

Anna Wziętek-Staśko*

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA – SZANSE I ZAGROŻENIA DLA PRACOWNIKÓW W DOBIE ORGANIZACJI WIRTUALNYCH

Dociekliwa obserwacja otaczającej nas rzeczywistości nasuwa konkluzję, iż współczesny świat zmienia się zdecydowanie szybciej niż w czasach minionych. Nie pozostaje to bez znaczenia w odniesieniu do obszaru zarządzania organizacjami, którym przyszło funkcjonować w okresie przełomu wieków. Szereg koncepcji oraz metod zarządzania nabiera specyficznego znaczenia. Artykuł traktuje o pozytywnych i negatywnych konsekwencjach różnych koncepcji i metod zarządzania dla poziomu motywacji pracowników.

Słowa kluczowe: organizacja wirtualna, reengineering, lean management, motywacja

THE MODERN MANAGEMENT METHODS – THE OPPORTUNITIES AND THREATS FOR THE WORKERS IN THE VIRTUAL ORGANISATION TIME

The present world changes faster and faster than it was in the past. The modern organisations have new problems. They are connected especially with people- workers and their motivation. Managers still look for new methods which will improve the efficiency of the work. Many new management methods are a big chance for people, for their development, but sometimes they also may be a big problem for them. About all opportunities and threats connected with it this article is.

Keywords: virtual organisation, reengineering, lean management, motivation

Współczesna literatura tematu prezentuje szereg koncepcji zarządzania, które można uznać za niezmiernie interesujące dla współczesnych menedżerów. Wszystkie propozycje zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach podążają w kierunku spłaszczania struktur wewnętrznych, odwracania piramid władzy, budowania nowych modeli i powiązań komórek organizacyjnych – działów, wydziałów, eliminowania „pionów” na rzecz „poziomów”, eksponowania roli pracy zespołowej oraz zarządzania procesowego.

Przełom wieków XX i XXI przyniósł ze sobą erę informatyki komputerowej. Światem zaczęli rządzić informatycy wzorujący się na teorii Einsteina, działający w sposób dynamiczny, stale dążący do przekraczania dotychczasowych barier. Dynamika zmian wynika stąd, iż wykorzystanie technologii informatycznej musi zostać poprzedzone przepływem i gromadzeniem zasobów oraz informacji w tempie błyskawicznym. W nowoczesnym zarządzaniu to **czas jest wyznacznikiem strategicznym** sukcesu przedsiębiorstwa.

* Uniwersytet Śląski, Katowice

Wiele obecnie istniejących firm nadal nie jest przystosowanych do warunków i możliwości, jakie stwarza nowa technologia informatyczna. Firma cybernetyczna jest organizmem, który pojawił się stosunkowo niedawno. Charakteryzuje ją zwinność, szybkość w działaniu i reagowaniu na zmiany środowiska. Połączona jest w sieci z klientami i dostawcami, posiada globalną strategię. Jej podstawowym mechanizmem działania jest praca zespołowa, elektroniczne sieci (Internetu i Intranetu), automatyzacja oraz outsourcing. Przedsiębiorstwo cybernetyczne to firma po mistrzowsku wykorzystująca technologię informatyczną, za pomocą której jest zdolna do błyskawicznego reagowania na zmiany na rynku i do adaptacji do nowych warunków. Jest ona zdolna do szybkiego uczenia się i szybkiej reorganizacji swojej struktury oraz metod pracy. Zabrzmi to może niewiarygodnie, lecz zdecydowana większość firm na świecie ma dziś strukturę organizacyjną i metody funkcjonowania całkowicie nieadekwatne do warunków, które tworzy gospodarka przełomu wieków. Zdając sobie z tego sprawę, wiele przedsiębiorstw podejmuje drastyczne zabiegi reorganizacji w postaci reengineeringu, outsourcingu, lean management, Total Quality Management czy dostosowania do norm ISO 9000. Koniecznością staje się całkowita zmiana sposobu myślenia firmy i jej pracowników.

Współczesny świat biznesu cechuje komunikacja elektroniczna. System komunikowania się i wymiany informacji w przedsiębiorstwie jest tym, czym system nerwowy w żywym organizmie. Jego rolą jest otrzymywanie i przesyłanie sygnałów pozwalających reagować na bodźce płynące z otoczenia. Cybernetyczna firma winna posiadać dwa systemy łączności: zewnętrzny, czyli Internet, oraz wewnętrzny, czyli Intranet. Z punktu widzenia motywacji pracowniczej Intranet wydaje się mieć istotne znaczenie. System ten to wewnętrzna sieć komputerowa firmy, stanowiąca niejako zamknięty wewnątrz firmy jej prywatny Internet. Pozwala on każdemu pracownikowi czerpać z informacji, które posiada firma, oraz umożliwia wewnętrzne komunikowanie się. Ten typ systemu komunikowania się daje możliwość zorganizowania efektywnej struktury firmy, burzy sztuczne bariery komunikacyjne, promuje innowacyjność pracowników oraz zwiększa szybkość i skuteczność pracy. Jest także kluczem do uczenia się. Kiedy każdy pracownik ma do dyspozycji w dowolnej chwili całość informacji o działalności przedsiębiorstwa, przez co może zwiększać się ilość pomysłów i ciekawych inicjatyw. Rośnie zaangażowanie i produktywność personelu. Technologia informatyczna wyzwala kreatywność i innowacyjność pracowników. Pozwala ludziom nie tylko bez ograniczeń korzystać z już utworzonych baz danych, ale również zachęca do ich wzbogacania o nową wiedzę, nowe dane. Za wzbogacanie baz danych pracownicy mogą liczyć na wysokie nagrody, co może niewątpliwie mieć oddziaływanie motywujące. Technika informatyczna ułatwia kontakty między pracownikami, tworzy warunki do efektywnej współpracy. Tworzone są sieci informatyczne, ale również sieci ludzi posiadających wiedzę i doświadczenie. Personel firmy jest zachęcany do szerokiego dzielenia się wiedzą, którą posiada, ze współpracownikami poprzez coaching i mentoring.

W dobie struktur wirtualnych i sieciowych jawi się konieczność zarządzania firmami ponadnarodowymi. Wymaga to specyficznych umiejętności zawodowych, szerokiej wiedzy, znajomości różnych kultur, reguł biznesu międzynarodowego, uwarunkowań prawnych,

znajomości rynków globalnych, a przede wszystkim znajomości języka angielskiego, który już dziś jest językiem międzynarodowym.

Współcześnie coraz większą popularność zyskują **organizacje wirtualne**, stanowiące pewnego rodzaju twór, który istnieje, ale w rzeczywistości jako firma nie ma własnej, odrębnej siedziby. Wirtualne przedsiębiorstwo wydaje się mieć wytwórnice towarów, które oferuje, choć w rzeczywistości, fizycznie ich nie posiada. Firma wirtualna powstaje dla realizacji określonych zadań, po czym może ulec rozwiązaniu. Do niedawna firmy konkurowały, prześcigając się w tworzeniu nowych wyrobów, w modernizowaniu technologii, w doskonaleniu jakości. Obecnie uzależniają to od stopnia dostępu do globalnej sieci komputerowej. Ten, kto ma taki dostęp, może liczyć na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Od zawsze wiadomo było, iż informacja to bardzo ważny czynnik determinujący osiągnięcie przez firmę sukcesu. Współcześnie czynnik ten nabrał jeszcze większego znaczenia. Sukces przedsiębiorstwa zależy więc od tego, czy ma ono dostęp do sieci i potrafi to odpowiednio wykorzystać czy też nie.

Technologia informatyczna zmienia charakter kontaktu między klientem a producentem i dostawcą, a także między współpracownikami danej firmy. Zanika tradycyjny, bezpośredni charakter komunikowania się. Przyszłość pokaże, czy ten sposób współpracy okaże się dla jej uczestników korzystny. Budzi bowiem wątpliwość, czy naprawdę wszystko może załatwić komputer, czy technologia informatyczna jest wystarczająco doskonała, aby wirtualna współpraca odbywała się bezkolizyjnie. Warto nadmienić, iż nie do końca jest przekonujący fakt, iż firmy mogą współpracować bez bezpośredniego kontaktu pracowników przedsiębiorstw uczestniczących w sieci, przecież człowiek to istota społeczna. Na ile zadowolony go bycie kimś „bezosobowym”, kimś kto tylko przyciska klawisze komputera. Współpraca taka wydaje się nienaturalna.

Większość ludzi w środowisku pracy potrzebuje kontaktu z drugim człowiekiem, ponieważ to motywuje ich do lepszej pracy; czyż więc wirtualny charakter współpracy nie wprowadza w tej sferze pewnych ograniczeń? Organizacje wirtualne to firmy uczące się, inteligentne, elastyczne, zdolne do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym i do zmiany własnej tożsamości wewnętrznej. Inteligencja firmy ma duży wpływ na sposób osiągania przez nią sukcesu. Wszelkie osiągnięcia winny stanowić rezultat zdolności dostosowania się firmy do nowych sytuacji, śmiałych koncepcji, umiejętności wykorzystywania jej atutów i mocnych stron, wynikających z posiadania i wykorzystania nabytej oraz udoskonalonej inteligencji.

Warto zaznaczyć, iż żadna firma nie ma monopolu na wiedzę. Mądrość polega bowiem nie na tworzeniu najlepszych idei, lecz na ich znajdowaniu i szybkim zastosowaniu. To także stanowi swoistą formę „uczenia się” uczestników organizacji, którzy powinni stale poszukiwać w organizacjach światowych obiecujących metod postępowania, a następnie włączać je do praktyki swoich firm. Tak zwane śrubowanie celów (*stretching*) oznacza większe wyzwania, a im większe wyzwanie – tym większy zapal i tym większy poziom motywacji. Osiągnięcie czegoś, co wymaga tylko odrobinę większego wysiłku, nikogo nie zainspiruje.

Organizacja wirtualna ma wiele zalet, ale posiada także cechy, które wzbudzają wątpliwości:

- Do minimum zostaje ograniczony lub nawet wyeliminowany osobisty kontakt menedżerów z ich pracownikami. Stanowi to przeciwieństwo tradycyjnej metody zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kontakt osobisty czy zarządzania przez obchód – jest to o tyle istotne, iż metody te uznawano dotychczas za bardzo obiecujące w obszarze motywacji pracowniczej.
- Podczas kontaktu sieciowego menedżer ma ograniczone możliwości przekazywania informacji zwrotnej podwładnym. Nic nie jest w stanie zastąpić kontaktu bezpośredniego, który pozwala wyjaśnić wszelkie niedomówienia i wątpliwości, dając tym samym pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa. Wirtualność daje ludziom większą swobodę decyzji, ale warto pamiętać, iż nie na wszystkich działa ona równie motywująco.
- Menedżer komunikuje się z pracownikami bez emocji, bez wymiany uwag krytycznych na linii przełożony – podwładny może to oddziaływać na niektórych pracowników korzystnie, gdyż czasem aroganctwo menedżera w bezpośrednich kontaktach jest zdecydowanie demotywujące.
- Brak formalnej struktury i hierarchii, a jednocześnie szybszy dostęp do niezbędnych informacji może oddziaływać motywująco na tych pracowników, którzy potrzebują szybkich decyzji w sprawach problematycznych. Przedłużające się narady, spotkania zarządu, który w każdej, nawet najmniej znaczącej, sprawie musi mieć wiążący głos, często nużą pracowników, zniechęcając ich do twórczego myślenia. Nie zawsze przecież o wszystko trzeba pytać prezesa firmy czy jego zastępców.
- Organizacja wirtualna to twór „najlepszych z najlepszych”. Chodzi o to, że każdy uczestnik sieci oferuje to, co ma najlepszego dla osiągnięcia wspólnego sukcesu. Wymaga to z kolei niewątpliwie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Klient kontaktując się z firmą wirtualną oczekuje profesjonalnej, błyskawicznej informacji, załoga musi więc być odpowiednio przygotowana. Pozostaje problem, na ile pracownicy są w stanie sprostać tym wymaganiom.
- W tradycyjnych firmach wielu pracowników poprzez długoletnią pracę bardzo przywiązuje się do swego miejsca pracy. Często poświęcają swój czas po godzinach pracy przyjeżdżając zobaczyć, co się dzieje w firmie. Pielęgnują swego rodzaju patriotyzm, identyfikują się ze swoim przedsiębiorstwem, dbają o nie, o jego image. Warto zastanowić się nad tym, czy globalizacja gospodarki nie zrujnuje wyżej wymienionych wartości. Firma wirtualna funkcjonuje, rzecz można, tylko „na chwilę”, jest złożona z różnych organizacji, nie wiadomo więc, o co tak naprawdę się troszczyć.
- W związku z tym, iż w organizacji wirtualnej następuje ograniczenie bezpośrednich kontaktów przełożonego z pracownikami, wzbudza wątpliwość sposób oceny ich pracy. Nie każda praca jest ilościowo mierzalna, jak więc oceniać ludzi i ich efekty pracy, kontaktując się z nimi na odległość.

Nowe koncepcje zarządzania w firmach cybernetycznych mogą stanowić szansę zwłaszcza dla ludzi młodych, ciekawych świata, otwartych na nowości, bardziej elastycznych w poczynaniach. Pracownika wirtualnego motywują własne, uprzednio zdobyte doświadczenia. Ma on możliwość obserwacji i oceny współpracowników, którzy odnoszą sukcesy. Może to wzbudzać jego **motywację wewnętrzną**, pobudzać chęć do ciągłego uczenia się, także od innych, lepszych, do doskonalenia własnej pracy. Wpływ społeczny, zwrotna pozytywna ocena pracy pracownika wirtualnego utwierdza go w wierze we własne siły i możliwości, wzbudzając w nim tym samym **motywację do osiągnięć**. Chęć podjęcia się nowych, nieznanych zadań, ciągłe dążenie do doskonałości, do sięgania ponad przyjęte standardy, w myśl filozofii transgresyjnej, może wzbudzać w pracowniku wirtualnym **motywację hubrystyczną**. Bardzo motywująca może być dla człowieka możliwość podjęcia pracy w firmie wirtualnej, wspomaganej komputerowo przy użyciu najnowocześniejszej technologii informatycznej. Tego typu dążenia stanowią przejaw **motywacji poznawczej**, która pobudza człowieka do pozyskania wyższych kompetencji zawodowych i dążenia do mistrzostwa intelektualnego, poznania wszystkiego, co nowe.

Dostrzegając zalety nowoczesnych koncepcji zarządzania, nie powinno się zapominać, iż efektywne zarządzanie przełomu wieków to sztuka zachowania równowagi pomiędzy tym co najcenniejsze w nowych trendach zarządzania a tym co oferują tradycyjne i sprawdzone techniki. Nowe techniki i koncepcje zarządzania wymagają od menedżerów pozyskania nowych umiejętności, które nie były niezbędne w ramach tradycyjnego stylu zarządzania. Umiejętności te dotyczą zwłaszcza nadawania uprawnień, zarządzania zmianami, zarządzania wiedzą, zarządzania kompetencjami, zarządzania ryzykiem, modyfikacji struktur organizacyjnych oraz zmniejszania poziomu stresu w organizacji. Współczesne realia wymuszają gruntowną transformację metod zarządzania. Nie można stwierdzić, że tradycyjne metody zarządzania to już przeżytek. Posługiwanie się nimi jest jak najbardziej celowe, ale wymaga wsparcia metodami nowymi, odpowiadającymi wymogom współczesności. Podążanie za nowościami wymusza konieczność permanentnego „uczenia się” i to nie tylko pracowników, ale przede wszystkim menedżerów. Posiadana wiedza musi być ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu.

Nowe techniki zarządzania, takie jak reengineering czy dążenie do spłaszczania struktur, przykładowo przez zastosowanie lean management, różnią się od koncepcji zarządzania lansowanych w przeszłości, gdy firmy na świecie oferowały pracownikom nie tylko dożywotnie zatrudnienie, ale także możliwość awansu. Cechą nowych technik jest to, że z reguły ubocznym efektem ich stosowania jest redukcja zatrudnienia. Fale masowych zwolnień świadczą o tym, że firmy przestały już gwarantować bezpieczeństwo zatrudnienia, traktowane przez wielu pracowników jako motywator.

Świat nigdy nie stał w miejscu. Przedsiębiorstwa zawsze dokonywały zmian w zakresie technologii, procesów produkcyjnych, rozwoju nowych produktów, sposobów pozyskiwania klientów czy metod konkurencyjności na rynku. Jeszcze do niedawna wprowadzając wyżej wymienione zmiany, kierownictwo po prostu podejmowało decyzje i komunikowało je załodze. Kolejnym krokiem był nadzór nad sprawnym wdrażaniem nowych rozwiązań. Ten sposób postępowania wydawał się optymalny, gdyż menedżerowie i pracownicy pełnili fun-

damentalnie różne role. Menedżerowie byli decydentami – „mózgiem”, a pracownicy biernymi wykonawcami. Nie żądano od nich, by dzielili się pomysłami czy wiedzą, które mogłyby pomóc firmie w konkurencji na rynku. Technologie były stosunkowo proste, produkcja zagwarantowana, a klienci mało wymagający. Udział pracowników w zarządzaniu firmą nie był więc niezbędny.

Dominującą cechą dzisiejszego świata biznesu ciągle zmiany dotyczące wszystkich aspektów funkcjonowania firmy. Firmy muszą odpowiadać na wiele wyzwań związanych z rosnącymi wymogami w dziedzinie technologii, jakości itp. Najlepsze firmy muszą nieustannie doskonalić swoją działalność. Tego doskonalenia wymagają również współcześni pracownicy. Dzisiaj uczestnictwo pracowników w procesie zmian ma diametralnie odmienną jakość niż w latach minionych. Nie są oni już biernymi aktorami nadzorowanymi przez kierownictwo. Są obecnie aktywnymi uczestnikami zmian. Praca jednak w warunkach ciągłych zmian jest bardzo stresująca. W czasie dokonywania zmian w firmie menedżerowie wymagają od pracowników zdobywania nowych umiejętności, zmiany zachowań oraz często zmiany form w stosunkach międzyludzkich. Są to wymagania, które nieuchronnie powodują lęk. Z psychologicznego punktu widzenia każda zmiana pociąga za sobą utratę czegoś: znanego środowiska, punktów odniesienia, własnego miejsca w społeczności firmy, koncepcji swojej kariery, pozycji społecznej, kontaktów z kolegami, autorytetów. Aby osiągnąć sukces, menedżerowie muszą pamiętać o psychologicznej stronie procesu zmian. Poczucie lęku, niepewności, przejawy agresji są naturalnymi reakcjami na zmianę i wymagają tolerancji oraz cierpliwości ze strony menedżerów, którzy powinni pomóc pracownikom w przezwyciężaniu naturalnych obaw.

W przeszłości kierownicy nie musieli z taką troską zabiegać o zaspokojenie elementarnych potrzeb ludzi. Mając mieszkanie, stałą pracę, a więc stabilne źródło utrzymania, czuli się oni bezpiecznie. W nowych realiach gospodarczych popularnymi wśród pracodawców metodami zmniejszenia stresu i skutecznego motywowania pracowników są usamodzielnianie i praca zespołowa. Coraz powszechniej stosuje się technikę zarządzania przez marketing wewnętrzny, próbując tym samym podnieść rangę pracowników w firmie. Niestety ani usamodzielnianie, ani wsparcie członków zespołu, ani też docenianie pomysłowości pracowników, nie jest w stanie zrównoważyć lęku ludzi przed utratą pracy. Jednym z podstawowych narzędzi menedżera w zmniejszaniu stresu, o którym mowa powyżej, jest tworzenie atmosfery zaufania. Bez wiary w swoich liderów, pracownicy zawsze będą mieli opory przed pełnym włączeniem się do procesu zmian.

Pracownicy darzą menedżera zaufaniem, jeśli mogą przewidzieć jego zachowania w dwóch wymiarach:

- 1) zawodowej kompetencji,
- 2) charakteru jako człowieka.

Jeśli menedżer jest kompetentny, ale uznawany za cynicznego egoistę, nie będzie wzbudzał szacunku i zaufania. Z drugiej strony, uczciwy, ale niekompetentny menedżer także nie ma co liczyć na zaufanie pracowników. Paradoksalnie współczesny pracodawca czę-

sto musi nie tylko zaspokajać potrzeby wyższe pracowników, lecz także te niższego rzędu, z którymi jego poprzednicy nie mieli żadnych trudności. Można więc rzec, że współczesne zarządzanie to sztuka dużo trudniejsza niż w przeszłości.

W tradycyjnym systemie nakazowo-rozdzielczym kierownictwo firmy szczegółowo wyznaczało pracownikom, co mają wykonać, biorąc pod uwagę ich umiejętności i potrzeby firmy. Słabością takiego systemu jest jednak to, że nie sprzyja on rozwijaniu inicjatywy indywidualnej, innowacyjności i zaangażowania pracowników. Przeciwnością takiego modelu jest system, w którym pracownikom stwarza się możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, planowania własnego czasu pracy oraz kontroli samego siebie. Taką szansę stwarza reengineering.

Reengineering zarządzania wymaga tworzenia pracownikom warunków, w których ich talenty, wyuczone umiejętności i wrodzone predyspozycje przyniosą wzrost wydajności i jakości pracy, a w efekcie końcowym satysfakcję klienta, któremu firma służy. Wydawać się może, iż założenia koncepcji reengineeringu są wielce obiecujące dla pracowników. Niosą korzyści zarówno dla nich, jak i dla firmy, a przecież nie ma nic bardziej pożądanego niż urzeczywistnienie zasady „wygrana-wygrana”, czyli z korzyścią dla firmy i pracowników. Jest jednak coś, co może utrudnić wdrożenie w praktyce teoretycznych założeń reengineeringu. Tym czynnikiem jest konieczność przekonania do nowych zasad pracowników. Bez spełnienia poniższego wymogu, reengineering natrafi na ogromny opór i nie powiedzie się. Należy pamiętać o tym, że ani najbardziej inspirujące wizje, ani doskonałe zasady, ani najlepsze przywództwo nie będą wystarczająco motywować ludzi do pracy na rzecz nowego podmiotu, jeśli swoim dotychczasowym postępowaniem kierownictwo nie zdobędzie zaufania i autorytetu wśród pracowników. Musi ono wykazać naprawdę szczerą empatię, aby ludzie bez obaw przekroczyli próg dzielący stare od nowego.

Efektywna komunikacja pozwala na zmniejszenie poczucia zagrożenia. Aby złagodzić stres, lider powinien skoncentrować się na: wyjaśnianiu, inspirowaniu, informowaniu oraz zachęcaniu do uczestnictwa w działaniach. Wyjaśnianie dotyczy nie tylko zawitości samego procesu, lecz także często ludzkich reakcji i emocji, nie zawsze i nie dla wszystkich zrozumiałych.

Każda zmiana dokonana w przedsiębiorstwie z pominięciem czynnika społecznego musi być skazana na niepowodzenie, gdyż nie kto inny jak tylko i wyłącznie człowiek jest podmiotem wszelkich zmian, nie można go więc traktować w sposób marginesowy.

Jedną z nowości, jakie wprowadzają współczesne koncepcje zarządzania, takie jak lean management, reengineering czy outsourcing, jest stałe dążenie do spłaszczania struktur hierarchicznych, do zmniejszania liczby poziomów i szczebli zarządzania.

Klasyczne struktury hierarchiczne, w których występują statyczne podziały i koncentracja władzy, utrudniają współpracę firmy z otoczeniem oraz współdziałanie wewnątrz organizacji. Nowoczesne firmy muszą dokonać spłaszczenia struktur dla ich większej operatywności i elastyczności. Jest to proces logistyczny, polegający na uproszczeniu przepływu informacji, usprawnianiu ich funkcjonowania i poprawie wzajemnego komunikowania się pracowników z kierownictwem.

Działania usprawniające powinny iść w kierunku zapewnienia:

- swobodnego przepływu informacji, zasobów, pomysłów itp.;
- demonopolizacji gromadzenia wiedzy i informacji przez kierownictwo;
- zmniejszenia liczby stanowisk pracy;
- powierzenia niektórych zadań komputerom;
- przesunięcia kompetencji z wyższych szczebli na niższe;
- preferowania struktur zadaniowych, tworzonych dla potrzeb realizacji określonych przedsięwzięć.

Realizacja powyższych zaleceń pozwoli stworzyć strukturę o cechach istotnie motywujących pracowników firmy, chociażby z uwagi na:

- lepszy dostęp do niezbędnych informacji;
- mniej ograniczony dostęp do informacji dotychczas zastrzeżonych dla elit;
- szybszy obieg informacji, przepływ poleceń i informacji zwrotnej zagwarantowany mniejszą liczbą szczebli w hierarchii;
- ułatwienie pracy przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii komputerowych;
- zwiększenie kompetencji i możliwość podejmowania decyzji dzięki przejściu pewnych uprawnień od jednostek wyżej usytuowanych w hierarchii;
- udział w zespołach zadaniowych, co istotnie wzbogaca treść dotychczas wykonywanej pracy.

Zmiana struktury organizacyjnej firmy powinna być zawsze celowa i efektywna, zwiększająca zdolność realizacji jej strategicznych celów. Współcześnie pojawia się nowa filozofia myślenia systemowego, burząca stare paradygmaty taylorowskiej rewolucji produktywności. Ważniejsze od tempa wzrostu produkcji staje się tempo zdobywania rynku, nowych klientów, tworzenia produktów o najwyższej jakości. Dziś burzone są hierarchiczne, piramidalne struktury zarządzania i władzy. Nie dzieli się już personelu firm na decydentów i wykonawców, lecz na myślicieli i odtwórców.

Głównym zadaniem, jakie musi spełniać nowa struktura organizacyjna, jest ułatwienie realizacji codziennych decyzji i procesów działania, zwłaszcza w dobie promowania takich technik zarządzania jak zarządzanie przez zadania, czy zarządzanie procesami.

Motywacja zadaniowa jest siłą napędową, pobudzającą pracownika do działania. Inspirowana jest poprzez dostrzeganie możliwości zlikwidowania rozbieżności między tym, co człowiek uważa za społecznie pożądane (stan pożądany), a tym, z czym ma do czynienia i z czym się spotyka w procesie pracy (stan rzeczywisty). Pragnienie przekształcenia stanu rzeczywistego w stan pożądany wywołuje u jednostki lub w zespole specyficzną motywację zadaniową. Satysfakcję przynosi pracownikom samo zaangażowanie się w powierzone do wykonania zadanie, w sens realizowanego celu, ciekawość osiągniętego wyniku. Wzmocnienie lub osłabienie motywacji zadaniowej zależy od warunków organizacyjnych w zakładzie pracy. Chaos organizacyjny, brak kompetencji menedżerskich, zadania określone zbyt formalnie, nieprecyzyjnie – czynniki, które osłabiają ten rodzaj motywacji. Motywa-

cję zadaniową inspirują zadania trudniejsze, ciekawe, ponadprzeciętne, przy których realizacji pracownik może osiągnąć wyższą wydajność, ponad ustalony standard. Motywacja zadaniowa jest stosunkowo mało rozpowszechniona i niedostatecznie wykorzystywana przez menedżerów, a przecież stanowi istotne wsparcie w osiąganiu sukcesów. Stanowi instrument pobudzania aktywności pracowniczej oraz pozamaterialny mechanizm stymulujący zaangażowanie się pracowników w cele firmy. Motywacja zadaniowa, o wybitnie pozytywnym zabarwieniu i praktycznym podłożu, jest akceptowana przez jednostki proaktywne i transgresyjne. Tak jak zarządzanie przez zadania ma swoich zwolenników oraz przeciwników, tak i teoria zarządzania procesami napotyka różnego typu reakcje.

Reorganizacja związana z wprowadzaniem zarządzania „po nowemu” włącza pracowników w jeden wspólny „poziomy” nurt przepływu pracy i informacji.

Zarządzanie procesami wymaga stworzenia „banku informacji” w formie, stale zasilanego nowościami ze świata w zakresie technologii, marketingu, informatyki itp. Implikuje konieczność stałego monitorowania najważniejszych procesów zachodzących w firmie, decydujących o wynikach jej funkcjonowania.

W zarządzaniu procesowym również można dostrzec pewne przejawy o charakterze motywującym dla pracowników – uczestników procesu. Są to:

- satysfakcja z prawidłowego wykonywania czynności procesowych potrzebnych firmie;
- wewnętrzna mobilizacja do pracy zespołowej;
- poczucie spełnienia nowych obowiązków, w ciekawszych relacjach ze współpracownikami;
- konieczność intensywnego szkolenia, dokształcania, zdobywania nowej praktyki zawodowej, co podnosi autorytet pracownika i rangę jego zawodu;
- możliwość specjalizacji i korzystania z wzorców;
- możliwość realizacji celów i zadań w sposób niestandardowy;
- możliwość wykazania się pomysłowością, kreatywnością;
- większa elastyczność działań.

Rekapitułując, współczesne koncepcje i metody zarządzania stanowią dla wielu pracowników szansę na poznanie czegoś nowego, na większą aktywizację metod pracy, na wzbogacenie metod pracy, na wzbogacenie treści pracy, na większe usamodzielnianie ludzi. Są źródłem inspiracji dla ludzi ambitnych, kreatywnych, otwartych na zmiany, odważnych. Są również wyrazem dbałości firm o doskonalenie procesu zarządzania oraz wyrazem troski o efektywne gospodarowanie środkami finansowymi. Mimo wielu atutów niosą one również dla załóg pracowniczych pewne zagrożenia, których nie sposób nie dostrzegać.

Burzliwy rozwój techniki, wszechobecna informatyzacja, komputery zastępujące ludzi to często przyczyna kryzysów w kontaktach interpersonalnych. W dobie wzrastającego w Polsce bezrobocia świadome redukowanie zatrudnienia, które stanowi nieuchronny skutek zarządzania poprzez reengineering, lean management czy outsourcing, może także wzbudzać pewne obawy i zrozumiałe kontrowersje.

Literatura

- [1] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków, Dom Wydawniczy ABC 2001
- [2] Bieniok H.: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice, Wydawnictwo AE 1998
- [3] Lisiecka K.: *Kreowanie jakości*. Katowice, Wydawnictwo AE 2002
- [4] Makowski K. (red.): *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*. Warszawa, Poltext 2001
- [5] Mikuła B., Pitruszewska-Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa, Difin 2002
- [6] Stoner J.A.F., Freeman R.: *Kierowanie*. Warszawa, PWE 1997
- [7] Szałkowski A.: *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Warszawa, Poltext 2002
- [8] Sznajder A.: *Marketing wirtualny*. Kraków, ABC 2000
- [9] Wawrzyniak B.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego 2003
- [10] Wielki J.: *Elektroniczny marketing poprzez internet. Reengineering procesu marketingowego*. Warszawa–Wrocław, PWN 2000
- [11] Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa, PWE 2000