

Bogusz Mikuła

ROZDZIAŁ I

NOWY WYMIAR ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

1.1. Wprowadzenie do nowych warunków funkcjonowania organizacji

Od zaistnienia ery industrialnej otoczenie, jak i przedsiębiorstwa, dominujące w praktyce koncepcje organizacji i zarządzania przeszły szczególnego rodzaju ewolucję. W początkowej fazie rozwoju ery industrialnej otoczenie jest spokojne, a wśród przedsiębiorców dominuje orientacja przedsiębiorcza oraz zarządzanie przez intuicję i doświadczenie. Z końcem XIX zaczyna rozwijać się orientacja produkcyjna i zarządzanie funkcjonalne. W latach 30. XX wieku problemy związane ze sprzedażą dużej masy standardowych produktów wymuszają zmianę sposobów myślenia i działania przedsiębiorstw. Rozwija się orientacja rynkowa i zarządzanie marketingowe. Wzrasta stopniowo złożoność otoczenia, a powoli rozwijająca się od lat 50. XX wieku globalizacja, poszerza liczbę bezpośrednich konkurentów przedsiębiorstw. Wzrost dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu szybko wymusza kolejną reorientację w zarządzaniu. W latach 70. XX wieku rodzi się orientacja globalna, a głównym narzędziem radzenia sobie przedsiębiorstw w warunkach burzliwego otoczenia staje się zarządzanie strategiczne [Wawrzyniak 1999, s. 33]. Ostatnia dekada XX wieku przynosi natomiast kolejne zmiany i to bardziej radykalne od wcześniejszych. Następuje wkroczenie gospodarki światowej w erę post-industrialną i pierwszą fazę jej rozwoju określaną jako gospodarka oparta na wiedzy. Pojawia się orientacja na wiedzę, a zalecaną dominującą koncepcją integrującą wszystkie podsystemy zarządzania organizacji staje się zarządzanie wiedzą.

Tak jak zmieniały się warunki gospodarowania i wprowadzano dostosowane do nich nowe koncepcje i metody zarządzania, również zmie-

niały się opinie i narzędzia w zakresie kierowania ludźmi, przy czym ich rozwój jest w dużej mierze zdeterminowany wygenerowanymi doświadczeniami i wiedzą na temat zachowań ludzi w organizacjach. Przez wiele lat od zaistnienia naukowego zarządzania panowało przekonanie o jednej słusznej metodzie kierowania ludźmi w postaci przedmiotowego podejścia do pracowników, traktującego ich jako osoby niechętne do pracy, które ściśle należy nadzorować, i u których podstawowym narzędziem motywacji jest pieniężne wynagrodzenie. Owszem pojawiały się wśród klasyków odmienne zapatrywania na temat kierowania ludźmi, jednak były to tylko pierwsze symptomy zmian jakie miały zajść w kolejnych dziesięcioleciach XX wieku. Przykładowo w 1917 roku H. Fayol pisał: „Chcąc zachęcić personel do tego, aby w wykonywanie swych czynności wkładał swą dobrą wolę i poświęcenie, do jakiego tylko jest zdolny, trzeba go traktować z przychylnością: ludzkość wypływa z połączenia przychylności ze sprawiedliwością. Ludzkość nie wyklucza ani energii, ani karności, wymaga natomiast wiele rozsądku, wiele doświadczenia i wiele dobroci” (cyt. za: [Martyniak 1993, s. 123]). Rozwinięcia tej idei dokonali przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich w latach 30. XX wieku. Jednak dotychczasowa jedynie słuszna metoda kierowania ludźmi została ostatecznie zanegowana przez P.F. Druckera i D. McGregora dopiero w latach 50. ubiegłego stulecia. Zastąpiono ją wówczas nowym jedynie słusznym podejściem zgodnym z tzw. „Teorią Y” (McGregora), które dość szybko jednak (bo w 1962 roku) zanegował A.H. Maslow postulując, że różni ludzie powinni być kierowani w odmienny sposób [Drucker 2000, s. 18]. Ostatecznie współczesny pogląd na kierowanie ludźmi zakłada konieczność przyjmowania odmiennych sposobów oddziaływania na różne grupy pracowników, jak również to, że metody zarządzania daną grupą ludzi powinny zmieniać się w czasie [Drucker 2000, s. 21].

Dość daleko idącym krokiem w stosunku do klasycznej szkoły zarządzania było zainicjowanie ery zasobów ludzkich, której wyrazem stało się praktyczne zastosowanie w organizacjach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zbiorowość pracowników uznana została za strategiczny zasób przedsiębiorstwa, a pojawienie się troski o ludzi było wynikiem przekonania, że dobrze umotywowany, lojalny, poprawnie dobrany do zadań z punktu widzenia posiadanych kwalifikacji pracownik nie będzie stanowił problemu dla przedsiębiorstwa i przyczyni się do sprawnej realizacji jego celów. Owa „troska o ludzi oznacza przyciąganie, zatrzymanie, rozwój i motywowanie właściwej grupy pracowników oraz pomoc w stworzeniu odpowiedniego klimatu i kultury” [Armstrong 2000, s. 20]. W wersji „twardej” zarządzanie zasobami ludzkimi uwy-

pekła aspekt ilościowy, kalkulacyjny oraz ekonomiczny zarządzania kadrami, gdzie pracownicy traktowani są jako jeszcze jeden element stosunku wkładu do wyniku. W wersji „miękkiej” nacisk położony jest na komunikację, motywację i przywództwo, gdzie większość działań ma na celu zdobycie oddania ludzi [Armstrong 1996, s. 33]. Wersja druga sprzyja poprawie sytuacji pracowników w miejscu pracy między innymi dzięki motywowaniu poprzez stosowanie środków zachęty, tworzeniu „zdrowych” stosunków między pracodawcą a pracownikami, kształtowaniu właściwych relacji między życiem zawodowym i prywatnym. Zasadnicze różnice między zarządzaniem relacjami interpersonalnymi w wydaniu klasycznego zarządzania a zarządzaniem zasobami ludzkimi przytoczono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi w ujęciu klasycznego zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi

| Podstawowe cechy zarządzania relacjami interpersonalnymi w wydaniu klasycznego zarządzania | Uniwersalne cechy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – uznanie pracownika za jednostkę dążącą wyłącznie do maksymalizacji korzyści osobistych, – brak zaufania do pracownika, – zarządzanie przez wymuszanie, przez ściśle określenie wymagań zawartych w wewnętrznych przepisach, normach, regułach organizacyjnych oraz kontrolowanie ich przestrzegania, – dobór i dopasowanie pracowników do istniejących struktur, stanowisk pracy, norm wydajności, – poczucie sukcesu i nieograniczonej władzy ze strony pracodawcy, – kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na dyscyplinie, hierarchii i dyspozycyjności, – stosowanie autokratycznych stylów kierowania, – automatyczne wymienianie pracowników zbytecznych, – traktowanie pracowników wyłącznie jako wykonawców zadań, bez prawa głosu i wyrażania własnych opinii. | <ul style="list-style-type: none"> – traktowanie ludzi jako cenny zasób organizacji, który należy rozwijać, – orientacja strategiczna, wyrażająca się w integracji celów i polityk sfery zarządzania zasobem ludzkim z misją i strategią organizacji, – kształtowanie kultury organizacji, będącej podłożem spraw personalnych, – decentralizacja decyzji personalnych przez przekazywanie uprawnień decyzyjnych menedżerom liniowym, – kształtowanie umiejętności pracy w zespole i rozwijanie kwalifikacji zawodowych poprzez rozbudowany system szkoleń, – rozwijanie partycypacji w zarządzaniu organizacją, – indywidualizacja stosunków pracy, – odchudzanie zasobu ludzkiego, – zwalnianie pracowników, którzy nie zdołali dostosować się do wprowadzonych zmian organizacyjnych. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morawski i in. 2010, s. 177-179].

Tabela 1.2. Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

| Element | Norma dotychczasowa | Nowa normalność |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Cykle gospodarcze | Przewidywalne | Brak |
| Wzrosty i zwyżki | Określone (średnio co 7 lat) | Nieregularne, nieprzewidywalne |
| Spadki i recesje | Określone (średnio co 10 lat) | Nieregularne, nieprzewidywalne |
| Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa | Niski | Wysoki |
| Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania | Ekspansywne, wielokierunkowe | Ostrożne, ukierunkowane |
| Tolerancja ryzyka rynkowego | Akceptowane | Unikane |
| Postawa konsumencka | Pewność siebie | Niepewność |
| Preferencje konsumenckie | Stabilne, ewoluujące | Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo |

Źródło: [Kotler i Caslione 2009, s. 31].

W epoce dominacji klasycznej szkoły zarządzania stawiano głównie na uzyskanie bardzo wysokiego poziomu wydajności dzięki stworzeniu perfekcyjnej organizacji pracy. W erze zasobów ludzkich cele stają się bardziej złożone. Przedsiębiorstwa dążąc do uzyskania zadowolenia klienta realizują swoje zyski poprzez doskonalenie jakości, uzyskanie innowacji albo też obniżanie ceny dzięki zwiększaniu skali produkcji. Koniec XX wieku przynosi nowe problemy. Wiele wygenerowanych wcześniej doświadczeń czyni zarządzających mądrzejszymi, ale cały szereg narzędzi stało się mało przydatnych ze względu na wzrost poziomu intelektualnego pracowników i złożoności stosowanych form organizacyjnych przedsiębiorstw, jak też niespotykany do tej pory poziom konkurencji, sieciowości gospodarki, wirtualizacji działalności gospodarczej oraz turbulencji otoczenia. Turbulencja ta oznacza często nieprzewidywalne zamieszanie, chaos, szybkie pojawianie się dotąd niespotykanych sytuacji i warunków (tab. 1.2 przedstawia kontrasty między zwyczajnymi cyklami gospodarczymi a gospodarką turbulencji). Sieciowość zaś potęguje złożoność koniecznych do rozwiązania problemów przez fakt krzyżowania się wielu procesów biznesowych prowadzonych przez współdziałające przedsiębiorstwa i konkurujące między sobą ich sieci oraz drgania sieci wywołane przez wzmagane przez emocje impulsy niskosygnałowe. Rozwiązaniem wskazywanym jako sposób radzenia sobie przedsiębiorstw w takich warunkach jest wysoki poziom elastyczności wspartej nadmiarem zdolności, dającej możliwości szybkiej adaptacji do zachodzących w otoczeniu zmian. Przedsiębiorstwa zmieniają więc sposób swojego działania. W zakresie modelu organizacyjnego prowadzą działania „odchudzające” dążąc do koncentracji na tym, co potrafią robić najlepiej. W celu zwiększenia elastyczności i obniżenia kosztów zarządzania dążą do

spłaszczenia struktur organizacyjnych i uzyskania cech rozwiązań organicznych. Dla optymalizacji procesów decyzyjnych rozbudowują systemy komputerowe, aby przyspieszyć procesy przetwarzania i przesyłania informacji. W sferze produkcji wprowadzają elastyczny park maszynowy. W sferze marketingu odchodzą od koncentracji na transakcjach na rzecz koncentracji na relacjach. Ponieważ podstawowym zasobem organizacji jest wiedza – wdrażają systemy zarządzania wiedzą. Dodatkowymi sposobami osiągnięcia owej elastyczności są między innymi [Morgan 1997, s. 110 i n.; Kochoński 2007, s. 87 i n.; Nonaka, Toyama, Konno 2000, s. 26 i n.]:

- minimum specyfikacji, a więc niewielka liczba zasad i regulacji kierujących zachowaniami ludzi,
- stworzenie kultury organizacyjnej pozwalającej szybko dostosować się do wymagań klientów i konkurencji (tolerancja niepewności, gotowość do zmian, autokreatywność),
- szybka reakcja i wykorzystanie kreatywności pracowników,
- wewnętrzna niestabilność i twórczy chaos,
- wymagana różnorodność (a więc takie wewnętrzne zróżnicowanie organizacji, które jest adekwatne do zróżnicowania panującego w otoczeniu),
- redundancja informacji i funkcji,
- praca zespołowa,
- autonomia ludzi i zespołów ludzkich,
- kontrola organizacji (technologii, struktury, kultury) i otoczenia, a więc ciągle gromadzenie informacji.

Ponieważ dodatkowe źródło sukcesu przedsiębiorstw upatruje się w wykorzystaniu wysoko wykwalifikowanych, autokreatywnych i utalentowanych kadr zmiany musiały także dotknąć sferę personalną. Nowe wymagania, zwłaszcza konkurowanie wiedzą, spowodowały wyłonienie się nowej struktury zasobu ludzkiego pracującego dla organizacji i koncepcji realizacji funkcji personalnej. Wzrosło zainteresowanie zarządzaniem tzw. kapitałem ludzkim oraz talentami.

Całość tych zmian powoduje wiele nowych problemów w zakresie kształtowania zachowań ludzkich w organizacjach. Wynikają one zarówno z nowych oczekiwań pracowników pracujących dla organizacji, jak i dużych wymagań wobec nich ze strony pracodawców. W ten sposób wyłania się nowy wymiar kształtowania zachowań ludzkich w organizacjach, zawierający nowe poglądy na wiele zagadnień z zakresu zachowań organizacyjnych i nowe sposoby podejścia do ludzi. Jego szczególnym wyróżnikiem jest obecny kontekst wszelkich działań ludzi w obrębie organizacji, czyli warunki zarządzania wiedzą. Celem jest więc dążenie do optymalizacji procesów generowania i wykorzystania wiedzy w organizacjach. Biorąc to pod uwagę w niniejszym

rozdziale poruszono zagadnienie nowej struktury zasobu ludzkiego pracującego dla organizacji, wymagań wobec ludzi i ról przez nich pełnionych w warunkach zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim i talentami oraz przywództwa w nowych warunkach wewnątrzorganizacyjnych.

1.2. Struktura zasobu ludzkiego organizacji ery gospodarki opartej na wiedzy

W efekcie postępu organizacyjno-technicznego, zmian w strukturze wykształcenia społeczeństw krajów rozwiniętych, nowych wymagań pracodawców w stosunku do pracobiorców i zmiany sposobu działania organizacji w turbulentnym otoczeniu, ukryzalizowała się nowa struktura zasobów ludzi pracujących dla organizacji gospodarczych.

Przyjmując szerokie spojrzenie na zasób ludzki organizacji i uwzględniając wiele literaturowych typologii współczesnych pracowników (np.: [Handy 1998, s. 83; Edvinsson i Malone 2001, s. 94-97; Morawski 2009, s. 84-85; Antczak 2004, s. 98]), a także opinie o szczególnym znaczeniu tzw. pracowników wiedzy [Drucker 2002, s. 430; Vorbeck, Finke 2001, s. 44-45; Morawski 2009, s. 40], ludzi pracujących dla organizacji podzielić można na następujące główne grupy:

- pracowników wiedzy,
- personel,
- partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości.

Stworzenie terminu „pracownicy wiedzy” przypisywane jest P. Druckerowi, który dostrzegł w latach 50. XX wieku nową grupę pracowników „chodzącą” do ówczesnych przedsiębiorstw. Pojęciami bliskoznacznymi są: specjaliści, profesjonalści, eksperci, pracownicy umysłowi, intelektualiści. Ich szczególną cechą jest posiadanie, tworzenie i wykorzystywanie w swojej pracy wartościowej wiedzy [Nogalski, Surawski 2008, s. 118-120]. Pracownicy wiedzy określani są jako specjaliści nowego typu. Posiadają umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne i unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach. Ich praca wymaga zaangażowania intelektualnego, refleksji, skupienia, twórczej pasji i osobistego zainteresowania wykonywanym zadaniem [Skrzypek 2009, s. 70]. Pracownicy wiedzy stanowią centralną grupę zasobu ludzkiego ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej pozwalającego działać i rozwijać się organizacji.

Pracownicy wiedzy zajmują zróżnicowane stanowiska i pełnią różnorodne funkcje (np. kierownicze i samodzielnych specjalistów lub liderów zespołów). Dlatego też można ich różnicować według różnych kryteriów, na przykład według pozycji zajmowanej w strukturze organizacyjnej i zadań związanych

z kreowaniem wiedzy. Przykładowo, I. Nonaka i H. Takeuchi [2000, s. 186-192] pracowników wiedzy dzielą na trzy grupy: praktyków wiedzy (pierwsza linia biznesu), konstruktorów wiedzy (średnie kierownictwo) i dowódców wiedzy (naczelne kierownictwo). Natomiast K. North wyróżnia pięć grup pracowników wiedzy w zależności od pełnionych przez nich funkcji w organizacji i wymagań kompetencyjnych: praktyków wiedzy (pracownicy operacyjni), inżynierów wiedzy (kierownicy średniego szczebla zarządzania), wizjonerów (najwyższe kierownictwo), menedżerów informacji i infrastruktury (kierownicy operacyjnego szczebla zarządzania), personel wspierający (sekretarki, pomocniczy personel biurowy) [Vorbeck, Finke 2001, s. 44]. M. Morawski [2009, s. 84] pracowników wiedzy dzieli zaś na: pracowników kluczowych, menedżerów procesów wiedzy, dojrzałych specjalistów, obiecujące talenty¹.

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, prowadzenia coachingu i motywacji [Barner 1996, s. 16]. Przykładowo w firmie Swatch w 2000 r. jeden wysoko wykwalifikowany inżynier mógł obsługiwać kilkadziesiąt zautomatyzowanych maszyn produkujących zegarki, podczas gdy do obsługi maszyn wcześniejszej generacji potrzebna była znacznie większa liczba mniej wykwalifikowanych pracowników [Avery 2009, s. 63].

Personel to ludzie zatrudnieni w organizacji, których nie można zaliczyć do pracowników wiedzy, ale dzięki nim realizowany jest cały szereg funkcji standardowych w organizacji, np. wystawianie faktur, obsługa sekretariatu, wprowadzanie danych do baz, obsługa central telefonicznych, dokonywanie rozliczeń z kooperantami i klientami indywidualnymi, obsługa urzędów produkcyjnych. Dla realizacji tych czynności muszą niejednokrotnie posiadać specjalistyczną wiedzę i umiejętności, ale ich udział w kreowaniu i udostępnianiu wiedzy jest znacząco ograniczony. Poza tym w codziennej pracy wykorzystują głównie wiedzę ogólnie dostępną.

Partnerzy uczestniczący w procesie tworzenia wartości to konsultanci, przedstawiciele nauki, partnerów gospodarczych (np. leasingowany personel), dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. współuczestniczą w pracach B+R, tworzą projekty racjonalizatorskie, samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w planowaniu i realizacji przedsięwzięć, dokonują przelewy bankowe itp. Z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną

¹ Typologie i charakterystyki pracowników wiedzy szeroko opisano w rozdziale II.

wartość oraz wiedzy jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, owych partnerów uczestniczących można podzielić na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających.

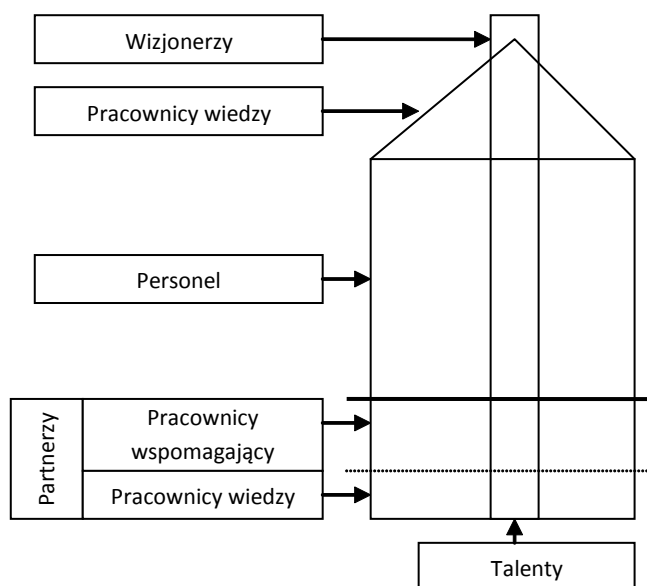
Z powyższej typologii wynika, że szczególne znaczenie dla organizacji mają pracownicy wiedzy. O ile istnieje w organizacji poprawność doboru ludzi na kluczowe stanowiska związane z pełnieniem funkcji zarządczych i specjalistycznych, to właśnie pracownicy wiedzy powinni je zajmować. Jednak nie można pomniejszać roli pozostałych grup pracujących dla organizacji, choćby przez fakt, że efekty ich pracy determinują koszty funkcjonowania organizacji oraz że swoją pracą wspomagają pracowników wiedzy.

W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji można dodatkowo wyłonić jeszcze jedną przekrojową kategorię osób szczególnie uzdolnionych, tzw. talenty. Talenty te to osoby posiadające wysoko rozwinięte zdolności, które dają im ponad przeciętne możliwości pozwalające uzyskiwać bardzo dobre rezultaty w jakimś zakresie swojej pracy. Wśród utalentowanych pracowników można przykładowo wymienić:

- twórczą innowację na skalę światową grupę technologów,
- członka personelu organizacji na co dzień pracującego w biurze, wykonującego proste prace wspomagające samodzielnych specjalistów, ale posiadającego wysoką inteligencję lingwistyczną dającą mu szczególną zdolność do uczenia się i posługiwania językami obcymi, co w sprawny sposób wspomaga kontakty specjalistów z przedstawicielami firm zagranicznych,
- sprzedawcę potrafiącego znakomicie rozpoznawać potrzeby oraz pragnienia klienta i dobrać do nich odpowiednią technikę zachęcenia do dokonania zakupu, dzięki czemu uzyskującego najlepsze wyniki sprzedaży z całej grupy sprzedawców,
- konsultanta zewnętrznego będącego pracownikiem wiedzy posiadającym oprócz specjalistycznej wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych także rozbudowaną inteligencję emocjonalną, tworzącą talent pozwalający mu sprawnie diagnozować i rozwiązywać problemy tkwiące u podstaw funkcjonowania społecznego środowiska pracy.

Reasumując, strukturę zasobu ludzkiego organizacji opartej na wiedzy można przedstawić w formie „domu” (rys. 1.1) będącego metaforą organizacji, którego ściany budowane są przez personel realizujący cały szereg głównie standardowych procesów prowadzących do wytworzenia wartości i wspomagających pracę pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy zatrudnieni w organizacji stanowią dach domu, chroniący organizację przed różnego typu zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu. Mało widoczną podmurówkę ścian

i niewidoczne fundamenty tworzą natomiast partnerzy zewnętrzni uczestniczący w tworzeniu wartości, to jest pracownicy wiedzy firm kooperujących lub realizujących outsourcing (np. informatycy konserwujący i czuwający nad działaniem systemu komputerowego, technolodzy, konsultanci specjalizujący się w ocenie sytuacji finansowej organizacji) oraz pracownicy wspomagający (obsługa sekretariatów, kas, portierni, ochrona itd.). W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji są ujawnione lub nieujawnione talenty, a więc ludzie posiadający wybitne zdolności. Ująć ich można jako ścianę nośną, dzięki której całość staje się szczególnie stabilna, spójna i dąży sprawnie do osiągnięcia założonych celów. W strukturze zasobów ludzkiego wystąpić także mogą talenty w postaci wizjonerów (ujęci tu jako komin budowli). Są to najczęściej założyciele i twórcy rozwoju organizacji, których nie można zaliczyć do żadnej z wcześniej wskazanych grup składowych ludzi pracujących dla organizacji. Dzięki ambitnej wizji, talentowi przywódczemu i rozbudowanej intuicji doprowadzili oni do stworzenia i rozwoju organizacji.



Rys. 1.1. „Dom” zasobów ludzkich nowej generacji

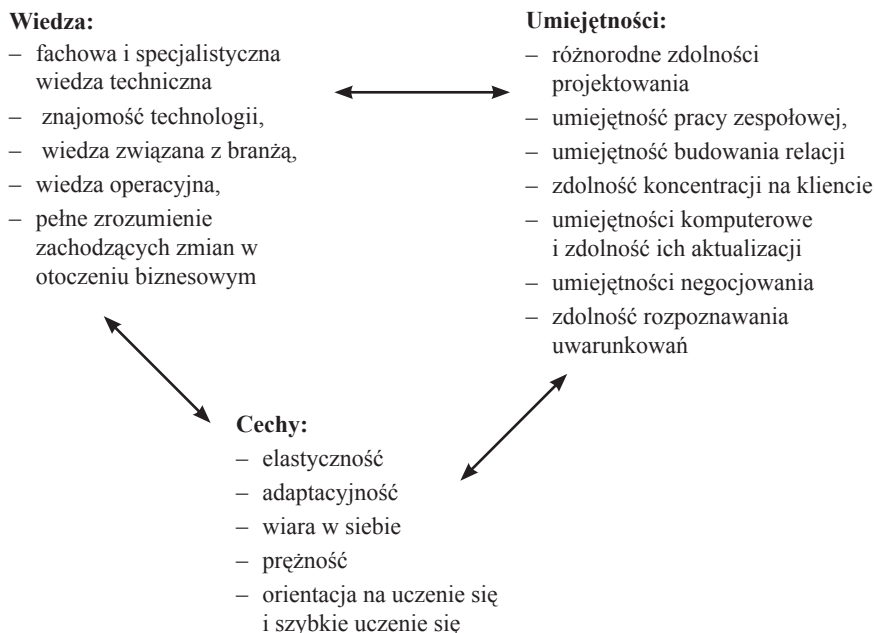
Źródło: opracowanie własne.

1.3. Zmiana w układzie kompetencji ludzi pracujących dla organizacji

Od zaistnienia gospodarki opartej na wiedzy znacząco wzrosły wymagania kompetencyjne w stosunku do pracowników. Kompetencje wskazywane pod koniec XX wieku jako podstawowe dla pracowników znacząco

zostały rozszerzone zwłaszcza w zakresie wiedzy (przykładowe wymagania kompetencyjne przedstawia rys. 1.2). Jednak wiedza to nie wszystko. Coraz większą uwagę zwraca się na ukierunkowanie twórcze i autokreatywność pracowników (czyli „zależy mi na tym jak będzie”), które wymagają chęci, motywacji i umiejętności wykorzystywania okazji. Bez autokreatywności ludzie posiadający cenną wiedzę często spoczywają na laurach, nie wykorzystując swoich walorów intelektualnych tracą swoją przewagę nad innymi, a ich umiejętności szybko tracą na znaczeniu [Quinn, Anderson, Finkelstein 2006, s. 212].

Szczególnym elementem kompetencji współczesnego pracownika niezbędnym dla funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest postawa zaufania. Zaufanie traktowane jako postawa wobec drugiej strony kontaktu wpływa na relacje między ludźmi i całymi grupami społecznymi, reprezentującymi różne organizacje. U jego podstaw leży szacunek dla drugiej strony. Jego brak niszczy zadowolenie z kontaktów z innymi ludźmi, wpływa destrukcyjnie na zespołowość oraz może skutecznie eliminować stan zaufania. W ramach współczesnych koncepcji zarządzania zaufanie wydaje się być szczególną cechą stanowiącą:



Rys. 1.2. Kompetencje wymagane od pracowników nowej gospodarki

Źródło: [McGregor, Tweed, Pech 2004, s. 159].

- podstawę realizacji procesów zespołowego uczenia się,
- jeden z warunków wewnętrznej spójności zespołów funkcjonujących w organizacji, a także poprawności relacji zachodzących między nimi,
- podłoże przebiegu między organizacjami poprawnych kontaktów wzajemnych niezbędnych do realizacji wspólnych partnerskich przedsięwzięć,
- w procesach tworzenia i transferu wiedzy, czynnik sukcesu umożliwiający osiągnięcie wysokiej jakości relacji między ludźmi (por.: [Gableta 2003, s. 146-147]),
- fundament organizacyjnego zdrowia w zakresie kształtowania się stosunków międzyludzkich i minimalizowania stresów,
- podłoże usamodzielniania pracowników, a następnie pełnego wykorzystania ich kompetencji i talentów,
- w ramach zarządzania innowacjami, podstawę dopuszczenia do eksperymentowania, tworzenia nowości i wdrożeń innowacji,
- element kapitału intelektualnego, który pozwala rozwijać jego składniki, a przede wszystkim kapitał ludzi oraz kapitał relacyjny (zwłaszcza klienta).

Innym istotnym elementem kompetencji jest postawa lojalności wobec organizacji. Jej interpretacja w ostatnim czasie musiała ulec zmianie. W erze przemysłowej wymagane było od pracowników pełne podporządkowanie się woli pracodawcy i kierownictwa oraz pożądana była gotowość poświęceń na rzecz organizacji. Za taką postawę pracownicy liczyli na odwzajemnienie się pracodawcy pewnością zatrudnienia, hojnymi świadczeniami i podwyżkami płac. Jednak w drugiej połowie lat 80. XX wieku, w reakcji na wzrost światowej konkurencji, wrogie przejęcia, wykupywanie przedsiębiorstw za ich kredyty i podobne zjawiska, korporacje zaczęły rezygnować z tradycyjnej polityki pewności zatrudnienia, starszeństwa i wysokich wynagrodzeń [Robbins 1998, s. 30].

Tabela 1.3. Modele pracownika lojalnego wobec pracodawcy i lojalnego wobec samego siebie

| Model pracownika lojalnego wobec swojego pracodawcy | Model pracownika lojalnego wobec samego siebie |
|---|---|
| Postawy | Zachowania |
| Silna wewnętrzna motywacja do pracy w przedsiębiorstwie | Ciągle poszukiwanie nowych ofert pracy |
| Utożsamianie się z organizacją | Rekomendowanie samego siebie (lub zleceniodawcy jeśli dotyczy tego umowa) |
| Emocjonalne przywiązanie do organizacji dającej zatrudnienie | Dbłość o wszystkich potencjalnych klientów (zleceniodawców), rozwijanie współpracy |
| Uczciwość, prawność wobec pracodawcy | Kształtowanie własnego autorytetu, niepodważalnie autorytetów zleceniodawców |
| Zaangażowanie | Zachowanie zgodne z własnymi normami z elastycznym dostosowaniem się do norm zleceniodawców, inicjatywa w wielu organizacjach |
| Uczenie się i wykorzystanie wiedzy dla dobra organizacji zatrudniającej | Tworzenie pozytywnych relacji ze wszystkimi podmiotami otoczenia |
| Poswięcenie | Gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w przypadku zagrożenia zleceniodawcy, ale też własnej pozycji na rynku |
| Dbłość o zachowanie poziomu konkurencyjności organizacji | Ochrona własnego kapitału intelektualnego za pomocą praw autorskich, patentów itp. |

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [Piórkowska-Wojciechowska 2005, s. 465-466].

Wzór ten rozpowszechnił się na inne, mniejsze organizacje. Wobec tych zmian nastąpił kryzys klasycznie rozumianej lojalności, a w związku z częstymi zmianami pracy i pojawieniem się nowych form zatrudnienia (jak np. samo zatrudnienie i praca na własny rachunek) oraz organizacyjnych (jak organizacja sieciowa i wirtualna), musiała nastąpić zmiana interpretacji lojalności. Nowa era zastąpiła 100% lojalność pracownika wobec pracodawcy 100% lojalnością człowieka wobec samego siebie (tabela 1.3).

Wobec zachowań organizacyjnych pojawia się więc cały szereg nowych wymagań. Rozwiązaniu muszą ulec między innymi problemy:

- w jaki sposób pozyskać i utrzymać pracujących dla organizacji ludzi, którzy posiadają rozbudowane zasoby wiedzy i talenty?
- w jaki sposób przekonać tych ludzi, aby mimo krótkiego czasu pracy dla organizacji chcieli dzielić się wiedzą, tworzyć nowe zasoby wiedzy i wykorzystywać je na rzecz organizacji?
- w jaki sposób osiągnąć kulturę współdziałania, zaangażowania, wzajemnego szacunku i zaufania w warunkach dużej zmienności zatrudnienia i relacji współpracy?
- jak uzyskać do pracy na rzecz organizacji ludzi lojalnych wobec siebie o zachowaniach w pełni etycznych?

Próby rozwiązania tych problemów realizowane są między innymi w ramach zarządzania kapitałem ludzkim i talentami.

1.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji

Osiągnięcie celów organizacji poprzez zarządzanie zasobem ludzkim w praktyce jest zróżnicowane. A. Bird i S. Beechler wskazują w tym zakresie trzy podstawowe strategie personalne [Krupski, Niemczyk, Stańczyk 2009, s. 126]:

- strategię eksploatowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dla osiągnięcia krótkookresowych celów organizacji i ciągłe dostosowywanie umiejętności pracowników do wymagań stanowisk pracy,
- strategię akumulowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na zatrudnianie ludzi posiadających duży, ukryty potencjał i długofalowe doskonalenie tego potencjału,
- strategię stymulowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na kreowanie nowej wiedzy drogą odpowiedniego doboru kadry i właściwego oddziaływania motywacyjnego.

W organizacjach stosujących strategię eksploatowania zasobów ludzkich wystarczające jest oparcie zarządzania zasobem ludzkim na klasycznych narzędziach personalnych. W nich zazwyczaj występuje „twarda” postać zarządzania zasobem ludzkim polegająca na traktowaniu ludzki jako składnika stosunku wkładu do wyniku. Praktycznym wyrazem tego jest naj-

częściej minimalizowanie kosztów pracy i zatrudnienia. Jednak tego typu podejście do ludzi w organizacjach dążących do zdobycia pozycji lidera lub profesjonalisty w pewnym zakresie działania nie daje szans powodzenia. Dlatego też organizacje stawiające na rozwój, procesy generowania wiedzy, pełną zdolność adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu i uzyskanie miana organizacji opartej na wiedzy stosują strategie stymulowania lub akumulowania zasobów ludzkich. Ich wyrazem jest zarządzanie kompetencjami lub kapitałem ludzkim, w ramach których to koncepcji szczególnie zainteresowanie kładzie się na pozyskanie, rozwój i wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu pracowników wiedzy. Strategia akumulowania zasobów ludzkich wyróżnia się dodatkowo wykorzystaniem zarządzania talentami.

Ujęcie kapitału ludzkiego jako konfiguracja zasobów tworzących osobiste kapitały intelektualne ludzi wymusza konieczność wyróżnienia dwóch zasadniczych poziomów, na których koncentruje się zestaw działań z zakresu zarządzania tym zasobem: poziom kapitału intelektualnego człowieka, poziomu kapitału ludzkiego (kapitału intelektualnego zespołu ludzi). U podłoża tego podziału leży założenie, że punktem wyjścia w procesie budowania kapitału intelektualnego organizacji jest dobór i rozwój indywidualnych kapitałów intelektualnych pojedynczych pracowników oraz ich umiejętności działania w obrębie całego zasobu ludzkiego organizacji i będącego w jego posiadaniu zasobu intelektualnego.

Bazując na ujęciu D.J. Skyrme [1999, s. 142] można przyjąć, że na kapitał intelektualny człowieka składają się z następujące elementy:

- kompetencje, stanowiące kombinację wiedzy, zdolności do działania (w tym między innymi talentów i intuicji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów i warunków działania,
- czynniki strukturalne – to głównie relacje w obrębie międzyludzkiej sieci wewnątrzorganizacyjnej (w ramach struktury formalnej i nieformalnej organizacji) odzwierciedlone ilością i jakością kontaktów dających dostęp do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacja pozycji w tej sieci wraz ze wzajemnymi uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami) determinowana między innymi przez formalny i rzeczywisty autorytet, udział w procesach i zakres możliwości sterowania nimi,
- czynniki klienckie, które stanowią sieć kontaktów z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp. jak też z pracodawcami) i siłę wpływów (między innymi dzięki wypracowanej indywidualnej reputacji), koneksje,
- osobista własność intelektualna (np. posiadane prawa autorskie, patenty).

Prowadzenie działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w odniesieniu do osobistego kapitału intelektualnego człowieka zmienia znacząco przebieg takich procesów, jak planowanie, rekrutacja i selekcja, adaptacja, przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie, wybór form zatrudnienia, ocenianie, awansowanie czy wynagradzanie. Uwzględnienia bowiem wymagają takie przykładowo czynniki, jak indywidualne źródła informacji człowieka tkwiące poza organizacją (np. podczas planowania dostępu do źródeł wiedzy), które opierają się często na nieformalnych relacjach i nieformalnej komunikacji (dlatego też trudne do zidentyfikowania podczas selekcji), przynależność do różnego rodzaju wspólnot (np. wirtualnych, praktyków) i organizacji, prestiż społeczny, ilość i siła relacji z potencjalnymi grupami klientów czy bieżącymi klientami, rzeczywiste postawy jakie człowiek ma skłonność przyjmować, kontekst posiadanego przez organizację kapitału intelektualnego (a więc kapitału ludzkiego, strukturalnego, klienckiego i własności intelektualnej organizacji). Zarządzanie kapitałem ludzkim na poziomie osobistego kapitału człowieka 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.

Na zarządzanie kapitałem ludzkim można patrzeć co najmniej z czterech różnych perspektyw. Po pierwsze zarządzanie to polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na kapitale ludzkim umożliwiających realizację celów organizacji w sposób sprawny i pozwalający osiągać wysoką efektywność ekonomiczną. Po drugie, to postępowanie normujące i dyspozycyjne dążące do stworzenia odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawne wykorzystanie przez ludzi będącego w ich posiadaniu kapitału ludzkiego, w tym stworzy warunki samoorganizacji i samozarządzania. Po trzecie, polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, prawnych i ekonomiczno-finansowych, na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania kapitałem ludzkim. Po czwarte, w sensie instytucjonalnym zarządzanie to obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych realizujących zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Można tu wyróżnić poziom strategiczny (strategia wiedzy, strategię zarządzania wiedzą, pomiar kapitału ludzkiego itp. zagadnienia realizowane przez naczelne kierownictwo z istotnym wsparciem poziomu taktycznego i operacyjnego, np. wspólne tworzenie wizji przyszłości i planów działania), taktyczny (np. menedżer zarządzania talentami) i operacyjny (ludzie działający w zespołach). Cechą charakterystyczną jest to, że na każdym z tych poziomów realizowane są zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, gdzie ludzie uczą się jak

się uczyć, kształtują relacje, sterują transferem i wykorzystaniem różnych typów wiedzy itp.

Zarządzania kapitałem ludzkim nie należy traktować jako zbioru działań personalnych adekwatnych do funkcji zarządzania zasobem ludzkim organizacji. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest koncepcją o wiele szerszą, która w praktyce stanowi połączenie działań personalnych z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą. Naczelnym jej celem jest optymalizacja wykorzystania zasobów intelektualnych ludzi pracujących dla organizacji (zwłaszcza wiedzy spersonalizowanej) w procesach generowania i zastosowania wiedzy w organizacji. Zatem szczególnie ważnym zadaniem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie właściwej przestrzeni dla działań ludzkich, co polega między innymi na:

- odpowiedniej lokalizacji człowieka w obrębie zespołów pracowniczych (w tym wirtualnych),
- wprowadzaniu do pracy zespołowej,
- osłabianiu siły zależności hierarchicznych (delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na poziom wykonawstwa, zmiana ról kierowniczych lub eliminacja formalnego przywództwa na rzecz nieformalnego i często zmieniającego się, ograniczenie liczby szczebli zarządzania i ilości stanowisk kierowniczych, zmiana stylu kierowania),
- zwiększaniu autonomii pracowników i możliwości bezpośrednich kontaktów między nimi, jak i przy wykorzystaniu techniki łączności (np. tworzenie pokoi rozmów, reorganizacja przestrzeni pracy mająca na celu usuwanie barier między ludźmi, np. likwidacja ścianek działowych, indywidualnych pomieszczeń czy indywidualnych stanowisk pracy, wyposażenie pracowników w nowoczesne urządzenia telekomunikacyjne),
- rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji przez wdrażanie zasad zdrowej organizacji,
- wspieraniu stosunków pozaformalnych, a więc wzajemnej troski, przyjaźni, miłości, zaufania między ludźmi i wzajemnych zobowiązań,
- wsparciu inicjatyw pracowniczych zwłaszcza powstających w obrębie różnego rodzaju wspólnot np. praktyków, ale także formalnie funkcjonujących zespołów i organów przedstawicielskich pracowników (komitetów, rad pracowniczych),
- wprowadzeniu pełnego procesu organizacyjnego uczenia się,
- umożliwieniu rozwoju sieci kontaktów partnerskich z otoczeniem organizacji,
- kształtowaniu pożądanых typów klimatu i kultury organizacyjnej.

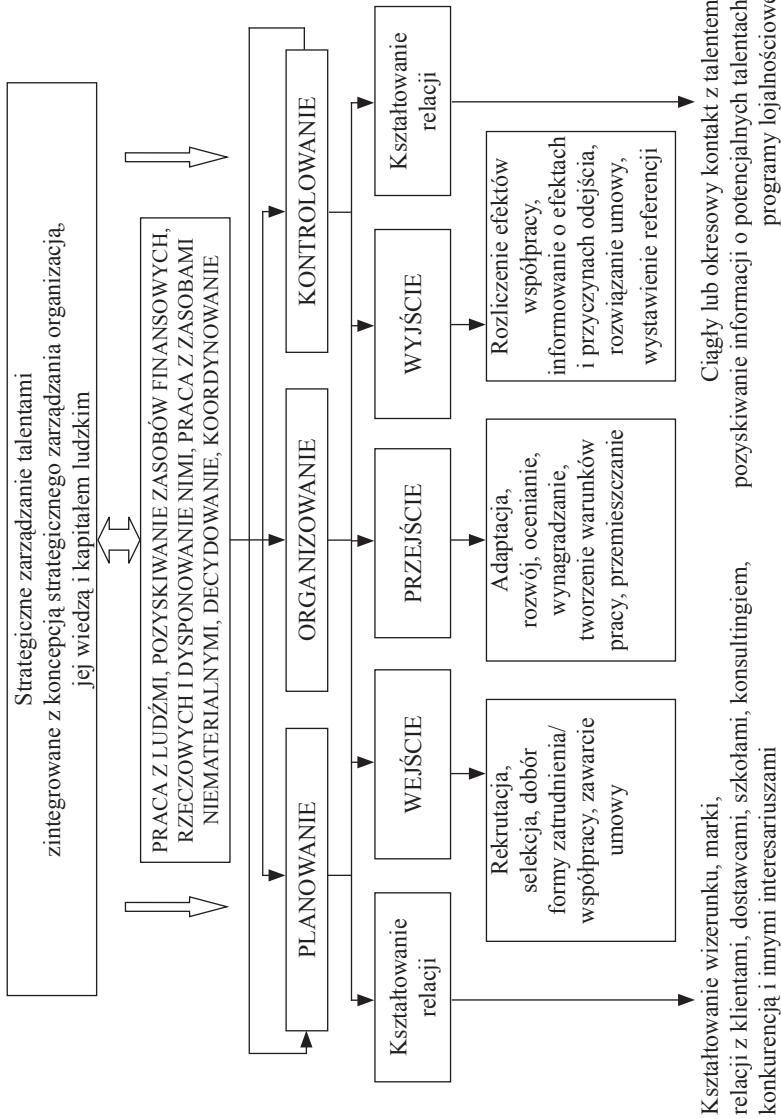
1.5. Zarządzanie talentami w organizacji

Zarządzanie talentami jest zintegrowanym i systematycznym procesem przyciągania, angażowania i utrzymania kluczowych pracowników i potencjalnych liderów [Kock, Burke 2008, s. 461]. Współcześnie jednak organizacje zarządzające talentami rozszerzają swoje zainteresowanie na pracowników wszystkich poziomów organizacji [Heinen, O'Neill 2004, s. 68]. Zatem zarządzanie talentami staje się narzędziem budowania wskazanej wcześniej „ściany nośnej domu zasobu ludzkiego nowej generacji”. Celem wchodzących w jego skład działań jest optymalizacja wkładu utalentowanych ludzi w funkcjonowanie i rozwój organizacji.

Ważnym elementem koncepcji zarządzania talentami jest wskazanie w jaki sposób podejmować wysiłki, aby budować lojalność i zatrzymać w organizacji utalentowanych pracowników, począwszy od kształtowania właściwych relacji na linii przełożony-talent, poprzez zapewnienie równowagi między życiem zawodowym i osobistym takiej jednostki, kończąc na specjalnych programach rozwojowych dla wybitnie uzdolnionych [Cielemęcki 2009, s. 35]. Czyli zarządzanie talentami staje się instrumentem rozwoju kapitału ludzkiego organizacji i to bardzo ważnym, gdyż podejmowane działania są skierowane na osoby najbardziej uzdolnione.

Chyba najczęściej zarządzanie talentami określane jest jako zbiór działań kadrowych skoncentrowanych na osoby wybitnie uzdolnione. A. Miś i A. Poczowski wskazują wręcz, że zazwyczaj „zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody” [Miś, Poczowski 2008, s. 50].

Obecnie trudno jest wskazać lub nawet mówić o jednym optymalnym modelu zarządzania utalentowanymi pracownikami. Jego praktyczny kształt warunkowany jest – jak wskazuje S. Borkowska [2007, s. 181] – rodzajem prowadzonej działalności przez organizację, jej strategią, strukturą, kulturą i otoczeniem. Poczynania podejmowane w ramach zarządzania talentami, a zwłaszcza strategie zarządzania talentami, muszą być zintegrowane z ogólną koncepcją strategicznego zarządzania organizacją, strategicznym zarządzaniem wiedzą i kapitałem ludzkim organizacji. Ponadto działania te powinny być odpowiednio zróżnicowane i zindywidualizowane (oczywiście przy zachowaniu ogólnych zasad wynikających ze strategii zarządzania talentami) w stosunku do każdego z utalentowanych pracowników, z uwzględnieniem: typu (rodzaju) talentu (uzdolnienia), oczekiwań utalentowanego pracownika stawianych wobec organizacji, fazy cyklu życia talentu. Można jednak przedstawić ogólny model zarządzania talentami operacjonizujący podstawowe funkcje i zadania (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Operacjonalizacja funkcji i zadań systemu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zmianę sposobów kształtowania zachowań ludzi w organizacjach, szczególnie istotna staje się grupa działań związanych z kształtowaniem relacji z potencjalnymi talentami. Podstawą ich są:

- ciągle monitorowanie poziomu satysfakcji pracowników z pracy i uczestnictwa w funkcjonowaniu organizacji,
- identyfikowanie zmian w rodzaju i poziomie oczekiwań,
- identyfikowanie i kształtowanie klimatu organizacyjnego,
- wyprowadzanie wniosków z uzyskiwanych informacji i wprowadzanie na bieżąco zmian w sposobach motywowania pracowników i warunkach ich pracy,
- kształtowanie kultury wzajemnego szacunku, zaufania, współpracy, lojalności i relacji opartych na wzajemnych zobowiązaniach.

1.6. Układ ról ludzi w organizacji zarządzającej wiedzą i talentami

Elementem potęgującym złożoność zachowań ludzi w organizacjach jest zbiór przez nich pełnionych ról wobec swoich współpracowników, zespołów pracowniczych, kierownictwa i podwładnych, całej organizacji i podmiotów otoczenia. Zarządzanie wiedzą, kapitałem ludzkim i talentami angażuje wszystkich ludzi pracujących dla organizacji wzbogacając role przez nich pełnione.

Poniżej scharakteryzowano główne role kluczowych pracowników w organizacji wynikające z zarządzania wiedzą i talentami.

Role wizjonerów to:

- tworzenie wizji, misji organizacji w fazie narodzin i młodości organizacji,
- tworzenie wizji wiedzy w fazie jej dojrzałości,
- określanie lub współudział w budowaniu strategii zarządzania talentami,
- poszukiwanie i identyfikowanie talentów i pracowników wiedzy w fazie narodzin organizacji,
- współudział w poszukiwaniu i identyfikacji talentów oraz pracowników wiedzy w fazie rozwoju, dojrzałości i odnawiania organizacji,
- kształtowanie relacji z talentami i pracownikami wiedzy,
- kształtowanie form zatrudnienia lub współpracy z talentami i pracownikami wiedzy,
- promowanie realizacji procesów organizacyjnego uczenia się,
- kształtowanie relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji.

Role pracowników wiedzy to:

- realizacja podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą (kształtowanie wizji wiedzy, dobór i wykorzystanie strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą, kształtowanie kultury organizacyjnej itd.), współudział w budowaniu strategii zarządzania talentami,
- kreowanie, pozyskiwanie i udostępnianie wiedzy,
- kształtowanie i udostępnianie relacji,
- współudział w identyfikacji talentów,
- pozyskiwanie do współpracy utalentowanych ludzi i pracowników wiedzy,
- kształtowanie warunków i ukierunkowanie procesów organizacyjnego uczenia się,
- tworzenie programów kształtowania wizerunku organizacji i relacji z klientami.

Do podstawowych ról utalentowanego personelu zaliczyć można:

- werbunek koleżeński,
- kształtowanie relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji,
- pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł,
- współudział w kształtowaniu świadomości pozostałego personelu o roli pracowników wiedzy i talentów w organizacji,
- współudział w identyfikowaniu talentów,
- wspomaganie i realizacja niektórych operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą (np. identyfikacja, gromadzenie, transfer, zapisywanie, przechowywanie, stosowanie wiedzy).

Role utalentowanych partnerów to:

- współudział w identyfikacji talentów,
- przekazywanie informacji o pracownikach wiedzy i talentach,
- współudział w kształtowaniu relacji z pracownikami wiedzy i talentami,
- kształtowanie relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji,
- pozyskiwanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- współudział w procesach kreowania wiedzy.

Role pozostałych pracowników zaliczanych do personelu to:

- wspomaganie w pracy pracowników wiedzy i talentów,
- współudział w identyfikacji talentów,
- werbunek koleżeński,

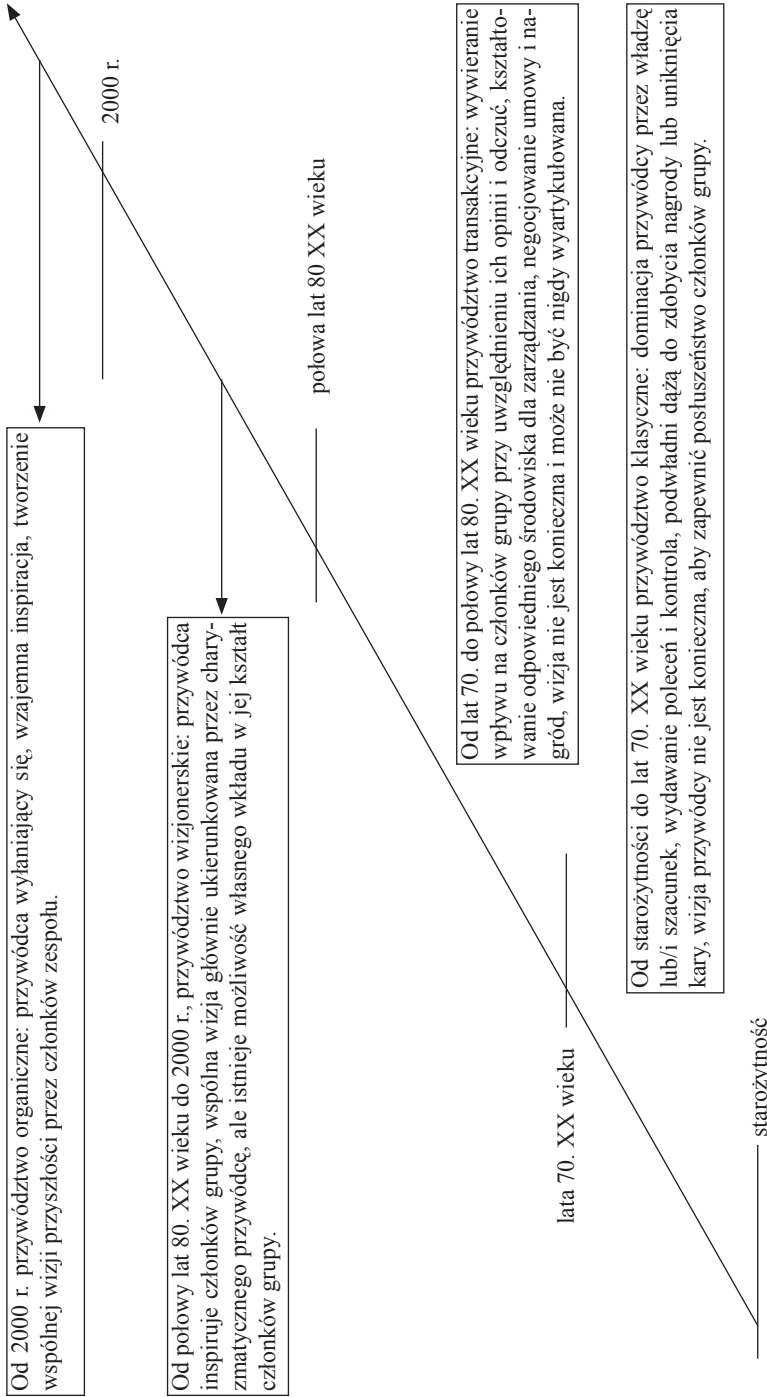
- wspomaganie i realizacja niektórych operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą (np. identyfikacja, gromadzenie, zapisywanie, przechowywanie, stosowanie wiedzy).

1.7. Model organizacji organicznej i organicznego przywództwa

Standardowe rozwiązania struktur organizacyjnych posiadające cechy organizacji mechanistycznej, to rozwiązania krytykowane od kilku dekad (negowane zwłaszcza w latach 90. XX wieku) i uznawane za przeżytek. Jednak rozwiązania te stosowane są w wielu współczesnych organizacjach, do granic przekraczających zdrowy rozsądek. Standardowe procesy pracy z wysoką rutynizacją czynności zapewniają koordynację działań i ich kontrolę w takich organizacjach, jak banki, urzędy skarbowe, firmy ubezpieczeniowe, urzędy administracji państwowej i samorządowej itd. Zgromadzenie podobnych specjalistów w jednym dziale pozwala osiągnąć efekt skali, ogranicza dublowanie personelu i wyposażenia, tworzy pracownikom możliwość mówienia jednym językiem. Biurokracja pozwala całkiem dobrze funkcjonować organizacjom mającym w dyspozycji mniej utalentowanych kierowników i pracowników [Robbins 1998, s. 332]. Ogranicza to możliwe pojawienie się nieprzewidywalnych zachowań pracowników i ich negatywne skutki oraz pozwala zatrudniać kadry tolerujące niski poziom zarobków. Jednak rozwiązania te skutecznie eliminują możliwość pełnego wykorzystania wiedzy, talentów i inicjatywy ludzi oraz zniechęcają do zatrudnienia się w takiej organizacji pracowników wiedzy i talenty. Dlatego też zalecanym rozwiązaniem jest przyjęcie modelu organicznego, który charakteryzuje się między innymi [Walas-Trębacz, Tyrańska, Stabryła 2009, s. 49]:

- decentralizacją i rozproszeniem władzy w strukturze, co tworzy sieć wielostronnych zależności,
- ulokowaniem wiedzy i kontroli w różnych miejscach w organizacji,
- wielostronnym przepływem informacji – pionowym i poziomym,
- większym znaczeniem zależności funkcjonalnych i informacyjnych w stosunku do zależności służbowych,
- nielicznymi i ogólnymi przepisami oraz regułami postępowania, w małym stopniu determinującymi zachowania ludzi,
- niewielką ilością szczebli zarządzania.

Wyłaniające się formy organizacji sieciowych oraz wysoki poziom kompetencji ludzi pracujących dla organizacji, a także dążenie do cech modelu organizacji organicznej spowodowały, że koncepcja pojedyncze-



Rys. 1.4. Ewolucja paradygmatu przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Avery 2009, s. 38].

go, centralnego przywódcy staje się coraz bardziej bezużyteczna. Struktury współczesnych organizacji opartych na wiedzy bazują na wielofunkcyjnych zespołach ludzkich, często cechujących się wielokulturowością, których skład jest na bieżąco elastycznie dostosowywany do istniejących potrzeb. Zdolne do zarządzania sobą, samodoskonalące się zespoły pracownicze działają na wzór fraktali. W grupach takich przywództwo nie jest przyznawane na stałe, jednemu, formalnie wyznaczonemu liderowi. Zawsze może zostać przekazane innemu członkowi zespołu, który w danym momencie najbardziej nadaje się do tej roli. Model ten określany jako przywództwo organiczne, w praktyce spowoduje najprawdopodobniej rozmycie lub zanik formalnego podziału na przywódców i pozostałych członków organizacji. Pracownicy tutaj stają się partnerami współuczestniczącymi w decydowaniu co do kierunków działania, ale zakres partnerów rozszerzy się na innych interesariuszy (np. dostawców, klientów) [Avery 2009, s. 47-49]. Model ten więc uznać można (w stosunku do wcześniejszych paradygmatów przywództwa – rys. 1.4) za najbardziej odpowiedni do przyjęcia tworząc warunki pracy pracowników wiedzy i talentów.

1.8. Podsumowanie

Zmiany sposobów kształtowania zachowań ludzi w organizacjach są nieuniknione. Wynikają one nie tylko z faktu rozwoju warunków gospodarki opartej na wiedzy, a zwłaszcza z potęgującej się turbulencji otoczenia, ale także zmian zachodzących w społeczeństwach poszczególnych krajów rozwiniętych. Na rynek pracy weszła bowiem generacja Y pracowników, którzy wyróżniają się specyficznymi cechami w stosunku do wcześniejszych pokoleń. Przykładowo [Pietruszka-Ortyl 2011, s. 89]:

- wysokim poziomem mobilności zawodowej,
- wysokim poziomem zaufania, wiary w siebie, otwartości i tolerancji,
- nie chcą pracoholizmu i chorób wywołanych stresem ani życia bez zabawy,
- nie myślą o karierze w długim okresie czasu,
- chcą być szanowani przez rówieśników, ale i osoby starsze,
- wolą pracę ciekawą niż ciężką,
- preferują możliwość podróżowania, zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności, poznawania nowych ludzi i brak nudy,
- przywiązują dużą wagę do życia prywatnego,
- mniej chętnie pracują w sformalizowanych strukturach i chcą być członkami grup nieformalnych.

Widoczna zmiana we współczesnych organizacjach zachodzi także w ich strukturze zatrudnienia. Przewiduje się, że w przyszłości realizacja większości procesów realnych wymagać będzie utalentowanych pracowników, którzy zajmować się będą rozwiązywaniem niestandardowych problemów [Jabłoński 2011, s. 128]. Dlatego też spodziewać się można wzrostu znaczenia i szybkiego rozwoju koncepcji zarządzania talentami, a zwłaszcza nowych instrumentów kształtowania zachowań ludzi szczególnie uzdolnionych.

To tylko niektóre z nowych uwarunkowań stających się wyzwaniem w kształtowaniu nowych systemów pracy i zachowań ludzi w organizacjach.

Literatura:

1. Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
4. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
5. Barner R., *Seven Changes That Will Challenge Managers – And Workers*, „The Futurist” Mar/Apr/1996.
6. Borkowska S., *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, Tom 55, GUS, PTE, Warszawa 2007.
7. Cielemecki M., *Rola zarządzania talentami w budowaniu relacji z pracownikami o wysokim potencjale zawodowym*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 35.
8. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
9. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA S.A., Warszawa 2000.
10. Edvinsson L., Malone A.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
11. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

12. Handy C., *Wiek przewyżzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
13. Heinen J.S., O'Neill C., *Managing Talent to Maximize Performance*, "Employment Relations Today", Summer, 2004, 31, 2.
14. Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CuDeWu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2011.
15. Kochański, T. *Turbulencje otoczenia wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
16. Kock R., Burke M., *Managing Talent In the South African Public Service*, „Public Personnel Management” Winter, 2008, 37, 4.
17. Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
18. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
19. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
20. McGregor J., Tweed D., Pech R., *Human capital in the new economy: devil's bargain?* "Journal of Intellectual Capital" 2004, Vol. 5, No 1.
21. Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
22. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
23. Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
24. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
25. Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red.: S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
26. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
27. Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33.
28. Pietruszka-Ortyl A., *Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

29. Piórkowska-Wojciechowska K., *Lojalność pracownicza – postawa i zachowanie przedsiębiorcze czy konserwatywne?* [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
30. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S., *Zarządzanie potencjałem intelektualnym - co zrobić, by wykrzesać jak najwięcej z najlepszych ludzi*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
31. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
32. Skrzypek E., *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:], *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, red.: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
33. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
34. Walas-Trębacz J., Tyrańska M., Stabryła A., *Koncepcja sformalizowanej struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. naukowa A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
35. Vorbeck J., Finke I., *Motivation and Competence for Knowledge Management*, [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (red.), Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001.
36. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.