

**Brygida Grzegane-Więcek,
Romuald Szopa, Dariusz Więcek**

**Tradycyjne i innowacyjne modele
pracy we współczesnych
organizacjach**

Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes
Oikonomias 8, 75-86

2014

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Brygida GRZEGANEK-WIĘCEK

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

Romuald SZOPA

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

Dariusz WIĘCEK

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Tradycyjne i innowacyjne modele pracy we współczesnych organizacjach

Synopsis: Nadszedł czas, by pracodawcy i pracownicy układali swoje wzajemne relacje według nowych zasad, które wymuszone są przez nadejście nowej ery określanej jako 2,0 – wiedzy i informacji. Istotą nowej ery są zmiany, które dotyczą wielu obszarów życia społecznego, gospodarczego, zdrowotnego, kulturowego itp., jak i funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji i organizacji. Koncepcja 2,0 dotyczy również procesu zarządzania, który w porównaniu z koncepcją 1,0 zwraca szczególną uwagę na akcentowanie miękkich aspektów zarządzania, wśród których zasoby ludzkie i ich praca traktowane są jako jeden z ważnych postulatów koncepcji 2,0.

W opracowaniu autorzy zaprezentowali zmiany w poglądach na funkcjonowanie organizacji. Koncepcja 2,0 dotyczy również zmian w dotychczasowym podejściu do pracy, w którym obie strony – pracownicy i pracodawcy – starają się dostarczyć sobie wzajemnie nową wartość. Pracownicy inwestują w rozwiązania innowacyjne i zdolności adaptacyjne organizacji, a pracodawcy w rozwój zdolności pracowników do znajdowania atrakcyjnej pracy, która ich satysfakcjonuje. W opracowaniu zaprezentowano różne formy i systemy pracy, które mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach działających we współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

Słowa kluczowe: telepraca, wirtualizacja pracy, praca oparta na wiedzy, misje zawodowe.

Wprowadzenie

Już od około 20 lat jesteśmy świadkami wielkiej transformacji pracy w wielu organizacjach. Zmiany te sygnalizował już Peter Drucker w książce *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*. Nawiązuje on do zmian, jakim ulega rzeczywistość gospodarcza, społeczna i moralna świata. Jednym z ważnych elementów tej zmiany jest ewolucja pojęcia „praca”. Pojmowane jest teraz inaczej niż wiele lat temu, inaczej też rozumie się jego granice, zakres i charakter.

Współczesne uwarunkowania gospodarcze, społeczne i polityczne wygenerowały nową koncepcję pojęcia „pracy”, określaną jako 2,0. Zmianę tę przewidywał m.in. Jack Nilles, twórca pojęć telepraca i teledojazdy, który twierdził, że to nie ludzie powinni dojeżdżać do pracy, ale praca powinna docierać do ludzi. Telepraca dotyczy pracy wykonywanej poza miejscem zatrudnienia i zdalnie, z użyciem technicznych środków łączności.

Koncepcja pracy 2,0 jest pojęciem szerszym niż prezentowane powyżej zmiany. Odnosi się ona nie tylko do miejsca wykonywanych zadań, ale też sposobu ich realizacji, oczekiwań i postaw wobec pracy, ścieżek kariery i relacji pracodawca–pracownicy. Można więc przyjąć, że koncepcja 2,0 narodziła się pod wpływem szybkiego postępu nie tylko w zakresie nowych technologii, ale wielu innych rozwiązań innowacyjnych związanych z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych we współczesnym zglobalizowanym świecie [5]. Odnotowano również ewolucję potrzeb i postaw społecznych związanych z powstawaniem świata cyfrowego. W nowej erze zmieniają się również mechanizmy decydujące o charakterze pracy, jej rozumieniu i granicach. Należy więc zadać pytanie – jakie korzyści z takiego podejścia wynoszą pracownicy organizacji, a jakie ich liderzy?

Celem opracowania jest prezentacja nowego podejścia do koncepcji pracy, która może być realizowana we współczesnych organizacjach funkcjonujących zgodnie z koncepcją 2,0.

1. Funkcjonowanie organizacji według koncepcji 2,0

Ewolucję pojęcia „pracy” przewidywało kilku teoretyków, a wśród nich futurolog Alvin Toffler, który w swojej publikacji pod tytułem *Trzecia fala* przewidywał, że nastąpi era, w której ludzie będą mogli wykonywać swoją pracę w domach. Jednym z elementów *Trzeciej fali* może być właśnie telepraca, pod której naporem będą zmieniane, a może i wręcz likwidowane, tradycyjne miejsca zatrudnienia [7]. Filozofia Tofflera sięga również do zmian, które następują pod wpływem oddziaływania informacji na życie i pracę ludzi, która w ostatnim czasie wyraźnie się zmienia.

Praktyka ostatnich lat potwierdza, że zwiększa się zakres wiedzy i informacji, jakie człowiek jest w stanie uzyskać oraz przetworzyć. Przetwarzana informacja na tysiące sposobów przenika przez wszystkie dziedziny życia. Prowadzi to do powstania wielu rozwiązań naukowych i praktycznych zastosowań, łączy również ludzi i gospodarki w ujęciu makro- i mikroekonomicznym na całym świecie.

Tylko wyjątkowo w poprzednich okresach rozwoju społeczeństw odnotowywano tak potężne zmiany, które wpływają na całą przestrzeń życia pojedynczego człowieka, jak i całych społeczeństw. Z obserwacji współczesnej praktyki wynika, że żyjemy w okresie wielkiej transformacji pojęcia pracy, gdzie obok siebie funkcjonują modele tradycyjne i innowacyjne.

Równoległe funkcjonowanie obydwu modeli rodzi istotne wyzwanie zarówno z punktu widzenia indywidualnych pracowników, którzy zmuszeni są w bardziej elastyczny sposób podchodzić do swojej roli w miejscu pracy, jak również i kierownictwa zarządzającego, które musi coraz szerzej rozumieć granice pracy. Zmienia to również cały proces zarządzania podmiotami gospodarczymi w obecnej rzeczywistości. Koncepcja pracy 2,0 rodzi nową szansę na uzyskanie przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Funkcjonowanie firmy określanej również jako 2,0 musi tworzyć odpowiednie warunki dotyczące:

- tworzenia nowych modeli biznesowych,
- indywidualnych karier i możliwości samorealizacji (co już zauważył Maslow, tworząc swoją piramidę potrzeb człowieka),
- elastycznych rozwiązań organizacyjnych [10].

Powyższe zmiany mają ogromny wpływ na rozumienie pracy, sposób jej wykonania i relacje pracownicze. Zmiany w tych obszarach są wieloaspektowe, z dużym ukierunkowaniem na regulowanie przestrzeni ekonomiczno-technicznej działalności podmiotów gospodarczych. Takie podejście upoważnia do stwierdzenia, że w rzeczywistości gospodarczej następuje transformacja pojęcia **pracy 1,0** na nową erę pracy, którą można określić **pracą 2,0**. Obecnie żyjemy w świecie hybrydowym, w którym transformacja pracy jest wyraźnie zauważalna.

Określenie 2,0 używane jest dzisiaj powszechnie do charakteryzowania kolejnego etapu rozwoju wielu obszarów społecznych. Jest ono wspólnym mianownikiem dla zmian, jakie następują w tych obszarach pod wpływem rozwoju technologii, ewolucji postaw społecznych, gospodarczych i globalizacji.

Nierozłącznym elementem organizacji 2,0 jest prowadzenie działalności innowacyjnej we wszystkich możliwych obszarach. Aktywność innowacyjna wynika z postępu naukowo-technicznego, który przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego w konwencji 2,0. Jest to istota rewolucji, która przetacza się już dziś przez wiele krajów, a w tym przez wiele instytucji i organizacji gospodarczych. Można przyjąć, że sukces wynikający z wdrożenia koncepcji 2,0 można osiągnąć między innymi dzięki nowym narzędziom internetowym. Warto jednak zwrócić szczególną uwagę na dwie fundamentalne zmiany zachodzące w ostatnich dekadach:

- po pierwsze, ludzie są połączeni w gigantyczną sieć,
- po drugie, rozwinięte zostały technologie, które nie tylko pozwalają wchodzić ze sobą wzajemnie w interakcje, ale też nie wymagają określenia z góry reguł tych interakcji [10].

Innymi słowy, narzędzia sieci 2,0 mają tę interesującą wspólną cechę, że dzięki nim ludzie się do siebie zbliżają bez tradycyjnych ograniczeń hierarchii, ról społecznych czy fizycznej odległości – mogą tworzyć grupy, społeczności, sieci albo zespoły zadaniowe.

Drugą nowością jest to, że technologie związane ze sztuczną inteligencją rozwijają się w szybkim tempie; zauważyć należy, że mamy już komputery, które są w stanie zrozumieć, o co je pytamy, i udzielić nam bardzo szybkiej i trafnej odpowiedzi na nasze pytania. To ciągle są jeszcze nowe zjawiska, ale postęp w tych dziedzinach jest bardzo szybki.

We współczesnym świecie, w którym rozwija się koncepcja 2,0, postęp techniczny i globalizacja powodują nie tylko wzrost efektywności wykonywanych zadań, ale pozwalają również podmiotom gospodarczym i instytucjom funkcjonującym w przestrzeni gospodarczej uzyskać dostęp do nowych narzędzi twórczej ekspresji.

Koncepcja 2,0 uwzględnia lepszą dostępność firm i instytucji do najnowszych zdobyczy nauki, wiedzy i informacji połączoną ze stopniowym zanikaniem granic fizycznych, a także kulturowych. Ilustracją tego trendu może być niesłychane tempo upowszechnienia Internetu.

Tradycyjnymi narzędziami koncepcji 1,0 są media jednokierunkowe, działające na zasadzie nadawcy i odbiorcy. Dotyczy to również tradycyjnych narzędzi komunikacyjnych. Platformy komunikacyjne w koncepcji 2,0 umożliwiają jednoczesną wymianę informacji i nie dzielą użytkowników na nadawców i odbiorców. Na tej zasadzie działają sieci społecznościowe, komunikatory oraz czaty. Co więcej, powoli znika bariera związana z korzystaniem z konkretnej platformy komunikacyjnej. Następuje intensyfikacja wymiany opinii, doświadczeń i wiedzy. Koncepcja 2,0 sprzyja powstawaniu społeczności lub grup tematycznych skupionych na konkretnych tematach lub zadaniach. Cechą tej koncepcji jest interaktywność, która dotyczy nie tylko współdziałania z innymi ludźmi, ale też coraz głębszych interakcji równocześnie z systemami i ich użytkownikami. W ten sposób rodzą się wirtualne rzeczywistości zarówno w sferze zawodowej, jak i w codziennym życiu.

Konsumpcjonizm jest cechą charakteryzującą dużą część rozwiniętych społeczeństw współczesnego świata. Podobnie jak przemiany kulturowe tworzące nową jakość określaną jako kultura globalna. Pokolenie wychowane w tej kulturze jest ukształtowane przez przejawy jej cywilizacyjnego postępu określanego jako świat 2,0, takie jak Internet i inne technologie informatyczne. Nowy charakter relacji pracodawca–pracownik oparty jest na zasadach zadaniowego doboru pracowników, w przeciwieństwie do tradycyjnego, gdzie dominują długotrwała więź i hierarchiczne stosunki pracy. Więzi formalne łączące pracownika z pracodawcą są dużo słabsze (umowy śmieciowe), co wcale nie musi i nie powinno oznaczać słabszych relacji osobistych czy zawodowych. Osoby wychowane w czasach, kiedy dla wielu pracowników celem kariery zawodowej było zdobycie dożywotniej posady w dużej korporacji, mogą jednak mieć trudności z przystosowaniem się do współczesnego rynku pracy, gdzie tradycyjne, pewne formy stosunku pracy odchodzą w przeszłość. Dodatkową trudnością dla nich może być konieczność ciągłego uczenia się, aby nadążyć za postępem naukowo-technologicznym w miejscu pracy.

Wielkość źródeł i ośrodków tworzenia wartości dotyczy w świecie 2,0 nie tylko sieci i informacji. Rozproszenie dotyka także centrów gospodarczych i edukacyjnych. Światowy ekonomiczny ośrodek ciężkości nieustannie przesuwają się na wschód. Następuje włączanie się krajów rozwijających się do międzynarodowego podziału pracy nie tylko w sektorze produkcji, ale także usług.

Łatwość dostępu do informacji i mediów oraz ich interaktywność sprawiają, że zmienia się model korzystania z nich. Użytkownik może należeć do wielu wspólnot jednocześnie oraz jednocześnie prowadzić kilka konwersacji, jak też używać kilku aplikacji i mediów w tym samym czasie. Trend ten nie tylko znajduje wyraz w konsumpcji mediów i informacji, ale też przejawia się wzrostem korespondencji elektronicznej, analizowanych równocześnie raportów itp.

2. Koncepcja 2,0 dotycząca pracy w organizacji

Zastosowanie innowacji w zakresie pracy w organizacji wywołuje postęp w poszczególnych sferach jej funkcjonowania, co prowadzi do dynamicznego rozwoju i pobudza do poszukiwania i wdrożenia kolejnych innowacji. Można więc przyjąć, że wieloaspektowe zmiany generowane przez nową erę w rozwoju społeczeństw, określaną jako 2,0, mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji we współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

Organizacje, które wdrażają innowacje w obszarze zarządzania, określane są jako 2,0, co oznacza wdrażanie nowych trendów m.in. w obszarze pracy. Koncepcje 2,0 mają ogromny wpływ na rozumienie pracy, sposób jej wykonywania i relacje pracownicze. Zmiany w tych obszarach są na tyle głębokie, że możemy mówić o nowym podejściu do pojęcia pracy określanej jako 2,0 [1]. Praca w tej konwencji ewoluuje w następujących aspektach:

Dzięki telepracy istnieje możliwość wykonania zadań w całości lub częściowo poza lokalizacją organizacji. Pozwala to wykonać pracę i natychmiast po jej wykonaniu przekazać odbiorcy czekającemu na nią w określonej organizacji. Dzięki infrastrukturze teleinformatycznej telepraca stała się dla wielu ludzi rzeczywistością, która pozwala pokonywać tradycyjne bariery odległości i czasu.

Telepraca wiąże się z możliwością pracy o wybranej porze i w wybranym miejscu, z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Wpływa to na obniżenie kosztów (m.in. wynajmu biura, dojazdów itp.), ogranicza koszty związane z działalnością biznesową i informatyczną, a co najważniejsze, pozwala pracownikowi pracować wszędzie, o każdej porze i na dowolnym urządzeniu – gdzie praca będzie go satysfakcjonowała.

Tam, gdzie nie udało się wdrożyć telepracy, pracodawcy starają się pozyskiwać i utrzymywać najlepszych pracowników przez oferowanie elastycznych warunków pracy, opartej na dostosowanym do pracownika sposobie realizacji obowiązków związanych z wykonywaniem pracy.

Wiele firm nawet w Polsce elastycznie podchodzi do godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz dopuszcza zmiany czasu pracy podczas dnia, zwłaszcza w przypadku osób o zwiększonej produktywności lub dla kobiet wychowujących małe dzieci. Pozwala to na lepszą organizację życia rodzinnego i prywatnego, co z kolei może w konsekwencji doprowadzić do aktywizacji wielu innych segmentów gospodarki świadczących usługi np. w zakresie rekreacji, kultury, sportu itp.

Kolejnym krokiem innowacyjnym umożliwiającym realizację powyższych celów w przypadku telepracy jest wirtualizacja, która może działać w środowisku informatycznym i technologicznym. Wirtualizacja polega na zdalnym dostępie do firmowych aplikacji, danych i serwerów z każdego miejsca i przez jakiegokolwiek urządzenie (np. z hotelu, obiektów sportowych, a nawet z sal koncertowych itp.).

Budowa **wirtualnej tożsamości zawodowej** współgra z rosnącym trendem usieciowienia i automatyzacji poszukiwań kandydatów do pracy przez organizacje. Rekruterzy nie tylko bazują na otrzymanych aplikacjach, ale też przeglądają profile społecznościowe kandydatów oraz korzystają z baz danych pozyskanych od tych, którzy udostępnili swoje dane i zgodzili się na ich przetwarzanie [8].

Uogólniona koncepcja **hiperspecjalizacji**, zaprezentowana już w XVIII wieku przez Adama Smitha w pracy *Bogactwo narodów*, w kolejnych latach rozwijała się w wielu sektorach gospodarki, ale dopiero obecnie może być w pełni realizowana. Dzielenie wykonywanej pracy na coraz mniejsze etapy i przydzielanie ich realizacji poszczególnym pracownikom dotyczy w szczególności pracy opartej na wiedzy.

Wiedza jest zasobem, bez którego przetrwanie i rozwój współczesnych organizacji są niemożliwe. Wiedza i umiejętności pracowników stanowią jedyne pewne źródło tworzenia przewagi strategicznej. Wiedza jako zasób posiada cechy, które w porównaniu z pozostałymi zasobami nadają jej wyjątkowy charakter. Wartość wiedzy w organizacji wzrasta wraz z ilością osób ją posiadających.

Wiedza otwiera nowe możliwości optymalizacji sposobu wykonywania pracy, która na niej się opiera. Zaciera się więc tradycyjny podział pracy na pracę twórczą, wymagającą kontroli całego procesu przez kreatywną jednostkę, oraz pracę rzemieślniczą (bezpośrednio produkcyjną lub usługową), gdzie proces pracy można dzielić na kawałki i optymalizować. Wiedza wkracza szerokim frontem wszędzie tam, gdzie jest aktywnie wykorzystywana przez ludzi w procesie pracy, niezależnie od formy organizacji, w której są zaangażowani [10].

Partnerzy sieciowi współuczestniczą w budowaniu sukcesu sieci. Źródłem tego sukcesu jest świadoma i zaangażowana współrealizacja długofalowej strategii tworzenia wartości, dla której warunkiem koniecznym jest budowanie i zarządzanie siecią wiedzy w organizacji poprzez koncepcję pracy 2,0.

Współczesna gospodarka 2,0 charakteryzuje się znacznym wzrostem organizacji sieciowych. Mogą one być zbiorem więcej niż dwóch samodzielnych organizacji, które w powiązaniu tworzą pewną wartość dodatkową w stosunku do wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych.

Niezależnie od wielkości, rodzaju działalności czy struktury, w każdej organizacji realizuje się pracę. Analizując proces pracy, zauważyć można jej stopniowo rosnącą specjalizację opartą na wiedzy. Sprawia ona, że do zadań, które wymagają określonych umiejętności, są poszukiwani specjaliści posiadający bogaty zasób wiedzy w wąskiej i określonej dziedzinie. Wynikiem takich działań jest hiperspecjalizacja, która prowadzi do wzrostu jej znaczenia na rynku czasowych specjalistów oraz do dalszego rozproszenia i przyspieszenia pracy.

Wykształceni ogólnie absolwenci szkół średnich, a nawet technicznych, jak również absolwenci uniwersytetów i innych wyższych uczelni poszukują wciąż pracy i trudno im jest ją znaleźć. Przyczyna tkwi w braku na rynku pracy kandydatów o konkretnie poszukiwanych zawodach i wąskich specjalizacjach, np. mechatroników, elektroników itp., a nawet specjalistów w zawodach rzemieślniczych. System edukacji jest niedopasowany do potrzeb współczesnego rynku pracy, z jednej strony, a z drugiej młodzież w swojej decydującej większości wybiera takie kierunki kształcenia i takie ośrodki kształcenia, które wymagają mniejszego zaangażowania intelektu i wysiłku w trakcie procesu edukacyjnego. Stąd często mówi się o produkowaniu przez ośrodki naukowe armii bezrobotnych, gdyż organizacje poszukują na rynku pracy przede wszystkim specjalistów w określonych wąsko specjalizowanych zawodach, z dużym potencjałem wiedzy przydatnej do wykonywania wymaganej pracy. Brak tych umiejętności i wiedzy nie pozwala organizacji zwiększyć efektywności i tempa pracy, a współczesne organizacje nie chcą płacić jedynie za dyplomy.

Dlatego rośnie znaczenie rozpoznawalnych na rynku certyfikatów (dyplomów szkół i uczelni) potwierdzających wyspecjalizowaną wiedzę np. z zakresu finansów, zarządzania projektami, kadrami, procesami itp. Posiadacze poszukiwanych kwalifikacji są przygotowani do podjęcia pracy i realizacji swoich zadań od projektu do projektu dla różnych organizacji.

2.1. Praca na zlecenie

Nowe technologie, specjalizacja oraz globalizacja spowodowały spadek kosztów transakcyjnych w wielu obszarach działalności organizacji, także w obszarze zlecenia i realizacji poszczególnych zadań. W odpowiedzi na rosnący popyt powstał dynamicznie rozwijający się rynek pracy czasowej i usług pracy na zlecenie (często w ramach samozatrudnienia), przekraczający nawet granice państw. W Polsce pojawia się już coraz więcej serwisów sieciowych, zarówno o tematyce technicznej, medycznej, prawnej, jak i organizacyjnej. Rośnie więc transparentność dotycząca zarówno pracy, jak i jej ceny.

2.2. Ewolucja tradycyjnego modelu pracodawca–pracownik

Obserwacje życia gospodarczego potwierdzają opisane powyżej trendy, w których następuje ewolucja tradycyjnego modelu relacji pracodawca–pracownik.

Dotyczy to zarówno ich formalnego, jak i nieformalnego wymiaru. Wyzwaniem dla tradycyjnie pojmowanych relacji pracowniczych i hierarchii zwierzchności jest nie tylko pojawienie się nowej idei pracy w organizacji 2,0, w której obok tradycyjnego modelu pracy na coraz większą skalę występują pracownicy luźno z nią związani, okreśłani jako pracownicy tymczasowi, oraz współpracownicy prowadzący własną działalność gospodarczą. Równocześnie formalne uregulowania rynku pracy stają się nieadekwatne do nowej rzeczywistości – nie są w stanie objąć bogactwa form, w jakich realizowane są dziś zadania pracownicze. Obok siebie funkcjonują więc sfery uregulowane ścisłymi regułami kodeksu pracy, rozwiązania pośrednie nazywane niekiedy umowami śmieciowymi oraz ogromna szara strefa rozwiązań doraźnych, niesatysfakcjonujących ani pracodawców, ani pracowników. Coraz bardziej ewidentna jest więc potrzeba wypracowania nowego paktu między pracodawcami a pracownikami. Pomocna jest w tym ewolucja sposobów wykonywania pracy. Stwarza to organizacjom wiele możliwości, dotyczy bowiem dostępności do zasobów, jakimi są praca oraz wiedza. W tych warunkach naturalne jest poszerzenie rozumienia starej koncepcji outsourcingu. Oznacza ona już nie tylko zlecenie części zadań i przenoszenie procesów do organizacji dostawcy usług, ale wyraża się też w stopniowym poszerzeniu granic samej organizacji. Przykładem może być co-sourcing, który polega na wykonywaniu pracy przez pracowników zatrudnionych w organizacji przy współpracy z kompetentnymi osobami spoza organizacji, którym zleca się wykonywanie określonych zadań. Spojrzenie osoby z zewnątrz (nawet z innych krajów) na rozwiązanie zadań dotyczących konkretnej organizacji może okazać się trafniejsze, efektywniejsze i sprawniejsze niż w tradycyjnym modelu realizacji zadań. Nie można w tym przypadku mówić nawet o pracy tymczasowej, lecz tylko o wykonywaniu określonego dzieła im zleconego. Odnalezienie się w tej rzeczywistości wymaga od ludzi nie tylko nabywania nowych kompetencji, ale też zdolności do nieustającego nabywania wiedzy i kolejnych kompetencji. W obliczu starzenia się społeczeństw wyzwaniem jest przystosowanie jednostek do stałego dostosowania się do wymogów rynku pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę, zauważyć należy, że wciąż zmieniają się formy i sposoby wykonywania pracy, a także jej organizowania. Zmiany te dokonują się ciągle, lecz zbyt wolno – wynika z tego, że jeszcze długo będziemy mieli do czynienia z tradycyjnymi modelami wykonywania obowiązków zawodowych, jak i pracy. Niemniej idee składające się na nowy model pracy docierają do coraz to nowych branż i obszarów gospodarki. Nowe możliwości zawodowe, kosztem utraty złudnego poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, otwierają się przed tymi, którzy umieją przystosować się do zmian i poszerzają granice swojej wolności osobistej. Dla organizacji i jej liderów stanowią natomiast szansę nie tylko na wzrost efektywności, ale też na odkrywanie nowych perspektyw biznesowych.

3. Relacje które przyniosą korzyści pracownikom i pracodawcom

W tradycyjnym modelu pracy wielu pracowników miało gwarancję zatrudnienia, szczególnie w dużych korporacjach, tak długo, jak organizacja radziła sobie finansowo. W tych warunkach organizacje czerpały korzyści z lojalności pracowników i ich przywiązania do organizacji.

Niestety, tradycyjny model pracy powoli się zmienia pod wpływem wielu czynników, które pojawiły się w ostatnim czasie w przestrzeni gospodarczej. Najbardziej zauważalna zmiana pojawiła się w modelu funkcjonowania organizacji z 1,0 na 2,0, w którym stabilność ustąpiła miejsca szybkim, nieprzewidywalnym zmianom. W tych warunkach kluczem do osiągnięcia trwałego sukcesu stały się zdolności adaptacyjne do nowych warunków i przedsiębiorczość. Te zmiany zrujnowały tradycyjne relacje pracownicze i towarzyszące im mechanizmy awansu. Wiele organizacji nie potrafi już zbudować takiego modelu wzajemnych relacji, który satysfakcjonowałby zarówno pracodawcę, jak i pracownika. Większość organizacji w takiej sytuacji stara się tylko poprawiać swoją zdolność do adaptacji przez ograniczenie do minimum istniejącego tradycyjnego modelu, pod hasłem „musimy obniżyć koszty”. Zwolnimy więc pracowników, którzy nie potrafią zaakceptować zmian związanych z nowym modelem funkcjonowania organizacji. W tej sytuacji liderzy poszukują na rynku pracy nowych pracowników posiadających nowe umiejętności, wiedzę i kompetencje, którzy akceptują koncepcję 2,0 w szerokim jej wachlarzu. Zachęca ona pracowników do myślenia o sobie jako o **wolnych strzelcach**, którzy mogą równocześnie rozglądać się za kilkoma innymi firmami w poszukiwaniu szans na osobisty rozwój. Mogą oni zmieniać pracodawcę po każdym wykonaniu swojego zadania i pójść tam, gdzie czeka na nich lepsza oferta. Dotyczy to jednak pracowników o szczególnych uzdolnieniach i wyjątkowo poszukiwanych specjalizacjach oraz bardzo pracowitych. Jednak rynek pracy tworzy szeroka rzesza „przeciętniaków” niechętnie nastawionych do ciągłego uczenia się, niezbyt zorganizowanych i mało pracowitych, z dużymi nieraz wymaganiami co do własnych korzyści, które chcieliby od organizacji otrzymywać. Ta grupa nigdy nie będzie wolnymi strzelcami poszukującymi coraz ambitniejszych zadań do wykonania, wymagających ciągłego zdobywania nowej wiedzy i informacji. Menedżerom wyższego szczebla współpraca z wolnymi strzelcami może się wydawać korzystna, a nawet sprawiedliwa ale wśród reszty zatrudnionych wywołuje rozczarowanie. W tej sytuacji należy przyjąć, że nie wszyscy pracownicy będą lojalni wobec firmy i prędzej czy później najlepsi, którzy potrafią się odnaleźć w nowej rzeczywistości, skorzystają z nowych oferowanych im szans. Atrakcyjnym rozwiązaniem mogą okazać się umowy o pracę z ograniczonym terminem, np. 3, 4 lub 5 lat. Jeśli w tym okresie pracownik wnieśli zauważalny wkład w działalność organizacji, ona pomoże mu zrobić kolejny krok w jego karierze zawodowej, co może również oznaczać objęcie wyższego stanowiska w innej firmie. Koncepcja ter-

minowego zatrudnienia sprawdza się w wielu organizacjach. W czasie zatrudnienia firma może liczyć na zaangażowanego pracownika, który dąży do zapewnienia jej materialnych korzyści, a po zakończeniu kontraktu pracownik taki może być jej ważnym orędownikiem i potencjalnym „zasobem”. Dożywotne zatrudnienie i dożywotnia lojalność po prostu nie należą już do świata 2,0. Udawanie, że jest inaczej, podważa zaufanie, gdyż zmusza obie strony do wzajemnego okłamywania się. Długość trwania umów kontraktowych wynika w dużym stopniu z branży, co związane jest z cyklem wprowadzenia całkowicie nowego produktu czy usługi na rynek. Chodzi tu o to, aby pracownicy uczestniczyli w tym przedsięwzięciu od początku, czyli od powstania koncepcji, poprzez fazę projektowania i sprawdzenia tego projektu na modelu, aż po jego wyprodukowanie i przekazanie na rynek. Często kontrakt obejmuje również okres serwisu gwarancyjnego i czas do niezbędny do uzyskania pełnej zdolności produkcyjnej przez firmę. Jest to najczęściej okres 2–3 lat dla produkcji bezpośrednio konsumpcyjnej i aż 5–6 lat dla produktów inwestycyjnych lub absolutnych nowości technicznych. Jeśli podejście do pracy kontraktowej zostanie prawidłowo wdrożone, może korzystnie oddziaływać tak na pracowników, jak i pracodawców, gdyż stwarza to jasną podstawę współpracy. Pracownicy po zakończeniu kontraktu muszą odejść po to, aby organizacje mogły zastąpić ich nowymi „gwiazdami”.

Podsumowanie

W relacjach pracowniczych nowego typu nie chodzi o uprzejmość. Ich podstawą jest świadomość, że firma jest tyle warta, ile jej utalentowana kadra; że słabsi pracownicy zostaną zwolnieni i że sposobem na przyciągnięcie talentów jest zaoferowanie im atrakcyjnych możliwości zawodowych. Badania pilotażowe realizowane przez autorów pozwoliły na odkrycie trzech sposobów, dzięki którym nowy pakt pomiędzy pracodawcami a pracownikami może przybierać konkretną formę i znajduje praktyczne zastosowanie. I tak organizacje mogą:

- zatrudniać pracowników dla realizacji określonych w czasie „misji zawodowych”,
- zachęcać pracowników do tworzenia sieci pozaorganizacyjnych kontaktów, aby łatwiej pozyskać pracę w innych organizacjach,
- tworzyć aktywne społeczności byłych pracowników, które ułatwiają budowę dożywotnych relacji pomiędzy nimi a pracodawcami (na podstawie [6]).

Misje zawodowe sprawdzają się, gdy: organizacja może liczyć na zaangażowanego pracownika, który dąży do zapewnienia jej materialnych korzyści i który może być jej ważnym orędownikiem i „zasobem” po zakończeniu swojej misji. Nie musi to jednak wcale oznaczać końca kariery pracownika w danej firmie. Po jednej udanej misji mogą następować kolejne. Każda z nich wzmacnia więzy lojalności i zwiększa obopólne korzyści.

Liderzy i menedżerowie, którzy współpracują z kluczowymi pracownikami, muszą wyraźnie określić sposób i warunki ich zatrudnienia, formułując nienaruszalne, ale ograniczone w czasie, zobowiązania ze sprecyzowanymi celami, czego oczekuje się od ich pracy i jasnymi oczekiwaniami na efekty pracy. Pracodawca w takiej sytuacji powinien zadać sobie pytanie: jak skorzystają na tym sojuszu obie strony i w jaki sposób poprawi się dzięki niemu ich sytuacja? Jest to możliwe, gdyż misja zawodowa powinna stanowić dla pracownika szansę wykazania się przedsiębiorczością na dużą skalę. Może to polegać na stworzeniu i wprowadzeniu na rynek nowej usługi lub produktu, przebudowie istniejącego procesu biznesowego lub wdrożeniu innowacji w sferze organizacyjnej. W nowych modelach pracy omawianych w opracowaniu, a określanych jako 2,0, organizacja buduje relację, której istotą jest zaufanie, a podstawą wydajna i efektywna praca, jaką pracownik faktycznie wykonuje.

Opracowując tę publikację autorzy, zdają sobie sprawę, że temat ten może wywoływać wiele kontrowersji, gdyż wiele postulatów nowych modeli pracy jest w swoich pryncypiach niezgodne z polskim prawem pracy, które jednak powinno być zmienione przez lepsze dostosowanie go do współczesnych koncepcji funkcjonowania organizacji określanych jako 2,0¹.

Wnioski:

1. Nowe modele pracy docierają coraz szerzej również do polskich firm, które, aby być konkurencyjne na globalnych rynkach, muszą dostosować się do modelu pracy 2,0.
2. Nowe możliwości zawodowe – kosztem utraty poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, otwierają się przed tymi pracownikami, którzy umieją szybko dostosować się do zmiany dotychczasowych modeli stałej pracy na nowe misje zawodowe poszerzające granice swobody osobistej.
2. Nowe modele pracy określanej jako 2,0 stanowią dla organizacji i jej liderów szansę nie tylko na wzrost twórczych innowacyjnych rozwiązań, ale również na odkrywanie i przyjmowanie wciąż nowych „gwiazd” do pracy. Tworzą one najcenniejszy zasób organizacji – zdolny do odkrywania nowych perspektyw biznesowych, co w rezultacie łącznie podnosi wartość firmy na rynku.

Literatura

- [1] Casnocha B., Hoffman R., *The Start up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself and Transform your Career*, Crown Business, 2012.

¹ Artykuł powstał w oparciu o idee i poglądy prezentowane przez S. Prokurata, Ł. Świerżewskiego, R. Hoffmana, B. Casnocha, C. Yeha, M. Dewhursta, B. Hancocka, D. Ellsworth, T. Johsa, L. Grattona, na łamach „Harvard Business Review Polska” 2013.

- [2] Connors R.J., *Warren Buffett on Business: Principles from the Sage of Omaha*, 2010.
- [3] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność, Czytelnik, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1992.
- [4] Florida R., *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York 2004.
- [5] Hamel G., Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts 2007.
- [6] Hoffman R., Casnoch B., Yeh Ch., *Pracownik na misji*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [7] Johns T., Gratton L., *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [8] Klekowski T., *Telepraca skuteczne rozwiązania w zmieniającym się świecie*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [9] Miller J.G., Miller M., *Nadchodzi era tymczasowych superspecjalistów*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [10] Prokurat S., Swierkowski L., *Nadchodzi Praca 2,0*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.

Traditional and Innovative Models of Work in Modern Organisations

Summary: In the paper, the authors present changes in views on functioning of organisations. Conception 2.0 concerns also changes in current attitude towards work, in which both parties – employees and employers – try to provide each other a new value.

The employees invest in innovative solutions and adaptive abilities of an organisation, whereas the employers invest in development of employees' ability to find an attractive and satisfying job. Different forms and systems of work that can be applied in organisations active in contemporary economic environment.

Keywords: telecommuting, virtualisation of work, work based on knowledge, occupational missions.