters 2005, s. 342]. Zbiór kryteriów najczęściej branych pod uwagę przy rozróżnieniu przywództwa od zarządzania przedstawiony został w tabeli 41. Podstawowym i najistotniejszym wyzwaniem stojącym przed kadrą kierowniczą jest zarówno połączenie cech silnego i niezależnego przywódcy, jak i skutecznego zarządzania. Niektórzy specjaliści w zakresie zarządzania twierdzą, że są to pojęcia bardzo odległe od siebie, gdyż utożsamiają zarządzanie jedynie z funkcją wydawania poleceń i monitorowania ich realizacji, a przywództwo z inicjowaniem zmian. Zarządzanie to więc dążenie do stabilności, a przywództwo do zmian [Bolman 2003, s. 88]. Inni badacze, z kolei podkreślają, że pomimo, że są to odmienne pojęcia, to wzajemnie się uzupełniają i powinny występować równocześnie. Jedno jest uzupełnieniem drugiego, a nie jego substytutem.

Tabela 41. Różnice między zarządzaniem, a przywództwem

| Zarządzanie | Przywództwo |
|---------------------------------|------------------------------|
| Porządkowanie rzeczywistości | Transformacja rzeczywistości |
| Koncentracja na teraźniejszości | Koncentracja na przyszłości |
| Orientacja operacyjna | Orientacja strategiczna |
| Koncentracja na procesach | Koncentracja na wizji |

| | |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Przewidywalność | Spontaniczność |
| Planowanie, budżetowanie, kontrolowanie, nagradzanie i karanie | Wizja, strategia, innowacja, inspirowanie, nadawanie sensu, inspirowanie |

Źródło: [Drzewiecki, Chełmiński, Kubica 2015, s. 35-36].

Opisane role nie są rozłączne i nie powinny być wydzielane w postaci osobnego stanowiska, gdyż miejsce w formalnej strukturze organizacyjnej nie jest miejscem rozdzielającym przywództwo od zarządzania i nie gwarantuje efektywności procesów. Zarządzać i przewodzić efektywnie to osiągać jak najlepsze efekty w jak najkrótszym czasie, przy jak najmniejszym koszcie, które są głównie rozumiane z perspektywy niematerialnej, tj. zmniejszenie zaangażowania, niezadowolenie z pracy, utrata najlepszych pracowników i klientów. Efektywność należy mierzyć tym, do jakiego stopnia przejście trudnej drogi stanie się pełną wyzwani przygodą [Drzewiecki, Chełmiński, Kubica 2015, s. 37].

9.3. Analiza Przypadków – jakie czynniki sprawiają, że jakość polskiego przywództwa dorównuje światowym standardom?

W obecnych czasach coraz więcej mówi się o fenomenie polskiego przedsiębiorczości, gdzie tak naprawdę nie należy się skupiać na samym biznesie, ale przede wszystkim na jego twórcach. To oni kreują zmiany i nadają kierunek naszemu rozwojowi. Kierują przedsiębiorstwami, często już o międzynarodowym zasięgu, gdzie zajmując stanowiska menedżerskie nie tylko reprezentują firmę w naszym kraju, ale przede wszystkim reprezentują kraj w danej firmie. To oni wpływają na świadomość społeczeństwa, naszą kulturę, są katalizatorami zmian cywilizacyjnych, wyznaczają nowe cele, inspirują do działania. Jest bardzo wiele historii dotyczących spektakularnych sukcesów polskich liderów, każda jest inna, ale każda tak samo zachwyca. Co można zauważyć w tych historiach to to, że początek mają jednak zwykle bardzo podobny. Każdy zaczynał od realizacji marzeń, wielkich planów, które zawsze na początku kończyły się mniejszym lub większym niepowodzeniem, niezniechęcającym do dalszej ciężkiej pracy. Obecne pokolenie przedsiębiorców to w znakomitej większości pokolenie biznesowych pionierów. Każdy z nich miał na początku swojej drogi wyłącznie pomysł i wiarę w to, że odniesie sukces, i tyle wydaje się być wystarczające, aby swoje plany zamienić w rzeczywistość [Buckingham 2006, s. 49]. Jak podkreślał Peter Drucker, w historii Europy, co kilkaset lat miały miejsce wielkie przemiany, które dotyczyły nie tylko polityki, struktur społecznych, ale światopoglądu i podstawowych wartości. Ludzie żyjący w XXI wieku nawet nie potrafią wyobrazić sobie świata sprzed pięćdziesięciu lat, czyli świata, w

którym, musieli żyć ich dziadkowie. Sytuacja gospodarczo-rynkowa wpływa w bardzo dużym stopniu na to, jaki styl przywództwa jest najefektywniejszy [Drucker 2004, s. 187]. Lata dziewięćdziesiąte w Polsce to czas kształtowania się gospodarki rynkowej a także budowania nowej Polski po upadku komunizmu, czas dynamicznego rozwoju polskiej przedsiębiorczości i wzrost inwestycji zagranicznych. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i po zwiększeniu znaczenia globalnego rynku oraz przy bardzo szybkim rozwoju technologii polscy przywódcy skupiali się głównie na walce z globalną konkurencją. Główną miarą efektywności liderów w tych czasach były koszty finansowe, a celem zarządzających były jedynie rezultaty w postaci rosnących przychodów. Obecnie wiemy już, że skupianie się na takich wartościach może doprowadzić do kryzysu, a w konsekwencji do upadku firmy [Drzewiecki, Chełmiński, Kubica 2015, s. 145-363]. Kolejnym wyzwaniem dla polskich liderów były uwarunkowania społeczne. Bardzo dużą popularność miał w tych czasach powszechny brak zaufania, a jak wiadomo zaufanie stanowi podstawę współdziałania, a także jest istotnym elementem ludzkiej egzystencji. Jak wskazuje J. Czapiński zaufanie jest jednym z podstawowych składników kapitału społecznego, który składa się z zestawu wartości, norm, wpływających na dobrostan społeczeństwa. Jest on mierzony aktywnością obywatelską, działalnością organizacji pozarządowych, uczestnictwem w kulturze i kreatywnością. W Polsce niestety od wielu lat jest to wskaźnik najniższy w Europie. W okresie poakcesyjnym wskaźnik kapitału społecznego wg „Diagnozy Społecznej” z 2007 roku wynosił ok 11%, w tym samym czasie w Europie wynosił on 32%. W kolejnej edycji „Diagnozy Społecznej” czytamy, że żyjemy w społeczeństwie przepelnionym zawiścią i brakiem zaufania. W 2009 roku jak wskazuje raport, nie widzieliśmy możliwości szybkiego rozwoju społeczeństwa obywatelskiego [Czapiński, Panek 2007, s. 265].

Patrząc wstecz na doświadczenia naszego narodu tj. wiek zaborów, dwie wojny światowe, komunizm, możemy stwierdzić, że żyjemy w czasach efektywnych jednostek, niestety są to również czasy niesamowicie nieefektywnej wspólnoty. Nasze doświadczenie historyczne sprawiło, że ciągle nie mamy zaufania do siebie, jesteśmy podejrzliwi i nieufni. Według J. Hryniewicza w Polsce nie istnieje jeszcze duch zespołu, a dystans między przełożonym a podwładnym jest ogromny i ogranicza się jedynie do wydawania poleceń ze strony menedżerów i ślepego posłuszeństwa pracowników połączonego z brakiem chęci brania na siebie odpowiedzialności. Według współczesnych liderów polskiego biznesu jedną z najważniejszych ról lidera jest budowanie zaufania ludzi najniższego szczebla, pozyskiwanie ich zaangażowania, inspirowanie do coraz ambitniejszych zadań oraz włączania w proces podejmowania decyzji [Hryniewicz 2010, s. 552-561]. W tabeli 42 przedstawiono czynniki, które ukształtowały i które inspirują liderów polskich oddziałów zagranicznych firm.

Tabela 42. Czynniki kształtujące i inspirujące liderów polskich oddziałów zagranicznych firm

| | Liderzy polskich oddziałów: | Co Pana/Panią ukształtowało? | Skąd czerpie Pan/Pani inspiracje? |
|----|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Skanska | Mądrzy szefowie, będący inspiracją, studia prawnicze, | Ze spotkań z ludźmi, |
| 2. | CEPD NV | Przełożeni, mentorzy, programy rozwoju managerów, | Bibliografie innych ludzi, współpracownicy i studenci, |
| 3. | Raiffeisen Bank Polska | Wychowanie, edukacja, wyzwania, doświadczenie zawodowe, | Ze sztuki i działalności artystycznej, muzyki, śpiewu, z gotowości do ciągłego uczenia się, z odpowiedzialności, która na mnie spoczywa, |
| 4. | Heinz | Studia i dyplom MBA, różne doświadczenia zawodowe, ciągle dążenie do doskonałości, | Podróże służbowe, przełożeni, którzy potrafią dzielić się wiedzą, rodzina, |
| 5. | Carlsberg | Wyjazdy zagraniczne, studia, MBA, bezpośredni kontakt z autorytetami w dziedzinie przywództwa, | Pasjonaci, którzy porywają się na rzeczy niesamowite, |
| 6. | Żywiec Zdrój SA | Wychowanie, by dążyć do ulepszenia świata, historia, sztuka, podróże, | Przełożony, rodzina, żona, |
| 7. | Oracle | Systemy motywacyjne wpajane od wczesnego dzieciństwa, kontakty z ludźmi, rodzina, | Ciągłe pytanie, co mogę zrobić jeszcze, nieustające wyzwania, |
| 8. | Dell Computer | Studia MBA, literatura biznesowa, | Organizacja, dla której pracuje, Internet (w tym portale społecznościowe), networking, |
| 9. | Starcom | Rodzice, którzy wpoili mi podstawowe wartości i nawyki, codzienna praca, doświadczenie, poparte, dużą dozą autorefleksji, | Ludzie, networking, inni liderzy, szkolenia, konferencje, |

| | | | |
|-----|------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 10. | PwC Polska | Współpracownicy, praca za granicą, klienci. | Wewnętrzna motywacja, przekonanie, że zawsze sobie poradzę, rodzina, joga. |
|-----|------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Drzewiecki, Chelmiński, Kubica 2015, s. 145-363].

Jak wynika z analizy przeprowadzonej na podstawie wywiadów z cenionymi na rynku liderami zarządzającymi firmami takimi jak: Skanska, CEPD NV, Raiffeisen Bank Polska, Heinz, Carlsberg, Żywiec Zdrój SA, Oracle, Dell Computer, Starcom, PwC Polska i opublikowanych w „Dobrym Przywództwie” pod redakcją A. Drzewieckiego, głównym czynnikiem, który wpływał na rozwijanie cech liderek były wartości wpajane przez ich rodziców od najmłodszych lat. W tym czasie kształtowały się też systemy motywacyjne i potrzeba budowania lepszej przyszłości, nie tylko dla siebie, ale dla społeczeństwa. Równie ważnym czynnikiem było doświadczenie, które zdobyli podczas pracy na różnych stanowiskach, edukacja oraz mentorzy, liderzy, od których czerpali inspiracje. Ważnym impulsem do kreatywnych i efektywnych działań były dla nich kontakty z ludźmi oraz wyjazdy zagraniczne. Lider z PwC – Olga Grygier-Siddons podkreśla, że motywuje ją wewnętrzne przekonanie, że poradzi sobie w każdej sytuacji. Prezes Oracle w Polsce – Andrzej Dopierała wskazuje natomiast na potrzebę zmian i ciągłego poszukiwania jeszcze lepszych rozwiązań. Polscy liderzy wskazują także rodzinę, jako istotny czynnik na drodze kariery zawodowej, podkreślając jej wielkie wsparcie i motywowanie do działania.

Literatura przedmiotu pojęcie lidera traktuje wielorako, a spośród najczęściej wymienianych cech przywódczych możemy wyróżnić [Goleman 2006]:

- ambicję,
- odwagę,
- posiadanie wizji, wartości, które przekazują swoim podwładnym,
- wytrwałość,
- otwartość na zmiany (nie tylko reagowanie na zmiany, ale tworzenie zmian).
- troskę o ludzi.

Jak wynika z analizy przeprowadzonej na podstawie wywiadów z cenionymi na rynku liderami zarządzającymi firmami takimi jak: Skanska, CEPD NV, Raiffeisen Bank Polska, Heinz, Carlsberg, Żywiec Zdrój SA, Oracle, Dell Computer, Starcom, PwC Polska i opublikowanych w „Dobrym Przywództwie” pod redakcją A. Drzewieckiego, głównym czynnikiem, który wpływał na rozwijanie cech liderek były wartości wpajane przez ich rodziców od najmłodszych lat. W tym czasie kształtowały się też systemy motywacyjne i potrzeba budowania lepszej przyszłości, nie tylko dla siebie, ale dla społeczeństwa. Równie ważnym czynnikiem było doświadczenie, które zdobyli podczas pracy na różnych stanowiskach, edukacja oraz mentorzy, liderzy, od których czerpali inspiracje. Ważnym impulsem do kreatywnych i efektywnych działań były dla nich kontakty z ludźmi oraz wyjazdy zagraniczne. Lider z PwC – Olga Grygier-Siddons

podkreśla, że motywuje ją wewnętrzne przekonanie, że poradzi sobie w każdej sytuacji. Prezes Oracle w Polsce – Andrzej Dopierała wskazuje natomiast na potrzebę zmian i ciągłego poszukiwania jeszcze lepszych rozwiązań. Polscy liderzy wskazują także rodzinę, jako istotny czynnik na drodze kariery zawodowej, podkreślając jej wielkie wsparcie i motywowanie do działania.

Literatura przedmiotu pojęcie lidera traktuje wielorako, a spośród najczęściej wymienianych cech przywódczych możemy wyróżnić [Goleman 2004, s. 9-14]:

- ambicję,
- odwagę,
- posiadanie wizji, którą przekazują i wpajają swoim podwładnym,
- wytrwałość,
- otwartość na zmiany (nie tylko reagowanie na zmiany, ale także aktywne uczestnictwo w ich generowaniu i potem realizowaniu).
- troskę o ludzi.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że poddane badaniu jednostki posiadają najważniejsze wskazywane w literaturze cechy liderów i pomimo odmiennego zdania P. Druckera, iż nie istnieje typowa osobowość lidera, a samo przywództwo nie wiele wspólnego ma z charyzmą, zauważono cechy wspólne, które wyłaniają się przy analizie poszczególnych karier. Grupa osób udzielających wywiadu cechowała się odwagą i charyzmą, gdyż żyjąc w trudnych czasach potrafiła podjąć ryzyko w podążaniu za marzeniami. Są to dodatkowo jednostki świadome, że jednoosobowe przywództwo już się nie sprawdza, i że piastowanie wysokiego stanowiska to nie tylko wydawanie poleceń i czytanie raportów, to wielka odpowiedzialność, nie tylko za firmę, ale przede wszystkim za ludzi, którzy stoją za jej sukcesem. Jak podkreśla prezes firmy Wrigley – Dariusz Kucz, lider to nie stanowisko, prawdziwe przywództwo staje się przywództwem wtedy, gdy zaczyna być akceptowane przez ludzi, którym dana osoba przewodzi. Nigdy liderzy nie przypisują sukcesów sobie, zawsze używają słowa „my”, gdyż sukces w głównej mierze zależy od zespołu. Podkreślają ważność odpowiedniej komunikacji, która – jak podkreśla Dyrektor Generalny Gell w Polsce jest kluczowym czynnikiem sukcesu, kontynuując, że zawsze troszczy się o dostarczenie informacji zwrotnej dla swoich podwładnych. Ważnym aspektem jest też wyznaczanie ambitnych celów gdyż tylko takie założenia dają największą satysfakcję. Według liderów polskiego biznesu, ich rolą w rozwoju pracowników jest – jak też podkreślało większość z nich, to, aby każdy z nich stał się, w tym, co robi, lepszy od swojego mentora. Liderów motywuje też efekt społeczny. Marek Wojtyna z Grupy Żywiec Zdrój SA uważa, że każda dojrzała organizacja musi wypracować coś dla społeczeństwa. Zdobywanie udziałów w rynku i generowanie zysku to nie są cele długoterminowe, dzięki przeprowadzeniu firmom, które mają takie misje można jednocześnie czynić dobro [Drzewiecki, Chełmiński, Kubica 2015, s. 145-363].

Powyżej scharakteryzowano liderów wszechstronnych, którzy realizują swoje ambitne wizje służąc przy tym innym ludziom i społeczeństwu. Są to jednostki, które radzą sobie nie tylko z realizacją założonych planów, ale także

mają zdolność łączenia różnych ról i podejmowania trafnych decyzji w bardzo dynamicznym otoczeniu z szybko zmieniającymi się wyzwaniem. Osoby te podkreślają, że codzienna praca i zmagania się z problemami przyczyniają się do rozwoju ich cech przywódczych, a sprawne łączenie działań strategicznych, taktycznych i operacyjnych sprawia, że nie ustępujemy liderom z zachodu w efektywnym przywództwie [Menkes 2007, s. 197-199]. Zajmujemy, jako Polacy, ważne miejsce w globalnym rozwoju leadershipu nie tylko pod względem kreatywności, zapału do pracy, determinacji w osiągnięciu celu, ale także pod względem wrażliwości na drugiego człowieka oraz los naszej planety, z której zasobów korzystamy na co dzień.

9.4. Podsumowanie

Rola lidera jest bardzo istotna w każdej organizacji, gdyż to on wyznacza kierunek, w którym będzie zmierzała w przyszłości. Dobre przywództwo pokazuje jak łączyć życzliwe nastawienie i otwartość na potrzeby innych ludzi ze stawianiem bardzo wysokich wymagań i ambitnych celów. Niniejsza praca przedstawiła całe spektrum definicji i cech charakteryzujących dobrego lidera. Wskazane zostały także, szczególnie silne w naszym kraju, różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem, co jest o tyle istotne, że nadal nie ma powszechnej świadomości istnienia tego problemu – są osoby, które zajmują jedynie stanowiska i takie, które faktycznie przewodzą. Jednakże najistotniejsze wskazówki przekazali, nie badacze tematu, ale sami zainteresowani – przywódcy polskich oddziałów znaczących zagranicznych firm. Zostali oni rzuceni na głęboką wodę, przeszli przez wiele kryzysów, które pozwoliły im wykształcić w sobie cechy przywódcze, co prowadzi nas do konkluzji, że żyli w czasach i środowisku które wymagały ogromnej odwagi oraz umiejętności szybkiego uczenia się tak, by móc na bieżąco adaptować się do zmieniającej się rzeczywistości.

Literatura:

1. Adair J., *Developing leaders, The ten key principles*, Maidenhead 1988.
2. Adair J., *Effective strategic leadership*, London 2013.
3. Bass B.M., Stogdill R.M., *A survey of theory and research*, New York 1974.
4. Bolman L.G., *Reframing Leadership*, Business Leadership, San Francisco 2003.
5. Buckingham M., *To jedno co powinieneś wiedzieć*, MT Biznes, Warszawa 2006.
6. Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2007*, Warszawa 2007.
7. Drucker P., *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004.
8. Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., *Dobre Przywództwo, najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
9. Fazlagic A.J., *Zarządzanie wiedzą Szansa na sukces w biznesie*, Wydawnictwo Milenium, Gniezno 2006.

10. Fiedler F.E., *A theory of leadership effectiveness*, New York 1967.
11. Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty*, Harvard Business School Press, Warszawa 2004.
12. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
13. Hryniewicz J.T., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Helion Gliwice 2010.
14. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Toruń 2008.
15. Karaszewski R., *Przywództwo w środowisko globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
16. Koźmiński A., Kostera M., *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, "Organizational Dynamics", no 1/2006.
17. Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.
18. Marton R.K., *The social nature of leadership*, "American Journal of Nursing", no 69/1969.
19. Menkes J., *Inteligencja przywódcza. Co wyróżnia wielkich liderów*, Studio Emka, Warszawa 2007.
20. Peters T., *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa 2005.
21. Stoner A.F., Freeman E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
22. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

SPIS TABEL

| | | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. | Role i zadania w strukturze zasobów ludzkich współczesnej organizacji | 13 |
| Tabela 2. | Wpływ i style przywództwa | 21 |
| Tabela 3. | Atrybuty kompetencji pracowniczych | 39 |
| Tabela 4. | Kryteria syntetyczne i elementarne kompetencji | 40 |
| Tabela 5. | Zuniwersalizowane poziomy oceny kryteriów kompetencji pracowników administracyjnych | 51 |
| Tabela 6. | Charakterystyka poziomów oceny kryterium syntetycznego: Wiedza i doświadczenie | 52 |
| Tabela 7. | Charakterystyka poziomów oceny kryterium syntetycznego: Efektywność | 53 |
| Tabela 8. | Charakterystyka poziomów oceny kryterium syntetycznego: Współdziałanie | 53 |
| Tabela 9. | Zagregowana charakterystyka poziomów oceny: Kompetencji pracowniczych | 54 |
| Tabela 10. | Wyniki pilotażowej ocen kryteriów syntetycznych i analitycznych kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania | 55 |
| Tabela 11. | Poziom kompetencji pracowniczych pracowników komórki podsystemu zarządzania | 56 |
| Tabela 12. | Poziom kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania w zakresie wiedzy i doświadczenia | 57 |
| Tabela 13. | Poziom kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania w zakresie efektywności | 57 |
| Tabela 14. | Poziom kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania w zakresie współdziałania | 58 |
| Tabela 15. | Sumaryczne zestawienie wyników pilotażowej oceny kompetencji pracowników komórki podsystemu zarządzania | 58 |
| Tabela 16. | Trzy Tofflerowskie fale przemian cywilizacyjnych i rodząca się czwarta fala – cywilizacja biotechnologiczna | 64 |
| Tabela 17. | Organizacja tradycyjna a organizacja współczesna – wybrane aspekty funkcjonowania | 67 |
| Tabela 18. | Implikacje zmian w gospodarce i świecie dla organizacji i pracowników | 70 |
| Tabela 19. | Przemiany sposobu myślenia na temat człowieka współistniejące ze zmianami w modelu realizowania funkcji personalnej | 71 |
| Tabela 20. | Zestawienie cech pracy ze względu na typ gospodarki | 72 |
| Tabela 21. | Tradycyjne profesje a nowi pracownicy wiedzy | 77 |
| Tabela 22. | Szczegółowe zestawienie zidentyfikowanych w badaniach empirycznych typów profesjonalistów | 78 |
| Tabela 23. | Ciągłość wartości na przestrzeni wieków i ich zmiana dla cywilizacji wiedzy | 81 |
| Tabela 24. | Specyfika generacji Y | 84 |
| Tabela 25. | Czynniki determinujące stan osobowości epoki kapitalizmu i GOW | 85 |
| Tabela 26. | Elementy składowe szerokich kategorii wartości związanych z pracą | 87 |
| Tabela 27. | Typologia pracowników charakterystyczna dla branży IT ze względu na preferowane wartości | 87 |
| Tabela 28. | Typy osobowościowe pracowników wiedzy a pożądana przez nich strefa komfortu | 88 |

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 29. | Kluczowe atrybuty pożądanej przez pracowników wiedzy strefy komfortu – wyniki badań empirycznych | 89 |
| Tabela 30. | Przeciętna hierarchia wartości ostatecznych profesjonalistów w branży IT | 93 |
| Tabela 31. | Przeciętna hierarchia wartości instrumentalnych badanych specjalistów | 94 |
| Tabela 32. | Atrybuty optymalnej strefy komfortu profesjonalisty w branży IT w świetle przeprowadzonych badań | 95 |
| Tabela 33. | Ranking pożądanych elementów optymalnej strefy komfortu specjalisty IT | 96 |
| Tabela 34. | Preferowane strategie retencji wiedzy w opinii badanych pracowników wiedzy | 96 |
| Tabela 35. | Techniczne uwarunkowania stanowiska pracy profesjonalisty w branży IT | 97 |
| Tabela 36. | Typ kultury organizacyjnej | 105 |
| Tabela 37. | Styl zarządzania w poszczególnych typach kultur organizacyjnych | 106 |
| Tabela 38. | Przydatność i częstość wykorzystania analizowanych technik komunikacyjnych w badanej jednostce | 127 |
| Tabela 39. | Przykładowe reakcje ludzi na zmiany w kategoriach „pozytywny”, „negatywny” ... | 144 |
| Tabela 40. | Trzy oblicza przywództwa | 194 |
| Tabela 41. | Różnice między zarządzaniem, a przywództwem | 194 |
| Tabela 42. | Czynniki kształtujące i inspirujące liderów polskich oddziałów zagranicznych firm | 197 |

SPIS RYSUNKÓW

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1. Podstawowe problemy w rozwoju przedsiębiorstw w gospodarce industrialnej i opartej na wiedzy | 14 |
| Rysunek 2. Potencjał społeczny przedsiębiorstwa jako wypadkowa kapitału ludzkiego i jego infrastruktury | 17 |
| Rysunek 3. Ewolucja podstaw władzy, układu władzy i stylu przywództwa | 21 |
| Rysunek 4. Przykłady celów zarządzania wiedzą | 22 |
| Rysunek 5. Zarządzanie wiedzą w budowaniu potencjału społecznego przedsiębiorstwa | 22 |
| Rysunek 6. Teoretyczne ujęcie zarządzania kapitałem ludzkim | 24 |
| Rysunek 7. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania społeczeństw na przełomie XX i XXI wieku | 65 |
| Rysunek 8. Cztery podstawowe oraz hybrydalne typy pracy wyróżnione przez S. Beckmana .. | 74 |
| Rysunek 9. Klasyfikacja pracy opartej na wiedzy T. Davenporta | 75 |
| Rysunek 10. Elementy definiujące pracowników wiedzy a podstawowe konsekwencje dla kierowania specjalistami | 80 |
| Rysunek 11. Dominujące wartości poszczególnych pokoleń pracowników organizacji | 83 |
| Rysunek 12. Relacje między podsystemem zarządzania informacją a podsystemem zarządzania pracownikami wiedzy | 98 |

